

T.C.  
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME YÖNETİMİ ANABİLİM DALI  
EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ BİLİM DALI

**İLKÖĞRETİM OKULLARINDAKİ  
ÖĞRETMENLERİN MUTLU EĞİTİM  
YÖNETİCİSİ ALGISI**  
(Yüksek Lisans Tezi)

Tezi Hazırlayan:  
**Yasemin TURKAY**

İSTANBUL, 2009

T.C.  
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME YÖNETİMİ ANABİLİM DALI  
EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ BİLİM DALI

**İLKÖĞRETİM OKULLARINDAKİ  
ÖĞRETMENLERİN MUTLU EĞİTİM  
YÖNETİCİSİ ALGISI**  
(Yüksek Lisans Tezi)

Tezi Hazırlayan:  
**Yasemin TURKAY**


Öğrenci No:  
**070712122**

Danışman:  
**Dr. Zülfikar ÖZKAN**

İSTANBUL, 2009

## YEMİN METNİ

Sunduğum Yüksek Lisans Tezimi, Akademik Etik İlkelerine bağlı kalarak, hiç kimseden akademik ilkelere aykırı bir yardım almaksızın bizzat kendimin hazırladığına and içerim. 09/12/2009



Yasemin TURKAY

T.C.  
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ  
TEZLİ YÜKSEK LİSANS SINAV TUTANAĞI

31/12/2009

Enstitümüz *İşletme Yönetimi* Anabilim dalı *Eğitim Yönetimi ve Denetimi* Bilim dalı yüksek lisans öğrencilerinden 070712122 numaralı *Yasemin Turkey*'ın "*Beykent Üniversitesi Lisansüstü Eğitim - Öğretim ve Sınav Yönetmeliği*"nin ilgili maddesine göre hazırlayarak, Enstitümüze teslim ettiği "*İLKÖĞRETİM OKULLARINDAKİ ÖĞRETMENLERİN MUTLU EĞİTİM YÖNETİCİSİ ALGISI*" konulu tezini, Yönetim Kurulumuzun 09.10.2009 tarih ve 2009/29 sayılı toplantısında seçilen ve Taksim Yerleşkesinde toplanan biz jüri üyeleri huzurunda, ilgili yönetmeliğin (c) bendi gereğince 60 dakika süre ile aday tarafından savunulmuş ve sonuçta adayın tezi hakkında ~~oyçokluğu/oybirliği~~ ile ~~Kabul/Red veya Düzeltme~~ kararı verilmiştir.

İşbu tutanak, 4 nüsha olarak hazırlanmış ve Enstitü Müdürlüğü'ne sunulmak üzere tarafımızdan düzenlenmiştir.

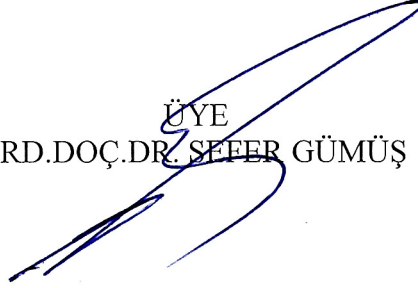
DANIŞMAN  
DR. ZÜLFİKAR ÖZKAN



ÜYE  
PROF.DR. MEHMET FİKRET GEZGİN



ÜYE  
YRD.DOÇ.DR. SEFER GÜMÜŞ



# İLKÖĞRETİM OKULLARINDAKİ ÖĞRETMENLERİN MUTLU EĞİTİM YÖNETİCİSİ ALGISI

**Tezi Hazırlayan: Yasemin TURKAY**

## **Özet**

Bu tez çalışması; İlköğretim okullarındaki öğretmenlerin mutlu eğitim yöneticisi algılarını ortaya çıkarmak için hazırlanmıştır. Mutluluk algılanan bir duygudur. Karşımızdaki insanın mutlu olup olmadığını çok rahat anlarız. Öğretmenlerde eğitim yöneticilerini mutlu görmek isterler. Mutluluk kişiyi ve çevresindekileri de olumlu yönde etkiler. Mutlu eğitim yöneticileri okullarını daha iyi yönetirler ve başarıları yüksektir. Eğitim yöneticisinin başarısı okulun başarısıyla ilgilidir. Yönetici başarılı ise okulunu da başarılı bir şekilde yönetir. Başarısına en büyük etken yöneticinin mutlu olmasıdır.

Bu çalışmada, öğretmenlerin mutlu eğitim yöneticisi algılarını belirlemek için, Güngören İlköğretim Okulları Öğretmenlerinin görüşleri ölçülmüştür. Bunun için de, Güngören örneğine başvurularak, öğretmenlerin mutlu eğitim yöneticisi algısı ortaya çıkarılacak ve sonuçlar değerlendirilecektir.

Bu varsayımı desteklemek için, ilkin; yönetim ve eğitim yönetimiyle ilgili kavramlar açıklanmış, ardından; mutluluk ve yöneticilere etkisi ile ilgili bölümler hakkında geniş açıklamalar yapılmıştır. Son olarak araştırmada evren olarak İstanbul ili Güngören ilçesi ilköğretim okullarındaki 1059 öğretmen alınmıştır. Örneklem olarak değişik branştaki 230 öğretmen alınmıştır. Bu uygulama sonucunda, eğitim yöneticilerinin mutlu olması, öğretmenlerin ve okulun başarısını olumlu yönde etkileyip yükseltirken; mutsuz olmaları, öğretmenlerin ve okulun başarısını olumsuz yönde etkileyip düşürdüğü görülmüştür.

**Anahtar Kelimeler:** Yönetim, Eğitim Yönetimi, Yönetici, Eğitim Yöneticisi, Öğretmen, Mutluluk

# HAPPY EDUCATION MANAGER PERCEPTIONS OF TEACHERS WORKS IN GRAMMAR SCHOOLS

**Presented by: Yasemin TURKAY**

## **Abstract**

The thesis was made so as to reveal happy education manager perceptions of teachers works in grammar schools. This study is done in order to determine if teachers percept their managers in happy mood or not. Happiness is a perceptible emotion that man easily understand whether someone is happy. The teachers wants to see happy managers. Happy man effect his vicinity positively. The managers should be aware of happiness factor which is one of the factors that effect their connection with teachers. Happy managers are more successful and better manage. There is a connection between success of manager and success of school. That is; if manager is successful, he manage his school successfully. By far the most important factor of his success is his happiness.

In this study, the opinions of the teachers works in Güngören Grammar School were evaluated so as to determine happy education manager perceptions of teachers. In the light of this opinions, happy education manager perceptions of teachers were revealed and inferences were evaluated.

To support this assumption, firstful management and education management were explained and then the happiness and how it affects the managers were vastly explained. In this study, 1059 teachers works in grammar school in Güngören were chosen as population and 230 teachers in different branches were chosen as sample. In the end of this application, the happy manager was seen to effect the success of the teachers and the school positively; on the contrary, the unhappy manager was seen to effect the success of the teachers and the schools adversely.

**Key Words:** Management, Manager Teacher, Education Management, Education Manager, Happiness.

## İÇİNDEKİLER

Yemin Metni

Jüri Sayfası

Türkçe Özet ve Anahtar Kelimeler

İngilizce Özet ve Anahtar Kelimeler (Abstract)

Tablolar Listesi

V

Şekiller Listesi

VII

Kısaltmalar

VIII

**Giriş**

**1**

### I. BÖLÜM

#### YÖNETİM, EĞİTİM ve OKUL YÖNETİMİ

##### **1. YÖNETİM**

**4**

1.1. Yönetimin Tanımı

4

1.2. Yönetimin Tarihsel Gelişimi

5

1.2.1. Bilimsel Çalışmalar Öncesi Dönem

5

1.2.2. Yönetimde Klasik Kuramcılar Dönemi

5

1.2.3. Neo Klasik Kuramcılar Dönemi

7

1.2.4. Çağdaş Yönetim Kuramcılar Dönemi

7

##### **2. EĞİTİM YÖNETİMİ**

**9**

2.1. Eğitim Yönetiminin Tanımı

9

2.2. Eğitim Yönetiminin Özellikleri

10

2.3. Eğitim Yönetiminin Diğer Alanlarla İlişkisi

13

<b>3. OKUL YÖNETİMİ</b>	<b>14</b>
3.1. Okul Yönetiminin Tanımı	14
3.2. Okul Yönetimi Türleri	16
3.2.1. Yetkeci Yönetim	16
3.2.2. Koruyucu Yönetim	17
3.2.3. Destekçi Yönetim	18
3.2.4. Birlikçi Yönetim	19
3.2.5. Başboş Yönetim	19
3.3. Okul Yönetimini Etkileyen Ögeler	20
3.4. Okul Yönetimi ile Eğitim Yönetimi Arasındaki Fark	20

## **II. BÖLÜM**

### **MUTLULUĞUN EĞİTİM YÖNETİCİSİNİN PERFORMANSINA ETKİSİ**

<b>1. MUTLULUK</b>	<b>22</b>
1.1. Mutluluk Nedir?	22
1.1.1. Bilim Adamlarına Göre Mutluluk	23
1.1.2. Maslow' un İhtiyaçlar Hiyerarşisine Göre Mutluluk	25
1.1.3. Mutluluğa Götüren Sözler	26
1.2. Mutluluğun Geni Var Mı?	30
1.3. Mutluluk ve Beden	31
1.4. Mutluluk Kuralları	33
1.5. Mutluluk ve Mutsuzluk	36
1.6. Mutluluk ve Motivasyon	40
1.7. Mutluluk Okulu	41
1.8. Mutluluk ve Milli Eğitim Temel Kanunu	43
<b>2. YÖNETİCİ</b>	<b>44</b>
2.1. Yöneticinin Tanımı	44
2.2. Farklı Yönetici Türleri	45
2.2.1. Klasik Yönetici	46
2.2.2. Modern Yönetici	46
2.3. Yöneticinin Sahip Olması Gereken Özellikler	46



2.3.1. Yöneticinin Entelektüel Özellikleri	46
2.3.2. Yöneticinin Karakterine İlişkin Özellikleri	47
2.3.3. Yöneticinin Sosyal Özellikleri	48
2.4. Yönetici ve Liderlik	48
2.4.1. Yönetici ve Lider Arasındaki Farklılıklar	50
2.4.2. Etkili Liderlik ve Okul Yöneticisi	51
2.4.3. Maslow' un İhtiyaçlar Hiyerarşisine Göre Liderlik	52
<b>3.EĞİTİM ve OKUL YÖNETİCİSİ</b>	<b>55</b>
3.1. Eğitim Yöneticisi	55
3.1.1. Eğitim Yöneticisinin İstendik Davranışları	56
3.1.2. Eğitim Yöneticileri	57
3.1.2.1. Okul Müdürü	57
3.1.2.1.1. Okul Müdürünün Görevleri	58
3.1.2.1.2. Okul Müdürlerinin Öğretmenleri Etkileme Davranışları	64
3.1.2.2. Müdür Yardımcısı	68
3.1.2.3. Öğretmen	69
3.1.2.3.1. Öğretmenin Görevleri	71
3.1.2.3.2. Öğretmen ve Motivasyon	73
3.1.3. Türkiye' de Eğitim Yöneticisi Yetiştirilmesi	75
3.2. Okul Yöneticisi	78
3.2.1. Okul Yöneticisinin Özellikleri	79
3.2.2. Okul Yöneticisinin Yeterlilikleri	84
3.2.2.1. Teknik Yeterlikler	84
3.2.2.2. İnsancıl Yeterlikler	85
3.2.2.3. Kavramsal Yeterlikler	85
3.2.3. Okul Yöneticisi Atanma Kriterleri	86
3.2.4. Okul Yöneticisi ve Öğretmen	89
3.2.5. Okul Yöneticisi ve Öğretmen Arasındaki Çatışmalar	93

### III. BÖLÜM

## İLKÖĞRETİM OKULLARINDAKİ ÖĞRETMENLERİN MUTLU EĞİTİM YÖNETİCİSİ ALGISI (İstanbul İli Güngören İlköğretim Okulları Örneği)

<b>1. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ</b>	<b>97</b>
1.1. Araştırma Modeli	97
1.2. Veri Toplama Aracı	97
1.3. Veriler ve Toplanması	97
1.4. Verilerin İstatiksel Analizi ve Yorumlanması	102
<b>2. VERİLERİN DEĞERLENDİRİLMESİ</b>	<b>102</b>
2.1. Örneklem Grubunun Genel Yapısına İlişkin Bulgular ve Yorumlar	102
2.2. Öğretmenlerin Yönetici Değerlendirmelerinin Demografik Özelliklerine Göre Dağılımına İlişkin Bulgular ve Yorumlar	110
2.3. Ölçek Cevaplarına İlişkin Bulgular ve Yorumlar	122
<b>SONUÇ ve GENEL DEĞERLENDİRME</b>	<b>142</b>
<b>KAYNAKÇA</b>	<b>147</b>
<b>ÖZ GEÇMİŞ</b>	<b>152</b>
<b>EKLER</b>	<b>153</b>
<b>Ek 1. Anket Örneği</b>	<b>153</b>
<b>Ek 2. Anket Uygulaması İçin Alınan Valilik Onayı</b>	<b>155</b>

## TABLULAR LİSTESİ

<b><u>Tablo No.</u></b>	<b><u>Sayfa</u></b>
1. Lider ve Yönetici Arasındaki Farklılıklar	51
2. Yönetim ve Liderlikle İlgili Bazı Hususlar	54
3. Ölçeği Oluşturan Soruların Güvenirlik Dereceleri	98
4. Faktör Analizinde Elde Edilen Faktör Yapısı	100
5. Alt Boyutların Güvenirlik Düzeyleri	101
6. Kolmogorov Smirnov Z Analizi Sonuçları	101
7. Öğretmenlerin Cinsiyete Göre Dağılımı	102
8. Öğretmenlerin Medeni Duruma Göre Dağılımı	103
9. Öğretmenlerin Yaşa Göre Dağılımı	104
10. Öğretmenlerin Eğitim Durumuna Göre Dağılımı	105
11. Öğretmenlerin Branşına Göre Dağılımı	106
12. Öğretmenlerin Statüsüne Göre Dağılımı	107
13. Öğretmenlerin Kıdemine Göre Dağılımı	108
14. Öğretmenlerin Hizmet Süresine Göre Dağılımı	109
15. Ölçek Alt Boyutlarının Karşılaştırılması	110
16. Öğretmenlerin Cinsiyete Göre Dağılımı	111
17. Öğretmenlerin Medeni Duruma Göre Dağılımı	112
18. Öğretmenlerin Branşa Göre Dağılımı	113
19. Öğretmenlerin Statüye Göre Dağılımı	114
20. Öğretmenlerin Yaşa Göre Dağılımı	115
21. Öğretmenlerin Eğitim Düzeyine Göre Dağılımı	117
22. Öğretmenlerin Kıdeme Göre Dağılımı	119
23. Öğretmenlerin Hizmet Süresine Göre Dağılımı	120
24. Soru 1 Frekans Tablosu	122
25. Soru 2 Frekans Tablosu	122
26. Soru 3 Frekans Tablosu	123
27. Soru 4 Frekans Tablosu	123
28. Soru 5 Frekans Tablosu	124
29. Soru 6 Frekans Tablosu	124
30. Soru 7 Frekans Tablosu	125

<b>31. Soru 8 Frekans Tablosu</b>	125
<b>32. Soru 9 Frekans Tablosu</b>	126
<b>33. Soru 10 Frekans Tablosu</b>	126
<b>34. Soru 11 Frekans Tablosu</b>	127
<b>35. Soru 12 Frekans Tablosu</b>	128
<b>36. Soru 13 Frekans Tablosu</b>	128
<b>37. Soru 14 Frekans Tablosu</b>	129
<b>38. Soru 15 Frekans Tablosu</b>	130
<b>39. Soru 16 Frekans Tablosu</b>	130
<b>40. Soru 17 Frekans Tablosu</b>	131
<b>41. Soru 18 Frekans Tablosu</b>	131
<b>42. Soru 19 Frekans Tablosu</b>	132
<b>43. Soru 20 Frekans Tablosu</b>	133
<b>44. Soru 21 Frekans Tablosu</b>	133
<b>45. Soru 22 Frekans Tablosu</b>	134
<b>46. Soru 23 Frekans Tablosu</b>	135
<b>47. Soru 24 Frekans Tablosu</b>	135
<b>48. Soru 25 Frekans Tablosu</b>	136
<b>49. Soru 26 Frekans Tablosu</b>	137
<b>50. Soru 27 Frekans Tablosu</b>	137
<b>51. Soru 28 Frekans Tablosu</b>	138
<b>52. Soru 29 Frekans Tablosu</b>	138
<b>53. Soru 30 Frekans Tablosu</b>	139
<b>54. Soru 31 Frekans Tablosu</b>	140
<b>55. Soru 32 Frekans Tablosu</b>	140

## ŞEKİLLER LİSTESİ

<b><u>Sekil No.</u></b>	<b><u>Sayfa</u></b>
1. Mutlu ve Mutsuz Beyin	39
2. Öğretmenlerin Cinsiyet Grafiği	103
3. Öğretmenlerin Medeni Durum Grafiği	104
4. Öğretmenlerin Yaş Grafiği	105
5. Öğretmenlerin Eğitim Düzeyi Grafiği	106
6. Öğretmenlerin Branş Grafiği	107
7. Öğretmenlerin Statü Grafiği	108
8. Öğretmenlerin Kıdem Grafiği	109

## KISALTMALAR LİSTESİ

a.g.k.	Adı Geçen Kitap
a.g.m.	Adı Geçen Makale
A.B.D.	Amerika Birleşik Devletleri
bkz	Bakınız
M.E.B.	Milli Eğitim Bakanlığı
YİBO	Yatılı İlköğretim Bölge Okulu
yy.	Yüzyıl
vb.	Ve Benzeri

## Giriş

Yönetim ve yöneticilik kavramları çağlar boyu insanoğlunun gereksinimlerini karşılama konusunda oluşturmuş oldukları sistemlerin içinde var olmuş iki önemli kavramdır. İnsanlık var olduğu sürece yönetimde var olmuştur. Yönetimin olduğu her grupta bir yöneticiye gereksinim duyulmuştur. Bu döngü eğitim sistemi içinde de vardır. Eğitim yönetiminden bahsederek, bir toplumun eğitim ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla oluşturulan eğitim sisteminin ve eğitim sisteminde yer alan bütün örgütlerin yönetimini kapsamaktadır. Bu yönetimde bir de eğitim yöneticisi bulunmaktadır. Yönetici, bir amaç uğruna bir araya gelen insanları amaca ulaşmak için işbirliği içinde etkili ve verimli yönetmek sorumluluğunda olan kişidir. Eğitim yöneticisinin de tek amacı başarılı bir okula sahip olmaktır.

Eğitim yönetiminin bir parçası olan okul yönetiminde aktif olan kişiler öğretmenler ve eğitim yöneticisi olan okul müdürü ve yardımcılarıdır. Okulun başarısı bu iç öğelerin birbiriyle uyum içinde çalışmasından gelir. Mutlulukta aynı oranda bu başarıyı etkilemektedir. Okulun amacına ulaşması için yani başarılı olması için mutluluğun öneminin bilinmesi gerekmektedir. Mutluluk gözlenebildiği için eğitim yöneticisinin mutluluğu hemen fark edilmektedir. Bir yönetici mutluysa bunu okulda öğretmen, öğrenci ve diğer kişilere hemen yansıtır. Böylelikle eğitim yöneticisinin mutluluğundan okulun başarısı artar. Kısaca diyebiliriz ki başarılı okul, eğitim yöneticisi mutlu olan okuldur.

Bu araştırmanın amacı; mutluluğa eğitim örgütleri açısından bakarak, ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin mutlu eğitim yöneticisi algılarını belirlemek ve hangi faktörlerin etkilediğini ortaya çıkararak çözüm önerileri geliştirebilmektir. İlköğretim okullarındaki öğretmenlerin mutlu eğitim yöneticisi algılarına etki eden faktörleri belirlemek için şu sorulara cevap aranacaktır. İlköğretim okullarındaki öğretmenlerin mutlu eğitim yöneticisi algıları, öğretmenin cinsiyet değişkenine göre farklılık göstermekte midir? İlköğretim okullarındaki öğretmenlerin mutlu eğitim yöneticisi algıları, öğretmenin medeni durum değişkenine göre farklılık göstermekte midir? İlköğretim okullarındaki öğretmenlerin mutlu eğitim yöneticisi algıları, öğretmenin yaş değişkenine göre farklılık göstermekte midir? İlköğretim okullarındaki öğretmenlerin mutlu eğitim yöneticisi algıları, öğretmenin mezun olduğu fakülte değişkenine göre farklılık göstermekte midir? İlköğretim okullarındaki öğretmenlerin mutlu eğitim yöneticisi algıları, öğretmenin kıdem değişkenine göre farklılık göstermekte midir? İlköğretim okullarındaki öğretmenlerin mutlu eğitim yöneticisi algıları,

öğretmenin branş değişkenine göre farklılık göstermekte midir? İlköğretim okullarındaki öğretmenlerin mutlu eğitim yöneticisi algıları, öğretmenlerin statü değişkenine göre farklılık göstermekte midir? İlköğretim okullarındaki öğretmenlerin mutlu eğitim yöneticisi algıları, öğretmenin görev yaptığı okuldaki hizmet süresi değişkenine göre farklılık göstermekte midir?

Araştırma 3 bölümden oluşmaktadır. Araştırmanın 1. bölümünde; yönetim, eğitim ve okul yönetimi üzerinde durulmaktadır. Yönetimi, kurumu amacına ulaştırmak için elde bulunan bütün kaynakları ve imkânları en iyi biçimde kullanma bilimi ve sanatı olarak tanımlayabiliriz. Yönetim hayatımızın her alanında mevcuttur. Bu bölümde yönetimin tanımı yapılarak, yönetim türleri üzerinde durulmuştur. Ayrıca tarih boyunca yönetimin hangi aşamalardan geçtiği, eğitim alanında nasıl var olduğu anlatılmaktadır.

Araştırmanın 2. bölümünde, mutluluğun eğitim yöneticisine etkisine yer verilmiştir. Bu bölümde mutluluk tanımı yapılarak yöneticilere etkisi anlatılmıştır. Mutluluk, insanın kendisiyle ve dış dünyayla barış içinde olmasından kaynaklanan bir iç huzur halidir. Bu huzur halinin eğitim yöneticilerini nasıl etkilediği verilmiştir. Yine bu bölümde yöneticinin tanımı yapılarak eğitim ve okul yöneticileri üzerinde durulmuştur.

Araştırmanın 3. bölümünde, araştırmanın modeli, evren ve örneklem, veri toplama aracı, verilerin toplanması ile verilerin çözümleyip yorumlanmasına, araştırmadan elde edilen veriler, kişisel bilgilere ilişkin bulgu ve yorumlar, öğretmen görüşlerine ilişkin bulgu ve yorumlar, alt problemlere ilişkin bulgu ve yorumlar başlıkları altında incelenmiştir.

Bu araştırmada alan araştırması için, İstanbul ili Güngören İlçe' si ilköğretim okulları öğretmenleri örneği alınmıştır. Bu çalışmada yapılan alan araştırmasında tarama modeli kullanılmıştır. Araştırmada evren olarak İstanbul ili Güngören İlçe' si ilköğretim okullarındaki 1059 öğretmen alınmıştır. Örneklem olarak 230 değişik branştaki öğretmenler alınmıştır. Çalışmada basit tesadüfi örnekleme yöntemi seçilmiştir. Veri toplama aracı olarak 8 demografik soru ve 32 sorudan oluşan ilköğretim okulu öğretmenlerin mutlu eğitim yöneticisi algısı ölçeği ve kişisel bilgi formu kullanılmıştır. Elde edilen verilerin çözümlenmesi için SPSS programından yararlanılmıştır.



Araştırma, İstanbul ili Güngören İlçe' si ilköğretim okulu öğretmenleri, 2008/2009 eğitim- ğretim yılında görev yapan öğretmenler, elde edilen bilgiler, geliştirilen bilgi toplama formundaki sorular ve ulaşılabilen kaynaklarla sınırlıdır.

# I. BÖLÜM

## YÖNETİM, EĞİTİM ve OKUL YÖNETİMİ

### 1. YÖNETİM

#### 1.1. Yönetimin Tanımı

Yönetim ve yöneticilik kavramları çağlar boyu insanoğlunun gereksinimlerini karşılama konusunda oluşturmuş oldukları sistemlerin içinde var olmuş iki önemli kavramdır. Bu sebeptendir ki yönetim ve yöneticilik çeşitli şekillerde tanımlanmıştır.

Yönetim; kurumu amacına ulaştırmak için elde bulunan bütün kaynakları ve imkânları en iyi biçimde kullanma bilimi ve sanatıdır. Bir başka tanıma göre ise yönetim; örgüt amaçlarının gerçekleştirilebilmesi için, sorun çözme, planlama, örgütleme, koordinasyon ve değerlendirme gibi fonksiyonlara ilişkin ilke, kavram, teori, model ve tekniklerin sistematik ve bilinçli bir şekilde maharetle uygulanmasıyla ilgili faaliyetlerin tümüdür.<sup>1</sup>

Elde olan kaynakları en iyi biçimde kullanmakta sadece yönetimi tanımlamaya yetmemektedir. Yönetimin içinde var olan asıl önemli etken olan insanı da tanımın içine almamız gerekmektedir. Böylelikle yönetimin tanımı tamamlanmış olur.

Şu halde, yönetim, belirli bir takım amaçlara ulaşmak için başta insanlar olmak üzere parasal kaynakları, donanımı, demirbaşları, hammaddeleri, yardımcı malzemeleri ve zamanı birbiriyle uyumlu, verimli ve etkin kullanabilecek kararlar alma ve uygulama süreçlerinin toplamıdır.<sup>2</sup>

Yönetim, toplumsal yaşayışın değişik kesimlerin düzenli çalışmalarını amaçlamakta, ama her şeyden önce, insanların bir başkasının egemenliğini benimsemeleri, kendilerinin dışındaki bir kişiden emir almalarını içermektedir.

---

<sup>1</sup> Erdoğan, İ., Okul Yönetimi ve Öğretim Liderliği, İstanbul, 2000, s.14.

<sup>2</sup> Erol, E., Yönetim ve Organizasyon (Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar), İstanbul, 2003, s.3.

Ancak, özellikle son yıllarda yönetimin bilimsel boyutunun ihmal edildiği, kısa yoldan öğrenilen tekniklerle geliştirilmeye çalışıldığını görüyoruz. Belirli bir bilimsel emek ve uğraş verilmeden kişisel beceriler üzerinde durarak yöneticiliğin yapılabileceği sanılmaktadır. Bunun tabii ki sonu yoktur. Bu yola başvuranlar sahip oldukları potansiyelin birçok yerde yetersiz kalacağını göreceklerdir.<sup>3</sup>

## **1.2. Yönetimin Tarihsel Gelişimi**

### **1.2.1. Bilimsel Çalışmalar Öncesi Dönem**

Eski Mısır'da piramitlerin bir esir ordusunun yardımıyla yapılması, büyük bir eşgüdüm eseri ortaya çıkarmıştır. Piramitlerin taşları millerce uzaktaki Aşağı Nil dolaylarındaki taş ocaklarından çıkarılmış ve orada parçalanarak şekillendirilmiştir. Bu büyük eserin sahibi olan Mısırlıların, yönetimin bazı ilkelerini bildikleri kuşkusuzdur. Eski Babil' de Hamurabi Kanunları yönetsel düşünceye ilişkin birçok izleri yansıtır.

Bu dönemde günümüzde var olan belli başlı ilkelerin temelleri atıldı. Ancak bu dönemde birbiri ile uyum sağlayan yönetim düşüncesinde bir bütünlük oluşturulmadı. Kuvvet ve yetkinin duygusuz uygulanışı bu dönemin yönetim ve örgüt düşünceleri oluşturmaktadır. Bu bilgilerin ışığında bilimsel çalışmalar öncesi dönemde etkili bir yönetim biçiminden söz etmek mümkün değildir.

### **1.2.2. Yönetimde Klasik Kuramcılar Dönemi**

Bilimsel Yönetim ve Taylor: Klâsik akım içerisinde Friedric W. Taylor'un 1895 yılında yayınladığı "Parça Başı Sistemi" makalesi yönetim bilimine önemli katkılar sağlamıştır. Taylor 1911'de "Bilimsel Yönetim İlkeleri" adlı kitabını yayımladı. 1924'te yapılan Uluslar Arası Yönetim Kongresiyle Bilimsel Yönetim uluslar arası bir nitelik kazanmıştır. Fransa'da yayınlanan "Genel ve Endüstriyel Yönetim" adlı eseriyle Hengi Fayol bu akımın Amerika dışındaki öncülerinden biriydi.<sup>4</sup>

---

<sup>3</sup> Erdoğan, a.g.k., s.4.

<sup>4</sup> [www.yayim.meb.gov.tr/dergiler/150/kayikci.htm](http://www.yayim.meb.gov.tr/dergiler/150/kayikci.htm) (15.07.2009)

Yönetim Kuramı temsilcilerinden birisi de yönetim süreçlerini bir bütün olarak düşünen ve bunları POSDCoRB olarak formüle eden Luter Gulick'tir. Bu yazara göre yönetim süreçleri; plânlama, örgütlenme, personel alma, yöneltme, eşgüdümleme, rapor etme ve bütçeleme şeklinde sıralanmaktadır.

Yönetim kuramında yer alan bir başka kuramcı da Lyndall Urwick'tir. Urwick'e göre tepeden tabana açık ve net bir otorite çizgisi olmalıdır. Bu durum bilinmeli ve tanınmalıdır. Her konumun görevleri, yetki ve sorumlulukları, diğer konumlarla ilişkileri yazılı olarak tanımlanmalı ve ilgili herkese bildirilmelidir. Yetki sorumluluk denklığı uygulanmalıdır. Denetim alanı beş kişiyi aşmamalı, en fazla altı olmalıdır. Çünkü yönetici sadece astları değil aynı zamanda onlar arasındaki karşılıklı ilişkileri de denetlemek zorundadır. 1864-1920 yılları arasında yetişmiş olan Alman toplum bilimcisi Max Weber "Protestan Ahlâkı ve Kapitalizmin Espirisi" adlı eserinde "Bürokrasi" konusunda ortaya attığı görüşlerle örgüt ve yönetim konusunda, alana önemli katkılarda bulunmuştur. Özellikle 1950'den sonra Amerika'da keşfedilmesiyle birlikte Weber'in ünü yayılmıştır.<sup>5</sup>

1950' den sonra Weber' in ünü herkes tarafından yayılmaya ve tanınmaya başlamıştır. Max Weber' in yönetimle ilgili iki önemli eserinden birincisi "Protestan Ahlakı ve Kapitalizmin Espirisi", ikincisi ise "Bürokrasi" dir. Klasik kuramcılar dönemine bu eserler önemli katkıda bulunmuştur.

Klasik örgüt kuramının anahtar sözcüğü ya da klasik örgüt kuramını en çok tanımlayan kavram "yapı"dır. Formal örgütlerin yapısıdır. Klasik kurama göre formal örgüt, bireylerin birlikte çalıştıkları zaman oluşan ilişkiler, güç hedefler, roller, etkinlikler, iletişim ve diğer etkenler yapısıdır.<sup>6</sup>

Klasik yönetim anlayışının, iş düzenine en büyük katkısı, o işin en iyi şekilde nasıl yapılabileceğini göstermesidir. Bu bakımdan bu tür bir yönetim anlayışı, işletmeciliğin problemlerini rasyonel bir yaklaşımla çözmekle birlikte yönetimin uzmanlaşmasını da sağlar.

Klasik yönetim, iş tatmini için insan isteklerini göz ardı ederek insanı bir makine gibi görmüştür. Bu gibi nedenlerle klasik yönetim anlayışında insan unsurundan öte örgütlerde

---

<sup>5</sup> www.yayim.meb.gov.tr/dergiler/150/kayikci.html (15.07.2009)

<sup>6</sup> Aydın, M., Eğitim Yönetimi, Ankara, 1994, s.88.

hizmet ve malı ön plana çıkararak örgütsel verimliliği sağlamaya çalışan, iş gören isteklerini, katılımını yok sayarak sadece yönetici kararlarına bağlı olan, dayanağı yetke ve otorite olan yetkeci bir yönetim anlayışından bahsedilebilir.

### **1.2.3. Neo Klasik Kuramcılar Dönemi**

1920'li yıllarda bilimsel ve genel yönetim kuramlarının varsayımlarını denemek üzere ABD'de Chicago kenti yakınlarındaki Hawthorne kasabasında yerleşik bulunan Western elektrik şirketinde yapılan ve uzun yıllar süren çalışmalar sonucunda oluşmuştur. Elton Mayo'nun yürüttüğü bu araştırmaların en önemli sonucu, insan, doğal grup ve doğal liderleri ile insan ilişkilerinin öneminin yönetsel anlayışta önem kazanmasıdır.

### **1.2.4. Çağdaş Yönetim Kuramcılar Dönemi (Sistem Yaklaşımçıları)**

Klâsik ve Neo klâsik örgüt kuramcılarının üzerinde durmadıkları bir nokta "Sistem Yaklaşımında" vurgulanmaktadır. Bu nokta, formal bir örgütün kuramsal boyutu ile insan boyutu arasındaki uyumsuzluktur. Barnard 1938 yılında yayınladığı "Yöneticinin İşlevleri" adlı eserinde örgüt ve yönetimin ilk çağcıl ve kapsamlı açıklamalarını yapmıştır.

Barnard örgütü, bireylerin gereksinimlerini karşılamayı amaçlayan, iş birliğine dayalı etkileşimlerden oluşan dinamik bir toplumsal sistem olarak tanımlamıştır.<sup>7</sup>

Yönetim, yukarıda değinildiği ve anlaşılacağı üzere üzerinde çok sayıda araştırma yapılmış, teori geliştirilmiş ve bir bilim dalı olarak yerini almıştır. Yönetim bilminde Türkiye'de de tarihsel süreç içerisinde çeşitli gelişmeler olmuştur.

Yönetim bilimi ve uygulamaları için kendimizden gösterebileceğimiz örnekler de bulunmaktadır. Örneğin, çağın ölçülerine göre büyük bir imparatorluk kurulması ve uzun yıllar yaşatılmasının altında etkili bir yönetim anlayışı yatmaktadır. Nitekim bu dönem de yöneticiliğin "Enderun" adıyla bilinen eşsiz okulu bile kurulmuştur.

---

<sup>7</sup> [www.yayim.meb.gov.tr/dergiler/150/kayikci.html](http://www.yayim.meb.gov.tr/dergiler/150/kayikci.html) (15-07-2009).

Ayrıca yönetime ilişkin değerli eserler de üretilmiştir. Örneğin, Balagasunlu Yusuf'un "Kutatgu Bilig" adlı eserinde yöneticileri şu şekilde tarif edilmektedir. Beylerden bilgili olanlar ki iyi yasalar koymuşlardır.

Farabi, "Erdemli Kent" adlı eserinde, belde türlerini ve beldelerde yaşayan halk ile yöneticilerin özelliklerini anlatmıştır. Diğer taraftan Gazali (XI. yy) de yönetim ve yöneticilere ilişkin fikirler geliştirmiştir. Gazali, yöneticiliğin bilim ve uygulama temeline dayanması gerektiğini ileri sürmüştür.

XI. yy' da yaşamış olan ünlü devlet adamı Nizamülmülk de "Siyasetname" adlı eserinde yöneticilere iş ilişkilerinden görev dağılımına kadar birçok tavsiyede bulunmuştur. Bu tavsiyeler diğer yönetimlerdeki yöneticilere yol gösterici olmuştur.

İbni Haldun XIV. yy' da yazdığı "Mukaddime" isimli eserinde, hükümdarların yanında elde ettiği deneyimlere dayanarak yönetim alanında önemli fikirler ileri sürmüştür. Devletin mahiyeti, yönetim ilkeleri, liderlik koşulları, lider-gurup ilişkisi vb. konuları işlemiştir.

XVIII. yy' da yaşamış olan Defterdar Sarı Ahmet Paşa da yazdığı bir eserle yöneticilere çok değerli öğütler vermektedir. O, devletin başarısını her düzeydeki yönetici kadrosunun başarısına bağlamaktadır. Yöneticiler başarılıysa yönetimlerde başarılı olmaktadır.

Yine 1999 yılında Adnan Nur Baykal tarafından hazırlanan "Mustafa Kemal Atatürk'ün Liderlik Sırları" adlı kitapta da yöneticilere yol gösteren önemli ilke ve uygulama örnekleri bulunmaktadır.

Bütün bunlar şunu göstermektedir: Yönetim uygulamalarında kendi kültürümüzden ve tarihimizden esinlenebileceğimiz ve sonuçlar çıkarabileceğimiz önemli kişilerle deneyimlere sahibiz. Bu durumda, yönetim biliminde teori geliştirmek ve örnek liderlerimizle deneyimlerimize dönüp bakmamız gerektiğini söyleyebiliriz.<sup>8</sup>

---

<sup>8</sup> Erdoğan, a.g.k., s.24.

## 2. EĞİTİM YÖNETİMİ

### 2.1. Eğitim Yönetiminin Tanımı

Eğitim yönetimini tanımlamadan önce eğitimin tanımını yapmamız gerekmektedir. Eğitim kavramı kişilere göre farklı tanımlanmaktadır. Örneğin, Çiçero, insan zihninin disipline edilmesi, Dekart, akli doğru kullanmasını öğrenmek, Rousseu, doğuştan insanda bulunmayan, yetişkinler tarafından kazandırılan her şey, Aristo eğitimi bireylerin ahlaki amaçlar kazanma aracı olarak görürken olarak tanımlamışlardır. Kant da insanın eğitim sayesinde insan olabileceğini ileri sürmüştür. Bu tanımların sayısını arttırmak mümkündür.

Eğitim yönetiminin ne olduğunu anlamak için yönetim konusunda yapılan tanımlardan yola çıkmak gerekir. Yönetim kısaca “Elde bulunan kaynakları en iyi biçimde kullanmaktır”. Bundan hareketle Eğitim Yönetimini de eğitim sistemini ve mevcut kaynakları en etkili bir şekilde kullanarak, önceden belirlenen temel amaçlara ulaşabilmek için yapılan etkinlikler olarak tanımlayabiliriz.<sup>9</sup>

Eğitim yönetimini, yönetim tanımlarından yola çıkıp sadece mevcut kaynakları en etkili biçimde kullanmak olarak ifade edemeyiz. Eğitime dair ne varsa bunlar yönetimde de yer alır. O zaman eğitim yönetimi için, eğitim programlarının uygulanması, personel yönetimi ve fiziki koşulların etkin şekilde kullanılması bütününe diyebiliriz.

Eğitim yönetimi bir toplumun eğitim ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla oluşturulan eğitim sisteminin ve eğitim sisteminde yer alan bütün örgütlerin yönetimini kapsamaktadır. Eğitim kurumlarında yer alan eğitim programlarının etkili bir şekilde uygulanması, öğretim hizmetleri, personel yönetimi bütçe, bina, araç ve gereçlerin verimli bir şekilde kullanılması için yöntemler geliştirilir ve yönetim süreçlerinin etkili bir şekilde işletilmesinin yolları aranır.<sup>10</sup>

Yönetimler kendi içinde bölümlere ayrılırken eğitim yönetiminde bu söz konusu değildir. Bir bütün içinde yönetir. Gerek eğitim programları, gerekse diğer etkenler hep bir olarak ele alınır. Böylelikle eğitimin bir bütün olduğunu tekrar ifade edebiliriz.

---

<sup>9</sup> Erdoğan, a.g.k., s.81.

<sup>10</sup> Ulgar, L., Eğitim Yönetimi, Okul Yönetimi, İstanbul, 1996, s.23.

Eğitim sistemi ve eğitim yönetimi kavramları, eğitimin bütünüyle ilgilidir. Eğitim yönetimi, sistemi bütün olarak çözümlemeyi ve birleştirmeyi amaçlar. “Eğitim sistemi” okulu da kapsayan bir üst sistem konumundadır. Okul, eğitim sistemleri içinde alt sistemlerden en kritik olanıdır. Genel kullanımıyla eğitim yönetimi kavramının içeriğinde, halk eğitim müdürlükleri, ders araçları merkezi, ile milli eğitim müdürlükleri gibi okulun dışındaki başka eğitim kurumlarının yönetimi de algılanmaktadır. Eğitim yönetiminin kapsamı ulusal, çevresi uluslar arası boyutlardadır.<sup>11</sup>

Eğitim yönetimi aynı zamanda birçok insanın yapmış olduğu bir meslektir. Geçmişte bilinmeyip de günümüzde kendini tanıtmaya başlamıştır. Bu da insanların eğitim yönetiminin gerekliliğini anladıklarını göstermektedir.

“Eğitim yönetimi” yeni doğmuş bir meslek değil, gelişmekte ve yerleşmekte olan bir meslektir. zellikleri belirli kuruluşların yönetiminden meydana gelmektedir. Bu zellikler bir toplumdaki eğitim görevlerinden, eğitim girişiminin niteliğinden, okul yönetiminin ilişkin olduğu başlıca grupların dinamiğinden, eğitim yönetiminin çok yanlı rolünden doğmaktadır. Bu zelliklerin çoğu, eğitimin kendisine özgü bulunmaktadır.<sup>12</sup>

## 2.2. Eğitim Yönetiminin zellikleri

Eğitim yönetiminin özellikleri aşağıdaki şekilde sıralanabilir. Bu sıralamayı Campell eğitim yönetiminin özelliklerini düşünerek ileri sürmüştür. Eğitim Yönetiminin özelliklerini bilmek eğitim yönetimini daha iyi anlamamıza yardımcı olacaktır.

Campell eğitim yönetiminin özellikleri konusunda aşağıdaki görüşleri ileri sürmüştür.<sup>13</sup>

- Eğitim, doğrudan ya da dolaylı olarak insanlarla ilgili bir hizmettir. Eğitimin bu niteliği nedeniyle, eğitim örgütleri bir işletme gibi savaşçı, didişken olamaz. Eğitim rgt insanlar içindedir, fakat onları değiştirir. Analar-babalar ise çocuklarında gördükleri bazı değişmelerden kuşkulanırlar. Bu da eğitim yönetimi ile veliler arasında çatışmalara yol açabilir.

<sup>11</sup> Aıkalm, A., Toplumsal Kuramsal ve Teknik Yönleriyle Okul Yönetimi. Ankara, 1995, s.2.

<sup>12</sup> Bursalioğlu, Z., Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış. Ankara, 2002, s.4.

<sup>13</sup> Taymaz, H., İlkretim ve Orta ğretim Okul Müdürleri için “Okul Yönetimi”, Ankara, 2003, s.82.



- Eleştirici bir tutum geliştirmek eğitimin temel amacıdır. Bu amacın gerçekleştirilmesi okuldan beklenir. Öte yandan, öğretmenler, ana-babalar ve yöneticiler eleştirici düşünceyi yararı üzerine farklı görüşlere sahiptirler, kimileri çoğu kez öğrencilerde eleştirici düşünce geliştirdiği zaman okula ve kurulu düzene karşı, bireyler yetiştirileceğine inanırlar.
- Eğitim örgütlerinin (okulların) başarılarını yeterince değerlendirmeyi engelleyen etkenler vardır. Eğitim politikaları öylesine soyuttur ki, başarı ölçütleri geliştirmekte kullanılmazlar. Örneğin; eğitim politikalarında sözü edilen “iyi vatandaş” kimdir? Mevcut hükümete karşı eleştirici tutumları kapsıyor mu, kapsamıyor mu? İyi öğretiminin ölçütleri nelerdir? Başarılı öğrenci kimdir, nasıl saptanır? Davranış değişmesi uzun yıllarda oluşur ve değerlendirilmesi güçtür. Oysa, bir işletme örgütünde değerlendirme yapmak böyle güç değildir. Satışlara, üretim artışlarına, maliyete bakılır ve verim ölçülür, ilgili personel değerlendirilir.
- Eğitim, onu denetleyen güçlerin yapısı bakımından da öteki örgütlerden farklıdır. Çeşitli ilgi gruplarına bağlı olan ana-babaların değerlik, çoğu kez de çelişik beklentileri vardır. Bu yüzden eğitim yöneticileri değerlik baskılar altında bulunurlar
- Okul personeli genellikle mesleki öğretim görmüştür. Pek çok öğretmen, yıl olarak, yönetici kadar eğitime sahiptir. Bu durum yöneticinin etkileme gücünü azaltır, denetim alanını daraltır.
- Eğitim Sistemi doğrudan veya dolaylı olarak insanlarla ilgili hizmette bulunur, onların davranışlarını değerştirir ya da onlara yeni davranışlar kazandırır. İnsan davranışlarında oluşturulan değerlikler, veliler ve toplum tarafından beklenenlerden farklı olduğuunda çatışmalara neden olabilir.
- Eğitimin amaçlarından biri de insanlarda düşünme ve eleştirme davranışlarını geliştirmedir. Öğrenciler okulda eleştirici düşünceyi geliştirince, farklı görüşlere sahip olanların tepkisi artar.

