

**T.C
MEVLANA UNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM YÖNETİMİ, TEFTİŞİ, PLANLAMASI VE
EKONOMİSİ BİLİM DALI**

**YONETİCİNİN KARAR ALMA KOORDİNE ETME VE
İLETİŞİM SÜREÇLERİNİN İŞLEYİŞİNDEKİ
YETERLİLİKLERİNİN ÖĞRETMEN GÖRÜŞÜNE
GÖRE İNCELENMESİ
(KONYA İLİ ÖRNEĞİ)**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

İbrahim BALCI

**KONYA
EYLÜL -2015**

**T.C
MEVLANA UNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM YÖNETİMİ, TEFTİŞİ, PLANLAMASI VE
EKONOMİSİ BİLİM DALI**

**YONETİCİNİN KARAR ALMA KOORDİNE ETME VE
İLETİŞİM SÜREÇLERİNİN İŞLEYİŞİNDEKİ
YETERLİLİKLERİNİN ÖĞRETMEN GÖRÜŞÜNE
GÖRE İNCELENMESİ
(KONYA İLİ ÖRNEĞİ)**

İBRAHİM BALCI

**Mevlana Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nce kabul edilen
yüksek lisans tezidir.**

**Tez Danışmanı
Prof. Dr. MUSA GÜRSEL**

KONYA-2015

BİLDİRİM

Yapmış olduğum akademik çalışmadan elde edilen bulgular ışığında ele alarak düzenlediğim yüksek lisans tezimin etik davranış ve akademik kurallara dikkat edilerek hazırlanıp sunulduğunu, tezimin tez yazım kurallarına uygunluğunu, tezimde kullanılan her türlü kaynağa eksiksiz atıf yapıldığını, tezimi sadece Mevlana Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsüne verdiğimi ve bu beyanımın aksinin ortaya çıkması durumunda her türlü yasal sonucu kabul ettiğimi beyan ediyorum.

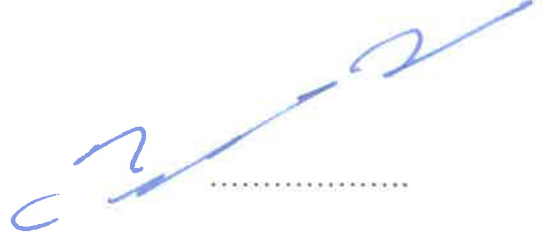
İbrahim BALCI

10/09/2015

Mevlana Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü'ne

Bu çalışma jürimiz tarafından Eğitim Bilimleri Anabilim Dalında YÜKSEK LİSANS tezi olarak kabul edilmiştir. 01 / 09 / 2015

Tez Danışmanı : Prof. Dr. Musa GÜRSEL



Üye : Yrd. Doç. Dr. M. Muzaffer MARTI



Üye : Yrd. Doç. Dr. Abdullah SÜRÜCÜ



Onay

Yukarıdaki imzaların adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

Doç. Dr. İsmail Özgür ZEMBAT

Enstitü Müdürü

ÖNSÖZ

Yönetim süreci, belirlenen amaçlara başkaları aracılığı ile ulaşma veya başkalarına iş gördürme etkinliklerinin toplamıdır. Yapılan bu tanımda da yer aldığı üzere, yönetim süreçleri dendiği zaman yöneticilik yaparken gerçekleştirilen işler anlaşılmalı. Yöneticilik yaparken çok sayıda işin yapılabileceğini söyleyebiliriz. Ancak bu işleri genel olarak sınıfladığımız zaman bunları beş on başlık altında toplayabiliriz. İşte, yönetim süreçleri olarak adlandırabileceğimiz işler bu başlıklar altında toplanan etkinliklerdir.

Bazı yazarlar yönetimi, temelde karar alma süreci olarak tanımlamışlardır. Hatta karar almayı yönetimin kalbi ve diğer öğelerin ekseni olarak görenler de bulunmaktadır. Karar alma, herhangi bir yönetim sürecinin niteliğini belirlerken ve yönetim sürecinin tüm diğer öğelerinin başarısı karar almaya bağlıdır. Bir örgütün yaşamını devam ettirebilmesi ve etkili olabilmesi karar alma sürecine ve alınan kararlara bağlıdır.

Karar alma; çeşitli amaçlar, bunlara ulaştıracak yollar, araçlar ve imkânlar arasında seçim ve tercih yapmakla ilgili zihinsel, bedensel ve duygusal süreçlerin toplamıdır.

Koordine etme, örgütsel amaçların elde edilmesinde farklılaştırılmış eylemlerin uyum içinde birleştirilmesi ve ayarlanması sürecidir. Örgüt üyelerinin ortak değer, norm ve inançlar etrafında bütünleşmeleri, onların örgütün amaçlarıyla bütünleşmelerini sağlayarak, iş birliği ruhunun gelişmesine hizmet eder. Bu yolla, örgütte amaçlar etrafında bütünleşme ve koordine etme kolaylaşır. O hâlde yöneticinin iş görenlerin bütünleştikleri ortak değer, norm ve inançları, yaratıcılığı vurgulayıcı ve benimseyici olarak yapılandırması ve bu yönde bir eş güdüm sağlaması, örgütsel sorunlara yaratıcı çözümler bulunmasını temin edici bir kültürün oluşumunu sağlayacaktır (Taş, 2002, s.546).

Tez çalışmamda anketleri doldurarak bana yardımcı olan tüm öğretmen arkadaşlara, araştırmanın başından bitimine kadar her türlü bilimsel yardımı ve ilgisini esirgemeyen tez danışmanım Prof. Dr. Musa GÜRSEL hocama en içten teşekkürlerimi sunarım.

2015 - İbrahim BALCI

ÖZET

Bilim ve teknoloji alanında yaşanan değişme ve gelişmeler, insan ihtiyaçlarının değişmesi, eğitimcileri ve dolayısıyla okul yöneticilerini daha duyarlı olmaya zorlamaktadır. Önümüzdeki yıllarda eğitim alanında meydana gelecek değişiklikler ; modern okulun, üç yüzyılı aşkın bir süre önce kitapların basılmasıyla ortaya çıkışından bu yana görülen değişikliklerden daha büyük olacaktır. Bilginin gerçek sermaye ve zenginlik yaratan başlıca kaynak haline gelmekte olduğu bir ekonomi, eğitim performansı ve eğitim sorumluluğu açısından okullara yeni ve zorlu talepler yöneltmektedir (Drucker, 1998).

Bu zorlu taleplere cevap verebilmek için okul yönetiminin başarılı bir yönetim sergilemesi gerekmektedir.

Okul yönetiminin başarılı olması için ise, yönetici mesleksel bir değerler sisteme sahip olmalıdır. Aksi durumda yöneticinin olan ile olması gereken arasındaki farkı görüp ona göre davranış göstermesi olanaklı değildir (Bursalıoğlu,1994).

Eğitim-öğretimin sistemli ve verimli sürdürülebilmesinde okul yöneticilerine önemli roller düşmektedir. Ülkemizde okulların çeşitli sorunları vardır. Okul yöneticileri eğitim-öğretim ile ilgili sorunların yanı sıra farklı sorunlar ile de meşgul olmaktadır. Okul yöneticilerinin yaşadığı sorunlar net olarak ortaya konabilirse, çok daha somut çözüm önerilerinin üretilebileceği düşünülmektedir. Okul yöneticilerinin karar alma, koordine etme ve iletişim süreçlerinin işleyişindeki yeterliliklerinin okul başarısına etkisi ile ilgili öğretmen görüşlerini belirlemeyi amaçlayan araştırma nicel verilere dayalı tarama modelinde bir araştırmadır. Araştırmada Örneklem dahil Konya ili; Meram, Selçuklu, Karatay ilçelerinde görev yapan ($n=3098$) ortaöğretim öğretmenlerinin oluşturduğu bu evreni; $n=342$ kişiden oluşacak bir örneklem grubunun 0,05 anlamlılık ve % 5 hoşgörü düzeyinde temsil edebileceği düşünülmüştür. Öğretmenlerin görüşlerinin; cinsiyetlerine, yaşlarına, branşlarına, eğitim düzeylerine, kıdemlerine, aynı müdürle çalışma süresine ve çalışılan kuruma göre farklılık gösterip göstermedikleri ile ilgili analiz sonuçları bulgular halinde tablolastırılarak sunulmuştur. Araştırma sonucunda yapılan F ve t testlerinde; altı değişkende karar alma, koordine etme ve iletişim boyutlarında görüşler aynıdır ($p>,05$). Sadece çalışılan kurum değişkeninde koordine etme boyutunda görüş farklılığı vardır ($p<,05$).

Anahtar Kelimeler : yönetim, karar, koordine, iletişim

ABSTRACT

Change and developments in science and technology field, changing of human needs forces school managers to be more sensitive. Changes that will occur in education field in the next years will be bigger than modern school changes that were seen nearly three centuries ago upon printing of the books. Information becomes a real capital and richness creating resource and this case is lodging new and difficult demands to schools regarding to economy, education performance and education responsibility (Drucker, 1998).

School management has to present a successful management to meet those difficult demands.

The manager has to have professional values system to make successful school management. Otherwise, it is impossible to present suitable behaviors for the managers considering difference between occurred ones and should be occurred ones (Bursalioğlu,1994).

School managers have important roles to sustain education – teaching systematically and productively. Our schools in our country have various problems. School managers are dealing with beside education –teaching problems different problems. If School Managers’ problems are set forth clearly it is thought that more concrete suggestions can be produced. This is a scanning model research based to quantitative data that aims determining affection of competence of school managers at taking decision, coordinating and communication periods to school success and determining teacher views. The universe of the research is Secondary school Teachers (?=3098) employed at Province Konya, districts Meram, Selçuklu, Karatay including sampling; it has been thought that sampling group composing 342 people will represent at 0,05 meanness and 5% tolerance level. Analysis results about teachers’ views whether they show difference subject to sex, age, education level, seniority, working period with the same manager and employed organization are presented in findings stated at the tables. At the end of research, the views at the six factors are different within, taking decision, coordinating and communication dimensions. Only, at the employed organization factor, the view is different within coordinating dimension.

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ	i
ÖZET	ii
ABSTRACT	iii
İÇİNDEKİLER	iv
TABLolar LİSTESİ	viii
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	ix
KISALTMALAR LİSTESİ	x

I. BÖLÜM

1. GİRİŞ	1
1.1. PROBLEM DURUMU	1
1.2. PROBLEM CÜMLESİ	5
1.3. ARAŞTIRMANIN AMACI	5
1.4. SAYILTILAR	5
1.5. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ	6
1.6. TANIMLAR.....	6

II. BÖLÜM

2. YÖNETİM	8
2.1. FARKLI YÖNETİM YAKLAŞIMLARI.....	8
2.1.1. Amaç Odaklı Yönetim(Sorun Odaklı, Sonuç Odaklı)	8
2.1.2. Süreç Odaklı Yönetim.....	8
2.1.3. Otokratik Yönetim.....	9
2.1.4. Koruyucu Yönetim.....	9
2.1.5. Destekçi Yönetim.....	9
2.1.6. Birlikçi Yönetim.....	10
2.2. YÖNETİM BİLİMİNİN KURAMSAL TARİHÇESİ	10
2.2.1. Genel Yönetim Yaklaşımları.....	12
2.2.1.1. Taylor Ve Bilimsel Yönetim	12
2.2.1.2. Henri Fayol Ve Yönetim Süreçleri.....	13
2.2.1.3. Max Weber Ve Bürokratik Örgüt.....	14
2.2.2. Klasiklerin Genel Değerlendirilmesi.....	15
2.2.3. Yönetim Süreçleri	16
2.2.3.1. Karar Verme	16

2.2.3.2. Sorun Çözme Süreci.....	17
2.2.3.3. Koordinasyon	18
2.2.3.4. Planlama	19
2.2.3.5. Örgütlenme.....	20
2.2.3.6. İletişim.....	21
2.2.3.7. Eşgüdümleme	21
2.2.4. Yönetim Modelleri	22
2.2.4.1. Yapısal Modeller	22
2.2.4.2. Yönetimsel Modeller	23
2.2.4.3. Nicel Modeller.....	23
2.2.4.4. Davranışsal Modeller	23
2.2.4.5. Durumsal (Öznel) Modeller	23
2.2.4.6. Belirsizliğe Bağlı (Esnek) Modeller.....	24
2.2.4.7. Demokratik Modeller	24
2.2.5. Yönetici	25
2.2.5.1. Farklı Yönetici tipleri	25
2.2.5.2. Yöneticilerin Sahip Olması Gereken Özellikler.....	26
2.2.5.3. Yönetici Bilgili Olmalı.....	27
2.2.5.4. Yönetici Yetenekli Olmalı	27
2.2.6. İletişim Süreci	28
2.2.6.1. İletişim Sürecinin Yönetimi	30
2.2.6.2. İletişim Ve Sosyal Etkileşim.....	32
2.2.6.3. Etkileşim Ve İletişim.....	33
2.2.6.4. İletişim Sürecinin Unsurları	33
2.2.6.5. İletişimi Engelleyen Faktörler	38
2.2.6.5.1. Kişisel Faktörler	39
2.2.6.5.2. Fiziksel Faktörler.....	39
2.2.6.5.3. Teknik Engeller	39
2.2.6.5.4. Psikolojik Güçlükler.....	40
2.2.6.5.5. Dil Güçlükleri.....	40
2.2.6.6. İletişim Biçimleri.....	41
2.2.6.7. İletişimin Boyutları	42
2.2.6.8. Etkili İletişim Nasıl Kurulur?	43

2.3. OKUL YÖNETİMİ.....	44
2.3.1. Okul Yönetiminde İnsan	44
2.3.2. Yönetimde İnsan ilişkileri, Önderlik ve Yönetimsel Davranışlar	45
2.3.3. Etkili Yönetim Ve Değişim.....	47
2.3.4. Okul Yönetiminde Yeni Bir Davranış.....	48
2.3.5. Okula Sistem Yaklaşım,.....	49
2.3.6. Eğitim Yerleri.....	50
2.4. OKUL YÖNETİCİSİ	52
2.4.1. Okul ve Eğitim Yöneticisinin Özellikleri.....	54
2.4.2. Her Okul Yöneticisi Lider Midir?	56
2.4.3. Okul Yöneticisinin Değişen Rolü	58
2.4.4. Okul Yöneticisinin Beklenen Yeni Rolü.....	59
2.4.5. Okul Müdürünün İş Grupları,.....	60

III. BÖLÜM

3. YÖNTEM

3.1. Araştırma Modeli	61
3.2. Evren ve Örneklem	61
3.3. Araştırma Örnekleminin Özellikleri	62
3.4. Veri Toplama Aracı	63
3.5. Verilerin Çözümü.....	67

IV. BÖLÜM

4. BULGULAR ve TARTIŞMA

4.1. Cinsiyet Değişkenine Göre Okul Yöneticilerinin Karar Alma, Koordine Etme ve İletişim Süreçlerindeki Yeterlilikleri	68
4.2. Yaş Değişkenine Göre Okul Yöneticilerinin Karar Alma, Koordine Etme ve İletişim Süreçlerindeki Yeterlilikleri	69
4.3. Branş Değişkenine Göre Okul Yöneticilerinin Karar Alma, Koordine Etme ve İletişim Süreçlerindeki Yeterlilikleri	70
4.4. Eğitim Durumu Değişkenine Göre Okul Yöneticilerinin Karar Alma, Koordine Etme ve İletişim Süreçlerindeki Yeterlilikleri	72
4.5. Kıdem Değişkenine Göre Okul Yöneticilerinin Karar Alma, Koordine Etme ve İletişim Süreçlerindeki Yeterlilikleri	73
4.6. Aynı Müdürle Çalışma Süresi Değişkenine Göre Okul Yöneticilerinin	

Karar Alma, Koordine Etme ve İletişim Süreçlerindeki Yeterlilikleri	74
4.7. Çalışılan Kurum Değişkenine Göre Okul Yöneticilerinin Karar Alma, Koordine Etme ve İletişim Süreçlerindeki Yeterlilikleri	76

V. BÖLÜM

5. SONUÇ VE ÖNERİLER

5.1. Değişkenlere İlişkin Sonuçlar	77
5.1.1. Cinsiyet Değişkenine İlişkin Sonuçlar	77
5.1.2. Yaş Değişkenine İlişkin Sonuçlar	77
5.1.3. Branş Değişkenine İlişkin Sonuçlar	77
5.1.4. Eğitim Düzeyi Değişkenine İlişkin Sonuçlar	78
5.1.5. Kıdem Değişkenine İlişkin Sonuçlar.....	78
5.1.6. Aynı Müdürle Çalışma Yılı Değişkenine İlişkin Sonuçlar	78
5.1.7. Çalışılan Kurum Değişkenine İlişkin Sonuçlar	78
5.2. Öneriler	79
5.2.1. Uygulamaya Yönelik Öneriler	79
5.2.2. Araştırmaya Yönelik Öneriler	79
KAYNAKLAR	80
EKLER	85

TABLolar LİSTESİ

Tablo 1. Yöneticinin Karar Alma Koordine Etme ve İletişim Süreçlerinin İşleyişi Ölçeği Geçerlik ve Güvenirlik Analiz Sonuçları	64
Tablo 2. Yöneticinin Karar Alma Koordine Etme ve İletişim Süreçlerinin İşleyişi Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Uyum İndeksi Sonuçları	65
Tablo 3. Cinsiyet Değişkenine Göre t Testi Tablosu Sonuçları	68
Tablo 4. Yaş Değişkenine Göre Ortalamalar	69
Tablo 5. Yaş Değişkenine Göre Anova Tablosu Sonuçları	69
Tablo 6. Branş Değişkenine Göre Ortalamalar	70
Tablo 7. Branş Değişkenine Göre Anova Tablosu Sonuçları	71
Tablo 8. Eğitim Düzeyi Değişkenine Göre Ortalamalar	72
Tablo 9. Eğitim Düzeyi Değişkenine Göre Anova Tablosu Sonuçları	72
Tablo 10. Kıdem Değişkenine Göre Ortalamalar	73
Tablo 11. Kıdem Değişkenine Göre Anova Tablosu Sonuçları	74
Tablo 12. Aynı Müdürle Çalışma Yılı Değişkenine Göre Ortalamalar	75
Tablo 13. Aynı Müdürle Çalışma Yılı Değişkenine Göre Anova Tablosu Sonuçları	75
Tablo 14. Çalışılan Kurum Değişkenine Göre T - Testi Tablosu Sonuçları	76

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1 İletişim süreci.....	34
Şekil 2. Sıralı	36
Şekil 3. Çapraz Kanal.....	36
Şekil 4 Tek Yönlü İletişim	42
Şekil 5 İki Yönlü İletişim (Alıcı - Verici).....	42
Şekil 6. Yöneticinin Karar Alma Koordine Etme ve İletişim Süreçlerinin İşleyişi Ölçeği AMOS Grafiği.....	66

KISALTMALAR LİSTESİ

OÖ	: Ortaöğretim
MEB	: Milli Eğitim Bakanlığı
s.	: Sayfa
SPSS	: Statistical For Social Sciences
TDK	: Türk Dil Kurumu
TTK	: Talim Terbiye Kurulu
vb.	: Ve Benzeri
YÖK	: Yüksek Öğretim Kurumu

I. BÖLÜM

1. GİRİŞ

Bu bölümde, araştırmanın problem durumu, problem cümlesi, alt problemler, araştırmanın amacı, araştırmanın önemi, varsayımlar, sınırlılıklar ve araştırmada kullanılan tanımlara yer verilmiştir.

1.1. PROBLEM DURUMU

Eğitim yönetimi ve okul yöneticiliği ayrı birer meslek alanıdır. Bugüne kadar söylene gelen “yöneticiliğin okulu olmaz” düşüncesi gün geçtikçe değişmektedir. Eğitim yönetimi kapsamındaki örgütlerin yapı ve işleyişleri okullara göre daha yoğun bürokratik özellikler gösterir. Okul yöneticilerinin hiyerarşik konumları, statüleri, rolleri ve yeterlikleri diğer eğitim yöneticilerinden farklıdır (Kasım, 2008). Bir örgütte çalışan insanların verilen kararları uygulamaları, görevlerini yerine getirmeleri için kendilerine ne yapmaları gerektiği, nasıl ve ne zaman yapacakları bildirilir. Yöneticinin görevi örgütte çalışanlara belli direktifler vermekle sınırlı değil, onların yaratıcılık yeteneklerini en üst düzeye çıkartmalarına da yardım etmektir. Yöneticinin görevi, çalışan insanların eylemlerine yön vermektir. Bu nedenle yönetici, insanları örgüt amaçları ve verilen kararlar doğrultusunda etkiler, onlara emir ve talimatlar verir (Aydın,1986).

Yönetim birçok ögeyi içine alan bir süreçtir. süreçte; karar alma, planlama, örgütlenme, iletişim, koordinasyon ve değerlendirme gibi ögeler bulunmaktadır. Bu ögeler birbirinden ayırılırlar ancak birbirinden bağımsız değildirler. Birbirleriyle yakın bir ilişki içinde olup birbirlerini etkilemektedirler Bu ögelerden karar alma, iletişim ve koordinasyonun önemi yöneticiler için büyüktür. Bazı yazarlar yönetimi, temelde karar alma süreci olarak tanımlamışlardır. Hatta karar almayı yönetimin kalbi ve diğer ögelerin odağı olarak görenler de vardır. Karar alma, herhangi bir yönetim sürecinin niteliğini belirlerken ve yönetim sürecinin tüm diğer ögelerinin başarısı karar almaya bağlıdır. Bir örgütün yaşamını devam ettirebilmesi ve etkili olabilmesi karar alma sürecine ve kararlara bağlıdır. Karar alma süreci, örgütte

değişiklik yapmak bir çatışmayı önlemek veya çözmek ve örgüt üyelerini etkilemek amacıyla kullanılır. Bir sorunun çözümüne ilişkin olası yollardan en uygununun seçilmesidir. Başka bir deyişle örgütün temel sorunlarıyla birlikte bir dizi alt soruna çözüm getirmek ve işlemleri aralıklı olarak devamlı tekrarlamaktır (Semerci, 2000).

Eğitim örgütünün amaçlarına ulaşması ve verimli olabilmesi yönetim ve çalışanlar arasındaki uyuma ve motivasyona bağlıdır. Örgüt içinde iletişimin iyi sağlanmaması ve çalışanların bireysel özelliklerinin iyi öğrenilip iyi bir şekilde değerlendirilmesiyle mümkün olabilir. Ayrıca, örgüt içerisindeki çalışanların işlerine bağlılığı ve çalışma istekleri de yöneticinin örgüt içinde oluşturduğu iletişim iklimiyle doğrudan ilgilidir. Okul yöneticisi, örgüt içindeki iletişimi, çalışanların ihtiyaçlarına, örgütün amaçlarına ve örgüt içerisindeki çalışanların uyumuna göre düzenlemek durumundadır. Okul yönetimi, öğretmenlerin bedensel ruhsal ve toplumsal gereksinimlerini sağlamak için gereken bir yönetim işlevidir. Bu işlev, yönetenlerce ne denli yerine getirilirse iş görenler de okulla o denli özdeşleşerek okula bağlanırlar. Böyle bir bağlanma, okulun amaçlarını gerçekleştirmesi, yaşamını sürdürmesi için temel gerekliliktir (Aydın,1986).

Yönetim örgütün amaçlarına ulaşabilmesi ve gerekli olan faaliyetlerin yürütülmesi için çaba sarfeder. Yönetim fonksiyonlarının yerine getirilmesi için sağlıklı bir iletişimin varlığı ön koşuldur. "İletişimin iyi işlemediği örgütlerde sağlıklı gelişmelerin mümkün olmayacağı beklenir" (Oktay, 2008). Bir örgütte yapı ne kadar sağlıklı olursa olsun, planlama ne derece iyi yapılırsa yapılsın, yetersiz bir iletişim örgütün amaçlarının gerçekleşmesini olumsuz yönde etkileyebilir. Toplumsal, kişisel ve örgütsel pek çok sorunun genellikle yanlış ya da yetersiz iletişimden kaynaklandığı düşünülürse, çözümlenmesi güç gibi görülen sorunlar bile iletişim yolu ile daha sağlıklı çözümlenebilir. "Karar alma yönetim açısından ne kadar önem taşıyorsa iletişim de örgüt açısından o kadar önemlidir" "Bir insan için duyu organları ve sinir sisteminin anlamı ne ise, bir örgüt için de iletişim araçlarının ve iletişim ağının anlamı o dur. İnsan nasıl bunlarsız yaşayamaz ise örgüt de iletişim olmadan yaşayamaz. İletişim olmadan ortak bir amacın oluşturulması, bu amaç doğrultusunda bireysel çabaların eş güdümlenmesi olanaksızdır. (Türkmen, akt.

Okday, 2008).

İyi bir yönetici; "personelde birimin emrinde çalışma duygusu yerine, biriyle birlikte çalışma duygusunu yaratan kimsedir" Bunu sağlamanın en iyi yollarından biri de personel ile işbirliği yaparak aşağıdan yukarıya doğru olan iletişimin gelişmesine olanak sağlamaktır. Yönetici personelin kendi arasındaki yatay iletişimde sağlıklı işlemesine önem vermesi gerekmektedir. Bir yöneticide bulunması gereken önemli özelliklerden üçü; yöneticilik bilgisi, alana ilişkin teknik bilgi ve insan ilişkileri becerisidir. Bu üç yeterlilikten ilk ikisinin gereklilik düzeyi veya var olma düzeyi yöneticinin hiyerarşik konumuna göre değişir. Buna karşılık insan ilişkileri becerilerinin her düzeydeki yöneticiler için aynı, tüm yöneticilik bilgi ve becerileri için de yaklaşık %50 düzeyinde olması kabul gören bir yaklaşımdır Bu yeterlilik eğitim yöneticileri için daha da önemlidir. Çünkü eğitim yöneticisi örgüt içindeki personelin yanı sıra, örgüt dışındaki farklı gruplarla da çok iyi ilişki kurmak zorundadır. Yine, örgüt içinde etkili bir iletişim akışı sağlanması ve sürdürülmesi için okul yöneticisi kendisini çevresindekilere benimsetmeli, yeterince iletişim kanalları kurmalı ve bu kanalları her zaman açık tutmaya çalışmalıdır (Okday, 2008). Etkili iletişim davranışında bulunmak isteyen okul yöneticisi, başkalarının fikirlerini öğrenmeli ve davranışlarını kestirmelidir. Böylece iletişime başlamadan önce kendisini karşı tarafın rolünde görebilir. Örgütte başarılı bir iletişim düzeninin kurulması ve işlemesi başarılı yöneticilerin işidir. Örgütte yaratıcı bir kültür oluşturmak ve örgütsel sorunlara daha olumlu ve pratik çözümler bulmak isteyen bir yönetici, bilgi kanallarının düzenli işlemesini hem sağlamalı hem de denetlemelidir. Yaygın iletişim kanalları örgütün bir ucundan diğer ucuna kadar her köşesiyle bağlantı kurabilmeli, her an iletişime açık tutulmalıdır. Aynı zamanda yönetici bilmelidir ki, iş görenler hem bilgi alma hem de bilgi verme gereksinimini aynı ölçüde duymaktadırlar. Bu açıdan bakıldığında, yönetici aşağıya doğru iletişimi hızlandırıcı, yukarıya doğru ise kabul görücü ortamı hazırlamalıdır. Çünkü böyle bir ortam, anlaşmayı ve amaçlara ulaşmayı kolaylaştırarak, örgütte yaratıcı sorun çözme anlayışının ve buna bağlı olarak yaratıcı bir kültürün oluşmasını sağlar (Taş, 2002). Örgütlerde etkili iletişimin var olabilmesi yöneticilerin iyi birer iletişimci olmalarını gerekli kılmaktadır. Zira başarılı bir yönetici aynı zamanda başarılı bir iletişimcidir.

