

T.C.
İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

EĞİTİM KURUMLARINDA YÖNETİM, YÖNETİMDE
LİDERLİĞİN ÇALIŞANLARIN PERFORMANSINA ETKİLERİ
VE
BEYLİKDÜZÜ ORTAÖĞRETİM KURUMLARI ÖRNEĞİ

İŞLETME ANABİLİM DALI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

Hazırlayan
Aytaç ÖZDEMİR

Tez Danışmanı
Prof. Dr. Alaittin Kazım KİRTİŞ

İSTANBUL –2015

TEZ TANITIM FORMU

- ADI SOYADI** : Aytaç ÖZDEMİR
- TEZİN DİLİ** : Türkçe
- TEZİN ADI** : Eğitim Kurumlarında Yönetim, Yönetimde Liderliğin Çalışanların Performansına Etkileri ve Beylikdüzü Ortaöğretim Kurumları Örneği
- ENSTİTÜ** : İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- ANABİLİM DALI** : İşletme
- TEZİN TÜRÜ** : Yüksek Lisans
- TEZİN TARİHİ** : 06.02.2015
- SAYFA SAYISI** : 62
- TEZ DANIŞMANI** : Prof. Dr. A. Kazım KİRTİŞ
- DİZİN TERİMLERİ** : Eğitim, Öğretim, Eğitim Yönetimi, Okul Yönetimi, Yönetim, Yönetici, Liderlik, Eğitim Yönetimi Süreçleri, Eğitim Kurumları, Liderlik Tarzları.
- TÜRKÇE ÖZET** : Eğitim kurumlarında yönetim, yönetimde liderliğin çalışanların performansına etkilerini esas alan bilimsel analizlere dayalı uygulamalı bir çalışmadır.
- DAĞITIM LİSTESİ** : 1. İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsüne
2. Tez Danışmanıma

Aytaç ÖZDEMİR

T.C.
İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

EĞİTİM KURUMLARINDA YÖNETİM, YÖNETİMDE
LİDERLİĞİN ÇALIŞANLARIN PERFORMANSINA ETKİLERİ
VE
BEYLİKDÜZÜ ORTAÖĞRETİM KURUMLARI ÖRNEĞİ

İŞLETME ANABİLİM DALI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

Hazırlayan
Aytaç ÖZDEMİR

Tez Danışmanı
Prof. Dr. Alaittin Kazım KİRTİŞ

İSTANBUL –2015

BEYAN

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

Aytaç ÖZDEMİR

06.02.2015

T.C.
İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Aytaç ÖZDEMİR' in "Eğitim Kurumlarında Yönetim, Yönetimde Liderliğin Çalışanların Performansına Etkileri ve Beylikdüzü Ortaöğretim Kurumları Örneği " adlı tez çalışması, jürimiz tarafından İşletme anabilim dalında Yüksek Lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

Başkan _____
Prof. Dr. Ali Osman ÖZCAN

Üye _____
Prof. Dr. Alaittin Kazım KİRTİŞ
(Danışman)

Üye _____
Yrd. Doç. Dr. Fikri KÖKSAL

ONAY

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

... / ... / 2015

Doç. Dr. Ragıp Kutay KARACA
Enstitü Müdürü

ÖZET

Eğitim sektöründe teknolojik ve diğer gelişmelerle birlikte yönetim anlayışında ve yönetici tutumlarında büyük değişimler yaşanmaktadır. Rekabet kültürünün yaygın olduğu günümüzde liderlerin eğitim kurumlarının hedeflerine ulaşmasında büyük katkıları vardır. Bu hedeflere ulaşmada kurumun diğer öğeleri ile birlikte çalışanların performansları ve motivasyonları önemli bir yer tutmaktadır. Eğitim kurumlarında çalışanların performansını önemseyen, performanslarının artmasını sağlayacak bir yöneticilik anlayışını benimseyen eğitim liderlerine ihtiyaç duyulmaktadır. Bu araştırmada, eğitim kurumlarında, yöneticilerin lider kimliklerinin sahaya uygulanması sonrasında çalışanların performansı üzerinde nasıl bir etkisinin olduğunu göstermeyi amaçlamaktadır.

Bu araştırmada eğitim, yönetim, liderlik ile ilgili tanımlar ile performans ve motivasyon kavramları irdelenmiştir. Uygulamada anket yöntemi kullanılmıştır. Araştırmanın alanını İstanbul Beylikdüzü ilçesindeki Ortaöğretim kurumlarının çalışanları oluşturmaktadır. Örneklem grubu olarak 526 ortaöğretim çalışanına uygulanmış ancak 210 çalışandan geri bildirim sağlanmıştır. Çalışmada yer alan analizler için SPSS 21 paket programı kullanılmıştır.

Araştırmanın sonucunda, yöneticilerin liderlik özelliklerinin çalışanların performansını etkilediği görülmüştür. Eğitim kurumlarında yöneticilerin liderliği ile çalışanların performansı arasında aynı yönlü güçlü bir ilişkinin olduğu hipotezi doğrulanmıştır. Elde edilen bulgular ışığında, eğitim kurumlarında yöneticilerin liderlik eğitimini almaları önerilmektedir. Yöneticilerin, tutum ve davranışları, ortaya koydukları vizyon, çalışanlarla olan yönetimsel ilişkileri performansı etkilemektedir. Yöneticilerin lider özelliklerinin çalışanlar üzerinde olumlu etkisi olacak ve performansın artmasını sağlayacaktır.

Anahtar Sözcükler: Eğitim, Öğretim, Eğitim Yönetimi, Okul Yönetimi, Yönetim, Yönetici, Liderlik, Eğitim Yönetimi Süreçleri, Eğitim Kurumları, Liderlik Tarzları.

SUMMARY

Great changes are taking place in the management approach and managers with technological and other developments in the education sector attitudes. There are major contributions to achieving the common competition culture today that target the leaders of educational institutions. Performance and motivation of employees, along with other elements of the organization in achieving these goals is an important place. Who care about the performance of employees in educational institutions is needed in the training leaders adopted a management approach that will lead to improved performance. In this research, educational institutions, after applying the field of business leaders how identity is intended to show that the impact on the performance of employees.

In this research, education, management, and leadership performance and motivation defines related concepts are examined. In practice, the survey method was used. Area of research is composed of employees of Istanbul Flat secondary schools in the district have been applied to a sample group of 526 secondary feedback from employees working but 210 is provided. SPSS 21 software package was used for analysis in the study area.

In the survey, managers were found to affect the performance of the employees of leadership qualities. The same way that the hypothesis of a strong relationship between the performance of the employees of executive leadership in educational institutions has been confirmed. In the light of the findings, educational institutions of their managers take leadership training is recommended. Manager, attitudes and behavior, they reveal vision, managerial relationships with employees affects performance. Leader of the characteristics of managers on employees will have a positive impact, and will help improve the performance.

Keywords: Education, Education, Education Management, School of Management, Management, Manager, Leadership, Education Management Processes, Educational Institutions, Leadership Styles.

İÇİNDEKİLER

SAYFA

ÖZET.....	I
SUMMARY.....	II
İÇİNDEKİLER.....	III
KISALTMALAR LİSTESİ	VI
TABLolar LİSTESİ	VII
ŞEKİLLER LİSTESİ	VIII
ÖNSÖZ.....	IX
GİRİŞ.....	1
BİRİNCİ BÖLÜM	3
EGİTİM, YÖNETİM, EGİTİM YÖNETİMİ VE OKUL YÖNETİMİ	3
1.1. EGİTİM ÖĞRETİM KURUMLARI	3
1.1.1. Öğretim Kurumu.....	3
1.1.2. Özel Öğretim Kurumları	3
1.1.3. Resmi Öğretim Kurumları	3
1.2. YÖNETİM, YÖNETİCİ VE LİDERLİK.....	4
1.2.1. Yönetim Kavramı.....	4
1.2.2. Yöneticilik Kavramı.....	4
1.2.3. Eğitim Yönetimi Kavramı.....	5
1.2.4. Lider Kavramı	5
1.2.5. Liderlik	6
1.2.6. Lider ve Yönetici Arasındaki Farklar	6
1.3. EGİTİM YÖNETİMİ	7
1.3.1. Eğitim Yönetiminin Amaçları	7
1.3.2. Eğitim Yönetiminin Özellikleri.....	7
1.3.3. Eğitim Yönetiminde Unvanlar.....	8
1.3.3.1. Yönetimde Unvanlar.....	8
1.3.3.2. Eğitimcilerde Unvanlar	8
1.3.4. Eğitim Yönetiminin Kapsamı	9
1.3.5. Eğitim Yönetiminde Etik İlkeler	9
1.3.6. Eğitim Yönetiminde Kültürel Değerler.....	10
1.4. EGİTİM YÖNETİMİ SÜREÇLERİ	10
1.4.1. Karar.....	10
1.4.1.1. Karar sürecinin özellikleri	11
1.4.1.2. Karar verme aşamaları.....	11
1.4.1.3. Karar verme modelleri	12
1.4.2. Planlama	12
1.4.2.1. Planın özellikleri	12
1.4.2.2. Planlama ilkeleri	13
1.4.2.3. Planlama Aşamaları	13
1.4.2.4. Planlamanın Sınırlılıkları	14
1.4.3. Örgütlenme.....	14
1.4.4. İletişim	14
1.4.4.1. İletişim Türleri	15
1.4.4.2. İletişim Ögeleri.....	15
1.4.4.3. Eğitim’de İletişim	15
1.4.5. Eğitim’de Etkileme.....	16
1.4.6. Eğitim’de Koordinasyon	16
1.4.6.1. Eğitim’de Koordinasyonun Özellikleri.....	16
1.4.6.2. Eğitim’de Koordinasyonun Türleri	17
1.4.6.3. Eğitim’de Koordinasyonun Türleri	18
1.4.7. Eğitim’de Değerlendirme.....	18

1.4.7.1. Eğitim’de Değerlendirmenin Tanımı.....	18
1.4.7.2. Eğitim’de Değerlendirmenin Aşamaları.....	18
1.4.7.3. Eğitim’de Değerlendirme ve Kıyaslama Esasları.....	19
1.4.7.4. Eğitim’de Denetleme ve Türleri.....	19
1.4.7.5. Eğitim’de Denetleme Aşamaları.....	19
1.5. OKULDAN BEKLENTİLER VE OKUL YÖNETİMİ	19
1.5.1. Okuldan Beklentiler	20
1.5.1.1. Toplumun Okuldan Beklentileri	20
1.5.1.2. Öğrencilerin Okuldan Beklentileri.....	20
1.5.1.3. Velilerin Okuldan Beklentileri	21
1.5.2. Okul Yönetimi.....	22
1.5.2.1. Okul Yönetiminin Önemi	22
1.5.2.2. Okul Yönetiminin Görevi	22
1.5.2.3. Okul Yönetiminde Rol Oynayan Ögeler	23
1.5.2.4. Okul Yönetiminde Liderlik	24
1.5.2.6. Okul Yönetiminde Yöneticinin Sorumlulukları.....	26
1.5.2.7. Okul Yönetiminde Kurallara Uygunluk	27
1.5.2.8. Okul Yönetiminin Öğrencilerle İletişimi	27
1.5.2.9. Eğitim Kurumlarında Örgüt Kültürü	28
İKİNCİ BÖLÜM.....	31
EGİTİM YÖNETİCİSİ VE LİDERLİK TARZLARI.....	31
2.1. EGİTİM YÖNETİCİLERİNİN ÖZELLİKLERİ VE YETERLİLİKLERİ	31
2.1.1. Eğitim Yöneticisinin Amacı.....	31
2.1.2. Eğitim Yöneticisinin Görev Bilinci.....	31
2.1.3. Eğitim Yöneticisinin Sorumlulukları.....	32
2.1.4. Eğitim Yöneticisinin Yeterliği	32
2.1.4.1. Teknik Yeterlikler.....	33
2.1.4.2. İnsancıl Yeterlikler	33
2.1.4.3. Kavramsal Yeterlikler	33
2.1.5. Eğitim Yöneticisinin Liderlik Rolü	34
2.1.6. Okul Yöneticisinin İletişim Yeteneği.....	34
2.1.7. Okul Yöneticisinin Davranış Özellikleri	34
2.1.8. Okul Yöneticisinin Görev Bilinci	35
2.1.9. Okul Yöneticisinin Sorumluluk Bilinci.....	35
2.1.10. Okul Yöneticisinin Koordinasyon Rolü.....	35
2.1.11. Okul Yöneticisinin Liderlik Rolü	36
2.2. EGİTİM KURUMLARI YÖNETİMİ LİDERLİK TARZLARI VE ÇALIŞANLARIN PERFORMANSI İLİŞKİSİ.....	36
2.2.1. İnsan Kaynakları Yönetimi Kavramı.....	37
2.2.2. Eğitim Örgütleri Yönetimi Kavramı.....	37
2.2.3. Eğitim Örgütlerinde İnsan Kaynakları Yönetiminin Amacı.....	38
2.2.4. Eğitim Örgütlerinde İnsan Kaynakları Yönetiminin Önemi	38
2.2.5. Örgütsel Bağlılık ve Çalışanların Verimliliğine Etkisi	38
2.2.6. Çalışanların Örgütsel Bağlılığı ve İşletmeye Katkısı.....	39
2.2.7. Duygusal Bağlılık ve İşgücü Performansına Etkisi	39
2.2.8. Çalışan Devamlılığın Sürekli Hale Gelmesi ve İşletme Verimliliğine Etkisi... 40	
2.2.9. Normatif Bağlılık ve İşgücü Performansına Etkisi.....	40
2.2.10. Çalışan Bağlılığı ve İşe Geç Gelmemeye Etkisi	40
2.2.11. Çalışan Bağlılığı ve İşgücü Devri Azlığına Etkisi	41
2.2.12. Çalışan Bağlılığı ve Örgütte Kalma Süresine Etkisi.....	41
2.2.13. Temel İhtiyaçların Karşılanması ve Çalışan Motivasyonuna Etkisi	42
2.2.14. Sosyal İhtiyaçların Karşılanması ve Çalışan Bağlılığının Artmasına Etkisi. 42	
2.2.15. Ego Tatminin Sağlanması ve Çalışan Performansının Yükseltmesine Etkisi . 43	
2.2.16. Ürün ve Hizmet Kalitesinin Yüksek Tutulması ve Örgüt İmajına Etkisi	43
2.2.17. Motivasyonunun Sağlanması ve Çalışan Kapasitesinin Tam Kullanımına Etkisi.....	43

2.2.18. İşletmelerde Duygusal Bağlılık Uygulamalarına Verilen Önem ve Çalışanların Amaçlarının Gerçekleşmesine Etkisi	44
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM	45
ORTAÖĞRETİM KURUMLARINDA LİDERİN ÇALIŞANLARIN PERFORMANSINA ETKİSİ İLE İLGİLİ BİR ALAN UYGULAMASI	45
3.1. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ	45
3.1.1. Araştırmanın Amacı	45
3.1.2. Araştırmanın Önemi	45
3.1.3. Araştırmanın Alinyazını	45
3.1.4. Araştırmanın Problemi	47
3.1.5. Araştırmanın Evreni ve Örneklem Büyüklüğü.....	47
3.1.7. Araştırmanın Modeli	47
3.1.8. Araştırmanın Yöntemi	48
3.1.9. Araştırmanın Varsayımları	48
3.1.10. Araştırmanın Hipotezleri	48
3.1.11. Araştırma Verilerinin Analizi	49
3.1.12. Araştırmada Kullanılan Ölçekler	49
3.1.13. Araştırma Bulguları ve Değerlendirme.....	49
3.1.14. Araştırmada Kullanılan Analiz Teknikleri	49
3.1.15. Uygulamaya Katılanlar ile İlgili Demografik Bulgular	49
3.1.15.1. Uygulamaya Katılanların Cinsiyetlerinin Karşılaştırılması	50
3.1.15.2. Uygulamaya Katılanların Yaşlarının Karşılaştırılması	50
3.1.15.3. Uygulamaya Katılanların Çalışma Sürelerinin Karşılaştırılması	50
3.1.15.4. Uygulamaya Katılanların Eğitim Durumunun Karşılaştırılması.....	51
3.1.15.5. Uygulamaya Katılanların Görevlerinin Karşılaştırılması	51
3.1.16. Ölçeklerin Geçerlilik ve Güvenilirlik Sonuçları	51
3.1.17. Araştırma Boyutlarının Tanımlayıcı İstatistikleri ve Korelasyon Değerleri ..	52
BULGULAR VE ÖNERİLER.....	55
KAYNAKÇA	58
EKLER	-
EK-A ANKET FORMU.....	-

KISALTMALAR LİSTESİ

A.G.E.	:	ADI GEÇEN ESER
İ.İ.B.F.	:	İKTİSADİ VE İDARİ BİLİMLER FAKÜLTESİ
İ.K.Ü.	:	İSTANBUL KÜLTÜR ÜNİVERSİTESİ
İ.T.Ü.	:	İSTANBUL TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
S.	:	SAYFA
SS.	:	SAYFALAR
VB.	:	VE BENZERİ
VD.	:	VE DEVAMI

TABLolar LİSTESİ

	SAYFA
Tablo-1 Uygulamaya Katılanların Cinsiyetleri	50
Tablo-2 Uygulamaya Katılanların Yaşları	50
Tablo-3 Uygulamaya Katılanların Çalışma Süresi	50
Tablo-4 Uygulamaya Katılanların Eğitim Durumu	51
Tablo-5 Uygulamaya Katılanların Görevleri	51
Tablo-6 Araştırma Ölçek Boyutları	52
Tablo-7 Araştırma Boyutlarının Tanımlayıcı İstatistikleri ve Korelasyon Değerleri ..	52
Tablo-8 Araştırma Boyutlarının Regresyon Analiz Sonuçları	53

ŒEKİLLER LİSTESİ

SAYFA

Œekil-1 Yönetim Fonksiyonları, Liderlik ve Performans İliŒkisi.....	47
--	----

ÖNSÖZ

Yüksek Lisans eğitimim süresinde deneyim, destek, bilgisini esirgemeyen İstanbul Gelişim Üniversitesi hocalarıma ve tez danışmanım Prof. Dr. Alaittin Kazım KİRTİŞ'e şükranlarımı sunuyorum.

Aytaç ÖZDEMİR

GİRİŞ

Eğitim kurumları, faaliyetlerini yerine getirirken toplumsal bir yaşam alanı halini de almaktadır. 21.yüzyılın getirmiş olduğu toplum yapısı ekonomik, sosyal, kültürel ve teknolojik alanlardaki değişimlerin de etkisiyle karmaşık bir hal almıştır. Eğitim faaliyeti beklentilere cevap verecek bir örgütlenmeyi eğitim yönetimi ile sağlayabilecektir. Eğitim kurumları da diğer işletmeler gibi rekabet kültürü etkisinde kalmıştır. Bu ortam içerisinde liderlik önemli bir yer tutmaktadır. Hem eğitim örgütlerinde hem de diğer örgütlerde yöneticilerin liderlik özelliklerinin çalışanların motivasyonlarına ve performanslarına doğrudan etki ettiği söylenilebilir.

Eğitim kurumlarında muhtemel sorunları ortadan kaldırmak, eğitimdeki gelişmeyi yeterli seviyede sağlamak için vizyon sahibi, etkili, yaratıcı, motive eden, kendini yetiştirmiş liderlerin varlığı önem arz etmektedir. Eğitim kurumlarına yönetici belirlenirken Bakanlığın liderlik yapabilecek niteliklere sahip yöneticileri seçmesi önemlidir. Liderlerin sergiledikleri yönetim anlayışlarının çalışanların performansı üzerinde doğrudan etkisinin olacağı düşünülmektedir.

Bu çalışmada yöneticilerin lider özelliklerinin eğitim kurumlarında çalışanların performansına etkilerinin olup olmadığı, yapılan uygulama ile ortaya konulmak istenmiştir. Bundan hareketle İstanbul Beylikdüzü ilçesinde bulunan ortaöğretim kurumlarına anket uygulaması yapılmıştır.

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

Birinci bölümde, öğretim kurumu, özel öğretim kurumları ve resmi öğretim kurumları, yönetim kavramı, eğitim yönetimi kavramı, yöneticilik kavramı, lider kavramı, liderlik ve lider-yönetici arasındaki farklar, karar, planlama, örgütleme, iletişim, eğitim 'de etkileme, eğitim 'de koordinasyon ve eğitim 'de değerlendirme, eğitim yönetiminin amaçları, eğitim yönetiminin özellikleri, eğitim yönetiminde unvanlar, eğitim yönetiminin kapsamı, eğitim yönetiminde etik ilkeler ve eğitim yönetiminde kültürel değerler, okuldan beklentiler ve okul yönetimi konuları konularına yer verilecektir.

İkinci bölümde, eğitim yöneticisinin amacı, eğitim yöneticisinin görev bilinci, eğitim yöneticisinin sorumlulukları, eğitim yöneticisinin yeterliği ve eğitim yöneticisinin liderlik rolü, okul yöneticisinin iletişim yeteneği, okul yöneticisinin davranış özellikleri, okul yöneticisinin yeterliliği, okul yöneticisinin görev bilinci, okul yöneticisinin koordinasyon rolü, okul yöneticisinin liderlik rolü ve okul yöneticisinin sorumluluk bilinci konularına yer verilecektir.

Üçüncü bölümde, araştırmanın önemi, araştırmanın kapsamı, araştırmanın problemi, araştırmanın alanı ve örneklem büyüklüğü, araştırmanın sınırlılıkları, araştırmanın modeli, araştırmanın yöntemi, araştırmanın varsayımları, araştırmanın hipotezleri ve araştırma verilerinin analizi konuları incelenerek ilgili taraflar açısından önemi ortaya konulmaya gayret edilecektir. “Eğitim Kurumlarında Yönetim ve Yönetimde Liderliğin Çalışanların Performansına Etkileri.” başlığı ile yapılan araştırma sonucu elde edilen bulgular istatistiki yöntemler kullanılarak analiz edilmiş, analiz sonuçları yorumlanmış, bulgular irdelenerek çözüm önerileri oluşturulmuş ve ilgili tüm tarafların yararına sunulmasına gayret edilmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

EGİTİM, YÖNETİM, EĞİTİM YÖNETİMİ VE OKUL YÖNETİMİ

1.1. EĞİTİM ÖĞRETİM KURUMLARI

Bu kısımda, öğretim kurumu, özel öğretim kurumları ve devlet öğretim kurumları konuları incelenecektir.

1.1.1. Öğretim Kurumu

Öğretim, insan yaşantısında öğretme ve öğrenme sürecinin tamamını kapsayan bu sürecin gerçekleşmesi için gerekli ortam, araç gereç temin etme, kişide hedeflenen davranışların oluşması aşamasında yol gösterme sürecinin tamamı olarak algılanabilir. Bütün faaliyetlerin belli bir plan dahilinde kontrollü ve düzenli olarak gerçekleştiği eğitim öğretim ortamlarının başında okullar gelmektedir¹.

Öğretim kurumlarının fiziki ve donanımsal yeterliliği çevre şartları bireyde süreç boyunca beklendik davranışların gerçekleşmesi için önemli bir yere sahiptir. Belirli bir plan dahilinde işleyişin devam etmesi ve bireyde beklenen sonucun alınması için uygun öğretim ortamlarının gerekliliği ön plana çıkmaktadır.

Bireyde bir amaç ve düzen çerçevesinde istendik davranışların sergilenmesi için belirli aşamalar gereklidir. Bu aşamaların sorunsuz ilerleyebilmesi için eğitim ortamlarının uygun koşullara, beşeri ve donanımsal yeterliliklere sahip olması gerekmektedir.

1.1.2. Özel Öğretim Kurumları

Özel öğretim kurumları; okul öncesi, ilkokul, ortaokul ve ortaöğretim kurumlarında bireylerin uygun eğitim programlarıyla milli eğitimin temel felsefesi doğrultusunda eğitime, sosyal hayata, iş hayatına üst öğretime, hazırlama sürecinin kamu olanaklarının dışında yürütülmesi olarak görülebilir².

Günümüzde özel müteşebbislere alan açılmasının olumlu sonuçları özel öğretim kurumlarının eğitim mecrasındaki olumlu sonuçlarından görülebilmektedir. Kamunun eğitim alanındaki iş yükünü hafifletmesi, bu alandaki kaynakların daha verimli kullanılmasını kolaylaştırmaktadır.

1.1.3. Resmi Öğretim Kurumları

Eğitim öğretim faaliyetlerinin devlete bağlı olarak her düzeyde gerçekleştirildiği örgütler resmi öğretim kurumu olarak adlandırılabilir. Bu resmi öğretim kurumlarında devlet tarafından görevlendirilen öğretmenler eğitim öğretimden sorumlu tutulmaktadır.

¹ Ali Balcı, *Etkili Okul Araştırmalarına Göre Etkili Öğretim ve Etkili Öğretmen*, Alfa Basım, Ankara, 2005, ss. 7-10.

² Zühal Çubukçu ve Pınar Girmen, "Ortaöğretim Kurumlarının Etkili Okul Özelliklerine Sahip Olma Düzeyleri", *Sosyal Bilimler Dergisi*, Eskişehir, 2006, ss.16-34, s. 32.

