

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

**ORTA ÖĞRETİM OKULLARINDA GÖREV YAPAN OKUL
MÜDÜRLERİNİN GÖSTERMİŞ OLDUĞU LİDERLİK VE
ETKİLİ YÖNETİCİLİK DAVRANIŞLARI**
(Yüksek Lisans Tezi)

Tezi Hazırlayan: **Fikret KARAMAN**

İSTANBUL, 2008

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

**ORTA ÖĞRETİM OKULLARINDA GÖREV YAPAN OKUL
MÜDÜRLERİNİN GÖSTERMİŞ OLDUĞU LİDERLİK VE
ETKİLİ YÖNETİCİLİK DAVRANIŞLARI**
(Yüksek Lisans Tezi)

Tezi Hazırlayan:
Fikret KARAMAN
Öğrenci No:
050712049

Danışman:
Yrd. Doç. Dr. Sevinç PEKER

İSTANBUL, 2008

YEMİN METNİ

Sunduğum Yüksek Lisans Tezimi, Akademik Etik İlkelerine bağlı kalarak, hiç kimseden akademik ilkelere aykırı bir yardım almaksızın bizzat kendimin hazırladığına and içerim. 15/10/2008

Aday: Fikret KARAMAN

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

15.10.2008

Enstitümüz *İşletme Yönetimi* Anabilim dalı *Eğitim Yönetimi ve Denetimi* Bilim dalı yüksek lisans öğrencisi **050712049** numaralı *Fikret Karaman*'ın "*Beykent Üniversitesi Lisansüstü Eğitim - Öğretim ve Sınav Yönetmeliği*"nin ilgili maddesine göre hazırlayarak, Enstitümüze teslim ettiği tezini, Yönetim Kurulumuzun 12.03.2008 tarih ve 2008/8 sayılı toplantısında seçilen ve 11/04/2008 tarihinde Taksim Kampüsünde toplanan biz jüri üyeleri huzurunda savunmuş ve kendisine düzeltme verilmiştir. Aday, "**ORTAÖĞRETİM OKULLARINDA GÖREV YAPAN OKUL MÜDÜRLERİNİN GÖSTERMİŞ OLDUĞU LİDERLİK VE ETKİLİ YÖNETİCİLİK DAVRANIŞLARI**" adlı düzeltilmiş tezini Taksim Kampüsünde toplanan biz jüri üyeleri huzurunda, ilgili yönetmeliğin (c) bendi gereğince (30) dakika süre ile aday tarafından savunulmuş ve sonuçta adayın tezi ~~ayıklığı/oybirliği~~ ile **Kabul veya Red** kararı verilmiştir.

İşbu tutanak, 7 nüsha olarak hazırlanmış ve Enstitü Müdürlüğü'ne sunulmak üzere tarafımızdan düzenlenmiştir.

DANIŞMAN
YRD.DOÇ.DR. SEVİNÇ PEKER

S. Peker

ÜYE
PROF.DR. MUSTAFA DELİCAN

M. Delican

ÜYE
PROF.DR. MEHMET FİKRET GEZGİN

M. Fikret Gezgın

ORTA ÖĞRETİM OKULLARINDA GÖREV YAPAN OKUL MÜDÜRLERİNİN GÖSTERMİŞ OLDUĞU LİDERLİK VE ETKİLİ YÖNETİCİLİK DAVRANIŞLARI

Tezi Hazırlayan: Fikret KARAMAN

Özet

Okul müdürü, okulun ve okul programının yönetiminden, öğrenmenin gerçekleşmesinden ve okulun başarısından birinci derecede sorumlu kişidir. Bu nedenle de okulun başarı ya da başarısızlığı, bir bakıma müdürün başarı ya da başarısızlığı kabul edilmektedir. Başarılı okul yöneticisi için önceden belirlenmiş olan yetki ve sorumlulukları yerine getirmek yeterli değildir. Bunun ötesinde okul yöneticilerinin sahip olmaları gereken çeşitli yeterlilik alanlarından söz edilebilir. Bunlardan biri de okul yöneticilerinin iyi bir lider ve özellikle de öğretim lideri olmaları gereğidir.

Okulun temel işlevlerinden biri, herkes için öğrenmeyi gerçekleştirmektir. Okul, sadece öğrenciler için değil, öğretmenler, veliler, çalışanlar, hatta bütün toplum için bir öğrenme yeri olmalıdır. Okul müdürü, söz konusu öğrenmelerin gerçekleşebilmesi için gerekli kaynakları sağlayan, ortamı hazırlayan, öğrenmeyi kolaylaştıran ve böylece öğrenmeye liderlik yapan kişidir. Bir okul müdürünün okulda yapması gereken çok çeşitli görevlerden söz edilebilirse de okulun temel işlevinin "öğrenmeyi sağlamak" olmasına bağlı olarak okul müdürünün de esas itibarıyla okuldaki zamanının çoğunu eğitim-öğretim ve öğrenmeyle ilgili işlere ayırması gerekmektedir.

Bu araştırmada "ortaöğretim okul yöneticilerinin liderlik ve yöneticilik davranışları" araştırılmıştır. Araştırma giriş ve problem durumu, liderlik ve yönetim, temel liderlik teorileri, eğitimde liderlik ile ilgili araştırmalar, yöntem, bulgular ve yorumlar, sonuç, tartışma ve önerilerden oluşturulmuştur.

Betimsel nitelikte olan bu araştırmada, tarama modellerinden genel tarama yöntemi kullanılmıştır.

Araştırmanın evrenini, İstanbul, Büyükçekmece ve Avcılar ilçelerinde Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı resmi ortaöğretim okullarında görev yapan 290 branş öğretmeni ve 69 okul müdür ve müdür yardımcısı oluşturmaktadır.

Araştırmada elde edilen verilerin çözümlenmesinde SPSS istatistik programı kullanılmıştır. Elde edilen veriler amaçlara uygun olarak frekans (f), yüzde (%), aritmetik ortalama (x), standart sapma (ss), t testi, Hallinger tarafından 1982 yılında hazırlanmış, yazarın izniyle ve Özkan (2006) tarafından Türkçe ye uyarlanmış 58 maddeden oluşan ölçek kullanılarak analiz edilmiştir. Ölçeğin güvenirliği ise Cronbach alpha 0,98 olarak bulunmuştur.

Ortaöğretim okullarımızın daha verimli olabilmesi için yöneticilerimizin liderlik üzerine nelere ihtiyaçları bulunduğu üzerine önerilerde bulunulmuştur.

Anahtar Kelimeler: Ortaöğretim okul yöneticisi, lider, eğitim yöneticiliği

LEADERSHIP AND EFFECTIVE MANAGEMENT BEHAVIORS OF SCHOOL MANAGERS IN SECENDARY EDUCATION

Presented By: Fikret KARAMAN

ABSTRACT

The school principal is the person who is responsible for the administration of the school and its program, the occurrence of learning and the success of the school. Therefore the success or the failure of the school is considered as the success or the failure of the principal himself. It is not adequate for a successful school administrator to complete some pre-defined tasks. Moreover some abilities that school administrators must have, can be claimed in this place. One of those abilities is the urge for them to be good school leaders and especially good education leaders.

One of the main functions of the school is to make learning come into being for everyone. The school must be a place of learning not only for the students but also for teachers, parents, staff and even the community itself. The school administrator is the person who maintains the sources, prepares the medium and eases the learning and therefore who leads the learning. Although many tasks that a school administrator should complete can be said, the main function of a school is to “maintain the learning” so most of the school administrator’s time should be spent for education and learning.

In this research “the leadership and administrative behaviors of the school administrators” was studied on. The research is consisted of the introduction, the problem status, leadership and administration, basic leadership theories, researches on education leadership, method, findings and comments, result, arguments and suggestions.

In this descriptive research general scanning method was used.

The universe of research is consisted of 290 teachers and 69 school principals of the states schools of Büyükçekmece and Avcılar region of İstanbul

In the analysis of the data obtained while the research the SPSS statistics program was used .

The data obtained was SPSS analyzed suiting the aims by the frequency(f), percentage(%), arithmetic average(x), standart deviation(ss) tests,perpared by Hallinger in 1982 and was adapted to Turkish language and with the permission of the writer and was analyzed with a 58 itemed scale.The confidentiality of the scale was found as Cronbach alpha 0.98.

Some suggestions were made on what our school administrators need to have about leadership in order to make our schools more efficient.

Keywords: seniors school administrator, education administration.

İÇİNDEKİLER

Yemin Metni	
Jüri Sayfası	
Önsöz	
Türkçe Özet ve Anahtar Kelimeler	
İngilizce Özet ve Anahtar Kelimeler (Abstract)	
Tablolar Listesi.....	V
Kısaltmalar.....	VII
Giriş	1

I. BÖLÜM

EĞİTİM YÖNETİMİ VE YÖNETİCİ LİDERLİK KAVRAMLARINA KURAMSAL YAKLAŞIM

1. LİDERLİK	10
1.1. Lider ve Liderlik Kavramı.....	10
1.2. Temel Liderlik Özellikleri.....	12
1.3. Lider Yönetici Ayrımı.....	17
1.4. Liderin Davranış Biçimleri.....	21
1.4.1. Otokratik Lider.....	21
1.4.2. Demokratik Lider.....	21
1.4.3. Serbestiyetçi Liderlik.....	22
2. TEMEL LİDERLİK TEORİLERİ	22
2.1. Özellikler Teorisi.....	22
2.2. Davranışsal Liderlik Teorisi.....	23
2.2.1. Ohio State Üniversitesi Liderlik Çalışmaları.....	24
2.2.2. University Of Michagen Liderlik Çalışmaları.....	25
2.2.3. Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matriksi Modeli.....	26
2.2.4. Mc Gregor'un X ve Y Teorileri.....	27
2.2.5. Likert'in Sistem 4 Sistem Modeli.....	28

2.2.6. Liderlik Tarzları İle İlgili Diğer Sınıflandırmalar.....	28
2.3. Durumsal Liderlik Teorileri.....	30
2.3.1. Fred Fiedler'in Etkin Liderlik Modeli.....	31
2.3.2. Amaç-Yol Teorisi.....	32
2.3.3. Hersey ve Blanchard'ın Durumsal Liderlik Kuramı.....	34
2.4. Yeni Liderlik Türleri.....	35
2.4.1. Kozmopolit Lider.....	35
2.4.2. Liderlerin Lideri.....	35
2.4.3. İzlemeyi Bilen Lider.....	36
2.4.4. Öğrenen Lider.....	36
2.4.5. Dönüşümcü Lider.....	37
3. YÖNETİM.....	38
3.1. Bilimsel Yönetim.....	39
3.2. Yönetim Süreçleri.....	39
3.2.1. Planlama.....	40
3.2.2. Örgütlenme.....	42
3.2.3. Personel Alma.....	44
3.2.4. Yönelme.....	44
3.2.5. Koordinasyon.....	44
3.2.6. Bilgi Verme.....	45
3.2.7. Bütçeleme.....	45
4. LİDER YÖNETİCİLİK.....	45
5. EĞİTİM YÖNETİMİ.....	47
6. EĞİTİM YÖNETİCİSİ.....	47
7. EĞİTİM YÖNETİCİLİĞİ VE CİNSİYET.....	50
8. OKUL YÖNETİMİ.....	51
8.1. Okul Yönetiminin Önemi.....	52
8.2. Okul Yönetiminin Yapacağı İşler.....	52
8.2.1. Fiziki Durumla İlgili İşler.....	52
8.2.2. Eğitim Öğretim Durumuyla İlgili İşler.....	53
8.2.3. Büro İşleri.....	53

8.2.4. Öğrenci İşleri.....	53
8.2.5. Personel İşleri.....	53
8.2.6. Hesap, Ayniyat ve Döner Sermaye İşleri.....	54
8.2.7. Demirbaş Eşyalarla İlgili İşler.....	54
8. 3.Okul Yöneticisi.....	54
9. EĞİTİMDE LİDERLİK.....	57
9.1. Eğitimsel Liderlik.....	57
9.2. Öğretimsel Liderlik.....	59

II. BÖLÜM

ORTA ÖĞRETİM OKULLARINDA GÖREV YAPAN OKUL MÜDÜRLERİNİN GÖSTERMİŞ OLDUĞU LİDERLİK VE ETKİLİ YÖNETİCİLİK DAVRANIŞLARI (AVCILAR VE BÜYÜKÇEKMECE İLÇE ÖRNEĞİ)

1. OKUL MÜDÜRLERİNİN LİDERLİK DAVRANIŞLARINA İLİŞKİN BULGULAR VE YORUM.....	63
1.1.Cinsiyet Değişkenine Göre Okul Müdürlerinin Liderlik Davranışları	66
1.2.Konum Değişkenine Göre Okul Müdürlerinin Liderlik Davranışları.....	67
1.3.Yaş Değişkenine Göre Okul Müdürlerinin Liderlik Davranışları.....	68
1.4. Kıdem Değişkenine Göre Okul Müdürlerinin Liderlik Davranışları	70
1.5. Okul Mevcudu Değişkenine Göre Okul Müdürlerinin Liderlik Davranışları.....	72
2. OKUL MÜDÜRLERİNİN YÖNETİCİLİK DAVRANIŞLARINA İLİŞKİN BULGULAR VE YORUM.....	73
2.1. Cinsiyet Değişkenine Göre Okul Müdürlerinin Yöneticilik Davranışları...76	
2.2. Konum Değişkenine Göre Okul Müdürlerinin Yöneticilik Davranışları.....77	
2.3. Yaş Değişkenine Göre Okul Müdürlerinin Yöneticilik Davranışları.....78	
2.4. Kıdem Değişkenine Göre Okul Müdürlerinin Yöneticilik Davranışları.....80	
2.5. Okul Mevcudu Değişkenine Göre Okul Müdürlerinin Yöneticilik Davranışları	81

3. OKUL MÜDÜRLERİNİN GÖSTERMİŞ OLDUĞU LİDERLİK VE YÖNETİCİLİK DAVRANIŞLARINI KARŞILAŞTIRMAYA İLİŞKİN

BULGULAR VE YORUM	83
SONUÇ VE ÖNERİLER	85
KAYNAKÇA	88
ÖZGEÇMİŞ	94
EKLER	95
EK-1: Valilik Oluru	
EK-2: Anket Formu	
EK-3: Avcılar ve Büyükçekmece İlçelerindeki Resmi Liselerin İsim Listesi	
EK-4: Okul Yöneticisinin Görev ve Yetkileri (1.12.1964 Tarih ve 1333 Sayılı Tebliğler Dergisine Göre)	

TABLULAR LİSTESİ

<u>Tablo No</u>	<u>Sayfa</u>
1. Lider ve Yönetici Farklılıkları.....	18
2. Ölçek Seçenek- Ağırlık Tablosu.....	62
3. Ölçek Seçenek- Aralık Tablosu.....	62
4. Okul Müdürlerinin Göstermiş Oldukları Liderlik Davranışlarına İlişkin Yönetici ve Öğretmen Görüşleri Aritmetik Ortalamaları ve Standart Sapma Değerleri.....	63
5. Cinsiyet Değişkenine Göre Yönetici ve Öğretmenlerin Okul Müdürlerinin Göstermiş olduğu Liderlik Davranışlarına İlişkin Görüşleri Arasında Anlamli Farklılığa İlişkin T Testi Sonuçları.....	66
6. Konum Değişkenine Göre Yönetici ve Öğretmenlerin Okul Müdürlerinin Göstermiş olduğu Liderlik Davranışlarına İlişkin Görüşleri Arasında Anlamli Farklılığa İlişkin T Testi Sonuçları.....	67
7. Yaş Değişkenine Göre Okul Müdürlerinin Göstermiş Oldukları Liderlik Davranışlarına İlişkin Yönetici ve Öğretmen Görüşleri Aritmetik Ortalamaları ve Standart Sapma Değerleri.....	68
8. Yaş Değişkenine Göre Okul Müdürlerinin Göstermiş Oldukları Liderlik Davranışlarına İlişkin Yönetici ve Öğretmen Görüşleri Arasındaki Anlamli Farklılığa Yönelik Olarak Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi ve Sonuçları.....	69
9. Kıdem Değişkenine Göre Okul Müdürlerinin Göstermiş Oldukları Liderlik Davranışlarına İlişkin Yönetici ve Öğretmen Görüşleri Aritmetik Ortalamaları ve Standart Sapma Değerleri.....	70
10. Kıdem Değişkenine Göre Okul Müdürlerinin Göstermiş Oldukları Liderlik Davranışlarına İlişkin Yönetici ve Öğretmen Görüşleri Arasındaki Anlamli Farklılığa Yönelik Olarak Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi ve Sonuçları.....	72
11. Okul Mevcudu Değişkenine Göre Okul Müdürlerinin Göstermiş Oldukları Liderlik Davranışlarına İlişkin Yönetici ve Öğretmen Görüşleri Aritmetik Ortalamaları ve Standart Sapma Değerleri.....	72
12. Okul Mevcudu Değişkenine Göre Okul Müdürlerinin Göstermiş Oldukları Liderlik Davranışlarına İlişkin Yönetici ve Öğretmen Görüşleri Arasındaki Anlamli Farklılığa Yönelik Olarak Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi ve Sonuçları.....	72
13. Okul Müdürlerinin Göstermiş Oldukları Yöneticilik Davranışlarına İlişkin Yönetici ve Öğretmen Görüşleri Aritmetik Ortalamaları ve Standart Sapma Değerleri.....	73

14. Cinsiyet Değişkenine Göre Yönetici ve Öğretmenlerin Okul Müdürlerinin Göstermiş olduğu Yöneticilik Davranışlarına İlişkin Görüşleri Arasında Anlamlı Farklılığa İlişkin T Testi Sonuçları.....	76
15. Konum Değişkenine Göre Yönetici ve Öğretmenlerin Okul Müdürlerinin Göstermiş olduğu Yöneticilik Davranışlarına İlişkin Görüşleri Arasında Anlamlı Farklılığa İlişkin T Testi Sonuçları.....	77
16. Yaş Değişkenine Göre Okul Müdürlerinin Göstermiş Oldukları Yöneticilik Davranışlarına İlişkin Yönetici ve Öğretmen Görüşleri Aritmetik Ortalamaları ve Standart Sapma Değerleri.....	78
17. Yaş Değişkenine Göre Okul Müdürlerinin Göstermiş Oldukları Yöneticilik Davranışlarına İlişkin Yönetici ve Öğretmen Görüşleri Arasındaki Anlamlı Farklılığa Yönelik Olarak Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi ve Sonuçları.....	79
18. Kıdem Değişkenine Göre Okul Müdürlerinin Göstermiş Oldukları Yöneticilik Davranışlarına İlişkin Yönetici ve Öğretmen Görüşleri Aritmetik Ortalamaları ve Standart Sapma Değerleri.....	79
19. Kıdem Değişkenine Göre Okul Müdürlerinin Göstermiş Oldukları Yöneticilik Davranışlarına İlişkin Yönetici ve Öğretmen Görüşleri Arasındaki Anlamlı Farklılığa Yönelik Olarak Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi ve Sonuçları.....	80
20. Okul Mevcudu Değişkenine Göre Okul Müdürlerinin Göstermiş Oldukları Yöneticilik Davranışlarına İlişkin Yönetici ve Öğretmen Görüşleri Aritmetik Ortalamaları ve Standart Sapma Değerleri.....	81
21. Okul Mevcudu Değişkenine Göre Okul Müdürlerinin Göstermiş Oldukları Yöneticilik Davranışlarına İlişkin Yönetici ve Öğretmen Görüşleri Arasındaki Anlamlı Farklılığa Yönelik Olarak Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi ve Sonuçları.....	81
22. Yönetici ve Öğretmenlerin Okul Müdürlerinin Göstermiş Olduğu Liderlik ve Yöneticilik Davranışlarına İlişkin Görüşleri Arasındaki Anlamlı Farklılığa İlişkin T Testi ve Sonuçları.....	82

KISALTMALAR LİSTESİ

a.g.k.	Adı Geçen Kitap
a.g.m.	Adı Geçen Makale
ARGE	Araştırma Geliştirme
ISSCL	Interstate School Leaders Licensure Consortium Council of Chief State School Officers
M.E.B.	Milli Eğitim Bakanlığı
SS	Standart Sapma
\bar{x}	Aritmetik Ortalama

GİRİŞ

Eğitim yönetimi, eğitimle ilgili kuruluş ve okulların amaçlarına ulaşabilmeleri için insan, para, araç-gereçlerin en etkili ve verimli bir biçimde yerleştirilmesini ya da kullanılmasını inceleyen bir bilim dalıdır. Eğitim yönetimi, yönetim biliminin bir dalıdır. Okul yönetimi ise eğitim yönetiminin daha sınırlı bir alana uygulanmasıdır. Yöneticilikle ilgili genel kavramlarını yönetim biliminden, özel kavramlarını kendi alanındaki yönetim uygulamalarından alır.

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, ğretim hizmetleri, personel yönetimi, bütçe, bina, araç ve gereçlerin verimli bir Şekilde kullanılması için yöntemler geliştirir ve yönetim süreçlerinin etkili bir Şekilde işletilmesi yolları aranır.

Bir toplumun varlığını sürdürmesi ve gelişmesinde en önemli kaynağı amaçlarına uygun yetiştirdiği insanlardır. Eğitim sisteminde üretici bir alt sistem olan okulun, toplumun yesi olan bireyin bütün yeteneklerinin geliştirilmesindeki başarısızlığı aile, ülke ve daha ötesi insanlık için bir kayıptır. Bu tür kayıpların önlenmesi okulun ve dolayısıyla yönetenlerin rollerini iyi bilme ve başarı ile oynamalarına bağlıdır.

Okul müdürlerini diğer müdürlerden ayrılan en önemli yönü, amacının insan yetiştirme olmasıdır. Amacı insan yetiştirmek olan okul müdürü, insan ve madde kaynaklarını birleştirerek, kurumda en yüksek verimi elde etmeye çalışır. Okul müdürü “ okulu daha iyi nasıl yönetebilirim” sorusunu sürekli kendisine sorarak, aldığı cevaplarla okulunda yeni davranışlar geliştirmesi ve okulunu en etkili Şekilde yönetmesi beklenir. Toplumdan etkilenen ve toplumu etkileyen, eğitim sistemimizin alt sistemi olan okul yönetiminde, okul müdürünün göstermiş olduğu liderlik ve yöneticilik davranışlarının sonucu olarak optimal verimliliğin oluşturulmasına çalışılmalıdır. Bu araştırma ile, geleceğimizin teminatı olan çocuklarımıza ve gençlerimize, okul ortamında eğitim ve ğretim verirken, parçanın en önemli yesi olan okul yöneticilerinin yüksek verim elde edebilmek için nelere dikkat etmesi gerektiği araştırılmaya çalışılmıştır.

Tezin amacı, orta öğretim okullarında görev yapan okul müdürlerinin göstermiş olduğu liderlik ve etkili yöneticilik davranışlarına ilişkin olarak, demografik özellikler arasında farklılık olup olmadığının araştırılmasıdır. Ayrıca, toplumun ihtiyacı olan nitelikli bireylerin yetişmesi sürecinde eğitim liderlerinin eğitim örgütlerine sağladıkları katkının önemini vurgulanması ve bu amaçla kalitenin artırılmasında amaçlar arasındadır. Bu amacı gerçekleştirmeye en uygun yöntem olarak “genel tarama modeli” kullanılmıştır. Söz konusu araştırma alan taraması olarak incelenmiş olup sahada uygulama yapılarak sonuçlar SPSS 11.5 programı ile sonuçlandırılıp yorumlanmıştır.

Bu çerçevede tezin birinci bölümünde; liderlik ve yöneticilik kavramları açıklandıktan sonra lider ile yönetici arasındaki farklar incelenmiştir. Temel liderlik teorileri, yönetim, lider yöneticilik, eğitim yönetimi, eğitim yöneticisi, okul yönetimi, okul yöneticisi ve eğitimde liderlik konularına değinilerek liderlik ve okul yöneticiliği üzerine yapılan yurt içi ve yurt dışı çalışmalardan bazılarına yer verilmiştir.

Tezin ikinci bölümünde; saha araştırmasına yer verilmiştir. Araştırma sonucunda belirlenen boyutlara ilişkin olarak orta öğretim okullarında görev yapan okul müdürlerinin göstermiş olduğu liderlik ve etkili yöneticilik davranışları değerlendirilmiş, toplanan veriler tablolaştırılarak yorumlanmıştır.

Sonuç kısmında ise; alan araştırması ile saha araştırması sonucunda elde edilen veriler analiz edilmiş ve ulaşılan sonuçlar bir bütün olarak değerlendirilerek çıkarılan sonuçlara ve önerilere yer verilmiştir.

- Problem Durumu

Eğitim, günümüzde artık rastgeleliğe bırakılmayacak ölçüde toplumlar açısından büyük bir önem arz etmektedir. Eğitim, geçmişin kültür mirasını, birikimlerini yeni kuşaklara aktarırken, aynı zamanda geleceğe yön verecek, uyum sağlayacak insanları da planlı ve sistemli şekilde yetiştirmeyi amaçlamaktadır.

Eğitim yönetimi, eğitimle ilgili tüm kurumların belirlenen hedeflerine ulaşabilmeleri için insan ve madde kaynaklarının en etkili bir biçimde kullanılmasını inceleyen bilim dalı olarak görülmektedir. Okul yönetimi ise eğitim yönetiminin daha

sınırlı bir alanda uygulamasıdır. Okul yönetiminin temel amacı, ilgili olduğu eğitim teşkilatının amaçları doğrultusunda okulu yaşatmak, etkili bir biçimde işler vaziyette tutmaktır. Okulun amaçlarını geliştirecek, yapısını yaşatacak ve havasını koruyacak iç öğelerin lideri, okul müdürüdür.

Değişimi ve yeniliği benimseyen bir okul müdürü, etkili müdür olma konusunda gerekli ilk adımı atmış olur. Atılan bu ilk adım, müdürün kendisine, örgütüne ve dolayısıyla etkili okul kavramına yönelik ifade etmesi anlamında yönetici istekliğini ve öncülüğünü göstermesi bakımından önemlidir.

Okul müdürlerinin planlama, karar verme, örgütleme, iletişim, koordinasyon, denetleme, değerlendirme gibi yönetim süreçleri kapsamında yer alan görevleri bulunmaktadır. Personelin sosyal ve psikolojik gereksinimlerini karşılayarak örgütüyle bütünleşmelerini sağlamak, yaratıcılıklarını kullanabilmelerine imkan sağlamak ve katılımcı bir ortam hazırlayarak görevleriyle birlikte kendilerini de geliştirmelerine fırsat vermek de okul yönetiminin görevidir. Okul yöneticileri, bu süreçlerin işleyişinde etkili ve nesnel kararlar verebildikleri sürece başarılı olabilirler.

Okul müdürlerinin, örgütlerini verimli ve işler duruma getirebilmeleri ancak lider yöneticilerle mümkün olabilmektedir. Lider yöneticinin en önemli görevlerinden biri örgütün amaçları ile grup amaçlarını ortak hale getirmektir. Lider yönetici, problemleri objektif bir şekilde ortaya koyan ve onları çözmek için gerekli donanıma sahip olan kişidir.

Lider yöneticilerin seçimi, atanması ve yükselmesi eğitim sisteminin tüm verimliliği için önemlidir. Yöneticilik için doğru personelin seçimi, yetiştirme maliyetinin azalmasına neden olur. Yöneticilerin seçimi, atanması ve yükselmesi ile ilgili uygulamalar çoğu kez belirsiz politikalara dayanmaktadır. İdeal yönetici eğitim sisteminin tipine, sistemin karşılaştığı belli sorunlara, yönetim yapılarının düzenine göre değişir. Bu nedenle yöneticilerin seçilmesi, atanması ve yükselmesinde her pozisyon için beklenen mesleki yeterlilikler ve etkinlik becerilerinin yanında kişisel niteliklerin belirlenmesinde büyük önem kazanmaktadır.

- **Problem Cümlesi**

Bu araştırmada “orta öğretim okullarında görev yapan okul müdürlerinin göstermiş olduğu liderlik ve etkili yöneticilik davranışlarının boyutu nedir? ” sorusuna cevap aranmıştır.

- **Alt Problemler**

1. Yönetici ve öğretmen görüşlerine göre okul müdürleri ne derece liderlik davranışları göstermektedir?
2. Cinsiyet değişkenine göre yönetici ve öğretmenlerin okul müdürlerinin göstermiş olduğu liderlik davranışlarına ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir farklılık var mıdır?
3. Konum değişkenine göre yönetici ve öğretmenlerin okul müdürlerinin göstermiş olduğu liderlik davranışlarına ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir farklılık var mıdır?
4. Yaş değişkenine göre yönetici ve öğretmenlerin okul müdürlerinin göstermiş olduğu liderlik davranışlarına ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir farklılık var mıdır?
5. Kıdem değişkenine göre yönetici ve öğretmenlerin okul müdürlerinin göstermiş olduğu liderlik davranışlarına ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir farklılık var mıdır?
6. Okul mevcudu değişkenine göre yönetici ve öğretmenlerin okul müdürlerinin göstermiş olduğu liderlik davranışlarına ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir farklılık var mıdır?
7. Yönetici ve öğretmen görüşlerine göre okul müdürleri ne derece yöneticilik davranışları göstermektedir?

8. Cinsiyet değişkenine göre yönetici ve öğretmenlerin okul müdürlerinin göstermiş olduğu yöneticilik davranışlarına ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir farklılık var mıdır?
9. Konum değişkenine göre yönetici ve öğretmenlerin okul müdürlerinin göstermiş olduğu yöneticilik davranışlarına ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir farklılık var mıdır?
10. Yaş değişkenine göre yönetici ve öğretmenlerin okul müdürlerinin göstermiş olduğu yöneticilik davranışlarına ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir farklılık var mıdır?
11. Kıdem değişkenine göre yönetici ve öğretmenlerin okul müdürlerinin göstermiş olduğu yöneticilik davranışlarına ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir farklılık var mıdır?
12. Okul mevcudu değişkenine göre yönetici ve öğretmenlerin okul müdürlerinin göstermiş olduğu yöneticilik davranışlarına ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir farklılık var mıdır?
13. Yönetici ve öğretmenlerin okul müdürlerinin göstermiş olduğu liderlik ve yöneticilik davranışlarına ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir farklılık var mıdır?

- Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı; İstanbul ilindeki resmî liselerde görev yapan yönetici ve öğretmenlerin görüşlerine göre, okul müdürlerinin göstermiş olduğu liderlik ve yöneticilik davranışlarının neler olduğunu belirlemektir.

- Araştırmanın Önemi

Yönetim biliminin bir dalı olan eğitim yönetimi; eğitimle ilgili kuruluş ve okulların amaçlarına ulaşabilmeleri için insan, para, araç-gereçlerin en etkili ve verimli bir

biçimde kullanılmasıdır. Okul yönetimi ise eğitim yönetiminin daha sınırlı bir alana uygulanmasıdır. Yöneticilikle ilgili genel kavramlarını yönetim biliminden, özel kavramlarını kendi alanındaki yönetim uygulamalarından alır.

Okul yönetimin deyince ilk akla gelen okul müdürleridir.Okul müdürlerinin diğer müdürlerden ayrılan en önemli yönü, amacının insan yetiştirme olmasıdır. Amacı insan yetiştirmek olan okul müdürü, insan ve madde kaynaklarını birleştirerek, kurumda en yüksek verimi elde etmeye çalışır. Okul müdürü “okulu daha iyi nasıl yönetebilirim? ” sorusunu sürekli kendisine sorarak, aldığı cevaplarla okulunda yeni davranışlar geliştirmesi ve okulunu en etkili şekilde yönetmesi beklenir.

Toplumdan etkilenen ve toplumu etkileyen, eğitim sistemimizin alt sistemi olan okul yönetiminde, okul müdürünün göstermiş olduğu liderlik ve yöneticilik davranışlarının sonucu olarak en çok verimliliğin oluşturulmasına çalışılmalıdır. Bu araştırma ile geleceğimizin teminatı olan çocuklarımıza ve gençlerimize, okul ortamında eğitim ve öğretim verirken, parçanın en önemli unsuru olan okul yöneticilerinin yüksek verim elde edebilmek için nelere dikkat etmesi gerektiği araştırılmaya çalışılmıştır.

Okul müdürleri, müdür yardımcıları ve öğretmenlerin görüşüne dayalı olarak, müdürlerin göstermiş olduğu liderlik ve etkili yöneticilik davranışlarının araştırılması, bugün tanımlamakta güçlük çektiğimiz eğitim sistemimizin mevcut belirsizliğini bir ölçüde azaltacak bilgiler sağlayacağı ve ilgili literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

- Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırmaya katılan yönetici ve öğretmenlerin anket sorularını cevaplarırken gerçek görüş ve düşüncelerini ifade ettikleri varsayılmıştır. Bununla birlikte araştırma 2007-2008 eğitim ve öğretim yılında İstanbul ili Avrupa yakası Avcılar ve Büyükçekmece ilçelerinde bulunan kamuya ait ortaöğretim kurumlarında görev yapan okul müdürleri, müdür yardımcıları ve branş öğretmenleri üzerinde gerçekleştirilmiştir.

- Araştırmanın Sayıtlıları

Araştırmada aşağıdaki sayıtlılardan hareket edilmiştir:

1. Araştırma iki ilçede faaliyet gösteren ortaöğretim okullarında gerçekleştirilecektir. Araştırmada söz konusu ilçelerde faaliyet gösteren ortaöğretim okullarının İstanbul genelindeki ortaöğretim okullarından farklılık göstermeyeceği varsayılmaktadır.
2. Araştırmada ortaöğretim okullarında görev yapan öğretmenler, müdür yardımcıları ve müdürler esas alınacaktır. Öğretmen ve müdür yardımcılarının okul müdürlerini; okul müdürlerinin ise kendilerini gerçekçi bir şekilde değerlendirecekleri varsayılmıştır.
3. Bu araştırmada kullanılan veri toplama araçlarının ölçülmek istenilen özellikleri doğru olarak ölçtüğü varsayılmıştır..

- Araştırmanın Modeli

Araştırma var olan durumu olduğu gibi saptamaya çalışacağı için betimsel bir araştırmadır ve bundan dolayı bu araştırmada tarama modeli kullanılmıştır. Ayrıca, yönetici ve öğretmenlerin okul müdürlerinin göstermiş olduğu liderlik ve yöneticilik davranışlarına ilişkin görüşleri kıdem, konum, yaş, okul mevcudu ve cinsiyet değerrişkenleri açısından karşılaştırılmıştır. Bu değerrişkenler açısından yönetici ve öğretmenlerin görüşleri arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığı belirlenmeye çalışılmıştır. Farklı grupların belirtilen bu değerrişkenler açısından karşılaştırılması söz konusudur. Dolayısıyla bu araştırma aynı zamanda ilişkisel bir araştırmadır.