Bu nedenle, üzerinde durulması gereken asıl konu, yöneticilerin iletişimle meşgul olup olmadığı değil; aksine kurdukları iletişimin kalitesi ve sahip oldukları iletişim becerilerinin düzeyidir. Nitekim yöneticilerin iletişim becerileri arttıkça kurulan iletişimin etkinliğinin de artacağı belirtilmektedir. Aksi durumda ilişkilerde ve iletişimde sorunlar ortaya çıkacaktır (Gibson ve Ark, 2000).

Bir orkestrada çeşitli enstrümanları çalan müzisyenler yerlerini aldığı anda ve seyirciler de dinleme pozisyonuna geçtiğinde geriye kalan tek şey, orkestra şefinin başlama işaretiyle müziğin başlamasıdır. Şef, tüm müzik boyunca enstrümanları ahenkli bir biçimde yönetir. Kısaca, her tür organizasyon için iletişim, hayati bir öneme sahiptir. Örgütlerin ayakta kalabilmesi ve başarılı olabilmesi için, gerek duyulan bilgi ve mesajların, istenen üye ve birimlere, istenen yer ve zamanda iletilmesini sağlayan “etkin bir iletişim sistemi” ne sahip olmaları gerekir (Çubukçu ve Döndar, 2003). Koordinasyon (eş güdümlenme), örgütlenmiş birimlerin uyumlu (ahenkli) duruma getirilmesidir. Diğer bir deyişle “koordinasyon, örgütteki madde ve insan kaynaklarının birleştirilmesi, bilgi ve becerilerin uzlaştırılması ve bu yollarla örgüt amaçlarının gerçekleştirilmesi için yapılan tüm eylemleri kapsar. Bir eğitim örgütü olarak okulun yönetilme sürecinde koordinasyonun sağlanabilmesi, eğitim ve öğretimin yakın amaçlarının ve uzak hedeflerinin tüm personelce açık ve net olarak bilinmesiyle başlar. Böylece bir sinerji oluşturulabilir (Bursalıoğlu, akt. Kasım, 2008). Örgütlerin en önemli evrensel sorunu, iş görenler arasında koordinasyonu sağlamakta gereken düzeyde başarılı olamamalarıdır. Bu yüzden, bir örgütle güç birliğini sağlamak, yönetimin başlıca uğraşısı olmaktadır. Bu uğraşıda başarılı olan yönetimler, örgütlerin etkililiklerini yükseltmeye daha çok katkıda bulunabilmektedir. Yönetici, örgütsel amaçların gerçekleştirilebilmesi için iş görenlerin çabalarını yeterli düzeyde eş güdümlenmek zorundadır. Bunu sağlayamadığında her iş gören başına buyruk çalışır. Çünkü iş görenlerin kendi kişisel özelliklerine uygun olarak çalışma eğilimi göstermeleri, doğal yapılarının gereğidir (Taş, 2002).

1.2. PROBLEM CÜMLESİ

“Yöneticinin karar alma koordine etme ve iletişim süreçlerinin işleyişindeki yeterliliklerinin Öğretmen Görüşüne etkisi nedir?” cümlesi, bu araştırmanın problem cümlesini oluşturmaktadır.

1.3. ARAŞTIRMANIN AMACI

Cinsiyet Değişkenine Göre Okul Yöneticilerinin Karar Alma, Koordine Etme ve İletişim Süreçlerindeki Yeterliliklerine ilişkin görüşleri farklılaştırmakta mıdır ?

Yaş Değişkenine Göre Okul Yöneticilerinin Karar Alma, Koordine Etme ve İletişim Süreçlerindeki Yeterliliklerine ilişkin görüşleri farklılaştırmakta mıdır ?

Branş Değişkenine Göre Okul Yöneticilerinin Karar Alma, Koordine Etme ve İletişim Süreçlerindeki Yeterliliklerine ilişkin görüşleri farklılaştırmakta mıdır ?

Eğitim Durumu Değişkenine Göre Okul Yöneticilerinin Karar Alma, Koordine Etme ve İletişim Süreçlerindeki Yeterliliklerine ilişkin görüşleri farklılaştırmakta mıdır ?

Kıdem Değişkenine Göre Okul Yöneticilerinin Karar Alma, Koordine Etme ve İletişim Süreçlerindeki Yeterliliklerine ilişkin görüşleri farklılaştırmakta mıdır ?

Aynı Müdürle Çalışma Süresi Değişkenine Göre Okul Yöneticilerinin Karar Alma, Koordine Etme ve İletişim Süreçlerindeki Yeterliliklerine ilişkin görüşleri farklılaştırmakta mıdır ?

Çalışılan Kurum Değişkenine Göre Okul Yöneticilerinin Karar Alma, Koordine Etme ve İletişim Süreçlerindeki Yeterliliklerine ilişkin görüşleri farklılaştırmakta mıdır ?

1.4. SAYILTILAR

1.Anket uygulamaları öğretmenlerce samimi ve gönüllü olarak cevaplandırılmıştır.

2.Araştırma konusunda uzman görüşleri ve literatür taraması araştırmanın geçerliliği bakımından yeterlidir.

3.Kullanılan veri toplama aracı araştırmanın amacını tam olarak ortaya koyacak şekildedir.

1.5. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ

Milletler arasındaki kültür, hatta karakter ayrılıklarından geniş manada terbiye sistemleri (eğitim sistemleri) mes'ul tutulmaktadır. Bir cemiyeti istikbale hazırlayan değişme ve gelişmelerin en mühim vasıtası da gene maarif sistemi (eğitim öğretim sistemi) dir (Turhan, 1980). Önemi çok yüksek olan bu kurumlarda yöneticilerin olumsuzlukları ortadan kaldırmada olayları baskılayarak, toplantılar yaparak sorunları çözmesi veya her türlü yönetim işlerini klasik veya alışlagelmiş usullerle yürütmesi düşünülemez. Bu araştırma, yöneticinin karar alma, koordine etme ve iletişim süreçlerinin işleyişindeki yeterliliklerinin Öğretmen Görüşüne etkisini bilimsel olarak araştırarak sonuçları ortaya çıkaracaktır. Sonuçların, çağın gereği olan yönetim anlayışında yöneticinin bu süreçlerde nelerin nasıl yapılması gerektiğine bir rehber olacağı, yöneticilerin aydınlatılmasını sağlayacağı düşünülmektedir.

1.6. TANIMLAR

Yönetim:En geniş anlamda ortak bir amacı gerçekleştirmek için iş birliği içinde çaba gösteren birey yada grupların etkinlikleri olarak tanımlanabilir (Simon, Smithburgh ve Thompson, akt. Karip, 2004).

Süreç: Örgüt için, çıktısı planlanmış, hedeflenmiş ölçülebilen yapılandırılmış etkinlikler bütünüdür

Yönetici (Okul Yöneticisi): Okuldaki eğitim öğretim etkinliklerinin önceden belirlenmiş amaçlar doğrultusunda düzenlenip uygulanması ve değerlendirilmesinden, okulun genel işleyişi ile ilgili işlerin yürütülüp düzenlenip sağlanmasından ve denetlenmesinden sorumlu olan, okul yapısı içinde en üst düzeyde yer alan kişidir.

Karar alma: Çeşitli amaçlar, bunlara ulaştıracak yollar, araçlar ve imkanlar arasında seçim ve tercih yapmakla ilgili zihinsel, bedensel ve duygusal süreçlerin toplamıdır (Eren, akt. Erdoğan, 2008).

Koordine etme: Belli bir amacı gerçekleştirme doğrultusunda, eldeki insan ve madde kaynaklarının katkılarının bütünleştirilmesidir (Aydın, akt. Taş, 2002).

Yeterlik: İnsanın bir davranışı yapmak için gereken bilgi ve beceriye sahip olmasıdır.

İletişim: Bireyler, gruplar ve örgütler arasında ilişki kurmayı amaçlayan bir etkileşim sürecidir. Bir başka ifade ile davranışları açıklanması ve anlaşılmasını sağlayan bir araçtır(Erdoğan, 2008).

II. BÖLÜM

2. YÖNETİM

Yönetim, insanların işbirliğini sağlama ve onları bu amaca doğru yürütme iş ve çabalarının toplamıdır (Tosun, 1994). Klasik yönetim anlayışında temel amacı üretim ve verimin artırılması iken, çağdaş yönetim anlayışında ise üretim ve verim kavramları kadar iş görenlerin gereksinimlerinin karşılanması da temel amaçlar arasındadır. Artık iş görenlerin insan olmalarından dolayı kazandıkları haklar ve özgürlüklerini kullanmaları, birey olarak saygınlıkları da dikkate alınmaya başlanmıştır. Çağdaş toplumun özgür bireyleri olarak iş görenler, artık çağdaş ve demokratik bir anlayışla yönetilmek isterler (Pehlivan, 1998).

Eğitim yönetiminin özel bir alana uygulanışı olan okul yönetiminde okul içi ve dışı bireylerin, okulun amaçlarına dönük olarak eyleme geçirilmesi için yöneticilerin eğitim yönetiminde olduğu kadar davranış bilimlerinde de yeterli olması gerekir (Bursalıoğlu, 1994).

2.1. Farklı Yönetim Yaklaşımları

Farklı yönetim yaklaşımları; amaç odaklı yönetim, süreç odaklı yönetim, otokratik yönetim, koruyucu yönetim, destekçi yönetim ve birlikçi yönetim olarak ifade edilebilir.

2.1.1. Amaç Odaklı Yönetim

Ortaya çıkan sorunları çözmeye odaklanmış yönetim anlayışıdır. Bu yönetim anlayışında sorunun çözülmesi kendi başına bir amaçtır. Bu yönetim anlayışında zamanın çoğu bir sorundan diğerine geçerek harcanır ve belki de sorunların çoğu tam olarak çözülemez. Yapılan iş üzerinde gerekli sürenin harcanıp harcanmadığı ve sonucun elde edilip edilmediğine bakılır (Özden, 1998).

2.1.2. Süreç Odaklı Yönetim

Bu yönetim anlayışına göre odak nokta, sonuçları kontrol etmek değil,

üretim esnasında etkide bulunarak süreci amaca uygun hale getirmektedir. Süreç odaklı yönetim anlayışında performansın yükseltilmesi için çalışmalar yapılır. Sadece sonuca ulaşıp ulaşılamadığına değil, sonuca ulaşırken verilen uğralara yani sürece de önem verilir (Özden, 1998).

2.1.3. Otokratik Yönetim

Otokratik Yönetim, baskıcı bir yönetimdir. Bu yaklaşımda bütün güç yöneticinin elinde toplanır. Yöneticinin emirleri astlar tarafından koşulsuz yerine getirilir. Aksi durumda ceza verilir. Bu yönetimin dayanağı yasalar ve makamdır. Yönetici, en iyiyi bilen, astlarınca izlenmesi gereken bir otorite olarak; astlar ise pasif, zorlamayınca çalışmayan, sıkı bir şekilde denetlenmesi gereken kişiler olarak görülür (Bursalıoğlu, 1994).

2.1.4. Koruyucu Yönetim

İş görenlerin kendilerini güvenli hissetmelerini, yaptıkları işten tatmin olmalarını sağlamayı hedefleyen yönetim biçimidir. Kurumun amaçlarının gerçekleştirilmesinden çok, çalışanların gereksinimlerini karşılama ön planda tutulur. Çünkü işgörene sağlanan yararlarla, onların kuruma bağlanacağı ve böylece gücünü kurumun amaçlarını gerçekleştirmek için harcayacağı varsayılmaktadır (Başaran, 1994).

2.1.5. Destekçi Yönetim

İkinci dünya savaşından sonra ortaya çıkan bu yönetim anlayışına göre, örgütsel amaçları gerçekleştirmek için işgörenler desteklenir. Bu anlayışa göre işgören özgeçmişi, değerleri, kurumdan beklentileri ve deneyimleri itibarıyla tanınır ve kendini geliştirmesi için önderlik edilir. Bu yönetim anlayışı, işgörenlerin işlerinde etkin olmayı, sorumluluk almayı ve yönetime katılmayı istedikleri ve işbirliğine yatkın oldukları varsayımına dayanır. (Pehlivan, 1998).

2.1.6. Birlikçi Yönetim

Kendi kendini yönetme ve denetlemede yeterli olan eğitilmiş ve uzman kişilerin çalıştığı kurumlarda uygulanan bir yönetim biçimidir. Genel olarak birlikte çalışmaya (takım çalışması) dayalıdır. Çalışmaların üretken bir şekilde üretilmesi için bürokratik engeller kaldırılmaya, işgörenlerin ihtiyaçlarının karşılanması kolaylaştırılmaya, onların iş dışında uğraşmalarını gerektirecek sorunlar çözülmeye çalışılır. Bu yönetim biçiminde işgörenlerin mesleki coşkuya ulaşacağı, yaratıcılığının artacağı ve kurumuna yüksek düzeyde katkıda bulunacağı düşünülür (Başaran, 1994).

2.2. Yönetim Biliminin Kuramsal Tarihçesi

Her alanda olduğu gibi yönetim biliminin de temelinde değişik kuramlar bulunmaktadır. Bu kuramların bilinmesi önemlidir. Çünkü kuram, yöneticiyi gerçeğe götüren en güvenilir araçtır. Uygulama yapabilmek için kuramdan daha iyi bir rehber yoktur (Bursalıoğlu, 1994).

Nitekim yönetim uygulamalarının çoğunun temelinde kuramsal düşünceler bulunmaktadır. Bu nedenle aşağıda yönetimin temellerini oluşturan belli başlı kuramlar açıklanacaktır.

Yukarıda sunulan yönetim tanımlarına baktığımızda yönetimin özünde, temel unsur olarak insanı etkilemenin olduğu dikkati çekmektedir. İnsanı etkilemek için izlenen yaklaşımlar, insan doğasına ilişkin sayılılara dayanmaktadır (Aydın, 1991). Dolayısıyla yönetsel davranışların da önemli ölçüde insana olan bakış açıları tarafından belirlendiğini söyleyebiliriz.

İnsan, bazı teorisyenler tarafından kötü, yırtıcı, bencil, yarışmacı, saldırgan, yıkıcı olarak nitelenirken, bazı teorisyenler tarafından da özde iyi, işbirliğine yatkın ve erdemli olarak nitelenmektedir. İnsanı kötümser açıdan ele alan düşünürlerden Machiavelli'ye göre insan; isyankâr, nankör, ikiyüzlü, açgözlü, risk almayan ve işbirliğine yatkın olmayan bir kişiliğe sahiptir. Hobbes da insanı üne, maddiyata ve güce kendi istediği gibi sahip olmak isteyen ve bu yüzden etrafındakilerden sürekli

çekinen ve korkan kişiler olarak görmektedir.İnsanın kişiliğini bilinçaltıyla ilişkilendiren Freuda göre de insan; ilkel, vahşi, kötüdür ve hayvansal içgüdüler tarafından yönlendirilmektedir. (Başaran, 1994).

Yönetim biliminin öncülerinden olan Taylor da insanı tembel, bencil, savurgan olarak nitelirmektedir.Diğer taraftan insan, bazı düşünürler tarafından da özde iyi, işbirliğine yatkın, dayanışmacı, yardımsever, fedakâr olarak nitelenmektedir. Bu düşünürler, insanın en azından doğuştan kötü olmadığını, İyi nitelikleri sonradan baş başa kalacağı etkileşim ortamı ile kazanabileceğini ileri sürmektedirler.(Erdoğan, 2006).

Antik Romalı düşünür Cicero, insan doğasının iyiliğe yatkın, vahşeti sevmeyen, bir araya gelmeye ve demokratik bir toplum oluşturmaya meyilli olduğunu ileri sürmüştür. Aydınlanma düşünürlerinden Locke göre ise insan, zihinsel olarak ve kişilik açısından doğuştan boş bir levha gibidir, akıl ve kişilik daha sonra kurulan etkileşim ile biçimlenmektedir. Harry Sullivan, Erich Fromm ve Karen Horney gibi psikologlar da insan davranışları hakkında geliştirdikleri kuramlarını, "kişiliğin gelişmesi birincil olarak dış toplumsal etkenler tarafından etkilenir" varsayımı üzerine kurmuşlardır. Örneğin Fromm'a göre, insanın iyi veya kötü eğilimleri sabit değil, toplumsal sürecin bir sonucudur. Sullivan'a göre de bireyin güçlerini ve amacını gerçekleştirme derecesi, diğer insanlarla olan deneyimlerine bağlıdır. Horney'e göre de insan, ne aziz, ne de şeytan olarak doğar. İnsan, davranışında, doğumundan itibaren kendisi için önemli olan kişilerle geliştirdiği ilişkilerin doğasını yansıtır (Aydın, 1991).

Maslow'un geliştirdiği "ihtiyaçlar hiyerarşisi" kuramı da insanın ihtiyaçları doyurulduğu zaman üretken ve dengeli olabileceğini ileri sürerken bağlı kalnan temel kabul, insanın olumlu bir varlık olduğudur.

İnsan davranışı hakkında yukarıda sunulan iki görüş de yönetim teorileri ve uygulamalarının oluşmasında etkili olmuştur; örneğin insanı özde olumsuz özelliklerle niteleyen görüşler, insanların olumsuz özelliklerini sergilemelerini önlemek ve üretken olmalarını sağlamak için sıkı ve katı kurallarla ve prosedürlerle

yönetilmesi gerektiğini ileri süren teori ve yaklaşımların oluşmasında etkili olmuştur.

Diğer taraftan insan davranışını iyimser açıdan ele alan görüşler ise insanların ortam sağlanması durumunda iyi, etkili ve üretken olabileceğini ileri süren teori ve yaklaşımların doğmasında etkili olmuştur.

2.2.1. Genel Yönetim Yaklaşımları

Teknisyenler tarafından ve örgütün yapısal yanlarına ağırlık veren genel yönetim yaklaşımını oluşturan yazarlar, her türlü yönetimde gerçek olabilecek evrensel yöntem ilkeleri ve teknikleri geliştirme çabasında bulunmuşlardır. Ana amacı, örgütün etkili ve verimli olarak yönetilmesi için yollar araştırmak ve bulmak olan bu döneme; Amerikalı makine mühendisi Henri Fayol, Alman sosyologu Maks Weber, İngiliz yönetim bilimcisi Urwick ve Amerikalı Guilickin görüşleri damgasını vurmaktadır (Kaya, 1979).

2.2.1.1. Taylor Ve Bilimsel Yönetim

Taylor, her düzeyde yönetici olarak bulunmuş Planlama ve uygulamayı ayırmak gereğini anlayarak, bütün kafa işlerinin toplumun üst düzeyinde toplanmasını savunan Taylor, çalışmalarında özellikle yönetimin alt kademeleri ile ilgilenmiştir "Alt düzey yöneticilerinin görevi, işlerin üst düzeyde oluşturulan planlara göre yapılmasını sağlamaktır" diyen Taylor'un, her türlü yönetim açısından önemli olan görüşleri aşağıdaki paragraflarda özetlenmektedir.

- Taylor'a göre bilimsel yönetimin dört ana ilkesi vardır ve bunlar;
- Gerçek bir iş bilimi geliştirmek, iş tanımlaması, iş sınıflandırılması vb.
- Personelin bilimsel seçimi
- Personelin bilimsel olarak eğitilmesi ve yetiştirilmesi
- Yöneticilerle personel arasında samimi ilişkiler geliştirmek olarak özetlenebilir.

Taylor, yöneticinin en güç fakat en önemli görevinin, fonksiyonel ara yöneticileri seçmesi ve eğitmesi olduğunu ileri sürmektedir. Yönetim personel ilişkilerine de değinen Taylor, bu konuda şu görüşleri ileri sürmektedir: 1. Örgütte verimin artışı için yeterli koşullar yönetim tarafından sağlanmalıdır, 2. Yeterli koşullar sağlanınca personelin verimi artar. 3. Verim artınca örgütün geliri artar, 4. Gelir artınca personeli daha iyi ödüllendirmek olanağı doğar. Öyleyse, örgüt için iyi olan her şey personel için de iyidir. Taylor'un bu görüşlerinden anlaşılacağı gibi, bilimsel yönetimin odak noktası, israf ve yetersizlikleri giderecek yolları bularak, verimi arttırmaktır. Taylorizm açısından yönetimin görevi 5M formülündeki insan, para malzeme, makine ve yöntemi (man, money, material, machne, method) en etkili bir biçimde koordine ederek örgütün verimini arttırmaktır. Personele iş yapmanın en doğru yolu öğretilmelidir. Böylece, personel kazancının işe bağlı olduğunu düşünerek, zaman ve hareketlerini en verimli biçimde kullanacaktır.(Kaya, 1993).

2.2.1.2. Henri Fayol Ve Yönetim Süreçleri

Bir Fransız maden mühendisi olan Fayol da Taylor gibi, Çeşitli düzeylerde yönetici olarak çalışırken örgütsel verimi artırmanın yollarını araştırıyordu 1918-1925 yılları arasında kendisini yönetim kuramı geliştirmeye ve kabul ettirmeye adanmış olan Fayol, kapsamlı bir yönetim bilim literatürü geliştirmiştir. Fayol bir bakıma Taylorizmin tamamlayıcısı olmuştur. İkisi de örgütsel başarıda her düzeydeki yöneticilerin anahtar olduğunu kabul ediyor ve yönetsel sorunlara bilimsel yöntemlerle yaklaşıyorlardı. Ne var ki, Taylor öncelikle yönetimin alt düzeyleri ile ilgilenmiş, Fayol ise, yönetimin ilkelerini geliştirmeye hiyerarşinin üst düzeylerinden başlamıştır. Fayol'a göre, bütün örgütsel eylemler altı gruba ayrılabilir; (Bursalıoğlu, 1997).

- Teknik Eylemler
- Ticari Eylemler
- Mali Eylemler
- Güvenlik Eylemleri

- Muhasebe Eylemleri
- Yönetim Eylemler

Fayol'a göre yönetim; planlama, örgütleme, eşgüdüm sağlama ve denetlemeyi kapsayan bir süreçtir. Böylece, yönetimi süreç olarak gören ilk yönetim bilimci Fayol'dur.

Fayol geliştirmiş olduğu yönetim süreçlerine rehberlik edecek on dört ilke belirlemiştir.

Fayol'un Yönetim İlkeleri: iş bölümü, yetki, disiplin, emir birliği, yön birliği, örgütün bireyden önce gelmesi, adil ödeme, duruma göre değişebilen merkezi yönetim, emir komuta zinciri, düzen, adalet, personelin sürekliliği, astların girişimciliğinin desteklenmesi ve birlik ruhu. (Bursalıoğlu, 1997).

2.2.1.3. Max Weber Ve Bürokratik Örgüt

Yönetim teorisine tek bir örgüt değil de, sosyal yapı açısından bakan Weber hukuk , ekonomi, sosyoloji alanlarında tanınmış ve hükümet danışmanlığı yapmış bir üniversite profesörü idi. Modern sosyolojinin kurucusu sayılabilecek olan Weber, çeşitli medeniyetlerin sihir ve rasyonellik dengesi bakımından oluşumunu incelemiştir. Maks Weber'in yönetim bilimine en önemli katkısı ideal bürokrasi modelidir. Weber tarafından çeşitli bölümleri olan , her türlü iletişimin yazılı belgelere dayandığı büyük örgütler ve yönetimleri belirtmek için kullanılmıştır

Taylor ve Fayol'un çalışmalarına konu olan örgütler gibi, Weber'in ideal bürokrasisi de ussaldır. Amacı verimli işlemek ve etkili hizmet sunmaktır. Yasal çerçeve, hiyerarşik yapı, belgeleme, iş bölümü, meslekleşmiş yönetici sınıfın varlığı, ömür boyu memnuniyet, personelin sınavla seçimi, hizmet içi eğitim, siyasal tarafsızlık, ücretlerin yapılan işlere göre değil, statüye göre saptanması, yetkinin kişiye değil pozisyona bağlı olması, Weber bürokrasisini oluşturan başlıca niteliklerdir. (Eren, 1998).

Taylor, Fayol ve Weber, klasik yönetim yaklaşımının temelini oluşturmuştur. Bu kişilerin sunduğu yaklaşımlarda yönetici, elinde bulundurduğu insanlardan azami verimi elde edecek şekilde bir düzen (organizasyon) ve işbölümü oluşturarak hedeflere erişmektedir. Rasyonellik ve çevre etkileşimlerine kapalı bir üretim sistemi içinde kural ve kaidelere göre etkili bir üretim organizasyonu gerçekleştirilmektedir. Bu yönetim akımı klasik yaklaşım olarak 1900'lü yıllardan 1930'lu yıllara kadar devam etmiştir. Yönetimin bu üç büyük teorisyeninin çalışmaları Guilick, Urwick, Railey, Mooney ve Davis gibi düşünürlerce geliştirilmiş ve zenginleştirilmiştir (Eren, 1998).

2.2.2. Klasiklerin Genel Değerlendirilmesi

Klasikler örgüte verimi ve etkililiği sağlamanın anahtarı olduğuna inandıkları her konu üzerinde durdular. Taylor, Fayol, Weber ve Guilick'n genel yönetim ya da klasik yaklaşım olarak bilinen akım, yönetim bilimini büyük ölçüde zenginleştirmiştir.

Klasikler Cemal Mihçioğlu'nun belirttiği gibi; insanın duygu, düşünce, özlem, coşku ve korkularını, aralarındaki etkileşimin davranışlar üzerindeki etkilerini tamamen ihmal etmişlerdir. İnsanı yalnızca bir verim makinesi olarak görmelerine karşın klasikler;

- Yöneticiliği bir meslek durumuna getirme ve onu onurlu bir iş olarak tanımlama,
- Yöneticileri çeşitli ilke ve tekniklerle destekleme,
- Yöneticilere yön verme, başarının anahtarlarını gösterme,
- Kamuoyunda yöneticiliği değerli bir yere oturtma, bakımından her zaman anılacaklardır (Kaya, 1993).

Taylor ve Weber'in kuramları yapısal tip kuramlardır. Yapısal kuramlarda verimliliğin yükseltilmesi için iş bölümü yapılmalıdır. Türdeş olan görevlerin bölümde, bölümlerin de birimde birleştirilmesi gerekmektedir. Örgüte işgören

alırken onun işe uygun yeterliğinin olmasına özen göstermelidir. Yüksek verim elde edilmesi için işgörenlerin yakından denetimi gereklidir. Katı kurallar altında çalışma yüzünden eğitim işgörenlerinin işlerindeki yaratıcılıkları körleşmektedir (Başaran, 1989).