Milli Eğitim Bakanlığı Maarif müfettişlerince rehberlik amaçlı öğretmenlerin performanslarını değerlendirmektedir. Bu çalışmalar belirli kıstaslar dahilinde yapılmaktadır. Özel eğitim kurumlarında öğretmen denetimi aynı zamanda kendi iç dinamikleriyle de kontrol edildiğinden durum daha da ciddi bir hal almaktadır³.

Bakanlık öğretmen değerlendirmesi sürecinde yeni bir yol izlemesi gerekmektedir. Değerlendirmeler genel itibarla rehberlik amaçlı olmaktadır. Milli Eğitim Bakanlığı sürekli bir gelişim ve dönüşüm içerisindedir. Bu gelişime uygun performans kriterleri rehberlik ve denetim çerçevesinin ihtiyaca cevap verecek şekilde düzenlenmesi önemlidir.

Hızlı ve sürekli gelişen eğitim öğretim ortamında gerek müfredat gerek yeniliklerin uygulanması esnasında ihtiyaca cevap verecek planlama mekanizmasının varlığı kaçınılmazdır.

1.2. YÖNETİM, YÖNETİCİ VE LİDERLİK

Bu kısımda, yönetim kavramı, yöneticilik kavramı, eğitim yönetimi kavramı, lider kavramı, liderlik ve lider-yönetici arasındaki farklar konuları incelenecektir.

1.2.1. Yönetim Kavramı

Belli bir grubun ya da kişilerin hedeflerine ulaşmak için tüm kaynakları yerinde, zamanında, kullanma, uygulama, planlama ve sonuca gitme sürecidir⁴.

Yönetim; kurumun ihtiyaçları, amaçları ve politikalarını gerçekleştirirken mevcut durum analizini gelecekte olmak istediği yeri ölçülebilir değerlendirmelerle tespit etmesi gerekmektedir. Bu tespitin yerinde yapılması ile yol haritası çizilir. Böylece yönetim kavramının çerçevesini oluşturan para, zaman, insan kaynağı, donanım verimli kullanılmış olur. Kurumun ya da grubun genel ya da özel belirlenen politikasına ulaşabilme olanağı da artabilir.

İyi bir yönetim iyi bir planlamanın sonucudur. Planlama ise çerçeveyi oluşturan tüm paydaşların yönetime katılımını sağlayacak ekip ruhuyla oluşturulabilir.

1.2.2. Yöneticilik Kavramı

Yönetici, belirli bir amacı gerçekleştirmek için mevcut bütün kaynakları verimli ve ahenkli bir şekilde harekete geçiren, işletmenin mal ve hizmet sorumluluğunu alan kişidir⁵.

Yönetici iş gördürme, yönetim stratejilerini yerine getiren kişiler olarak algılanır. Yönetici böyle tanımlanmakla birlikte onların bağlı olduğu örgüt kültürü,

³ Haydar Taymaz, *Okul Yönetimi İlköğretim ve Ortaöğretim Müdürleri İçin*, Pegem Yayınları, Ankara, 2003, ss. 55-57.

⁴ Tahir Gemici, *Stratejik Yönetim*, Gazi Kitapevi Yayınları, Ankara, 2007, ss. 13-15.

⁵ Refik Balay, *Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2000, ss. 58-61.

çevre faktörü, çalışanların durumu gibi unsurlar farklı yönetici özelliklerini meydana getirmektedir. Genel çerçevede bir yönetici tanımlanması yapılsa da sahada, uygulamada yönetici tanımının yerini bulması bazen başka faktörlerin uyumu ya da yönetilmesi de yönetim unsurları kadar önem arz edebilmektedir.

Yöneticilerin başarılı olabilmesi, kurumun politikasını gerçekleştirme için yönetim kavramının bütün unsurlarını verimli kullanmanın yanında; astlarıyla, çalışanlarıyla ve diğer paydaşlarla sağlam bir iletişim kurması gerekmektedir.

1.2.3. Eğitim Yönetimi Kavramı

Eğitim yönetimi toplumun eğitim gereksinimlerini, politikalarını yerine getirmek amacıyla oluşturulan sistemin etkili bir şekilde işletilmesi geliştirilmesi sürecidir. Eğitim kurumlarındaki müfredat, öğretim hizmetleri, araç, tesis, donanımın, insan kaynağının ve diğer tüm gereçlerin etkili ve verimli kullanılması için yönetim planlamasının önemi ön plana çıkmaktadır⁶.

Ülkemizde eğitim yönetimi ve okul yöneticiliği uzun zamandır profesyonel alan olarak görülmemektedir. Eğitimdeki dönüşüm gelişim ve gereksinimler eğitim yönetiminin profesyonel bir meslek olarak kabul edilmesini sağlamıştır. Bu alandaki bilgi, belge, doküman iş sahasının özellikleri için uygun ortamlar oluşmuş durumdadır.

1.2.4. Lider Kavramı

Lider becerileriyle bir grubun tüm hedeflerini gerçekleştirmek için insanları, toplulukları harekete geçiren, yönlendiren onlarda istek uyandıran kişidir⁷.

Lider için değişik tanımlamalar yapılsa da genel özellikler hariç liderlerin hepsinde farklı özelliklerin de olduğu görülebilmektedir. Liderleri içinde bulunduğu durum ve koşullar içinde analiz yapmak gerekmektedir. Lider özelliğini ortaya çıkaran önemli unsurlardan birisi karar vermede zamanlamanın doğru yapılması ve ihtiyaca göre bir kararın harekete geçirilmesi olarak değerlendirilebilir.

Lider başkaları için yaşama, yaşatma amacı besleyen bu doğrultuda insanlara yön veren kişidir. Başarı kazanmak, zengin olmak kişisel menfaat sınırları içinde kaldığı sürece toplum nazarında kişiyi lider durumunda konumlandırmayabilir. Lider yönetim algısını, yeteneklerini, çalışmasındaki hedeflerini toplum için yönlendiren, harekete geçiren kişidir. Bütün bu anlayışın sonuçlanması da liderdeki yetenek ve güçlerin toplamıdır.

⁶ Kenan Atay, *Okul kültürü, Kuramdan Uygulamaya Eğitim Yönetimi*, Kurgu Yayınları, İzmir, 2001, ss.79-81.

⁷ Erol Eren, *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, Beta Yayınları, İstanbul, 2005, ss. 17-28.

1.2.5. Liderlik

Lider kişisel beceri ve yetenekleriyle elindeki imkânlarla bulunduğu ortamı etkileyen, sürükleyen kişidir. Lider kriz anında sorumluluk alıp sonuçlarına katlanan, risk yöneten, danışan ama son kararı verme yetisine olabilmelidir⁸.

Ayrı bir bakış açısına sahip olmak bir lideri sıradan insanlardan ayıran önemli bir farktır. Bakış açısı liderdeki öngörüyü ön plana çıkarmaktadır. Karmaşık bir yapı içerisinde çıkabilmek, sorun teşkil eden zamanlarda karmaşıklığı önleyebilmek liderlerin vizyonu ile mümkün olabilmektedir.

Bir grubun ya da kurumun güçlü yönlerinin ya da vizyonunun ortaya çıkmasında lider faktörü önemli bir yer tutmaktadır. Liderin yapısı, kurumun yapısını şekillendirir. Liderlerin yönetim tarzı astların, çalışanların ve diğer paydaşların duyguları üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Güçlü bir yapı ya da kurum için liderin varlığı önem arz etmektedir.

1.2.6. Lider ve Yönetici Arasındaki Farklar

Yönetici, bulunduğu kademe içerisinde kendi sorumluluğunda olan personelle uyum içerisinde ve bir plan dahilinde kurumun amacına ulaşmasını sağlayan kimsedir. Lider bulunduğu yerde insanları bir amaç doğrultusunda harekete geçme isteği uyandıran kişi olarak tanımlanabilir⁹.

Lider ve yönetici kavramları birbirine yakın durmakla birlikte özünde farklı özellikler ihtiva eden kavramlardır. Yönetici, mevcut olanı koruma yolunu seçer. Lider, yeniliğe açık, statükonun değişmesi yönünde tavır sergiler. Yönetici kuralları uygular. Bağlı olduğu normlar ya da bağlayıcı unsurlar onun için yol haritasıdır. Lider yeni yaklaşımlar keşfetme peşindedir. Kuralları, normları uygulamada risk alarak yeni süreçler geliştirir. Yönetici ele aldığı işi, projeyi doğru yapmaya çalışır. Lider ihtiyaç olan işi ve projeyi yapar. Yönetici gücünü daha çok yazılı yetkilerden alır, lider ise şahsından kaynaklı ya da oluşturduğu güçlerden alır.

Temel olarak yönetici ve liderin bir amaç doğrultusunda hedefe varma beklentileri vardır. Liderin çalışanları insan ilişkileri bakımından etkileme olasılığının daha fazla olduğu söylenebilir. Yönetici olarak liderin pozisyonu kurumların ilerlemesinde hatta işlerini kolaylaştırmada önemli unsur olmaktadır. Okul yönetimleri maddi varlıkların verimli kullanımının yanında personelle ilişkisi, öğrencilere yaklaşımı, uyum kültürü oluşturmadaki başarıları da eğitim politikalarının sağlıklı bir şekilde işlenmesinde büyük katkısı olacaktır.

⁸ Acar Baltaş, *Ekip Çalışması ve Liderlik*, Remzi Kitabevi Yayını, İstanbul, 2002, ss.26-28.

⁹ Erol Eren, *Yönetim ve Organizasyon*, Beta Basım, İstanbul, 1993, ss.11-14.

1.3. EĞİTİM YÖNETİMİ

Bu kısımda, eğitim yönetiminin amaçları, eğitim yönetiminin özellikleri, eğitim yönetiminde, unvanlar, eğitim yönetiminin kapsamı, eğitim yönetiminde etik ilkeler ve eğitim yönetiminde kültürel değerler konuları incelenecektir.

1.3.1. Eğitim Yönetiminin Amaçları

Eğitim yönetiminin öncelikli amacı eğitim politikaları doğrultusunda topluma faydalı işler yapmaktır. Yöneticiler eğitim yönetiminde ve okul yönetiminde eğitim politikalarını sürdürürken insan ve madde kaynakları ile diğer kaynakların kullanımı organizasyonunda yönetim kurallarından ve tekniklerinden faydalanır¹⁰.

Eğitimin amacı bireyi, toplumu, bağlı bulunduğu çevreyi çağın ihtiyaçlarına göre hazırlamaktır. Çevrenin, toplumun genel eğitim politikası okul yönetimleri aracılığıyla gerçekleşir.

Eğitimde merkezdeki temel nokta insandır. Eğitimin girdi ve çıktıları insan olduğu için işin önemi daha da ön plana çıkmaktadır. Toplumun farklılaşan yapısı içerisinde insan merkeze alınarak toplumdaki çatışmalar, farklılıklar en aza indirilir. İhtiyaçlar giderilmeye çalışılır. Bunun organizasyonu yapacak örgütlerin başında okul yönetimleri gelir.

1.3.2. Eğitim Yönetiminin Özellikleri

Eğitimin hammaddesinin insan olması eğitimin yönetimini de ön plana çıkarmaktadır. Herhangi bir planlamada yapılacak organizasyon yanlışlığında ürünün iadesi ya da düzeltilmesi mümkün görülmeyle, eğitim yönetiminin planlamasında ana unsur insan olduğundan telafisi zor olan durumlar gerçekleşebilir. Eğitim boyutu diğer kurumların etki alanından çok daha ön plana çıkmaktadır¹¹.

Eğitim bir topluma yön veren mekanizma özelliğini taşımaktadır. Eğitim yönetiminde mevcut şartlar iyi düşünülerek geleceğe dair planlama yapılmalıdır. Eğitim öğretim faaliyetleri diğer kurumların varlığı ile ilgili olup onların geleceğini de etkileyen bir unsurdur. Eğitim yönetiminin toplumun beklentileri, bireysel farklılıklar, kamunun ahlaki tutumu, evrensel ilkeler, bilimsel değerler ön planda tutularak organize edilmesi önem arz etmektedir.

Eğitim yönetiminde tüm eğitim öğretim etkinliklerinde insan faktörü merkeze alınarak planlama yapılması gerekmektedir. Bilimsel ölçütler ve nesnel değerler ışığında insana yatırımın sonuçları düşünülerek eğitim yönetimine önem verilmelidir.

¹⁰ <http://www.efdergi.hacettepe.edu.tr/199410FEYYAT%20G%C3%96K%C3%87E.pdf> (Erişim Tarihi: 30 12 2014).

¹¹ Yeşim Akman, *Eğitim Psikolojisi*, Arkadaş Yayınevi, Ankara, 1998, ss. 69-71.

1.3.3. Eğitim Yönetiminde Unvanlar

Eğitim yönetimi merkez ve taşra teşkilatı olarak bir hiyerarşi sistematığı altında şekillenmiştir¹².

Okullarda unvanlar aday öğretmen, öğretmen, uzman öğretmen, müdür yardımcısı ve müdür olarak sıralanabilir.

Yöneticilerin çalışanların yaptıkları işlerle ilgili olması performans seviyesini olumlu anlamda etkileyecektir. Her örgütte olduğu gibi okul örgütü içinde de çalışanlar olarak öğretmenlerin okul müdüründen farklı beklentileri vardır. Çünkü eğitim yönetimi okullar bazında düşünüldüğünde unvanlar motivasyon aracı olarak düşünülebilirse yarar sağlama olasılığı daha fazla olur. İşleyişin mekanizmasında yer alan yöneticilerin unvanlarından kaynaklı yetkileri sınırlı, sorumlulukları ise fazladır. Müdür unvanının motivasyon etkisi devreye girdiğinde çözüm biraz daha kolaylaşabilir.

1.3.3.1. Yönetimde Unvanlar

Yönetim organizasyonunun düzenleyicisi ve uygulayıcısı konumunda olan idarecilere sorumluluklarını yerine getirirken görev alanlarından kaynaklı unvanları bulunmaktadır. Unvanlar bir iş topluluğunda ya da bulunulan departmanda görev tanımının bir belirtkesi olarak düşünülebilir. Unvanlar iş alanının ve görev tanımlarının sınırlarını belirlemede yardımcı olmaktadır¹³.

1.3.3.2. Eğitimcilerde Unvanlar

Eğitim kurumlarında yönetim organizasyonu ve eğitim öğretim faaliyetleri üniversitede okutman, uzman, araştırma görevlisi, öğretim görevlisi, Yrd. Doçent, Doçent ve Profesör aracılığıyla gerçekleşir. Diğer eğitim kurumlarında genel anlamda; aday öğretmen, öğretmen, uzman öğretmen, müdür yardımcısı, müdür başyardımcısı ve müdür aracılığıyla gerçekleşir¹⁴.

Üniversitelerde unvan kademelerine belirli ve genel anlamda planlanan çerçevede gelinirken kamunun eğitim kurumlarında aday öğretmen ve öğretmen dışındaki diğer unvanlara yıllara göre değişen yönetmelikler çerçevesinde gelinir. Milli Eğitim Bakanlığı yönetim kadrolarına dört beş yıl içerisinde iki ya da üç kez yönetmelik değiştirerek seçimler yaptığı görülebilir.

Sağlıklı eğitim politikalarının uygulanması için yönetim organizasyonu yapacak kadroların belirli plan dönemlerinde kurumlarında performansları göz önünde bulundurularak istihdamları sağlanmalıdır.

¹² Mehmet Aydın, *Eğitim Yönetimi*, Hatiboğlu Yayınevi, Ankara, 1994, ss. 26-28.

¹³ http://www.sgk.gov.tr/wps/wcm/connect/e82dcd35-1f4e-49f9-9927-567fac013f62/unvan_bazinda_is_gorev_tanimlari_kitabi_2014-14.pdf?MOD=AJPERES (Erişim Tarihi: 18 12 2014).

¹⁴ Aydın, a.g.e., ss. 47-49.

1.3.4. Eğitim Yönetiminin Kapsamı

Eğitim yönetimi, eğitimin tüm bileşenlerini kapsayan bir bütünü ifade etmektedir. Toplumun eğitim alanındaki ihtiyaçları eğitim yönetimi altında planlanıp giderilmektedir. Okul yönetimi eğitim yönetimi çatısını altında bir bölümü karşılamaktadır¹⁵.

Eğitim alanında topluma hizmet üretilmesi ve hizmetin topluma sunulması eğitim yönetimi ile sağlanır. Yönetim, uyguladığı politikalarla eğitim alanındaki ilerlemeleri gerçekleştirir. Eğitim yönetiminin temel çıktısı insan olduğu için toplumsal açıdan büyük önem arz etmektedir. Bu yüzden insan yönü sistemde oldukça ön plana çıkmaktadır. Eğitim yönetimi sayesinde insan gücü ve maddesel etkenlerden bir çerçeve planlanarak bunlardan verim alınmaya çalışılır.

Okul yönetimi eğitim yönetiminin bir parçası olarak eğitim alanındaki uygulamanın önemli bir sahasıdır. Eğitim yönetiminin kurumsal anlamdaki ana noktaları olarak okullar düşünülebilir.

1.3.5. Eğitim Yönetiminde Etik İlkeler

Eğitimde belli bir standartın oluşturulması etik ilkelerin sağlam bir zemine oturtulması gerekmektedir. Kurum bünyesindeki mekanizmanın ilişkilerinde özen, adalet ve eleştiri mekanizmasını iyi işlemelidir. Bu mekanizmanın planlayıcısı yöneticilerdir. Yönetici adaletli, eşitlikçi, objektif, hakkaniyetli, sorumluluk sahibi, dürüst, tarafsız, meslek etiğine inanmış, açık anlaşılır ve saygı temeline dayalı demokratik bir yönetim anlayışı benimsemiş, insani ilişkileri sağlam ilkeler bütününde hareket etmelidir¹⁶.

Eğitim kurumlarında etik ilkeler oturtularak eğitim sistemi oluşturulmalıdır. Yönetimde etik ilkelerin uygulanması, kişiye saygı ve temel değerlerin korunması, problemlerin çözümü, temel hak ve hürriyetlerin eğitim sistemine yansımalarının sağlanması açısından öncelik arz etmektedir. Bir bütün olarak olaya yaklaşıldığında bir toplumun insani ve vicdani olan bütün temel değerleri ve evrensel değerlerin insanda veya yöneticide vücut bulması gerekmektedir.

İdeal toplumun yapısında temeli sağlam olan ilkeler bütünü yatmaktadır. Bu ilkeler eğitim yönetiminden başlamak üzere uygulamaya konulması, eğitim sisteminde vücut bulması toplumun diğer alanlarında yaşanacak değişim ve gelişimleri destekler nitelikte olabilmektedir.

¹⁵ Cenap Binbaşıoğlu, *Eğitim Yöneticiliği*, Binbaşıoğlu Yayınevi, Ankara, 1983, ss. 55-58.

¹⁶ Balay, a.g.e., ss. 18-20.

1.3.6. Eğitim Yönetiminde Kültürel Değerler

Toplumun kültürel yapısı eğitim yönetiminde eğitim organizasyonu üzerinden doğrudan etkilidir. Toplumu oluşturan mekanizmaların algıları, yaşayış tarzları, hayata bakış açıları yönetim yapısına etki etmektedir. Bütün bu yapının temel varlığını şekillendiren unsurların başında eğitim sistemi gelmektedir¹⁷.

İnsan davranışlarının sonuçlarının en iyi gözlemlendiği sahalarda başında eğitim örgütlerinin hareket alanları gelmektedir. İnsan davranışının sonuçları ürün olarak eğitim örgütlerinin yaptıkları çalışmalarla kendini gösterir. Eğitim sisteminin başarılı sonuçlar alabilmesi için yaşanan toplumun değer yargıları, kültürel kodlarının doğru anlaşılması ile ilgilidir. Geleneksel yaklaşıma göre bir toplum için nerede olursa olsun tek gerçek vardır o da bilimsel gerçekliktir. Ancak insanların inanışları, değer yargıları toplumun kültürel algıları merkez alınmadığı zaman eğitim sisteminde istenen başarı sağlanamayabilir.

Eğitim sisteminde başarılı sonuçlar almak için mutlaka kültürel değerlere uygun anlayışlar geliştirilmelidir. Eğitimin temel amacı da insanları bir amaç etrafında bir hedefe ulaştırma gayesi yatmaktadır. Bu amaç insanı hayata hazırlamak onda olumlu sonuçlar almaktır. İnsanda değişimi sağlamaktır. Bütün bunlar yapılırken eğitim yönetiminde insanların kültürel algıları göz önünde bulundurulmalıdır.

1.4. EĞİTİM YÖNETİMİ SÜREÇLERİ

Bu kısımda, karar, planlama, örgütlenme, iletişim, eğitimde etkileme, eğitimde koordinasyon ve eğitimde değerlendirme konuları incelenecektir.

1.4.1. Karar

Karar verme her örgütte olduğu gibi eğitim kurumlarının da önemli unsurlarından biridir. Karar verme süreci; çok yönlü düşünmeyi, ihtimalleri hesaplamayı, karardan etkilenecek kişi ve diğer unsurları dikkate almayı, takım görüşlerine başvurmayı gerektirir. Etkili sonuçlara varmak için karar verme süreçlerinin sağlıklı işlemesi gerekmektedir. Alınan ya da uygulanan kararların işin, işleyişin sonucunu doğrudan etkilediği için uzmanlar ya da belli bir ekip tarafından gözden geçirilmesi önem arz etmektedir. Eğitim kurumlarında lider konumundaki okul müdürlerinin karar verme süreçleri gözlem altına alınmalıdır. Gerekli durumlarda rehberlik eder¹⁸.

Karar verme sürecinde elde edilecek çıktılar ve mevcut kaynakların analizi iyi yapılmalıdır. Saha çalışması, çevre koşulları, iç dış beklentiler, çalışanların ruh

¹⁷ Vehbi Çelik, *Okul Kültürü ve Yönetimi*, Pegem Yayıncılık, Ankara, 2002, ss. 41-42.

¹⁸ Tahsin Birgen, "İnsan Kaynaklarının Gelişimi ve Eğitiminin Önemi", *Önce Kalite Dergisi*, İstanbul, 1994, ss. 41-66, s. 63.

halleri gibi tüm unsurların etkisi göz önüne alınarak kararın verilmesinde fayda vardır.

Karar verme belirlenen gelecek stratejilerinin hayata geçirilme aşamalarından biridir. Belirlenen hedeflere varmak için verilecek en uygun kararın işleyiş açısından da önemi vardır. İşleyişin yerinde, zamanında ve sonuç odaklı olmasını verilen kararın zamanlaması, şekli ile ilgili bir durum olarak görmek mümkündür. Kararlar arasından en iyi alternatifin seçilmesi iyi yöneticilerin öngörüsü ile de ilişkilendirilebilir.

1.4.1.1. Karar sürecinin özellikleri

Liderlerin rekabet ortamında karar vermedeki zamanlamanın önemli olduğunu, bu zamanlamanın ekip ruhunda pozitif etki yarattığını, başarıya ulaşmada büyük bir etken olduğunu öngörmeleri muhtemeldir. Liderler karar verme sürecinde problemler için alternatifler üretip en uygun olan seçeneği doğru zamanlama ile hayata geçirmeye çalışırlar¹⁹.

Liderin vereceği karar örgütü amacına taşıyacak, ihtiyaçlara cevap verecek durumda olmalıdır. Alınan kararlar ihtiyaçların mevcut şartlarla uyum içinde olması gerekmektedir. Kararın bütün etkilenenlerin ihtiyacını karşılayacak nitelik kazanması, pozitif yansımalarını etkili kılabilmesidir. Liderin karar verme sürecinde bütün aşamaların sahaya yansımalarının etkilerine karşı hazırlıklı olması, oluşabilecek kaos durumlarına karşın çıkış yolu hazırlaması bir kurum için önem arz eder.

1.4.1.2. Karar verme aşamaları

Problem veya amaç tespitinden sonra genel olarak anlık karar ya da süreç dahilinde verilen kararlar ortaya çıkabilir. Karar süreci sonuca ulaşmak açısından örgütler için önem taşıyabilir. Örgütün içindeki riskleri azaltır, çalışanları motive etme olasılığı yüksektir²⁰.

Karar verirken problem tespitinin iyi yapılması gerekmektedir. Hedef ile ilgili veriler süzgeçten geçirilerek çözüm adına en iyi seçeneğin hayata geçirilmesinde fayda vardır. Uygulama esnasında durumun özelliğine göre verilen karar sonrası geri dönütlerle sonuç gözden geçirilebilmelidir. Geri dönütler yeni karar aşamalarında yeni süreçlerin sağlıklı işletilmesi adına önem arz etmektedir.

¹⁹ Tahir Akgemci, **Stratejik Yönetim**, Gazi Kitabevi, Ankara, 2008, ss. 88-91.

²⁰ Ali Akaytay, "Karar Verme Sürecinde Maliyet Verilerinin Rolü: ABC Makine ve Ticaret Sanayii A.Ş. Uygulaması", Sakarya, 2004, ss. 45-48, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**).

1.4.1.3. Karar verme modelleri

Yönetim için merkezi olan durum, karar verme aşaması olarak görülebilir. Durum tespiti için yapılarak en uygun olan kararı uygulamak yönetim için işin hayati noktası olarak düşünülebilir. Bundan sonraki tüm girdi ve çıktılarının önemi verilen dolayısıyla uygulanan karara bağlanabilir²¹.

