

**ORTAÖĞRETİM KURUMU
YÖNETİCİLERİ VE ÖĞRETMENLERİNİN
OKUL YÖNETİCİLERİNDE BULUNMASI
GEREKEN NİTELİKLERE İLİŞKİN
ÖNCELİKLERİ**

**Canan MADENOĞLU
(Yüksek Lisans Tezi)**

Şubat 2003

ORTAÖĞRETİM KURUMU YÖNETİCİLERİ VE ÖĞRETMENLERİNİN
OKUL YÖNETİCİLERİNDE BULUNMASI GEREKEN
NİTELİKLERE İLİŞKİN ÖNCELİKLERİ

Canan MADENOĞLU

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Eğitim Bilimleri (Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi) Anabilim Dalı

Danışman: Prof. Dr. Coşkun BAYRAK

Eskişehir

Anadolu Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü

Şubat 2003

YÜKSEK LİSANS TEZ ÖZÜ

ORTAÖĞRETİM KURUMU YÖNETİCİLERİ VE ÖĞRETMENLERİNİN OKUL YÖNETİCİLERİNDE BULUNMASI GEREKEN NİTELİKLERE İLİŞKİN ÖNCELİKLERİ

Canan MADENOĞLU

Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı

Anadolu Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ocak 2003

Danışman: Prof.Dr. Coşkun BAYRAK

Toplumlarda ortak bir amaca ulaşmak için işbirliği yapan bireylerin bir araya gelmesiyle örgütler oluşur. Ortak bir amacı gerçekleştirme sonucu ortaya çıkan örgütlerde yönetim faaliyeti söz konusudur.

Yönetici, işgörenleri örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için etkin olarak yöneltme bilgi ve becerisine sahip kimsedir

Çağımız yöneticisinin toplumdaki ve yönettiği örgütteki bireylerden saygı görmesi, örgütün amaçları doğrultusunda etkili ve verimli sonuçlar elde etmesi, yöneticinin deneyimi, bilgisi, yeteneği, etkileme gücü ve liderlik yeteneği ile mümkün olabilmektedir. “Bilgi Toplumu” olma yolunda yol almaya çalışan ülkelerde, toplumsal sorumluluk yüklenmiş olan eğitim örgütlerinin daha etkin ve verimli çalışması için, okul yöneticilerinin bir takım niteliklerle donanmış olması gerekmektedir.

Okul yönetimi sürecinde okul yöneticisinde bulunması gerekli olan niteliklerden bazıları kritik niteliklerdir. Kritik niteliklerin, okulun hedeflerine ulaşması ve olumlu bir okul iklimi yaratması açısından en fazla katkıyı sağlayacak olan öncelikli öneme sahip nitelikler olduğu düşünülmektedir.

Bu araştırma ile, ortaöğretim kurumlarında görev yapan okul yöneticilerine ve öğretmenlere göre okul yöneticilerinde bulunması gereken öncelikli nitelikleri saptamak amaçlanmıştır.

Tarama modelinde desenlenen araştırma 2002-2003 eğitim-öğretim yılında Eskişehir il merkezinde görev yapan 1820 ortaöğretim kurumu öğretmeninden örneklem alınarak bulunan 1001 öğretmene uygulanmış, 908 öğretmenden kullanılabilir veri elde edilmiştir. 38 ortaöğretim kurumu yöneticisinin tamamına ulaşılmış olup 37 okul yöneticisinden veri elde edilmiştir. Araştırmada frekans ve yüzdeye dayalı betimsel istatistiksel tekniklerden yararlanılmıştır.

Araştırmadan elde edilen bulgulara göre öğretmenlerin okul yöneticilerinde bulunması gereken öncelikli kişisel nitelikler konusundaki öncelikleri, “demokratik olma, dürüst olma, iletişim becerilerinde yetkin olma, okul yönetimi alanında eğitim alma, hoşgörülü ve sabırlı olma, liderlik nitelikleri konusundaki öncelikleri “yeniliklere açık olma, vizyon sahibi olma, güvene dayalı çalışma ortamı oluşturma, harekete geçirici ve yönlendirici olma, model olma, yönetsel nitelikler konusundaki öncelikleri “karar verme, planlama, eğitim işlerinde yetkin olma, örgütlenme ve denetleme” şeklinde sıralanmıştır.

Okul yöneticilerinde bulunması gereken öncelikli kişisel nitelikler konusunda okul yöneticilerinin öncelikleri “dürüst olma, demokratik olma, okul yönetimi alanında eğitim alma, ana dili etkin kullanma ve genel kültür sahibi olma”, liderlik nitelikleri konusundaki öncelikleri, “vizyon sahibi olma, yeniliklere açık olma, kendini geliştirme, güvene dayalı çalışma ortamı oluşturma, harekete geçirici ve yönlendirici olma”, yönetsel nitelikler konusundaki öncelikleri, “karar verme, planlama, eğitim işlerinde yetkin olma, okul işletmeciliğinde yetkin olma ve denetleme” şeklinde sıralanmıştır.

Araştırma sonunda elde edilen bulguların, okul yöneticilerinin sağlıklı biçimde seçilme ve yetiştirilmesi konusunda, ilgililere rehberlik edeceği, bu programlar içerisinde var olan konuların ağırlıklarının saptanmasına ipuçları sağlayacağı,

öğretmenlerin görüşlerini dikkate alarak yöneticilerin kendilerini geliştirmelerinde yol gösterici olacağı düşünülmektedir.

ABSTRACT**THE PRIORITIES OF THE HIGH SCHOOL
TEACHERS AND ADMINISTRATORS RELATED TO THE REQUIRED
QUALITIES OF SCHOOL ADMINISTRATORS**

Canan MADENOĞLU

Division of Educational Sciences

(Education Administration, Supervising, Planning and Economics)

Anadolu University Institute of Educational Sciences

Adviser: Professor Dr. Coşkun BAYRAK

In communities, organisations, which consist of individuals cooperating to gain some shared achievements, take place. It becomes possible to mention of management activities in organisations whose aim is achieving mutual objectives.

Administrator is the person who has the knowledge and ability of directing the individuals successfully to get shared achievements of the organisation.

For having the respect of the community and the individuals of the organisation which is directed by himself; to reach the achievements related to the goals of the organisation, the modern administrator should have, experience, knowledge, ability, the power of affecting people and leadership skills. In societies which try to value information highly, the administrators of educational organisations, which have certain responsibilities, should have some particular qualities to be able to work for an effective and successful organisation.

Some of these qualities are quite critical. It has been agreed that these qualities have priorities of highly important which would get the most effective contribution for providing the organisational targets and creating a positive school atmosphere.

With these research, it has been aimed to identify required qualities of the school administrators by asking for the opinions of the administrators and teachers working in high schools.

The study which was designed in survey research method, was carried out on 1001 teachers from 1820 teachers who work in the city center of Eskişehir in 2002-2003 Scholastic Year. 908 necessary data was obtained. The study was carried out on 38 administrators that's why there was no need to take samples. It has been made use of the descriptive statistical techniques which are based to frequency and percentage.

According to the findings, the priorities of the teachers on school administrators' personal qualities are: being democratical, honest, tolerant, and patient. Their priorities on school administrators' leadership skills are: to encourage improvements, to have vision, creating a good working atmosphere based on confidence, to be able to direct, to be a model. The priorities on managing skills are: making decision planning, being effective on instructional matters, being a good organisator and controller.

The school administrators expressed their priorities on the leaders' personal qualities as being honest and democratical, having a good knowledge of educational administration, being able to use the mother tongue effectively and having a remarkable general culture. The priorities on leadership skills are having vision, encouraging improvements, self development, to be able to create a working atmosphere based on confidence and having the ability of leading people. Administrative qualities are making decision, planning, being successful on educational work, managing the school organisation and being a good supervisor.

It has been suggested that these findings would be helpful for the authorities to select and educate school administrators in a successful way. They would contribute to

identify the priorities of the subjects in the educational programmes as well. They would also be helpful for the administrators to develop themselves considering the opinions of teachers.

JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI

Canan MADENOĞLU'nun "Ortaöğretim Kurumu Yöneticileri ve Öğretmenlerinin Okul Yöneticilerinde Bulunması Gereken Niteliklere İlişkin Öncelikleri" başlıklı tezi 27/02/2003 tarihinde, aşağıda belirtilen jüri üyeleri tarafından Anadolu Üniversitesi Lisansüstü Eğitim-Öğretim ve Sınav Yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi yüksek lisans tezi olarak değerlendirilerek kabul edilmiştir.

	Adı-Soyadı	İmza
Üye (Tez Danışmanı) :	Prof.Dr.Coşkun BAYRAK	
Üye :	Doç. Dr.Esmahan AĞAOĞLU	
Üye :	Yrd.Doç.Dr.Oğuz GÜRSEL	

Prof.Dr. İlknur KEÇİK
Anadolu Üniversitesi
Eğitim Bilimleri Enstitüsü Müdürü

ÖNSÖZ

“Bilgi Toplumu” olma yolunda ilerlemeye çalışan ülkelerde, toplumsal sorumluluk yüklenmiş olan eğitim örgütlerinin daha etkin çalışması ve daha etkin sonuçlar elde etmesi için okul yöneticilerinin bir takım niteliklerle donanmış olması gerekmektedir. Bu araştırmada okul yöneticileri ve öğretmenlere göre okul yöneticilerinde bulunması gereken öncelikli nitelikleri belirlemek amaçlanmıştır.

Bu araştırmayı gerçekleştirmeme olanak sağlayan araştırmamın her aşamasında katkılarıyla destek olan tez danışmanım Sayın Prof. Dr. Coşkun Bayrak’a emeği ve sabrı için sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Bilgi ve deneyimleriyle bana yol gösteren Eğitim Fakültesi Dekanı Sayın Prof. Dr. Gürhan Can’a teşekkür ederim.

Araştırma süresince görüş ve yardımlarına başvurduğum Milli Eğitim Müdür Yardımcısı Sayın İbrahim Gümüş’e, araştırmamın sonuçlanması için destek veren Kılıçoğlu Lisesi Müdürü Sayın Esin Kocatürk’e ve istatistiklerin yapılmasına katkı sağlayan Öğretim Görevlileri Sayın Adnan Boyacı ve Sayın Cemalettin N. Taşcı’ya en içten teşekkürlerimi sunarım.

Bu süreçte manevi destek aldığım eşim, kızım ve aileme özverileri için teşekkür ederim.

İÇİNDEKİLER

	<u>Sayfa</u>
YÜKSEK LİSANS TEZ ÖZÜ.....	ii
ABSTRACT	v
JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI	viii
ÖNSÖZ	ix
ÖZGEÇMİŞ	x
ÇİZELGELER LİSTESİ	xvi
1. GİRİŞ	1
1.1. Problem	1
1.1.1. Yönetim	4
1.1.2. Eğitim Yönetimi	12
1.1.2.1. Eğitim Yönetiminin Özellikleri	12
2. OKUL YÖNETİMİ	16
2.1. Okul Yöneticiliği ve Okul Yöneticiliğinin Özellikleri	18
2.2. Okul Yöneticisinde Bulunması Gereken Nitelikler	19
2.2.1. Kişisel Nitelikler	27
2.2.1.1. Demokratik Olma	28
2.2.1.2. Özverili ve Yardımsever Olma	30
2.2.1.3. Hoşgörülü ve Sabırlı Olma	31
2.2.1.4. Dürüst Olma	32
2.2.1.5. İletişim Becerilerinde Yetkin Olma	33
2.2.1.6. Dış Görünüşüne Önem Verme	35
2.2.1.7. Ana Dili Etkin Kullanma	36
2.2.1.8. Yabancı Dil Bilme	36
2.2.1.9. Genel Kültür Sahibi Olma	38
2.2.1.10. Okul Yönetimi Alanında Eğitim Almış Olma.....	38

2.2.2. Liderlik Nitelikleri	39
2.2.2.1. Vizyon Sahibi Olma	41
2.2.2.2. Model Olma	43
2.2.2.3. Kendini Geliştirme	44
2.2.2.4. Gelişime Destek Olma	45
2.2.2.5. Motive Etme	47
2.2.2.6. Harekete Geçirici ve Yönlendirici Olma	49
2.2.2.7. Ekip Çalışmasına Destek Olma	50
2.2.2.8. Güvene Dayalı Çalışma Ortamı Oluşturma	50
2.2.2.9. Yeniliklere Açık Olma	51
2.2.2.10. Risk Alma	52
2.2.3. Yönetmel Nitelikler	52
2.2.3.1. Öğrenci İşlerinde Yetkin Olma	53
2.2.3.2. Öğretim İşlerinde Yetkin Olma	53
2.2.3.3. Eğitim İşlerinde Yetkin Olma	54
2.2.3.4. Okul İşletmeciliğinde Yetkin Olma	54
2.2.3.5. İşgörenlerle İlgili İşlerde Yetkin Olma	55
2.2.3.6. Karar verme	56
2.2.3.7. Planlama	58
2.2.3.8. Örgütlenme	59
2.2.3.9. Eşgüdümleme	60
2.2.3.10. Denetleme	61
2.3. Amaç	62
2.4. Önem	62
2.5. Sınırlılıklar	63
2.6. Tanımlar	63
3. YÖNTEM	64
3.1. Araştırma Modeli	64
3.2. Evren ve Örneklem	64
3.3. Veriler ve Toplanması	65
3.3.1. Veri Toplama Aracının Geliştirilmesi	65
3.3.2. Veri Toplama Aracının Uygulanması	65

3.4. Verilerin Çözümü ve Yorumlanması	66
4. BULGULAR VE YORUM	67
4.1. Giriş	67
4.2. Ortaöğretim Kurumu Öğretmenlerine Ait Bulgular	67
4.3. Ortaöğretim Kurumu Okul Yöneticilerine Ait Bulgular	75
4.4. Okul Yöneticileri ve Öğretmenlerin Okul Yöneticilerinde Bulunması Gereken Öncelikli Niteliklere İlişkin Sıralamaların Karşılaştırılması	83
4.5. Özet	88
5. SONUÇ VE ÖNERİLER	90
5.1. Sonuç	90
5.2. Öneriler	92
EKLER	95
KAYNAKÇA	122

ÇİZELGELER LİSTESİ

ÇİZELGE	<u>Sayfa</u>
1. Uygulanan Ölçme Aracının Geri Dönüşü	64
2. Öğretmenlerin verdikleri önceliklere göre “okul yöneticilerinde bulunması gereken öncelikli kişisel nitelikler” in toplam puanlara göre sıralanması.	67
3. Öğretmenlerin verdikleri önceliklere göre “okul yöneticilerinde bulunması gereken öncelikli liderlik nitelikleri” nin toplam puanlara göre sıralanması.	70
4. Öğretmenlerin verdikleri önceliklere göre “okul yöneticilerinde bulunması gereken öncelikli yönetsel nitelikler” in toplam puanlara göre sıralanması.	73
5. Okul yöneticilerinin verdikleri önceliklere göre “okul yöneticilerinde bulunması gereken öncelikli kişisel nitelikler” in toplam puanlara göre sıralanması.	75
6. Okul yöneticilerinin verdikleri önceliklere göre “okul yöneticilerinde bulunması gereken öncelikli liderlik nitelikleri” nin toplam puanlara göre sıralanması.	78
7. Okul yöneticilerinin verdikleri önceliklere göre “okul yöneticilerinde bulunması gereken öncelikli yönetsel nitelikler” in toplam puanlara göre sıralanması.....	80
8. Okul yöneticileri ve öğretmenlere göre öncelikli kişisel niteliklere ilişkin sıralamalar.	83
9. Okul yöneticileri ve öğretmenlere göre öncelikli liderlik niteliklerine ilişkin sıralamalar.	85
10. Okul yöneticileri ve öğretmenlere göre öncelikli yönetsel niteliklere ilişkin sıralamalar.	87

1. GİRİŞ

Araştırmanın bu bölümünde araştırmada ele alınan probleme dayanarak yönetim ve yönetici kavramı, eğitim yönetimi ve özellikleri, okul yöneticiliği ve okul yöneticisinde bulunması gereken niteliklere ilişkin temel bilgiler verilmiş, ardından araştırmanın amacı açıklanmış, önemi ve sınırlılıkları belirlenmiştir.

1.1. Problem

İnsanların yalnız başına tüm gereksinimlerini karşılamasına olanak yoktur. Aristo'nun belirttiği gibi "insan toplumsal bir varlıktır" (Tortop ve diğerleri, 1993, s.71). Toplumsal örgütlenme, bireyleri birbirlerinden bağımsız, kendi başlarına hareket edebilen ögeler olmaktan çıkararak gruplar içinde toplar. Bireyin toplumsal yaşamı, gruplar içinde bir anlam ve belirginlik kazanır. Her toplumsal örgütlenme, birden fazla grubu içeren canlı ve yaşayan bir organizmadır.

Bireylerin örgütü, örgütlerin de toplumu oluşturduğu göz önünde bulundurulursa, bu geçişin birbirine sıkı sıkıya bağlı olduğu görülür. Bunun bir sonucu olarak örgütsel yaşamın kaçınılmazlığı ortaya çıkar.

Bireyler örgütler aracılığıyla kendi güçleriyle yapamayacakları amaçlarına ulaşmaya çalışırlar. Örgütler, bireylerin sınırlı fakat farklı yeteneklerinden yararlanırken bireyler de farklı ve sınırlı olan düşünme ve kavrama yeteneklerini örgütler aracılığı ile bütünleştirerek bireysel güç ve yeteneklerini aşan amaçlarını gerçekleştirirler (Aydın, 1998, s.113).

Yaşam boyu süregelen faaliyetlerin tamamını saran örgütler bir gereksinimden doğmaktadır ve temel ögesi insandır. İnsanlar toplu olarak yaşadıklarında örgütlenerek ortak bir amacı gerçekleştirmeye çalışıyorlarsa orada yönetim faaliyeti söz konusudur. (Gümüş, 1999, s.9)

Yönetimde başarılı ve olumlu ilişkilerin kurulması çalışanların tümünün sorumluluğunda olmasına rağmen, işgörenleri etkilemek durumunda olan

yöneticilerin, verimliliğin ve etkililiğin arttırılmasında oynadığı rol çok daha önemlidir.

Yönetici, örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için örgütte yer alan işgörenleri etkili ve verimli olarak yöneltme bilgi ve becerisine sahip kimsedir (Aytürk,1999, s.2).

Çağımız yöneticisinin toplumdan ve yönettiği alandaki bireylerden saygı görmesi, örgütün amaçları doğrultusunda etkili ve verimli sonuçlar elde etmesi, salt otoriteye bağlı bir yönetim anlayışı ile değil yöneticinin deneyimi, bilgisi, yeteneği, etkileme ve liderlik gücü ile mümkün olabilmektedir.

Yöneticilik nitelikleri yeterli düzeyde olmayan yöneticiler, zaman, emek ve para kaybına neden olabilmektedirler. Bu nedenle yöneticilerin bir takım niteliklerle donanmış olması gerekmektedir.

Yönetim, farklı bilim dalları tarafından geliştirilen çözümsel yaklaşımların birleştirilmesini ve uygulanmasını kapsar (Taymaz, 2000, s.17). Yönetim bilimi; kamu yöneticiliği, endüstri yöneticiliği, ordu yöneticiliği gibi çeşitli uzmanlık alanlarına ayrılmıştır. Eğitim yöneticiliği de kamu yönetiminin özel bir alanıdır (Binbaşıoğlu, 1988, s.2).

Eğitim yöneticiliği, eğitimle ilgili kuruluş ve okulların amaçlarına ulaşabilmeleri için, insan ve ilgili araç gereçlerin, en etkili bir biçimde yerleştirilmesini ya da kullanılmasını inceleyen bir bilim dalıdır (Binbaşıoğlu, 1988, s.3). “Okul yöneticiliği” eğitim yöneticiliğinin kapsamı içinde daha sınırlı bir alanı kapsar ve eğitim yönetimi ilkelerinin okullara uygulanması olarak değerlendirilebilir.

Ülkeler artık daha çok okuyan, daha çok araştıran “ Bilgi Toplumu” olma yolunda yol almaya çalışmaktadırlar. Bu durum sistemin daha etkin ve verimli çalışması için diğer ülkelerde olduğu gibi ülkemizde de eğitim örgütlerinin, eğitim yöneticilerinin ve öğretmenlerin gereken çabayı göstermelerini gerekli kılmaktadır. Yeni kuşakların baş döndürücü hızla devam eden yarışta başarılı olabilmesi için bilgi çağının gereklerine uygun olarak yaratıcı, sorun çözme yeteneğine sahip, bilgiye erişme yollarını bilen, ileri teknoloji bilgilerini kullanabilen, esnek düşünebilen, bilimsel düşünme yeteneğini kazanmış, sağlıklı, kişilik ve sosyal gelişimini tamamlamış olarak yetiştirilmesi gerekmektedir (Cordan, 1995, ss.11-12).

Okul yönetimi eğitim yönetiminin sınırlı bir alana uygulanmasıdır (Bursalıoğlu, 1999, s.5). Okul yönetiminin görevi, okulu amaçlarına uygun olarak yaşatmaktır. Sadece tecrübelerine dayanarak ve deneme yanılma yoluyla okulları yönetmeye çalışmak devri çok gerilerde kalmıştır (Taymaz, 1995,s.24). Okulu amaçlarına uygun yaşatmak yöneticinin, okul yönetimi kavram ve süreçlerini iyi bilmesi ve bu alanda akademik bir eğitim alması ile olanaklıdır (Bursalıoğlu, 1999, s.6).

Ülkemizde okul yöneticilerinin atanmasına ilişkin değişim 1998 yılında başlamış ve aynı yıl 2494 sayılı Tebliğler Dergisinde yayınlanan “Milli Eğitim Bakanlığına Bağlı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirmelerine İlişkin Yönetmelik” ile, yöneticilerin atama, değerlendirme ve yer değiştirme esasları, hizmet gerekleri, kariyer, liyakat, sicil, kıdem, sınav, görev tanımları ve benzeri ölçütler dikkate alınarak düzenlenmiştir. Ancak bu konudaki çalışmalar son dört yılı kapsadığından bu mesleği çıraklık, kalfalık, ustalık şeklinde öğrenmek durumunda olan yöneticilerin, yönetim görevlerini yerine getirirken sıkıntılar yaşadıkları gerçeği ortaya çıkar. İstenen yöneticilik niteliklerine ve bilgilerine sahip olmayan yöneticilerden yönetim işlevlerini tam olarak yerine getirmeleri beklenemez.

Bu araştırma ile 2508 sayılı tebliğler dergisinde yayınlanmış olan “Ortaöğretim kurumu (Lise) müdürü görev tanımı” kapsamında yer alan “görevin gerektirdiği nitelikler” ve eğitim bilimleri literatüründe yer alan “okul yöneticilerinde bulunması gereken nitelikler”e ortaöğretim kurumlarında görevli okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin verdikleri öncelikleri saptamak amaçlanmıştır.

Bu bakış açılarının sağlıklı olarak ortaya konulabilmesi için; yönetim ve yönetici kavramının genel özellikleri, eğitim yönetiminin genel özellikleri ve eğitim yönetimini diğer yönetimlerden ayıran özelliklerin neler olabileceği, eğitim yönetiminin amaçlarını gerçekleştirme görevini üstlenmiş okul yöneticisinin ne olduğu, okul yönetiminde rol oynayan temel dinamiklerin neler olabileceği ve okul yöneticilerinde bulunması gereken niteliklerin tartışılmasında yarar görülmektedir.

1.1.1.Yönetim

İnsan, toplum denilen bir sosyal çevre içinde doğar, yaşar ve ölür. Toplum içinde yaşamak zorunda olan insan, hem ilkel, hem de ileri toplumlarda diğer insanlarla ilişki içerisinde bulunur. Böylece toplumda yaşayan insanlar, belki de farkında olmaksızın örgütlenmiş ve birbirlerinin gereksinme duydukları şeyleri kendiliklerinden karşılıklı olarak tamamlamışlardır (Tortop,1993, s.71).

İnsan davranışlarının karmaşık bir yapıya dönüşmesi ve bunun toplumlara yansımaları ile örgütlere duyulan gereksinim her geçen gün artmaya başlamıştır. Bireyler tek başına karşılayamadıkları gereksinimleri gerçekleştirmek için örgütlere ihtiyaç duyarlar. Bu nedenle kar elde etmek, eğitim almak, sağlık hizmetlerini yürütmek, evlilik işlemlerini yaptırmak ya da bireye yapılan son görev olan defin işlemlerinde bile örgütlere başvururlar. İnsanların yardıma gereksinim duyduklarında, mal ve hizmet temin etmek istediklerinde güçlerini birleştirdiklerini ve örgütlenmiş olduklarını gözlemek olanaklıdır (Aydın, 1998, s.13).

Örgütler bir grup insanın kendi istekleriyle bazı özel amaçları gerçekleştirmek için bir araya gelmesinden oluşur. Okullar, hükümetteki bölümler, spor takımları gibi belli bir amaç için bir araya gelmiş insanların oluşturdukları topluluklar birer örgüttür.

Örgütler, değişik özgeçmişlerden, ailelerden, yeteneklerden gelen bireyleri ortak amaçları gerçekleştirmek için bir araya getirirler. Örgütte paylaşılan bir vizyona ulaşmak için çok değişik insanların birbirleri ile işbirliği yapmak zorunluluğu vardır (Black ve Porter, 2000, s.8).

Tanımlamalara bakıldığında örgütlerin belirgin olan üç ortak özellik sergilediklerini görmek olasıdır. Bunlar;

- 1- Her örgütün başarıya ulaşması için belirli amacı vardır.
- 2- Her örgüt insanların bir araya gelmesinden oluşur. Tek başına çalışan insan örgüt değildir. Örgütün amaçlarına ulaşması için insanların performanslarını

bir araya getirmesi gerekmektedir

3- Her örgütte işgörenlerin kendi çabalarını sergileyeceği planlı bir yapılandırılma vardır.

Her ne kadar örgütlerin üç belirgin özelliği bu tanımlamada önemli ise de örgüt kavramı; esnek çalışma düzenleri, takım çalışmaları, açık iletişim sistemleri, diğer örgütlerle işbirliği gibi yeniliklerle günden güne değişmektedir. Değişim nedenlerini, dünyada sosyal, ekonomik, küresel, teknik değişimler ve buna bağlı olarak da insanların değişik beklentileri oluşturmaktadır (Robbins ve Coulter, 1999, s.4).

Örgütler toplumun işleyiş biçimini belirleyen temel araçlardır. Ne tür bir örgüt olursa olsun, örgüt ile özdeşleşen bir diğer kavram yönetimdir (Gümüş,1999,s.9). Örgütlerin yapısı değişse de yönetim ve yönetici örgüt için önemini korumaya devam edecektir (Robbins ve Coulter, 1999, s.7).

Yönetim; amaçları belirleme, karar verme, planlama, iletişim ve tüm bunları işgörenlerle bir araya getirip düzenleme sürecidir. Tüm bunlar eğer bir örgüt yapısı varsa mümkündür (Black ve Porter, 2000, s.6).

Yönetim, uygarlıkla birlikte doğmuş evrensel bir kavramdır. İnsanların bireysel yaşamdan ayrılıp, topluluklar halinde yaşamaya başlamasıyla birlikte her birey, rol, görev ve statülerine göre çeşitli işbirliği davranışlarına girmişlerdir.