Gerçekte bugünkü yönetim kuramlarının birçoğu Taylor, Fayol, Guilick, Urwick ve yandaşlarının geliştirdikleri kuramlar üzerine kurulmuş ya da onlara tepki olarak ortaya çıkmıştır (Kaya, 1993).

2.2.3. Yönetim Süreçleri

2.2.3.1. Karar Verme

Karar vermek, bir durum karşısında, çeşitli düşünce ve öneriler arasından "en doğru olarak kabul edilen birini seçmek" demektir (Binbaşoğlu, 1983). Sözlük tanımını itibariyle karar "bir iş için düşünüp taşınarak uygun diye üzerinde durulan çare" yi ifade etmektedir. Yönetimin bir kavramı olarak karar bir "seçim"i ifade eder. Yöneticinin veya herhangi bir kişinin herhangi bir konuda yaptığı seçim "karar"dır. Yönetici belirli amaçları gerçekleştirmek üzere kendisinin emrine beşeri ve maddi kaynakların verildiği bir kişidir. Bu kaynaklar kullanılarak organizasyonun amacı gerçekleştirilecektir, işte karar verme burada karşımıza çıkmaktadır. Yönetici "hangi işler" in yapılacağını belirlemeli ki personel o işi yapabilsin. Dolayısıyla yönetici çeşitli alternatifler arasından bir seçim yapmak zorundadır. Seçilen alternatif yöneticinin kararını ifade eder (Koçel, 2001).

Karar genelde geleceğe yöneliktir. Gelecek kesin olarak bilinmediğinden karar veren insana bir risk yükler. Kararın uygulanması konusunda isabetli olup olmadığı hakkında yine hükme varılır. Karar verme süreci aşağıdaki özellikleri taşır:

- Yönetim işlevleri kararla başlar, kararla biter.
- Bir amaca yönelik bir tercihtir.
- Karar, hüküm, yargı yönetimin eksenidir.

- Karar verme zihinsel bir süreçtir.
- Gruba karar yetkisi verilir, sorumluluk aktarılmaz.
- Örgütte her karar kendi basamağında alınır (Taymaz, 2003).

2.2.3.2. Sorun Çözme Süreci

Problem çözme faaliyeti, insan yaşamının her düzeyinde ve çeşitli ortamlarda görülmektedir. Problemler, bireysel, örgütsel ve sosyal düzeylerde bulunabilen, ekonomik, politik, sosyal veya örgütsel problemler olabilecekleri gibi günlük, rutin problemler veya günümüzde her alanda yaşanan hızlı değişimin ortaya çıkardığı farklı yapıdaki, yeni problemler de olabilecektir. Problemlerin kaçınılmaz olması nedeniyle organizasyonlarda her kademedede bulunan yönetici ve çalışanlar zamanlarının önemli bir kısmını, bu problemleri çözmek için harcamaktadırlar. Zaten, "karar verme faaliyeti" olarak da tanımlayabileceğimiz yöneticilik, problem çözmeye yönelik, organizasyon için vazgeçilmez bir faaliyettir. Yönetici sürekli olarak değişik sorunlarla karşı karşıya kalır. Genellikle yöneticinin başarısı büyük ölçüde sorun çözmedeki başarısı ile paralel görülür. Aslında yönetici için herhangi bir sorunla karşılaşmamak neredeyse mümkün değil gibidir. Sorunlar yönetici ve kurum için stres, tedirginlik ve endişe gibi birçok olumsuzlukların kaynağıdır. Ancak yönetici de bunun için vardır. Özetle, sorunlar ve bunların çözülmesi yöneticiliğin en temel uğraşlarından birisi olarak görülmektedir (Erdoğan, 2004).

- Erdoğan'a göre sorun çözme sürecinin aşamaları şunlardır:
- Sorunun kabullenilmesi ve çözmek için teşebbüse karar verilmesi,
- Sorunun tanımı,
- Alternatif çözüm yollarının araştırılması ve geliştirilmesi,
- Alternatif çözümler arasında seçim yapma,
- Seçilen çözümün uygulanması,

- Değerlendirme (Erdoğan, 2000).

Karar süreci, örgütte değişiklik yapmak, bir çatışmayı önlemek veya çözmek, örgüt üyelerini etkilemek amacıyla kullanılır Örgütlerin yaşaması alınan kararların doğruluğuna bağlıdır. Karar verme bir süreçtir ve bu süreç, aynı zamanda sorun çözme olarak adlandırılan sürecin büyük ölçüde benzeri olarak görülmektedir. Karar verme, bir sorunun çözümüne ilişkin olası yollardan en uygun olanının seçilmesidir. Bu tanımdan yola çıkarak; Erdoğan karar vermeyi sorun çözme sürecinin içinde yer alan bir süreç olarak nitelendirmektedir (Erdoğan, 2004).

2.2.3.3. Koordinasyon

Koordinasyonun iki görevi, verme ve yöneltmedir. Koordinasyon bir girişime katılanların birbirinin eyleminden haberdar olmasını öngörür. Bu bakımdan, aynı amaçların paylaşılmasını gerektiren işbirliği kavramı ile karıştırılmamalıdır (Bursalıoğlu, 2003). Koordinasyon, örgütteki madde insan kaynaklarının birleştirilmesi, bilgi ve becerilerin uzlaştırılması ve bu yollarla örgüt amaçlarının gerçekleştirilmesi için yapılan eylemleri kapsar. Yönetimin Esasını Koordinasyon olarak algılamak gerekir. Zira örgüt amacının gerçekleştirilmesi doğrultusunda bireysel çabaların bütünleştirilmesi yönetimin amacıdır. Yönetim süreçlerinin her biri, bir koordinasyon uygulamasıdır. Koordinasyon, yönetimin her yönünün bir parçasıdır. Yönetim sürecinin her ögesi etkili bir koordinasyona katkıda bulunur Koordinasyon, ayrı ve bağımsız bir yönetimsel eylemler bütünü olarak düşünülmemelidir. (Aydın, 1991).

Eğitim örgütünde koordinasyon sağlama çok önemlidir. Çünkü, eğitim teşebbüsüne katılan gruplar hem çok değişik hem de çok hareketli olmak zorundadır. Sözelimi, çevredeki halk, meslek kuruluşları, veliler, yöneticiler, öğretmen ve öğrenciler birbirine aykırı olarak bilgi ve değerlere sahiptir. Yönetici bu farklılıklar arasında koordinasyonu sağlamalıdır.

2.2.3.4. Planlama

Planlama, örgütün amaçlarına ulaşmak için gereken insan gücü ve teknoloji kaynaklarının, bunların kullanılış biçimlerini karşılaştırma eylemidir. Planlamanın çok çeşitli tanımları yapılmıştır (Gürsel, 1997).

Planlama önceden belirlenmiş amaçları gerçekleştirmek için yapılması gereken işlerin saptanması, izlenecek yolların seçilmesidir. Akılcı bir eylem, planlama gerektirir ve ancak planlama ile olanaklıdır. Eylem planlama ile yönlendirilir. Plansız bir eylem etkisiz ve anlamsız olur. Planlama ile amaçlar saptanır ve saptanan amaçların gerçekleştirilmesi için eşgüdümlemiş araçlar geliştirilir. Planlama, yönetim sürecinin zorunlu bir ögesidir. Planlama geleceğe bakma ve olasılığı seçenekten saptama süreci ve geleceği düşünmedir. Planlama, eğitimin amaçlarını gerçekleştirmek için eğitim örgütüne gereken girdileri sağlama ve kullanma yollarını kararlaştırma sürecidir. (Gürsel, 1997).

Eğitim yönetiminin iki amacı vardır: 1) çok sayıda kişi eğitip 2) kişiyi en iyi biçimde eğitip. Bunlardan birincisi eğitimin nicel, ikincisi de nitel yönünü planlamayı gerektirir.

Bu amaçlardan birincisi örgün ve yaygın eğitimi, sunulması gereken her yurttaşın ulaşacağı biçimde yaygınlaştırmayı gerektirmektedir. Eğitimin bir kesimi tüm yurttaşlarca alınmak zorundadır. Buna zorunlu öğrenim denir. Altı yaşından on dört yaşına kadar süren dönemde her yurttaşın zorunlu öğrenimden geçmesi gerekmektedir. Zorunlu öğrenim görmek her yurttaşın hem hakkıdır hem de ödevidir. Devlet her yurttaşın bu öğrenimi vermek için eğitimi yaygınlaştırmak zorundadır. Yurttaşın eğitim hakkını kullanabilmesi için yönetim, zorunlu öğrenim dışında kalan diğer öğretim basamakları için de elindeki tüm olanaklarından yararlanmalıdır. Eğitimde fırsat ve olanak eşitliğini sağlamak için okulöncesi, ortaöğretim, yükseköğretim, halk eğitimi, hizmet içi eğitim gibi tüm eğitim olanaklarının yaygınlaştırılması gerekmektedir. (Erdoğan, 2003).

Planlamanın genel özellikleri

- Planlama her şeyden önce geleceğe yönelik bir çalışma olması.
- Planlama belli bir dönemi kapsamaması.
- Planlama daha çok eylem üzerinde duran bir uygulama olması.
- Planlama birbirine bağlı bir dizi kararları beraberinde getirmesi.
- Planlama işiyle görevlendirilmiş belirli organların bulunması
- Planlama araştırmaya dayanması.
- Planlama sürekli olması.
- Planlama geliştirilebilir olması.

Planlama kıt kaynakların tutumlu olarak kullanılmasına dayalı olmalıdır (Gürsel, 1997).

2.2.3.5. Örgütlenme

Örgütlenme, örgütün amacının gerçekleştirilmesine yönelik dinamik bir yapının kurulmasını ifade etmekle birlikte Ortak bir çabayı gerektiren bir amacın gerçekleştirilebilmesi için gerekli yapının oluşturulması eylemleri örgütlenme olarak adlandırılır. Örgütün amacı ile ilişkisi açısından alındığında, örgütlenme bir araç olarak nitelendirilebilir.

Yapının kurulması, buna göre personelin atanması her düzeydeki yetki ve sorumlulukların saptanması aralarındaki ilişkilerin belirtilmesidir (Aydın, 1985).

Örgütlenme, bir kuruluşa çalışması için gerekli olan her şeyi sağlama belirlenen amacı gerçekleştirebilmek için en uygun yapıyı kurma olarak da tanımlanabilir. Ya da, işletme varlıklarının ve işletmede çalışanların bir amaca yönelik olarak belli bir düzene sokulması işlemidir (Doğan, 2005). Örgütlenme süreci sonunda örgütün yapısı ya da kısaca örgüt oluşur. Örgüt, eşgüdümlemiş bir insan

çabaları sistemidir. Her zaman eşgüdümleyici ve bütünleştirici ilke olarak bir amaç vardır. Yine, her zaman zorunlu bir iletişim yeteneği, zorunlu bir kişisel isteklilik, zorunlu bir etkililik ve yeterlilik vardır. Bütün bunlar, amaç bütünlüğünü ve katkıların sürekliliğini sağlamak için zorunludur (Tortop, 1979).

Örgüt; amaç, insan, görev, konum, iletişim, insanlar arası ve insanla iş arası ilişkilerden oluşur. Her bireyin planlı ortak etkinliğe katkıda bulunması ve bireylerin tümünün yetenek ve enerjilerinin etkili ve uyumlu olarak kullanılması amaçlanır.

2.2.3.6. İletişim

Genel anlamda iletişim kişilerarası etkileşimi anlatır. Yönetmel iletişim, yönetmenin isteğinin altında algılanması, benimsenmesi, yerine getirilmesidir. Böylece yönetmel iletişim, iletişimin genel anlamının ötesinde, yönetmenin gönderdiği anlamı işğörene anlatmasını, benimsetmesini, anlatmaktadır. Yönetmel iletişim, eğitimin amaçlarını gerçekleştirmek için yapılan eğitim ve yönetim etkinliklerinden doğru bilgiler getirmek zorundadır. Bu yüzden yönetmel iletişim iki yönlüdür. Yönetmenin isteğine karşılık, astın da yanıtını gerektirmektedir. (Aydın, 1985).

Yönetmenin astlarından istediklerine genel olarak buyruk (emir) denir. Astların üstlere ilettiklerine de yanıt (rapor) denir. Buyruklar ve yanıtlar iki yönlü iletişimi sağlayabilecek nitelikte olmalıdır. Böyle olmadığında yönetmenin isteklerinin astlarca algılanması, benimsenmesi, yerine getirilmesi, buna karşılık astların cevaplarının da yönetmence anlaşılması zorlaşır. Sözelimi bir okulda müdür ile öğretmenler arasındaki iletişim bozukluğu okulun eğitim amaçlarını gerçekleştirmesini zarara uğratar. Çünkü iletişim yönetmen, öğretmen ve uzmanlar arasında bilgi taşır. Bir örgüt bilgisiz yaşayamaz. (Tortop, 1979).

2.2.3.7. Eşgüdümleme

Eşgüdümleme, elde bulunan tüm güçleri eğitimin amaçlarını gerçekleştirmek için yöneltmedir. Planlama, eğitimin amaçlarını gerçekleştirmek için gereken girdileri sağlama ve kullanma yollarını kararlaştırmadır. Örgütleme, bu

girdileri sağlama ve bütünleştirmedir. Eşgüdümleme ise bunların eğitimin amaçlarını gerçekleştirmek için birlik içinde yürütülmesidir. (Tortop, 1979).

Örgütlenme, sağlanan girdileri bütünleştirmektir. Ama bu bütünleştirme elde edilen girdileri bir araya yığmak demek değildir, örgütlemeyle örgüt, birimlere, bölümlere, takımlara ayrılır. Bunların içinde de işgörenler çalışır. Her işgörenin birbiriyle, takımların, bölümlerin, birimlerin birbiriyle eşgüdüm içinde çalışması gerekir. Bu eşgüdüm sağlanamadığında her işgören, her takım, bölüm, birim, kendi başlarına buyruk olarak çalışır. Böylece birlikte gerçekleştirecekleri işi, ayrı ayrı çalıştıkları için gerçekleştiremezler. Örgüt bir kişinin yalnız başına yapamayacağı bir iş olduğu zaman ortaya çıkar. Böylece örgütte birden çok insanın, birbirine dayanarak, bağlı olarak, işbirliği yaparak çalışması gerekmektedir. (Aydın, 1985).

Eğitimi yayma görevi Milli Eğitim Bakanlığındır. Bakanlık bu görevini gerçekleştirmek için uzun süreli eğitim planlaması yapar. Beş yıllık eğitim planı, Devlet Planlama Teşkilâtı'nın hazırladığı beş yıllık kalkınma planlarında yer alır. Böylece, eğitimi yayma planlama, ekonomik ve toplumsal kalkınmayla birlikte bir bütün olarak ele alınır. Eğitim planlarıyla her yıl, daha çok sayıda yurttaşın eğitilmesi gerçekleştirilmeye çalışılır. Bu planlama eğitim planlamasının nicel yönüdür. Eğitim planlamasının nitel yönünü, eğitime alnan kişinin en iyi biçimde yetiştirilmesi oluşturur. Bu görev daha çok kişiyi yetiştiren okula düşer. Okul öğrencilerini iyi yetiştirmek için yıllık, aylık ve daha kısa süreli planlar yapar. Bu yüzden okul eğitimi planlı eğitimin önemli bir kesimidir. (Gürsel, 1997).

2.2.4. Yönetim Modelleri

Yönetim teorilerden doğrudan veya dolaylı bir şekilde esinlenerek oluşturulan yönetim modelleri şunlardır:

2.2.4.1. Yapısal Modeller

Genel olarak amaç merkezli, rasyonel karar mekanizmalarına dayalı süreçlerin olduğu, Taylor ve Weber'in düşünceleri ile özdeşleşmiş olan modellerdir. Bu modellerde örgütün yapısının oluşturulmasına öncelik verilmektedir. Gerçekten

de Taylor ve Weber, örgütün verimliliğini artırmak için, yapısının (işe uygunluk, görev tanımı, hiyerarşi, denetim) verimliliğe yönelik olarak düzenlenmesine önem vermektedirler Bireyselliğin göz ardı edilmesi, yukarıdan aşağı işleyiş, duruma göre değişmemesi bu modelin temel eksiklikleridir (Başaran, 1994).

2.2.4.2. Yönetimsel Modeller

Fayol, Follet (dinamik yönetim), C. Barnard (işbirliği), IL Simon (rasyonel karar) gibi teorisyenlerin düşüncelerinden esinlenerek geliştirilen modellerdir. Bu modellerde, örgütü verimli kılmak için, yapıdan daha çok etkin bir yönetimin gerekliliği tercih edilir. Yönetim bir süreçler bütünü olarak görülür. Bu bütünlüğü oluşturan süreçler planlama, örgütlenme, işe alma, yöneltme, koordinasyon, rapor etme, bütçeleme, denetleme gibi süreçlerdir (Hergüner, 1999).

2.2.4.3. Nicel Modeller

Bu modellerde örgüt ve işleyişi, matematiksel modellerle açıklanmaya ve tanınmaya çalışılır. Nicel modeller, örgüte ve yönetime yeni bir görüş getirmekten çok yapısal ve yönetsel kuramların getirdiği örgüt yapısını ve yönetim süreçlerini temel alarak bunları nicel bir yaklaşımla matematiksel modellere bağlamaya çalışmaktadırlar. (Başaran, 1994).

2.2.4.4. Davranışsal Modeller

Bir örgütün var olması için işgörenlerin davranışlarını önemli gören modellerdir. Bu model de işgören örgütün en değerli varlığı olarak görülür. İşgören sadece parasal özendiricilerle değil psikolojik ve toplumsal güdüleyiciler yoluyla verimli olur.

2.2.4.5. Durumsal (Öznel) Modeller

1950'li yıllarda doğan, 1970'li yıllarda benimsenip yaygınlaşan contingency kuramına dayanan modellerdir. Bu kurama göre en iyi örgüt modeli ya da en iyi yönetim biçimi yoktur. En iyi örgüt modeli, Örgüte uygun olan, en iyi yönetim biçimi ise yönetilenlerin niteliğine uyandır. Dolayısıyla her örgütün kendi doğasına

uygun bir yapısı ve yönetim biçimi olmalıdır. En iyi olarak nitelenen bir örgüt modeli ve yönetim biçimi, uygulanan örgüte uymadığında en kötüye dönüşebilir." (Başaran, 1994).

Durumsal modellerde üyelerin inanç ve algılamaları üzerinde durulur. İşgörenlerin olaylara yükledikleri anlamlarla ilgilenilir. Yapı daha önceden kesin olarak belirlenme, insan ilişkilerinin bir ürünü olarak ortaya çıkar (Hergüner, 1999).

2.2.4.6. Belirsizliğe Bağlı (Esnek) Modeller

Örgütlerin karmaşıklığını ve belirsizliğini vurgulayan modellerdir. Örgütler belirgin bir yapıdan çok gevşek, değişen bir yapıdadır. İşgörenler genellikle açık ve net bir amaç yerine genel amaçları kabul eder. (Day, 1980).

2.2.4.7. Demokratik Modeller

Formal modellere karşı geliştirilmiş olup daha çok katılıma dayalı olan modellerdir. Bu modelde kurumun değerlerinin üyeler tarafından paylaşılmasına önem verilir. Çok çeşitliliğin, grup etkinliklerinin, ihtilafların olduğu bir yapıya dayalıdır. Bu tür modellerde amaçlar net olmamakla birlikte, karar alma süreci de oldukça karmaşık bir süreçtir ve pazarlığa ve görüşmeye dayalıdır. İşgörenlerin katılımını özendirmesine rağmen bu tür modeller örgütsel standartların ihmal edilmesine açıktır. (Larwood, 1984).

Bunlara ilaveten biçimsel olmayan örgütlere katılmanın en önemli nedeni, sosyal ihtiyaçların tatmini ile ilgilidir. Çalışanlar biçimsel örgütün içinde bulamadığı ilişki biçimi ve saygınlığı biçimsel olmayan örgütleri oluşturarak bulmaya çalışırlar (Larwood, 1984). Örgütlerde, çalışanlar bireysel ihtiyaçlarını karşılama çabasıdadır. Genellikle sosyal ihtiyaçların tatmini ve kendini gerçekleştirme ön plandadır (Day, 1980).

2.2.5. Yönetici

2.2.5.1. Farklı Yönetici tipleri

Yöneticinin aldığı eğitim yönetim tipini belirler. Ancak yetiştiği sosyal çevre ve kişilik özellikleri yönetim tarzını etkileyecektir. Aynı eğitimi aldıkları halde yöneticilerin tarzları sebebiyle farklı başarı ve başarısızlık söz konusudur.

Klasik Yönetici: Klasik yönetici denince akla emirler veren, itaat isteyen, otoriter olan yönetici gelmektedir. Bu yöneticilerin başarılı olması genellikle otoriter olmaya dayalıdır. Klasik yöneticiler statükocu olmakla birlikte bozulan dengelerin eskisi gibi kurulmasına çaba harcarlar (Açıkalın, akt. Erdoğan, 2008).

Modern Yönetici: Modern yönetici denilince ise akla katılıma önem veren, sadece konulmuş değerleri izleyen değil yenilerini de yaratan, esnek olan, insan ilişkilerine önem veren yöneticiler gelmektedir. Modern yöneticinin başarılı olması otoriter olmaktan daha çok etkili ve verimli yönetmeye ve saygın olmaya dayalıdır. Modern yöneticiler bozulan dengeleri yeni durumlara göre, farklı bir noktada kurmaya çalışır. Blake ve Mouton'un geliştirdikleri "Managerial Grid" adlı modele göre yöneticilerin tutumları iki boyutta ele alınır. Bu boyutlardan biri yönetici davranışlarında insana dönüklük, ikincisi ise üretime dönüklüktür. Blake ve Mouton, bu iki boyutun çeşitli kombinasyonlarını kullanarak beş farklı yönetici tipinden bahsetmektedirler: (Başaran, 1994).

Serbest (free-rein) Yöneticiler: Bu tür yöneticiler ellerindeki yetkileri kullanmazlar. Astlar kendi amaçlarını kendileri koyarlar, sorunlarını çözmek için kendileri uğraşırlar. Ona başvurulduğu taktirde görüşlerini söyler, gerekirse kaynak kişileri, diğer araç ve gereçleri sağlamaya çalışır. Bu tür yöneticilerin bazıları bu yönetimi inanarak uygularken bazıları kendine, mesleğine veya kurumuna yabancılaştığı için uygular. Yabancılaşma yaşayan yöneticilerin kurumlarında kaos, stres, bunalım ve şaşkınlık duygusu ortaya çıkabilir.

Otoriter Yönetici: İşyerindeki koşulları örgütsel hedeflere azami düzeyde ulaşmak üzere düzenleyen ancak bu düzenlemede insanın arzu ve ihtiyaçlarını

karşılmak ve onu işyerinde mutlu kılacak hiçbir önleme başvurmeyen yöneticiler.

İnsancıl Yönetici: İnsan arzu ve ihtiyaçlarının karşılanması ve işyerinde insan mutluluğunun sağlanmasına birinci plânda önem veren ancak örgütsel amaçlara ulaşmak için gerekli olan yönetsel çaba ve davranışları asgari düzeyde gösteren yöneticiler. (Başaran, 1994).

Ortayolcu Yönetici: Çalışanların arzu ve ihtiyaçlarını orta düzeyde karşılayan ve buna bağlı olarak orta düzeyde bir örgütsel etkinliğin gerçekleşmesini sağlayan yöneticiler.

Demokratik Yönetici: Örgütteki kişilerin ihtiyaç ve arzularını azami düzeyde karşılayan ve aynı zamanda örgütün amaçlarını azami düzeyde ulaşmasını sağlayacak düzenlemeleri gerçekleştiren yöneticiler. Modele göre ideal yönetici tipi bu olmaktadır. (Erdoğan, 2008).

2.2.5.2. Yöneticilerin Sahip Olması Gereken Özellikler

Yöneticilerin özellikleri, filozofik, psikolojik ve teknik başlıkları altında özetlenebilir.

Filozofik boyut yöneticinin değer sistemlerini, psikolojik boyut kişilik özelliklerini, teknik boyut da bilgi ve becerileri simgeler (Bursalıoğlu, akt. Erdoğan, 2008).

Yöneticilerin sahip olması gereken özellikleri sınıflayan “üç özellik yaklaşımı”na göre ise yöneticiler, belirli entelektüel özelliklere, karakter özelliklerine ve sosyal özelliklere sahip olmalıdır. Bu özellikler aşağıdadır (Erdoğan, 2008):

Entelektüel Özellikler: Genel kültür, mantıklı olma, analiz yapabilme, sentez yapabilme, sezgi gücü, hayal kurabilme, muhakeme yapabilme, konsantre olabilme, açık olma gibi özellikler.

Karakter Özellikleri: Dengeli olma, uyum, dikkat, ihtiyat, girişkenlik, hafıza gücü, dinamiklik, kararlılık, düzenlilik, yöntemli çalışma, çabukluk, ciddi olma gibi

özellikler.

Sosyal Özellikler: Dış görünüm, hitap edebilme, grubu anlayabilme, iş disiplini, işbirliği, kendini ayarlayabilme gibi özelliklerdir.

Yöneticilerin sahip olması gereken özellikleri ayrıntılı olarak aşağıdaki sistematik içinde toplayabiliriz: (Erdoğan, 2008):

2.2.5.3. Yönetici Bilgili Olmalı

Yönetici, öncelikle yönetim biliminin temelini oluşturan teorileri bilmeli. Teori, yöneticiyi gerçeğe götüren en güvenilir araçtır. Uygulama yapabilmek için teoriden daha iyi bir rehber yoktur. Yönetici, yönetimle ilgili teorileri yanında yönetim ilke ve teknikleri ve süreçlerini de ayrıntılı olarak bilmelidir. Yöneticilik yaptığı alan hakkında da bilgi sahibi olmalı.

Ayrıca görev yaptığı kurum için gerekli olacak düzeyde hukuk, maliye ve muhasebe gibi konularda da bilgili olmalı. Yönetim bir sosyal bilim alanı olduğuna göre, yönetici, sosyal bilimlerin siyaset bilimi, ekonomi, sosyoloji, psikoloji, antropoloji, tarih ve edebiyat gibi alt alanlarında bilgili olmalıdır. Çünkü bu alanların kazandıracağı çerçeve, yöneticilik uygulamalarına doğrudan veya dolaylı olarak katkı sağlar. (Bursalıoğlu, akt. 2008).

2.2.5.4. Yönetici Yetenekli Olmalı

Yönetici, sorun çözme, temsil etme, görüşme yapabilme, karar alma, yazılı ifade, konuşma, analiz yapma, sentez yapma, plânlama gibi alanlarda yetenekli olmalıdır. Yöneticilerin sahip olması gereken yetenekleri kavramsal, beşeri ve teknik olmak üzere üç kategoriye ayırabiliriz.

Kavramsal Beceriler:Kavramsal beceriler, olayları ve sorunları bir bütünlük içinde görebilme ve anlayabilme, başkaları için açık olmayan bağlantıları, tutarsızlık ve karşıtlıkları görebilme, karmaşık durumlarda anahtar olayı veya hareketleri tanımlayabilme ve benzetilen nesnelere arasındaki ilişkiyi görebilme gibi yetenekleri ifade etmektedir (Baltaş, akt. Erdoğan, 2008). Bir kurumu veya sorunu sistem

bütünlüğü içinde alt ögeler arasındaki ilişkileri ve bağımlılığı görerek ele alabilme becerisi de kavramsal beceri olarak nitelenebilir Kavramsal beceriler, bilginin harekete geçirilişi, birey ve grupların motive edilmesi, etkinliklerin birleştirilmesi ve düzenlenmesi, bir bütün olarak örgütün geliştirilmesini sağlayan önemli bir güçtür.