Karar verme, mekanizmanın kalbi sayılabilir. Hakkında karar verilecek durumun analizi yapılır. Konu hakkında yeterli doküman, bilgi toplanır. Alternatif kararlar gözden geçirilir. Hangi kararın uygulanacağı üzerinde durulur. Uygun zamanda uygun olan alternatif karar sahada uygulanır. Kararların üzerinde durularak işletilmesi önem arz etmektedir. Bu tarz kararlar süreç dahilinde olan kararlar olarak tanımlanabilir. Kimi zamanlarda yönetici anlık olaylar karşısında da hızlı karar verebilme yeterliliğini de gösterebilmelidir.

1.4.2. Planlama

Planlama, uygulama gerçekleşmeden sonuçları öngörmeye çalışılan süreç olarak nitelenebilir. Öngörüye sahip yöneticiler yapılacak iş ve işleyişin safhalarını planlama sürecinde oluşması muhtemel sorunları ve sonuçları görmeye çalışır. Yöneticiler plan yapmadan hareket etmemelidir. Geleceğe dair riskleri ve kararsızlıkları iyi bir planlama ile en aza indirebilir. Yöneticiler olağan şartlar altında işin gerçekleşmesi aşamasında az da olsa hesaba katmadıkları problemlerle karşılaşmaları durumunda tedbirsiz kalmaları düşünülemez²².

Planlama, amaca ulaşmadaki tüm kaynakların verimli bir şekilde kullanılmasını sağlayabilir. Amaç olarak belirlenen duruma ulaşmada toplumun gereksinimleri veya grubun beklentilerinin gerçekleştirilmesi planlamanın genel çerçevesini oluşturmaktadır. Yönetici planlama sürecinde yol haritasını zihninde çizmeye çalışmalıdır. Planlamada sonuca giderken kullanacağı diğer faktörlerin de planlama sürecinde şekil alması muhtemeldir. Planlama sürecinin önem derecelerinin de belirlenen yol haritasına göre artabileceği değerlendirilmektedir.

1.4.2.1. Planın özellikleri

Toplumsal beklenti ve ihtiyaçlara göre kısa, orta ve uzun vadeli planlamalar yapılabilir. Eğitim planlaması yapılırken bütünün amaçları göz önünde bulundurularak çalışma yapılmalıdır²³.

Karar verme mekanizması hayata geçirildiğinde her kararın birer plan olmadığı gerçeği unutulmamalıdır. Her kararın bir plan dahilinde uygulama çerçevesinin

²¹ Uğur Yozgat, *Yönetimde Karar Alma Teknikleri*, Beta Yayınları, İstanbul, 1994, ss. 34-37.

²² http://194.27.42.122/nsp/egitim_materyalleri/Kurumsal%20Stratejik%20Planlama.pdf (Erişim Tarihi: 11 12 2014).

²³ Eren Erol, *İşletmelerde Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, Beta Basım Yayım, İstanbul, 2000, ss. 56-58.

olması gerekmektedir. Plan, gelecekte yapılacak faaliyeti, bulunulan zaman diliminde ön görmek şeklinde tanımlanabilir. Plan ortak aklın ürünü olarak ortaya çıkmalıdır. Yönetimin her kademesi ve çalışanların alanlarıyla ilgili planın aşamalarına hakim olması gerekmektedir. Planın genel manasıyla çerçevesi çizilse de dinamik bir süreç olduğu mantığıyla hareket etmek gerekmektedir ve konuyla ilgili alternatifler sunabilme özelliğine sahip olmalıdır. Planlamanın sonuç odaklı olmasının amaca ulaşmak bakımından katkısı yüksek olabilir.

1.4.2.2. Planlama ilkeleri

Planlama ilkeleri²⁴;

1. Tüm ilgililer, yöneticiler planlamanın uygulanması için büyük çaba içinde olmalıdır.
2. Planlamanın aşamaları uygun zaman aralıklarında yer almalıdır.
3. Planlamaya konu olan amacın iyi irdelenmesi gerekmektedir. Buna göre alternatifler seçilip uygulanmalıdır.

Planlanmanın amaca dönük ve işler olması gerekmektedir. Planlama, katılımı sağlayan ortak akıl sonucunda vücut bulan özellikte, açık, anlaşılır, yeni maliyetler getirmemeli ve verimli olmalıdır.

Yöneticiler amaçlarına ulaşmak, mevcut durumdan ulaşmak istedikleri noktaya varmak için plan yapmaktadırlar. Her yöneticinin planın ilkelerine ve süreçlerine sadık kalarak yol haritası çizmesinde fayda vardır. Plan, belirsizlikleri ortadan kaldırması, amaca ulaştırması, kurumun ya da topluluğun sürekliliği açısından önemli bir yere sahiptir.

1.4.2.3. Planlama Aşamaları

İyi bir planlama aşağıdaki aşamalardan oluşması mümkündür²⁵:

1. Hedefin, amacın ne olduğunun iyi anlaşılması.
2. Amaca ulaşmaya yarayacak kaynakların tespiti.
3. Kullanılacak yöntemler.
4. Planlamanın sağlıklı ilerlemesi için denetim mekanizmasının işlemesi.

Planlama yapılırken kurumun genel stratejisinin, misyonunun iyi bilinmesi gerekmektedir. Kurumun genel değerlendirmesi yapıldıktan sonra amaca dönük yapılacak planlamada kurumun zayıf ve güçlü yanları ile fırsat ve tehditlerinin analizinin yapılması gerekmektedir. Kurumun yapısına uymayan bir planlama çalışanlar ve paydaşlar tarafından kabul görmeyeceği için uygulanması, dolayısıyla sonuç alınması güç olacaktır.

²⁴ <http://dergiler.ankara.edu.tr/dergiler/40/491/5795.pdf> (Erişim Tarihi: 25 12 2014).

²⁵ <http://www.forumbahane.net/maol-10-sinif-ders-notlari/197562-planlamanin-asamalari.html>, (Erişim Tarihi: 07 05 2014).

1.4.2.4. Planlamanın Sınırlılıkları

Planlamanın kapsamı bir kurumdaki yönetimin katılımı ve katılanların konumu derecesinde farklılık arz eder. Kurumunun hiyerarşik mekanizmasında karar verme yetisi fazla olan kişilerin yaptığı planlamada denetim alanı daralır, planın fonksiyonelliği artabilir. Planlamada bulunması gereken önemli özelliklerden biri kurum ya da işletmedeki yönetim seviyelerinin her seviyede planlamada etkisinin görülüyor olmasıdır²⁶.

Planı hazırlayanların bilgi ve tecrübeleri planda belirlenen hedeflere ulaşılması bakımından önem arz eder. Planlamada kararlılık ve süreklilik planın hedefleri bakımından önemlidir. Planlamada hedefe varmak için eldeki kaynakların verimliliğinin sonuç üzerinde etkili olduğu söylenilebilir. İyi yapılmış bir planlama, mevcut kaynakların verimliliğini artıracığından sonuca gitme de daha kolay olabilir.

1.4.3. Örgütlenme

Toplumsal amaçların gerçekleştirilmesi ve insanın tek başına karşılayamadığı ihtiyaçlarını gidermesi için örgütsel yapılara gereksinimler doğmuştur. Toplumsal yaşam alanlarında örgütlerin varlığı ve organizasyonu kaçınılmazdır. Örgütler ihtiyaçların giderilmesi anlamında görevler üstlenebilirler²⁷.

Örgütlenme sürecinde yöneticiler toplumun ihtiyaçlarının iyi belirlemelidirler. Bu ihtiyaçların karşılanması için uygun insan kaynağı ile diğer unsurların işbirliği ve koordinasyonu gerekmektedir. Örgütlenme aşağıdaki şekilde sıralanabilir;

1. Hedefin belirlenmesi,
2. Görev alanının tespiti,
3. Yapının kıyaslanması,
4. Faaliyet alanlarının bölünmesi.

1.4.4. İletişim

Bireyler arasında ortak imgeler aracılığıyla gerçekleşen anlamlı diyalog sürecine iletişim denilebilir. İletişim kişiler ya da gruplar, kurumlar arasında gerçekleşir. İletişim tek yönlü değildir²⁸.

İletişimde duygu aktarımı, beden dili ile söz ile yazı veya görsellerle sağlanabilir. İletişimin bütün unsurları sağlansa dahi iletişimde duygudaşlık önemli bir yer tuttuğu söylenebilir. Benzer duygulara sahip olabilme imkânı sağlayan bir iletişim etkili iletişim olarak düşünülebilir.

²⁶http://fbemoodle.emu.edu.tr/pluginfile.php/29340/mod_resource/content/0/butce_nedir_.pdf, (Erişim tarihi: 12 08 2014).

²⁷ İbrahim Başaran, **Yönetim**, Gül Yayınevi, Ankara, 1999, ss. 56-59.

²⁸ Korkmaz Alemdar, **Popüler Kültür ve İletişim**, Ümit Yayıncılık, Ankara, 1994, ss. 76-79.

1.4.4.1. İletişim Türleri

İletişimi oluş şekillerine göre şu şekilde sıralanabilir²⁹;

1. Toplumsal diyaloglar açısından iletişim
2. Toplumsal yapıyı oluşturan grup ilişkilerine göre iletişim
3. İletişimdeki araç ve kanallara göre iletişim
4. Sözlü, sözsüz, yazılı kodlara göre iletişim
5. Zaman ve yer boyutuna bağlı iletişim
6. Örgütün ve kurumun yapısına göre iletişim

Toplumsal sistemin varlığı ve şekilleniş biçimi iletişim türlerini de beraberinde getirmektedir. İnsanlar arası iletişim, örgütsel iletişim, yatay ya da dikey biçimde gerçekleşen iletişim, görsel-işitsel iletişim, kitle iletişim araçlarıyla oluşan iletişim, yüz yüze iletişim uzaktan iletişim türleri ihtiyaç ya da yaşam şeklinin sonucu olarak ortaya çıkmış iletişim türleri olarak sıralayabiliriz.

Örgütsel bir yapı içerisinde sağlıklı sonuçlar almak için uygun olan iletişim kanallarının harekete geçirmek önemlidir. İletişim önündeki engelleri iyi hesaplamak gerekmektedir.

1.4.4.2. İletişim Öğeleri

İnsanoğlu şu beş temel unsur ile iletişim faaliyetini tamamlar. Bunları Gönderici(kaynak), ileti, kanal, alıcı ve dönüt olarak sıralayabiliriz³⁰.

Gönderici iletişimdeki en önemli unsur olarak görülebilir. İletişimi başlatan unsurdur. İleti kaynağın alıcıya göndermek istediği mesaj olarak tanımlanabilir. Kanal, iletişimin bir parçası olan yazı, söz, sayı gibi belli araçlardır. İletin gönderildiği birey ya da topluluk alıcıyı oluşturmaktadır. Topluluğun ya da bireyin gönderilene karşı verdiği tepki de dönüt yani geri bildirim olarak tanımlanabilir.

1.4.4.3. Eğitim’de İletişim

Eğitim, insanların belli amaçlar doğrultusunda etkileme, yetiştirme, yönlendirme çabalarının tümü olarak görülebilir. İnsanlar canlı varlıklar olması sebebiyle amaca ulaşmak, onları etkilemek için sağlıklı bir iletişim ağının kurulması ile gerçekleşebilir. Doğru zamanda pedagojik esasların da göz önünde bulundurulduğu iletişim tarzı sağlıklı sonuçlar doğurması mümkündür. Toplumsal hayatta ikili ilişkilerin yanında yine toplumsal hayatın gerekliliği olarak çoklu ilişkiler de cereyan etmektedir³¹.

Eğitimde iletişim deyince akla ilk gelen kaynak öğretmendir. Sözel ya da sözel olamayan yollarla kullanılan iletişim ağı eğitimde kullanılan tüm öğeler üzerinde

²⁹ Orhan Gökçe, *İletişim Bilimine Giriş*, Turhan Kitapevi, Ankara, 1993, ss. 69-71.

³⁰ Başaran a.g.e., ss. 56-59.

³¹ Mahmut Tezcan, *Eğitim*, Eğitim Fakültesi Yayınevi, Ankara, 1981, ss. 69-72.

büyük etkisi vardır. Akıllı tahtadan bütün sosyal, teknolojik unsurlara kadar bütün materyallerin verimliliği öğretmen ve öğrenci arasında gelişen iletişim ağının verimliliğine bağlanabilir.

Eğitimde iletişim süreklilik arz eden bir durum olduğundan daha çok emek gerektiren bir hal almaktadır. Eğitimde iletişim sağlanırken iletişimin önündeki engellerin ve iletişime sebep olan durumların iyi analiz edilip ona göre hareket edilmesi gerekmektedir.

1.4.5. Eğitim’de Etkileme

Eğitim örgütlerinde resmi olmayan gücün dayandığı otorite daha sağlıklı sonuçlar aldırabilir. Bu örgütlerin resmi yönü genel amaçlara ulaşmada bir gayret getirirse de yerele inildiğinde etki alanının zayıfladığı düşünülebilir. Örgütsel davranışların kanalize olması, genel anlamda yetkinin kullanılması ile mümkün görülmektedir³².

Eğitim örgütlerinde yasalara ve yönetmeliklere kısaca yazılı kaynaklara dayalı bir iletişim ağı çalışanlar üzerinde formal bir etki yarattığından sonuçları da formal bir mantıktan öteye geçemediği görülebilir. Eğitimin ana unsuru insan olduğundan amaca hizmet etmek için onlara dokunabilen bir iletişim ağının varlığı zorunluluk olarak düşünülebilir. İletişimin duygu yükünün etkili ve ağır olması bu anlamda önem arz eder. Örgüt yöneticilerinde, rehberliğe dayalı, biz diline dayalı yetkinin kendilerinden kaynaklı bir yönetsel otoriteye dayalı bir ağ, insanları etkilemede başarılı olabilir.

1.4.6. Eğitim’de Koordinasyon

Eğitim’de koordinasyon, belli bir hedefi gerçekleştirmek için planlamada bulunan bireylerin grupların birbirlerinin etkinliğinden yapılacak işleştiren eylemlerden haberdar olmalarıdır³³.

Eğitim yönetiminde koordinasyon yönetim faaliyetinin kendisi olarak görülebilir. Bir yönetim faaliyetindeki kişi ya da grupların ortak amaçlarının içselleştirilmesi amaçları gerçekleştirmedeki istekleri, fikir birliklikleri ne kadar bütünsel bir durum arz ediyorsa hedefe ulaşmak da o kadar kolay bir hal alabilir.

1.4.6.1. Eğitim’de Koordinasyonun Özellikleri

Planlamada koordinasyon, amaç edinen kural ve ilkelerin tam uygulanmasını sağlar ve karışıkların çıkmasına engel olabilir. Koordinasyon bir örgütteki çalışanların arasındaki diyalogu sağlar, meydana gelebilecek sorunların çözümünde

³² http://www.ted.org.tr/pdf/ted_turkiyede_meslek_egitimi_ve_sorunlari_ocr.pdf (Erişim Tarihi: 28 11 2014).

³³ Balcı, a.g.e., ss. 7-10.

etkin bir süreçtir. Sürecin organizasyonunu yöneticinin yapması daha doğru bir adım olur³⁴.

Koordinasyonun ana merkezini yönetici yönetebilmelidir. Örgütteki maddi ve beşeri bütün olanakları yönetici kişisel becerileriyle uyumlu bir bütün halinde birleştirmesi koordinasyon için faydalı olduğu düşünülebilir. Koordinasyon organizasyondaki bütünleştirme ve uyum sürecinin adı olarak tanımlanabilir. Koordinasyonda amaç iyi belirlenmeli, çalışanlar arasında fikir birlikteliği sağlanmalı, çalışanlarda maddi manevi doyum sağlanmalı, kişilerin becerileri uzlaştırılmalı, görev paylaşımı ve sınırları iyi belirlenmeli kişiler arasındaki iletişim güçlü kılınmalıdır.

Koordinasyonda amaç birlikteliği ve iletişim çalışanlar açısından önemli bir etkiye sahiptir. Birliktelik ve iletişim noksanlığı çalışmaların zamanlamasını ve hedefe varmasını engeller. Örgütte farklı seslerin çıkmasına sebebiyet verir. Bu durum da amaca ulaşmayı güçleştirebilir³⁵.

Örgüt kavramını farklı kılan ortak hareket mantığı çerçevesinde bir sinerji oluşturmaktır. Bu sinerjinin ortaya çıkmasını sağlayan iyi bir koordinasyondur. Bütün çalışanları kapsayacak bir koordinasyon planlaması sinerjiyi beraberinde getirebilir.

Eğitim kurumlarında koordinasyonun temel sahalarından bir tanesi okullardır. Okullardaki koordinasyonun en önemli hedefi öğrencileri amaçlarına ulaştırma, sağlıklı bir eğitim öğretim ortamını hazırlamadır.

1.4.6.2. Eğitim’de Koordinasyonun Türleri

Yeni fikirlerin yeni görüşlerin ortaya çıkmasında işbirliği ve koordinasyon önemlidir. Zamana ve koşullara bağlı olarak koordinasyon türleri oluşmuştur. Bunlar hiyerarşiye dayanan gerçekçi koordinasyon, grup yoluyla oluşan koordinasyon, dikey–yatay koordinasyon, görevden kaynaklı koordinasyon, iç ve dış sebepli koordinasyon olarak tanımlanabilir³⁶.

Amaca uygun olarak oluşturulan koordinasyon iş görenler arasında bir memnuniyeti sağlar devamında ise başarıyı getirir. Koordinasyonun hangi türü uygulanırsa uygulansın ön planda tutulması gereken, bu işten etkilenenlerin memnuniyeti olmalıdır. Ekip ruhunun sağlanması iyi koordine edilmişliği ifade edilebilir.

³⁴ Balay, a.g.e. ss. 78-80.

³⁵ http://sbe.erciyes.edu.tr/dergi/sayi_19/11-%20%28207-237.%20syf.%29.pdf (Erişim Tarihi: 20 12 2014).

³⁶ Yozgat, a.g.e., ss. 34-37.

1.4.6.3. Eğitim'de Koordinasyonun Türleri

Yatay, dikey ve çapraz eşgüdömlüme, eşgüdömlüme türleri olarak gruplandırabiliriz³⁷.

Aynı hiyerarşi alanı içinde gerçekleşen eşgüdömlüme yatay, farklı hiyerarşi alanı içinde gerçekleşen eşgüdömlüme dikey eşgüdömlüme denir. Örgütün farklı yapılaşması içinde bulunan özel alanlarda ise çapraz eşgüdömlüme ön plana çıkar.

1.4.7. Eğitim'de Değerlendirme

Denetim etkinlikleri, yönetimin bir süreci olan değerlendirmede önemli bir yer tutar. Denetim, planlanan bütün aşamaların belirlenen amaca uygun olarak sonuca ulaşmasında kontrol mekanizması olarak görülebilir. Kontrol mekanizmasının çözümlenmesi de değerlendirme ile mümkün olabilir³⁸.

Değerlendirme basit bir mantıkla yönetimin nerede olduklarının nereye gittiklerinin sorusunun cevabına dönük çalışmaların süreci olarak da düşünülebilir. Değerlendirme sürecine ortak olacak paydaşların varlığı ya da değerlendirmeye esas olacak yöntem ve malzemeler son derece önemlidir.

1.4.7.1. Eğitim'de Değerlendirmenin Tanımı

Değerlendirme, belirli bir örgütsel hedefe varmak için alınan kararlar, yapılan planlamalar, koordinasyon ve diğer unsurlardan da faydalanarak sonuçların incelenme sürecidir³⁹.

Değerlendirme ölçme sonuçlarının belirli kıstaslara göre yorumlanıp bir sonuca ulaşmak olarak düşünülebilir. Eğitim planlamasında gelecekte alınacak önlemler değerlendirme sonucunda çıkacak verilerin çözümlenmesiyle de ilgilidir. Değerlendirme bir organizasyonun faaliyetlerinin sonucu olduğu kadar planlamada yeni atılacak adımlara yapılacak başlangıç için de önem teşkil eder.

1.4.7.2. Eğitim'de Değerlendirmenin Aşamaları

Bir örgütte çalışmaların belirli bir plan dahilinde sahaya yansımaları ile gerçekleştiğini söyleyebiliriz. Yapılan çalışmaların değerlendirmesi de verileri elde etmek ve sonuca varmak şeklinde iki aşamalı düşünülebilir⁴⁰.

Değerlendirme aşamasında değişik teknikler vasıtasıyla bulguların elde edilmesi ve bu bulguların değişik yöntem ve metotlarla analizi yapılarak yorumlanması bir örgütün hedeflerine ulaşmasında önemli bir yer tutar.

³⁷ Akgemci, a.g.e., ss. 88-91.

³⁸ Mehmet Aydın, *Eğitim Yönetimi*, Hatiboğlu Yayınları, Ankara, 2007, ss. 47-49.

³⁹ <http://www.jret.org/FileUpload/ds217232/File/uzaktanegitim.pdf> (Erişim Tarihi: 29 11 2014).

⁴⁰ http://moodle.baskent.edu.tr/pluginfile.php/472/mod_resource/content/0/ders_notlari/Egitim_Teknolojilerinde_Temel_Kavramlar_-_Ders_Notu.pdf (Erişim Tarihi: 25 12 2014).

1.4.7.3. Eğitim’de Değerlendirme ve Kıyaslama Esasları

Eğitim süreçlerinin takibi ve rehberliği için hedefe yönelik ve norma yönelik iki değerlendirme yapmak mümkündür⁴¹.

İşin işleyişinin niteliklerine göre yapılan değerlendirme norma yönelik yapılan değerlendirmenin konusunu oluşturur. Önceden belirlenen hedefe ulaşılma durumunu kıyas olarak yapılan değerlendirme de hedefe yönelik değerlendirilmez.

1.4.7.4. Eğitim’de Denetleme ve Türleri

Bir örgütün belirlenen amaçlar doğrultusunda planlandığı şekilde ilerleyip ilerlemediğinin tespiti denetim mekanizmasıyla yapılabilir. Eğitim sisteminde de bu mekanizma işletilirken değişik sınıflandırmalar yapmak mümkündür⁴².

1. Teftiş alanına göre; kurum teftişi, ders teftişi
2. Teftişin görevlendirilme durumlarına göre; genel ve özel teftiş
3. Denetmenlerin sayılarına göre; grup teftişi ya da bireysel teftiş

Eğitim sisteminde denetim ve rehberlik Maarif Müfettişlerince kurumun ne derece amaçlarına ulaştıklarını tespit için belirli bir plan dahilinde yapılır. Mevcut mevzuata göre müfredatın uygulanması, kurumun işleyişi, mesleki yeterlilik, eğitimdeki gelişmeler, donanımsal anlamda rehberlik ve denetim gerçekleştirilir.

1.4.7.5. Eğitim’de Denetleme Aşamaları

Eğitimde denetim şu aşamalardan oluşur⁴³.

1. Ölçümleme: Bir çalışmadaki performans göstergeleri
2. Ölçme: Ölçmenin yapılacağı varlığın niceliksel değeri
3. Karşılaştırma: Performans göstergeleri ile ölçme sonuçlarının değerlendirilmesi
4. Düzeltme: Değerlendirme sonucu oluşan farklılığın amaç doğrultusunda düzeltilmesi

Eğitimde denetleme bu aşamalar mantığıyla yapılsa da öncelikli olarak rehberlik ön plana çıkarılmalıdır. Denetlenme bir ekip ruhunun ortaya çıkarılmasıdır. Denetleyen de denetlenen de örgütün eğitim politikalarının sahaya en iyi şekilde yansımaları sağlamalıdır. Denetlenmede denetlenen kişide bir başarı sağlamaya yönelik rehberlik yapılmalıdır.

1.5. OKULDAN BEKLENTİLER VE OKUL YÖNETİMİ

Bu kısımda, okuldan beklentiler ve okul yönetimi konuları incelenecektir.

⁴¹ Tezcan, a.g.e., ss. 69-72.

⁴² Taymaz, a.g.e., ss. 55-57.

⁴³ Fuat Turgut, *Denetleme ve Değerlendirme*, Eğitim Bilimleri Yayınları, Ankara, 1985, ss. 15-

1.5.1. Okuldan Beklentiler

Okullar çağın ve çevrenin ihtiyaçları doğrultusunda kendilerini geliştirmelidirler. Çevre faktörlerinde de okulların değişimi yönünde bir beklenti oluşmaktadır. Toplumun ve ailenin beklentilerinin okulların sistem anlayışlarında etkisi olduğu düşünülmektedir. Bu anlayışın karşılık bulabilmesi için çevre faktörlerinin isteklerinin okula yansması sağlanmaya çalışılır⁴⁴.

Benliğin dönüşüm ve gelişiminde okulun büyük etkisi olduğu değerlendirilmektedir. Oyun arkadaşlığı, sosyal çevre hatta çoğu zaman iş arkadaşlığının oluşmasında okul ortamının etkisi olduğu görülebilir. Okullar eğitimin merkezleri olarak düşünüldüğünde bütün şekillenmelerde etkisi büyük olan okullara karşı beklenti de yüksek olabilmektedir.