Amaçlanan işin ya da işlerin başarılması için diğer insanları örgütleyen, emirler veren, grup çabasını aynı amaca yönelten, denetleyen ve onların isteklerini gerçekleştirmeye çalışan insanlar her zaman varolmuştur (Kaya, 1993, s.31).

Sanatların en eskisi, bilimlerin en yenisi olarak nitelenen yönetim bilimi ile ilgili kavramlar tamamı henüz tam olarak açıklığa kavuşmadığından değişik bilim dallarında çalışan yazarlar aynı sözcüklerle değişik anlamlar kastetmekte ve çoğu kez de birbirlerini anlamakta isteksiz davranmaktadırlar (Koçel, 2001, s.11).

Yönetim biliminin disiplinler arası bir nitelik taşıdığı düşünüldüğünde böyle bir düşünce farklılığının olması doğal karşılanabilir, bunun yanında temel ilkelerde bir fikir birliğinin sağlanabildiği söylenebilir.Yönetim denildiği zaman bazen bir süreç, bazen de bu sürecin öğeleri olan organlar anlaşılakta, kimi zaman da yönetim belirli bir bilgi topluluğu olarak ele alınarak bunu yöneticilerin karar verme ve önderlik etme gibi etkinliklerinde nasıl kullanabileceği üzerinde durulmaktadır.

Yönetim; insan, para, materyal ve bilgi kaynaklarını bir araya getirme ve amaca uygun kullanma sürecidir. Bu tanım bazı anahtar alt başlıklara bölünebilir.

- 1-Yönetim; planlama, eşgüdümleme, karar verme, değerlendirme gibi bir takım etkinliklerden oluşan bir süreçtir.
- 2- Kaynakları bir araya getirmektir.
- 3- Kaynakları kullanmaktır.
- 4- Amaca dönük eylemde bulunmaktır.
- 5- Çabaları başarıya , istenen sonuca ulaştırmak eylemidir.
- 6- Örgütsel birlikteliği oluşturmaktır (Black ve Porter, 2000, s.19).

Robbins ve Coulter (1999)'a göre yönetim; başkaları aracılığıyla etkili ve verimli bir sonuca ulaşmak için çabaları bir araya getirme ve eşgüdümleme sürecidir. Etkililik ve verimlilik birbiriyle ilişkili kavramlardır.Yönetim en az kaynak tüketimi ile ilgilenir. Eğer bir örgütte girdilerden çok çıktı sağlanıyorsa burada verimliliğe erişilmiş demektir. Ayrıca yönetimin ilgilendiği diğer bir konu da etkililiktir. Eğer örgüt amaçlarına ulaşmışsa etkililikten söz edilebilir.

Yönetim, belirli bir takım amaçlara ulaşmak için başta insanlar olmak üzere kaynakları ve zamanı birbiriyle uyumlu verimli ve etkin kullanabilecek kararlar alma ve uygulama sürecinin toplamıdır (Eren,1993, s.3).

Yönetim kavramı, Demir ve Acar (1992) tarafından hazırlanan sosyal bilimler sözlüğünde “mevcut kaynakları ortak bir amacı gerçekleştirmek için kullanan insanların etkinliklerinin, söz konusu amacın en kısa zamanda ve en verimli biçimde elde edilmesini sağlamak amacıyla eşgüdümlenmesi” şeklinde tanımlamaktadır.

Yönetim, değişen çevrede mevcut kaynakları etkin ve verimli kullanarak örgüt hedeflerine ulaşmak için etkinliklerin düzenlenmesini gerektirir. Burada etkinlik, örgüt için amaçlanan sonuç, verimlilik ise, minimum kaynakla bu amacı oluşturma anlamındadır (Gatewood, 1995, s.4).

Daft'a (1990) göre yönetim, örgütsel kaynakların planlama, örgütlenme, yürütme ve kontrol edilmesi amacıyla örgütsel amaçların etkin ve yeterli bir biçimde elde edilmesidir.

Özalp (2000) ise yönetimi, "değişen çevrede sınırlı kaynakları verimli bir şekilde kullanarak örgüt amaçlarına etkin bir şekilde ulaşmak için başkalarıyla işbirliği yapmaktır" şeklinde tanımlamıştır.

En yaygın tanımına göre, "Yönetim, grup çabalarıyla işlerin başarıma sanatı ve bilimidir" (Aytürk, 1999, s.1).

Tanımların sayısını arttırmak mümkündür. Ancak bütün bu çeşitliliğe rağmen yönetim üzerinde görüş birliğine varılan ortak tanımın "yönetim, başkaları aracılığıyla iş görmektir" olduğu düşünülmektedir.

Yönetim kavramı bireylerin diğerleriyle çalışması ve onların ortak çabalarının belirli bir hedefe yönlendirilmesi sürecini kapsamaktadır. Örgütün amacına ulaşması için eldeki mevcut kaynakların ve bireylerin ortak güçlerinin en etkili bir şekilde yönlendirilmesi ve yönetilmesi süreci tanımların öne çıkarttığı ortak özellikler arasında yer almaktadır.

Hangi yönetim alanında ya da hangi örgütte olursa olsun yönetim tanımlarında veya yönetim sürecinde beş önemli noktaya değindiği söylenebilir. Bunlar;

- 1- Başkalarıyla birlikte çalışma
- 2- Örgüt amaçlarına ulaşma
- 3- Etkinlik ve verimlilik arasında denge kurma
- 4- Sınırlı kaynaklardan en fazla yararlanma

5- Değişen çevre (Özalp, 2000, s.19).

Yönetim kavramı içinde, öncelikle bir gereksinim, bu gereksinimin karşılanmasına yönelik bir amaç, bu amacın gerçekleşmesi için iyi bir eşgüdüm ve insanları birlikte aynı amaca yönelik çalışmaya yönlendiren bir güç bulunmaktadır. Bu durumda; bir ya da birden fazla amaca erişmek için belirli bir insan topluluğunun giriştikleri çabaların ve düzenlemelerin yönetim etkinliklerini meydana getirdiği anlaşılmaktadır. Bu nedendir ki, çağımızda yönetim, bütün kaynakları ve olanakları en iyi biçimde kullanma bilimi ve sanatı olarak tanımlanmıştır.

Yönetim ilkeleri evrensel olduğu halde, hatta insanlar, kaynaklar ve koşullar aynı olduğu halde, yöneticinin bilgi, nitelik ve deneyimi sonucu, yönetim sonuçları da farklı olabilmektedir. Nitekim, aynı kurumdaki her birimin yöneticisi dahi birbirinden farklıdır. Yönetim etkinliklerinin uygulama süreci içerisinde, emrine verilmiş bir grup insanı birlikte bir takım amaçlara ulaşmak için ahenk ve işbirliği içinde çalıştıran yöneticilere büyük oranda gereksinim vardır.

Özellikle sanayi devriminin, yönetim düşüncesi bakımından yarattığı en önemli sonuçlardan biri hiç şüphesiz ki “ yönetici” istemini arttırması, bunun sonucu olarak da örgütsel düzeyde “yöneticiler grubunun” toplumsal düzeyde de “yöneticiler sınıfı” nın oluşmasına yol açmış olmasıdır (Baransel, 1993, s.29).

Magee (1998) yeni yönetim bakış açısının tüm örgüt bireylerine başarı ve gelişmede kendi rollerinden olduğu kadar takımın performansında da sorumlu oldukları sinyallerini gönderdiğini belirtir. Eğer takım kazanırsa her birey kazanır, takım kaybederse tüm bireyler kaybeder. Yazara göre etkili yönetim için ne zaman hangi yönetim stilini kullanmak gerektiğini bilmek önemlidir. Bu stilleri yazar; örgüt kurallarını ve amaçlarını sunan ve izleyen bir yönetici, yeniliklere açık ve örgütüne önderlik eden bir lider, cesaret veren yol gösterici, sorun çözücü danışman, ve işgörenlerin performanslarını yükselten eğitici bir koç olarak sıralamıştır.

Black ve Porter (2000) a göre yönetim, doğası gereği insan faktörü ağırlıklı bir etkinliktir ve onların çabalarıyla başarıya ulaşmayı hedefleyen bir girişimdir.

Bu durumda yöneticilik;

- 1-İşgörenlerin ne yapabileceklerini bilmeyi ve onları performanslarına göre işe koşmayı,
- 2- İşgörenlerin kapasiteleriyle uygun sorumlulukları eşleştirmeyi,
- 3-Motive edebilmeyi gerektirir.

Yazarlar yöneticinin bilgiyi, insanları ve etkinlikleri anlamlı bir şekilde örgüt amaçlarına uygun biçimde eşgüdümlemesi gerekliliğinin üzerinde durmuşlardır. Yönetimin tutarlılık gerektirdiğine değinilirken gerektiği kadar tutarlı olunmadığında kaosların oluşacağından bunun yanında da değişen çevreye uymanın, müşteri beklentilerine ve teknolojik yeniliklere uyum sağlamanın yani esnekliğin de yaşayabilmek için temel olduğunu savunmuşlardır.Yönetim sadece strateji, örgütleme, karar verme, liderlik değil, bunların hepsini bir araya getirebilmektir. Bunların hepsini bir araya getirmek için yöneticilerin teknik, kavramsal ve ilişkiler boyutunda bir çok yeteneğe sahip olmaları gerekmektedir.Yeni bilgilere ulaşmak ve yetenekleri edinmek de çaba ve istek gerektirir.Yönetim diğer insanlara ve topluma değer katmaya adanmayı gerektirir.Yönetim sadece kendine dönük bir eylem ve sorumluluk değil bir vizyon bir tutkudur. (Black ve Porter, 2000, ss.12-17).

Minzberg “ Organize Edilmiş Davranış Seti” olarak adlandırdığı yönetici rollerini üç gurupta incelemiştir.

1-İnsan ilişkilerine ait roller

- a- Temsil rolü (sosyal olaylara katılım, ziyaretler vb.)
- b- Lider rolü (diğerlerini etkileme, harekete geçirme vb.)
- c- İletişim sağlayıcı rolü (müşterilerle, hükümetle, diğer örgütlerle vb.)

2- Bilgiye ait roller

- a- Monitör rolü (bilgi toplama ve gelişmeye ait roller)
- b- Bilgi yayıcı rolü
- c- Sunucu rolü (mali raporlar, analizler, başarılar, aktiviteler vb. etkinlikleri

dış dünyaya yansıtmaya ait roller)

3-Karara ait roller

- a- Planlayıcı ve başlatıcı rolü (yeni projeler, kararlar ve risk almaya ait roller)
- b- Problem çözücü rolü (örgüt önemli beklenmedik zorluklarla karşılaştığında)
- c- Kaynak sağlayıcı rolü
- d -İç ve dış uzlaştırıcı rolü (Black ve Porter, 2000, s.22-24).

Robbins ve Coulter (1999)'a göre, yöneticinin rolü çeşitli ve karmaşıktır. Bu yüzden yönetimle ilgili görevlerini yerine getirirken belirli bir takım niteliklere ihtiyaç duyulur. Katz'ın yaptığı araştırmaya göre bunlar; teknik nitelikler, insan ilişkileri nitelikleri ve düşünsel nitelikler olarak sıralanmıştır.

Teknik nitelikler; alt düzey yöneticiler için belirli özel bir alanda bilgili ve yetenekli olmayı içerir (mühendislik, bilgisayar, mali işler, üretim, öğreticilik vb). Katz bu tür nitelikleri yöneticinin örgütteki seviyesi yükseldikçe daha az önemli bulmakla birlikte yazarlar üst düzey yöneticilerin de örgütün özelliğine ait bir takım yeteneklere sahip olmaları gerektiğini belirtmektedirler.

İnsan ilişkileri nitelikleri bireyler ve gruplarla uyumlu çalışmayı içerir. İyi insan ilişkileri ve buna bağlı olarak yönetimde işgörenlerden en iyi sonucu almayı son derece önemli olarak görmektedir.Yöneticiler iletişim, motive etme, liderlik etme, heyecan verme ve güveni insan ilişkileriyle sağlarlar.

Düşünsel yeterlilikler; düşünmek ve soyut durumlar hakkında fikir yürütmektir. Yöneticiler örgütü çeşitli alt birimleriyle bütün olarak görmeli, örgütünü çevreye nasıl adapte edeceğini zihninde canlandırmalıdır. Bu yeterlilikler etkili karar vermede temeldir.

Bunun yanında etkili yöneticide bulunması gerekli yeterlilikler;

- 1-Amaçları belirleme,
- 2- Problem çözme,

- 3- Zaman yönetimi,
- 4- Sözel iletişim,
- 5- İnsan ilişkileri,
- 6- Gruplarla uyumlu çalışma,
- 7- Çatışmaları yönetmek olarak sunulmaktadır.

1995 yılında “National Association of Colleges and Employers” tarafından işgörenler üzerinde yapılan bir araştırmada işgörenlerce önem derecesine göre sıralanmış nitelikler şu şekildedir (Robbins ve Coulter, 1999, ss.15-17) ;

- 1- Sözel iletişim yeterliliği
- 2- İnsan ilişkileri
- 3- Takım çalışması
- 4- Analitik yeterlilikler
- 5- Esneklik
- 6- Liderlik yeterlilikleri
- 7- Yazılı iletişim yeterlilikleri
- 8- Alanındaki yeteneği
- 9- Bilgisayar kullanım yeterliliği

Örgütlerin biçimsel yapıları ve birbirlerine göre farklılıkları nedeniyle her bir örgüt yöneticisi kendi bünyesi içinde bir planlama yapmak zorundadır. Ancak birbirlerinden farklı da olsa örgütler sürekli değişim içindedirler. Her türlü örgütte, hiyerarşik yapı, bölümler arasında rekabet, değerler, örgütün kendine has kültürü, çatışmalar, işbölümü ya da uzmanlaşma gibi ortak noktalar bulunmaktadır.

Bu ortak noktalar işletme yönetimi, kamu yönetimi, ordu yönetimi ve eğitim yönetiminde de görülür (Kaya,1993, s.43). Her tür örgütün ortak özellikleri olsa da her birinin kendine özgü farklılıkları bulunmaktadır.

Bu farklılıkların öne çıkartılması bakımından izleyen başlıklarda eğitim yönetimi, eğitim yönetiminin özellikleri, okul yönetimi, okul yöneticiliği ve okul yöneticiliğinin özelliklerine değinilmesinde yarar görülmektedir. Ayrıca araştırmada ele alınan temel

sorunu çözümlenmede önemli olduğu düşünölen okul yöneticisinde bulunması gereken niteliklerin neler olduğuna değinilmektedir.

1.1.2. Eğitim Yönetimi

Yıllardan beri süregelen ve toplumsal bir etkinlik olan eğitim, insanlığın ilk günlerinden itibaren yaşamın zorunlu bir parçası olmuştur. İnsan, toplum içinde öteki insanlarla etkileşimde bulunmak, sosyal yaşantısını devam ettirebilmek ve her geçen gün gelişen teknolojiye ayak uydurabilmek için sürekli öğrenen bir varlık olmak durumundadır. Bu etkinliğin, bireylere sağladığı yararların yanında toplumsal gelişime de büyük katkıları olmaktadır.

Bir toplumun eğitim düzeyi ile toplumsal ekonomik ve siyasal gelişme düzeyi arasında doğrusal bir ilişki bulunmaktadır (Kaya, 1993, s.23). Bu görüş ışığında bir ülke için eğitim sisteminin ne kadar önemli olduğu ve o ülke insanının gelişmesinin eğitime bire bir bağlı olduğu kolayca görölebilir.

Eğitim, hem toplumsal yapıdaki sosyal olayları etkilemekte hem de onlardan etkilenmektedir. Bu etkileşim sonucunda toplumun eğitimden çeşitli beklentilerinin olması doğaldır.

Eğitimin amacı bireylere yaşadığı topluma ve değışen dünyaya uyum sağlayabilecek bilgi ve becerileri kazandırmaktır. Eğitim bu tür sorumlulukları yerine getirirken, yalnızca bilgi ve kültür aktarımı işlevleri gerçekleştirmekle kalmaz, aynı zamanda üretici insan tipini de yetiştirme çabası gösterir. Eğitim bu amacını, okulun insan kaynaklarını oluşturan, öğretmenler, öğrenciler, eğitici olmayan personel ve eğitim yöneticileri ile gerçekleştirir.

1.1.2.1. Eğitim Yönetiminin Özellikleri

Eğitim yönetimi, çeşitli dallara ayrılmış olan yönetim biliminin kamu alanında uygulanan biçimi olarak düşünölebilir (Kaya,1993, s.44).

Eğitim yönetimi; kamu yönetimi, iş yönetimi ve diğer örgütlerin yönetimleri ile ortak yönlere sahip olmakla birlikte, amaç ve işlev açısından farklılıklar gösterir.

Eğitim yönetimini diğer kurumların yönetiminden farklı kılan eğitimin kendine zglgdr (Aydın, 1998, s.169). Çünkü eğitim, örgüt yönetimlerine canlılık veren insanı etkileyerek ve eğiterek, diğer kurumlara karşı bir sorumluluk üstlenmekte ve örgütlerin daha sağlıklı çalışmasına olanaklar hazırlamaktadır.

Bir toplumun devamlılığı ve gelişmesi, toplumu oluşturan bireylerin eğitilmesiyle mümkün olmaktadır. Bu nedenle her kuşak kendinden önceki kuşakların edindikleri bilgileri kazanmak ve geliştirmek zorundadır. Toplumlar, varlıklarını sürdürebilmeleri için farklı bir çok kurumlar aracılığıyla gereksinimlerini karşılayabilme çabası içindedirler. İnsanın yaşamını sürdürebilmesi için gerekli olan temel bilgi ve becerilerin kazanıldığı yer okullardır. Eğitimin doğrudan insana yöneldiği düşünüldüğünde toplumsal yapıda eğitim örgütlerinin ne kadar önemli olduğu kolayca grlebilir.

Eğitim, toplumdaki tüm kurumların sorumluluklarının eğitimsel boyutunu paylaşmaktadır. Eğitim, tüm toplumsal kurumlara canlılık vererek ve insanı etkileyerek bu sorumluluğu yerine getirir (Aydın, 1998, s.169). Eğitim örgütlerinin çabası bireylerin davranışlarını değiştirmek ve onlara yeni davranışlar kazandırmaktır. İnsan davranışlarında oluşturulan değişiklikler veliler ve toplum tarafından farklılaştığında çatışmalara neden olabilir. Eğitimin amaçlarından biri insanlarda düşünme ve eleştirel davranışları geliştirmektir. Öğrenciler okulda eleştirici düşünceyi geliştirince, farklı görüşlere sahip olanların tepkileri artar (Taymaz, 1995, s.16).

İnsan için var olan sistemlerin başında gelen eğitim sisteminin en önemli ögesinin ve odak noktasının insan olduğunu, tüm çabaların ve hedeflerin insana yönelik olduğunu söylemek olanaklıdır.

Eğitim kurumları sosyal bir girişim olması sebebiyle, işletilmeleri, iş analizleri ve tanımlaması, sanayi kurumlarında olduğu kadar kesin yapılamaz (Özdemir, 1998, s.3) . Her şeyden önce eğitim herhangi bir örgütte gerçekleşen üretime tam olarak benzeyen bir süreç değildir.

Eğitim sisteminde insan davranışlarında oluşturulan değişikliğin veya kazandırılan davranışın ölçülmesi, amaçlara ulaşma derecesinin saptanarak başarının değerlendirilmesi güçtür (Taymaz, 1995, s.16). Çünkü eğitim sistemi diğer işletmelerde olduğu gibi sadece kar, zarar ve verimlilik değil, aynı zamanda sosyal bir rol de üstlenir. Bu nedenle eğitim sisteminin değerlendirmesi uzun yıllara dayanan sabırlı ve gerçekçi politikaların üretilmesine bağlıdır.

Eğitim sistemi içinde üretilen her bir yeni yapı tüm ülkelerde aynı ölçütler içinde uygulanması ya da farklı bir ülke eğitim sistemi içine transfer edilmesi oldukça güçtür. Bu nedenle de öğrencileri, herhangi bir biçimde garanti edilmiş bir standarda göre üretmek olası değildir (Ensari, 2001, s.156).

Okulun öğretim kadrosu, bir mesleki eğitim görmüş, kendilerini alanlarının uzmanları olarak algılayan öğretmenlerden oluşur. Öğretmenler sadece okul müdürü kadar değil, eğitim sisteminin en üst yöneticisi kadar ya da daha fazla eğitim görmüş olabilirler. Bu durum yöneticinin etkileme gücünü azaltır, denetim alanını daraltır (Aydın, 1998, s.174).

Aydın (1998), okul örgütünde ilişkilerin sadece formal öğrenme süreci ile sınırlı olmadığını, tam tersi çok yönlü ilişkilerin yer aldığını ve okul yönetiminde insan ilişkilerinin ağırlık taşıdığını vurgulamaktadır. Çünkü eğitim örgütlerinde görev yapanların dışında kalan ve okulun çevresel bağını oluşturan yüzlerce öğrenci velisi ve onların beklentileri ayrı bir dünya olarak düşünülemez.

Alanyazında eğitim yönetimi ve okul yöneticiliği kavramları bazı yazarlar tarafından ayrı ayrı, bazı yazarlar tarafından iç içe, bazı yazarlar tarafından üst üste işlenmiştir. Açıkalın, Türkçe alanyazında yaptığı bir taramada ise genel olarak “eğitim yönetimi” ve “eğitim yöneticiliği” terimlerinin, okul yöneticiliğini de içeren bir yaklaşımla kullanıldığını belirtmektedir.

Açıkalın'ın bu taramasında; Bursalıoğlu, okul yöneticiliğini özeğe alarak, eğitim yönetimi ile etkileşimini, okul yönetimi ile eğitim yönetiminin iç içeliğini kaybetmeden, genel yönetim kuramlarıyla bütünleştirmeyi; Başaran, eğitim sisteminin örgüt yapısı ve işleyişi içinde, okul yönetimi ve eğitim yönetimini birlikte çözümlüyüp bütünleştirmeyi; Aydın ve Kaya, genel yönetim kuramlarını ve kavramlarını geniş kapsamda açıklarken

yönetim, eğitim yönetimi ağırlıklı bir kapsamda, yeri geldiğinde okul yönetiminden örnekler veren bir model izlemişlerdir. Taymaz ve Binbaşıoğlu, ise okul yöneticiliğini, okul yöneticisinin görevleri kapsamında alıp, okuldaki işlemler boyutunda ayrıntılı açıklamalarını yapmaya çalışmışlardır (Açıkalın,1997, s.3).

Eğitim sisteminin bir alt sistemi olan okulu diğer kurumlardan ayıran en önemli özellik insan üzerine çalışmasıdır. Üst düzeyde eğitim politikalarını belirleyen, orta kademedeki bunları yorumlayan eğitim yöneticileridir (Açıkalın, 1997, s.4).Ancak bütün bunların uygulanmasını, geliştirilmesini sağlayanlar ise okul yöneticileridir.

2. OKUL YÖNETİMİ

Eğitim yönetimi, yönetimin eğitime uygulanmasından meydana geldiği gibi, okul yönetimi de eğitim yönetiminin okula uygulanmasından meydana gelmektedir (Bursalıoğlu, 1999, s.5).

Her toplum, eğitim sistemi içinde belirli hedeflere ve ideallere sahiptir; bunlar okul ve sınıflarda pratik olarak ortaya konur (Özdemir, 1998, s.11).

Eğitim yönetimi kavramı eğitimin bütünü ile ilgilidir ve okulu da kapsayan bir üst sistem durumundadır. Okul ise yerel, en geniş anlamıyla yöreseldir.

Eğitim politikalarının belirleyicileri üst düzey eğitim yöneticileri iken, bunların uygulanmasını gerçekleştirip dönüt sağlayanlar ise ilk düzeydeki okul yöneticileridir. Okul yönetiminin görevi, okuldaki tüm insan ve madde kaynaklarını en verimli bir biçimde kullanarak, okulu amaçlarına göre yaşatmaktır (Taymaz, 1995, s.21).

Okul yönetiminin önemini ayrıca, okul yöneticisinin yetki ve sorumluluğu da belirler. Örgütü amaçlarına uygun yaşatmak, örgütteki insan ve madde kaynaklarını en verimli biçimde kullanmakla gerçekleşir. Okul, ülkenin gelişimi, ilerlemesi ve kalkınmasıyla doğrudan ilgili olan çok boyutlu bir yapıdır. Toplumun eğitim kavramı ve hizmetiyle özdeşleştirdiği kurum okuldur. Okul bireyi farklılaştırma işlevini öğretim yoluyla gerçekleştirir. Bu özellikleri nedeniyle, okullarında gerçekleştirilen öğretim eylemlerine ilişkin olarak okul yöneticilerinin ilgi odakları, toplumun istemleri, sorunları, öğrenciler, veliler ve okul işgörenleridir.

Okul, toplumsal açıdan en önemli işlevlerden birini yerine getirmek için yapılandırılır. Okul yönetimi ise, bu işlevleri yerine getirmek için örgütü işletir.

Okul yönetimindeki özel ve karmaşık yapıyı toplam kalite yönetiminde yer alan 9 ölçütten biri olan “süreçler” in okula uygulanmış modeli ile açıklamak olanaklıdır.

Bir okulda süreçler yönetsel ve işlevsel olarak iki başlıkta ele alınabilir (MEB, 2002, s.60).

A. Yönetimsel süreçler

Karar verme	Etkileme
Planlama	Eşgüdümleme
Örgütlenme	Değerlendirme
İletişimi sağlama	

B. İşlevsel Süreçler

1. Öğrenci İşleri

Kayıt –kabul
 Öğrenci devamının izlenmesi
 Nakil işleri
 Kayıt silme
 Sağlık önlemleri
 Mezuniyet ve diploma işleri
 Güvenlik önlemleri
 Kimlik verilmesi
 Burs sağlanması
 Sınavlarla ilgili işlemler
 Sınıf geçme işlemleri
 İş deneyimi yapan öğrencilerin sağlık sigorta prim işlemleri ve diğerleri.

2. Personel İşleri

Atama, Nakil, Görevlendirme
 Adaylık işlemleri
 Personel özlük hakları
 Sicil ve disiplin işleri
 Sağlık, güvenlik, askerlik işlemleri
 Devam izleme
 Denetleme ve değerlendirme.

3. Öğretim İşleri

Yıllık, Ünite ve Günlük planlar
 Sınıf öğretmenler toplantısı
 Zümre öğretmenler toplantısı
 Zümre başkanları toplantısı
 Şube Öğretmenler toplantısı
 Bölüm başkanları toplantısı
 Ders araç gerecinin sağlanması

4. Eğitim İşleri

Rehberlik hizmetleri
 Öğrenci ödül ve disiplin işleri
 Öğretmenler kurulu toplantısı
 Eğitici kol çalışmaları
 Okul aile birliği, Koruma derneği
 Okul çevre ilişkileri ve diğerleri.

Kütüphane, laboratuvar, atölye işleri
Öğretim süreci ve diğerleri.