Beşeri Beceriler: Beşeri beceriler, bir insanın diğer insanlarla birlikte çalışma konusundaki yeteneğini ve kabul etmesi kadar başkalarını da anlaması ve kabul etmesi yeteneğini ifade eder. **Teknik Beceriler:** Teknik beceriler, belirli görevlerin yürütülmesi için gerekli bilgi, yöntem ve teknikleri kullanma yeteneğini ifade etmektedir. Teknik beceri, yöneticinin uzmanlaşmış bilgiyi, kendi iş alanına uygulayabilme becerisidir. (Aydın, 1993).

Yöneticilerin bu becerilere ne ölçüde sahip olması gerektiği, yöneticilik yaptıkları düzeye göre değişir. Yukarıdaki beceri miktarları yöneticilerin görev yaptıkları düzeye göre oranlandığında üst düzey yöneticilerin en fazla kavramsal yeteneğe, alt düzeydeki yöneticilerin de en fazla teknik yeteneğe sahip olması gerekiyor. Orta düzey yöneticilerinin ise her üç beceri türünü de eşit oranda sahip olması gerekir (Eren, akt. Erdoğan, 2008)

2.2.6. İletişim Süreci

İnsanlar doğal olarak çevrelerinde olup bitenleri öğrenmek ve anlamak isterler. Aynı şekilde insanlar sahip oldukları duygu ve düşünceleri birbirine iletmek isterler. Bu özellikler nedeniyle insanlar arasında gerçekleşen, “iletişim” diye adlandırılan süreç doğar (Erdoğan, 2008).

İnsan, zamanının büyük bir kısmını çevresi ile iletişim kurarak yaşıyor. Kitap okuyup arkaya yaslanarak veya ayak ayaküstüne atmış vaziyette oturarak insan bir şeyleri anlatmak ister. Yine rotezlerle, takılarla, -odadaki eşyalarla, sözlerle, odadaki renklerle bir şeyler anlatılmak istenir. İletişim, yöneticilerin de aynı ölçüde iç içe olduğu bir süreçtir.

Zira yöneticilerin sürekli olarak yüz yüze kaldıkları “insan ilişkileri”, “çatışma”, “halkla ilişkiler”, “güdüleme”, “tören”, “toplantı”, “karşılama”,

“uğurlama” gibi birçok eylem iletişim kavramının içinde algılamak mümkündür (Açıklan, akt. Erdoğan, 2008).

Bu durumda iletişimi, emirlerin, düşüncelerin, bilgilerin, , açıklamaların ve soruların gruptan gruba veya bireyden bireye aktarılma ve iletilme süreci olarak tanımlayabiliriz.

Kısacası iletişim, bireyler, gruplar ve örgütler arasında ilişki kurmayı amaçlayan bir etkileşimdir. Bir başka ifade ile davranışları açıklanması ve anlaşılmasını sağlayan bir araçtır.

İletişim olmadan anlaşılmış ve benimsenmiş bir ortak amaç, böyle bir amaca katkıda bulunmak isteyenlerin eş güdümlenmiş bir çabası söz konusu olamaz. Dolayısıyla iletişimi, örgütlerde oluşan sorunlarla baş edebilmek için başvurulan bir araç olarak görmek mümkündür.

Örgütsel yapı, örgütte bulunan bireyler, gruplar ve birimler arasında gerçekleştirilen iletişim yoluyla kurulabilir ve geliştirilebilir. Yani örgütte bulunan kişi ve birimler arasında iletişimin olmaması durumunda herhangi bir örgütsel yapıdan söz etmek mümkün değildir.

Örgütsel yapının başarısı, büyük ölçüde dikey ve yatay iletişim kanallarının sağlıklı işleyişine bağlıdır. İletişim yoluyla herhangi bir kurumda kimlerin kimlerle ilişki kuracağı, kimlerin neleri yapması gerektiği açık bir şekilde belirlenmiştir.

İletişim yoluyla çoğu kez kopuk ya da dağınık görünen ilişkiler belirli bir düzen içine sokularak, örgütsel amaçlarla bireysel amaçlar arasında bilinçli bir denge kurulur. Bu birleştirici niteliği ile iletişim, canlı bir varlığın “kan damarları” gibi örgütsel yapının “çimento” sudur.

Planlama, karar alma, örgütlenme, denetim gibi süreçlerin başarılı olması iletişime bağlıdır.

Yani bu süreçlerin etkili bir şekilde gerçekleştirilmesi iletişimin etkili olmasına bağlıdır.

Bu nedenle iletişim, yönetsel bir araç olarak da kabul edilebilir(Erdoğan, 2008).

2.2.6.1. İletişim Sürecinin Yönetimi

Örgütsel iletişim, örgütün amaçlarını gerçekleştirmek ve örgütün işleyişini sağlamak için gerek örgütü meydana getiren çeşitli bölüm ve ögeler, gerekse örgüt ile çevresi arasında girilen sürekli bilgi ve düşünce alış-verişi ya da bölümler arasında gerekli ilişkilerin kurulmasına olanak sağlayan toplumsal süreçtir (Dicle, akt. Taş, 2002).

Formal bir örgütün temel ögeleri, ortak bir amaç, bu ortak amaca katkıda bulunmaya istekli bireyler ve iletişimdir. Açıktır ki, iletişim olmadan anlaşılmiş ve benimsenmiş bir ortak amaç, böyle bir ortak amaca katkıda bulunmak isteyenlerin eş güdümlenmiş bir çabası söz konusu değildir.

İletişimin yeterli olduğu bir örgütte, örgütün amaçlarının doğru olarak anlaşılmiş ve kavranmış olması, örgüt üyelerinin bu ortak amaçların gerçekleşmesi doğrultusunda işbirliği içinde, eş güdümlü olarak davranma eğilimi içinde olmaları beklenir (Aydın, akt. Taş, 2002). (1953'den aktaran Taş, 2002, s.544)'e Cartwright'e göre, ortak bir amacın gerçekleştirilebilmesi için iki ya da daha fazla kişinin bireysel rollerinin eş güdümü zorunlu olduğunda, bir örgüt oluşmaktadır. Bu durum, iletişimi zorunlu kılmaktadır. Bir başka anlatımla, iletişim olmadan örgüt olmaz. İletişim olmadan ortak bir amacın oluşturulması, bu ortak amaç doğrultusunda bireysel çabaların eş güdümlenmesi olanaksız ve iletişim bir araçtır. Formal bir örgütü oluşturma, örgüt amaçlarına açıklık kazandırma, anlaşılmasını ve benimsenmesini sağlama, bireysel ve grup çabalarını ortak amaçlar doğrultusunda eş güdümlenme aracıdır. Yönetim süreçlerinin niteliği, iletişimin niteliğine bağlıdır demek, yerinde olur. Örgütü, örgüt yapan insanların moralleri ile iletişim arasındaki ilişkiler bu sürecin önemini açıkça göstermektedir (Cartwright Taş, 2002).

Örgütsel iletişim, örgüte yeni katılan üyelerin örgüt kültürüyle bütünleşmelerinde önemli bir yeri tutmaktadır. Örgütsel kültür, yeni üyelerin formal ve informal iletişimin sağlar. Formal iletişim, iş tanımları ve işe yöneltme

toplantıları, informal iletişim ise hikaye ve dedikoduları kapsar. Örgütsel kültür, yeni üyelerin örgütsel sosyalizasyonu için son derece önemlidir. Örgütsel kültür, üyelerin değerler, kültürel tarih, normlar ve beklentileri öğrenmesine yardım eder Örgütsel kültürün anlamlı kılınması ise ancak iletişim sağlamasıyla gerçekleşir. Bundan dolayı örgütsel kültür ile iletişim arasında çok yakın bir ilişki vardır. İletişim yoluyla örgütsel kültürün temel öğeleri olan değerler, normlar, hikayeler, tarih gelenekler diğer bir deyişle örgütün sembolik dünyası yorumlanabilir. Ancak burada önemli olan, iletişim ile örgütsel kültür arasındaki yakın ilişkinin yaratıcılığı bir ilişkiye dönüştürülmesidir(Çelik, akt. Taş, 2002).

Bir örgütün, iş görenlerin dogmatik düşünce yapısından kurtarıp özgür düşünceye kavuşturması, böylece sorun çözme yeterliğini güçlendirerek, örgüte yeni düşünce ve yapıtlar üretmesini sağlaması, örgütsel yaratıcılık açısından önemlidir. Örgütte yaratıcı bir örgütsel kültürün oluşması ve dolayısıyla örgütün üretici, oluşturucu, yenilikçi olabilmesi için yöneticinin örgütte özgür düşünme ortamı oluşturması gerekir. Yönetim, iş görenleri, işlerine ve örgüte ilişkin düşüncelerini özgürce söylemeleri, eleştirilerin açıkça bildirmeleri için destekleyip, cesaretlendirmelidir. Yönetim, iş görenlerin yeni düşüncelerini, yapıtlarını, eleştirilerini, değerlendirmelerini, örgüt içindeki ilgi yerlere kolayca ulaştırmalarını sağlayacak çok yönlü bir iletişim ağı kurmalıdır. Yönetim, iş görenlerin yaratıcılıklarının artması yenilikçi bir örgütsel kültürün oluşup gelişmesi için yaratıcı eğitim programları düzenlemeli ve bu programlarda farklı birimlerde bulunan bireylerin birbirleriyle özgürce iletişime girebilecekleri fırsat ve olanakları tanımalıdır(Taş, 2002).

Örgütte başarılı bir iletişim düzeninin kurulması başarılı yöneticilerin işidir. Örgütte yaratıcı bir kültür oluşturmak ve örgütsel sorunlara daha olumlu ve pratik çözümler bulmak isteyen bir yönetici, bilgi kanallarının düzenli işlenmesini hem sağlamalı hem de denetlemelidir. Yaygın iletişim kanalları örgütün bir ucundan diğer ucuna kadar her köşesiyle bağlantı kurabilmeli, her an iletişime açık tutulmalıdır. Aynı zamanda yönetici bilmelidir ki, iş görenler hem bilgi alma hem de bilgi verme gereksinimini aynı ölçüde duymaktadırlar. Bu açıdan bakıldığında, yönetici aşağıya

doğru iletişimi hızlandırıcı, yukarıya doğru ise kabul görücü ortamı hazırlamalıdır. Çünkü böyle bir ortam, anlaşmayı ve amaçlara ulaşmayı kolaylaştırarak, örgütte yaratıcı sorun çözme anlayışının ve buna bağlı olarak yaratıcı bir kültürün oluşmasını sağlar(Taş, 2002). Örgütlerde etkili iletişimin var olabilmesi yöneticilerin iyi birer iletişimci olmalarını gerekli kılmaktadır. Zira başarılı bir yönetici aynı zamanda başarılı bir iletişimcidir. Bu nedenle, üzerinde durulması gereken asıl konu, yöneticilerin iletişimle meşgul olup olmadığı değil; aksine kurdukları iletişimin kalitesi ve sahip oldukları iletişim becerilerinin seviyesidir. Nitekim yöneticilerin iletişim becerileri arttıkça kurulan iletişimin etkinliğinin de artacağı belirtilmektedir. Aksi durumda ilişkilerde ve iletişimde sorunlar ortaya çıkacaktır (Gibson ve ark, Tutar, akt. Şahin, 2010). Kısaca, her tür organizasyon için iletişim, hayati bir öneme sahiptir. Örgütlerin ayakta kalabilmesi ve başarılı olabilmesi için, gerek duyulan bilgi ve mesajların, istenen üye ve birimlere, istenen yer ve zamanda iletilmesini sağlayan “etkin bir iletişim sistemine sahip olmaları gerekir (Paksoy, akt. Çubukçu ve Döndar, 2003).

2.2.6.2. İletişim Ve Sosyal Etkileşim

İnsan, çok boyutlu bir mesaj alış-verişinde bulunan bir varlıktır. İletişimle birlikte tecrübeleri ve duyguları aktarma yeteneği, insanlar ve toplumlar arası ilişkilerin gelişmesine olanak vermiş; bilgilerin ve tecrübelerin paylaşılmasında iletişim önemli bir etken olmuştur. (Terzi, 2004).

Kişiler arası sorunların çoğu; hatta pek çok toplumsal sorun, etkili bir iletişimin yokluğuna bağlanabilir. İletişim, yaşamak için beslenmek kadar doğal ve kaçınılmazdır. İletişim sürecinin tanımlanması, kişiler arası anlaşmazlıkların ve örgüt içi çatışmaların nedenlerini anlayabilme ve bunların çözümü için iyi bir başlangıç noktası oluşturabilir. Yaşamın tüm alanlarındaki etkisi yadsınamayacak kadar önemli becerilerden biri etkili iletişim kurabilme becerisidir. Gerek bireysel alanda gerek kamusal alanda açık ve sağlıklı bir iletişim kurmadan herhangi bir işi amaçlanan doğrultuda başarmak mümkün değildir. Sadece bireysel olarak ele alındığında bile, etkili iletişim becerilerine sahip olan bir kişi, sahip olduğu diğer bütün becerilerini sonuna kadar kullanma avantajını elde etme şansına kavuşmuş olmaktadır. (Taş,

2002).

İletişimi sadece konuşmak olarak değerlendirmek yanlıştır. İletişim; konuşma, dinleme, yazma, sözsüz ve sembolik aktarımlar dahil her türlü mesajı aktarırken ne söyleyeceğimizi, ne zaman söyleyeceğimizi nerede söyleyeceğimizi en iyi nasıl söyleyeceğimizi ve verdiğimiz mesajların alınıp alınmadığını ve istediğimiz etkiyi bırakıp bırakmadığını fark edebilmeyi gerektiren bir süreçtir (Terzi, 2004).

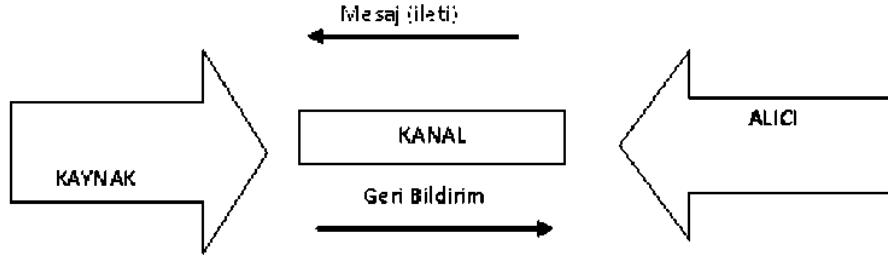
2.2.6.3. Etkileşim Ve İletişim

Etkileşim, bir birimden çıkan bilginini, başka bir birimi etkilemesi, onda bir davranış değişikliğine yol açması, bu değişikliğin ilk birime geri dönüp onun da davranışını değiştirmesidir. Başka deyişle, etkileşimde iki iletişim birimi arasında bilgi, haber alışverişi sonucu oluşan davranış değişikliği söz konusudur (Köknel, akt. Terzi, 2004).

İletişim sürecinden söz edebilmek için; karşılıklı olarak bağlantıda bulunan iki iletişim birimi, bu iki birim arasında bilgi haber alışverişi ve bu alışverişin iki iletişim birimi üzerinde de etkili olması ve davranış değişikliğine yol açması gereklidir. İletişimi, anlamları eşit kılma süreci olarak düşünebiliriz. Bu açıdan bakılmadığında etkileşim içerisinde bulunduğumuz nesnelere ve canlılar iletişimi dünyamıza girerler. Canlılar iletişiminin hedefini; nesnelere ise araçlarını oluşturur(Terzi,2004).

2.2.6.4. İletişim Sürecinin Unsurları

İletişimin amacına ulaşması için iletişim sürecinin işlemesi gerekir. İletişim sürecinde; kaynak, mesaj, kanal, alıcı ve geri bildirim olmak üzere beş temel öğe olduğu söylenebilir (Bursalıoğlu, 2000, akt. Terzi,2004)



MEB. Toplan- Kalite Yönetimi, Cilt I. 2001. s. 205'ten uyarlanmıştır.

Şekil 1 İletişim süreci

1-Kaynak-Kodlama: Mesajı ileten insan ya da insan grubudur. Göndericinin, gönderilecek mesajın önce saptanmasına, sonra anlaşılır nitelikte olmasına özen göstermesi gerekir. Göndericinin ilettiği mesajın sağlıklı olması için her şeyden önce kendi bilinçli varlığı ile bilinçaltı arasında bir dengenin bulunması gerekir. Diğer taraftan gönderici, ilettiği mesajın önemine inanmalı ve bunu belirli bir amaç için yaptığının bilincinde olmalıdır (Erdoğan,2008). İletişim sürecinin başarısı, önemli ölçüde kaynak kişinin bilgi yetenek ve özelliklerine bağlıdır. Kaynak, iletişim sürecini başlatan; bilgi, duygu veya beceriye sahip olup, bunları başkalarına ileterek bir amacı (davranış değişikliği) gerçekleştirmek isteyen ya da başkasının bilgisine ihtiyaç duyan kimsedir.

Kaynak, sahip olduğu bilgi, beceri veya davranışları alıcı ile paylaşmak isterse, onları önce bir dizi sembol veya harekete çevirerek kodlar. Bu kodlamanın olmaması durumunda iletişim gerçekleşemez. Sembollerin alıcı tarafından tanınan ifade ve semboller olması gerekmektedir. Kaynağın yoğun ve etkin bir iletişim kurabilmesi alıcının mümkün olduğu kadar çok duyusuna ulaşabilmesiyle gerçekleşir (Terzi,2004, s.282).

2-Mesaj: Bir yaşantıya ait duygu ve düşüncelerin kodlanarak sözlü, sözsüz veya yazılı bir anlatımla alıcı kişiye ulaşmasını sağlayan sembollere mesaj denir. Başka bir ifadeyle mesaj, kaynağın alıcısıyla paylaşmak istediği düşünce, duygu ve davranışları temsil eden semboller ya da işaretler örüntüsüdür. (Yalın, 2001)

Burada iki nokta önemlidir; mesajın dili ve mesajın içeriği. Mesajın dili, alıcı tarafından anlaşılabilir, açık, net ve kesin olmalıdır. Mesajın içeriği, yani iletilmek istenen bilgi ve düşünceler hiçbir yanlış yoruma yol açmayacak şekilde sistematik olarak aktarılmalıdır.

Mesaj, alıcının eğitsel ve sosyal düzeyi ve diğer özelliklerine uygun bir içeriğe sahip olmalıdır. Eksik olmamalı, aranılan bilgileri içermeli ve denetlenebilir olmalı, gerekirse yinelenmeli, hızlı ve kapsamlı olmalıdır (Erdoğan,2008).

3-Kanal: En yalın deyişle gönderici ve alıcı arasındaki bağıdır. Oluşturulan mesajın alıcıya iletilmesini sağlayan ortam (araç-gereç), yöntem ve tekniklerdir. Kodlanan mesajlar alıcıya nasıl kodlandığına dayalı olarak farklı araç-gereç, yöntem ve teknik kullanılarak gönderilebilir. (Memişoğlu, S.P. ve diğerleri, 2004).

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

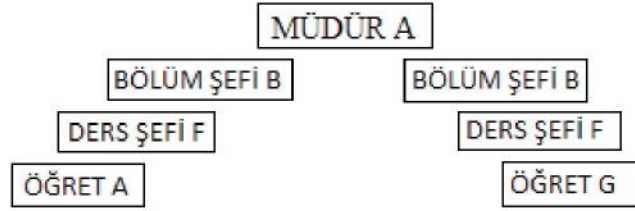
Kanal, mesajın alıcıya iletiildiği yoldur. Bu yollar (kanallar) göze, kulağa ve diğer duyu organlarına hitap edebilir. Örneğin yazılı ve sözlü rapor, görüşme, basın yayın kanalı, sesli veya sessiz film, teletex vb. aynı anda birkaç duyu organını etkileyen kanalın daha uygun olduğu söylenebilir. Ancak iletişim kanalında fiziksel ve psikolojik parazitlerin olmamasına ya da varsa bunların giderilmesine dikkat edilmelidir. (Baltaş ve Baltaş, 1992)

Kanallar, düzenli işlemeli ve denetlenebilmeli, işlemeyen kanallar işler hale getirilmeli veya elimine edilmelidir.

Kanallar, kurum içindeki her bireyin, istediği bir başka kişiyle iletişim kurma imkanına sahip olmasına sağlayıcı olmalı.

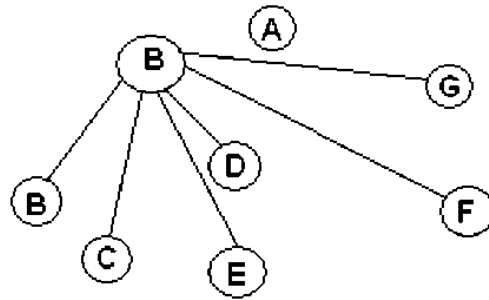
Kanallar kısa ve doğrudan olmalıdır. Kanalın uzun olması halinde mesajın içeriği değişebilir.

Dikey Kanallar: mesajın doğrudan yukarıdan aşağı veya aşağıdan yukarı gitmesini sağlayan kanallardır. Yukarıdan aşağı ve aşağıdan yukarı iletişim, genellikle dikey kanallar yoluyla gerçekleşir (Erdoğan, 2008). Yatay Kanallar: Aynı kademedeki yöneticilerin bağlı oldukları üst kademeye başvurmadan, dolayısıyla üst kademenin emrine ve müsaadesine gerek kalmadan karşılıklı olarak kendilerini ilgilendiren konularda işbirliği yapmalarını sağlayan kanallardır. Yatay kanallar, örgüt üyeleri arasında sosyal ve mesleki açıdan bir grup bütünlüğünün oluşmasına katkı sağlar (Aydın, akt. Erdoğan, 2008)



Şekil:2. (Erdoğan,2008).

Çapraz Kanallar: Bir yöneticinin, kendi bölümü dışında olan diğer çalışanlarla doğrudan ilişki kurabilmesini sağlayan kanaldır. Örneğin bir eğitim kurumunda kazandırılmaya çalışılan davranışların ölçülmesinden ve değerlendirilmesinden sorumlu bir kişi, çapraz kanallar yoluyla öğretmenler üzerinde etkili olabilir. Bu kanalların işler olmasıyla mesajı gönderen ile alanın ilişkiye doğrudan geçmesi mümkün olabilir. Aksi halde, yani çapraz kanal olmaz ise iletişimin gerçekleşmesi zaman alır ve hatta engellenir. Çapraz kanalların karışıklığa yol açabilme olasılığı karşısında kullanılmaması daha iyi olur (Erdoğan,2008).



Şekil: 3. Çapraz Kanal (Erdoğan,2008).

Dışa Dönük Kanallar: Bir kurum için dış çevrenin anlaşılması veya dışarıya bilgi aktarılması için kullanılan kanallara dışa dönük kanallar denir. Kurumlar toplumun bir parçasıdır. Bu nedenle kurumlarda içe dönük kanalların dışında dışa dönük iletişim kanallarının da kurulması gerekir

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

Alıcı, kapsamı kendi çerçevesinde değerlendirir bu değerlendirme neticesinde kabul eder veya etmez (Terzi,2004).

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

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

Geri bildirim kalitesi, iletişimin hem devamını hem de yönünü belirler. Geri bildirim ayrıca alıcının kaynak kişi karşısındaki konumunu açıklığa kavuşturur.

Kişiyne davranışlarının ne olması veya olmaması gerektiğini hatırlatan, ahlak dersi veren, hatalarını vurgulayan türde geri bildirimler, karşı tarafın kendisini savunmasına neden olacağı için, iletişimin kopmasına neden olacaktır.

İletişim aksatan faktörlere gürültü denir. Gürültü, iletişim sürecinin her aşamasında ortaya çıkabilir. Kaynak, kendini ifade de yetersiz; alıcı ilgisiz; kaynak ve alıcının birbirine karşı olumsuz tutumlar beslemesi gürültüye örnek olarak verilebilir.

Kişiler arası iletişimin yukarıda belirtilen öğeleri aşağıdaki gibi özetlenebilir:

- Kaynağın düşünceleri, duyguları ve kararları onu bir ileti göndermeye yönlendirir.
- Kaynak, duygu ve düşüncelerini iletiye çevirerek kodlar. Kodlama, iletişimin başarısı açısından önemlidir.
- İleti, alıcıya bir kanal kullanılarak gönderilir.
- Alıcı, iletinin anlamını yorumlayarak yeniden kodlar. Alıcının yorumu, iletinin içeriğini nasıl anladığına bağlıdır.
- Alıcı, iletiye ilişkin bir tepki verir (Terzi,2004).

2.2.6.5. İletişimi Engelleyen Faktörler

İçerdiği temel unsurlar etrafında açıklamaya çalıştığımız iletişim süreci, uygulamada, çeşitli nedenlere bağlı olarak arzulanan şekilde işlememektedir. İletişimin etkinliğini bozan faktörler iletişim noksanlıklarına yol açmaktadır. İletişim kurma becerilerinin geliştirilebilmesi için ilk önce etkin iletişimin önündeki engellerin farkında olunmalıdır. Bu engellerden bazıları göndericinin hatası, bazıları teknolojinin, ama ender olarak da alıcıya bağlı hatalar olabileceği gibi iletişimin her aşamasında ortaya çıkabilirler (Roebuck, akt. Terzi,2004).

İletişimi engelleyen faktörleri kişisel, fiziksel, teknik, psikolojik ve dil güçlükleri olarak beş kategoride toplamaktadır (Şimşek ve diğerleri, 2001). (Altıntaş ve Çamur, 2001) (Can ve diğerleri: 1995)

2.2.6.5.1. Kişisel Faktörler

Kaynak ve alıcının amaçları, etkin bir iletişim sağlamak olmasına rağmen, bilerek veya bilmeyerek etkin iletişimin önünde ciddi birer engel oluşturabilirler. Bireysel amaçlar, ihtiraslar, değer yargıları ve hisler bir filtre görevi görüp mesajın kodlanmasında kullanılmak üzere seçilecek sembolleri etkiler. Ayrıacı ön kabuller, alınganlık, benmerkezcilik, kararsızlık ve korkular iletişimde engel oluşturabilecek bazı kişisel faktörlere örnek olarak verilebilir(Terzi, 2004).

2.2.6.5.2. Fiziksel Faktörler

İletişim, belirli bir ortam içinde, çeşitli kanal ve araçların yardımıyla sağlanır. Örneğin yüz yüze yapılan iletişimde kanal aradaki mesafe; telefon görüşmelerinde telefon hattıdır. Birincisinde iletişimin yapıldığı ortamda gürültü; ikincisinde parazit varsa kaynak ve alıcı arasında mesaj alışverişi tam sağlıklı olarak yapılamaz. İletilen işaretlerdeki değişiklik ya da sapmalara gürültü adı verilir. Gürültü kalabalık nedeniyle ortaya çıkan mekanik gürültü olabileceği gibi, dinleyicinin kafasının başka şeylerle meşgul olması gibi psikolojik de olabilir. (Göral, 2002)

Fiziksel faktörlerle ilgili diğer bir örnek, elektronik iletişim hatlarındaki yetersizlikler olarak verilebilir. İyi düzenlenmemiş web sayfaları ve yanlış kodlan e-mail mesajları da etkin iletişimi etkileyen fiziksel faktörler olarak değerlendirilebilir (Terzi, 2004).