1.5.1.1. Toplumun Okuldan Beklentileri

Eğitim ortamlarından çevrenin beklentileri şu şekilde sıralanabilir⁴⁵:

1. Eğitim öğretimsel faaliyetlerin yanında kültürel faaliyetlere de önem vermesi
2. Güvenilir, sağlıklı bir ortam oluşturulması
3. Sosyal faaliyetlere yeterince önem vermesi
4. Öğrencinin benliğinin farkında olması kendini ifade edebilmesi
5. Bireysel haklara ve hürriyetlere saygılı olması
6. Çağın gerektirdiği gelişmelere açık olması ve bunu öğrencilere iletebilmesi

Veliler çocuklarının başarılı bir birey olabilmesi için okullarla işbirliğine gitmeyi amaçlamaktadırlar. Aileler eğitimsel ihtiyaçların karşılanmasında okul ortamlarını önemli bir yerde görmektedirler. Sağlıklı ve başarılı bireylerin yetişmesinde iyi bir okul ortamının varlığı önem arz eder. Ailelerin beklentilerinin karşılanması da okul yönetimlerinin sorumlulukları arasında değerlendirilebilir. Okullar da kendilerine emanet edilen çocukların çağın gereklerine, toplumun beklentilerine uygun olarak hayata hazırlamayı amaç edinmektedir.

1.5.1.2. Öğrencilerin Okuldan Beklentileri

Eğitim öğretim ortamlarının ana unsuru olarak düşünebileceğimiz öğrencilerin eğitim öğretim ortamlarından fırsat eğitiminden faydalanarak, yaşayarak, görerek eğitim görmeleri önemlidir. Eğitim öğretim ortamı içinde diğer beklentileri de şöyle sıralayabiliriz⁴⁶.

1. Spor etkinlikleri.
2. Kültürel çalışmalar.

⁴⁴<http://www.efdergi.hacettepe.edu.tr/19894AYTA%C3%87%20A%C3%87IKALAN.pdf> (Erişim Tarihi: 16 11 2014).

⁴⁵ İlhami Fındıkçı, "Toplum ve Okul", *Yaşadıkça Eğitim Dergisi*, İstanbul, 1992, ss. 9-25, s. 23.

⁴⁶ Fatma Oğuzkan, *Okul Yönetimi*, Ülkü Yayınları, Ankara, 1993, ss. 12-15.

3. İyi bir iletişim ortamı.
4. Sağlıklı ve seçenekli yiyecek ortamı.
5. Teknolojik öğelerin çokluğu.
6. Uygun eğitim ortamı.
7. Nitelikli geziler.
8. Aktif sosyal kulüpler.
9. Danışma hizmeti.

Öğrenciler gelecek kaygısı taşımadıkları, kaliteli bir eğitim, akranlarıyla hoşça vakit geçirecekleri bir sosyal kültürel ortam, kendilerini anlayabilen bir eğitim kadrosu ve ideallerindeki mesleğe onları ulaştırabilmede onlara öncülük edecek bir okul ortamı düşünmektedirler.

Öğrencileri gelecek kaygısından kurtarmak ve bir yarış mantığı çerçevesinden onları sıyrabilecek ortamlar geliştirilmelidir. Bu nedenle güler yüzlü eğitim anlayışı, sosyal aktivitelerin bol olduğu bir okul ortamı, onları anlayabilecek bir eğitim kadrosu önemlidir. Günümüzde veli beklentileri olması gereken bir anlayışın önüne geçtiği düşünülebilir. Sınav ortamının getirdiği eleme mantığı ve iş bulma kaygısı böyle bir tercihin ön plana çıkmasında etkili olduğu değerlendirilmektedir.

1.5.1.3. Velilerin Okuldan Beklentileri

Gelir düzeyi iyi olan velilerin çocuklarıyla daha çok ilgilendikleri bu durumun da gerek öğretmenler gerekse okul yöneticileriyle iletişim ağının canlı tutulduğu söylenebilir. Gelir düzeyi düşük olan velilerin ise eğitimden beklentileri doğrultusunda okul yönetimi ile sorun yaşama olasılığını yüksek görmek mümkündür⁴⁷.

Sosyo ekonomik düzeyi düşük olan bölgelerde geçim sıkıntısı başta olmak üzere birçok sorun kendini göstermektedir. Bu bölgeler genelde sürekli göç alan ve beraberinde yeni problemler getirebilecek, eğitim seviyesi düşük yerler olarak görülebilir. Sürekli bir sorun zinciri olan alanlarda eğitimin ikinci plana düştüğünü görebiliriz. Bu çevrelerde çoğunlukla eğitimle ilgili olmayan bir veli topluluğu görülebilir. Okullarla herhangi bir sebeple iletişim kuran bu velilerde genel olarak eğitimsel olarak sonuç odaklı bir iletişimin sağlanmadığını düşünebiliriz. Sosyo ekonomik açıdan iyi olan ailelerin genelinde eğitimin önemli bir öncelik olduğunu gözlemleyebiliriz. Bu özelliklere sahip velilerin okul ile olan münasebetlerinin daha olumlu ve iletişimlerinin etkili olduğu görülebilir.

⁴⁷ Salih Bolat, "Eğitim Örgütlerinde İletişim", *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, Ankara, 1996, ss. 14-36, s. 35.

1.5.2. Okul Yönetimi

Okul yönetimi, eğitim merkezinin uygulama alanının tepesi olarak görülebilir. Bu alan eğitim yönetiminin sınırlı da olsa uygulandığı yerdir. Okul yönetiminin çerçevesini eğitim sisteminin amaçları belirlemektedir. Eğitim sistemin amaçlarını gerçekleştirirken okul yönetimi, bütün insan ve madde kaynaklarını amaca uygun olarak verimli bir biçimde kullanılmasını sağlamaktadır⁴⁸.

Eğitim öğretim ortamının gerçekleştiği birincil öncelikli mekânlar arasında okullar önemli bir yer tutmaktadır. Bu eğitim ortamlarının alt yapısı, fiziki koşulları eğitim kalitesini de etkileyebilmektedir. Okul yönetimi belirlenen hedeflere ulaşırken problemleri öngörerek eldeki mevcut kaynakları en verimli şekilde kullanma yoluna gitmesi eğitim öğretimsel faaliyetlerden verimli sonuçların alınmasını kolaylaştıracaktır.

1.5.2.1. Okul Yönetiminin Önemi

Eğitim yönetiminin sahaya yansımalarının en küçük ölçeğini okullarda görebiliriz. Okullar eğitim yönetiminin alt sistemi olarak değerlendirilir. Eğitim yönetiminin şekil ve içerik bakımından vücut bulduğu yerler arasında okullar iyi bir örnek olarak görülebilir. Okul yönetimlerinin uygulamaları eğitim yönetimleri açısından alan niteliği taşıyabilir⁴⁹.

Okulların etkililiği ve etkinliği karşılaştırılması yapıldığında benzer koşullara sahip olan okulların zaman içerisinde hem fiziki şartlar açısından hem de öğretimsel başarı açısından değişikliğe uğradığı gözlemlenebilir. Eğitim yönetiminin küçük ölçekli uygulama alanı olan okulların yönetimleri aracılığıyla yaptıkları çalışmaların eğitim sisteminin temel amaçlarını gerçekleştirmede önemli olduğu değerlendirilebilir.

Okul kültürünün şekillenmesinde okul yönetimlerinin büyük rolü vardır. Okul yönetimlerinin etki alanları sonuca dayalı hedeflere ulaşması için görev tanımlarındaki sorumlulukları üstlenebilecek yetkinin iyi ve ihtiyaca göre tanımlaması sonuca gitmede katkısı olabileceği düşünülmektedir. Okul yönetimlerinin bazen karşılaştıkları problemlerle yetki alanlarının sınırlılıkları onların inisiyatif almalarını zorlaştırabilir.

1.5.2.2. Okul Yönetiminin Görevi

Okul yönetimlerinden bireylerin ve toplumun görev tanımına ilişkin beklentilerinden bazıları şunlardır⁵⁰:

⁴⁸ <http://dergiler.ankara.edu.tr/dergiler/40/520/6524.pdf> (Erişim Tarihi: 26 12 2014).

⁴⁹ http://www.gefad.gazi.edu.tr/window/dosyapdf/2007/3/2007-3-123-139-123-139.pdf?origin=publication_detail (Erişim Tarihi: 13 12 2014).

⁵⁰ Haydar Taymaz, *Okul Yönetimi*, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri, 1997, ss. 2-4.

1. Rehberlik sahasının verimli kullanılmasının sağlamak
2. Öğretmenlere hizmet içi eğitim yolu ile mesleki yeterliliklerini artırmada yardımcı olmak
3. Okul müdürü denetim ve rehberlik amaçlı sorumluluklarını sahaya uygulamasını sağlamak
4. Uygun eğitim koşullarının sağlamak
5. Yenilikleri okul ortamına aktarmak
6. Güvenli okul ortamı oluşturmak
7. Okul ile sağlıklı bir işbirliği kurmak

Okul yönetimleri; öğretmenler kurulu, zümre öğretmenler kurulu, şube öğretmenler kurulu ve diğer kurul komisyonlarla yapılan iş takvimi çerçevesinde Milli Eğitim Bakanlığının belirlediği amaçlar ve toplumun beklentileri yönünde çalışmalar yapar.

1.5.2.3. Okul Yönetiminde Rol Oynayan Ögeler

Okul yönetiminde yöneticiler rollerini yerine getirirken iç ve dış unsurlar etkili olabilmektedir. İç unsurlar olarak okulun bünyesinde yer alan yöneticiler, öğretmenler, öğrenciler, yardımcı personel, aile birlikleri sayılabilir. Dış unsurlar da okulun dışında ama dolaylı ya da doğrudan etkileri olabilen unsurlardır. Veliler, sivil toplum kuruluşları, iş çevresi, eğitimin merkez teşkilatı, yerel yönetimler, üniversiteler de bunlardan bazılarıdır⁵¹.

Okul yönetiminde belirlenen amaçlar ve yasal yükümlükler dışında iç ve dış unsurların beklentileri ya da yapısı eğitim sürecini doğrudan ya da dolaylı etkileyebilir. Bu iç ve dış unsurların varlığı bazen olumlu manada bazen olumsuz manada okul yönetimine etkisi olabilir. İyi bir okul yönetimi iç ve dış unsurların beklenti ve yapılarının iyi tahlil edip sürecin içine dahil etmeyi başarabilmelidir. Okul yönetimi başarılı olmasa da öğretimsel faaliyetler devam eder. Bu yüzden denetim rehberlik mekanizması da işler olmalıdır.

Planlama üzerinde her ne kadar uygulama alanları çizilse de eğitim süreç halinde sahaya yansıdığından iç ve dış unsurların etkisi önemli olabilmektedir. Eğitim sisteminde ortak amaçlar görev ve sorumluluklar iyi belirlenmelidir. İç ve dış unsurların etkileri ölçüsünde eğitim planlamasına dahil edilmeye çalışılması işleri kolaylaştırabilir. Okulun gerek iç gerek dış paydaşlarından kopuk olması yönetsel zafiyetlere yol açabilir.

⁵¹ Mehmet Gürsel, *Okul Yönetiminde Rol Oynayan Ögeler*, Eğitim Kitabevi, Konya, 1997, ss. 9-11.

1.5.2.4. Okul Yönetiminde Liderlik

Okul yönetiminde lider rolünde olması gereken müdürdür. Lider tavır ve davranışlarıyla bir istek uyandırabilmelidir. Müdürün, yardımcılılarıyla, öğretmenleriyle, yardımcı personeliyle olumlu ve yerinde ilişkiler geliştirmesi önemlidir. Bu ilişki bütünlüğü müdürün görev ve sorumluklarına olan hâkimiyeti, becerileri yönetim anlayışıyla birlikte liderliğe dönüşebilir⁵².

Liderlik belirtisi olarak kişileri, toplumu sürüklemeye, etkilemeye, karmaşadan çıkabilme yetisine sahip olma görülebilir. Eğitim ortamında liderliğin daha çok destekleyici bir misyon yüklenmesinde fayda vardır. Eğitim ortamında işi yapanlar, yapılan işten etkilenenlerin kimlikleri ve beklentileri böyle bir desteği önemli kılabilir. Okul ortamında amaca yine insanla ulaşıldığı için geleneksel yöntemler yerine insani ilişkilerin daha merkezde olduğu bir liderlik tarzı fayda getirebilir.

Okul ortamında liderlik her şeyden önce kuvvetli bir öngörü ve gözlem gerektirebilir. Okul ortamlarında çözüm için kesin ve sınırları belirlenmiş bir alandan ziyade sürekli gelişen değişken bir alan görmek mümkündür. Bu alan içerisinde gelişen değişkenlerin birçoğu okul müdürünün kontrolü dışında gerçekleşir. Okul ortamında liderin sahaya uygulayacağı yetkilerini iyi tahlil etmesinde fayda vardır. Bu yüzden öğretimsel liderlikte müdürün destekleyici rolü ve iyi iletişimi eğitim öğretim ortamı açısından önemlidir.

1.5.2.5. Okul Yönetiminde Yetki

Örgütsel faaliyetlerde görevli kişiler örgütün amaçlarını yerine getirirken gücünü yetkilerden almaktadırlar. Yöneticiler belirlenen hedeflere varmak için iş ve işlemlerin yapılmasını yetkileri aracılığıyla başkalarından isteyebilir⁵³.

Yöneticiler buldukları konulardan kaynaklı yetkileri bulunmaktadır. Yetkinin yerinde ve zamanında kullanılması önemlidir. Aksi takdirde olumsuz sonuçlar doğurabilir. Özellikle yöneticilerin çatışmalarla karşılaştığı zamanlarda yetkinin kullanılması yönetsel açıdan kolaylıklar sağlayabilir. Çalışanlar yetki karşısında yasal çerçeve sınırlarında verilen emirlere itaat etme zorunluluğunu hissederler. Okul yönetiminde yetkiler Milli Eğitim Bakanlığının eğitim kurumlarının yapısına göre belirlediği yönetmelikler ve yasalardan kaynaklanmaktadır. Bu yetkilerin etkin olarak kullanılması da yöneticilerin bireysel özerlikleri ile de ilgilidir.

1.5.2.5.1. Okul Yönetiminde Yetki ve Özellikleri

Okul yönetiminde yetkinin sağlıklı işlemesi için uygun çalışma koşullarının sağlanması gerekir. Bu ortamı çalışanlara sağlayacak olan kişilerin başında okul

⁵² Bahattin Ergezer, *Liderlik ve Özellikleri*, Ocak Yayınları, Ankara, 1997, ss. 16-18.

⁵³ Yozgat, a.g.e., ss. 34-37.

müdürü gelmektedir. Okul müdürü çalışan personelin mesleki gelişimlerinden uygun çalışma koşullarına kadar birçok noktada yardımcı olabilmelidir. Okul müdürü işleyişin daha kolay olması için yetkilerinin bir kısmını yardımcılara devredebilir⁵⁴.

Okul yönetimde yetkinin başı okul müdürüdür. Okul müdürü yetkilerini kanunlardan ve yönetmeliklerden almaktadır. Eğitim sisteminde günümüz koşullarında okul müdürünün sorumluluklarının fazla, yetkilerinin de az olduğu değerlendirilmektedir. Okul müdürü taşra teşkilatında sorumluluk makamının son halkasıdır. Sınırları çizilmiş bir planlamada kendisine verilen yetki çerçevesinde işleyişi sağlamaya çalışır. Okul yönetimde yetkilerin kanun ve yönetmeliklerin gösterdiği şekilde daha çok formal bir şekilde işlediği görülebilir. Yetkilerin eşitlikçi, şeffaf, hukuksal çerçevede amaca dönük olarak işlemesi, okul yönetimlerinin işlerini de kolaylaştırabilir.

Okul yönetimde yetkilerin kaynağı ne olursa olsun eğitim ortamının beşeri yönü unutulmamalıdır. Yetkiler ortamı düzenlemek karışıklığı önlemek adına önem arz eder. Eğitim süreçlerinde insani boyut önemli olduğunda bu yetkilerin kullanılması sırasında çalışanların istekleri, beklentileri de göz önünde bulundurulmalıdır. Her çalışan yönetici tarafından önemsenmek ve dinlenilmek ister. Nitekim yaptığımız araştırmada bunu doğrularak şu sonuca ulaşmıştık; Yöneticilerin iyi birer dinleyici olması gereklidir. Yetkilerini kullanırken tutarlı olmaları ve karar sürecinde olduğu gibi uygulamalarda da çalışanları iyi dinlemeleri örgütü gelecekte daha güçlü kılacaktır.

1.5.2.5.2. Okul Yönetiminde Yetkinin Tipleri

Okul yönetimde müdürün kendiliğinden ya da hukuksal mevzuattan kaynaklı yetkileri mevcuttur. Başlıcaları aşağıdaki gibidir⁵⁵.

1. Karizmatik güç
2. Geleneksel güç
3. Rasyonel güç

Karizmatik yetki, kişinin şahsından kaynaklı gücün bireyler veya toplum üzerindeki etkisi şeklinde tanımlanabilir. Geleneksel yetkiyi kullanan yöneticiler bu gücün kaynağını gelenekler veya inançlardan aldığı düşünülmektedir. Rasyonel gücün kaynağı yasalar yönetmelikler yazılı kaynaklar ve normlar olarak gösterilebilir.

⁵⁴http://www.gefad.gazi.edu.tr/window/dosyapdf/2007/3/2007-3-123-139-123-139.pdf?origin=publication_detail (Erişim Tarihi 18 12 2014).

⁵⁵http://acikders.ankara.edu.tr/pluginfile.php/740/mod_resource/content/3/Okul%20Y%C3%B6n%20eticisinin%20Davran%C4%B1%C5%9F%C4%B1.pdf (Erişim Tarihi 24 12 2014).

1.5.2.5.3. Okul Yönetiminde Yetkinin Temelleri

Yetkinin temelleri kanunlara, yönetmeliklere diğer yasal mevzuata, kişisel uzmanlık bilgisine, becerilere, sosyal çevreye, normlara dayandırmak mümkündür. Üst makamların hiyerarşik düzende yeri yükseldikçe karar verme yetkisinin alanı da genişleyebilir. Sorumluluğu da aynı çerçevede artabilir. Hiyerarşik düzende yönetimin alt kademelerine inildiğinde ise tersi bir durumla karşılaşılabilir⁵⁶.

Eğitim yönetiminin sahaya yansımaları olan okullarda bürokratik bir düzen olduğu görülebilir. Hiyerarşik bir düzlemde yetkilerin sınırlarının belirlendiği ve bu yetkilerin daha çok yasal mevzuata dayandığı, kurum idarecileri aracılığıyla amaçların gerçekleştirilmesi için araç olduğu değerlendirilmektedir.

Eğitim yönetiminde temel faktörlerden bir tanesi de insan olarak görmek mümkündür. Bu sebeple yetkinin temellerinden çok yetkinin insan merkezli uygulanması ön plana çıkabilmektedir. Yetkiyi yerinde ve zamanında kullanabilecek yöneticilerin varlığı yönetim anlayışlarına katkı sunabilir.

1.5.2.5.4. Okul Yönetiminde Yetki Devri

Okul müdürleri işlerin zamanında yapılması, yardımcılarına sorumluluk yüklemesi amacıyla yetkilerin bir kısmını astlarına devredebilir. Yöneticilerin yetkiyi devrederken karşılaşılabilecek problemler karşındaki tutumları onları bu konuda biraz daha temkinli kılabilir⁵⁷.

Yetki, amaçları gerçekleştirmede bir güç olarak görülebiliyorsa bir okulda okul müdürünün astlarının işlerini kolaylaştırmak ve onları yönetime katmak dolayısıyla motivasyonlarını artırmak adına yetkilerinin bir bölümünü kontrollü olarak devretmesi mümkündür. Yetkisiz çalışan yönetici kadrolarından verim almak zorlaşabilir. Belli bir yetki ve sorumlulukla çalışan idari kadrodan veya diğer personelden verim beklemek mümkündür. Ancak yetkisiz çalışanlardan verim beklemek mümkün görülmemektedir.

1.5.2.6. Okul Yönetiminde Yöneticinin Sorumlulukları

1. Okulun hedeflerini ve vizyonunu açıklamak
2. Okulun politikasını belirlemek
3. Okulun aktiviteleri için ihtiyaçları karşılamak
4. Okulda çoğulcu ve demokratik bir anlayış geliştirmek
5. Okulda bireyler ve gruplar arasında diyaloglar kurabilmek
6. Eğitim öğretim faaliyetlerini planlamak
7. Okulun dış paydaşlarının desteğini kazanmak

⁵⁶ Metin Gürsel, *Okul yönetimi*, Mikro Basım Yayım, Konya, 1997, ss. 22-25.

⁵⁷ Çelik, a.g.e., ss. 41-42.

8. Okul içi ve dışı paydaşlarla koordinasyon sağlamak
9. Etkili bir yönetim anlayışı geliştirmek
10. Çalışmaları incelemek ve izlemek⁵⁸

Okul müdürünün okul yönetiminde anahtar rol üstlendiği söylenebilir. Okulda eğitim öğretim iklimi yönetimin idare etme şekline göre değişkenlik gösterebilir. Okulda yenilik, işbirliği, iletişim, eğitim öğretimde gelişmelerin okul müdürünün eğitim ve liderlik anlayışına göre şekil alması muhtemeldir. Milli Eğitimin felsefesinin sahaya yansıdığı çalışma alanlarının başında okullar gelir. Okul yönetimlerinin bu amaçları yerine getirirken belirlenmiş görev sorumluluklarını ifa etme zorunlulukları ortaya çıkıyor. Okul yönetimleri Bakanlığın çalışma planını, temel hedeflerini okul bazında yapacakları plan ve takvim içerisinde yerine getirmeye çalışırlar. Eğitim öğretimi planlamak, okul adına strateji geliştirmek, uygun eğitim öğretim koşullarını yerine getirmek gibi bir dizi faaliyet okul yönetimlerinin sorumluluk alanı içerisine girmektedir.

Milli Eğitimin stratejisinin okullardaki uygulayıcıları okul müdürleridir. Yapılan planlama ne derece önemli olursa olsun yol haritası ne kadar verimli olursa olsun yöneticilerin lider kimlikleriyle ortaya koyacağı sorumluluğun katkısının çok olduğu düşünülmektedir.

1.5.2.7. Okul Yönetiminde Kurallara Uygunluk

Okullarda öğretimsel faaliyetler gerçekleştirilirken kuralların varlığı ve bu kuralların uygulanması önemlidir. Okulların en küçük uygulama alanı sınıflar olarak görülebilir. Sınıflarda sağlıklı bir öğretimsel faaliyet öğretmenin uygulamalarına bağlı olarak değişiklik gösterebilir. Öğretmen kuralları sağlıklı bir şekilde işlemlerini sağlayarak uygun bir eğitim ortamı oluşturabilir⁵⁹.

Eğitim öğretim faaliyetleri merkezde ve yerelde yapılacak bir dizi araştırma, inceleme ve çalışmalarla planlanır. Bu faaliyetlerde en üst düzeyde verim beklenir. Bu planlamaların sağlıklı işlemleri için kurallar konularak görev tanımlamaları belirlenmiştir. Bu sorumlulukları yerine getiren okul yönetimlerinin kuralları yerinde ve zamanında uygulamasını sağlamak gerekir.

1.5.2.8. Okul Yönetiminin Öğrencilerle İletişimi

İyi bir iletişim istenmeyen davranışların ortaya çıkmasını azaltabilir. Gerek sınıf ortamında gerekse diğer alanlarda okul yönetiminin öğrencilerle olan iletişim eksikliklerinin beraberinde sıkıntılar getirme olasılığı yüksektir. Eğitimde okul ortamlarının önemli bir paydaşı öğrencilerle öğretmenler arasında tek yönlü bir

⁵⁸ Turgut, a.g.e., ss. 15-17.

⁵⁹ Nalan Karasar, **Okul Yönetiminde Kurallar**, Nobel Yayın, Ankara, 2011, ss. 45-48.

iletişimin varlığıdır ve öğrencide dikkat eksikliğine, isteksizliğe, istenmeyen durumların ortaya çıkmasına sebebiyet verir⁶⁰.

Başarılı bir yönetim ortaya koymak ya da sınıf ortamında başarılı olmak için iyi bir iletişimin varlığı ön plana çıkmaktadır. İletişimin ana unsurlarından birisi olarak duygu aktarımını görmek mümkündür. İstenilen davranışın sergilenmesi için mesajın anlaşılması ve mesajın kabul edilmiş olması gerekir. Bu mesajın alıcıya ulaşma biçimi istendik davranışların sergilenmesi adına önemlidir. Öğrencilerin birey olarak kabul edildiği, saygı gördüğü, görüşlerine önem verildiği bir iletişim tarzının okullarda başarı getirme olasılığı yüksektir.

Sevgi, hoşgörü temeline dayanan bir iletişim dili başarılı sonuçları ortaya çıkaracağı ihtimali yüksektir. Mesajın ne olduğunun bilinmesi ve mesajın yerine ulaşması eğitim öğretim ortamı için uygun koşulların sağlanması, bu koşullarda planlanan hedeflerin gerçekleşmesine katkı sağlayacaktır.