5. İşletmecilik

Bina , tesis, donanım, bakım ve onarım işleri	Kooperatif ve kantin
Sivil savunma, yangından korunma ve güvenlik işleri	Döner sermaye işleri
Yazı işleri	Ayniyat işleri
Hesap işleri	

Eğitim sisteminde yöneticilerin tasarladıkları, planladıkları durumlar, okullara verilen amaçlar doğrultusunda insan kaynağının oluşturulmasına yönelik, öğretim eylemlerine dönüşmektedir. Bu dönüşümü sağlayan örgütsel düzenek okuldur. Okulun bu ayrıcalıklı, etkili ve özel konumu, aynı zamanda okul yöneticiliğini de ön plana çıkarmaktadır (Açıkalın, 1997, s.2).

2.1. Okul Yöneticiliği ve Okul Yöneticiliğinin Özellikleri

Okulun amaçlarını gerçekleştirecek, yapısını koruyacak, okulu geleceğe taşıyacak olan tüm öğelerin lideri okul yöneticisidir.

Okul yöneticisi, etkili yönetim için okulun politikalarını saptayan, eşgüdümleyen, değerlendirme ve denetleme süreçleri yanında, sağlıklı kararlar alabilmek amacı ile iyi bir iletişim sistemi yaratan, rasyonel kararlar veren ve sağlıklı iletişimi engelleyen etmenleri ortadan kaldıran kişi olmak durumundadır.

Okul yöneticisi formal yetkilerden güç alan bir üsttür. Okul yöneticisi bir yandan öğrenci işleri ve işletmeye ilişkin eylemlerde bulunurken bir yandan da kişi ve grup çatışmalarında uzlaştırıcı olmak ve morali yükseltmek zorundadır. Okul yöneticiliği “durağan” değil, “devingen” bir iştir. Bu da okul yöneticisinin her an değişen yeni durumlara uyum göstermek durumunda olduğunu gösterir (Binbaşoğlu, 1988, s.125).

Seyfarth (1999)’a göre değişen ekonomik, politik ve sosyal koşullar okul yöneticiliği rolünü önemli değişikliğe uğratmıştır, bu yeni mücadele alanlarının ve güçlerinin karşısında okul yöneticileri artık sadece işgörenlerin etkinliklerini kontrol etmek ve yönetmek için resmi otoriteyi kullanan bireyler değil, karar verme sürecinde hala

merkez olma durumlarına rağmen, bunu gerçekleştirirken işgörenlerle işbirliği yapan profesyonel yetki sahipleridir.

Okul yöneticisi, okul gelişimi açısından merkez durumundaki kişi ve değişimin önde gelen ajanıdır. Bunun yanı sıra 1980' ler den bu yana okul yöneticisinin imajı okuldaki yapıyı koruyan “müdür”den, bir “dönüşüm liderine” doğru farklılaşmıştır (Fullan, 1992, s.82).

Sistemin tümünün iyileştirilme ve geliştirilmesi, okul yöneticilerinin okul yönetimi kavram ve süreçlerini iyi bilmesi ile olanaklıdır. Bu kavram ve süreçleri davranışa dönüştürebilmesi, eğitim sisteminin yapı ve işleyişindeki yetersizlikleri aşabilmesi için yetkin okul yöneticilerinin varlığı zorunludur (Açıkalın, 1997, s.6).

Bunun yanı sıra okul yöneticisinin okul içinde ve dışındaki birey ve grupları, okulun amaçlarına dönük olarak eyleme geçirebilmesi için eğitim yönetiminde olduğu kadar davranış bilimlerinde de iyi yetişmiş olması gerekir (Bursalıoğlu, 1999, s.6).

İnsan karmaşık bir sistem, insanlardan oluşan toplumların ise karmaşık bir yapı olduğu düşünüldüğünde bu anlaşılması zor ve karmaşık yapıyı yönetmek özel bir beceri gerektirir. Eğitim sisteminin yapı ve işleyişinde karşılaşılan sorunların aşabilmesi için yetkin ve nitelikli, yeniliklere açık, çevredeki değişimleri fark edip okuluna uyarlayabilen okul yöneticilerinin varlığının gerekliliği görülmektedir.

Eğitim politikalarının uygulanmasından sorumlu olan okul yöneticilerinin eğitim sürecinin ülke çıkarları doğrultusunda ve çağdaş eğitim anlayışına uygun yürütülmesine gerekli katkılarda bulunabilmesi için her şeyden önce bazı yeteneklere ve yöneticilik niteliklerine sahip olmaları gerekir (Kaya,1993, s.132).

2.2. Okul Yöneticisinde Bulunması Gereken Nitelikler

Eğitim örgütleri ve onun bir alt sistemi olan okullar, insanlar için insanlardan oluşan sosyal varlıklardır. Okul yöneticilerinin ise bu sistemin merkezinde bulunan, okulun

yüklendiği çok yönlü sosyal sorumluluğun önemini özümsemiş, örgütünü eğitimin amaçlarına göre yaşatmak bilincinde, yeteneğinde olan ve yöneticilik niteliklerine sahip bireyler olması gerekmektedir. Bu bölümde okul yöneticisi görevini üstlenenlerin sahip olması gereken nitelikler literatürde ulaşılabilen görüşlerin ışığı altında dile getirilmiştir.

2508 sayılı Tebliğler dergisinde okul yöneticisinde olması gereken nitelikler, “okul müdürü görev tanımı” kapsamı içerisinde yer alan “görevin gerektirdiği nitelikler” başlığı altında sıralanmıştır. Tebliğler dergisine göre okul yöneticisinde olması gerekli niteliklerden biri mesleki eğitimidir. Okul yöneticisi 120 saat süreli hizmet içi eğitim kursuna katılarak kursun değerlendirme sınavı sonucunda başarılı olmalıdır. Bunun yanı sıra okul yöneticisinde, “kişisel nitelikler, yabancı dil ve özel bilgi-yetenek” başlığı altında; Türkçe'yi açık anlaşılabilir ve yalın bir şekilde kullanabilen, misyon ve vizyon sahibi, temsil yeteneği olan, liderlik özelliğine sahip, işletmecilik bilgi ve yetenekleri, sevk ve idare yeteneği olan, dinamik, ekip çalışması anlayışına önem veren, kaynakları etkili ve verimli bir şekilde kullanabilen, iyi insan ilişkileri kurabilen, güvenilir, adil, sabırlı, dürüst ve anlayışlı, objektif değerlendirmeler yapabilen, problem çözebilen, muhakeme- mukayese becerisine sahip, kendisi ile barışık, eleştiriye açık, astları ile uyumlu çalışabilen, yeniliklere açık ve kendini sürekli geliştiren, çocukların gelişim psikolojisini bilen ve buna göre davranan, bütçe uygulamaları, inceleme, soruşturma, değerlendirme ve alanındaki konularda bilgili tecrübeli ve yönetim bilgisine sahip, yönetim fonksiyonlarını bilen ve uygulayan bunların yanı sıra tercih sebebi olarak yabancı dil bilen bir eleman olma özelliği aranır (Tebliğler Dergisi, 2000).

Çelik (2000), her bireyin kendine özgü bir bilgi, beceri ve yetenek potansiyeline sahip olduğunu belirtirken okul yöneticisinin bu potansiyeli değerlendirmesi ve geliştirmesinin önemli olduğunu vurgulamaktadır. Çelik, yöneticinin katılımcı bir yönetim anlayışı ve değerlerin paylaşımına önem vermesinin, sağlıklı bir okul çevre ilişkisi geliştirmesinin gerekliliği öne çıkartmakta, okul yöneticisinin; küreselleşme, bilgi teknolojisi, örgütsel öğrenme ve toplam kalite gibi, yeniliklerin karşısında yeni rollerini gerektiği gibi oynamaları için misyon, vizyon ve liderlik davranışlarına sahip

olmalarını bunun yanında yönetici nitelikleri açısından yetkin ve yetişmiş olmaları gerekliliği vurgulamaktadır.

Aytaç (2000), okulların kendi vizyonlarını oluşturmalarının gerekliliği üzerinde dururken, vizyoner liderlik anlayışına sahip okul yöneticilerine gereksinim olduğunu vurgulamıştır. Etkili okul yöneticisi risk alabilmeli, “güçlük avcısı” olmalı, işgörenlerin sorunları ortaya çıkmadan hissetmesini sağlamalıdır.

Celep (2000), işgörenele olduğu kadar toplumsal ilişkilerinde de çift yönlü iletişime açık olan, girişimci ve düşünceli, kaynak sağlayan, performans değerlendirmesi yöntemiyle güvenilen, anlayışlı ve yardımsever, güdüleyici öğretmenlerini dinleyen, düşüncelerine önem veren, onların mesleki yeterliklerine saygı duyan okul yöneticisinin öğretmenin adanmışlığına olumlu etkide bulunduğunu ve sağlıklı bir okul iklimi yaratabileceğini savunmuştur.

Erdoğan (2000)’ a göre okul yöneticileri güçlerini mevcut prosedürlerden değil kişisel olarak sahip olacakları niteliklerden almalıdırlar. Bu nitelikler, planlama, örgütsel yapılar, zaman yönetimi, sağlıklı insan ilişkileri, eğitim, öğretim ve okulun işleyişiyle ilgili bilgi ve beceriler olarak sıralanmıştır. Okul yöneticileri öncelikli olarak eğitimin temelini oluşturan kuram ve kavramları bilmeli, eğitim öğretim alanında ortaya çıkan gelişmelerden haberdar olmalı, kendilerini yenileyebilmeli ve geliştirebilmelidirler. Bunun yanı sıra okul yöneticileri; karar verme, yazma, konuşma, raporlama gibi konularda becerili ve deneyimli, vizyoner, yaratıcı, yeni mücadele alanları arayan, risk alabilen, coşkulu, esnek, etkili iletişim becerisine sahip, demokratik davranan, liderlik özellikleri olan, işgörenlere güven veren, motive eden, etkileyen, harekete geçiren ve onların gelişimine önem veren bireyler olmalıdırlar.

Bursalıoğlu (1999), okul yöneticisinin okul içinde ve dışındaki birey ve grupları, okulun amaçlarına dönük olarak eyleme geçirebilmesi için, eğitim yönetiminde olduğu kadar davranış bilimlerinde de iyi yetişmiş olması gerektiğine değinirken, okul yöneticisinin en önemli görevinin eğitim liderliği olduğunu, iletişimde başarılı,

grupları eyleme geçirebilen, eşgüdüm sağlayabilen karara katılma ilkesini benimseyen ve uygulayan, sağlam bir eğitim felsefesine, meslek bilgisine sahip, okuma zevki ve meslek idealleri olan, dürüst, sabırlı, esnek, yöneticilerin daha etkili olduğunu belirtir.

Harber ve Trafford (1999), okul etkililiğinde demokratik eğitimin önemi üzerinde duran makalelerinde okul yöneticilerinde bulunması gereken nitelikleri; açık fikirli ve diğerlerine saygılı olmak, ortak değerleri paylaşmak, toleranslı, sabırlı, öğrenmeye istekli, yeniliklere açık olmak, problem çözmede yetkin olmak, herkese eşit davranmak, fikirlerini uygun biçimde aktarmak, çoğunluğun kararına saygılı olmak olarak sıralamışlardır.

Seyfarth (1999)'a göre okul yöneticilerinde; dürüstlük, vizyonerlik, iletişim becerilerinde etkinlik, ileri görüşlülük, esin kaynağı olma, adil olma, motive etme, destekleme, çevredeki değişimlere duyarlı olup okul programlarını buna göre adapte etme, hedef oluşturma, problem çözme, işgöreni kararlara katabilme, işgörene güven verme, sorumluluğu ve yetkiyi devrederek gücü paylaşma, bireysel enerji ve yeteneklerin önündeki engeli kaldırma, çatışmaları yönetme, yasalar ve yönetmelikler konusunda bilgili olma, okulun kaynaklarını yönetebilme niteliklerinin bulunması gerekmektedir.

Drake, eğitim yönetimi ulusal politika idare heyetinin (NPBEA) yaptığı araştırmaya dayanarak okul yöneticileri tarafından edinilmesi gerekli nitelik ve bilgileri; "işlevsel", "programlama", "insan ilişkileri" ve "kavramsal" alanlar olmak üzere dört ana başlıkta sunmuştur. İşlevsel alanda; liderlik, bilgi toplama, problem çözme, karar verme, örgütsel gözetim, yürütme ve yetkilendirme, programlama alanında; çevreye bilgi verme ve bilgi alma, program düzenleme, öğrenci rehberliği ve gelişimi, işgören gelişimi, ölçme değerlendirme ve kaynak sağlanması, insan ilişkileri alanında; çevredekileri motive etme, duyarlılık, yazılı, sözlü ve sözsüz iletişim, kavramsal alanda ise; felsefi ve kültürel değerler, yasal ve düzenleyici uygulamalar, siyasal etkiler ve halkla ilişkiler gibi bilgi ve nitelikler yer almaktadır (Drake, 1999, ss.30-31).

Özden (1999), eğitim sisteminin gerekli dönüşümü gerçekleştirebilmesi için “süreç ve amaç odaklı okul yöneticisi” yetiştirmenin üzerinde durmaktadır. Süreç odaklı yöneticiyi; öğretmenin çaba, yetenek ve performansını değerlendirip onları gelişmeye teşvik eden, okulun işleyişine öğretmen ve öğrenci katılımını sağlayan, örgütünde hak, adalet, özgürlük gibi değerleri yaşatan, sağlıklı iletişim kurabilen bireyler olarak tanımlamıştır. Amaç odaklı okul yöneticisinin ise istenilen kalitede mezun vermek üzerine yönlendirilmiş olduğu, bu tür yöneticinin bir yetiştirme meselesi olduğunu ve yeni yönetim ve eğitim anlayışlarını öğrenme fırsat ve kapasitesine sahip olması gerektiğini belirtmektedir. Eğitim liderlerinin önündeki görevin “dönüşüm liderliği” yapabilmesine de bağlı olduğunu iddiası taşınırken bu tür yöneticide bulunması gerekli nitelikler; işini yeniden tanımlayan, başarıya ulaşacak strateji yaratan, ikna edici, başkalarına saygılı, eyleme geçme gücü olan, dürüst eğitim liderleri olarak sıralanmaktadır.

Çelik (1999)’e göre, okul yöneticisinin liderlik davranışları öğretmenin motivasyonunu ve iş doyumunu artırması açısından önemlidir. Bunun yanı sıra okul yöneticisi öğretimin amaçlarına ulaşmasını sağlayacak yolları açabilmeli, okula ve hedeflerine kendini adanmalı, gerekli kaynakları sağlama ve kullanma yeterliliğine sahip olabilmeli, iyi iletişim kurabilmeli, katılımcı, vizyoner, işgörenin eğitimine destek veren, onları denetleyip değerlendiren, zamanı yönetebilen bir yapıda olmalıdır.

Alicıgüzel (1999), okul yöneticilerinin gelişime açık, işgörelere demokratik bir katılım ortamı sunan, işgören gelişimini destekleyip güdüleyen, takım ruhu bilincini destekleyen, güven veren, iletişime açık, aile, öğretmen, öğrenci ve yönetici dörtlüsünün ilişkilerini güçlü tutan bireyler olması gerekliliği üzerinde durmuştur.

Deal ve Peterson (1998), okulda olumlu bir kültür yaratmanın okul yöneticisine, öğretmenine ve velilerine bağlı olduğunu belirtirlerken, bu bağlamda okul yöneticisinin liderlik özelliği olan, yeniliklere açık ve destekleyen, yönlendirici, değişen duruma göre örgütsel yapıyı kuran, işgören motivasyonu arttıran bir lider, bir

şair, şekil veren bir usta, davranışı ve dış görünüşüyle bir model ve paylaşımcı bir kişiliğe sahip olması gerektiğini belirtmektedirler.

Aydın (1998), okul yöneticisinin işgörenin çabalarını örgütsel amaçlara yönlendiren, yaratıcı güçlerini harekete geçirebilen, etkileme gücüne sahip bir lider ve aynı zamanda işgörenlerin eğitim ihtiyacını hissedip bunları karşılayıcı önlemler alabilen, güvenilen, etkili ve yerinde öğüt verebilen, işgörenlerin kararlara katılmalarını sağlayıp onlara içtenlikli güvenini sergileyen ve onları belli yönde etkileme araçları olarak tanıma, takdir etme ve sınırlı kaynaklara erişme olanağını sağlayan bir üst olması gerekliliği üzerinde durmuştur.

Blase (1998), okul yöneticilerinin taşıması gereken önemli nitelikleri, işgören eğitimine önem verme ve destekleme, işbirliğine açık olma, takdir etme davranışını benimsemek olarak belirtip, öğretmenleri bütünsel yani duygusal, entelektüel ve davranışsal açıdan etkileyen, hoşgörülü ve sabırlı, onlara değer veren demokrasinin hedeflerini destekleyen, insancıl yöneticilerin okul yönetiminde önemli olduğunu vurgulamaktadır. Ayrıca öğretmenlerine tercih ve sağduyu kullanma fırsatını verip onların çabalarını birleştiren, onları motive edip destekleyici olan, yetki verip cesaretlendiren, onların profesyonel gelişimlerini destekleyen davranış özelliklerinin yöneticilerde bulunması gerektiğini belirlemektedir.

Blase, Sergiovanni (1997)'nin yaptığı araştırmaya da yer vermiş ve okul yöneticilerinde bulunması gereken nitelikler; vizyonerlik, farklılıklara saygı göstermek, işgören ihtiyaçlarına duyarlı olmak, işgörenleri motive etmek, planlama, örgütlenme yapmak, kaynakları harekete geçirmek, işlemleri yürütmek, kayıt tutma gibi işlevsel faaliyetlerde yetkin olmak, işgörelere destek olmak, onlara kaynak ve destek sağlamak, yetki devretmek, düşünce söylem ve eylemleriyle model olmak, okulun hedeflerine ulaşmasını sağlamak için gerekli denetim işlevini yerine getirmek şeklinde sıralanmıştır.

Özdemir (1998), eğitim yöneticilerinin düzenleyici, öğretim lideri, vizyoner, iletişim becerisine sahip, işgörelere bireysel inisiyatif veren, yeniliklere açık olmaya teşvik

eden, bütünleştiren, denetleyen, fikir ayrılıklarına toleranslı, insan kaynaklarının optimal kullanılması için problem çözebilen, güdüleme gücü olan, yaratıcı, yeniliklere uyum sağlayabilen bireyler olması gerekliliği üzerinde durmuştur.

Açıkalin (1997), eğitimin demokratikleşmesi için, demokratik düşünmeyi ve davranmayı benimsemiş, demokrasiyi yaşayan ve okullarında yaşatan yetkin okul yöneticilerine gereksinim olduğunu belirtmiştir. Bunun yanı sıra, çağdaş okul yöneticisinde bulunması gereken nitelikler; etkili iletişim becerisine sahip olma, liderlik özelliği baskın olma, ana dilini etkin kullanabilme, felsefe, matematik, uygarlık tarihi eğitimi görmüş olma, yabancı dil bilme, bilgiyi yönetme, eğitime inanma biçiminde sıralanmaktadır.

Short ve Greer (1997), okul yöneticisinde bulunması gereken ilk anahtar niteliğin liderlik olması gerektiğini belirtirlerken, okul yöneticisinin çevrede ve okul içinde güven verici bir atmosfer yaratabilmesi, risk alabilmesi, vizyoner ve yeniliklere açık olması, öğretmenlerin problemlerinin çözümünde yardımcı olması, çatışmaları yönetebilmesi, öğretmenlere destek olup onların profesyonel gelişimlerinde yardımcı olabilmesi gerektiğine dikkat çekmektedirler.

Alıç (1996), okul yöneticilerinin, işgörenin iş doyumunu arttırmak için onlara adil ve demokratik davranan, güvenilen, başarı duygusuna sahip olabilecekleri bir ortam yaratan, bireylerin tanınmasını sağlayan, işgören sorunları karşısında duyarlı davranan, ait olma duygusunu yaratabilen bireyler olması gerektiğine dikkat çekmektedir.

Özdemir (1996), okulların bürokratik, statükocu ve klasik yapı kimliğinden kurtulması için yeniden yapılandırılması gerekliliğine ve bunun içinde çağdaş, demokratik, katılımcı, yönetim formasyonuna sahip, yönetim alanında uzmanlaşmış, liderlere gereksinim duyulduğuna dikkat çekmektedir.

Gregory (1996), eğitim politikası üretenlerin, amaçlarını gerçekleştirmedeki başarı ya da başarısızlığın üzerinde ancak kısıtlı kontrollerinin bulunduğunu belirtirken, bu

başarının önemli ölçüde işgörenleri motive edebilen, vizyoner, destekli eğitimsel gelişmeye açık, katılımcı okul yöneticilerine bağlı olduğuna değinmektedir. Okul yöneticilerinin, tüm kurumu temsil edecek nitelikte, hedeflere yönelik katılımları sağlayabilen, adil, paylaşımcı, katılımcı ve demokratik, dışarıya birlik mesajı verebilen, işgören yaratıcılığını destekleyen, kendilerini geliştirmeye açık, çatışmaları çözebilen, iletişim becerilerine sahip, bütçeyle başa çıkabilen, harcamaları, bilgi akışını, işgören ilişkilerini dengeleyebilen bireyler olması gerekliliği üzerinde durulmaktadır.

Ataklı (1994), okul yöneticilerinde bulunması gereken nitelikleri, işgörene örnek olabilmek, kişi ve grupların okul ve çevredeki görev ve statülerini belirleyebilmek, örgütteki çatışmaları çözebilmek, iyi iletişim kurabilmek, liderlik rolünü oynayabilmek, güdüleme yollarını uygulayabilmek, tarafsız değerlendirme yapabilmek olarak sıralamaktadır.

Kaya (1993), okul yöneticilerinin kendi yöneticilik anlayışı ile farklı algılamalar arasında bağdaştırma yapma becerisine sahip, çelişkili beklentilere nasıl yanıt vereceklerini bilen, uygun davranış biçimlerini sergileyen kişiler olmaları gerekliliğine dikkat çekmektedir. Ayrıca okul yöneticilerinin sistemin gereksinimlerini karşılayabilen, sağlıklı ilişkiler geliştirebilen, işbirliğine açık, sorunlarının çözümüne yardımcı olabilen, işgörenlerin mesleki gelişmesine katkıda bulunan, eğitim etkinliklerine önem veren, demokratik davranan, yönetim süreçlerini etkin biçimde kullanan, örgütte sıcak bir ortam sağlayan, adil ve sağlıklı karar verip örgüt üyeleri arasında güven duygusunu ve dayanışmayı arttıran ve eğitim öğretimin gelişmesine çevrenin katkısını sağlayan liderler olması gerektiği üzerinde durulmaktadır.

Fullan (1992)' a göre okul yöneticileri değişimlere öncülük eden lider rolünü üstlenmeli, okulun nabzını tutan her yerde her zaman hissedilen, işgörenlerle etkin biçimde çalışan, yol gösteren, vizyon oluşturan, değişim ajanı olan ve ilham veren bireyler olmalıdırlar. Bunun yanı sıra cesur olup risk alabilmeli, işgörenleri yetkilendirmeli, ne yapmayacaklarını, nelerin zamanlarını çalıp enerjilerini tükettiğini

belirleyebilmeli, işgörenler, veliler, diğer yöneticiler ile işbirliğine girmeli ve okul için olası tehditlere karşı ne zaman tedbirli olmaları gerektiğini bilmelidirler.

Binbaşıoğlu (1988)'na göre iyi bir okul yöneticisinde bulunması gereken nitelikler; güç yerine yeterli bilgi ve coşkuya sahip olma, yetkilerini bilgece kullanmasını bilme, herkese eşit ve adil davranma, örgütünü iyi tanıyıp amaçlarını saptayabilme, iletişim becerilerinde yetkin olma, insan ilişkileri ve çevre ile iletişimde güçlü olma, cesur olup sorumluluk alabilme, eleştiriye açık ve demokratik davranabilme, içten, tarafsız, dürüst, yönetim bilgisine sahip olma, dış görünüşüne önem verme, konuşma ve etkileme becerisine sahip olma, kişileri motive edebilme, eşgüdüm sağlayabilme, gerektiğinde yetki devredebilme olarak sıralanmıştır. Yukarıda özetlenen okul yöneticisinde bulunması gereken nitelikler araştırmacı tarafından; Kişisel Nitelikler, Liderlik Nitelikleri ve Yönetimsel Nitelikler adları altında üç ana bölümde sınıflandırıldığında Ek 1'deki Tablo-1 ortaya çıkmıştır. Tablo tamamen araştırmacının sınıflandırması ile oluşmuş olup farklı görüşlerde bu nitelikler farklı başlıklar altında yer alabilirler. İzleyen başlıklarda kişisel nitelikler, liderlik nitelikleri, yönetimsel nitelikler ve bu başlıkları oluşturan niteliklerin neler olduğu konusunun tartışılmasında yarar görülmektedir.

2.2.1. Kişisel Nitelikler

Bireyleri birbirinden farklı kılan en önemli faktör kişiliktir. Ona bu bireyselliğini kazandıran özellikler “kişilik” dediğimiz, kendine özgü biçimde geliştirdiği yapıdır. Kişiliğin oluşmasında bireyin kalımsal özellikleri ve içinde yer aldığı çevrenin etkisini bir arada görmek mümkündür.

Kalıtım ve çevre etkileşiminin bir ürünü olarak bireyin kişiliği gelişim süreci içinde zamanla kazanılan bir özellik gösterir. Birey kazandığı yetenekleri oranında toplum için yeni değerler üreterek, kendine aktarılmış olan değerleri zenginleştirir (Başaran, 1982, s.26).

Bireyin kişiliği farklılık gösterdiği ölçüde yeteneği de farklılaşmaktadır. Kimi insan, zekâsı ölçüsünde teknik yeteneğe sahip olabilir. Bir başkası kişilik yapısı olarak iyi iletişim kurma yeteneğine ya da hoşgörülü olma, dürüst olma, yardımsever olma özelliğine sahip olabilir. Bunun yanı sıra kişisel özellikler, bir kişinin özelliklerini yansıtan ve doğumdan ölene kadar devam eden bir süreçtir bu süreçte eğitim, deneyim ve öğrenmenin önemli bir rol oynadığı görülür.

Mesleki sosyalleşme ile kişi bir yandan yaşamından devraldığı kişiliğinin ayrıntılarını belirlemeyi sürdürmekte, diğer yandan uzun süreli etkiler sonucu, kişisel özelliklerinde değişikliklere yol açabilmektedir (Tınar, 1999, s.97).

Yaşam boyunca edinilen deneyimler, bireyin değer, tutum ve davranışlarında belirleyici bir rol oynayabilmekte, diğer yandan bireyin kişisel özellikleri etkileşimde bulunduğu kişileri, bulunduğu ortamı, ya da yönettiği örgütü şekillendirebilmektedir. İş yaşamında yöneticinin kişilik yapısının yanı sıra, yaşamı boyunca edindiği yetenekler, bilgi ve beceriler yani kişisel nitelikleri örgütün verimliliğini ve işleyişini önemli ölçüde etkiler.

Holland, her insanın kişilik yapılarının farklı olması doğrultusunda, ilgi, istek, amaç, tutum ve yeteneklerindeki farklılık ölçüsünde iş seçimlerini yapmaları gerektiğini belirtmektedir (Osipow, 1973, s. 41). İzleyen başlıklarda okul yöneticilerinde bulunması gerektiği düşünülen kişisel nitelikler başlıklarının tartışılmasında yarar görülmektedir.