2.2.6.5.3. Teknik Engeller

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

a)- Mesaj en uygun zaman iletilmelidir. Zamanlama Mesaj en uygun zamanda iletilmelidir. Gecikmelerin olması ya da zamanından önce bilgilerin iletilmesi mesajın etkisini önemli ölçüde değiştirir.

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

c)-Kültürel Farklılıklar değişik kültürlere sahip kişiler arasında iletişim kurmada sorunlar yaşanabilmektedir(Terzi, 2004).

2.2.6.5.4. Psikolojik Güçlükler

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

Süzgeçleme: Tüm bilginin iletilmemesi ya da değiştirilerek iletilmesi, iletişim etkinliğini azaltabilir. (Dicleli ve Akkaya, 2000)

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

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

d) Duymak istediklerimizi duyma: Duymak istemeyenler kadar işitme engelli yoktur(Terzi, 2004).

2.2.6.5.5. Dil Güçlükleri

Dil, duygu ve düşünceleri anlatmak için kullanılan her türlü işaret ve ses topluluğudur. Herkesin anlayacağı dil farklıdır. Alıcının kişiliği dikkate alınarak bir tarz seçilmesi etkinliği artırır. Sözcüğün kullanılan anlamı ile algılanan anlamı farklı olursa iletişim kesilmiş demektir (Terzi, 2004).

2.2.6.6. İletişim Biçimleri

Aşağı Doğru İletişim: Üst yönetimden astlara bilgi, görüş, öneri ve emirlerin en hızlı bir şekilde aktarılmasını sağlayan iletişim biçimidir. Yönetim etkililiği açısından etkili bir iletişim türüdür. İletişimin çabuk olmasını sağlar. Uygulamada oldukça yaygın olan bir iletişim türüdür.

Yukarıdan aşağıya gerçekleşen iletişimde basamak sayısının artması halinde iletişim yavaşlayabilir ve zaman kaybı olabilir. Bunu önlemek için ve iletişime akıcılık kazandırmak için aradaki bazı basamakların atlanması bir çözüm olarak önerilebilir (Tuz ve Sabuncuoğlu, akt. Erdoğan, 2008). Bu iletişime kısa devre iletişim de denebilir. Bu tür iletişimin ara basamakların moralini bozabileceği unutulmamalıdır. Yukarı Doğru İletişim: Bilgilerin, duyguların, görüşlerin astlardan üstlere aktarıldığı iletişim biçimidir. Yukarı doğru iletişim genellikle zaman alan bir iletişim türüdür.

Yöneticiler, astların kendilerine olan bakış açılarını bu yolla öğrenirler. Ancak bu tür iletişimin orta kademelerde takılarak ve tutularak genellikle engellendiği görülür. (Bursalıoğlu, akt. Erdoğan, 2008).

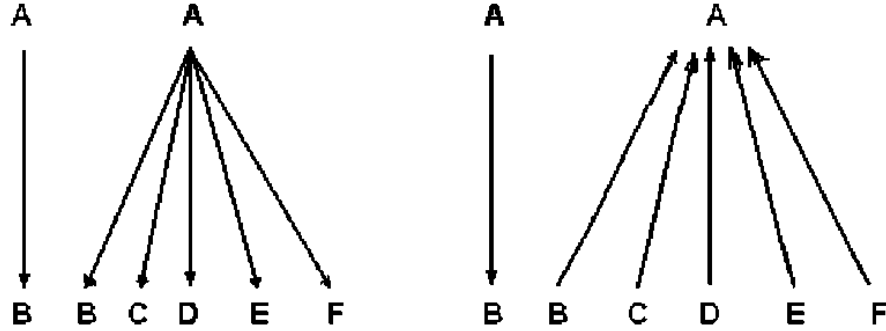
Yukarı doğru iletişimin genel olarak yararları şunlardır:

Yukarıdan aşağı gönderilen kararların, görüşleri, emirlerin aşağıdakiler tarafından benimsenme derecesinin yönetici tarafından bilinmesini sağlar.

- Kurum üyelerini önemli katkılarda bulunmaya özendirir.
- Yönetimde istenmeyen durumların doğmasını engeller.
- Kurum üyelerinin, kurumun amaçları ve programları ile özdeşleşmelerini sağlar.
- Kurum içi demokrasinin gelişmesini sağlar.

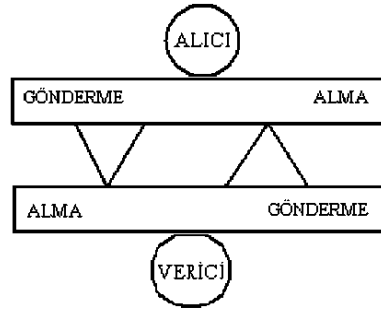
Tek Yönlü İletişim (Kör İletişim): Aşağıdaki şekillerde de görüldüğü gibi

tek yönde işleyen bir süreçtir. Amaç mesajın bir yere iletilip iletişimin kısa zamanda gerçekleşmesidir. Ancak mesajın istenilen biçimde algılanıp algılanmadığı araştırılmaz (Erdoğan,2008).



Şekil:4 Tek Yönlü İletişim

İki Yönlü İletişim (Etkili İletişim): Mesajın alıcı tarafından doğru alınmasını sağlar. Yönetmel açıdan daha etkin ve güvenilir olan bir iletişim biçimidir. Yanlış anlama ve anlaşılmalardan önlenir. Bu tür bir iletişimde mesajı gönderen veya alan, hem alıcı hem de gönderici olur (Özdemir, akt. Terzi, 2004).



Şekil: 5 İki Yönlü (Erdoğan,2008).

2.2.6.7. İletişimin Boyutları

İletişimin formal ve informal olmak üzere iki boyutu vardır. Formal boyut, iletişimin biçimsel olan yönüdür. İletişimin kimler arasında ve nasıl gerçekleşeceğinin formal olarak belirlendiği yapıdır.

Diğer taraftan informal boyut ise iletişimin kurum üyelerinin kişisel ve sosyal ilişkilerine dayanan yönüdür. İnfomal boyut dikkate alınarak çalışanların ilgi ve çıkarları, örgüte ve sorunlarına ilişkin tutumları öğrenilebilir.

İletişimde her iki boyut da dengeli bir şekilde olmalıdır. Özellikle formal boyutun her zaman informal boyu ile desteklenmesi gerekir.

İletişimin informal (doğal) boyutunu baskın hâle gelmesi, iletişimin formal boyutunun yeterli olmaması sonucu gerçekleşir. Örneğin, iletişimin formal boyutunda meydana gelen tıkanıklıklar doğal iletişim kanallarının doğmasına yol açar. Bu durumda iletişimin informal boyutunun baskın olması, iletişimin formal boyutunun sorunlu olduğuna işaret olarak algılanabilir.

İnfomal boyutun baskın olması, iletişimin genel olarak sağlıklı olmasına yol açabilir.

Bireyler arasında ikilik, çatışma ve söylenti gibi sorunlar meydana gelebilir. Bu yüzden iletişimin formal boyutunun sağlıklı olması gerekir. Formal boyutun yetersiz olduğu durumlarda da belirli ölçülerde informal boyuta yer verilmelidir(Erdoğan, 2008).

2.2.6.8. Etkili İletişim Nasıl Kurulur?

Sağlıklı bir iletişim sürecinin gerçekleşmesi için öncelikle nisanların birbirleri ile ilişkili olması, bağlantılı olması, birbirlerini tanınması, birbirlerinden korkmaması ve birbirlerinden nefret etmemesi gerekir (Açıkalin, akt. Erdoğan,2008).

Mesajların güdüleyici olması gerekir. Gönderilen mesaj cevap vermeyi sağlayacak kadar güdüleyici olmalıdır.

İletişim için uygun ortam ve zamanı beklemek gerekir. Uluorta da her zaman iletişim kurulamayabilir.

Etkisiz olan iletişim eylemlerini gözden geçirmek, düzenlemek ve gerekirse ayıklamak gerekir.

Mesajı alan ve gönderen kişilerin ortak yaşantı alanının geniş tutulması gerekir. Ortak yaşantı alanı ne kadar büyük olursa iletişim o kadar sağlıklı olur. (Erdoğan, 2008).

2.3. OKUL YÖNETİMİ

Okul yönetimi, eğitim yönetiminin sınırlı bir alana uygulanmasıdır. Bu alanın sınırlarını genellikle, eğitim sisteminin amaçları ve yapısı çizer. Eğitim yönetimi nasıl yönetimin eğitime uygulanmasından meydana geliyorsa, okul yönetimi de eğitim yönetiminin okula uygulanmasından meydana gelmektedir (Bursalıoğlu, 2003).

Etkin okullara düşen en büyük görevlerden biri veliyi bir müşteri olarak kabul edip onu memnun etmek için onlarla yeterince ilgilenmektir. Veli için ilk izlenim önemlidir. Okulunu, öğretmenini seven veli hiçbir özveriyi okuldan esirgemez. Sürekli okulla ilgilenir, öğretmenlerle iletişim kurar ve yönetime elinden gelen yardımı yapmaya çalışır. Eğitimden tutun okulun disiplinine kadar her konuda veli, okul yönetiminin en büyük destekçisidir. Birçok okul bu durumu göz ardı ederek, okul-aile iş birliğinden doğacak faydalarından mahrum kalır. Okul ve ailenin günün belirli saatlerinde paylaştıkları ortak varlıkları çocukları olduğu için, okul ve aile bir bütündür ve birlikte hareket etmelidirler (Şennur, 2004).

Okullarda İnsan kaynakları yönetimi yaklaşımının uygulanabilmesi için yöneticilerin kendilerini geliştirmelerine, okul personeli ile etkili bir iletişim içerisine girmelerine ve onları güdüleyebilecek liderlik özelliklerine sahip olmalarını gerektirmektedir (Ünal, 2000).

İnsan kaynakları yönetimi bağlamında, okul yöneticilerinin bazı sorumlulukları aşağıda belirtilmiştir (Taymaz, 2000):

- Okulun amaçlarını ve felsefesini açıklamaktadır.
- Okulun politikalarını saptamaktadır.
- Okul etkinlikleri için ihtiyaçları saptamaktadır.

- Okulda katılımcı ve demokratik yönetimi geliştirmektedir.
- Okulda kişiler ve gruplar arası ilişkileri kurmaktadır.
- Eğitim ve öğretim etkinliklerini planlamaktadır.
- Çevrenin desteğini kazanmaktadır.
- Okul içi ve okul dışı öğelerle iletişim ve eş güdüm sağlamaktadır.
- Etkili bir işletme yönetimi geliştirip uygulamaktadır.

2.3.1. Okul Yönetiminde İnsan

Sosyal bir sistem olan örgütün, okul yönetiminin ve de toplumun; formal ve informal yanlarının dengeli biçimde, çalıştırılması gerekir. Formal yan, okulun yapı öğelerini kapsar ve formal iletişim yoluyla işler. Sistemin kurum boyutunu meydana getiren bu yanda, bireyden beklenen rol ve görevler bulunur. Bireyler görevliler olarak görülür, söz ve yazıları kanallı, davranışları sınırlı olur. Buna karşılık kişiler ve gruplararası ilişkilerden meydana gelen ve informal iletişim yoluyla işleyen informal yan, sistemin birey boyutunu yansıtır, yaratır ve bireyin kişilik ve gereksinmelerini kapsar. Bu yana göre, bireylerin birer kişiliği olduğu kabul edilir, söz, yazı ve davranışlardaki sınırlar hafifletilir. Formal yanı, yetki, hiyerarşi, emir ve kontrol gibi kavramlar sayesinde işletecek olan yönetici, informal yanı grup davranışı, bireyin gereksinmeleri, güdüleme, moral gibi kavramlar yoluyla çalıştırır. Zaten yönetimde insan ilişkilerinde canlılığı sağlayan informal yanın özellikleridir. İşte bu özellikler, yönetimde insan ilişkilerinin önemini ortaya çıkarmış ve bu ilişkilerin örgüt amaçlarının gerçekleşmesine olan katkısı artmıştır. Bu bölümde özetlenen insan ilişkileri bir uzmanlık alanıdır ve okul yöneticilerinin bu alanda eğitilmesinin zamanı gelmiştir (Bursalıoğlu, 1991).

2.3.2. Yönetimde İnsan ilişkileri, Önderlik ve Yönetimsel Davranışlar

Sosyal bir sistem olarak, üretici, işlenen girdi ve ürünü oluşturan çıktının insan olması nedeniyle eğitim örgütleri yönetimi; insan ilişkilerinin ağırlık taşıdığı

örgütsel kültür, örgüt üyelerinin paylaştığı duygular, etkinlikler, beklentiler, varsayımlar, inançlar, tutumlar ve değerlerden oluşan bir yapı olarak tanımlanabilir (Erdoğan, 2000).

Okul yöneticisi okulun eylem gücünü harekete geçiren kişidir. Okuldaki iş görenlerin enerjik olmaları okul liderinin etkili vizyoner liderlik davranışı göstermesine bağlıdır. Okul lideri okulun doğasında var olan potansiyel enerjiyi harekete geçirebilmelidir. Okul yöneticisinin temel görevi öğretim liderliği olup, kendisinden okulunu bir öğretim lideri olarak yönetmesi beklenmektedir. Yönetici etkili olmak istiyorsa grubun lideri olarak eylemde bulunmalıdır. Yönetici liderin en önemli görevi ise örgüt amaçları ile grup amaçlarını bağdaştırmaktır (Kaya, 1999).

Okul yöneticisinin değişmeye liderlik etmesi, okullar arasında bilgi alışverişini düzenlemesi gibi etkinlikler, diğer eğitim personelini etkilemekte ve yeniliğin daha kolay bir şekilde yayılmasına neden olmaktadır. Okul yöneticisi okulundaki değişim ihtiyacının farkına varmalı ve hemen bu konuda lokomotif görevi görmelidir. Okul yönetiminde liderlik, önce problemleri gerçek bir gözle görebilmeyi, sonra onları çözebilecek bazı yeteneklere sahip olmayı gerektirir (Bursalıoğlu, 1981).

Yönetimde İnsan İlişkileri yeterliğinin içeriğini şunlar oluşturmaktadır:

- İş görenleri verimli çalışmalarını için güdülemek ve denetlemek,
- İş görenler arasındaki çatışmaları yönetmek,
- İş görenlerin örgüte uyumunu sağlamak,
- İş görenlerle takım çalışması yapmak,
- İş görenleri yönetime katmak,
- Örgütsel yenileşmelerde danışmanlık yapmak,
- İş görenlerin işten doyumunu yükseltmek,

- İş görenlere gelişme ve yetişme olanağı sağlamak,
- İş görenlerin sorunlarını çözmelerine danışmanlık yapmak,

Yöneticilerin iş başarılarıyla ilgili olarak belirsizliğe tahammül, baskınlık, bağımsızlık, eğitim, iş tecrübesi ve işe bağlılık önemli faktörler arasında görülmüştür. Ayrıca yönetim basamaklarında yükseldikçe, diğer insanlara, dış dünyaya odaklaşma gerekecektir. Üst kademede bulunan yöneticiler, vizyon, kendini olumlu algılayış, gelişmiş soru sorma ve dinleme yetenekleri, sonuca odaklaşma, açık, belirgin amaçlar oluşturma kapasitesi, risk alabilme, sorumluluk alabilme, düşünce ve eylemi birleştirebilme yetenekleri gibi temel özelliklere sahip olmalıdırlar (Fetihi, 1998).

Toplumsal, ekonomik, teknolojik değişimler etkisinde kalan okulun bu değişimlere ayak uydurabilmesi için okul yöneticilerinin, yöneticilik pozisyon ve gücünü kullanarak etkili birer lider olarak gereken değişimleri gerçekleştirmeleri gerektiği söylenebilir.(Tezcan, 2006)

2.3.3. Etkili Yönetim Ve Değişim

Değişim, insanlık tarihinin her döneminde olmuştur. Bütün örgütler sürekli değişim geçirmektedir ve değişim dönemleri birbirini takip etmekten çok neredeyse iç içe geçmiş durumdadır Değişim süreçleri arasında, zamanlama açısından sınır çizme olanağı yoktur. Çünkü değişim kesintisiz ve süreklidir.

Değişim kaçınılmazdır ve organizasyonların hayatta kalabilmesinin teminatıdır (Harnson, 1999). Hareketsiz duran bir cismi harekete geçirmek için dışarıdan kuvvet uygulanması gereği gibi, bir sistemi değiştirmek için de dışarıdan uygulanacak bir kuvvete ihtiyaç vardır. Organizasyonlar, gelecekte var olabilmek amacıyla, değişime hükmedebilmek için sürekli yeni araçlar geliştirmek zorundadırlar.

Değişim, etkili yönetimin en önemli yönlerinden biridir. Pek çok kurumun yer aldığı çalkantılı iç ortamı, sadece değişim sayısının artmakta olduğunu değil,

değişim doğasının daha karmaşık bir hal alarak değişim etkilerinin insanlar ve kurumlar üzerinde daha da etkili olduğunu göstermektedir (Hussey, 1997).

Değişimin yararları şu şekilde sıralanabilir:

- Değişim kurumu durağanlıktan kurtarır, heyecan yaratır.
- Kurumda çalışan kişilerin ilgilerinin ve dikkatlerinin çekilmesini sağlar.
- Değişim birçok açıdan yeni fırsatlar yaratabilir.
- Çalışanların mesleki açıdan gelişmeleri için güdüleyici olabilir.
- Değişim sürecinde kurumlar yeni gruplar oluşturabilir. Bu da kuruma canlılık kazandırır.
- Değişim sonucu rutinleşmiş uygulamalar için yeniden gözden geçirme fırsatı doğar.
- Değişim çalışanların iş tatminini yükseltebilir (Erdoğan, 2004).

Değişim, insanların kapasitelerine ve kabul edebilme yeteneklerine uygun bir hızla gerçekleştirilirse başarıya ulaşır. Bu çerçevede değişimden sorumlu liderler, işletme kültürünü, hızlılık, esneklik, işbirliği ve yeniliklere açıklık anlayışlarını içerecek şekilde geliştirmek ve çalışanlarla birlikte bir değişimci sinerji yaratmak zorundadırlar(Düren,2000).

2.3.4. Okul Yönetiminde Yeni Bir Davranış

Yönetimde davranışın önemi, rollerin görülmesi ve anlatılması davranış bilicilerinin asıl yararı, kendi kendimizi ve başkalarıyla olan ilişkilerimize yarayan teknikler geliştirmiş olmasıdır. Diğer yandan; eğitim, değerlerini kapsayan bir davranış bilimi, eğitimci de davranış bilimlerin de yetişmiş olması gereken bir sosyal bilimcidir. Ayrıca, eğitim uygulamalı bir davranış bilimidir, çünkü eğitimcinin teknikleri sadece öğrenmesi yetmez. Eğer bunları kullanacaksa nerede ve nasıl

birleştireceğini bilmesi gereklidir (Bursalıoğlu, 1991).

İnsanoğlu yaşamını sürdürebilmek için bir kısım gereksinmelerini zamanında, yerinde ve yeterince duyurmak zorundadır. Bu ihtiyaçlar pek çoktur. Bunlardan bazıları topluma, zamana ve kişilere göre değişiklik gösterebilir. Aynı biçimde gereksinimlerin doyurulmasında tutulan yollarda topluma, zamana ve bireye göre değişiklik gösterebilir. Değişiklik göstermeyen iki husus ise; birincisi insanın tüm çabası bu gereksinimleri doyumaya yöneliktir. İkinci husus ise; insanın bu gereksinimleri çevresinin makbul sayacağı yollarla giderilmesi, bir doygunluk elde ettiği ve dengeli bir duruma kavuştuğudur. (Doğan, 2005)

2.3.5. Okula Sistem Yaklaşımı

Sistem, etkileşimli ve aralarında ilişkiler bulunan öğelerin oluşturduğu bir bütündür. Her sistemde aşağıdaki üç temel özellik bulunur:

- Amaçlara yönelik olarak çalışması ve bir bütünlük özelliği göstermesi.
- İşlevleri birbirinden farklı birden çok öğeden oluşması.
- Öğelerin birbiri ile karşılıklı ve karmaşık bir etkileşim içinde çalışması.

Okula sistem yaklaşımı, okulun sorunlarının ilişkili olduğu tüm öğelerle birlikte bütüncül bir yaklaşımla anlaşılmasını ve çözüm yollarının aranılmasını sağlar. Okulun amaçlarına ulaşmasında etkili olan öğeler iç ve dış olmak üzere iki kısma ayrılır. Okulun en etkili ve önemli iç öğesi kuşkusuz eğitici personeldir.(Drucker, 1997)

Sistemlerin genelde üç temel öğesi girdi, işleme ve çıktı alt sistemleridir. Girdisi insan, çıktısı yine insan olan ve süreçte insanların etkili olduğu okul örgütü insan-insan satenime güzel bir örnektir. Okulun bir sistem olarak aşağıdaki niteliklere sahip olması beklenir.

Okul bütünü ile açık sistem olmalı, çevredeki sistemlerle etkileşimde bulunmalıdır.

Okul sistemi alt sistemleri ile bütünlük göstermeli, uyumlu çalışmalıdır. Alt sistemleri oluşturan öğeler ahenkli ve işbirliği içinde çalışmalıdır. Toplumsal çevresi ile ilişkileri dirik ve sürekli olmalıdır. Çevredeki yenilik ve değişmelere göre gerekli gelişmeleri sağlayabilmelidir.

İlköğretimin amacına ulaşabilmesi yetkin yöneticilerle mümkündür. Temel eğitimin yapısındaki değişikliklerin benimsenmesi, geliştirilmesi ve toplumca kabul edilmesinde etkili yönetici davranışları göstermesi gereken ilköğretim okulu yöneticilerine büyük görev düşmektedir.

İlköğretimin yapısındaki bu değişmeye eğitim kurumlarının ve yöneticinin uyum göstermesi gerekmektedir. Bir yöneticinin en önemli rolü değişmelere ve gelişmelere göre gerekli koşulları sağlamaktır (Taymaz, 2000).

2.3.6. Eğitim Yerleri

Eğitim, yeri denildiğinde, eğitim için yapılan merkezler, binalar kastedilmektedir Okullarda eğitim binalarında bulunan eğitim yerleri genellikle şunlardır: 1 .Derslikler, 2.İşlikler, 3.Laboratuar, 4. Kitaplık, 5. Okul Müzesi, 6. Çok amaçlı salon, 7. Eğitsel kol odaları, 8.Uygulama bahçesi, 9. Oyun alanı.

Bir okulun mal varlığı eğitim amacı ile yararlanmak üzere inşa ettirilen tesislerin tümünü kapsar. Okul yöneticisi eğitim ve öğretim etkinliklerini planlarken bu tesislerin tümünü ve özelliklerini göz önünde bulundurur ve alabildiğince yararlanma yollarını arar. Okulun projesinde yerleşme planı varsa uygulanır, gerekli değişiklikler yapılır, yoksa ihtiyaca uygun yerlerin planı hazırlanır.

Okul Binası;

Bina eğitime elverişli olmalıdır, >Bina güvenli olmalıdır, >Bina sağlığa uygun olmalıdır., >Bina ekonomik olmalıdır, >Bina korunabilir olmalıdır, >Bina sağlam olmalıdır, >Bina kullanışlı olmalıdır, >Bina kolay işletilebilmedir.

Derslik Anaokulu: Dersliğin, binanın zemin katında olması zorunludur. Kapılarından biri bahçeye (avluya) açılmalıdır.

İlköğretimde ve ortaöğretimde iki tür derslik kullanılır. Sınıf dersliği, bir sınıfın bütün derslerinin yapıldığı bir odadır. Dal dersliği ise, öğrencilerin yalnız bir tür dersi için düzenlenmiş odadır.

Gelenekselleşmiş, kalıplaşmış dersliğe eğitimi uydurmak yerine, eğitim programına dersliği uydurmalıdır. Ancak Türkiye Eğitim Sistemi'nden derslik düzenini kaldırmak olanaksız, ayrıca gereksizdir. Bu yüzden dersliği tekdüzelikten kurtarıp daha çekici yapmalıdır. Bazı yan eklerle, dolaplarla eğitim araçlarının yanında kullanılmasına olanak sağlanmalıdır.

Donanımın bakımı, korunması kolay olmalıdır. Kimi okullarda, bu işler için yetiştirilmiş bir işgören bunları yapmak üzere sürekli görevlendirilmektedir. Böyle bir işgören yoksa memurlardan biri, bunun için bir eğitim araçları merkezinde yetiştirilebilir. Ayrıca eğitim araçları merkezindeki uzmanların bu konularda yardımı da sağlanabilir. (Gibson, 1973)

Eğitim yerinin temizliği, günlük, haftalık ve mevsimlik olarak değişik uğraşı ister. Eğitimde ve yönetimde kullanılacak araçların bakımlı, temiz olarak kullanılmaya hazır olması da günlük ve dönemlik işlerdendir. Bunlardan bazıları temizlemede çok usta ve özenli olmayı gerektirir. Sözelimi sinema, makineleri, projektörler, duyarlı laboratuvar araçları bunlardandır (Başaran 1993).

Okulda tüm personelin içme ve kullanma suyunu temiz ve sürekli olarak sağlayabilmesi için tesisatın bakım ve kontrolü sık olarak yapılır.

Okulda pis su ve kanalizasyon tesisatının çalışma durumu insanların sağlığını etkiler. Bu nedenle kullanılan suyun artıklarının toplanarak uzaklaştırılması için yapılan kanalizasyon tesisatı kontrol edilir ve her zaman çalışır durumda olması sağlanır (Taymaz, 1995).

2.4. OKUL YÖNETİCİSİ

Bir okulda amaçların yerine getirilebilmesi için işgörenleri örgütleyen, emirler veren çalışmaları yönlendirip koordine eden ve denetleyen kişilere okul yöneticisi denir. Okul yöneticisinin amacı, bakanlığımızın eğitim politikası ve amaçları kapsamında eğitim kurumlarını yaşatmak ve onu etkili bir biçimde işler durumda tutmaktır. Bunun için de her okul yöneticisinin belli yeterliliklere sahip olması gerekir (Gürsel, 1997).

Büyük Önder Atatürk eğitimle ilgili şöyle der: “Eski idarelerin eski hükümet gençlerinin en büyük fenalıklarından biri de, irfan ordusuna layık oldukları büyük ehemmiyeti vermemeleridir”.

Okul yönetiminin yapısı ve yöneticilerin mesleki ve kişisel nitelikleri, eğitimin verimliliği ve kalitesi üzerinde etkilidir. Okulda olumlu bir çalışma ortamının yaratılmasında okul idaresine önemli görevler düşmektedir. Okul amaçlarının istenilen düzeyde gerçekleştirilmesi için, okuldaki öğrencilerin başarılarının artırılması için, okul yöneticileri öğrencilerin başarıları üzerinde dolaylı bir etkiye sahiptir ve önemli katkılarda bulunma imkanına sahiptir (Balci, 1998).