1.5.2.9. Eğitim Kurumlarında Örgüt Kültürü

Örgütsel verimlilik örgütün temelini meydana getiren değerlerin, normların, koordinasyonun örgüt yönetimi tarafından sağlandığı oranda artar. Ana malzemesi insan olan eğitim örgütlerinde beklenen ve amaçlanan sonucun alınması güçlü bir okul kültürünün varlığı ile ilgilidir⁶¹.

Bir amacı gerçekleştirmek için bir arada çalışan insanların ortak amaç etrafında aynı perspektiften olayları gözlemlemesi, iş bölümünün yapılması, ortak değerler etrafında çalışmalarını gerçekleştirmesi kurum kültürünün oluşmasıyla mümkün olabileceğini söyleyebiliriz. Örgüt kültürü içerisindeki değerler, normlar ve bakış açısı ortak bir dilin gelişmesini sağlayabilir. Örgüt kültüründeki kalıplar zamanla örgüt kültürünün yol haritası şekline dönüşebilir. Örgütün liderinin oluşturduğu kültürün herkes tarafından benimsenmesi kültürün devamlılığı açısından önem arz edebilir. Eğitim kurumlarında ortak amaç etrafında gelişen bir kültür beraberinde sağlıklı sonuçlar da sağlar.

Eğitim kurumlarında örgüt kültürünün ana şekillendiricilerinin başında okul yönetimleri gelmektedir. Okulda oluşturulan kültür herkesin davranışları üzerinde etkisi olur. Aynı öğretmen ya da idarecilerin farklı okullarda kurumdaki kültür nedeniyle aynı davranmadıkları görülebilir. Kurum kültürünün oluşması eğitimdeki işleyişe de olumlu katkısının olacağı düşünülmektedir. Okullarda oluşan kurum kültürü bir anlamda o okulun yazılı olmayan ama uyulması zorunlu olan değerlerin tümünün ihtivası olarak algılanabilir.

⁶⁰http://www.yarbis1.yildiz.edu.tr/web/userCourseMaterials/cerdogan_02cc746e5f6a9996ab12edf87d02c.pdf (Erişim Tarihi: 14 11 2014).

⁶¹ Aktan Ural, *Kurum Kültürü ve Örgütsel İletişim*, İletişim Yayınları, İstanbul, 2009, ss. 29-31.

1.5.2.9.1. Okul Kültürünün Boyutları ve Öğeleri

Okul kültürünün bireyler ve kurumlar üzerinde büyük etkisi vardır. Aynı zamanda her birey ve kurumun farklı kültürel boyutları da mevcuttur. Şu üç alan okul kültürünün etki alanı olarak gösterilebilir. Okulu oluşturan değerler, okuldaki tutumlar ve kurallar zinciri kurumun kültürünü oluşturur⁶².

Örgüt kültüründe iletişimin, yardımlaşmanın oluşması iş ortamının verimli olduğu ortamlarda daha kolaydır. İnsanların hayatları boyunca şekillendiği alanlardan biri de okullardır. Bu sebeple okulların amaçları, kültürü önemlidir. Okulların nitelikli kültür yapılarının insanların şekillenmesi üzerinde etkili olduğu düşünüldüğünde bu alanların verimli hale gelmesi sağlıklı bir toplum adına önem teşkil edebilir.

Eğitim örgütlerinin ana kaynağı insan olması sebebiyle diğer örgüt kültürü yapılarından ayrırabiliriz. İnsan merkezli bir kültür yapısı toplumun diğer kesimlerine de sorumluluklar düşmesini sağlamaktadır. Okulların sağlam bir kültürel yapıya kavuşturulması ya da böyle bir iklimin tesis edilmesi toplumun yararına olduğu düşünülmektedir.

1.5.2.9.2. Okul Kültüründe Müdürün Roller

Kurumların yönetilmesi için yasalar ve yönetmelikler aracılığıyla okul yöneticilerine görev ve sorumluluklar verilmiştir. Yöneticiler de bu bilinçle çalışma takvimlerini hazırlama ve bir plan dahilinde çalışmalarını yerine getirmeye çalışırlar. Okul müdürü okul kültürü içerisinde kendisine biçilen role göre problemlere çözüm bulma basireti her an gösterebilmelidir⁶³.

Okul kültürünün ideal bir seviye kazanmasında okul müdürünün büyük sorumlulukları vardır diyebiliriz. Kültürün zaman içerisinde gelişmesinde, değişime uğramasında kurum müdürünün payı da ön plana çıkabilmektedir. Okulun paydaşlarının değer yargıları beklentileri örgüt kültürünün şekillenmesinde payı vardır. Bu paydaşların bakış açısının şekillenmesinde de okul müdürünün rolünün etkisi vardır.

Etkili bir kurum kültürünün oluşması için etkili bir müdür gerekmektedir. Bu sebeple kurum müdürü atamalarında vizyonu olan, kurum kültürünü şekillendirmede katkısı olanlar arasından atamanın yapılması yerinde olur.

⁶² Tezcan, a.g.e., ss. 69-72.

⁶³ Akgemci, a.g.e., ss. 88-91.

1.5.2.9.3. Okul Kültürünün Şekillendirilmesi

Okul yöneticisinin bakış açısı kurum kültürünün şekillenmesinde önemli bir payı vardır. Okullar toplumsal hayattan etkilenen ve süreç içerisinde toplumsal mirası etkileyen bir kültüre sahip olduğunu ifade edilebilir⁶⁴.

Okul müdürü kurum kültürünü şekillendiren unsurları iyi analiz etmelidir. Bu tahlili iyi yapması görevini yerine getirmede kolaylıklar sağlayacaktır. İnsanlar iş alanlarına yaşadıkları yerlere kendi değer yargılarının varlığını hissettirmeye çalışırlar. Bu etkileşim ve beklentiler sonucu orada bir kültür işleyişi cereyan edebilir. Genel olarak toplu yerlerdeki iletişimlerde merkez rolü kurumun yöneticisi oynar. Yöneticinin liderlik özellikleri diğer unsurlarla birlikte bir kurum kültürünün şekillenmesinde katkısı olur.

Toplumun beklentileri ve idealleri okul kültürünün şekillenmesinde etkisi vardır. Toplumun beklentilerini karşılayan bir kültür yapısının oluşması için başta yöneticiler olmak üzere yönetim kademesinde olan insanların liyakatlerinin ölçülebilir nitelik kazanması toplumun faydasına olacaktır.

1.5.2.9.4. Okul Kültürünün Çevreye Tanıtılması

Okul kültürünün etkililik derecesi çevre faktörleri üzerindeki etkisi nispetinde görmek mümkündür. Okul kültürünün amacı, etkililik derecesi, toplumsal faydasının çevreye tanıtılmasında en büyük pay okul yönetimlerine düşmektedir⁶⁵.

Toplumsal algıyı yönetmek de bir kurum kültürü olarak görülebilir. Kurumun iç ve dış paydaşlarının sağlıklı bir iletişim ağıyla kurum liderinin öncülüğünde kurum kültürünün dışarıya tanıtılması hem kurumun hem de çevrenin katkısına olacaktır.

Kurum kültürü toplumsal yaşam alanı ile doğrudan bir bağlantısının olduğunu söyleyebiliriz. Kurum kültüründe yarar sağlayan yönlerin çevreye tanıtılması, ödüllendirilmesi beraber yaşama duygusunun, saygının, işbirliğinin, iyi bir iletişimin başlangıcını teşkil etmede öncü rol oynayabilir.

⁶⁴ Ali Çakır, "Okul Kültürü", İstanbul, 2007, ss. 45-48, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi).

⁶⁵ <http://www.tebd.gazi.edu.tr/index.php/tebd/article/view/60> (Erişim Tarihi: 29 11 2014).

İKİNCİ BÖLÜM EĞİTİM YÖNETİCİSİ VE LİDERLİK TARZLARI

2.1. EĞİTİM YÖNETİCİLERİNİN ÖZELLİKLERİ VE YETERLİLİKLERİ

Bu kısımda, eğitim yöneticisinin amacı, eğitim yöneticisinin görev bilinci, eğitim yöneticisinin sorumlulukları, eğitim yöneticisinin yeterliği ve eğitim yöneticisinin liderlik rolü, okul yöneticisinin iletişim yeteneği, okul yöneticisinin davranış özellikleri, okul yöneticisinin görev bilinci, okul yöneticisinin koordinasyon rolü, okul yöneticisinin liderlik rolü ve okul yöneticisinin sorumluluk bilinci konuları incelenecektir.

2.1.1. Eğitim Yöneticisinin Amacı

Okulların var olma sebebi öğrencileri yetiştirme olmalıdır. Eğitim yöneticisinin öncelikli görevleri arasında bu amacı gerçekleştirme bulunmalıdır. Eğitim yöneticisinin yönettiği kurum ve birleşimi olan diğer unsurlar öğrencileri yetiştirme amaçlı harekete geçmiyorsa kurum yöneticisinin sadece mevzuatı hatırlatmak, uygulamak gibi bir görevi yeterli olamayacaktır⁶⁶.

Milli Eğitim Bakanlığı Türk Milli Eğitim sistemin genel ve özel amaçlarını yasa ve yönetmeliklerle belirlemiştir. Eğitimin öğretim amaçlarının gerçekleştirmek adına Bakanlık bir dizi planlama yapmış ve önlemler almıştır. Bütün bu planlamaları, yasal düzenlemeleri sahaya yansıtacak ve uygulayacak olan ise eğitim yöneticisidir. Eğitim yöneticisinin vizyonu amaca ulaştıran önemli sebeplerden biri olarak ön plana çıkmaktadır.

2.1.2. Eğitim Yöneticisinin Görev Bilinci

Bir kurumdaki kurum kültürünün ve çalışma ahengini kurum yöneticisi düzenler. Yöneticinin görevi kurumun amaçlarını gerçekleştirmede tüm çalışanların güç birliği edeceği bir ortam yaratabilmektir. Okullarda kurum yöneticisi çalışanlardan azami derecede verim almak istiyorsa, iş verimliliği, okul sağlığını koruma, okulun faydacı özelliğini ön plana çıkarma, yenilikçi olma gibi bir dizi amacı gerçekleştirmek için çaba sarf etmelidir⁶⁷.

Eğitim yöneticisinin mevcut yapıyı korumak değil çağdaş eğitim sisteminin gereği olarak yapıyı sürekli geliştiren bir bilinçle hareket etmesi gerektiği düşünülmektedir. Yönetici toplumun beklentileri ışığında verimli bir anlayışla işbirliği içerisinde davranmayı ilke edinmelidir. Görev bilinci ile hareket etme toplumsal yapı içerisinde sosyal normlardan, iş disiplininin kaynaklı bir vicdani durum haline

⁶⁶ Tan Kayabaşı, *Eğitimde yönetici*, Anı Yayıncılık, Ankara, 2002, ss. 65-67.

⁶⁷ http://web.shgm.gov.tr/documents/sivilhavacilik/files/sht_17_2.pdf (Erişim Tarihi: 14 12 2014).

getirilmelidir. Her yöneticinin ve çalışanın iş hayatında ahlaki unsurlar, iş etiği şeklinde kişinin sorumluluk alanı içinde olabilmelidir.

2.1.3. Eğitim Yöneticisinin Sorumlulukları

Yöneticiye iş tanımı içerisinde bazı sorumluluklar yüklenmiştir. Bu sorumlulukları yerine getirirken bazı kararları mutlaka uygulamak zorundadır. Kararları uygulamada sonuçları itibariyle kendisini ilgilendirdiği için yeri geldiğinde sorumluğu almaktan kaçınmamalıdır⁶⁸.

Yönetici kararları alırken kurumun diğer karar merciindeki astlarıyla durum değerlendirmesi yapması kararların uygulanabilirliğine katkı sağlayacaktır. Sorumluluk sahibi kişilerin kararlarının isabetsizliği yöneticiye olan güveni sarsacağından kurumun işleyişinde kaotik durumlara sebebiyet verebilir. Bunun önüne geçmenin tek yolu da yönetimin diğer unsurları ile sorumlulukları paylaşmaktır.

2.1.4. Eğitim Yöneticisinin Yeterliği

Eğitim yöneticilerinin toplumun önemli bir gelişim alanı olan eğitim örgütlerinin işletilmesinde öncü rolleri vardır. Bu rollerini gerekli şekilde gerçekleştirebilmek için bazı yeterlikleri ihtiva etmesi gerekir⁶⁹.

Eğitim örgütünün toplumun beklentilerine cevap vermesi, kendisini geliştirmesi için eğitim liderinin yetkin özelliklere sahip olması önemlidir. Eğitim örgütünün faaliyetleri takım ruhuyla şekillense de bu takımı harekete geçiren yöneticinin donanımının da takım kadar etkili olduğu söylenilebilir. Eğitim örgütündeki bütün potansiyeli ortaya çıkaracak olan yöneticideki meziyetler olduğu düşünülmektedir. Okul yöneticilerinin bilgi, beceri, tutum ve davranışlarının bütünü onların yeterliliklerini oluşturur.

Bir kurumun amaçlarına ulaşmasında yöneticinin sahip olduğu bilgi, tutum ve davranışları, olayları okuma özelliği bir anlamda yöneticinin yeterliliğini göstermektedir. Yöneticinin içinde bulunduğu şartlar ve olaylara hâkimiyet derecesi onun bu yeterliliklerinin yönetime yansımaları da etkileyecektir⁷⁰.

Çalışanların ya da yöneticilerin beklenen performansını gerçekleştirmesi onun sahip olduğu becerilerle ilgili bir durum olarak görülebilir. Okul yöneticisi sürekli kendini geliştirebilmelidir. Eğitim ortamı şartlara göre sürekli değişime uğrayabilen bir yapıya sahiptir. Bunun içindir ki okul yöneticisi de zemine ve zamana göre kendini yenilemeli, yeniliklere açık olmalıdır.

⁶⁸ Akman, a.g.e., ss. 69-71.

⁶⁹ <http://goldenworld.blogcu.com/yonetici-yeterlilikleri/5631304>, (Erişim Tarihi: 25 04 2014).

⁷⁰ Melisa Kombıçak, "İlköğretim Okul Müdürlerinin Yeterliliklerinin İncelenmesi", İstanbul, 2011, ss. 78-81, **(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**.

Ülkemizde eğitim kurumlarının belirlenen amaçlarına ulaşması için insan kaynakları ve maddi kaynakların kullanımı konusunda daha bilimsel ilkeler ve yöntemler geliştirebilmelidir. Eğitim yönetimi ülkemizde henüz tam anlamıyla bir uygulama alanı olmadığı düşünülmektedir. Teori bilgi kaynakları fazla görünse de uygulama alanında bir kısıtlama göze çarpabilmektedir. Bu döngü içerisinde yetişen eğitim yöneticilerinin yeterlilikleri kimi idari alanlarda zafiyetlere sebep olabilir.

2.1.4.1. Teknik Yeterlikler

Yöneticinin sahip olduğu eğitim öğretim alanında uzmanlık gerektiren beceridir. Bireyin çalışma sahasında belli bir alana ait somut yapabileceği bilgiye dayalı beceri alanıdır⁷¹.

Yöneticinin alanı ile ilgili uzmanlık becerisinin yönetsel başarısı üzerinde etkisi olacaktır. Yöneticinin bilişim konusundaki teknik becerisi günümüz eğitim anlayışının teknolojik gelişmeler paralelindeki ilerlemesi doğrultusunda işini, yönetim anlayışını hayata geçirmesini kolaylaştıracağını düşünebiliriz. Yöneticinin diğer yeterlikleri uzmanlık gücü ile birleştiğinde çalışma olanaklarının gelişeceği, ilerleme kat edeceği sonucuna varabiliriz.

2.1.4.2. İnsancıl Yeterlikler

İnsancıl yeterlikler, topluluğu, kişileri koordine etme ve bir amaç doğrultusunda yönlendirebilme yetisi olarak kabul edilebilir. Çalıştığı ortamdaki bireyleri ya da faaliyet sahasında olan bireylerin inançlarını, bakış açılarını, tutumlarını görebilmeyi insancıl yönünün ağır basması ile ilgili bir durum olarak görmek gerekir⁷².

Yöneticilerin hem bireysel hem de toplumsal iletişim ağının güçlü olması yönetim anlayışlarını kolaylaştıracaktır. Toplum ya da bireylere amaçlarını, kurumunun varoluş gerekçelerini, vizyonunu sahip olduğu insancıl yeterliklerinin yeterlikleri oranında hissettirebilir. İnsancıl yönü güçlü olan liderlerde grup ile işbirliği yapma, sağlıklı kurum içi iletişim kurma, insanları bir amaç etrafında birleştirebilme özelliği belirgin olarak kendini gösterebilir.

2.1.4.3. Kavramsal Yeterlikler

Okul yöneticisi okulu toplumsal açıdan kabul görülen ölçüler içerisinde görebilmeli ve konumlandırılmalıdır. Okulun bütün paydaşlarının birbirleriyle olan münasebetlerini görebilme, eğitim alanındaki süreçleri ve gelişimleri takip etme, karşılaştığı durumları kavramsal bir yeterlikle yorumlayıp değerlendirebilmektir⁷³.

⁷¹http://dhgm.meb.gov.tr/yayimlar/dergiler/Milli_Egitim_Dergisi/160/toremen-kolay.htm, (Erişim Tarihi: 05.02.2014).

⁷² Atay, a.g.e., ss. 79-81.

⁷³ Doğan Cüceloğlu, *Eğitimde Yeterlilik*, Remzi Kitabevi, İstanbul, 1993, ss. 50-53.

Eğitimi dinamik bir s¼reç olarak g¼rmekte fayda vardır. Toplumsal değişimlerin beraberinde s¼rekli yenilikler ve yeni ihtiyaçlar doğurduğu g¼zlemlenmektedir. Bu yenilikler karşısında y¼neticinin s¼rekli kendini yenilemesi olayları kavramada kendisine yarar sağlayabilir. Kavramsal yeterlik alanı, çok boyutlu bir mekanizmanın kişide var olması ya da kişinin y¼netim anlayışında kendisini g¼stermesi olarak d¼ř¼n¼lebilir.

2.1.5. Eğitim Y¼neticisinin Liderlik Rol¼

Liderler kurumlarının hareket kabiliyetini sınırlandıran ya da genişleten insanlardır. Lider kısır d¼ng¼ler içinde hapsolan bir yapıdan s¼rekli uzak durmalı ve kurumun hedeflerini gerçekteştiren büyük pencereden olaylara bakabilmelidir⁷⁴.

Bir kurum; liderinin açaçağı ufuk, çizeceği vizyon kadar etki alanını belirleyebilir. Bu vizyonunu astlarıyla çalışanlarıyla paylaşmalı, planlamalar yapabilmelidir. Kurumun mevcut d¼zenini korumak yerine s¼rekli değişimler arayabilmelidir. Bu değişim s¼recinde kurumun diğer paydaşlarının etkililik oranları nispetinde s¼rece dahil olmasını sağlamalıdır. Kurum y¼neticisi g¼çlü bir iletişim ağı kurmalı, sorun olan alanları ve gelişim sağlayacak alanları g¼rebilmelidir.

2.1.6. Okul Y¼neticisinin İletişim Yeteneği

Toplum, çevre ve bireylerle ihtiyaç doğrultusunda iletişim kurabilme, beklentileri karşılayabilme, kriz y¼netebilme, problemleri farklı pencerelerden irdeleyebilmeye ilişkin yeterliliklerin tamamıdır⁷⁵.

Y¼neticinin iletişim becerisi olayları daha hızlı yorumlanmasını ve ç¼z¼mler bulma noktasında seçeneklerini kolaylaştırır. Problemlerin birçoğunun iyi bir iletişimin sağlanamamasından kaynaklandığını ifade edebiliriz. Olayların başlangıç noktasında yetkili kişilerin iletişim kanallarını sağlıklı işletmeleri halinde problemin ç¼z¼m¼ ya da elde edilecek olumlu sonuçlara varmak daha kolay olabilir. Y¼netici var olan durumun, yaşanan krizin özelliklerini bilebilmesi, eleştirel bakış açaşına önem vermesi, etrafındakilerin ne d¼ř¼nd¼đ¼n¼ g¼z ön¼nde bulundurması ve bir b¼t¼n olarak yaklaşım tarzı sergilemesi durumunda beklenen sonuçlara varması kolaylaşabilir.

2.1.7. Okul Y¼neticisinin Davranış Özellikleri

Eğitim s¼rekli dinamik bir özellik g¼stermektedir. Okul y¼neticisi bu ortam içerisinde ihtiyaçları karşılarken kendisini iyi yetiştirmeli ve olası şartlara g¼re hazırlamalıdır⁷⁶.

⁷⁴ Başaran, a.g.e., ss. 56-59.

⁷⁵ L¼tf¼ İlgar, *Eğitim Y¼netimi-Okul Y¼netimi*, Beta Yayınları, İstanbul, 1996, ss. 54-56.

⁷⁶ Taymaz, a.g.e., ss. 2-4.

Okul yönetici çağın gerektiği bir anlayışı sergilemek için gayret sarf etmelidir. Mevzuatın uygulanması ya da mevcut geleneksel yapının muhafaza edilmesiyle günümüzün ihtiyaçlarını karşılayabilecek bir yönetim tarzının ortaya konulamayacağı kanısı ağır basmaktadır. Okul yönetici bilimsel öğeler ışığında gerçekçi bir vizyon çizmeli bunun gerekleri doğrultusunda kurumunu, çalışanlarını ikna edebilmelidir. Eğitimin sürekli olarak toplumun beklentileri doğrultusunda değişime uğradığı düşünülmektedir. Kurumun bu ihtiyaçları karşılayabilmesi için ortamı ve şartları iyi okuyabilen, geleceğe yönelik mesajı net olarak aktarabilen davranışlara sahip yöneticilerin varlığının okul ortamına faydası olacağı değerlendirilmektedir.

2.1.8. Okul Yöneticisinin Görev Bilinci

Yönetici yaptığı görevi içselleştirme gayretinde hareket ederek bir işi gerçekleştirirken o eylemin gerektirdiği tüm teknikleri, yöntemleri süreç dâhilinde eğitim öğretim ortamına aktarabilmelidir⁷⁷.

İnsanların mesleki bağlılığı çoğu zaman resmi bağlılıkların önüne geçebilir. İnsan ahlaki duruşu kendisine, çevresine, topluma karşı olan sorumluluğunu ve görev anlayışını da etkileyebilir. Etik değerlerin varlığının bir insanda görev bilincinin sürekli canlı kalmasında katkısı vardır. Bu değerler insanda sorumluluk bilinci doğurabilir. Görev bilincinin ifasında teknik yeterliliklerin önemli bir yeri vardır. Yöneticinin başarılı olması sadece istekli olması ve görev bilinciyle hareket etmesiyle açıklanamayacağı düşünülmektedir.

2.1.9. Okul Yöneticisinin Sorumluluk Bilinci

Okul yöneticileri iş alanlarının temel felsefesini, eğitim kurumun amaçlarını, kişilerin ve toplumun beklentilerini bilmeli ve bu alanlarla ilgili gelişmeleri takip etmeli hatta gereğini yerine getirir bir bilinçle hareket etmelidir⁷⁸.

Sınırları bilmek ve eğitim ortamında hareket alanını görebilmek bir eğitim yöneticisinin işini kolaylaştırabilir. Bu sınırlılığın kişinin ahlaki yükümlülüğü ve diğer yönetim kabiliyeti oranında iş sahasına yansıyabileceği düşünülmektedir. Bütün bunlar temelde kişideki sorumluluk bilinci ile ilgilidir.

2.1.10. Okul Yöneticisinin Koordinasyon Rolü

Koordinasyon kaynakların verimliliğini, çalışmanın sonuca varmasını, çalışanların gücü ve yeterlikleri doğrultusunda onlardan faydalanmayı gerektirir. Okul ortamı düşünüldüğünde koordinasyonun merkezinde okul müdürü vardır. Okul müdürü, potansiyeli nispetinde sonuca etki eder. Akademik olarak yeterliliğe sahip,

⁷⁷ Fındıkçı, a.g.e., ss. 9-25.

⁷⁸ Semra Ünal, *Okul Yöneticisi*, Gelişim Dizgi ve Yayıncılık, Ankara, ss. 61-63.

bilimsel yöntemler ışığında sonuca varmaya çalışan bir yönetici koordinasyonu sağlamada başarılı olabilir⁷⁹.

Yönetici en başta personelden alacağı verimi göz önünde bulundurarak personel arasında bir koordinasyon kurmasında yarar vardır. Personelin arasında gelişebilecek bir anlaşmazlık diğer unsurlar tam olsa dahi uygulamada farklı problemlere yol açabilir. Kurumun yapısı, işleyişi ve beklentileri koordinasyonu oluşturmada yöneticinin iyi değerlendirmesi gereken alanların başında gelir. Koordinasyondaki amaçları arasında uyumu sağlamak, çatışmayı önlemek, kaynakları verimli kullanabilmeyi gösterebiliriz. Bütün bunları birbirleriyle ilişkilendirebilecek onlara yön verebilecek kişilerin başında kurumun yönetici gelmektedir.

2.1.11. Okul Yöneticisinin Liderlik Rolü

Kurumlar ya da örgütsel yapılar belli bir konumda olan kişilerden bulunduğu konum çerçevesinde bazı davranış biçimlerini bekler. Bu davranış biçimleri kişinin rollerini oluşturur. Eğitim öğretim ortamında idari kadrodan, öğretmenlerden yardımcı personelden, öğrencilerden ve diğer unsurlardan okulun yapısına göre roller düşmektedir⁸⁰.