2.2.1.1. Demokratik Olma

Demokrasi ve insan hakları kültürü; devlet yapısında, toplumsal sistemde ve insan ilişkilerinde çok boyutlu olarak gerçekleşir. Her alanda demokratik değer, tutum ve davranışların geliştirilmesi, insanın özgürlüğü ve mutluluğu, toplumsal örgütlenme ve nitelikli vatandaşların yetiştirilmesi demokrasi ve insan hakları kültürünün dinamiğini oluşturur (Cılga, 2001).

Demokratikleşme tüm yurttaşların düşünce biçimlerinde temel bir değişmeyi gerektirir. Demokrasinin işleyiş özelliği tüm örgütsel eylemlerde yöneticilerin

kazandıkları karar yetkilerini korumalarını ve çalışanlarla paylaşarak genişletmelerini gerektirir (Açıklın, 1997, s.5).

Demokratik yöneticiler, işgörenlerin kendini etkileyecek kararlarda ve işlerin nasıl yürütüleceği konusundaki görüşlerine duyarlı davranırlar. Ayrıca yöneticinin demokratik tarzı, ortak yaratılmış ve paylaşılmış örgüt vizyonunu hayata geçirmeye yönelik taze fikirler üretmede örgüt için etkili bir katkı sağlar.

İşgörenler hedefleri belirlemede ve başarıyı değerlendirme standartlarını belirlemede karara katılım hakkı verilmesi sayesinde demokratik bir sistem içinde yer almalarından dolayı yapılabilecek ve yapılamayacak şeyler konusunda daha gerçekçi olurlar (Goleman ve diğerleri, 2001, s.77). Demokrasi, eylem düzeyinde katılımcı bir süreç olarak ele alındığında temel düşünce, bireylerin kendilerini etkileyen kararların alınmasına yakından ve yaygın bir biçimde katılmalarının gerekliliğidir.

Demokratik bir toplum, ya da katılımcı bir demokrasi, üyelerinin kendileriyle ve toplumla ilgili kararları ve politikaları oluşturacak şekilde güçlendirildiği, ancak bu kararların ayrımcılık ve baskıcılık karşıtlığı ilkeleriyle sınırlandırıldığı bir toplumdur (Lewin, 1998, s.1).

Bir lider olarak okul yöneticisinin demokratik okul kurma ve geliştirme başarısı büyük ölçüde çok kültürlü eğitim felsefesini anlamaya bağlıdır (Çelik, 1999, s. 67).

Okul yöneticileri demokratik düşünmeyi, davranmayı benimsemiş, demokrasiyi yaşayan ve okulunda yaşatan bireyler olmalıdırlar (Açıklın, 1997, s.6).

Demokrasi sadece bir sistem değil aynı zamanda bir yaşam biçimidir. Demokrasinin bir insan için yaşam biçimi hâline gelebilmesi için temellerin çocukluk yaşamında atılması gerekir. Birey toplumsallaşma sürecinde evde anne, baba, kardeş, sokakta oyun arkadaşları, okulda da öğretmenlerinin ve yöneticisinin yaklaşımlarıyla biçimlenir. Yöneticisinin demokrasiyi içselleştirdiği ve yaşattığı bir okulda bireyin

gelecekte demokratik davranışı yaşam biçimine dönüştürmüş yetişkinler olması olasıdır.

Bunun yanı sıra, karara katılan, görüşleri alınan işgörenler, öğrenci ve aileler gerek yeni fikirleriyle, gerekse katıldıkları karardan dolayı yüklendikleri sorumluluktan doğan çaba ve özverileriyle okulun verimliliğine katkı sağlayacakları gibi, demokratik yönetici davranışları aynı zamanda eğitim kurumlarının demokratik yurttaş yetiştirme sorumluluğu konusunda da öğrenciler için esin kaynağı olacaktır.

2.2.1.2. Özverili ve Yardımsever Olma

Özveri; bir hedef uğruna veya gerçekleştirilmesi istenen herhangi bir şey için kendi menfaatlerinden vazgeçmek, fedakârlık etmektir. Yönetimden beklenen örgüt hedeflerine ulaştırmak ve verimli kılmak olduğuna göre yöneticiden beklenen de bu hedef doğrultusunda özverili davranmasıdır.

Yöneticiler örgütün hedeflerine ulaşması ve misyonunu yerine getirmesinin en önemli yollarından birinin işini severek yapan, çalışkan ve özverili bireylerden oluşan bir ekiple çalışmak olduğunu ve bunun yanı sıra kendisi yapmadığı sürece kimseden özveri göstermesini bekleyemeyeceğinin bilincinde olmalıdırlar.

Bakış açısı dar yöneticiler kendi çıkarları ve işin kendisine kattıklarıyla ilgilenirken başarılı yöneticiler karlarını kendilerine değil, topluma ve örgütlerine katkılarıyla ölçerler (Rosen, 1996, s.355). Özveri, bencilliğin bu anlamda terk edilışıdır. Bencilliğin geriletildiği, frenlendiği oranda da örgütün verimliliği yükselir.

Bunun yanı sıra yöneticiler işgörenlerine ilgili, samimi ve gerektiğinde yardımsever davranmalıdırlar. Özverili ve yardımsever yöneticiler, işgörenin yardıma ihtiyacı olduğunda, kapıları her zaman açık ve başaramadığı işlerde ihtiyaç duyduklarında ya da talep etmeleri durumunda yardım edecek kişilerdir. İşgöreni rencide etmeden problem çözülmeli, işgörenin gelişmesine yönelik yardımlar, işi yaparak değil nasıl yapılacağını göstererek gerçekleşmelidir. Bu durumun işgörende güven duygusu yaratacağı, dolayısıyla örgütün iklimine ve verimliliğine olumlu bir katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Okul iklimi ve verimliliğine katkı sağlayacak yönetici tutumlarından diğer ikisi de hoşgörülü ve sabırlı olmaktır.

2.2.1.3. Hoşgörülü ve Sabırlı Olma

Yönetimde anahtar kelime insan olduğu düşünüldüğünde insanın, bir örgütün en değerli varlığı olduğunu söylemek olasıdır. Bu nedenle insan yönetimi, işgörene karşı hoşgörü ve saygıyı gerektirir.

İnsanlarda doğru şeyleri görebilmek için onları olmalarını istediğimiz gibi değil, oldukları gibi kabul etmek ve buna uygun davranmak gerekir. Çünkü her insan güçlü ve zayıf yanların bir toplamıdır (Werner, 1993, s.124).

Yönetici işgörenlerden verimli bir şekilde yarar sağlamak ve onların yetişme ve gelişmesine katkıda bulunmak için hoşgörü sahibi olmalı, yanlışlarını toleransla değerlendirmeli, yaklaşım tarzı aynı hataları bir kez daha yapmamaları için önlemler almak ve işlemlerin daha iyi yapılmasına katkı sağlayacak yönde olmalıdır (Gümüş, 1999, s.100).

Hoşgörülü yönetici herhangi bir olumsuzluktan sadece işgöreni sorumlu tutmaz aksayan yönleri araştırır ve söz konusu davranışın önlenmesi için gerçekçi çözümler getirir. Bunun yanı sıra yöneticinin hoşgörülü tavrı örgütteki iletişimi, işbirliğini insan ilişkilerini olumlu yönde etkiler ve işgörenleri motive eder.

Örgütlerde her gün çeşitli sorunlar ve beklenmedik değişimlerle karşılaşmaktadır. Yönetici, bu beklenmedik problem ve değişiklikler karşısında olası yanlışlıkları yapmamak, hem kendini, hem de örgütünü yıpratmamak için, akılcı, soğukkanlı hareket etmeli, sabırlı olmalı ve sağlıklı çözümler üretmelidir.

Sabır, olaylara karşı bizde uyanan direnme, onları analiz etme, sorunların gerçek nedenini bulma gücünü ifade etmektedir. Yönetimde başarı sabreden, yöntemlerini duruma göre değiştiren ve hiçbir zaman amacından vazgeçmeyen yöneticilerindir (Gümüş, 1999, ss.307-308). Sabır olmazsa, sorunların karışıklığının üstesinden gelmek, sorunlar karşısında ayakta durmak oldukça zordur. Sabırlı yönetici, en zor ve kritik dönemlerde dahi başarıyı ulaşmak, mücadele azmi ve kararlılığında olan

kişidir. Yöneticinin belirlediği amaçlara ulaşmada sergilediği sabrının tükenmemesi gerekmektedir. Yöneticinin her türlü sürecin başlangıcında heyecana, azme ve motivasyona sahip olması gerektiği gibi, süreci devam ettirirken ve sonuçlandırırken de kararlılık ve sabra ihtiyacı vardır.

2.2.1.4. Dürüst Olma

Dürüstlük, saygın bir yaşam sürdürmede büyük önemi olan bir erdemdir. Dürüstlük, güvenilirlik ve tarafsız olmak insan ilişkilerinin olduğu kadar örgütsel bağlılığın huzurlu bir çalışma ortamının da belirleyicileridir.

Dürüstlük yönetimle işgörenlerin bütünleşmesinde önemli bir yer tutmaktadır. Yöneticiler sözlerinde ve davranışlarında dürüst olmadıkça sorumluluğu altındaki işgörenlerin saygısını ve güvenini kazanamaz (Gümüş, 1999, s. 58).

İş yaşamında sözleriyle işleri arasında tam bir uyum olan, işini doğru ve dürüst biçimde yapan, çıkar çatışmalarından uzak kalan ve görevlerini sürdürürken gereken mesleki özen ve titizliği gösteren yöneticiler saygınlık ve güven kazanırlar.

Dürüst yöneticilerin özsayıları vardır ve kendileri olma cesaretine sahiptirler. Onlar için işlerin nasıl yapıldığı, ne yapıldığı kadar önemlidir (Rosen, 1996, s.300).

Büyük değişimlere, söylediğini yaparak diğerlerine canlı bir model olabilenler liderlik yapabilirler. İnsanlar onlara güvenirlere, çünkü onlar inandıkları değerler doğrultusunda davranırlar (Özden, 1999, s.135).

Eğitimin hedeflerinden birinin, bireylere iş ve meslek ahlakına, kanunlara, kurallara uymak, doğru sözlü ve dürüst olma davranışı kazandırmak olduğu düşünülürse, okul yöneticisinin dürüst davranışlar sergileyerek model olması gerekliliği kaçınılmazdır. Okul yöneticisi olarak, aileler öğrenciler ve işgörelere karşı güvenilirlik hissi vermeden onlardan aktif çalışmalarını, değişime ayak uydurmak ve vizyona ulaşmak için emek vermelerini, beklemek yersiz bir çaba olacaktır.

2.2.1.5. İletişim Becerilerinde Yetkin Olma

İletişim, bilgi, anlam ve anlayışın vericiden alıcıya transferi sürecidir (Black ve Porter, s.443). Yönetmel iletişim ise, yöneticinin gönderdiği anlamla işğöreni etkilemesi ve işğörenin de yöneticiyi yanıtlamasını içeren bir etkileşim sürecidir (Başaran, 1996, s.63).

İşğörenin işine olan bağıllığını güçlendiren, iş doyumunu sağlayan performansını geliştiren etkenlerden biri de etkin iletişimdir (Newstroom ve Davis, 1997, s.74).

Yönetmel liderlikte motivasyonun rolü işğörenleri esinlendirmekse, iletişimin rolü de onları etkilemektir. İletişim etkilemenin ve etkilenmenin anahtar kabul edilebilecek yöntemidir (Werner, 1993, s.173).

İletişim sözlü ve sözsüz olarak ikiye ayrılır. Sözlü iletişim sesli ve yazılı olan biçimi, sözsüz iletişim ise mimikler, el hareketleri, yüz ifadesi, fiziksel mesafe gibi kavramlardır. Sesli iletişim canlı, uyarıcı, etkili olma avantajına sahiptir. Bunun yanı sıra sesli iletişim interaktiftir. Verici karşısındaki kişinin anlama derecesine göre kelimeleri değiştirir ve mesajını anlamlı kılar. Dezavantajı ise bu tür iletişimin kayıt edilememesi ve kimi zaman seçilen kelimelere iliştilen yanlış anlamlardan ya da eksik kelimelerden dolayı yanlış anlamalara sebebiyet vermesidir. Yazılı iletişim notlar, mektuplar elektronik postalar gibi yazılı belgelerdir. İletim düzgün yazıldıysa yanlış anlama oranı daha azdır. Dezavantajı ise esnek olmayışı, sesli iletişim kadar canlı ve harekete geçirici olmayışıdır. Sessiz iletişimde hareketler sıklıkla önemli anlamlar taşır. Giyiniş tarzı, jestleri kullanış biçimi, el hareketleri, yüz ifadesi, fiziksel mesafe alıcıya mesajlar verir. Yönetici, alıcı durumda olanın sesli mesajı verirken dahi sessiz mesajları daha fazla dikkate aldığı akılda bulundurmahdır (Black ve Porter, 2000, ss.445-446).

Bir çok insan tarafından iletişim sürekli yapılır ve kolay olduğu düşünülür. Fakat etkili iletişim becerisi farklı bir kavramdır. Bireyler yaşadıkları sürece çevreleriyle bir iletişim ağı kurarlar. Bilinçli ya da bilinçsiz çevrelerini iletişim yoluyla etkiler veya çevreden etkilenirler. Öğrendikleri, davranışları ya da çevreye verdikleri mesajlar iletişim biçimleriyle belirlenir. İletişim becerilerini başkalarını yönlendirmede, etkilemede etkin şekilde kullanan kişilerin daha başarılı olabileceklerini söylemek olasıdır.

Yönetimde başarı için, öncelikle yöneticiler ve astlar arasında etkili ve verimli bir iletişim ortamı kurulmalıdır. Etkili iletişimde ilk parça kendini ifade etmek, ikincisi etkin dinleme, üçüncüsü tanıma, dördüncüsü anlama, sonuncusu ise sonuçlandırmadır (Gümüş, 1999, ss 114- 116).

Black ve Porter (2000) etkin iletişim için etkin dinleme becerileri geliştirmeye yönelik eylemleri; açık fikirli olmak, katı kalıplar içinde olmamak, seçici dinleyici olmamak, empati kurmak, aktif dinleyici olmak, göz kontağı kurarak vericiyi rahatlatmak, dönütler vererek anladığını ya da anlamadığını belirtmek, sözlü olmayan ipuçlarını gözlemlemek olarak sıralamışlardır. “Etkin ileti gönderici” olarak yapılması gerekenler ise; dinleyiciye olabildiğince basit bir dille, az ve öz cümlelerle net olarak mesajı iletmek, yazılı mesajı yazılım ve gramer hataları yapmadan anlaşılır biçimde göndermek, alıcının durumuna göre mesajları biçimlendirmek, ast, üst, ya da aynı pozisyonda olmak, iletişimin formal ya da informal oluşu, alıcının seçilen iletişim türüne karşı ya da yanında oluşunun bilinmesinin iletişim becerisini arttırdığını belirtmişlerdir.

Okulda yönetsel iletişimin hedefi okulun hedeflerine ulaşmaktır. Okul yöneticisi işgörenler arasında sağlayacağı iletişimle onları etkileyebilir, ilişkilerini geliştirebilir, çatışmaları azaltır, eşgüdüm ve denetimini sağlar (Başaran, 1996, s.63).

Yöneticinin etki ve denetimi, iletişimin sağlıklı olmasıyla mümkündür. İletişimsizlik okulun hedeflerine zarar verir. Yönetim sürecinin gerçekleştirilmesinden yükümlü olan okul yöneticisi, iletişimin yönetim için araç olduğunu, okuldaki ekip çalışmalarının ve işbirliğinin iletişim yoluyla sağlanacağını ve bunlar için etkin iletişimi nasıl oluşturacağını, iletişim becerilerini nasıl geliştireceğini bilmelidir. Ayrıca yönetici formal iletişimin yanında informal iletişime de önem vermeli, iletişim yolu ile işbirliği ve işgörenler arasındaki beraberliği kurmaya destek olmalı, okulun özelliğine göre iletişim kanalları oluşturup bunların sürekliliğini sağlamalıdır.

Bursalıoğlu (1999), okul yöneticisinin izleyeceği iletişim strateji ve ilkelerini, girişimi başkalarından önce ele almak, iletişime yapıcı görüşlerle başlayıp çevredekilerin

katılımı ve işbirliğini sağlamak, fikirlere saygılı olmak, çevredeki liderleri çalışmaya katmak, katılanları güdülemek, destek ve karşı güçleri tanımak, başarılı işleri sunmak, gerekseme ile doyum arasında denge kurmak, söylentilere gerçeklerle engel olmak, iletişim engellerini bilmek ve değerlendirmek, her tür iletişim aracından yararlanmak ve iletişimi kesintisiz sürdürmek olarak sıralamıştır.

Bunun yanında çeşitli sorunlarla gün boyu karşılaşan okul yöneticisinin etkin bir dinleyici olma niteliği de gereklidir. İyi liderler etkin birer dinleyicidirler. İnsanların kendilerini görmeye, iletişim kurmaya ve onları hissetmeye ihtiyacı olduğunu kendilerinin ise örgütü görmeye ve anlamaya gereksinim içinde olduklarının bilincindedirler (Rosen, 1996, s.106).

İletişim, örgüt üyelerinin ve yöneticinin etkili örgütsel kararları alabilmesi için bilgi akışının ve dönütlerin sağlıklı bir şekilde iletilmesi açısından da önemli bir işleve sahiptir. Okul yöneticisinin sessiz iletişim ile verdiği mesajlardan biri de gerek okul işgörenlerine model olmak, gerekse işine, kendisine ve çevresine duyduğu saygının göstergesi olarak nitelendirilebilecek olan dış görünüşüne verdiği önemdir.

2.2.1.6. Dış Görünüşüne Önem Verme

Deal ve Peterson (1998) ve Binbaşıoğlu (1988) na göre yöneticilerin beceri, deneyim ve kişilik özelliklerinin yanında dış görünüşleri de önemlidir. Dış görünüş bir anlamda kişinin motivasyonunu ve profesyonelliği ortaya koyar. Dış görünüşe gösterilen özen, bilgi, beceri ve deneyimlerden daha önce göze çarpar.

Dış görünüşün özenli, derli toplu ve yöneticinin bulunduğu konuma uygun oluşu ilk anda pozitif bir imaj sağlayacak ve karşıdaki kişinin ilk izleniminin olumlu olmasına katkı sağlayacaktır. Bunun yanı sıra dış görünüşüne önem veren okul yöneticisi, işine ve işgörenlerine duyduğu saygıyı, özeni sergileyecek ve okulunda bu anlamda işgörelere ve öğrencilere model olabilecektir.

Literatüre göre okul yöneticilerinde bulunması gereken diğer bir nitelik ise “ ana dili etkin kullanmak” tır.

2.2.1.7. Ana Dili Etkin Kullanma

Düşünce dille anlam bulur, netleşir, başkalarına taşınır. Dil ve düşünce karşılıklı birbirini etkiler ve geliştirir. Dil, aynı dille yaşayan insanların bireysel ayrıcalıklarının en iyi göstergesidir (Çellek, 1999).

Düşünce etkinliğinin aleti olan dil, yaratmanın göstergesi ve yaşamın bütünüyle kendisidir. Dil özgürlüktür ve yitirilirse özgürlük de yitilir. Toplum yasadıkça dil de yaşar, gelişir ya da başka dillerin etkisinde yiter gider (Akalm, 2002) .

Ana dil, duyguların, düşüncelerin, kültürün, kısacası kişiliğin aynasıdır. Yönetici konumunda olan bireylerin ve özellikle topluma karşı eğitim ve kültür aktarımı işlevini yerine getirme sorumluluğunda olan okul yöneticilerinin ana dillerini etkin, sözcükleri yerli yerinde kullanıp düşüncelerini, görüşlerini anlaşılır biçimde aktarması, kendisini, vizyonu ve amaçları etkin bir şekilde sunması gerekliliğinin yanı sıra yabancı dillerin baskı ve etkisinden kurtulmuş temiz yalın bir dil kullanmaları da toplumsal sorumluluklarındandır.

Doğru ve yalın Türkçe kullanması ile öğrencilerin ve işgörenlerin ana dil evrenini besleyen okul yöneticileri, hem kendilerini doğru ifade eder, hem de yalın Türkçe kullanılması konusunda çevrelerine model olurlar. Bunun yanı sıra ana dil gelişimi ihmal edildiğinde çağımız yöneticilerinde bulunması gereken niteliklerden biri olan ikinci dilin edinimindeki gelişiminde tamamlanamayacağı düşünülmektedir.

2.2.1.8. Yabancı Dil Bilme

İçinde bulunduğumuz çağ "bilgi çağı"dır. Bireyler ve toplumlar bilgiye ulaşmak için ellerinden geleni yapmaktadırlar. Küreselleşme anlamında giderek "küçülen" dünyamızda farklı toplumlar arasında "iletişim" çok önemlidir. Günümüzde iletişim hem görsel ve yazılı basın hem de bilgisayarlar yardımıyla gerçekleştirilmektedir.

Yoğun iletişimin yaşandığı günümüz dünyasında, hangi toplumda olursa olsun, bireyin kendini dünyadan soyutlaması, etrafında olup bitenlere ilgi duymaması, söz konusu olamaz.

Çağdaş yaşamın temel yapısındaki değişmeler, örgütlerin dışa açılmasını ve toplumlararası ilişkilerin giderek artan bir hızla gelişmesini gerektirmektedir. Gerek örgütlerin dışa açılmasında, gerekse toplumlararası ilişkilerin geliştirilmesinde bireylerin kendi ana dilleri ile iletişim kurmaları yetersiz kalmakta ve yabancı dil bilme gereği ortaya çıkmaktadır. Koşullar, bireyi insanlığın ortak sorunlarını paylaşmaya, yeni gelişmeleri takip edip uygulamaya zorunlu kılmakta ve dolayısıyla yabancı dil bilmek gerekli hale gelmektedir. Yabancı dil bilme gerekliliği, toplumlararası ilişkilerin yoğunluk kazanması ve kitle iletişim araçlarının gelişmesine paralel olarak artış göstermektedir.

Toplumlararası ilişkilerin ve işbirliğinin giderek yaygınlık kazanması, yabancı dil bilmenin önemini daha da belirginleştirmiş, iki ya da daha çok yabancı dil bilme ön koşul olarak aranır olmuştur (Kocaman, 1983, s.116; Yaşar, 1990, s.2). Yabancı dil bilmenin gerekli olduğunun bilincine varan pek çok gelişmiş ya da gelişmekte olan ülke, eğitim programlarında yabancı dil derslerine yer vermek suretiyle vatandaşlarının en azından bir yabancı dili etkili bir şekilde öğrenebilmeleri için her türlü maddî ve manevî desteği sağlama çabası içine girmektedir (Yaşar, 1993, s.2).

Türkiye’de de, yabancı dil bilmenin önemi, kamuoyu ve devletçe öteden beri benimsenmiş olup, yabancı dil öğretimi konusunda geniş kapsamlı çabalar gösterilmiştir (Sebüktekin,1983, s.194). Nitekim, Türkiye’de, devlet yabancı dil bilen kamu görevlilerine, dil tazminatı vermekte ve yabancı dil öğrenmeye vatandaşlarını özendirilmektedir.

Örgütlerinde, sahip olduğu bilgi ve nitelikleriyle lider konumunda olan çağımız yöneticilerinin ve özellikle topluma çağdaşlaşma yolunda ışık tutacak olan eğitim örgütlerinin yöneticilerinin; dünyadaki gelişmeleri takip edebilmesi, iletişim teknolojilerini kullanabilmesi, bilgiye ulaşabilmesi ve bu bilgiyi yorumlayıp örgütüne aktarabilmesi için yabancı dil bilmesinin gerekli olduğu düşünülmektedir.

2.2.1.9. Genel Kültür Sahibi Olma

Bireyler için asgari bir genel kültür, toplum sorunlarına duyarlı olabilmek için, ekonomik, sosyal, kültürel, sanatsal, tarihi bilinç ve bilgisidir denilebilir.

Okul yöneticisi için yönetim biliminin sunduğu temel ilke, bilgi ve becerilere sahip olmak yeterli değildir. Okul yöneticisinin öğretim lideri olabilmesi programların geliştirilmesi, öğrenciye kazandırılan bilgi değer ve davranışların ölçülmesi ve değerlendirilmesi gibi sorumluluklara sahip olması gerekmektedir. (Erdoğan, 2000, s.165). Bu sorumluluk okulda işlenen program ile ilgili belirli bir bilgi birikimiyle donanmış olmasını gerektirir.

Okul yöneticisi sadece yetkiyi kullanarak işgörenleri etkileyemez (Çelik, 1999, s.124). Okul yöneticileri kendilerine verilen yetkiyi kullanabilmeleri için çeşitli bilim ve alanlara yabancı olmamaları gerekir. Böylece bunlardan yararlanma yollarını bilecekleri gibi bunların uzmanları ile işbirliği yapabilmeyi de başaracaklardır (Bursalıoğlu, 1999, s.7). Teknolojiyi kullanabilen, insan psikolojisini bilen, gündemi takip edip gelişmelerin farkında olan yönetici çevresinde olup bitenlere yabancı kalmamakla birlikte, özgüvenli ve çevresi tarafından kültür düzeyine saygı duyulan bir yönetici olma özelliği de kazanabilecektir.

2.2.1.10. Okul Yönetimi Alanında Eğitim Almış Olma

Yönetimindeki bireylerin davranışlarını değiştirmede etkili olması beklenen okul yöneticilerinin gerekli yeterlikleri kazanabilmeleri için hizmet öncesinde ve hizmet içinde gelişen ve yenileşen yönetim alanında yetiştirilmeleri gerekir (Taymaz, 1995, s.16).

Yöneticileri, uzmanlık ve yeterlik gibi iki geliştirici öğeye sahip olmayan ve bir deneme yanılma mekanizması içine sokulan okul, düzenin sadece yapısında değil ürünlerinde de savurganlığa neden olur (Bursalıoğlu, 1999, s.6).

Bireyin eğitim almadan toplumda uygarca yaşamını sürdürmesi ne kadar güç ise, okulundaki tüm süreçleri, insan ve madde kaynaklarını yöneten yöneticilerin de kendi alanında eğitim almadan okulu yönetmesi o kadar güç olacaktır.

Bu yüzden okul yöneticiliğinin profesyonel bir meslek olarak ele alınıp, hizmet öncesinde bilimsel yöntemlerle hazırlanmış modellerle desteklenmesi, iş başında geliştirilmesi gerekmektedir (Açıkalm, 1997, s.5).

2.2.2. Liderlik Nitelikleri

Liderlik, belli bir toplulukta, insanları örgütsel hedeflere ulaştırmak için gönüllü olarak çaba göstermesini teşvik etme, onları harekete geçirici gücüne sahip olma ve uygulamaları etkileme sürecidir (Werner,1993, s. 17).

Örgütün bir kurum niteliği kazanması, çalışanlarına gurur ve mutluluk vermesi, uzun dönemde karlılığı sürdürmesi liderlik niteliğine sahip bireyler tarafından yönetilmesiyle mümkündür (Baltaş, 2000, s.112).