- Eğitim kurumlarında yetiştirilenler eğitildikleri alanlar dışında çalışmak isteyebilirler, ancak bu durumda eğitim-insan-iş dengesi bozulabilir.
- Eğitim sisteminde insan davranışlarında oluşturulan değişikliğin veya kazandırılan yeni davranışın ölçülmesi, amaçlara ulaşma derecesinin saptanarak başarının değerlendirilmesi güçtür.
- Eğitim sisteminin girdisi ve çıktısı çevre ve insandır. Bu nedenle eğitim sistemi, çevrenin gereksinimlerini karşılama durumundadır ve çevrenin eğitim sistemine etkisi kaçınılmazdır.
- Eğitimle ilgilenen ve eğitim sistemini doğrudan veya dolaylı olarak denetleyenlerin sayısı çoktur. Değişik birey ve grupların beklentileri de farklı olacağından, özellikle okul yöneticileri değişik baskılar altında çalışırlar.
- Toplumun eğitim sisteminden beklentisi ile sisteme ilgisi dengeli değildir. Beklentiye kıyasla ilgisi azdır, bu nedenle işbirliğinin sağlanması güçtür.
- Eğitim kurumu olan okullarda görev alan öğretici personel genelde mesleki eğitim görmüş öğretmenlerden oluşur. Okul müdürleri bakanlıklar tarafından öğretmenlerden arasından seçilerek atanır. Bunların büyük kısmının okul yöneticiliği konusunda öğrenim ve deneyimleri olmadan atanması teknik yetkinin kullanılmasını güçleştirmektedir.
- Eğitim kurumları ülkenin her yerinde ve en küçük birimi olan köylere kadar yayılmıştır. Eğitim yönetimi çeşitli kademelerde ve alanlarda öğretim yapan tüm kurumların verimli bir biçimde yönetilmesinden sorumludur.
- Eğitim kurumları çevre ve yörenin gereksinimlerini karşılamakla yüklü olmasına karşın yönetim genelde merkezi sisteme bağlıdır.

Eğitim yönetiminin özellikleri farklı kaynaklarda da yer almaktadır. Bu kaynaklara göz attığımız zaman insan denen hammaddeyi işleyen ve en iyi çıktıyı almayan çalışan bir

sistem olarak eğitim yönetimi görmekteyiz. Bu özelliğiyle de diğer yönetimlerden bir farklılık arz ettiği görülmektedir. Eğitim yönetiminin özellikleri aşağıdaki şekilde de incelenebilir.

Eğitim kurumlarının yapısı ve örgütlenmesi özel dikkati gerektirir. Öteki örgütlerden, örneğin hastanelerden farklı olarak değerlendirilmesi gerekir. Eğitim örgütleri, ülke çapına yayılmış olan eğitim sisteminin bir parçasıdır. Yönetim bu durumu dikkate almak zorundadır.<sup>14</sup>

### **2.3. Eğitim Yönetiminin Diğer Alanlarla İlişkisi**

Eğitim yönetimi eğitimin bütünüyle ilgili olduğu için diğer alanlarla da ilişki içerisinde olması beklenmektedir. Eğitimin en temel yapı birimi insandır. İnsan faktörü bulunan her yönetim doğrudan ya da dolaylı olarak diğer alanları kapsamaktadır.

Eğitim yönetimi insanla olan bağından dolayı birçok alanla, insanı inceleyen sosyopsikolojik alanlarla özellikle de eğitim bilimleri ile sıkı bir ilişki içerisinde. Bu alanlarla olan ilişkiler, eğitim yönetiminin hem iyi işletilmesi hem de daha ileri ve daha fonksiyonel olmasını sağlaması açısından da oldukça yararlıdır. Eğitim Yönetimi'ni kamu yönetiminin özel bir alanı olarak görmek mümkün. Çünkü ülkemizde eğitim etkinliklerinde bulunan okul ve diğer büyük bir kısmı, devletin belirlediği eğitim politikasını uygulamakla yükümlüdür. Eğitim yönetimi aynı zamanda eğitim bilimlerinin bir alt dalıdır. Çünkü eğitim bilimi eğitimi bir bütün olarak ele alan ve her açıdan geliştirmeye çalışan kapsamlı bir alandır. Eğitim Bilimi, eğitim konusuyla Eğitimde Program Geliştirme, Eğitimde Ölçme ve değerlendirme, Eğitim psikolojisi, Eğitim Sosyolojisi, Eğitim Ekonomisi, Eğitim Tarihi ve Eğitim Felsefesi gibi alt disiplinler yoluyla ilgilenir. Eğitim yönetimi de işte bu alt disiplinlerden birisidir.<sup>15</sup>

Görüldüğü gibi eğitim yönetimi diğer alanların alt disiplinlerinden biridir. Eğitim bilimini oluşturan temel yapı taşları program geliştirme, ölçme ve değerlendirme, psikoloji, sosyoloji, ekonomi, tarih, felsefe ve eğitim yönetimidir.

---

<sup>14</sup> Kaya, Y.K.. Eğitim Yönetimi Kuramı ve Türkiye'deki Uygulamalar, Ankara, 1986, s.88.

<sup>15</sup> Erdoğan, a.g.k., s.82.

### 3. OKUL YÖNETİMİ

#### 3.1. Okul Yönetiminin Tanımı

Okul yönetimi, eğitim yönetiminin sınırlı bir alana yani okula uygulanmasıdır. Uygulanan sınırlı alanı eğitim sisteminin amaç ve yapısı belirler. Okul yönetimindeki amaç, insan ve madde kaynaklarını sistemli bir şekilde kullanarak okulu amaca uygun yönetmektir.

Günümüzdeki hızlı ve toplumsal değişimler, teknolojik gelişmeler, vatandaşlık görevinin gerektirdiği bilgi, beceri ve değerleri, herkese aynı şekilde verilmesi ancak herkesin ortak bir eğitim sürecinden geçirilmesi ile mümkün olmaktadır. Her toplumun kendi değerlerine ve yapısına uygun insanı kendilerine özgü bir eğitim sistemi içinde yetiştirir. Bu nedenle de toplumlar kendi eğitim süreçlerinin amaçlarını ve içeriğini belirlemiş ve onu kontrol altına almışlardır. Bu durum eğitimin okul olarak kurumsallaşmasına neden olmuştur. Okul, değişik adlarla anılan, eğitimin temel sistemini oluşturan genel bir kavramdır ve eğitimin üretildiği yerdir.<sup>16</sup>

Eğitimin üretildiği yer olan okul yönetimi diğer yönetimlerden daha fazla önem taşımaktadır. Bunun sebebi okulda eğitim gören öğrencilerin var olmasıdır. Yönetimlerde yönetilenler önemlidir. Okul yönetiminden öğrencilerde etkilenmektedir. Bu sebepten okul yönetimi diğer yönetimlerden farklı bir konumdadır.

Eğitim yönetiminin, amaçlarını gerçekleştirmesinde kullandığı araç okul örgütüdür. Örgüt, bir yapıyı; yönetim ise bu yapıyı işletmeyi anlatır. Okulun örgütü, eğitsel, örgütsel ve yönetsel amaçların gerçekleştirilmesine uygun olmak zorundadır. Bu yüzden eğitimde örgütlenmenin amacı, yönetim sürecini kolaylaştıracak ve işlevlerinin gerçekleştirilmesini sağlayacak bir yapı oluşturmak; bu yapıyı değişen teknolojiye ve toplum gereksinimlerine uygun olarak sürekli yenileştirmektir.<sup>17</sup>

Okul yönetimi, okul yöneticisinin, okuldaki eğitim iş görenlerinin ve okulun özelliklerinin bir işlevidir. Yönetici, yönetilenler ve okul ortamı, okulu işleten yönetim biçimini oluşturan etkenlerdir. Okulun eğitiminin yükselmesi ya da düşmesi, okul

<sup>16</sup> Başaran, İ.E., Eğitim Yönetimi Nitelikli Okul, Ankara, s.11.

<sup>17</sup> Başaran, a.g.k., s.30.

yöneticisinin görevine ve iş görenlere karşı tutumu, iş görenlerin yeterlik düzeyi ve okulun koşulları belirler. Bu etkenler ve belirleyiciler, okulun yönetimini biçimlendirir. Bunlar okuldan okula değişir ve her okulun yönetim biçimi birbirinden ayrılır.

Eğitim yönetiminde daha önce belirtilen kaidelerin sınırlı bir alana uygulanması okul yönetiminde de görülebilir. Bu alanın sınırlarını eğitim sisteminin amaçları ve yapısı belirler. Eğitim yönetimi nasıl yönetimin eğitime uygulanmasından meydana geliyorsa, okul yönetimi de eğitim yönetiminin okula uygulanmasından meydana gelmektedir.<sup>18</sup>

Yani hem eğitim yönetimi hem de okul yönetimi birbirinden ayrılmaz bir bütündür. Bu iki yönetim birbirinden meydana gelen iki yönetim türüdür. İki yönetimin amacı da eğitim ortamının başarılı olmasıdır.

Okul yönetiminin ve okul yöneticiliğinin ülkemizde mesleki açıdan belirli bir çerçeveye oturduğunu söylemek zordur. Çünkü okul yöneticiliği için bürokratik işlemlerin dışında uzmanlığı yansıtan bir gereklilik söz konusu değildir. Yani okul yöneticiliğini çağrıştıran belirli bir farklılık yoktur. Bu da okul yöneticiliğinin mesleki bir kimlik kazanmasını engellemektedir. Bu yüzden de okul yöneticiliğinin uygulama alanına bilimsel çalışmaların transferi hiç olmamaktadır veya gecikmektedir.<sup>19</sup>

Okul yöneticiliği, bilimsel çalışmalardan faydalanır hale getirilmelidir. Bunun için öncelikle okul yöneticiliği bir meslek olarak kabul edilmeli ve mevcut yöneticiler ile gelecek yöneticiler için yetiştirme programları düzenlenmelidir.

Okul yönetimi; eğitim örgütlerindeki insan ve madde kaynaklarını en verimli şekilde toplumun yararına kullanmaya çalışan örgüte denir. Eğitim yönetiminin okula uygulanmasıdır.<sup>20</sup>

Okullarda uygulanan yönetim biçimlerini dört başlık altında toplamak mümkündür. Bunlar yetkeci, koruyucu, destekçi ve birlikçi yönetim biçimleridir. Okullarda bu yönetim biçimlerini tek başına görmek mümkün değildir. Başka bir deyişle bir okulda uygulanan

---

<sup>18</sup> Gürsel, M., Okul Yönetimi (Kuramsal ve Uygulamalı), Konya, 2003, s.50.

<sup>19</sup> Erdoğan, İ., Eğitim ve Okul Yönetimi, İstanbul, 2008, s.119.

<sup>20</sup> Bursalıoğlu, a.g.k., s.5.

yönetim biçimi tümüyle yetkeci, koruyucu, destekçi, birlikçi değildir. Ama uygulanan yönetim biçimi çoğunlukla bunlardan birine daha çok benzer. En fazla benzediği yönetim biçimiyle isimlendirilir. Sözgelimi bir okulda çoğunlukla koruyucu yönetim biçimi uygulanıyorsa, bazen ve durumdan duruma, öbür yönetim biçimlerine kaçıldığı görülebilir.

### **3.1. Okul Yönetimi Türleri**

#### **3.2.1. Yetkeci Yönetim**

Yetkeci yönetim, ataerkil yönetimden kaynaklanır ve baskıcı bir yönetimdir. Bu yönetime göre, tüm yönetim yetkisi okul yöneticisinin elinde toplanır. Yöneticinin verdiği buyruklar asıllarınca koşulsuz yerine getirilir. Yönetici yerine getirmeyenleri, en acımasız şekilde cezalandırır. Bazen de tatlı sert davranabilir.

Yetkeci yönetim biçiminde, yöneticinin asıl ilgisi mal ve hizmet üretiminde toplanır. Otoriter yönetici insandan çok göreve önem verir. Yöneticinin istediği, insanın azami ölçüde üretimde bulunmasıdır. Bu anlayışa göre insan, rahat bırakılırsa çalışmaz, iş yapmaz. İnsana iyi davranmak istismara yol açar. İnsan ancak otoriter yönetilirse yararlı olur.<sup>21</sup>

Yetkeci yönetim çok sert olmasına rağmen eğitim yöneticileri tarafından tercih edilmektedir. Özellikle ataerkil ailelerden gelenlerin bu yönetim biçiminden memnun ve başarılı oldukları görülmektedir. Araştırmalar, Türkiye'deki okullarda çoğunlukla yetkeci yönetimin uygulandığını göstermektedir. Bu da ataerkil bir aile yapısına sahip olmamızdan kaynaklanmaktadır.

Yetkeci yönetimin uygulandığı okullarda her iş görenin çalışır görünmek için büyük çaba gösterdiği; yapılanları gerçek değerinden yüksek gösterme eğiliminin bulunduğu; aldatici, göz boyayıcı bilgilerin üretildiği görülebilir. Buna karşılık, bu tür yönetimin uygulandığı bazı okullarda, derslerde başarılı olan öğrencilerin sayısının arttığı görülebilir.<sup>22</sup>

---

<sup>21</sup> Uurlu, R., "Okul Yöneticilerinin Yönetimsel Yaklaşımları", (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2002), s.20.

<sup>22</sup> Başaran, İ.E., Eğitim Yönetimi, Ankara, 2000, s.75-76.

Yetkeci yönetimin başarısı doğru bir yönetim biçimi olmasından mı geliyor ya da ataerkil bir aileden gelmemizden mi kaynaklanıyor bilinmez. Bilinen bir gerçekte bu yönetimin uygulandığı okullarda başarının arttığıdır.

Yetkeci yönetim biçiminin görüşüne göre, iş görenler iki sınıfa ayrılırlar: Yönetenler ve yönetilenler. Yönetenler güvenilebilen; örgütsel amaçlar için var güçlerini harcayabilen; yüksek amaçlar ve gereksinmeler için güdülenebilen; yüksek nitelikli, seçkin, ussal kişilerdir. Yönetilenler ise, güvenilemeyen; ancak parayla bazı amaçlar için güdülenebilen; etkin olmaktan çok edilgen; dıştan denetlenebilen; zorla çalıştırılabilen; sürekli korunmak isteyen duygusal kişilerdir. Yönetilenler, örgütsel amaçları gerçekleştirmeye direnirler; kendi başlarına karar veremezler; sorumluluk almaktan kaçarlar.<sup>23</sup>

### **3.2.2. Koruyucu Yönetim**

Koruyucu yönetim biçimi, okullarda eğitimin niteliğini arttırmak için, eğitim iş görenlerinin güven içinde olmasının, işten doyumlarının sağlanmasının gerektiği görüşüne dayanır. Bu yönetimde esas olan iş görenlerin zarar görmemesidir.

Koruyucu yönetim biçiminin uygulandığı örgütlerde, iş görenler arasındaki ilişkilerin iyi olması yüzünden çatışmaya pek rastlanmaz. Her iş gören, elverdiğince astının ve üstünün gönlünü kırmamaya çalışır. Buna karsın, ortaya çıkan çatışmalar, koruyucu yönetici tarafından gönül alma ve uzlaşma yoluyla çözülmeye çalışılır. Koruyucu yönetici, iş görenlerin duygu ve düşüncelerine önem verir; onları dinlemek için zaman ayırır. Koruyucu yönetici takım ruhunu geliştirmek için girişimde bulunmaz; bireysel çalışmalara daha çok önem verir ama iş görenlerin kişiliklerini geliştirmeleri için birbirleri ile ilişki kurmalarına yardım eder.<sup>24</sup>

Eğitim iş görenlerinin verimliliğini arttırmak için yapılması gerekenler olmalıdır. Bunlar; iş görenin gerilimsiz, sıkıntısız bir ortamda çalışması için gereken ortamın hazırlanmasıdır. İş gören güven içinde olmalı düş kırıklığından, kavgacı tutumdan uzak tutulmalıdır. En önemlisi de iş görenin yaptığı işten doyum almasını sağlamaktır.

---

<sup>23</sup> Başaran, İ.E. , Yönetimde İnsan İlişkileri(Yönetimsel Davranış), Ankara, 2004, s. 114.

<sup>24</sup> Başaran, a.g.k., s. 116.

Koruyucu yönetime göre, eğitim iş görenlerine hakkı olan ödemeler, toplumsal hakları, iş güvencesi tam olarak verilmelidir. Verimliliğin artırılması için iş görenler, parasal ödüllerle özendirilmelidir.<sup>25</sup>

Koruyucu yönetime göre, ekonomik yararlarla eğitim iş göreni okula bağlanması hedeflenmektedir. Sadece ekonomik yararlar iş görenin okula bağlanmasını ve gücünü okulun amaçlarını gerçekleştirilmesi için yeterli değildir.

### 3.2.3. Destekçi Yönetim

Destekçi yönetim biçimi, İkinci Dünya Savaşı'ndan sonra gelişmeye başlamıştır. Bu yönetim biçimine göre yönetimin temel görevi, iş görenleri örgütsel amaçları gerçekleştirmek için desteklemektir. Bu yönetim biçimi, astların buyruklarına koşulsuz uymalarını bekleme, ekonomik yardımlarla örgüte bağlama çabaları yerine, verimliliklerini nitelik ve nicelikte yükseltmeye yöneliktir.

Destekçi yönetsel davranış kuramına göre, iş görenler edilgen olmaktan çok etkin olmayı; örgütsel amaçlara karşı olmaktan çok örgütsel amaçları gerçekleştirmek için gerekeni yaratmayı; sorumluluktan kaçmaktan çok sorumluluk almayı; yönetimce fırsat verildiğinde yönetime katılmak isteyen yapıdadırlar. İş görenler doğal olarak gelişmeye, yardımlaşmaya, işbirliği yapmaya, sorun çözmeye elverişli olarak yaratılmışlardır. Böylece yöneticinin görevi iş görenleri örgütsel edimleri için desteklemektir.<sup>26</sup>

Destekçi yönetime göre, eğer bir eğitim iş göreninin kendine verdiği değere, öneme ilişkin duyguları gelişirse, onun örgüte yapacağı katkıda artar. Eğitim iş göreninin kendine ilişkin duygularının geliştirilmesinde uygulanacak yöntem önderliktir. Eğitim iş görenine verimliliğini arttırmada, yapılacak önderlik, ona yetki kullanmak ve ekonomik yararlar sağlamaktan daha etkilidir. Okullarda yetkeci ve koruyucu yönetime göre destekçi yönetimin daha başarılı olacağı varsayılır. Eğitim örgütlerinde çalışan iş görenlerin öğrenim ve deneyim düzeylerinin yüksekliği, destekçi yönetime daha uygundur.

---

<sup>25</sup> Başaran, a.g.k., s.76.

<sup>26</sup> Başaran, İ.E. , Yönetimde İnsan İlişkileri(Yönetimsel Davranış). Ankara, 1992, s. 96.



### 3.2.4. Birlikçi Yönetim

Birlikçi yönetim, meslek ve bilim adamlarının çalıştığı örgütlerde görülen ve son zamanlarda bu tür örgütlerde yayılan bir yönetim biçimidir. Birlikçi yönetim, takım çalışmasına dayanır. Örgütün başında bir üye yönetmen bulunabilir; ama proje üzerinde çalışanlar, takım çalışmasının gereği olan özgür ortamı sağlamak için yönetmeni kendi aralarından seçmelidirler.

Okul yönetmeninin görevi, iş görenlere daha elverişli bir çalışma ortamı yaratmaktır. Bunun için engelleri kaldırıp iş görenlerin gereksinimleri karşılamak ve mümkün oldukça onların iş dışında uğraşmalarını gerektirecek sorunları çözmek gerekmektedir.

Birlikçi yönetimde iş görenlerin, alt düzey gereksinimlerinden çok, kendini bilme, bulma, öz gerçekleştirim gibi, yüksek düzey gereksinimlerinin karşılanması hedeflenir. Bu düzeydeki gereksinimlerin gerçekleştirilmesiyle eğitim iş görenlerinin mesleki coşkuya ulaşması sağlanabilir. Mesleğinde yüksek düzeyde uzmanlaşmış bir iş görenin, mesleki coşkuya ulaştığında, işinde yaratıcılığı ve örgüte yüksek düzeyde katkıda bulunabilme olasılığı artar.<sup>27</sup>

### 3.2.5. Başboş Yönetim

Başboş yönetim biçimi aslında bir yönetsel davranış kuramı değildir. Ama bu tür yönetime birçok okulda rastlanılmaktadır. Yönetmenin yönetsel erkinini kullanmamaktan başboş yönetim ortaya çıkmaktadır. Yönetmen yasal, makam, uzmanlık ve kişilik yetkilerini işe koşmayıp, bunlardan vazgeçer.

“Bırakınız yapsınlar” görüşüne dayanan bu yönetim tarzı, işe ve iş görenlere fazla önem vermemesiyle dikkat çeker. Bu yönetim biçiminin ana politikası, iş sorunlarına ve çalışanlara karışmamaktır. Kişiyi bir kez, ne yapacağı söylendikten sonra, işin nasıl yapılacağı kendisine bırakılır. Ast görevini istediği gibi yapar. Yönetici ise müdahalede bulunmaz.<sup>28</sup>

---

<sup>27</sup> Başaran, a.g.k., s.77.

<sup>28</sup> Aytürk, N., Yönetim Sanatı-Başarılı Yönetim ve Yöneticilik Teknikleri, Ankara, 1999, s.26.

Başboş yönetimler diğer yönetimlerden farklı olarak iş görenleri ve işin nasıl yapıldığını önemsemmez. Başboş yönetimlerde sadece iş yapılışın yeterlidir. Nasıl yapıldığı pek fazla önem arz etmemektedir.

Başboş yönetim, örgütün yetke yapısında en üst makamda oturan kişinin yetkesini kullanmamasından ortaya çıkar. Yetke kullanmama, değişik nedenlerden dolayı ortaya çıkar. Örgüte yabancılaşma, küsme; yetke kullanmaktan çekinme, korkma; yönetimde yetersizlik; yetke kullanmaya gerek görmeme ya da inanmama bunlardandır.<sup>29</sup>

Başboş yönetim, kamu örgütlerinde dolayısıyla okullarda görülebilir. Böyle yönetilen okullarda eğitimin niteliğinin düşmesi önemli görülmez. Yönetmenin, örgütün etkili olması konusunda bir kaygısı yoktur. İş görenlerde zamanla kendilerine karışan olmadığı, denetlenmedikleri, gönüllerinin istediği gibi çalıştıkları için genellikle işi olurlarına bırakarak ortamdaki memnun olmaya çalışırlar.

### **3.3. Okul Yönetimini Etkileyen Öğeler**

Okul toplumsal bir kurumdur. Bu nedenle de okul denilince akla gelen ilk şey toplumsal bir grup olduğudur. Öğrencilerin, öğretmenlerin, yöneticilerin, memur ve hizmetlilerin meydana getirdiği ve etkilendiği karmaşık bir gruptur.

Bir okulun yönetiminde rol oynayan öğeler iç ve dış olmak üzere ikiye ayrılabilir. İç öğeler okulu meydana getiren ve onun yapısında yer alan öğelerdir. Yöneticiler, öğretmenler, öğrenciler, memurlar ve diğer personeller bunlar arasındadır. Dış öğeler ise, okulun yapısında olmayıp, onu etkiler ve böylece yönetiminde rol oynamış olur. Ana-baba, çevredeki baskı grupları ve liderler, yönetimin yapısı, iş piyasası ve merkez örgütü bu dış öğeler arasındadır.<sup>30</sup>

### **3.4. Okul Yönetimi ile Eğitim Yönetimi Arasındaki Fark**

Eğitim yönetimi eğitim alanında genel bir çerçeve çizerken, okul yönetimi daha özel alanda uygulama yapılan bir yönetim biçimidir. Eğitim yönetimi sistem ile ilgilenirken, okul

---

<sup>29</sup> Başaran, a.g.k., s.123.

<sup>30</sup> Bursalıoğlu, Z.,Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış, Ankara, 2002, s.39.

yönetimi okul düzeyinde olgulaşan sorunlarla ilgilenir. Yani eğitim yönetimi eğitime makro düzeyde, okul yönetimi ise mikro düzeyde bir bakış açısıyla yaklaşır.

Sözgelimi, eğitim ve eğitim kurumlarının amaçları açık ve kesin değildir. Eğitim programlarında sıkça rastlayabileceğimiz “ulusunu seven, çağdaş, yardımsever, insancıl, hoşgörülü bireylerin yetiştirilmesi” gibi ifadeler, açık ve kesin olmayan amaçlara gösterilebilecek örneklerdir. Çünkü bu amaçların ne anlama geldiği ve bunlara nasıl ulaşılacağı duruma ve kişiye göre değişebilir. Okullarda gerçekleştirilen eğitim ve öğretimde bilgi, beceri, davranış ve değerler soyut sayılabilecek amaçlar temel alınarak kazandırılmaya çalışılmaktadır. Doğal olarak kazandırılmaya çalışılan bilgi, beceri ve davranışlar ve değerlerdeki değişimleri gözlemleyebilmek de mümkün olmamaktadır.<sup>31</sup>

Eğitim yönetimiyle okul yönetimi ayrımını örgütsel yapı içinde belirlemek gerekirse, okullar dışında kalan Milli Eğitim Bakanlığı Merkez ve Taşra örgütlerinin içine alan yönetim biçimine eğitim yönetimi, bunların dışında kalan okullar daha mikro ve özel bir yönetim biçiminde ise okul yönetimi olarak adlandırılabilir.

---

<sup>31</sup> Erdoğan, a.g.k., s.84.

## II. BÖLÜM

### MUTLULUĞUN EĞİTİM YÖNETİCİSİNE ETKİSİ

#### 1. MUTLULUK

##### 1.1. Mutluluk Nedir?

İnsanlık tarihinin başlangıcından bu yana mutluluk hep arzulanan bir şey olmuştur. Kişiler bireysel olarak mutluluğu elde etme çabasında oldukları gibi her çeşit topluluk ve toplumlar da bu amaca yönelik arayışlar içerisine girmişlerdir. Geçmişten bu yana bu arzunun elde edilmesi için mutluluk nedir ve nasıl elde edilir soruları sorulmuştur. Alınan cevaplar her seferinde tatmin etmeyip yine mutluluğun ne olduğu aranmaya devam edilmiştir.

Arapça “saide” kökünden türetilen saadet kelimesi mutlu olmak, kuvvetli ve uğurlu olmak gibi manalara gelir. Mutluluk, insanların sürekli arzuladıkları ve hiçbir zaman vazgeçemedikleri bir eğilim olarak tanımlanabileceği gibi hayra nail olma, mesut ve bahtiyar olma, insanın haz duyacağı bir hal içinde olma olarak da değerlendirilebilir. Saadetin zıt anlamı olarak şekavet kelimesi gösterilebilir. Şekavedin, sıkıntıya girmek, basını derde sokmak, meşakkat ve acı çekmek gibi anlamları vardır. Yıldız’a göre saadet yani mutluluk ilahi yardımla gerçekleşen huzurlu bir hali, şekavet ise ilahi yardımın olmadığı huzursuz bedbaht bir ruh halini ifade eder.<sup>32</sup>

Arapçada saadet olarak tanımlanan kelimenin İngilizce karşılığı olarak “happiness” kavramı kullanılır. “Happeniss” zengin olma talihi anlamına gelir. Türkçede ise mutluluk sözcüğü bütün isteklerin yerine getirilmesi anlamında kullanılır. Mesut olma kavramı mutluluk ile eş anlamlıdır.

Çeşitli diller incelendiğinde mutluluk kavramının, bolluk anlamındaki “aug” kökünden türediği görülmektedir. Bu kökten türeyen hemen hemen bütün sözcükler başarıliliği ve zenginliği ifade ederler. Mutluluk kavramı, bolluk içinde yaşama isteğinden doğmuştur. Genel olarak denilebilir ki mutluluk bireyselle toplumsalın bağımlılığı içinde gelişir. Bireysel

---

<sup>32</sup> Yıldız, H., "Kur'an'da Mutluluk", (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 1997), s.1-4.

mutluluk ancak toplumsal mutluluk ile mümkündür. Çünkü bireyin özgürce gelişmesi, herkesin özgürce gelişmesine bağlıdır.<sup>33</sup>

Çeşitli dillerde mutluluk kavramının var olması bize ortak bir noktada yani mutluluk açısından toplumların aynı düşünceleri paylaştığını gösterir. Mutluluk sadece bir yere, bir kimseye ait değildir. Her toplumda ve milletlerde farklı şekillerde ama aynı amaçta yer almaktadır.

Mutluluk, tanrısal birleşme ya da Doğu felsefesinin terimiyle, Tao ile uyum, mokşa ya da nirvana anlamına gelir.<sup>34</sup>

Mutluluk, dillerde farklı olması dışında felsefelerde de farklılık göstermektedir. Mutluluğu yaşamak, hissetmek ve anlamak her toplumda farklı etki yaratmıştır. Bu etkilenme çoğu zaman insan üzerinde olumlu etkiler bırakmıştır.

Mutluluk, insanın kendisiyle ve dış dünyayla barış içinde olmasından kaynaklanan bir iç huzur halidir. Alain' e göre mutlu olmak, insanın başkalarına karşı da görevidir. Hatta Alain daha ileri giderek, sadece mutlu olan insanların sevilebileceğini iddia eder. O' na göre her erkek ve kadın, kendi imkanlarıyla elde ettiği mutluluğun, başkalarına sunulabilecek en güzel armağan olduğunu unutmamalıdır. Bütün kötülükler, hiçbir zaman mutlu olmayı bilmeyen ve mutlu olmaya gayret edenleri çekemeyenlerin eseridir. Mutluluk bir erdemdir. Bu bakımdan mutlu olmak isteyenler, başkalarının hoşlandığı, beklediği ve onayladığı davranışları da bilmelidir. Sevgi, ilgi ve nezaket mutluluğu artırır; bencillik, can sıkıntısı, keyifsizlik ve durmadan dert yanma gibi tutum ve davranışlar ise azaltır.<sup>35</sup>

### **1.1.1. Bilim Adamlarına Göre Mutluluk**

Bilim adamlarına göre mutluluk büyük ölçüde genlere bağlıdır. Aile, iş ve arkadaşların etkisi daha azdır. Bu araştırma dışında insanların neyin mutlu ettiğine yönelik birçok çalışma yapılmış ve yapılmaktadır.

---

<sup>33</sup> Hançerlioğlu, O., Felsefe Sözlüğü, İstanbul, 1996, s.269.

<sup>34</sup> Watts, A., Mutluluğun Anlamı, Ankara, 1992, s.5.

<sup>35</sup> Özkan, Z., Mutluluk ve Başarı Yolları, İstanbul, 2008, s.41.

California Üniversitesi' den psikolog Sonja Lyubomirsky ve ekibinin yapmış olduğu araştırmalara göre iş, aile, sosyal hayat mutluluğu % 10, genetik özellikler % 50, davranışlar ise % 40 etkiliyor. İnsanı mutlu eden davranışlara örnek olarak huzurevine gitmek ya da birine yardım etmek gösteriliyor. ABD' deki Illinois Üniversitesi'nin bir araştırması paranın da mutluluk getirmediğini söylüyor. Temel ihtiyaçlarını karşılayabilen insanlar daha fazla para sahibi olduğunda daha mutlu olmuyor. Yine Illinois Üniversitesi' ne göre uzun süreli ve sevgi dolu bir ilişki mutluluğu artırıyor. Bu o kadar önemli ki eşini kaybedenler eski mutluluğu yakalayamıyor. Hollanda' da sekiz bin kişi üzerinde yapılan araştırma düzenli egzersiz yapanların daha mutlu olduğunu kanıtladı. Egzersiz mutluluk hormonu endorfin salgılanmasına yardımcı oluyor.<sup>36</sup>

İnsan istediği ve hissettiği zaman mutludur. Yokluk içinde mutlu olmasını başaramayan, varlıklı olunca da mutlu olamaz. Mutluluk insanın içinde saklıdır, yeter ki onu çıkarmasını ve çıkaracak kişiyi bulmasını bilelim.

İngiltere' deki Westminster Üniversitesi uzmanları mutluluğun bağışıklık sistemini güçlendirdiğini ortaya koydu. Çikolata koklamak ya da müzik dinlemek kadar küçük mutluluklar bile tükürükteki antibakteriyel dokuları artırıyor. Ayrıca kanda bulunan ve kalp hastalıklarına yol açabilen proteinlerin miktarı azalıyor.<sup>37</sup>

Hiçbir mutluluk kalıcı değildir; ama şimdiye kadar yaşadığımız ve farkına varmadığımız küçük mutlulukları fark edip daha fazla mutluluk anına sahip olmak için çalışabilir ve bunların etkisinin daha uzun sürmesini sağlayabiliriz.

Sydney Üniversitesi uzmanları, yaşlıların beyinde korku ve mutsuzluk merkezinin zayıfladığını, mutluluk duygusunun daha yoğunlaştığını buldu. Güzelliğin mutluluk üzerinde etkisi sınırlı. İngiltere' de Manchester Üniversitesi' nde yapılan bir araştırma dişlerini düzelttenlerin, yamuk ve çirkin dişlilerden daha mutlu olmadığını gösterdi. Avustralyalı uzmanlara göre çikolata, cips gibi yağ oranı yüksek yiyecekler insanı daha mutlu yapıyor.<sup>38</sup>

---

<sup>36</sup> [www.cehago.com/frm/dunyadan-haberler/12415-mutlulugun-yarisi-genetik.html](http://www.cehago.com/frm/dunyadan-haberler/12415-mutlulugun-yarisi-genetik.html) (05.09.09)

<sup>37</sup> [www.cehago.com/frm/dunyadan-haberler/12415-mutlulugun-yarisi-genetik.html](http://www.cehago.com/frm/dunyadan-haberler/12415-mutlulugun-yarisi-genetik.html) (05.09.09)

<sup>38</sup> [www.cehago.com/frm/dunyadan-haberler/12415-mutlulugun-yarisi-genetik.html](http://www.cehago.com/frm/dunyadan-haberler/12415-mutlulugun-yarisi-genetik.html) (05.09.09)

### 1.1.2. Maslow' un İhtiyaçlar Hiyerarşisine Göre Mutluluk

Abraham Maslow'un geliştirdiği ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramı; insan ihtiyaçlarının sınıflandırılması, örgüt içindeki insanların anlaşılması ve ihtiyaçlarının giderilmesi bakımından önem taşımaktadır.

İnsanlar ihtiyaçları karşılandığı zaman mutlu olan varlıklardır. Bu ihtiyaçların öncelik sırasını Maslow belirlemiştir. Maslow' un bu ihtiyaçlar hiyerarşisine göre ihtiyaçlar kendi aralarında farklı öneme ve sıraya sahiptir.

Bu yaklaşım iki temel varsayımı bulunmaktadır. Bunlardan birincisi kişinin gösterdiği her davranışın kişinin sahip olduğu belirli ihtiyaçları gidermeye yönelik olduğudur. Kişi ihtiyaçlarını gidermek için belirli yönlerde davranır. Dolayısıyla ihtiyaçları belirleyen bireyin önemli bir faktördür. İkinci varsayım ihtiyaçların sırası ile ilgilidir. Alt kademelerde bulunan ihtiyaçların ihtiyaçlar giderilmeden üst kademelerde bulunan ihtiyaçları kişiyi davranışa sevk etmez. İhtiyaçların kişiyi davranışa sevk etme özelliği bunların tatmin edilme derecesine bağlıdır. Tatmin edilen bir ihtiyaç davranış saiki olma özelliğini kaybeder ve üst seviyedeki ihtiyaç davranışlarını etkilemeyi başarır.<sup>39</sup>

Maslow'un hiyerarşik modeli beş sınıflandırmadan oluşur. Bu ihtiyaçların oluşturduğu hiyerarşi şöyledir. Birinci grup en alt düzeydeki ihtiyaçları kapsamaktadır. En alt düzeyden en üst düzeye doğru ihtiyaçlar sıralanmakta ve bir piramide benzer şekil oluşturmaktadır.

**Biyolojik ihtiyaçlar:** Açlık, susuzluk, cinsiyet, uyku, hava gibi doğuştan gelen ihtiyaçlardır.

**Güvenlik ihtiyaçları:** Tehlikeden uzak durma, emeklilik gibi, insanın kendisini güvenlik içinde hissettiği ihtiyaçlar.

**Sevgi ihtiyaçları (Sosyal ihtiyaçlar):** Birlik oluşturma, arkadaşlık kurma, dostluk gibi daha çok duygusal nitelikte olan ihtiyaçlardır.

---

<sup>39</sup> Koçel, T., İşletme Yöneticiliği, Ankara, 1999, s. 437.

**Saygı ihtiyaçları:** İnsanı kendisine duyduğu güven, başarı, bağımsızlık gibi ihtiyaçları ve başkalarının saygısı olarak, prestij, statü, tanınma gibi ihtiyaçlar.

**Kendini gerçekleştirme ihtiyacı:** Yeteneklerini geliştirme ve kendini geliştirme gereksinimleri ihtiyacıdır.

Maslow' un göre, ihtiyaçlar hiyerarşisinde, bir önceki ihtiyaç giderilmeden bir sonraki ihtiyaç karşılanamaz. Biyolojik ihtiyaçlar giderilmeden psiko-sosyal ihtiyaçların etkisi hissedilmez. Çünkü biyolojik ihtiyaçlar, hayatı sürdürebilmek için gerekli olan temel ihtiyaçlardır. İnsan başlangıçta bütün enerjisini temel biyolojik ihtiyaçlarını karşılamaya yönelir. Örneğin aç insan, diğer ihtiyaçlarını düşünemez bile. Bedeni ihtiyaçlarını karşılayan insan, daha üst düzeydeki psiko-sosyal ihtiyaçlara yönelmeye başlar. Ancak alt düzeydeki biyolojik ihtiyaçlar karşılandığında, onlarla ilgili güdülerin şiddeti azalır.<sup>40</sup>

Tüm bu gereksinimler sağlandığında, birey tanınma, fırsat ve gelişme gibi özsaygı bileşenleri sağlanınca motivasyon sağlanmaktadır. Hiyerarşisinin en tepesinde, çoğu zaman merdiven ya da piramit gibi düşünölen kendini gerçekleştirme vardır. İnsan bu düzeyde tüm dünyevi gereksinimlerinden kurtulmuş ve hayallerinin peşinde, olanakları ölçüsünde her şey olabilmektedir. Çoğumuzun bu düzeye ulaşıp ulaşamayacağı bile belli değildir.

Bu ihtiyaçlar hiyerarşisinden habersiz kişiler insanları anlamakta zorluk çekerler. Yoksul çevrelerde hep varlıklı insanların mutlu olduğuna inanılır ve varlıklı insanların mutsuzluklarından adeta rahatsız olurlar. Oysa bu varlıklı insanların tüm ihtiyaçlarının karşılandığı söylenemez. Bundan dolayı ihtiyaçlar sonsuzdur. Gerçekte burada söz konusu şey, yoksullarla zenginlerin ihtiyaçlar sıralamasının farklı basamaklarda bulunmalarıdır.<sup>41</sup>

### **1.1.3. Mutluluğa Götüren Sözler**

Mutluluk adına söylenmiş olan sözler vardır. Bu sözleri duymak bile insanları harekete geçirip mutluluğa bir adım daha yakınlılaştırıyor. Söylenen bu sözler farklı olsa da söylenme sebepleri hep aynıdır. İnsanları mutlu olmaları için yönlendirmek ve harekete geçirmektir.

---

<sup>40</sup> Elmacioğlu, T., Anlaşın Mutlu Olun, İstanbul, 2009, s.46.

<sup>41</sup> Özkan, a.g.k., s.27.



Cengiz Erşahin' in derlediği sözler aşağıda verilmiştir.<sup>42</sup>

Mutluluk, karşımıza çıkmasını beklemekle değil, karşısına çıkmayı bilmekle elde edilir.

**Webster**

İnsanlar, çok kez burnunun üzerindeki gözlüğü arayan dalgınlar gibi mutluluklarını arayıp dururlar.

**Gustave Droz**

Kim olduğunuzla mutlu olmadan, hiçbir zaman sahip olduklarınızla mutlu olamazsınız.

**Zig Ziglar**

Bir insanın bu dünyada mutlu olabilmesi için sadece üç şeye ihtiyacı vardır: Sevecek birisi, yapacak bir şeyi ve umut ettiği bir şey.

**Allan Chalmers**

Mutluluğa ihtiraslarla değil, kendi yüreğinizde arayın. Mutluluğun kaynağı dışımızda değil, içimizdedir.

**Tolstoy**

Bir insan mutlu olduğunda, yorulmak ya da yıpranmak için vakti yoktur. Mutluluğundan başka bir şey düşünemez.

**Frederic Benson**

Mutluluk, uykuya benzer. Eğer kendiliğinden gelmezse, zorla getirilmesi imkansızdır.

**Montaigne**

Mutluluk, kendi ocağımızda yetişir, başkalarının bahçesinde değil.

**Douglas Ferrol**

İnsanlar mutluluklarını şartlara bağlarlar. Mutluluk, hiçbir şart öne sürülmezse sahip olunabilir.

**Arthur Rubinstein**

---

<sup>42</sup> Erşahin, C., Mutluluğa Götüren Sözler, Ankara, 2007, s.27-59.

Hayattaki en büyük mutluluk, sevildiğimize ikna olmaktır.

**Victor Hugo**

İnsanların en mutsuzu, diğer insanları mutsuz ederek mutlu olmaya çalışandır.

**Fenelon**

Gerçek mutluluğun kendi içinizde yattığını fark edin. Huzur, mutluluk ve neşeyi dış dünyada aramayı bırakın. Paylaşın. Gülümseyin. Kucaklaşın. Mutluluk, kendinize birkaç damla bulaştırmadan başkalarına dökebileceğiniz bir şey değildir.

**Og Mandino**

Mutluluğa sahip olabilmeniz için acılar ve mutsuzluklar yaşamanız gerekir. Aksi takdirde, mutlu olduğunuzda bunu nasıl bilebilirsiniz?

**Leslie Caron**

Bir saat boyunca mutlu olmak istiyorsanız, biraz kestirin. Bir gün boyunca mutluluk istiyorsanız, balığa çıkın. Bir yıl boyunca mutluluk istiyorsanız, size kalan büyük bir mirasa sahip olun. Bir ömür boyunca mutluluk istiyorsanız, birisine yardım edin.

**Çin Atasözü**

Sevgi, mutluluğun kapılarını açan en önemli anahtardır.

**Oliver Holmes**

Mutluluk dış şartlar ne olursa olsun, mutlu olmaya kararlı zihnin tavrıdır.

**Donald Wlters**

Mutluluk, nelere sahip olduğumuz değil, ne kadar keyif alabildiğimizdir.

**Charles Spurgeon**

Başarı, insanın istediğini elde etmesi, mutluluk ise elde ettiğini istemesidir.

**Paul Valery**

Birçok insan karar verdiği ölçüde mutlu olur.

**Abraham Lincoln**

Birçok insan gerçek mutluluğu neyin oluşturduğu konusunda yanlış fikre sahiptir. Mutluluğa, alınan hazlarla değil, kayda değer bir amaçla sahip olunabilir.

**Helen Keller**

Bir insan, mutluluğu seçtiği ölçüde mutludur.

**Alexander Solzhenitsyn**

Mutluluk, kim olduğunuza ya da nelere sahip olduğunuza değil, tamamıyla ne düşündüğünüze bağlıdır.

**Dale Carnegie**

Mutlu olan, başkalarını da mutlu eder.

**Anne Frank**

Mutluluğun bir kapısı kapandığında, bir diğeri açılır.

**Helen Keller**

Mutluluk, bir davranış biçimidir.

**Aristotle**

Mutluluk, iyi sağlığa ve kötü hafızaya sahip olmaktır.

**İngrid Bergman**

Mutluluğun önündeki büyük bir engel, sürekli mutlu olmayı beklemektir.

**Bernard Fontenelle**

En mutlu insan, başkalarını mutlu eden insandır.

**Karl Marx**

Mutluluk, varılacak bir yer değil, yolculuk etme şeklidir.

**Roy Goodman**

Mutlu olmak bir tohumdur. Paylaşılan mutluluk ise çiçek.

**Anonim**

Hayattaki en önemli işimizi ciddiye almayız: Mutlu olmak.

**Robert Stevenson**

İnsan kendi mutluluğunun mimarıdır.

**Thoreau**

Bazen mutluluğun sahip olmadığımız bir şeyi elde etmekle değil, sahip olduklarımızın farkına varıp değerini bilmekle olacağını unutuyoruz.

**Frederick Koenig**

Mutluluğun değerini onu yitirdikten sonra daha iyi anlarız.

**Plautus**

Sevgi ektiğimiz yerde mutluluk büyür.

**Shakespeare**

Aşk, mutluluğa açılan kapının en önemli anahtarıdır.

**Oliver Holmes**

İnsan ruhunun en az sabır gösterdiği şey mutluluktur.

**Ahmet Hamdi Tanpınar**

Mutluluk, hiçbir zaman mutlu musun diye durup düşünmemektir.

**Palmer Sondreal**

## **1.2. Mutluluğun Geni Var Mı?**

Mutluluk kalıtsal mı? Mutluluğun geni var mı? Bu soruların cevabı yıllar boyu arandı. Birçok bilim adamı bu konu üzerinde çeşitli çalışmalar yaptı. Elde edilen sonuçlara bakarsak eğer evet mutluluk kalıtsal ve mutluluğun geni var diyebiliriz.