Her okul temelde aynı yasal dayanaklar çerçevesinde işlediği halde öğrenme ortamlarının farklılık gösterdiği görülebilir. Kurumun içerisindeki öğrenme ikliminin okuldan okula farklılık göstermesinin önemli bir sebebi de okul müdürünün tutum ve davranışlarıdır. Okul müdürü bir eğitim lideri olarak şeffaflığı ve motivasyonu ön planda tutan bir anlayış sergilediğinde diğer unsurların gerçekleşmesi ve gelişmesi daha da kolaylaşabilir. Okul müdürü bulunduğu yerde bir vizyon geliştirerek amaçlarını net bir şekilde belirlemeli ve çalışanlarını da bu yönde ikna edebilmelidir. Müdür davranışlarıyla, söylemleriyle bir eğitim yöneticisinden beklenen eylemleri yansıtabilmelidir. Böylece diğer personeli etkileyebilme gücü de artar ve kurumu ortak hedef doğrultusunda geliştirme ve ileriye götürme imkanı da doğmuş olur.

2.2. EĞİTİM KURUMLARI YÖNETİMİ LİDERLİK TARZLARI VE ÇALIŞANLARIN PERFORMANSI İLİŞKİSİ

Bu kısımda insan kaynakları yönetimi kavramı, eğitim örgütleri yönetimi kavramı, eğitim örgütlerinde insan kaynakları yönetiminin amacı, eğitim örgütlerinde insan kaynakları yönetiminin önemi, örgütsel bağlılık ve çalışanların verimliliğine etkisi, çalışanların örgütsel bağlılığı ve işletmeye katkısı, duygusal bağlılık ve işgücü performansına etkisi, çalışan devamlılığın sürekli hale gelmesi ve işletme

⁷⁹ Emine Çolak, *Okul Yönetimi*, Hatipoğlu Yayınları, Ankara, 1988, ss.10-13.

⁸⁰ Kayabaşı, a.g.e., ss. 65-67.

verimliliğine etkisi, normatif bağlılık ve işgücü performansına etkisi, çalışan bağlılığı ve işe geç gelmemeye etkisi, çalışan bağlılığı ve işgücü devri azlığına etkisi, çalışan bağlılığı ve örgütte kalma süresine etkisi, temel ihtiyaçların karşılanması ve çalışan motivasyonuna etkisi, sosyal ihtiyaçların karşılanması ve çalışan bağlılığının artmasına etkisi, ego tatminin sağlanması ve çalışan performansının yükseltilmesine etkisi, ürün ve hizmet kalitesinin yüksek tutulması ve örgüt imajına etkisi, motivasyonunun sağlanması ve çalışan kapasitesinin tam kullanımına etkisi ve işletmelerde duygusal bağlılık uygulamalarına verilen önem ve çalışanların amaçlarının gerçekleşmesine etkisi konularına yer verilecektir.

2.2.1. İnsan Kaynakları Yönetimi Kavramı

İnsan kaynakları yönetimi, insanların organizasyon içinde başarılı sonuçlar alabilmesi için geliştirilen, insanın merkez alındığı yaklaşım tarzının bütünü olarak tanımlanabilir⁸¹.

Yönetim organizasyonunun içinde insanın önemi ön plana çıkmaktadır. Mevcut stratejiler ya da imkânlar ne denli önemli ise uygulayıcısı insan olduğundan doğru işte doğru insanı konumlandırmak için insan kaynaklarının önemi ortaya çıkmaktadır. İnsan kaynakları işletmenin amaçları, çevreye olan uyumu, beklentilerin karşılanması ve eldeki mevcut kaynakların yerinde kullanılması adına kurumlarda etkinliği ön plana çıkan bir alan olduğunu söyleyebiliriz.

Yönetici kurumun, çevrenin beklentilerini karşılayabilmesinde kendisindeki iletişim algısı önemli bir yer tutar. İletişimin kolay sağlandığı kurum ve kuruluşlarda işin başarıya ulaşması, daha az problemlili bir ortamın oluşması olanağı artabilir. Yöneticinin iletişim becerisi kurumun diğer bileşenleri üzerinde önemli bir katkısının olduğu düşünülmektedir.

2.2.2. Eğitim Örgütleri Yönetimi Kavramı

Yönetim kavramı örgütsel yapıyı şekillendiren alan olarak tanımlanabilir. Mekanizmanın işlemesi yönetimin tasarrufları doğrultusunda gerçekleşir. Eğitim örgütlerinde insan kaynağı daha da belirgin olarak kendisini gösterir. Eğitim örgütlerde işi yapan da işten etkilenen de insanın kendisi olduğu için yönetim kavramı daha fazla önem arz edebilir. Yönetim kavramının temelinde insana değer verilmesini görebiliriz⁸².

Yönetim temelde başkalarına iş gördürme olarak tanımlanabilir. Amaca ulaşmak için bir yönetsel ağa sahip olmak gerekir. Bu yönetsel ağ; para, insan, zaman ve diğer tüm maddi kaynakların bir ahenk içerisinde verimli kullanılmasına

⁸¹ Ural, a.g.e., ss. 29-31.

⁸² Demet Bingöl, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Beta Yayınları, İstanbul, 1998, ss. 22-25.

temel oluşturur. Eğitim örgütlerinde yönetimin en çok ön plana çıkan yönü insana verilen değer olarak yorumlanabilir. Her yönetim kavramında insan önemli bir unsurdur fakat eğitimin temel hammadde de insan olduğundan yönetimin beşeri boyutu daha fazla değer kazandığını söyleyebiliriz.

2.2.3. Eğitim Örgütlerinde İnsan Kaynakları Yönetiminin Amacı

İşin doğru yapılabilmesi için işi yapabilecek yetkin insanı bulmak açısından insan kaynakları önemlidir. Eğitim örgütlerinde de bu mekanizmanın amacı diğer kurumlarınkine benzerlik gösterir. Eğitim dinamik bir alan olduğu için kurumun sürekli bir yenileşme ve şartlara uyum sağlama gayreti içinde olması gerekir⁸³.

Okulu amaçlarına ulaştırmada insan kaynakları alanında stratejiler ve farklı planlamalar gerçekleştirir. Günümüz eğitim koşullarında evrak ve bürokratik işlemlerin ikinci planda kaldığını söyleyebiliriz. Bu yönüyle insan ilişkileri ve sosyalleşme ön plana çıkmaktadır. Bunun düzenlemesini ise insan kaynakları aracılığıyla görmek mümkündür.

2.2.4. Eğitim Örgütlerinde İnsan Kaynakları Yönetiminin Önemi

İnsan kaynakları yönetimi iş ve işlemler için doğru kaynakların kullanımını sağlaması bakımından işin başarıya ulaşmasında önemli bir yere sahiptir. İnsanların veriminin artması organizasyonun bileşenlerinden faydalanılması, karışıklığın önlenmesi, işin belirli bir plan çerçevesinde ilerlemesinde insan kaynakları yönetiminde gösterilen becerinin belirlediğini söyleyebiliriz⁸⁴.

Eğitim örgütlerinde insan kaynaklarının etkililiği yönetimi oluşturan bireylerin seçilme yeterliliği ve sahalarındaki uzmanlıklarına olan yeterlilikleriyle bağdaştırabiliriz. Eğitim örgütlerinde müdür, müdür yardımcısı, rehber öğretmen, zümre başkanları, öğretmen liyakat ve kariyer esaslarına göre belirli ölçütler dâhilinde yönetim kademesinde görev icra ediyorlarsa verimli sonuçların alınma olasılığı artar.

2.2.5. Örgütsel Bağlılık ve Çalışanların Verimliliğine Etkisi

Bir örgüt organizasyonunda çalışanların memnuniyetinin personelden verim alınmasında payı büyüktür. Kurumda yöneticiler çalışanların ilgi alanlarını ve hoşnut oldukları şeyleri bilmesinde fayda vardır. Çalışanların tanınması onları motive etmede önemlidir⁸⁵.

⁸³ Aydın, a.g.e., ss. 26-28.

⁸⁴ İsmet Barutçugil, *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*, Kariyer Yayıncılık, İstanbul, 2004, ss. 60-78.

⁸⁵ <http://www.nuveforum.net/88-genel-ekonomi/30154-is-hayatinda-motivasyonun-verimlilik-etkisi/>, (Erişim Tarihi: 15.04.2014).

Bireyin çalıştığı kurumun hedeflerini bilmesi ve amaçlarını içselleştirmesi durumunda bulunduğu kuruma katkı sunması kolaylaşacaktır. Kurumdaki çalışanların bağlılığını ve motivasyonu artırmak için yöneticilerin planlama yapması gerekebilir. Bu planlamada çalışanların motivasyonunu sağlayan kanallar tespit edilmelidir. Günümüz yönetim anlayışlarında kar odaklı sonuçları alma amacının ön plana çıktığını söyleyebiliriz. Beklentiler yüksek olduğunda iş stresinin ve çatışma ortamının doğma ihtimali de artabilir. Böyle bir ortamda fayda sağlamak için çalışanlarda maddi öğelerin yanında moral motivasyon gibi duygusal öğelerin de sağlanması açısından rahat edeceği iş alanı beklentisi vardır.

2.2.6. Çalışanların Örgütsel Bağlılığı ve İşletmeye Katkısı

Rahat çalışma koşulları sağlanan kişilerde kuruma karşı bir güven oluştuğu gibi iş ortamlarına da daha fazla katkı sundukları görülmüştür. İşletme, kendi çalışma şartlarına uyum sağlayacak bireyleri işe almada özen göstermelidir. Böylece çalışanların koşullara uyumu kolaylaşacağı gibi işletmeye katkısı da olumlu anlamda oluşacaktır⁸⁶.

Bir işletme çalışanların eğitim düzeyleri, değer yargıları ve benzeri durumlar ne kadar farklılık gösterse de kurumda oluşturulan ortak kültür sayesinde herkes aynı vizyona sahip olacaktır. Farklı bakış açılarına sahip olan insanları bir arada tutmak, amaç birlikteliği sağlamayı kurum kültürünün işlerliği ile ilgili bir durum şeklinde yorumlamak mümkündür. Çalışma koşulları açısından maddi beklentilerin çoğu zaman kişinin çalışma olanaklarının gerisinde kaldığını söyleyebiliriz. İnsanların kendilerini mutlu hissettikleri yerde, kuruma olan bağlılıklarının da arttığı görülebilir.

2.2.7. Duygusal Bağlılık ve İşgücü Performansına Etkisi

Araştırmalar duygusal bağlılığın performans üzerinde olumlu bir etki bıraktığı bulgularını vermektedir. Bazı araştırmalar günümüz koşullarında rekabete önem vermek zorunda kalan işletmelerin öncelikle çalışanların duygusal ihtiyaçlarına değer vermesi gerektiği belirtmektedir⁸⁷.

İnsanların buldukları yerde kendilerini önemli hissetmesi işini sevmelerini kolaylaştırabilir. İş başarısı noktasında duygusal doyumluluk aidiyet duygusunu artıracığından çalışanların işgücü performansının da olumlu yönde etkileneceği düşünülmektedir.

⁸⁶ <http://iibf.erciyes.edu.tr/dergi/sayi29/sdogan.pdf> (Erişim Tarihi: 10 12 2014).

⁸⁷ <http://sbe.kmu.edu.tr/userfiles/file/tezler/isletme/sefator.pdf>, (Erişim Tarihi: 19 06 2014).

2.2.8. Çalışan Devamlılığın Sürekli Hale Gelmesi ve İşletme Verimliliğine Etkisi

İşletmenin iş gücündeki artış kurumun verimliliğe ile doğru orantılıdır. İşletmenin girdi ve çıktıları arasındaki oran işletmenin başarısını göstermesi bakımından önemlidir. Çalışanların işe bağlılığı ve teknolojik gelişmelerin kurum tarafından takip edilerek uygulanması işletmeye olumlu katkı sağlayacaktır⁸⁸.

İşletme yönetimlerinin planlamalarında çalışanların toplumsal hayattaki beklentilerini karşılayacak tarzda planlama yapmalarında fayda vardır. Çalışanlar hem duygusal hem de bedensel anlamda kurumun birer parçası durumundadırlar. Hayatlarının büyük bir bölümünü geçirdikleri alanlar olarak iş ortamı büyük önem arz edebilir. Eğitim kurumlarında çalışanların işteki devamlılığı yasal bazı dayanaklar ve haklar yüzünden kimi zaman sekteye uğrayabilir. Bu durumda yaptırım için bazı kıstaslar olsa da bunların uygulanmasında kimi zaman gecikmeler olabilir. İş devamlılığı noktasında çalışanların kurumla amaç birlikteliğinin sağlanmasının çalışanların devamlılığını sağlamada önemli etken olarak ön plana çıktığını söyleyebiliriz.

2.2.9. Normatif Bağlılık ve İşgücü Performansına Etkisi

Belirli kalıplar içerisinde süregelen bir işletme kültürü çalışanlara bir yükümlülük getirmektedir. Bu kalıplar diğer kural dizgisiyle normatif bir anlayış oluşturur. Bu anlayış performansa olumlu manada etki edebileceği gibi kimi zaman düşük performansların sergilenmesinde de etkili olabilir⁸⁹.

Okul ortamlarında süregelen kalıpların günümüz eğitim koşullarında ihtiyacı karşılayamadığı ifade edilebilir. Normatif bağlılığın yüksek olduğu eğitim kurumlarında asıl başarının duygusal bağlılığı ön plana çıkarmakla mümkün olunabileceği izlenimi görülmektedir. Normatif bağlılığın kurumların devamlılığı açısından önemli yer teşkil ettiği söylenilebilir. Bunun yanında bireysel anlamda da kişinin kendisini gösterebileceği alanları ortaya koymak gerekebilir. Toplu ve birlikte yaşam koşullarında kendini gösteren normatif bağlılığın iş koşullarında bireysel tatmin de sağladığı takdirde işgücüne olumlu anlamda katkısının olabileceği değerlendirilmektedir.

2.2.10. Çalışan Bağlılığı ve İşe Geç Gelmemeye Etkisi

Çalıştığı kurumla amaç birlikteliği sağlayan çalışanların daha az devamsızlık yaptığı söylenebilir. Amaç birlikteliği sağlamak için çalışanların sosyal hayat başta olmak üzere diğer alanlarda da değerli olduğu duygusu içinde olmalıdır. Mutlu

⁸⁸ <http://www.muhasabetr.com/yazarlarimiz/erdogan/007/> (Erişim Tarihi: 29 11 2014).

⁸⁹ <http://journals.istanbul.edu.tr/iuisletme/article/viewFile/1023013839/1023013053> (Erişim Tarihi: 12 12 2014).

ortamlarda çalışan bireylerin işlerine olan bağlılığı fazla olacağı için işe geç gelme ya da gelmeme durumlarının en alt seviyede olabileceği tahmin edilmektedir⁹⁰.

Kurumun amaçları doğrultusunda hareket etmek için kişinin maddi ya da duygusal manada bir bağlılığının olması gerekir. Kurallar ve yasal çerçevedeki zorunluluklar işe bağlılığı olması gereken seviyede tutabilir. Eğitim ortamında yasal mevzuat işlerin yürümesini, işleyişin sürdürülebilir olmasını büyük ölçüde sağlar. Eğitim ortamları dinamik yapılar olduğu için kimi zaman yasal yükümlülükler işi tıkanma noktasına getirebilir ya da yükümlülükler tek başına verimli sonuçlar alınmasına yetmeyebilir. Hem iş ortamı hem de beşeri anlamdaki doyumun çalışanların kuruma olan bağlılıklarının artıracacağı, işe zamanında gelmek gibi bir yükümlülüğün herkes tarafından bir sorumluluk olarak arz edeceği düşünülmektedir.

2.2.11. Çalışan Bağlılığı ve İşgücü Devri Azlığına Etkisi

Çalışanların örgüte bağlılık düzeyleri arttıkça kurumda çalışma süreleri de daha fazla olacaktır. Bağlılık düzeyleri yüksek olan çalışanlar kurumun amaçları doğrultusunda hareket etmeyi hedefler. Bu kişilerin örgütten ayrılma olasılıkları da azdır⁹¹.

Çalışanların geleceğe dair planları da örgüte olan bağlılığını etkileyebilir. Maddi beklentiler, gelecek kaygısı da bağlılığı etkileyen unsurların arasında gösterilebilir. Belirli bir süre içerisinde örgütün kültürüne olan uyumu gerçekleşen bireyler maddi noktada beklentilerinin de olması gereken seviyede gerçekleşmesi durumunda örgüte olan bağlılık hissetme olasılığını arttırabilir. Aidiyet duygusu yüksek olan çalışanların aynı kurumda uzun süre çalıştıkları söylenebilir.

2.2.12. Çalışan Bağlılığı ve Örgütte Kalma Süresine Etkisi

Örgüte bağlılık düzeyleri fazla olan çalışanların kurumda uzun süre kalmaları örgütte çalışanlar arasında olumlu bir etkileşimin olduğu söylenilebilir⁹².

Eğitim kurumlarının daha kırsal okullarında çalışan öğretmenlerin okul yöneticileri ile oluşturdukları olumlu okul ortamında daha mutlu oldukları, maddi birçok unsurun ikinci planda kaldığı söylenilebilir. Çalışanların bağlılığını sağlayan faktörlerin çok olmasının, söz konusu işletmelerde çalışanların yer değiştirme ya da işten ayrılma gibi olasılıklarını en aza indirdiği söylenebilir.

⁹⁰<http://www.tcmb.gov.tr/wps/wcm/connect/2b36b057-ee0d-4703-9d5e-11b9512070cd/tamergundogan.pdf?MOD=AJPERES&CACHEID=2b36b057-ee0d-4703-9d5e-11b9512070cd> (Erişim Tarihi: 27 12 2014).

⁹¹<http://iibfdergi.cumhuriyet.edu.tr/archive/rgtlerdebireyselperformansunsurlarveatma.pdf>, (Erişim Tarihi: 05 11 2013)

⁹² http://www2.bayar.edu.tr/yonetimekonomi/dergi/pdf/C15S22008/179_194.pdf (Erişim Tarihi: 19 11 2014).

2.2.13. Temel İhtiyaçların Karşılanması ve Çalışan Motivasyonuna Etkisi

İş koşullarında yönetimler çalışanların motivasyonuna etki edecek, onların memnuniyetsizliklerini ortadan kaldıracak çalışmalar yapması, çalışanları kurumun amaçlarına ortak etmesi, onlara aidiyet duygusu kazandırması bakımından önemlidir. İş görenler işini daha iyi yapma, yeteneklerini sahaya daha iyi yansıtmaya fırsatını bulabilme olanakları böylece artar⁹³.

İnsanın hayatını devam ettirmesi için gereken temel ihtiyaçlar, yaşamın bir gereği olarak kendiliğinden kendini göstermektedir. Fizyolojik ihtiyaçlar olarak tanımlayabileceğimiz bu gereksinimler biyolojik olarak insanın var olabilmesi için gereklidir. Fizyolojik ihtiyaçların yanı sıra iş koşullarında ve sosyal çevrede güvenlik, sosyal yaşamda var olma, kabul görme, kendini gerçekleştirme gibi kişiliğin inşası olarak değerlendirilebileceğimiz ihtiyaçları da sayabiliriz. Sosyal bir varlık olan insanın çalıştığı kurumda tanımlanan temel ihtiyaçlarının gerçekleşme durumuna göre işine ve kurumun kültürüne uyum sağlayacağı, daha iyi motive olacağı dolayısıyla bunun da kuruma olumlu yansımalarının olacağı değerlendirilmektedir.

2.2.14. Sosyal İhtiyaçların Karşılanması ve Çalışan Bağlılığının Artmasına Etkisi

Sosyal ihtiyaçlar insan olmanın gereği olarak ortaya çıkmaktadır. İş ortamındaki sosyal ilişkiler örgüt içindeki iletişimi ve kaynaşmayı kolaylaştıracaktır. Bu iletişim iş gören ve işverenin ortak amaç etrafında birleşmelerini ve yol almalarının kolaylaştırabilir⁹⁴.

İnsan sosyal bir varlıktır. Toplum içerisinde sosyal statüden doğan ihtiyaçları vardır. İnsanların bir araya gelmesiyle sosyal gereksinimler kendini gösterir. Günümüz iş koşullarında yüksek verimlilik ve rekabetçi anlayış sosyal ihtiyaçların karşılanmasını zora sokabilir. Çalışanların vakitlerinin büyük bir bölümünü geçirdikleri iş alanlarında sosyal hayat alanlarının varlığı ya da sosyal ihtiyaçların karşılanmasına dönük kurumun çalışmaları iş görenler üzerinde olumlu etki yaratması muhtemeldir.

İş yaşamı temel ihtiyaçların karşılanması adına gereklilik arz eden bir durumdur. İnsan temel gereksinimlerini yerine getirirken sosyal yaşantının varlığı da ihtiyaç olarak kendini gösterir. Bu gereksinimlerin karşılandığı örgütlerde çalışanların memnuniyeti aynı zamanda kuruma olan bağlılığıyla ilişkili olduğu söylenilebilir.

⁹³ http://www.btk.gov.tr/ekDosyalar/tezler/Sevgi_TASDEMIR.PDF (Erişim Tarihi 15 12 2014).

⁹⁴ İsmail Efil, *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*, Uludağ Yayınları, Bursa, 1996, ss. 56-

2.2.15. Ego Tatminin Sağlanması ve Çalışan Performansının Yükseltilmesine Etkisi

Günümüz eğitim öğretim faaliyetlerinde öğretmen-öğrenci, öğretmen- yönetici arasındaki ilişkilerin farklı bir boyut kazandığını söyleyebiliriz. Müfredat yapılarındaki değişiklik, uygulama biçimleri, toplumun beklentisi eğitim öğretim mekanizmasında ilişkilerin ve diyalogların öğrenciye fayda sağlama üzerine tesis edildiğini söylemek mümkündür⁹⁵.

Geleneksel yapı içerisinde işletmelerde ego tatmini önemli bir yer edinirken ya da okul ortamlarında öğreten kadro arasında da etkin bir yerinin olduğu söylenebilirken asıl olması gereken ego tatmin noktası işletmenin kara geçmesi, ilerleme kat etmesi veya öğrenci başarısıdır. Bu açıdan ego tatmin noktasının kişisel özelliklerden değil kurumun menfaatleri doğrultusunda işletme içerisinde bir yerde barınabileceği ve bu yöndeki gelişmelerinde çalışanların performansına pozitif katkısının olacağı düşünülmektedir.

2.2.16. Ürün ve Hizmet Kalitesinin Yüksek Tutulması ve Örgüt İmajına Etkisi

Günümüz rekabet koşullarında firmaların üzerinde durduğu temel noktalardan biri imaj oluşturmaktır şeklinde ifade edilebilir. Bu örgüt imajının halk nezdinde karşılığının ise verdiği hizmet ya da sunduğu ürünler olabilir⁹⁶.

Ürün ve hizmet kalitesindeki memnuniyet, müşteri ile örgüt arasında uzun vadeli bir ilişkinin oluşmasını sağlayabilir. Hizmet kalitesi algıda markalaşmayı, markalaşmanın da kurumun gelişmesine olumlu katkı sunacağı düşünülmektedir. Özellikle özel eğitim kurumlarında hizmet kalitesi ile oluşan güvenilirliğin beraberinde markalaşmayı getirdiği görülmektedir.

Araştırmamız sonucunda okullarda çalışanların performansına yöneticilerin yeterliklerinin belirleyici olduğu sonucu ortaya çıkmıştır. Yöneticilerin, yönetim konusunda yeterli donanıma sahip olabilmesi için çeşitli eğitim, konferans ve seminerlere katılması, bu tür organizasyonların desteklenmesi fayda sağlayacaktır. Hizmet içi eğitimler değişen ve gelişen bireysel ve toplumsal ihtiyaçları karşılamada okulların cevap verebilme kapasiteleri ile ilgilidir.

2.2.17. Motivasyonunun Sağlanması ve Çalışan Kapasitesinin Tam Kullanımına Etkisi

Spitzer'in yaptığı bir ankete göre çalışanların yeteneklerini tam manada kullanmadıkları, işletmeye katkı sunmak istedikleri halde bunları yapamadıklarının belirtilmiştir. Bir iş yerinde çalışanların yarısının tam verimlilikle çalıştığı araştırma sonucunda ortaya çıkmıştır. Örgütsel yapının verimli kurulamaması, yöneticilerin

⁹⁵ Eren, a.g.e., ss. 56-58.

⁹⁶ <http://dergipark.ulakbim.gov.tr/hacettepesid/article/viewFile/5000046451/5000043633> (Erişim Tarihi: 18 11 2014).

çalışan ihtiyaçlarına göre bir işletme kültürü oluşturmaması bu durumun nedeni olarak gösterilebilir⁹⁷.