Liderlik, örgüt hedeflerine ve stratejilerine odaklanmak, bunun için fikir birliği yaratmak ve işgörenleri bu hedeflere ulaşmak için etkilemekte örgütün yaşamı ve geleceği açısından konuşmanın iletişim için taşıdığı önem kadar hayati bir işlemdir (Rosen, 1998, s.32; Kowalski, 1999, s.43).

Ortak hedefler doğrultusundaki eylemleri, etkileşimi sağlayacak ve eşgüdümleyecek olan “liderler” dir. Bir yöneticinin lider olarak kabulü etkileme gücü ve kişileri ardından sürükleyebilme yeteneğiyle doğru orantılı olduğunu söylemek olasıdır.

Etkin liderliğin temeli örgütün misyonunu düşünmek, bunu tanımlamak ve apaçık gözle görülür bir şekilde ortaya koymaktır. Lider hedefleri belirleyen, öncelikleri tespit eden, standartları koyan ve bunların takipçisi olan kişidir (Özden, 1999, s.117).

Liderlik niteliğine sahip bireyler işgörenin düşünce ve duygularını dikkate alarak onların davranışlarını etkiler ve yönlendirir. Deming'e göre lider güven yaratır, yardım sağlar ancak yargılamaz, işgörelere kendilerini geliştirme fırsatı verip onlara kaynak sağlar ve içerisinde çalışmaktan onur duyacakları bir iş ortamı sağlar (Ensari,1999, s.86).

Liderler, örgüt için bir vizyon sahibi, örgütüne kendini adanmış, çalışan gelişimine önem veren, önderlik eden, yeniliklerin öncüsü ve uygulamada model olan, engelleri ortadan kaldıran, etkin takımlar kuran, başarının izlenmesi ve ölçülebilmesi için uygun yapılar geliştiren, insanları ve sistemleri herkese yarar sağlayacak şekilde dengeleyen ve düzenleyen bireylerdir (Ensari, 1999, s.86; Rosen, 1998, s.35).

Büyük değişimlerin yaşandığı, yeni değerlerin yükseldiği, ne yapılması gerektiği konusunda bir tür kaosun yaşandığı durumlarda statükoyu korumak çabasında olan yöneticilere değil, liderlere ihtiyaç vardır. Lider, büyük değişimlerin yarattığı yeni fırsatları yakalayabilen, belirsizlik ve tehlikelere rağmen bu fırsatları değerlendirerek örgüte yeni açılımlar getirebilen kişidir (Özden, 1999, s.116). Liderler ya ışık saçarlar, ya da karanlık yayarlar onların en derin gücü budur. Çünkü insanlar liderlerin yön ve hedef göstermesini beklerler, onları model alırlar, onların davranışları ve sözleri büyük önem taşır (Rosen, 1998, s.29).

Toplumsal ve ekonomik değişme ile birlikte ve eğitim kurumunun rolleri ve çevrenin okuldan beklentileri değişmektedir. Her türlü örgütte olduğu gibi eğitim örgütünün de, değişimlere ayak uydurabilme ve eğitimin kendinden beklenen toplumsal görevi olan çevreyi etkileme rolünü başarıyla yerine getirebilmesi gerekmektedir.

Eğitim örgütlerinin sağlıklı bir şekilde yaşayabilmeleri ve başarılı olabilmeleri için hızla değişen çevreye uyum sağlamaları gerekliliği kaçınılmazdır.

Eğitim örgütleri değişimin merkezini oluştururken, aynı zamanda toplumdaki değişimlerden de etkilenir ve buna göre kendini yeniden düzenlemek, toplumun değişimine öncülük etme durumundadır (Çelik, 2000, s.91; Özdemir,1998, s.20).

Okul yöneticisi eğitimden beklenen toplumsal ve ekonomik işlevlerin bilincinde olarak bu değişimin öncüsü ve uygulayıcısı olmak durumundadır.

Eğitimsel gelişmede liderlik bir şekilde fark yaratmaktadır ve eğitimin gereksinim duyduğu “yöneticilik” değil “liderliktir” (Gregory, 1996, s.46-51).

Eğitimde kalkınma liderlik niteliklerine sahip yöneticilerin varlığı ile olasıdır. Eğitim örgütlerinin toplumun beklentilerine cevap verebilmesi değişimi destekleyecek, yeniliklere uyum sağlamakta ve model olup öncülük etmekte anahtar rolü oynayacak olan okul yöneticilerinin liderlik etmeleri ile mümkün olacaktır (Fullan, 1992, s.85; Bursalıoğlu, 1999, s.218).

Eğitimde liderlik, yönetim işlevinin değişen zaman içinde, yeni hedeflere yol almayı gerçekleştirecek olan parçasıdır Eğitimde liderlik; destekli eğitimsel gelişmeye yönelik, ortak bir vizyona katkıda bulunmayı geliştirmeyi, işgören yeterliliklerini geliştirmeyi, güdüleme, motivasyon ve işgörenlerin inanç ve içgörülerini güvenlik altına almayla ilgili olduğu gibi etkili öğrenme öğretme süreciyle de önemli ölçüde ilgilidir (Gregory, 1996, s.46-51).

Liderlik ile ilgili tanımlamalarda, liderlik niteliklerine ait öne çıkan özelliklerin izleyen başlıklarda tartışılmasında yarar görülmektedir.

2.2.2.1. Vizyon Sahibi Olma

Okulun başarıya ulaşması, değişen şartları algılaması yorumlaması ve uyum sağlaması, çevreye yeni değerler katması öncelikle yöneticilerinin kendilerini lider olarak görmeleri ve bu yönde iş görmeleri ile olanaklıdır. Bunun yanı sıra okulun, gelişen bilimsel ve teknolojik gelişmelere ve toplumun ihtiyaçlarına yönelik olarak kendini geliştirmesinin koşullarından biri okul yöneticisinin başarıya öncülük eden bir vizyona sahip olmasıdır.

Vizyon gelecekte ulaşmayı istediğimiz bir durumun, varmak istediğimiz noktanın resmidir (Aytaç, 2000, s.2).

Vizyon gelecekte ulaşılacak istenen hedeflerin, gerçeğe uygun düşlerini kurabilmektir. Vizyon yaratıcı bir gerilim yaşamak, kendi geleceğini yaratmak,

gerçekliği yeniden kurgulamak ve somut bir gelecek görüntüsüdür (Özden, 1999, ss.42-43).

Vizyon örgüt üyelerinin inanç ve bağlılığını etkileyen olayları konuları ve gelecekle ilgili durumları yaratabilme, bunlara ilişkin yaklaşımlar geliştirme ve iletme kapasitesidir (Erçetin, 1997,s.126).

Vizyon denildiğinde bir örgütün ya da insanın gelecek için çizdiği ufuk ve gelecekte kendisini içinde görmek istediği durum anlaşılmaktadır. Vizyon gelecekle ilgili bir düşünencenin bugünden biçimlenmesidir.

Vizyon bir örgütün hedeflerinin amaçlarının ve değerlerinin en temel ifadesidir (Aytaç, 2000, s.3). Vizyon, bir örgüt için realist, güvenli, çekici bir gelecek, işgörenler tarafından benimsenmiş bir ideal, bir ümittir. Doğru bir vizyon işgörenleri harekete geçirir ve aralarında takım ruhunun oluşmasını sağlar (Gümüş, 1999, s.350).

Vizyon yaratma, büyük düşünüp küçük adımlar atmak için gerekli yön duygusunu sağlar, rastgele gözü karalığı kontrol altına alır, yetki aktarımına ve işbirliğine içerik sağlar, her şeyden önce girişimi, değerlerle, hedeflerle ve gelişmenin ne ve nasıl olduğuna ilişkin bir bütünlükle işler (Fullan, 1992, s.91).

Eğitim kurumlarının toplumun yenileşmesine öncülük etme durumunda olan ve toplumdaki değişimlere uyum göstermesi gereken örgütlerin başında geldiği düşünüldüğünde, okulların kendi belirlediği bir hedefe yönelik çaba içersinde olması ve geleceğe yönelik bir vizyonunun olması gerekmektedir.

Okullarda değişen koşullar, öğretmen ve yöneticilerden beklentilerde de değişiklik yaratmıştır. Yöneticiler açasından bu değişikliklere tepki vermek sağlam vizyoner bir lider olmayı gerektirir (Seyfarth, 1999, s.92).

Okulun vizyonu; düşünlenen gelecekte olacak ve olması gereken eğitimin resmini imajını ya da düşüncesini, felsefesini tasvir eder (Aytaç, 2000, s.5). Öğrenci başarısını olumlu yönde etkilemek, okulunu dinamik hale getirmek, değişen çevreye

uyumunu ve çevreyi geliştirme işlevini sağlamak ve okulun yönünü geleceğe doğru çevirmek öncelikle okul yöneticisinin göstermesi gereken bir çabadır.

Okul yöneticisinin, vizyon sahibi olması değişimleri izleyerek, öğretmenlerle işbirliği yaparak, gelecekte okulunu nasıl görmek istediğini belirlemesi ve bu vizyonun okulun ortak bir resmi haline dönüşmesini sağlaması gerekir (Çelik, 1999, s.172).

Bununla birlikte vizyonun ilgili tüm bireylere uygun bir kanalla iletilmesi seçilen vizyonun anlaşılmasının sağlanması, desteklenmesi ve okulun başarısı için hayati bir önem taşımaktadır (Short ve Greer, 1997, ss.40-41).

Okul yöneticisi işgörenlerde bu inancı sağlar, bu coşkuyu yaratır ve hedeflerini net bir biçimde ifade edip, hedeflere ulaşma konusunda işgörenlerine model olursa etkin biçimde sonuç alabilir.

2.2.2.2. Model Olma

Lider bağlı bulunduğu grubun amaçlarını belirleyen ve bu amaçlar doğrultusunda grup üyelerini etkileyen ve davranışa yönlendiren kişidir (Sabuncuoğlu, 1996, s.182).

Yönetici hem izlediği strateji hem de gösterdiği davranışla örgütsel kültürü şekillendirir (Robbins, 1996, s. 735).

Lider konumundaki yönetici önce kendisi iyi bir model olmalıdır. Yönetici işgörenden beklediklerini kendisi gerçekleştirirse kendisine saygı duyulur (Hagemann, 1995, s.10).

Yöneticinin tavrı, örgütün işgörenine yansır. Yöneticilerin davranış ve yaklaşımları, kimi zaman işgörenler tarafından mesaj olarak algılanır ve kopyalanır. Bireylerin konuşmalardan ve kurallardan çok gözlem yaparak öğrendiği düşünüldüğünde işgörenleri etkilemenin yollarından birisinin de yöneticinin model olarak davranmasıdır denilebilir Yöneticilerin davranış biçimi bir bakıma örgütteki gerçek davranış kurallarının neler olması gerektiğini işgörelere anlatır.

Yönetici davranışlarıyla, belki de farkında olmadan işgörenlerin çalışmalarını etkiler. Yönetici çok sistemli ve düzenli ise, işgörenler de buna uyar, yönetici işini seviyor ve heyecanla çalışıyorsa, birlikte çalıştığı kişiler de bu heyecanı hissederler. Bir yöneticinin oluşturacağı en iyi örnek, işini yaparken gösterdiği çabadır. Yöneticinin ne yaptığı, ve işgörenlerden ne yapmalarını istediği bu bakımdan önemlidir. Yöneticinin dakikliği, işi planlaması, giyim ve davranışıyla iş ortamına uygunluğu, kişisel çabası, öğrenmeye açık olması, iş heyecanı ve bunun gibi davranışları çalışanlar tarafından model olarak alınabilecek ve örgütteki işgörelere yansiyacak özellikleri olarak düşünülmektedir.

Bunun yanı sıra eğer işgörenlerin göstermesi istenen kişisel davranışlar büyük atılımlar gerektiriyorsa, yöneticiler değişim sürecini önce kendi içlerinde başlatıp kendilerini geliştirme konusunda da işgörelere model olmalıdırlar.

2.2.2.3. Kendini Geliştirme

Yöneticinin bilgi düzeyi onun hazinesidir. İnsanlar bildikleri kadar üretebilirler. Bilgi derinliği iş yaşamındaki başarıyı artırır. Bu da hayat boyu öğrenme felsefesiyle mümkündür (İzgören, 2000, s.63). Bireyin yaptığı iş ne olursa olsun öğrenmeyi sürdürürse kendini geliştirebilir.

Örgütü yönetecek lider konumundaki yöneticinin işe başlarken ne bildiği ve yaptığı değil gelecekte ne yapabileceği, kendini geleceğe nasıl hazırladığı ve kendi yeterliliklerinin ve eksikliklerinin farkında olup kendini yetiştirme çabasında olması önemlidir.

Yöneticiler başlangıçta yeterlik ve bilgi düzeyleri uygun olsa dahi, bu zaman içindeki değişimlerle geçersiz duruma gelecektir. Bu durum yöneticinin kendini yeni yeterliklerle donatmasını gerektirir (Açıklın, 1997, s.153).

Okul yöneticileri, büyük bir hızla gerçekleşen bilgi artışını izleyecek güce sahip olmak ve örgütlerini verimli kılabilmek için, her düzeyde öğrenme ve sürekli

gelişmeye açık olmayı benimsemiş, kesintisiz eğitime ihtiyaçları olduğunun inancında olan, bu konuda çaba gösteren, bilinmeyenle barışık ona merakla yönelen bireyler olmalıdırlar.

Bunun yanı sıra, doğru zamanda doğru bilgiyi edinen ve bu bilgiyle örgütlerini yarına hazırlayabilen liderler olarak, işgörenleri kesintisiz eğitime yönlendirmede esin kaynağı olmalı ve onların gelişimlerine destek vermelidirler.

2.2.2.4. Gelişime Destek Olma

Günümüz insanı için eğitim, hangi konumda ya da hangi örgütte olursa olsun, çağımızın hızına uyum sağlayabilmek için en önemli araçlardandır.

Teknolojideki hızlı değişiklikler ve rekabet ortamı karşısında yetenekli, bilgili ve kapasiteli işgücünü hazırlamak ve geliştirmek bir zorunluluktur (Bingöl, 1998, s.178) Fisher ve diğerlerine (1999) göre örgütler, türleri ne olursa olsun hedeflerine ulaşmaya çalışırlar ve bu hedeflere ulaşmak için iyi eğitilmiş işgörelere ihtiyaç duyarlar.

Örgüt açısından bakıldığında, örgütsel etkililiğin temel koşullarından biri işgücünün daha verimli olmasıdır ve bunun için de çeşitli eğitim programlarının devreye sokularak her düzeydeki işgörenlerin bilgi, beceri ve davranışlarında gelişme sağlanması eğitim faaliyetleri aracılığıyla yapılır (Sabuncuoğlu, 1997, s.125; Canman, 2000, s.93).

Günümüz işgöreninin eğitim ve öğrenme ihtiyacı ve bu ihtiyacın örgüt için taşıdığı önem bu işin sadece işgörenlerin çabalarına bırakılmamasını gerektirir (Fındıkçı, 2000, s.225).

Çalışanların geliştirilip iş verimliliğini artması dolayısıyla verimliliğin artması yöneticinin bu amaca hizmet edecek olan eğitim programlarına ilgisi ve desteği ile mümkün olacaktır.

Bir eğitim programının iyi bir uygulama olabilmesi için yönetim tarafından desteklenmesine ihtiyaç vardır. Yönetimin eğitime verdiği değer işgörenlerin de aynı değeri vermesini sağlayacaktır (Yüksel, 1998, s.179). İşgörenlerin gelişimi yöneticinin

şahsi sorumluluğundadır. Yönetimin eğitime desteği ve inanmışlığı olmazsa işgörenler gelişmeye değil daha farklı etkinliklere konsantre olurlar (Schuler, 1999, s.506).

Cherrington (1995)'a göre işgören gelişiminin işgörene ve örgüte sağlayacağı yararlar; işgücünün niteliğinin ve sonuçların niceliğinin artması, işgörenlerin kabul edilebilecek performans standartlarına ulaşmasının hızlanması, işbirliği ve örgüte bağlılığın artması, işgörenlerin kişisel gelişimlerine imkan sağlanması, değişen müşteri beklentileri ve dinamik çevreye örgütün uyumunun sağlanması şeklinde sıralanmıştır.

Dessler'e (2000) göre eğitim ve gelişme, işgörelere örgütteki performanslarını ve yeteneklerini geliştirme olanağı sağlar ve işgörenlerin örgüte bağlanmasını güçlendirir. Yöneticiler değişen teknolojiye uyum sağlamak, verimliliği ve üretimi arttırmak bunun yanında örgütlerinin varlığını sürdürmesi amacıyla diğer örgütlerle rekabet etmek zorundadırlar. Bunun koşullarından biri de geliştirici eğitim etkinlikleridir.

Fisher ve diğerlerine (1999) göre eğitim planlanmış bir etkinliktir, eğitim ihtiyacının tespiti, düzenlenmesi, geliştirilmesi, uygulanması, ve değerlendirilmesi gereklidir. Geleneksel olarak işgörenin geliştirilmesi örgütsel amaçlara ulaşmak amaçlı iken, son zamanlarda işgörenlerin kendi kişisel hedeflerine ulaşmasına yardımcı olmak amacıyla da eğitim etkinlikleri düzenlenmektedir.

İşgörenleri etkilemenin ve desteklemenin etkin yollarından biri onların bilgi ve becerilerini geliştirmelerine destek olmaktır. Okullardan beklenen işlevlerin yerine getirilebilmesi, değişen çevre koşullarına göre kendilerini yenileyebilmesi, eğitimin niteliğinin artması nitelikli işgörenlerle olanaklıdır. Yönetirken geliştirme sorumluluğu da bulunan okul yöneticileri aynı zamanda birer lider olarak, eğitim alanındaki gelişmeleri gözlemleyip ihtiyaçları, eksiklik ve aksamaları belirlemeli, işgörenlerini sürekli eğitim konusunda desteklemeli ve eğitim olanakları sağlamalıdırlar.

İşgörenleri okulun hedefleri doğrultusunda geliştirmek, etkin insan gücünü sağlayabilmek için yöneticinin onları cesaretlendirmesi, desteklemesi, kişilerin farklı

eğitim ihtiyaçlarını hissedip kendilerini geliştirmeleri yönünde motive etmesi gerekmektedir.

2.2.2.5. Motive Etme

İşgöreni motive edebilme özelliği “ Etkin İnsan Gücü” yönetiminin en önemli unsurlarından biridir (İzgören, 2000, s.153). Etkin insan gücü yönetimi örgütün verimliliğini etkiler. İşgörenin motivasyonu ile ilgilenen ve bunda başarılı olan yöneticiler motive etmenin dln yüksek performansla alırlar (Black ve Porter, 2000, s.365).

Eski bir Japon Atasözü “Ruhsuz bir Buda heykeli yapmanın” bir yararı olmadığını belirtir. Aynı Şekilde, yaratılan örgüt ne kadar mükemmel olursa olsun, iş görenler motive edilmiyorlarsa, bunun hiçbir yararı olmaz ve üretkenliği zedeler (Kondo, 1999, s.190).

Motivasyon; enerji veren, kuvvetlendiren, yönlendiren bir g dizinidir (Black ve Porter, 2000, s.365). Motivasyon rgt bünyesinde düşünülecek olursa, örgütün hedeflerine ulaşmak için gerekli olan yüksek çaba göstermek istekliliği, işgöreni çalışmaya başlatan ve devam ettiren gler topluluğudur (Robbins ve Coulter, 1999, s.484; Bursalıoğlu, 1999, s.140).

Motive için anahtar olacak 3 sözcük vardır.Bunlar; çaba, örgütün hedefleri ve işgörenin ihtiyaçlarıdır (Robbins ve Coulter, 1999, s.484).

İşgörenler farklı değerlerle motive edilirler. Kimileri değer verdikleri insanlarla birlikte çalışmakla, kimileri yeni Şeyler bulmakla ve başarıdan aldıkları zevkle motive olurlar. Yöneticiler işgörenlerin değer verdikleri konuları belirleyebilmelidirler.

Herzberg motivasyon konusundaki faktörleri “motive edici” ve “ motivasyona yardımcı olan” olarak iki grupta toplar (İzgören, 2000, s.152).

Motive Edici Faktörler

Başarılı olma

Tanınma

İlerleme

İlgi Duyma

Sorumluluk

Motivasyona Yardımcı Olan Faktörler

Örgüt Politikası

Yönetim Kontrolü

Maaş

Çalışma Şartları

Mevki

Güvenlik

Yöneticilerin işgörenleri motive etmek konusunda yapması gerekenler şu şekilde özetlenebilir;

- Yöneticiler, kişisel farklılıkları kabul edip farklı ihtiyaçlara, farklı kişilik özelliklerine göre duyarlı olmalıdırlar.

- İşgörenlerin yetenekleriyle, onlara verilen görevler birbirine uyumlu olmalıdır (Robbins ve Coulter, 1999, ss.509-510).

- İşgörenlerin kendi katkılarıyla belirlenmiş hedeflere ulaşmaktaki çabaları daha çok olacaktır (Baltaş, 2000, s.170; Robbins ve Coulter, 1999, s.510).

- Yöneticiler, seçilen hedeflerin ulaşılabilir olduğunu garanti etmeli, işgöreni teşvik etmeli, başarısının yüksek olduğuna inandırmalı ve güçlükleri sorun değil fırsat olarak görmelerini sağlamalıdırlar (Gümüş, 1999, s.211; Robbins ve Coulter, 1999, s.510).

- Yöneticiler, işgörelere yaptıkları işin örgüte olan katkısını net olarak belli etmelidirler. Katkısının ne olduğunu bilen işgören kendisini daha fazla motive olmuş hisseder (Baltaş, 2000, s.184).

- Yöneticiler, ödülleri kişilerin değişik ihtiyaçlarına (takdir etmek-yetki vermek-karara katma- maddi ödüller verme) göre çeşitlendirmelidirler (Robbins ve Coulter, 1999, s.510). Ödülleri performansa göre verdiklerinde motive edilen işgören daha iyi çalışır. Hedefler, motive etmek için temel oluşturur ve davranışı yönlendirir.

- Motivasyonu yükselten faktörlerden biri de yöneticinin örgüt içinde adil ve tarafsız bir performans değerlendirme sistemi oluşturmasıdır (Baltaş, 2000, s.171; Robbins ve Coulter, 1999, s.510).

- Yöneticilerin çalışanlara gelişim fırsatı vermeleri, onların yetkin hale gelmesine yardımcı olmaları işgören motivasyonunu en üst düzeye çıkarmanın temel yoludur (Baltaş, 2000, s.177).

- “Para kazanmak” işgörenlerin çalışmalarının ana nedenidir. Yöneticiler, performansa göre ücret artışlarına ve ikramiyelerin verilmesine de özen göstermelidirler (Robbins ve Coulter, 1999, s.511).

Motivasyonun örgüt verimliliğini olumlu yönde etkilediği düşünüldüğünde, bir eğitim örgütü olan okulda da yönetici okuldan beklenen görevlerin yerine getirilmesi ve verimliliğin elde edilmesi için, işgörenlerini okul hedeflerine ulaştırmak amacıyla gönüllü olarak çaba göstermesini motive eden, iş doyumunu sağlayan unsurları bilmeli ve kullanmalıdır.

İyi bir motivasyon sistemi okulun yeni atılımlar yapmasını ve başarısını olumlu yönde etkiler. Öğretmen, memur, hizmetli, işbirliği yapılan kişiler ve öğrencileri motive etmek ve çabalarını olumlu bir güç olarak okulun hedefleri doğrultusunda birleştirmek için yöneticinin onları takdir etmesi, kararlara katması, desteklemesi ve değer vermesi, yükselme imkanları sağlaması, başarı duygusu yaratması, heyecan yaratıp harekete geçirici ve yönlendirici olması gerekmektedir.

2.2.2.6. Harekete Geçirici ve Yönlendirici Olma

Örgütteki işgörenlerin örgüt amaçları doğrultusunda gönüllü olarak çaba göstermesini teşvik etme, onları harekete geçirici gücüne sahip olma ve yönlendirme liderlerde bulunması gereken niteliklerdir (Werner,1993, s. 17). Çünkü liderlik, sahip olunan karizmatik özellikleri ile, başkalarını, belirlenen yönde harekete geçirme bilgi ve yeteneklerinin toplamıdır.

Eğitim örgütlerini hedeflerine ulaştırmak için etkili işletmek, geliştirmek ve yenileştirmek sorumluluğunu üstlenmiş olan okul yöneticilerinin de işgörenlerin enerjisini, hedefe varılması yönünde etkileme, harekete geçirme ve yönlendirme becerisine sahip bireyler olmaları gerekmektedir. İşgörenlerden davranışlarını

değiştirmeleri talep edileceğinden dolayı, hedeflerinin ne olduğunun ve okulun verimliliğine ne kadar katkı sağlayacaklarının çok iyi vurgulanması gerekmektedir.

Bunun yanı sıra hedefler doğrultusunda yapılacak olan ekip çalışmasına yönetici tarafından kesintisiz desteğın sağlanması ve güven ortamı yaratılması gerektiğı düşünölmektedir.

2.2.2.7. Ekip Çalışmasına Destek Olma

İnsan kaynakları bir örgütün en önemli değerleridir. Başarılı olmanın temel koşulu onlara gereken değeri ve desteğı vermekten geçer (Gümüş, 1999, s.277).Başarılı değışimler yöneticilerin mutlak desteğı ile mümkün olabilir. Yöneticilerin daha iyi ve mükemmele doğru çalışanlarla birlikte ulaşma konusunda kararlı olmaları ve onların çabalarını her aşamada desteklemeleri gerekmektedir (Aktan, 1997, s.90).

Yöneticilerin değışimlere ayak uyduran, işbirliğı içerisinde okul hedefleri doğrultusunda çalışan işğörenlere destek olması, kaynak sağlaması, değerli olduklarını hissettirmesi, yaratıcılık ve yenilikleri teşvik edebileceğı gibi örgüt için başarıyı olumlu yönde etkileyeceğı söylenebilir.

Okul yöneticilerinin işğörenlerle etkileşime girmesi ve çalışmalara destek olması okul iklimini geliştirdiğı gibi öğretmenlerin yeterlik duygularını da olumlu yönde etkilemektedir (Aktan, 1997, s.90). Desteklendiklerini hisseden ekip çalışanları moral bakımından daha fazla tatmin edileceğı gibi, örgüt için daha fazla emek harcayacaklardır.

Ekip çalışmalarında işğörenlerine destek sağlayan, onların çabalarını fark edip takdir eden, değerlendiren, gelecek olan önerileri dikkate alan ve onlara değerli olduklarını hissettiren okul yöneticisi okulun hedeflerine ulaşma konusunda daha hızlı yol alabilecektir.

2.2.2.8. Güvene Dayalı Çalışma Ortamı Oluşturma

İnsanları denemenin vermiş olduğu kazanç “güven” duygusudur. Bir örgütte yönetici

olarak bulunanların işgören ile ulaşabilecekleri en değerli durum güven ve ahenktir (Gümüş, 1999, s.90).

Güven karşıdaki bireyin kendiliğinden verdiği bir özellik değil, açık sözlülük, dürüstlük, diğerlerine saygı, değer verme ve güvendiğini göstermenin karőılıđı olarak kazanılan bir özelliktir. Güven ortamının yaratılması tarafların karşılıklı olarak diğerinin ilgi ve ihtiyaçlarını dikkate almalarını ve iletilere karşı duyarlı olmalarını sağlar (Karip, 1999, s.83).