- Araştırmanın Evreni ve rneklemi

Araştırmanın alışma evrenini, 2007-2008 eğitim-ğretim yılında İstanbul ili, Avrupa yakası Büyükçekmece ve Avcılar ilçelerindeki görev yapan 82 lise yöneticisi ve 1665 ğretmen oluşturmaktadır.

Araştırmada belirtilen ilçelerdeki yöneticilerin tamamına ulaşılmıştır. Ancak iş yoğunluğu ve diğer sebepler ile anketi yanıtlayamayan 13 yönetici olmasından dolayı, anketi samimi ve eksiksiz uygulayan 69 yönetici araştırmanın kapsamına dahil edilmiş, örnekleme grubu olarak alınmıştır. Araştırmada ğretmenler için örnekleme seçme yoluna

gidilmiş oransız elaman örnekleme ile öğretmenlerden örneklem alınmıştır. Toplam 300 öğretmenden 10 öğretmenin anketi çeşitli hatalar nedeniyle çalışmadan atılmış ve 290 öğretmen araştırmanın örneklemini oluşturmuştur. Çalışma ve analizler 69 yönetici ve 290 öğretmen örneklem alınarak gerçekleştirilmiştir.

- Veri Toplama Araçları

Araştırmada okul müdürlerin liderlik ve yöneticilik davranışlarını ölçen bir ölçek kullanılmıştır. Ölçek iki bölümden oluşmaktadır. Ölçeğin birinci bölümünde deneklere ait kişisel bilgiler ikinci bölümünde ise müdürlerin liderlik ve yöneticilik davranışlarına ilişkin maddeler yer almaktadır. Ölçekte liderlik boyutuna ilişkin 27 madde bulunmaktadır. Yöneticilik boyutuna ilişkin 23 madde yer almaktadır. Toplam 50 soruluk liderlik ve yöneticilik ölçeği 2 faktörde toplanmış, beşli likert ölçeği ile değerlendirilmiştir.

- Veri Toplama Süreci

Verilerin toplanmasında araştırmacı her okula bireysel olarak kendisi giderek ölçekleri uygulamıştır. Farklı etkilerin karışmaması için araştırmacı ölçekleri 15 gün içinde uygulamış ve toplamıştır. Ayrıca ölçeğin toplanmasında özellikle öğretmenlerin ölçeği rahatça doldurabilmeleri için öğretmenler odasına kapalı kutular koymuş ve ölçeği dolduran öğretmenlerin bu kutuya atmasını istemiştir. Bunu yaparken araştırmanın sonucuna etki edecek etkenlerin ortadan kaldırılması amaç edinilmiştir.

- Verilerin Analizi ve Yorumu

Ölçek formları ile toplanan veriler, uygulama öncesinde araştırmacı tarafından her ölçek sorusuna verilen kodlara uygun olarak bilgisayara yüklenmiştir. Yükleme işlemi tamamlanan veriler, araştırmanın amacına uygun olarak işlenmiş ve analizler bu bağlamda yapılmıştır. Verilerin analiz edilmesinde SPSS 11,5 adlı bilgisayar programı kullanılmıştır. Bu program aracılığıyla yönetici ve öğretmenlerin, okul müdürlerinin göstermiş olduğu liderlik ve yöneticilik davranışlarına ilişkin görüşleri aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri ile belirlenmiştir.

Konum ve cinsiyet değişkenliklerine göre deneklerin görüşleri arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını belirlemek için bağımsız gruplar için t-testi uygulanmıştır.

Yönetici ve öğretmenlerin müdürlerin göstermiş olduğu liderlik ve yöneticilik davranışlarına ilişkin görüşlerini belirlemek için bağımlı t testi uygulanmıştır.

Yönetici ve öğretmenlerin yaş, kıdem ve okul mevcudu değişkenlerine göre, müdürlerin göstermiş olduğu liderlik ve yöneticilik davranışları arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını belirlemek için tek yönlü varyans analizi yapılmış, farklılığın çıktığı durumlar için ise Tukey HSD testi uygulanmıştır. Sonuçlar bu bağlamda yorumlanmıştır. Anlamlılık düzeyi $p<0,05$ ile $p<0,01$ alınmıştır.

I. BÖLÜM

EĞİTİM YÖNETİMİ VE YÖNETİCİ LİDERLİK KAVRAMLARINA KURAMSAL YAKLAŞIM

1- LİDERLİK

1.1. Lider ve Liderlik Kavramı

Lider, büyük değişimlerin yarattığı yeni fırsatları yakalayabilen, belirsizlik ve tehlikelere rağmen bu fırsatları değerlendirerek kurumuna yeni açılımlar getirebilen kişidir.

1

“Lider, bireyleri ortak hedeflere yönelten, hedefleri benimseten, bireyler arası bağlantıyı sağlayan, dağınık güç ve bilgiyi bir araya toplayıp sinerji yaratan kişidir. Liderin tanımına açıklık getirebilmek için “lider kimdir?” sorusu sorulmalıdır. Bu sorunun cevabı şu maddelerdir:

1. Sorgulayıcı ve sabırlı,
2. Daima önde durmayı değil, yeri geldiğinde arka planda durmayı bilen,
3. Değişimin yaratıcısı olan,
4. Prensipleri ile hareket eden,
5. Zorluklara karşı mücadele eden,
6. Ahlak kurallarını bireysel menfaatlerinin önünde tutan,
7. Kararları takımıyla beraber alan,
8. Daima değişime açık kişidir.”²

"Harry Truman' a göre lider; başkalarının yapmak istemediği ve sevmediği işleri onlara yaptırma yeteneğine sahip kişidir. Vince Lombardi' nin de liderlik hakkındaki yaklaşımı şu şekildedir: Bir oyuncunun taktiklerini sadece kara tahta başında ortaya koyan

¹ Erçetin, Ş., Lider Sarmalında Vizyon, Ankara, 2000, s. 35.

² www.insankaynaklari.com/bireyler/trends/makale/Liderlik_Guncel.asp (15.02.2008).

antrenör, çalıştırıcı değersizdir. Değerli olanlar, oyuncuların içine giren ve onları motive edebilenlerdir.”³

Lider, grubun kendisine başkanlık etmesi için seçtiği kişi olup grubun bir üyesi olarak, diğer grup üyeleri üzerinde olumlu etkide bulunan kişi olarak da nitelendirilmektedir. Ayrıca lider, mensup olduğu grubun gayesinin tahakkukunu temin hususunda gruba en etkin şekilde yön verebilen kimsedir.⁴

“Liderler olmadıkça örgütlerin bir insan ve makine yığından bir farkı kalmaz. Liderlik bir grubu bir araya getiren ve amaçlara doğru güdüleyen insan etmenidir.”⁵

“Liderlik, izleyenleri, grubun amaçlarını gerçekleştirme doğrultusunda ikna etme sürecidir. Liderlik sürecinde, lider ve izleyenler vardır. İzleyiciler kavramı daha çok pasif bir davranışı ve lidere olan bağımlılığı çağrıştırmaktadır.”⁶ Ancak günümüzde liderlik yaklaşımlarında lider ile izleyiciler arasında çok yönlü bir etkileşim üzerinde durulmaktadır. Liderlik süreç olarak görülürken; lider, bu süreci harekete geçiren kişi olarak kabul edilmektedir.

“Liderliğin 350’ den fazla tanımı yapılmıştır. Liderlikle ilgili olarak yapılan tanımların ortak iki yönü bulunmaktadır;

1. Liderlik bir grup işlevidir. Bu süreçte en az iki ya da daha fazla kişiyle etkileşimde bulunulmaktadır.
2. Liderlik, izleyicilerin davranışlarını bilinçli olarak etkileme çabasıdır.”⁷

Lideri lider yapan onu izleyenlerin varlığıdır. Bireylerin kendileri dışında birinin zorlamasıyla belli bir biçimde davranmaları söz konusu olamayacağından, esas olan bireylerin veya grup üyelerinin kapalı veya açık olarak söz konusu etki ilişkisini kabul

³ Budak, G., İşletme Yönetimi, İzmir, 2004 ,s.380-381.

⁴ Genç, N., Yönetim ve Organizasyon Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar, Ankara, 2004, s.149.

⁵ Ilgar, L., Eğitim Yönetimi Okul Yönetimi Sınıf Yönetimi, İstanbul, 2005, s.57.

⁶ Can, H., Organizasyon Ve Yönetim, Ankara,1994, s.177.

⁷ Çelik,V., Eğitimsel Liderlik, Ankara, 2003, s.188.

etmeleridir. Gerçekte, lideri izleyenler, liderin kendi adlarına, kendi hakları olan karar verme yetkisini bağımsızca kullanmasına izin vermektedirler.

Liderliği; doğal lider ve örgütsel lider olarak ikiye ayırmak mümkündür. Doğal lider bir örgütte bir grup insanın içinden, o grubun ortamına bağlı olarak ortaya çıkan ve grup üyelerine liderlik makamına getirilen kişidir.

Örgütsel liderlik; Atanmış yöneticilik ile liderliğin birleşmesi gereği örgütsel liderlik kavramını ortaya çıkarır. Atamayla liderlik görevine getirilmiş bir kimsenin örgütsel lider olması zordur ancak imkansız değildir.⁸

1.2. Temel Liderlik Özellikleri

Herkesin her durumda liderlik sorumluluğunu üstlenebilmesi için temel özellikler olarak düşünülen yedi kapasite verilmektedir. Liderlik bu kapasitelerin kişide bir arada bulunması ile meydana gelen bir sinerjik özelliktir. Bu nedenle veriliş sırası önem taşımamaktadır.

Öz-Güven: Kendi yeteneklerini ve kendi değerini farkında olan, başkalarının takdirini beklemeyen, kibirli ve saldırgan olmayan sakin fakat kararlı bir öz-güven başkalarının güvenini de kazanmak için çok etkilidir. Öz-güven aynı zamanda öz-disiplin ve irade anlamına da gelmektedir. Bunların eksikliği insanları hataya ve başarısızlığa götüreceğinden, kişinin öz-güveninin de oluşumunu engelleyecektir.⁹

Tutarlı Kişilik: Kişiyi diğerlerinden ayıran olumlu kişilik özelliklerinin mükemmelliği değil, bu olumlu kişilik özellikleri ile insani zaaflarının karışımından oluşan tutarlı kişiliğidir. Gerçek bir liderin mükemmel bir kişiliği olması beklenmemelidir. Beğeni ve saygı toplayan kalitelerinin yanında kendisini izleyenlere bağlayan insanı kusurları da liderliğini etkilemeyecektir. Kendi üstünlüklerinin ve zaaflarının bilincinde olan ve bunları savunma mekanizmaları ile gizlemeye çalışmayan bir lider, sorunların üzerine daha enerji ve kararlı bir şekilde gidebilmekte, vaktini ve enerjisini, kendine savunma mekanizmaları geliştirmeye harcamamaktadır. İzleyenlerin güvenini sağlayan özellik liderlerin üstün yetenekleri değil kendileri ile barışık ve tutarlı olmalarıdır.

⁸ Ilgar, a.g.k., s.57-58.

⁹ Baltaş, A., "Lider Öngörülüdür" Hürriyet, 13 Subat 1999.

Samimiyet: Etkin bir lider bu dünyadaki diğer insanlarla aynı olduğu görünümünü verir. İzleyenlerden üstün olduğu görünümü vermeyen mütevazı bir yaklaşımı vardır. İnsanlara sevgi ve anlayışla yaklaşır, duygu ve sorunlarını paylaşır. Farklı sosyal yapı ve eğitim düzeyinde olan insanlarla ilişki kurmakta güçlük çekmez. Bu insanlarla ilişki kurarken statü kazandığı veya kaybettiği düşüncesine kapılmaz.

Canlılık: Bu özellik başkaları ile liderin enerji alışverişini kolaylaştırır. Gerçek liderler etrafına enerji ve canlılık aşılayan bir kaynak gibidir. Kendisine yaklaşan çivi ve iğneleri de mıknatıslandıran bir mıknatıs gibidirler. Bu özellikleri izleyenlerin davaya bağlılıklarını, aksiliklerden yılmamalarını sağlar. Ayrıca bu canlılık liderin dava dışındaki konularla da yoğun ilgi duymasını ve bu şekilde yeni görüş ve fikirlerle yeni heyecanlar edinmesini ve etrafa yaymasını sağlar. Sadece ağaçlar değil orman da görülür hale gelir.¹⁰

Her zaman olduğu gibi, geleceğin etkin liderleri çok yüksek düzeyde ve sürekli enerjiye sahip olacaklardır. Liderlik zor bir iştir. Genetik olarak temel enerji düzeyi belirli olmasına rağmen, etkin liderler kişisel enerjilerini en üst düzeyde kullanmak zorundadırlar. Enerji, iyi liderler tarafından sadece tüketilmemeli aynı zamanda yeniden depolanmalı, güçlendirilmeli ve sürekli kişisel gelişme için kullanılmalıdır.¹¹

Canlı ve yaratıcı bir zekâ: Liderler genelde çevrelerindeki olguları algılama ve yorumlamada ve bunlara uygun tavırlar almada aktif ve tarayıcı bir zekaya sahip olduklarını gösterirler. Zekâ ve yaratıcılık liderlere ilgilerini ve enerjilerini daha anlamlı, ekonomik ve karizmatik olarak kullanabilme olanağı sağlar. Belki de liderlere doğuştan gelme bir yetenek görünümü veren ve eğitimle geliştirilmesi güç olan kapasite budur.

Liderlik özelliklerinin arasında en temel olanı zekadır. Daha çok ve daha hızlı görebilme, nedenleri daha etkin bulabilme, neden ve sonuçları daha hızlı ve etkili şekilde bağlayabilme, hayat boyu öğrenilenlerin hepsini değerlendirme yeteneği, diğer insanları kişiye doğru çeken bir etki yaratır. Liderlik için, herkeste bulunabilen ham zeka yeterli değildir; liderler gerçek dünyaya ve sosyal kategorilere zekalarını uygulayabilme

¹⁰ Baltaş, A., "Lider Öngörülüdür" Hürriyet, 13 Subat 1999.

¹¹ Greenberg, B., Behaviory in Organizations, New Jersey, 1993, s. 93.

becerilerini geliştirmek zorundadır. Bunun doğru olmasına karşın ham zeka, uygulansın uygulanmasın; liderliğin temel taşıdır.¹²

Bu zekânın dayandığı uzun süreli, yüksek kapasiteli, iyi bilenmiş bir hafıza, geleceğin etkin liderleri için evvelce olduğu gibi gerekli olacaktır. Hafıza sadece bilgi toplama ve bilgi geliştirmeye destek vermez, aynı zamanda liderliğin sürekliliği için gerekli kişiler arası bağların sıkılaştırılmasına sebep olur. Bir liderin yönettiği kişilerin yaşamları ile ilgili hususları hatırlama yeteneği, yönetilenleri lidere bağlayan bağlardan biridir.

Sağduyu: Sağduyu liderin temel ve anlamlı olguları , ayrıntı ve sıradan olgulardan ayırabilmesini, bütün ve parçalar arasındaki ilişkileri görebilmesini sağlayan kapasitedir. Diğer kapasitelerle birleştiği zaman lider sağduyusunu yaşadığı sınırlı deneyimlere dayanarak ta olsa hızla geliştirebilmektedir. Bunun bir kısmı ise estetik ve fizyolojik reflekslerden kaynaklanan doğuştan içgüdüsel bir özelliktir fakat liderler bunu liderlikleri doğrultusunda geliştirebilirler.

Sağduyunun sağladığı yararlardan biride tahmini kolaylaştırmasıdır. Hepimizde tahmin edilemezliği en aza indirme eğilimi vardır. Böylece hayatımız üzerinde kişisel kontrolümüzü artırabiliyoruz. Tahminlerde bulunan liderleri izlemek, tahminlerde bulunmayan liderleri izlemekten kolaydır. Lider ve yönetilen ilişkisi, liderin yönetilen üzerinde bir gücü bulunduğu anlamına gelir. Daha güçlü durumda olan hiç kimse, daha güçlü olmasının tahminlerde bulunamadığını görmek istemez. Bu tehlikeli bir durumdur; akklı selim sahibi kimseler bu durumdan mümkün olduğu kadar çabuk kurtulmak ister.¹³

Yoğun merak ve bilgi arzusu: Bu dünya görüşünün yakıt ikmalî ve güncelliğini sağlamak, yoğun bir merak ve bilgi için doymak bilmez bir arzu gerektirmektedir. Liderler sürekli biçimde, olağanüstü çok sayıda bilgiye gereksinim duyacaklar ve liderlik faaliyetlerini bu bilgiyle yönlendireceklerdir. Bilgiye duyulan merak ve istek, insanın kendisinin ürettiği bir hadise gibi görülmektedir. İşte daha çok bildiğimiz ve daha çok bilmek istediğimiz Şey budur. Etkin lider, gittikçe artan sayıda bilgi toplayıp bu bilgileri değerlendirecek yolu bulacaktır. Geliştirilen bu bilgiler, davranışları, inandırıcı faaliyetleri

¹²Greenberg., a.g.k., s.95.

¹³Batlař, A., "Lider Öngörülüdür" Hürriyet, 13 Subat 1999.

hareketlendirir ve sonuçta liderin seçtiği yolun, izlenmesi gereken en iyi yol olduğu hususunda çalışanlarda bir kanaatin doğmasına yol açar.¹⁴

Liderler entelektüel yönde, bilgi toplamada ve davranışları yönlendirmede sürekli gelişmek zorundadırlar. Dünya bilgiyi daha hızlı üretirken, bizim bilgileri aktarma yeteneğimiz ve iletişimimiz hızla artarken, liderler için bu bilgileri toplayıp dünyayı daha iyi anlamak ve daha bilgili olarak yönetmek zorunlu olmaktadır.

Net ve güçlü değerlere dayanan davranış tarzı: Yönü olmayan liderlik, faydasızdır. İyi ile kötü, doğru ile yanlış, değerli ile değersiz arasındaki farkı bilmemek sadece istikrarsızlık demek değil, aynı zamanda da tehlikelidir. Değişim, dünyamızda sürekli ve gittikçe hızlanırken, liderlik davranışlarına rehberlik edecek güçlü temel değerler daha çok gerekli olmaktadır. Bu değerler, toplumsal yapılanmalara neden olur. Yönelenecek istikamet üzerine kararların verilmesinde ve bu istikamete nasıl gidilmesi gerektiği hususunda liderlere yardımcı olur. Sağlam ve insancıl değerlere dayanamayan sadece kişisel egoyu beslemeye dönük bir liderlik, topyekün toplumsal yıkıntılara neden olur; tıpkı Hitler ve Saddam Hüseyin gibi. Zeka ve sağlıklı toplumsal değerlerin bir aradılığı insanlığın ileriye gitmesi için liderlerin olumlu ilerlemeler yapabilmelerine yardımcı olur.¹⁵

Sürekli büyümeye yönelik yetenek, istek ve vizyon: Bütün etkin liderlerin temel özelliği bir vizyon sahibi olmalarıdır. Bu vizyon sayesinde liderlerin, hangi yöne gitmeleri gerektiğini ve bu yolda yönettikleri kimselerin ne gibi roller oynadıklarını anlamaları mümkün olur. Dünyamız gittikçe küçülürken ve bilgi dünyayı bir anda sararken, etkin liderlerin kendi görüş dünyalarına bir biçim vermeleri ve bu biçimleri sürekli değiştirmeleri gereklidir. Onların düşünceleri ve uygulamalarını, kendi dünya görüşleri tayin eder. Mümkün olabildiğince geniş düşünebilmeleri ve düşüncelerini güncelleştirmeleri esastır. Değişim hızı ve bilgiye ulaşabilirlik sebebiyle, yeni bir dünya görüşü oluşturup, onu sürekli yenilemek liderlerin sıradan bireylerden farklı olarak göze aldıkları ve istekle gerçekleştirdikleri özellikleridir.

Kendini izleyenlerin mutlu hissetmelerine imkan verecek çekicilik özellikleri: Kişisel örnekleme ile liderlik, liderliğin en etkin şekli olmuştur; tabii en zoru olduğu gibi.

¹⁴ Sabuncuoğlu, Z.- Tüz, M., Örgütsel Psikoloji, Bursa, 1995, s.181.

¹⁵ Bennis, W., Bir Lider Olabilmek, İstanbul, 2004, s.28.

Toplumsal politik arenada her gün gördüğümüz gibi, yönetilenler kendilerinde olduğundan daha fazla iyi hal standardının liderlerde bulunmasını ister. Bu nedenle, liderlerin de az davranış bağımsızlığı vardır. Etkin liderlik, bencil arzuların kontrol altında tutulmasını gerektirir. Bu azalan kişisel bağımsızlık, liderliğin bedelidir. Bunu ödemeye istekli olmayanlar, liderlik rolünde kalmaya hakları olmadığı şeklinde değerlendirilirler.¹⁶

İnsanları Anlama ve Haberleşebilme: Liderlerin görüşlerin ve talimatların sözlü ve yazılı haberleşmede eylemi ve etkinliği geliştiren bir becerisi olduğu gözlenmektedir. Liderler haberleşmeyi etkili bir motivasyon mekanizması olarak kullanabilmektedir. İnsanları motive edebilmenin birinci koşulu onların duygu ve heyecanlarını anlayabilmek ve bunları sözlü ve yazılı olarak onlara tekrar geri verebilmekten geçmektedir. M. Kemal Atatürk'ün bu konudaki üstünlüğü oldukça belirgindir.¹⁷

En iyi liderler, daima başkalarının yerine kendilerini koyup değerlendirebilenlerdir. Başkalarının hislerini anlama yeteneği liderin başkalarının davranışlarını anlamasına ve diğer şahsın da bunu hissetmesine sebep olur. Lider, sonra öngörülen davranışlar ve yönetilenin tepkileri üzerine dayalı uygulamada bulunur.

Etkin liderliğin özünde iletişim becerisinin yer aldığı söylenebilir. Liderler her tür iletişimde becerikli olmalıdır: Yazılı, sözlü, elektronik, dijital, grafikle veya davranışla sanatla veya müzikle, duygusal olarak vs. Bu ustalığa erişmek genelde tüm bir yaşamı kapsar. Fakat araştırmalar iletişim ustalarının en etkin lider oldukları göstermektedir.

Etkin liderler daha inandırıcıdır. Çok miktarda bilgi alır ve öğretir, sonra o bilgileri tartışılabilir duruma getirir. Daha sonra bu tartışma neticelerini belirgin değerler veya işlemler için başkalarını inandırmak amacıyla kullanırlar. Bu inandırma işi, inandırılması gerekenlerin üzerinde başka türde gücün bulunmadığı durumlarda yapı öyle ki inandırıcılık yeteneği, liderlik gücü içinde ana kaynağı oluşturur.

Bunların her biri ve birlikte oluşturdukları özellikler demeti gereklidir, ama gerçek bir liderlik için yeterli değildir. Bu temel özelliklerin her birini inceleyerek, onları bir arada

¹⁶ Greenberg, a.g.k., s.96.

¹⁷ Baltaş, A., "Lider Öngörülüdür" Hürriyet, 13 Subat 1999.

tutan dinamikleri, toplumun çok küçük bir kısmını gerçek lider durumuna getiren davranışlarla birlikte düşünmeliyiz.¹⁸

Etkin liderler etrafındaki şeyleri başkalarından farklı biçimde görürler ve algılarlar. Bizim gördüğümüz bütün detayları onlar farklı değerlendirir, yeni ve görülmeyen bir hadiseyi algılarlar.

Geçmişteki liderler etkili bir ilham kaynağıdır: Bir potansiyel lideri belirleyecek olan temel özellikleri değerlendirdik. Bu özellikler gerekli olmasına rağmen, etkin liderlik sergileyebilmek için yeterli değildir. Birlikte dokunan, günbegün, dakika dakika işleyen özelliklerin dinamik iç etkileşimleri etkin bir liderlik oluşturur. Temeller üzerine inşa edilen özellikler, davranışları etkiler. Davranışlar ise liderlik ham maddesine sahip kimselere, etkin liderlik uygulamalarına dönüşüm sağlar. Bu güçlü davranışlar; başkalarının hislerini anlama, tahminde bulunma, inandırıcı yetenek, kişisel örnekle yönetime becerili ve istekli olma ve iletişim becerilerini içerir.

Liderlerin bazı özellikleri kalıtsal görülür; diğerleri ise dikkatlice öğrenilmelidir. Ayrıca bütün duygusal ve düşünsel kapasiteler bedeninin sporla gelişmesi gibi yoğun bir şekilde kullanılmakla gelişirler. Bütün bunlardan oluşan etkin liderlerin temel özellikleri ve davranış dinamikleri etkin liderliği oluşturur. Potansiyel bir lider için temel bir esin ve bilgi kaynağı geçmişte yaşamış ve uygulamaları bilinen liderleri incelemeleri olacaktır. Geçmişin liderlerinin fikir, ahlak ve davranışları açısından araştırılması gerekir. Potansiyel bir lider, geçmişteki liderleri oluşturan ve kendisine yabancı olmayan tarafları bulur, sonra onları kendinde olanlara katarak liderlik yeteneklerini geliştirir. Performansı açık bir şekilde bilinen ve kayda geçmiş liderlerin yeteneklerini kavramak ve benimsemek ve bunları geliştirmeye yoğunlaşmak potansiyel liderlere çok değerli bir egzersiz olanağı yaratacaktır.¹⁹

1.3. Lider- Yönetici Ayrımı

Lider, grup üyelerini etkileme yeteneğine sahip olan, plan ve kararların eyleme dönüştürülmesine öncülük eden, sağlayan kişi olarak görülmektedir Yönetici ise lider tarafından geliştirilen ve hayal gücü ile vizyona dayanan yönlendirmeye uygun olarak

¹⁸ Greenberg, a.g.k., s.96.

¹⁹ www.satisveliderlik.com/liderlik/eylem-liderlik.html (18.05.2008).

planlar yapan ve bu planları usullerine uygun olarak uygulayan ve öngörülen hedeflere ulaştıran kişidir..Liderle yönetici arasındaki farklılıklar şunlardır;

Tablo 1:Lider ve Yönetici Farklılıkları

Lider	Yönetici
Yenilikçidir	İdarecidir
Orjinaldir	Tekrarcıdır
Geliştiricidir	Devam ettiricidir
İnsanlar üzerinde odaklanır	Sistem ve yapılar üzerine odaklanır
Dürüsttür,doğruluğa güvenir	Denetime güvenir
Uzun vadede perspektife sahiptir.	Kısa vadeli görüşe sahiptir
Neden ve niçin soruları önemlidir	Nasıl ve ne zaman biçiminde soru sorar
Gözlerini yatay düzlemde gezdirir	Her zaman gözlerini tabanda gezdirir
Kendisidir	Klasik anlamda iyi askerdir
Doğru düşüncededir	Düşünceleri doğrudur
Mevcut duruma kafa tutar	Mevcut durumu kabul eder

(Kaynak;Kurtuldu,P.S., “ İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Özgüven Düzeyleri İle Liderlik Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi ”,Yeditepe Üniversitesi,Sosyal Bilimler Enstitüsü,Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi,İstanbul,2007,s.33.)

Sorunların bütününe görme ve çözüm getirebilme liderin en önemli yeteneklerinden biridir. Yöneticiler ise genellikle gündelik sorunların içinde kaybolmaktadır. Sorun çözme yeteneği, işletme, iktisat, hukuk ya da başka alanlarda alınan temel eğitimler ile kazanılmaktan çok, kişinin işletme içinde yetişmesine ve gelişmesine bağlı bir beceridir. Lider de işletme içinde çeşitli kademelerde görev alıp yetiştiği için bu konuda oldukça başarılıdır.²⁰

²⁰ www.insankaynaklari.com/bireyler/trends/makale/Liderlik_Guncel.asp (15.02.2008).

Eğer lider olmak istiyorsanız en iyi fikirleri bulmalı, uygulamalı ve hayatınız boyunca öğrenmeyi sürdürmelisiniz. İşletmelerde ne yazık ki lider niteliklerine sahip kişilere çok sık rastlanılmadığı için bürokrasi hastalığı ve tembellik hızla yaygınlaşmaktadır. Bu tehlike karşısında uzmanlar, örgütü geleceğe taşıyacak kişilerin lider mi yoksa yönetici mi olması gerektiğini uzun zamandır tartışmaktadır.²¹

Lideri tanımlamak ve örgüt içindeki yerini netleştirmek için yönetim ve yönetici kavramlarını incelemek gerekir. Yönetim örgütün üst yönetimi tarafından belirlenmiş amaç ve hedeflerin gerçekleşmesi için çalışanlara yön belirlenmesi, harekete geçirilmesi ve sonuçların değerlendirilmesi sürecidir.²²

Yönetici ise, işleri planlayan, organize eden, sorunları çözen, personeli motive eden ve daha birçok yönetsel beceriye sahip kişi olarak adlandırılır. Ancak yönetici bu görevlerin çok azını yerine getirmektedir. Bu ya kendisinden (eğitim, beceri eksikliği, işe odaklanamama ve sorunlu iletişim kurma vb.) ya da çalıştığı işletmenin kültüründen kaynaklanmaktadır.

Tüm bu sorunlar yöneticilik kavramının yeterliliğinin tartışılmasına neden olmaktadır. Gerçekten de, karmaşık sorunları çözmek, örgüt içinde güçlü bir bağlılık ve motivasyon duygusu yaratmak için liderlik becerilerine ihtiyaç vardır. Tarihe baktığımızda liderlerin büyük vizyonların, planların yaratıcısı ve uygulayıcısı olduğu göreceksiniz.

“Moğolistan'ın lideri Cengiz Han, Osmanlı İmparatorluğu'nda padişahlar (Kanuni Sultan Süleyman, Fatih ve diğerleri), Atatürk ve daha birçok lider, ülkelerine büyük zaferler kazandırmıştır. Becky Brodin liderlikle ilgili şöyle der; Liderlik otorite kullanımı değildir. İnsanları güçlendirmektir. Lider ait olduğu ulusa veya kuruma hedefler koyarak onları bu doğrultuda yönlendiren ve arkasından sürükleyen kişidir.

Davis liderlikle yöneticilik farkını şöyle ifade etmektedir: Liderlik yöneticiliğin bir bölümüdür ancak tamamı değildir. Liderlik yöneticiliğin bir alt sınıfıdır, liderlik yönetimin tümü olmamakla birlikte en önemli parçasıdır.

²¹ www.satisveliderlik.com/liderlik/liderin-ozellikleri.html (18.03.2008).

²² www.insankaynaklari.com/bireyler/trends/makale/Liderlik_Guncel.asp (15.02.2008).

Yönetici şeklinde bir unvana sahip olunsun veya olunmasın liderlik yapılabilir. Oysa yöneticinin yönetim işlevini yerine getirebilmesi için belli bir konumda olması (başkan, müdür, şef vb.) etkinlikler için yetki ve sorumluluk sahibi olması gereklidir. Dolayısıyla her lider az-çok yöneticidir (en azından örgüt içinde bir grubu yönetmektedir), ancak her yönetici lider değildir.”²³

Liderin rolü, yapılması gerekenin NE olduğunu sormak, yani doğru olanı yapmak, yöneticinin rolü, de NASIL sorusunu cevaplamak, yani işi doğru yapmaktır.

Var olmayan kaynakları ortaya çıkaranlar lider, olan kaynakları etkin şekilde idare edenler ise iyi yöneticilerdir.

“Lider ile yönetici arasındaki farklılıkların belirlenmesinde, göz önünde bulundurulacak noktalardan biri, güç kaynaklarıdır. Güç başkalarını grup halinde etkileme yeteneği olarak tanımlanabilir. Liderin sahip olduğu güç kaynakları beş grupta toplanabilir.

1. Yasal güç: Liderin hiyerarşik yapı içindeki konumuna ya da rolüne bağlı olarak sahip olduğu yetkiye dayalı güçtür. İzleyenler, liderin örgüt içindeki konumuna göre, onun meşru gücüne itaat etmeye çalışırlar.
2. Ödül gücü: Lider, ödül gücünü kullanarak astlarının yeteneklerini değerlendirir. Kime ne kadar ödül verileceğine lider karar verir.
3. Zorlayıcı güç: Bu güç ödül gücünün karşıtı olan bir güçtür. Zorlayıcı gücü kullanan lider, astlarının olumsuz davranışlarını cezalandırarak kontrol etmeye çalışır.
4. Uzmanlık gücü: Bu güç, liderin sahip olduğu özel yetenek ve bilgiye bağlı olan gücünü yansıtır. Eğitim ve deneyim durumuna bağlı olarak lider bu gücünü kullanır.
5. Karizmatik güç: Karizmatik güç, liderin kişisel karizma, inanç ve düşüncelerinin oluşturduğu güçlü etkiye dayanır. Çok az liderde bulunan bir etkileme gücüdür.

²³ Ilgar, a.g.k., s.61.

Atatürk, Gandhi, ve Martin Luter King önemli karizmatik liderler olarak görülebilir.”²⁴

1.4. Liderin Davranış Biçimleri

Liderin davranış biçimleri ile ilgili birçok araştırma yapılmış, bu çalışmalar sonucunda değişik davranış biçimleri tespit edilmiştir. Tespit edilen bu liderin davranış biçimleri yönetimde kendi yaklaşımını seçmek isteyen yöneticiye bir çerçeve sağlamıştır. Bu davranış biçimleri:

1.4.1. Otokratik Lider

Otokratik liderler grup üyelerini yönetim dışında tutarlar Bu liderlikte grubun amaçlarını, neyin nasıl yapılacağını, liderin kendisi belirler. Bu tip liderler tek başlarına karar verdikleri için astlarının liderlik özelliklerini geliştirme imkanı oldukça azdır. Lider astları hakkındaki değerlendirmede kişisel bir tutum takınır. Her şey lidere bağlı olduğu için işgörenler için bir belirsizlik söz konusudur. Bu tip liderlikte liderin sürekli olarak işin başında bulunması gereklidir. Lider işin başında bulunmadığında işler yürümez. Katı bir denetim vardır. Lider herhangi bir konuda itiraz veya öneri kabul etmez, tartışma gereği de duymaz. Otokratik liderin yararları olarak; otokratik ve bürokratik toplumlardaki grup üyelerinin beklentilerine uygun bir tarz olması, lidere bağımsız hareket edebilme inanç ve güvenini vermesi, daha etkin ve daha hızlı karar verme imkanı sağlaması söylenebilir. Sakıncaları olarak ise; liderin aşırı bencil davranmasını, grup üyelerine söz hakkı vermeyerek onların iş yapma arzusunu kaybettirmesini ve tatminsizlik yaşatmasını, yaratıcılığı azaltmasını sayabiliriz.²⁵

1.4.2. Demokratik Lider

Demokratik liderler yönetim yetkisini grup üleriyle paylaşma eğilimi gösterirler. Lider astlarının planlama, karar verme ve örgütleme faaliyetlerine katılmalarını teşvik eder. Kararlara katılma olanağı verir, yetkilerini kısmen de olsa devreder. Ancak son söz yine lidere aittir. Lider işlerin büyük bir kısmını üstlenmese de bir grup üyesi olarak davranır, eleştiri ve övgülerinde objektif olmaya çalışır. Bu tip liderler astlarının yöneticilik-liderlik

²⁴ Çelik, a.g.k., s.188.