Kimse mutluluğun kalıtsallığının propagandasını Amerika' daki Minneapolis Üniversitesi' nden emekli psikoloji profesörü David Lykken kadar yapmamıştır. " Daha mutlu olmak için gösterilen çabaların, tıpkı daha büyük olma uğraşları gibi başarısızlıkla sonuçlanacağına eminim" , yazmıştı bir keresinde. Lykken bu iddiasında ikizler arasında yapılan en büyük araştırma olan karşılaştırma incelemesine referans veriyor. Neredeyse 1500 yetişkin ikiz çiftinin yaşamlarından memnuniyetlerini soruşturmuştu. Bu ikizlerin 700 çifti tek yumurta ikiziydi, yani aynı kalıtım malzemelerine sahipti. Kardeşler diğerinin verdiği yanıtın habersiz olarak tek yumurta ikizleri, farklı genlerle dünyaya gelen çift yumurta ikizlerinden daha yüksek sıklıkla aynı yanıtları vermişti. Lykken bu bulguyu, mutluluğun genetik koşullu olabileceğinin bir işareti olarak değerlendirdi.<sup>43</sup>

Psikolog David bu çalışmanın ardından yeni bir çalışmaya daha başladı. Hepsi Amerika' nın Minnesota eyaletinden olan ikizlerden meydana gelen veri bankasında doğumdan hemen sonra ayrılmak zorunda kalmış ve farklı ailelerin yanında yetişmiş 69 ikiz çifti vardı. Mutluluğa ilişkin sorulara benzer yanıtları verip vermeyeceklerini araştırdı.

Gerçekten bu ikizler de, birlikte büyümüş ikizlerle aynı oranda benzer yanıtlar verdiler. Aynı kalıtsal malzemeye sahip oldukları, ama doğumlarından sonra farklı çevre koşulları altında yetiştiklerinden Lykken memnuniyet ve mutluluğun "en azından yarı yarıya" genler tarafından belirlendiği çıkarımını yaptı. Gen araştırmalarının sunacağı olanaklar karşısında zaten büyülenmiş olan Amerikalı ve Avrupalı kaynaklar bu mesajı heyecanla kabul etti. Lykken' in bulgularını açıklamasından sonra, 1996 yılında "The New Yorker" dergisinde yayımlanan bir karikatür bu kaynakların tepkilerini son derece uygun bir biçimde özetliyordu. Şato gibi bir evin önünde bekleyen bir Rolls-Royce' un yanında orta yaşlı bir adam durmaktadır: "Para kazanmak için harcadığım yıllarıma yazık oldu. Meğer tüm mutluluğumu genlerime borçluymuşum."<sup>44</sup>

### **1.3. Mutluluk ve Beden**

Mutlu olduğumuzda gizleyemediğimiz şey bedenimizde oluşan değişimlerdir. Mutlu olduğumuzda; dudakların kenarı yukarı kalkar, gözler biraz kısılır, gözün kenarlarında

---

<sup>43</sup> Klem, S., Mutluluğun Formülü, Ankara, 2004, s.61.

<sup>44</sup> Klem, a.g.k., s.61-62.

gülümsemeye bağı kırışıklar oluşur ve yanakların üst kısmı kalkar işte bu yüzümüzün mutlu olduğunu gösterir.

Güzel duygular yani mutluluk sadece kendisini yüzümüzde göstermez. Yüzümüz dışında bedenimizde, vücudumuzda ve hatta beynimizde farklı şekillerde gözükür. Mutluluğu bir bütün olarak ele almak gerekir. Sadece yüzdeki gülümseme değildir mutluluk.

Bir kimsenin ne hissettiğini anlamak için onun beden diline, yüz ifadesine, ses tonuna ve söylediği sözlere dikkat etmek gerekir. Bir insanın beden dilini okuduktan sonra kendimize sormamız gereken ilk soru " Kendimi nasıl hissetmeme sebep oldu? " İyi mi, kötü mü? Mutlu mu, üzgün mü?<sup>45</sup>

Bir bütün olarak insanı inceledikten sonra kendimize bu soruları sormamızın sebebi gerçekten mutlu mu? Mutluysa bana da etki etmelidir. Bende onun mutluluğunu hissetmeli ve yaşamalıyım. Çünkü mutluluk paylaşılan bir duygudur.

Bir kez bedenini anlamaya çalışan mutsuzluğunun % 99' unu yok eder. Kişi bedeniyle konuşmalı, bedeniyle iletişim kurmalıdır.<sup>46</sup>

Mutluluk, bütün etkilerini beden üzerinde gösterir. Bu yüzden bedenimizi anlamalı ve bedenimizle iletişim halinde olmalıyız. Mutluluğun bedenimizde gözle görülmeyen etkilerini göz ardı etmemek lazım.

Mutlu olduğumuzda kanımız damarlarımızda daha hızlı akar. Çoğu insanda mutluluğu normal halden ayıran, dakikada üç ile beş kalp atımlık bir farktır. Kan dolaşımı hızlandığı için vücut sıcaklığınız bir derecenin onda biri oranında artar; heyecan nedeniyle teninizin nem oranı çok düşük ölçüde artar, elektriksel direnciyse düşer. Parmaklarınız bile farklı titrer şimdi, her zamanki gibi köşeli hareketlerle değil, daha yumuşak biçimde. Ancak bu farkı sadece bir ipliği iğne deliğinden geçirmeye uğraşırken fark edersiniz; çünkü bu sürekli titreme hareketi milimetrenin onda biri ölçüsünde gerçekleşir. Belki de bu titremenin neden kaynaklandığını bulabilirsiniz; Çünkü araştırmacıların ayrıntılı olarak araştırdıkları

---

<sup>45</sup> Özkan, Z., İletişimde Kalp Köprüsü, İstanbul, 2009, s.259

<sup>46</sup> Özkan, a.g.k., s.

parmaklardaki bu mikro hareketler, omuz, kol ve el kaslarının gerginliğini yansıtır. Kendinizi iyi hissettiğiniz de önemli eklemlerdeki kaslarınız gevşer ve hareketleriniz yumuşar.<sup>47</sup>

Vücudumuzun mutluluğa verdiği tepkiler fazladır. Bu tepkiler mutluluğun bedenimiz için özel bir duygu olduğunu gösterir. Kasların tamamen gevşemesi ve hareketlerin yumuşaması diğer duygularımızda meydana gelmemektedir.

Duyguların tümü gibi mutluluk da bedende olduğu kadar beyinde de etki gösterir. Çünkü huzurlu bir ruh hali, beynin, kalp, cilt ve kaslardan doğru sinyalleri alıp bunları yorumlamasıyla ortaya çıkar. Bedenimiz olmadan mutlu olmamız mümkün olmazdı.<sup>48</sup>

#### **1.4. Mutluluk Kuralları**

Mutluluğun tanımı farklılık gösterse de amacının aynı olduğundan bahsetmiştik. Farklı algılanan mutluluk için belli başlı kurallardan bahsetmek tabii ki mümkün değildir. Ama bazı durumlar var ki çoğu insanın mutlu olmak için yapması gerekenlerdir.

İnsan mutluluğu nerede ararsa arasın, bu arayış için yaptığı davranışın, takındığı tutumun iç dünyasında yarattığı duygulanım durumudur mutluluk.<sup>49</sup>

Mutluluğu ararken en önemli kural, mutluluğu istiyor muyuz? Yoksa sadece mutlu olmak istiyor gibi mi yapıyoruz? Bu sorulardan birine iç dünyamızda gerçekten net bir cevap verebiliyorsak eğer, mutluluk için en önemli kuralı hayata geçirmişiz demektir.

Belki hayal ettiğiniz her şeye, belki kimilerine ulaşabilirsiniz ya da belki de hiçbirine ulaşamazsınız. Ya bunca şeyi kazanma uğruna harcanmış koca bir hayat ve bununla birlikte sahip olduğunuz birçok şeyi göz ardı etmeniz ya da edeceğinize ne demeli? Koca bir hayatı bu şekilde geçirmeyi göze alabilecek misiniz? Elinizin altındakilerin, sahip olduğunuz şeylerin değerini anlamalı ve bunlara sahip çıkmalısınız. Belki de gerçek mutluluk ve huzur elinizin

---

<sup>47</sup> Klem, a.g.k., s.28.

<sup>48</sup> Klem, a.g.k., s.29.

<sup>49</sup> Köknel, Ö., İnsanı Anlamak, İstanbul, 1987, s.7.

altında, size ait olan şeylerdedir. Yeter ki bunları görmeyi bilin. Elinizde olup da farkına yeni vardığınız her şey sizi mutluluğa bir adım daha yaklaştıracaktır.<sup>50</sup>

En son ne zaman mutlu olduğumuzu sorsalar şöyle bir düşünür ama cevabını vermekte zorlanırız. Bunun sebebi elimizde olan ama farkına varmadığımız çok mutluluklarımız olmasıdır. Küçük şeyler bile yeterken mutlu olmamıza hep daha büyük sebepler arıyoruz. Beklentilerimiz hep daha fazlasına yönelik oluyor.

Beklentileriniz genellikle kişisel deneyimlerinize dayanır. Buradaki sorun şudur, eğer zor bir yol tercih ettiyseniz, gelecekle ilgili önemli varsayımlarınızı geçmişteki negatif olaylara dayandırılıyorsunuz demektir. İyi ücretli bir iş bulmakta güçlük çekmiş olabilirsiniz, bu nedenle bu eğilimin devam edeceğini düşünebilirsiniz. İş arkadaşlarınız size geçmişte kaba davranmış olabilir, bu nedenle güvenilir bir iş arkadaşınız olmayacağına gerçekten inanmış olabilirsiniz. Niyetiniz çok yüksek maaş ödeyen bir iş sahibi olmak ya da sağlıklı ve sevgi dolu bir dostluk kurmak olsa da, beklentilerinizi gerçek niyetlerinizle eşleşecek şekilde değiştirmelisiniz.<sup>51</sup>

Niyetlerimizi mutlu olmak olarak değiştirmeliyiz. Böylelikle mutluluk adına ilk adımı atmış oluruz. Mutluluk kurallarından biride niyettir. Niyet, beklentilerle ilgili bir düşünce şeklindedir. Mutlu olmak içinde beklentimizin de bu doğrultuda olması gerekir.

İnsanın gelişmesi ve mutluluğu ancak başka insanlarla ilişki kurarak ve onlarla dayanışma halinde yaşadığı sürece gerçekleşebilir.<sup>52</sup>

Diğer bir mutluluk kuralı ise insanlarla ilişki halinde olmak ve yaşamaktır. Bunu başarabilirsek mutluluğu yakalarız. İnsan tek başına olduğunda mutlu olduğunu ona yansıtacak birine ihtiyaç duyar. Bu kişi ve kişiler yanında olduğunda mutluluğu ona çevresindeki kişilerden yansıyacaktır.

Her ne kadar mutluluğun evrensel kuralları olduğunu söylemek mümkün değilse de, her çağda ve her toplumda insanlara mutluluk getirmiş olan bir dizi kurallardan bahsetmek

---

<sup>50</sup> Baykızı, M., Ne Yapmalı? Daha Mutlu Bir İnsan Olmak İçin, İstanbul, 2005, s.49.

<sup>51</sup> Taylor, S.-Klingler, S., Başarının Sırları(Çekmece B.-Canlı H.), İstanbul, 2008, s.98.

<sup>52</sup> Fromm, E., Erdem ve Mutluluk, İstanbul, 1993, s.25.



mümkündür. En azından hangi olayların ve kişilerin insanı mutsuz edeceğini önceden keşfedebilirsek kendimizi ona göre ayarlar ve gerekli tedbirleri de almış oluruz. Hayatı bir sanatçı duyarlılığıyla yaşayanlar bu kuralları çok iyi sezinlerler. Bu kurallara mutluluğun anahtarları da diyebiliriz.<sup>53</sup>

- Olumlu düşünce mutluluk; olumsuz düşünceyse kaygı ve tasa üretir.
- Kendi kendine karşı dürüst olan ve onurunu korumasını bilen kişi mutluluk yolundadır.
- Yaratıcı ve üretici insanlar mutlu yaşarlar.
- Bağışlayıcı ve hoşgörülü insanlar mutlu, bu duyguları yitirenler ise mutsuz olur.
- Ruhsal ve duygusal açıdan özgür olan kişi mutluluğu; bağımlı olan kişi ise üzüntü ve sıkıntı yaşar.
- Şikayet ve eleştiri, her zaman mutsuzluk belirtisidir.
- Her olayın ve her insanın iyi yönlerine bakanlar mutlu, olumsuz tarafına bakanlar ise mutsuz olurlar.
- Kendisini ve başkalarını olduğu gibi kabul edebilenler önemli bir mutluluk şartına sahiptirler.
- Sık sık geçmişini düşünüp pişmanlık duyanlar mutsuzluk yolunda, bunalımları atlama taşı olarak kullanıp başarılarına koşanlar ise mutluluk yolundadırlar.

Bu kurallar dışında şükran duygusunu yaşamakta mutluluk kurallarından biridir. Bu duyguyu günlük yaşantımızda çok yaşamaktayız. Bize yardım eden ya da bizimle ilgilenen kişilere karşı bu duyguyu hissederiz.

Bütün mutlu insanlar şükran duyarlar. Şükran duymayan insan mutlu olamaz. Şükran, iyilik bilme, teşekkür etme anlamına gelir. İnsanları mutsuzluğa götüren şey şikayet etmedir. Şükran duymak mutluluğun anahtarıdır.<sup>54</sup>

Hayatımızda her şeyden her durumdan şikayet ederiz. İşe giderken yolda şikayet ederiz, işte yöneticimizden şikayetçi oluruz, eve gelince ailemizden şikayetçi oluruz. Görüldüğü gibi bizim şikayet etmek için kendimizce çok sebebimiz var. Bu da bizi mutsuzluğa götürüyor.

---

<sup>53</sup> Özkan, a.g.k., s.43-44.

<sup>54</sup> Özkan, a.g.k., s.155.

Mutluluk kurallarından biride mutluluğu ertelememektir. Mutluluk geldiğinde yaşamalı bir saniye bile ertelememeliyiz. Hayatımızda ertelediğimiz çok mutluluğumuz vardır. Sürekli gelecekle ilgili beklentilere girmek de mutluluğu ertelemektir. Mutluluğu ertelemek pek çoğumuzun günlük hayatta düştüğü bir tuzaktır. Bu, günü doya doya yaşamamızı engeller. Ah! Bir emekli olsam, piyangodan para çıksa, üniversiteyi kazansam... Mutlu olacağım! Pek çok kişi mutlu olmayı geleceğe yönelik beklentilerine göre programlıyor. Biliniz ki mutluluğu kovalayarak yakalayamazsınız, o her zaman sizden daha hızlı koşar. Oysa sağlıklı olduğunuz günlerin tadını çıkarmak en doğru mutluluk uygulamasıdır.<sup>55</sup>

### **1.5. Mutluluk ve Mutsuzluk**

Mutsuzluk kendi ayaklarıyla gelirken, mutluluk için çabalamamız gerekmektedir. Her ikisi de farklı zamanlarda ve farklı durumlarda karşımıza çıkmaktadır. Ya da her ikisi önümüzde ve biz hangisini istiyorsak onu tercih ediyoruz.

Demek ki mutluluk ve mutsuzluk doğanın bizi eğitmek için kullandığı birer eğitim aracıdır. Onların etkisini en doğrudan hissettiğimiz yer yaşamın temel esaslarıdır. Varoluşumuzu sürdürmek için gerekli hedefler bizi keyiflendirir: Yemek yemek, içmek, seks, dostluklar. Mutluluğumuzun büyüklüğünde, öncesinde mahrum kaldığımız süreyle doğru orantılıdır. Kurumuş boğazımızdan aşağı kayan ilk yudum su, suların en lezzetlisidir: Doğa, haz gerecini doğru kullanarak bizi, işimize en çok yarayacak olanı almaya iter.<sup>56</sup>

Her şeyi belirleyen yine biziz. Doğa bizi eğitirken aslında bir bakıma bize bırakıyor tercihi. Tercihlerimizi belirleyen ise duygularımızdır. Duygularımız doğrultusunda hareket ediyor ve yaşıyoruz.

Mutlu olduğunuz zaman kendinizi iyi hissettiğiniz bir gerçek, mutsuz olduğunuz zaman kötü hissettiğiniz de gerçek ama bunlara sebep olan şeylerin kaynaklarını iyi bilerseniz, mutluluğa daha yakın, mutsuzluğa daha uzak bir hayat sürebilirsiniz. Bunları anlamak için

---

<sup>55</sup> Elmacioğlu, a.g.k., s.190.

<sup>56</sup> Klem, a.g.k., s.45.

biraz kendinize bakmanız, biraz kendinizi anlamanız yeterli olacaktır. Bunları yapmak hiç de zor değil, sadece doğru tespitlerle hayatınızı daha mutlu bir şekilde yaşayabilirsiniz.<sup>57</sup>

Bunu yaparken kendinizi, hayatınızı, çevrenizdekileri çok iyi gözlemlemeniz gerekmektedir. Gözlemlerinizi sonucunda sizi nelerin mutlu, nelerin mutsuz ettiğini kolaylıkla tespit edebilirsiniz.

İlk önce sizi nelerin mutsuz ettiğini tespit ederseniz, hiç değilse bunlardan uzak kalmak için bir çaba gösterir ve bunların başınıza geleceğini hisseder veya anlarsınız, tedbir almaya çalışırsınız. Bırakın sizi mutlu edenleri tespit etmeyi, sadece bunlara önlem alıp bunlardan bile kurtulmanız, sade ve sorunsuz bir hayat yaşamanıza olanak sağlar. O zaman yaşadığınız bir mutluluk bile, size ekstra hoşnutluk kazandırır.<sup>58</sup>

Böylelikle kendinizi mutsuzluktan uzak tutmuş, mutluluğa yakınlaştırmış olursunuz. Tabi bunu mutluluk isteyen kişiler yapmaktadır. Mutsuz olmaktan bile mutlu olan insanlar bunu yapmak istemezler. Hayatlarının var olan düzenini korumak için çabalarlar.

Sizi nelerin mutlu ettiğini tespit ederseniz, herhangi bir can sıkıntısı karşısında kendinizi fazla yormadan rahatlıkla mutlu olduğunuz tarafa doğru bir kayış yapabilirsiniz. Kendinizi biraz takip ettiğinizde, gördüğümüz gibi her iki seçeneği de kullanabilmek gibi bir şans elde ediyor ve bunlar sayesinde kimi şeyleri kendi lehinize çeviriyorsunuz. Kısacası bir anda kimi şeylere yön veriyorsunuz demektir.<sup>59</sup>

Mutlu olmak için önümüze engeller koyuyoruz. Çeşitli mutluluk planları yapıyoruz. Hayatla ilgili yaptığımız planlar gerçekleşirse mutlu olacağımızı düşünüp kendimizi şartlandırıyoruz. Tatile gidersem mutlu olurum, işimde başarılı olursam mutlu olurum gibi.

Bu şeyler gerçekleşmezse ya da gecikirse mutluluklarımızda gerçekleşmez ya da gecikir. Sanırım bundan daha garip bir mutluluğu yakalama planı olamaz. Mutluluk planlı ya da programlı bir biçimde elde edilecek bir şey değildir. Böyle yaparak, sadece daha rahat bir hayata kavuşmak gibi bir şansımız olur. Mutluluğun bu tür planlardan geçtiğini düşünürsek ya

---

<sup>57</sup> Baykızı, a.g.k., s.123.

<sup>58</sup> Baykızı, a.g.k., s.123.

<sup>59</sup> Baykızı, a.g.k., s.123.

da böyle planlar yaparsak, birine kavuşunca bu sefer bir diğeri için planlar yapmak gerekir. Hayatı böyle sürdürmeye devam edersek, mutlu olamayan ama mutluluğu yakalamak için hiç durmadan planlar yapan insanlar haline geliriz. Sanırım belli bir zaman sonra mutlulukların planlayıcısı insanlar olarak yaşayıp dururuz.<sup>60</sup>

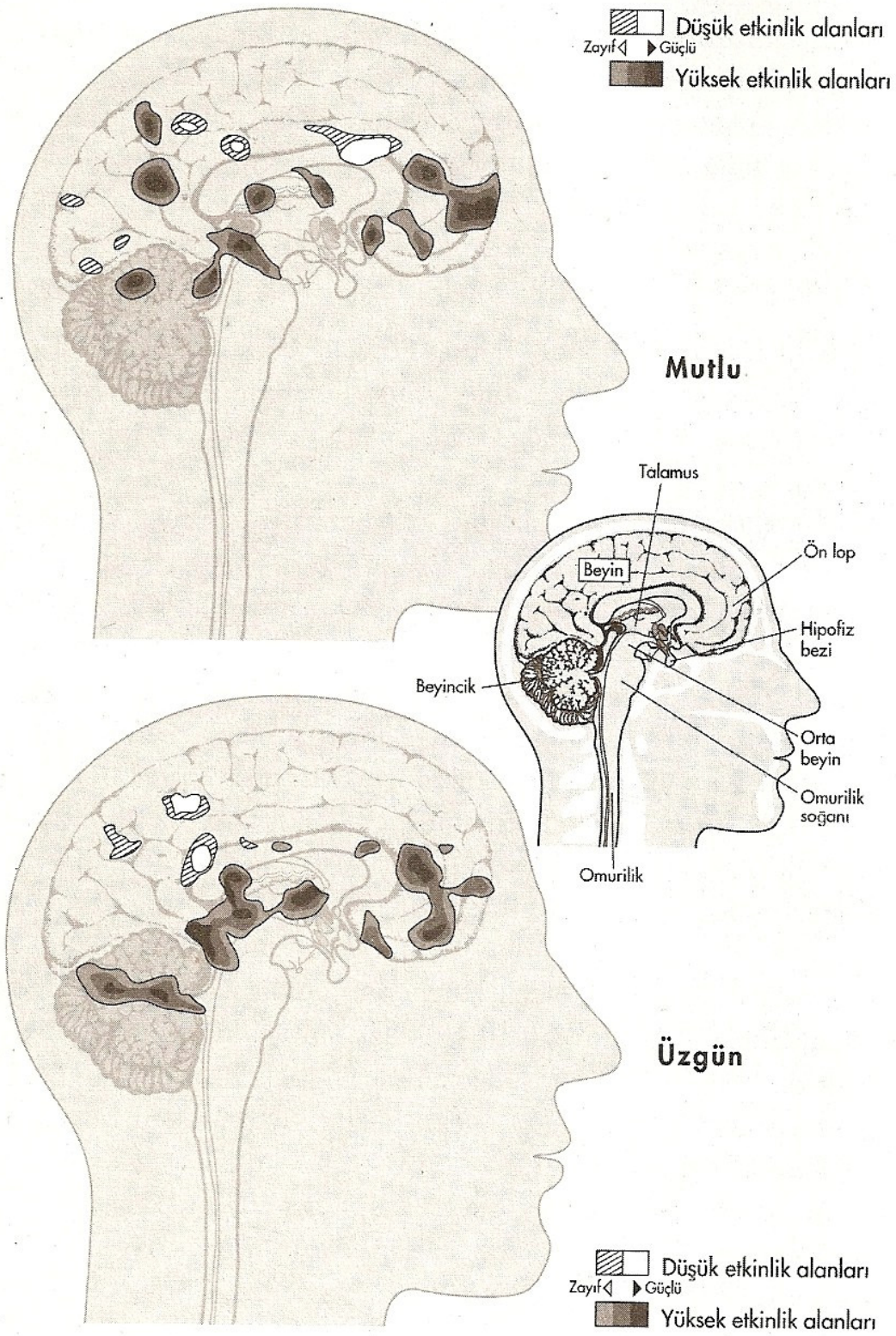
Mutluluklarını planlayan insanlardan olmak istemiyorsak, hayatımızın hiçbir anında mutluluk adına plan yapmayıp sadece hayata pozitif bakarak yaşamalıyız. Bu durum bize zaten mutluluğu getirecektir.

İnsanoğlu konuşmalarında pozitif (olumlu), mutluluk, huzur vs. kelimelerini içeren cümleler kullanıyorsa; bilinçaltı bu kelimeleri ifade eden düşünce ile dolar ve insan kendini gerçekten mutlu hisseder. Aksine; olumsuz kelimeleri düşünür, konuşmalarında kullanır ise gergin, uyumsuz, mutsuz bir kişi olur. Yani mutluluk veya mutsuzluk, huzur veya gerginlik tamamıyla insanın kendi elinde olan bir sonuçtur. Arkadaşlığın temelinde de bu vardır. Bu kelimeleri kendisi kullanamayan insan kullanan insanlarla beraber olduğu için mutlu olur buna arkadaşlık denir. Aslında her şey insanın kendi elindedir.<sup>61</sup>

---

<sup>60</sup> Baykızı, a.g.k., s.52.

<sup>61</sup> [www.temizsayfa.com/mutluluk/default.asp](http://www.temizsayfa.com/mutluluk/default.asp) (02.11.2009)



**Şekil 1 - Mutlu ve Mutsuz Beyin**

Kaynak: Klein, S., Mutluluğun Formülü, Ankara, 2004, s.38.

Mutluluk ve mutsuzluk karşıt duygular olsaydı, mutluluk halinde tüm beyin bölgeleri güçlü biçimde ışıldar, can sıkıntısında söner, aksi durumdaysa bunun tam tersi olurdu. Oysa ki durum böyle değil: Mutlu ve mutsuz insanların beyin çekimleri kesinlikle birbirinin aksi görüntüler sunmuyordu. Grafikte açık renk yüksek, koyu renke düşük etkinliğe işaret eder. Örneğin mutlu anlarda beyinciğin sadece sol tarafı çalışırken, üzüntü, kızgınlık ve korkuda iki yanı da hareketli biçimde devreye girer. Mutluluk durumunda beynin hemen altındaki beyin kıvrımlarının yay biçimli yapısının sağ ön tarafı açık renk yanar, arka sol kısmıysa karanlıkta kalır; oysa üzüntülü durumda ön taraf tamamen açık renk yanarken, arka kısmın tamamı karanlığa gömülür.<sup>62</sup>

Şekilden de anlaşıldığı gibi mutluluk ve mutsuzluk beyin üzerinde benzer etkileri yaratmaktadır. Mutluluk anında beynin verdiği tepki, mutsuzluk halinde de aynıdır ya da birbirine yakındır. Mutluluk ve mutsuzluğun beyinde farklı etkisi olmadığı, farklılığın davranışlarımıza yansıdığını söyleyebiliriz.

## **1.6. Mutluluk ve Motivasyon**

Motivasyon kavramı motive olmaktan türemiştir. Motivasyon aynı zamanda güdülenme olarak geçmektedir. Güdülenme insanları amaca ulaştırmak için yapılan tüm durumlara denilmektedir. Bu durumlar amaçlara göre farklılık göstermektedir.

Gelişim ve Öğrenme Psikolojisinin en temel kavramlarından olan güdüleme (motivasyon), bir çok psikolojik kavramda olduğu gibi tanımlaması zor bir kavramdır. Bu yüzden tam olarak Türkçe kavram eşleştirmesi zordur. Kelimenin kökenini incelediğimizde, güdüleme (motivasyon) kavramının İngilizce “ motive ” ve Fransızca “movere” sözcüklerinden türediğini görmekteyiz.<sup>63</sup>

Güdülenme tanımlanması zor bir kelime olması dışında insanlara uygulanması bir o kadar zor ve kolaydır. Burada önemli olan hangi insanın ne ile güdülendiğini bilmektir. Bunu bilmiyorsak eğer o kişiyi motive etmek zordur.

---

<sup>62</sup> Klem, a.g.k., s.50-51.

<sup>63</sup> Ilgar, L., Eğitim Yönetimi Okul Yönetimi Sınıf Yönetimi, İstanbul, 2000, s. 57.

Güdülenme genel olarak, insan organizmasını davranışa iten, bu davranışların şiddet ve enerji düzeyini tayin eden, davranışlara belirli bir yön veren ve devamını sağlayan çeşitli iç ve dış sebepleri ve bunların işleyiş mekanizmalarını içermektedir. Anahtar kavram olan güdü, tipik olarak davranışı belirli bir yöne doğru organize ettiği ve harekete geçirdiği kabul edilen iç şartları ifade etmek üzere kullanılır. Bu sebepten tepkilerin seçimi ve bu tepkilerin yapılanmasındaki gayret, güdü tarafından belirlenir.<sup>64</sup>

Motivasyon, bireyi bir amaca yöneltme durumlarının tümüdür. Motivasyonun birey üzerinde çeşitli etkileri vardır. Bu etkilerin sayısı ve etkisi bireylerde farklılık gösterebilir. Bu etkileri genel olarak dört grupta inceleyebiliriz.

Motivasyonun birey üzerindeki etkileri dört grupta toplanabilir:<sup>65</sup>

- Motivasyon bireyi amaca yöneltir.
- Motivasyon uyarılmayı kolaylaştırır.
- Motivasyon bireyi harekete geçirir ve beklenen amaçlar yönünde çabaların sürdürülebilmesini sağlar.
- Motivasyon bireyin algılama gücünü artırır ve düşünsel çabaların en etkili yönde gelişmesini sağlar.

İnsanın ihtiyaçları karşılanmışsa ve amaç doğrultusunda motive olmuşsa bu insan mutludur. İhtiyaçlarımız karşılanmadığında mutlu veya mutsuz olduğumuzu düşünmeyip ihtiyacımız ne ise sadece onu elde etmeye çalışırız.

### **1.7. Mutluluk Okulu**

Mutsuzluğu kontrol etmek, mutluluğu öğrenmek mümkündür; bu anlayışın ardında da eski bir düşünce vardır. Antik Yunan'da ki düşünürler nefislerini terbiye ederek duygularının efendisi olma çabalarına "çilecilik" adını vermiştir. Bu uygulama Ortaçağın getirdiği uygulamaydı. Eski Yunanca' da "çileciliğe" karşılık gelen "askesis" sözcüğü antreman demektir. İlk büyük düşünürlerden olan ve yedi bilgeden biri sayılan Periandres' un İsa' dan önce yedinci yüzyılda "her şeyin başı antreman" dediği ileri sürülür. Ondan sonraki

---

<sup>64</sup> Arık, E.A., Motivasyon ve Heyecana Giriş, İstanbul, 2000, s. 78.

<sup>65</sup> Ünal, S.,- Ada, S., Sınıf Yönetimi, İstanbul, 2003, s.117.

düşünürler, düşüncelerinin meyvelerini öğrencilerin akıllarına yerleştirebilmek için mutluluk okulları kurmuştu.

Tüm bu öğretilerin amacı, öğrencilerin karakterlerini daha dengeli, daha neşeli yaşayacakları şekilde biçimlendirmektir. Onları buraya sokacak olan yol belli bazı deneyimlerin düzenli olarak tekrarlanmasıdır. Öğretmenler, mutluluk kurallarını öğretmek için sayısız antreman biliyordu. Mantığı açgözlülük, kıskançlık ve ölüm korkusu gibi duyguların etkisinden kurtarma çabalarını “terapötik” diye adlandırıyorlardı. Öğrencilerin, bu duyguların zarar verici olduğunu kendilerine sürekli tekrarlamaıyla, ruh bunlardan kurtulmayı öğrenecekti.<sup>66</sup>

Ruhu arındırmaya çalışmak mutluluk için atılan ilk adımlardandır. Mutlu olmamızı engelleyecek bütün olumsuz durumu ortadan kaldırmak mutluluğu beraberinde getirecektir. Mutsuzluk durumu ortadan kalkınca mutluluğu daha kolay elde edebiliriz.

Bundan 30 yıl önce mutlu olmak daha basitti. Güzel bir yemek ya da yeni bir çift ayakkabı mutlu olmak için yeterliydi. Ancak günümüzün materyalist toplumunda seçenekler çoğaldıkça tatminsizlik, rekabet çoğaldıkça da huzursuzluk artıyor.<sup>67</sup>

Mutlu olmanın gittikçe zorlaştığı bu dönemde mutluluk okullarının var olması zor olsa da en azından öğrencilerin mutluluğu daha iyi anlamaları ve kendileri biraz daha mutlu olmaya teşvik etmelerini sağlayacak olan mutluluk dersi olmalıdır.

İngiltere’ nin en köklü okullarından yüz elli yıllık Wellington College’ da artık seçkin öğrencilere haftada iki saat mecburi mutluluk dersi veriliyor. Bu derste hem mutluluk üzerine felsefi tartışmalar ve bilimsel araştırmalar konu alınıyor hem de düzenli uyku, egzersiz ve sağlıklı beslenmenin mutluluk için ne kadar önemli olduğunu anlatılıyor. İngiltere’ de devlet liselerinde de mutluluk üzerine kitaplar okutuluyor.<sup>68</sup>

---

<sup>66</sup> Klem, a.g.k., s.69.

<sup>67</sup> İbrahimoglu, D., Ruhsal Zenginlik, İstanbul, 2008, s.23.

<sup>68</sup> [www.cehago.com/frm/dunyadan-haberler/12415-mutlulugun-yarisi-genetik.html](http://www.cehago.com/frm/dunyadan-haberler/12415-mutlulugun-yarisi-genetik.html) (05.09.09)



Bizde de bu uygulamalar yapılmalı böylelikle mutluluğu öğrenmek ya da mutluluğu anlamak için bu kadar zorluk çekmeyiz. Çok yakınıımızda olan ama bizim fark edemediğimiz mutluluğu görür ve yaşamaya başlarız.

### **1.8. Mutluluk ve Milli Eğitim Temel Kanunu**

Milli Eğitim Temel Kanunu' nun 2. maddesinde Türk Milli Eğitiminin genel amacı açık bir şekilde belirtilmiştir. Türk Milli Eğitiminin genel amacına bakarsak mutluluğun yer aldığını görürüz. Hayatımızda her yerde tek amacımız mutlu ve mutlu bireyler yetiştirmektir. Yaptığımız işte, evimizde ailemiz ile birlikteyken, okulda eğitim-öğretim yapılırken hep mutlu olmak için çabalar ve çalışırız.

**Madde 2-** Türk Milli Eğitiminin genel amacı, Türk Milletinin bütün fertlerini,

1. Atatürk inkılap ve ilkelerine ve Anayasada ifadesini bulan Atatürk milliyetçiliğine bağlı; Türk Milletinin milli, ahlaki, insani, manevi ve kültürel değerlerini benimseyen, koruyan ve geliştiren; ailesini, vatanını, milletini seven ve daima yüceltmeye çalışan, insan haklarına ve Anayasanın başlangıcındaki temel ilkelere dayanan demokratik, laik ve sosyal bir hukuk Devleti olan Türkiye Cumhuriyetine karşı görev ve sorumluluklarını bilen ve bunları davranış haline getirmiş yurttaşlar olarak yetiştirmek;

2. Beden, zihin, ahlak, ruh ve duygu bakımlarından dengeli ve sağlıklı şekilde gelişmiş bir kişiliğe ve karaktere, hür ve bilimsel düşünme gücüne, geniş bir dünya görüşüne sahip, insan haklarına saygılı, kişilik ve teşebbüse değer veren, topluma karşı sorumluluk duyan; yapıcı, yaratıcı ve verimli kişiler olarak yetiştirmek;

3. İlgi, istidat ve kabiliyetlerini geliştirerek gerekli bilgi, beceri, davranışlar ve birlikte iş görme alışkanlığı kazandırmak suretiyle hayata hazırlamak ve onların, **kendilerini mutlu kılacak ve toplumun mutluluğuna katkıda bulunacak bir meslek sahibi olmalarını sağlamak;**

**Böylece bir yandan Türk vatandaşlarının ve Türk toplumunun refah ve mutluluğunu artırmak;** öte yandan milli birlik ve bütünlük içinde iktisadi, sosyal ve kültürel

kalkınmayı desteklemek ve hızlandırmak ve nihayet Türk Milletine çağdaş uygarlığın yapıcı, yaratıcı, seçkin bir ortağı yapmaktır.

Bu amaçtan da anlaşıldığı gibi eğitimin temel amacı kişiyi mutlu kılmak ve toplumun mutluluğuna katkı sağlamaktır. Eğitimin amacı mutlu insanlar yetiştirmek diyebiliriz. Kanıt olarak da Türk Milli Eğitim Temel Kanunu' nun 2.maddesini gösterebiliriz.

Russellia göre iki türlü mutluluk vardır: Duygusal mutluluk, mantıksal mutluluk... Bunlardan birincisi, herkes için, ikincisiyse sadece okumuşlar içindir.<sup>69</sup>

Duygusal mutluluk için bir şey yapmamıza gerek yoktur. Duygusal mutluluk, kişinin kendi içinde doğasında vardır. Ama mantıksal mutluluk için mutlaka okumamız ve kendimizi geliştirmemiz gerekir. Milli eğitimin temel amacı insanların mantıksal mutluluğa sahip olmalarını sağlamaktır.

## **2. YÖNETİCİ**

### **2.1. Yöneticinin Tanımı**

Yönetici, bir amaç uğruna bir araya gelen insanları amaca ulaşmak için işbirliği içinde etkili ve verimli yönetmek sorumluluğunda olan kişidir. Ancak yönetici, insan kaynakları kadar maddi kaynakları ve zaman etkenini de kullanmak zorundadır.

Bu durumda yönetici, bir zaman dilimi içinde bir takım amaçlara ulaşmak için insan, para, hammadde, malzeme, makine, vb. üretim araçlarını bir araya getiren; onlar arasında uygun bir iletişim, uyumlaşma ve ahenkleşmeyi sağlayan kişidir.<sup>70</sup>

Değişimi göz önünde bulundurursak yönetici için, bir zaman dilimi içerisinde ve değişen çevre koşulları içinde amaçlarını gerçekleştirmek üzere maddi ve insani üretim faktörlerini uyumlu bir şekilde bir araya getiren ve çalıştıran kişi olarak tanımlayabiliriz.

---

<sup>69</sup> Hançerlioğlu, O., Mutluluk Düşüncesi, İstanbul, 1973, s.179.

<sup>70</sup> Eren, E., Yönetim Psikolojisi, İstanbul, 1998, s.95.

Yönetici; belli bir amaç uğruna bir araya gelen insanları etkili ve verimli olarak sorumluluğunda ve zorunda olan kişidir.<sup>71</sup>

Kurumları etkileyen yakın ve genel çevre koşullarını göz önünde bulundurduğumuz zaman ise, yöneticiyi, sistem içinde ve dışında değişen durumlara göre dengeleri yeniden kuran kişi olarak tanımlayabiliriz.

Yönetici, bir kurum veya kuruluşun başında bulunan, insan çalıştıran ve onlara emir kumanda eden kişidir. Yönetici usul ve metotları zamana ve koşullara en uygun biçimde uygulayan, insan, para, zaman, malzeme ve yer unsurlarından en iyi biçimde yararlanan kimsedir.<sup>72</sup>

Yöneticiler her iş alanında karşımıza çıkmaktadır. Yapılan işler farklı olsa da yöneticiler aynı özellikleri taşımaktadır. Farklı ortam, farklı iş yapılırsa da değişmez olan yönetici özellikleridir. Yönetici özelliği taşımak için belli işleri yapmak gerekmez. Yönetici olmak yeterlidir.

“Yönetici” kavramı ile ilgili olarak son yıllarda, hem tanım olarak hem de terim olarak değişiklikler ortaya çıkmıştır. Yönetim işinin bünyesine ilişkin değişmesine paralel olarak “yönetici” terimi yerine, bu değişimleri ve gelişmeleri daha iyi ifade ettiği düşünülen başka terimler kullanılmaya başlanmıştır. Yönetici terimi ve kavramının yerini almaya aday görünen bu kavramların başlıcaları şunlardır: lider (önder), koç (coah), kolaylaştırıcı (facilitator), mentor (koruyucu), mümkün kılıcı (enabler), destekleyici (sponsor)dur.<sup>73</sup>

## **2.2. Farklı Yönetici Türleri**

Yöneticiden söz ederken farklı türlerini incelemek konuyu aydınlatmak bakımından yararlı olacaktır. Günümüzde farklı yönetimler ve farklı yöneticiler ile karşılaşmaktayız. Bu

---

<sup>71</sup> Erdoğan, a.g.k., s.27.

<sup>72</sup> Saraç G., "İlköğretim Okullarında Görev Yapan Yöneticilerin Denetim Odaklarına Göre Yetkilerini Kullanma Eğilimlerinin İncelenmesi", (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, , Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, 2004), s.46.

<sup>73</sup> Koçel T., İşletme Yöneticiliği, İstanbul, 2001, s.42.

farklı yönetici türlerini klasik ve modern yönetici türü diye ikiye ayırabiliriz. Klasik ve modern yönetici türlerinden kısaca bahsetmekte fayda vardır. Böylelikle yönetici kavramını daha iyi incelemiş oluruz.

### **2.2.1. Klasik Yönetici**

Klasik yönetici denince akla emirler veren, itaat isteyen, otoriter olan yönetici gelmektedir. Bu yöneticilerin başarılı olması genellikle otoriter olmaya bağlıdır. Klasik yöneticiler bozulan dengelerin eskisi gibi kurulmasına çaba harcamaktadırlar.

### **2.2.2. Modern Yönetici**

Modern yönetici denince 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 etkili ve verimli yönetmeye ve saygın olmaya dayalıdır. Modern yöneticiler bozulan dengeleri yeni durumlara göre farklı bir noktada kurmaya çalışır.<sup>74</sup>

## **2.3. Yöneticinin Sahip Olması Gereken Özellikler**

Yöneticiler, fonksiyonları etkin ve verimli bir şekilde yapabilmek için bir takım nitelik ve özelliklere sahip olmalıdırlar. Bunları üç ana grupta toplayabiliriz. Yöneticinin entelektüel özellikleri, yöneticinin karakterine ilişkin özellikleri ve yöneticinin sosyal özellikleridir.

### **2.3.1. Yöneticinin Entelektüel Özellikleri**

Yönetici, düşünen, yorumlayan, akıl yürüten, karar veren, plan yapan bir kimse olabilmesi için şu entelektüel özelliklere sahip olmalıdır;

- a) Genel kültür
- b) Mantıklılık
- c) Analiz ruhu

---

<sup>74</sup> Erdoğan, a.g.k., s.28.

- d) Sentez ruhu
- e) Sezgi gücü
- f) Hayal gücü
- g) Muhakeme gücü
- h) Düşüncelerini konu ve sorunlara odaklaştırabilme yeteneği
- i) Düşüncelerini açık ve seçik ifade edebilme yeteneği

Bu nitelik ve özellikler, yöneticiyi çevresindeki insanları etkileme, onlara yol gösterme, düşünce ve kararlarını kabul ettirerek yönlendirme becerisini sağlayacaktır. Bu özellikleri taşıyan yöneticiler, çevresinde beğenilen ve olmak istenilen kişiler olarak hatırlanacaklardır.

### **2.3.2. Yöneticinin Karakterine İlişkin Özellikleri**

Bir yöneticinin başladığı işi başarı ile bitirebilmesi ve hareketlerinde dengeli, etrafına güven veren bir kimse olabilmesi için sahip olması gereken özellikler karakterine ilişkin özelliklerdir. Bu özellikler şunlardır:

- a) Akıl ile duygu arası denge
- b) Değişen koşullara, ortamlara ve değişik kişilikteki insanlara uyum gösterebilme
- c) Dikkatlilik
- d) İhtiyatlılık
- e) Girişkenlik
- f) Hafıza gücü
- g) Dinamiklik
- h) Azimlilik
- i) Tertiplilik ve düzenlilik
- j) Yöntemlilik
- k) Süratlilik
- l) Ciddilik

### 2.3.3. Yöneticinin Sosyal Özellikleri

Yönetici kendisini iş çevresine, astlarına varsa üstlerine, kabul ettirmesine ilişkin özelliklerdir. Yöneticilerin bu özelliklerin tümüne sahip olmaları mümkün değilse bir kısmına sahip olmaları gerekmektedir.

- a) Dış görünüşü, giyim kuşamı ile çevresinden kabul görmelidir.
- b) Gruba hitap edebilecek nitelikte olmalıdır.
- c) Grup yapılarını, ortak amaç, değer ve duygularını anlayabilmelidir.
- d) İş yaparken uyulması gereken iyi alışkanlıkların yerleşmesine çalışmalı, kötü alışkanlıklarla mücadele edebilmelidir.
- e) Kendisi ile beraber çalışacak her insandan yararlanmayı bilmeli ve onlarla işbirliği edebilmelidir.
- f) Her kişi ve olayın özelliğine göre ölçülü ve dengeli hareket etmeyi bilmelidir.
- g) Bilgi, tecrübe, adalet, güven verme, özel hayatındaki dikkatlilik ile çevresinde etkili, otorite sahibi ve ikna gücü olan bir kimse olarak tanınmalıdır.

### 2.4. Yönetici ve Liderlik

Yönetim alanında kullanılan iki kavram vardır: Bunlar, yönetici ve liderlik kavramlarıdır. Bu kavramlar bazen eş anlamlı, bazen de farklı anlamda kullanılmaktadır. İki kavramda birbirinden farklıdır. Bir yönetici aynı zamanda bir lider değildir, bir lider de bir yönetici değildir. Ama bir yönetici liderlik özelliklerini taşıırken, liderde yönetici özelliklerini taşıyabilir.