Goleman (2001)'a göre güven ortamı yaratan lider vizyon sahibidir ve işgörenlerin çabalarının örgüt vizyonuna ne kadar katkı sağladığını göstererek onları motive ederken, bilgisi, nitelikleri ve becerileriyle çevresindekilere güven verir. Güven ortamı yaratan lider performansla ilgili olumlu ya da olumsuz dönüt verdiğinde işgören, lider için önemli olan kriterin örgüt vizyonu için yaptıkları olduğunu net bir şekilde bilir. Başarı ödöl standartları net ve herkese açıktır.

Güven ortamı oluőturmak için yöneticilerin kestirilebilir olmaları, bilgi ve yetkiyi paylaşmaları, demokratiklik, açıklık ve tarafsızlık ilkelerine uygun bir yönetim sergilemeleri ve yeterlilikleriyle kendisini izleyenlere güven vermeleri gerekmektedir.

Okul yöneticilerin güven ortamı oluşturduğu okullarda işgörenin örgüte ve amaçlarına bağlılığı artacak ve okulun hedeflerine ulaşması, verimliliğinin artması daha kısa sürede mümkün olabilecektir.

2.2.2.9. Yeniliklere Açık Olma

Bilgi toplumunun ortaya koyduğu yeni bakış açıları, yöntem, gelişmeler, modern yönetim teorileri, bilgi çağının gerektirdiği yaklaşımları öngörmektedir. Yönetimsel başarı hızlı değişim, dönüşüm ve yeni gelişmelere uyum ile olacaktır (Marşap, 1999, s121).

Değişim örgütün değişmez gerçeği, bu değişimi ele almak ve işlemek ise yöneticinin işinin ayrılmaz bir parçasıdır. Her yönetici çevredeki değişimleri ve yenilikleri gözleyecek ve örgütünü bu değişim ve yeniliklere uyumlu hale getirecek bir değişim

ajanı olmalıdır (Robbins ve Coulter, 1999, s.382). Yöneticinin örgütünü verimli kılabilmesi, rekabet edebilmesi için değişimin getireceği yeniliklere ve gelişmelere açık olması ve uyum gösterebilmesi gerekmektedir.

Çağa ayak uyduran, yeniliklere açık bireyler yetiştirmesi beklenen ve üstlendiği toplumsal misyon dolayısıyla çevredeki değişim ve yeniliklere uyum sağlaması diğer örgütlere göre çok daha hızlı olması gerektiği düşünülen eğitim kurumlarının yöneticilerinin yeniliklere açık, değişimleri takip eden ve uygulayan gerektiğinde risk alabilen bireyler olması gerekmektedir.

2.2.2.10. Risk Alma

Örgütlerde yeniliklere uyum konusunda gösterilen pasiflik, alışlagelmiş düzeni devam ettirme ve bu yolla örgütü tehlikelerden koruma davranışı, riskten kaçma eğilimi öğrenmeyi ve gelişmeyi engelleyen en önemli unsurlardandır (Senge, 1998, s. 88). Büyümek gelişmek ve rekabet edebilmek için risk almak gereklidir. Güvenilir ve denenmiş seçeneklerden vazgeçmeden statükoyu koruma güdüsü, alışılmış seçenekler üzerinde karar verme davranışı bir süre sonra örgütün dirikliğini engelleyecek, yaratıcı düşünceyi sınırlayacaktır.

Yenileşme ve çağa ayak uydurma gerekliliğini hisseden her örgüt yöneticisi gibi okul yöneticileri de hem kendi hem de işgörenlerinin mevcut iş alışkanlıklarını nasıl yeniden gözden geçireceğini ve düşüncelerini sınırlayan davranışları nasıl değiştireceklerini bilmelidirler. Değişime direnmek yerine yaratıcı fikirleri destekleme, cesur kararlar verebilme becerisi, yaptıkları işe mantıklarının yanı sıra yüreklerini de koymaları ve rasyonel risk alabilme nitelikleri onları statükocu yöneticilerden farklılaştırırken örgütlerini de dirik ve etkili kılar.

2.2.3.Yönetmelikler

Okul örgütlerindeki süreçler, işlevsel ve yönetmelik olarak iki başlıkta ele alınabilir (MEB, 2002, s.57). İşlevsel süreçler adı altında yer alanlar, okulun eğitim- öğretim işleri öğrenci işleri, okul işletmeciliği, işgörenlerle ilgili işleridir.

Bu işlevlerin gerçekleşmesine katkı sağlamak uygulamanın başarı düzeyini yükseltmek için var olan süreçlere de yönetim süreçleri denilmektedir. Yönetimsel verimlilik, yöneticinin planlama, örgütleme, yürütme, eşgüdüm sağlama ve denetim gibi yönetim süreçlerini tam anlamıyla yerine getirip yönetim faaliyetlerinde en az girdiyle en fazla çıktıyı alması anlamına gelmektedir. İzleyen başlıklarda okul yöneticisi tarafından okulunda gerçekleştirmesi beklenen süreçlerin tartışılmasında yarar görülmektedir.

2.2.3.1. Öğrenci İşlerinde Yetkin Olma

Okul yönetiminde en önemli unsur okulun yetiştirmekle yükümlü olduğu öğrencilerdir. (Taymaz, 1995, s.61)

Öğrenci işleri , öğrencinin okula kaydından başlayarak okulda onun için yapılacak tüm özlük işlerini kapsar (Başaran, 1996, s.101). Bu işler öğrencinin kaydından mezun oluncaya kadar geçen süreyi hatta bazen mezunları izlemeyi de kapsar. Başaran (1996)'a göre okul yöneticileri, okulda öğrenci işleriyle ilgili yönetmelikleri bilen ve uygulanmasını sağlayan, yönetmeliklere göre öğrencilerin okula nasıl kayıt edileceği, gereken belgelerin neler olduğu, açılacak dosyalar, sınıf tekrarı ve nakil işlemleri konusunda bilgili, devam-devamsızlık konusunda titiz davranan, öğrencilerin sağlığını koruyan, hastalık ve kaza anında gerekenleri yapan bireyler olmalıdırlar. Bunun yanı sıra okul yönetimi öğrenci başarısının objektif olarak ölçülmesi ve değerlendirilmesini sağlamak için gerekli önlemleri almak, karne, başarı belgesi ve diploma düzenlenmesinden de sorumludur (Taymaz, 1995, s.80).

2.2.3.2. Öğretim İşlerinde Yetkin Olma

Toplumun beklentileri ve sosyal yapısı ile okuldan beklenenler değiştikçe öğretim programlarında belirlenen amaç, kapsam ve yönteminde geliştirilmesi gerekmektedir. Okul yöneticisi toplumun ihtiyacına göre sistemi geliştirmeye çalışır (Taymaz, 1995, s.91).

Yıllık öğretim planının saptanan hedef doğrultusunda hazırlanması, öğretmenlerle birlikte karar vermek, sorunları birlikte çözmek ve saptanan amaçlara ulaşma derecesini tartışmak amacı ile gündem hazırlanıp sınıf, şube, zümre öğretmenler kurulu toplantılarının yapılması, burada alınan kararların izlenmesi ve değerlendirilmesi, programın gerektirdiği araçların sağlanması okul yöneticisinin sorumluluğundadır. Okul yöneticisinin bu konulardaki yetkinliğinin ve rehberliğinin öğretim işlerindeki verimliliği arttıracığı düşünülmektedir.

2.2.3.3. Eğitim İşlerinde Yetkin Olma

Okulda yapılan eğitimin amacı yalnız okul duvarları içinde öğrenciye programın gerektirdiklerini kazandırmakla sınırlı değildir (Taymaz, 1995, s.113). Her okul yöneticisi, kendi okul koşulları ve çevrenin olanaklarına göre öğrencilerin öğrenme ve gelişmelerine yardım eden ders dışı eğitim çalışmaları açmak, okul disiplin ve onur kurullarının kurulması ve işleyişini sağlamak, okuldaki nöbet işlerinin yürütülmesi, kutlama ve anma etkinlikleri, kültürel etkinlikler, yetiştirici ve tamamlayıcı kurslar açmak ve bunların öğrenci gelişimine yarar sağlayacak şekilde sağlıklı biçimde sürdürülmesini sağlamakla sorumludur. Ayrıca okul yöneticisi rehberlik hizmetlerini bir programa bağlamalı, rehberlik hizmetleri için ayrılan zamanın etkin kullanılmasını sağlamalı, gerekli yer ve araçları sağlamalıdır (Erdoğan, 2000, s.176).

Bunun yanı sıra çevrenin bir parçası olarak varlığını sürdüren okul yöneticisinden çevrenin beklentilerini karşılaması, çevreden okula gerekli desteği sağlama konusunda duyarlı davranması ve çevre ile arasındaki var olan ilişkileri güçlendirmesi beklenir (Erdoğan, 2000, s.131). Ayrıca, okulun çevre ile ilişkisini sağlayan araçlardan biri olan aile birliği ve koruma derneğinin de amacına uygun çalıştırılması okul yöneticisinin sorumluluğundadır.

2.2.3.4. Okul İşletmeciliğinde Yetkin Olma

Okul yöneticiliği mali işler, binalar işletme, ve bakım konularında temel sorumluluk kabul etmeyi gerektirir ve okul yöneticisinin okul mali işleri konusunda yetkin olması beklenir (Aydın, 1998, s. 193).

Okul işletmeciliği, eğitim için kullanılacak bina, tesis ve araçların kullanıma hazır bulundurulması ve maddi ihtiyaçların karşılanmasını kapsar (Taymaz, 1995, s.136).

Eğitim yöneticisi okulun her türlü donanımından sorumludur. Donanımın hor kullanılmadan, savurganlığa yol açmadan, en iyi biçimde kullanılmasını, bakımını yapmayı yönetmek ve denetlemek okul yöneticisinin görevidir (Başaran, 1996, s.155).

Bunun yanı sıra, okul harcamalarının ihtiyaçlara yönelik öncelik sırasına göre yapılması, gelir ve giderin denk getirilmesi, okula kaynak sağlanması, okul ihtiyaçlarına yönelik ödenek istenmesi, ihale yapılması, satın alma komisyonları kurulması ve ihtiyaçların giderilmesi, okul kooperatifi açılması ve çalıştırılması gibi işlerin verimli ve amaca uygun biçimde yapılması okul yöneticisinin bu konulardaki yetkinliğine bağlıdır.

2.2.3.5. İşgörenlerle İlgili İşlerde Yetkin Olma

Eğitim sisteminde hizmetlerin üretilmesi için öğrenciler kadar işgörenlere de gereksinme vardır. İşgörenlerle ilgili işler onların göreve başlamasından emekliliğe ayrılmasına kadar tüm hizmetleri kapsar (Başaran, 1996, s.123). Okul yöneticisi atanan işgörenin belgelerinin düzenlenerek göreve başlatılması, nakil ile ilgili işlemlerin yapılması, istifa, emeklilik ve askere gitmek gibi nedenlerle görevden ayrılanların işlemlerinin yapılması, aday öğretmenlerin yetiştirilmesi, adaylığının kalkması, maaş , ders ücreti ödemeleri için gerekli düzenlemelerin yapılması, izin ve sevk verilmesi, sicil dosyası tutulması, cezalandırılmaları, ödüllendirilmeleri, sağlık karnelerinin düzenlenmesi ve tüm bunların yönetmeliklere uygun ve zamanında yapılmasından sorumludur.

Okul işgöreninin kuruma bağlı, güven içinde ve daha iyi hizmet üretmelerinin, onlarla ilgili işlerin aksamadan, özlük haklarının tam ve beklenen düzeyde gerçekleşmesi ile yakından ilgili olduğu düşünülmektedir.

2.2.3.6. Karar Verme

Yönetim kavramı genel olarak “işlerin örgütün hedeflerine uygun şekilde yapılmasını sağlama” süreci olarak tanımlanmıştır. O halde “karar vermek” her tür örgütte hedeflere uygun eylemleri gerçekleştirmek için önemli bir süreçtir.

Karar; iki ya da daha çok seçenek arasından seçim yapmaktır (Robbins ve Coulter, 1999, s.182). Karar genelde geleceğe ve bir amaca yöneliktir. Yönetim işlevleri kararla başlar, kararla biter. Karar verme yönetim sürecinin kalbi ve diğer süreçlerin eksenidir (Aydın, 1998, s.126; Bursalıoğlu, 1999, s.80).

Yöneticiyi diğerlerinden ayıran, ona statü sağlayan, hiyerarşideki yerini belirleyen kararlarıdır ve yönetim sürecinin tüm diğer nitelikleri karar vermeye bağlıdır (Bursalıoğlu, 1991, s.82; Aydın, 1998, s.126).

Örgütteki her işgören kararlar verir fakat karar verme, yöneticinin işinin her bir boyutunda özellikle önemlidir. Bu yüzden yöneticiler, planlama, örgütlenme, yöneltme, ve denetleme yapan kişiler olarak çoğunlukla “karar vericiler” olarak adlandırılırlar. Bu bağlamda “karar vermek” ile “yönetmek” eş anlamlıdır demek doğrudur (Robbins ve Coulter, 1999, s.188).

Pek çok insan için liderliğin niteliğini en iyi açıklayan kavram “karar verme”dir. Liderlikte karar verme, tıp bilminde teşhis ve tedavinin önemi gibidir. Bir durumu doğru ve zamanında ele alma ve kararlılık liderlerden beklenen davranıştır (Seyfarth, 1999, s.76).

Robbins ve Coulter’a (1999) göre karar verme süreci sorunun varlığının hissedilip tanımlanması ile başlar ve sırasıyla sorunla ilgili kriterlerin saptanması, tanımlanması, bu kriterlerin örgütün hedefleri doğrultusunda doğru öncelik sırasına konulması, seçeneklerin analiz edilmesi, uygun seçeneğin bulunması, bulunan seçeneğin doğru biçimde uygulanması ve seçilen çözümü uygulamanın istenilen sonucu verip vermediğinin değerlendirilmesi ile sona erer.

Kaya (1993), karar vermede örgütün amaçlarına en uygun seçeneğin seçilmesini “rasyonel (ussal) karar”, işgören açısından en uygun olan kararı da “doyurucu karar” olarak tanımıştır.

Aydın (1998), kararların gerekli bilgi ve olguların ışığında verilmesi gerektiğini belirtirken, sorunla ilgili bilgi hazır olmadıkça ussal karar verilemeyeceğini ve karar davranışının genel hedefler tarafından belirlendiği ölçüde maksatlı, belirlenen hedefi gerçekleştiren seçeneği seçtiği sürece de ussal olacağını vurgulamıştır. Açıkalın (1997), karara katılanlar ve etkilenenler açısından yaşanan en büyük çelişkinin kararın hem ussal hem de tarafları tatmin etmesi beklentisi olduğunu ve en iyi kararın örgütün ve çalışanların beklentilerini dengede tutacak bir karar olduğunu belirtmiştir.

Bir kararın etkileyebileceği birey ve gruplar, kararın alınmasına ne kadar çok katılırlarsa, uygulamaya da aynı oranda katılırlar ve daha sağlıklı kararlar verilir (Aydın, 1998, s.130; Taymaz, 2000, s.31).

Karar verme sürecinin örgüt için bu denli önemli olması yöneticilere, karar verme sürecinde amaçlarını iyi tanımlama, yeterli bilgiye sahip olma, seçenekleri objektif değerlendirme, kriterleri doğru belirleme, adil davranma, işgörenleri karara katma gibi sorumlulukları yüklemiştir.

Eğitim örgütlerinin geniş etki alanı düşünüldüğünde, öğrencilere yeni davranışlar kazandırmak, çevredeki değişimlere uyum sağlamak, çevreyi geliştirmek, belirlenen hedeflere ulaşmak, bu hedeflere ulaşmak için var olan sorunlarla başa çıkmak sorumluluğunu üstlenmiş olan okul yöneticisinin karar alma sürecinde yetkin olması gerekmektedir.

Karara katılma ilkesi demokrasiyi yaşatan ve öğreten bir kurum olması gereken okul yönetiminde özellikle gereklidir. Çünkü eğitim örgütlerinde etki alanı diğer örgütlere nazaran daha geniştir. Alınan kararların etkilediği kişiler tarafından belirlenmesi gerekmektedir. Bu hem katılımcıların daha fazla destek olmasını sağlayacak, hem de daha sağlıklı karar verilmesine yardımcı olacaktır.

Yöneticilerin alınan kararları sistematik olarak ele alıp düzenli ve akılcı şekilde okulun hedeflerine göre tasarlaması planlama sürecini başlatır.

2.2.3.7. Planlama

Yönetimde alınan kararların uygulanması için yapılacak çalışmaların tasarlanması ve belirlenmesi süreci planlamadır (Taymaz, 2000, s.35). Planlama geleceğe ilişkin kararsızlığı azaltır ve dikkatin amaçlar üzerinde toplanmasını sağlar, eyleme anlam kazandırır, akılcı bir eylem, planlama ile olanaklı hale gelir (Bursalıoğlu, 1999, s.97; Aydın, 1998, s.133).

Planlama yönetim işlevi olarak her zaman önemli olmasına rağmen günümüzde geçmişe oranla daha önemli ve karmaşıktır. Rekabetin artması, değişimin hızı, bilginin hızla yayılması ve dinamik çevreye adapte olma zorunluluğu planlamanın önemini arttırmıştır (Black ve Porter, 2000, s.).

Planlama, örgütsel verimliliğin artırılması amacıyla eldeki kıt kaynakların akılcı bir biçimde ve geleceğe yönelik olarak en az kayıpla kullanılmasını sağlamanın anahtarıdır (Kaya, 1993, s.100).

Hazırlanmış olan planın uygulamasında yönetici, inandırma, özendirme, liderlik ve yetki kullanma gibi etkinliklerde bulunur (Taymaz, 2000, s.38).

Eğitim örgütlerinde planlama, okulun geleceğine ilişkin çalışmalar yapmak ve okulun hedeflerinin programlanması işidir. Geleceğe ilişkin yordamlarda bulunmak, gelecekteki durumları, sorunları saptamak ve bunlar için önlemler geliştirmek okul yöneticisinin en önemli işlerinden biridir (Kaya, 1993, s.100).

Hızla değişen çevrede verimli ve başarılı olabilmek için kıt kaynaklarla sürdürülen eğitim-öğretim çalışmalarında kaynakların etkin kullanımı ve toplumsal bir sorumluluğa sahip olan okullarda geleceğe yönelik planlamanın yapılmasının gerekliliği anlaşılmaktadır. Hedeflere yönelik planlanmış çabaların ve kaynakların etkin biçimde kullanılması için bir yapının oluşturulması, örgütlemenin sağlanması gerekmektedir.

2.2.3.8. Örgütlenme

Günümüzün daha karmaşık, ve yapıların birbirine daha bağımlı olan dünyasında kazanma stratejileri “ben” değil “biz” felsefesi üzerine kurulacaktır.

Örgütlerde, her bireyin ortak olarak planlı ortak etkinliğe katkıda bulunması ve bireylerin tümünün yetenek ve enerjilerinin etkili ve uyumlu olarak kullanılması amaçlanır. Ortak çabayı gerektiren bir amacın gerçekleştirilebilmesi için yapı oluşturulması örgütlenmedir (Aydın, 1998, s.139).

Örgütlenme, insan ve maddenin en doğru biçimde ve yerde kullanılmasını sağlamaktır (Kaya, 1993, s.102). Örgütlenmenin formal boyutu, yapıyı kurma, kadrolama ve donatım informal boyutu ise anlayış ve ilişkileri kapsar (Bursalıoğlu, 1999, s.109).

Örgütlenme yapılırken yöneticinin bütün işleri gözden geçirip çözümlemesi, işgörenin hizmet edeceği ana amacını ve işlevini belirlemesi, yapılacak işlerin ilişkili olduğu kişileri, hizmet sunulan yeri belirlemesi gerekmektedir (Kaya, 1993,s.102).

Örgütler etkili kılmakta olduğu belirlenen sistem yaklaşımıyla birlikte göze örgütlenme biçimi okula uygulandığında, üretim, alışveriş, uyarılama, yaşatma ve yönetim alt sistemlerini oluşturacak birimler ve bölümler tam olarak kurulmalıdır (Başaran,1996, s.51).

Okullarda yapılan her türlü eylem takımlar aracılığıyla sürdürülür, takımın üyelerine yetki ve sorumluluk verilir, bu takımların birbirleriyle iletişimi desteklenirse bu örgütlenme hem okulda demokratik bir yapının kurulmasına, hem dinamizmin oluşmasına hem de yetkilendirilen işgörenlerin iş doyumunu sağlamaya yardımcı olacaktır.

Yönetici takımları etkin kılmak için hedefleri açık bir şekilde vermeli, işgörenlerin ne kadar yetkileri olduğunu belirginleştirmeli, onlara liderlik etmeli ve performans kriterlerini belirleyip takımların performanslarını değerlendirmeli ve takım ödülü sistemini geliştirmelidir (Robbins ve Coulter, 1999, s.472). Bu tür bir örgütlenme

için okul yöneticisi çatışmaları yönetmede, insan gücünü yönlendirmede yeterli ve önderlik nitelikleriyle donanmış olmalıdır (Başaran,1996, s.52).

Örgütlerde amaca yönelik olarak işgörenlerin eylemlerinin örgütlenmesinin yanı sıra birimlerin birbirlerinden haberdar kılınması, çalışmaların bütünlük içinde yürütülmesi yani eşgüdümlemesi de gerekmektedir.

2.2.3.9. Eşgüdümleme

Eşgüdümleme, belli bir amacı gerçekleştirme doğrultusunda eldeki tüm güçlerin katkılarını birbirine uyumlu biçimde bütünlüştürme sürecidir (Başaran, 1996, s.52; Aydın,1998,s.152).

Eşgüdümleme işgörenlerin çabalarını birleştirmek, ve zaman açısından uyumlu kılmak, amaca varmak için iş ve eylemlerin birbiri ardına gelebilmesi ve birbirini tamamlaması için gerekli olan işlemdir (Gümüş, 1999,s.176).

Bursalıoğlu (1999), eşgüdümlemenin ilkelerinden söz ederken dolaysız ilişkiler ilkesi yani görüş alışverişinin doğrudan yapılması, planların ve politikaların başlangıç aşamasında eşgüdümün sağlanması ilkesi ve birlikte çalışan bireylerin birbirlerini etkileme ilkesi üzerinde durmuştur.

Okul çok çeşitli öğelerden etkilenir. Bu yüzden okul yöneticisi akıcı güç ve grupları dengede tutmak zorundadır. Bu da okulda eşgüdümlemenin önemini artırır.

Çeşitli öğelerin değerlerini ve davranışlarını okulun yararı için uzlaştırmak ve dengelemek eşgüdümleme ilke ve tekniklerini bilmekle olanaklıdır (Bursalıoğlu, 1999, s.122).

Okulda eşgüdümleme sürecini yönetmek öğrencilere kazandırılacak davranışlar için her türlü araç- gereç, çevre desteği ve öğretmenlerin çabalarını birbirleriyle eş zamanlı bir şekilde öğrenciye yöneltmek okul yöneticisinin sorumluluğundadır.

Bu etkileşim sürecinde ortaya konulan çabaların hedefe ulaşmakta ne derece başarılı olduğunu ölçmek ise denetleme- değerlendirme etkinliği ile gerçekleşir.

2.2.3.10. Denetleme

Denetleme yönetim sürecinin önemli bir unsurudur. Denetlemenin amacı, örgütsel etkililik derecesini arttırmak ve örgütün amacını daha etkili biçimde gerçekleştirmeyi sağlamaktır (Aydın, 1998, s.162).

Denetleme, örgütteki işlerin verilen emirlere, yasalara, planlara, bütçelere, uygun yapıp yapılmadığının yönetici tarafından görülmesidir (Kaya, 1993, s.126).

Denetim, örgütsel kaynakların en verimli ve yararlı biçimde kullanılmasının örgütlerin yaşaması ve gelişmesinin temel koşullarındandır (Başar, 1998, s.5). Yöneticinin varlık nedeni örgütü amaçları doğrultusunda geliştirmek ve yaşatmak ise işgörenlerin bu amaçlara ulaşma derecesine yön vermek ve denetlemek de görevleri arasındadır.

Denetimin örgütler için gerekliliği ve yararlarının önemi, onun büyük bir titizlikle uygulanmasını gerektirmektedir (Başar, 1998, s.5).

Temel işlevi örgütü amaçlarına uygun götürmek olan lider, önce bu amaçları iyi kavramalı, değerlendirmeli, ve işgörelere açıklayıp benimsetmelidir. Yapılan işlerin ölçülmesi, belirlenmiş standartlara uygunluğu açısından karşılaştırılması ve hataların düzeltilmesi denetimin üç önemli aşamasıdır (Kaya, 1993, s.126).

Taymaz'a (2000) göre, denetlemenin ve sonunda değerlendirmenin başarıya ulaşması için amaçların saptanıp denetlemenin planlanması, gözlenecek konuların belirlenip ölçütlerin saptanması, hazırlanan form ve kontrol araçlarıyla gözlemin yapılması, sonuçların kaydedilip analiz ve yorum yapılması, bulguların sunulup sonuçların ortaya konulması işlemleri sırasıyla yapılmalıdır.

Denetim kavramının ağırlığını ve amacını belirleyen denetimin amacının kanıtlamak değil geliştirmek olduğunu ortaya koyan "düzeltme ve geliştirme" etkinlikleridir. Eksiklerin tamamlanması, yanlışların doğruya dönmesi, amaç ve planlardan sapmaların düzeltilmesi bu etkinlikte görülür (Başar, 1998, s.5).

Sistem, dönüt bilgi olmadan işlemini düzene sokamaz, amaçlarına yönelemez (Başaran, 1998, s.118). Amacı ve türü ne olursa olsun her tür örgütte olduğu gibi okul yöneticileri de var olan durumu saptayıp, bu durumu örgütün amaçlarına uygun amaçlarla karşılaştırıp değerlendirmeli, amacın gerçekleşmesine katkıda bulunan her bir süreçte ortaya çıkan eksiklikler ortaya konulup bu dönütleri işgörenleri ile paylaşmalıdır.

2.3. Amaç

Orta öğretim kurumlarında görevli okul yöneticileri ve öğretmenlere göre okul yöneticilerinde bulunması gerekli olan niteliklerden öncelikli olanları saptamak bu araştırmanın temel amacını oluşturmaktadır. Bu temel amaca bağlı olarak aşağıdaki sorulara yanıt aranmıştır.

1- Okul yöneticilerinde bulunması gereken öncelikli nitelikler;

a- Okul yöneticilerine,

b- Öğretmenlere

göre nelerdir ?

2- Okul yöneticilerinde bulunması gereken öncelikli niteliklere ilişkin, okul yöneticilerinin görüşleri ile öğretmenlerin görüşleri arasındaki farklılıklar nelerdir?

2.4. Önem

Eğitim politikalarının sistemin en alt basamağı olan okullarda uygulanmasından birinci derece sorumlu olan okul yöneticileridir. Okul yöneticilerinin eğitim politikalarını etkin bir biçimde uygulayabilmesi için yöneticilerin; kişisel, liderlik ve yönetsel niteliklere sahip olması gerekmektedir.