²⁵ Ilgar, a.g.k., s.71.

özelliklerini kazanmalarına yardımcı olurlar. Bu liderlik tarzının en önemli sakıncası karar sisteminden kaynaklanan zaman kaybıdır. Acil durumlarda bu tarz liderler başarılı olamamaktadır.²⁶

1.4.3. Serbestiyetçi Liderlik

Serbestiyetçi liderler grup üyelerini kendi hallerine bırakır; amaçları, politikaları kendilerinin yapmalarına imkan tanırlar. Lider grup faaliyetlerine asla karışmaz, yetki tamamen grup üyelerindedir. Ancak istendiği zaman faaliyetlere etkide bulunur. Lider kendi rolünü diğer grup üyelerininki gibi görür. Bu liderliğin yararları; her üyenin bireysel eğilim ve yaratıcılığını harekete geçirmesi, üyelerin serbestçe en uygun kararları alabilmesine imkan vermesidir. Ancak bunun yanında tam serbestlik tanıyan liderlik liderin otoritesini kullanmasını ortadan kaldırmakta, bu nedenle de grubu ortak bir amaçta toplama ve belli hedeflere yöneltme durumundan yoksun bırakmaktadır. Bu tür liderliğin sonucunda grup genellikle farklı yönlere kayar, amaçlara ulaşmak zorlaşır.²⁷

2. TEMEL LİDERLİK TEORİLERİ

Liderlik konusunun daha iyi anlaşılabilmesi için liderlikle ilgili geliştirilen çeşitli teori yaklaşımların incelenmesinde yarar vardır. Bu yaklaşımlardan bazıları liderliğin doğuştan gelen bir yetenekler bileşimi olduğunu öne sürerken bazıları ise lider özelliklerinin sonradan da kazanılabileceğini öne sürmüşlerdir. Ayrıca geliştirilen kuramların bir kısmı liderin kişisel özellikleri üzerinde dururken bir diğer kısmı liderin davranışına ağırlık vermiştir.

Liderliğin ne olduğuna dair üç temel yaklaşım vardır bunlar; (1)Özellikler teorisi, (2)Davranışsal liderlik, (3)Durumsal liderlik. Bunlara ek olarak son dönemlerde önem kazanmış çağdaş yaklaşımlarda vardır. Bu bölümde sırasıyla söz konusu yaklaşımlar incelenecektir.

²⁶ Eren,E., Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi , İstanbul, 1989, s.382-383.

²⁷ Ilgar, a.g.k., s.71.

2.1. Özellikler Teorisi

Liderlik kavramıyla ilgili ilk geliştirilen yaklaşım özellikler teorisidir. Bu teoriye göre liderin sahip olduğu kişisel karakteristikler liderlik sürecinin etkinliğini belirleyen en önemli faktördür. Liderlerin özellikleri geçmişte ve bugün birçok araştırmacının dikkatini çekmiş, fiziksel etmenler, zihinsel yetenek, sözel yetenek, kişilik özellikleri üzerinde (özellikle batı ülkelerinde) birçok araştırma yapılmıştır. Bu araştırmalarda liderlerle diğerleri arasında farklılık gösteren liderlik özelliklerinden bazıları şunlardır; Yaş, güzel ve etkili konuşma yeteneği, dürüstlük, cinsiyet, zeka, samimiyet, boy, bilgi, açık sözlülük, ırk, ilişki kurma yeteneği, kendine güven duyma, başkalarına güven verme, yakışıklılık, ileriye görebilme, olgunluk, inisiyatif sahibi olma, kararlılık, güven verme, hissel olgunluk, iş başarma yeteneği, sağlıklı olma.²⁸

“Liderliğin okulu yoktur. Bu değişimde belirtildiği gibi liderliğin, doğuştan gelmesi gereken bazı özelliklere ve niteliklere sahip olduğu, eğitimle lider olunamayacağı vurgulanmaktadır. Özellik kuramına göre “insanlar lider olarak doğarlar, sonradan lider haline gelmezler.” Bazı insanlar doğuştan sahip oldukları bazı üstün kabiliyetleri sayesinde diğerlerinden ayrılırlar.”²⁹

“Bu kurama göre, çeşitli özellikler bir kimseyi lider yapar. Ortamın özellikleri göz önüne alınmaz. Yani bir görüşe göre, liderlik karakterine sahip kimse, nasıl bir gruba girse girsin liderdir. “Lider olarak doğmuş”, “Doğuştan lider” gibi sözler, işte bu görüşü yansıtır.”³⁰

Liderlik sürecini sadece 'lider' değişkeni olarak ele alan bu teori eleştirilere uğramıştır. Yapılan araştırmalarda bazen etkin liderlerin aynı özellikleri taşımadığı belirlenmiş; bazen grup üyeleri arasında (izleyiciler) liderin özelliklerinden daha fazlasına sahip olanlar bulunduğu halde bunların lider olarak ortaya çıkmadıkları gözlenmiştir. Bu sonuçlar, liderlik sürecinin tam olarak anlaşılabilmesi için başka değişkenlere de bakılmasını zorunlu kılmıştır. Liderin sahip olduğu özellikler yerine, izleyicilerin

²⁸ Ilgar, a.g.k., s.57.

²⁹ Şimşek, M., Yönetim ve Organizasyon, Ankara, 1999, s.17.

³⁰ Kağıtçıbaşı, Ç., Yeni İnsan ve İnsanlar, İstanbul, 1999, s.45

özelliklerin, liderin nasıl davrandığına bakmaya başlamışlardır. Böylece karşımıza Davranışsal Liderlik Teorisi çıkmıştır.³¹

2.2. Davranışsal Liderlik Teorisi

Özellikler yaklaşımının tek başına etkili liderliği açıklamada yetersiz kalmasının sonucu olarak,1950'lerin sonunda araştırmacılar etkili lider davranışlarını araştırmaya başlamışlardır. Liderin Davranışları Yaklaşımı'na göre etkin liderin yarattığı fark, onun özelliklerinden çok liderlik yaparken gösterdiği davranışlardadır. Liderin davranışlarını analiz ederek, lider davranışlarının temel yönelimini belirlemeye çalışan Davranışçı Kuramlar, lider davranışının iki önemli boyutu üzerinde durmuşlardır. Bunlar görev odaklı ve ilişki odaklı liderlik davranışlarıdır.³²

Liderlik sürecini açıklamaya çalışan bu teorinin ana fikri, liderleri başarılı ve etkin yapan unsurun, liderin özelliklerinden çok, liderin liderlik yaparken gösterdiği davranışlar olduğudur. Bu bağlamda yapılan çalışmalarda liderin davranışlarının temel yönelimi belirlenmeye çalışılmıştır. Liderin astlarıyla haberleşme şekli,yetki devredip devretmemesi, planlama ve kontrol şekli, amaçları belirleme şekli vs. gibi davranışlar liderin etkinliğini belirleyen önemli faktörler olarak ele almıştır.Dolayısıyla davranışsal yaklaşımlar liderin kendisi kadar izleyicilere de ağırlık vermiştir.³³

“Kişilerin özelliklerinden ziyade davranışları üzerinde odaklanmanın avantajları daha fazladır. Bu yaklaşım bize öncelikle formal kadar informal liderleri de kıyaslama yapma şansı verir. Şayet sadece şahsi özellikleri ile tanıtılan liderler üzerinde odaklanırsak liderlik, örnek liderin sabit pozisyonu ile sınırlı kalır. Ancak liderleri davranışları ile yargılasak, hem durağan formal liderleri, hem de değişken informal liderleri çalışmamızı dahi etmiş oluruz. İkinci olarak şayet liderlerin kritik ve etkili davranışlarını tanımlayabilirsek bunu lider eğitimlerinde kullanabiliriz. Son olarak bu lider davranışları ve astların tepkileri bize ast-lider ilişkisi içerisindeki bilgi aktarımını ölçme şansı verecektir.”³⁴

³¹ www.aku.edu.tr/~hozutku/sayfalar/lider.doc(11.02.2008).

³² Çelik, a.g.k., s. 10.

³³ www.insankaynaklari.com/bireyler/trends/makale/Liderlik_Guncel.asp (15.02.2008).

³⁴ Budak, a.g.k., s.398.

2.2.1. Ohio State Üniversitesi Liderlik Çalışmaları

Liderliği davranışsal açıdan ele alan Ohio State Üniversitesi liderlik araştırmaları, İkinci Dünya Savaşı'ndan hemen sonra başlamıştır. Bu çalışmanın amacı liderin nasıl tanımlandığını tespit etmek olmuştur. Daha sonra bu tanımlar faktör analizine tabi tutulmuş ve liderlik sürecini ve lideri açıklayan faktörler belirlenmeye çalışılmıştır. Bunu gerçekleştirebilmek için Lider Davranışı Tanımlama Soru Karnesi (Questionnaire) başlıklı ve liderlerin davranışını esas alan bir araç kullanılmıştır.

Ohio State Üniversitesinde 1945 yılında asker, sivil pek çok yönetici üzerinde yapılan uygulamalı araştırmalarda 1800'e yakın lider davranışı biçimi ortaya çıkarılmış; istatistiksel analizler sonucu bu sayı 150'ye indirilmiştir. Bu çalışmaların sonucunda iki önemli bağımsız değişkenin önemli rol oynadıkları görülmüş. Liderlik davranışlarının kişiyi dikkate alma ya da işe ağırlık verme olarak iki etmen etrafında yoğunlaştığı belirlenmiştir.³⁵

Kişiyi dikkate alma faktörü, liderin izleyicileri üzerinde güven ve saygı yaratması, onlarla dostluk ve arkadaşlık geliştirmesi yönündeki davranışlarını ifade etmektedir. Bu faktör, liderin davranışlarında izleyicilerine ağırlık vermesini göstermektedir.

İnsiyatif (veya işe ağırlık verme) faktörü ise, liderin, gerçekleştirilmek istenen amaçla ilgili işin zamanında tamamlanması için amaç belirleme, grup üyelerini organize etme, iletişim sistemini belirleme, iş ile ilgili süreleri belirleme ve bu doğrultuda talimatlar verme yönündeki, davranışını ifade etmektedir.

“Ohio State çalışmalarının esas bulguları şunlardır:

- Liderin kişiyi dikkate alan davranışları arttıkça personel devir hızı (employee turnover) ve devamsızlığı azalmaktadır,
- Liderin insiyatifi esas alan davranışları arttıkça grup üyelerinin performansı artmaktadır.

³⁵ Aydın, M., Çağdaş Eğitim Denetimi, Ankara, 1998, s.254.

Ohio Üniversitesi'nin yaptığı araştırmalar sonucunda,eğer lider işgören merkezli,katılımcı ise, işgörenlerin Őikayetleri ve işgücü devri oranlarının en düşük,iş tatminin en yüzeyde olduğu ortaya çıkmıştır.Eğer lider iş merkezli,yapığı harekete geçiren(initiating structure) bir liderse,aynı konularda daha başarısız bulunmuştur.Bu nedenle en etkili liderler işgören merkezli,katılımcı (demokratik) olanlardır.”³⁶

2.2.2. University Of Michagan Liderlik Çalışmaları

Ohio State Üniversitesi çalışmalarına paralel olarak gerçekleştirilen Michigan Üniversitesi araştırmalarının amacı verimlilik, iş tatmini, devamsızlık, Őikayetler, maliyet ve güdülenme gibi kriterler kullanılarak, grup üyelerinin tatminine ve grubun verimliliğine katkıda bulunan lider davranışlarını belirlemektir.

“Araştırmacılar yaptıkları çalışmalarda etkili olan ve etkili olmayan liderler arasındaki davranış farklılıklarını bulmayı amaçlamışlardır. Araştırma sonucunda, en etkili liderin, yüksek performansı ve etkili bir iş grubu kurabilmek için çalışanların ihtiyaçlarına öncelik veren lider oldukları bulunmuştur. Burada da işe yönelik veya kişiye yönelik anlayış ortaya çıkmıştır. Ayrıca işe yönelik liderlerin pozisyonel güçlerini, kişiye yönelik liderlerin ise daha çok Şahsi güçlerini kullandıkları ve yetki devrini esas alarak görev dağılımı esasına uygun çalıştıkları ortaya çıkmıştır.”³⁷

Likert'in yönetiminde Michigan Üniversitesi'nde, grup üyelerinin tatminine ve grup üyelerinin tatminine ve grubun verimliliğine katkıda bulunan etmenleri belirlemek amacı ile yapılan çalışmada da kişiye yönelik davranış ve işe yönelik davranış iki etmen olarak belirlenmiş ve kişiye yönelik bir liderlik davranışının daha etkin olduğunu ortaya koymuştur.³⁸

2.2.3. Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matriksi Modeli

Yukarıda sözü edilen araştırmaların varsayımları ve ulaştıkları sonuçlar Robert Blake ve Jane Mouton tarafından yönetim tarzı matriksi olarak adlandırılabilir ve yöneticilerin davranışlarını açıklamak ve değiştirmekte kullanılan bir matrikstir. Büyük

³⁶ www.aku.edu.tr/~hozutku/sayfalar/lider.doc (11.02.2008).

³⁷ Budak, a.g.k., s.400.

³⁸ Koçel, T., İşletme Yöneticiliği, İstanbul, 1998, s.401.

ölçüde örgüt geliştirme ile ilgili eğitim programlarında kullanılan bu model , liderlerin davranırken ağırlık verdikleri faktörleri “üretime yönelik olma” ve “kişiler arası ilişkilere yönelik olma” şeklinde iki grupta toplanmıştır.

Ayrıca her boyut da bu faktörlerle ilgili dereceleri gösteren 9 bölüme ayrılmıştır. Bunun sonucu olarak bir matriks elde edilmiştir.Matriks ortaya çıkan sonuçları göstermemekte;bunun yerine bir liderin sonuçlara ulaşma hakkındaki düşüncelerinde baskın olan faktörleri göstermektedir.

Yatay eksen üretime yönelik olma, dikey eksen kişiler arası ilişkilere yönelik olma baz alınacak olursa 9,1 tipi bir yönetici üretime ve işe son derece önem veren, fakat kişiye önem vermeyen bir tipi ifade eder.1,9 tipi bir yöneticinin önem verdiği ve duyarlı olduğu konu ise astların hisleri ve memnun olmalarıdır.5,5 tipi ise hem üretime hem de kişilere ortalama ölçüde ağırlık veren bir lider tipini ifade eder.³⁹

Böyle bir modelin en önemli yararı yöneticiler ve liderlerle gösterdikleri davranışı kavramsallaştırma imkanı vermesidir.Ancak uygulamalı araştırmaların bu modeli fazla desteklememesi,onu araştırmacılar ve teorisyenler nezdinde tartışmalı hale getirmiştir.

2.2.4. McGregor'un X ve Y teorileri

Bu teoriye göre yöneticilerin davranışlarını belirleyen en önemli faktörlerden birisi onların insan davranışı hakkındaki varsayımlarıdır. Dolayısıyla yöneticilerin insan davranışları hakkındaki inançları ve varsayımları onların göstereceği davranışı da etkileyecektir. “McGregor 'a göre, bu varsayımlar birbirine zıt görüşleri içeren iki grupta toplanabilir ve X teorisi ve Y teorisi olarak adlandırılabilir. X teorisi şu varsayımları içermektedir:

1. Ortalama bir insan çalışmayı sevmez ve işten mümkün olduğu kadar kaçmaya çalışır.
2. Ortalama bir insan sorumluluk yüklenmek istemez, fazla istekli değildir ve güvenceyi herşeye tercih eder.

³⁹www.aku.edu.tr/~hozutku/sayfalar/lider.doc (20.02.2008).

3. Bu özellikleri dolayısıyla insanları çalıştırmak için onları zorlamalı, yakından kontrol etmeli ve amaçları gerçekleştirmeleri için cezalandırılmalıdır.

Buna karşın Y teorisi varsayımları şunlardır:

1. Kişi için iş, oyun ve dinlenme kadar tabiidir.
2. Kişi doğuştan tembel değildir. Onu bu hale getiren tecrübeleridir.
3. Kişi belirlediği amaç doğrultusunda kendi kendini kontrol ederek çalışır.
4. Her insanın potansiyeli vardır. Uygun şartlar altında kişi bunları geliştirir ve daha fazla sorumluluk yüklenmeyi öğrenir.
5. Dolayısıyla yöneticinin yapması gereken uygun bir ortam yaratmak suretiyle insanın kendini geliştirmesini ve sahip olduğu enerjiyi amaçları doğrultusunda kullanmasını sağlamaktır.”⁴⁰

Buna göre X teorisi inancındaki liderler daha çok otoriter ve mücadeleci bir davranış gösterirken; Y teorisinin varsayımlarını benimseyenler daha çok demokratik ve katılımcı bir davranış gösterecektir. Bu teorinin özü insan davranış ve inançlarına dayandığı halde bu konuya tam bir açıklık getirememiştir.

2.2.5. Likert 'in Sistem 4 Modeli

“Likert liderlik biçimlerinde dörtlü bir sınıflandırma kullanmaktadır. Sistem 1 adını verdiği sınıflandırma, tamamen otoriter liderlik biçimini kapsar. Sistem 2 de yöneticiler astlarına işlerini nasıl yapacakları konusunda biraz esneklik tanımaktadır. Ancak bu esnekliğin önceden belirlenmiş sınırları vardır. Bu lider tipi, esas olarak otokratik olup, liderliğinde uzaktan denetim söz konusudur. Sistem 3 de yöneticiler, örgüt ve grup amaçları konusunda, görevleri nasıl yerine getireceklerine karar vermiş olan astlarla karşılıklı konuşarak tartışır. Sistem 4 te ise, bütün grup üyelerinin görüşü, son karardan önce dikkate alınır. Liderde kendi çalışmalarını kendileri denetleyen ve değerlendiren astlar arasında açık iletişim vardır. Likert, çeşitli endüstri ve ticari örgütlerde verimlilik, işe

⁴⁰ www.aku.edu.tr/~hozutku/sayfalar/lider.doc (11.02.2008).

devamsızlık, personel devri, çıktı kalitesi gibi göstergeler üzerinde veriler toplayarak, işgören merkezli, sistem 4 liderlik biçiminin daha etkili olduğu saptanmıştır.”⁴¹

2.2.6. Liderlik Tarzları İle İlgili Diğer Sınıflandırmalar

“Sözü edilenlerden başka pek çok sınıflama geliştirilmiştir. Bunlardan en çok bilineni liderleri Otokratik, Katılımcı ve tam serbesti veren liderler olarak sınıflayan ayrımdır. Bir diğeri ise Otokratik lider ,Bürokratik lider, Diplomatik lider, Katılımcı lider şeklindeki sınıflamadır. Bir diğeri sınıflama da Tannenbaum-Schmidt tarafından geliştirilen Liderlik Tarzları Seçimi Ölçeğidir.

Tannenbaum ve Schmidt'in Liderlik Doğrusu Kuramı

Tannenbaum ve Schmidt liderliği, otoriter liderlik-demokratik liderlik olarak aynı doğru üzerinde iki ayrı uca yerleştirmişler ve bu iki uç kutup arasında yedi durum için yedi liderlik özelliği sıralamıştır. Bunlar;

1. Birinci durumda, lider kararları alır ve astlara bildirir.
2. İkinci durum, liderin kararını astlara ikna ederek alması şeklinde belirir.
3. Üçüncü durumda, lider fikirlerini astlar bildirir ve tepkilerini bekler.
4. Dördüncü durum, liderin değiştirilebilecek geçici bir karar alması halinde ortaya çıkar.
5. Beşinci durumda, lider sorunu ortaya koyar, astların görüşlerini alır ve kararı açıklar.
6. Altıncı durum, liderin sorun ya da konu ile ilgili sınırları tanımlaması ve grubun kararını beklemesi şeklinde açıklanabilir.
7. Yedinci liderlik durumunda, lider kendisi tarafından belirlenmiş sınırlar içinde grup üyelerinin etkinliğine izin verir.

⁴¹ www.aku.edu.tr/~hozutku/sayfalar/lider.doc (11.02.2008).

Liderler yukarıda belirtilen yönetim biçimlerinden birine karar verecekleri zaman şu üç grup etmeni göz önünde bulundurmalarıdır.

1. Birinci grup etmenler; liderin iş gören katılımına karşı tutumları,astların eklerine karşı duyduğu güven, belirsizlik durumlarını yönetebilme kapasitesi vb. gibi etmenlerden oluşur.
2. İkinci grup etmenler arasında, astların özellikleri yani yeterlilik,denetim,katılım arzusu,sorumluluk,örgütsel amaçlarla özdeşleşip özdeşleşmedikleri vb. gibi etmenler sayılabilir.
3. Üçüncü grup etmenler, liderliğin olduğu durumun doğasını kapsar.Örneğin görev tipi, örgüt kültürü, grup bağlılığı, fiziksel çevre vb. gibi.”⁴²

Davranışçı Kuramların Eleştirisi: “ Davranışçı kuramların olumlu ve olumsuz yönleri vardır. Kuramların olumlu yönleri arasında, liderlik sürecinde insanla ilgili etmenlere önem vermeleri,iş tasarımı ve katılım gibi daha geniş örgütsel konuları yönetim açısından önemli bulmaları sayılabilir.Kuramların eleştirilen yönü ise,örgütte iş görenlerin karar verme konusunda hevesli olmalarının ve biraz abartılmış olmasıdır.Belirli bazı işlerin sıkıcı oldukları,memnun edici olmadıkları,işlerin acımasız rekabetçi çevrelerde yer aldığı gibi çalışma yaşamıyla ilgili gerçeklerin göz ardı edildiği belirtilmiştir.Eleştiriye gerçek çıkar tartışmaları olduğu ve katılımcı demokratik yaklaşım seçilerek bunların çözülemeyeceği iddia edilmiştir”.⁴³

2.3. Durumsal Liderlik Teorileri

Liderlik sürecinin anlaşılması konusundaki üçüncü grup teori Durumsallık Teorisi adı verilen teoridir. Bu teorinin ağırlık noktası ise, liderin kendisi, izleyiciler ve koşullar arasındaki ilişkidir.

“Liderlik konusunu araştıran araştırmacılar, belli bir tarihsel süreç içinde, liderlikteki başarının sadece liderlik özelliklerine ya da liderin tercih ettiği davranış

⁴²www.aku.edu.tr/~hozutku/sayfalar/lider.doc (20.02.2008).

⁴³ Şimşek, a.g.k., s.75.

biçimine bağlı olmadığı sonucuna varmışlardır. Durumsallık kuramları, liderlik olayının oluştuğu koşullara ağırlık veren kuramlardır.”⁴⁴

“Liderlik eşitliğinin üçüncü değişkeni 'koşullar' değişkenidir. Durumsallık teorileri liderlik olayının oluştuğu koşullara ağırlık veren teoridir. Bu teorilerin genel varsayımı değişik koşulların (durumların) değişik liderlik tarzları gerektirdiğidir. Durumsallık teorileri henüz başlangıç safhasında olmasına rağmen liderlik olayının açıklanmasında önemli katkılarda bulunmuşlardır.”⁴⁵

Durumsallık kuramları liderlik biçiminin, özel bir durumun gereklerine göre biçimlenmesi ve çeşitlenmesi gerektiğini. Bu nedenle tek bir yaklaşımın bütün koşullar için geçerli olmayacağını belirtir. Liderler davranışlarını, değişen koşullara göre ayarlamalıdır. “Otokratik biçimler hızlı ve popüler olmayan kararlara gereksinim varsa uygundur fakat bu arada katılımın yararları kaybolur. Demokratik biçimler, astların güdülenmesini ve iş sargınlığını artırır. Bu liderlik durumda, verilmiş kararlara genel olarak uyum ve ne yapılması gerektiği konusunda bir fikir birliği vardır. Ancak kararlar, katkıda bulunacak deneyim ve uzman bilginin yokluğundan dolayı başarısız olabilir. Böylece farklı çalışma durumları, farklı liderlik biçimleri gerektirir. Kuramın savunucularına göre yönetimin rolü, liderler ile durumlar arasında eleştirmeyi sağlamaktadır. Lider, çeşitli durumların gereklerine dikkat ederek liderlik biçimini yeniden oluşturmalıdır.”⁴⁶

Durumsallık teorisi en uygun liderlik davranışının koşullara ve durumlara göre değişeceğini söylemektedir. Bu konuda en çok bilinen çalışma Fred Fiedler'in liderlerin etkinlikleri ile ilgili çalışmasıdır.

2.3.1. Fred Fiedler'in Etkin Liderlik Modeli

Liderlikte durumsallık kuramını ilk kez Fred Fiedler kullanmıştır. Bu kuram ortamının elverişli olma olasılığına göre liderin ortaya çıkacağı varsayımına dayanmaktadır.⁴⁷“Etkili liderlik davranışının insan ilişkilerine ya da yapıya (örgütün yapı

⁴⁴ Koçel, a.g.k., s.406.

⁴⁵ Kılınc T., “Liderlikte Durumsallığın Ötesi-Tepkici Yaklaşımlar”, İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi Dergisi, Cilt 24, Sayı. 2, Kasım 1995, s.35.

⁴⁶ Can, a.g.k.,s.180.

⁴⁷ Peker Ö. - Aytürk, N., Etkili Yönetim Becerileri, Ankara, 2000, s.72.

boyutuna) ağırlık verilerek gerçekleştirilebileceğini inceleyen Fiedler, ne anlayışlı liderin ne de yapıyı kurucu liderin sürekli olarak etkili olamayacağını ileri sürmektedir.”⁴⁸

“ Liderlerin davranışlarının etkinliğini belirleyen üç önemli durumsal değişken vardır. Bunlar:

1. Lider ile izleyiciler arasındaki ilişkiler
2. Başarılabak işin niteliği
3. Liderin mevkiye dayanan otoritesinin derecesi.”⁴⁹

Fiedler modelindeki bu üç değişkenin anlamı şudur:

Lider ile izleyiciler arasındaki ilişki değişkeninin liderin izleyiciler tarafından sevilip tutulduğunu, lidere olan güven ve bağlılıklarının olup olmadığını ifade etmektedir. Liderin karizmatik kişiliğinin de etkili olabileceği bu ilişkiler, liderin izleyicileri etkileme derecesini belirleyecektir. Eğer bu ilişkiler iyi olarak niteleniyorsa, yani lider sevilip sayılıyor ve güven duyuluyorsa liderlik için olumlu bir ortam var demektir. Aksine lider kendine güvenilemeyen, sevilip tutulmayan bir kişi ise, bu durumda ilişkiler zayıf olarak nitelenecek ve bu durum liderlik için olumsuz bir ortam yaratacaktır.

Başarılabak işin niteliği değişkeninin, grubun başarmaya çalıştığı işin yapılması ile ilgili olarak önceden belirlenmiş görevin ne ölçüde tanımlanmış, belirli yol ve yöntemlerin bulunup bulunmaması ile ilgilidir. Bazı işler son derece kesin yöntemlere bağlanmıştır. Bazıları ise tamamen işi yapacak olanların kararına kalmıştır.

Fiedler modelinin üçüncü değişkeni olan liderin mevkiye dayanan otoritesinin ise liderin ödüllendirme, cezalandırma, işe son verme terfi ettirme vs. konularında sahip olduğu resmi otoritenin derecesini ifade etmektedir. Kısaca Fiedler’e göre liderin kişiliği ile bulunduğu ortamın karmaşıklığı ve yapısal özelliği bir araya gelerek liderliği oluşturur.⁵⁰

2.3.2. Amaç-Yol Teorisi

⁴⁸ Aydın, a.g.k., s.254.

⁴⁹ Sinanoğlu, S., Proje Liderlerinin Yöneticilik-Liderlik Özellikleri ile Karakter Profilleri Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi, İstanbul, 2000, s.36.

⁵⁰ www.aku.edu.tr/~hozutku/sayfalar/lider.doc (11.02.2008).

Robert House ve Martin Evans tarafından geliştirilen bu teori esas itibariyle liderin gösterdiği davranışın motivasyon konusundaki bekleme teorisine dayanmaktadır. Bu teoriye göre bir insanın davranışlarını etkileyen iki faktör vardır.⁵¹ Kişinin belirli davranışların belirli sonuçlara ulaştıracağı konusundaki inancı (bekleme),ve bu sonuçlara kişinin verdiği değer (valens)

Bekleme teorisinin liderlik açısından anlamı şudur:

- Liderin izleyicilerin bekleme derecesini etkileme derecesi(yol) ve
- Liderin izleyicilerin valensini etkileme derecesi (amaç)

Kısacası liderin en önemli işi ,izleyiciler için önemli sayılacak amaçlar belirlemek ,ve izleyicilerin bu amaçları gerçekleştirecekleri yolu bulmalarına yardım etmektir.

House'un yol-amaç kuramının temeli, güdüleme kuramlarından beklenti kuramına dayanır.Bu kurama göre,lider astlarını ödüllere götüren yol, kaynak olarak görülür.Kuram,liderin esas işlevinin işin ortaya çıkarılmasındaki etkisi olduğu gibi,davranışlarını da mevcut duruma göre ayarlaması olduğunu varsayar. House, eğer grup lideri işin yerine getirilmesi sırasında ortaya çıkan eksiklikleri karşılayabiliyor, denetleyebiliyorsa astların liderleriyle tatmin olacağını belirtmektedir. Böylece bu yaklaşımda, beklenti kuramına gönderme yapılarak performansın ”çabanın performansa yol açtığı (beklenti) ve bunun da değerli ödüllere götürdüğü (araçsallık) yollar olarak gelişmesi gerektiği” görüşü olarak vurgulanmaktadır.⁵²

Kuram, emreden (yönlendirici), destekleyici, başarı yönelimli,katılımcı lider davranışları olarak, dört tip lider davranışını ve durumlarla ilgili olarak, astların özellikleri ve yapılan işlerin özellikleri şeklinde iki durumsal özelliği ayırt etmektedir. Emreden lider tipi, astlarına görevlerinin ne olduğunu ve nasıl yapılması gerektiğini söyler. Destekleyici lider, arkadaşça çalışma iklimi oluşturur, astların gereksinimleri ve durumları üzerinde durur. Başarı yönelimli lider, yarışmaya yönelik hedefler koyan, performansta mükemmelliği vurgulayan ve yüksek standartlara ulaşmak için,grup üyelerinde güven yaratan bir liderlik sergiler. Katılımcı lider ise, astlara danışan, karar vermeden önce

⁵¹Yalçın, A., “ Yöneticilikten Etkin Liderliğe” İktisat ve İş Dünyası Dergisi, Sayı. 9, İstanbul, 1993, s.25.

⁵²Başaran, İ, E., Yönetimde İnsan İlişkileri , Ankara, 1998, s.70-71

onların fikirlerini öğrenen ve alan bir lider tipidir. Liderler, liderlik biçimlerini ancak astların özelliklerini, yaptıkları işin doğasını, örgütün resmin otorite sisteminin niteliğini, işin yapıldığı fiziksel çevreyi göz önüne alarak değiştirmeyi düşünmelidirler.

Amaç-yol teorisi, esas itibariyle, liderin gösterdiği davranışın astların motivasyonu, tatmini ve performansları üzerindeki etkisini açıklamaya çalışmaktadır.

“Bu teoriye göre lider daha önce söz ettiğimiz gibi dört liderlik davranışının birini gösterebilir bunlar:

- Otoriter liderlik
- Destekleyici liderlik
- Katılımcı liderlik
- Başarıya yönelik liderlik

Bu davranışların uygunluğu aşağıdaki durumsallık faktörleri tarafından etkilenecektir.

- İzleyicilerin kişisel özellikleri
- İzleyicilerin üzerindeki zaman ve çevre baskısı
- İşin niteliği.”⁵³

İnsanın kendi geleceğini kendi kararlarının belirleneceğine inananlar, katılımcı bir liderlik tarzından; insanın geleceğinin kişinin kontrolü dışındaki faktörler tarafından belirleneceğine inananlar ise büyük ölçüde otoriter liderlik tarzından daha fazla tatmin duyacaklardır. Aynı şekilde başarmak istedikleri işin gerektirdiği nitelikleri kendilerinde gören izleyiciler, liderin göstereceği otoriter ve yol gösterici davranışı daha az benimseyeceklerdir.

Amaç-yol teorisinin geçerliliğini değerleyebilecek ölçüde araştırma yapılmamıştır. Mevcut araştırmalar ise Bu teoriyi destekleme konusunda karma bir manzara göstermektedir.

⁵³ www.aku.edu.tr/~hozutku/sayfalar/lider.doc (11.02.2008).

Durumsallık yaklaşımı ile ilgili üç ayrı liderlik modeli daha bulunmaktadır. Bunlar Hersey-Blanchard'ın Yaşam Eğrisi yaklaşımı; Reddin'in Üç boyutlu liderlik davranışı yaklaşımı ve Vroom ve Yetton'un Normatif liderlik teorileridir.