İnsan çoğaldıkça birbirini yönetme sürecine girer. Tek başına var olamamakta ve sürekli değişik kişi veya gruplarla etkileşme- yardımlaşma içerisinde bulunmak zorunda kalmıştır. Bu bağımlılık işbirliği, dayanışma doğurduğu gibi çatışma, ayrışma da doğurmaktadır. Bunun sonucudur ki ahlakın temeli bir başkasının haklarına saygı göstermek, başkası için kendini feda edebilmek ve bir şey yaparken karşısındakinin yerine kendini koyarak hareket etmektir. Sosyal hayat içerisinde doğuştan verilen veya sonradan kazandığımız rollerimiz vardır. Bu rollerin en önemlilerinden biri liderliktir. Lider; hangi alanda olursa olsun, öne çıkan, yönlendiren, yol gösteren, idare edendir. Sosyal, ekonomik, düşünsel, kültürel yani hayatın her alanında doğal olarak bir lider ortaya çıkar. İnsanlar ilgili

ve etkili oldukları alanlarda ya liderlik ya da belli bir lider tabi olmak durumunda kalmaktadır. Hayatımızda birçok liderle yüzleşiriz. En az değişen lider dünya görüşünde etkili olmaktadır. Çoğunlukla dünya görüşümüzü kurgulamada etkili olan kolay kolay değişmez. İş kollarında en fazla lider değiştiririz.<sup>75</sup>

Liderlik vasfı her insanda bulunmayan bir özelliktir. Yönetici sadece yönetir. Lider etkiler ve peşinden sürükler. Yöneticilik bir vasıf değildir. Sıradan insanlar bile şanslarının yardımıyla yönetici olabilir.

Bir yöneticinin aynı zamanda lider olarak kabul edilmesi için, yönettiği personelin düşüncelerini, duygularını, değer yargılarını, inançlarını ve davranışlarını etkilemede ve yönlendirmede, alışılmış uygulamaları ve belirli otorite kaynaklarını aşabilmesi gerekir. Böyle bir etkileme gücünden yoksun bir kişi, sadece yönetici olarak nitelendirilebilir.<sup>76</sup>

İnsanlar grup halinde yaşayan sosyal nitelikli canlılar oldukları kadar oluşturdukları grupları yönetecek ve hedeflerine götürecek liderlere de ihtiyaç duyan varlıklardır. Yalnız insan zayıftır, güçsüzdür, cesaretsizdir, arzu ve enerjileri azalmış durumdadır. İnsanları belirli hedeflere götürebilmek için bu hedeflere ulaşmada onların sağlayacakları kişisel arzu ve ihtiyaçlar ile çıkarların neler olduğunu takip etmek, daha sonra da bu insanları bir grup etrafında toplayarak güçlerini, cesaretlerini, arzu ve enerjilerini arttırmak gerekir.

Şu halde belirli amaç ve hedeflerine yönelmiş insan gruplarının oluşturulması ve harekete geçirilmesi her insanda bulunmayan ayrı bir beceri ve ikna etme yeteneğini gerektirmektedir. Bu yetenek liderlerde bulunmaktadır. Lider, bir grup insanı belirli amaçlar etrafında toplayabilme ve bu amaçları gerçekleştirmek için onları harekete geçirme yeteneğine ve bilgisine sahip olan kişidir.

Lider grup üyesi olan ancak, örgütlenme, planlama, ikna etme ve harekete geçirme yetenekleri olan bir kimsedir.<sup>77</sup>

Yönetici, yönettiği personelin düşüncelerini, duygularını, değer yargılarını, inançlarını ve davranışlarını etkilemede ve yönlendirmede, alışılmış uygulamaları ve belirli otorite

<sup>75</sup> www.haber10.com/makale/7799/ (02.11.09)

<sup>76</sup> Aydın, M., Eğitim Yönetimi, Ankara, 1994, s.272.

<sup>77</sup> Eren, E., Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, İstanbul, 2007.

kaynaklarını aşabilmişse liderlik özelliğini de sergilemiş olur. Her yönetici aynı zamanda lider değildir. Yönetici işleri doğru yapmayı hedeflerken, lider doğru olan işleri yapmayı hedefler.

Liderlik yapmanın gerekleri arasında insan, etkileme gücü, hedef ve iletişim olması gerekir. Yöneticilikte ise bir amaç doğrultusunda yönlendirilecek insan topluluğu olması yeterlidir. Etkileme gücü, iletişim yöneticilik için fazla önem taşımamaktadır.

#### **2.4.1. Yönetici ve Lider Arasındaki Farklılıklar**

Bennis' e göre lider ve yönetici arasındaki farklar şu şekilde özetlenir.

1. Yönetici sadece yönetir, liderse yönetirken yenilikler yapar.
2. Yönetici kopyadır, liderse orjinal.
3. Yönetici elindekini korumaya, lider onları geliştirmeye çalışır.
4. Yönetici sistemler ve yapı üzerinde durur, liderse kişilerin üzerine eğilir.
5. Yönetici çalışanlarını baskı ve kontrol altında tutmaya çalışır, liderse onlara güven verir.
6. Yönetici kısa vadeli düşünür, liderse uzun vadeli bir bakış açısına sahiptir.
7. Yönetici 'nasıl' ve 'ne zaman' liderse 'ne' ve 'niçin' sorularını sorar.
8. Yöneticinin gözü hep alt sınırlardadır, liderin gözü ise hep ufuğa yönelmiştir.
9. Yönetici taklit eder, lider icat eder.
10. Yönetici statükoyu kabullenir, lider ona meydan okur.
11. Yönetici tipik iyi askerdir, liderse kendine has bir kişiliktir.
12. Yönetici işleri doğru yapar, liderse doğru işler yapar.



**Tablo 1 Lider ve Yönetici Arasındaki Farklılıklar**

<b>Lider</b>	<b>Yönetici</b>
Değişmeyle ilgilenir.	Yapıyı korumakla ilgilenir.
Yönlendiricidir.	Yöneticidir.
Moral otoriteye dayanır.	Bürokratik otoriteye dayanır.
İzleyenlere mücadele ruhu aşılar.	Mutlu topluluğu korur.
Vizyon sahibidir.	Liste ve bütçe sahibidir.
Seçenekler geliştirir.	Plan hazırlar.
Paylaşımış amaca dayalı gücü vardır.	Ödül ve cezaya dayalı gücü vardır.
Güdüler.	Denetler.
İlham verir.	Düzenler.
Otoritesinin kaynağı kendisidir.	Otoritesinin kaynağı mevzuattır.
Yetkileri astlara dağıtır.	Yetkileri kendi elinde toplar.
Katılıma önem verir.	Uyuma önem verir.
Güçlüdür.	Yetkilidir.

Kaynak: Çelik, V., Eğitimsel Liderlik, Ankara, 1997, s.67.

Yönetici ve lider arasındaki farklılıklar tablosunda gördüğümüz gibi, yönetici ve liderlik birbirinden farklı kavramlardır. Çoğu zaman bu kavramlar aynı anlamda kullanılmaktadır. Bu hatayı yapmamak için kavramlar arasındaki farklılıkları bilmemiz gerekmektedir.

Liderlik ve yöneticilik, özdeş olmayan ancak birbirini bütünleyen düşünce ve eylemleri içermektedir. Çağdaş örgütlerde başarılı olmak isteyen yöneticilerin bu bütünlüğü algılamaları ve yakalamaları bir zorunluluk olarak görülmektedir.<sup>78</sup>

#### **2.4.2. Etkili Liderlik ve Okul Yöneticisi**

Türkiye'deki bir okul müdürünün temel amacı, okulu profesyonel bir şekilde idare etmektir. Okul müdürü, okulun vizyonunu ve genel hedeflerini belirleyen bir oluşturmakla birlikte, okula yön veren lider bir profesyoneldir. Okul değerleri, Türk toplumunda okulun

<sup>78</sup> Erçetin, Ş., Lider Sarmalında Vizyon, Ankara, 2000, s.14.

oynadığı özgün rolü yansıtan ve destekleyen biçimde olmalıdır. Okul müdürü, en yüksek standartlara ulaşılmaya çalışıldığını ve her bireyin ırk, cinsiyet, engel ayrımı yapılmaksızın hoşgörü ve saygıyla karşılandığını ve Türkiye'nin ve dünyanın üretken vatandaşları olabilmeleri açısından her bireye akademik, sosyal ve kültürel olarak gelişebilmesi için bütün fırsatların sağlandığını garanti etmelidir. Nitelikli bir okul müdürü, sadece bir idari işler yöneticisi değildir - hem liderlik, hem de yöneticilik becerilerini gerektirir.

### **2.4.3. Maslow' un İhtiyaçlar Hiyerarşisine Göre Liderlik**

Maslow' un ihtiyaçlar hiyerarşisi yöneticilerin bilmesi ve dikkate alması gereken bir yapıdır. Hiyerarşideki sıralamayı bilen yönetici ve lider etrafında bulunan kişileri daha kolay etkileyip, yönlendirebilir.

Maslow' un gereksinim hiyerarşisinin anlamı liderler için çok önemlidir.<sup>79</sup>

1. Grupla ve kurumlar, özellikle işleri kesin çizgilerle sınırlanmış ve rutinleşmiş, karar verme ve ilk adımı atma özgürlükleri kısıtlanmış, alt kademe çalışanlarının IV. ve V. Düzey' lerdeki gereksinimlerini giderme fırsatını hiçbir zaman sağlamazlar.

2. Liderler güç kullanınca, çalışanlar içlerinde sürekli bir güvensizlik hissedebilir ve eleştiriden korkabilirler. İnsanlar güvenlik gereksinimleri karşılamadan üst düzeylere çıkamaz, II. Düzey' de takılıp kalırlar.

3. Farklı kişiler aynı durumda ve aynı zamanda farklı gereksinim düzeylerinde uğraş verebilirler. Personel toplantısında, çalışanlardan biri yorgun olabilir (I. Düzey); bir başkası grubun bir şeyi başarmasını isteyebilir (IV. Düzey); bu arada diğerleri de aralarında şakalaşıp konuşabilirler (III. Düzey).

4. Gelişmiş toplumlarda I. ve II. Düzey' lerdeki gereksinimlerin motivasyon güçleri azdır. Çalışanlar (asgari ücret yasalarıyla) fizyolojik gereksinimlerinin çoğunu zaten karşılamaktadır ve işten kovulma (sendikaların koruyuculuğuyla) tehlikeleri de yoktur. Bu

---

<sup>79</sup> Gordon, T., Etkili Liderlik Eğitimi, İstanbul, 1997, s.23-24.

nedenle liderlerin, işten atma tehditlerinin kullanarak, onları denetlemeye ve motive etmeye çalışmaları pek işe yaramaz.

5. Çalışanların, III. IV. ve V. Düzey' lerdeki gereksinimlerini iş başında karşılama şansları çok azsa, o zaman onlar da bunları iş dışında karşılayacak sosyal etkileşim, başarı, spor, hobi ve sosyal kulüpler yardımıyla kendini gerçekleştirme yollarını ararlar. Bu nedenle çalışanların çoğu yalnızca işlerini kaybetmemeye yetecek kadar enerji harcar ve kurumlarına yabancılaşırlar.

6. Çalışanların, kendilerini başarıya doğru daha çok motive etmek için (IV. Düzey), (a) eşit ücret vermek, (b) iş güvencesinin olduğunu hissettirmek, (c) sosyal etkileşim, dostluk, kabul ve anlaşılma duygularını (I. II. ve III. Düzey gereksinimlerini) onlara yaşatmak gibi işlerle uğraşacak liderlere gereksinimleri vardır.

7. Çalışanlarını, grubun sorun çözme ve karar alma toplantılarına katan bir lidere sahip olmanın başlıca yararı, çalışanlarına etkileşim gereksinimlerini (III. Düzey), kurumdaki konum ve benlik saygısı gereksinimlerini (IV. Düzey), kendini gerçekleştirme (V. Düzey) gereksinimlerini giderme fırsatı vermesidir.

Maslow' un ilkesinin ince noktası, liderlerin, çalışanların gereksinimlerini daha çok anlamalarını sağlamasıdır. Çalışanlarının gereksinimini anladıktan sonra liderler, çalışanlarını motive edebilirler. Onları gereksinimlerini doğrultusunda hareket ettirebilirler.

**Tablo 2 Yönetim ve Liderlikle İlgili Bazı Hususlar**

Yönetim - İlgili konular:	Liderlik - İlgili konular:
<ul style="list-style-type: none"><li>• Vizyonu uygulamak için stratejik planlama</li><li>• Programı uygulama</li><li>• Etkili öğrenmeyi yönetmek</li><li>• Günlük işlerin düzenlenmesi – okul kayıtları ve devamlılık</li><li>• Öğrenci ve öğretmenler için hedef belirlemek – değerlendirme prosedürleri</li><li>• İş yükünü yönetmek</li><li>• Zaman yönetimi – toplantı yönetimi</li><li>• Okul etkinliklerinden elde edilen kaynakları yönetmek</li><li>• Okul kaynaklarını yönetmek – bilgisayarlar, videolar, kasetçalarlar, vs.</li><li>• Yeni teknolojilerin kullanımını sağlamak</li><li>• Okul ortamını yönetmek – Çocuk dostu bir okul yaratmak</li><li>• Okulu, MEB’in yönetmeliklerine uygun yönetmek</li><li>• Okul denetimlerini yönetmek</li><li>• Okul değerlendirmeleri uygulamalarını yönetmek – sorumluluk ve şeffaflık sağlamak</li><li>• Proje yönetimi</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Okul vizyonunu ve değerlerini oluşturmak</li><li>• Kendini ve okuldaki diğerlerinin gelişimini sağlamak – Sürekli Mesleki Gelişim</li><li>• Performans ve başarı yönetimi</li><li>• Stres yönetimi</li><li>• Değişim yönetimi</li><li>• Ekip çalışmaları ve başkalarını motive etmek</li><li>• Çatışma yönetimi</li><li>• Sorumluluk dağılımı ve liderliği/yönetimi paylaşmak</li><li>• Okulun yaşamına toplumun katılımı</li><li>• Okul ağı oluşturmak – başka okullar ve müdürlerle iletişim halinde olmak</li></ul>

Kaynak: [www.tedp.meb.gov.tr/doc/Pubs/4SL/school\\_leadership\\_effective\\_leadership\\_T.pdf](http://www.tedp.meb.gov.tr/doc/Pubs/4SL/school_leadership_effective_leadership_T.pdf)  
(12.10.2009)

### 3. EĞİTİM ve OKUL YÖNETİMİ

#### 3.1. Eğitim Yöneticisi

Uzmanlık dallarına ayrılmış bulunan yöneticilik türleri, konularıyla ilgili ilke ve yöntemlerin kaynağını genel yöneticilik bilgisinden almaktadır. Yani eğitim yöneticiliği yöneticilikle ilgili genel kavramlarını yönetim biliminden; özel kavramlarını da kendi alanındaki yöneticilik çalışmalarından alır.

Eğitim yöneticiliği, eğitim ile ilgili kuruluş ve okulların amaçlarına ulaşabilmeleri için, insan ve ilgili araç ve gereçlerin en etkili bir biçimde yerleştirilmesi ya da kullanılmasını inceleyen bir bilim dalıdır. Burada “eğitimle ilgili kuruluşlar” derken yalnızca okulları amaçlamadığımız açıktır. Okulun dışında, okulları yöneten genel müdürlükler, halka bilgi ve eğitim vermek amacıyla kurulan örgütlerin hepsinin çalıştırılması da bir eğitim yöneticiliğidir. Bu anlama göre radyo ve televizyondan halka çeşitli yayınlar ile kitapların çalıştırılması da hep birer eğitim yöneticiliğidir.<sup>80</sup>

Eğitim yöneticisi denilince sadece akla okullarımızı yöneten yöneticilerimiz gelmemelidir. Okul dışındaki tüm eğitim kurumlarında görev yapmakta olan yöneticilerimizde eğitim yöneticisi olarak geçmektedir.

Eğitim yöneticisi; öğretmen, personel, öğrenci, veli, çevre liderleri çevredeki yerel yöneticiler, merkez örgütü ve politikacılar gibi farklı eğitim ve kültür düzeyinde bulunan farklı beklentileri olan öğelerle ilişkiler kurmak, onların çelişkili beklentilerini bağdaştırarak demokratik yönetimi sürdürmek zorundadır. Eğitim yöneticisi, bir yandan personel işleri, öğrenci işleri ve işletmeye ilişkin eylemlerde bulunurken bir yandan da kişi ve grup çatışmalarında uzlaştırıcı olmak ve moral yükselmek zorundadır. Etkili yöneticilik için, yöneticiler tarafından plan ve programlar yapılacak, kararlar alınacak, emirler verilecek, eşgüdüm sağlanacak, değerlendirme ve denetleme yapılacaktır.<sup>81</sup>

---

<sup>80</sup> Binbaşıoğlu, C.,Eğitim Yöneticiliği, Ankara, 1983, s.32.

<sup>81</sup> Kaya, Y. K. Eğitim Yönetimi Kuramı ve Türkiye’deki Uygulamalar, Ankara, 1986, s.56.

### **3.1.1. Eğitim Yöneticisinin İstendik Davranışları**

Eğitim yöneticiliği pozisyonuna getirilen kişiden belli başlı istendik davranışların beklenmesi gayet doğal olacaktır. Yönetici insanla iletişim halinde olup işleri yürütürken, eğitim yönetici ise geleceği şekillendirecek milli eğitim politikaları ve insan yetiştirme uygulamaları ile diğer yöneticiliklerden daha sorumlu bir konumda bulunmaktadır. Bu pozisyonda bulunan kişilerde aranacak nitelikler de önem taşımaktadır.

Ohio Eyalet Üniversitesi tarafından yapılan bir çalışma sonucunda, eğitim yöneticisinin istendik davranış alanları olarak şu noktalar ileri sürülmektedir:<sup>82</sup>

- 1. Amaçların saptanması,** "Eğitim programlarının genel hedeflerinin saptanması ağırlık taşımaktadır."
- 2. Katılmalı bir yaklaşımla politikanın saptanması,**
- 3. Rollerin belirlenmesi,** "Birlikte çalışılan kişilerin rollerinin onlarla birlikte belirlenmesi"
- 4. Tüm eğitim etkinliklerin eşgüdümlemesi,**
- 5. Eğitim programının sürekli olarak değerlendirilmesi çabasına liderlik yapma**
- 6. Çevre liderleri ile birlikte çalışarak, eğitimde gelişmenin sağlanması, çevre kaynaklarının kullanılması yolu ile eğitim programının geliştirilmesi**
- 7. İnsanlarla paylaşma,** "İnsanlar görevleri ilişkin kararları paylaştıkları ölçüde sorumluluk üstelenir" ilkesi eğitim yönetiminde ağırlık taşır.
- 8. İletişim,** anlamların ortaklanmasıdır. "Duygu ve düşüncelerin bireyler arasında eşanlamda değişimidir."

---

<sup>82</sup> [www.mevzuat.meb.gov.tr/html/88.html](http://www.mevzuat.meb.gov.tr/html/88.html) (15.09.2009)

### 3.1.2. Eğitim Yöneticileri

Eğitim yöneticilerini okul müdürü, müdür yardımcısı, öğretmen ve zümre başkanları oluşturmaktadır. Her eğitim yöneticisinin görev ve yetkileri birbirinden farklıdır. Ortak amaç doğrultusunda hareket eden bu yöneticilerin tek amacı eğitim-öğretimi başarılı bir şekilde yerine getirmektir.

"Eğitim yöneticiliği, öğretmenlere saygıyla başlar."<sup>83</sup>

#### 3.1.2.1. Okul Müdürü

Okulu bir öğrenme ve yaşama alanı haline getirmek üzere yol gösterme ve yönetme sorumluluğu okul müdürüne aittir. Profesyonel bir yönetici olan müdür, okulun vizyonunu veya amacını bütün çalışanlarıyla birlikte belirler. Bunu etkin şekilde yapmak için müdürün üstün insani ve mesleki niteliklere sahip olması gerekmektedir.

Okulun yönetiminden, öğrenci başarısından, öğretmenlerden, okulla ilgili olan durumların hepsinden sorumlu olan tek kişi okul müdürüdür. Okul müdürlüğünün tanımı ve görevi İlköğretim Kurumlar Yönetmeliği'nin 60. maddesinde belirtilmektedir.

**Madde 60-** İlköğretim okulu, demokratik eğitim-öğretim ortamında diğer çalışanlarla birlikte müdür tarafından yönetilir. Okul müdürü; ders okutmanın yanında kanun, tüzük, yönetmelik, yönerge, program ve emirlere uygun olarak yönetilmesinden, değerlendirilmesinden ve geliştirmesinden sorumludur.

Okul müdürü, görev tanımında belirtilen diğer görevleri de yapar.

İyi bir okul müdürü her şeyden önce, öğretmenlerin verimli olabileceği, öğrencilerin de iyi öğrenebileceği huzurlu bir eğitim ortamı hazırlar. Eminim ki huzurlu eğitim ortamları, öğretmenler ve öğrenciler, daha verimli olabilmek için huzurlu eğitim ortamları istiyorlar. Öyleyse iyi okul müdürü odur ki, öncelikle eğitimin temel taşı olan öğretmenlerine saygı gösterip değer verir. Böyle bir tutum eğitimde mucizeler yaratabilir.<sup>84</sup>

<sup>83</sup> Elmacioğlu, T., Başarının Gücü, İstanbul, 2009, s.83.

<sup>84</sup> Elmacioğlu, a.g.k., s.83.

### 3.1.2.2. Okul Müdürünün Görevleri

Görevlerini yerine getirebilen her okul müdürü mutludur. Okulunu istediği gibi yönetiyorsa, öğretmen veli ve diğer çalışanlarla sorun yaşamıyorsa, okul başarısı beklenilenden yüksekse okul müdürünün görevlerini tam olarak yerine getirdiğini gösterir.

Tebliğler Dergisi' nde okul müdürünün görevleri şunlardır.<sup>85</sup>

1. Eğitim lideri olarak okuldaki eğitim-öğretim ve yönetim görevlerini kanun, tüzük, yönetmelik, yönerge, genelge, emir ve çalışma plân ve programlarına uygun olarak yürütür.
2. Okulu için vizyon ve misyon geliştirir.
3. Millî Eğitim Temel Kanunu'nda belirlenen temel ilke ve amaçların yanında okulun özel amaçlarını gerçekleştirme-bilmek için çalışma plânlarını yapar, uygular ve denetler. Okuldaki eğitim-öğretim ve yönetimin bir disiplin içeri-sinde yürütülmesini sağlar.
4. Eğitim-öğretim ve yönetimin verimliliğini artırmak, eğitimin kalitesini yükseltmek ve bu konuda sürekli gelişimi sağlamak için gerekli araştırmaları yapar, araştırmalara dayalı iyileştirme projeleri hazırlayarak amirlerinin onayına sunar, onaylanan projeleri uygular ve sonuçlarını değerlendirir. Okulun gelişim hedeflerini ortaya koyan stratejik plânlar hazırlar ve buna dayalı olarak okulun gelişim plânını hazırlar ve bu plânını uygulamaya geçirilmesini sağlar.
5. Okulda öğrenen birey ve öğrenen organizasyon felsefesinin yerleşmesini sağlayıcı önlemleri alır.
6. Okulda ahenkli çalışma düzenini kurar.
7. Okuldaki bütün çalışmaları ilgililerle iş birliği yaparak öğretim yılı başlamadan önce plânlar ve düzenler.

---

<sup>85</sup> Tebliğler Dergisi 2000:65 Sayı:2508.



**8.** Personelin görevlendirilmesinde görev tanımlarına uygunluk esasını göz önünde bulundurur.

**9.** Yıllık, ünite ve günlük plânların eğitim programlarına göre hazırlanmasında ve diğer çalışmalarda öğretmenlere rehberlik eder, öğretmenlerin çalışmalarını denetler.

**10.** Öğretmenlerden ders yılı başında yıllık plân alır, plânları tasdik eder, uygulanıp, uygulanmadığını denetler.

**11.** Okulda sağlıklı bir eğitim ortamı oluşturmak amacıyla öğretmenler kuruluna başkanlık eder. Sınıf, zümre vb. öğretmenler kurullarının çalışmalarını izler. Gerektiğinde bu kurulları toplantıya çağırır. Kurulda alınan kararları onaylar, uygulamaya koyar ve gerekli gördüklerini üst makamlara bildirir.

**12.** Okuldaki personelin görev ve sorumluluk alanlarında yapılan iş bölümü çerçevesinde okuldaki iş ve işlemlerin sağlıklı yürütülmesi ile ilgili koordinasyon, rehberlik ve değerlendirme faaliyetlerini yürütür.

**13.** Öğretmenlerin meslekleri ile ilgili alanlarda yetişmelerini teşvik eder ve bu konuda gerekli tedbirleri alır. Ders yılının çeşitli zamanlarında öğretmenlerin derslerini ve diğer faaliyetlerini yakından izler.

**14.** Ekip çalışması ruhunun yerleşmesini sağlar.

**15.** Gerektiğinde astlarına yetki devri yaparak, işlerin daha süratli yürütülmesini sağlar.

**16.** Personele güven verici, demokratik kurallar içerisinde sevgi ve saygı esasları doğrultusunda örnek davranış ve tutum ile etkili bir kişilik sergiler. Personel arasında iş birliğinin tesisini, uyumunu sağlar ve yol gösterici bir rol oynar.

**17.** Personelin görev ve sorumluluklarını verimli ve kaliteli olarak yerine getirmelerini sağlayıcı tedbirler alır.

**18.** Personelin performansını sürekli gözetip değerlendirerek, verim düşüklüğü varsa bunun sebeplerini araştırır, personelin yeteneklerini göz önünde bulundurarak istihdam eder, onlara rehberlik eder, iş başında yetişmelerini sağlar, daha üst kademeye hazırlanmalarına yardımcı olur.

**19.** Okuldaki her düzeydeki personelin eğitim ihtiyaçlarını tespit eder ve bu tespitler çerçevesinde personelin yetişmesi ile ilgili gerekli tedbirleri alır.

**20.** Personelin sicil raporlarını düzenleyerek zamanında ilgili makamlara gönderir.

**21.** Görevini başarı ile yürütenleri ödüllendirerek motive eder.

**22.** Görevlerin gereği gibi yapılmaması durumunda kanunî yetkisini kullanır.

**23.** Bayrak törenlerinin yönetmelik hükümlerine göre yapılmasından sorumludur.

**24.** İzinli veya görevli olarak okuldan ayrıldığı zamanlarda öncelikle müdür başyardımcısı, bulunmadığı takdirde müdür yardımcılarında birisine vekâlet verir.

**25.** Özürleri sebebiyle görevlerine gelmeyen yönetici, öğretmen ve diğer personelin yerine hizmetlerin aksamaması için uygun görevlendirme ile gerekli önlemleri alır.

**26.** Öğretmenlere eğitim ve öğretimle ilgili ek görevler verir.

**27.** Okuldaki rehberlik hizmetlerine başkanlık eder, yürütülmesi için gerekli tedbirleri alır.

**28.** Aday personelin yetişmesi için gereken tedbirleri alır.

**29.** Öğrencilere istendik davranışları kazandırıcı ve disiplin kuruluna havale edilecek disiplin olaylarını önleyici her türlü tedbirleri alır.

**30.** Ders dışı eğitici, sosyal, kültürel ve sportif faaliyetler ile millî gün ve haftalara ilişkin faaliyetlerin düzenli ve etkili bir şekilde yürütülmesini sağlar. Derslerle ilgili uygulamaya

İlişkin gerekli izinleri alarak gezi ve incelemelerin yapılmasını sağlar.

**31.** Özel eğitimi gerektiren öğrencilerin kaynaştırma eğitimi ile ilgili tedbirleri alır.

**32.** Yatılı öğrencilerin disiplin, düzen ve temizliğinin itina ile yürütülmesini sağlar.

**33.** Evcı çıkacak yatılı öğrencilerin işlemlerini, ziyaretçi kabul etme saat ve yerleri düzenler.

**34.** Banyo, çamaşırhane, bulaşıkhanesi, yatakhane, tuvalet ve lavaboların temiz ve tertipli tutulmasını sağlar.

**35.** Etütlerin zamanında ve verimli olarak yürütülmesi için gereken tedbirleri alır.

**36.** Ambardan tabelâya göre (varsa diyet uzmanı ile) günlük erzak çıkarılmasını ve pişirilmesini kontrol ettirir.

**37.** Nöbet çizelge ve defterlerini kontrol ederek, 24 saat süren nöbetlerin yükümlülüklerine göre titizlikle tutulmasını sağlar.

**38.** Küçük çocukların bakımlarıyla ilgilenen yardımcı personelin çalışmalarını izler.

**39.** Okulun tatil olduğu zamanlarda okulda kalmak zorunda olan öğrenciler için gerekli kararları verir.

**40.** Revirdeki sağlık hizmetlerinin ve muayenelerin durumuyla ilgili kendine bildirilen ve gereken tedbirleri aldırır.

**41.** Muayene ve Teslim Alma Komisyonu'nun muayene ve teslim alma işlemleriyle ilgili kararlarını onaylar.

**42.** Okulun öğretmenleri veya ilköğretim ve orta öğretim kurumlarında öğretmenlik yapanlar arasından, pansiyonlar için ihtiyaç duyulan belletici görevlendirilmesini teklif eder.

**43.** İnsan, zaman, para, malzeme ve yer unsurlarının en etkin ve verimli kullanımı amacıyla okulun derslik, laboratuvar, kütüphane ve diğer tesisleri ile ilgili araç ve gereci hizmete hazır bulundurur. Yeni teknolojik gelişmeleri okula kazandırarak zenginleştirir.

**44.** Okul bina ve tesislerinin kullanımı, bakımı, temizliği, yangına karşı korunmaları ve güvenliği için gereken tedbirleri alır. Çağın ve çevrenin gelişen ve değişen eğitim ihtiyaçlarına cevap verecek şekilde kaliteli eğitim ortamlarının oluşturulmasını sağlar.

**45.** Ders araç ve gerecinin temini, verimli kullanılması, korunması, bakımı, temizliği ve düzeni için gerekli tedbirleri alır.

**46.** Eğitim ve öğretim faaliyetlerini plânlarken çevre imkân ve ihtiyaçlarını göz önünde bulundurur.

**47.** Okulun kültürel gelişim ve eğitim merkezi olduğu ilkesinden hareketle yakın çevre ile ilişki kurulmasına ve velilerle sıkı bir iş birliğinin sağlanmasına önem verir. Okulun imkânlarını çevreye açarak okulun bulunduğu bölgenin bilim ve kültür merkezi hâline gelmesini sağlar. Çevre imkânlarından okulun, okulun imkânlarında da çevrenin eğitim amaçlı olarak yararlanmasını sağlar.

**48.** Okulun iç (idarî personel, öğretmen, öğrenci, yardımcı personel ve diğer personel) ve dış öğeleriyle (Okul Koruma Derneği, Okul Aile Birliği vb. gibi) iş birliği içinde çalışır.

**49.** Öğretmenlerin laboratuvar, kütüphane ve spor salonları gibi sosyal tesisleri kullanmalarını izler.

**50.** Okulda çıkarılan dergi, gazete ve duvar gazetesinin bütün yazılarından müdür sorumludur.

**51.** Okulda gösterilecek çeşitli film ve gösterilerle ilgili gerekli incelemeler yaptırarak uygun gördüklerim onaylar ve gösteriye açar.

**52.** Okulda yetiştirme kursu açılmasını teklif eder.

- 53.** Haftalık ders programı, günlük çalışma ve nöbet çizelgelerinin düzenlenmesini sağlar, onaylar ve uygulamaya koyar.
- 54.** Diploma, tasdikname, öğrenci karnesi, öğrenim belgesi, öğrenci kaydı, harcama kağıtları, bordroları vb. evrakı onaylar.
- 55.** Gelen yazılardan personelin bilgilendirilmesi gerekenleri ilgililere duyurur.
- 56.** Tüm personelin hasta sevk evrakını imzalar ve hastalık izinlerini onaylar.
- 57.** Öğretim yılı başında ve gerektiğinde okulda sağlık taraması yapılmasını sağlar.
- 58.** Taşımali sistem ile okula gelen öğrenciler için gerekli güvenlik tedbirlerinin alınmasını sağlar.
- 59.** Göreve başlama ve görevden ayrılma hâlinde okulun demirbaşlarını Ayniyat Talimatnamesi hükümlerine göre devir ve teslim işlemlerini yapar.
- 60.** YİBO Döner Sermaye işletmesini yönetim işlerinde tek başına sorumlu olarak yönetir ve işletmeyi temsil eder.
- 61.** Okulun ayniyat, gelir-gider, bütçe ile ilgili işlemlerinin mevzuatına göre yürütülmesini sağlar.
- 62.** Ödeneklerin zamanında ve yerinde harcanması ile ilgili işlemleri titizlikle yapar.
- 63.** Okulla ilgili olağanüstü halleri ilgili makama bildirir.
- 64.** İstenildiğinde yürüttüğü çalışmaların herhangi bir aşamasının sonucunu amirine rapor eder.
- 65.** Yapılan rutin işleri standartlaştırır.
- 66.** İlgili mevzuatta okul yönetimine ilişkin belirtilen diğer görevleri yapar.

Tüm bu görevler bir okul müdürünün okulunu en iyi yönetip okulun ve kendi başarısını arttırmasına yöneliktir. Tüm bu görevleri yerine getiren okul müdürü mutludur. İşini tam ve eksiksiz yapamamış olmanın hazzıyla mutluluğu yaşamaktadır. Aksi durumda ise görevlerini yapamamış olmasından kaynaklı kaygı ve mutsuzluk yaşarlar.

### 3.1.2.3. Okul Müdürlerinin Öğretmenleri Etkileme Davranışları

Okul müdürlerinin astları olan öğretmenleri etkilemeleri gerekmektedir. Etkileme davranışlarını yerine getirirken okulunun ve öğretmenlerinin özellikleri göz önünde bulundurmaları gerekmektedir.

Günümüzde ekonomik ve teknolojik gelişmelere paralel olarak büyük toplumsal değişimler yaşanmakta ve yaşadığımız çağ “Bilgi Çağı” olarak adlandırılmaktadır. Bu hızlı gelişme ve değişimler; okulların da daha yaratıcı, etkili ve ihtiyaçlara cevap verebilecek nitelikte olmasını gerektirmektedir. Bunun için de okuldaki personelin, örgütsel amaçlar etrafında birleşmesi, okula kendini adanmaları ve bağlılıkları sağlanmalıdır. Okullarda eylemleri başlatıp, sürdürmek ve devam ettirmek birinci derecede okul müdürünün sorumluluğundadır. Okul müdürleri; öğretmenleri güdülemede, örgütsel amaçlar etrafında birleştirmede, kendilerini okula adanmalarını sağlamada ve en önemlisi de eğitim-öğretim sürecini geliştirmede etkilerini kullanmak zorundadır. Aynı zamanda bunları sağlarken de, öğretmenler üzerinde değişik etkileme yollarına ilişkin davranışları göstermek durumundadırlar. Bu yüzden okul müdürleri; etkilemenin önemi, etkileme yolları ve bu yollara ilişkin davranışları bilmeli ve okullarında da uygulamalıdır. Bunun için de bu alanda yeterliğe sahip olmaları gerekir.<sup>86</sup>

Okul müdürleri yeniliğe açık olmalıdır. Değişen ve gelişen zamana ayak uydurabilmelidir. Başarabilirlerse gelişmelerin takipçisi olan öğretmenlerin gözünde daha iyi konumda olurlar. Gelişmelerden uzak kaldıklarında ise öğretmenlerde okul müdürlerinden uzak kalırlar.

Birçok insan termometre gibidir. Bir termometre hiçbir şeyi kontrol edemez. Bir termometre sadece bunu sağlayabileceği kısıtlı bilgiden faydalanmayı isteyen kimseler için işleri kolaylaştıran bir araçtır. Birçok insan tıpkı termometre gibi, olanların etkisinde kalırlar.

---

<sup>86</sup> www.yayim.meb.gov.tr/dergiler/157/akcay.html (02.11.2009)

Başkaları ise bir termostat gibidirler. Bir termostat çevresini, değişen şartlara uyabilmesi için, ayarlar. Kontrol, termostattadır.<sup>87</sup>

Okul müdürleri de termometre değil termostat olmalıdırlar. Öğretmenlerini etkilemeli ve kontrol etmelidir. Termometre olduklarında çevrelerinde olup bitenleri kontrol edemeyip sadece kendisinden yardım istendiği doğrultuda kısıtlı bir şekilde yardım edebilir. Termostat olduklarında okulu ve okulla ilgili her şeyi kontrol yetkisi onlarda kalır.

Okul müdürlerinin öğretmenler üzerinde göstermeleri muhtemel etkileme davranışları şunlardır.<sup>88</sup>

### **Etkileme Davranışları**

1. Öğretmenlerle ilişkileri, amir-memur ilişkileri çerçevesinde (formal olarak) sürdürme.
2. Öğretmenleri kararlı bir disiplin anlayışıyla, sıkı denetim altında tutma.
3. Okulun işlerini mevzuat dışına çıkmadan; yasa, yönetmelik ve kurallara göre yürütme.
4. Görevinin kendisine geniş yetkiler sağladığını öğretmenlere hissettirme.
5. Kendi düzeyinde alınan kararların kritik ve önemli olduğunu öğretmenlere vurgulama.
6. Öğretmenlere, meslekî yeteneklerini sergileme ve yükselme olanağı sağlama.
7. Öğretmenlerin ödül kazanmalarını destekleyip, bunu sağlayıcı ortam hazırlama.
8. Başarılı öğretmenleri ödüllendirme.
9. Öğretmenlerin okula bağlılığını, bir değerlendirme ölçütü olarak kullanma.
10. Yeterli düzeyde verimli olmayan öğretmenleri uyarma.
11. Okulda kurallara uymayan ve görevini aksatan öğretmenleri yasal yetkilerine dayanarak cezalandırma.

---

<sup>87</sup> Kopmeyer, M.R., Mutluluk ve Zenginlik Yolları, İstanbul, 1977, s.196-197.

<sup>88</sup> www.yayim.meb.gov.tr/dergiler/157/akcay.html (02.11.2009)

12. Eğitim ve öğretimle ilgili gelişmeleri yakından izleyip, yenilikleri çalışmalarına yansıtma.
13. Öğretmenlerin sorunlarına çözüm yolları bularak, onlara rehberlik ve danışmanlık yapma.
14. Okul içinde gösterdiği tutum ve davranışlar ile öğretmenlere örnek olmaya çalışma.
15. Öğretmenleri, okulla ilgili önemli gelişmeler ve haberler hakkında bilgilendirme.
16. Okul içinde iyi işleyen, sağlıklı, etkili ve çift yönlü (üstten-asta ve asttan üste) bir iletişim ağı oluşturma.
17. Öğretmenleri; meslekî bilgilerini geliştirici, eğitim çalışmaları (kurs, seminer, toplantı) yaparak veya hizmet içi eğitim çalışmalarına katılmalarını sağlayarak yetiştirme.
18. Öğretmenlerin kişilik gereksinimleri ile okulun amaçları arasında denge kurmayı sağlayıcı, olumlu bir ortam ve hava oluşturma.
19. Öğretmenleri, kendilerini ilgilendiren ve yetenekli oldukları konularda karara katarak; onların görüş, öneri ve isteklerini dikkate alma.
20. Her öğretmenin yapacağı çalışmaları, onların bireysel güç ve yeteneklerinden faydalanarak birlikte plânlama.
21. Her öğretmenin çalışmasının sonucunu; o öğretmenle birlikte, objektif şekilde değerlendirme.
22. Öğretmenlerin, örgüt içinde yaratıcılıklarını en üst düzeye çıkarmalarına ve kendini gerçekleştirmelerine imkân sağlama.
23. Okul içindeki grupların varlığını kabul ederek, onların gücünden yararlanma.
24. Öğretmenlere sevgi, anlayış ve hoşgörü içerisinde davranıp; içten, güvenilir, cana yakın ve dostça bir yönetici tipi sergileme.
25. Sergilediği davranışların; bir bütünlük içinde ölçülü ve tutarlı, uygulamada ise kararlı olmasına dikkat etme.



26. Öğretmenlerin başarılı yönlerini takdir ederek övme, özgüvenlerini pekiştirerek daha fazla başarı elde etmeleri için onları cesaretlendirme.
27. Her konuda öğretmenlere adil ve tarafsız davranma.
28. Öğretmenlere karşı kişisel tutumlarını açıkça ortaya koyup, üstünlük belirleyici tutum ve davranışlardan kaçınma.
29. Öğretmenleri dinleyip, fikir ve düşüncelerini kabul ve takdir ederek, uzmanlık konularında onlara danışma.
30. Geniş ölçüde etkili konuşabilme, ikna etme ve inandırma yeteneğini öğretmenler üzerinde kullanma.
31. Öğretmenlerin; inanç, değer ve tutumlarına saygı gösterip, onur ve gururlarını koruyarak, onların takdirini kazanmaya çalışma.
32. Öğretmenlere değer verip, onları tanımak ve anlamak için çaba harcayarak, onlarla ilgilenme.
33. Öğretmenlerin; örgüt için önemli biri olduklarını vurgulayıp, onlara her konuda inanıp güvendiğini hissettirme.
34. Eleştiriye açık olduğunu ve gerektiğinde hataları kabullenebileceğini öğretmenlere gösterme.
35. Temiz ve güzel giyinmeye özen gösterme.
36. Öğretmenler arasındaki güç mücadelelerinde ve çatışmalarda hakemlik rolü üstlenme (çatışmaları yönetme).
37. Öğretmenlerin okul içi ve dışındaki sosyal ve kültürel faaliyetlere katılmalarını sağlama.
38. Siyasî açıdan güçlü olduğunu öğretmenlere hissettirme.
39. Öğretmenlerin her konudaki ihtiyaçlarını dikkate alarak, karşılamaya çalışma.
40. Öğretmenlerin üst makamlarla olan, ihtiyaç ve isteklerine aracılık etme.

41. Öğretmenlerin; okulu benimsemeleri, okula uyum sağlayıp, bağlanmaları için çaba harcama.
42. Öğretmenlerin; okulda istenmeyen yerlere, bilgilere ve kişilere ulaşmalarında, bürokratik engeller yaratma.
43. Başarıyı artırmak için, öğretmenler arasında rekabet ortamı yaratma.
44. Okul için faydalı görmediği durumlarda, belirsizlik ortamı yaratarak, öğretmenleri sindirmeye çalışma.
45. Öğretmenler üzerinde, güçlü ve karizmatik kişilik özelliklerini kullanma.
46. Kendini aşan ve zorlandığı durumları, öğretmenlere açıklayıp, yardım isteme.
47. Elindeki kaynak ve imkânları, öğretmenleri istediği davranışlara yönlendirmede bir güç olarak kullanma.
48. Öğretmenlerin okul için yaptıkları işlerde, yanlarında olduğunu hissettirip, onları destekleme.
49. Okul içinde; iş birliği, paylaşma ve uzlaşma kültürü oluşturmaya çalışma.
50. Öğretmenlere çeşitli konularda yardımda bulunup, borçlandırma (istediği işleri yapmaya mecbur bırakma).

Bu öğretmenleri etkileme davranışlarını gerçekleştiren okul müdürleri okullarındaki iç huzuru sağlamış, okulun ve kendi başarısını garantilemiş olurlar. Bir okul müdürü öğretmenlerini etkileyebildiği zaman başarıyı da beraberinde yakalamış olur. Okul yönetimi takım işidir. Bu takım işini ancak öğretmenleri etkileyerek yapabilirler.

### **3.1.2.2. Müdür Yardımcısı**

İlköğretim Kurumlar Yönetmeliği' nde müdür başyardımcısı ve müdür yardımcısı tanımı ve görevi şu şekilde yapılmıştır:

**Madde 61-** Müdür başyardımcısı, ders okutmanın yanında müdürün en yakın yardımcısıdır. Müdürün olmadığı zamanlarda müdüre vekalet eder.

Müdür başyardımcısı, okulun her türlü eğitim-öğretim, yönetim, öğrenci, personel, tahakkuk, taşınır mal, yazışma, eğitici etkinlikler, yatılılık, bursluluk, güvenlik, beslenme, bakım, koruma, temizlik, düzen, nöbet, halkla ilişkiler gibi işleriyle ilgili olarak okul müdürü tarafından verilen görevleri yapar. Bu görevlerin yapılmasından ve okulun amaçlarına uygun olarak işleyişinden müdüre karşı sorumludur.

Müdür başyardımcısı, görev tanımında belirtilen diğer görevleri de yapar.

**Madde 62-** Müdür yardımcıları ders okutmanın yanında okulun her türlü eğitim-öğretim, yönetim, öğrenci, personel, tahakkuk, taşınır mal, yazışma, eğitici etkinlikler, yatılılık, bursluluk, güvenlik, beslenme, bakım, koruma, temizlik, düzen, nöbet, halkla ilişkiler gibi işleriyle ilgili olarak okul müdürü tarafından verilen görevleri yapar. Müdür yardımcıları bu görevlerin yapılmasından ve okulun amaçlarına uygun olarak işleyişinden müdüre karşı sorumludur.

Müdür başyardımcısı, görev tanımında belirtilen diğer görevleri de yapar.

### **3.1.2.3. Öğretmen**

Milli Eğitim Temel Kanununun 43. Maddesinde: “ Öğretmenlik mesleği, devletin eğitim, öğretim ve bununla ilgili yönetim görevlerini üzerine alan özel bir ihtisas mesleği “ olarak tanımlanmaktadır. Buna bağlı olarak devletin öğretmenlerden temel beklentisi, “ Öğretmenler bu görevlerini Türk Milli Eğitiminin amaçlarına ve temel ilkelerine uygun olarak ifa etmekle yükümlüdürler “ biçiminde özetlenmiştir.