Okul yöneticisinin amacı, okulu amaçlarına uygun olarak yaşatmaktır. Bu da okuldaki insan ve madde kaynaklarını en verimli şekilde kullanmasıyla mümkün olur. Okul yöneticisinin bunu yapabilmesi okul yönetimi kavram ve süreçlerini iyi bilmesine bağlıdır.

Okul içindeki ve dışındaki bireyleri ve gruplar okulun amaçlarına yönelik olarak harekete geçirebilmesi için eğitim yönetiminde olduğu kadar davranış bilimlerinde de yeterliliğe sahip olması gerekmektedir. Böyle bir okul yöneticisi karşılaştığı problemleri deneme ve yanılma yoluyla değil, bilim yoluyla çözmeye çalışacak ve başarılı olacaktır (Bursalıoğlu, 1997).

Yönetimin, sadece geçmişe ve deneyim sonuçlarına dayandığı devrin çok gerilerde kaldığı gerçeğinin kabul edilmesi, bu nedenle de yeni ve ortak bir takım sorunların, çağımızın da bir gereği olarak bilimsel bir yaklaşımla ele alınması

zorunludur. Eğitim genellikle dolaylı bir girişim olup, bu amaçla okul denilen özel bir çevre oluşturulmuştur. Gerçek çevrede olmayıp olması istenen, ya da olup ta istenmeyen birtakım kavram ve süreçlerin okulda yer alıp almamasına dikkat edilmiştir. Okulun görevi, çocuğa gerçek çevreyi kolaylaştırarak, temizleyerek ve dengeleştirerek öğretmeyi sağlamak olup; bu durumun, okulun çevreden tümüyle koparılması, ya da ayrılması şeklinde algılanması yanlıştır. Çevrenin kötü etkilerini, okulun iyi etkileriyle karşılayabilmek gerekmektedir. Okul ile çevre birbirinden ayrı kalınca, birinin ürünü diğerine uymakta güçlük çekecektir. Bu konuda okul yöneticisine düşen görev, okul ile çevresi arasında bir köprü kurabilmek ve bunu daima açık bulundurmadır. Okulun yöneticisi, çevresiyle iyi ilişkiler kurarak, okul ile çevre arasındaki açıklığı kapatarak bu uygunluğu sağlayabilmelidir. Hiçbir örgüt çevresine okul kadar yakın değildir. Okulların çevreleriyle çatışmaya girmeden, dengeli bir ilişkiler ağı örüntüsü oluşturmaları gerekmektedir.(Pehlivan, 1998)

Okul, hiçbir toplumsal kurumun göz ardı edemeyeceği kadar önemli bir eğitim kurumu olup; kenarda değil dikkatlerin merkezindedir. Okulun böyle bir konumda olması, onun da topluma ve toplumsal kurum ve kuruluşlara karşı duyarlı olmasını gerektirmektedir. Okul eğitim konusunda farklı beklentileri olan gruplarla ilişki kurmak ve bu ilişkilerinde çok dikkatli ve duyarlı olmak durumundadır. Okul yöneticisi farklı kültür seviyesinde bulunan, farklı beklentileri olan öğelerle (öğretmen, personel, öğrenci, veli, okul çevresinde bulunan liderler, yerel yöneticiler ve politikacılar gibi) ilişkiler kurmak ve onların çelişkili beklentilerini bağdaştırarak, demokratik yönetimi sürdürmek zorundadır.(Toffler, 1971)

Otokratik yönetim biçimi, okul gibi eğitim kurumları için söz konusu olamaz. Okul her şeyden önce bir eğitim yuvası olup; okuldaki her şeyin, öğrenciyi geliştirecek biçimde oluşturulan bir eğitim ortamı içinde sürdürülmesi gerekir. Böyle bir yönetim sadece okullarda değil, verimin artırılmasının istendiği her yerde geçerlidir. Çağdaş örgütlerde ve yönetimlerde insan ilişkilerine önem verilmektedir. İnsan ilişkileri ise demokratik ortamlarda açıkça görülür. Dolayısıyla otokratik okul yöneticiliği iyi bir okul yöneticisinin seçeceği yönetim biçimi olmamalıdır (Ilgar, 1996).

Eğitim sorunlarının çözümünü tepedeki yöneticilerden beklemenin sonuç vermeyeceği bugüne kadar sınanmış ve kanıtlanmıştır. Okullar yakın bir gelecekte değişen dünya ve ülke koşullarında şimdiden kestirilmesi, algılanması, kabulü zor olan yeni bir yapı ve işleyişe geçmek zorunda kalacaklardır. Ancak sadece değişim tutkusu ile hareket edildiğinde, çoğu kez eskinin yitirildiği gibi yeni bir noktaya varılmaması da olasıdır. Bu tür bir tehlikeye karşı, hareketin başlangıcında okulları kaçınılmaz değişim olgusunun sarsıntılarında koruyacak, seçilmiş, eğitim misyonerlerinin, lider özellikleri olan okul yöneticilerinin iş başında olması gerekmektedir (Aıkaln, 1998).

Geleceğin insanlarını bilgi toplumuna taşıyacak olan okul yöneticisi yeni roller oynamak zorundadır. Artık günümüzün öğretmen ve öğrencisi, eskinin öğretmen ve öğrencisinden farklı olup okul yöneticisinin okuldaki öğretmen ve öğrencilerin beklentilerini karşılayabilmesi ve okulun verimliliğini arttırabilmesi için sürekli olarak kendini yetiştirmesi gerekmektedir. Çünkü, okul müdüründen öğretimsel olduğu kadar, kültürel, moral, değişimsel ve vizyoner roller de beklenmektedir (elikkaya, 1998).

2.4.1. Okul ve Eğitim Yöneticisinin Özellikleri

Artık İnsanlar eskisi gibi düşünmüyorlar. Daha iyi yaşamayı, mutlu olmayı düşünüyorlar. Çünkü; üretimde en önemli unsur insan ögesidir. Birilerinin bilinçli olarak yönetim adı altında ona kaygı, korku, aşırı stres, mutsuzluk yaşatmaya hakkı yoktur. Üretimi gerçekleştiren onların bilgi, beceri ve bir bu kadar da önemli olan duygularıdır(Giray, 2006).

Yönetici, örgüt üyeleri arasındaki sürekli çatışmaları da kendi liderliği sayesinde en aza indirerek okulun hedeflerine ulaşmasını hızlandırmalıdır. Bu yönüyle yüksek moral gücüne sahip olan örgüt üyeleri, daha çok bütünleşmeyle birlikte amaçlara ulaşma yönüyle de hızlı adımlarla ilerleyebileceklerdir. Üyelerin kendi aralarında kaynaşmaları ve bütünleşmeleri, yöneticinin onları motive etme gücüne bağlıdır.

Okul müdürlerinin, çalışanların üreticiliği ve memnuniyetini sağlamanın yanı sıra öğrencilerin başarılarını ve motivasyonlarını da sağlamak gibi önemli bir sorumluluğu vardır. İyi bir okul ve eğitim yöneticisinin özellikleri konusunda epey araştırma yapılmış ve sonuçlar yayınlanmıştır. Bu araştırmalarda, en çok iyi bir okul ve eğitim yöneticisinin iyi bir lider olması üzerinde duruluyor. Böyle bir kimsede, özellikle şu niteliklerin bulunması gerektiği savunulmaktadır (Binbaşıoğlu, 1988):

- Mevkiinin verdiği kudret yerine, geniş bilgi ve yeterli bir coşkuya sahiptir.
- Yetkilerini, bilgece kullanmayı bilir.
- Herkese karşı anlayışlı ve eşit davranır.
- rgtn ve amaçlarını iyi tanır, günlük işlerinin dışına çıkarak yürürlükteki yasa, pln, program ve tüzüklere göre örgütün siyasasını saptamaktadır.
- evresindeki kimselerle, öğrencilerle, hatta basın ve yurttaşlarla iyi ilişkiler kurmaktadır.
- Sorunların kendine gelmesini beklemez, sorunları kendisi aramaktadır.
- Yreklidir, zerine aldığı işleri sorumluluk duygusuyla sonuçlandırmaktadır.
- nerilerini ve programlarını dikkatle planlar ve uygular.
- Bir öneriyi savunabilir ya da bir öneriye yapılacak eleştirileri dikkatlice yanıtlayabilmektedir.
- Okul yöneticiliğinde; demokrasiye inanır ve onu uygular.
- Bütün tartışma ve kararlarında iten tarafsız ve dürüsttür, iş arkadaşlarını da öyle olmaya teşvik etmektedir.

- Çalıştığı örgütün amaçları, başarıları ve kullandıkları araçlar hakkında doğru bilgi vermektedir.
- Eğitime inanır ve öğrencilerin yararını her değerın üstünde tutmaktadır.
- Tutum ve giyimine özen göstermektedir.
- Düşünerek konuşur ve görüşlerini inandırıcı bir biçimde düzgün bir dille ifade etmektedir.
- Her fırsatta iş arkadaşlarının morallerini yükseltmeye çalışır, onları övmekten çekinmektedir.

2.4.2. Her Okul Yöneticisi Lider Midir?

Okul yöneticisi bir lider midir? , "Yönetici ile lider aynı mıdır?" soruları akla gelmektedir. Bu sorulara ilk başta hayır cevabı verilebilir. Yönetici ile liderin ilişkisi olmakla birlikte, farklı özellikleri bulunmaktadır. Liderlik ve yöneticilik, özdeş olmayan ancak birbirini bütünleyen düşünce ve eylemleri içermekle birlikte Çağdaş örgütlerde başarılı olmak isteyen yöneticilerin bu bütünlüğü algılamaları ve yakalamaları bir zorunluluk olarak görülmektedir. Dünyada yaşanan ve yaşanması olası değişimlerin hızı ve kapsamı, işleme ve uyumun ötesinde, örgütlerin varlıklarını sürdürebilmelerinde; yönlendiricilik, yaratıcılık, etkileyicilik vb. gibi liderlik süreçlerini içeren canlı bir yönetim anlayışını gerektirmektedir (Erçetin, 2000).

Günümüzde yönetici ve lider arasındaki farkın dayandığı kaynak, yetki ve güç ile bunun kullanım biçimidir. İdeal anlamda ele alındığında, örgüt yöneticilerinin yöneticilik konumlarının yanı sıra, liderlik özelliklerine de sahip olmaları gerekliliği ileri sürülmektedir. Ancak, her yöneticinin aynı zamanda lider olduğunu söylemek güçtür (Celep, 2004).

Liderliğin insan, etkileme ve amaçlar olmak üzere üç kavram üzerine kurulduğu görülmektedir. Liderlik, insanlar arasında gerçekleşir, etkilemenin kullanılmasını içerir ve amaçları elde etmek için kullanılır. Etkilemenin anlamı

insanlar arasındaki etkin olan ilişkidir. Bunun yanında liderlik, insanları etkilemek için önemli olan gücün kullanımını içerir. Güç, diğerlerinin davranışını etkileme becerisidir. Örgüt içinde tipik olarak liderler beş güç kaynağına sahiptir. Bunlar; Yasal güç: Liderin hiyerarşik yapı içindeki konumuna ya da rolüne bağlı olarak sahip olduğu yetkiye dayalı güçtür. Ödül gücü: Liderler işgörenlerin işlediği ödülü kontrol ederler. Kime ne kadar ödül verileceğine önderler karar verir. Uzmanlık gücü: Grubun gereksinimlerini karşılamaya yönelik olarak liderin sahip olduğu özel yetenek ve bilgilerdir. Karizmatik güç: Liderin, izleyenler üzerinde sahip olduğu güçlü etkiye dayanır. Karizmaya dayalı güç, önderin izleyenler üzerindeki çekiciliğini ve saygısını yansıtır. Zorlayıcı güç: Liderin, emirlerine karşı iş görenlerin itaatsizlik göstermesi durumunda kontrol etme ve cezalandırma gücünü yansıtmaktadır (Celep, 2004).

Okuldaki roller ve ilişkiler göz önüne alındığında; okul yöneticisinin yasal güç, ödül gücü ve zorlayıcı güce sahip olduğu söylenebilir. Bir öğretmenin bu güçleri diğer öğretmenler üzerinde kullanması ancak soyut anlamda olabileceği, somut anlamda olamayacağı ileri sürülebilir. Bu durumda okul yöneticisinin geriye kalan uzmanlık gücünü geliştirebilirse ve karizması da varsa okul lideri olması mümkündür. Türk eğitim sistemi açısından yaklaşıldığında da okulda okul yöneticisi dışında bir lidere pek şans bulunmadığı söylenebilir. Öyleyse, okulda değişim için etkili bir liderlik gerekiyorsa ve okul yöneticisi buna en uygun aday ise, okul yöneticilerinin değişim karşısındaki duygusal, bilişsel ve davranışsal özelliklerinin değişimin gerçekleşmesi için önemli olduğu ileri sürülebilir.(Güney, 1999)

Eğitim alanında yapılacak değişiklikler için merkez konumunda olan okulun etkili olmasının müdürün değişim konusundaki bilgi ve becerisi ile doğru orantılı olduğu, müdürün desteğini almadan değişim hareketinin başarıya ulaşmasının olanaksızlığına işaret edilmekte ve müdürün değişim konusundaki önerileri duyulmalı, tartışılmalı, yerine getirilmeli ve değerlendirilmelidir (Çelikten, 2004).

2.4.3. Okul Yöneticisinin Değişen Rolü

Hızla değişen bir dünyada okul örgütleri de yapı ve işlevlerinde önemli değişiklikler oluşturmakla birlikte kitle iletişim araçlarındaki hızlı gelişmeler, iletişimin yoğunluğunu artırmış ve uluslararası iletişime hız kazandırmıştır. 21. Yüzyıla çok yaklaştığımız günümüzde gelişmiş ülkelerin sanayi ötesi toplum ya da bilgi toplumuna dönüştüğünü görüyoruz. Bilimsel bilgi çığ gibi bir artış göstermektedir. Bütün bu değişimler okulun yeni bir yapı ve yönetim anlayışına sahip olmasını gerektirmektedir.

Okulun yapı ve yönetiminde meydana gelen değişimler, kuşkusuz okulu yöneten yöneticinin rollerini de önemli ölçüde değiştirmiştir. Okul yöneticisi küreselleşme, informasyon teknolojisi, örgütsel öğrenme ve Toplam Kalite Yönetimi gibi yeniliklerin karşısında yeni roller üstlenmek zorunda kalmıştır. Bu da her şeyden önce yeni bir misyon, vizyon ve liderlik davranışını gerektirmektedir.

Okul yöneticisinin geleneksel yönetim anlayışı çağın gereklerini karşılayamamaktadır. Üstelik ülkemizdeki okul yöneticilerinin çoğu eğitim yönetimi alanında hizmet öncesi bir eğitimden geçmemişlerdir. Eğitim yönetimi alanında bir eğitimden geçmeyen okul yöneticilerinin rollerini gerektiği gibi oynamaları mümkün değildir.

Bir örgütün değerleri doğrudan ayrılmazlık, açıklık, dürüstlük, özgürlük, fırsat eşitliği, liyakat ve bağlılığı içerebilir. Okul yöneticisine düşen görev, bu çekirdek değerlerin daha güçlü bir şekilde paylaşılmasını sağlamaktır. Okul yöneticisi geleceği çok iyi kestirmek, geleceğin temel eğilimlerini çok iyi belirlemek zorundadır. Drucker, geleceğin örgütlerinin "bilgi temelli" olduğunu savunmaktadır. Bilginin ön plana çıktığı örgütlerin etkililiklerini belirlemede ise, örgütsel öğrenme kapasitesi temel belirleyici olacaktır. Okul yöneticisinin değişimin yönetimindeki rolü giderek artacaktır. Okul yöneticisinin değişimin yönetiminde yeni bir liderlik rolünü üstlenmesi gerekir. Bu yeni rol, vizyoner liderliktir. Vizyoner liderlik, okulun misyon ve vizyonunu biçimleyen ve geleceğe ilişkin kestirimlerde bulunmayı gerektiren bir liderlik biçimidir. (Drucker, 1997)

2.4.4. Okul Yöneticisinin Beklenen Yeni Rolü

- Yüksek düzeyde stratejik planlama kapasitesine sahip olmalı.
- Yüksek düzeyde pazarlama kapasitesine sahip olmalı.
- Okullara yeni pazarlama ilgileri ve yeniden yapılandırılmış kamu fon kaynağı sağlamalı.
- Okulların, geniş bir öğrenci kesiminin ve toplumun ihtiyaçlarını karşılayabilecek program ve hizmetler sunabilmesini sağlamalı.
- Okulların hayat boyu eğitimin bir parçası olmasını sağlamalı.
- Okulların, okul destek hizmetleri dağıtımının merkezi olmasını sağlamalı.
- Toplumun, okulların karar alma süreçlerine, geçmişe göre daha aktif bir katılım göstermelerini sağlamalı.
- Söylemin, okulların amaç ve ürünlerin üzerinde olduğunu hatırlamalı, eğitim düzeyi oldukça yüksek bir toplumda öğrencilere en iyiyi sunmanın, toplumun temel ilgisi olacağını unutmamalıdır (Balcı, 2001).

Okul yöneticisi imajı, 1980'lerden bu yana kapı bekçisi olmaktan öğretim lideri olmaya doğru değişme göstermiştir. Araştırma ve politika literatüründe planlı değişme, okul geliştirme, etkili okul ve personel geliştirme çalışmalarında okul yöneticisi, değişimin lideri ve merkezi desteği olan kimsedir. Bu anlamda, yöneticilerin özen gösterdikleri yenilikler sınıfta büyük oranda uygulama şansı bulmaktadır. Ancak yöneticilerin yerleşmede başarılı olmasında onların değişme uzmanı olarak seçilme, yetiştirilme ve desteklenmeleri önem taşımaktadır (Balcı,2001).

2.4.5. Okul Müdürünün İş Grupları

Okul müdürlerinin iş grupları, okul yönetimi konusunda yazılmış olan değişik kitaplarda değişik başlıklar altında açıklanmaktadır. Taymaz bu iş gruplarını beş başlık altında toplamıştır (Taymaz, 2001).

Personel işleri: Personel ihtiyacının belirlenmesi, denetlenmesi, yükseltilmesi, ödüllendirilmesi, cezalandırılması, geliştirilmesi, yetiştirilmesi, emekliye ayrılması vb.

Öğrenci işleri: Öğrencilerin kaydedilmesi, izlenmesi, nakil ve kayıt silme işlemleri, sağlık ve güvenliği, sınıf geçme işlemleri, mezuniyet işlemleri vb.

Öğretmen ile ilgili işler: Okulun yıllık öğretim planının yapılması, öğretim ile ilgili araç gereçlerin sağlanması, öğretmenler kurul toplantılar, zümre ve şube öğretmenler kurulu toplantıları, öğretimin gerçekleştirilmesi vb.

Eğitim ile ilgili işler: Okul rehberlik işleri, öğrenci disiplin işleri, okul nöbet işleri, eğitsel ve sportif etkinlikler, okul aile birliği ve koruma derneği çalışmalar vb.

Okul işletmesiyle ilgili işler: Okul bina ve tesislerin donatım, bakım ve onarım işleri, temizlik, sivil savunma işleri, yazı hesap ve ayniyat işleri, kooperatif, kantin ve döner sermaye işleri vb. (Ocaklı, 2006)

III. BÖLÜM YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın modeli; evren ve örnekleme, veri toplama yöntemi, veri toplama aracı ve özellikleri, araştırma verilerinin toplanması ve analizi ile ilgili açıklamalar yer almıştır.

3.1. Araştırma Modeli

Konya ilinde okul yöneticilerinin karar alma koordine etme ve iletişim süreçlerinin işleyişindeki yeterliliklerinin Öğretmen Görüşüne etkisini belirlemeyi amaçlayan bu araştırma nicel verilere dayalı tarama modelinde bir araştırmadır.

Tarama modelleri, geçmişte ya da halen varolan bir durumu olduğu şekliyle betimlemeyi amaçlayan araştırma yaklaşımlarıdır. Araştırmaya konu olan olay, birey ya da nesne, kendi koşulları içinde ve olduğu gibi tanımlanmaya çalışılır (Karasar, 2005).

3.2. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evreni; Konya ili; Meram, Selçuklu, Karatay ilçelerinden ($\alpha=3098$) ortaöğretim öğretmenlerinden oluşmaktadır. Araştırma yansız olarak seçilen örneklem üzerinde yapılmıştır. Araştırmanın örnekleme ile ilgili grubun evreni temsil edebilme gücü tespit edilmeye çalışılmıştır. Örneklem belirlenmesinde aşağıdaki formül uygulanmıştır.

$$n = \left(\frac{z_{SS} \cdot e}{e} \right)^2$$

(Karasar 2005).

Örnekleme dahil Konya ili; Meram, Selçuklu, Karatay ilçelerinde görev yapan ($\alpha=3098$) ortaöğretim öğretmenlerinin oluşturduğu bu evreni; 342 kişiden oluşacak bir örneklem grubunun 0,05 anlamlılık düzeyinde temsil edebileceği düşünülmüştür.

$$n = \frac{t^2 \cdot (P \cdot Q)}{d^2} = \frac{1,96^2 \cdot (.25)}{.05^2} = 342$$

Bu tezde Prof. Dr. Semra ÜNAL'ın yöneticiliğinin karar alma koordine etme ve iletişim süreçlerinin işleyişindeki yeterliliklerinin okul başarısına etkisi. Ölçeği (2013) kullanılmıştır. İlgiliden bu ölçeği kullanmak için gerekli izin alınmıştır.

3.3. Araştırma Örneklerinin Özellikleri

Değişkenler	Frekans (f)	Yüzde (%)
Cinsiyet		
Bayan	61	17,8
Erkek	281	82,2
Yaş		
21-25 Yaş	7	2,0
26-30 Yaş	62	18,1
31-35 Yaş	26	7,6
36-40 Yaş	44	12,9
41-45 Yaş	89	26,0
46-50 Yaş	108	31,6
51 ve Üzeri	6	1,8
Branş		
Türk Dili ve Edebiyatı	5	1,5
Matematik	93	27,2
Fen Grubu (Fizik-Kimya-Biyoloji)	82	24,0
Sosyal Grubu (Tarih-Coğrafya)	48	14,0
Resim-Müzik-Beden	62	18,1
Felsefe-Din Kültürü	25	7,3
Yabancı Dil	22	6,4
Diğer	5	1,5
Eğitim Düzeyi		
Ön Lisans	21	6,1
Lisans	314	91,8
Lisans Üstü	7	2,0
Kıdem		
0-5 Yıl	24	7,0
6-10 Yıl	25	7,3
11-15 Yıl	102	29,8
16-20 Yıl	45	13,2
21 Yıl ve Üzeri	146	42,7
Aynı Müdürle Yıl		
3 Yıldan Az	313	91,5
4-6 Yıl	16	4,7
7-9 Yıl	13	3,8
Çalıştığınız Kurum		

Devlet	316	92,4
Özel	26	7,6
Toplam	342	% 100

Araştırma örnekleminin özellikleri incelendiğinde; araştırmaya katılan öğretmenlerin genelini erkek olduğu, yaş olarak 41 ve üzeri yaş aralığında olduğu, mezuniyet ağırlığının matematik, fen grubu, sosyal grubu olduğu, eğitim düzeyinin büyük çoğunluğunun lisans mezunu olduğu, kıdemlerinin genelini 11 yıl ve üzeri olduğu, aynı müdürle 3 yıldan az bir süredir çalıştıkları, büyük çoğunluğunun devlet oklarında görev yaptığı görülmektedir.

3.4. Veri Toplama Aracı

Ölçek 45 soru ve üç boyuttan oluşmaktadır. Ölçek uygulanmadan önce açımlayıcı faktör analizi yapılmıştır. Bu analiz için ölçeğin her bir maddesine beş kişinin cevap vermesi sağlanmış ve toplam (n=225) kişiye ulaşılmıştır. Faktör analizi tüm veri yapıları için uygun olmayabilir. Verilerin faktör analizi için uygunluğu için Kaiser-Meyer-Olkin (KMO and Barlett's Tests) testi yapılmıştır (KMO=,871, sig=,000). KMO'nun ,60'dan yüksek ve Barlett testinin anlamlı çıkmıştır. Faktör ortak varyansı (communalities) tabloları incelendiğinde, analize alınan n=45 maddenin öz değeri 1'den büyük olan üç faktör altında toplandığı görülmektedir. Bu üç faktörün ölçeğe ilişkin açıkladıkları varyans % 60,10'dur. Maddelerle ilgili tanımlanan üç faktörün ortak varyansları (communalities) ise 0,414 ile 0,758 arasında değiştiği gözlemlenmektedir. Buna göre analizde önemli faktör olarak ortaya çıkan üç faktörün birlikte, maddelerdeki toplam varyansın ve ölçeğe ilişkin varyansı çoğunluğunu açıkladıkları görülmektedir. Component Matrix tablosu incelendiğinde bu 45 maddenin tamamının birinci faktör yük değerlerinin 0,455 ve üzerinde olduğu görülmektedir. Bu bulgu ölçeğin genel bir faktöre sahip olduğunu gösterir.

Döndürme öncesinde birinci faktörün yol açtığı varyansın % 41,43 olması da genel bir faktörün varlığının bir başka kanıtıdır. Ancak, üç önemli faktörün içerdiği maddeler bakımında daha kolay tanımlanabilmesi için (rotated component matrix) incelendiğinde; *Karar Alma, Koordine Etme, İletişim* on beşer soru ve üç faktörde

yüksek yük değerlerine sahip oldukları görülmektedir. Bu analizlerden sonra “Yöneticinin Karar Alma Koordine Etme ve İletişim Süreçlerinin İşleyişi Ölçeği” geçerli ve güvenilir bir ölçme aracıdır denilebilir.

Tablo 1. Yöneticinin Karar Alma Koordine Etme ve İletişim Süreçlerinin İşleyişi Ölçeği Geçerlik ve Güvenirlik Analiz Sonuçları

Madde No	Faktör Ortak Varyansı	Faktör Yük Değeri	Döndürme Sonrası Yük Değerleri			Cronbach's Alpha if Item Deleted
			Karar Alma	Koordine Etme	İletişim	
1	,654	,726	,715			,857
2	,613	,726	,657			,860
3	,585	,679	,687			,860
4	,568	,696	,643			,858
5	,715	,789	,696			,860
6	,758	,780	,779			,858
7	,421	,582	,582			,860
8	,543	,686	,629			,859
9	,618	,722	,685			,859
10	,521	,656	,624			,858
11	,599	,716	,611			,856
12	,600	,681	,705			,859
13	,696	,771	,716			,857
14	,570	,677	,631			,856
15	,578	,681	,608			,856
1	,670	,628		,722		,867
2	,664	,576		,796		,865
3	,629	,537		,779		,864
4	,633	,590		,763		,866
5	,704	,648		,798		,867
6	,591	,689		,668		,870
7	,699	,749		,720		,870
8	,615	,593		,756		,866
9	,598	,542		,761		,865
10	,492	,584		,640		,868
11	,664	,709		,705		,869
12	,604	,611		,742		,867
13	,562	,620		,684		,868
14	,699	,626		,807		,866

15	,700	,553		,830		,864
1	,454	,525			,611	,857
2	,535	,507			,721	,858
3	,688	,717			,736	,856
4	,440	,470			,589	,857
5	,437	,581			,584	,858
6	,512	,552			,683	,857
7	,533	,604			,675	,857
8	,651	,635			,767	,857
9	,414	,455			,616	,858
10	,547	,527			,722	,857
11	,734	,691			,807	,856
12	,602	,603			,740	,857
13	,669	,703			,731	,856
14	,706	,663			,799	,856
15	,559	,680			,605	,856
Açıklanan Varyans Toplam=% 60,10 Karar Alma=% 21,35 Koordine Etme=%19,96 İletişim=% 18,79			Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)=,871 Bartlett's Test of Sphericity Approx. Chi-Square=10488,159 df=990 Sig=,000			Cronbach's Alfa=,863 Nof items= 45 madde

Adı geçen ölçeğe araştırmacı tarafından doğrulayıcı faktör analizi de yapılmıştır.