2.3.3. Hersey ve Blanchard'ın Durumsal Liderlik Kuramı

Durumsal liderlik kuramlarından biri de Blake ve Mouton'un iki boyutlu liderlik yaklaşımından esinlenerek Poul Hersey ve Kenneth Blanchard isimli düşünürler tarafından geliştirilmiştir. Durumsallık kuramı Fiedler'in ve House'un kuramından farklılık göstermektedir. Durumsal liderlik kuramı, bir lideri lider yapan temel değişkenlerin onu izleyenlerin olgunluk düzeyi olduğunu açıklamaya çalışmaktadır. Düşünürler olgunluğu bir izleyicinin bir işi tamamlamak için sahip olduğu beceri ve istek derecesi olarak tanımlamaktadır.⁵⁴

Durumsal liderlik kuramı önemli bir sorunun cevabını vermektedir. Bu sorun liderin genellikle izleyenleri olduklarından daha yetersiz algılanması ve izleyenlerini devamlı yönlendirme gereği duymasıdır. Astlarını yetiştirmeyen ve onlara gerekli sorumluluğu vermeyen bir liderin gruptaki performansı arttırması beklenemez. Lider bu düzenlemeyi ne kadar iyi dengeleyebilirse etkinliğini o kadar arttırmaktadır.⁵⁵

2.4. Yeni Liderlik Türleri

Yeni gelişmeler ve yeni değerler yeni liderlik türleri ortaya çıkarmıştır. Bu yaklaşımların ortaya çıkmasında kuşkusuz değişen koşulların katkısı olduğu gibi, değişen ve gelişen insan zihniyetinin de katkısı olmuştur. Bu bölümde yeni liderlik türlerinden en çok öne çıkanları kozmopolit lider, liderlerin lideri, izlemeyi bilen lider, öğrenen lider, dönüşümcü lider yaklaşımları sırasıyla incelenecektir.

2.4.1. Kozmopolit Lider

Liderin geleneksel duvarları aşarak diğer sektör, disiplin, fonksiyon ve kültürlerdeki fırsatları yakalaması anlamına gelir. Sınırlarının ötesini görebilecek zihinsel esnekliğe sahip olamayanlar bırakın gelişmeyi, mevcudu bile koruyamazlar. Farklılık

⁵⁴ Çelik, a.g.k., s.29.

⁵⁵ Çelik, a.g.k., s.25.

yaratma derdini taşıyan yöneticiler için okul duvarlarının ötesinde çok geniş olanaklar ve fırsatlar vardır.⁵⁶

2.4.2. Liderlerin Lideri

Günümüz örgütlerinde işlerin daha çok bilgi temelli olması, çalışanların sürekli olarak bilgi alıp işlemesini zorunlu kılmaktadır. Öğretmenlerin görevleri sürekli değişim gösterebilen bir yapıya sahiptir. Bu durum öğretmenler için girişken, kendini yönetebilen, karar alma yeteneğine sahip, okulun ve eğitimin değerlerini yorumlayabilen, sorumluluk üstlenen liderler olmasını zorunlu kılmaktadır. Bu da okul yöneticisinden beklenen liderliğin tüm öğretmenlere yayılmasıdır. Bu durumda okul yöneticisi liderlerin lideridir.⁵⁷

2.4.3. İzlemeyi Bilen Lider

Her alanda bilgi patlamasının yaşandığı günümüzde, her şeyi bilmeye ve herkese ne yapacağını söylemeye çalışan bir lider kendini başarısızlığa mahkum eder. Bir işin yapılması için kendi bildiğinden başka yol olmadığını düşünen liderin başarılı olma şansı yoktur. İşin karmaşık yapısı ve sürekli değişim olgusu katı iş bölümü yerine güçlü ilkelerin ortaya çıkmasına neden olmuştur. “Önemli olan ilkeler olduğunda da lidere diğerlerini izlemek düşer. Kendinden emin lider bilmediği konularda diğerlerinin yardımını almaktan çekinmez. Bunun için gerekli kritik davranışlar:

1. Lider hep yanıt verme yerine, sorular sormalıdır,
2. Lider, diğerlerinin kendisine liderlik yapmasına fırsat vermelidir,
3. Lider, hep diğerlerinin kendine yardımcı olmasını beklemek yerine, kendisi başkalarına yardımcı olmalıdır,
4. Santral olma yerine, eşleştirme rolünü üstlenmektedir.”⁵⁸

⁵⁶ Yalçın, a.g.m., s. 45.

⁵⁷ Ergezer, a.g.k., s.30.

⁵⁸ Çelik, V., Eğitimsel Liderlik, Ankara, 2003, s. 36.

2.4.4. Öğrenen Lider

Günümüzde lider takımın ortak birikiminin en verimli şekilde kullanılmasını sağlamasıyla ve takımın hedefine ulaşmasında üstlendiği kolaylaştırıcı rolüyle diğerlerinden ayrılıyor. Bu süreçte lider kendi fonksiyonunu ancak, takımından öğrendikleriyle yerine getirebilir. Bu yeni lider tipine, 'öğrenen lider' yakıştırmayı yapmak çok yanlış olmaz. Liderliği biçimlendiren en önemli unsurlardan biri değişimdir. Değişim iki şekilde insanların yaşamını etkiler.

- İnsanları yeni şeyler öğrenmeye zorlama
- Daha önce olanaksız olan bazı şeyleri mümkün kılma,

Gelecek için belirginleşen bir durum, liderliğin yeni biçimlerinin ortaya çıkacağı ve liderin şimdikinden farklı biçimlerini öğrenmek zorunda kalacağıdır. Değişim hızı arttıkça değişmeyen tek şey değişme ve sürekli öğrenme olacaktır. Önemli olan yeni bir sistemi öğrenme değil sürekli öğrenme yeteneğidir. Geleceğin liderinin şu özellikleri göstermesi gerekir.

- Gerçekliği ve kendisini olduğu gibi algılayabilme,
- Sezgilerini kullanabilme
- Değişim ve değişimin getirdiği yeni öğrenmeler için motive olma,
- Sürekli değişim ve onun getirdiği yeni öğrenmelerin doğurduğu gerilime dayanabilme,
- Örgüt kültürünü analiz edebilme ve yeni örgüt kültürü geliştirme,
- Başkalarının katılımını sağlama istek ve yeteneği,
- Güç ve kontrolü çalışanları ile paylaşma istek ve yeteneği.⁵⁹

⁵⁹ Yalçın, a.g.m., s. 36.

2.4.5. Dönüşümcü Lider

Dönüşümcü liderlik, izleyicilerini, başlangıçta beklenilenden daha fazlasını yapmaları konusunda isteklendirmektir. Dönüşümcü liderlik anlayışı, günümüzde çağdaş yönetim teorileri ve araştırmalarında büyük önem kazanan ve ilgi çeken bir yaklaşımdır. “Dönüşümcü liderin en temel özelliği düşünmedir. Yapılması gereken, diyalog, tartışma ve mantıksal analizler yoluyla eğitimdeki yeni değerleri yorumlamaktır. Entelektüel liderlik okulun entelektüeller tarafından yönetilmesi değil, okul yöneticisinin düşünceye değer vermesi, mevcut sorunlara analitik yaklaşımlarda bulunabilmesi ve bu tür çözümlerinin yolunu açmasıdır. Entelektüel kapasite tek başına okul yöneticisinin ve yardımcılarının yaratabileceği şey değildir. Bu ekip çalışmasını zorunlu kılar. Okul yöneticisi, başta kendisi olmak üzere okuldaki herkesin eğitimin çağdaş yorumunu yapmasını, okulun iyileştirilmesi için düşünme üretmesini isteyecek.

Dönüşümcü liderin üç temel özelliği:

- 1) Dönüşümün gerekli olduğuna ilişkin sarsılmaz inanç
- 2) Bu inancı açıkça ve tutarlı bir şekilde ifade edebilme becerisi,
- 3) İnsanları cesaretlendirerek vizyonu gerçekleştirilmeye ikna etmek.”⁶⁰

3. YÖNETİM

Yönetim, farklı bilim dalları tarafından geliştirilen çözümsel yaklaşımların birleştirilmesini ve uygulamasını kapsar. Bu nedenle yönetimin bir tanımını vermek, alan ile ilgili farklı bilim dallarındaki farklı görüşleri kendi bilgi ve deneyimlerinin ışığında birleştirme ve edindiği sonuçları özel sorunların çözümü için uygulama durumu ile karşı karşıya olan insandır.

“İkinci Dünya Savaşı sonrasına kadar, yönetici kavramından astların işlerinden sorumlu kimse, yani “patron” anlaşılırdı. Yönetim ise “ bir mevki, bir gücü”. 1950’lerden sonra bu tanım; “Yönetim, insanların performansından sorumludur.” Şekline dönüştü.

⁶⁰ Çelik, V., Eğitimde Dönüşümcü Liderlik, Ankara, 1998, s. 67.

Oysa Drucker'e göre bugün yönetici tanımı "bilginin uygulanmasından ve performansından sorumludur." Biçiminde anlaşılmaktadır."⁶¹

"Yönetim için farklı yaklaşım ve ifadelerle yapılan tanımların ortak yönleri aşağıdaki şekilde sıralanabilir:

- a. Örgütü saptanan amaçlara ulaştırma ve amaçlarına uygun biçimde yaşatma,
- b. İnsan ve madde kaynaklarını sağlama ve etkili biçimde kullanma,
- c. Örgüt için belirlenen politika ve kararları uygulama, işlerin yapılmasını sağlama,
- d. Örgüt çalışmalarını izleme, denetleme ve geliştirmedir."⁶²

Yönetimin görevi; insan ve madde kaynaklarını etkili ve verimli bir biçimde kullanarak bilimsel ve toplumsal değerler doğrultusunda örgütün gelişmesini sağlamaktır.

"Yönetim, belirlenen amaçlara başkaları aracılığı ile ulaşma veya başkalarına iş gördürme etkinliklerinin toplamıdır."⁶³

3.1. Bilimsel Yönetim

Yöneticiler her bir çalışanın ne yapacağını önceden planlamalı ve işin tamamlanması için gerekli prosedürleri ayrıntılı olarak belirlemelidirler. Yöneticiler aynı zamanda işin tamamlanması için gerekli standartları belirleyerek uygulamalı ve işin bitirilmesi için gerekli ilişkileri ve işbirliğini düzenlemelidirler.

" Bilimsel yönetimin temel ilkeleri altı başlık altında özetlenebilir:

- 1- İş Süresi Araştırma İlkesi
- 2- Parça Başı Ödeme İlkesi
- 3- Performansın planlamadan ayrılması ilkesi

⁶¹ Erkan, H., Bilgi Toplumu ve Ekonomik Gelişme, İzmir, 1998, s.182.

⁶² Tortop, N.- İsbir, E., Yönetim Bilimi, Ankara, 1999, s.102.

⁶³ Taymaz, a.g.k., s.21.

4- Bilimsel Çalışma Yöntemleri İlkesi

5- Yönetimsel Kontrol İlkesi

6- İşlevsel Yönetim İlkesi.”⁶⁴

3.2. Yönetim Süreçleri

Yönetim süreçleri; örgüt yapısının amaca ulaşmak için bir yöntemle çalıştırılması ile ilgili etkinliklerin bütünüdür.Yönetim işi oldukça karmaşık bir iştir. Yönetim işinin incelenebilmesi için sürecini çözmek gerekir.⁶⁵

“Yönetim süreçlerini oluşturan unsurlar hakkında çok değişik görüşler vardır. Bu konudaki ilk girişim Henry Fayol’dan gelmiştir. Henry Fayol’a göre yönetim süreçleri aşağıdaki unsurlardan oluşur.

Planlama: Geleceğin araştırılması, işleyiş planının hazırlanması için yapılan işler.

Örgütlenme: Örgütü oluşturan insan ve madde kaynaklarının amacı gerçekleştirecek şekilde yapılandırılması, koordine edilmesidir.

Emir Verme: İşgörenlere işlerini yaptırma.

Eşgüdümleme: Örgütteki tüm etkinlikleri birbirleriyle ilişik hale getirme.

Kontrol Etme: Her şeyin önceden belirlenen esaslara uygun yapılmasını sağlama.”⁶⁶

Diğer taraftan Luther Gullick yönetim süreçlerini daha da ayrıntılandırmıştır. Luther Gullick’e göre ise:

3.2.1. Planlama

Planlamanın çok çeşitli tanımları yapılmıştır.Genel anlamı ile planlamayı, önceden belirlenmiş amaçları gerçekleştirebilmek için yapılması gereken işlerin

⁶⁴ Taylor, F.,W., Bilimsel Yönetimin İlkeleri, (Çev. H. B. Akın), Konya, 2005. s. 25.

⁶⁵ Ilgar, a.g.k., s.41.

⁶⁶ Erdoğan, a.g.k., s. 61.

saptanması,izlenecek olan yolların belirlenmesidir diye ifade edebiliriz.Planlama ,yönetim sürecinin zorunlu ve gerekli bir parçasıdır.

“Planlama sürecinde amaçlar ve bu amaçları gerçekleştirmek için alternatifler belirlenir. Planlamanın kapsamı ve süresi, palanların yapıldığı örgütsel düzeye bağlı olarak değişir.Planlama günlük, aylık, yıllık ya da beş-on yıllık gibi uzun dönemli olarak yapılabilir.Örgütün üst düzey yönetiminde planlama tüm örgütün etkinliklerini kapsayacak nitelikte ve uzun dönemli olarak gerçekleşir. Örneğin, Milli Eğitim Bakanlığı düzeyinde 15-20 yıllık ana planlar tartışılırken, okul düzeyinde daha çok yıllık ve günlük işleyişle ilgili planlar söz konusudur.”⁶⁷

“İyi bir planlama yöneticisinin sorun ve krizlerle uğraşmasını engelleyerek amaçlara ulaşmasını kolaylaştırır. Çağdaş yönetici işlerinin rastlantılara bırakmaz. İyi bir planlama ile sorunların çıkmasını engeller veya ortaya çıkmış sorunları yine iyi bir planlamayla ortadan kaldırır.”⁶⁸

“Plan aşağıdaki özellikleri kapsar:

- 1- Plan geleceğe yönelik bir çalışmadır.
- 2- Planlama bir seçme ve karar eylemidir.
- 3- Planlama birbirine bağlı bir dizi kararları birlikte getirir.
- 4- Planlama düşünmeyi öngören zihinsel bir süreçtir.
- 5- Sistemi araştırma yolu ile yönetmeyi öngörür.
- 6- Plan yönetimin pusulasıdır.
- 7- Planlama bir uzmanlık işidir.”⁶⁹

Eğitim yönetimi sürekli olarak plan yapmayı gerektirir. Eğitim de planlama eyleme geçmeden önce yapılması gereken hazırlıkları kapsar. Eğitim planlaması uzun bir dönemi içine alır.Planlar kısa,orta ve uzun vadeli olmalıdır. “Yönetici aldığı bir karardan sonra

⁶⁷ Karip, E., Yönetim Biliminin Alanı ve Kapsamı, Ankara, 2004, s.9

⁶⁸ Ilgar, a.g.k., s.48.

⁶⁹ Taymaz, a.g.k., s. 36.

hemen planlamaya girişir. Bir eğitim yöneticisinin çok ve değişik kararlar alması nedeniyle değişik planları olacaktır. Bir ders yılı başında o yıl için okulun eğitim faaliyeti ile ilgili kararları alan yönetici ders yılı başlamadan çalışmalarını planlar. Planlamaya önce iş bölümü ile başlar. Yönetici, personele görev ve yetkilerine göre yapılacak işleri dağıtır.”⁷⁰

Planlama Aşamaları

“Bir örgütte planlar beş-on beş yıllık olan uzun süreli, bir beş yıllık olan orta süreli, ve bir yıl ve daha az olan kısa süreli olarak aşağıdaki işlemlerle hazırlanır:

- 1- Var olan durumu belirleme
- 2- Hedefleri saptama
- 3- Kaynakları belirleme
- 4- Uygulama seçeneklerini arama
- 5- Kararlaştırma, modelleştirme
- 6- Planı tasarlama
- 7- İlgililerin görüşünü alma
- 8- Kontrol etme, geliştirme.”⁷¹

3.2.2. Örgütlenme

Yönetim sürecinin planlamadan sonra gelen alt süreci örgütlenmedir. Örgütlenme, ortak bir çabayı gerektiren bir amacı gerçekleştirebilmek için gerekli yapının oluşturulması, dinamik bir yapının kurulmasıdır .

“Örgütün amaçlarını gerçekleştirebilmesi için yapacağı işleri belirlemesi ve bu işler için gerekli olan insan ve madde kaynaklarını sağlaması zorunludur.”⁷²

“Örgütlenme, düzensizlikten bir düzen yaratma sürecidir. Örgütlenme süreci sonunda oluşan yapı sayesinde değişik yararlar sağlanır. Öncelikle örgütlenme ile amaçlara ulaşma

⁷⁰ Ilgar, a.g.k., s.49.

⁷¹ Taymaz, a.g.k., s. 38.

⁷² Taymaz, a.g.k., s. 38.

kolaylaşır.Elde bulunan maddi ve maddi olmayan kaynakların kullanımı etkinleşir. Bu şekilde verim verimlilikte yükselir.”⁷³

“Örgütlenme ile sonucu kestirilebilen bir hedefe ulaşmak için gereken işler, yönetilebilir parçalara bölünür ve bunlar eşgüdümlenir. Örgütlenme iyi yapıldığında ne yapılacağı, kimin yapacağı açıklığa kavuşur; kaynaklar hedeflere odaklanır; işgörenler arasında iletişim ağı kurulur.”⁷⁴

“İyi bir örgüt oluşturmada iki nokta önemlidir. Bunlardan birincisi gelişmiş bir iletişim sistemidir. İkincisi ise örgütün amaçlarının bireysel gereksinimlere de cevap verecek biçimde oluşturulmasıdır.”⁷⁵

“Örgütlenme Aşamaları

- 1- Amaçların saptanması ve sıralanması
- 2- Politika ve planların formüle edilmesi
- 3- Zorunlu işlerin, etkinliklerin belirlenmesi
- 4- Etkinliklerin analiz edilmesi ve sınıflandırılması
- 5- Etkinliklerin gruplandırılması
- 6- Her etkinlik için görev, yetki ve sorumlulukların belirlenmesi
- 7- Etki, ilişki ve iletişim sistemlerinin kurulması
- 8- Örgüt modelinin belirlenmesi.”⁷⁶

Örgüt Modelleri.

“Örgüt modelleri tür ve büyüklüklerine göre üç şekilde olur.

1- Dikey-Hat- Tipi Örgüt

- a) Yetki ve sorumluluk hiyerarşik bir sıra ile verilir.

⁷³ Erdoğan, a.g.k., s. 91.

⁷⁴ Başaran, a.g.k., s. 226.

⁷⁵ Erdoğan, a.g.k., s. 92.

⁷⁶ Taymaz, a.g.k., s.40.

- b) Görevler yukarıdan aşağı doğru dağılır.
- c) Yetki ve sorumluluk yukarı doğru artar.
- d) Ast- üst ilişkileri dikey ve hiyerarşiktir.
- e) Uzman ve danışman birimleri sınırlıdır.

2- Yatay- İşlevsel- Tipi Örgüt

- a) Görevler esas alınarak kurulan bir yapıdır.
- b) Görevlerin etkili biçimde yürütülmesi esas alınır.
- c) Yetki ve sorumluluklar görevlere göre verilir.
- d) Uzman ve danışma birimlerine önem ve yer verilir.

3- Dikey ve Yatay Tipi Örgüt

- a) Görevler ve yetkiler esas alınarak kurulan bir yapıdır.
- b) Eğitim örgütleri ve okullar için uygun modeldir.
- c) Örgüt yapısında danışma, yürütme ve denetim birimlerine yer verilir.”⁷⁷

Eğitim yöneticilerinin örgütleme faaliyetleri eğitimle ilgili mevzuatta açık olarak belirlenmiştir. Eğitim mevzuatı örgütlerdeki bir çok yapı ve ilişkileri açık olarak göstermekte ilgili kişilerden de bu yapı ilişkilerine uyması istenmektedir. “Okul müdürü kendisinden sonra yetkili ve sorumluları, bu kişilerin birbirine bağlantılarını belirlemekle yetkilidir. Okul müdürü bunu yaparken birlikte çalıştığı insanların özelliklerini iyi bilmelidir.”⁷⁸

3.2.3. Personel Alma

Personeli uygun bir işe yerleştirme, personelin eğitimini sağlama ve personel için uygun çalışma ortamı yaratma bu görev dahilindedir. Uygun personeli uygun işe yerleştirildiğinde optimal verim alınabilecektir.

⁷⁷ Taymaz, a.g.k., s.41-42.

⁷⁸ Ilgar, a.g.k., s.50.

3.2.4. Yönelme

“Alınan kararları belirli emirlere dönüştürme ve örgütte liderlik hizmetini sunmak için yapılan işlerdir. Liderlik, insanları ortak bir amaca yönlendirme kapasitesi ve isteği olup, dinamik ve kişisel bir süreçtir. Liderlik denildiğinde çoğunlukla bir amaç için bir araya gelen insanların, amaçları için uğraşmaları süresince etkisi altında kaldıkları kişinin sahip olduğu yönetim erki akla gelir.”⁷⁹

3.2.5. Koordinasyon

Bir örgütte görevli insanların, örgütteki diğer insanların yaptıkları çalışmalardan haberdar olması ve işbirliği yapmaları gereklidir. Koordinasyon bir uzlaşma işidir. İyi koordine olmuş bir kurumda yapılması gerekenler daha kısa sürede ve daha doğru bir şekilde gerçekleşecektir.

3.2.6. Bilgi verme

Yöneticinin, kayıtlar, araştırma ve denetleme yoluyla üstlerini ve astlarını haberdar etmesidir. Bunun içinde örgüt içi iletişimin sağlıklı olması gerekir. Bilgi verme süreci bir tür kontrol mekanizması olarak iş görür. Bu süreçte personelin etkinlikleri sürekli izlenebilir ve örgütün amaçlarının ne düzeyde gerçekleştirebildiği belirlenebilir.⁸⁰

3.2.7. Bütçeleme

Gelir ve gider karşılaştırması yapılarak optimal planlama yapılması işlemidir. Belirli bir dönem için gelir ve giderlerin önceden planlanması gereklidir. “Bütçeleme sürecinde gelirlerin hangi kaynaklardan ne şekilde elde edileceği ve giderlerin dağıtımında önceliklerin neler olduğu belirlenir. Giderler bu önceliklere göre planlanır.”⁸¹

⁷⁹ Başaran, İ. E., Örgütsel Davranış, Ankara, 1991, s. 68.

⁸⁰ Karip, E., Yönetimin Biliminin Alanı ve Kapsamı, Ankara, 2005, s.15.

⁸¹ Karip, a.g.k., s.15.

4. LİDER YÖNETİCİLİK

“Lider yöneticilik, öğrenilebilen, bilimsel ve sanatsal boyutu olan bir meslektir. Lider yöneticilikte, bireysel akıl yerine ortak akıl; birey yerine ekip; emir yerine koç'luk; yöneticilik yerine liderlik; sonuç odaklılık yerine süreç odaklılık; çok çalışmak yerine akıllı çalışmak esastır.

Lider yöneticilik, vizyon yaratabilen ve yaşatabilen; arzulanan gerçeğin ve hedefin fotoğrafını çekebilen; bu hedef ve amaç tablosunun görünürlüğüne sağlayabilen; söz konusu görüntüyü erişilir ve uygulanabilir kılan kişidir. Nitekim Leroy Eims'in de ifade ettiği gibi “Lider, başkalarından daha çok şey gören, başkalarından daha uzağı gören ve başkalarından önce gören kişidir.” Diğer yandan lider; eğilip birine yardım edemeyecek kadar büyük değildir, becerilerini başkalarıyla paylaşamayacak kadar bilmiş değildir. Kurallara uymayacak, yasalara boyun eğmeyecek kadar korkusuz değildir. Kaybetmenin ne gibi duygular getireceğini unutacak kadar kazanacak değildir. Lider; “Birlikte olağanüstü işler başarabiliriz.” diyen kişidir.”⁸²

Yönetici; bir örgütün amacını gerçekleştirilmesi için var olan örgüt ve prosedürü kullanan kişidir. Örgütün amaçlarına ulaşmasında önemli olan unsurlardan en önemlisi yöneticinin liderlik özelliklerine sahip olmasıdır. Bu özelliğiyle yönetici, diğerlerini ardından sürükleyebilecek, amaçlar doğrultusunda isteyerek çalışmalarını ve verimli olabilmelerini sağlayabilecektir. Genellikle her yöneticinin liderlik özelliğine sahip olması gibi bir beklenti vardır.

Bir yöneticinin aynı zamanda lider olarak kabul edilebilmesi için örgütsel yol göstericilere (emir, direktif, yasa vb.) mekanik uymanın yanısıra bir etkileme gücünün, yeteneğinin varlığı gereklidir. Böylelikle yönetici yönettiği kişilerin düşüncelerini, duygularını, değer yargılarını, inançlarını ve davranışlarını etkilemede ve yönlendirmede alışılmış uygulamaları ve belirli otorite kaynaklarını aşabilecektir. Böyle bir etkileme gücüne sahip olanlar ise sadece liderlerdir.

⁸² Ertürk, M., İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon, İstanbul, 2000,s.69.

Lider yönetici ancak etkileme özelliği ile astlarının örgüte bağlanmalarını sağlayabilecek, bu bağlılığı kuvvetlendirebilecek ve örgütün amaçları doğrultusunda onları harekete geçirebilecektir.

Lider yönetici bilgisi ve deneyimleriyle kendine güvenen, gelişmelere ve yeniliklere açık, yönetimde çağdaş teknik ve yöntemleri çağdaş üslup içinde uygulayabilen, hizmetleri yapan değil yaptırandır.

“Yöneticinin lider yönetici olabilmesi için:

- 1) Yöneticilere lider olabilme ortamı verilmelidir.
- 2) Yöneticilere liderlik eğitimi verilmelidir. Liderlik eğitimi ile yöneticilerin bazı liderlik niteliklerini gösterebilmelerine yardım edilebilmektedir.
- 3) Yönetici çalıştığı alanda yeterli kılınmalıdır. Bir yöneticinin çalıştığı alanla ilgili bilgi, beceri ve deneyimi onun o alanda başarısını etkilemektedir.
- 4) Yöneticiler liderlik özelliklerini taşımalıdır.”⁸³

5. EĞİTİM YÖNETİMİ

Eğitim yönetimi kamu yönetiminin eğitim alanına uygulanması olarak görülür. Bu nedenle eğitim yönetiminin özellikleri eğitim amaç ve işlevlerinden kaynaklanmaktadır. Eğitim sisteminin girdisi, işlediği varlık ve çıktısı genelde insandır. Yönetici, öğretmen ve öğrenci eğitim yönetiminin insan gücü kaynağını oluşturur. Bu bakımdan diğer sistemlerden farklılık gösterir.⁸⁴

“Eğitim yönetimi, bir toplumun eğitim ihtiyacını karşılamak amacıyla oluşturulan eğitim sisteminin ve eğitim sisteminde yer alan bütün örgütlerin yönetimini kapsamaktadır.”⁸⁵

⁸³ Ilgar, a.g.k., s.63-64.

⁸⁴ Taymaz, a.g.k., s. 21

⁸⁵ Ilgar, a.g.k., s. 14.

Eğitim s¼recinde işlenen kaynak ¼đrenci, onu planlanmış amaçlar doğrultusunda işleyende ¼đretmendir. İşlenen ile işleyeni y¼neten bunun için gerekli ortamı ve uygun ¼rg¼tsel iklimi oluşturan, yeri geldiğinde gerekli yenileştirmelerin yapılmasından sorumlu olan kişide eğitim y¼neticisidir.

6. EğİTİM Y¼NETİCİSİ

Eğitim y¼neticisi her t¼rl¼ eğitim ¼rg¼t ve kuruluşlarında ve bunların y¼netim basamaklarında y¼netim s¼reçlerini işletmeye yeterli olacak nitelikte y¼netimin kuramsal alanlarında eğitim g¼rm¼ř bir uzmandır.

“Eğitim y¼neticisi, eğitim y¼netiminin işlevleri doğrultusunda eğitim programlarını, ¼đrenci işlerini, okulun ¼rg¼tsel ve eğitsel amaçlarını etkili bir şekilde gerçekteştirebilecek d¼zeyde y¼netir. Bununla birlikte etkili bir y¼netim için iş ve işlemleri planlar, okulun t¼m kaynaklarını ve g¼çlerini ¼rg¼tler, okulun amaçları doğrultusunda etkili çalışma sağlamak için işleri denetler. Eğitim y¼neticisi, ¼rg¼t¼n işleyişinin yanı sıra yenileştirilmesinden de sorumludur. Shane ve Yauch’a g¼re y¼netici, ilgili olduğu kişi ve grupların değişmesine katkısıyla değerlendirilmelidir.”⁸⁶

“Bilgi toplumunun ve değeriişiminin mantığını yakalayan ve buna inanan eğitim y¼neticisinin aşağıdaki davranışları g¼stermesi beklenir.

- a. Y¼netimin bir ekip çalışması olduğuna inanır, takım çalışmasının ¼rneklerini kurumunda ve okulunda gerçekteştirir.
- b. Karara katılmanın ¼nemine ve gereğine inanarak karardan etkileneceklerle karar s¼recinin aşamalarında g¼r¼řlerini ortaya koymalarına fırsatlar verir.
- c. Çalışanların her fırsatta kendilerini ifade edebilmeleri için ¼rg¼tlenmelerine inanarak bunun zeminini hazırlamaya çalışır.
- d. Araştırma, geliştirme ve yenileştirmenin s¼rekliliđine inanarak, kendini yeterli g¼rmeden devamlı daha etkili yenisini aramanın çabasını g¼sterir.

⁸⁶ Kaya, K., Eğitim Y¼netimi: Kuram ve T¼rkiye’deki Uygulama, Ankara, 1999, s. 134.

- e. Zaman yönetimi bilincine sahip olarak, zaman yönetiminin gereklerini işlemlere ve davranışlara dönüştürür.
- f. İşini sever, çalışanlarına işini ve kurumunu sevdirebilir, içten ve istekli kurumsal bağlılığı, bütünleşmeyi ve “biz” duygusunu sağlar.
- g. Her biri ayrı bir değer olarak personeline insan kaynakları anlayışı ile yaklaşabilir.
- h. Kurum amaçları ile öğretmenlerin, öğrencilerin, velilerin ve tüm eğitim çalışanlarının, amaç, beklenti ve ihtiyaçlarını birlikte düşünerek bunu dengeleyebilir.
- i. Etkili okullara etkili sınıflarla ulaşılabileceğinin bilinciyle, öğretmenlere etkili sınıfları oluşturmanın yöntem ve tekniklerinde kılavuzluk eder.
- j. Bir öğretim lideri olarak, nitelikli öğretmenlerle nitelikli öğrencileri hazırlama sürecinde kendini sorumlu ve önemli bir rehber kabul eder.
- k. Eğitim kurumunda gerçekleştirilebilecek hedefleri tüm kurum çalışanlarıyla oluşturarak, okul vizyonunun paylaşılmasını ve benimsenmesini sağlar.
- l. Okulda ortak değerler geliştirerek, güçlü örgütsel kültür oluşturarak ve bunları sürekli geliştirerek öğrenci, öğretmen ve okul başarısının ve etkililiğinin sağlanmasında doğrudan ve dolaylı katkılarını ortaya koyar.
- m. Herkesi okulda bulunmaktan mutlu olan bireyler hâline getirmeye çalışır, sonuçta, sevgiye ve güvene dayalı insan ilişkilerinin, etkili yönetimin, kaliteli eğitim ve öğretimin örneklerini oluşturur.⁸⁷

Eğitim yalnızca eğitilen bireyleri değil aynı zamanda tüm toplumu doğrudan etkileyen bir kamu görevidir. Bu yüzden çok önemli bir görev olan eğitim yöneticiliği yapan kişilerin yönetim görevleri için yetiştirilmesi gerekmektedir. Yetiştirilmelerine gerekçe teşkil edecek bazı iç ve dış gelişmeler şöyle özetlenebilir.

⁸⁷Can, N., “Türkiye’de Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilme Süreci” Milli Eğitim Dergisi, Sayı.155, İstanbul, Mayıs ,2002.s.24.

İç Gelişmeler

- Nüfusun hızla artması ve bu artışın eğitim kurumlarının sayıca artmasına yol açması,
- Nüfus hareketliliği (göç), şehirleşme olgusu sonucunda sorunların artması, farklılık göstermesi,
- Ekonomik yetersizlikler ve sorunlar,
- Dışa bağımlılıktan kurtulma istek ve çabaları (ekonomik, teknolojik vb. bağımsızlık) kalkınma ve gelişmiş ülkeler seviyesine ulaşma arzusu,
- Nüfus çoğunluğunun genç oluşu ve bu genç nüfusun daha iyi bir yaşama ulaşma isteği,
- Özelleştirme girişimleri.”⁸⁸

“Dış Gelişmeler

- Sıcak ve soğuk savaşlar, ideolojik çatışmalar,
- Ülkeler arası ekonomik rekabet ve sömürgecilik,
- Bilgi patlaması, sürekli ve hızlı değişme ve gelişmeler, uzay yarışları,
- Uluslar arası ilişkilerde çıkarıcılık ve güçlülüğün haklılığı.”⁸⁹

8. EĞİTİM YÖNETİCİLİĞİ VE CİNSİYET

Kadınların yoğun olarak çalıştıkları alanlardan biride eğitimidir. MEB istatistiklerine göre ilkokul, ortaokul ve liselerdeki öğretmenlerin yaklaşık % 40’ını kadınlar oluşturmaktadır. Bu istatistiklere göre ayrıca her düzeydeki okul müdürlerinin % 2.8’i, müdür başyardımcısı ve müdür yardımcılarının % 12’si kadındır. Ülkemizde bu zamana kadar Milli Eğitim Bakanı olarak görev yapan 51 kişinin tümü erkektir ve yine il-

⁸⁸ Ilgar, a.g.k., s.15.

⁸⁹ Ilgar, a.g.k., s. 16.

ilçe milli eğitim müdürü olarak görev yapan kişilerin çok büyük kısmı bekli de tümü erkektir.

Ülkemizde kadın yönetici sayısı bu kadar azken Norveç'te ise halka açık tüm şirketler, 1 Ocak 2008'de devreye giren yasaya göre ya yönetim kurullarında belirli bir oranda kadın yönetici bulunduracak ya da kapanma tehlikesiyle karşı karşıya kalacak.