Toplumlar geliştikçe, bilginin değişim ve üretim hızı artmış, ekonomik faaliyetlerde uzmanlaşma başlamış, değişen yeni koşullarda tüccar, zanaatkar, bürokrat gibi yeni statü, rol ve meslekler ortaya çıkmıştır. Çocuk ve gençlerin yaşamlarını sürdürebilmeleri için çevredeki kişileri gözlemleyerek taklit ederek kendilerine bir meslek edinmeleri ve toplumun kültürünü kazanmaları güçleşmiştir. Çocukların eğitim ihtiyacını karşılamak üzere okul adı verilen mekanlarda, çocuklara kazandırılmak istenen bilgi ve beceriler, bunlara sahip kişiler

tarafından verilerek bireyler eğitime başlanmıştır. Böylece öğretmenlik bir meslek niteliğini kazanmıştır. Öğrenci, öğrenen kişi, öğretmen ise öğretene, öğrenmeyi klavuzlayan kişi olarak tanımlanmıştır.<sup>89</sup>

Eğitim işinin yapıldığı yerde okul, okulun olduğu yerde de öğretmen vardır. Öğretmen okul yönetiminin en önemli öğelerinden biridir. Öğretmen, yöneticilerin işlerini daha rahat, düzenli ve başarılı yapması için önemli bir öğedir.

Sanayileşme ile toplumlarda işbölümü artmış, belli alanda uzmanlaşmış ve değişik nitelikte insan gücüne ihtiyaç duyulmaya başlanmıştır. Bu gelişmeler sonucu eğitim kurumları yaygınlaşmış; çocukların gelişim düzeyi ve yetiştirdikleri insan gücünün niteliğine göre ilköğretim, orta, lise ve mesleki olmak üzere farklılaşmıştır. Bu farklılaşma öğretmen, öğrenci ve yöneticilerinde uzmanlaşmalarına, okul içinde danışmanlık, sekreterlik, eğitim uzmanlığı gibi yeni statü ve rollerin ortaya çıkmasına neden olmuştur. Böylece okul kendilerine özgü statüleri, rolleri ve normları olan bir kurum, öğretmenlik ise meslek haline gelmiştir.<sup>90</sup>

### **Öğretmenlik mesleği şu boyutları içermelidir:<sup>91</sup>**

**Konu Uzmanlığı:** Öğretmen temel kavramları, metodoloji ve bunları öğrenciye aktarma yollarını bilmelidir.

**Güdüleyici (öğrenci öğrenmesi):** Öğretmen, öğrencilerin nasıl öğrendiğini, geliştiğini bilmelidir. Bu gelişimi temel alarak öğrenciye çeşitli öğrenme ortamları ve fırsatları sağlanmalıdır. Bu fırsatların hazırlanmasında öğrencinin, zihinsel, sosyal ve kişisel gelişimi göz önünde bulundurulmalıdır.

**Öğrenme Planlaması:** Öğretmen dersini, öğreteceği konuya, öğrencilerin, toplumun ve Milli Eğitimin genel amaç ve ihtiyaçlarına göre planlayabilmelidir.

**Öğrenme Stratejileri:** Öğrencilerin kritik düşünme problem çözme ve performansına göre öğretmen değişik öğrenme stratejileri kullanmalıdır.

---

<sup>89</sup> Özdemir, M., Sınıf Öğretmeni Adaylarına Öğretmen El Kitabı, Ankara, 2000, s.1.

<sup>90</sup> Özdemir, a.g.k., s.2.

<sup>91</sup> Gültekin, M., "İlköğretim Okullarında Yönetici Öğretmen İletişimi", (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Fen bilimleri Enstitüsü, 2003), s.67.

**Öğrenme Çevresi:** Öğretmen öğrenmeyi olumlu yönde etkileyecek sosyal etkileşimlere imkan sağlayacak bir öğrenme ortamı oluşturmalıdır.

**İletişim:** Öğretmen, öğrenme ortamını olumlu olarak etkileyecek yazılı ve sözlü iletişim tekniklerini etkili olarak kullanabilmelidir.

**Değerlendirme:** Öğretmen öğrencilerin zihinsel, sosyal ve fiziksel gelişimini değerlendirecek, formel ve informal değerlendirme yöntemlerini kullanmasını bilmelidir.

### 3.1.2.3.1. Öğretmenin Görevleri

Okulların işleyişini düzenleyen, ilgili yasalara dayalı yönetmelikler vardır. İlköğretim kurumlarının işleyişi, kurumda çalışanların görevleri “ Milli Eğitim Bakanlığı İlköğretim Kurumları Yönetmeliği “ ile düzenlenmiştir. İlköğretim Kurumları Yönetmeliğinde öğretmenin görevleri 64, 65, 68, 69, 70, 71 ve 75. maddelerde açıklanmıştır:

**Madde 64.** İlköğretim okullarında derslerin sınıf veya branş öğretmenleri tarafından okutulur. Öğretmenler, kendilerine verilen sınıfın veya şubenin derslerini, programda belirtilen esaslara göre planlamak, okutmak, bunlarla ilgili uygulama ve deneyleri yapmak, ders dışında okulun eğitim-öğretim ve yönetim işlerine etkin bir biçimde katılmak ve bu konularda kanun, yönetmelik ve emirlerde belirtilen görevleri yerine getirmekle yükümlüdürler.

İlköğretim okullarının 1-5 inci sınıflarında sınıf öğretmenliği esastır. Sınıf öğretmenleri, okuttukları sınıfı bir üst sınıfta da okuturlar. Ancak istekleri yönetimce uygun görülmesi halinde başka bir sınıfta da okutabilirler. Herhangi bir sınıfta başarı gösteren öğretmenler, isteklerinin yönetimce uygun görülmesi halinde aynı sınıfı okutmaya devam edebilirler.

**Madde 65.** Yönetici ve öğretmenler; Resmi Gazete Tebliğler Dergisi, genelge ve duyurulardan elektronik ortamda yayımlananları Bakanlığın web sayfasından takip eder. Elektronik ortamda yayımlanmayanları ise okur, ilgili yeri imzalar ve uygularlar.

**Madde 68.** Öğretmenler, eğitim-öğretim ve yönetim görevlerinden başka bir görev alamazlar, ancak kendi okulundan başka bir okulda mülki amirin onayıyla ek ders görev alabilirler.

**Madde 69.** Öğretmenler, komisyon üyesi ve gözcü olarak görevlendirildikleri sınav komisyonlarında, okulda yapılan her türlü resmi toplantılar ve yerel kurtuluş günleri ile milli bayramlarda bulunmak zorundadırlar. Öğretmenlere görevlendirme ve toplantıların zamanı, en az beş gün önceden bir yazı ile duyurulur. Toplantının gündemi öğretmenlerin görüşü alınarak hazırlanır. Toplantılar, dersleri aksatmamak üzere çalışma günlerinde yapılır.

**Madde 70.** Öğretmenler, derslik ve laboratuvarlardaki araç-gereç ile okul kütüphanesindeki kitapların iyi kullanılmasını ve korunmasını sağlar. Okulda aynı dersi okutan birden fazla öğretmenin bulunması halinde teknoloji ve tasarım, bilişim teknolojileri, görsel sanatlar ve müzik derslikleri, fen ve teknoloji laboratuvarı ile spor salonu gibi yerler amacı doğrultusunda yapılan bir plan dahilinde etkin ve verimli olarak kullanılır.

**Madde 71.** Okulun bina ve tesisleri ile öğrenci mevcudu, yatılı-gündüzlü, normal veya ikili öğretim gibi durumları göz önünde bulundurularak okul müdürlüğünce düzenlenen nöbet çizelgesine göre öğretmenlerin, normal öğretim yapan okullarda gün süresince, ikili öğretim yapan okullarda ise kendi devresinde nöbet tutmaları sağlanır. Öğretmen, birden fazla okulda ders okutuyorsa aylığını aldığı okulda, aylık aldığı okulda dersi yoksa en çok ders okuttuğu okulda nöbet tutar. Okuldaki öğretmen sayısının yeterli olması durumunda, bayanlarda 20, erkeklerde 25 hizmet yılını dolduran öğretmenlere nöbet görevi verilmez. İhtiyaç duyulması halinde bu öğretmenlere de nöbet görevi verilir. Hamile öğretmenlere ise doğuma üç ay kala ve doğumdan sonra bir yıl nöbet görevi verilmez.

Okul öncesi ve özel eğitim sınıfı öğretmenleri ile rehber öğretmenlere nöbet görevi verilmez.

Nöbet görevi, ilk ders başlamadan 20 dakika önce başlar, son ders bitiminden 20 dakika sonra sona erer.

**Madde 75.** Okul müdürlüğünce öğretim yılı başında 6, 7 ve 8 inci sınıfların her şubesinde bir şube rehber öğretmeni görevlendirilir. 1, 2, 3, 4 ve 5 inci sınıflarda bu görevi sınıf öğretmeni yürütür.

Şube rehber öğretmenleri “ Milli Eğitim Bakanlığı Rehberlik ve Psikolojik Danışma Hizmetleri Yönetmeliği” nde sınıf rehber öğretmeni için belirtilen görevler ile bu Yönetmelikte kendilerine verilen görevleri yaparlar.

Şube rehber öğretmeni, müdür ve ilgili müdür yardımcısına karşı sorumludur.

Öğretmenlerin pek çok konuda okul yönetimine katkıda bulunması mümkündür. Özellikle bu katkı okulun amacına ulaşması açısından çok önemlidir. Öğretmenlerin okul yönetimine yapabilecekleri katkıları şöyle sıralamak mümkündür:<sup>92</sup>

1. Okulda düzenlenen her türlü törenlerde yardım.
2. Okulun dışı tanıtımında örnek olmak suretiyle aktif tanıtım.
3. Okul yönetiminden gelen istekleri yerine getirmek.
4. Okul yönetimini yapıcı bir biçimde gerekirse eleştirmek.
5. Nöbet konularında titizlik göstermek.
6. Kendilerini ilgilendiren konularda tam bir bilgi sahibi olma ve mevzuata uygun davranma.
7. Disiplin problemlerini ortaya çıkarabilecek uygulamalardan kaçınma, etkenleri yok etme, kolaylıkla çözebilecek problemleri yerinde ve zamanında doğru bir şekilde çözüme, çözümediklerini yönetime bildirme.

### **3.1.2.3.2. Öğretmen ve Motivasyon**

Motivasyon, bir kişiyi belli bir davranışa yöneltmekte rol oynayan güçlerin toplamıdır. Woolfork, motivasyonu davranışı yönlendiren içsel bir durum olarak tanımlamaktadır. Motivasyon insanın iç dünyasından gelen bir durumdur.

---

<sup>92</sup> İlgar, L., Eğitim Yönetimi, Okul Yönetimi, Sınıf Yönetimi, İstanbul, 1996, s.89.

Motivasyon sözcüğünün Türkçe karşılığı olarak “güdüleme” ya da “güdülenme” sözcükleri kullanılmaktadır. İki sözcük arasındaki bu yapısal farklılık, ifade ettiği anlam bakımından ise şu şekilde bir ayırım yapabilmemizi sağlar: Güdüleme sözcüğünün etken, “güdülenme” sözcüğünün ise edilgen bir yapısı vardır. Örgüt içinde güdüleme kavramı yöneticilerin iş görenleri motive etmesi anlamında kullanılırken, güdülenme kavramı ise iş görenlerin motive olması durumunu açıklamaktadır.

Örgüt içindeki yöneticilerin iş görenlerini belli oranlarda motive edip örgütün başarısını arttırmaları beklenir. Bunu gerçekleştiren yöneticiler örgütlerinde başarıları diğer örgütlere oranla daha yüksektir.

Motivasyon kişide belli bir şeye duyulan ihtiyaçla başlar. Susamak, acıkmak, bir problemi öğrenmek gibi. İhtiyaç ortaya çıktığında birey de onu gerçekleştirme isteği duyar ve itici bir güçle uyarılmaya başlanır. Susayan bir kişinin ağzının kuruması, başarılı olmak isteyen bir öğrencinin bu amacı gerçekleştirmek için daha fazla çalışma isteğinin belirmesi vb. Gerekli uyarılmalardan sonra birey çeşitli biçim ve yönlerde davranışlara geçer. Öğrencinin daha fazla çalışmaya başlaması, su içmek için harekete geçmesi vb. Sonuçta birey ihtiyacını karşılayarak amacına (doyuma) ulaşır.<sup>93</sup>

İhtiyacımız neye varsa o yönde motive olmamız gerekiyor. İhtiyaçlarımız karşılandığı takdirde doyumuna ulaşmış ve mutlu olmuş oluruz. Yöneticilerde bu yönde düşünüp hareket etmeliler. İş görenleri iyi tanıyıp ne ile motive olacaklarını iyi bilmeleri gerekmektedir.

Yöneticinin grubu eyleme geçirmeye dönük başlatıcılık ve geliştiricilik işlevleri, özendirme ve güdülemeyi gerektirir. Örgütsel güdü kuramının ünlülerinden Herzberg’ in ki dir. Başarı, tanınma, kabul görme, sorumluluk, yükselme ve işin kendisi güdüleyici etkenlerdir. Ancak bu etkenlerin tamamına katılmak güçtür. Güdülenme konusunda birçok kuram vardır. Temelde insanın kişisel gereksinimlerinin yerine getirilmesi güdülenmeyi sağlar.<sup>94</sup>

---

<sup>93</sup> Ünal, S.,- Ada, S., Sınıf Yönetimi, İstanbul, 2003, s.116.

<sup>94</sup> Başar, H., Eğitim Denetçisi, Ankara, 2000, s.45-46.



Maslow' un ihtiyaçlar hiyerarşisinde olduğu gibi öncelik gerektiren temel gereksinimler karşılandıktan sonra bir sonraki basamağa geçiliyor. Kişinin temel ihtiyaçları karşılanmadığında güdülenmemiştir.

Maddi özendiricilerin dışındaki ödüllerde öğretmenleri güdülemektedir. Öğretmene güven veren bir iletişim biçimi, mesleki gelişimine katkı, okulun öğrenen örgüt haline getirilmesi, dönüşümcü liderlik, paylaşımcı ve destekçi bir okul kültürü, okulda öğretmenlerin performans düzeyini artırabilir. Yöneticilerin öğretmenleri etkileme yolları; işgörenlerin gereksinmelerini dikkate alma, onların kabul edilme, ait olma ve kimlik duyguları ile ilgilenme, bireysel isteklendiriciler yanında, grup isteklendiricileri üzerinde de durma, işgörenlerle üst makamlar arasında aracılık yapma, işgörenlerin ihtiyaç ve duygularını dinleyip anlamaya çalışma, onlara anlayış gösterme biçiminde belirtmektedir.<sup>95</sup>

### **3.1.3. Türkiye' de Eğitim Yöneticisi Yetiştirilmesi**

İnsanlar toplu olarak yaşamaya başladıklarından bu zamana kadar belli bir düzen kurmuşlar, kendilerine bir yönetici seçmişler veya içlerinden birinin yönetimini kabul etmişlerdir. Günümüz toplum düzeyinde yöneten ve yönetilenin önemi artmış, iki grup arasındaki fark daha da ortaya çıkmıştır.

Eğitim yalnızca eğitilen bireyleri değil aynı zamanda tüm toplumu doğrudan etkileyen bir kamu görevidir.<sup>96</sup>

İleri memleketlerdeki hızlı gelişmeler birçok bilim alanlarında olduğu gibi, eğitimde dallanma ve uzmanlaşmaya yol açmıştır. Bunun sonucu eğitim yönetimi ve teftişi, planlaması, programı, ölçme değerlendirme gibi uzmanlık alanları meydana gelmiş bulunmaktadır. Fakat ülkemizde “meslekte esas öğretmenliktir” sloganından henüz vazgeçilmediğinden, ne bu uzmanlık alanlarının gelişmesi ne de bu alanlarda yetişmiş elemanlarımızın yerinde kullanılabilmesi şimdilik olanaklı görülmemektedir. Bunun sonucunda uzmanlık ve yeterlilik gibi iki geliştirici öğeden yoksun kalan eğitim düzenimiz, bir deneme ve yanılma

---

<sup>95</sup> Çalık, C., -Şehitoğlu, E.T., “Okul Müdürlerinin İnsan Kaynakları Yönetim İşlevlerini Yerine Getirebilme Yeterlilikleri” , MEB Dergileri, Sayı. 179, Ankara, 2008, s.9.

<sup>96</sup> Ulgar, L., Eğitim Yönetimi, Okul Yönetimi, İstanbul, 1996, s.11.

mekanizması içine sokulmuş ve düzenin sadece yapısında değil, üründe de beyin gücü savurganlığı artmış bulunmaktadır.

Ancak kendisine verilen yetkileri kullanabilmesi için, bu bilim ve alanlara yabancı olmaması gerekir. Böylece bunlardan yararlanmayı bileceği gibi, bunların uzmanları ile işbirliği yapabilmeyi de başaracaktır.<sup>97</sup>

Bunu yapabilmek için kendimizi bu alanlarda eğitmeli ve bu alanlarda bilgi sahibi olan çalışmaları olan kişilerle iletişim halinde olmamız gerekir. Böylelikle eğitim alanıyla ilgili tüm yeniliklerden, gelişmelerden haberdar olup uygulayabiliriz.

Eğitim alanı, kalkınma açısından kamu yönetimi içinde en etkili bir alandır. Eğitim sisteminin ürünleri öteki alanları da etkilemektedir. Bu nedenle merkez ve taşra yöneticileriyle okul müdürlerini ve eğitimsel eylemleri değerlendirerek eğitimin gelişmesine katkıda bulunması beklenen müfettişlerin görevlerinde başarılı olabilmeleri için yöneticilik eğitiminden geçirilmeleri zorunludur.<sup>98</sup>

Yöneticilerin eğitimleri okuldaki öğrencilerin eğitimleri kadar önemlidir. Okul yöneticisinin başarısı okulun başarısıdır. Bir okul ne ölçüde başarı gösteriyorsa öğrencileri de aynı ölçüde başarı göstermektedir.

Araştırmalar okul yöneticilerinin eğitim ve öğretim problemlerinden çok, yönetim problemlerine zaman ayırmak zorunda kaldıklarını göstermektedir. Böyle araştırmalar henüz memleketimizde yapılmamış olmakla beraber, sonucun pek farklı çıkmayacağı söylenebilir. O zaman okul yöneticisinin, öğretmenlik kadar yöneticilik dersi de görmesi gerekir. Halbuki bu günkü okul yöneticilerimiz böyle hazırlanmadıkları gibi, hazırlanmaları olasılığı henüz gözükmemektedir.<sup>99</sup>

Ülkemizde yönetici yetiştirme çalışmalarının tarihî Osmanlı'nın kamu yönetimi anlayışına dayanır. Enderun mektepleri, esas olarak Hıristiyan tebaasından alınan yetenekli çocuklar, gerçek müslüman; iyi, güvenilir devlet adamı ve asker yapma, sanatkâr ruhlu

---

<sup>97</sup> Bursalıoğlu, a.g.k., s.7.

<sup>98</sup> [www.yayim.meb.gov.tr/dergiler/150/kayikci.html](http://www.yayim.meb.gov.tr/dergiler/150/kayikci.html) (15-07-2009)

<sup>99</sup> Bursalıoğlu, a.g.k., s.204.

olanların yeteneklerini geliştirme amacı güdüyordu. Gelişimi Fatih ile başlayan Enderun 1909'a kadar çalışmalarını sürdürmüştür.

Kamu yönetiminin hukuk dışında ayrı bir bilim dalı olarak incelenmeye başlanması, asıl olarak Birleşmiş Milletlerin yardımıyla kurulan TODAİE ile olmuştur.<sup>100</sup>

Eğitim Yönetimi Alanında Eğitim Veren Kurumlar ve Projeler:

1. Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü (TODAİE) Uzmanlık Programı: Merkezî Hükümet Teşkilâtı Araştırma Projesi (MEHTAP):

2. MEB'in Hizmetiçi Eğitim Çalışmaları:

3. Üniversiteler

Ülkemizde, yönetici ve denetici yetiştirme misyonunu taşıyan Eğitim Yöneticiliği ve Deneticiliği-Plânlaması bölümleri Ankara, Gazi, Hacettepe, İnönü, Dokuz Eylül, Çanakkale 18 Mart, Bolu Abant İzzet Baysal ve Van 100. Yıl Üniversitelerinde lisans bölümü kapandığından sadece yüksek lisans ve doktora düzeyinde eğitim verilmektedir. Böylece yönetici yetiştirme konusunda değişik kaynaklara yönelme sağlanmıştır.<sup>101</sup>

“Okul yöneticilerinin hizmet öncesi yetiştirilmeleri üniversitelerin Eğitim Fakültelerinde Eğitim Yönetimi ve Planlaması Bölümlerinde Eğitim Yönetimi Lisans Programı ile gerçekleştirilebilir. Bu öğrencilerin lisans öğrenimi sırasında okul yönetimi stajı yapmaları zorunlu tutulmalıdır”

Öte yandan, Milli Eğitim Bakanlığı eğitim yönetimi alanında bir yüksek lisans derecesini zorunluluk olarak gündeme getirse bile var olan haliyle eğitim fakültelerimizdeki eğitim yönetimi yüksek lisans programları içerik olarak böylesi bir ihtiyaca cevap vermekten uzaktır. Hala kuram ağırlıklıdır, hala okul deneyimi veya klinik deneyim programlarda mevcut değildir, hala klasik öğretim yöntemleri kullanılmaktadır, programlar hala akademisyenlerin öncelik ve ihtiyaçları doğrultusunda şekillenmektedir. Bütün koşulların

<sup>100</sup> www.yayim.meb.gov.tr/dergiler/150/kayikci.html (15.07.2009)

<sup>101</sup> www.yayim.meb.gov.tr/dergiler/150/kayikci.html (15.07.2009)

lehimize işlediğini varsaysak bile yönetici yetiştirme programlarında, eğitim fakülteleri çok ciddi revizyona gitmek zorundadır.<sup>102</sup>

Bu doğrultuda yöneticilerimizin yeterlilik göstermesi ve başarılı olabilmesi için eğitim görmelerinin bir zorunluluk olduğunu ve bu eğitiminin ise kuramdan ibaret olmayan, uygulamaya da imkan veren bir çerçevede oluşturulmasının yararlı olacağını söyleyebiliriz. Böyle bir oluşumda Milli Eğitim Bakanlığı ve üniversitelerin birlikte çalışıp yüksek lisans programlarını bu yönde düzenlemeleri eğitim alanında yönetici yetiştirmede yarar sağlayacaktır.

### **3.2. Okul Yöneticisi**

Okuldaki eğitim ve öğretim faaliyetlerinin genel amacı bir ülkenin geleceği olan çocukların bilgi, beceri ve davranış olarak sağlıklı ve verimli şekilde yetişmelerini sağlamaktır. Okuldaki eğitim öğretim faaliyetlerinin başında okul yöneticileri bulunmaktadır. Okul yöneticisi ve okul yönetiminden okul müdürleri anlaşılmalıdır. Okul müdürünün dışında başka okul yöneticileri de vardır.

Okulun yönetiminden sorumlu olan okul yöneticisi insan ve madde kaynaklarını usulüne uygun biçimde sağlar ve yönlendirir. Yönetici davranışlarında ve yaptığı işlerde, her şeyden önce okulunu düşünmek ve okulunu ön planda tutmak zorundadır.<sup>103</sup>

Okul yöneticisi okulun başarısından sorumlu olan kişidir. Bir okulun başarısı yöneticisinin başarısından kaynaklanmaktadır. Başarısızlığı da yine okul yöneticisinin başarısız olması sebep gösterilmektedir.

Okul yöneticisi ve sahip olduğu personelin (öğretmenler) özellikleri açısından da eğitim dışı kurumlara göre farklıdır. Eğitim dışı kurumların çoğunda yöneticiler ve astlar arasında eğitim, entelektüel kapasite ve kültür gibi unsurlar açısından yöneticiler açısından yöneticiler lehine belirgin farklılıklar varken okullarda görev yapan yönetici ve öğretim kadrosu arasında aynı oranda farklılık bulunmaz. Nitekim okullarda görev yapan yöneticilerin ve öğretmenlerin almış oldukları sosyokültürel özellikler açısından birbirlerinden çok farklı

---

<sup>102</sup> www.hasansimsek.net. (15-08-2009)

<sup>103</sup> Taymaz, H., İlköğretim ve Orta Öğretim Okul Müdürleri İçin “Okul Yönetimi”, Ankara, 2003, s.82.

olduklarını söylemek zordur. Okulların sahip olduğu bu özelliği iki şekilde değerlendirmek mümkündür. Birincisi; yöneticiden çok farklı olmayan öğretmen kendisini daha özerk hissedebilir. Bu özerkliğin öğretmen ile yöneticiler arasında çatışmalara yol açması beklenebilir. İkincisi, yöneticilerin ve asların eğitim ve sosyokültürel açılarından birbirine bu denli yakın olduğu okulda ilişkiler ve işleyişler daha nitelikli olabilir.<sup>104</sup>

### 3.2.1. Okul Yöneticisinin Özellikleri

Okul yöneticisi, eğitim sisteminin temelini oluşturan kuram ve kavramları bilmelidir ve eğitim öğretim alanında ortaya çıkan gelişmelerden haberdar olmalıdır. Hatta haberdar olmakla kalmamalı yenilikleri özümsemelidir.

Okul yöneticisinin bilgili olması beklenilir. Bilgili olmanın dışında karar verme, sorun çözme, konuşma, yazma gibi konularda deneyimli olmalıdır. Bu deneyimlerini etkili ve olumlu şekilde okul yönetiminde göstermelidirler.

Okul yöneticisi, öncelikle görev ve sorumluluklar alanına giren mevcut prosedürleri ve işleyişleri en etkili bir biçimde, en iyi zamanlama ile yerine getirmelidir. Bu anlamda sahip olduğu yetkileri de iyi bir şekilde kullanılmalıdır. Ancak her alanda değişimin çok hızlı olduğu günümüzde başarılı bir okul yöneticisi için önceden belirlenmiş olan yetki ve sorumlulukları yerine getirmek yeterli değildir. Yönetici, gücünü sadece sorumlulukları ile ilgili mevcut prosedürlerden değil kişisel olarak sahip olacağı potansiyelden almalıdır.<sup>105</sup>

Okul yöneticisi çağdaş olmalı ve her türlü eğitim alanıyla ilgili bilgi donamına sahip olmalıdır. Çağdaş okul yöneticisinin diğer yöneticilerden farklı olarak taşıması gereken özellikler vardır.

Çağdaş okul yöneticisi;

- Liderlik özellikleri baskın,
- Kapsamlı insan bilgisine ulaşmış,
- İletişim teknolojisine hakim,
- Bilgiyi yöneten,

---

<sup>104</sup> Erdoğan, İ., a.g.k., s.45.

<sup>105</sup> Erdoğan, İ., a.g.k., s.129.

- Etkili iletişim becerisine sahip,
- Ana dilini doğru ve güzel kullanabilen,
- Beden ve ruh sağlığı yerinde,
- Eğitime inanmış, yöneticidir.

Yöneticinin sahip olması gereken özellikleri şunlardır:<sup>106</sup>

Yönetici özel hayatı ile resmi görevini birbirine karıştırmamalıdır. Yöneticinin özel hayatı yoktur denebilir.

Yönetici bu görevde kaldığı sürece öğretmenliğini unutmamalıdır.

Yönetici resmîyete ve gizliliğe son derece riayet eder.

Yönetici kişisel görüş ve yorumlardan kaçınmalı ve peşin hükümlü olmamalıdır.

Yönetici tevazu üzerine otoriteyi oturtmalı, bilgi, tecrübe ve olumlu davranışlarla görevini sürdürmelidir.

Yönetici görev yetki ve sorumluluklarını iyi bilmeli; konuşma ve uygulamalarını ona göre ayarlamalıdır.

Yönetici aile düzenini kurup, aile bütçesine göre gelir ve giderlerini ayarlamalıdır.

Yönetici sağlıklı olmalıdır. Sağlıklı olması için bütün tedbirleri almalıdır.

Yönetici tasarrufa riayet etmelidir. Ancak tasarrufun, isabetli kullanma olduğunu hatırdan çıkarmamalıdır.

---

<sup>106</sup> [www.egitimaleforum.com/forums/ilkogretim-okulu-muduru-gorev-listesi-2508-sayili-t-d-t20682.html](http://www.egitimaleforum.com/forums/ilkogretim-okulu-muduru-gorev-listesi-2508-sayili-t-d-t20682.html)  
(06.09.09)

Yönetici hitaplarında dikkatli olmalı, muhataplarına evladım, canım, üstadım gibi ifadeler kullanmamalıdır.

Yönetici resmi ve mesleki yayınları sürekli izlemeli; kaynak göstermek suretiyle etrafına rehberlikte bulunmalıdır.

Yönetici katıldığı toplantılarda kendisine de söz verileceğini düşünerek sürekli hazır durumda olmalıdır.

Yönetici okul Döner Sermayesinden veya temrin çalışmalarından imal edilen işlerden alması halinde mutlaka bedelini ödemelidir.

Yöneticinin yaptığı işlerin tamamı hukuka dayalı olmalıdır. Bununla birlikte yönetici yaptığı işin psikolojik yönlerini ihmal etmemelidir.

Yönetici zamanını iyi kullanmalı ve zamanının bir kısmını da düşünmeye ayırmalıdır.

Yönetici birlikte çalıştığı arkadaşları ile iyi bir diyalog içerisine girebilmeli, adil ve tarafsızlığını koruyabilmeli ve kesinlikle sürtüşmelerden kaçınmalıdır.

Yönetici kurallara harfiyen uymalı ve bu konuda kötü örnek olmaktan kesinlikle kaçınmalıdır.

Yönetici değerlendirmeleri kişisel görüşlere değil, belgelere dayandırmalıdır.

Yönetici Atatürk İlke ve İnkılaplarını ülkenin kültür kaynaklarını, Milli değerleri daima göz önünde bulundurmalı, Milli Eğitim Temel Kanununun öngördüğü hususları ve Milli Eğitimin amaçlarını her an hatırdan çıkarmamalıdır.

Yönetici değerlendirmelerini şartlara ve emsallerine göre yapmalıdır.

Yönetici imzaladığı yazılarda düzgün bir ifade kullanmalı, çalışmalarında, sözlük ve imla kılavuzu kullanmayı alışkanlık haline getirmelidir. Yöneticinin değerini imzaladığı yazılar ortaya koyar.

Yönetici protokol kurallarına önem vermeli ve kendisini buna göre hazırlamalıdır.

Yönetici mağdur durumda olanlara yardımcı olmayı kendisine şiar edinmelidir.

Yönetici amirlerini randevu ile ziyaret etmeyi alışkanlık haline getirmelidir.

Yönetici mevzuat adamıdır. Yaptığı işleri yazılı kaynaklara dayandırmak mecburiyetindedir. Bu bakımdan çalışma odasında mevzuatla ilgili iyi bir kaynak kitaplığı olmalıdır.

Yönetici devletin resmi yayınlarını (Resmi Gazete, Tebliğler Dergisi gibi) izlemeli ve bunlardan eksiklerini zaman kaybetmeden tamamlamalıdır.

Disiplin amiri olarak mahiyetinde bulunan personelin ifadesine başvurulması halinde, bunun hukuki ve insani yönlerini de ele almalı ve bir değerlendirmeye tabi tuttukten sonra uygulamaya geçmelidir.

Yönetici sorumluluklarında önde, sorumluluklarında arkada yer almalıdır.

Yönetici geleceğin şartlarını da düşünmeli ve çalışmalarında dikkate almalıdır.

Yönetici toleranslı olmalıdır.

Yönetici uzmanlık alanında yeterli, mevzuatı bilen ve geniş bir kültüre sahip olmalıdır.

Yönetici aktüaliteyi takip etmeli, genel kültürünü genişletmeli ve şükretmesini bilmelidir.

Yönetici azim ve irade sahibi olmalıdır.

Yönetici oto-kontrol niteliğini kazanmış olmalıdır.

Yönetici gerçek ile hayali konuları birbirine karıştırmamalıdır

Yönetici problem çözümünde olumlu davranmalı ve problem çözüm yollarını bilmelidir.



Yönetici birlikte çalışmaya önem vermelidir.

Yönetici birlikte çalıştığı insanlara güven vermeli ve onlara güvenmelidir.

Yönetici kurumda göreve yeni başlayanlara yardımcı olmalı, onların iş ve çevreye intibaklarını sağlamaları için çaba göstermelidir.

Yönetici amirlerinin teveccühünü yetki ve sorumluluklarını idrak edebilmelidir.

Yönetici görev yaptığı kurumdaki çalışmalarla ilgili olarak üst makamlara bilgi vermelidir

Yönetici halkla ilişkilere önem vermelidir.

Yönetici temsil ettiği kurumun maddi ve manevi varlığının hissedilir duruma getirilmesine ve müesseseleştirilmesine çalışmalıdır.

Yönetici okul-mezunlar ilişkisini izlemeli ve bunun devamını sağlamalıdır.

Yönetici çalışmalarını günlük tutarak yürütmelidir.

Yönetici çalıştığı kurumda, çalışmaların arşivlenmesine, tarihçe tutulmasına özen göstermelidir.

Yönetici sabotajlara ve yangına karşı gerekli tedbirleri almalı ve personeli de bu konuda yetiştirmelidir.

Yönetici kurumda moral eğitime önem vermelidir.

Yönetici yardımcılarını her şeye evet diyenlerden değil, kişilik sahibi, haysiyetli gerektiğin de kendisini de ikaz edebilecek kimselerden seçmelidir.

Yönetici kıskanç olmamalı, yerine eleman yetiştirmelidir.

### 3.2.2. Okul Yöneticisinin Yeterlikleri

Okul yöneticileri görevlerini etkili ve verimli bir şekilde yerine getirebilmek için birtakım yeterliliklere sahip olmalıdır. Çünkü okul örgütlerinde temel girdi ve çıktı insan olduğu için eğitim yöneticilerinin sorumlulukları diğer örgütlere göre daha fazladır.

Eğitim yönetimi alanında da eğitim yöneticiliğinin bir meslek olduğu olgusu batıda uzun süredir kabul görmektedir. Türkiye' de de önemli psikolojik direnmelere karşın giderek yaygınlaşan bir biçimde eğitim yöneticiliğinin bir meslek olduğu olgusu kabul görmektedir. Bu durum eğitim yöneticisinin bazı becerilere sahip olması gereğini ortaya koymaktadır.<sup>107</sup>

Okul yöneticilerinin sahip olması gereken yeterlikler; teknik yeterlikler, insancıl yeterlikler ve kavram yeterlikler olarak üç gruba ayrılır. Bu yeterlikler yöneticilerin sahip olması gereken yeterliklerdir.

Yöneticiler alt hiyerarşi kademelerinden orta ve üst kademelere doğru terfi ederek yükseldikçe teknik beceriler, insansal ve kavramsal becerilerden daha az önemli konuma gelecektir.<sup>108</sup>

#### 3.2.2.1. Teknik Yeterlikler

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

Teknik beceriler; iş yapma yöntemlerini tekniklerini, işte kullanılan araç ve gereçleri anlama ve uygulama yetenek ve bilgileri ile ilgilidir. Bu beceri özel bir konuda uzmanlık bilgilerini analitik yetenekleri, bu özel alanda kullanılan araçlar ve teknikleri bizzat kullanmayı da kapsamına alır. Teknik beceriler, özellikle, alt kademe yöneticileri için

---

<sup>107</sup> Açıkgöz, K., Eğitimde Etkili Yönetici Davranışları, İzmir, 1994, s.9.

<sup>108</sup> Eren, a.g.k., s.13.

önemlidir. Çünkü, bu yöneticiler girdilerin çıktılara dönüşümü ile ilgili program ve kararlar üzerinde etkilidirler.<sup>109</sup>

### **3.2.2.2. İnsancıl Yeterlikler**

İnsancıl yeterlikler, birey ve grupları anlama ve güdüleme yeterlikleri olarak da kabul edilebilir. Etkili çalışma ve ortak çaba oluşturabilme, başkaları hakkındaki varsayım, inanç ve tutumları, bunların kullanılış yöntem ve sınırlarını görebilme, bireysel farklılıkları gözetme insan ilişkilerine yönelik özellikler olarak görülmelidir. İnsancıl yeterlik, yöneticinin gerek bire bir, gerek grup olarak insanlarla çalışabilme yeteneğidir.

Beşeri (insansal) beceriler; başka insanlarla beraber olmak ve onlarla birlikte ahenkli çalışma yetenek ve bilgilerini içerir. Bu beceri sayesinde yöneticiler astlarını motive eder, onların işlerini kolaylaştırır, yol gösterir liderlik eder, insanlararası haberleşme yeteneğini kullanarak anlaşmazlık ve çatışmaların önüne geçer. Ancak, yönetici olmayan ve icracı personel olarak çalışan kimselerin beceriye olan ihtiyaçları çok düşüktür. Çünkü bu insanlar sadece iş üzerine yoğunlaşmışlardır. Kendi amirlerinden iş emirleri alır ve yerine getirirler. Kendilerine yaptıkları iş ile ilgili fikirleri sorulduğunda teknik açıdan düşünce ve önerilerini açıklarlar.<sup>110</sup>

### **3.2.2.3. Kavramsal Yeterlikler**

Okul yöneticisinin okulu bulunduğu toplum içinde, eğitim sistemi içerisinde ve evrensel ölçüler içerisinde görebilme; okulu bütünleyen tüm parçaları karşılıklı etkileşim içerisinde görebilme, eğitim alanındaki kuramsal gelişmeleri izleyebilme, kavrayabilme ve karşılaştığı örgün eğitim durumlarını bu kuramsal ve kavramsal bakış açısı ile değerlendirebilme yeteneğidir.

Kavramsal beceriler; yöneticinin düşünme çevresel faktörleri ve firma içi ilişkileri algılayabilme ve planlama yetenek ve bilgilerini içerir. Bu beceri sayesinde yönetici örgütü

---

<sup>109</sup> Eren, a.g.k., s.13.

<sup>110</sup> Eren, a.g.k., s.13.

çalışan bir bütün olarak görebilir, bütünü parçalarıyla ve çevresiyle ilişkilerini düzenleyebilecek kararlar alır.<sup>111</sup>

### 3.2.3. Okul Yöneticisi Atanma Kriterleri

Okullarda yönetim şemasının en üstünde yer alan müdürlerin konumunun ve etkisinin yeterince tartışıldığı söylenemez. Eğitim- öğretimde sistem, öğrenci, veli ve öğretmen tartışılır ancak müdürler tartışılmaz. Bu da Türkiye sosyal- siyasal geleneğindeki alışkanlıklarındandır. Eleştirisi ve kuramı yapılmamıştır. Atananlardan çok seçilenlerin eleştirisi yapılır. Kamu dokunulmazdır, tartışılmazdır. Eğitim- öğretimin okul boyutundaki bütüncül her durumuyla yöneticilik düzeyinde yüzleşen bir kişinin olaylara- sisteme çok büyük etkisi vardır. Düşünceleri, yaklaşımları, ilişkileri ile öğrenci- öğretmen- veli üzerinde direkt etkiye sahiptir. Bu etki okulun her yanına siner ve bunun izleri görülür. Bir nevi müdür ile okul özdeşleşir.<sup>112</sup>

Okul müdürünün sahip olduğu bu konumdan dolayı seçilirken daha dikkatli olunması gerekiyor. Okulun başarısına doğrudan etki sahibi olan okul müdürlerinin, bilgi yönünden donatılmış, yöneticilikle ilgili eğitimlerini tamamlamış ve yöneticilikte tecrübe sahibi olmaları beklenir.

Eğitim-öğretim faaliyetlerinin olumsuz etkilenmemesi ve her ne kadar eğitim-öğretim yılının sonuna gelinmiş olmakla birlikte okullardaki yılsonu idari işlerin yoğun bir şekilde devam ediyor olması nedeniyle, eğitim-öğretim sürecini etkileyebilecek diğer değişkenler de göz önünde bulundurularak, yönetici atama işlemlerinin buna göre planlanması gerekmektedir. Bu planlamada; her eğitim kurumunun özelliğinin, türünün, tipinin göz önünde bulundurulması, atama sürecinde bir olumsuzluk yaşanmaması için duyuru işleminin her eğitim kurumu için en uygun olan zamanda yapılması, eğitim-öğretimin sağlıklı yürütülebilmesi bakımından gerekli görülmektedir.<sup>113</sup>

Eğitim öğretim veren okullarımızda kendi aralarında farklılık göstermektedir. Bu farklar göz önünde bulundurulmalı, okul müdürleri bu farklı özelliklere göre okullara atanmalıdır. Eğitim seviyesinin yüksek olduğu, düzgün bir Türkçenin kullanıldığı bir semte

---

<sup>111</sup>Eren, a.g.k., s.13.

<sup>112</sup> [www.haber10.com/makale/7799/](http://www.haber10.com/makale/7799/) (02.11.2009)

<sup>113</sup> [www.afyon.meb.gov.tr/pub/documents/genelge2008-50.pdf](http://www.afyon.meb.gov.tr/pub/documents/genelge2008-50.pdf) (08.10.2009)

düzcün Türkçe konuşamayan bir okul müdürünün atanması sıkıntı yaratacaktır. Bu sebepten okulların ve okul müdürlerinin özelliklerine göre atamaların yapılması daha sağlıklı sonuçlar verecektir.

24.04.2008 tarihli ve 26856 sayılı Resmi Gazete'de yayımlanarak yürürlüğe giren yönetmeliğe göre atanma kriterleri şu şekildedir.<sup>114</sup>

Yönetici olarak atanacaklarda aranacak genel şartlar (Madde 11) aşağıdaki şekilde belirtilmiştir:

(1) Yöneticilik görevlerine atanacaklarda aranılan genel şartlar şunlardır:

a) Yükseköğrenim görmüş olmak,

b) Halk eğitimi merkezi ile öğretmen evi ve akşam sanat okulu yöneticiliklerine atanacaklarda herhangi bir alan öğretmeni olmak, rehberlik ve araştırma merkezi yöneticiliklerine atanacaklarda rehber öğretmen veya özel eğitim öğretmeni olmak, turizm eğitim merkezlerine atanacaklarda turizm otelcilik grubu ya da muhasebe grubu öğretmeni olmak; diğeri eğitim kurumlarına atanacaklarda ise atanacağı eğitim kurumunda aylık karşılığı okutabileceği ders bulunmak,

c) Öğretmenlikte adaylığı kaldırılmış olmak,

ç) Aylıktan kesme veya maaş kesimi cezasından daha ağır bir disiplin cezası almamış olmak,

d) Son yıla ait sicil notu iyi derecede ve varsa son üç yıllık sicil notu ortalaması iyi derecede olmak,

e) Son üç yıllık hizmet süresi içinde yöneticilik görevi adli veya idari soruşturma sonucu üzerinden alınmamış olmak,

f) Zorunlu çalışma gerektiren yerler dışındaki eğitim kurumu yöneticiliklerine atanacaklar için ilgili mevzuatına göre zorunlu çalışma yükümlülüğünü sağlık veya eş durumu özüne dayalı olarak erteletmiş, tamamlamış ya da bu yükümlülüğten muaf tutulmuş olmak.

Yönetici olarak atanacaklarda aranacak özel şartlar madde 8'de aşağıdaki şekilde ifade edilmektedir:

---

<sup>114</sup> www.afyon.meb.gov.tr/pub/documents/genelge2008-50.pdf (08.10.2009)

Müdürlüğe atanacaklarda; (C) tipi eğitim kurumu müdürlüğüne atanacaklarda; eğitim kurumu yöneticiliklerinde en az bir yıl görev yapmış olmak, (B) tipi eğitim kurumu müdürlüğüne atanacaklarda; eğitim kurumu yöneticiliklerinde en az iki yıl görev yapmış olmak, (A) tipi eğitim kurumu müdürlüğüne atanacaklarda; eğitim kurumu yöneticiliklerinde en az üç yıl görev yapmış olmak; müdür yardımcılığına atanacaklarda; en az bir yıl yöneticilik yapmış olmak, müdür yardımcılığına atanacaklarda; (c) tipi eğitim kurumu müdür yardımcılığına atanacaklarda; öğretmenlikte adaylığı kaldırılmış olmak, (b) tipi eğitim kurumu müdür yardımcılığına atanacaklarda; adaylık dâhil öğretmenlikte en az üç yıl görev yapmış olmak, (a) tipi eğitim kurumu müdür yardımcılığına atanacaklarda; adaylık dâhil öğretmenlikte en az beş yıl görev yapmış olmak, eğitim kampüsü müdürlüğüne atanacaklarda (a) tipi eğitim kurumu müdürlüğünde en az iki yıl veya toplam beş yıl yöneticilik görevi yapmış olmak şartları aranır.

Yönetmelikte öngörülen genel şartları taşıyanlar, valiliklerce yapılacak duyuru üzerine Ek-1'deki Yöneticilik İstek Formu ile en fazla beş eğitim kurumu tercih etmek suretiyle valiliklere başvuruda bulunurlar. Başvuruda bulunan adayların değerlendirmeleri Ek-2'deki Yönetici Değerlendirme Formu üzerinden yapılır. Yapılan değerlendirme sonucunda adayların atamaları, tercihleri doğrultusunda puan üstünlüğü esasına göre yapılır. Eğitim kurumlarının yöneticiliklerine atanacaklarda, puan eşitliği halinde sırasıyla;

a) Lisansüstü düzeyde öğrenim görmüş,

b) Başöğretmen,

c) Uzman öğretmen,

ç) Yöneticilikteki hizmet süresi fazla,

d) Öğretmenlikteki hizmet süresi fazla olanlara öncelik verilir.