Okul yönetimi sürecinde okul yöneticisinde bulunması gerekli olan niteliklerden bazıları kritik niteliklerdir. Kritik niteliklerin, eğitim politikalarının uygulamaya geçirilmesi ve okulun hedeflerine ulaşması açısından en fazla katkıyı sağlayacak olan öncelikli öneme sahip nitelikler olduğu düşünülmektedir.

Bu araştırma, ortaöğretim kurumlarında görev yapan okul yöneticilerine ve öğretmenlere göre okul yöneticilerinde bulunması gereken öncelikli nitelikleri saptamak açısından önem taşımaktadır.

Okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin görüşlerine göre Türkiye'deki okul yöneticilerinde bulunması gereken öncelikli niteliklerin belirlenmesi bakımından araştırma ilk olma özelliği taşımaktadır.

Araştırma sonunda elde edilen bulguların, okul yöneticilerinin sağlıklı biçimde seçilme politikasına katkı sağlayacağı, okul yöneticilerinin atama öncesi ve hizmet içinde yetiştirilmesi konusunda ilgililere rehberlik edeceği ve bu alandaki eğitim programları içerisinde var olan konuların ağırlıklarının saptanmasına ipuçları sağlayacağı, öğretmenlerin görüşlerini dikkate alarak yöneticilerin kendilerini geliştirmelerinde yol gösterici olacağı ve alanda çalışma yapacaklara kaynaklık edeceği düşünülmektedir.

2.5. Sınırlılıklar

- 1- Bu araştırma 2002-2003 Öğretim yılında Eskişehir İl merkezindeki ortaöğretim kurumlarında görev yapan okul yöneticileri ve öğretmenlerle sınırlı tutulmuştur.
- 2- Bu çalışmada okul yöneticilerinin nitelikleri; kişisel, liderlik ve yönetsel nitelikler başlıklarında toplanmış olup diğer sınıflandırmalar çalışmada kullanılmamıştır. Bu bakımdan çalışmanın genellemeleri bu başlıklarla sınırlıdır.

2.6. Tanımlar

Araştırmada sıkça kullanılan kavram ve terimlerin, araştırma içinde taşıdıkları anlamlara göre tanımları şu şekildedir.

Nitelik: Bireyi, nesneyi veya yaşantının bir yönünü diğerlerinden ayırt etmeye yarayan ve ölçülebilen özellik.

Ortaöğretim Kurumu : Lise

Okul Yöneticisi: Okul müdürü

Öncelikli Nitelik: Hedeflere ulaşmak için en fazla katkıyı sağlayacak olan özellik.

3. YÖNTEM

3.1. Araştırma Modeli

Okul yöneticileri ve öğretmenlere göre “Okul yöneticilerinde bulunması gereken öncelikli nitelikler”i belirlemeye yönelik bu araştırma, tarama modeli kullanılarak desenlenmiştir. Tarama modeli, geçmişte yada halen var olan durumu varolduğu şekliyle betimlemeyi amaçlar (Karasar, 1998, s.77).

3.2. Evren ve Örneklem

Bu araştırmanın evrenini 2002-2003 eğitim ve öğretim yılında Eskişehir İl merkezindeki 38 ortaöğretim kurumunda görev yapan okul yöneticileri ve öğretmenler oluşturmaktadır. Okul yöneticilerinde örneklem alma yoluna gidilmeyip evren üzerinde çalışılmış, öğretmenlerde ise %55 oranında “oranlı eleman örnekleme” metodu kullanılarak her okul bir alt evren olarak ele alınmış ve her bir alt evrenden alınan eleman miktarı o alt evrenin bütün evren içindeki payı oranında belirlenmiştir. Araştırmanın evreni ve örneklemini ile ilgili sayısal veriler Ek 2’de gösterilmiştir. Araştırmanın gerçekleştirilmesinde kullanılan ölçme aracı sayısı ve dönüşü ile ilgili bilgilere Çizelge 1 de yer verilmiştir.

Çizelge -1 Uygulanan Ölçme Aracının Geri Dönüşü

	Evrendeki Ortaöğretim Okul Yöneticisi		Yanıtlanan Anket		Değerlendirme Dışı Bırakılan Anket		Değerlendirmeye Alınan Anket	
	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde
	n	%	n	%	n	%	n	%
Okul Yöneticisi	38	100.0	37	97	0	0	37	97
Öğretmen	1001	100.0	928	92.7	20	1.9	908	90.8

3.3. Veriler ve Toplanması

Araştırmanın temel verilerini ortaöğretim kurum yöneticileri ve bu kurumlarda çalışan öğretmenlerden toplanan veriler oluşturmaktadır. Araştırmanın amacını gerçekleştirmeye yönelik veriler araştırmacı tarafından geliştirilen ‘Okul yöneticilerinde bulunması gereken öncelikli nitelikler’ adlı anketle elde edilmiştir. Araştırmada kullanılan veri toplama aracı Ek 3 de sunulmuştur.

3.3.1. Veri Toplama Aracının Geliştirilmesi

Veri toplama aracının geliştirilmesi sırasında öncelikle alan yazın taranmış, ardından uzman görüşü alınarak araştırmacı tarafından bir taslak anket hazırlanmıştır. Hazırlanan taslak anket çoğaltılarak anlaşılabilirliğinin değerlendirilmesi amacıyla Kılıçoğlu Anadolu Lisesinde görev yapan 38 öğretmene sunulmuş, onlardan gelen görüşler doğrultusunda uzman görüşü de alınarak gözden geçirilmiştir. Uzmanlardan gelen görüş ve öneriler doğrultusunda gerekli düzeltmeler yapılarak taslak anketin bazı maddelerinin çıkarılmasının ve yönergenin daha anlaşılır hale getirilmesinin uygun olduğuna karar verilmiş ve ankete son şekli verilmiştir*.

Anket okul yöneticilerinde bulunması gereken, kişisel, liderlik ve yönetsel nitelikler olmak üzere 3 ana başlıktan oluşturulmuştur. Her bir başlığın altında 10 adet olmak üzere toplam 30 yönetici niteliği yer almaktadır. Anket; yanıt verenlerden, her bir başlıkta yer alan 10 nitelikten 5 tanesini seçerek bu nitelikleri öncelik sırasına göre numaralandırmaları istenecek şekilde düzenlenmiştir.

3.3.2. Veri Toplama Aracının Uygulanması

Araştırma için geliştirilmiş olan veri toplama aracı (anket) hazır hale getirildikten sonra uygulanabilmesi için İl Milli Eğitim Müdürlüğüne başvurularak, gerekli Valilik onayı alınmıştır (Ek 4).

* Prof.Dr. Gürhan Can, Öğretim Görevlisi Adnan Boyacı, Öğretim Görevlisi Cemalettin Taşcı

Daha sonra anketin uygulanacağı okullar ve günler programlanmış, okul yöneticilerinden öğretmen listeleri alınarak random metoduyla seçilen öğretmenlere ve yöneticilerine anket dağıtılmıştır. Dağıtımından bir hafta sonra anketler geri toplanmıştır. Dağıtılan anketlerin dönüş oranı Çizelge 1 de gösterilmiştir.

3.4. Verilerin Çözümü ve Yorumlanması

Anket aracılığı ile toplanan verilerin çözümlenmesi öncesinde verilerin işlenmesi ile ilgili işlemler yapılmıştır. Bu amaçla her bir anket tek tek incelenerek, yönergelerde belirtildiği şekilde doldurulup doldurulmadığının denetimi yapılmıştır. Eksiksiz doldurulan 908 öğretmen ve 37 yönetici anketinin işlenmesine karar verilmiştir.

Araştırma verilerinin çözümlenmesinde SPSS paket programı kullanılmıştır. Verilerin çözümlenmesinde okul yöneticileri ve öğretmenlere göre “okul yöneticilerinde bulunması gereken öncelikli nitelikler” in belirlenmesi amacıyla ayrıntılı frekans ve yüzde analizlerine olanak sağlayan betimsel istatistiksel yöntem kullanılmıştır. Ankete cevap verenlerin yöneldiği ilk beş yönetici niteliğini ve bunların sıralamalarını bulabilmek amacı ile öncelikle frekans ve yüzde dağılımları bulunmuş, (EK 5) daha sonra frekansların ağırlıklı toplam puanı hesaplanmıştır (EK 5). Birinci derecede önemli görülen nitelikler 5, ikinci derecede önemli görülen nitelikler 4, üçüncü derecede önemli görülen nitelikler 3, dördüncü derecede önemli görülen nitelikler 2, beşinci derecede önemli görülen nitelikler 1 ile çarpılarak ağırlıkları hesaplanmış ve ankette verilen niteliklerin öğretmen ve yöneticilere göre öncelik sıralaması belirlenmiş ve sonuçlar bu sıralamaya göre yorumlanmıştır.

4. BULGULAR VE YORUM

4.1. Giriş

Bu bölümde, araştırmanın amacına yönelik soruların çözümü için toplanan verilerin çözümlenmesinden elde edilen bulgulara ve bulguların yorumuna yer verilmiştir.

4.2. Ortaöğretim Kurumu Öğretmenlerine Ait Bulgular

Okul yöneticilerine ve öğretmenlere göre okul yöneticilerinde bulunması gereken öncelikli nitelikleri saptamak amacıyla yapılan bu çalışmada yanıtı aranan ilk soru; öğretmenlerin “okul yöneticilerinde bulunması gereken öncelikli nitelikler” konusundaki öncelikli beklentileri ve ilk beş niteliği nasıl sıraladıklarıdır.

Öğretmenlerin “okul yöneticilerinde bulunması gereken öncelikli” kişisel niteliklere ilişkin görüşlerinin yüzde ve frekans dağılımları Ek 5 de verilerek, toplam puanlara göre sıralamaları Çizelge 2 de gösterilmiştir.

Çizelge 2. Öğretmenlerin verdikleri önceliklere göre “okul yöneticilerinde bulunması gereken öncelikli kişisel nitelikler” in toplam puanlara göre sıralanması.

Kişisel Nitelikler	Toplam Puan
Demokratik Olma	3498
Dürüst Olma	2559
İletişim Becerilerinde Yetkin Olma	1948
Okul Yönetimi Alanında Eğitim Alma	1681
Hoşgörülü ve Sabırlı Olma	1524
Genel Kültür Sahibi Olma	995
Özverili ve Yardımsever Olma	694
Ana Dili Etkin Kullanma	489
Yabancı Dil Bilme	122
Dış Görünüşe Önem Verme	109

Çizelge 2’de görüldüğü gibi okul yöneticilerinde bulunması gereken öncelikli kişisel nitelikler konusunda öğretmenlerin ilk beş sıraya yerleştirdikleri nitelikler; “demokratik olma”, “dürüst olma”, “iletişim becerilerinde yetkin olma”, “okul yönetimi alanında eğitim alma”, “hoşgörülü ve sabırlı olma” şeklinde sıralanmıştır.

Ek 5’ de görüldüğü gibi araştırmaya yanıt verenlerin %45.9’u “demokratik olmak” niteliğini diğer niteliklere göre yaklaşık yarıya yakın bir çoğunlukla birinci öncelik (Çizelge 2) olarak belirlemişlerdir. Demokrasinin okul yöneticilerinde bulunması gereken niteliklerin içinde merkezde tanımlanan bir nitelik taşıdığı, okul yöneticilerinin “demokratik” olmasının öğretmenler tarafından örgüt kültürü içinde duyumsanan ve etkin bir okul örgütü için temel özelliklerin başında geldiği izlenimi edinilmektedir.

Çizelge 2’ e göre demokratik bir okul yöneticisi beklentisi içinde olan öğretmenlerin bu niteliği yöneticinin saygınlığı ve güvenilirliği ile bütünleştirmek amacı ile “dürüst olmak” niteliğini ikinci öncelikte gördükleri düşünülmektedir. Örgütteki insan ilişkileri bağlamında, huzurlu bir çalışma ortamı, örgütsel bağlılık ve yönetimle işgörenin bütünleşmesi için demokratik davranmanın koşulu olan tarafsızlık ilkesinin yöneticinin dürüst ve güvenilir olması ile anlam kazanacağı düşüncesini taşıyan öğretmenler tarafından yöneticinin “dürüst” olması gerekliliğinin ilk sıralarda belirlendiği kanısına varılmıştır.

Çizelge 2’de görüldüğü gibi “iletişim becerilerinde yetkin olma” öğretmenler tarafından üçüncü öncelikli nitelik olarak seçilmiştir. “İletişim becerileri” nin birinci ve ikinci olarak seçilen niteliklerle örgütsel bağlılığı güçlendirme ekseninde paralellik gösterdiği göze çarpmaktadır. Dürüst ve demokratik nitelik taşıyarak işgörenlerinin örgüte bağlanmasına katkıda bulunan yöneticinin bu niteliklerini iletişim becerileriyle desteklemesi, işgörenleri etkilemesi, onların işine bağlılığını arttırması ve işgörenlerinden sağlıklı dönütler alabilmesinin öğretmenler açısından önemli olduğu izlenimi edinilmektedir. Newstroom ve Davis (1997)’in “*İşgörenin işine olan bağlılığını güçlendiren, iş doyumunu sağlayan, performansını geliştiren etkenlerden biri de etkin iletişimdir*” sözleri bu sonucu destekler niteliktedir.

Çizelge 2’de görüldüğü gibi dördüncü sırada yer alan “okul yönetimi alanında eğitim alma” niteliği, öğretmenlerin okul yöneticiliğini profesyonel bir meslek olarak gördükleri ve sadece deneyim ve deneme yanılma yolu ile yetişmiş yöneticiler tarafından değil, alanlarında eğitim almış yöneticiler tarafından yönetilmeyi tercih ettikleri izlenimini vermektedir. Bunun yanı sıra “okul yönetimi alanında eğitim alma” niteliğinin birinci yada ikinci sırada görülmeysi bu konuda henüz yeterli bir bilincin oluşmadığı düşüncesini ön plana çıkarmaktadır.

Çizelge 2’de görüldüğü gibi “hoşgörülü ve sabırlı olma” öğretmenler tarafından “okul yöneticisinde bulunması gereken öncelikli kişisel nitelikler” de sıralamaya beşinci olarak yerleştirilmiştir. İnsanları olduğu gibi kabullenmek, yanlışlarını toleransla değerlendirip önlemler almak, işgörenlerin ve kritik dönemlerin yarattığı olası sorunların üstesinden gelmek, sağlıklı çözümler üretebilmek hoşgörülü ve sabırlı bir kişiliğin göstergesi olarak düşünüldüğünde yöneticilerin işgörenlerine sabırlı ve hoşgörülü yaklaşımlarının örgüt amaçlarına katkı sağlayacağını bilincinde olmaları gerekliliği ve beklentisi öğretmenlerin sıralamalarından gözlemlenmektedir.

Öğretmenlerin “okul yöneticilerinde bulunması gereken öncelikli kişisel niteliklere” verdikleri puanların toplamına göre ilk beş sıraya yerleşen seçimlerinin dördünün; insan ilişkileri ekseninde yoğunlaştığı dikkat çekmektedir. Bu konuda 1995 yılında “National Association of Colleges and Employers” tarafından işgörenler üzerinde yapılan araştırmanın sonuçları ile bu araştırmanın sonuçları örtüşmektedir (Robbins ve Coulter, 1999, s.15-17). Öğretmenlerin, okuldaki sağlıklı insan ilişkileri ve bunun getirisi olan olumlu örgüt iklimi, huzurlu çalışma ortamı ve iş doyumunu konularındaki duyarlılıklarının ve duyumsamalarının araştırmanın sonucuna belirgin bir şekilde yansıdığı gözlemlenmektedir.

Öğretmenlerin “okul yöneticilerinde bulunması gereken öncelikli” liderlik niteliklerine ilişkin görüşlerinin yüzde ve frekans dağılımları Ek 5’de verilerek toplam puanlara göre sıralamaları Çizelge 3’de gösterilmiştir

Çizelge 3. Öğretmenlerin verdikleri önceliklere göre “okul yöneticilerinde bulunması gereken öncelikli liderlik nitelikleri” nin toplam puanlara göre sıralanması.

Liderlik Nitelikleri	Toplam Puan
Yeniliklere Açık Olma	2139
Vizyon Sahibi Olma	2092
Güvene Dayalı Çalışma Ortamı Oluşturma	1956
Harekete Geçirici ve Yönlendirici Olma	1781
Model Olma	1322
Ekip Çalışmasına Destek Olma	1143
Gelişime Destek Olma	1085
Kendini Geliştirme	796
Risk Alma	686
Motive Etme	624

Çizelge 3’de görüldüğü gibi “okul yöneticilerinde bulunması gereken öncelikli liderlik nitelikleri” konusunda öğretmenlerin verdikleri önceliklere göre ilk beş sıraya yerleştirdikleri nitelikler sırasıyla “yeniliklere açık olma”, “vizyon sahibi olma”, “güvene dayalı çalışma ortamı oluşturma”, “harekete geçirici ve yönlendirici olma”, “model olma” şeklindedir.

Ek 5’de görüldüğü gibi araştırmaya yanıt verenlerin %25.8’i “yeniliklere açık olma” niteliğini birinci öncelik olarak (Çizelge 3) olarak belirlemişlerdir. Robbins ve Coulter (1999)’ın belirttiği gibi; “değişim örgütün değişmez gerçeğidir. Yönetici çevredeki değişimleri ve yenilikleri gözleyecek ve örgütünü bu değişim ve yeniliklere uyumlu hale getirecek bir değişim ajanı olmalıdır” sözünü doğrularcasına “yeniliklere uyum” niteliği birinci sıraya yerleştirilmiştir.

Bu sonuç, eğitim kurumlarının üstlendiği toplumsal misyon konusunda duyarlı olan öğretmenlerin, örgütsel olarak yenileşme ihtiyacının farkında olduklarını, yeniliklere açık bireyler yetiştirmesi beklenen okulların yöneticilerinin bu konuya duyarlı davranması gerekliliğini vurguladıklarını düşündürmektedir.

Çizelge 3’de görüldüğü gibi öğretmenler, “vizyon sahibi olmak niteliği” ni ikinci öncelik olarak belirlemişlerdir. İlk sırada belirlenen yeniliklere açık olma niteliği ile

paralellik gösteren ikinci nitelik, öğretmenlerin beklentilerini değişim ve yenileşme eksenini etrafında topladıkları izlenimini vermektedir. Seyfarth (1999)'ın da belirttiği gibi; yöneticiler açısından bu değişikliklere tepki vermek sağlam vizyoner bir lider olmayı gerektirir.

Eğitim kurumlarının topluma yenileşme ve değişme boyutunda öncülük etme durumunda olan örgütlerin başında geldiği düşünüldüğünde öğretmenlerin, okulun yönünü geleceğe doğru çevirmek konusunda çaba gösteren okul yöneticilerinin varlığını duyumsadıkları gözlenmektedir.

Çizelge 3'de görüldüğü gibi öğretmenler üçüncü öncelik olarak yöneticilerin "güvene dayalı çalışma ortamı oluşturma" niteliğini seçmişlerdir. Öğretmenlerin "vizyoner olma" niteliğinden hemen sonra sıralamaya aldıkları "güven ortamı yaratma" niteliği Goleman (2001)'in belirttikleriyle paralellik göstermektedir. Yazara göre yönetici işgörenlerin çabalarının örgüt vizyonuna ne kadar katkı sağladığını göstererek onları motive eder, güven ortamı yaratan lider performansla ilgili olumlu ya da olumsuz dönüt verdiğinde işgören, lider için önemli olan kriterin örgüt vizyonu için yaptıkları olduğunu net bir şekilde bilir.

Araştırmadan elde edilen sonuca göre öğretmenlerin, okul amaçlarına bağlılığı arttıracak, vizyona ulaşmak için hedeflenen yolda güven duygusu içinde birlikte yol alacakları bir lider beklentisi içinde oldukları gözlemlenmektedir.

Yeniliklere açık, vizyoner ve işgörenlerine güvene dayalı çalışma ortamı sunan yöneticilerin işgörelere hedeflerinin ne olduğunu, vizyona ulaşmakla okulun hedeflerine ne kadar katkı sağlayacaklarını vurgulayarak onların enerjilerini izlemeleri gereken yönde kanalize etmek için "harekete geçirme ve yönlendirme" niteliğine sahip olmaları gerekliliği öğretmenler tarafından Çizelge 3'de görüldüğü gibi dördüncü önemli nitelik olarak belirlenmiştir.

Gardner (1990) ve Werner (1993) 'in liderlik konusunda "Örgütteki işgörenlerin örgüt amaçları doğrultusunda izleyeceği yolu göstermek, gönüllü olarak çaba göstermesini teşvik etmek, hedeflere yönlendirmede, etkileme yeteneğini kullanıp

çoşku yaratmak, harekete geçirmek ve yönlendirici olmak liderlerde bulunması gereken niteliklerdendir” şeklindeki yargıları, araştırma sonucunda ortaya çıkmış olduğu üzere, öğretmenlerin bu niteliğe vermiş oldukları önemi destekler niteliktedir.

Çizelge 3’de görüldüğü gibi öğretmenler “okul yöneticisinde bulunması gereken öncelikli liderlik nitelikleri” konusunda “model olma” niteliğini ilk beş nitelik arasına alarak beşinci sıraya yerleştirmişlerdir. Bu sonuca göre öğretmenlerin kendilerinden beklenen davranış ve tutumları yeniliklerin öncüsü ve uygulamada model olarak öncelikle yöneticilerinde görmek istedikleri izlenimi edinilmektedir. Öğretmenler tarafından “ model olma” niteliğine verilen önem Hagemann (1995)’ın “*yönetici verimli bir sonuç elde etmek istiyorsa önce kendisi iyi bir örnek olmalıdır işgörenden belediklerini kendisi gerçekleştirirse kendisine saygı duyulur*” sözünde de görülmektedir.

Öğretmenler, okulun yönünü geleceğe doğru çevirecek, eğitimi çağcıl değerler çerçevesine oturtacak, amaca ulaşma sürecinde onlara liderlik edecek uygulamada model olacak ve yön gösterecek yönetici duyumsamalarını yöneldikleri niteliklerle vurgularken tüm bunların gerçekleşmesinde güven ortamını da göz ardı etmemişlerdir. Diğer dört niteliğin ancak güvene dayalı bir çalışma ortamında anlamlı olacağı ve liderin, ancak güvenilen bir ortamda izlenilebileceği düşüncesiyle bu niteliği diğerleriyle birlikte ilk beş sıraya yerleştirdikleri düşünülmektedir.

Öğretmenlerin “okul yöneticilerinde bulunması gereken öncelikli” yönetsel niteliklere ilişkin görüşlerinin yüzde ve frekans dağılımı Ek 5’de verilerek toplam puanlara göre sıralamaları Çizelge 4’de gösterilmiştir.

Çizelge 4. Öğretmenlerin verdikleri önceliklere göre “okul yöneticilerinde bulunması gereken öncelikli yönetsel nitelikler” in toplam puanlara göre sıralanması.

Yönetsel Nitelikler	Toplam Puan
Karar Verme	2691
Planlama	2560
Eğitim İşlerinde Yetkin Olma	1611
Örgütlenme	1600
Denetleme	1164
Eşgüdümleme	1102
Okul İşletmeciliğinde Yetkin Olma	1022
Öğretim İşlerinde Yetkin Olma	987
Öğrenci İşlerinde Yetkin Olma	489
İşgörenlerle İlgili İşlerde Yetkin Olma	399

Çizelge 4’de görüldüğü gibi “okul yöneticilerinde bulunması gereken öncelikli yönetsel nitelikler” konusunda öğretmenlerin verdikleri önceliklere göre ilk beş sıraya yerleştirdikleri nitelikler sırasıyla “karar verme”, “planlama”, “eğitim işlerinde yetkin olma”, “örgütlenme”, “denetleme” şeklindedir.

Ek 5’de görüldüğü gibi araştırmaya yanıt verenlerin %29,6’sı “karar verme” niteliğini birinci öncelik olarak (Çizelge 4) belirlemişlerdir. Belirlenen hedeflere ulaşmak için sorumluluk üstlenmiş olan okul yöneticilerinin diğer tüm süreçlerde başarılı olmalarının karar alma sürecinde yetkin olmalarına bağlı olduğu ve sağlıklı karar alabilme niteliğinin diğer süreçleri de etkilediği duyumsamasında olan öğretmenlerce bu niteliğin ilk sıraya yerleştirildiği gözlemlenmektedir. Bursalıoğlu (1999) ve Aydın (1998)’ in “*Karar verme yönetim sürecinin kalbi ve diğer süreçlerin eksenidir. Yönetim sürecinin tüm diğer nitelikleri karar vermeye bağlıdır.*” şeklinde belirttikleri gibi öğretmenlerin de seçimlerini bu yönde yaptıkları görülmektedir.

Çizelge 4’de görüldüğü gibi öğretmenlerin, “planlama” niteliğini az bir puan farkla “karar verme” niteliğinden hemen sonraki sıraya alarak “karar verme” niteliğine sahip yöneticilerin, alınan kararları düzenli ve rasyonel biçimde okulun hedeflerine göre uyarlayabilmeleri konusundaki beklentilerini araştırma sonucuna yansıttıkları gözlemlenmektedir. Bunun yanı sıra bu niteliğe verdikleri önem ile, kısıtlı

kaynaklarla sürdürülen eğitim-öğretim çabalarının merkezinde yer alan öğretmenlerin, kaynakların etkin kullanımı için geleceğe yönelik planlamanın sağlıklı yapılmasına gereksinim duydukları izlenimi edinilmektedir.

Çizelge 4’de görüldüğü gibi öğretmenler “eğitim işlerinde yetkin olma” niteliğini üçüncü sıraya yerleştirmişlerdir. Okul yöneticilerinin öğrenci başarısını artırma ve olası sorunlarla başa çıkabilmek için yol göstericilik konusunda nitelikli ve rehberlik birimini destekleyici, öğrencilerin sosyal ve kültürel etkinliklerdeki katılımını artırıcı, öğrenci gereksinimlerine uygun eğitsel kolların öğrencilere kazandırdıkları konusunda donanımlı, okul aile birliği ve koruma derneğini okul amaçları yönünde verimli kılan, çevre desteğini alabilmek ve çevreye destek olmak için sağlıklı ilişkiler kuran bireyler olması gerekliliğinin öğretmenler tarafından diğer işlevsel süreçlere göre çok daha ön plana çıkartıldığı gözlemlenmektedir. Bu sonuç, okulun toplumsal sorumluluğu konusunda duyarlı olan öğretmenlerin; okul yöneticilerinin “eğitim işleri” ne yazışma, kayıt kabul, hesap işleri gibi etkinliklerden daha fazla zaman, emek ve önem vermeleri, bu konuda donanımlı olmaları gerekliliğini vurguladıklarını düşündürmektedir.

Çizelge 4’de görüldüğü gibi öğretmenler; okulu amacına ulaştırmak için tüm bireylerin yetenek ve enerjilerinin planlanmış etkinlik için çaba göstermesini sağlamak konusunda yeterli olan okul yöneticilerinin varlığının önemini “örgütlenme” niteliğini dördüncü sıraya yerleştirerek belirtmişlerdir. Amaca yönelik eylemler örgütlendiğinde takım çalışmasının ve yetki paylaşımının sağlayacağı motivasyon, dinamizm, iş doyumunu ve bunların getirisi olan örgüte bağlılığın öğretmenler tarafından önemsendiği ve duyumsandığı düşünülmektedir.