Norveç'te şirketler yasaya yönelik çalışma planlarını belirlerken, Türkiye'de de 'kadın yönetici çalıştırma' yasasıyla ilgili tartışmalar başladı. Norveç hükümeti, beş yıl önce kadın erkek eşitliğinin devlet müdahalesi olmadan sağlanmasının uzun süre alacağı kanaatine varmış ve bu yasayı çıkarmaya karar vermişti. Norveç'te uygulamaya konacak bu yasayla amaçlanan, halka açık şirketlerde yönetici konumundaki kadın oranını yüzde 40'a çıkarmak. Bu yasanın çıkarılmasına karar verilmesinden, yani 2002'den bu yana Norveç'te, yasa kapsamına giren 500 şirkette, yüzde 7'lerde olan kadın yönetici oranı yüzde 35'lere çıktı. Bu oran ABD'deki en büyük ilk 500 şirkette ise yüzde 14 civarında. Norveç'te firmalar, bu yasal gerekliliği yerine getirmek için, iş ve işçi bulma şirketlerinden yardım alıyor. Ayrıca şirketlerde kadın yönetici buldurma şartının İsveç ve İspanya'da da uygulandığı belirtiliyor. Bayanların öğretmenlik mesleğini seçip yöneticiliğe istekli olmamalarında kültürün ve ekonominin genel olarak en önemli belirleyiciler olduğunu söylemek mümkündür.

Kadınların erkeklere oranla müdür, müdür yardımcılığı gibi görev ve pozisyonlarda daha az olmalarının nedenini kendi isteksizlikleri oluşturuyorsa, bunun temelinde aile yönetiminin yapısının ataerkil oluşunda aramak lazım.⁹⁰

“Unicef’in Eğitim Toplumsal Cinsiyet Açısından İncelemesi Türkiye 2003 raporuna göre kadın okul müdürlerinin eğitim alanında kapladıkları alan % 4’tür. İlköğretim müdürlerinin sayısı 16.454 iken bu rakamın sadece 477’si bayandır. Ortaöğretim kadrosunda ise kadın yönetici bulunmamaktadır.”⁹¹

Hayatımızda etkili olan gelenek ve göreneklerimiz eğitim alanında da bayanların yöneticilik görevinin de bulunmalarını etkilemektedir. Çünkü toplumumuzda var olan

⁹⁰ www.sbe.erciyes.edu.tr/dergi/sayi_17/06_celikten.pdf (25.05.2008).

⁹¹ www.unicef.org/turkey/gr/_ge21jb.html (24.05.2008).

yaygın inançlara göre yöneticilik sadece erkeklere özgü bir görev olarak kabul edilmektedir.

Araştırmalar, kadın yöneticilerin, astları ve üstleri tarafından, yöneticilik yetenekleri yönünden erkeklere eşit ya da onlardan üstün olarak değerlendirildiklerini göstermektedir.

“Nedenleri ne olursa olsun bayanların eğitim yönetiminde söz sahibi olmaları, öğrencilerle, velilerle, öğretmenlerle ve diğer personelle kurulacak ilişkilerin daha kolay ve verimli olmasını sağlayacaktır.”⁹²

8. OKUL YÖNETİMİ

Okul yönetimi, eğitim yönetiminin sınırlı bir alana uygulanmasıdır. Bu alanın sınırlarını eğitim sisteminin amaçları ve yapısı belirler. Okul yönetiminin görevi okuldaki tüm insan ve madde kaynaklarını en verimli biçimde kullanarak, okulu amaçlarına uygun olarak yaşatmaktır. Okul müdürü ise okulun yasal lideri, okulda otorite ve gücün en önemli simgesi ve sahibi durumundadır.⁹³

“Eğitim yönetimi sistem ile ilgilenirken okul yönetimi okul düzeyinde sorunlar ile ilgilenir. Yani eğitim yönetimi eğitime makro düzeyde, okul yönetimi ise mikro düzeyde bir bakış açısıyla yaklaşır.

Ancak eğitim yönetimi ve okul yönetimi kavramsal açıdan birbirinden farklı olsa da pratikte her iki alanın çerçeveleri arasında genel olarak önemli farklılıklar bulunmamaktadır.”⁹⁴

8.1. Okul Yönetiminin Önemi

Okul adı verilen eğitim örgütünün eğitim sistemi içindeki yeri gerek sayıca fazla oluşundan gerekse yöneticilerin yetki ve sorumluluklarından dolayı önemlidir. Yönetimin çok yönlü oluşu yöneticilere çeşitli yetki ve sorumluluk yüklemiştir bunlarda yönetimin

⁹² Ilgar, a.g.k., s. 139.

⁹³ Taymaz, a.g.k., s. 55

⁹⁴ Erdoğan, a.g.k., s.119.

önemini artırmaktadır.Okul kurumu eğitim sisteminin en stratejik parçası aynı zamanda halka açık ve halk ile ilişkisi en fazla olan sosyal bir örgüttür.⁹⁵

Toplum hayata yeni başlayan üyeleri olarak gördüğü çocukların okullar tarafından sosyalleşmesini ve kültürlenmesini bekler. Yine iç dünyasının da sahip olduğu sektörler için gerekli olan becerileri kazandırmasını beklediği yer okuldur.Dolayısıyla toplumda bu kadar önemli görevleri olan okulların yönetimlerinin de ne kadar önemli olduğu görülmektedir.

8.2. Okul Yönetiminin Yapacağı İşler

8.2.1. Fiziki Durumla İlgili İşler

Okul yönetimi, eğitim öğretim yapılacak binaların, nicelik ve nitelik yönünden, Millî Eğitimin Genel Amaçlarını, temel ilkelerini ve okulun kuruluş amaçlarını gerçekleştirecek yeterliliğe sahip olmasını, yerleşim ve donatımın, okulun türüne göre uygun olmasını, bölümler, üniteler, eşya ve malzemelerin temizlik ve bakımlarının sağlanmasını organize eder.⁹⁶

8.2.2. Eğitim Öğretim Durumuyla İlgili İşler

Ders araç ve gereçlerinin bakımı ve korunması, Yıllık ünite ve günlük planların hazırlanması, yıllık ders dağılım çizelgelerinin programa uygunluğu, sosyal faaliyetler, rehberlik ve eğitici kol çalışmaları.

8.2.3. Büro İşleri

Yönetme ve sekreterlik işlerinin yürütüldüğü ve yönetim için gerekli veri,bilgilerin toplandığı,kayıt altına alınarak yönetimin hizmetine sunulduğu ve yönetsel işlerin yapıldıkları mekanlardır bürolar.Büro işleri personelin yeteneklerine göre değişmez.⁹⁷

⁹⁵ Ilgar, a.g.k., s. 9.

⁹⁶ www.kahramanmarasegitim.com/Makaleler/makale_baran_okul_ve_kurum_yoneticilerine.htm (09.06.2008).

⁹⁷ www.baskent.edu.tr/~msagsan/downloads/Blm_4.ppt#1 (23.04.2008).

8.2.4. Öğrenci İşleri

Öğrenci kayıtları, künye defterleri, okullar arası öğrenci nakilleri ve yabancı öğrencilerinin kayıtlarının mevzuata uygunluğu, öğrenci devam ve takip işleri, öğrenci ruhsal dosyalarının işlenmesi, başarı durumunun tespiti, diploma, takdirname, rapor, kayıt silme vb. işlerin yapılması, tutanakların uygunluğu, bazı derslerden muaf olacak öğrencilere ilişkin işlemler.⁹⁸

8.2.5. Personel İşleri

Öğrenci, memur ve diğer personel için usulüne uygun devam, devamsızlık ve sicil defterlerinin, kişisel dosyaların tutulması, öğretmen ve yöneticilerin işe başlayıp ayrılmalarının ilgili makamlara bildirilmesi, ders dağılım çizelgelerinin hazırlanması ve ilgili makamlara bilgi verilmesi, stajyer öğretmenlerle ilgili işlemler, devir teslim işlerinin yapılması, ilgili personelin (kantin, yemekhane vb.) periyodik sağlık muayenelerinin yapılması, rehber öğretmenlerin mevzuata uygun çalıştırılması, görevlilerin nöbet çizelgelerinin usulüne uygun yapılması.⁹⁹

8.2.6. Hesap, Ayniyat ve Döner Sermaye İşleri

Eğitim sisteminde yürütülen hesap işleriyle ilgili görev, yetki ve sorumluluklar saptanmış işlemleri yerine getirecek personelin statüleri belirlenmiş ve yasalarda yer almıştır.

Okulda kullanmaya ve harcamaya elverişli taşınabilen demirbaş eşyalarla tüketim maddeleriyle ilgili tüm hizmetler ayniyat işleri olarak görülür.

“Okullarda öğrencilere beceri kazandırmayı sağlayan atelye çalışmalarında yaptıkları temrin işlerini desteklemek, meslek yaşamlarında karşılaştıkları iş ve sorunu tanımları ve daha iyi yetişmelerine katkıda bulunmak üzere döner sermaye çalışmaları yapılır.”¹⁰⁰

⁹⁸ Çelik, a.g.k., s.107.

⁹⁹ Çelik, a.g.k., s.108.

¹⁰⁰ Ilgar, a.g.k., s. 92.

8.2.7. Demirbaş Eşyalarla İlgili İşler

Okula yeni gelen ve daha önceden varolan demirbaş eşyanın kaydını yaptırıp, bu demirbaşların korunmasını sağlamak, artık kullanılmaz hale gelen demirbaş eşyanın ise uygun bir yere naklini sağlayarak kayıttan silinmesini sağlamak okul yönetimi görevleri dahilindedir.

9. OKUL YÖNETİCİSİ

Okul yönetiminden sorumlu olan okul yöneticisi insan ve insan gücü dışındaki kaynakları sağlamak ve yönetmekle görevlidir. Yönetici yönetim görevini yerine getirirken öncelikle başında bulunduğu kurumun başarısını düşünmek ve gerçekleştirmek zorundadır.¹⁰¹

“Okullarda okul yöneticisi okulun yasal lideri, okulda otorite ve gücün en önemli simgesi ve sahibidir. Okuldaki tüm etkinliklerin başarıya ulaşmasında anahtar kişidir.”¹⁰² “Okul yöneticisi, eğitim sistemi içinde çok önemli bir birimi temsil etmektedir.”¹⁰³ “Okul yönetimi ile ilgili literatürde okul yöneticisinin sahip olması gereken altı önemli rolü şu şekilde ortaya konmuştur. Yöneticilik, öğretimsel liderlik, disiplin koyuculuk, insan ilişkilerini kolaylaştırıcılık, değerlendiricilik ve uzlaştırıcılık.”¹⁰⁴ “Okul yöneticisinin bu rollerle öğretmenleri güdüleyebilmesi, değerleriyle öğretmenleri yönlendirebilmesi, onu informal bir lider konumuna getirebilir. Bu bakımdan okul yöneticisi okullardaki başarının en büyük etkeni olarak görülmektedir.”¹⁰⁵

“Okul yöneticisi, eğitimin temelini oluşturan kuram ve kavramları öncelikli olarak bilmelidir. Özellikle de eğitim öğretim alanında ortaya çıkan gelişmelerden haberdar olmalı, özümsemelidir.”¹⁰⁶

¹⁰¹ Ilgar, a.g.k., s. 92.

¹⁰² Güçlü, N., “Eğitim Yöneticisi Olarak Okul Yöneticisi” Milli Eğitim. Sayı. 134:50-54. Ankara, 1997.

¹⁰³ Pehlivan, İ., Yönetsel Mesleki ve Örgütsel Etik, Ankara, 1998, s. 46.

¹⁰⁴ Töremen, F.- Kolay, Y., “İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Sahip Olması Gereken Yeterlilikler” Milli Eğitim Dergisi, Sayı. 170, Ankara, 2006, s. 12.

¹⁰⁵ Binbaşıoğlu, C., “Etkili Okul Kavramı ve Buna Etki Eden Bazı Kavramlar” Çağdaş Eğitim Dergisi, Sayı.185, Ankara, 1993, s. 22.

¹⁰⁶ Erdoğan, a.g.k., 128.

“Okul yöneticisi, otoritesini ve gücünü sadece bir üstten veya makamdan almak yerine kendi kendine kazanmalıdır. Okul yöneticisi, kurumunda çalışan kişilerin enerjisini birleştirmeli, yani sinerji yaratmalı, kişilerin gücünü birleştirebildiği zaman elde edeceği başarının bireysel güçlerin toplamından daha fazla olacağını bilmelidir.”¹⁰⁷

Okul yöneticisi astların önünde gitmeli, onlara hizmet etmeli ve gerekirse fedakârlıklar yapmalı, elde edilen başarısının maddi ve manevi ödülünü astları ile birlikte paylaşmalı, astların kendisine itaat etmesine değil katılmasına önem vermelidir.¹⁰⁸

Yakın zamanlarda okul yöneticiliği ya da müdürlüğü yerine yaygın bir biçimde eğitim liderliği, okul liderliği ve öğretim liderliği gibi kavramlarının sıklıkla tercih edilmesine bağlı olarak okul yöneticisi yetiştirmeye dönük programlara da bir temel oluşturmak için bir takım standartlar oluşturulmaya çalışılmıştır. Bunlardan birisi de ISSCL raporudur. Adı geçen raporda, okul yöneticilerinin liderlik alanları altı başlıkta toplanmıştır.

“Bir eğitim lideri olarak okul müdürü;

- 1- Bütün okul toplumun başarısı için, okul toplumu tarafından paylaşılan, desteklenen bir öğrenme vizyonuna sahip olup bu vizyonu düzenleyen, geliştiren ve uygulayan,
- 2- Bütün öğrencilerin başarısı için, öğrenmeye ve profesyonel gelişmeye doğru götürecek bir okul kültürü ve öğretim programlarını savunan, geliştiren ve sürdüren,
- 3- Etkili bir öğrenme çevresi ve ortamını oluşturmak ve sürdürmek için okulun sahip olduğu bütün kaynakları etkin bir şekilde kullanabilen,
- 4- Bütün öğrencilerin başarısı için aile ve toplumla işbirliği yapabilen, farklı toplumsal istekleri karşılayabilen ve toplumun kaynaklarını okula yönlendirebilen,
- 5- Bütün öğrencilerin başarısı için adil, tutarlı, ahlaki bir lider olabilen,

¹⁰⁷ Erdoğan, a.g.k., 136.

¹⁰⁸ Erdoğan, a.g.k., 135.

6- Bütün öğrencilerin başarısı için siyasi, sosyal, ekonomik, yasal, kültürel bağlamı anlayabilen ve bunlara cevap verebilen bir kişidir.”¹⁰⁹

“Bir okul yöneticisi, okulu iyide yönetse, kötüde yönetse okul yine de öğretime devam eder. Okul bir kamu kuruluşu olduğuna göre kazanç sağlaması, kar elde etmesi söz konusu değildir. Bu nedenle iyi bir program ya da tüm kaynaklar sağlanmış olmasına karşın, öğrencilerin iyi yetişmemiş olmasından dolayı görevinden alınan müdür sayısı azdır. Okul müdürleri daha çok çevrelerinde başarısız düşünölmelerinden çekinerek çaba gösterebilirler.”¹¹⁰

“Her ne kadar etkili okul ve etkili okul yöneticisinin davranışları konusunda genel bir özellikler listesi belirlenmemiş olsa da araştırma bulguları, genel olarak başarılı okul yöneticilerinin aşağıdaki özelliklerini taşıdıklarını göstermektedir.

1. Genellikle zamanlarını öğrenme konularına ayırmakta ve bir başöğretmen rolü oynamaktadırlar.
2. Öğrencilere karşı derin bir sevgi ve muhabbet beslemekte ve onlara güvenmektedirler.
3. Okulda işbirliğine dayalı ortaklaşa iş yapma konuları üzerinde yoğunlaşmakta olup insanlarla birlikte etkili çalışma becerilerine sahiptirler.
4. Okul ve eğitimle bütünleşmiş olup okul başarısını en üst seviyeye çıkarmak için büyük çaba harcamaktadırlar.
5. Okul müdürlüğünü, bürokratik bir görev olmaktan çok bir davayı (misyonu) gerçekleştirmenin aracı olarak görmektedirler.
6. Değişme ve yeniliklerin farkında olup geliştirme konusunda iyi strateji lideridirler.”¹¹¹

¹⁰⁹ Şişman, M.- Turan, S., Eğitim ve Okul Yönetimi, Ankara, 2004, s. 103.

¹¹⁰ Taymaz, a.g.k., s. 85.

¹¹¹ Şişman, a.g.k., s. 102.

Okul müdürü, okul içinde okulu oluşturan tüm üyeler arasında demokratik bir şekilde iş bölümü yapmalı ve ast-üst ilişkisini, hiyerarşi baskısını olabildiğince azaltmaya çalışmalıdır. Okul yöneticilerinin etkili liderler olabilmeleri için, olmak, bilmek ve yapmak sözcükleriyle tanımlanan bir takım özelliklere sahip olmaları gerekmektedir.

Okul yöneticisi yüksek öğrenim görmüş öğretmenlere yöneticilik yapmaktadır. Bu bakımdan, okulun beyin takımını iyi yönetmeye çalışmalıdır.

“Okul müdürleri; öğretmenleri güdülemede, örgütsel amaçlar etrafında birleştirmede, kendilerini okula adamalarını sağlamada ve en önemlisi de eğitim öğretim sürecini geliştirmede etkilerini kullanmak zorundadırlar. Bunu sağlarken, öğretmenler üzerinde değişik etkileme yollarına ilişkin davranışları göstermek durumundadırlar.”¹¹²

Ortaöğretim kurumlarında görev yapan okul müdürlerinin görev ve yetkileri 1.12.1964 tarih ve 1333 sayılı tebliğler dergisinde belirlenmiş olup bu maddelere Ek-4 te yer verilmiştir.

10. EĞİTİMDE LİDERLİK

Eğitimde liderliği eğitimsel liderlik ve öğretimsel liderlik diye iki bölümde inceleyebiliriz.

10.1. Eğitimsel Liderlik

Okul yöneticilerinin liderlik rollerini geliştirilmesi konusunda eğitimsel liderliğe ilişkin literatürde bir uyum bulunmaktadır. Ancak okul yöneticisinin gösterdiği davranışlarla uygulama arasında tutarlık bulunmamaktadır. Okul yöneticisi bir taraftan genel yönetici, bir taraftan da öğretimsel lider rolünü oynamaktadır. “Araştırmacılar okul yöneticisinin rolleri ve davranışlarına ilişkin yedi zıt konu bulunduğunu belirlemiştir.

- 1- Öğretimsel liderlik rolünü tam olarak belirleme eksikliği,

¹¹² Akçay, A., “Okul Müdürleri Öğretmenleri Etkileyebiliyor mu?” Milli Eğitim Dergisi , Sayı. 157, Ankara, 2003,s.35.

- 2- Üniversitelerin okul yöneticisi yetiştirme programındaki yeterlik düzeyine ilişkin farklılıklar,
- 3- Okul yöneticisini değerlendirme kriterlerinin farklı olması,
- 4- Görevlerin geniş bir alana dağılması ve görevler arasında kopukluk,
- 5- Etkili öğretimin nasıl olacağına ilişkin anlaşmazlık,
- 6- Performans ve hedef arasındaki ilişkiyi güçlendirecek ödül ve güdüleme eksikliği,
- 7- Öğretmenle sözleşme yapma ve pazarlık etmede ortaya çıkan sınırlamalar.”¹¹³

Eğitimsel liderlik alanlarını etkileyen liderlik kuramlarının, eğitim yönetiminin uygulama boyutuna nasıl yansıdığı büyük önem taşımaktadır. Gerek eski gerekse yeni liderlik kuramları tamamen kuramsal düzeyde üretilmiş bilgiler midir? Kuşkusuz liderlik kuramlarının eğitimsel liderlik uygulamalarına yansıyan bir yönü de bulunmaktadır. Eğitimsel liderlik alanında özellikle eğitim dışı örgütlerde yapılan çalışmaların etkili olduğu söylenebilir. Eğitimsel liderlik alanına özgü olarak geliştirilen kuramların sayısı yetersizdir. Özellikle temel sorun, okul yöneticilerinin uygulamalarına yön verecek eğitimsel liderlik kuramlarının yeterince geliştirilmemiş olmasıdır.

“Yeni liderlik kuramlarının eğitimsel liderliğin uygulama boyutuna daha pratik yararlar getireceği ileri sürülebilir. Moral liderlik, öğretimsel liderlik, öğrenen lider, kültürel liderlik transformasyonel liderlik ve vizyoner liderlik, okul yöneticisinin eğitimsel liderliğine özgün bir boyut katabilir. Bu liderlik kuramları, okul yöneticisinin gelecekteki rollerini oynayabilmesi için yetiştirilme ihtiyacını ortaya çıkarmaktadır. Okul yöneticisi çevresel değişim hızına uyum sağlayabilecek bir öğrenen olmak zorundadır.”¹¹⁴

10.2. Öğretimsel Liderlik

Özellikle 1970’li yılların ikinci yarısından itibaren, araştırmacılar eğitim liderliği, kapsamında öğretim ve öğrenmeyi merkez alan ve öğretim liderliği adı verilen bir liderlik türü üzerinde dikkatleri toplamaya çalışmışlardır. Kısa zaman içerisinde birçok bilim

¹¹³ www.acikarsiv.gazi.edu.tr/dosya/merve_gorkem_bilgi_tez.pdf (10.04.2008).

¹¹⁴ Çelik, V., Eğitimsel Liderlik, Ankara, 2003, s. 229.

adamının ilgisini çeken bu konu, günümüzde de eğitim liderliği alanındaki çalışmalar içerisinde çok önemli bir yer tutmaya devam etmektedir. Araştırmacılar yaklaşık yirmi beş yıldır sürdürmekte oldukları çalışmalarla eğitime özgü bir liderlik türü olan öğretim liderliğinin boyutlarını genel özellikleri ile tanımlamayı başarmışlardır. Daha da önemlisi; bu araştırmalarla aynı zamanda öğretim liderliğinin etkili okulları geliştirmede vazgeçilmeyecek bir öneme sahip olduğunun kanıtlanmış olmasıdır.¹¹⁵

“Öğretimsel liderliğin temel hareket noktası, öğretimin geliştirilmesidir. Bu liderlik yaklaşımında okul çevresinin tamamen öğretime yönelik ve üretken bir çevre olarak düzenlenmesi amaçlanmıştır. Öğretimsel liderliğin öğretim ve program geliştirme konusunda uzman olması, onun öğretmenler karşısındaki uzmanlık gücünü artırır. Öğretimsel liderlik diğer liderlik biçimlerinden farklı olarak okul yöneticisine, öğretmenin öğretimsel davranışına müdahale etme gücünü de vermektedir.”¹¹⁶

“Bir okul yöneticisinin öğretim liderliği yapabilmesi için yönetsel işlerin ve ayrıntıların bir kısmını astlarına devretmesi gerekir. Okuldaki tüm etkinlikleri eğitim ve öğretim geliştirilmesine dönük olarak bütünleştirmesi gerekir.”¹¹⁷

“Öğretim liderliğine ilişkin ilk araştırmaların sonuçları 1980 ve 1990’lı yıllarda yapılan araştırmalarla da desteklenmiştir. Söz konusu çalışmalarda yine başarılı okulların özellikleri arasında okullardaki öğretmenlerin tümü için hareket noktası sağlayan açık bir misyon geliştiren, dikkatleri öğrenme üzerinde toplama ve öğrenmeyi kolaylaştırıcı bir okul iklimi yaratmayı başaran öğretim liderlerinin önemli bir tuttuğu belirlenmiştir. Başka araştırmalarda bu sonucu destekleyerek, etkili okulu tanımlayan faktörler içerisinde okul müdürünün öğretim programını hazırlama ve öğretime doğrudan katılımın ilk sırayı aldığını kanıtlamışlardır.”¹¹⁸

Kısaca; okul yöneticisinin yönetim biliminin sunduğu temel ilke, bilgi ve becerilere sahip olması yeterli değildir. “Okul yöneticisi, asıl olarak programların geliştirilmesi ve planlanması, okulda genel ve özel olarak gerçekleştirilen öğretimle kazandırılan bilgi,

¹¹⁵ Gümüşeli, A. İ., “Okul Müdürlerinin Öğretim Liderliğini Sınırlayan Etmenler” Eğitim Yönetimi Dergisi, Sayı. 2, Ankara, 1996, s.29.

¹¹⁶ Çelik, a.g.k., s. 208.

¹¹⁷ Erdoğan, a.g.k., s. 165.

¹¹⁸ Gümüşeli, a.g.k., s. 201.

değer ve davranışların ölçülmesi ve değerlendirilmesi gibi sorumluluklara sahip olmalıdır. Yani okul yöneticisi öğretim lideri olmalıdır.”¹¹⁹

Etkili okullarda yöneticinin zamanının büyük bir kısmını öğretim ortamlarında geçirdiğini belirten Balcı öğretim liderliğini şöyle özetlemektedir.

“Onun temel ilgi ve uğraşı eğitim-öğretim sorunlarıdır. Öğretim liderliği yapabilmek üzere bazı yönetsel iş ve ayrıntıları astlarına devreder. Okuldaki tüm etkinlikleri öğretim öğrenim geliştirilmesine dönük olarak birleştirir.”¹²⁰

“Öğretimsel liderlik kuramının temel sonuçları şunlar olabilir.

1. Öğretimsel liderlik davranışının temelini, öğretim yönelimli davranış oluşturmaktadır. Öğretimsel lider bütün enerjisini okuldaki öğretimin geliştirilmesi doğrultusunda harcamaktadır.
2. Öğretimsel liderlik, okul yönetiminde etkili okul yaklaşımını doğurmuştur. Öğretimsel liderlik yaklaşımı ile birlikte etkili okul araştırmaları hızlanmış ve etkili okulun temelinde güçlü bir öğretimsel liderlik davranışının yattığı sonucuna varılmıştır.
3. Öğretimsel liderlik mevcut liderlik yaklaşımları içinde eğitim alanına özgü olarak geliştirilen bir liderlik kuramıdır. Daha önceki geleneksel kuramlar, 1980’li yıllardan sonra geliştirilen liderlik kuramları, okul dışı örgütlerde yapılan çalışmaları kapsamaktadır. Buna karşılık öğretimsel liderlik kuramı, tamamen okul örgütlerine dayalı olarak geliştirilen bir liderlik kuramıdır.
4. Öğretimsel liderlik ile öğrenme liderliği arasında yakın bir ilişki vardır. Öğretimsel liderlik okul ve özellikle de sınıf ortamında öğretimin geliştirilmesi üzerinde yoğunlaşırken, öğrenme liderliği ise okul genelindeki örgütsel örgütsel öğrenme üzerinde yoğunlaşmaktadır.

¹¹⁹ Erdoğan, İ., Okul Yönetimi Öğretim Liderliği, İstanbul, 2003, s. 165.

¹²⁰ Özden, Y., Eğitimde Yeni Değerler, Ankara, 1999, s. 147.

5. Okul yöneticisi öğretimsel lider olarak yetiştirilebilir. Öğretimsel liderlik belli kişisel özelliklere sahip olmadan çok, bir yetiştirme biçimi gerektirmektedir. Okul yöneticisi yetiştirmeye yönelik bazı lisansüstü eğitim programlarında eğitimsel liderlik konusu yer almıştır.
6. Öğretimsel liderlik, okulunun misyonunu açıkça tanımlar. Okulun temel misyonu öğrenciler için daha kaliteli ve nitelikli bir eğitim vermektir. Öğretmenler arasında okulun misyonuna ilişkin farklı bakış açıları oluştuğu zaman, öğretmenleri ortak bir misyon etrafında birleştirmek güçleşir. Öğretimsel liderlikte daha güçlü değerlere dayanan ortak misyonunun geliştirilmesi amaçlanmaktadır.
7. Öğretimsel liderlik, okul yöneticisini uzman bir öğretmen rolüne yaklaştırmaktadır. Öğretimsel lider, eğitim programlarının hazırlanması, uygun öğretim teknolojileri ve yönetmelerinin seçimi, çocuk ve ergenlik psikolojisi gibi öğretimi doğrudan etkileyen konularda öğretmenlere liderlik yapmaya çalışan kişidir.
8. Öğretimsel lider, öğretimde kalite kontrolünü sağlar, öğretim kalitesindeki düşüklüğü önlemeye çalışır. Öğretimsel liderlik kalite açısından değerlendirildiği zaman, öğretim kalitesini kontrol etmeye yönelik bir liderlik yaklaşımı olarak görülebilir.”¹²¹

¹²¹ Çelik, a.g.k., s. 208-211.

II. BÖLÜM

ORTA ÖĞRETİM OKULLARINDA GÖREV YAPAN OKUL MÜDÜRLERİNİN GÖSTERMİŞ OLDUĞU LİDERLİK VE ETKİLİ YÖNETİCİLİK DAVRANIŞLARI AVCILAR VE BÜYÜKÇEKMECE İLÇELERİ ÖRNEĞİ

Bu bölümde araştırmaya katılan lise yöneticilerinin kişisel özelliklerine ve okullarına ilişkin bilgiler, anket aracılığıyla deneklerden toplanan verilerin analizi sonucunda ortaya çıkan bulgular ve bu bulgulara ilişkin iç ve dış yorumlara yer verilmiştir. Araştırmada Durmuş(2003) tarafından geliştirilen ölçek kullanılmıştır. Ölçeğin güvenilirliği Cronbach alpha 0.98 olarak yüksek derecede güvenilir bulunmuştur. Araştırmada beşli likert ölçeği kullanılmıştır.

Tablo 2. Ölçek Seçenek-Ağırlık Tablosu

Seçenekler	Ağırlık
Hiç katılmıyorum	1
Katılmıyorum	2
Kararsızım	3
Katılıyorum	4
Tamamen katılıyorum	5

Uygulanan ölçek sonucunda verilerin çözümü, derecelendirme ölçeği kullanılarak sayısallaştırılmıştır. Ölçekte beşli dereceleme kullanıldığından, beşli ölçekteki dört aralık için $(5-1=4)$ hesaplanan aralık katsayıları ise şöyledir $(4/5=0,80)$. Hiç katılmıyorum 1.00 – 1.79, katılmıyorum 1.80 – 2.59, kararsızım 2.60 – 3.39, katılmıyorum 3.40 – 4.19 ve tamamen katılıyorum 4.20 – 5.00 aralığındadır.

Tablo 3. Ölçek Seçenek-Aralık Tablosu

Seçenekler	Aralık
Hiçbir zaman	1,00-1,79
Bazen	1,80-2,59
Çoğu zaman	2,60-3,39
Çok sık	3,40-4,19
Her zaman	4,20-5,00

Bu bölümde okul müdürlerinin göstermiş olduğu liderlik davranışlarına yönelik bulgular, yöneticilik davranışlarına ilişkin bulgular ve okul müdürlerinin göstermiş olduğu liderlik ve yöneticilik davranışlarını karşılaştırmaya ilişkin bulgular ele alınıp üç alt başlıkta irdelenip yorumlanmıştır.

1. OKUL MÜDÜRLERİNİN LİDERLİK DAVRANIŞLARINA İLİŞKİN BULGULAR VE YORUM

Araştırmanın birinci alt problemi; “Yönetici ve öğretmen görüşlerine göre okul müdürleri ne derece liderlik davranışları göstermektedir?” biçiminde ifade edilmiştir. Bu alt probleme ilişkin sonuçlar tablo 4’ de yer almaktadır

Tablo 4. Okul Müdürlerinin Göstermiş Oldukları Liderlik Davranışlarına İlişkin Yönetici ve Öğretmen Görüşleri Aritmetik Ortalamaları ve Standart Sapma Değerleri

Liderlik Davranışları	Yönetici			Öğretmen		
	N	X	SS	N	X	SS
M.1. Öğretmen, öğrenci, veli ve diğer çalışanların birbirine bağlı ve birbirine destek olmalarını sağlayacak bir ortam oluştururum/oluşturur	69	3,9855	,99251	290	3,2690	1,20124
M.4. Birlikte çalıştığım insanlara esin kaynağı olur, onları etkiler ve yönlendiririm/yönlendirir	69	3,3043	1,04747	290	2,9793	1,11280
M.6. Öğrenci, öğretmen ve diğer çalışanları, başardıklarından gurur duymalarını ve övünmelerini sağlarım/sağlar	69	3,7826	1,08288	290	3,3069	1,18188
M.9. Masa bağımlısı değilimdir, aktif ve tempolu bir çalışma ortamı oluştururum/oluşturur	69	4,2174	,88898	290	3,2690	1,16319
M.10. Mevzuat gereği de olsa her işi değil, doğru olduğuna inandığım işleri yaparım/yapar	69	3,3623	1,20013	290	3,0517	1,10398
M.12. Okulda herkesin yüksek beklentilerini sağlayacak bir vizyon oluşmasını sağlarım/sağlar	69	3,4928	1,17101	290	2,8069	1,12103
M.13. Hatalarımı kabul etmekten çekinmem ve hata oluştuğunda suçlu aramaktan çok çözüm üzerinde odaklanırım/odaklanır	69	4,2029	1,00849	290	3,2655	1,20919
M.15. Daha çok geleceği düşünür, ihtiyaçları önceden tahmin edip önlem alırım/alır	69	4,0870	,95084	290	3,2828	1,16882
M.17. Okulun gelişimine önemli katkı sağlayacağına inandığımda büyük riskler alırım/alır	69	3,2754	1,28205	290	2,6828	1,21526
M.19. Birlikte çalıştığım insanların kendilerini geliştirmelerini teşvik etmek için, öncelikle kendimi geliştirerek onlara örnek olurum/olur	69	3,7971	,94837	290	3,2517	1,26248
M.22. Misyonumu açık bir şekilde ifade edip çalışanlarla paylaşırım/paylaşıır	69	3,9565	1,03519	290	3,2207	1,24489
M.25. Okulun vizyon ve misyonunu tam destekleyen ve herkes tarafından paylaşılan güçlü bir okul kültürü oluşmasını sağlarım/sağlar	69	3,9420	1,10990	290	3,1862	1,20257

M.28. Okulun eğitim kalitesini artırma adına yapılacak her türlü faaliyete öncülük ederim/eder	69	4,4203	,81178	290	3,4172	1,22618
M.29. İstişare edilmeden, tek başına alınan kararlarda hata yapma olasılığının yüksek olduğu görüşümdedir/görüşümdedir	69	4,2754	1,08308	290	2,8690	1,19547
M.30. Prensiplerime sıkıca bağlıyım/bağlıdır	69	3,7246	1,08308	290	3,5414	1,14669
M.32. Girişimci ve yenilikçi bir kişiliğe sahibim/sahip	69	4,0435	,88176	290	3,4207	1,27889
M.33. Yetkilerimi kullandığımda birlikte çalıştığım insanlar bunu saygıyla karşılar	69	3,8696	,88970	290	3,2552	1,10538
M.36. Okulda öğretmen, öğrenci, veli ve diğer personeli birlikte takım çalışmaları yaptığımız ekibin üyeleri olarak görürüm/görür	69	4,3913	,91100	290	3,3931	1,27958
M.37. Etkili olabileceğime inandığım işlerin sorumluluğunun verilmesini emeksizin almaya çalışırım/çalışır	69	3,7246	1,22335	290	2,9655	1,14314
M.39. Okulda tutarlı, açık ve şeffaf bir disiplin politikası izlerim/izler	69	4,3478	,95218	290	3,3966	1,34833
M.40. Yetki ve sorumluluklarımı birlikte çalıştığım insanlarla paylaşarak okulu sahiplenmelerini sağlarım/sağlar	69	4,2319	,92585	290	3,2276	1,29543
M.41. Personelime belli zamanlarda ödüller veririm/verir	69	3,6377	,95442	290	2,5310	1,17680
M.43. Birlikte çalıştığım insanların okulun vizyon ve hedeflerini gerçekleştirmeye kendilerini adamalarını sağlarım/sağlar	69	3,6667	,98020	290	2,9552	1,04636
M.45. Öğretmen, öğrenci, veli ve diğer personel benimle aynı okulda bulunmaktan mutluluk duyarlar	69	3,7391	1,06622	290	3,4276	1,23527
M.46. Öğrencileri araştırmaya sevk edecek proje ve ödevler verilmesi hususunda öğretmenleri teşvik ederim/eder	69	3,9710	1,01418	290	3,1724	1,22457
M.48. Güçlü kararlar verebilmek için yaşanmış tecrübeleri iyi değerlendiririm/değerlendirir	69	4,0580	,92170	290	3,3931	1,17233
M.50. Birlikte çalıştığım herkesin tam desteğini alırım/alır	69	3,7391	,88537	290	3,1103	1,16534
Grup Ağırlıklı Ortalaması	69	3,8980	,58720	290	3,1722	,78903

Tablo 4’de okul müdürlerinin göstermiş oldukları liderlik davranışlarına ilişkin yönetici ve öğretmen görüşleri aritmetik ortalamaları ve standart sapma değerleri görülmektedir.