Eğitim kurumu müdürlüğüne atamasına ilişkin Madde 12'ye göre, yönetmeliğin 7 nci ve 8 inci maddelerinde belirtilen şartları taşımaları kaydıyla, yöneticiler arasından; atama yetkisi valiliklerde bulunanlar için ilçe millî eğitim müdürünün teklifi ve il millî eğitim müdürünün uygun görmesi üzerine vali tarafından atama yapılır. Eğitim kurumunun doğrudan

il millî eğitim müdürlüğüne bağlı olması halinde il millî eğitim müdürünün teklifi üzerine vali tarafından atanır. Atama yetkisi Bakanlığa ait olanlar bakımından ise ilgili valiliğin teklifi üzerine Bakanlıkça atama yapılır.

### 3.2.4. Okul Yöneticisi ve Öğretmen

Öğretmen ve okul yöneticisi okul yönetimini etkileyen en önemli iç öğelerdir. Okulun amaçlarına ve eğitimin hedeflerine ulaşmasında görevli öge okul yöneticisidir. Bu görevi yerine getirirken öğretmenlerle ilişkisinin iyi olması gerekmektedir. Okulun başarısı öğretmen ve okul yöneticisinin iş birliği içerisinde olmasına bağlıdır.

Müdürlerin çok boyutlu ilişkileri vardır. Eğitim- öğretimle doğrudan veya dolaylı ilgili kurumlarla ilişkiler, öğretmen, öğrenci, veli, hademe vs. ile etkileşim alanı içindedir. Ancak bunlardan en önemlisi ve önde geleni öğretmenlerdir. Öğretmenler bir nevi öğrenci-veli ile müdürler arasında köprü ve iletişim konumundadır. Müdürler gücünü- rengini- verimliliğini öğretmenler üzerinden ifade ederler. Öğretmenliği öğretmenlere ilk realite düzeyinde ilk öğretenler okul müdürleridir. Özellikle ilk örneklik düzeyinde öğretmenlerin karşılaştığı müdürler o öğretmenin mesleki yaşamında çok güçlü etkiye sahiptirler. Mesleğe ilk adım atan öğretmenleri karşılayan öğretmenlerin mesleğe sevgi ve saygısı ilk karşılaşma ile şekillenir. Deyim yerindeyse “müdürünü söyle senin nasıl bir öğretmen olduğunu söyleyeyim” sözüyle ifade edilebilecek bir ortam oluşmaktadır. Yeni atanan öğretmenlerle oluşan kuşak farkı ile oluşan uçurumları kapatmak, tecrübeleri uygun bir iletişim dili ile iletmekten öte yaklaşımlar ortaya çıkmaktadır. Özellikle öğretmenliğinin ilk yıllarında üniversite yıllarında oluşan teorinin çok uzağında olan pratikle yüzleştğinde yaşanan kırılmayı tamir edecek olan müdürlerdir. Bu boşluğu tamir etmekten öte yeni olanı “bilmez” görüp onu kendi kalıplarına uydurmaya çalışan müdür ile öğretmen arasındaki süreç iyi yönlendirilmediği takdirde hayal kırıklıkları ile oluşan bir sürece dönüşmektedir.<sup>115</sup>

Bir öğretmen öğrencisini ne derece etkileyebiliyorsa, okul müdürü de öğretmenlerini o derece etkisi altına alır. Okul müdürleri öğretmenlerini önemsemeli ve onları dinlemelidir. Öğretmenleri dinlediği zaman bir yönetici okulu hakkında bilgi sahibi olabilir.

<sup>115</sup> www.haber10.com/makale/7799/ (02.11.2009)

Okul yönetiminde astlarla kurulan ilişkilerin sağlıklı olması önem arz eder. Çünkü okulun amaçlarına ulaşmasında önemli rol öğretmenlere aittir. Bu durumda müdürün öğretmenler ile iyi ilişkiler içerisinde olması gerekir. Yöneticinin onaylayıcı ve bilgilendirici bir tutum sergilemesi öğretmenlerde güven oluşturur. Okul yöneticisi öğretmenleri, kendilerinden neler beklendiği, okuldaki işlemler ve kurallar hakkında, sorumluluklar ve konular, yöneticinin öğretmen performansı hakkındaki düşünceleri, öğretmenleri etkileyebilecek değişimler hakkında bilgilendirmek iyi ilişkiler adına çok önemli bir tutumdur. Yönetici öğretmenlere karşı kararlı, öğretmenlerin katılımını sağlayan, destekleyici bir nitelikte olmalıdır.<sup>116</sup>

Okul yöneticisi olan okul müdürleri öğretmenleri ile iletişim halinde olmalıdır. Okulun kurallarını, okuldaki işlemleri ancak öğretmenleri ile iletişim halinde olursa devam ettirebilir. Yalnız bu iletişim hali sadece okulla ilgili durumlarla kısıtlı kalmamalıdır. Öğretmenin şahsi sorunlarını da öğretmen anlatırsa dinlemeli ve yardım etmelidir. Öğretmen yöneticisine güvenmelidir. Güven ortamında mutluluk yeşerir.

Astın, üstleri ile olan ilişkileri güven duygusu ve kendini gerçekleştirme gereksinimi açılarından önem taşımaktadır. Güven duygusu, birey açısından çok önemlidir. Birey, örgütte bireysel gereksinimlerini karşılamak ister, bu amaçla örgütte yer alır. Ast açısından inandırıcı ve güven verici nitelikte bir ast-üst ilişkisi bu konuda önemli bir rol oynar. Ast, üstü ile olan ilişkilerinin güven verici olmasını ister. Çünkü, özel gereksinimlerini ancak böyle bir güven ortamında karşılayabileceğine inanır. Bu nedenle de örgüt ortamında, özel gereksinimlerinin karşılanmasını engelleyici nitelikteki gerçek ya da algılanan durumlara karşı savunmaya geçer. Üstün davranışı, ast açısından böyle bir tedirginlik kaynağı olabilir.<sup>117</sup>

İnsan güvendiği kişiyle özel gereksinimlerini paylaşır. Güvenmediği kişilere kendini açmaz ve hep uzak kalır o kişilerden. Okul yöneticisinin ast üst ilişkilerinde dikkatli olması gerekir. Yapacağı tek hatada öğretmenleri kendisinden uzak kalırlar. Yöneticilerine olan güven yetersiz olur.

Yönetici ile öğretmen arasındaki ilişkiyi belirleyen bir diğer etken de, yöneticinin yetkiyi kullanım tarzıdır. Yöneticilerin yetkiyi kullanma tarzları otoriter, demokratik ve

---

<sup>116</sup> Erdoğan, a.g.k., s.139-142.

<sup>117</sup> Aydın, M., Eğitim Yönetimi, 1994, s.281.



ilgisizdir. Söz konusu tarzları irdeleyecek olursak; otoriter yönetim biçimi, yöneticinin asıl ilgisi daima görev ya da iş üzerine yoğunlaşır. Yöneticinin işgörenin azami ölçüde çalışmasıdır. Otoriter yönetici, önemli kararları danışmaksızın alır, üyelere kişisel değerlendirmelerine dayalı olarak ödül veya ceza verir. Bu yöneticiler genellikle olumsuzdurlar. Demokratik yönetim biçimi, yönetim yetkisini işgörenlerle paylaşım eğilimi taşır. Çalışanların görüşlerine, ilgilerine önem verir. Kararları alırken katılıma dayalı olarak hareket eder. Ödül veya ceza verme eğiliminde olmadığı gibi vermesi durumunda eşitliğe dayalı olarak hareket eder. İlgisiz yönetim biçimi, yetkilerini tam olarak kullanmayan yöneticilerdir. İş görenlerin iş doyumunu yöneticiyi ilgilendirmez düşüncesi hakimdir. Grubun aktivitelerine ve metotlarına serbestlik sağlar. Örgüt içerisindeki çatışmalara seyirci kalır. Yöneticiler yetkiyi kullanırken, demokratik yönetim biçimini izlemesi öğretmenler ile arasındaki iletişime olumlu yönde etki eder.<sup>118</sup>

Okul yöneticisi öğretmenin ne beklediğini ve ne istediğini bilmeli bu bağlamda hareket etmelidir. Öğretmen bu durumda kendini güven içinde, yüksek morale sahip ve güdülenmiş olarak hisseder.

Öğrencileri için, aynı duygularla ortaklaşa çalışan, çalışması gereken bu elemanlar birbirleriyle anlaşabildikleri ölçüde okulun ruh sağlığı, eğitim ve öğretim değeri yükselir. Yoksa, anlaşmazlıklar küçük bile görünse okulun başarı veya değer grafiği daima düşüş gösterir. Yöneticilerle öğretmenler arasındaki görüş farkları ve uygulamadaki tutarsız davranışlar öğrenciler tarafından çabuk sezilir ve eğitimdeki bütünlük ilkesi zedelenir.<sup>119</sup>

Ortak bir amaç doğrultusunda birlikte çalışan okul yöneticisi ve öğretmenlerin birbirleriyle uyumlu bir şekilde çalışmalarını beklenir. Beklenen bu durum gerçekleşmezse öğrenciler tarafından çok rahat sezilebilir. Bu da okul başarısına olumsuz etki yapar.

Öğretmenler müdürlerin varlığını ancak törenlerde, toplantılarda veya soruşturmalarda görebilmektedirler. Eğitim- öğretim ile ilgili her türlü bağlantı noktasındaki öğretmenler ile müdürlerin bu kopukluğu anlaşılabilir değildir. Bir yıl içerisinde öğretmenler odasında sıklıkla görülebilen müdürler çok azdır. Okul yönetim yeri “Öğretmenler Odası” olması

---

<sup>118</sup> Terzi, A.R.,-Kurt, T., “ İlköğretim Okulu Müdürlerinin Yöneticilik Davranışlarının Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığına Etkisi”, MEB Dergisi, Sayı. 166, Ankara, 2005, s.2-4.

<sup>119</sup> Üstün, K., Okullarımız ve Eğitim Değerleri, Ankara, 1968, s.51.

gerekirken odalarda yukardan, emredici bir yaklaşımla idarenin verimli olacağı düşünülemez. İhtişamlı müdür odalarında özel bir işletmenin patronluğu vizyonu ile değil öğretmen ve öğrenci ile iç içe ama bunu sadece sorun merkezli paylaşım değil de güzellikleri de katarak oluşturabilecek bir ilişki biçimiyle birçok sorunun üstesinden kolaylıkla gelinebilir. Özel görüşmeleri dışında öğretmenler odası merkezli bir yönetim anlayışının ön planda olması gerekirken okul müdürleri öğretmeni muhatap alıp değer vermeyi, ona saygı duymaktan uzak, küçümseyen yaklaşımları da vardır. Yönetilecek, denetim altına alınacak bir nesne gözüyle bakılmaktadır. Birlikte ile dinamizm kazanılabilecek bir işbirliği yapılmaz. Görüldüklerinde ise eleştiri için oradadırlar. Öğretmenler onun varlığını bir güç ve güven unsuru olarak değil de tehdit unsuru olarak algılama noktasına gelebilmektedirler. Yaşanan sorunlarda kullanılan dil ortaya çıkan durumu çözebilecek, daha olgun adımların atılmasına vesile olacak bir yaklaşım içerisinde olmalıdır. Müdürlerin bu noktada resmi işlerin çokluğundan veya diğer etkenlerin fazlalığından dolayı gibi mazeretler yerine verimliliği artırıcı yol ve yöntemlerle bunları aşabilecekken bu nedenleri kendine kalkan edinerek durumu mazur göstermesi sonuca ulaşmada hiçbir etkisi olmamaktadır.<sup>120</sup>

Öğretmenler aradıkları zaman okul müdürlerini nerede bulacağını bilmelidir. Sadece resmi törenler ve toplantılarında okul müdürlerini görmemelidir. Öğretmenlerin okul müdürünü tanıması ve güvenmesi gerekir. Görmediğimiz, iletişim halinde olmadığımız kişileri tanıyamaz ve güvenemeyiz.

Okulun müdürleri, okulun faaliyetleri yürütürken öğretmenlerini dinleyerek onların görüşlerini almalı ve karara katılımını sağlamalıdır. Yönetim sürecinde öğretmenlerin görüş ve önerilerini almak, alınan görüş ve önerileri değerlendirmek, okul müdürünün başarısını ve gücünü artıracaktır. Öğretmenlerin görüş ve önerilerinin sadece dinlemek yeterli değildir. Öğretmenlerin, görüş ve önerilerinin değerlendirilmesi ve alınan kararlar katılması gerekmektedir. Çünkü öğretmenler uygulamaya direkt olarak katılmakta, okulun sorunlarını, eksiklerini daha iyi görmekte ve çözüm yollarını daha iyi bilmektedir. Bütün bu nedenlerden dolayı öğretmenlerin çalışmalarda olduğu kadar, yönetim süreçlerinde de fikirlerinin, önerilerinin alınmasını ve katılımlarının sağlanması, onların yönetime değer vermelerini, sahiplenmelerini sağlayacak, okula bağlılıklarını ve iş verimlerini artıracaktır. Yöneticiler, öğretmenleri ile yönetiminde iletişim kanallarını açık tutmalı, katı hiyerarşinin dışına

---

<sup>120</sup> [www.haber10.com/makale/7799/](http://www.haber10.com/makale/7799/) (02.11.2009)

çıkmayan ve onlarla iş birliği yapmayan okul müdürlerinin, okul amaçlarını ve gerçekleştirmek istediği düşüncelerini gerçekleştirmesi de günümüz şartlarında mümkün değildir.<sup>121</sup>

### 3.2.5. Okul Yöneticisi ve Öğretmen Arasındaki Çatışmalar

Okul yöneticisi ve öğretmen arasındaki iletişim her zaman uyum içinde olmasını beklemek doğru değildir. Arada çatışmalar da olması çok doğaldır. Önemli olan çatışmaların olumsuz sonuçlanmamasıdır.

Okul yöneticisi ve öğretmen arasındaki çatışmalar çoğunlukla aşağıdaki etkenlerden kaynaklanmaktadır:<sup>122</sup>

1. Bireylerin veya grupların başkalarının yanlışlarını ispatlamaya ve sürekli eleştirmeye yönelmeleri, karşı tarafın savunma ile tepki vermesine ve böylece çatışmanın başlamasına neden olmaktadır. Bu biçimdeki olumsuz tutum, grubun üretkenliğini ve verimliliğini düşürmektedir. Yöneticiler, insanların doğru olanı yapma yönünde tercih kullanacaklarını ve her insanın bir egosunun olduğunu unutmamalıdır.

2. Genellikle yöneticiler tartışmalı bir konuyu yazılı bir duyuna ile açıklığa kavuşturmayı tercih etmektedir. Ancak kelimelerin anlamlarının net olmadığı ve iletiyi alan kişilerin yorum yapabileceği düşünüldüğünde, yazılı açıklamalar da tam olarak anlaşılacaktır. Yazılı açıklama, tartışmalı duruma açıklık getirmekten çok kışkırtıcı nitelik kazanabilmektedir. Bu nedenle çatışmaların ortaya çıkmasını engellemenin en iyi yolu yüz yüze iletişimdir.

3. Bireylerin başkaları ile çatışmalarının kaynağı, genellikle kendi egosundaki duyumsuzluktur. Bazen bireylerin çalışmalarında ve ilişkilerinde verimlilikten daha çok başkalarının kendi hakkında neler düşündüğü önem taşımaktadır. Bireylerin enerjisi sınırlı olduğu için egonun doyumu için yoğunlaşma iş verimliliğini ve üretkenliği düşürecektir. Kurumlarda çatışmaların en önemli kaynaklarından biri de egonun (benliğin) insanları kontrol etmesidir. Çatışmalar, çoğu kez taraflar arasındaki görüş farklılıklarından değil, egoların

---

<sup>121</sup> Aytürk, N., Yönetim Sanatı, Ankara, 1990, s.53-53.

<sup>122</sup> Deniz, A., Eğitim Yöneticilerine Öneriler, İstanbul, 2004, s.57.

tatminindeki uyuşmazlıklardan kaynaklanmaktadır. Yöneticinin benliklerin farkında olması ve davranışlarını kontrol etmesi çatışmanın yıkıcı etkilerini azaltacaktır.

4. Çatışma, tarafların ön yargılarından da kaynaklanabilmektedir. Örneğin, yöneticilerde öğretmenlerin derslere geç girdikleri veya işleri zamanında yapmadıklarına ilişkin ön yargı oluşabilmektedir. Böyle bir ön yargıya sahip yönetici, öğretmenlerin problemlerini dile getirmelerini isten kaçma bahanesi olarak yorumlayacaktır. Ön yargılara dayanan yanlış anlamaların artması, yönetici ile öğretmenler arasında çatışmaların oluşmasına neden olacaktır.

5. Çatışma, bir problemin çözümüne ilişkin bilgilerin yetersizliğinden, yanlışlığından veya bilgilerin değerlendirilmesinde farklı yorumlar yapılmasından kaynaklanabilmektedir. Bireylerin veya grupların bilgileri değerlendirmede ısrarcı tutum takınmaları çatışmaya neden olmaktadır.

6. Bireylerin veya grupların birbirleri ile rekabet halinde olması çatışmaya neden olabilmektedir. Kurumda alanların ve sorumlulukların tanımlanmamış olması rekabeti daha da artıracaktır. Bireylerin arasındaki güç dengesizliği ve kaynakların dağılımındaki eşitsizlik çatışmaya neden oluşturabilmektedir.

7. Kurumlarda çatışmalar hedeflere, meslekî değer yargılarına ve inanışlara bağlı oluşabilmektedir. Hedeflere manevî değer verilmesi durumunda hedeflere bağlılık artmaktadır. Bireyler veya gruplar faaliyetlerini hedefleri ile bütünleştirmektedir. Çatışan taraflar arasında hedeflerde birliktelik sağlansa bile hedeflere ulaşmada yapılacak etkinliklerdeki farklılık çatışmalara neden olmaktadır.

8. Yöneticisinden yeterince geri bildirim alamayan öğretmenler ve alt yöneticilerde motivasyon azalacaktır. Motivasyonun azalması işlere karşı isteksizliği doğuracaktır. İş veriminin düşmesi yöneticiler ile çalışanlar arasında çatışmaya neden olacaktır.

9. Çalışma grupları arasındaki iletişim kopukluğu, belirsizlikler ve iyi tanımlanmamış beklentiler çatışmalara neden olabilmektedir.

10. Kurumlarda kararlara katılım arttıkça genel olarak çatışmalarda da artış eğilimi görülmektedir. Ancak bu tip çatışmalar yumuşak özelliğe sahiptir.

11. Çatışmalar bireylerin kişisel özellikleri ile de ilgilidir. Otoriter ve insanlara saygı düzeyinin düşük olduğu kişiler genellikle çatışma eğilimlidir.

12. Kurum içinde eşdeğer bireylerin veya grupların diğerlerini denetlemeye kalkışması çatışmalara yol açabilmektedir.

13. Üst yönetimlerin yenileşmeye karşı direnmesi, kalıplaşmış yöntemlerle yeni yöntemlerin çelişmesi çatışma nedenlerindedir.

14. Çalışanlar arasında güven ortamını zedeleyen yarışmaların oluşturulması çatışmaları ortaya çıkarmaktadır.

15. İş bölümünün sonucunda bireyler veya birimler alanlarına göre değer yargıları veya davranış biçimleri geliştirmektedir. Bireyler veya çalışma birimleri arasındaki farklılaşma zaman içinde çatışmalara neden olmaktadır.

16. Kurumlarda işlerin bütünlük içinde yapılması için çalışma birimlerinin görevlerini aksatmaması gerekmektedir. Birimlerin birinin görevini aksatması çatışmayı doğurabilmektedir.

17. Kurumların büyümesi ve ilişkilerin karmaşıklaşması çatışmanın artmasına neden olmaktadır. Kurumların gelişmesi veya büyümesine bağlı olarak yeni uzmanlık alanları oluşacaktır. Yeni uzmanlıkların oluşması eski uzmanlar ile yeni uzmanlar arasında çatışmayı doğuracaktır. Eski yöneticiler ve uzmanlar, yeni uzmanlara bürokratik engeller oluşturarak çatışmayı büyütebilmektedir.

18. Kurumun hedeflerinin çalışanlarca anlaşılmasını sağlayacak iletişim sisteminin olmaması, bilgi akısının değişikliğe uğraması ve bilginin dengeli bir biçimde dağıtılmaması çatışmalara zemin hazırlamaktadır.

19. Kurumlarda aynı işi yapan çalışanlar arasındaki statü farklılığı, çalışanların kısa sürede değiştirilmesi veya isten çıkarması, çalışanların yaş ortalamasının düşük olması çatışmaları artırmaktadır.

20. Kurumlarda denetimin sıkı ve yalandan yapılması öğretmenlerin kendilerini güvensiz hissetmelerine neden olmaktadır. Kendini güvensiz hisseden öğretmenlerin ve diğer çalışanların gelişmeleri tehlikeli olarak algılaması çatışmaları artırmaktadır.

21. Kurumlarda çalışanların görev sınırlarında belirsizlik olması, çalışanların görev algılaması ile yöneticilerin görev algılamasının farklı olması görev çatışmalarına neden olmaktadır.

22. Çalışanların yetki alanlarının belirgin olmaması, çalışanlarca yetki alanının genişletilmek istenmesi, yetkiyi kullanmanın bilinmemesi çatışma nedenlerindedir. Ayrıca sorumluluktan kaçılması, birden fazla yöneticiye karşı sorumlu olunması ve yetkiyi bir başkasıyla paylaşma, yetki çatışmasına neden olmaktadır.

### III. BÖLÜM

## İLKÖĞRETİM OKULLARINDAKİ ÖĞRETMENLERİN MUTLU EĞİTİM YÖNETİCİSİ ALGISI (İstanbul İli Güngören İlköğretim Okulları Örneği)

### 1. ARAŞTIRMA VE YÖNTEM

Bu bölümde, sırasıyla araştırmanın modeli, evren, örneklem, verilerin toplanması ve verilerin analizine ilişkin bilgilere yer verilmiştir.

#### 1.1. Araştırma Modeli

Devlet ve özel ilköğretim okullarındaki öğretmenlerin mutlu eğitim yöneticisi algılarını öğretmenler üzerinde sınavarak inceleyen bu çalışmada araştırma tarama modelidir. Öğretmenlerin yöneticilere bakışları ve demografik özelliklere bağlı olarak değişimi incelenmiştir.

#### 1.2. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini, İstanbul Güngören İlçesi'ndeki ilköğretim okullarındaki çeşitli branşlardan oluşan 1059 öğretmen oluşturacaktır.

Araştırmanın örneklemini, İstanbul Güngören İlçesi'ndeki ilköğretim okullarındaki 230 öğretmen oluşturacaktır.

#### 1.3. Veriler ve Toplanması

Araştırma verileri, tez danışmanı Dr. Zülfikar ÖZKAN ve araştırmacı Yasemin TURKAY tarafından hazırlanan ve 8 demografik soru ve toplam 32 sorudan oluşan “Yönetici Değerlendirme Anketi” yardımıyla toplanmıştır.

Ölçeğin güvenilirliğinin test edilmesinde Alfa Katsayısından (Cronbach's Alfa) yararlanılmıştır. Yapılan analizlerde 230 cevaplayıcıdan elde edilen veriler kullanılmıştır.

Ölçeğin güvenilirliği % 92,3 olarak bulunmuştur. Ölçek yüksek derecede güvenilirdir. Aşağıda ölçeği oluşturan soruların güvenilirlik dereceleri verilmiştir.

**Tablo 3 Ölçeği Oluşturan Soruların Güvenirlik Dereceleri**

	Ölçü\ölçek ortalaması eğer değer silinmişse	Ölçü\ölçek değişkenliği eğer değer silinmişse	Düzeltilmiş değer-toplam kolerasyon	Cronbach'nın alpha değeri eğer değer silinmişse
s1	102,2870	291,079	,349	,923
s2	102,0609	287,263	,548	,921
s3	101,9565	295,002	,307	,924
s4	101,7174	290,597	,454	,922
s5	102,1739	282,389	,626	,920
s6	102,0609	278,948	,714	,918
s7	101,8000	294,178	,380	,923
s8	101,8174	300,936	,110	,926
s9	102,2783	309,573	-,141	,929
s10	102,2087	293,563	,402	,922
s11	102,3435	298,908	,186	,925
s12	102,0565	287,495	,556	,921
s13	102,0478	286,159	,541	,921
s14	102,4217	278,673	,712	,918
s15	102,6652	285,909	,574	,920
s16	102,2696	281,377	,669	,919
s17	102,4783	286,548	,489	,921
s18	102,4043	283,386	,638	,919
s19	102,1826	286,901	,572	,920
s20	102,3435	293,275	,441	,922
s21	102,2348	283,097	,582	,920
s22	102,3870	281,461	,677	,919
s23	102,1652	283,187	,370	,925
s24	102,5043	286,068	,593	,920
s25	102,4609	280,756	,679	,919
s26	102,1913	290,723	,532	,921
s27	101,9696	292,065	,408	,922
s28	102,6391	286,677	,521	,921
s29	102,1870	277,961	,752	,918
s30	102,1000	281,802	,685	,919
s31	102,3043	283,828	,610	,920
s32	102,3217	281,870	,707	,919



Anketin güvenilirlik analizi yapıldıktan sonra kurmasal olarak belirlenen faktör yapısının geçerliliğini test etmek amacıyla Faktör Analizi yapılmıştır. Bu çerçevede 32 değişkenin başlangıç faktörlerinin saptanması Varimax metodu kullanılarak yapılan yönlendirme sonucunda Tablo1'deki şekilde elde edilmiştir. 6 faktör varyansın % 60,221'ini açıklamaktadır.

**Tablo 4 Faktör Analizinden Elde Edilen Faktör Yapısı**

	1	2	3	4	5	6
s18	0,752					
s17	0,674					
s16	0,671					
s19	0,666					
s25	0,659					
s22	0,636					
s24	0,627					
s21	0,487					
s5	0,466					
s28	0,429					
s31		0,698				
s32		0,635				
s30		0,630				
s29		0,509				
s12		0,493				
s27		0,459				
s13			0,667			
s15			0,610			
s14			0,609			
s10			0,552	0,414		
s8				0,734		
s11				0,689		
s9				0,651		
s7				0,594		
s20				0,519		
s1					0,733	
s2					0,678	
s3					0,539	
s26					0,459	
s4						0,622
s23						0,540
s6						0,517

### **Faktörler;**

1. Yöneticinin öğretmenlerle olan ilişkisi
2. Yöneticinin mesleki gelişim boyutu
3. Yöneticinin kişisel gelişim boyutu
4. Yöneticinin kendine verdiği değer (kişisel egosu)
5. Yöneticinin başarıya bakış açısı
6. Yöneticinin örgütten beklentisi olarak belirlenmiştir.

**Tablo 5 Alt Boyutların Güvenilirlik Düzeyleri**

	<b>Cronbach's Alpha</b>	<b>Soru Sayısı</b>
1. Yöneticinin öğretmenlerle olan ilişkisi	0,900	10
2. Yöneticinin mesleki gelişim boyutu	0,843	6
3. Yöneticinin kişisel gelişim boyutu	0,765	4
4. Yöneticinin kendine verdiği değer(kişisel egosu)	0,688	5
5. Yöneticinin başarıya bakış açısı	0,654	4
6. Yöneticinin örgütten beklentisi	0,582	3

Ölçeğin Alt boyutlarının güvenilirlik düzeyleri % 58 ile % 90 arasında değişmektedir. Alt boyutlar güvenilirlerdir.

**Tablo 6 Kolmogorov-Smirnov Z Analizi Sonuçları**

		<b>Genel</b>
N		230
Normal Parameters(a,b)	Ortalama	3,29
	Std.Sapma	0,55
En Aşırı Farklılıklar	Mutlak	0,045
	Pozitif	0,031
	Negatif	-0,045
Kolmogorov-Smirnov Z		0,676
Anlamlılık (p)		0,750

Ölçeğin dağılımı ise tek örneklem Kolmogorov Smirnov testi ile sınanarak her bir faktörden elde edilen sonuçların normal dağılıma uygunluğu araştırılmıştır. Genel ölçek puanından elde edilen sonuçların normal dağılıma uygun olmasının ölçeğin geçerliliğini desteklediği söylenebilir.

#### **1.4. Verilerin İstatistiksel Analizi ve Yorumlanması**

Çalışmada elde edilen bulgular değerlendirilirken, istatistiksel analizler için SPSS (Statistical Package for Social Sciences) for Windows 15.0 programı kullanılmıştır. Çalışma verileri değerlendirilirken tanımlayıcı istatistiksel metotların (Frekans, Yüzde, Ortalama, Standart sapma) yanı sıra niceliksel verilerin karşılaştırılmasında iki grup durumunda, gruplar arası karşılaştırmalarında bağımsız örnekler (Independent samples) t testi, ikiden fazla grup durumunda parametrelerin gruplar arası karşılaştırmalarında Tek yönlü (One way) Anova testi ve farklılığa neden olan grubun tespitinde Tukey testi kullanılmıştır. Ölçek için Faktör analizi uygulanarak yapı geçerliliği ortaya çıkarılmış, Genel güvenilirlik ve alt boyutların güvenilirliği için Cronbach's Alpha katsayısı hesaplanmıştır. Sonuçlar % 95 güven aralığında, anlamlılık  $p < 0,05$  düzeyinde çift yönlü olarak değerlendirilmiştir.

## **2. VERİLERİN DEĞERLENDİRİLMESİ**

### **2.1. Örneklem Grubunun Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular**

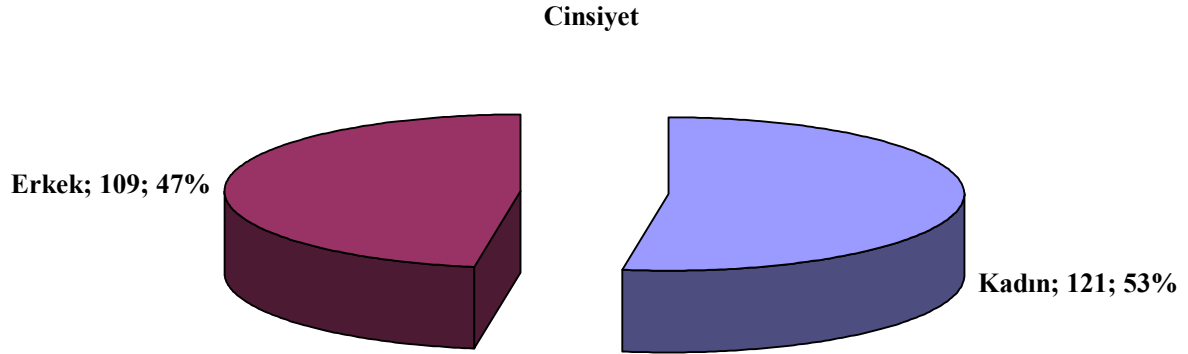
Bu bölümde örneklem grubunun branş, yaş, cinsiyet, medeni durum, hizmet süresi ve eğitim düzeyine ilişkin bulgular özetlenmiştir.

#### **2.1.1. Örneklem Grubunun Cinsiyet Durumuna İlişkin Bulgular**

**Tablo 7 Öğretmenlerin Cinsiyete Göre Dağılımı**

<b>Cinsiyet</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
Kadın	121	52,6
Erkek	109	47,4
Toplam	230	100,0

Araştırmaya katılanların 121'i (%52,6) kadın; 109'u (%47,4) erkektir. Araştırmaya katılanların cinsiyete göre dağılımları birbirine yakın çıkmıştır.



**Şekil 2 - Öğretmenlerin Cinsiyet Grafiği**

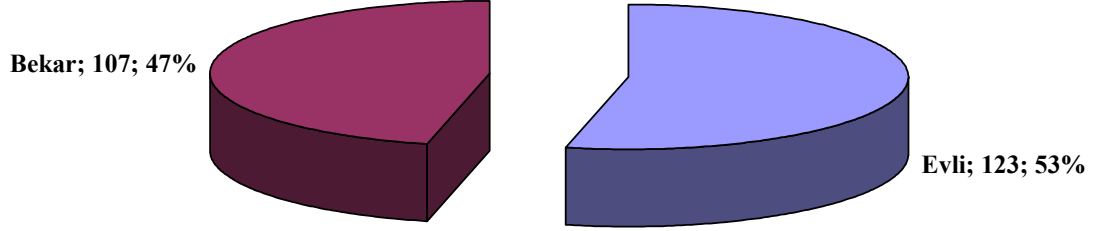
### 2.1.2. Örneklem Grubunun Medeni Durumuna İlişkin Bulgular

**Tablo 8 Öğretmenlerin Medeni Duruma Göre Dağılımı**

Medeni Durum	N	%
Evli	123	53,5
Bekar	107	46,5
Toplam	230	100,0

Araştırmaya katılanların 123'ü (%53,5) evli; 107'si (%46,5) bekadır. Örneklem grubunun medeni durumuna göre birbirine yakın yüzdelerdedir.

### Medeni Durum



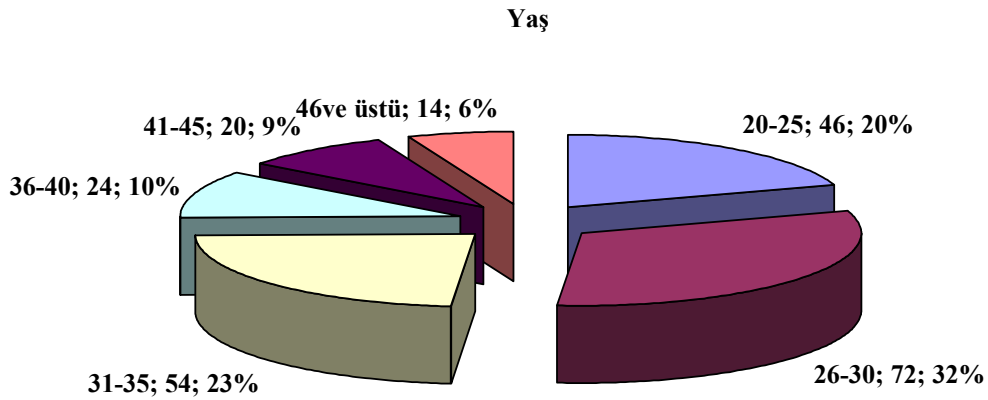
Şekil 3 - Öğretmenlerin Medeni Durum Grafiği

### 2.1.3. Örneklem Grubunun Yaşına İlişkin Bulgular

Tablo 9 Öğretmenlerin Yaşa Göre Dağılımı

Yaş	N	%
20-25	46	20,0
26-30	72	31,3
31-35	54	23,5
36-40	24	10,4
41-45	20	8,7
46 ve üstü	14	6,1
Toplam	230	100,0

Araştırmaya katılanların 46'sı (%20) 20-25 yaş; 72'si (%31,3) 26-30 yaş; 54'ü (%23,5) 31-35 yaş; 24'ü (%10,4) 36-40 yaş; 20'si (%8,7) 41-45 yaş; 14'ü (%6,1) 46 yaş ve üstündedir. Öğretmenlerin yaşa göre dağılımı tablosunda görüldüğü gibi en fazla katılım % 31,3 ile 26-30 yaş grubundan olduğu görülmektedir. Bu durum bize uygulanan okullardaki öğretmenlerin çoğunluğunu genç öğretmenlerden oluştuğunu göstermektedir. Araştırmaya katılımın en az olduğu yaş grubu ise % 6,1 ile 46 ve üstü öğretmenlerden olduğunu göstermektedir.



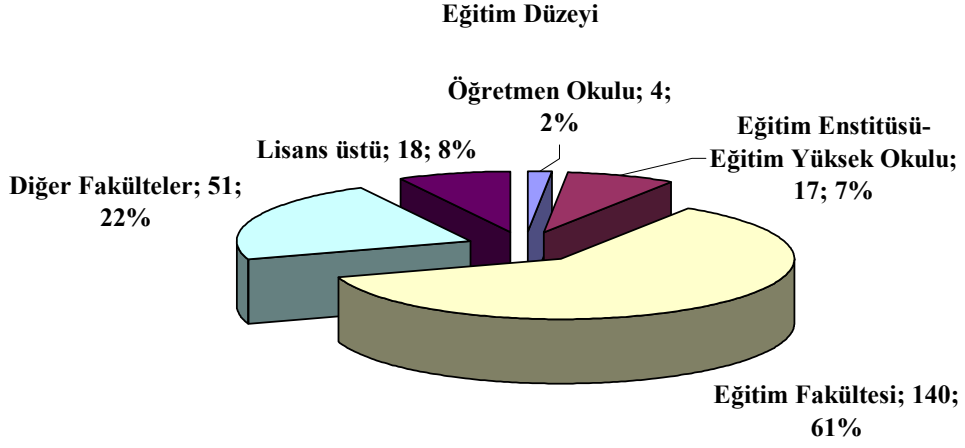
**Şekil 4 - Öğretmenlerin Yaş Grafiği**

#### 2.1.4. Örneklem Grubunun Eğitim Durumuna İlişkin Bulgular

**Tablo 10 Öğretmenlerin Eğitim Durumuna Göre Dağılımı**

Eğitim Düzeyi	N	%
Öğretmen Okulu	4	1,7
Eğitim Enstitüsü- Eğitim Yüksek Okulu	17	7,4
Eğitim Fakültesi	140	60,9
Diğer Fakülteler	51	22,2
Lisans üstü	18	7,8
Toplam	230	100,0

Araştırmaya katılanların 4'ü (%1,7) öğretmen okulu; 17'si (%7,4) Eğitim Enstitüsü- Eğitim Yüksek Okulu; 140'ı (%60,9) eğitim fakültesi; 51'i (%22,2) diğer fakülteler; 18'i (%7,8) lisans üstü mezundur. Öğretmenlerin eğitim durumlarına göre dağılımında, en fazla katılımın % 60,9 yüzdeyle eğitim fakültesi mezunu öğretmenlerden olduğu görülmektedir.



**Şekil 5 - Öğretmenlerin Eğitim Düzeyi Grafiği**

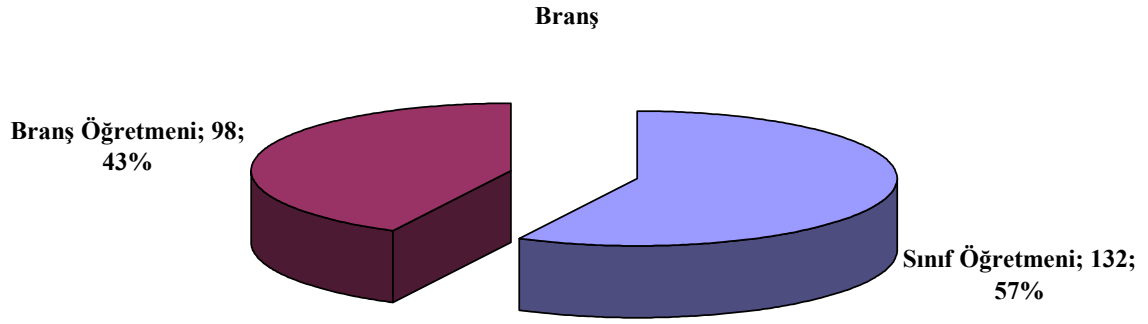
#### 2.1.5. Örnekleme Grubunun Branşına İlişkin Bulgular

**Tablo 11 Öğretmenlerin Branşına Göre Dağılımı**

Branş	N	%
Sınıf Öğretmeni	132	57,4
Branş Öğretmeni	98	42,6
Toplam	230	100,0

Araştırmaya katılanların 132'si (%57,4) sınıf öğretmeni; 98'i (%42,6) branş öğretmenidir. Öğretmenlerin branşına göre dağılıma bakıldığında, % 57,4 yüzdelle sınıf öğretmenlerinin katılımının branş öğretmenlerine göre fazla olduğu görölmektedir.





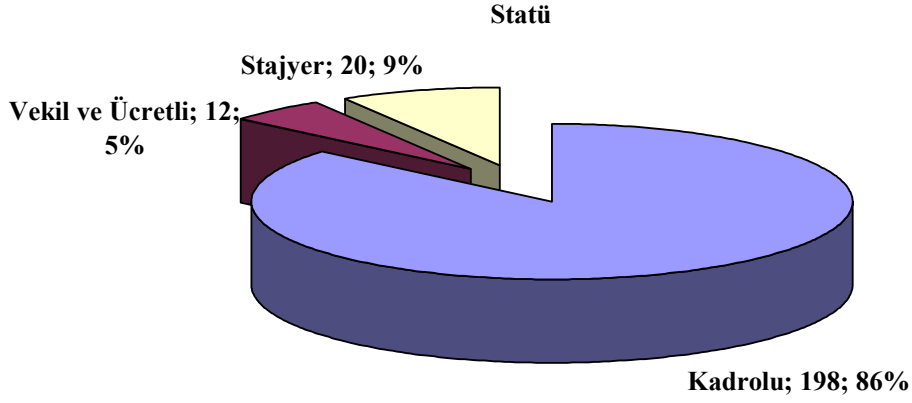
**Şekil 6 - Öğretmenlerin Branş Grafiği**

#### 2.1.6. Örneklem Grubunun Statüsüne İlişkin Bulgular

**Tablo 12 Öğretmenlerin Statüsüne Göre Dağılımı**

Statü	N	%
Kadrolu	198	86,1
Vekil ve Ücretli	12	5,2
Stajyer	20	8,7
Toplam	230	100,0

Araştırmaya katılanların 198'i (%86,1) kadrolu; 12'si (%5,2) vekil veya ücretli; 20'si (%8,7) stajyer statüsündedir. Öğretmenlerin statülerine göre dağılımlarına bakıldığında, araştırmaya katılanların çoğunluğunu % 86,1 yüzdeler ile kadrolu öğretmenler oluşturmaktadır.



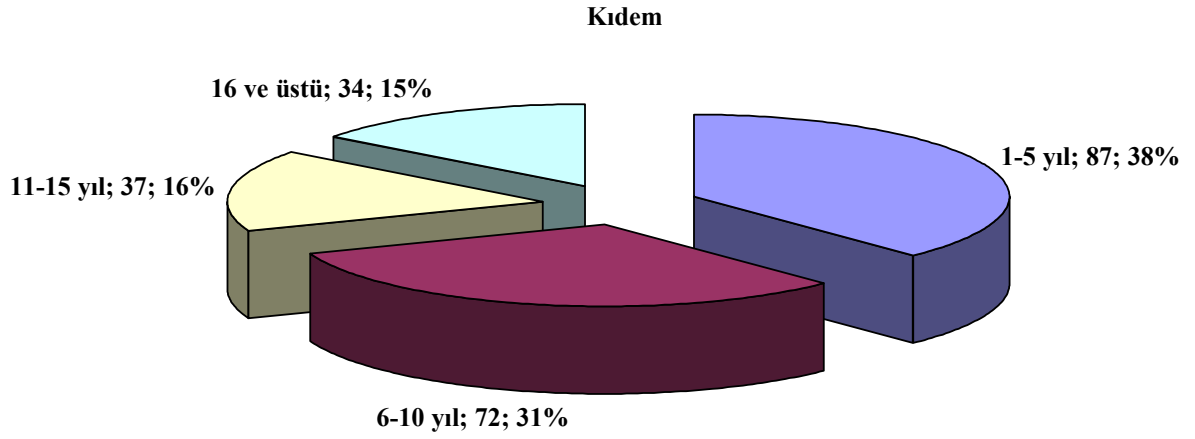
**Şekil 7 - Öğretmenlerin Statü Grafiği**

### 2.1.7. Örneklem Grubunun Kıdemine İlişkin Bulgular

**Tablo 13 Öğretmenlerin Kıdemine Göre Dağılımı**

Kıdem	N	%
1-5 yıl	87	37,8
6-10 yıl	72	31,3
11-15 yıl	37	16,1
16 ve üstü	34	14,8
Toplam	230	100,0

Araştırmaya katılanların 87'si (%37,8) 1-5 yıl; 72'si (%31,3) 6-10 yıl; 37'si (%16,1) 11-15 yıl; 34'ü (%14,8) 16 yıl ve üstü kıdem düzeyindedir. Öğretmenlerin kıdemine göre dağılıma bakıldığında araştırmaya katılan öğretmenlerin çoğunluğunu % 37,8 yüzdelik ile 1-5 yıl kıdeme sahip öğretmenlerden oluşmaktadır. Öğretmenlerin yaşına göre dağılıma baktığımızda da araştırmaya katılan öğretmenlerin genç öğretmenlerden oluştuğundan söz etmiştik. Öğretmenlerin kıdeme göre dağılımı bize yine aynı sonucu vermektedir.



**Şekil 8 - Öğretmenlerin Kıdem Grafiği**

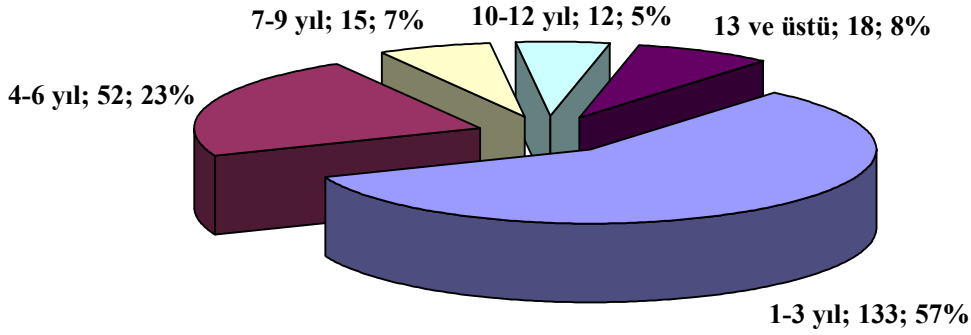
### 2.1.8. Örneklem Grubunun Hizmet Süresine İlişkin Bulgular

**Tablo 14 Öğretmenlerin Hizmet Süresine Göre Dağılımı**

Hizmet Süresi	N	%
1-3 yıl	133	57,8
4-6 yıl	52	22,6
7-9 yıl	15	6,5
10-12 yıl	12	5,2
13 ve üstü	18	7,8
Toplam	230	100,0

Araştırmaya katılanların 133'ü (%57,8) 1-3 yıl; 52'si (%22,6) 4-6 yıl; 15'i (%6,5) 7-9 yıl; 12'si (%5,2) 10-12 yıl; 18'i (%7,8) 13 yıl ve üstü hizmet süresine sahiptir. Öğretmenlerin çalıştıkları okuldaki hizmet süreleri dağılımına bakıldığında % 57,8 yüzdelik ile 1-3 yıl hizmet süresine sahip öğretmenlerden oluştuğu görülmektedir.