Tablo 2. Yöneticinin Karar Alma Koordine Etme ve İletişim Süreçlerinin İşleyişi Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Uyum İndeksi Sonuçları

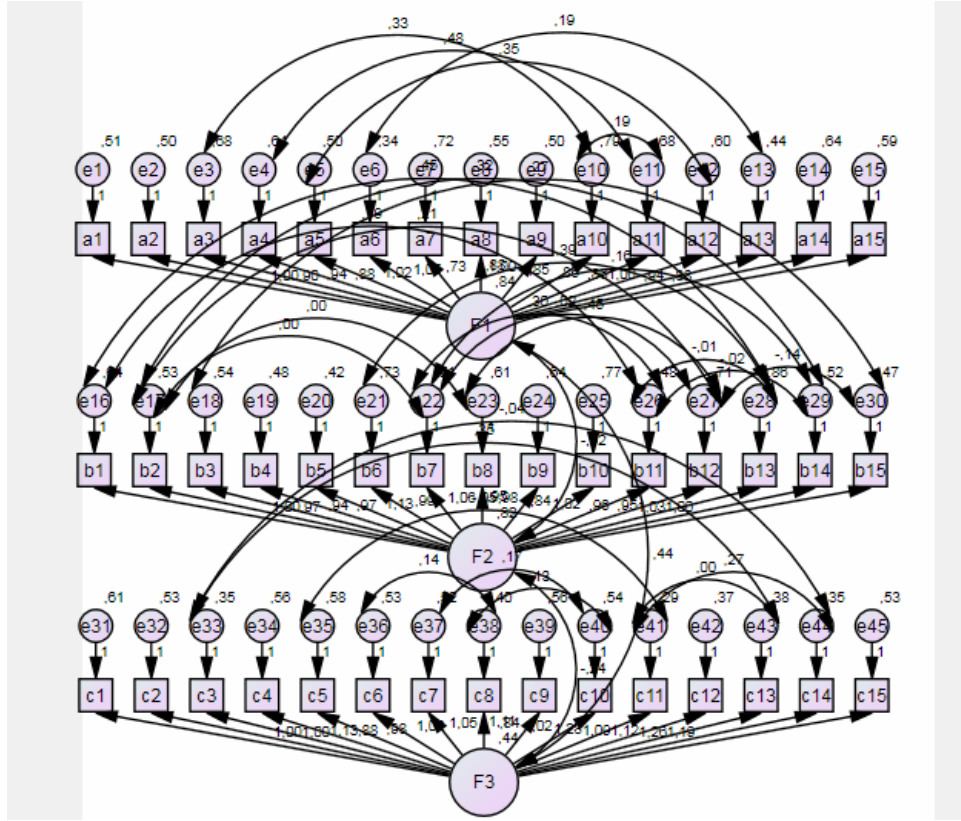
Model	χ^2	df	P	χ^2/df	GFI	SRMR	CFI	RMSEA
Bağımsız Faktörler	2208,155	914	,000	2,41	,72	,08	,87	,08

Tablo 2’de görüldüğü üzere p değeri anlamlı çıkmıştır. χ^2/df değerinin 0 ile 2 arasında olması iyi uyumdur. Ancak 1-5 arasındaki değerlerde kabul edilebilir uyum indeksidir. Analiz sonucu ($\chi^2/df=2,41$) değeri kabul edilebilir iyi uyum değeridir. Kalıntılara dayanan uyum indeksi (GFI) ,95 ile 1,0 arasında iyi uyum değeridir. Analiz sonucunda çıkan (GFI=,72) model için başarılı bir sonuçtur ve gözlenen

değişkenler arasında yeterince kovaryansın hesaplandığı anlamına gelmektedir. Yine kalıntılara dayalı uyum indeksi SRMR değeri 0 ile ,08 iyi uyum değeridir. Analiz sonucunda çıkan (SRMR=,08) model için başarılı bir sonuçtur. Bağımsız modele dayanan uyum indeksi (CFI) için ,97 ile 1,0 iyi uyumdur. Ancak ,95 ile ,97 arası değerler kabul edilebilir uyum değerleridir. 1'e yaklaştıkça uyum iyiliğinin arttığını gösterir. Analiz sonucunda çıkan (CFI=,87) model için başarılı bir sonuçtur. Yaklaşık hataların ortalama kare kökü (RMSEA) 0 ile ,10 arasında iyi uyumdur. Analiz sonucunda çıkan (RMSEA=,08) model için başarılı bir sonuçtur.

Ölçeğin Ön Denemesi

Şekil 6. Yöneticinin Karar Alma Koordine Etme ve İletişim Süreçlerinin İşleyişi Ölçeği AMOS Grafığı



Güvenirlilik, bireylerin test maddelerine verdikleri cevaplar arasındaki tutarlılık olarak tanımlanabilir. Güvenirlilik, testin ölçmek istediği özelliği ne derece doğru ölçtüğü ile ilgilidir. Testin güvenirlilik katsayısı olarak hesaplanan korelasyon

(r), test puanlarına ilişkin bireysel farklılıkların ne derece gerçek ve ne derece hata faktörüne bağlı olduğunu yorumlamak amacıyla kullanılır. Ölçeğin güvenirlik katsayısı ($r=,863$) olarak çıkmıştır. Bireyler arası gözlenen test puanlarındaki farkların % 86,3 oranında gerçek farkların % 13,7 oranında ise hatayı yansıttığı söylenilebilir. Adı geçen ölçeğin Kuder Richardson-20 (KR-20) ve Cronbach alfa (α) güvenirliği sonucu .70 ve daha yüksek olması test puanlarının güvenirliği için genel olarak yeterli görülmektedir.

3.5. Verilerin Çözümü

Ölçek aracılığıyla toplanan veriler, SPSS 22.0 for Windows paket programına kaydedilmiş ve veriler analiz edilmiştir.

İki ilişkisiz örneklem ortalamaları arasındaki farkın manidar olup olmadığını test etmek için “t testi” kullanılır (Büyüköztürk, 2005).

Öğretmenlerin “cinsiyet ve çalışılan kurum”a göre anlamlı bir farkın olup olmadığını belirlemek için t testi kullanılmıştır.

İkiden fazla grup karşılaştırıldığında ilişkisiz örneklemelerde tek yönlü varyans analizi (ANOVA) kullanılarak analiz edilmektedir. Anlamlı farkın bulunduğu durumlarda farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu anlamak için çok karşılaştırma testlerinde (post hoc test) Tukey testi kullanılmıştır (Büyüköztürk, 2005).

Öğretmenlerin “yaş, branş, eğitim düzeyi, kıdem, aynı müdürle çalışma yılı”nda anlamlı bir farkın olup olmadığını belirlemek için Anova testi kullanılmıştır.

Araştırmanın anlamlılık düzeyi $p<0,05$ olarak alınmıştır. Analiz sonucunda elde edilen bulgular, araştırma sorularına uygun olarak tablolara dönüştürülerek yorumlanmıştır.

IV. BÖLÜM BULGULAR ve TARTIŞMA

Bu bölümde, okul yöneticilerinin karar alma koordine etme ve iletişim süreçlerinin işleyişindeki yeterliliklerinin Öğretmen Görüşüne etkisini belirlemek için anket aracılığı ile elde edilen verilerin analizi sonucundan ortaya çıkan bulgular ve yorumlar yer almaktadır.

4.1. Cinsiyet Değişkenine Göre Okul Yöneticilerinin Karar Alma, Koordine Etme ve İletişim Süreçlerindeki Yeterlilikleri

Okul yöneticilerinin karar alma koordine etme ve iletişim süreçlerinin işleyişindeki yeterliliklerinin Öğretmen Görüşüne etkisinde cinsiyet değişkenine göre gruplandırılmış ve “bağımsız iki grup t-testi” uygulanmıştır. Tablo 1’de cinsiyet değişkenine göre t testi sonuçları yer almaktadır.

Tablo 3. Cinsiyet Değişkenine Göre t Testi Tablosu Sonuçları

Boyutlar	Bayan	Erkek	t-Testi Sonuçları	
	\bar{X}	\bar{X}	t değeri	p değeri
Karar Alma	42,0984	41,6477	,501	,617
Koordine Etme	42,4590	41,4128	1,267	,206
İletişim	47,2623	46,4698	1,004	,316

**p<0,05 anlamlılık seviyesinde ilişki anlamlı*

Ortalamalar arasındaki bu farkların istatistiki olarak anlamlı olup olmadıklarının analizi yapılmıştır. Bu analizle ilgili olarak ortaya çıkan t değerlerinin anlamlılık (p değerlerinin) derecelerinin % 5 den büyük olması anlamlı bir farklılığın olmadığını göstermektedir. Karar alma ve koordine etmede bayanlar ve erkeklerin görüşleri aynıdır. Buna da gerekçe olarak; okul yöneticisinin, müdür yardımcısı, öğretmenler ve diğer unsurları karar almada kararın içine katması, inisiyatif kullanabilmesi, okul çevresi ve kurumlarla işbirliği içerisinde olması gibi nedenleri gösterebiliriz. Diğer yandan iletişim becerilerinin ortalamaları diğer boyutlara nazaran daha olumlu çıkmıştır. Okul yöneticisinin, öğretmenlerin ve diğer çalışanların iletişimsel olarak güçlü ve zayıf yönlerini bilerek onları karar almaya ve koordine etmeye çalışması, karşılaşılan sorunlarda iletişim kanallarını açık tutması olumlu görüşleri için önemli bir ayrıntı olarak gösterilebilir. Genel olarak öğretmenlerin bu üç boyutta görüşlerinin ortak çıkması, aynı düşünüyor olmaları araştırma sonuçları açısından anlamlıdır ve önemlidir.

4.2. Yaş Değişkenine Göre Okul Yöneticilerinin Karar Alma, Koordine Etme ve İletişim Süreçlerindeki Yeterlilikleri

Okul yöneticilerinin karar alma koordine etme ve iletişim süreçlerinin işleyişindeki yeterliliklerinin Öğretmen Görüşüne etkisinde yaş değişkenine göre ortalamalar Tablo 4’de verilmiştir.

Tablo 4.Yaş Değişkenine Göre Ortalamalar

Değişken	Karar Alma	Koordine Etme	İletişim
	\bar{X}	\bar{X}	\bar{X}
21-25 Yaş	42,5714	46,4286	51,2857
26-30 Yaş	41,7419	42,0323	46,7097
31-35 Yaş	40,7692	39,9615	44,8077
36-40 Yaş	43,9091	40,4773	46,5682
41-45 Yaş	41,8652	41,8090	46,6180
46-50 Yaş	41,1389	41,5741	46,7500
51 ve Üzeri	37,3333	44,1667	45,6667

Bununla birlikte yaş değişkeni bakımından ortaöğretim öğretmenlerinin ortalamaları arasındaki bu farkların istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığını tespit etmek için tek yönlü varyans analizi (ANOVA) yapılmıştır.

Tablo 5.Yaş Değişkenine Göre Anova Tablosu Sonuçları

Boyutlar	Değişim Kaynağı	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	p
Karar Alma	Grup Arası	393,242	6	65,540	1,637	,136
	Grup İçi	13410,469	335	40,031		
	Toplam	13803,711	341			
Koordine Etme	Grup Arası	343,538	6	57,256	1,692	,122
	Grup İçi	11336,582	335	33,841		
	Toplam	11680,120	341			
İletişim	Grup Arası	245,647	6	40,941	1,319	,248
	Grup İçi	10395,631	335	31,032		
	Toplam	10641,278	341			

* $p < 0,05$ anlamlılık seviyesinde ilişki anlamlı

Tablo 5’de yaş değişkeni bakımından, ortaöğretim öğretmenlerinin ortalamaları arasındaki farkların anlam düzeyleri yer almaktadır. Bu sonuçlara göre

ortalamalar arasındaki farkın ($F=1,637$, $F= 1,692$ ve $F=1,319$) istatistiksel olarak anlamlı olmadığı görülmektedir.

Ortalamalara bakıldığında 36-40 yaş arasında olanların karar almada; 21-25 yaş arasında olanların koordine etmede ve iletişimde daha olumlu oldukları söylenilebilir. 36-40 yaş grubundaki öğretmenler yaklaşık olarak 10-15 hizmet yılına sahip öğretmenlerdir. Bu öğretmenlerin karar almada olumlu düşüncelerinin nedeni olarak, yöneticilerin öğretmenlerin karardan etkilenmesi ve mutlu olması için kararın merkezinde tutması gösterilebilir. Öte yandan 3-5 hizmet yılına sahip öğretmenleri yöneticilerin, çalışanların kişisel özellik ve yeteneklerini dikkate almaları ve çalışanlar arasındaki haberleşmenin önemini bilerek hareket etmelerinden kaynaklandığı söylenilebilir.

4.3. Branş Değişkenine Göre Okul Yöneticilerinin Karar Alma, Koordine Etme ve İletişim Süreçlerindeki Yeterlilikleri

Okul yöneticilerinin karar alma koordine etme ve iletişim süreçlerinin işleyişindeki yeterliliklerinin Öğretmen Görüşüne etkisinde branş değişkenine göre ortalamalar Tablo 6'de verilmiştir.

Tablo 6 Branş Değişkenine Göre Ortalamalar

Değişken	Karar Alma	Koordine Etme	İletişim
	\bar{X}	\bar{X}	\bar{X}
Türk Dili ve Edebiyatı	42,0000	41,2000	48,6000
Matematik	41,6022	41,3011	45,9462
Fen Grubu (Fizik-Kimya-Biyoloji)	41,2073	41,2927	47,6098
Sosyal Grubu (Tarih-Coğrafya)	41,7500	42,2083	46,0417
Resim-Müzik-Beden	42,3387	42,2903	47,4355
Felsefe-Din Kültürü	42,6400	43,1200	46,4400
Yabancı Dil	41,0455	40,0455	45,1818
Diğer	43,0000	37,4000	43,0000

Bununla birlikte branş değişkeni bakımından ortaöğretim öğretmenlerinin ortalamaları arasındaki bu farkların istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığını tespit etmek için tek yönlü varyans analizi (ANOVA) yapılmıştır.

Tablo 7. Branş Değişkenine Göre Anova Tablosu Sonuçları

Boyutlar	Değişim Kaynağı	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	p
Karar Alma	Grup Arası	86,354	7	12,336	,300	,953
	Grup İçi	13717,357	334	41,070		
	Toplam	13803,711	341			
Koordine Etme	Grup Arası	263,289	7	37,613	1,100	,362
	Grup İçi	11416,831	334	34,182		
	Toplam	11680,120	341			
İletişim	Grup Arası	311,243	7	44,463	1,438	,189
	Grup İçi	10330,035	334	30,928		
	Toplam	10641,278	341			

* $p < 0,05$ anlamlılık seviyesinde ilişki anlamlı

Tablo 7’de yaş değişkeni bakımından, ortaöğretim öğretmenlerinin ortalamaları arasındaki farkların anlam düzeyleri yer almaktadır. Bu sonuçlara göre ortalamalar arasındaki farkın ($F=,300$, $F= 1,100$ ve $F=1,438$) istatistiksel olarak anlamlı olmadığı görülmektedir.

Ortalamalara bakıldığında bütün boyutlarda öğretmenlerin görüşlerinin aynı olduğu görülmektedir. Branşı Türk Dili ve Edebiyatı olan öğretmenlerin iletişimde yöneticilerle daha iyi olduğu söylenilebilir. Türk Dili ve Edebiyatı’nın içerisinde, diksiyon, iletişim, aksan vs. gibi unsurlar olduğu için bu sonucun olumlu çıktığını söyleyebiliriz. Yine bütün boyutlarda branşlar bazında öğretmenlerin görüşlerinin aynı olması bu araştırma açısından önemlidir. Çünkü yöneticilerinin; karar alma, koordine etme ve iletişimde düşündükleri görüşler aynıdır.

İletişim boyutunda branşları ne olursa olsun öğretmenlerin görüşleri diğer boyutlara göre daha olumludur. Karar alma ve koordine etmede de yönetici iletişim unsurlarından yararlanmak zorunda olduğundan, yöneticilerin iletişimi iyi bir araç olarak kullandıkları söylenilebilir. Buna da gerekçe olarak; okul yöneticisi ile

öğretmenlerin karşılaştıkları problemleri bire bir paylaşabilmeleri, yönetim kademesi olarak okulların daha basit hiyerarşik yapılanmalara sahip olmaları, okul yöneticilerinin öğretmenlere okul için önemli oldukları hislerini vermeleri, haberleşme engellerini giderici önlemler almalarını ve öğretmenler üzerinde olumlu bir güven atmosferi oluşturmalarına neden olabilir.

4.4. Eğitim Durumu Değişkenine Göre Okul Yöneticilerinin Karar Alma, Koordine Etme ve İletişim Süreçlerindeki Yeterlilikleri

Okul yöneticilerinin karar alma koordine etme ve iletişim süreçlerinin işleyişindeki yeterliliklerinin Öğretmen Görüşüne etkisinde eğitim düzeyi değişkenine göre ortalamalar Tablo 6’da verilmiştir.

Tablo 8.Eğitim Düzeyi Değişkenine Göre Ortalamalar

Değişken	Karar Alma	Koordine Etme	İletişim
	\bar{X}	\bar{X}	\bar{X}
Ön Lisans	41,9048	39,1429	46,8571
Lisans	41,7102	41,6943	46,6369
Lisans Üstü	42,0000	44,7143	44,7143

Bununla birlikte eğitim düzeyi değişkeni bakımından ortaöğretim öğretmenlerinin ortalamaları arasındaki bu farkların istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığını tespit etmek için tek yönlü varyans analizi (ANOVA) yapılmıştır.

Tablo 9.Eğitim Düzeyi Değişkenine Göre Anova Tablosu Sonuçları

Boyutlar	Değişim Kaynağı	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	p
Karar Alma	Grup Arası	1,274	2	,637	,016	,984
	Grup İçi	13802,437	339	40,715		
	Toplam	13803,711	341			
Koordine Etme	Grup Arası	197,470	2	98,735	2,915	,056
	Grup İçi	11482,650	339	33,872		
	Toplam	11680,120	341			
İletişim	Grup	26,666	2	13,333	,426	,654

Arası			
Grup İçi	10614,611	339	31,312
Toplam	10641,278	341	

**p<0,05 anlamlılık seviyesinde ilişki anlamlı*

Tablo 9’da eğitim düzeyi değişkeni bakımından, ortaöğretim öğretmenlerinin ortalamaları arasındaki farkların anlam düzeyleri yer almaktadır. Bu sonuçlara göre ortalamalar arasındaki farkın ($F=,016$, $F= 2,915$ ve $F=,426$) istatistiksel olarak anlamlı olmadığı görülmektedir.

Yüksek lisans mezunu olanlar diğer mezunlara nazaran iki boyutta daha olumlu görüş belirtmişlerdir. Yine iletişim boyutunda öğretmenlerin görüşleri daha olumlu çıkmıştır. Ancak önlisans mezunları koordine etmede diğer mezunlara nazaran olumsuzluk görüştedirler.

4.5. Kıdem Değişkenine Göre Okul Yöneticilerinin Karar Alma, Koordine Etme ve İletişim Süreçlerindeki Yeterlilikleri

Okul yöneticilerinin karar alma koordine etme ve iletişim süreçlerinin işleyişindeki yeterliliklerinin Öğretmen Görüşüne etkisinde kıdem değişkenine göre ortalamalar Tablo 9’da verilmiştir. Sıkıntıların çoğu iletişim boyutunda yaşandığı görülmektedir.

Tablo 10.Kıdem Değişkenine Göre Ortalamalar

Değişken	Karar Alma	Koordine Etme	İletişim
	\bar{X}	\bar{X}	\bar{X}
0-5 Yıl	41,7083	43,0833	46,2083
6-10 Yıl	41,4800	39,8400	45,1600
11-15 Yıl	42,0196	41,3725	46,8529
16-20 Yıl	42,6000	42,2000	47,1556
21 Yıl ve Üzeri	41,3014	41,6301	46,5890

Bununla birlikte kıdem değişkeni bakımından ortaöğretim öğretmenlerinin ortalamaları arasındaki bu farkların istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığını tespit etmek için tek yönlü varyans analizi (ANOVA) yapılmıştır.

Tablo 11. Kıdem Değişkenine Göre Anova Tablosu Sonuçları

Boyutlar	Değişim Kaynağı	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	p
Karar Alma	Grup Arası	71,012	4	17,753	,436	,783
	Grup İçi	13732,699	337	40,750		
	Toplam	13803,711	341			
Koordine Etme	Grup Arası	151,856	4	37,964	1,110	,352
	Grup İçi	11528,264	337	34,208		
	Toplam	11680,120	341			
İletişim	Grup Arası	75,912	4	18,978	,605	,659
	Grup İçi	10565,366	337	31,351		
	Toplam	10641,278	341			

* $p < 0,05$ anlamlılık seviyesinde ilişki anlamlı

Tablo 11’de kıdem değişkeni bakımından, ortaöğretim öğretmenlerinin ortalamaları arasındaki farkların anlam düzeyleri yer almaktadır. Bu sonuçlara göre ortalamalar arasındaki farkın ($F=,436$, $F= 1,110$ ve $F=,605$) istatistiksel olarak anlamlı olmadığı görülmektedir.

Karar alma ve iletişim boyutlarında bütün öğretmenlerin, hizmet yılları ne olursa olsun görüşleri ortaktır. Karar almada yöneticinin formal iletişim yerine, informal iletişim unsurlarını kullanması, karar almada okulun imkanları dahilinde karar alınması gibi nedenler olumluluğa gerekçe olarak gösterilebilir. Öte yandan koordine etme boyutunda hizmet yılı 6-10 yıl olan öğretmenler az da olsa olumsuz görüş bildirmişlerdir. Bunu da yönetici; okuldaki öğretmenleri okulun hedeflerini gerçekleştirmesine katkı derecelerini önemseyerek, okulun amaç ve düzenine uygun bir koordinasyon düzeni kurarak, aşabilir.

4.6. Aynı Müdürle Çalışma Süresi Değişkenine Göre Okul Yöneticilerinin Karar Alma, Koordine Etme ve İletişim Süreçlerindeki Yeterlilikleri

Okul yöneticilerinin karar alma koordine etme ve iletişim süreçlerinin işleyişindeki yeterliliklerinin Öğretmen Görüşüne etkisinde aynı müdürle çalışma yılı değişkenine göre ortalamalar Tablo 12’de verilmiştir. Sıkıntıların çoğu iletişim boyutunda yaşandığı görülmektedir.

Tablo 12. Aynı Müdürle Çalışma Yılı Değişkenine Göre Ortalamalar

Değişken	Karar Alma	Koordine Etme	İletişim
	\bar{X}	\bar{X}	\bar{X}
3 Yıldan Az	41,6102	41,5080	46,5687
4-6 Yıl	43,3125	42,6250	46,6250
7-9 Yıl	42,6154	42,5385	47,6154

Bununla birlikte aynı müdürle çalışma yılı değişkeni bakımından ortaöğretim öğretmenlerinin ortalamaları arasındaki bu farkların istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığını tespit etmek için tek yönlü varyans analizi (ANOVA) yapılmıştır.

Tablo 13. Aynı Müdürle Çalışma Yılı Değişkenine Göre Anova Tablosu Sonuçları

Boyutlar	Değişim Kaynağı	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	p
Karar Alma	Grup Arası	54,749	2	27,374	,675	,510
	Grup İçi	13748,962	339	40,557		
	Toplam	13803,711	341			
Koordine Etme	Grup Arası	30,909	2	15,455	,450	,638
	Grup İçi	11649,211	339	34,363		
	Toplam	11680,120	341			
İletişim	Grup Arası	13,678	2	6,839	,218	,804
	Grup İçi	10627,600	339	31,350		
	Toplam	10641,278	341			

* $p < 0,05$ anlamlılık seviyesinde ilişki anlamlı

Tablo 13’de aynı müdürle çalışma yılı değişkeni bakımından, ortaöğretim öğretmenlerinin ortalamaları arasındaki farkların anlam düzeyleri yer almaktadır. Bu sonuçlara göre ortalamalar arasındaki farkın ($F=,675$, $F= ,450$ ve $F=,218$) istatistiksel olarak anlamlı olmadığı görülmektedir.

Aynı müdürle çalışma süresinde ortalamalara bakıldığında Türk Dili Edebiyatı branşlarında öğretmenlerin iletişim alt boyutu ortalamaları diğer branşlardan daha yüksek görülmüştür. Ancak buradan anlaşılıyor ki bütün boyutlarda görüşlerin aynı olduğu söylenilebilir. Milli Eğitimi Bakanlığı Yönetici

Görevlendirme Yönetmeliğinin her sene değişmesi ve M.E.B’in yönetici görevlendirmesi asli görev olarak görmemesi gibi nedenlerle dikkat edilirse öğretmenlerin aynı müdürle çalışma süresinin 3 yıldan az ve öğretmenlerin dağılımının % 91,5 olduğu görülmektedir. Kısaca okullarda yöneticiler demek oluyor ki; 3 yıldan az sürede görev yapmakta veya 3 yıldan sonra görevi bırakmakta veya öğretmenliğe dönmektedirler. Yine de araştırma sonucu olarak 313 öğretmenin aynı müdürle 3 yıldan az çalışmasına rağmen görüşleri ortaktır. Karar alma, koordine etme ve iletişimde düşünceleri, görüşleri beklentileri aynı yöndedir.

4.7. Çalışılan Kurum Değişkenine Göre Okul Yöneticilerinin Karar Alma, Koordine Etme ve İletişim Süreçlerindeki Yeterlilikleri

Okul yöneticilerinin karar alma koordine etme ve iletişim süreçlerinin işleyişindeki yeterliliklerinin Öğretmen Görüşüne etkisinde çalışılan kurum değişkenine göre gruplandırılmış ve “bağımsız iki grup t-testi” uygulanmıştır. Tablo 12’de çalışılan kurum değişkenine göre t testi sonuçları yer almaktadır. İletişim boyutunda ortalamalar yüksek olduğundan bu boyutta sıkıntı yaşanıyor diyebiliriz.