Tablo incelendiğinde, yöneticilerin görüşlerinin üç grupta toplandığı görülmektedir. Yöneticiler “Masa bağımlısı değilimdir, aktif ve tempolu bir çalışma ortamı oluştururum/oluşturur” maddesine ($x= 4,2174$) aritmetik ortalama ile, “Hatalarımı kabul etmekten çekinmem ve hata oluştuğunda suçlu aramaktan çok çözüm üzerinde odaklanırım/odaklanır” maddesine ($x= 4,2029$) aritmetik ortalama ile, “Okulun eğitim kalitesini artırma adına yapılacak her türlü faaliyete öncülük ederim/eder” maddesine ($x= 4,4203$) aritmetik ortalama ile, “İstişare edilmeden, tek başına alınan kararlarda hata yapma olasılığının yüksek olduğu görüşümdedir/görüşümdedir” maddesine ($x= 4,2754$) aritmetik ortalama ile, “Okulda öğretmen, öğrenci, veli ve diğer personeli birlikte takım çalışmaları

yaptığımız ekibin üyeleri olarak görürüm/görür” maddesine ($x= 4,3913$) aritmetik ortalama ile, “Okulda tutarlı, açık ve şeffaf bir disiplin politikası izlerim/izler” maddesine ($x= 4,3478$) aritmetik ortalama ile, “Yetki ve sorumluluklarımı birlikte çalıştığım insanlarla paylaşarak okulu sahiplenmelerini sağlarım/sağlar” maddesine ($x= 4,2319$) aritmetik ortalama ile, “her zaman” diyerek görüş belirtmişlerdir.

Yöneticiler “Birlikte çalıştığım insanlara esin kaynağı olur, onları etkiler ve yönlendiririm/yönlendirir” maddesine ($x= 3,3043$) aritmetik ortalama ile, “Mevzuat gereği de olsa her işi değil, doğru olduğuna inandığım işleri yaparım/yapar” maddesine ($x= 3,3623$) aritmetik ortalama ile, “Okulun gelişimine önemli katkı sağlayacağına inandığımda büyük riskler alırım/alır” maddesine ($x= 3,2754$) aritmetik ortalama ile, “çoğu zaman” diyerek görüş belirtmişlerdir.

Yöneticilerin bunun dışında kalan diğer maddelere ilişkin görüşleri “çok sık” aralığındadır.

Öğretmenlerin görüşlerinin de üç grupta toplandığı görülmektedir. Öğretmenler, “Personelime belli zamanlarda ödüller veririm/verir” maddesine ($x=2,5310$) aritmetik ortalama ile “bazen” diyerek görüş belirtmişlerdir.

Öğretmenler, “Okulun eğitim kalitesini artırma adına yapılacak her türlü faaliyete öncülük ederim/eder” maddesine ($x=3,4172$) aritmetik ortalama ile, “. Prensiplerime sıkıca bağlıyım/ıdır/bağlıdır” maddesine ($x=3,5414$) aritmetik ortalama ile, “Girişimci ve yenilikçi bir kişiliğe sahibim/sahiptir” maddesine ($x=3,4207$) aritmetik ortalama ile, “Öğretmen, öğrenci, veli ve diğer personel benimle aynı okulda bulunmaktan mutluluk duyarlar” maddesine ($x=3,4276$) aritmetik ortalama ile, “çok sık” diyerek görüş belirtmişlerdir.

Öğretmenlerin bunun dışında kalan diğer maddelere ilişkin görüşleri ise “çoğu zaman” aralığındadır.

Bu alt probleme ilişkin yöneticiler ($x=3,8980$) ve öğretmenler ($x=3,1722$) genel ortalama ile birbirlerinden farklı oranlarda görüş bildirmişlerdir. Okul müdürlerinin göstermiş oldukları liderlik davranışlarına okul yöneticilerinin inancı öğretmenlerden daha

fazladır. Yapılan birçok çalışmada bireylerin kendilerini değerlendirmeleri istendiğinde diğer değerlendiricilerden daha olumlu değerlendirdikleri görülmüştür. Özellikle yöneticiler kararların çoğunun merkezden alınmasına karşın kendilerinin bunun yanında bazı insiyatifler de kullandıklarını belirterek liderlik davranışı gösterdiklerini belirtmesinin nedenlerinden biri de son zamanlarda yöneticilerin etkili liderlik davranışı göstermesi gerektiği konusunda yapılan çalışmaların etkisi olmuş olabilir.

Öğretmenlerde genel olarak okul müdürlerinin liderlik davranışları gösterdiğini belirtmekle birlikte bu algıları yöneticilere göre daha düşük düzeyde kalmıştır. Kuşkusuz öğretmenler dışarıdan bir gözlemci olarak yöneticilerin davranışlarını daha objektif değerlendirmiş olabilirler.

1.1. Cinsiyet Değişkenine Göre Okul Müdürlerinin Liderlik Davranışları

Araştırmanın ikinci alt problemi; “Cinsiyet değişkenine göre yönetici ve öğretmenlerin okul müdürlerinin göstermiş olduğu liderlik davranışlarına ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir farklılık var mıdır?” biçiminde ifade edilmiştir. Bu alt probleme ilişkin sonuçlar tablo 5 de yer almaktadır.

Tablo5. Cinsiyet Değişkenine Göre Yönetici ve Öğretmenlerin Okul Müdürlerinin Göstermiş Olduğu Liderlik Davranışlarına İlişkin Görüşleri Arasında Anlamlı Farklılığa İlişkin T Testi ve Sonuçları

	Cinsiyet	N	x	S	t	p
Liderlik Davranışı	Erkek	127	3,6162	,67677	5,508	,000**
	Kadın	232	3,1450	,82388		

Tablo 5’de cinsiyet değişkenine göre, yönetici ve öğretmenlerin, okul müdürlerinin göstermiş olduğu liderlik davranışlarına yönelik görüşleri arasındaki anlamlı farklılığa ilişkin olarak yapılan t testi ve sonuçları görülmektedir.

Tablodaki sonuçlara göre erkeklerin aritmetik ortalaması ($X=3,6162$)’dir. Kadınların aritmetik ortalaması ($X=3,1450$)’dir. Bu sonuçlara göre kadın ve erkeklerin müdürlerin göstermiş olduğu liderlik davranışlarına ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir

farklılık vardır ($p<.000$). Burada farklılığın kaynağını erkeklerin görüşleri oluşturmuştur. Erkekler kadınlara göre müdürlerin daha fazla liderlik davranışlarını yerine getirdiklerine inanmaktadırlar.

Yapılan çalışmalarda kadın ve erkelerin liderlik algıları ve liderlik davranışları farklılıklar yaratmaktadır. Bu çalışmada da bu farklılık göze çarpmaktadır. Özellikle okul müdürlerinin göstermiş olduğu liderlik davranışını erkekler daha olumlu algılamakta kadınlar erkeklere göre daha az olumlu algılamaktadır. Aslında okul müdürlerinin çoğunluğunu erkekler oluşturmakta ve bu da toplumda toplumsal cinsiyet kalıp yargılar içinde yer almaktadır. Erkekler hemcinslerini bu nedene destekleyerek okul müdürlerinin göstermiş olduğu liderlik davranışını kadınlardan daha fazla olumlu algılamış olabilirler.

1.2. Konum Değişkenine Göre Okul Müdürlerinin Liderlik Davranışları

Araştırmanın üçüncü alt problemi; “Konum değişkenine göre yönetici ve öğretmenlerin okul müdürlerinin göstermiş olduğu liderlik davranışlarına ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir farklılık var mıdır?” biçiminde ifade edilmiştir. Bu alt probleme ilişkin sonuçlar tablo 6’da yer almaktadır

Tablo 6. Konum Değişkenine Göre Yönetici ve Öğretmenlerin Okul Müdürlerinin Göstermiş Olduğu Liderlik Davranışlarına İlişkin Görüşleri Arasında Anlamlı Farklılığa İlişkin T Testi ve Sonuçları

	Konum	N	x	S	t	p
Liderlik Davranışı	Öğretmen	290	3,1722	,78903	-7,180	,000**
	Yönetici	69	3,8980	,58720		

Tablo 6’de konum değişkenine göre, yönetici ve öğretmenlerin, okul müdürlerinin göstermiş olduğu liderlik davranışlarına yönelik görüşleri arasındaki anlamlı farklılığa ilişkin olarak yapılan t testi ve sonuçları görülmektedir.

Tablodaki sonuçlara göre öğretmenlerin aritmetik ortalaması ($X=3,1722$)’dir. Yöneticilerin aritmetik ortalaması ($X=3,8980$)’dir. Bu sonuçlara göre öğretmen ve yöneticilerin müdürlerin göstermiş olduğu liderlik davranışlarına ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir farklılık vardır ($p<.000$). Burada farklılığın kaynağını yönetici görüşleri

oluşturmuştur. Yöneticiler öğretmenlere göre müdürlerin daha fazla liderlik davranışlarını yerine getirdiklerine inanmaktadırlar.

Bireylerin değerlendirilmesine ilişkin olarak yapılan çalışmalarda bireyin kendisine ilişkin algıları kendi dışında değerlendirme yapan kişilerden çoğu zaman daha olumlu olmaktadır. Ayrıca yöneticilerin kendilerine ilişkin algıları düşük olmuş olsaydı kendilerinin bu işi tam olarak yapamadıklarını ortaya koyacak ve kendilerinin yetersiz olduğu ortaya çıkmış olacaktı ki bu durumu yöneticilerin kabul etmesi oldukça zordur. Son zamanlarda okul yöneticilerine yönelik olarak yapılan çalışmalarında etkisi ile okul müdürleri kendilerinden beklenen liderlik davranışlarını çok sık olarak yerine getirdiklerini belirtmiş olabilir.

1.3. Yaş Değişkenine Göre Okul Müdürlerinin Liderlik Davranışları

Araştırmanın dördüncü alt problemi; “Yaş değişkenine göre yönetici ve öğretmenlerin okul müdürlerinin göstermiş olduğu liderlik davranışlarına ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir farklılık var mıdır?” biçiminde ifade edilmiştir. Yönetici ve öğretmenlerin yaş değişkenine göre genel görüşleri aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 7 de, görüşler arasında anlamlı bir farklılığın olup olmadığına yönelik analizler ise Tablo 8 de yer almaktadır

Tablo 7. Yaş Değişkenine Göre Okul Müdürlerinin Göstermiş Oldukları Liderlik Davranışlarına İlişkin Yönetici ve Öğretmen Görüşleri Aritmetik Ortalamaları ve Standart Sapma Değerleri

	Yaş	N	x	ss
Liderlik Davranışı	30 ve altı Yaş	91	3,3403	,84693
	31-40 Yaş	176	3,1437	,79673
	41-50 Yaş	57	3,6290	,77473
	51-60 Yaş	35	3,5651	,55449
	Toplam	359	3,3117	,80628

Tablo 7’de Yaş değişkenine göre okul müdürlerinin göstermiş oldukları liderlik davranışlarına ilişkin yönetici ve öğretmen görüşleri aritmetik ortalamaları ve standart sapma değerleri görülmektedir.

Okul müdürlerinin göstermiş oldukları liderlik davranışları için 41-50 yaş grubunda ki bireyler ($x=3,6290$) aritmetik ortalama ile, 51-60 yaş grubunda ki bireyler ($x=3,5651$) aritmetik ortalama ile “çok sık” yanıtını vermiştir.

Okul müdürlerinin göstermiş oldukları liderlik davranışları için 30 ve altı yaş grubunda ki bireyler ($x=3,3403$) aritmetik ortalama ile, 31-40 yaş grubunda ki bireyler ($x=3,1437$) aritmetik ortalama ile “çoğu zaman” yanıtını vermiştir.

Tablo 8. Yaş Değişkenine Göre Okul Müdürlerinin Göstermiş Oldukları Liderlik Davranışlarına İlişkin Yönetici ve Öğretmen Görüşleri Arasındaki Anlamlı Farklılığa Yönelik Olarak Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi ve Sonuçları

	VARYANSIN KAYNAĞI	KT	df	KO	F	P
Liderlik Davranışı	Gruplar Arası	13,025	3	4,342	7,015	,000**
	Gruplar İçi	219,709	355	,619		
	Toplam	232,734	358			

Tablo 8’ de yaş değişkenine göre, yönetici ve öğretmenlerin, okul müdürlerinin göstermiş oldukları liderlik davranışlarına ilişkin görüşleri arasındaki anlamlı farklılığa ilişkin olarak yapılan tek yönlü varyans analizi ve sonuçları verilmiştir.

Tablo 7 ve 8 birlikte değerlendirildiğinde, yönetici ve öğretmenlerin yaş değişkenine göre, okul müdürlerinin göstermiş olduğu liderlik davranışına ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir farklılık vardır. Farkın kaynağını belirlemek için Tukey HSD testi yapılmıştır. Buna göre farkın kaynağını 31-40 yaş ile 41-50 ve 51-60 yaş arası yönetici ve öğretmenler oluşturmaktadır. 41-50 ve 51-60 yaş arası yönetici ve öğretmenler, 31-40 yaş yönetici ve öğretmenlerden okul müdürlerinin daha fazla liderlik davranışı gösterdiklerini ifade etmişlerdir.

41-50 ve 51-60 yaş yönetici ve öğretmenler yaklaşık olarak kariyer evrelerinde 11-15 ve 16 20 yıl kıdemine denk gelmektedir. “Bu evrelerdeki yönetici ve öğretmenler deney ve aktivizm evresinde bulunmaktadır.”¹²² Bu nedenle kendini gerçekleştirmiş deneyim ve tecrübesi artmış olan yönetici ve öğretmenlerin mesleğe yeni başlayan ve mesleğin

¹²² Bakioğlu A., -İnanlı, Y., “Öğretmenin Kariyer Gelişiminde Müdürün Görevleri”, Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, Sayı.28, 2001,s.8

gereklerini daha yeni öğrenmeye başlayan yönetici ve öğretmenlerden farklı düşüncelerine neden olmuş olabilir.

1.4. Kıdem Değişkenine Göre Okul Müdürlerinin Liderlik Davranışları

Araştırmanın beşinci alt problemi; “Kıdem değişkenine göre yönetici ve öğretmenlerin okul müdürlerinin göstermiş olduğu liderlik davranışlarına ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir farklılık var mıdır?” biçiminde ifade edilmiştir. Yönetici ve öğretmenlerin kıdem değişkenine göre genel görüşleri aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 9 da, görüşler arasında anlamlı bir farklılığın olup olmadığına yönelik analizler ise Tablo 10 da yer almaktadır

Tablo 9. Kıdem Değişkenine Göre Okul Müdürlerinin Göstermiş Oldukları Liderlik Davranışlarına İlişkin Yönetici ve Öğretmen Görüşleri Aritmetik Ortalamaları ve Standart Sapma Değerleri

	Kıdem	N	x	ss
Liderlik Davranışı	1-5 yıl	44	3,0791	,79707
	6 – 10 yıl	127	3,0895	,86989
	11 – 15 yıl	97	3,4330	,69227
	16 – 20 yıl	42	3,4092	,70287
	21 yıl ve yukarısı	49	3,7725	,69117
	Toplam	359	3,3117	,80628

Tablo 9’da Kıdem değişkenine göre okul müdürlerinin göstermiş oldukları liderlik davranışlarına ilişkin yönetici ve öğretmen görüşleri aritmetik ortalamaları ve standart sapma değerleri yer almaktadır.

Tabloda; 21 yaş ve yukarı yaş grubunda ($x=3,7725$) aritmetik ortalama ile, 11-15 yaş grubunda ($x=3,4330$) aritmetik ortalama ile, 16-20 yaş grubunda ($x=3,4092$) aritmetik ortalama ile okul yöneticilerinin liderlikleri konusunda çok sık yanıtını vermişlerdir. 6-10 yaş grubunda ($x=3,0895$) aritmetik ortalama ile, 1-5 yaş grubunda ($x=3,0791$) aritmetik ortalama ile okul müdürlerinin liderlik davranışlarını çoğu zaman olarak değerlendirmektedirler.

Tablo 10. Kıdem Değişkenine Göre Okul Müdürlerinin Göstermiş Oldukları Liderlik Davranışlarına İlişkin Yönetici ve Öğretmen Görüşleri Arasındaki Anlamlı Farklılığa Yönelik Olarak Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi ve Sonuçları

	VARYANSIN KAYNAĞI	KT	df	KO	F	P
Liderlik Davranışı	Gruplar Arası	20,879	4	5,220	8,722	,000**
	Gruplar İçi	211,856	354	,598		
	Toplam	232,734	358			

Tablo 10 da kıdem değişkenine göre, yönetici ve öğretmenlerin, okul müdürlerinin göstermiş oldukları liderlik davranışlarına ilişkin görüşleri arasındaki anlamlı farklılığa ilişkin olarak yapılan tek yönlü varyans analizi ve sonuçları verilmiştir.

Tablo 9 ve 10 birlikte değerlendirildiğinde, yönetici ve öğretmenlerin kıdem değişkenine göre, okul müdürlerinin göstermiş olduğu liderlik davranışına ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir farklılık vardır. Farkın kaynağını belirlemek için Tukey HSD testi yapılmıştır. Buna göre farkın kaynağını 1-5 yıl kıdem sahip yönetici ve öğretmenlerle 21 yıl ve yukarısı kıdeme sahip yönetici ve öğretmenler oluşturmaktadır. Yine 6-10 yıl kıdeme sahip öğretmenlerle 11-15 yıl ve 21 yıl ve yukarı kıdeme sahip yönetici ve öğretmenlerde farkın kaynağını oluşturmuştur. Tüm bu sonuçlara göre 21 yıl ve yukarısı kıdeme sahip yönetici ve öğretmenlerin diğer kıdeme sahip yönetici ve öğretmenlerden, okul müdürlerinin liderlik davranışlarını daha fazla yerine getirdiğini ifade etmişlerdir.

Bu sonuçlara bakıldığında yaş değişkeni ile hemen hemen aynı yönde bir farklılık söz konusudur. Ancak farklı olarak 21 yıl ve yukarısı kıdeme sahip yönetici ve öğretmenler özellikle 1-5 yıl ve 6-10 yıl kıdeme sahip öğretmenlerden okul müdürünün göstermiş olduğu liderlik davranışına ilişkin algıları daha olumludur.

21 yıl ve yukarısı kıdeme sahip yönetici ve öğretmenlerin geçirdiği bu evre, uzmanlıkların arttığı ve mesleki yeterliliğin hissedildiği dönem olarak nitelendirilebilir. Bu dönemde öğretmenler örgüt içinde rahatlık yaşamakta, öğrencilerden uzaklaşmakta ve diğer öğretmenlerin uzmanlaşmasına yardımcı olmaya başlamaktadırlar. “Kendini olduğu gibi kabul eden öğretmen, diğer öğretmenlere yardımcı olan informal lider rolünü

üstlenmektedir.”¹²³ Böyle bir düşünceye sahip olan yönetici ve öğretmenin var olan durumu olduğu gibi ortaya koyma düşüncesi bu dönemdeki yönetici ve öğretmenleri diğer grup yönetici ve öğretmenlerden farklı düşünmeye itmiş olabilir.

1.5. Okul Mevcudu Değişkenine Göre Okul Müdürlerinin Liderlik Davranışları

Araştırmanın altıncı alt problemi; “Okul mevcudu değişkenine göre yönetici ve öğretmenlerin okul müdürlerinin göstermiş olduğu liderlik davranışlarına ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir farklılık var mıdır?” biçiminde ifade edilmiştir. Yönetici ve öğretmenlerin okul mevcudu değişkenine göre genel görüşleri aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 10 ‘da, görüşler arasında anlamlı bir farklılığın olup olmadığına yönelik analizler ise Tablo 11’de yer almaktadır

Tablo 11. Okul Mevcudu Değişkenine Göre Okul Müdürlerinin Göstermiş Oldukları Liderlik Davranışlarına İlişkin Yönetici ve Öğretmen Görüşleri Aritmetik Ortalamaları ve Standart Sapma Değerleri

	Okul Mevcudu	N	x	ss
Liderlik Davranışı	500-1000 Arası	82	3,3076	82
	1001 ve 2000 Arası	136	3,2653	136
	2001-3000 Arası	68	3,1601	68
	3001-4000 Arası	28	3,3638	28
	4001 ve yukarısı	45	3,6560	45
	Toplam	359	3,3117	359

Tablo 11’de okul mevcudu değişkenine göre okul müdürlerinin göstermiş oldukları liderlik davranışlarına ilişkin yönetici ve öğretmen görüşleri aritmetik ortalamaları ve standart sapma değerleri yer almaktadır.

Mevcudu 4000 ve yukarı olan okullarda okul müdürünün liderlik davranışı çok sık olarak değerlendirilmiştir. Diğer okul mevcutlarında ise okul müdürlerinin liderlik davranışı çoğu zaman olarak değerlendirilmektedir.

¹²³ Bakioğlu, A., “Öğretmenlerin Kariyer Evreleri ” İstanbul,1996,s.21.

Tablo 12. Okul Mevcudu Değişkenine Göre Okul Müdürlerinin Göstermiş Oldukları Liderlik Davranışlarına İlişkin Yönetici ve Öğretmen Görüşleri Arasındaki Anlamlı Farklılığa Yönelik Olarak Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi ve Sonuçları

	VARYANSIN KAYNAĞI	KT	df	KO	F	P
Liderlik Davranışı	Gruplar Arası	7,266	4	1,817	2,852	,024*
	Gruplar İçi	225,468	354	,637		
	Toplam	232,734	358			

Tablo 12’de okul mevcudu değişkenine göre, yönetici ve öğretmenlerin, okul müdürlerinin göstermiş oldukları liderlik davranışlarına ilişkin görüşleri arasındaki anlamlı farklılığa ilişkin olarak yapılan tek yönlü varyans analizi ve sonuçları verilmiştir.

Tablo 11 ve 12 birlikte değerlendirildiğinde, yönetici ve öğretmenlerin okul mevcudu değişkenine göre, okul müdürlerinin göstermiş olduğu liderlik davranışına ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir farklılık vardır. Farkın kaynağını belirlemek için Tukey HSD testi yapılmıştır. Buna göre farkın kaynağını 1001-2000 ve 2001-3000 ile 4001 ve yukarısı öğrenci sayısını sahip okullarda görev yapan yönetici ve öğretmenlerin görüşleri oluşturmaktadır. Öğrenci sayısının 4001 ve yukarısına sahip okullarda çalışan yönetici ve öğretmenler, okullarındaki öğrenci sayısının 1001-2000 ve 2001-3000 olan okullardaki yönetici ve öğretmenlerden okul müdürlerinin daha fazla liderlik davranışı gösterdiklerini belirtmişlerdir.

2. OKUL MÜDÜRLERİNİN YÖNETİCİLİK DAVRANIŞLARINA İLİŞKİN BULGULAR VE YORUM

Araştırmanın yedinci alt problemi; “Yönetici ve öğretmen görüşlerine göre okul müdürleri ne derece yöneticilik davranışları göstermektedir?” biçiminde ifade edilmiştir. Bu alt probleme ilişkin sonuçlar tablo 13 ‘de yer almaktadır.

Tablo 13. Okul Müdürlerinin Göstermiş Oldukları Yöneticilik Davranışlarına İlişkin Yönetici ve Öğretmen Görüşleri Aritmetik Ortalamaları ve Standart Sapma Değerleri

Yöneticilik Davranışları	Yönetici			Öğretmen		
	N	X	SS	N	X	SS
M.2. Yeni neslin çok sorumsuz ve disiplinsiz olduğuna inanıyorum/inanır	69	2,4928	,96441	290	2,7379	1,04581
M.3. Yüksek lisans ya da kurslar için öğretmenlerin sık izin	69	2,9420	1,29347	290	2,6724	1,17923

almalar eğitimi aksatır						
M.5. Mevzuata hakim olamayan yönetici çok hata yapar	69	4,0435	1,10393	290	3,8000	1,11050
M.7. Etrafına danışmak kararsızlığın göstergesidir	69	1,7681	,94160	290	1,9517	1,11194
M.8. Görev verilmeden işe koyulan öğretmen kendini göstermek istiyordur	69	2,1884	1,00404	290	2,3207	1,09919
M.11. Müfettişi memnun etmek benim asli görevimdir/görevidir	69	1,4348	,81310	290	2,4517	1,37177
M.14. Okulda disiplini sağlamak için öğretmen, öğrenci ve diğer personelin çalışmalarını yakından takip ve kontrol eder, herhangi bir aksaklıkta anında müdahale ederim/eder	69	4,0870	,93524	290	3,3034	1,11811
M.16. Müfredatın zamanında bitirilmesine önem veririm/verir	69	3,7246	1,13609	290	3,6517	1,13428
M.18. Öğretmenliğin kendini geliştirme imkanı vermeyen bir meslek olduğunu düşünüyorum/düşünür	69	1,7681	1,21443	290	1,9759	1,18063
M.20. Bilgisayar kullanımı çocukların beyinlerini tembelleştirmektedir	69	2,3043	1,14152	290	2,0138	1,04558
M.21. Öğretmenlerin derslerde yaptıkları değişik ve yeni uygulamaların bilgim dahilinde olmasını isterim/ister	69	3,0725	1,36467	290	3,1966	1,24199
M.23. Sınıfta yapılan yarışmalar ve benzeri grup çalışmaları öğretmenin sınıf hakimiyetini azaltmaktadır	69	1,5942	,91264	290	1,8483	1,06749
M.24. Sınavlarda açık uçlu ve yoruma dayalı sorular sormaktan kaçınırım/kaçınır	69	2,6232	1,37308	290	2,4517	1,15244
M.26. Üstlerim tarafından gönderilen talimat ve yönergeleri, üzerinde yorum yapmaksızın tam ve doğru olarak yaparım/yapar	69	2,9565	1,16864	290	3,2759	1,14053
M.27. Risk almaktan kaçınır, doğruluğundan emin olduğum işleri yapmayı yeğlerim/yeğler	69	2,6667	1,26801	290	3,1931	1,22430
M.31. Hizmetiçi eğitim faaliyetlerinin genellikle teorik bazda kaldığı ve okullarda uygulanabilir olmadığı görüşündeyim/görüşünde	69	3,1159	1,11851	290	2,8724	1,20305
M.34. Okulu yönetirken mevcut sistem ve yapının değişmeden devam etmesini sağlarım/sağlar	69	2,6087	1,16591	290	3,0931	1,16240
M.35. İdari işlerin yoğunluğundan dolayı, zümre faaliyetlerine etkin bir şekilde katılmadığımı düşünüyorum/düşünür	69	2,9275	1,15452	290	2,6690	1,07861
M.38. Derslerde teknoloji kullanımının hoşça vakit geçirmekten öte, ders verimliliğine bir katkısı olmadığı görüşündeyim/görüşünde	69	2,0145	1,36654	290	2,2379	1,32918
M.42. Resmi işlerin yoğunluğundan, mesaimin büyük bir bölümünü odamda geçirmek zorunda kalıyorum/kalıyor	69	2,7536	1,09014	290	2,9000	1,05571
M.44. Üstlerimin verdiği her türlü sorumluluğu severek kabul ederim/eder	69	3,4493	1,13158	290	3,3897	1,10515
M.47. İdareci olduğumdan bu yana branşımda köreldiğimi hissediyorum/hisseder	69	2,9130	1,31439	290	2,8207	1,26529
M.49. Okulun hedeflerini belirlerken bu hedeflerin hayalcilikten uzak, makul ve gerçekleştirilebilir olmasına dikkat ederim/eder	69	4,1884	1,00404	290	3,4414	1,15496
Grup Ağırlıklı Ortalaması	69	2,7669	,38745	290	2,7943	,42008

Tablo 13'de okul müdürlerinin göstermiş oldukları yöneticilik davranışlarına ilişkin yönetici ve öğretmen görüşleri aritmetik ortalamaları ve standart sapma değerleri görülmektedir.

Tablo incelendiğinde yöneticiler, “Okulun hedeflerini belirlerken bu hedeflerin hayalcilikten uzak, makul ve gerçekleştirilebilir olmasına dikkat ederim/eder “maddesinde ($x=4,1884$) aritmetik ortalama ile “ Okulda disiplini sağlamak için öğretmen, öğrenci ve diğer personelin çalışmalarını yakından takip ve kontrol eder, herhangi bir aksaklıkta

anında müdahale ederim/eder” maddesine (x=4,0870) aritmetik ortalama ile, “Mevzuata hakim olamayan yönetici çok hata yapar” maddesinde (x=4,0435) aritmetik ortalama ile, “Müfredatın zamanında bitirilmesine önem veririm/verir” maddesinde (x=3,7246) aritmetik ortalama ile, “Üstlerimin verdiği her türlü sorumluluğu severek kabul ederim/eder” maddesinde (x=3,4493) aritmetik ortalama ile çok sık diyerek görüş belirtmişlerdir.

Yöneticiler; " Hizmet içi eğitim faaliyetlerinin genellikle teorik bazda kaldığı ve okullarda uygulanabilir olmadığı görüşüneyim/görüşünde” maddesinde (x=3,1159) aritmetik ortalama ile, “Öğretmenlerin derslerde yaptıkları değişik ve yeni uygulamaların bilgin dahilinde olmasını isterim/ister” maddesinde (x=3,0725) aritmetik ortalama ile, “Üstlerim tarafından gönderilen talimat ve yönergeleri, üzerinde yorum yapmaksızın tam ve doğru olarak yaparım/yapar” maddesinde (x=2,9565) aritmetik ortalama ile, “. Yüksek lisans ya da kurslar için öğretmenlerin sık izin almaları eğitimi aksatır “ maddesinde (x= 2,9420) aritmetik ortalama ile,“. İdareci olduğumdan bu yana branşında köreldiğimi hissediyorum/hisseder” maddesinde (x= 2,9130) aritmetik ortalama ile, “Resmi işlerin yoğunluğundan, mesaimin büyük bir bölümünü odamda geçirmek zorunda kalıyorum/kalıyor” maddesinde (x=2,91309) aritmetik ortalama ile çoğu zaman diyerek görüş belirtmişlerdir.

Yöneticiler; “Yeni neslin çok sorumsuz ve disiplinsiz olduğuna inanıyorum/inanır” maddesinde (x=2,4928) aritmetik ortalama ile, “Bilgisayar kullanımı çocukların beyinlerini tembelleştirmektedir” maddesinde (x=2,3043) aritmetik ortalama ile, “ Görev verilmeden işe koyulan öğretmen kendini göstermek istiyordur “ maddesinde (x=2,1884) aritmetik ortalama ile, “Derslerde teknoloji kullanımının hoşça vakit geçirmekten öte, ders verimliliğine bir katkısı olmadığı görüşüneyim/görüşünde” maddesinde (x=2,0145) aritmetik ortalaması ile “bazen” diyerek görüş bildirmişlerdir.

Yöneticiler; “Etrafına danışmak kararsızlığın göstergesidir” maddesinde (x=1,7681) aritmetik ortalama ile, “Öğretmenliğin kendini geliştirme imkanı vermeyen bir meslek olduğunu düşünüyorum/düşünür” maddesinde (x=1,7681) aritmetik ortalama ile, “Sınıfta yapılan yarışmalar ve benzeri grup çalışmaları öğretmenin sınıf hakimiyetini azaltmaktadır” maddesinde (x=1,5942) aritmetik ortalama ile bazen görüşünü bildirmişlerdir.

Öğretmenler ; “Mevzuata hakim olamayan yönetici çok hata yapar” maddesinde (x= 3,8000) aritmetik ortalama ile, “Okulun hedeflerini belirlerken bu hedeflerin hayalcilikten uzak, makul ve gerçekleştirilebilir olmasına dikkat ederim/eder” maddesinde (x=3,4414) aritmetik ortalama ile çok sık görüşünü belirtmişlerdir.

Öğretmenler; “Resmi işlerin yoğunluğundan, mesaimin büyük bir bölümünü odamda geçirmek zorunda kalıyorum/kalıyor” maddesinde (x=2,90009) aritmetik ortalama ile, “İdareci olduğumdan bu yana branşımda köreldiğimi hissediyorum/hisseder” maddesinde (x= 2,8207) aritmetik ortalama ile, “Yeni neslin çok sorumsuz ve disiplinsiz olduğuna inanıyorum/inanır” maddesinde (x=2,7379) aritmetik ortalama ile, “Yüksek lisans ya da kurslar için öğretmenlerin sık izin almalar eğitimi aksatır” maddesinde (x=2,6724) aritmetik ortalama ile çoğu zaman görüşünü belirtmişlerdir.

Öğretmenler; “Müfettişi memnun etmek benim asli görevimdir/görevidir” maddesinde (x=2,4517) aritmetik ortalaması ile, “. Sınavlarda açık uçlu ve yoruma dayalı sorular sormaktan kaçınırım/kaçınır” maddesinde (x= 2,4517) aritmetik ortalama ile , “Derslerde teknoloji kullanımının hoşça vakit geçirmekten öte, ders verimliliğine bir katkısı olmadığı görüşüneyim/görüşünde” maddesinde (x=2,2379) aritmetik ortalama ile bazen görüşünü belirtmişlerdir.