### Hizmet Süresi



Şekil 9 - Öğretmenlerin Hizmet Süresi Grafiği

## 2.2. Öğretmenlerin Yönetici Değerlendirmelerinin Demografik Özelliklerine Göre Dağılımına İlişkin Bulgular

Tablo 15 Ölçek Alt Boyutlarının Karşılaştırılması

Alt Boyutlar	N	Ort	Ss	F	p
Yöneticinin öğretmenlerle olan ilişkisi	230	3,14	0,74	16,27	<b>0,000</b>
Yöneticinin mesleki gelişim boyutu	230	3,36	0,73		
Yöneticinin kişisel gelişim boyutu	230	3,18	0,75		
Yöneticinin kendine verdiği değer(kişisel egosu)	230	3,40	0,60		
Yöneticinin başarıya bakış açısı	230	3,39	0,67		
Yöneticinin örgütten beklentisi	230	3,51	0,80		

Yöneticinin örgütten beklentisi puanı ortalaması, Yöneticinin öğretmenlerle olan ilişkisi, Yöneticinin mesleki gelişim boyutu, Yöneticinin kişisel gelişim boyutu, Yöneticinin başarıya bakış açısı puanları ortalamasından anlamlı olarak yüksek bulunmuştur. ( $p < 0,05$ ). Yöneticinin kendine verdiği değer(kişisel egosu) puanı ortalaması, Yöneticinin öğretmenlerle olan ilişkisi, Yöneticinin kişisel gelişim boyutu puanları ortalamasından anlamlı olarak yüksek bulunmuştur. ( $p < 0,05$ ). Yöneticinin başarıya bakış açısı puanı ortalaması, Yöneticinin öğretmenlerle olan ilişkisi, Yöneticinin kişisel gelişim boyutu

puanları ortalamasından anlamlı olarak yüksek bulunmuştur. ( $p<0,05$ ). Yöneticinin mesleki gelişim boyutu puanı ortalaması, Yöneticinin öğretmenlerle olan ilişkisi, Yöneticinin kişisel gelişim boyutu puanları ortalamasından anlamlı olarak yüksek bulunmuştur. ( $p<0,05$ ).

### 2.2.1. Öğretmenlerin Yönetici Değerlendirmelerinin Cinsiyete Göre Dağılımı

**Tablo 16 Öğretmenlerin Cinsiyete Göre Dağılımı**

	Cinsiyet	N	Ort	Ss	t	p
Öğretmenlerin Yöneticilere Genel Bakışı	Kadın	121	3,26	0,54	-0,99	0,325
	Erkek	109	3,33	0,55		
Yöneticinin öğretmenlerle olan ilişkisi	Kadın	121	3,09	0,73	-1,07	0,284
	Erkek	109	3,20	0,75		
Yöneticinin mesleki gelişim boyutu	Kadın	121	3,33	0,72	-0,60	0,549
	Erkek	109	3,39	0,75		
Yöneticinin kişisel gelişim boyutu	Kadın	121	3,19	0,72	0,14	0,890
	Erkek	109	3,17	0,78		
Yöneticinin kendine verdiği değer(kişisel egosu)	Kadın	121	3,38	0,58	-0,64	0,525
	Erkek	109	3,43	0,63		
Yöneticinin başarıya bakış açısı	Kadın	121	3,37	0,73	-0,52	0,606
	Erkek	109	3,42	0,58		
Yöneticinin örgütten beklentisi	Kadın	121	3,46	0,80	-1,39	0,166
	Erkek	109	3,62	1,01		

Öğretmenlerin Yöneticilere Bakışı, cinsiyete göre değişim göstermemektedir. Yöneticilerinin erkek ya da kadın olması öğretmenler için bir farklılık göstermemektedir. Öğretmenlerin yöneticileri için cinsiyet ayrımı yapmadıkları görülmektedir.

## 2.2.2. Öğretmenlerin Yönetici Değerlendirmelerinin Medeni Duruma Göre Dağılımı

**Tablo 17 Öğretmenlerin Medeni Duruma Göre Dağılımı**

	Medeni Durum	N	Ort	Ss	t	p
Öğretmenlerin Yöneticilere Genel Bakışı	Evli	123	3,22	0,56	-2,33	<b>0,021</b>
	Bekar	107	3,39	0,51		
Yöneticinin öğretmenlerle olan ilişkisi	Evli	123	3,06	0,77	-1,91	0,058
	Bekar	107	3,24	0,69		
Yöneticinin mesleki gelişim boyutu	Evli	123	3,28	0,73	-1,89	0,060
	Bekar	107	3,46	0,72		
Yöneticinin kişisel gelişim boyutu	Evli	123	3,11	0,79	-1,65	0,100
	Bekar	107	3,27	0,69		
Yöneticinin kendine verdiği değer(kişisel egosu)	Evli	123	3,36	0,60	-1,17	0,245
	Bekar	107	3,45	0,61		
Yöneticinin başarıya bakış açısı	Evli	123	3,31	0,72	-1,98	<b>0,049</b>
	Bekar	107	3,49	0,58		
Yöneticinin örgütten beklentisi	Evli	123	3,45	0,83	-1,60	0,111
	Bekar	107	3,64	0,99		

Bekar öğretmenlerin yöneticilere genel bakışı, evli olan öğretmenlere göre anlamlı olarak daha pozitiftir. ( $p < 0,05$ ). Bekar öğretmenler, yöneticilerin başarıya bakış açısına, evli olan öğretmenlere göre anlamlı olarak daha fazla katılmaktadırlar. ( $p < 0,05$ ).

Öğretmenlerin medeni durumuna göre dağılıma bakıldığında, bekar öğretmenlerin evli öğretmenlere oranla yöneticilerine karşı daha pozitif oldukları sonucu ortaya çıkmıştır.

### 2.2.3. Öğretmenlerin Yönetici Değerlendirmelerinin Branşa Göre Dağılımı

Tablo 18 Öğretmenlerin Branşa Göre Dağılımı

	Branş	N	Ort	Ss	t	p
Öğretmenlerin Yöneticilere Genel Bakışı	Sınıf Öğretmeni	132	3,31	0,55	0,29	0,774
	Branş Öğretmeni	98	3,29	0,54		
Yöneticinin öğretmenlerle olan ilişkisi	Sınıf Öğretmeni	132	3,17	0,75	0,72	0,472
	Branş Öğretmeni	98	3,10	0,73		
Yöneticinin mesleki gelişim boyutu	Sınıf Öğretmeni	132	3,39	0,72	0,76	0,446
	Branş Öğretmeni	98	3,32	0,74		
Yöneticinin kişisel gelişim boyutu	Sınıf Öğretmeni	132	3,18	0,78	-0,08	0,935
	Branş Öğretmeni	98	3,19	0,70		
Yöneticinin kendine verdiği değer(kişisel egosu)	Sınıf Öğretmeni	132	3,35	0,59	-1,58	0,115
	Branş Öğretmeni	98	3,47	0,61		
Yöneticinin başarıya bakış açısı	Sınıf Öğretmeni	132	3,40	0,66	0,16	0,871
	Branş Öğretmeni	98	3,39	0,68		
Yöneticinin örgütten beklentisi	Sınıf Öğretmeni	132	3,55	0,83	0,32	0,746
	Branş Öğretmeni	98	3,51	1,01		

Öğretmenlerin Yöneticilere Bakışı, branşa göre değişim göstermemektedir. Öğretmenlerin branşa göre dağılıma bakıldığında, öğretmenlerin yöneticilerine bakışlarında branşa ve sınıf öğretmeni olmasına göre farklılık göstermemektedir.

## 2.2.4. Öğretmenlerin Yönetici Değerlendirmelerinin Statüye Göre Dağılımı

**Tablo 19 Öğretmenlerin Statüye Göre Dağılımı**

	Statü	N	Ort	Ss	F	p
Öğretmenlerin Yöneticilere Genel Bakışı	Kadrolu	198	3,31	0,54	1,45	0,237
	Vekil ve Ücretli	12	3,41	0,64		
	Stajyer	20	3,11	0,54		
Yöneticinin öğretmenlerle olan ilişkisi	Kadrolu	198	3,16	0,75	2,47	0,087
	Vekil ve Ücretli	12	3,41	0,63		
	Stajyer	20	2,85	0,68		
Yöneticinin mesleki gelişim boyutu	Kadrolu	198	3,37	0,74	0,75	0,472
	Vekil ve Ücretli	12	3,51	0,84		
	Stajyer	20	3,20	0,62		
Yöneticinin kişisel gelişim boyutu	Kadrolu	198	3,17	0,75	0,15	0,863
	Vekil ve Ücretli	12	3,29	0,90		
	Stajyer	20	3,20	0,67		
Yöneticinin kendine verdiği değer(kişisel egosu)	Kadrolu	198	3,42	0,61	0,67	0,513
	Vekil ve Ücretli	12	3,22	0,57		
	Stajyer	20	3,36	0,56		
Yöneticinin başarıya bakış açısı	Kadrolu	198	3,40	0,67	0,30	0,741
	Vekil ve Ücretli	12	3,50	0,76		
	Stajyer	20	3,31	0,61		
Yöneticinin örgütten beklentisi	Kadrolu	198	3,58	0,90	3,20	<b>0,042</b>
	Vekil ve Ücretli	12	3,61	0,89		
	Stajyer	20	3,05	0,90		

Kadrolu öğretmenlerin yöneticilerin örgütten beklentisine bakışı, stajyer öğretmenlere göre anlamlı olarak daha pozitifdir. ( $p < 0,05$ ). Kadrolu öğretmenler stajyer ve vekil öğretmenlere oranla yöneticilerinin örgütten beklentilerine bakışı daha yüksektir.



## 2.2.5. Öğretmenlerin Yönetici Değerlendirmelerinin Yaşa Göre Dağılımı

**Tablo 20 Öğretmenlerin Yaşa Göre Dağılımı**

	Yaş	N	Ort	Ss	F	p
Öğretmenlerin Yöneticilere Genel Bakışı	20-25	46	3,31	0,65	0,61	0,692
	26-30	72	3,30	0,47		
	31-35	54	3,36	0,55		
	36-40	24	3,34	0,45		
	41-45	20	3,17	0,67		
	46 ve üstü	14	3,13	0,49		
Yöneticinin öğretmenlerle olan ilişkisi	20-25	46	3,17	0,77	0,46	0,806
	26-30	72	3,20	0,65		
	31-35	54	3,16	0,83		
	36-40	24	3,14	0,75		
	41-45	20	3,03	0,78		
	46 ve üstü	14	2,91	0,71		
Yöneticinin mesleki gelişim boyutu	20-25	46	3,37	0,79	0,60	0,702
	26-30	72	3,28	0,67		
	31-35	54	3,46	0,77		
	36-40	24	3,47	0,65		
	41-45	20	3,25	0,87		
	46 ve üstü	14	3,30	0,64		
Yöneticinin kişisel gelişim boyutu	20-25	46	3,30	0,72	0,70	0,624
	26-30	72	3,16	0,69		
	31-35	54	3,25	0,80		
	36-40	24	3,09	0,74		
	41-45	20	3,03	0,93		
	46 ve üstü	14	3,02	0,70		
Yöneticinin kendine verdiği	20-25	46	3,40	0,69	0,47	0,796
	26-30	72	3,34	0,49		
	31-35	54	3,49	0,63		

değer(kişisel egosu)	36-40	24	3,38	0,54		
	41-45	20	3,45	0,65		
	46 ve üstü	14	3,31	0,77		
Yöneticinin başarıya bakış açısı	20-25	46	3,37	0,66	1,28	0,272
	26-30	72	3,33	0,63		
	31-35	54	3,50	0,64		
	36-40	24	3,58	0,62		
	41-45	20	3,31	0,80		
	46 ve üstü	14	3,14	0,78		
Yöneticinin örgütten beklentisi	20-25	46	3,45	0,98	2,09	0,067
	26-30	72	3,74	0,99		
	31-35	54	3,51	0,84		
	36-40	24	3,65	0,62		
	41-45	20	3,07	0,86		
	46 ve üstü	14	3,36	0,73		

Öğretmenlerin Yöneticilere Bakışı, yaşa göre değişim göstermemektedir. Öğretmenler için yöneticilerinin yaşı bir anlam ifade etmemektedir. Yöneticilerini değerlendirirken öğretmenler yaş demografik özelliğini dikkate almamışlardır.

**2.2.6. Öğretmenlerin Yönetici Değerlendirmelerinin Eğitim Düzeyine Göre Dağılımı**

**Tablo 21 Öğretmenlerin Eğitim Düzeyine Göre Dağılımı**

	<b>Eğitim Düzeyi</b>	<b>N</b>	<b>Ort</b>	<b>Ss</b>	<b>F</b>	<b>p</b>
Öğretmenlerin Yöneticilere Genel Bakışı	Öğretmen Okulu	4	3,65	0,48	0,51	0,729
	Eğitim Enstitüsü- Eğitim Yüksek Okulu	17	3,28	0,53		
	Eğitim Fakültesi	140	3,30	0,54		
	Diğer Fakülteler	51	3,29	0,62		
	Lisans üstü	18	3,22	0,43		
Yöneticinin öğretmenlerle olan ilişkisi	Öğretmen Okulu	4	3,40	0,83	0,53	0,711
	Eğitim Enstitüsü- Eğitim Yüksek Okulu	17	3,09	0,78		
	Eğitim Fakültesi	140	3,15	0,73		
	Diğer Fakülteler	51	3,19	0,77		
	Lisans üstü	18	2,94	0,67		
Yöneticinin mesleki gelişim boyutu	Öğretmen Okulu	4	3,96	0,75	0,83	0,510
	Eğitim Enstitüsü- Eğitim Yüksek Okulu	17	3,44	0,71		
	Eğitim Fakültesi	140	3,35	0,73		
	Diğer Fakülteler	51	3,35	0,78		
	Lisans üstü	18	3,25	0,62		
Yöneticinin kişisel gelişim boyutu	Öğretmen Okulu	4	3,56	0,43	1,38	0,243
	Eğitim Enstitüsü- Eğitim Yüksek Okulu	17	3,35	0,61		
	Eğitim Fakültesi	140	3,22	0,71		
	Diğer Fakülteler	51	3,00	0,90		
	Lisans üstü	18	3,13	0,68		
Yöneticinin kendine verdiği değer(kişisel egosu)	Öğretmen Okulu	4	3,70	0,48	0,94	0,444
	Eğitim Enstitüsü- Eğitim Yüksek Okulu	17	3,19	0,40		
	Eğitim Fakültesi	140	3,40	0,60		
	Diğer Fakülteler	51	3,42	0,69		
	Lisans üstü	18	3,51	0,53		
Yöneticinin	Öğretmen Okulu	4	3,63	0,32	0,17	0,956

başarıya bakış açısı	Eğitim Enstitüsü- Eğitim Yüksek Okulu	17	3,37	0,69		
	Eğitim Fakültesi	140	3,38	0,64		
	Diğer Fakülteler	51	3,42	0,76		
	Lisans üstü	18	3,36	0,71		
Yöneticinin örgütten beklentisi	Öğretmen Okulu	4	3,92	0,88	0,18	0,949
	Eğitim Enstitüsü- Eğitim Yüksek Okulu	17	3,55	0,68		
	Eğitim Fakültesi	140	3,52	0,82		
	Diğer Fakülteler	51	3,54	1,26		
	Lisans üstü	18	3,54	0,63		

Öğretmenlerin Yöneticilere Bakışı, eğitim düzeyine göre değişim göstermemektedir. Öğretmenler için yöneticilerin eğitim düzeyi farklılık göstermemektedir.

## 2.2.7. Öğretmenlerin Yönetici Değerlendirmelerinin Kıdeme Göre Dağılımı

**Tablo 22 Öğretmenlerin Kıdeme Göre Dağılımı**

	<b>Kıdem</b>	<b>N</b>	<b>Ort</b>	<b>Ss</b>	<b>F</b>	<b>p</b>
Öğretmenlerin Yöneticilere Genel Bakışı	1-5 yıl	87	3,32	0,55	0,34	0,794
	6-10 yıl	72	3,29	0,52		
	11-15 yıl	37	3,33	0,68		
	16 ve üstü	34	3,22	0,44		
Yöneticinin öğretmenlerle olan ilişkisi	1-5 yıl	87	3,20	0,71	0,57	0,632
	6-10 yıl	72	3,16	0,74		
	11-15 yıl	37	3,09	0,89		
	16 ve üstü	34	3,02	0,64		
Yöneticinin mesleki gelişim boyutu	1-5 yıl	87	3,33	0,73	0,11	0,953
	6-10 yıl	72	3,39	0,71		
	11-15 yıl	37	3,39	0,85		
	16 ve üstü	34	3,35	0,65		
Yöneticinin kişisel gelişim boyutu	1-5 yıl	87	3,29	0,63	1,52	0,210
	6-10 yıl	72	3,04	0,80		
	11-15 yıl	37	3,24	0,97		
	16 ve üstü	34	3,15	0,61		
Yöneticinin kendine verdiği değer(kişisel egosu)	1-5 yıl	87	3,35	0,56	0,41	0,749
	6-10 yıl	72	3,43	0,63		
	11-15 yıl	37	3,47	0,63		
	16 ve üstü	34	3,38	0,62		
Yöneticinin başarıya bakış açısı	1-5 yıl	87	3,38	0,66	0,86	0,464
	6-10 yıl	72	3,37	0,62		
	11-15 yıl	37	3,55	0,74		
	16 ve üstü	34	3,32	0,71		
Yöneticinin örgütten beklentisi	1-5 yıl	87	3,62	1,10	1,07	0,364
	6-10 yıl	72	3,51	0,73		
	11-15 yıl	37	3,59	0,94		
	16 ve üstü	34	3,30	0,65		

Öğretmenlerin Yöneticilere Bakışı, kıdeme göre değişim göstermemektedir.

**2.2.8. Öğretmenlerin Yönetici Değerlendirmelerinin Hizmet Süresine Göre Dağılımı**

**Tablo 23 Öğretmenlerin Hizmet Süresine Göre Dağılımı**

	<b>Hizmet Süresi</b>	<b>N</b>	<b>Ort</b>	<b>Ss</b>	<b>F</b>	<b>p</b>
Öğretmenlerin Yöneticilere Genel Bakışı	1-3 yıl	133	3,37	0,54	1,60	0,176
	4-6 yıl	52	3,23	0,55		
	7-9 yıl	15	3,29	0,70		
	10-12 yıl	12	3,14	0,51		
	13 ve üstü	18	3,09	0,43		
Yöneticinin öğretmenlerle olan ilişkisi	1-3 yıl	133	3,26	0,71	2,06	0,087
	4-6 yıl	52	3,04	0,73		
	7-9 yıl	15	3,00	1,01		
	10-12 yıl	12	2,88	0,74		
	13 ve üstü	18	2,91	0,62		
Yöneticinin mesleki gelişim boyutu	1-3 yıl	133	3,45	0,71	1,25	0,291
	4-6 yıl	52	3,26	0,76		
	7-9 yıl	15	3,27	0,97		
	10-12 yıl	12	3,22	0,57		
	13 ve üstü	18	3,16	0,65		
Yöneticinin kişisel gelişim boyutu	1-3 yıl	133	3,24	0,71	0,63	0,644
	4-6 yıl	52	3,11	0,79		
	7-9 yıl	15	3,00	1,00		
	10-12 yıl	12	3,13	0,86		
	13 ve üstü	18	3,13	0,58		
Yöneticinin kendine verdiği değer(kişisel egosu)	1-3 yıl	133	3,34	0,60	1,63	0,168
	4-6 yıl	52	3,48	0,58		
	7-9 yıl	15	3,72	0,66		
	10-12 yıl	12	3,40	0,63		
	13 ve üstü	18	3,36	0,57		
Yöneticinin	1-3 yıl	133	3,46	0,66	2,85	<b>0,025</b>

başarıya bakış açısı	4-6 yıl	52	3,27	0,63		
	7-9 yıl	15	3,68	0,64		
	10-12 yıl	12	3,35	0,53		
	13 ve üstü	18	3,04	0,75		
Yöneticinin örgütten beklentisi	1-3 yıl	133	3,63	0,98	1,88	0,115
	4-6 yıl	52	3,56	0,78		
	7-9 yıl	15	3,40	0,91		
	10-12 yıl	12	3,14	0,82		
	13 ve üstü	18	3,15	0,57		

7-9 yıl hizmet süresine sahip öğretmenler, yöneticilerin başarıya bakış açısına, 13 yıl ve üstü hizmet süresine sahip öğretmenlere göre anlamlı olarak daha fazla katılmaktadırlar. ( $p<0,05$ ).

## 2.3. Ölçek Cevaplarına İlişkin Bulgular ve Yorumlar

### Soru 1- Başarıyı maddi ve manevi açıdan değerlendirir..

Tablo 24 - Soru 1 Frekans Tablosu

		Frekans	Yüzde
Geçer	Hiç Katılmıyorum	18	7,8
	Katılmıyorum	43	18,7
	Kararsızım	63	27,4
	Katılıyorum	80	34,8
	Tamamen Katılıyorum	26	11,3
	<b>Toplam</b>	230	100,0

"Başarıyı maddi ve manevi açıdan değerlendirir" sorusuna katıldığını belirten öğretmenlerin oranı % 46,1 (106 kişi), katılmadığını belirten öğretmenlerin oranı ise % 26,5 (61 kişi) dir. % 27,4 (63 kişi) öğretmen ise kararsız kalmıştır. Bu sonuçlara göre yöneticilerin başarıyı maddi ve manevi açıdan değerlendirmelerini öğretmenlerin istediği ve beklediğini, başarıyı maddi ve manevi açıdan değerlendiren yöneticilerin öğretmenler tarafından tercih edildiğini söyleyebiliriz. Öğretmenlerin başarıları maddi ve manevi açıdan değerlendiren yöneticiler aynı zamanda öğretmenler tarafından mutlu olarak algılanmaktadır.

### Soru 2- Doğru giden işlere yoğunlaşır.

Tablo 25 - Soru 2 Frekans Tablosu

		Frekans	Yüzde
Geçer	Hiç Katılmıyorum	5	2,2
	Katılmıyorum	37	16,1
	Kararsızım	57	24,8
	Katılıyorum	110	47,8
	Tamamen Katılıyorum	21	9,1
	<b>Toplam</b>	230	100,0

Araştırmaya katılan öğretmenlerin % 56, 9 (131 kişi) 'u yöneticilerinin doğru giden işlere yoğunlaştığını, % 18,3' ü doğru giden işlere yoğunlaşmadığını belirtmiştir. % 24, 8 (42 kişi) ise kararsız kalmıştır. Öğretmenler yöneticilerinin doğru giden işlere yoğunlaştığını ve yaptıkları işi en iyi şekilde yapabilmeleri için doğru işlere enerjilerini harcadıklarını



düşünmektedirler. Mutlu yönetici doğru gideceğine inandığı işleri yapan ve sonunda başarıyı öğretmenleri ile yaşayan yöneticidir.

**Soru 3- Kendini genel olarak yeterli görür.**

**Tablo 26 - Soru 3 Frekans Tablosu**

		Frekans	Yüzde
Geçer	Hiç Katılmıyorum	6	2,6
	Katılmıyorum	23	10,0
	Kararsızım	66	28,7
	Katılıyorum	106	46,1
	Tamamen Katılıyorum	29	12,6
	<b>Toplam</b>	<b>230</b>	<b>100,0</b>

Kendini genel olarak yeterli görür sorusuna katılan öğretmenler % 58,7 (135 kişi) , katılmadığını belirtenler ise % 12,6 (29 kişi) 'dir. Kararsız olanların oranı % 28,7 (66 kişi) 'dir. Bu oranlara bakınca yöneticilerin kendini genel olarak yeterli gördüğünü ve öğretmenlerin yöneticilerinin işlerini yapmakta yeterli olmalarıyla mutlu olmaları arasında bağ kurdukları görülmektedir.

**Soru 4 - Daha fazla başarı beklentisindedir.**

**Tablo 27 - Soru 4 Frekans Tablosu**

		Frekans	Yüzde
Geçer	Hiç Katılmıyorum	2	,9
	Katılmıyorum	26	11,3
	Kararsızım	34	14,8
	Katılıyorum	122	53,0
	Tamamen Katılıyorum	46	20,0
	<b>Toplam</b>	<b>230</b>	<b>100,0</b>

Daha fazla başarı beklentisindedir sorusuna çoğunluk katılıyorum cevabı vermiştir. Katılanların oranı % 73 (168 kişi) , katılmayanların oranı sadece % 12,2 (28 kişi) 'dir. Bu oranlar arasında büyük fark vardır. Diyebiliriz ki öğretmenlerin büyük bir çoğunluğu yöneticilerinin daha fazla başarı beklentisi içinde olduğunu düşünmektedir. Bu soruya kararsız kalanlar ise % 14,8 (34 kişi) ' dir. Başarıyı yaşayan her insan mutludur. Buradan

yöneticilerin daha fazla başarı beklentisi için olmalarıyla mutlu olmak istedikleri anlamını çıkartıyoruz.

**Soru 5 - Öğretmenlerin kişisel sorunlarına karşı duyarlı olur.**

**Tablo 28 - Soru 5 Frekans Tablosu**

		Frekans	Yüzde
Geçer	Hiç Katılmıyorum	11	4,8
	Katılmıyorum	44	19,1
	Kararsızım	54	23,5
	Katılıyorum	97	42,2
	Tamamen Katılıyorum	24	10,4
	<b>Toplam</b>	<b>230</b>	<b>100,0</b>

"Öğretmenlerin kişisel sorunlarına duyarlı olur" önermesine katıldığını belirten öğretmenlerin oranı % 52,6 (121 kişi) , katılmadığını belirten öğretmenlerin oranı % 23,9 (55 kişi) olarak gerçekleşmiştir. Kararsız kalan öğretmenlerin oranı ise % 23,5 (54 kişi) ' dir. Öğretmenler kişisel sorunlarına duyarlı olan yöneticileri olduklarını ve bu yöneticilerin kişisel sorunlarına duyarlı davrandığı için mutlu olduklarını düşünmektedirler. Öğretmenlerin kişisel sorunlarına duyarlı olur sorusuna katılıyorum diyen öğretmenler sayıca çoğunluğu oluşturmaktadır. Hayatımızın her anında yalnız olmadığımızı hissetmek mutlu olmamızı sağlamıştır. Aynı şekilde bize bu duyguyu yaşatan insanları da mutlu olarak algılamışızdır. Araştırmaya katılan öğretmenler yöneticileri için, kişisel sorunlarımıza duyarlı olur demişlerdir.

**Soru 6 - Öğretmenlerin başarısından onur duyar.**

**Tablo 29 - Soru 6 Frekans Tablosu**

		Frekans	Yüzde
Geçer	Hiç Katılmıyorum	8	3,5
	Katılmıyorum	41	17,8
	Kararsızım	57	24,8
	Katılıyorum	86	37,4
	Tamamen Katılıyorum	38	16,5
	<b>Toplam</b>	<b>230</b>	<b>100,0</b>

"Öğretmenlerin başarısından onur duyar" sorusuna katılıyorum diyenlerin oranı % 53, 9 (124 kişi)' dur. Bu oran katılmayanlar ve kararsız kalanların toplam oranından daha yüksektir. Bu oranlar bize öğretmenlerin, yöneticilerinin kendi başarılarından onur duyduğunu göstermiştir. Öğretmenlerin başarısından onur duyar önermesine katılmayanların oranı % 21, 3 (49 kişi) ' dür. Kararsız olan öğretmenlerin oranı ise % 24, 8 (57 kişi) 'dir.

**Soru 7 - Kendine değer verir.**

**Tablo 30 - Soru 7 Frekans Tablosu**

		Frekans	Yüzde
Geçer	<b>Hiç Katılmıyorum</b>	4	1,7
	<b>Katılmıyorum</b>	9	3,9
	<b>Kararsızım</b>	69	30,0
	<b>Katılıyorum</b>	114	49,6
	<b>Tamamen Katılıyorum</b>	34	14,8
	<b>Toplam</b>	230	100,0

"Kendine değer verir" önermesine katılıyorum diyen öğretmenlerin oranı % 64, 4 (148 kişi), katılmıyorum diyen öğretmenlerin oranı ise % 5, 6 (13 kişi) 'dır. Kararsız kalanların oranı % 30 (69 kişi) 'dur. Yöneticilerinin kendilerine değer verdiğini düşünen öğretmenlerin oranı daha yüksektir. Mutlu insanlar kendine değer veren insanlardır. Öğretmenlerde yöneticilerinin mutlu olduğunu düşünmektedir.

**Soru 8 - Her türlü fırsatı değerlendirir.**

**Tablo 31 - Soru 8 Frekans Tablosu**

		Frekans	Yüzde
Geçer	<b>Hiç Katılmıyorum</b>	6	2,6
	<b>Katılmıyorum</b>	19	8,3
	<b>Kararsızım</b>	62	27,0
	<b>Katılıyorum</b>	94	40,9
	<b>Tamamen Katılıyorum</b>	49	21,3
	<b>Toplam</b>	230	100,0

"Her türlü fırsatı değerlendirir" sorusuna katıldığını belirten öğretmenlerin oranı % 62, 2 (143 kişi), katılmadığını belirten öğretmenlerin oranı ise % 10, 9 (25 kişi) ' dir.

% 27 (62 kişi) öğretmen ise kararsız kalmıştır. Bu sonuçlara göre yöneticilerin her türlü fırsatı değerlendirdiğini düşünen öğretmenlerin oranı daha yüksektir. Öğretmenler yöneticilerinin okulla ilgili her türlü fırsatı kaçırmadan değerlendirdiğini düşünmektedirler. Okulun başarısı olsun, kendi başarısı olsun her türlü fırsatı değerlendiren yöneticiler hayatlarında mutlu olan yöneticilerdir. Başarıyı her türlü yaratan kişiler mutlulardır.

**Soru 9 - Dünyada iyi şeylerin kendi başına geleceğine inanır.**

**Tablo 32 - Soru 9 Frekans Tablosu**

		Frekans	Yüzde
Geçer	Hiç Katılmıyorum	11	4,8
	Katılmıyorum	33	14,3
	Kararsızım	101	43,9
	Katılıyorum	60	26,1
	Tamamen Katılıyorum	25	10,9
	<b>Toplam</b>	230	100,0

"Dünyada iyi şeylerin kendi başına geleceğine inanır" sorusuna katıldığını belirtenlerin oranı % 37 (85 kişi), katılmadığını belirtenlerin oranı ise % 19, 1 (44 kişi) ' dir. Kararsız olduğunu belirtenlerin oranı % 43, 9 (101 kişi) ' dur. Kararsız olanların oranı, katılanların oranı ve katılmayanların oranından daha yüksektir. Aslında bu soruyu cevaplamak için öğretmenler ile yöneticileri arasında iyi bir iletişimin olması gerekmektedir. Kararsız kalanların oranının yüksekliği, öğretmen ile yöneticilerin iletişimin yeterli olmadığını göstermektedir.

**Soru 10 - Yeteneklerinin tam olarak farkındadır.**

**Tablo 33 - Soru 10 Frekans Tablosu**

		Frekans	Yüzde
Geçer	Hiç Katılmıyorum	3	1,3
	Katılmıyorum	29	12,6
	Kararsızım	108	47,0
	Katılıyorum	74	32,2
	Tamamen Katılıyorum	16	7,0
	<b>Toplam</b>	230	100,0

"Yeteneklerinin tam olarak farkındadır" sorusuna katıldığını belirtenlerin oranı % 39, 2 (90 kişi) ' dir. Yeteneklerinin tam olarak farkındadır sorusuna katılmadığını belirtenlerin oranı % 13, 9 (32 kişi) ' dur. Kararsız olduğunu belirten öğretmenlerin oranı ise % 47 (108 kişi) ' dir. Kararsız olduğunu belirten öğretmenlerin oranı daha yüksektir. Mutlu insanlar yeteneklerinin farkındadırlar ve yeteneklerini kullanarak başarılı olan kişilerdir. Öğretmenlerin çoğunluğu bu soruda kararsız kalması sonucu yöneticilerin yeteneklerinin farkında olup olmadıkları konusunda bir sonuca varmak mümkün değildir.

**Soru 11 - Bir insan olarak değerinin sınırsız olduğunu düşünür.**

**Tablo 34 - Soru 11 Frekans Tablosu**

		Frekans	Yüzde
Geçer	<b>Hiç Katılmıyorum</b>	7	3,0
	<b>Katılmıyorum</b>	41	17,8
	<b>Kararsızım</b>	105	45,7
	<b>Katılıyorum</b>	59	25,7
	<b>Tamamen Katılıyorum</b>	18	7,8
	<b>Toplam</b>	230	100,0

"Bir insan olarak değerinin sınırsız olduğunu düşünür" önermesine katıldığını belirten öğretmenlerin oranı % 33, 5 (77 kişi)' dir. Katılmadığını belirten öğretmenlerin oranı % 20, 8 (48 kişi)' dir. Kararsız olduğunu belirten öğretmenlerin oranı ise % 45, 7 (105 kişi)' dir. Sonuçlara göre öğretmenlerin çoğunluğu kararsız kalmıştır. Bir insan olarak değerini sınırsız olduğunu düşünenler mutlu olmak isteyen kişilerdir. Öğretmenler, yöneticilerinin bir insan olarak değerinin yüksek olduğunu düşünüp düşünmediği bilmemektedirler. Bu yüzden kararsız olduğunu belirten öğretmenlerin oranı daha yüksektir.

**Soru 12 - Dünyada her zaman yapılacak iyi şeyler olduğuna inanır.**

**Tablo 35 - Soru 12 Frekans Tablosu**

		Frekans	Yüzde
Geçer	Hiç Katılmıyorum	2	,9
	Katılmıyorum	35	15,2
	Kararsızım	75	32,6
	Katılıyorum	91	39,6
	Tamamen Katılıyorum	27	11,7
	Toplam	230	100,0

"Dünyada her zaman yapılacak iyi şeyler olduğuna inanır" önermesine katıldığını belirten öğretmenlerin oranı % 51, 3 (118 kişi), katılmadığını belirten öğretmenlerin oranı % 24, 2 (37 kişi) olarak gerçekleşmiştir. Kararsız kalan öğretmenlerin oranı ise % 32, 6 (75 kişi)' dir. Öğretmenler dünyada her zaman yapılacak iyi şeyler olduğuna inanan yöneticileri olduğunu düşünmektedir. Dünyada her zaman yapılacak iyi şeyler olduğunu düşünenler, olumsuz durumlara rağmen hayattan ümidini kesmeyip çabalayan ve mutluluğa ulaşan insanlardır. Sonuçlardan yola çıkarak diyebiliriz ki yöneticiler her zaman yapılacak iyi şeyler olduğuna inanan kişilerdir.

**Soru 13 - Kendi düşüncelerini çekinmeden açık ve anlaşılır olarak ifade eder.**

**Tablo 37 - Soru 13 Frekans Tablosu**

		Frekans	Yüzde
Geçer	Hiç Katılmıyorum	5	2,2
	Katılmıyorum	45	19,6
	Kararsızım	45	19,6
	Katılıyorum	107	46,5
	Tamamen Katılıyorum	28	12,2
	Toplam	230	100,0

Araştırmaya katılan öğretmenlerin % 58, 7 (125 kişi) 'si yöneticilerinin kendi düşüncelerini çekinmeden açık ve anlaşılır olarak ifade ettiğini, % 21, 8 (50 kişi)' i doğru giden işlere yoğunlaşmadığını belirtmiştir. % 19, 6 (45 kişi) ise kararsız kalmıştır. Öğretmenler yöneticilerinin kendi düşüncelerini çekinmeden açık ve anlaşılır olarak ifade ettiğini düşünmektedirler. Kendini doğru ve anlaşılır ifade eden insanlar hayatta ne istediği

bilen kişilerdir. Bunu gerçekleştirirken çevresinde bulunan insanlarla paylaşmaktan çekinmezler. Yöneticilerde bu yönüyle mutluluğu yakalama çabasındadırlar.

**Soru 14 - Duruşu ve hareketleriyle güven verir.**

**Tablo 38 - Soru 14 Frekans Tablosu**

		Frekans	Yüzde
Geçer	<b>Hiç Katılmıyorum</b>	16	7,0
	<b>Katılmıyorum</b>	60	26,1
	<b>Kararsızım</b>	57	24,8
	<b>Katılıyorum</b>	80	34,8
	<b>Tamamen Katılıyorum</b>	17	7,4
	<b>Toplam</b>	230	100,0

"Duruşu ve hareketiyle güven verir" önermesine katıldığını belirten öğretmenlerin oranı % 42,2 (97 kişi) , katılmadığını belirten öğretmenlerin oranı % 33,1 (76 kişi) olarak gerçekleşmiştir. Kararsız kalan öğretmenlerin oranı ise % 24, 8 (57 kişi) ' dir. Öğretmenler yöneticileri için duruşu ve hareketiyle güven verdiğini düşünmektedirler. Duruşu ve hareketiyle güven verir sorusuna katılıyorum diyen öğretmenler sayıca çoğunluğu oluşturmaktadır. Araştırmaya katılan öğretmenler yöneticileri için, duruşu ve hareketiyle güven vermesini istemektedir. Duruş ve hareket insan ilişkilerinde önemli bir yer kaplamaktadır. Duruş ve hareketiyle güven veren insanlarla genellikle çalışmak isteriz. Bu özelliklere sahip yöneticiler buldukları her ortamda dikkat çeken ve çevresini etkileyen yöneticilerdir. Çevresindekileri etkilemeyi başaran insan ise mutlu insandır. Bir çekim kuvveti yaratır etrafında olan kişilere.

**Soru 15 - Risk almaya isteklidir.**

**Tablo 39 - Soru 15 Frekans Tablosu**

		Frekans	Yüzde
Geçer	Hiç Katılmıyorum	18	7,8
	Katılmıyorum	65	28,3
	Kararsızım	88	38,3
	Katılıyorum	51	22,2
	Tamamen Katılıyorum	8	3,5
	<b>Toplam</b>	<b>230</b>	<b>100,0</b>

"Risk almaya isteklidir" sorusuna katıldığını belirten öğretmenlerin oranı % 25, 7 (59 kişi), katılmadığını belirten öğretmenlerin oranı ise % 36, 1 (83 kişi) dir. % 38, 3 (88 kişi) öğretmen ise kararsız kalmıştır. Bu sonuçlara göre araştırmaya katılan öğretmenler bu soruda kararsız kalmışlardır. Katıldığını belirten öğretmenler en az yüzdeliği oluşturmaktadır. Yöneticiler risk almaya istekli değillerdir.

**Soru 16 - Öğretmenlerle ilişkilerinde olumlu ve teşvik edici olur.**

**Tablo 40 - Soru 16 Frekans Tablosu**

		Frekans	Yüzde
Geçer	Hiç Katılmıyorum	12	5,2
	Katılmıyorum	47	20,4
	Kararsızım	61	26,5
	Katılıyorum	92	40,0
	Tamamen Katılıyorum	18	7,8
	<b>Toplam</b>	<b>230</b>	<b>100,0</b>

"Öğretmenlerle ilişkilerinde olumlu ve teşvik edici olur" önermesine katıldığını belirten öğretmenlerin oranı % 47, 8 (110 kişi) , katılmadığını belirten öğretmenlerin oranı % 25, 6 (59 kişi) olarak gerçekleşmiştir. Kararsız kalan öğretmenlerin oranı ise % 26,5 (61 kişi) ' dir. Öğretmenler yöneticileri ile ilişkilerinde olumlu ve teşvik edici olan yöneticileri olduklarını ve bu yöneticilerin insan ilişkilerinde olumlu ve teşvik edici olmalarından mutlu olduklarını düşünmektedirler. Öğretmenlerle ilişkilerinde olumlu ve teşvik edici olur sorusuna katılıyorum diyen öğretmenler sayıca çoğunluğu oluşturmaktadır.



Araştırmaya katılan öğretmenler yöneticileri için, öğretmenlerle ilişkilerinde olumlu ve teşvik edici olur demişlerdir.

**Soru 17 - Öğretmenleri kontrol etmeyi sevmez.**

**Tablo 41 - Soru 17 Frekans Tablosu**

		Frekans	Yüzde
Geçer	Hiç Katılmıyorum	19	8,3
	Katılmıyorum	59	25,7
	Kararsızım	60	26,1
	Katılıyorum	78	33,9
	Tamamen Katılıyorum	14	6,1
	<b>Toplam</b>	<b>230</b>	<b>100,0</b>

Öğretmenleri kontrol etmeyi sevmez sorusuna çoğunluk katılıyorum cevabı vermiştir. Katıldığını belirten öğretmenlerin oranı % 40 (92 kişi) , katılmadığını belirten öğretmenlerin oranı ise % 34 (28 kişi) 'dir. Bu oranlar arasında büyük fark yoktur. Diyebiliriz ki öğretmenlerin bir çoğunluğu yöneticilerinin kendilerini kontrol etmesini istemiyor, bir kısmı ise kontrol etmesini istiyor. Bu soruya kararsız kalanlar ise % 26, 1 (60 kişi)' dir. Oranlar birbirine yakın yüzdelerde çıkmıştır. Öğretmenlerin yöneticilerinin kendilerini kontrol edip etmeme konusundaki belirsizliği gözükmektedir. İnsanları kontrol etmeyen insanlar mutlu insanlardır. Onların hayatında kontrol yoktur. Anı yaşamayı ve hayatı kontrol etmemeyi tercih ederler.

**Soru 18 - Öğretmenlere güven duyar.**

**Tablo 42 - Soru 18 Frekans Tablosu**

		Frekans	Yüzde
Geçer	Hiç Katılmıyorum	13	5,7
	Katılmıyorum	49	21,3
	Kararsızım	80	34,8
	Katılıyorum	75	32,6
	Tamamen Katılıyorum	13	5,7
	<b>Toplam</b>	<b>230</b>	<b>100,0</b>

Araştırmaya katılan öğretmenlerin % 38, 3 (88 kişi) 'si yöneticilerinin öğretmenlere güven duyar, % 27 (62 kişi)' si öğretmenlere güven duymadığını belirtmiştir. % 34, 8 (80 kişi) ise kararsız kalmıştır. Öğretmenler yöneticilerinin kendilerine güven duyduğunu düşünmektedirler. Güven kazanılır hazır elde edilen bir şey değildir. Bu güveni kazanmış olan öğretmenlerin gözünde yöneticileri mutludurlar. Mutlu insanlar çevrelerine güven aşırlarlar. Öğretmenler bunu hissetmiş ve yöneticileri için öğretmenlerine güven duyar demişlerdir.

#### Soru 19 - Kibirli değildir.

**Tablo 43 - Soru 19 Frekans Tablosu**

		Frekans	Yüzde
Geçer	<b>Hiç Katılmıyorum</b>	8	3,5
	<b>Katılmıyorum</b>	30	13,0
	<b>Kararsızım</b>	87	37,8
	<b>Katılıyorum</b>	87	37,8
	<b>Tamamen Katılıyorum</b>	18	7,8
	<b>Toplam</b>	230	100,0

"Kibirli değildir" önermesine katıldığını belirten öğretmenlerin oranı % 45, 6 (105 kişi) , katılmadığını belirten öğretmenlerin oranı % 16, 5 (38 kişi) olarak gerçekleşmiştir. Kararsız kalan öğretmenlerin oranı ise % 37, 8 (87 kişi) ' dir. Öğretmenler yöneticilerinin kibirli olmadıkları için mutlu olduklarını düşünmektedirler. Kibirli değildir sorusuna katılıyorum diyen öğretmenler sayıca çoğunluğu oluşturmaktadır. Araştırmaya katılan öğretmenler yöneticileri için, kibirli değildir demişlerdir. Kibir mutsuz insanların özelliğidir. Mutlu insanlarda kibirden eser yoktur. Öğretmenler yöneticilerini kibirli olmadığını düşündüğüne göre yöneticiler mutlu insanlardır.

**Soru 20 - Kendi hayatını ve dünyayı, rahat ve oldukça huzurlu bulur.**

**Tablo 44 - Soru 20 Frekans Tablosu**

		Frekans	Yüzde
Geçer	Hiç Katılmıyorum	3	1,3
	Katılmıyorum	32	13,9
	Kararsızım	129	56,1
	Katılıyorum	54	23,5
	Tamamen Katılıyorum	12	5,2
	Toplam	230	100,0

"Kendi hayatını ve dünyayı, rahat ve oldukça huzurlu bulur" önermesine katıldığını belirten öğretmenlerin oranı % 28, 7 (66 kişi)' dir. Katılmadığını belirten öğretmenlerin oranı % 15, 2 (35 kişi)' dir. Kararsız olduğunu belirten öğretmenlerin oranı ise % 56, 1 (129 kişi)' dir. Sonuçlara göre öğretmenlerin çoğunluğu kararsız kalmıştır. Kendi hayatını ve dünyayı, rahat ve oldukça huzurlu bulanlar mutlu olmak isteyen kişilerdir. Öğretmenler, yöneticilerinin kendi hayatını ve dünyayı, rahat ve oldukça huzurlu bulup bulmadığını bilmemektedirler. Bu yüzden kararsız olduğunu belirten öğretmenlerin oranı daha yüksektir.