Tablo 14. Çalışılan Kurum Değişkenine Göre T Testi Tablosu Sonuçları

Boyutlar	Devlet Okulu	Özel Okul	t-Testi Sonuçları	
	\bar{X}	\bar{X}	t değeri	p değeri
Karar Alma	41,6456	42,7308	,836	,404
Koordine Etme	41,4051	43,9615	2,152	,032*
İletişim	46,4525	48,5385	1,837	,067

* $p < 0,05$ anlamlılık seviyesinde ilişki anlamlı

Ortalamalar arasındaki bu farkların istatistiki olarak anlamlı olup olmadıklarının analizi yapılmıştır. Bu analizle ilgili olarak ortaya çıkan t değerlerinin anlamlılık (p değerlerinin) derecelerinin % 5 den küçük olması anlamlı bir farklılığın sadece koordine etmek boyutunda olduğunu göstermektedir. Devlet ve özel okullarda çalışanlar arasında sadece koordine etme boyutunda görüş ayrılığı vardır. Diğer iki boyutta düşünceler aynıdır. Özel okulda çalışanlar devlet okuluna nazaran koordine etme boyutunda daha olumlu görüş bildirmişlerdir. Bu sonuca göre diyebiliriz ki, özel okullarda koordine etme sistemi, devlet okullarından daha iyidir. Buna da gerekçe olarak; M.E.B’in yönetici yetiştirme hedefinin olmaması, nasıl olsa birisi yapıyor yapsın mantığını gösterebiliriz.

V. BÖLÜM

SONUÇ VE ÖNERİLER

Konya ilinde okul yöneticilerinin karar alma koordine etme ve iletişim süreçlerinin işleyişindeki yeterliliklerinin Öğretmen Görüşüne etkisini belirlemeyi amaçlayan bu araştırmada şu sonuçlara ulaşılmıştır.

Araştırma örnekleminin özellikleri incelendiğinde; araştırmaya katılan öğretmenlerin genelini erkek olduğu, yaş olarak 41 ve üzeri yaş aralığında olduğu, mezuniyet ağırlığının matematik, fen grubu, sosyal grubu olduğu, eğitim düzeyinin büyük çoğunluğunun lisans mezunu olduğu, kıdemlerinin genelini 11 yıl ve üzeri olduğu, aynı müdürle 3 yıldan az bir süredir çalıştıkları, büyük çoğunluğunun devlet oklarında görev yaptığı görülmektedir.

5.1. Değişkenlere İlişkin Sonuçlar

Bu bölümde; cinsiyet, yaş, branş, eğitim düzeyi, kıdem, aynı müdürle çalışma yılı, çalışılan kurum değişkenlerine ilişkin sonuçlar yer almaktadır.

5.1.1. Cinsiyet Değişkenine İlişkin Sonuçlar

Araştırma bulgularında cinsiyet değişkeninde karar alma, koordine etme ve iletişim boyutlarında cinsiyete göre farklı görüş yoktur. Karar alma ve koordine etmede bayanlar ve erkeklerin görüşleri cinsiyet değişkeninde aynıdır.

5.1.2. Yaş Değişkenine İlişkin Sonuçlar

Araştırma bulgularında yaş değişkeninde karar alma, koordine etme ve iletişim boyutlarında yaşa göre farklı görüş yoktur. Ortalamalara bakıldığında 36-40 yaş arasında olanların karar almada; 21-25 yaş arasında olanların koordine etmede ve iletişimde daha olumlu oldukları söylenilebilir. 36-40 yaş grubundaki öğretmenler yaklaşık olarak 10-15 hizmet yılına sahip öğretmenlerdir.

5.1.3. Branş Değişkenine İlişkin Sonuçlar

Araştırma bulgularında branş değişkeninde karar alma, koordine etme ve iletişim boyutlarında branşa göre farklı görüş yoktur. Ortalamalara bakıldığında bütün boyutlarda öğretmenlerin görüşlerinin aynı olduğu görülmektedir. Branşı Türk Dili ve Edebiyatı olan öğretmenlerin iletişimde yöneticilerle daha iyi olduğu söylenilebilir. Türk Dili ve Edebiyatı'nın içerisinde, diksiyon, iletişim, aksan vs. gibi unsurlar olduğu için bu sonucun olumlu çıktığını söyleyebiliriz. Yine bütün

boyutlarda branşlar bazında öğretmenlerin görüşlerinin aynı olması bu araştırma açısından önemlidir. Çünkü yöneticilerinin; karar alma, koordine etme ve iletişimde düşündükleri görüşler aynıdır.

İletişim boyutunda branşları ne olursa olsun öğretmenlerin görüşleri diğer boyutlara göre daha olumludur. Karar alma ve koordine etmede de yönetici iletişim unsurlarından yararlanmak zorunda olduğundan, yöneticilerin iletişimi iyi bir araç olarak kullandıkları söylenilebilir.

5.1.4. Eğitim Düzeyi Değişkenine İlişkin Sonuçlar

Araştırma bulgularında eğitim düzeyi değişkeninde karar alma, koordine etme ve iletişim boyutlarında eğitim düzeyine göre farklı görüş yoktur. Yüksek lisans mezunu olanlar diğer mezunlara nazaran iki boyutta daha olumlu görüş belirtmişlerdir. Yine iletişim boyutunda öğretmenlerin görüşleri daha olumlu çıkmıştır. Ancak ön lisans mezunları koordine etmede diğer mezunlara nazaran bir tık olumsuzluk görüştedirler. Bunu aşabilmek için yöneticinin; okulun amaçlarını gerçekleştirmek için insan ve madde kaynaklarının bir araya getirmesi, okulun eğitim öğretimi için okul personelinin koordine edilmesi yeterli olacaktır.

5.1.5. Kıdem Değişkenine İlişkin Sonuçlar

Araştırma bulgularında kıdem değişkeninde karar alma, koordine etme ve iletişim boyutlarında kıdeme göre farklı görüş yoktur. Karar alma ve iletişim boyutlarında bütün öğretmenlerin, hizmet yılları ne olursa olsun görüşleri ortaktır.

5.1.6. Aynı Müdürle Çalışma Yılı Değişkenine İlişkin Sonuçlar

Araştırma bulgularında aynı müdürle çalışma yılı değişkeninde karar alma, koordine etme ve iletişim boyutlarında aynı müdürle çalışma yılına göre farklı görüş yoktur. Aynı müdürle çalışma süresinde ortalamalara bakıldığında bütün boyutlarda görüşlerin aynı olduğu söylenilebilir.

5.1.7. Çalışılan Kurum Değişkenine İlişkin Sonuçlar

Araştırma bulgularında çalışılan kurum değişkeninde karar alma, koordine etme ve iletişim boyutlarında çalışılan kuruma sadece koordine etme boyutunda görüş farklılığı vardır. Diğer iki boyutta düşünceler aynıdır. Özel okulda çalışanlar devlet okuluna nazaran koordine etme boyutunda daha olumlu görüş bildirmişlerdir.

5.2. Öneriler

Araştırmanın yöntemi bulguları ve yorumlarına ilişkin sonuçlar dikkate alınarak geliştirilen öneriler aşağıda alt başlıklar altında verilmiştir.

5.2.1. Uygulamaya Yönelik Öneriler

- Okul yöneticilerinin karar alma koordine etme ve iletişim konu başlıklarında yeterliliklerini arttırmalarını sağlamak için hizmet içi eğitim programları, seminerler ve konferans gibi teknik ve yöntemlerden yararlanılması uygun olabilir.

5.2.2. Araştırmaya Yönelik Öneriler

- Bu ölçek İmam Hatip Ortaokullarında, özel ilk ve ortaokul kurumlarında yöneticilere uygulanabilir.
- Ölçek okullar dışında resmi kurumlarda yöneticilere uygulanabilir.

KAYNAKLAR

- Açıklan, A. (1994). *Teknik ve Toplumsal Yönleriyle Okul Yöneticiliği*. Pegem A Yayıncılık, Ankara.
- Aydın, M. (1991). *Eğitim Yönetimi*, Ankara: Hatipoğlu Yayınları.
- Aydın, M. (2000). *Eğitim Yönetimi* (6. Baskı). Ankara: Hatiboğlu Yayınevi.
- Balcı, A. (1998) *Örgütsel Gelişme*. Ankara: Personel Eğitim Merkezi Yayın No 18.
- Balcı, A. (2001). *Sosyal Bilimlerde Araştırma*.Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Balcı, A. (2004). *Sosyal Bilimler Araştırma Yöntem Teknik ve İlkeleri*, Pegem Akademi, İstanbul.
- Başaran, İ. E. (1989). *Yönetim* (2.Baskı). Ankara: Gül Yayınevi.
- Başaran, İ.E. (1994) *Eğitim Yönetimi*. Ankara: Kadioğlu Matbası.
- Binbaşıoğlu, C. (1983). *Eğitim Yöneticiliği* (3. Baskı). Ankara: Binbaşıoğlu Yayınevi.
- Binbaşıoğlu, C.(1988). *Genel Öğretim Bilgisi*. Ankara: Binbaşıoğlu Yayınevi.
- Bursalıoğlu, Z. (1997). *Eğitim Yönetiminde Teori ve Uygulama*, Ankara: Ankara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları, No:142.
- Bursalıoğlu, Z. (2003). *Eğitim Yönetiminde Teori ve Uygulama*. (7. Baskı) Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Bursalıoğlu, Z., (1981). *Eğitim Yöneticisinin Yeterlikleri*, Ankara Ü.Eğitim Fakültesi Yayınları, Ankara.
- Celep, C. (2004) *Dönüşümsel Liderlik*. Anı Yayıncılık: Ankara.
- Çelikkaya, H. (1998). *Fonksiyonel Eğitim Sosyolojisi*. İstanbul: Alfa Basım-Yayım Dağıtım.

- Çelikten, M. (2004). İdeal Bir Okul Müdürü Portresi. *Akademik Araştırmalar Dergisi*, (21).
- Çubukçu, Z. Ve Döndar, İ., (2003). “Okul Yöneticilerin İletişim Becerilerine İlişkin Öğretmenlerin Algı ve Beklentileri” *Milli Eğitim Dergisi*, sayı 157.
- Demirtaş, H. Ve Güneş, H. (2002). *Eğitim Yönetimi ve Denetimi Sözlüğü*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Doğan, V. (2005). Toplumsal Liderlik Yeterliliklerinin Belirlenmesi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Yıldız Teknik Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Doğan, V. (2005). *Toplumsal Liderlik Yeterliliklerinin Belirlenmesi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Yıldız Teknik Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Drucker, P. F. (1994). *Yeni Gerçekler* (B. Karanakçı, Çev.). Ankara: T. İş Bankası Kültür Yayınları, Tisamat Basım Sanayi.
- Düren, Z. (2000). *2000'li Yıllarda Yönetim*. İstanbul: Alfa Yayınları.
- Erçetin, Ş. (2000). *Lider Sarmalında Vizyon*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Erdoğan, İ. (2006). *Eğitim Ve Okul Yönetimi* (6. Basım). İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Erdoğan, İ., (2004). *Eğitimde Değişim Yönetimi*, Pegem A Yayıncılık, Ankara.
- Erdoğan, İ., (2008). *Eğitim ve Okul Yönetimi*, Alfa Yayınları, İstanbul.
- Eren, E. (1998). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta Yayınevi.
- Eren, E. (2001). *Yönetim ve Organizasyon (Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar)*. İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Fetih L. (1998). Okul Öncesi Eğitimde Program Geliştirme M.Ü. Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi, s. 10.

- Fidan, N. (1990). Erden, M. *Eğitime Giriş*, Alkım Yayınevi, Ankara.
- Gibson, J. Ve Diğerleri. (1973). *Oragnizastions: Stnicture Proceuses Behavior*. Teksas: Puplications Inc.
- Giray, N. (2006). *Okul Yöneticilerinin Yönetimsel Karar Verme Problem Çözme Yeterliliği*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Güçlüol, K. (1985). *Yönetim ve Yönetici*. Ankara: Kadioğlu Matbaası.
- Gümüşeli, A. İ. (2001). *Çağdaş Okul Müdürünün Liderlik Alanları, Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Güney, S. (1999). *Davranış Bilimleri Açısından Atatürk'ün Liderliği*. Ankara: Ocak Yayınları.
- Gürsel, M. (1997). *Okul Yönetimi*. Konya: Mikro Basım-Yayım Dağıtım.
- Gürsel, M. (2012). *Eğitim Yöneticisinin Yeterlilikleri*, Fakülte Akademi, Konya.
- Harrison, R. (1999). Understanding your organization's character. Harvard Business Review, 50(23).
- Hussey, D. E. (1997). *Kurumsal Değişimi Başarmak* (T. Savaşer, Çev.). İstanbul: Rota Yayınları.
- Ilgar, L. (2000). *Eğitim Yönetimi, Okul Yönetimi, Sınıf Yönetimi*. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Karasar, N. (2005). *Bilimsel Araştırma Yöntemi*, Nobel Yayın Dağıtım, 10. Baskı, Ankara.
- Karip, E., Terzi, A.R., Turan, S., Çelik, V., Özdemir, S., Balcı, A., Açıkalın, A., Başar, H., Aydın, İ., Şişman, M., (2004). *Eğitim ve Okul Yöneticiliği El Kitabı*, Pegem A Yayınları, Ankara.

- Kasım, A. (2008). “Meslek Lisesi Yöneticilerinin Yönetim Süreçlerine Göre Okul Yönetme Becerileri”, Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Kaya, Y. K. (1979). Eğitim Yönetimi. Ankara: Doğan Basımevi.
- Kaya, Y. K. (1993). Yönetim: Kuram ve Türkiye'deki Uygulama. Ankara: Bilim Kitap Kırtasiye Ltd. Şti.
- Koçel, T. (2003). İşletme Yöneticiliği Yönetim Ve Organizasyonl Organizasyonlarda Davranış Klasik- Modern- Çağdaş Ve Güncel Yaklaşımlar. İstanbul: Beta Yayınları.
- Ocaklı, E. (2006). *Okul Müdürlerinin Duygusal, Bilişsel ve Davranışsal Boyutlarda Değişime Açıklıklarının Ölçülmesi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. . Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Oktay, H., (2008). “İlköğretim Okullarında Görev Yapan Yöneticiler ve Öğretmenler Arasındaki İletişimde Yöneticiden Kaynaklanan Engeller”, Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Onaran, O. (1971). *Örgütlerde Karar Verme*. Ankara:A.Ü.S.B.F. Yay.
- Özden, Y. (1998) Eğitimde Dönüşüm. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Pehlivan, İ. (1998) Yönetimsel Mesleki ve Örgütsel Etik. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Semerci, N., (2000). “Yönetimde karar vermenin kritik düşünmeyle ilişkisi” Kuram Ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, Sayı:2.
- Şahin, A., (2010). ”İlköğretim Okulu Yöneticilerin Kişiler Arası İletişim Beceri Düzeyleri” Çağdaş Eğitim Dergisi, Sayı.379.
- Şennur, M. (2004). Okul Aile İşbirliğinde 11 İpucu. *Yeni Eğitim Dergisi*, 8.
- Taş, H., (2002). “Yaratıcı örgüt kültürünün oluşturulmasında yönetin süreçlerinin

yönetimi” Kuram Ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, Sayı:32.

Taymaz, H. (1995). *Okul Yönetimi*. (3.Baskı) Ankara: Saypa Yayınları.

Taymaz, H. (2000). *Okul Yönetimi*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.

Taymaz, H., (2003). *Okul Yönetimi*,Pegem A Yayıncılık, Ankara.

Terzi, A.R., Karip, E., Turan, S.,Çelik, V., Özdemir, S., Balcı, A., Açıklın, A.,
Başar, H., Aydın, İ., Şişman, M., (2004). *Eğitim ve Okul Yöneticiliği El
Kitabı*, Pegem A Yayınları, Ankara.

Tezcan, S. M. (2006). *Okul Yönetiminde Okul Çevresinin Yönetime Katkısı*.

Toffler, A. (1971). *Future School*. Newyork: Random House Inc.

Tortop, H. (1979). *Yönetim Bilimi*, Ankara: İlk-San Matbaası.

Tosun, K. (1994). *İşletme Yönetimi*, Ankara: Şafak Matbaacılık.

Turhan, M., (1980). *Garplılaşmanın Neresindeyiz*, Yağmur Yayınevi, İstanbul.

Ünal, S. (2000). *Öğretmenlerin İş Güdülemde Yöneticilerin Uyguladıkları Yolların
Değerlendirilmesi*. *Milli Eğitim Dergisi*, Eylül Yayınlanmamış Yüksek
Lisans Tezi. Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.

EKLER

Ek 1:Yöneticinin Karar Alma Koordine Etme ve İletişim Süreçlerinin İşleyişindeki Yeterliliklerinin Öğretmen Görüşüne Göre İncelenmesi Anket Soruları

ANKET

Sayın Meslektaşım;

“Yöneticinin Karar Alma Koordine Etme ve İletişim Süreçlerinin İşleyişindeki Yeterliliklerinin Okul Başarısına Etkisi” konulu yüksek lisans tezi yapmaktayım.

Elde edilen bilgiler bilimsel amaçlarla ve topluca değerlendirilecektir. Bu nedenle ankete adınızı yazmanıza gerek yoktur.

Araştırmanın geçerliliği açısından lütfen bütün cümleleri cevaplandırınız. Sizce en doğru olan seçeneği işaretlemeye dikkat ediniz.

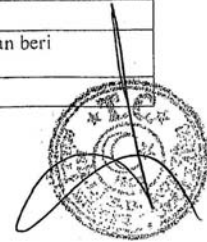
Gösterdiğiniz ilgi ve işbirliği için teşekkür ederim.

Danışman: Prof. Dr. Musa GÜRSEL Yüksek Lisans Öğrencisi İbrahim BALCI

1. BÖLÜM

(Cevaplamayı parantez içine çarpı(x) işareti koyarak yapınız.)

1. Cinsiyetiniz?	4. Eğitim Düzeyiniz
a. () Bayan	a. () Ön lisans
b. (x) Bay	b. (x) Lisans
	c. () Lisans Üstü
2. Yaşınız	
a. () 21-25	
b. () 26-30	
c. () 31-35	5. Meslekteki hizmet yılınız?
d. () 36-40	a. () 0-5 Yıl
e. (x) 41-45	b. () 6-10 Yıl
f. () 46-50	c. () 11-15 Yıl
g. () 51 ve üzeri	d. (x) 16-20 Yıl
	e. () 21 Yıldan fazla
3. Branşınız aşağıdakilerden hangisine girer?	6. Aynı müdürle kaç yıldan beri çalışıyorsunuz?
a. () Türk dili ve edebiyatı	a. () 3 yıldan az

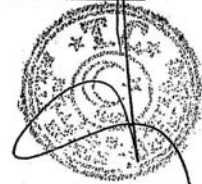


b. <input checked="" type="checkbox"/> Matematik	b. <input type="checkbox"/> 4-6 yıl
c. <input type="checkbox"/> Fen Grubu (Fizik-Kimya-Biyoloji)	c. <input type="checkbox"/> 7-9 yıl
d. <input type="checkbox"/> Sosyal Grubu (Tarih-Coğrafya)	d. <input checked="" type="checkbox"/> 10 yıl ve üzeri
e. <input type="checkbox"/> Resim-Müzik-Beden	
f. <input type="checkbox"/> Felsefe-Din Kültürü	7. Çalıştığınız Kurum
g. <input type="checkbox"/> Yabancı dil	a. <input checked="" type="checkbox"/> Devlet okulu
h. <input type="checkbox"/> Diğer (Lütfen belirtiniz.)	b. <input type="checkbox"/> Özel okul

II. BÖLÜM

Ankette yer alan her cümleyi sırasıyla okuyunuz. Her soruya 1-2-3- 4-5 ölçekleriyle cevap verilecektir. "(1)Hiçbir Zaman, (2)Nadiren, (3)Bazen, (4)Çoğu Zaman, (5)Her Zaman" olarak sıralanmıştır. Size hangi cevap en uygun ise o kısmın üstüne çarpı (x) işareti yapınız.

A) KARAR ALMA:	Hiçbir Zaman (1)	Nadiren (2)	Bazen (3)	Çoğu Zaman (4)	Her Zaman (5)
1. Yönetici müdür yardımcıları, öğretmen ve diğer çalışanların görüşlerini alır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Yönetici diğer çalışanları kıracağı korkusundan dolayı, karar vermekte zorlanır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Yönetici karar alırken, okul dışı unsurların etkisi altında kalıyor.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Yönetici karar alırken, karardan etkilenen herkesin mutluluğunu düşünür.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Yönetici öğretmenin zümreyle beraber çalışmasını sağlayan kararları alır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Yönetici karar alırken lider öğretmenlerin etkisinde kalır.	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Yönetici inisiyatif kullanmada tereddüt etmez.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Yönetici karar alırken, okulun imkânlarını dikkate alır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Yönetici alınacak kararlarla ilgili konularda yeterli araştırma yapar.	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Yönetici aldığı kararların uygulanıp uygulanmadığını takip eder.	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Yönetici akademik başarıda MEB'in ve ÖSYM'in yaptığı sınavları önemser.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
12. Yönetici öğretmenlerin gelişmesine imkan verecek etkinliklere katılmalarını sağlayacak kararlar alır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
13. Yönetici akademik başarıyı yükseltmek için okulun imkanlarını iyileştirecek kararlar alır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>



14.Yönetici akademik başarıda öğrencinin ders çalışmasını öncelikli görür.	()	()	()	<input checked="" type="checkbox"/>	()
15.Yönetici konuyu karmaşıklıktan arındırarak karar verir.	()	()	()	<input checked="" type="checkbox"/>	()
B) KORDİNE ETME:	Hiçbir Zaman (1)	Nadiren (2)	Bazen (3)	Çoğu Zaman (4)	Her Zaman (5)
1. Okul çevresi ve diğer kurumlarla işbirliği yapar.	()	()	()	<input checked="" type="checkbox"/>	()
2. Okulda zümreler arası işbirliğini sağlayacak tedbirler alır.	()	()	()	()	<input checked="" type="checkbox"/>
3. Okul çalışanlarının yapılan etkinliklerde birbirlerine yardımcı olmalarını sağlar.	()	()	()	<input checked="" type="checkbox"/>	()
4. Okul çalışanlarının kişisel özellik ve yeteneklerini tanır.	()	()	()	<input checked="" type="checkbox"/>	()
5. Okulun amaçlarını gerçekleştirebilmek için insan ve madde kaynaklarını bir araya getirir.	()	()	()	()	<input checked="" type="checkbox"/>
6. Okulda eğitim ve öğretim faaliyetlerinin gerçekleştirilmesinde okul personelinin koordineli bir şekilde çalışmalarını sağlar.	()	()	()	<input checked="" type="checkbox"/>	()
7. Okuldaki öğrenci ve personelin eğitim ve öğretim işleyişine etkili olarak katılmalarını sağlar.	()	()	()	<input checked="" type="checkbox"/>	()
8. Okulda birbirlerine ters düşen görüş ve düşünceleri okul amaçları doğrultusunda uzlaştırır.	()	()	<input checked="" type="checkbox"/>	()	()
9. Derslerin birbiri ile uyum içinde yürütülmesi için, zümre öğretmenlerin birbirlerinin faaliyetlerinden haberdar olmalarını sağlar.	()	()	()	<input checked="" type="checkbox"/>	()
10. Okuldaki bölüm veya personelin, okulun hedeflerinin gerçekleşmesine katkı derecelerini önemser.	()	()	()	<input checked="" type="checkbox"/>	()
11. Diğer idareci ve personel gerektiğinde duruma müdahale edebilecek şekilde yetkilerini özümsemiştir.	()	()	()	<input checked="" type="checkbox"/>	()
12.Okulun amaçlarına ve yapısına uygun bir koordinasyon düzeni kurar.	()	()	()	<input checked="" type="checkbox"/>	()
13.Okulda kayıt altına alınmış bilgi ve belgeler ışığında, amaçlara ulaşmada personeli haberdar eder.	()	()	()	<input checked="" type="checkbox"/>	()
14.Okuldaki diğer müdür yardımcılarının ve birimlerin görev ve sorumluluklarını açık ve kesin olarak bilmelerini sağlar.	()	()	()	<input checked="" type="checkbox"/>	()
15.Okulda çalışanlar arasında bilgi akışını sağlayan ve geliştiren düzenlemeler (haberleşme ve bilgi sistemleri) oluşturur.	()	()	()	<input checked="" type="checkbox"/>	()
C) İLETİŞİM:	Hiçbir Zaman (1)	Nadiren (2)	Bazen (3)	Çoğu Zaman (4)	Her Zaman (5)
1. Yönetici öğretmenlerin ve diğer çalışanların güçlü ve zayıf yönlerini bilir.	()	()	<input checked="" type="checkbox"/>	()	()



2. Personelin bilgili olması için genelge, yönetmelik v.b. üzerinde sözlü veya yazılı açıklamalar yapar.	()	()	()	<input checked="" type="checkbox"/>	()
3. Gelen emir, genelge, yönetmelik v.b. bilgilerden ilgilileri zamanında haberdar eder.	()	()	()	<input checked="" type="checkbox"/>	()
4. Yönetici yazılı, sözlü iletişimi kullanıp teknolojiden de yararlanarak çalışanlarla yakınlaşmayı sağlar.	()	()	()	<input checked="" type="checkbox"/>	()
5. Okulda çalışanlar arasındaki haberleşmenin önemine inanır.	()	()	()	<input checked="" type="checkbox"/>	()
6. Personel arasında kesintisiz iletişimi sağlayacak çift yönlü iletişim sistemi (telefon, mesaj v.b.) kurar.	()	()	()	<input checked="" type="checkbox"/>	()
7. Okul yöneticisi ile karşılaştığımız sorunları rahatlıkla paylaşabiliriz.	()	()	()	()	<input checked="" type="checkbox"/>
8. Okul yöneticisi öğretmenlere kurum için değerli oldukları mesajını verir.	()	()	()	<input checked="" type="checkbox"/>	()
9. Yönetici öğretmenlerin öğrencilerin ve diğer çalışanların başarılarını kutlar.	()	()	()	<input checked="" type="checkbox"/>	()
10. Haberleşme engellerini giderici önlemleri alır.	()	()	()	<input checked="" type="checkbox"/>	()
11. Okul yöneticisi öğretmenlerin ve diğer çalışanların yeni fikirlerini önemli görür ve fikirlerini uygulamaya koyma doğrultusunda teşvik eder.	()	()	()	<input checked="" type="checkbox"/>	()
12. Okul yöneticisi, öğretmenlerin görevlerinde yetişmelerini sağlayacak davranış içinde olur ve teşvik eder.	()	()	()	<input checked="" type="checkbox"/>	()
13. Okul yöneticisi, okulun işleyişiyle ilgili kısa süren değerlendirme toplantıları yaparak verimliliği artırır.	()	()	()	<input checked="" type="checkbox"/>	()
14. Okul yöneticisi öğretmenler üzerinde güven duygusu oluşturur.	()	()	()	<input checked="" type="checkbox"/>	()
15. Okul yöneticisi, öğretmenleri etkilemekte formal ilişkiden çok informal ilişkiyi kullanır.	()	()	()	<input checked="" type="checkbox"/>	()

III. BÖLÜM

Bu konuda yazmak istediğiniz başka görüşlerinizi bu bölüme yazabilirsiniz

.....
.....
.....