Bu alt probleme ilişkin olarak yöneticiler (x=2,76699) ve öğretmenler (x=2,7943) ortalama ile birbirlerine yakın genel aritmetik ortalamaya sahiptirler. Anlaşılabacağı üzere bu alt problemde yöneticiler ile öğretmenler hemen hemen aynı görüşleri paylaşmaktadırlar.

Yöneticilerin ve öğretmenlerin müdürlerin göstermiş olduğu yöneticilik davranışlarına ilişkin görüşlerini bakıldığında her ikisi de okul müdürlerinin göstermiş olduğu yöneticilik davranışının liderlik davranışına göre daha düşük olduğunu belirtmişlerdir. Kuşkusuz hem öğretmenlerin hem de yöneticilerin aynı yönde bu görüşlerini ifade etmelerinin altında yatan nedenlerden biri, sadece yöneticilik davranışı gösteren müdürlerin okullarını etkili yönetemedikleri, çalışanların mutlu olmadıkları, okullarında ortak bir kültür yaratamadıkları yapılan bir çok çalışmada ortaya konmuş ve bu nedenle yöneticilerin sadece yasalardan aldıkları yetkilerle yöneticilik yapmalarının artık mümkün olmadığını düşünmeleri nedeniyle hem yöneticileri hem de öğretmenleri bu yönde bir görüş bildirmeye itmiş olabilir.

2.1. Cinsiyet Değişkenine Göre Okul Müdürlerinin Yöneticilik Davranışları

Araştırmanın sekizinci alt problemi; “Cinsiyet değişkenine göre yönetici ve öğretmenlerin okul müdürlerinin göstermiş olduğu yöneticilik davranışlarına ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir farklılık var mıdır?” biçiminde ifade edilmiştir. Bu alt probleme ilişkin sonuçlar tablo 14 ‘de yer almaktadır.

Tablo 14. Cinsiyet Değişkenine Göre Yönetici ve Öğretmenlerin Okul Müdürlerinin Göstermiş Olduğu Yöneticilik Davranışlarına İlişkin Görüşleri Arasında Anlamlı Farklılığa İlişkin T Testi ve Sonuçları

	Cinsiyet	N	x	S	t	p
Yöneticilik Davranışı	Erkek	127	2,8559	,43301	2,279	,023*
	Kadın	232	2,7524	,39885		

Tablo 14’de cinsiyet değişkenine göre, yönetici ve öğretmenlerin, okul müdürlerinin göstermiş olduğu yöneticilik davranışlarına yönelik görüşleri arasındaki anlamlı farklılığa ilişkin olarak yapılan t testi ve sonuçları görülmektedir.

Tablodaki sonuçlara göre erkeklerin aritmetik ortalaması ($X=2,8559$)’dir. Kadınların aritmetik ortalaması ($X=2,7524$)’dir. Bu sonuçlara göre kadın ve erkeklerin müdürlerin göstermiş olduğu liderlik davranışlarına ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir farklılık vardır ($p<.023$). Burada farklılığın kaynağını erkeklerin görüşleri oluşturmuştur. Erkekler kadınlara göre müdürlerin daha fazla liderlik davranışlarını yerine getirdiklerine inanmaktadırlar.

Erkeklerin kadınlara göre okul müdürlerinin yönetici davranışlarındaki görüş farkı okul yöneticilerinin ağırlıkta erkeklerden oluşması ve erkeklerin okul müdürlerinin davranışlarını değerlendirirken empati kurarak olayları okul müdürleri açısından düşünebilmelerinden kaynaklanmış olabilir.

2.2. Konum Değişkenine Göre Okul Müdürlerinin Yöneticilik Davranışları

Araştırmanın dokuzuncu alt problemi; “Konum değişkenine göre yönetici ve öğretmenlerin okul müdürlerinin göstermiş olduğu yöneticilik davranışlarına ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir farklılık var mıdır?” biçiminde ifade edilmiştir. Bu alt probleme ilişkin sonuçlar tablo 15’de yer almaktadır

Tablo 15. Konum Değişkenine Göre Yönetici ve Öğretmenlerin Okul Müdürlerinin Göstermiş Olduğu Yöneticilik Davranışlarına İlişkin Görüşleri Arasında Anlamlı Farklılığa İlişkin T Testi ve Sonuçları

	Konum	N	x	S	t	p
Yöneticilik Davranışı	Öğretmen	290	2,7943	,42008	2,279	,621
	Yönetici	69	2,7669	,38745		

Tablo 15’de konum değişkenine göre, yönetici ve öğretmenlerin, okul müdürlerinin göstermiş olduğu yöneticilik davranışlarına yönelik görüşleri arasındaki anlamlı farklılığa ilişkin olarak yapılan t testi ve sonuçları görülmektedir.

Tablodaki sonuçlara göre öğretmenlerin aritmetik ortalaması ($X=2,7943$)’dir. Yöneticilerin aritmetik ortalaması ($X=2,7669$)’dir. Bu sonuçlara göre öğretmen ve yöneticilerin müdürlerin göstermiş olduğu liderlik davranışlarına ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir farklılık yoktur ($p>.621$). Okul müdürlerinin göstermiş olduğu yöneticilik davranışlarına ilişkin yöneticiler ve öğretmenler aynı yönde görüş belirtmişlerdir. Buradan anlaşılmaktadır ki okul müdürlerinin liderlik davranışını değerlendirirken farklı görüşlere sahip olan öğretmenler ve yöneticiler konu okul müdürlerinin yöneticiliği olduğunda aynı görüşe sahiptirler. Hem yöneticiler hem öğretmenler okul müdürlerinin yöneticilik davranışlarını liderlik davranışına göre daha düşük gösterdiğini ifade etmişlerdir. Aslında çağdaş okul yönetimlerinde okul müdürlerinin yöneticilik davranışlarından daha fazla liderlik davranışları göstermeleri beklenmektedir. Özellikle son dönemde bu konuda yapılan çalışmalarda ve hizmetiçi eğitimlerde bu konular oldukça sık gündeme gelmekte ve bu eğitimlerin yöneticilerin davranışlarında bir değişikliğe gitmelerine neden olmuş olabilir.

2.3. Yaş Değişkenine Göre Okul Müdürlerinin Yöneticilik Davranışları

Araştırmanın onuncu alt problemi; “Yaş değişkenine göre yönetici ve öğretmenlerin okul müdürlerinin göstermiş olduğu yöneticilik davranışlarına ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir farklılık var mıdır?” biçiminde ifade edilmiştir. Yönetici ve öğretmenlerin yaş değişkenine göre genel görüşleri aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 16’da, görüşler arasında anlamlı bir farklılığın olup olmadığına yönelik analizler ise Tablo 17’de yer almaktadır.

Tablo 16. Yaş Değişkenine Göre Okul Müdürlerinin Göstermiş Oldukları Yöneticilik Davranışlarına İlişkin Yönetici Ve Öğretmen Görüşleri Aritmetik Ortalamaları ve Standart Sapma Değerleri

	Yaş	N	x	ss
Yöneticilik Davranışı	30 ve altı Yaş	91	2,7286	,37031
	31-40 Yaş	176	2,7794	,41793
	41-50 Yaş	57	2,9115	,41230
	51-60 Yaş	35	2,7950	,47330
	Toplam	359	2,7890	,41363

Tablo 16’da yaş değişkenine göre okul müdürlerinin göstermiş oldukları yöneticilik davranışlarına ilişkin yönetici ve öğretmen görüşleri aritmetik ortalamaları ve standart sapma değerleri yer almaktadır.

Tüm yaş grupları okul yöneticisinin yöneticilik davranışı konusunda çoğu zaman cevabını vermişlerdir.

Tablo 17. Yaş Değişkenine Göre Okul Müdürlerinin Göstermiş Oldukları Yöneticilik Davranışlarına İlişkin Yönetici ve Öğretmen Görüşleri Arasındaki Anlamlı Farklılığa Yönelik Olarak Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi ve Sonuçları

	VARYANSIN KAYNAĞI	KT	df	KO	F	P
Yöneticilik Davranışı	Gruplar Arası	1,205	3	,402	2,375	,070
	Gruplar İçi	60,045	355	,169		
	Toplam	61,250	358			

Tablo 17’de yaş değişkenine göre, yönetici ve öğretmenlerin, okul müdürlerinin göstermiş oldukları yöneticilik davranışlarına ilişkin görüşleri arasındaki anlamlı farklılığa ilişkin olarak yapılan tek yönlü varyans analizi ve sonuçları verilmiştir.

Tablo 16 ve 17 birlikte değerlendirildiğinde, yönetici ve öğretmenlerin yaş değişkenine göre, okul müdürlerinin göstermiş olduğu yöneticilik davranışına ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir farklılık yoktur. Her yaş grubundaki yönetici ve öğretmenler okul müdürlerin göstermiş olduğu yöneticilik davranışlarına ilişkin aynı yönde görüş belirtmişlerdir.

2.4. Kıdem Değişkenine Göre Okul Müdürlerinin Yöneticilik Davranışları

Araştırmanın onbirinci alt problemi; “Kıdem değişkenine göre yönetici ve öğretmenlerin okul müdürlerinin göstermiş olduğu yöneticilik davranışlarına ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir farklılık var mıdır?” biçiminde ifade edilmiştir. Yönetici ve öğretmenlerin kıdem değişkenine göre genel görüşleri aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 18’ de, görüşler arasında anlamlı bir farklılığın olup olmadığına yönelik analizler ise Tablo 19 ‘da yer almaktadır.

Tablo 18. Kıdem Değişkenine Göre Okul Müdürlerinin Göstermiş Oldukları Yöneticilik Davranışlarına İlişkin Yönetici ve Öğretmen Görüşleri Aritmetik Ortalamaları ve Standart Sapma Değerleri

		N	x	ss
Yöneticilik Davranışı	1-5 yıl	44	2,7885	,45827
	6 – 10 yıl	127	2,7703	,37453
	11 – 15 yıl	97	2,7840	,42240
	16 – 20 yıl	42	2,8789	,38140
	21 yıl ve yukarısı	49	2,7711	,47980
	Toplam	359	2,7890	,41363

Tablo 18’de Kıdem değişkenine göre okul müdürlerinin göstermiş oldukları yöneticilik davranışlarına ilişkin yönetici ve öğretmen görüşleri aritmetik ortalamaları ve standart sapma değerleri yer almaktadır.

Tüm yaş grupları kıdem değişkenine göre okul müdürlerinin göstermiş oldukları yöneticilik davranışlarına ilişkin çoğu zaman görüşünü belirtmişlerdir.

Tablo 19. Kıdem Değişkenine Göre Okul Müdürlerinin Göstermiş Oldukları Yöneticilik Davranışlarına İlişkin Yönetici ve Öğretmen Görüşleri Arasındaki Anlamli Farklılığa Yönelik Olarak Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi ve Sonuçları

	VARYANSIN KAYNAĞI	KT	df	KO	F	P
Yöneticilik Davranışı	Gruplar Arası	,402	4	,101	,585	,674
	Gruplar İçi	60,848	354	,172		
	Toplam	61,250	358			

Tablo 19’da kıdem değişkenine göre, yönetici ve öğretmenlerin, okul müdürlerinin göstermiş oldukları yöneticilik davranışlarına ilişkin görüşleri arasındaki anlamli farklılığa ilişkin olarak yapılan tek yönlü varyans analizi ve sonuçları verilmiştir.

Tablo 18 ve 19 birlikte değerlendirildiğinde, yönetici ve öğretmenlerin kıdem değişkenine göre, okul müdürlerinin göstermiş olduğu yöneticilik davranışına ilişkin görüşleri arasında anlamli bir farklılık yoktur. Her kıdem grubundaki yönetici ve öğretmenler okul müdürlerin göstermiş olduğu yöneticilik davranışlarına ilişkin aynı yönde görüş belirtmişlerdir.

2.5. Okul Mevcudu Değişkenine Göre Okul Müdürlerinin Yöneticilik Davranışları

Araştırmanın on ikinci alt problemi; “Okul mevcudu değişkenine göre yönetici ve öğretmenlerin okul müdürlerinin göstermiş olduğu yöneticilik davranışlarına ilişkin görüşleri arasında anlamli bir farklılık var mıdır?” biçiminde ifade edilmiştir. Yönetici ve öğretmenlerin okul mevcudu değişkenine göre genel görüşleri aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 20’de, görüşler arasında anlamli bir farklılığın olup olmadığına yönelik analizler ise Tablo 21’de yer almaktadır.

Tablo 20. Okul Mevcudu Değişkenine Göre Okul Müdürlerinin Göstermiş Oldukları Yöneticilik Davranışlarına İlişkin Yönetici ve Öğretmen Görüşleri Aritmetik Ortalamaları ve Standart Sapma Değerleri

	Okul Mevcudu	N	x	ss
Yöneticilik Davranışı	500-1000 Arası	82	2,8181	,35184
	1001 ve 2000 Arası	136	2,8654	,44757
	2001-3000 Arası	68	2,7711	,41011

	3001-4000 Arası	28	2,5885	,41576
	4001 ve yukarısı	45	2,6570	,35191
	Toplam	359	2,7890	,41363

Tablo 20’de Okul mevcudu değişkenine göre okul müdürlerinin göstermiş oldukları yöneticilik davranışlarına ilişkin yönetici ve öğretmen görüşleri aritmetik ortalamaları ve standart sapma değerleri yer almaktadır.

Mevcudu 3001-4000 arasında olan okullarda ($x=2,5885$) aritmetik ortalama ile okul müdürünün yöneticilik davranışı bazen olarak değerlendirilmiştir. Diğer tüm mevcudlu okullarda ise okul müdürünün yöneticilik davranışı çoğu zaman olarak değerlendirilmiştir.

Tablo 21. Okul Mevcudu Değişkenine Göre Okul Müdürlerinin Göstermiş Oldukları Yöneticilik Davranışlarına İlişkin Yönetici ve Öğretmen Görüşleri Arasındaki Anlamlı Farklılığa Yönelik Olarak Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi ve Sonuçları

	VARYANSIN KAYNAĞI	KT	df	KO	F	P
Yöneticilik Davranışı	Gruplar Arası	2,795	4	,699	4,231	,002
	Gruplar İçi	58,455	354	,165		
	Toplam	61,250	358			

Tablo 21’de okul mevcudu değişkenine göre, yönetici ve öğretmenlerin, okul müdürlerinin göstermiş oldukları yöneticilik davranışlarına ilişkin görüşleri arasındaki anlamlı farklılığa ilişkin olarak yapılan tek yönlü varyans analizi ve sonuçları verilmiştir.

Tablo 20 ve 21 birlikte değerlendirildiğinde, yönetici ve öğretmenlerin okul mevcudu değişkenine göre, okul müdürlerinin göstermiş olduğu yöneticilik davranışına ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir farklılık vardır. Farkın kaynağını belirlemek için Tukey HSD testi yapılmıştır. Buna göre farkın kaynağını 1001-2000 ile 3001-4000 ve 4001 yukarısı öğrenci sayısını sahip okullarda görev yapan yönetici ve öğretmenlerin görüşleri oluşturmaktadır. Öğrenci sayısının 1001-2000 olan okullarda çalışan yönetici ve öğretmenler müdürlerin göstermiş olduğu yöneticilik davranışının diğerlerine göre (3001-4000 ve 4001) daha fazla olduğunu belirtmişlerdir.

Bu sonuçlara bakıldığında öğrenci sayısı kaç olursa olsun müdürlerin göstermiş olduğu yöneticilik davranışı liderlik davranışı ortalamalarından daha düşüktür. Farklı

olarak öğrenci sayısı arttıkça okul müdürlerinin göstermiş olduğu yöneticilik ortalamalarında da bir düşüş olduğu gözlenmektedir. Bu sonuç liderlik davranışındaki yorumu da destekler niteliktedir. Çünkü öğrenci sayısı arttıkça okul müdürünün öğrencileri ve okulu daha etkili yönetmesi için daha fazla liderlik davranışı daha az yöneticilik davranışı sergilemesi gerektiği açıktır. Bütün bunları bilen okul müdürleri belirtilen nedenlerden dolayı yöneticilik davranışına daha az başvurması gerektiğinin farkında olduğu için bu yönde bir görüş bildirmiş olabilirler.

3. OKUL MÜDÜRLERİNİN GÖSTERMİŞ OLDUĞU LİDERLİK VE YÖNETİCİLİK DAVRANIŞLARINI KARŞILAŞTIRMAYA YÖNELİK BULGULAR VE YORUM

Araştırmanın on üçüncü alt problemi; “Yönetici ve öğretmenlerin okul müdürlerinin göstermiş olduğu liderlik ve yöneticilik davranışlarına ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir farklılık var mıdır?” biçiminde ifade edilmiştir. Bu alt probleme ilişkin sonuçlar tablo 22 de yer almaktadır.

Tablo 22. Yönetici ve Öğretmenlerin Okul Müdürlerinin Göstermiş Olduğu Liderlik ve Yöneticilik Davranışlarına İlişkin Görüşleri Arasındaki Anlamlı Farklılığa İlişkin T Testi ve Sonuçları

Değişkenler	N	x	S	t	p
Liderlik	359	3,3117	,80628	11,398	,000**
Yöneticilik	359	2,7890	,41363		

Tablo 22’de yönetici ve öğretmenlerin okul müdürlerinin göstermiş olduğu liderlik ve yöneticilik davranışlarına ilişkin görüşleri arasındaki anlamlı farklılığa ilişkin olarak yapılan t testi ve sonuçları görülmektedir.

Bu sonuçlara göre yönetici ve öğretmenlerin müdürlerin liderlik davranışına ilişkin görüşleri ($X= 3,3117$), yöneticilik davranışlarına ilişkin görüşleri ise ($X=2,7890$)’dir. Yönetici ve öğretmenlerin okul müdürlerinin göstermiş oldukları yöneticilik ve liderlik davranışına ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir farklılık vardır($p<.000$). Yönetici ve

öğretmenler okul müdürlerin yöneticilikten daha fazla liderlik davranışı sergilediklerini belirtmişlerdir.

Bilimsel gelişmeler ışığı altında okul müdürlerine ve öğretmenlere özellikle de uzman öğretmen ve başöğretmen gibi kariyer basamaklarının getirilmesi hem müdürlerin hem de öğretmenlerin hizmetiçi eğitim aktivitelerine çok fazla katılım göstermesine neden olmuştur. Çünkü bu kariyer basamaklarına geçmede bu aktivitelerin önemli bir etkisi bulunmaktadır. Yöneticiler ve öğretmenler bu nedenle oldukça fazla eğitim aktivitelerine katılmakta bu eğitim aktivitelerinin içinde okul müdürlerinin etkili liderlik davranışları göstermeleri gerektiği hem öğretmenlere hem de yöneticilere açıkça ifade edilmektedir. Bunun farkında olan okul müdürleri ve öğretmenler nedenlerden dolayı okul müdürlerin liderlik davranışını yöneticilik davranışından daha fazla gösterdiğini belirtmiş olabilirler.

SONUÇ VE ÖNERİLER

İstanbul ili Avrupa yakasında bulunan Avcılar ve Büyükçekmece ilçelerinde ki 32 resmî lisede görev yapan yönetici ve öğretmenlerin görüşlerine göre, okul müdürlerinin göstermiş olduğu liderlik ve yöneticilik davranışlarının neler olduğunu belirlemek amacıyla yapılan çalışmaya 69 lise yöneticisi ve 290 branş öğretmeni katılmıştır. Araştırma sonucunda aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır.

Yönetici ve öğretmen görüşlerine göre okul müdürlerinin cinsiyet, konum, yaş, kıdem, okul mevcudu değişkenlerine göre göstermiş oldukları liderlik davranışlarına ait sonuçlar;

- Cinsiyet açısından liderlik bakışı incelendiğinde, erkekler kadınlara göre müdürlerinin daha fazla liderlik davranışlarını yerine getirdiklerine inanmaktadırlar.
- Konum açısından liderlik bakışı incelendiğinde, yöneticiler, öğretmenlere göre müdürlerinin daha fazla liderlik davranışlarını yerine getirdiklerine inanmaktadırlar.
- Yaş açısından liderlik bakışı incelendiğinde, 41-50 ve 51-60 yaş arası yönetici ve öğretmenler, 31-40 yaş yönetici ve öğretmenlerden okul müdürlerinin daha fazla liderlik davranışı gösterdiklerini ifade etmişlerdir.
- Kıdem açısından liderlik bakışı incelendiğinde, 21 yıl ve yukarısı kıdeme sahip yönetici ve öğretmenlerin diğer kıdeme sahip yönetici ve öğretmenlerden, okul müdürlerinin liderlik davranışlarını daha fazla yerine getirdiğini belirtmişlerdir.
- Okul mevcudu açısından liderlik bakışı incelendiğinde, öğrenci sayısının 4001 ve yukarısına sahip okullarda çalışan yönetici ve öğretmenler, okullarındaki öğrenci sayısının 1001-2000 ve 2001-3000 olan okullardaki yönetici ve öğretmenlerden okul müdürlerinin daha fazla liderlik davranışı gösterdiklerini belirtmişlerdir.

Yönetici ve öğretmen görüşlerine göre okul müdürlerinin cinsiyet, konum, yaş, kıdem, okul mevcudu değişkenlerine göre göstermiş oldukları yöneticilik davranışlarına ait sonuçlar;

- Cinsiyet açısından yöneticilik davranışları incelendiğinde, erkekler kadınlara göre müdürlerinin daha fazla yöneticilik davranışlarını yerine getirdiklerine inanmaktadırlar.
- Yaş açısından yöneticilik davranışları incelendiğinde, her yaş grubundaki yönetici ve öğretmenler okul müdürlerinin göstermiş olduğu yöneticilik davranışlarına ilişkin aynı yönde görüş belirtmişlerdir.
- Kıdem açısından yöneticilik davranışları incelendiğinde, her kıdem grubundaki yönetici ve öğretmenler okul müdürlerinin göstermiş olduğu yöneticilik davranışlarına ilişkin aynı yönde görüş belirtmişlerdir.
- Okul mevcudu açısından yöneticilik davranışları incelendiğinde, öğrenci sayısının 1001-2000 olan okullarda çalışan yönetici ve öğretmenler müdürlerinin göstermiş olduğu yöneticilik davranışının diğerlerine göre daha fazla olduğunu belirtmişlerdir.

Genel olarak tüm çalışan kadrosunun bakış açısı incelendiğinde, yönetici ve öğretmenler okul müdürlerinin yöneticilikten daha fazla liderlik davranışı sergilediklerini belirtmişlerdir. Farklı statülere ve demografik özelliklere dahil öğretmen ve okul yöneticileri, okul müdürlerinin liderlik ve yöneticilik özelliklerine farklı bakış açıları ile bakmaktadırlar.

Bilgi çağına girildiği bu yüzyılda her alanda olduğu gibi eğitim alanında da hızlı değişimler yaşanmaktadır. Bu hızlı değişimin beraberinde getirdiği bir çok yeni duruma eğitim kurumları da her yönüyle kendini hazırlamak zorundadır. Kuşkusuz bunu gerçekleştirecek olanlar ise okulları yöneten müdürlerdir. Günümüzde artık eğitim kurumlarına bakıldığında liderliğe ne kadar ihtiyaç duyulduğu o kadar açık ki bunun gereksinimi bir çok çalışmada da ortaya konmaktadır. Bu nedenle eğitim kurumlarında liderlik davranışlarını yerine getirmek isteyen müdürlerin bu hızlı değişim içinde liderliğin

gereğini ve önemini anlayarak, bu gereğe uygun davranışlarda bulunma zorunluluğu bulunmaktadır. Bu bağlamda araştırmanın sonucunda ortaya çıkan duruma göre aşağıda önerilerde bulunulmuştur.

Araştırma sonucuna genel anlamda baktığımızda lise yöneticilerinin en az liderlik performansı gösterdiklerini belirttikleri davranışın “Risk alma “ olduğunu görmekteyiz. Bir eğitim liderinde olması gereken en önemli özelliklerden bir tanesi de okulun gelişimine önemli katkı sağlayacağına inandığında riskler alabilmesidir. Yöneticilik davranışlarına ilişkin araştırma sonuçlarına baktığımızda yöneticilerin yeterince inisiyatif kullanmadıklarını görmekteyiz. Dolayısıyla yöneticilerin “risk alabilme” ve“ inisiyatif kullanabilme” becerilerinin geliştirilmesi ve yapılmakta olan liderlik ve yöneticilikle ilgili hizmetiçi eğitim ve seminer faaliyetlerinde bu yeteneklerin kazandırılması için daha kapsamlı ve uygulamalı çalışmalar yapılmalıdır.

Liderlik eğitiminde yaşları daha genç olan yöneticilerin daha fazla yaşa sahip olanlara göre öncelikli olarak eğitilmeleri gerekmektedir. Özellikle emekliliklerine bir iki yıl kalmış yöneticilere oranla daha genç yöneticilerin en kısa sürede eğitim seminerlerine alınmasında yarar vardır.

Bu araştırmada okul yöneticilerinin liderlik ve yöneticilik davranışlarını gösterme biçimleri farklı değişkenler açısından ele alınıp incelenmiştir. Bu alanda araştırma yapacak araştırmacıların, yöneticilerin etkili liderlik eğitimi ve etkili yöneticilik eğitimi ile birlikte değişik liderlik tiplerini okul kültürünü de dikkate alarak incelemeleri yararlı olabilir. Liderliğin bir eğitim kurumu için neden önemli olduğunu ve ülke kalkınmasında liderliğin rolleri üzerinde durulabilir.

KAYNAKÇA

- Açıkalm, A., Çağdaş Örgütlerde İnsan Kaynağının Yönetimi, Ankara, 1996.
- Açıkalm, A., Toplumsal Kurumsal ve Teknik Yönleriyle Okul Yöneticiliği, Ankara, 1995.
- Açıkgöz, K., Etkili Eğitim Yönetici Davranışları, İzmir, 1994.
- Akyüz, Y., Türk Eğitim Tarihi, Ankara, 1989.
- Anson, R.,- Wilmore, C., Psikolojiye Giriş (Çev. K. Atasoy, A. Yavuz), İstanbul, 1995.
- Aydın, M., Çağdaş Eğitim Denetimi, Ankara, 1993.
- Aydın, M., Eğitim Yönetimi, Ankara, 1991.
- Aydın, M., Eğitim Yönetimi, Kavramlar, Kurumlar, Süreçler, İlişkiler, İstanbul, 1994.
- Bakioğlu, A., “Öğretmenlerin Kariyer Evreleri ” II.Ulusal Eğitim Sempozyumu Bildirisi,İstanbul,1996,s.21.
- Bakioğlu, A.,- İnandı, Y., “Öğretmenin Kariyer Gelişiminde Müdürün Görevleri”, Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi, Sayı.28, Ankara, 2001.
- Balcı, A., “Eğitim Yöneticisinin Yetiştirilmesi” A. Ü. Eğitim Bilimleri Fak.Dergisi, Sayı.1-2, Ankara, 1988.
- Balcı, A., Etkili Okul Kuram Uygulama ve Araştırma, Ankara, 1993.
- Baltaş, A., “Lider Öngörülüdür” Hürriyet, 13 Şubat 1999.
- Başaran, İ., Yönetimde İnsan İlişkileri , Ankara, 1998.
- Başaran, İ.E., “Öğretmenlerin Yönetime Katılması” Eğitim Bilimleri Dergisi, Sayı.1-2, Ankara, 1986

Başaran, İ.E., Yönetim, Ankara, 2000.

Başaran, İ.E., Örgütsel Davranış, Ankara, 1991.

Binbaşıoğlu, C., “Etkili Okul Kavramı ve Buna Etki Eden Bazı Kavramlar” Çağdaş Eğitim Dergisi, Sayı. 185, Ankara, 1993.

Binbaşıoğlu, C., Genel Öğretim Bilgisi, Ankara, 1986.

Bossing, N., Orta Dereceli Okullarda Eğitim, İstanbul, 1953.

Budak, G., İşletme Yönetimi, İzmir, 2004.

Büyükkaragöz, S., Genel Öğretim Metodları, Konya, 1995.

Can, H., Organizasyon ve Yönetim, Ankara, 1994.

Can, N., “Türkiye’de Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilme Süreci “, Milli Eğitim Dergisi, Sayı. 155, İstanbul, 2002.

Celp, C., Eğitimde Örgütsel Adanma ve Öğretmenler, Ankara, 2000.

Çelik,V., Eğitimsel Liderlik, Ankara, 2003.

Çelik,V., Okul Kültürü ve Yönetimi, Ankara, 1997.

Çelik, V., Eğitimde Dönüşümcü Liderlik, Ankara, 1998.

Çetin, S.,“İlköğretim Okullarında Takım Çalışması Konusunda Öğretmen Görüşleri“, Onsekiz Mart Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü (Yayımlanmamış) Yüksek Lisans Bitirme Tezi,Çanakkale ,2001.

Çubukçu, Z., “ Öğretmen Adaylarının Düşünme Stillerinin Öğrenme Biçimlerini Tercih Etmelerindeki Etkisi “ ,13. Eğitim Bilimleri Kurultayı , Malatya ,2004.

Demirel, Ö., Eğitim Terimleri Sözlüğü, Ankara, 1993.

Durmuş, F., “Lise Yöneticilerinin Liderlik ve Yöneticilik Davranışlarına İlişkin Özdeğerlendirmeleri”, Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Bitirme Tezi, 2003.

Erçetin, Ş., Lider Sarmalında Vizyon, Ankara, 2000.

Erdoğan, İ., Eğitim ve Okul Yönetimi, İstanbul, 2008.

Erdoğan, İ., İşletmelerde Davranış , İstanbul, 1991.

Erdoğan, İ., Okul Yönetimi Öğretim Liderliği, İstanbul, 2003.

Eren, E., Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi , İstanbul, 1989.

Ergezer, B., Liderlik ve Özellikleri, Ankara,1995.

Erkan, H., Bilgi Toplumu ve Ekonomik Gelişme, İzmir, 1998.

Erkuş, A., Bilimsel Araştırma Sarmalı, Ankara, 2005.

Ertürk, M., İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon, İstanbul, 2000.

Genç, N., Yönetim ve Organizasyon Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar, Ankara, 2004.

Greenberg, B., Behaviory in Organizations, New Jersey, 1993.

Güçlü, N., “Eğitim Yöneticisi Olarak Okul Yöneticisi” Milli Eğitim Dergisi, Sayı. 135, Ankara, 1997.

Gümüşeli, A., “Okul Müdürlerinin Öğretim Liderliğini Sınırlayan Etkenler ”Eğitim Yönetimi Dergisi, Sayı.2 ,Ankara, 1996.

Güney, N.,” Yönetimde Grupla Çalışma Tekniklerinden Takım Çalışmaları ve Bir Uygulama Örneği”, Anadolu Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü (Yayınlanmamış) Yüksek Lisans Tezi , Eskişehir, 1997.

Gürsel, M., Eğitim Yöneticisinin Yeterlikleri, Konya, 2003.

Ilgar, L., Eğitim Yönetimi, Okul Yönetimi, Sınıf Yönetimi, İstanbul, 2005.

İrfan, E., Eğitim ve Okul Yönetimi, İstanbul,2008.

Kağıtçıbaşı, Ç., Yeni İnsan ve İnsanlar, İstanbul,1999.

Karasar, N., Bilimsel Araştırma Yöntemi: Kavramlar, İlkeler ve Teknikler, Ankara,1995.

Karip, E., Yönetimin Biliminin Alanı ve Kapsamı, Ankara, 2005.

Kaya, K., Eğitim Yönetimi: Kuram ve Türkiye'deki Uygulama, Ankara, 1999.

Koçel, T., İşletme Yöneticiliği, İstanbul, 1998.

Kurtuldu, P.S., “ İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Özgüven Düzeyleri İle Liderlik Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi ”,Yeditepe Üniversitesi,Sosyal Bilimler Enstitüsü,(Yayınlanmamış) Yüksek Lisans Tezi,İstanbul,2007

Mucuk, İ., Modern İşletmecilik, İstanbul, 2001.

Özalp, İ., Yönetim ve Organizasyon, Eskişehir, 1996.

Özden, Y., Eğitimde Yeni Değerler, Ankara, 1999.

Özkalp, E., Kirel, Ç., Örgütsel Davranış, Eskişehir, 2001.

Pehlivan, İ., Yönetim Mesleki ve Örgütsel Etik, Ankara, 1998.

Peker, Ö., Aytürk, N., Etkili Yönetim Becerileri , Ankara,2000.

Sabuncuoğlu, Z., - Tüz, M., Örgütsel Psikoloji, Bursa, 1995.

Sevinç, A., “Yönetim Biliminin Gelişim Süreci İçindeki Siberetik Yaklaşım ve Örgütsel Siberetikler”, Anadolu Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü (Yayınlanmamış) Yüksek Lisans Bitirme Tezi, Eskişehir, 1990.

Şimşek, M.Ş., Yönetim ve Organizasyon, Ankara, 1999.

Şimşek, M.Ş., Yönetim ve Organizasyon, Konya, 1998.

Şişman, M., -Turan, S., Eğitim ve Okul Yönetimi, Ankara, 2004.

Taylor, F.W., Bilimsel Yönetimin İlkeleri, (Çev. H. B. Akın), Konya, 2005.

Taymaz, H.,”Okul Yönetimi ve Yönetici Yetiştirme”, Hacettepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi. Cilt:19, Sayı:1-2 , Ankara,1986.

Taymaz, H., Okul Yönetimi, Ankara, 2003.

Tortop N., -İşbir E., - Aykaç B., Yönetim Bilimi, Ankara, 1999.

Töremen, F., Kolay, Y., “İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Sahip Olması Gereken Yeterlilikler ”Milli Eğitim Dergisi, Sayı.170.202-215, Ankara, 2006.