Bir işletmede motivasyonun sağlanmasının kişilerde iş yapma isteğinin artması, verimli bir şekilde çalışmayı artırma açısından önemli olduğu söylenilebilir. Motivasyonun sağlanamaması durumunda çalışanların günü ya da mevcut durumu kurtarma algısı içinde olma olasılıkları yüksektir. Çalışanlardan yeteri düzeyde verim alınabilmesi için çalışma şartları bakımından ve zihnen istekli olmaları önemlidir. İşletmelerde sorumlulara büyük işler düşmektedir. Çalışanları ikna etmek, onları bir amaç etrafında birleştirmek işletmenin verimliliği açısından son derece önemli görülmektedir. Eğitim kurumlarında iş ve işlemler yasal mevzuat çerçevesinde yürüdüğü için belirli bir noktaya kadar eğitim öğretim faaliyetleri rutin devam eder. Öğretmenlerdeki motivasyonun yüksek olması onları görev alanı ile ilgili olan ama yapmak zorunda olmadıkları birçok işi yapmalarının okul ortamına olumlu katkılarının olduğu söylenilebilir.

2.2.18. İşletmelerde Duygusal Bağlılık Uygulamalarına Verilen Önem ve Çalışanların Amaçlarının Gerçekleşmesine Etkisi

Kurum içerisinde hem maddi hem de manevi ögeler kurum çalışanları açısından harekete geçirilmelidir. Ödül, ceza, terfi, ikramiye gibi mekanizmanın parçaları liyakat ve adalet esaslarına göre harekete geçirilmelidir. Sonuçlara bakıldığında çalışanlarda kurumlarının kendilerini himaye etmek gibi yönlerinin zayıf olduğu algısı bulunmaktadır⁹⁸.

Çalışanların aile ortamları kadar vakit geçirdikleri diğer alanlar da çalıştıkları kurumlardır. Böylece insanların işletmelerine karşı bir duygusal bağlılık duyma olasılığı da vardır. Aidiyet ve sahiplenme duygusunun oluşması bir işletmenin amaçlarını gerçekleştirme adına önem arz eder. Kurumlarda insan unsuru ön plana çıkarılarak uygulanan bir yönetim anlayışında çalışanların sosyal yaşamdaki beklentileri, değer yargıları dikkate alındığından kişinin kendini değerli hissetmesi ve iş yaşamında da kendini gerçekleştirme mümkün olabilir.

⁹⁷<http://enm.blogcu.com/motivasyon-ve-performans-nedir-1/9096267>, (Erişim Tarihi: 30 05 2014), ⁹⁸<http://sbe.kmu.edu.tr/userfiles/file/tezler/isletme/sefator.pdf> (Erişim Tarihi: 13 12 2014).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ORTAÖĞRETİM KURUMLARINDA LİDERİN ÇALIŞANLARIN PERFORMANSINA ETKİSİ İLE İLGİLİ BİR ALAN UYGULAMASI

3.1. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ

Bu kısımda araştırmanın önemi, araştırmanın kapsamı, araştırmanın problemi, araştırmanın alanı ve örneklem büyüklüğü, araştırmanın sınırlılıkları, araştırmanın modeli, araştırmanın yöntemi, araştırmanın varsayımları, araştırmanın hipotezleri ve araştırma verilerinin analizi konularına yer verilmiştir.

3.1.1. Araştırmanın Amacı

Eğitim kurumlarında yönetim ve yönetimde liderliğin önemi incelenmiş, performansla ilişkisi analiz edilerek mevcut durum tespit edilmiş ve bu bilgiler ışığında yorumlama yapılmıştır. Yönetim, liderlik ve performans kavramlarını ele alan bu araştırmanın, mevcut durum tespiti yapmanın yanı sıra, yapılan araştırmaları destekleyici bir özelliği bulunmaktadır.

Bu çalışmanın amacı, yönetim ve yönetimde liderliğin eğitim kurumlarındaki performans üzerindeki önemini inceleyerek ortaya koymaktır. Yönetim ve liderlik fonksiyonlarının neler olduğu ve ne şekilde eğitim kurumlarının süreçlerini etkilediklerinin tespit edilmesi amaçlanmaktadır. Bunun yanında yönetim ve liderlik fonksiyonlarına ilişkin stratejilere eğitim kurumları açısından çözüm önerileri getirilmiştir.

3.1.2. Araştırmanın Önemi

Yönetim ve liderlik, günümüzde işletmeler açısından vazgeçilmez unsurların başında gelmektedir. İnsan kaynağını verimli şekilde yönetmek, performans düzeylerini arttırmak yönetim anlayışı içerisinde değerlendirilmesi gereken en önemli özelliklerin başında gelmektedir. İşletmeler varlıklarını sürdürebilmek için insan kaynağını nasıl ve ne şekilde verimli kullanmanın çeşitli yollarını araştırmakta ve uygulamaktadırlar. Yöneticilik ve liderlik bu anlamda devreye girmektedir. Bu açıdan ele alındığında yöneticiler için başlıca problem insan kaynağını etkin kullanmak olarak karşımıza çıkmaktadır. Liderlik ise başarılı bir yöneticide olması gereken özelliklerin başında gelmektedir. Eğitim Kurumlarında da bu başarının sağlanması başta öğretmenler olmak üzere tüm öğrenciler üzerinde olumlu etkilerini gösterecektir.

3.1.3. Araştırmanın Alinyazını

Koçak'ın , "Yöneticilerin Liderlik Özelliklerinin Çalışanların Motivasyonu ve Performansı Üzerindeki Etkileri: Kamu ve Özel Hastanelerinde Bir Uygulama " çalışmasında yöneticilerin tutum ve davranışları çalışanların performans ve

motivasyonu üzerinde etkili olduğu gözlemlenmiştir. Yöneticilerin lider tarzında sergiledikleri yönetim biçimi iş yerinde personelin iş görme becerisini artırmış, çalışanlarda yüksek motivasyon sağlamış ve beraberinde performansın yükselmesini de getirmiştir. Liderlerin yönetim anlayışları ile çalışanlarda beliren motivasyon ve performans arasında pozitif bir ilişki olduğu belirlenmiştir⁹⁹. Çalışmamızın üçüncü bölümünde yaptığımız uygulamada benzer sonuçların olduğu, lider yöneticilerin, performans ve motivasyon üzerinde doğrudan etkisinin olduğu görülmektedir.

Hoca'nın "Bir Vakıf Üniversitesinde Eğitim Yönetimi, Alanındaki İdeal Lider Tipi Özelliklerinin Araştırılması" çalışmasına göre eğitim kurumları, ülkenin kalkınmasında önemli bir etkiye sahiptir. Eğitim kurumlarının bu yapısı göz önünde bulundurulduğunda yapılması gereken çalışmaların başında, eğitim kurumlarına lider tipli yöneticilerin atanmasını sağlamak ve lider tipli yöneticiler yetiştirmektir. Lider yönetici kurumun sahip olduğu bütün kaynakları yerinde ve zamanında kullanmada doğrudan etkisi vardır. Eğitim kurumlarında ya da diğer kurumlarda çalışanların birbirinden farklı yeteneklere ve niteliklere sahip olması iyi bir yönetim anlayışı gerektirir. Beklentileri karşılamak ve kurumu bir noktaya getirmek için lider anlayışlı yöneticilere ihtiyaç duyulmaktadır¹⁰⁰. Çalışmamızın sonuç ve öneriler kısmında da belirtildiği gibi kurumu sürükleyen, kendini yetiştirmiş, teknik becerilere sahip, iyi bir dinletici, çalışanlarının fikirlerini önemseyen, insanı merkeze alan lider yöneticilerin varlığı eğitim kurumlarına büyük katkısı olacaktır.

Globalleşen dünya ile birlikte firmalarda hızlı bir değişim ve dönüşüm süreci içerisine girmiştir ve varlığını sürdürmek isteyen her firma globalleşme olgusuyla birlikte dünya firmaları ile rekabet etmek zorunda kalmıştır. Bu sebeple liderler değişime açık, iletişim kabiliyeti kuvvetli ve çok yönlü özelliklere sahip biri olmalıdır. İzleyenlerini etkileyebilmek için uzmanlık ve ilgi gücünü kullanmalıdır. Liderler, yenilik hızının artmasıyla birlikte ani karar verme durumlarıyla karşı karşıya kalabilirler. Bu sebeple liderlerin alacağı kararlar bir taraftan değişimin gereklerine cevap verebilmeyi, bir taraftan da rakiplerinden kendi firmalarını farklı kılacak yenilik ihtiyaçlarını karşılamayı mümkün kılmalıdır. Bunun yanı sıra liderler, herhangi bir kriz durumunda ortaya çıkan negatif enerjiyi pozitif enerjiye dönüştürebilme ve onları firmanın çıkarlarına uygun olarak kullanabilme yeteneğine sahip olmalıdır.

⁹⁹ Rahime Dilek Koçak, Yöneticilerin Liderlik Özelliklerinin Çalışanların Motivasyonu ve Performansı Üzerindeki Etkileri: Kamu ve Özel Hastanelerinde Bir Uygulama, Gazi üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İşletme Eğitimi Ana Bilim Dalı, İşletme Eğitimi Bilim Dalı, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Ankara, 2011, ss. 118-119.

¹⁰⁰ Emel Hoca, Yeditepe üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Yönetimi ve Denetimi Yüksek Lisans, Programı, Bir Vakıf Üniversitesinde Eğitim Yönetimi, Alanındaki İdeal Lider Tipi Özelliklerinin Araştırılması, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul, 2007, s. 209.

3.1.4. Araştırmanın Problemi

Eğitim kurumlarında yönetim ve yönetimde liderliğin performans üzerindeki önemi incelenmiş ve konu ile ilgili eğitim kurumlarını kapsayan bir uygulama yapılmıştır. Yönetim ve liderliğin eğitim kurumlarındaki etkisi tanımlanmaya çalışılmıştır.

3.1.5. Araştırmanın Evreni ve Örneklem Büyüklüğü

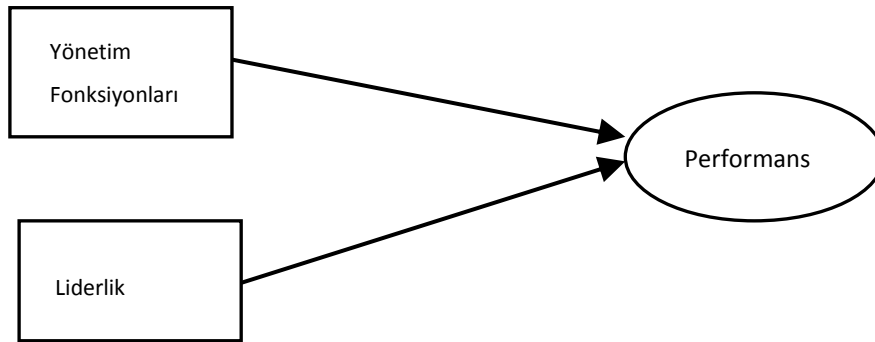
Çalışma İstanbul Beylikdüzü'nde yer alan ortaöğretim kurumlarında çalışan toplam 210 yönetici, öğretmen ve çalışana uygulanmıştır. Örneklem belirlenirken kolayda örnekleme metodu kullanılmıştır.

3.1.6. Araştırmanın Sınırlılıkları

Çalışmanın uygulama kısmında anket yöntemi ile veriler elde edilmiş, bilimsel analizler yapılmıştır. Çalışmanın teorik kısmı, ikincil kaynak taramaları geniş bir alanda yapılarak tamamlanmıştır. Araştırma, değişkenleri ölçmek için geliştirilen ölçeklerle toplanan bilgilerle sınırlandırılmıştır. Araştırma İstanbul ili Beylikdüzü ilçesi Ortaöğretim Kurumları ile sınırlıdır.

3.1.7. Araştırmanın Modeli

Eğitim kurumlarında yönetim ve yönetimde liderliğin performans üzerindeki önemi incelenmiştir. Araştırmada, mevcut durum ve değişkenler arasındaki ilişkiler belirlenmiştir. Bu şekliyle araştırmanın modeli, belirli değişkenler ve de değişkenler arasındaki ilişkilerin ifade edilmeye çalışıldığı “tanımlayıcı araştırma” modeline uymaktadır. Tanımlayıcı araştırmalar, bilinen bir durum ya da olayla ilgili çeşitli değişkenlerin özelliklerini ortaya koyma amacı taşır. Araştırma modelinin kavramsal çerçevesi aşağıda yer almaktadır.



Şekil-1 Yönetim Fonksiyonları, Liderlik ve Performans İlişkisi

Bağımlı değişken: Performans

Bağımsız değişken/değişkenler: Yönetim Fonksiyonları/Liderlik

3.1.8. Araştırmanın Yöntemi

Çalışmada betimsel yöntem izleneceğinden, raporun yazımında ikincil kaynak taramaları geniş bir alanda yapılarak tamamlanmıştır. Çalışmanın uygulama kısmında anket yöntemi ile veriler elde edilecek, analizler yapılarak rapor yazımı tamamlanmıştır.

Anket formunun hazırlanmasından sonra, soruların geçerliliğinin denenmesi açısından ilgili anket karşılıklı görüşme yöntemiyle uygulanmıştır. Soruların anlaşılabilir olduğuna kanaat edilmesi ve güvenilirlik analizinin pozitif sonuçlanması ile birlikte form katılımcılara dağıtılmıştır.

3.1.9. Araştırmanın Varsayımları

1. Çalışmada uygulanan yöntemin, bilimsel yöntem ilkelerine uygun olduğu varsayılmıştır.
2. Araştırmada neden-sonuç ilişkisini ortaya koyan anket yönteminin çalışma için uygun olacağı varsayılmıştır.
3. Çalışma bilimsel yönetime uygun olarak, objektif ve güvenilir olarak hazırlandığı varsayılmıştır.
4. İkincil kaynak taramalarının ve anket verilerinin çalışmanın amacını gerçekleştirmek için yeterli olacağı varsayılmıştır.
5. Anket uygulanan yöneticilerin samimi ve doğru cevaplar verdikleri varsayılmıştır.

3.1.10. Araştırmanın Hipotezleri

Araştırma kapsamında ele alınan değişkenlere ilişkin geliştirilen araştırma hipotezleri aşağıdaki gibidir:

Hipotez 1: Yönetim Fonksiyonları ile performans arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır.

Hipotez 2: Liderlik ile performans arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır.

Hipotez 3: Yönetim ve Liderlik performansı pozitif etkiler.

Hipotez 4: Liderlik ve Yönetim algısı demografik faktörlere göre farklılaşır.

Hipotez 4a: Cinsiyet

Hipotez 4b: Yaş

Hipotez 4c: Eğitim Durumu

Hipotez 4d: Hizmet Süresi

Hipotez 4e: Görev

3.1.11. Araştırma Verilerinin Analizi

Çalışmanın hazırlanmasında ampirik yöntem tercih edildiğinden soruları cevaplandırmak veya varsayımları sınamak için gerekli veriler anket tekniği ile toplanmıştır. Araştırmada teorik bölümün hazırlanmasında ikincil kaynaklardan yararlanılmıştır. Toplanan veriler, SPSS 21 programında istatistiksel analizler uygulanarak irdelenmiştir.

3.1.12. Araştırmada Kullanılan Ölçekler

Araştırmada kullanılan ölçekler 3 bölüm olarak uygulanmış ve Koçak (2011) çalışmasından faydalanılmıştır. Her bir değişken tek boyut olarak tasarlanmıştır. Liderlik için 16, yönetim için 11 ve performans için 11 soru sorulmuştur. Ölçek soruları ek'te verilmiştir.

3.1.13. Araştırma Bulguları ve Değerlendirme

“Eğitim Kurumlarında Yönetim ve Yönetimde Liderliğin Çalışanların Performansına Etkileri” konusunu ele alan bu çalışmanın uygulama kısmında, anket yöntemi ile veriler elde edilerek, analizler yapılmıştır. Araştırmada örneklem olarak Eğitim Kurumları seçilmiştir.

3.1.14. Araştırmada Kullanılan Analiz Teknikleri

Araştırmanın hipotezlerin test edilmesi için verilerin normallik dağılımı incelenmiş ve parametrik testlerin yapılmasına karar verilmiştir. Bu doğrultuda; Pearson korelasyon analizi, regresyon ve Anova analizlerinden yararlanılmıştır. Boyutlara yönelik olarak faktör analizi yapılmış ve Cronbach Alpha güvenilirlik değerleri hesaplanmıştır. KMO örneklem uygunluğunun test sonucu Liderlik için 0,950, Yönetim için 0,903 ve performans için 0,897 olarak bulunmuş ve Barlett küresellik testi de anlamlı sonuçlar vermiştir. (anlamlılık düzeyi $p:0,000 < 0,001$).

Anket formunda katılımcıların cinsiyet, yaş, çalışma süresi, eğitim düzeyi, çalıştığı pozisyon gibi demografik niteliklerinin değerlendirilmesinde frekans ve yüzde dağılımları ile aritmetik ortalama ve standart sapma kullanılmıştır.

Araştırmanın bulguları ve yorumları 2 ana başlık altında sunulmaktadır. İlk başlıkta araştırma katılımcılarının demografik özelliklerine ait genel bilgiler sunulmuştur. İkinci başlıkta ise araştırma hipotezlerine ait analizlerin sonuçlarına değinilmiştir.

3.1.15. Uygulamaya Katılanlar ile İlgili Demografik Bulgular

Ankete katılanların demografik bilgileri bu kısımda yer almaktadır.

3.1.15.1. Uygulamaya Katılanların Cinsiyetlerinin Karşılaştırılması

Tablo-1 Uygulamaya Katılanların Cinsiyetleri

	Sıklık	Yüzde	Yüzde	Toplam Yüzde
Erkek	85	40,5	40,5	40,5
Kadın	125	59,5	59,5	100,0
Total	210	100,0	100,0	

Araştırmamıza katılanların 85'i erkek (%40,5) ve 125'si (%59,5) kadındır. Örneklemimizde normal dağılım göstermektedir.

3.1.15.2. Uygulamaya Katılanların Yaşlarının Karşılaştırılması

Tablo-2 Uygulamaya Katılanların Yaşları

	Sıklık	Yüzde	Yüzde	Toplam Yüzde
18-24	4	1,9	1,9	1,9
26-33	34	16,2	16,2	18,1
34-41	109	51,9	51,9	70,0
+42	63	30,0	30,0	100,0
Total	210	100,0	100,0	

Katılımcıların 4'ünün yaşları 18-24 yaş arasında (%1,9), 34'ünün 26-33 yaş arasında (%16,2), 109'unun 34-41 yaş arasında(%51,9) ve 63'ünün 42 yaş üstünde olduğu görülmektedir. Katılımcıların büyük bir çoğunluğunun 34 ila 41 yaş aralığında olduğu görülmektedir. Ankete katılanlar bu anlamda orta yaş düzeyindedir.

3.1.15.3. Uygulamaya Katılanların Çalışma Sürelerinin Karşılaştırılması

Tablo-3 Uygulamaya Katılanların Çalışma Süresi

	Sıklık	Yüzde	Yüzde	Toplam Yüzde
1-5 Yıl	101	48,1	48,1	48,1
6-10 Yıl	35	16,7	16,7	64,8
11-15 Yıl	34	16,2	16,2	81,0
16-20 Yıl	16	7,6	7,6	88,6
21-25 Yıl	17	8,1	8,1	96,7
26+ Yıl	7	3,3	3,3	100,0
Total	210	100,0	100,0	

Katılımcıların 101'inin çalışma süresi 1-5 yıl arasında(%48,1), 35'inin 6-10 yıl arasında(%16,7), 34'ünün 11-15 yıl arasında (%16,2), 16'sinin 16-20 yıl arasında (%7,6), 17'sinin 21-25 yıl arasında ve 7'sinin 26 yıl üzerindedir.

3.1.15.4. Uygulamaya Katılanların Eğitim Durumun Karşılaştırması

Tablo-4 Uygulamaya Katılanların Eğitim Durumu

	Sıklık	Yüzde	Yüzde	Toplam Yüzde
Ortaöğretim	4	1,9	1,9	1,9
Lisans	163	77,6	77,6	79,5
Yüksek Lisans veya Doktora	43	20,5	20,5	100,0
Total	210	100,0	100,0	

Eğitim durumları incelendiğinde; 4 kişinin Ortaöğretim (%1,9), 163 kişinin lisans (%77,6), 43 kişinin ise Yüksek lisans veya doktora (%20,5) mezunu olduğu görülmektedir.

3.1.15.5. Uygulamaya Katılanların Görevlerinin Karşılaştırılması

Tablo-5 Uygulamaya Katılanların Görevleri

	Sıklık	Yüzde	Yüzde	Toplam Yüzde
Aday Öğretmen	4	1,9	1,9	1,9
Öğretmen	173	82,4	82,4	84,3
Uzman Öğretmen	18	8,6	8,6	92,9
Müdür Yardımcısı	8	3,8	3,8	96,7
Müdür Başyardımcısı	1	,5	,5	97,1
Memur	1	,5	,5	97,6
Diğer	5	2,4	2,4	100,0
Total	210	100,0	100,0	

Ankete katılanların görevleri incelendiğinde ise; 4 kişinin (%1,9) aday öğretmen, 173 kişinin (%82,4) öğretmen, 18 kişinin (%8,6) Uzman öğretmen, 8 kişinin (%3,8) Müdür Yardımcısı, 1 kişinin Müdür Başyardımcısı (%0,5), 1 kişinin memur (%0,5), 5 kişinin de diğer görevlerde olduğu görülmektedir.

3.1.16. Ölçeklerin Geçerlilik ve Güvenilirlik Sonuçları

Araştırmada kullanılan liderlik, yönetim ve performans ölçeklerinin yapı geçerliliğini test etmek üzere elde edilen veriler faktör analizine tabi tutulmuştur (N=210). Ölçeklerinin her birinin tek boyutlu yapısı test edilmiştir. KMO örneklem

uygunluğunun test sonucu Liderlik için 0,950, Yönetim için 0,903 ve performans için 0,897 olarak bulunmuş ve Barlett küresellik testi de anlamlı sonuçlar vermiştir. (p(Anlamlılık Düzeyi)<0.001).

Tablo-6 Araştırma Ölçek Boyutları

Sıra No	Boyut	Cronbach Alfa
1	Liderlik	,958
2	Yönetim	,876
3	Performans	,911

Ölçeğin güvenilirlik sonuçları incelendiğinde ise, Cronbach Alpha değeri sırayla Liderlik için 0,958, Yönetim için 0,876 ve performans için 0,911 olarak tatmin edici şekilde yüksek seviyelerde tespit edilmiştir. Bu değerler güvenilirlik sınırları içerisindedir.

3.1.17. Araştırma Boyutlarının Tanımlayıcı İstatistikleri ve Korelasyon Değerleri

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

Tablo-7 Araştırma Boyutlarının Tanımlayıcı İstatistikleri ve Korelasyon Değerleri

Boyut	Ort.	S.S.	1	2	3
1.Liderlik	3,7116	,86378	1		
2.Yönetim	3,6286	,82831	,898**	1	
3.Performans	3,6675	,81250	,785**	,821**	1

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

Liderlik boyutunun ortalama skoru 3,71 S(Standart Sapma),86) olarak bulunmuştur. Bu değer, çalışanların liderlik ile ilgili ifadelerde "Katılım" şeklindeki yanıtı yakın bir değerlendirmede bulduklarını göstermektedir.

Yönetim boyutuna ait ortalama skor 3,62 (S: ,82) olarak bulunmuştur. Bu değer, çalışanların Yönetim ilgili ifadelerde "Kararsızım-Katılım" şeklindeki yanıtlara yakın bir değerlendirmede bulduklarını göstermektedir.

Performans boyutuna ait ortalama skor 3,66 (S: ,81) olarak bulunmuştur. Bu değer, performans ile ilgili ifadelerde "Kararsızım-Katılım" şeklindeki yanıtı yakın bir değerlendirmede bulduklarını göstermektedir.

Araştırmada incelenen iki değişken arasındaki ilişkinin test edildiği korelasyon analizi sonucunda; (p<0,05) ve "Performans" korelasyon değeri 0.785 (p<0,05) bulunmuştur. Bu değerler belirtilen boyutlar arasında anlamlı pozitif yönlü ilişkiler olduğu göstermektedir.

“Yönetim” ile “performans” boyutları arasındaki korelasyon değeri 0,821 ($p<0,05$) olarak bulunmuştur. Bu değer belirtilen boyutlar arasında anlamlı pozitif yönlü ilişkiler olduğu göstermektedir

“Performans” ile “liderlik” boyutlarının korelasyon değeri 0,785 ($p<0,05$) ve “yönetim” boyutu korelasyon değeri 0.821 ($p<0,05$) olarak bulunmuştur. Bu değerler belirtilen boyutlar arasında anlamlı pozitif yönlü ilişkiler olduğu göstermektedir.

3.1.17. Araştırma Boyutlarının Regresyon Analiz Sonuçları

Liderlik ve Yönetimin, Performans üzerinde anlamlı olarak ne kadar etkili olduğunu test etmek üzere hiyerarşik regresyon analizi yapılmıştır. Regresyon analizi yapılırken Liderlik ve Yönetim değişkenlerinin boyutları denkleme dâhil edilerek etkileri ayrı ayrı ele alınmış, açıklanan varyansa bakılmıştır.