**Soru 21 - Okulla ilgili kararları tek başına almaz.**

**Tablo 45 - Soru 21 Frekans Tablosu**

		Frekans	Yüzde
Geçer	Hiç Katılmıyorum	16	7,0
	Katılmıyorum	42	18,3
	Kararsızım	56	24,3
	Katılıyorum	93	40,4
	Tamamen Katılıyorum	23	10,0
	Toplam	230	100,0

"Okulla ilgili kararları tek başına almaz" sorusuna katıldığını belirten öğretmenlerin oranı % 50, 4 (116 kişi), katılmadığını belirten öğretmenlerin oranı ise % 25, 3 (58 kişi) dir. % 24, 3 (56 kişi) öğretmen ise kararsız kalmıştır. Bu sonuçlara göre okulla ilgili kararları tek başına almayan yöneticilerin öğretmenler tarafından istendiği ve beklendiğini, okulla ilgili kararları tek başına alan yöneticilerin öğretmenler tarafından tercih edilmediğini

söyleyebiliriz. Okulla ilgili kararları tek başına almayan yöneticiler aynı zamanda öğretmenler tarafından mutlu olarak algılanmaktadır. Yaptığı işte olsun, kendi hayatında olsun kararları tek başına alan kişiler bencil sadece kendini düşünen başkalarının isteklerini önemsemeyen kişilerdir. Sonuç olarak diyebiliriz ki yöneticiler okulla ilgili kararları tek başına almayıp okulun iç öğelerinden olan öğretmenler ya da diğer çalışanlarında görüşünü almaktadır. Böylelikle öğretmenler yöneticileri için mutlu, paylaşımcı ve bencil olmayan görüşünü belirtmişlerdir.

## Soru 22 - Farklılıkları tehdit olarak algılamaz.

Tablo 46 - Soru 22 Frekans Tablosu

		Frekans	Yüzde
Geçer	Hiç Katılmıyorum	13	5,7
	Katılmıyorum	53	23,0
	Kararsızım	69	30,0
	Katılıyorum	81	35,2
	Tamamen Katılıyorum	14	6,1
	Toplam	230	100,0

"Farklılıkları tehdit olarak algılamaz" sorusuna katıldığını belirten öğretmenlerin oranı % 41, 3 (95 kişi) ' dir. Farklılıkları tehdit olarak algılamaz sorusuna katılmadığını belirten öğretmenlerin oranı % 28, 7 (66 kişi) ' dur. Kararsız olduğunu belirten öğretmenlerin oranı ise % 30 (69 kişi) ' dir. Katıldığını belirten öğretmenlerin oranı daha yüksektir. Mutlu insanlar çevresindeki farklılıkları tehdit olarak algılamaz. Yüzdelerine göre de öğretmenler yöneticileri için farklılıkları tehdit olarak algılamadığını düşünmüştür. Bu açıdan diyebiliriz ki yöneticiler mutludur.

**Soru 23 - Konumu nedeniyle çatışma oluşturmaz.**

**Tablo 47 - Soru 23 Frekans Tablosu**

		Frekans	Yüzde
Geçer	Hiç Katılmıyorum	9	3,9
	Katılmıyorum	51	22,2
	Kararsızım	58	25,2
	Katılıyorum	94	40,9
	Tamamen Katılıyorum	18	7,8
	<b>Toplam</b>	<b>230</b>	<b>100,0</b>

"Konumu nedeniyle çatışma oluşturmaz" sorusuna katıldığını belirten öğretmenlerin oranı % 48, 7 (112 kişi), katılmadığını belirten öğretmenlerin oranı % 26, 1 (60 kişi)' dir. Konumu nedeniyle çatışma oluşturmaz sorusunu cevaplarken kararsız kalan öğretmenlerin oranı ise % 25, 2 (58 kişi)' dir. Öğretmenlerin çoğunluğu yöneticileri için konumu nedeniyle çatışma oluşturmadığını düşünmektedir. Bulduğu konumu başkalarına zarar verecek şekilde kullanan insanlar hayatta yalnız kalmaya mahkûm olan insanlardır. Kendini yalnız görmek istemeyen ya da hayatının hiçbir anında tek kalmak istemeyenler asla konumları nedeniyle diğer insanlarla zarar verecek çatışmalar oluşturmazlar. Kimseyle çatışmak istemeyen kişiler çoğunlukla mutlu olan ve mutluluğunu devam ettirme çabası içinde olan kişilerdir.

**Soru 24 - Gücünü sevgisinden alır.**

**Tablo 48 - Soru 24 Frekans Tablosu**

		Frekans	Yüzde
Geçer	Hiç Katılmıyorum	12	5,2
	Katılmıyorum	50	21,7
	Kararsızım	103	44,8
	Katılıyorum	53	23,0
	Tamamen Katılıyorum	12	5,2
	<b>Toplam</b>	<b>230</b>	<b>100,0</b>

"Gücünü sevgisinden alır" önermesine katıldığını belirtenlerin oranı % 28, 2 (65 kişi), önermeye katılmadığını belirtenlerin oranı % 66, 5 (153 kişi)' dir. Kararsız olduğunu belirten öğretmenlerin oranı ise % 23 (53 kişi)' dir. Yüzdeliğe göre önermeye katılmadığını belirtenlerin oranı çoğunluğu oluşturmaktadır. Öğretmenler yöneticileri için gücünü

sevgisinden almadığını düşünmektedirler. Herkes gücünü bir şeylerden almaktadır. Burada araştırılan yöneticilerin güçlerini sevgisinden alıp almadığıdır. Yöneticiler gücünü sevgileri dışında başka şeylerden almaktadırlar. Aile, çocuk, konum vb. durumlardan gücünü almaktadır.

**Soru 25 - Öğretmenler arasında aktiftir.**

**Tablo 49 - Soru 25 Frekans Tablosu**

		Frekans	Yüzde
Geçer	<b>Hiç Katılmıyorum</b>	16	7,0
	<b>Katılmıyorum</b>	57	24,8
	<b>Kararsızım</b>	69	30,0
	<b>Katılıyorum</b>	74	32,2
	<b>Tamamen Katılıyorum</b>	14	6,1
	<b>Toplam</b>	230	100,0

"Öğretmenler arasında aktiftir" sorusuna katıldığını belirten öğretmenlerin oranı % 38,3 (88 kişi), katılmadığını belirten öğretmenlerin oranı % 31,8 (73 kişi)' dir. Öğretmenler arasında aktiftir sorusunu cevaplarken kararsız kalan öğretmenlerin oranı % 30 (69 kişi)' dur. Bir eğitim yöneticisi öğretmenleri arasında daima aktif olması gerekmektedir. Yüzdeliğe göre de öğretmenler yöneticilerinin kendi aralarında aktif olduğunu düşünmektedirler. Okulun başarısı için öğretmen ve yöneticinin iyi bir iletişim halinde olması gerekir. Yöneticiler öğretmenlerini anlamalı, onlarla iletişime geçmeli ve öğretmenler arasında aktif olmalıdır. Öğretmenleri arasında aktif olmayı başarmış yöneticiler, mutlu olmayı bilen yöneticilerdir. Sadece anlık mutluluk değil uzun süreli mutluluk için öğretmenleri ile iyi iletişim halindedirler.

**Soru 26 - Kendi hayatında güçlüdür.**

**Tablo 50 - Soru 26 Frekans Tablosu**

		Frekans	Yüzde
Geçer	Hiç Katılmıyorum	5	2,2
	Katılmıyorum	17	7,4
	Kararsızım	120	52,2
	Katılıyorum	74	32,2
	Tamamen Katılıyorum	14	6,1
	<b>Toplam</b>	<b>230</b>	<b>100,0</b>

"Kendi hayatında güçlüdür" sorusuna katıldığını belirten öğretmenlerin oranı % 38, 3 (88 kişi), Katılmadığını belirten öğretmenlerin oranı ise % 9, 6 (22 kişi)' dir. Kendi hayatında güçlüdür sorusunu cevaplarırken kararsız kalan öğretmenler çoğunluğu oluşturmaktadır. % 52, 2 (120 kişi) kararsız kalmıştır. Özel hayata girdiği için bu soruyu cevaplarırken öğretmenlerin kararsız kalması olağandır. Yöneticisi ile okul dışında iletişim halinde olmayan öğretmenler bu soruyu cevaplamada güçlük çekmişlerdir ya da kararsız kalmışlardır. Mutlu insanlar kendi hayatlarında güçlü olan insanlardır. Yöneticiler için bir sonuca varmak mümkün değildir. Bunun sebebi öğretmenlerin çoğunun bu soruyu cevaplarırken kararsız kalmasıdır.

**Soru 27 - Yardım taleplerini memnuniyetle kabul eder.**

**Tablo 51 - Soru 27 Frekans Tablosu**

		Frekans	Yüzde
Geçer	Hiç Katılmıyorum	6	2,6
	Katılmıyorum	20	8,7
	Kararsızım	75	32,6
	Katılıyorum	100	43,5
	Tamamen Katılıyorum	29	12,6
	<b>Toplam</b>	<b>230</b>	<b>100,0</b>

"Yardım taleplerini memnuniyetle kabul eder" sorusuna katıldığını belirten öğretmenlerin oranı % 56, 1 (129 kişi), katılmadığını belirten öğretmenlerin oranı % 11, 3 (26 kişi)' dir. Yardım taleplerini memnuniyetle kabul edip etmeyeceği sorusuna kararsız kalan öğretmenlerin oranı ise % 32, 6 (75 kişi)' dir. Öğretmenlerin çoğunluğu yöneticileri için yardım taleplerini memnuniyetle kabul eder demişlerdir. Kendisine yardım edilmesini kabul

eden insanlar uyumlu insanlardır. Çevresinde bulunan kişilerle uyum halinde olanlar ise mutlu olanlardır. Yöneticiler kendilerine yapılan yardım taleplerini memnuniyetle kabul ederek uyumu yakalamış ve mutlu olmuşlardır.

**Soru 28 - Çevresindekileri memnun etmek için kendi ihtiyaçlarından fedakarlık edebilir.**

**Tablo 52 - Soru 28 Frekans Tablosu**

		Frekans	Yüzde
Geçer	Hiç Katılmıyorum	26	11,3
	Katılmıyorum	44	19,1
	Kararsızım	104	45,2
	Katılıyorum	44	19,1
	Tamamen Katılıyorum	12	5,2
	Toplam	230	100,0

"Çevresindekileri memnun etmek için kendi ihtiyaçlarından fedakarlık edebilir" sorusuna katıldığını belirten öğretmenlerin oranı % 24, 3 (66 kişi), katılmadığını belirten öğretmenlerin oranı % 30, 4 (70 kişi)' dir. Kararsız kalan öğretmenlerin oranı ise % 45, 2 (104 kişi)' dir. Kararsız kalan öğretmenler çoğunluğu oluşturmaktadır. Çevresindekileri memnun etmek için kendi ihtiyaçlarından fedakarlık eden insanlar maddi değil manevi açıdan mutluluğu arayan insanlardır. Yöneticiler için bunu demek çok zordur. Öğretmenlerde yöneticilerini çevresindekileri memnun etmek için kendi ihtiyaçlarından fedakarlık edebilen kişiler olarak görmemektedir.

**Soru 29 - Eğitimle ilgili her türlü yeniliğe açıktır.**

**Tablo 53 - Soru 29 Frekans Tablosu**

		Frekans	Yüzde
Geçer	Hiç Katılmıyorum	9	3,9
	Katılmıyorum	48	20,9
	Kararsızım	59	25,7
	Katılıyorum	86	37,4
	Tamamen Katılıyorum	28	12,2
	Toplam	230	100,0



"Eğitimle ilgili her türlü yeniliğe açıktır" sorusuna katıldığını belirten öğretmenlerin oranı % 49, 6 (114 kişi), katılmadığını belirten öğretmenlerin oranı % 24, 8 (57 kişi)' dir. Eğitimle ilgili her türlü yeniliğe açıktır sorusunu cevaplarken kararsız kalan öğretmenlerin oranı % 25, 7 (59 kişi)' dir. Öğretmenle yöneticileri için her türlü yeniliğe açık olduğunu belirtmiştir. Yenilikleri takip etmek, her türlü yeniliğe açık olmak yöneticilerin görevlerinden biridir. Görevini tam olarak yerine getiren insan mutlu olmayı isteyen insandır. Görevini yapan her insan üzerine düşen görevi yapmanın onuruyla mutluluğu yaşarlar. Sonuç olarak yöneticiler için eğitimle ilgili her türlü yeniliğe açıktır ve mutludur diyebiliriz.

**Soru 30 - Eğitimle ilgili yeniliklerden öğretmenleri haberdar eder.**

**Tablo 54 - Soru 30 Frekans Tablosu**

		Frekans	Yüzde
Geçer	<b>Hiç Katılmıyorum</b>	9	3,9
	<b>Katılmıyorum</b>	31	13,5
	<b>Kararsızım</b>	72	31,3
	<b>Katılıyorum</b>	91	39,6
	<b>Tamamen Katılıyorum</b>	27	11,7
	<b>Toplam</b>	230	100,0

"Eğitimle ilgili yeniliklerden öğretmenleri haberdar eder" sorusuna katıldığını belirten öğretmenlerin oranı % 51, 3 (118 kişi), katılmadığını belirten öğretmenlerin oranı % 17, 4 (40 kişi)' dür. Kararsız olduğunu belirten öğretmenlerin oranı ise % 31, 3 (72 kişi)' dür. Bu yüzelere bakıldığında yöneticiler için eğitimle ilgili yeniliklerden öğretmenleri haberdar eder diyebiliriz. Öğretmenlerin çoğunluğu bu görüştedir. Yöneticilerin en temel görevlerinden biri yenilikleri takip etmektir. Takip ettiği yeniliklerden öğretmenleri haberdar etmekte yine yöneticilerin görevidir. Öğretmenleri yeniliklerden haberdar etmeyen insanlar kendilerini gelişime kapatmış mutsuz insanlardır. Bu sonuçlar bize gelişimi takip etmekle kalmayan öğretmenlerini haberdar eden yöneticilere sahip olduğumuzu göstermektedir.

**Soru 31 - Egosunun esiri olmaz.**

**Tablo 55 - Soru 31 Frekans Tablosu**

		Frekans	Yüzde
Geçer	Hiç Katılmıyorum	9	3,9
	Katılmıyorum	45	19,6
	Kararsızım	90	39,1
	Katılıyorum	60	26,1
	Tamamen Katılıyorum	26	11,3
	<b>Toplam</b>	<b>230</b>	<b>100,0</b>

"Egosunun esiri olmaz" sorusuna katıldığını belirten öğretmenlerin oranı % 37,4 (86 kişi), egosunun esiri olmaz sorusuna katılmadığını belirten öğretmenlerin oranı ise % 23, 5 (54 kişi)' dir. Kararsız olduğunu belirten öğretmenlerin oranı % 39, 1 (90 kişi)' dir. Bu sonuçlara bakıldığında öğretmenler yöneticileri için egosunun esiri olmadığını düşünmektedir. Egosunun esiri olan insanlar mutsuz insanlardır. Yöneticilerin mutlu olduklarını söyleyebiliriz.

**Soru 32 - Kendisini geliştirmek için gerekli çalışmaları yapar.**

**Tablo 56 - Soru 32 Frekans Tablosu**

		Frekans	Yüzde
Geçer	Hiç Katılmıyorum	6	2,6
	Katılmıyorum	47	20,4
	Kararsızım	96	41,7
	Katılıyorum	58	25,2
	Tamamen Katılıyorum	23	10,0
	<b>Toplam</b>	<b>230</b>	<b>100,0</b>

"Kendisini geliştirmek için gerekli çalışmaları yapar" sorusuna katıldığını belirtenlerin oranı % 35, 2 (81 kişi), katılmadığını belirtenlerin oranı % 23 (53 kişi)' dür. Kendisini geliştirmek için gerekli çalışmaları yapar sorusunu cevaplarken kararsız kalan öğretmenlerin oranı ise % 41, 7 (96 kişi)' dir. Bu soruda öğretmenlerin çoğunluğu kararsız olduğunu belirtmiştir. Mutlu insan kendini yenileyen, geliştiren kişidir. Yöneticiler için bu soruda

mutludur diyemeyiz. Öğretmenlerin bu soruda kararsız olduğunu belirtmeleri kesin bir sonuca varmamızı güçleştirmiştir.

## **Sonuç ve Genel Değerlendirme**

Milli Eğitim Temel Kanunu' nun 2. maddesinin 3. bendinde Milli Eğitimin amacı "İlgi, istidat ve kabiliyetlerini geliştirerek gerekli bilgi, beceri, davranışlar ve birlikte iş görme alışkanlığı kazandırmak suretiyle hayata hazırlamak ve onların, **kendilerini mutlu kılacak ve toplumun mutluluğuna katkıda bulunacak bir meslek sahibi olmalarını sağlamak**;

**Böylece bir yandan Türk vatandaşlarının ve Türk toplumunun refah ve mutluluğunu artırmak**; öte yandan milli birlik ve bütünlük içinde iktisadi, sosyal ve kültürel kalkınmayı desteklemek ve hızlandırmak ve nihayet Türk Milletine çağdaş uygarlığın yapıcı, yaratıcı, seçkin bir ortağı yapmaktır." diye açıklanmaktadır. Bu çalışmada Milli Eğitim Temel Kanunu' ndan yola çıkarak mutluluğun öğretmen ve yöneticiler üzerindeki etkisi araştırılmaktadır.

Yönetici deyince, girişte belirtildiği gibi, akla bir amaç uğruna bir araya gelen insanları amaca ulaşmak için işbirliği içinde etkili ve verimli yönetmek sorumluluğunda olan kişidir. Bu çalışmada okullarda yönetimi sağlayan eğitim yöneticilerden bahsedilmektedir. Eğitim yöneticileri okullarda okul müdürleridir.

Eğitim öğretim sürecinde iki önemli unsur vardır, bunlar: Öğretmen ve okul müdürüdür. Okul ortamında bu iki unsur birbirinden farklı şekillerde etkilenmektedir. Bu yüzden öğretmen ve okul müdürü arasındaki mutluluk ilişkisi de çok önemlidir. Özellikle yönetici konumunda olan okul müdürünün mutluluğu, öğretmenlerin başarısına ve okulun başarısına doğrudan etkilemektedir. Bu yüzden eğitim yöneticisi olan okul müdürleri daha mutlu olmalı ve çevresinde bulunan öğretmen ve diğer kişilere yansıtmalıdır.

Yöneticiler, bilerek ya da bilmeyerek vücut dilleriyle olsun gerekse yaptıkları işlerle mutlu olup olmadıklarını öğretmenlerine yansıtmaktadırlar. Öğretmenler yöneticilerinin okul ortamında ya da kendileriyle iletişim halindeyken yöneticilerinin mutluluğunu algılamaktadırlar. Yöneticilerin mutlu olmasından öğretmenler olumlu etkilenmektedirler. Tam tersi durumda yani yöneticilerin mutsuz olmasından ise öğretmenler olumsuz etkilenmektedir. Öğretmenlerin olumsuz etkilenmesi öğrenciye yansımaktadır. Zincirleme olarak olumsuz etkilenme devam etmektedir. Bu durum bize yöneticilerin okul ortamındaki önemini göstermektedir. Aynı şekilde olumlu etkilenme de öğretmen sonra öğrenciler olarak

kendini göstermektedir. Bu durum yöneticilerin okul ortamındaki önemini bize yansıtmaktadır.

Bu çalışmada, ilköğretim okullarındaki öğretmenlerin mutlu eğitim yöneticisi algısı araştırılmıştır. Yapılan çalışma sonucunda öğretmenlerin, eğitim yöneticilerinin mutlu mu, yoksa mutsuz mu olduğunu algıladığı ortaya çıkmıştır.

Bu çalışma, ilköğretim okullarındaki öğretmenlerin mutlu eğitim yöneticisi algısını öğrenmeye yönelik hazırlanan 8 demografik, 32 sorudan oluşan bir anket formunun; İstanbul İli Güngören İlçesi' de bulunan ilköğretim okullarındaki çeşitli branşlardaki evren 1059 öğretmen, örneklem ise 230 öğretmene uygulanmasıyla tamamlanmıştır.

Araştırmaya katılanların; 121' i kadın, 109' u erkek öğretmenlerden oluşmuştur. Yüzde oranlarına baktığımızda; % 52, 6' sı kadın, % 47, 4' ü erkek öğretmen olarak gerçekleşmiş olup, herhangi bir cinsiyet üzerinde yığılma olmamıştır.

Medeni duruma göre oluşan dağılıma baktığımızda ise; 123 öğretmen evli, 107 öğretmen ise bekadır. Yüzde oranlarına göre baktığımızda; % 53, 5 evli, % 46, 5 bekadır. Bu oranlara göre herhangi bir medeni durumda yığılma olmamıştır.

Araştırmaya katılanların yaşa göre oranlarına bakıldığında; 46'sı (%20) 20-25 yaş; 72'si (%31,3) 26-30 yaş; 54'ü (%23,5) 31-35 yaş; 24'ü (%10,4) 36-40 yaş; 20'si (%8,7) 41-45 yaş; 14'ü (%6,1) 46 yaş ve üstündedir. Öğretmenlerin yaşa göre dağılımı tablosunda görüldüğü gibi en fazla katılım % 31,3 ile 26-30 yaş grubundan olduğu görülmektedir. Bu durum bize uygulanan okullardaki öğretmenlerin çoğunluğunu genç öğretmenlerden oluştuğunu göstermektedir. Araştırmaya katılımın en az olduğu yaş grubu ise % 6,1 ile 46 ve üstü öğretmenlerden olduğunu göstermektedir.

Eğitim durumuna göre oluşan dağılıma baktığımızda; 4'ü (%1,7) öğretmen okulu; 17'si (%7,4) Eğitim Enstitüsü- Eğitim Yüksek Okulu; 140'ı (%60,9) eğitim fakültesi; 51'i (%22,2) diğer fakülteler; 18'i (%7,8) lisans üstü mezunudur. Öğretmenlerin eğitim durumlarına göre dağılımında, en fazla katılımın % 60,9 yüzdeyle eğitim fakültesi mezunu öğretmenlerden olduğu görülmektedir.

Branşa göre oluşan dağılıma baktığımızda; 132'si (%57,4) sınıf öğretmeni; 98'i (%42,6) branş öğretmenidir. Öğretmenlerin branşına göre dağılıma bakıldığında, % 57,4 yüzdelle sınıf öğretmenlerinin katılımının branş öğretmenlerine göre fazla olduğu görülmektedir.

Araştırmaya katılanların statüsüne göre oluşan dağılıma baktığımızda; 198'i (%86,1) kadrolu; 12'si (%5,2) vekil veya ücretli; 20'si (%8,7) stajyer statüsündedir. Öğretmenlerin statülerine göre dağılımlarına bakıldığında, araştırmaya katılanların çoğunluğunu % 86,1 yüzdelle kadrolu öğretmenler oluşturmaktadır.

Araştırmaya katılanların kıdeme göre oluşan dağılımına bakıldığında; 87'si (%37,8) 1-5 yıl; 72'si (%31,3) 6-10 yıl; 37'si (%16,1) 11-15 yıl; 34'ü (%14,8) 16 yıl ve üstü kıdem düzeyindedir. Öğretmenlerin kıdemine göre dağılıma bakıldığında araştırmaya katılan öğretmenlerin çoğunluğunu % 37,8 yüzdelle 1-5 yıl kıdeme sahip öğretmenlerden oluşmaktadır. Öğretmenlerin yaşına göre dağılıma baktığımızda da araştırmaya katılan öğretmenlerin genç öğretmenlerden oluştuğundan söz etmiştik. Öğretmenlerin kıdeme göre dağılımı bize yine aynı sonucu vermektedir.

Hizmet süresine göre oluşan dağılıma bakıldığında; 133'ü (%57,8) 1-3 yıl; 52'si (%22,6) 4-6 yıl; 15'i (%6,5) 7-9 yıl; 12'si (%5,2) 10-12 yıl; 18'i (%7,8) 13 yıl ve üstü hizmet süresine sahiptir. Öğretmenlerin çalıştıkları okuldaki hizmet süreleri dağılımına bakıldığında % 57,8 yüzdelle 1-3 yıl hizmet süresine sahip öğretmenlerden oluştuğu görülmektedir.

Anket sorularının sonuçlarına göre değerlendirme yapıldığında; eğitim yöneticilerinin mutlu olması, öğretmenlerin ve okulun başarısını olumlu yönde etkileyip yükseltirken; mutsuz olmaları, öğretmenlerin ve okulun başarısını olumsuz yönde etkileyip düşürmektedir.

Eğitim yöneticileri, öğretmenlerin ve okulun başarısını yükseltmek için öncelikli olarak öğretmenleri ile iletişim halinde olmaları gerekmektedir. Öğretmenler üzerinde bırakacakları ilk izlenime dikkat etmeleri ve mutlu olduklarına dair bir izlenim bırakmaları gerekmektedir.

İnsanların beyinlerinde oluşan düşüncelerini, çevrelerine en kısa yoldan ulaştıran ellerdir. Onun için yöneticilerin, el kol hareketlerine yani jestlerine dikkat etmeleri

gerekmektedir. Yöneticiler, öğretmenleri ile karşılaştığında sıcak bir merhaba, seni önemsiyorum anlamına gelen bir tokalaşma ile öğretmenleriyle selamlaşmalıdır. Yöneticiler asla olumsuz anlam ifade eden jestleri kullanmamalı, tehdit içeren el kol hareketlerinden uzak durmalıdırlar.

Öğretmenlerin, yöneticilerine rahatlıkla açılabilmesi için, yöneticinin her zaman güler yüzlü olması, her durumda tebessümü elden bırakmaması gerekir. Yöneticinin mutluluğunun ilk olarak yüzünden anlaşılmasından yöneticinin yüz mimiklerine dikkat etmesi gerekmektedir. Sert, sinirli ve kendine yaklaşılmasına izin vermeyen bir yüz ifadesinden uzak durulmalıdır.

Yönetici öğretmenlerini her durumda dinlemelidir. Okulla ilgili konular olsun ya da öğretmenlerin kişisel sorunları ve özel hayatıyla ilgili olsun her konuda dinlemeleri gerekmektedir. Bunu yaparken kesinlikle bedeninin yönünü öğretmenlere doğru çevirmeli ve hafifçe ona doğru eğilmelidir.

Yönetici eğitimle ilgili olan her türlü yeniliğe açık ve haberdar olmalıdır. Ayrıca öğretmenleri de haberdar etmelidir. Kendini ve öğretmenlerini geliştirmek için gerekli çalışmaları yapmalıdır.

Yöneticiler duruşu ve hareketleriyle öğretmenlere güven vermelidir. Bu güven sayesinde öğretmenler daha başarılı olacaklardır. Ses tonu, giyim ve çevreye yansıttığı beden diliyle öğretmenlerin yöneticilerine olan güveni artacaktır. Öğretmenleri rahatsız etmeyen ama bir o kadar da kendinden emin yumuşak bir ses tonu kullanılmalıdır. Her zaman temiz, düzenli ve gözü rahatsız etmeyen yöneticiye yakışan giyim tercih edilmelidir. Beden diliyle de çevresindeki insanlara güven vermeli ürkek çekingen bir tavır halinde olmamalıdır.

Öğretmenlerini önemsemeli ve öğretmenlerine değer verdiğini gerek sözleri gerekse hareketleriyle göstermelidir. Başarılı olan öğretmenlerini onurlandırmalı, başarıyı yakalamayan öğretmenlerini ise cesaretlendirmelidir. Öğretmenleri okul ortamında tehdit unsuru olarak görmemeli, öğretmenleri ile ilişkilerinde olumlu ve teşvik edici olmalıdır. Konumu nedeniyle öğretmenleri ile çatışma oluşturmamalıdır.

Son olarak; mutluluğa önem veren, beden dilini etkili kullanan, öğretmenleri ile iletişimi önemseyen bir eğitim yöneticisinin, gerek okulun kontrolünde gerekse de okulun başarısının yükselmesinde başarılı olduğu unutulmamalıdır. Ayrıca konuyla ilgili şu önerilerde bulunulabilir;

- Eğitim yöneticilerin öğretmenleri ile olumlu iletişim halinde olmaları için çeşitli iletişim seminerler düzenlenip, çeşitli kaynaklarla desteklenip (kitap, broşür vs.) bilinçlendirilmelidir.
- Eğitim yöneticilerinin beden dillerini daha iyi kullanmaları ve mutluluğun hem kendi yaşamında hem de çevrelerinde bulunan diğer insanların yaşamında etkisini anlamaları için ülke çapında bu alanlarda başarılı çalışmaları olan kişiler tarafından seminer, panel gibi çeşitli faaliyetler düzenlenmelidir.
- Yönetici adaylarının mutlaka eğitim yönetimi ve denetimi lisans bölümünden mezun ya da aynı bölümden yüksek lisans yapması gerekmektedir.
- Öğretmen adaylarının yetiştirildiği eğitim fakültelerinde; "Mutluluk" dersi konulmalı ve yöneticilikle ilgili bir ders konulmalıdır. Bilindiği gibi öğretmenlikten yöneticiliğe geçilebilmektedir.
- M.E.B. Hizmetiçi Eğitim Dairesi Başkanlığı tarafından, "Mutluluk" ile ilgili programlar düzenlenmelidir.
- Bu konu üzerinde çalışma yapmak isteyenler; çalışmanın alanını daha da genişleterek İstanbul' un farklı ilçelerinde veya başka şehirlerde uygulamalar yapıp bölgeler arasındaki farklılıklar incelenebilir.



## **Kaynakça**

Açıkalin, A., Toplumsal Kuramsal ve Teknik Yönleriyle Okul Yönetimi, Ankara, 1995.

Açıkgöz, K., Eğitimde Etkili Yönetici Davranışları, İzmir, 1994.

Arık, E.A., Motivasyon ve Heyecana Giriş, İstanbul, 2000.

Aydın, M., Eğitim Yönetimi, Ankara, 1994.

Aytürk, N., Yönetim Sanatı, Ankara, 1990.

Aytürk, N., Yönetim Sanatı-Başarılı Yönetim ve Yöneticilik Teknikleri, Ankara, 1999.

Başar, H., Eğitim Denetçisi, Ankara, 2000.

Başaran, İ.E., Eğitim Yönetimi, Ankara, 2000.

Başaran, İ.E., Eğitim Yönetimi Nitelikli Okul, Ankara.

Başaran, İ.E., Yönetimde İnsan İlişkileri (Yönetimsel Davranış), Ankara, 2004.

Baykızı, M., Ne Yapmalı? Daha Mutlu Bir İnsan Olmak İçin, İstanbul, 2005.

Binbaşıoğlu, C., Eğitim Yöneticiliği, Ankara, 1983.

Bursalıoğlu, Z., Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış, Ankara, 2002.

Çalık, C.- Şehitoğlu, E. T., "Okul Müdürlerinin İnsan Kaynakları Yönetim İşlevlerini Yerine Getirebilme Yeterlilikleri", MEB Dergileri, Sayı.179, Ankara, 2008.

Çelik, V., Eğitimsel Liderlik, Ankara, 1997.

Deniz, A., Eğitim Yöneticilerine Öneriler, İstanbul, 2004.

Elmacıoğlu, T., Anlaşın Mutlu Olun, İstanbul, 2009.

Elmacıoğlu, T., Başarının Gücü, İstanbul, 2009.

Erçetin, Ő., Lider Sarmalında Vizyon, Ankara, 2000.

Erdoğan, İ., Eğitim ve Okul Yönetimi, İstanbul, 2008.

Erdoğan, İ., Okul Yönetimi ve Öğretim Liderliği, İstanbul, 2000.

Eren, E., Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, İstanbul, 2007.

Eren, E., Yönetim Psikolojisi, İstanbul, 1998.

Erol, E., Yönetim ve Organizasyon(Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar), İstanbul, 2003.

Erşahin, C., Mutluluğa Götüren Sözlere, Ankara, 2007.

Fromm, E., Erdem ve Mutluluk, İstanbul, 1993.

Gültekin, M., "İlköğretim Okullarında Yönetici Öğretmen İletişimi", (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Fen bilimleri Enstitüsü, 2003).

Gürsel, M., Okul Yönetimi (Kuramsal ve Uygulamalı), Konya, 2003.

Gordon, T., Etkili Liderlik Eğitimi, İstanbul, 1997.

Hançerlioğlu, O., Felsefe Sözlüğü, İstanbul, 1996.

Hançerlioğlu, O., Mutluluk Düşüncesi, İstanbul, 1973.

İlgar, L., Eğitim Yönetimi Okul Yönetimi Sınıf Yönetimi, İstanbul, 2000.

İbrahimioğlu, D., Ruhsal Zenginlik, İstanbul, 2008.

Kaya, Y.K., Eğitim Yönetimi Kuramı ve Türkiye' deki Uygulamalar, 1986.

Klein, S., Mutluluğun Formülü, Ankara, 2004.

Koçel, T., İşletme Yöneticiliği, İstanbul, 2001.

Kopmeyer, M.R., Mutluluk ve Zenginlik Yolları, İstanbul, 1977.

Köknel, Ö., İnsanı Anlamak, İstanbul, 1987.

Özdemir, M., Sınıf Öğretmeni Adaylarına Öğretmen El Kitabı, Ankara, 2000.

Özkan, Z., İletişimde Kalp Köprüsü, İstanbul, 2009.

Özkan, Z., Mutluluk ve Başarı Yolları, İstanbul, 2008.

Saraç G., "İlköğretim Okullarında Görev Yapan Yöneticilerin Denetim Odaklarına Göre Yetkilerini Kullanma Eğilimlerinin İncelenmesi", (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, , Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, 2004).

Taylor, S.-Klingler, S., Başarının Sırları(Çekmece B.-Canlı H.), İstanbul, 2008

Taymaz, H., İlköğretim ve Orta Öğretim Okul Müdürleri İçin "Okul Yönetimi", Ankara, 2003.

Tebliğler Dergisi 2000:65 Sayı:2508.

Terzi, A.R.-Kurt, T. "İlköğretim Okulu Müdürlerinin Yöneticilik Davranışlarının Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığına Etkisi", MEB Dergisi, Sayı.166, Ankara, 2005.

Ulgar, L., Eğitim Yönetimi, Okul Yönetimi, İstanbul, 1996.

Urlu, R., "Okul Yöneticilerinin Yönetimsel Yaklaşımları", (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2002).

Yıldız, H., "Kur'an'da Mutluluk", (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 1997).

Watts, A., Mutluluğun Anlamı, Ankara, 1992.

**İnternet Kaynakları:**

[www.afyon.meb.gov.tr/pub/documents/genelge2008-50.pdf](http://www.afyon.meb.gov.tr/pub/documents/genelge2008-50.pdf) (08.10.2009)

[www.cehago.com/frm/dunyadan-haberler/12415-mutluluğun-yarisi-genetik.html](http://www.cehago.com/frm/dunyadan-haberler/12415-mutluluğun-yarisi-genetik.html) (05.09.2009)

[www.egitimaileforum.com/forums/ilkogretim-okulu-muduru-gorev-listesi-2508-sayili-t-d-t20682.html](http://www.egitimaileforum.com/forums/ilkogretim-okulu-muduru-gorev-listesi-2508-sayili-t-d-t20682.html) (17.07.2009)

[www.haber10.com/makale/7799/](http://www.haber10.com/makale/7799/) (02.11.09)

[www.hasansimsek.net](http://www.hasansimsek.net) (15.08.2009)

[www.meb.gov.tr/doc/Pubs/4SL/school\\_leadership\\_effective\\_leadership\\_T.pdf](http://www.meb.gov.tr/doc/Pubs/4SL/school_leadership_effective_leadership_T.pdf) (13.09.2009)

[www.mevzuat.meb.gov.tr/html/88.html](http://www.mevzuat.meb.gov.tr/html/88.html) (15.09.2009)

[www.temizsayfa.com/mutluluk/default.asp](http://www.temizsayfa.com/mutluluk/default.asp) (02.11.2009)

[www.yayim.meb.gov.tr/dergiler/157/akcay.htm](http://www.yayim.meb.gov.tr/dergiler/157/akcay.htm) (02.11.2009)

## ÖZ GEÇMİŞ

5 Mart 1983 tarihi, İstanbul İli Fatih ilçesi doğumluyum. İlköğretim ve liseyi Bahçelievler ilçesinde tamamladıktan sonra Marmara Üniversitesi, Atatürk Eğitim Fakültesi, Sınıf Öğretmenliği Bölümüne kaydoldum. Bu bölümden 2005 yılında mezun olduktan sonra, İstanbul İli Bağcılar ilçesine sınıf öğretmeni olarak atandım. Üç yıl burada görev yaptıktan sonra Güngören Mehmet Akif Ersoy İlköğretim Okulu' na atandım. 2008 yılından itibaren bu okulda görevimi sürdürmekteyim. 2007 yılında da, Beykent Üniversitesi, İşletme Yönetimi Anabilim Dalı, Eğitim Yönetimi ve Denetimi bölümüne yüksek lisans eğitimine başladım.

Yasemin TURKAY

## EK- 1

### ANKET

Değerli Meslektaşım,

Bu anketten elde edilecek bilgiler “İlköğretim Okullarındaki Öğretmenlerin Mutlu Eğitim Yöneticisi Algısı” ile ilgili bilimsel bir araştırmada kullanılacaktır. Aşağıdaki ifadeleri, okulunuzda görev yapan yönetici/yöneticileri düşünerek, tamamen kendi değerlendirmeleriniz doğrultusunda cevaplandırmanız gerekmektedir. Araştırmanın sağlıklı sonuçlara ulaşması, büyük ölçüde sizin ankette yer alan soruların tamamını içtenlikle cevaplamanıza bağlıdır. Ayıracağınız zaman ve katkılarınız için şimdiden teşekkür ederim. Saygılarımla,

Yasemin TURKAY  
Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü  
Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bölümü  
Yüksek Lisans Öğrencisi

### KİŞİSEL BİLGİ FORMU

1. **Cinsiyetiniz**  Kadın  Erkek
2. **Medeni Durumunuz**  Evli  Bekar
3. **Yaşınız**  20-25  26-30  31-35  
 36-40  41-45  46-50  
 51-55  56 ve üstü
4. **Mezun olduğunuz okulun türü**  Öğretmen Okulu  
 Eğitim Enstitüsü- Eğitim Yüksek Okulu  
 Açık Öğretim Fakültesi  
 Eğitim Fakültesi  
 Diğer Fakülteler  
 Yüksek Lisans  
 Doktora
5. **Öğretmenlikle geçirdiğiniz hizmet süresi**  1-5 yıl  6-10 yıl  11-15 yıl  
 16-20 yıl  21-25 yıl  26 ve üstü
6. **Öğretmenlikteki branşınız?**  Sınıf Öğretmeni  Branş Öğretmeni
7. **Öğretmenlikteki statünüz?**  Kadrolu  Vekil  Ücretli  
 Stajyer-Kadrolu  Stajyer-Sözleşmeli
8. **Bu okuldaki hizmet süreniz**  1-3 yıl  4-6 yıl  7-9 yıl  
 10-12 yıl  13-16 yıl  17-19 yıl  
 20 ve üstü

<b>Aşağıdaki cümleleri sırasıyla okuyunuz. Size hangisi uygun ise o kutuya (x) işareti koyunuz.</b>						
AŞAĞIDAKİ İFADELERİ LÜTFEN DUYGU VE DÜŞÜNCELERİNİZE GÖRE CEVAPLAYINIZ		Hiç katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
1	Başarıyı maddi ve manevi açıdan değerlendirir.	( )	( )	( )	( )	( )
2	Doğru giden işlere yoğunlaşır.	( )	( )	( )	( )	( )
3	Kendini genel olarak yeterli görür.	( )	( )	( )	( )	( )
4	Daha fazla başarı beklentisindedir.	( )	( )	( )	( )	( )
5	Öğretmenlerin kişisel sorunlarına karşı duyarlı olur.	( )	( )	( )	( )	( )
6	Öğretmenlerin başarısından onur duyar.	( )	( )	( )	( )	( )
7	Kendine değer verir.	( )	( )	( )	( )	( )
8	Her türlü fırsatı değerlendirir.	( )	( )	( )	( )	( )
9	Dünyada iyi şeylerin kendi başına geleceğine inanır	( )	( )	( )	( )	( )
10	Yeteneklerinin tam olarak farkındadır.	( )	( )	( )	( )	( )
11	Bir insan olarak değerinin sınırsız olduğunu düşünür.	( )	( )	( )	( )	( )
12	Dünyada her zaman yapılacak iyi şeyler olduğuna inanır.	( )	( )	( )	( )	( )
13	Kendi düşüncelerini çekinmeden açık ve anlaşılır olarak ifade eder.	( )	( )	( )	( )	( )
14	Duruşu ve hareketleriyle güven verir.	( )	( )	( )	( )	( )
15	Risk almaya isteklidir.	( )	( )	( )	( )	( )
16	Öğretmenlerle ilişkilerinde olumlu ve teşvik edici olur.	( )	( )	( )	( )	( )
17	Öğretmenleri kontrol etmeyi sevmez.	( )	( )	( )	( )	( )
18	Öğretmenlere güven duyar.	( )	( )	( )	( )	( )
19	Kibirli değildir.	( )	( )	( )	( )	( )
20	Kendi hayatını ve dünyayı, rahat ve oldukça huzurlu bulur.	( )	( )	( )	( )	( )
21	Okulla ilgili kararları tek başına almaz.	( )	( )	( )	( )	( )
22	Farklılıkları tehdit olarak algılamaz.	( )	( )	( )	( )	( )
23	Konumu nedeniyle çatışma oluşturmaz.	( )	( )	( )	( )	( )
24	Gücünü sevgisinden alır.	( )	( )	( )	( )	( )
25	Öğretmenler arasında aktiftir.	( )	( )	( )	( )	( )
26	Kendi hayatında güçlüdür.	( )	( )	( )	( )	( )
27	Yardım taleplerini memnuniyetle kabul eder.	( )	( )	( )	( )	( )
28	Çevresindekileri memnun etmek için kendi ihtiyaçlarından fedakarlık edebilir.	( )	( )	( )	( )	( )
29	Eğitimle ilgili her türlü yeniliğe açıktır.	( )	( )	( )	( )	( )
30	Eğitimle ilgili yeniliklerden öğretmenleri haberdar eder.	( )	( )	( )	( )	( )
31	Egosunun esiri olmaz.	( )	( )	( )	( )	( )
32	Kendini geliştirmek için gerekli çalışmaları yapar.	( )	( )	( )	( )	( )



**EK-2**

T.C.  
İSTANBUL VALİLİĞİ  
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : B.08.4.MEM.4.34.00.18.580/ 5778/71224  
Konu : Anket.  
(Yasemin TURKAY)

02 Temmuz 2009

VALİLİK MAKAMINA

- İlgi : a-)Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nün 25/05/2009 tarih ve 2604 sayılı yazısı.  
b-)Millî Eğitim Bakanlığına Bağlı Okul ve Kurumlarda Yapılacak Araştırma ve Araştırma Desteğine Yönelik İzin ve Uygulama Yönergesi.  
c-)Millî Eğitim Bakanlığı Eğitim Araştırma Geliştirme Dairesi Başkanlığı'nın 11/04/2007 tarih ve 1950 sayılı emri.  
d-)Millî Eğitim Müdürlüğü Anket Komisyonu'nun 01/07/2009 tarihli tutanağı.

Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı Yüksek Lisans öğrencisi **Yasemin TURKAY**'ın, İlimizde ekte isimleri belirtilen okullarda uygulanmak üzere "**İlköğretim Okullarındaki Öğretmenlerin Mutlu Eğitim Yöneticisi Algısı**" konulu anket çalışmalarını yapma istekleri hakkındaki İlgi (a) yazı ve ekleri Müdürlüğümüzce incelenmiştir.

Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı Yüksek Lisans öğrencisi **Yasemin TURKAY**'ın, İlimizde ekte isimleri belirtilen okullarda uygulanmak üzere "**İlköğretim Okullarındaki Öğretmenlerin Mutlu Eğitim Yöneticisi Algısı**" konulu anket çalışmalarını yapması, bilimsel amaç dışında kullanılmaması koşuluyla, okul idarelerinin denetim, gözetim ve sorumluluğunda, İlgi (c) Bakanlık Emri esasları dahilinde uygulanması, sonuçtan Müdürlüğümüze rapor halinde (CD formatında)bilgi verilmesi kaydıyla Müdürlüğümüzce uygun görülmektedir.

Makamınızca da uygun görüldüğü takdirde Olurlarınıza arz ederim.

M. Ata ÖZER  
Millî Eğitim Müdürü

EKLER :  
Ek-1. İLGİ (a)yazı ve ekleri

OLUR  
02/07/2009  
Hikmet DİNÇ  
Vali  
Vali Yardımcısı

**NOT** :Verilecek cevapta tarih, kayıt numarası, dosya numarası yazılması rica olunur.  
Adres :İstanbul Millî Eğitim Müdürlüğü A.Blok Ankara cad. No:2 Cağaloğlu 526 13 82