Üstündağ, M., Ticaret Lisesi Müdürlerinin Okul Yönetimindeki Liderlik Davranışları, (Yayınlanmamış)Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi, Ankara, 1975.

www.acikarsiv.gazi.edu.tr/dosya/merve_gorkem_bilgi_tez.pdf (10.04.2008)

www.aku.edu.tr/~hozutku/sayfalar/lider.doc(11.02.2008)

www.baskent.edu.tr/~msagsan/downloads/Blm_4.ppt#1 (23.04.2008)

www.egitim.ege.edu.tr/efdergi/arsiv/2005_6_2/makale_1.pdf (13.05.2008)

www.insankaynaklari.com/bireyler/trends/makale/Liderlik_Guncel.asp (15.02.2008)

www.kahramanmarasegitim.com/Makaleler/makale_baran_okul_ve_kurum_yoneticilerine.htm (09.06.2008)

www.mevzuat.meb.gov.tr/html/11868_0.html (23.05.2008)

www.pegem.net/akademi/kongrebildiri_detay.aspx?id=9619.(20.02.2008)

www.satisveliderlik.com/liderlik/liderin-ozellikleri.html(18.03.2008)

www.yok.gov.tr/egitim/ogretmen/kitaplar/okulyon/unite2.doc (14.02.2008)

Yalçın, A., “ Yöneticilikten Etkin Liderliğe” İktisat ve İş Dünyası Dergisi, Sayı 9, İstanbul, 1993.

ÖZGEÇMİŞ

30 Mart 1975 tarihi, Gümüşhane ili Kelkit ilçesi doğumluyum. İlkokul eğitimini Trabzon ilinde tamamladıktan sonra, ortaokul ve lise eğitimini İstanbul ilinde tamamladım. Lisans eğitimini ise Karadeniz Teknik Üniversitesi Fatih Eğitim Fakültesi Matematik öğretmenliğinde tamamladım. Bu bölümden 1998 yılında mezun olduktan sonra, askerlik görevini Ankara'da tamamladım. 1999 yılından beri Milli Eğitim Bakanlığı'nda öğretmen olarak görevimi sürdürmekteyim. Evliyim. 2005 yılında da, Beykent Üniversitesi, İşletme Bilimi Anabilimi Eğitim Yönetim ve Denetimi Dalında yüksek lisansa başladım.

Aday: Fikret KARAMAN

EK-1-

T.C.
İSTANBUL VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : B.08.4.MEM.4.34.00.18.580/2265/58442
Konu : Anket (Fikret KARAMAN)

03/06/08

VALİLİK MAKAMINA

- İlgi: a) Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsünün 29.04.2008 tarih ve 954 sayılı yazısı
b) Millî Eğitim Bakanlığına Bağlı Okul ve Kurumlarda Yapılacak Araştırma ve Araştırma Desteğine Yönelik İzin ve Uygulama Yönergesi.
c) Millî Eğitim Bakanlığı Eğitimi Araştırma Geliştirme Dairesi Başkanlığı'nın 11.04.2007 tarih ve 1950 sayılı emri.
d) Millî Eğitim Müdürlüğü Anket Komisyonu'nun 29.04.2008 tarihli tutanağı.

Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü İşletme Yönetimi Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi ve Denetimi Yüksek Lisans öğrencisi **Fikret KARAMAN** İlimiz **Büyükçekmece ve Avcılar ilçesinde ekte isimleri bulunan okullarda "Etkili Eğitim Yöneticisi Davranışları"** konulu anket çalışmasını yapma hakkındaki ilgi (a) yazı ve ekleri Müdürlüğümüzce incelenmiştir.

Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü İşletme Yönetimi Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi ve Denetimi Yüksek Lisans öğrencisi **Fikret KARAMAN** yukarıda belirtilen konudaki anket çalışmasını, **İlimiz Büyükçekmece ve Avcılar ilçesinde ekte isimleri bulunan okullarda bilimsel amaç dışında kullanılmaması koşuluyla, İlçe Millî Eğitim Müdürlüklerimizin bilgisinde, Okul idarelerinin denetim, gözetim ve sorumluluğunda, ilgi (c) Bakanlık Emri esasları dahilinde uygulaması, sonuçtan Müdürlüğümüze rapor halinde (CD formatında) bilgi verilmesi kaydıyla Müdürlüğümüzce uygun görülmektedir..**

Makamınızca da uygun görüldüğü takdirde olurlarınıza arz ederim.


M. A. ÖZER
Millî Eğitim Müdürü

EKLERİ:
Ek-1. İLGİ(a) yazı ve ekleri

OLUR
20/05/2008

H. DİNÇ
Vali a.
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 2125261382
E-Mail : kultur34@meb.gov.tr **Web** : <http://istanbul.meb.gov.tr/bolumler/kultur>

4440632

T.C.
İSTANBUL VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : B.08.4.MEM.4.34.00.18.580/2305/59450
Konu : Anket (Fikret KARAMAN)

05/06/2008

BEYKENT ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
(Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğüne)

- İlgi: a) Valilik Makamının 03.06.2008 tarih ve 580/2265/58442 sayılı onayı.
b) 2007 Yılı Millî Eğitim Bakanlığına Bağlı Okul ve Kurumlarda Yapılacak Araştırma ve araştırma desteğine yönelik izin ve Uygulama Yönergesi.
c) Beykent Üniversitesinin Sosyal Bilimler Enstitüsü Müd. 29.04.2008 tarih ve 954 sayılı yazısı.

Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi ve Denetimi Yüksek Lisans öğrencisi **Fikret KARAMAN** ilimiz **Büyükçekmece ve Avcılar ilçesindeki ek listede isimleri bulunan okullarda "Etkili Eğitim Yöneticisi Davranışları"** konulu anket uygulaması yapma isteği ilgi (a) Valilik Oluru ile uygun görülmüştür.

Bilgilerinizi, gereğinin ilgi (a) Valilik Oluru doğrultusunda, gerekli duyurunun anketçi tarafından yapılmasını, işlem bittikten sonra 2(iki) hafta içinde sonuçtan Müdürlüğümüz Kültür Bölümüne rapor halinde bilgi verilmesini arz ederim.



Erdem DEMİRCİ
Müdür a.
Müdür Yardımcısı

EKLER :

- Ek-1. İLĞİ (a) Valilik Oluru
Ek-2. Onaylı Anket soruları



NOT : Verilecek cevapta tarih, kayıt numarası, dosya numarası yazılması rica olunur.
Adres : İstanbul Millî Eğitim Müdürlüğü A.Blok Ankara cad. No:2 Cağaloğlu 2125261382
E-Mail : kultur34@meb.gov.tr **Web :** <http://istanbul.meb.gov.tr/bolumler/kultur>

4440632

EK-2-

Değerli Okul Yöneticisi,

"Okul Yöneticilerinin Davranışlarının Değerlendirilmesi" konulu bir araştırma yapmaktayım. Konuyla ilgili anketi uygulamak için İl Millî Eğitim Müdürlüğünden alınan izin ilişiktir. Kıymetli zamanınızdan on dakikanızı ayırarak ilişikteki anketi doldurmanızı rica etmekteyim. 1. Bölümde kişisel özelliklerinize uyan parantezin içine,

2. Bölümde ise davranışınızı en çok yansıttığına inandığınız kutunun içine (X) işareti koyunuz. Araştırma tamamen bilimsel amaçla yapılmakta olup isim veya okul adı belirtmenize gerek yoktur. Katkılarınızdan dolayı şimdiden teşekkür ederim.

Fikret KARAMAN

Yüksek Lisans Öğrencisi

karaman.fkret@gmail.com

BÖLÜM I

1. Cinsiyetiniz? () Bay () Bayan
2. Konumunuz? () Öğretmen () Yönetici
3. Yaşınız? () 30 un altı () 31-40 arası () 41-50 arası () 51-60 arası () 61 ve üstü
4. Öğretmen olarak meslekî kıdeminiz ne kadardır? () 5 yıl ve aşağısı () 6 - 10 yıl arası () 11 - 15 yıl arası () 16 - 20 yıl arası () 21 yıldan fazla

5. Yöneticilik kıdeminiz? () 1 - 5 yıl arası () 6 - 10 yıl arası () 11- 15 yıl arası () 16-20 yıl arası () 21 yıl ve yukarısı
6. Okul mevcudunuz? () 1000 in altı () 1001 - 2000 arası () 2001 - 3000 arası () 3001 den fazla
7. Şimdiye kadar yöneticilik ve liderlikle ilgili hizmetiçi eğitim aldınız mı? () Aldım () Almadım

BÖLÜM I

Anket Soruları	Hiçbir Zaman (1)	Bazen (2)	Çoğu Zaman (3)	Çok Sık (4)	Her Zaman (5)
1. Öğretmen, öğrenci, veli ve diğer çalışanların birbirine bağlı ve birbirine destek olmalarını sağlayacak bir ortam oluştururum.	()	()	()	()	()
2. Yeni neslin çok sorumsuz ve disiplinsiz olduğuna inanıyorum.	()	()	()	()	()
3. Yüksek lisans ya da kurslar için öğretmenlerin sık izin almaları eğitimi aksatır.	()	()	()	()	()
4. Birlikte çalıştığım insanlara esin kaynağı olur, onları etkiler ve yönlendiririm.	()	()	()	()	()
5. Mevzuata hakim olamayan yönetici çok hata yapar.	()	()	()	()	()
6. Öğrenci, öğretmen ve diğer çalışanları, başardıklarından gurur duymalarını ve övünmelerini sağlarım.	()	()	()	()	()
7. Etrafına danışmak kararsızlığın göstergesidir.	()	()	()	()	()
8. Görev verilmenden işe koyulan öğretmen kendini göstermek istiyordur	()	()	()	()	()
9. Masa bağımlısı değildir, aktif ve tempolu bir çalışma ortamı oluştururum.	()	()	()	()	()
10. Mevzuat gereği de olsa her işi değil, ancak doğru olduğuna inandığım işleri yaparım.	()	()	()	()	()
11. Müfettişi memnun etmek benim asli görevimdir.	()	()	()	()	()
12. Okulda herkesin yüksek beklentilerini sağlayacak bir vizyon oluşmasını sağlarım.	()	()	()	()	()
13. Hatalarımı kabul etmekten çekinmem ve hata oluştuğunda suçlu aramaktan çok çözüm üzerinde odaklanırım.	()	()	()	()	()

Anket Soruları	Hiçbir Zaman (1)	Bazen (2)	Çoğu Zaman (3)	Çok Sık (4)	Her Zaman (5)
14. Okulda disiplini sağlamak için öğretmen, öğrenci ve diğer personelin çalışmalarını yakından takip ve kontrol eder, herhangi bir aksaklıkta anında müdahale ederim.	()	()	()	()	()
15. Daha çok geleceği düşünür, ihtiyaçları önceden tahmin edip önlem alırım.	()	()	()	()	()
16. Müfredatın zamanında bitirilmesine önem veririm.	()	()	()	()	()
17. Okulun gelişimine önemli katkı sağlayacağına inandığımda büyük riskler alırım.	()	()	()	()	()
18. Öğretmenliğin kendini geliştirme imkanı vermeyen bir meslek olduğunu düşünüyorum.	()	()	()	()	()
19. Birlikte çalıştığım insanların kendilerini geliştirmelerini teşvik etmek için, öncelikle kendimi geliştirerek onlara örnek olurum.	()	()	()	()	()
20. Bilgisayar kullanımını çocukların beyinlerini tembelleştirmektedir.	()	()	()	()	()
21. Öğretmenlerin derslerde yaptıkları değişik ve yeni uygulamaların bilgin dahilinde olmasını isterim.	()	()	()	()	()
22. Misyonumu açık bir şekilde ifade edip çalışanlarla paylaşıyorum.	()	()	()	()	()
23. Sınıfta yapılan yarışmalar ve benzeri grup çalışmaları öğretmenin sınıf hakimiyetini azaltmaktadır.	()	()	()	()	()
24. Sınavlarda açık uçlu ve yoruma dayalı sorular sormaktan kaçınıyorum.	()	()	()	()	()
25. Okulun vizyon ve misyonunu tam destekleyen ve herkes tarafından paylaşılan güçlü bir okul kültürü oluşmasını sağlıyorum.	()	()	()	()	()
26. Üstlerim tarafından gönderilen talimat ve yönergeleri, üzerinde yorum yapmaksızın tam ve doğru olarak yaparım.	()	()	()	()	()
27. Risk almaktan kaçınıyorum, doğruluğundan emin olduğum işleri yapmayı yeğlerim.	()	()	()	()	()
28. Okulun eğitim kalitesini artırma adına yapılacak her türlü faaliyete öncülük ederim.	()	()	()	()	()
29. İstisare edilmeden, tek başına alınan kararlarda hata yapma olasılığının yüksek olduğu görüşündeyim.	()	()	()	()	()
30. Prensiplerime sıkıca bağlıyım.	()	()	()	()	()
31. Hizmetçi eğitim faaliyetlerinin genellikle teorik bazda kaldığı ve okullarda uygulanabilir olmadığı görüşündeyim.	()	()	()	()	()
32. Girişimci ve yenilikçi bir kişiliğe sahibim.	()	()	()	()	()
33. Yetkilerimi kullandığımda birlikte çalıştığım insanlar bunu saygıyla karşılar.	()	()	()	()	()
34. Okulu yönetirken mevcut sistem ve yapının değişmeden devam etmesini sağlıyorum.	()	()	()	()	()
35. İdari işlerin yoğunluğundan dolayı, zümre faaliyetlerine etkin bir şekilde katılmadığımı düşünüyorum.	()	()	()	()	()
36. Okulda öğretmen, öğrenci, veli ve diğer personeli birlikte takım çalışmaları yaptığımız ekibin üyeleri olarak görürüm.	()	()	()	()	()

37.	Etkili olabileceğime inandığım işlerin sorumluluğunun verilmesini beklemeksizin almaya çalışırım.	()	()	()	()	()
38.	Derslerde teknoloji kullanımının hoşça vakit geçirmekten öte, ders verimliliğine bir katkısı olmadığı görüşündeyim.	()	()	()	()	()
39.	Okulda tutarlı, açık ve şeffaf bir disiplin politikası izlerim.	()	()	()	()	()
40.	Yetki ve sorumluluklarımı birlikte çalıştığım insanlarla paylaşarak okulu sahiplenmelerini sağlarım.	()	()	()	()	()
41.	Personelime belli zamanlarda ödüller veririm.	()	()	()	()	()
42.	Resmi işlerin yoğunluğundan, mesaimin büyük bir bölümünü odamda geçirmek zorunda kalıyorum.	()	()	()	()	()
43.	Birlikte çalıştığım insanların okulun vizyon ve hedeflerini gerçekleştirmeye kendilerini adanmalarını sağlarım.	()	()	()	()	()
44.	Üstlerimin verdiği her türlü sorumluluğu severek kabul ederim.	()	()	()	()	()
45.	Öğretmen, öğrenci, veli ve diğer personel benimle aynı okulda bulunmaktan mutluluk duyarlar.	()	()	()	()	()
46.	Öğrencileri araştırmaya sevk edecek proje ve ödevler verilmesi hususunda öğretmenleri teşvik ederim.	()	()	()	()	()
47.	İdareci olduğumdan bu yana branşimde köreldiğimi hissediyorum.	()	()	()	()	()
48.	Güçlü kararlar verebilmek için yaşanmış tecrübeleri iyi değerlendiririm.	()	()	()	()	()
49.	Okulun hedeflerini belirlerken bu hedeflerin hayalçilikten uzak, makul ve gerçekleştirilebilir olmasına dikkat ederim.	()	()	()	()	()
50.	Birlikte çalıştığım herkesin tam desteğini alırım.	()	()	()	()	()



Değerli Öğretmenim,

"Okul Yöneticilerinin Davranışlarının Değerlendirilmesi" konulu bir araştırma yapmaktayım. Konuyla ilgili anketi uygulamak için İl Millî Eğitim Müdürlüğünden alınan izin ilişiktedir. Kıymetli zamanınızdan on dakikanızı ayırarak ilişikteki anketi doldurmanızı rica etmekteyim. Anket iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde sizin kişisel özelliklerinize uygun parantezin içine, ikinci bölümde ise okul müdürünüzün davranışını en çok yansıttığına inandığınız kutunun içine (X) işareti koyunuz. Araştırma tamamen bilimsel amaçla yapılmakta olup isim veya okul adı belirlemenize gerek yoktur. Katkılarınızdan dolayı şimdiden teşekkürler.

Fikret KARAMAN
Yüksek Lisans Öğrencisi
karaman.fret@gmail.com

BÖLÜM I

1. Cinsiyetiniz? () Bay () Bayan
2. Konumunuz? () Öğretmen () Yönetici
3. Yaşınız? () 30 un altı () 31-40 arası () 41-50 arası () 51-60 arası () 61 ve üstü
4. Öğretmen olarak mesleki kiddeminiz ne kadardır? () 5 yıl ve aşağısı () 6-10 yıl arası () 11-15 yıl arası () 16-20 yıl arası () 21 yıldan fazla
5. Okul mevcudunuz? () 1000 in altı () 1001-2000 arası () 2001-3000 arası () 3000 den fazla

BÖLÜM II

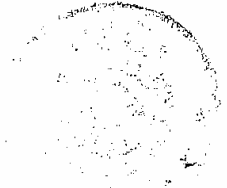
Anket Soruları	Hiçbir Zaman (1)	Bazen (2)	Çoğu Zaman (3)	Çok Sık (4)	Her Zaman (5)
1. Öğretmen, öğrenci, veli ve diğer çalışanların birbirine bağlı ve birbirine destek olmalarını sağlayacak bir ortam oluştururum.	()	()	()	()	()
2. Yeni neslin çok sorumsuz ve disiplinsiz olduğuna inanıyorum.	()	()	()	()	()
3. Yüksek lisans ya da kurslar için öğretmenlerin sık izin almaları eğitimi aksatır.	()	()	()	()	()
4. Birlikte çalıştığım insanlara esin kaynağı olur, onları etkiler ve yönlendiririm.	()	()	()	()	()
5. Mevzuata hakım olmayan yönetici çok hata yapar.	()	()	()	()	()
6. Öğrenci, öğretmen ve diğer çalışanları, başarılarından gurur duymalarını ve övünmelerini sağlarım.	()	()	()	()	()
7. Etrafına danışmak kararsızlığın göstergesidir.	()	()	()	()	()
8. Görev verilmeden işe koyulan öğretmen kendini göstermek istiyordur.	()	()	()	()	()
9. Masa bağımlısı değilimdir, aktif ve tempolu bir çalışma ortamı oluştururum.	()	()	()	()	()
10. Mevzuat gereği de olsa her işi değil, ancak doğru olduğuna inandığım işleri yaparım.	()	()	()	()	()
11. Mufettişi memnun etmek benim aslı görevimdir.	()	()	()	()	()
12. Okulda herkesin yüksek beklentilerini sağlayacak bir vizyon oluşmasını sağlarım.	()	()	()	()	()
13. Hatalarımı kabul etmekten çekinmem ve hata oluştuğunda suçlu arandıktan çok çözüm üzerinde odaklanırım.	()	()	()	()	()

Anket Soruları	Hiçbir Zaman (1)	Bazen (2)	Çoğu Zaman (3)	Çok Sık (4)	Her Zaman (5)
14. Okulda disiplini sağlamak için öğretmen, öğrenci ve diğer personelin çalışmalarını yakından takip ve kontrol eder, herhangi bir aksaklıkta anında müdahale ederim.	()	()	()	()	()
15. Daha çok geleceği düşünür, ihtiyaçları önceden tahmin edip önlem alırım.	()	()	()	()	()
16. Müfredatın zamanında bitirilmesine önem veririm.	()	()	()	()	()
17. Okulun gelişimine önemli katkı sağlayacağına inandığımda büyük riskler alırım.	()	()	()	()	()
18. Öğretmenliğin kendini geliştirme imkanı vermeyen bir meslek olduğunu düşünüyorum.	()	()	()	()	()
19. Birlikte çalıştığım insanların kendilerini geliştirmelerini teşvik etmek için, öncelikle kendimi geliştirerek onlara örnek olurum.	()	()	()	()	()
20. Bilgisayar kullanımı çocukların beyinlerini tembelleştirmektedir.	()	()	()	()	()
21. Öğretmenlerin derslerde yaptıkları değişik ve yeni uygulamaların bilgin dahilinde olmasını isterim.	()	()	()	()	()
22. Misyonumu açık bir şekilde ifade edip çalışanlarla paylaşıyorum.	()	()	()	()	()
23. Sınıfta yapılan yarışmalar ve benzeri grup çalışmaları öğretmenin sınıf hakimiyetini azaltmaktadır.	()	()	()	()	()
24. Sınavlarda açık uçlu ve yoruma dayalı sorular sormaktan kaçınırım.	()	()	()	()	()
25. Okulun vizyon ve misyonunu tam destekleyen ve herkes tarafından paylaşılan güçlü bir okul kültürü oluşmasını sağlarım.	()	()	()	()	()
26. Üstlerim tarafından gönderilen talimat ve yönergeleri, üzerinde yorum yapmaksızın tam ve doğru olarak yaparım.	()	()	()	()	()
27. Risk almaktan kaçınır, doğruluğundan emin olduğum işleri yapmayı yeğlerim.	()	()	()	()	()
28. Okulun eğitim kalitesini artırma adına yapılacak her türlü faaliyete öncülük ederim.	()	()	()	()	()
29. İstişare edilmeden, tek başına alınan kararlarda hata yapma olasılığının yüksek olduğu görüşündeyim.	()	()	()	()	()
30. Prensiplerime sıkıca bağlıyım.	()	()	()	()	()
31. Hizmetçi eğitim faaliyetlerinin genellikle teorik bazda kaldığı ve okullarda uygulanabilir olmadığı görüşündeyim.	()	()	()	()	()
32. Girişimci ve yenilikçi bir kişiliğe sahibim.	()	()	()	()	()
33. Yetkilerimi kullandığımda birlikte çalıştığım insanlar bunu saygıyla karşılar.	()	()	()	()	()
34. Okulu yönetirken mevcut sistem ve yapının değişmeden devam etmesini sağlarım.	()	()	()	()	()
35. İdari işlerin yoğunluğundan dolayı, zümre faaliyetlerine etkin bir şekilde katılmadığımı düşünüyorum.	()	()	()	()	()
36. Okulda öğretmen, öğrenci, veli ve diğer personeli birlikte takım çalışmaları yaptığımız ekibin üyeleri olarak görürüm.	()	()	()	()	()

EK-3-

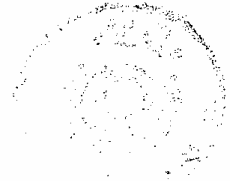
AVCILAR İLÇESİ RESMİ LİSELERİN LİSTESİ

1. AVCILAR HOROZ ANADOLU LOJİSTİK MESLEK LİSESİ
2. AVCILAR LİSESİ
3. HAYDAR AKIN ANADOLU MESLEK LİSESİ
4. AVCILAR TİCARET MESLEK LİSESİ
5. SAİDE ZORLU TİCARET MESLEK LİSESİ VE ANADOLU TİCARET
MESLEK LİSESİ
6. GÜMÜŞPALA LİSESİ
7. 50. YIL AVCILAR İNSA LİSESİ
8. SÜLEYMAN NAZİF LİSESİ
9. İHKİB AVCILAR HAZIR GIYİM VE KONFEKSİYON MESLEK LİSESİ



BÜYÜKÇEKMECE İLÇESİ RESMİ LİSELERİN LİSTESİ

1. EMLAK KONUT MİMAR SİNAN LİSTESİ
2. BÜYÜKÇEKMECE LİSESİ
3. BAHÇEŞEHİR ATATÜRK LİSESİ
4. BEYLİKDÜZÜ 75. YIL CUMHURİYET LİSESİ
5. ESENYURT LİSESİ
6. BORUSAN ASIM KOCABIYIK ANADOLU MESLEK LİSESİ
7. KUMBURGAZ M. ERÇAĞ TİCARET MESLEK LİSESİ
8. BÜYÜKŞEHİR H. YILDIZ ANADOLU LİSESİ
9. FATİH SULTAN MEHMET LİSESİ
10. ALİ KUL ÇOK PROGRAMLI LİSESİ
11. ÇAKMAKLI CUMHURİYET LİSESİ
12. GÜRPINAR İMKB ENDÜSTRİ MESLEK LİSESİ
13. GÜRPINAR 80. YIL LİSESİ
14. KIRAÇ İMKB ENDÜSTRİ MESLEK LİSESİ
15. HALİL AKKANAT ÇOK PROGRAMLI LİSESİ
16. ESENYURT NAKİPOĞLU CUMHURİYET ANADOLU LİSESİ
17. KUMBURGAZ ANADOLU OTELCİLİK VE TURİZM MESLEK LİSESİ
18. BEYLİKDÜZÜ CAHİT ZARİFOĞLU LİSESİ
19. BÜYÜKÇEKMECE RECEP GÜNGÖR LİSESİ
20. BAHÇEŞEHİR İMKB ENDÜSTRİ MESLEK LİSESİ
21. VALİ MUAMMER GÜLER ANADOLU ÖĞRETMEN LİSESİ
22. TEPECİK HÜSNÜ M. ÖZYEGİN LİSESİ



EK-4-

Ortaöğretim kurumlarında görev yapan okul yöneticilerinin görev ve yetkileri 1.12.1964 tarih ve 1333 sayılı tebliğler dergisinde aşağıdaki ilgili maddelerle belirtilmiştir.

Okul Yöneticisinin Görev ve Yetkileri:

Madde 5: Okulu müdür yönetir. Müdülden arkadaşlarına ve öğrencilere örnek olacak şekilde hareket etmesi, okulun elemanları ile işbirliği yapması istenir.

Yönetim işlerinde müdürün yardımcıları; müdür yardımcıları, öğretmenler ve stajyer öğretmenlerdir. Bunlardan başka okullarda ihtiyaca göre, iç hizmetler şefi, katip ve hesap memuru, ders aletleri memuru, kitaplık memuru, ayniyat mutemedi ve yönetim memurları vardır. Müdür, yönetim ödevlerini dağıtmaya ve gereğine göre bu ödevlerini değiştirmek üzere Valilik yolu ile Bakanlığa öneride bulunmaya yetkilidir.

Madde 6: Müdür; kanun, yönetmelik ve emirlerin sınırı içinde okulun bütün işlerini düzene koymaya ve denetlemeye yetkilidir. Bundan başka müdür, okulun bina ve eşyasını korunmasını, iyi kullanılmasını, temizliğini ve düzenini sağlamak ve ilgili ödev sahiplerini de yakından izlemekle mükelleftir.

Madde 7: Müdür, öğretim işlerini, herhangi bir aksamaya meydan vermeden yürütmelidir. Müdürün bu konudaki sorumluluğu ise şunlardır:

- a) Ders yılı başında öğretmenlerden öğretimle ilgili yıllık bir plan almak, bu planların yıllık raporlar içinde hazırlanan zamanlar içinde uygulanıp uygulanmadığını denetlemek ve izlemek, müfredat programlarından bitirilmeyen kısımları nedenleriyle birlikte Milli Eğitim Bakanlığına bildirmek.
- b) Derslerin birbirleriyle uyumlu bir şekilde okutulmasını ve aynı zümrede çalışan öğretmenlerle, aynı sınıfta ders veren öğretmenlerin işbirliği yapmasını sağlamak.
- c) Derslerin verimini artıracak maddi olanakları hazırlamak, okulda bulunan eşya ve ders araçlarından, laboratuvar ve işliklerden çalışma saatlerinde öğrencilerin yararlanmalarını sağlama, bu amaçları çoğaltmak, okulun dışından gelebilecek ders

araçlarının sağlanmasına çalışmak, öğretmenlerin derslerinde bu araçları kendilerinin ve öğrencilerinin kullanıp kullanmadığını izlemek.

d) Öğrencilerin öğretmenleriyle beraber yapacakları tabiat, çevre ve teknik kurumları inceleme gezilerini, eski eser ve müzelerini ziyaret gibi çalışmalarını plana, programa bağlamak ve kolaylaştırmak, öğretmenleri bu hususta ödevle çağırmak, 57. maddenin (h) fıkrasında yazılı raporları zamanında toplayıp, tarih sırasıyla ilgili oldukları bilim dalının dosyalarında saklamak ve dosyaları her ders yılında yenilemek.

e) Haftalık ders çizelgesiyle öğretmen, müdür yardımcısı ve stajyerlerin nöbet çizelgelerini düzenlemek ve uygulamak, (Haftalık ders programlarında yapılacak değişiklikler önemli bir neden olmadıkça hafta başlarında yapılır. Değişikliklerin vaktinde öğretmen ve öğrencilere duyurulması gerekir.)

Haftalık ders programlarının düzenlenmesinde, eğitim ilkeleri göz önünde bulundurulur. Çift öğretim usulü uygulanan okullarda öğretmenlere günde altı saatten fazla ders konulamayacağı gibi, öğretmenlerin bir haftalık ders saatlerinin bir ya da iki güne toplanması da doğru değildir.

f) Ders yılının çeşitli zamanlarında öğretmenlerin derslerini ve işlerini yakından izlemek

Ders içi ve dışı çalışmalarda gördüğü eksiklikler ve alınması gereken tedbirler hakkında öğretmenlerle ayrı ayrı görüşmek, teftiş sonuçlarını saptayarak bu amaçla hazırlanmış olan basılı raporları işlemek ve öğretmenlerin kişisel dosyalarına koymak, ders yılı içinde yapacağı bu incelemelere dayanarak görüşlerini her öğretmenin talim siciline yazmak, gerek gördükçe öğretim işlerinin genel gidişi ve öğretim metodları hakkında zümre öğretmenleri ya da öğretmenler kurulunca görüşmeler yapmak.

g) Öğrencilerin laboratuvar, atelye ve kitaplıklardan yararlanmaları için öğretmenlerin aldıkları tedbirleri yakından izlemek, öğretmenlerin öğrencilere yaptırdıkları yazılı ödevleri de ara sıra öğretmenlerden isteyerek bunların, bu husustaki yönetmenliklere uygun olup olmadıklarını incelemek.

- h) Dersleri, kanun ve bu husustaki emirlere ve eğitimbilim kurallarına uygun olarak, ders yılı başında öğretmenler dağıtmak ve düzenleyeceği ders dağıtma çizelgesini onaylamak üzere valilik yolu ile Bakanlığa göndermek.
- i) Okulla ilgili olağanüstü halleri, soruşturma sonucunu beklemezsizin hemen valiliğe bildirmek.
- j) Gerek öğrenciler gerekse çevreyle ilgili eğitim, öğretim çalışmaları için çalışma saatleri dışında da okuldan yararlanılmasını sağlamak ve evlerinde çalışma olanağı bulunmayan öğrenciler için okul aile birliği ve okul koruma dernekleriyle işbirliği yapmak.

Madde 8: Müdür, okulun eğitim ve disiplin işlerini düzenler; okulu öğrencilerin çalışacakları, dersleriyle ilgili araştırma yapacakları, boş vakitlerini iyi kullanabilecekleri bir duruma getirecek tedbirleri alır. Bu hususta neler yapılabileceği yönetmeliğin bu işlere ayrılan bölümlerinde gösterilmiştir.

Madde 9: Müdürün genel yönetim işleriyle memur, öğretmen ve görevlileri atama yöntemiyle ilgili ödev ve yetkileri şunlardır:

- a) Müdür; diplomaları, tasdiknameleri, sınıf geçme ve diploma defterini, belgeleri ilgili müdür yardımcıları ile birlikte imza eder, onaylar. Bunların doğruluğundan ortaklaşa sorumludurlar. Diplomalarda yalnız müdürün imzası bulunur. Müdür yardımcıları diplomayı imzalamaz.
- b) Müdür okulun gider gerçekleştirme memurudur. Bu sıfatla harcama kağıtlarını ve bordrolarını onaylar. Bu memurluğun kanunlarla belirtilen sorumluluğunu taşır. Müdür verilen özel yetkilerle “verile üstü” ödevini gider ve gerçekleştirme memurluğu okulun müdür başyardımcısı ya da en kıdemli müdür yardımcısı tarafından yapılır.
- c) Müdür, ayniyat işlerini ilgili kanun ve yönetmelikler çerçevesinde yönetip denetler.

Müdür bu işlerinde;

Demirbaş eşya ve gereçlerden ayniyat mutemedi olan memurla,

1. Demirbaş araçlarından, varsa memuru, yoksa bu işle görevlendirilen öğretmenle,
2. Demirbaş eşyasının korunmasından, varsa memuru, varsa Bakanlıkça görevlendirilmiş müdür yardımcısıyla yoksa okul müdürlüğünce gönderilen öğretmenle birlikte ortaklaşa sorumludur.

Sorumlulardan herhangi birinin ayrılması durumunda ise devir teslim sorumluluğu vardır.

- d) Okul Müdürü: “Ayniyat Yönetmeliği” gereğince okul demirbaş eşya ve gereçlerinin sayılması için “Demirbaş Eşya ve Gereçler Sayım Komisyonu”nu zamanında göreve çağırır. Sözü geçen yönetmelik gereğince okul ayniyat mutemetlerinin, sayımdan sonra hazırlanarak “Milli Eğitim Bakanlığı Levazım Müdürlüğü Bakanlık Ayniyat Muhasipliği” adresine gönderecekleri tutanak ve çizelgelerin düzenlenmesini ve gönderilmesini sağlar.
- e) Müdür, önerisi kendisine ait olan görevleri kanun ve yönetmelikler çerçevesinde önermeye, cezalandırmaya gerektiğinde işlerine son verilmesini istemeye; müdür yardımcısı ve memurların cezalandırılmalarını ve görevlerinin değiştirilmesini önermeye yetkilidir.
- f) Müdür, memurlarla öğretmenlerden görevlerini gereği gibi yapmayanlar hakkında önce kanuni yetkisini kullanır. Yetkisi dışında kalan durumları, olağanüstü nedenlerle işten çektirilmesi gereken memur ve öğretmenlerin durumunu tezelden Bakanlığa bildirir.
- g) Müdür, geçici nedenler ya da özürleri yüzünden ödevlerine gelmeyen öğretmenlerin yerine gerekli nitelikleri taşıyan ücretli öğretmenleri seçerek bunları işe başlatır. Ancak işe başlatılan öğretmen il onayı alınarak en kısa zamanda Bakanlığa gönderilir.

Madde 10: Müdür, özel yönetmelik, emir ve kanunlarla kendisine verilen seferberlik, hava tehlikesinden korunma, işlevini ve askerliğe hazırlık yönetmeliği hükümlerini yürütmekle yükümlüdür.

Madde 11: Müdür, ğretmenlerin meşru özürlerinden ileri gelen ve bir günü geçmeyen devamsızlıklarını yılda üç defa kabule yetkilidir.

Müdür, kabul etmediğı bir zre dayalı devamsızlıklara, özürsüz devamsızlıkları kanunun verdiğı yetkilerle işleme koyar.

Madde 12: Müdür, devamsızlığı alışkanlık haline getiren öğretmenlerin durumunu saptayarak ilgili makama bildirir.