Tablo-8 Araştırma Boyutlarının Regresyon Analiz Sonuçları

Boyutlar	Performans
	Model
Liderlik	,250**
Yönetim	,596***
R ²	,682
F	225,579***

* $p<0,10$

** $p<0,05$ *** $p<0,001$

Tablo 8’ de görüleceği üzere liderlik ve yönetim, performansa anlamlı bir etki göstermektedir. Liderlik performans üzerinde ($\beta=.25$, $p<.05$) anlamlı olarak etki etmektedir. Yönetim ise daha da etkili olarak performans üzerinde($\beta=.596$, $p<.001$) etki etmektedir.

Cinsiyet, yaş, eğitim durumu, hizmet yılı ve göreve göre liderlik ve yönetim algılarının farklılaşp farklılaşmadığını test etmek üzere oluşturulan hipotezleri test etmek üzere tek yönlü varyans analizi (ANOVA) yapılmıştır. Anlamlılık düzeyi $p<0.05$ olan demografik özellikler ve liderlik ve yönetim faktörleri arasında anlamlı bir farklılık olduğu kabul edilmiş ve ortalamalara bakılarak hangi özelliklerin hangi faktörü etkilediği belirlenmeye çalışılmıştır. Ancak hiçbir demografik faktörün liderlik ve yönetim üzerinde farklılaşmadığı tespit edilmiştir.

Bu sonuçlar ışığında kabul ve ret edilen hipotezler aşağıda belirtilmiştir:

Hipotez 1: “Yönetim Fonksiyonları ile performans arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır” (KABUL EDİLMİŞTİR).

Hipotez 2: “Liderlik ile performans arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır” (KABUL EDİLMİŞTİR).

Hipotez 3: “Yönetim ve Liderlik performansı pozitif etkiler”(KABUL EDİLMİŞTİR).

Hipotez 4: Liderlik ve yönetim algıları demografik faktörlere göre farklılaşır.

Hipotez 4a:Cinsiyet (RED)

Hipotez 4b: Yaş (RED)

Hipotez 4c: Eğitim Durumu (RED)

Hipotez 4d: Hizmet Süresi (RED)

Hipotez 4e: Görev (RED)

BULGULAR VE ÖNERİLER

Liderlik ile Yönetimin performans ilişkisi inceleyen araştırmamızda elde ettiğimiz sonuçlar, liderlik ve performansın eğitim kurumlarında performans üzerinde etkili olduğudur. Araştırmamızdaki sonuçlar aşağıda detaylandırılmıştır.

Korelasyon analizlerinde elde edilen sonuçlar performans skorlarının liderlik ve yönetim fonksiyonları ile pozitif yönlü ilişkilerinin olduğunu göstermektedir. Performansı yüksek olan çalışanların yöneticilerinin ve yöneticilerinin liderlik özelliklerinin etkisi olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuçlarımız bugüne kadar bu konuyla ilgili yapılan çalışmalarını destekler niteliktedir.

Regresyon analizinden elde edilen sonuçlar ise performans üzerinde liderliğin ve özellikle yönetimin anlamlı etki ettiğini göstermektedir. Özellikle yönetimin etkili çıkmasındaki temel faktör olarak eğitim kurumlarında standartlaşan uygulamaların yoğunlukta olması yönetimin etkili çıkmasında temel neden olarak söylenebilir.

Eğitim kurumları açısından performansın önemi kaçınılmazdır. Bu nedenle özellikle yöneticilerin çalışanların performans düzeylerini arttıracak yönetim fonksiyonlarını ve liderlik özelliklerini sergilemeleri beklenmektedir.

Eğitim kurumlarında çalışanların motivasyonunun yüksek olması, verimli çalışmalar yapabilmeleri ve performanslarını arttırabilmeleri için yöneticilerin ellerindeki kaynakları iyi kullanmaları ve beklenen liderlik özelliklerini çalışanlara göstermeleri son derece önemlidir.

Eğitim kurumları başta olmak üzere motivasyon sağlayıcıların başında yöneticiler gelmektedir. Kurum ne kadar iyi çalışma koşullarına sahip olsa da yöneticilerin tavır ve davranışları, yönetim anlayışları çalışanların performansına katkı sağlayacaktır. Günümüz yönetim anlayışlarını karşılayabilecek yöneticilerin yetişmesini sağlamak önemli bir önceliktir. Bu tarz yöneticilerle birlikte çalışanların buldukları kurumla amaç birlikteliği sağlamaları kolaylaşır.

Örgütlerde çalışanlar ile kurum arasında duygusal bağlılığın sağlanmasına yönelik yaklaşımlar çalışanları kurumun hedefleri doğrultusunda kanalize olmasına katkı sunabilir. İş yerinde çalışanlar ile kurum arasında duygusal bir bağlılığın yanında işin profesyonellik boyutu da unutulmamalıdır. Kurumun sağlıklı yürüebilmesi için kendi işleyişini belirli kurallara bağlaması ve o yönde hareket etmesi işletmenin faydasına olabilir.

Eğitim yönetiminde lider olarak okul müdürlerinin yaptığımız araştırma sonuçlarına göre;

- Yönetim konusunda yeterli donanıma sahip olmaları için çeşitli eğitim programları, konferans, seminer ve hizmet içi eğitim ile yetiştirilmeleri,
- Bir okuldaki değişimi başlatan motivasyon kaynağı okul müdürünün yönetim becerileri, iletişim, motivasyon, yöneltme ve yönlendirme, vizyon gibi alanlarda kurumunda farklı bir eğitim öğretim ortamı oluşturması,
- Eğitim kurumlarında öğretmenlerden beklenen verimin alınması için memnuniyetlerini artırıcı ve motivasyonlarını sağlayıcı eğitimler düzenlenmeli,
- Yöneticinin öğretimsel başarıları elde edebilmesi için sağlam bir örgütsel yapısının kurulabilmesine yönelik merkezi ve yerel destek sağlanması,
- Örgütsel iletişimin sağlanmasında okul müdürünün iyi bir dinleyici olması, öğretmenlerden gelen önerileri dikkatle uygulamaya geçirmesi,
- Eğitim bilimi, eğitim felsefesi açısından okul liderinin örgütsel kimlik sağlamaya yönelik yönetim mantığını oturtabilme ve yorumlayabilme becerisinin kazandırılması,
- Eğitim yöneticisinin bir lider olarak bulunduğu çalışma ortamında olumlu bir iklim oluşturması,
- Okullarda okul lideri tarafından toplumun kabul gördüğü değer yargıları ekseninde bir kurumsal anlayış oluşturulması,
- Her yönetim kademesinde olduğu gibi okullarda da yöneticilerin teknik becerilerinin hizmet içi eğitim yoluyla geliştirilmesi,
- Uzmanlık gücüne ve karar verme yetisine sahip bir okul liderinin çalışanları da kurumsal karar verme sürecine katması,
- Çalışanların kurumlarına bağlılık hissedebilecekleri bir çalışma ortamının sağlanması,

Milli Eğitim Bakanlığı eğitim kurumlarına liderlik yapacak yöneticileri belirlerken liyakat ve kariyer ilkelerini gözeten yönetmeliklerin çıkarılması gerekmektedir.

Araştırmamızın sonuçlarına göre Okul yöneticisi;

- Çevresine güven verebilmeli,
- Teknolojiyi iyi kullanabilmeli,
- Eğitim süreci ile ilgili teknik yeterliliklere sahip olabilmeli
- Eğitime inanmış bir yönetici kimliğini okulda hissettirmeli ve insanları inandırabilmeli,
- Okulu ayakta tutan onun iç dinamiklerini harekete geçirebilmeli
- İletişim becerisi yönünün güçlü olması kurumunun amaçlarını içselleştirmesi,
- Yöneticinin kurumda bilinç uyandırması için gereken meziyetlere sahip olması,

- Yönetici koordinasyonu sağlarken çalışanların çalışma koşulları, işten aldıkları doyumunu gözetmesi,
- Yönetici personelin insani olan bütün gereksinimlerini karşılamada samimi olması
- Bu işleyişin çalışanlar tarafından idrak edilmesi durumunda onlarla yönetici arasında bir eşgüdümün olması daha da kolaylaşabilir.
- Okul müdürlerinin kişisel heves ve hırslarını bir taraf bırakarak toplum yararına iş yapabilmesi, bulunduğu yere değer katmayı kendisine ilke edinmesi,

Okul müdürü çalışanlarda takım ruhu ile iş başarabilmeyi, ortak amaçlar etrafında birleştirmeyi sağlayabilmelidir.

KAYNAKÇA

KİTAPLAR

- AKGEMCİ Tahir, **Stratejik Yönetim**, Gazi Kitabevi, Ankara, 2008.
- AKMAN Yeşim, **Eğitim Psikolojisi**, Arkadaş Yayınevi, Ankara, 1998.
- AKTAN Ural, **Kurum Kültürü ve Örgütsel İletişim**, İletişim Yayınları, İstanbul, 2009.
- ALEMDAR Korkmaz, **Popüler Kültür ve İletişim**, Ümit Yayıncılık, Ankara, 1994.
- ATAY Kenan, **Okul kültürü, Kuramdan Uygulamaya Eğitim Yönetimi**, Kurgu Yayınları, İzmir, 2001.
- AYDIN Mehmet, **Eğitim Yönetimi**, Hatiboğlu Yayınevi, Ankara, 1994.
- AYDIN Mehmet, **Eğitim Yönetimi**, Hatiboğlu Yayınları, Ankara, 2007.
- BALAY Refik, **Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2000.
- BALCI Ali, **Etkili Okul Araştırmalarına Göre Etkili Öğretim ve Etkili Öğretmen**, Alfa Basım, Ankara, 2005.
- BALTAŞ Acar, **Ekip Çalışması ve Liderlik**, Remzi Kitabevi Yayını, İstanbul, 2002.
- BARUTÇUGİL İsmet, **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**, Kariyer Yayıncılık, İstanbul, 2004.
- BAŞARAN İbrahim, **Yönetim**, Gül Yayınevi, Ankara, 1999.
- BİNBAŞIOĞLU Cenap, **Eğitim Yöneticiliği**, Binbaşıoğlu Yayınevi, Ankara, 1983.
- BİNGÖL Demet, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Beta Yayınları, İstanbul, 1998.
- CÜCELOĞLU Doğan, **Eğitimde Yeterlilik**, Remzi Kitabevi, İstanbul, 1993.
- ÇELİK Vehbi, **Okul Kültürü ve Yönetimi**, Pegem Yayıncılık, Ankara, 2002.
- ÇOLAK Emine, **Okul Yönetimi**, Hatipoğlu Yayınları, Ankara, 1988.
- EFİL İsmail, **İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon**, Uludağ Yayınları, Bursa, 1996.
- EREN Erol, **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, Beta Yayınları, İstanbul, 2005.
- EREN Erol, **Yönetim ve Organizasyon**, Beta Basım, İstanbul, 1993.
- ERGEZER Bahattin, **Liderlik ve Özellikleri**, Ocak Yayınları, Ankara, 1997.
- EROL Eren, **İşletmelerde Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, Beta Basım Yayım, İstanbul, 2000.
- GEMİCİ Tahir, **Stratejik Yönetim**, Gazi Kitapevi Yayınları, Ankara, 2007.
- GÖKÇE Orhan, **İletişim Bilimine Giriş**, Turhan Kitapevi, Ankara, 1993.
- GÜRSEL Mehmet, **Okul Yönetiminde Rol Oynayan Öğeler**, Eğitim Kitabevi, Konya, 1997.
- GÜRSEL Metin, **Okul yönetimi**, Mikro Basım Yayım, Konya, 1997.

- İLGAR Lütfü, **Eğitim Yönetimi-Okul Yönetimi**, Beta Yayınları, İstanbul, 1996.
- KARASAR Nalan, **Okul Yönetiminde Kurallar**, Nobel Yayın, Ankara, 2011.
- KAYABAŞI Tan, **Eğitimde yönetici**, Anı Yayıncılık, Ankara, 2002.
- OĞUZKAN Fatma, **Okul Yönetimi**, Ülkü Yayınları, Ankara, 1993.
- TAYMAZ Haydar, **Okul Yönetimi İlköğretim ve Ortaöğretim Müdürleri İçin**, Pegem Yayınları, Ankara, 2003.
- TAYMAZ Haydar, **Okul Yönetimi**, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri, 1997.
- TEZCAN Mahmut, **Eğitim**, Eğitim Fakültesi Yayınevi, Ankara, 1981.
- TURGUT Fuat, **Denetleme ve Değerlendirme**, Eğitim Bilimleri Yayınları, Ankara, 1985.
- ÜNAL Semra, **Okul Yöneticisi**, Gelişim Dizgi ve Yayıncılık, Ankara.
- YOZGAT Uğur, **Yönetimde Karar Alma Teknikleri**, Beta Yayınları, İstanbul, 1994.

MAKALELER

- BİRGEN Tahsin, "İnsan Kaynaklarının Gelişimi ve Eğitiminin Önemi", **Önce Kalite Dergisi**, İstanbul, 1994, 41-66.
- BOLAT Salih, "Eğitim Örgütlerinde İletişim", **Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, Ankara, 1996, 14-36.
- ÇUBUKÇU Zuhale ve Girmen Pınar, "Ortaöğretim Kurumlarının Etkili Okul Özelliklerine Sahip Olma Düzeyleri", **Sosyal Bilimler Dergisi**, Eskişehir, 2006, 16-34.
- FINDIKÇI İlhami, "Toplum ve Okul", **Yaşadıkça Eğitim Dergisi**, İstanbul, 1992, 9-25.

TEZLER

- AKAYTAY Ali, Karar Verme Sürecinde Maliyet Verilerinin Rolü: ABC Makine ve Ticaret Sanayii A.Ş. Uygulaması, Sakarya, 2004, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**.
- ÇAKIR Ali, Okul Kültürü, İstanbul, 2007, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**.
- KOMBIÇAK Melisa, İlköğretim Okul Müdürlerinin Yeterliklerinin İncelenmesi, İstanbul, 2011, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**.

İNTERNET

- http://194.27.42.122/nsp/egitim_materyalleri/Kurumsal%20Stratejik%20Planlama.pdf, (Erişim Tarihi: 11 12 2014).
- <http://dergiler.ankara.edu.tr/dergiler/40/491/5795.pdf>, (Erişim Tarihi: 25 12 2014).
- <http://www.forumbahane.net/maol-10-sinif-ders-notlari/197562-planlamanin-asamalari.html>, (Erişim Tarihi: 07 05 2014).

http://fbemoodle.emu.edu.tr/pluginfile.php/29340/mod_resource/content/0/butce_ne_dir_.pdf, (Erişim tarihi: 12 08 2014).

http://www.ted.org.tr/pdf/ted_turkiyede_meslek_egitimi_ve_sorunlari_ocr.pdf, (Erişim Tarihi: 28 11 2014).

http://sbe.erciyes.edu.tr/dergi/sayi_19/11-%20%28207-237.%20syf.%29.pdf, (Erişim Tarihi: 20 12 2014).

<http://www.jret.org/FileUpload/ds217232/File/uzaktanegitim.pdf>, (Erişim Tarihi: 29 11 2014).

http://moodle.baskent.edu.tr/pluginfile.php/472/mod_resource/content/0/ders_notlari/Egitim_Teknolojilerinde_Temel_Kavramlar_-_Ders_Notu.pdf, (Erişim Tarihi: 25 12 2014).

<http://www.efdergi.hacettepe.edu.tr/199410FEYYAT%20G%C3%96K%C3%87E.pdf>, (Erişim Tarihi: 30 12 2014).

http://www.sgk.gov.tr/wps/wcm/connect/e82dcd35-1f4e-49f9-9927-567fac013f62/unvan_bazinda_is_gorev_tanimlari_kitabi_2014-14.pdf?MOD=AJPERES, (Erişim Tarihi: 18 12 2014).

<http://www.efdergi.hacettepe.edu.tr/19894AYTA%20A%C3%87IKALAN.pdf>, (Erişim Tarihi: 16 11 2014).

<http://dergiler.ankara.edu.tr/dergiler/40/520/6524.pdf>, (Erişim Tarihi: 26 12 2014).

http://www.gefad.gazi.edu.tr/window/dosyapdf/2007/3/2007-3-123-139-23-139.pdf?origin=publication_detail, (Erişim Tarihi: 13 12 2014).

http://www.gefad.gazi.edu.tr/window/dosyapdf/2007/3/2007-3-123-139-123-139.pdf?origin=publication_detail, (Erişim Tarihi: 18 12 2014).

http://acikders.ankara.edu.tr/pluginfile.php/740/mod_resource/content/3/Okul%20Y%C3%B6neticisinin%20Davran%C4%B1%20C5%9F%20C4%B1.pdf, (Erişim Tarihi: 24 12 2014).

http://www.yarbis1.yildiz.edu.tr/web/userCourseMaterials/cerdogan_02cc746eeee5f6a9996ab12edf87d02c.pdf, (Erişim Tarihi: 14 11 2014).

<http://www.tebd.gazi.edu.tr/index.php/tebd/article/view/60>, (Erişim Tarihi: 29 11 2014).

http://web.shgm.gov.tr/documents/sivilhavacilik/files/sht_17_2.pdf, (Erişim Tarihi: 14 12 2014).

<http://goldenworld.blogcu.com/yonetici-yeterlilikleri/5631304>, (Erişim Tarihi: 25 04 2014).

http://dhgm.meb.gov.tr/yayimlar/dergiler/160/Milli_Egitim_Dergisi/160_toremekolay.htm, (Erişim Tarihi: 05.02.2014).

<http://www.nuveforum.net/88-genel-ekonomi/30154-is-hayatinda-motivasyonun-verimlilik-etkisi/>, (Erişim Tarihi: 15.04.2014).

<http://iibf.erciyes.edu.tr/dergi/sayi29/sdogan.pdf>, (Erişim Tarihi: 10 12 2014).

<http://sbe.kmu.edu.tr/userfiles/file/tezler/isletme/sefator.pdf>, (Erişim Tarihi: 19 06 2014).

<http://www.muhasetr.com/yazarlarimiz/erdogan/007/>, (Erişim Tarihi: 29 11 2014).

<http://journals.istanbul.edu.tr/iuisletme/article/viewFile/1023013839/1023013053>, (Erişim Tarihi: 12 12 2014).

<http://www.tcmb.gov.tr/wps/wcm/connect/2b36b057-ee0d-4703-9d5e-11b9512070cd/tamergundogan.pdf?MOD=AJPERES&CACHEID=2b36b057-ee0d-4703-9d5e-11b9512070cd>, (Erişim Tarihi: 27 12 2014).

<http://iibfdergi.cumhuriyet.edu.tr/archive/rgtlerdebireyselperformansunsurlarveatma.pdf>, (Erişim Tarihi: 05 11 2013)

http://www2.bayar.edu.tr/yonetimekonomi / dergi/pdf / C15S22008/179 _ 194 . pdf, (Erişim Tarihi: 19 11 2014).

http://www.btk.gov.tr/ekDosyalar/tezler/Sevgi_TASDEMIR .PDF, (Erişim Tarihi: 15 12 2014).

<http://dergipark.ulakbim.gov.tr/hacettepesid/article/viewFile/5000046451/5000043633>, (Erişim Tarihi: 18 11 2014).

EKLER

**EĞİTİM KURUMLARINDA YÖNETİM, YÖNETİMDE LİDERLİĞİN ÇALIŞANLARIN
PERFORMANSINA ETKİLERİ VE BEYLİKDÜZÜ ORTAÖĞRETİM
KURUMLARI ÖRNEĞİ**

ANKET FORMU¹⁰¹

Değerli Katılımcı,
Eğitim öğretim faaliyet sahasını konu alan akademik bir çalışmaya veri toplamak amacıyla bu anket formu hazırlanmıştır. Araştırmada sağlıklı sonuçlar alabilmemiz için sorulara içinde bulunduğunuz durumu en iyi yansıtacak seçeneği belirtmeniz önemlidir. Sorulara vereceğiniz cevapların samimiyeti çalışmaya büyük katkı sağlayacaktır.

Çalışmamıza vakit ayırdığınız için teşekkür ederim.

Aytaç ÖZDEMİR

BÖLÜM 1

Bu bölümde kişisel durumunuzla ilgili çoktan seçmeli sorular yer almaktadır. Size uygun olan seçeneğin yanındaki ayraç () içine "X" işareti koyarak işaretleyiniz. Lütfen hiçbir soruyu cevapsız bırakmayınız.

1. Cinsiyetiniz:

- a. () Erkek b. () Kadın

2. Yaşınız:

- a. () 18-25 b. () 26-33 c. () 34-41 d. () 42 +

3. Öğrenim Durumunuz

- a. () İlkokul b. () Ortaöğretim
c. () Yüksekokul d. () Lisans
e. () Yüksek Lisans veya Doktora

4. Kurumdaki hizmet süreniz

- a. () 1-5 Yıl b. () 6-10 Yıl c. () 11-15 Yıl
d. () 16-20 Yıl e. () 21-25 Yıl f. () 26+ Yıl

5. Göreviniz

- a. () Aday Öğretmen b. () Öğretmen c. () Uzman Öğretmen
d. () Müdür Yardımcısı e. () Müdür Başyardımcısı f. () Memur
g. () Yardımcı Personel h. () Diğer.....

Anketi cevaplandırmaya devam etmek için lütfen diğer sayfaya geçiniz.

¹⁰¹ Rahime Dilek Koçak, Yöneticilerin Liderlik Özelliklerinin Çalışanların Motivasyonu ve Performansı Üzerindeki Etkileri: Kamu ve Özel Hastanelerinde Bir Uygulama, Gazi üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İşletme Eğitimi Ana Bilim Dalı, İşletme Eğitimi Bilim Dalı, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Ankara, 2011, ss. 131-133.

BÖLÜM 2

Lütfen aşağıdaki ifadeleri üst yöneticinizi düşünerek yanıtlayınız. Aşağıdaki ifadeler liderlik, motivasyon ve performans ölçөгünü saptamaya yönelik olup, iyi ve kötü gibi değeri yargılarını içermemektedir.

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Her ifadenin karşısına ifadeye katılma derecenizi belirten ve sizin için en uygun olan seçeneği "X" işareti koyarak belirtiniz.					
1. Tavrıları güç ve güven hissi verir.					
2. Onunla çalışmak zevklidir.					
3. Ortak bir misyona sahip olmanın önemini belirtir					
4. Davranışları ona saygı duymama neden olur					
5. Grubun iyiliği için kendi önceliklerinden vazgeçer.					
6. Başkalarını yetiştirmek, onlara yeni bir şeyler öğretmek onun için önemlidir.					
7. Kendimi geliştirmeye beni yönlendirir.					
8. İçimdeki çabayı ve hevesi gördüğünde bana destek olur.					
9. Bana grubun herhangi bir üyesi olarak değil de bir birey olarak davranır.					
10. Yapılan iyi işi daima takdir eder.					
11. İşimizi nasıl yaptığımıza farklı yönlerden bakmamızı önerir.					
12. Sorunlar ciddiyet kazanıncaya kadar karışmaz.					
13. Harekete geçmesi için problemlerin kronikleşmesi gereklidir.					
14. Hedeflerimize ulaşabileceğimize güvendiğini belli eder.					
15. Takip edilecek iyi bir modeldir.					
16. Gelecekle ilgili düşüleriyle bizi peşinden sürükler.					
17. Şu andaki Üstüm iyi bir dinleyici.					
18. Şu andaki Üstüm önerilerime uymadığı zaman neden gösteriyor.					
19. Üstüm tarafından personelin bir üyesi olarak karar verme sürecine dahil edilirim.					
20. Üstüm tarafından övgü almak ve onaylanmak benim için önemlidir.					
21. Gündelik bazda Üstümden hak ettiğim ve beklediğim olumlu tepkileri alırım.					
22. Bir şeyler öğrenebileceğim yapıcı eleştiriler almak benim için önemlidir.					
23. Şu andaki Üstüm yaptığım işle yeterince ilgilidir.					
24. Üstümüz aldığımız ücretleri tatminkar bulur.					
25. Kendisine güven duymam benim için önemlidir.					
26. Görevim nedeniyle iş yerimde hak ettiğim yetki düzeyini tatminkar buluyorum.					
27. Üstümün iş görenler arasındaki iş dağılımını doğru ve adil yaptığını düşünüyorum.					
28. İş tanımında yer almasa bile işe yeni başlayanlara, üstümü örnek alarak, yardımcı olurum.					
29. Davranışları iş performansımı etkiler.					
30. Verdiği görevden daha fazlasını yapmak için gönüllü olurum.					
31. Performanslarımızı adil olarak değerlendirdiğini düşünüyorum.					
32. Diğerlerinin iş yükü artınca, güçlükleri aşınca kadar onlara yardımcı olmamı takdir eder.					
33. Yüksek performansla çalışabilmem Üstümün yaklaşımlarına bağlıdır.					
34. Kurumdan sorumlu üstümün işlerinde ona yardımcı olurum.					
35. Verdiği görevden daha fazla sorumluluk yüklenbilirim.					
36. Üstümüz tarafından performans değerlendirilmesi yapılır.					
37. Verdiği görevleri istenilen şekilde yerine getirerek, işin genelinde iyi bir performans sergilerim.					
38. İşe gelemeyecek olursam yasal zorunluluğun ötesinde mutlaka kendisine önceden haber veririm.					

Değerli zamanınızı ayırarak anketi cevaplandığınız için teşekkür ederim.