Çizelge 4’de görüldüğü gibi öğretmenler tarafından “okul yöneticisinde bulunması gereken öncelikli yönetsel nitelikler” konusunda “denetleme” niteliği beşinci sıraya yerleştirilmiştir. Bu sonuç öğretmenlerin, okulun amaçları doğrultusundaki etkinlik ve çabaları konusunda dönüt almak, hedeflere ulaşma derecesini okul yöneticileriyle paylaşmak, verimli olmak için yöneticiler tarafından yön verilmek, hataları tekrarlamamak ve gelişmek için denetlenip değerlendirilmek gerekliliği düşüncesinde ve ihtiyacında oldukları biçiminde yorumlanabilir.

Araştırma sonucunda ilk beş sıraya girmeyen diğer dört işlevsel nitelik göz önüne alındığında; öğretmenlerin, örgütlenme niteliği yüksek düzeyde olan yöneticilerin işgörenlerin en doğru biçimde ve yerde kullanılmasını sağlayarak, yetki ve sorumluluklar vererek bu işlevlerin yapılmasını sağlayacakları inancında oldukları izlenimi edinilmektedir. “Yönetimsel süreçler”in önceliğine ağırlığın verildiği gözlemlenen araştırmada, öğretmenlerin yönetim süreçleri konusunda yetkin olan bir yöneticinin işlevsel süreçlerde de başarılı olabileceği düşüncesiyle bu süreçlere yöneldikleri yorumu yapılabilir.

4.3. Ortaöğretim Kurumu Okul Yöneticilerine Ait Bulgular

Okul yöneticilerine ve öğretmenlere göre okul yöneticilerinde bulunması gereken öncelikli nitelikleri saptamak amacıyla yapılan bu araştırmada yanıtı aranan ikinci soru; ortaöğretim kurumu okul yöneticilerinin “okul yöneticilerinde bulunması gereken öncelikli nitelikler” konusundaki öncelikli beklentileri ve ilk beş niteliği nasıl sıraladıklarıdır.

Ortaöğretim okul yöneticilerinin “okul yöneticilerinde bulunması gereken öncelikli kişisel” niteliklere ilişkin görüşlerinin yüzde ve frekans dağılımları Ek 5’de verilerek, toplam puanlara göre sıralamaları Çizelge 5’de gösterilmiştir.

Çizelge 5. Okul yöneticilerinin verdikleri önceliklere göre “okul yöneticilerinde bulunması gereken öncelikli kişisel nitelikler” in toplam puanlara göre sıralanması.

Kişisel Nitelikler	Toplam Puan
Dürüst Olma	134
Demokratik Olma	118
Okul Yönetimi Alanında Eğitim Alma	82
Ana Dili Etkin Kullanma	71
Genel Kültür Sahibi Olma	69
Hoşgörülü ve Sabırlı Olma	39
İletişim Becerilerinde Yetkin Olma	29
Özverili ve Yardımsever Olma	13
Dış Görünüşe Önem Verme	9
Yabancı Dil Bilme	0

Çizelge 5’de görüldüğü gibi “okul yöneticilerinde bulunması gereken öncelikli kişisel nitelikler” konusunda okul yöneticilerinin ilk beş sıraya yerleştirdikleri nitelikler; “dürüst olma”, “demokratik olma”, “okul yönetimi alanında eğitim alma”, “ana dili etkin kullanma”, “genel kültür sahibi olma” şeklinde sıralanmıştır.

Ek 5 de görüldüğü gibi araştırmaya yanıt verenlerin %40.5’i “dürüst olmak” niteliğini diğer niteliklere göre yaklaşık yarıya yakın bir çoğunlukla birinci öncelik (Çizelge 5) olarak belirlemişlerdir. Gümüş (1999)’ün de belirttiği gibi “*işgörenin saygısını ve güvenini kazanmak okul yöneticilerinin davranışlarında ve sözlerinde dürüst olması ile mümkündür.*” Okul yöneticilerinin bu niteliğe verdikleri öncelik, huzurlu bir çalışma ortamı sağlamak, kişisel saygınlıklarını arttırmak, örgütsel bağlılığı güçlendirmek ve amaçlar doğrultusunda çabaları maksimize etmek için “dürüst olma” niteliğinin belirleyici etken olduğunun farkında oldukları izlenimini vermektedir.

Çizelge 5’de görüldüğü gibi okul yöneticileri “demokratik olma” niteliğini ikinci öncelik olarak belirlemişlerdir. Okul yöneticilerinin, dürüst olma niteliğinin yöneticiye kazandırdığı saygıyla birlikte, örgüt içindeki insan ilişkilerini güçlendirecek, işgörelere tarafsızca yaklaşıldığı duygusunu yansıtabilecek olan “demokratik davranma” ilkesiyle anlam kazanacağı düşüncesinde oldukları bu iki niteliği ilk iki sıraya yerleştirmelerinden gözlemlenmektedir. Bunun yanı sıra “demokratik olma” niteliğine ilk sıralarda yer vermeleri, okul yöneticilerinin karara katılan işgörelenin amaçlar için daha çok emek vereceğinin ve bunun örgüt çıkarları için gereklilik olduğunun bilincinde olduklarını düşündürmektedir.

Çizelge 5’de görüldüğü gibi okul yöneticileri “okul yönetimi alanında eğitim alma” niteliğine üçüncü sırada yer vererek yöneticiliği profesyonel bir meslek olarak gördükleri, bu konuda eğitim olarak mevcut bilgi ve niteliklerine katkıda bulunacakları kanısında oldukları düşünülmektedir. Bunun yanı sıra okul yöneticilerinin buldukları makamda öğretmenlerden farklı olarak alan bilgisiyle donanmış olmanın getirisi olan özgüven ve saygınlığı da önemsedikleri izlenimi edinilmektedir.

Çizelge 5’de, okul yöneticileri kültürün en önemli öğelerinden biri olan “dil”e verdikleri önem, “ana dili etkin kullanma”yı dördüncü öncelik olarak belirlemeleriyle görülmektedir. Ulusal kültürü gelecek nesillere aktarma sorumluluğunu da üstlenmiş olan eğitim kurumlarının yöneticisi konumundaki bireylerin bu konudaki esin kaynağı olma rolünün öneminin farkında oldukları düşünülürken, Çellek (1999)’in “*Düşünce dille anlam bulur, netleşir, başkalarına taşınır. Dil ve düşünce karşılıklı birbirini etkiler ve geliştirir*” sözünde belirttiği gibi düşüncelerini, vizyonunu, değerlerini aktarmak için doğru biçimde ana dilini kullanması gerekliliğini hissettikleri kanısına varılmıştır.

Çizelge 5’de görüldüğü gibi okul yöneticileri, “genel kültür sahibi olma” niteliğine beşinci önceliği vermişlerdir. Bursalıoğlu (1999)’nun da “*Okul yöneticileri kendilerine verilen yetkiyi kullanabilmeleri için çeşitli bilim ve alanlara yabancı olmamaları gerekir. Böylece bunlardan yararlanma yollarını bilecekleri gibi bunların uzmanları ile işbirliği yapabilmeyi de başaracaklardır*” şeklinde belirttiği gibi yöneticilerin örgütlerini temsil ederken, bilgi çağının gereksinimlerine uygun olarak genel kültür alanında çevresindekilere yabancılaşmayacak ve görüş bildirebilecek, bilgiyi yorumlayabilecek bilinç ve bilgi düzeyinde olmalarının ve işgörenleri yönlendirmede ya da rehberlik etmekte yeterli olabilecek genel bilgi birikimine sahip olmalarının, kişisel ve temsil ettikleri kurumun saygınlığını arttırmada önemli bir etken olduğu görüşünde oldukları düşünülmektedir.

Okul yöneticilerinin yöneldikleri ilk beş nitelik göz önüne alındığında, örgüt içindeki insan ilişkilerini güçlendirecek, güvenilirliklerini sağlayacak olan “demokratik davranma” ve “dürüst olma” nitelikleriyle birlikte kendi gelişimleri, bilgi ve bilinç düzeylerinin önemine, bunların getirisi olan özgüven ve saygınlıklarına da önem verdikleri düşünülmektedir.

Ortaöğretim okul yöneticilerinin “okul yöneticilerinde bulunması gereken öncelikli liderlik” niteliklerine ilişkin görüşlerinin yüzde ve frekans dağılımları Ek 5’de verilerek, toplam puanlara göre sıralamaları Çizelge 6’da gösterilmiştir.

Çizelge 6. Okul yöneticilerinin verdikleri önceliklere göre “okul yöneticilerinde bulunması gereken öncelikli liderlik nitelikleri” nin toplam puanlara göre sıralanması.

Liderlik Nitelikleri	Toplam Puan
Vizyon Sahibi Olma	100
Yeniliklere Açık Olma	87
Kendini Geliştirme	86
Güvene Dayalı Çalışma Ortamı Oluşturma	81
Harekete Geçirici ve Yönlendirici Olma	64
Risk Alma	34
Model Olma	30
Gelişime Destek Olma	24
Motive Etme	24
Ekip Çalışmasına Destek Olma	23

Çizelge 6’da görüldüğü gibi “okul yöneticilerinde bulunması gereken öncelikli liderlik nitelikleri” konusunda ortaöğretim kurumu okul yöneticilerinin ilk beş sıraya yerleştirdikleri nitelikler; “vizyon sahibi olma”, “yeniliklere açık olma”, “kendini geliştirme”, “güvene dayalı çalışma ortamı oluşturma”, “harekete geçirici ve yönlendirici olma” şeklinde sıralanmıştır.

Ek 5’de görüldüğü gibi araştırmaya yanıt verenlerin %37.8’i “vizyon sahibi olma” niteliğini birinci öncelik olarak (Çizelge 6) belirlemişler. Okul yöneticileri toplumun ihtiyaçlarındaki değişmelere yönelik olarak okulun kendini geliştirip yenileşmesinin, öncelikle yöneticinin başarıya öncülük eden bir vizyona sahip olmasıyla sağlanabileceğinin farkında olduklarını, okulun yönünü geleceğe çevirmek ve işgörenleri bu doğrultuda etkileyebilmek için “vizyonerlik” niteliğine sahip olmaları gerekliliğini hissettikleri yorumunu yapmak olasıdır.

Çelik (1999)’in belirttiği gibi “okul yöneticisinin eğitim alanında meydana gelen değişimleri izleyerek gelecekte okulunu nasıl görmek istediğini belirlemesi ve bu vizyonun okulun ortak bir resmi haline dönüşmesini sağlaması gerekir.” Okul yöneticilerinin verdikleri yanıtlarda Çizelge 6’da görüldüğü gibi ikinci sırada yer alan “yeniliklere açık olma” niteliği vizyon sahibi bir liderin vizyonunu belirlerken

taşıması gereken bir nitelik olması dolayısıyla birinci öncelik olarak beliren nitelikle örtüşmektedir. Bunun yanı sıra oluşturulan vizyona ulaşma sürecinde toplumdaki ve örgütteki olası tüm yenilik ve değişim sinyallerini “yeniliklere açık olma niteliği”ni taşıyarak karşılayabilecekleri görüşünde oldukları düşünülmektedir.

Çizelge 6’da görüldüğü gibi “kendini geliştirme” okul yöneticileri tarafından üçüncü öncelikli nitelik olarak seçilmiştir. Yeniliklere açık olmanın bir başka boyutu olarak da düşünülebilecek olan yöneticilerin kişisel gelişime açık olmaları, kendilerini değişen zaman içerisinde yeni bilgilerle donatma gereksinimini hissetmeleri ve bilgi çağında değişen dünyanın gerisinde kalmamaları gerektiğinin farkında oluşlarının göstergesi olarak yorumlanabilir.

Çizelge 6’da görüldüğü gibi “güvene dayalı çalışma ortamı oluşturma” okul yöneticileri tarafından dördüncü öncelikli nitelik olarak seçilmiştir.

Buna göre, yöneticilerin, örgüt hedeflerine ulaşmak için, bu hedefler doğrultusundaki çabalara destek vermelerinin, olası sorunlarda işgörenlerin yanında ve destek olmalarının, vizyona ulaşma konusundaki kişisel çabaları ve bilgi birikimleriyle kendilerini izleyenlere güven vermelerinin, verdikleri dönütlerde işgörenlerin çabalarının temel alındığı güvenini hissettirmelerinin, verimliliği arttıracığının bilincinde oldukları sonucu çıkarılabilir. Güvene dayalı bir çalışma ortamında işgörenlerin motivasyon düzeylerinin artması ve işe bağlılıklarının, sonuçta örgütün ve yönetimin başarısı olarak dönüt vereceğini bilerek bu niteliğe önem verdikleri izlenimi edinilmiştir.

Çizelge 6’da görüldüğü gibi okul yöneticileri, “harekete geçirici ve yönlendirici olma” niteliğine beşinci önceliği vermişlerdir. Okul yöneticileri bu niteliğe öncelikli olarak bulunması gereken ilk beş nitelik arasında yer vererek, lider konumundaki okul yöneticisinin, işgörenlerindeki potansiyel gücü harekete geçirmek ve hedefler doğrultusunda yönlendirmek konusunda yetkin olmasının gerekliliğinin, yönü belli olmayan bireysel çabaların emek ve zaman kaybına neden olacağına farkında olduklarını göstermişlerdir. Werner (1993)’inde “*Liderlik, belli bir toplulukta, insanları örgütsel hedeflere ulaştırmak için gönüllü olarak çaba göstermesini teşvik etme, onları harekete geçirici gücüne sahip olma ve uygulamaları etkileme*

sürecidir” şeklinde belirttiği gibi okul yöneticilerinin, hedeflere ulaşmanın işgörenleri etkileme güçleriyle doğru orantılı olduğunun bilincinde oldukları izlenimi edinilmektedir.

Okul yöneticilerinin yöneldikleri ilk beş nitelik göz önüne alındığında, okul yöneticilerinin okulun kendini yenileyip geliştirmesinin, geleceğe doğru bir yön çizmesinin zorunluluğunun ve bu konuda öncülük etmeleri gerekliliğinin farkında oldukları yorumu yapılabilir. Bunun yanı sıra okul yöneticilerinin, geleceğe dönük bir yönetim sergilerken bilgi birikimlerinin gerekliliğine, vizyona ulaşmak için kendilerini izleyen işgörelere verecekleri güvenin yaratacağı motivasyona ve bunlardan alacağı güçle harekete geçirme ve yön göstermenin önemine yöneldikleri gözlemlenmektedir.

Ortaöğretim okul yöneticilerinin “okul yöneticilerinde bulunması gereken öncelikli yönetsel” niteliklere ilişkin görüşlerinin yüzde ve frekans dağılımları Ek 5’de verilerek, toplam puanlara göre sıralamaları Çizelge 7’de gösterilmiştir.

Çizelge 7. Okul yöneticilerinin verdikleri önceliklere göre “okul yöneticilerinde bulunması gereken öncelikli yönetsel nitelikler”in toplam puanlara göre sıralanması.

Yönetsel Nitelikler	Toplam Puan
Karar Verme	124
Planlama	111
Eğitim İşlerinde Yetkin Olma	76
Okul İşletmeciliğinde Yetkin Olma	67
Denetleme	55
Örgütlenme	44
Eşgüdümleme	37
Öğretim İşlerinde Yetkin Olma	22
İşgörelenlerle İlgili İşlerde Yetkin Olma	11
Öğrenci İşlerinde Yetkin Olma	8

Çizelge 7’de görüldüğü gibi “okul yöneticilerinde bulunması gereken öncelikli yönetsel nitelikler” konusunda ortaöğretim kurumu okul yöneticilerinin ilk beş sıraya yerleştirdikleri nitelikler; “karar verme”, “planlama”, “eğitim işlerinde yetkin olma”, “okul işletmeciliğinde yetkin olma”, “denetleme” şeklinde sıralanmıştır.

Ek 5’de görüldüğü gibi araştırmaya yanıt verenlerin %40,5’i “karar verme” niteliğini birinci öncelik olarak (Çizelge 7) belirlemişlerdir. Okul yöneticileri tarafından, “karar verme” yetkinliğinin okul yöneticilerinde bulunması gereken niteliklerin içinde merkezde tanımlanan bir nitelik taşıdığı gözlemlenirken, okul yöneticilerinin, yönettikleri örgütteki her türlü sürecin karar verme ekseninden etkilendiğini, üstlendikleri sorumlulukların büyüklüğü karşısında sağlıklı karar verme yeterliliklerinin ne derece önemli olduğunun bilincinde olduklarını söylemek olasıdır.

Çizelge 7’ye göre, alınan kararların uygulamaya dönük akılcı bir planlama ile işe koşulmasının yöneticiler açısından önemi bu niteliğe ikinci derecede önem vermelerinden anlaşılmaktadır. Çevredeki değişim hızı ve bu hıza adapte olabilmek sorumluluğunu birinci derecede üstlenmiş olan okul yöneticilerinin planlanmamış, boşlukta bırakılmış kararlarla, programlanmamış eylemlerle örgütlerinin zarar göreceği kaygısını taşıyarak bu niteliğe önem verdikleri izlenimi edinilmektedir.

Çizelge 7’de görüldüğü gibi “eğitim işlerinde yetkin olma” okul yöneticileri tarafından üçüncü öncelik olarak belirlenmiştir. Okul yöneticileri, okulun sadece öğretim etkinliklerinden oluşmadığının, üstlendikleri toplumsal sorumlulukta eğitim çabalarının önemli olduğunun ve bunların akademik başarıya da olumlu etkisi olduğunun farkında olduklarını, “eğitim işlerinde yetkin olma” niteliğini “öğretim işlerinde yetkin olma niteliği”nden çok daha önceki sıraya yerleştirerek göstermişlerdir. Ayrıca okul yöneticilerinin bu niteliğe vermiş oldukları önem, çevreye açık bir sistem olma özelliğinin benimsedikleri, çevre desteği ve ilgisinin okul başarısına olumlu etki yapacağına bilincinde oldukları şeklinde yorumlanabilir.

Aydın (1998)’nin da “Okul yöneticiliği mali işler, binalar işletme, ve bakım konularında temel sorumluluk kabul etmeyi gerektirir ve okul yöneticisinin okul mali

işleri konusunda yetkin olması beklenir.” şeklinde belirttiği gibi, Çizelge 7’ye göre okul yöneticileri kendilerinde bulunması gereken öncelikli niteliklerde dördüncü önceliği “okul işletmeciliğinde yetkin olma” şeklinde belirlemişlerdir. Kıt kaynaklarla gerçekleştirilmeye çalışılan eğitim- öğretim çabalarında bütçeden yeterli mali desteği alamayan ve çoğunlukla kendi yarattıkları kaynaklarla okul bütçesini dengede tutmaya çalışan yöneticiler olarak, işletmecilik konusunda üzerlerinde taşıdıkları mali sorumluluk, genel denetimlerde bu konulara verilen önem, işgören ve öğrenci beklentilere cevap verememe kaygısı ile bu niteliğin önemine yöneldikleri düşünülmektedir.

Çizelge 7’de görüldüğü gibi okul yöneticileri “okul yöneticisinde bulunması gereken öncelikli yönetsel nitelikler” konusunda “denetleme” niteliğini beşinci sıraya yerleştirmişlerdir. Bu sonuç, okul yöneticilerinin örgütü amaçları doğrultusunda geliştirmelerinin, hedeflere ulaşma derecesini denetleyip değerlendirmeleri koşuluna bağlı olduğunun bilincinde olduklarını göstermektedir. Başaran (1998)’ın “*sistem, dönüt bilgi olmadan işlemesini düzene sokamaz, amaçlarına yönelemez.*” sözünde de belirttiği gibi örgütlerinin yaşamasını ve vizyona ulaşılmasını hedefleyen okul yöneticilerinin “dönüt bilgi” temeline dayanan “denetleme” niteliğini öncelikli beş nitelik arasına alarak bu konudaki yetkinliklerinin ne denli önemli olduğunu vurgulamışlardır.

Okul yöneticilerinin yöneldikleri ilk beş nitelik göz önüne alındığında yönetsel süreçlerden “karar verme”, “planlama” ve “denetleme” konusunda yetkin olma konularını seçtikleri gözlemlenmektedir. Okul yöneticilerinin, tüm diğer süreçlerin ekseninde yer alan “karar verme” ve bu kararları uygulama konusundaki “planlama” niteliğinin okuldaki her türlü süreci etkileyecek olduğunun, etkin karar verme ve planlama ile başlayan süreçlerin okulun verimliliğine doğrudan etki edeceğinin bilincinde oldukları düşünülmektedir. Bunun yanı sıra okul yöneticilerinin, karar verilen ve planlanan hedeflere ulaşmanın, bu konudaki etkinlikleri denetleyip değerlendirmeleriyle mümkün görüşünde oldukları gözlemlenmektedir. Okul yöneticileri okuldaki işlevsel süreçlerden, eğitim işlerinde ve okul işletmeciliğinde yetkin olmanın önemine yönelmişlerdir. Bu sonuçlar okul yöneticilerinin

üstlendikleri iki tür sorumluluğu diğerlerine göre daha fazla önemsediklerini düşündürmektedir.

İlk olarak üstlendikleri toplumsal sorumlulukta eğitim çabalarının önemine ve bu konudaki yetkinliklerinin gerekliliğine, ikinci olarak da okulun kaynakları, bakımı, onarımı, okul bütçesinin dengesi ve mali kaynaklar konularının üzerlerine yüklediği sorumluluğa ve buna bağlı olarak yetkin bir okul işletmecisi olmaları gerekliliğine yöneldikleri düşünülmektedir.

4.4. Okul Yöneticileri ve Öğretmenlerin “Okul Yöneticilerinde Bulunması Gereken Öncelikli Nitelikler”e İlişkin Sıralamalarının Karşılaştırılması.

Orta öğretim kurumu okul yöneticileri ve öğretmenlerin “okul yöneticilerinde bulunması gereken öncelikli kişisel nitelikler”e ilişkin sıralamalarının karşılaştırılması Çizelge 8’de verilmiştir.

Çizelge 8. Okul yöneticileri ve öğretmenlere göre öncelikli kişisel niteliklere ilişkin sıralamalar

ÖĞRETMENLER	OKUL YÖNETİCİLERİ
Demokratik Olma	Dürüst Olma
Dürüst Olma	Demokratik Olma
İletişim Becerilerinde Yetkin Olma	Okul Yönetimi Alanında Eğitim Alma
Okul Yönetimi Alanında Eğitim Alma	Ana Dili Etkin Kullanma
Hoşgörülü ve Sabırlı Olma	Genel Kültür Sahibi Olma

Çizelge 8’e göre öğretmenlerin okul yöneticilerine dönük olarak gerçekleşen beklentilerinde “demokratik olma” yı ilk sırada göstermiş olmalarına karşın, okul yöneticileri “dürüst olma” yı ilk sıraya yerleştirmişlerdir. Öğretmenlerin “demokratik olma” niteliğini okul yöneticilerine göre daha merkezde tanımlamalarını, yaptıkları eylemler ve yöneticilerle girdikleri etkileşimler açısından doğal bir sonuç olarak

değerlendirmek gerekir. Çünkü öğretmenler okul yöneticilerinin demokratik davranmasından doğrudan etkilenen grup içerisinde yer almaktadırlar.

Yöneticiler ise demokratik davranmanın sonuçlarından daha dolaylı şekilde etkilenmektedirler. Bunun yanı sıra Türkiye de son yıllarda yönetim kültürü içerisinde önem kazanan “temiz toplum” kavramına paralel olarak okul yöneticileri, işgörenleri ve çevre tarafından saygınlık kazanmak adına önceliklerini kişisel nitelikler noktasında “dürüstlük” üzerine vermiş oldukları izlenimi edinilmektedir.

Çizelge 8’de görüldüğü gibi her iki kesim içinde “demokratik olma” ve “dürüst olma” ilk iki sırada ortak olarak yer almışlardır. Bu da örgütlerin yöneticileri ve işgörenleri ile “demokratiklik” ve “dürüstlük” gibi kişiler arası ilişkilere dönük davranışlara ortak olarak yönelindiklerinin bir göstergesidir. Her iki niteliğinde birbirini tamamladığını söylemek olasıdır. Demokratik olma dürüst davranmayı, dürüst davranmakta demokratik olmayı besleyen erdemlerdir.

Çizelge 8’de öğretmenler üçüncü önceliği “iletişim becerilerinde yetkin olma” ya verirken okul yöneticilerinin bu niteliği ilk beş sıraya almadıkları görülmektedir. Öğretmenlerin sağlıklı ilişkiler kurulması, iletilerin, mesajların net olması ve yöneticileri tarafından etkin biçimde dinlenilme beklentileri ve ihtiyaçları okul yöneticilerin bu niteliğe diğerlerinden daha az önem vermelerinden de anlaşılmaktadır. Öte yandan okul yöneticileri üçüncü önceliği “okul yönetimi alanında eğitim almış olmak” niteliğine verirken öğretmenler bu niteliğe dördüncü sırada yer vermişlerdir. Yaptıkları görevin bir meslek olarak görülmesi için konu ile ilgili eğitim almış olmanın getireceği farklı imaj ve saygınlık kavramları bu niteliğin yöneticilere göre daha gerekli görülmesinin temel nedeni olarak gösterilebilir.

Çizelge 8’de görüldüğü gibi okul yöneticileri ana dili etkin kullanma niteliğine dördüncü önceliği verirken öğretmenler bu niteliği ilk beş sıraya almamışlardır. Bu farklılığın temelindeki neden, dildeki yozlaşma ve ana dilin yanlış kullanımlarının neden olduğu kültürel kaygının, topluma karşı eğitim ve kültür aktarımı işlevini yerine getirme sorumluluğunda olan okul yöneticilerinde daha fazla bulunması şeklinde yorumlanabilir.

Çizelge 8'e göre öğretmenler ve okul yöneticileri beşinci önceliklerinde de farklılaşmışlardır. Öğretmenler beşinci önceliği hoşgörülü olmaya verirken okul yöneticileri bu niteliği sıralamada ilk beş nitelik arasına yerleştirmemişlerdir. Öğretmenlerin kendilerine dönük bir davranış özelliğini seçmiş olmaları, okul yöneticilerinin hoşgörülü ve sabırlı olmalarının avantajını doğrudan hissedeceklerini ve örgütteki olumlu iklime katkı sağlayacağını düşünerek bu seçeneğe yönelmiş olduklarını düşündürmektedir. Buna karşın okul yöneticilerinin bu niteliğe ilk beş sırada yer vermemeleri "hoşgörülü ve sabırlı" tavırların işgörenler tarafından suistimale açık bir davranış biçimi olarak değerlendirilebileceği kaygısı taşıdıkları şeklinde yorumlanabilir.

Çizelge 8'de görüldüğü gibi okul yöneticileri beşinci önceliklerinde "genel kültür sahibi olma" niteliğine yönelerek kendileriyle ilgili eğitim ve kültür boyutuna verdikleri önemi yansıtmışlardır. Öğretmenler bu niteliğe ilk beş sırada yer vermemişler ve ilk beş sırada daha fazla insan ilişkileri üzerinde yoğunlaşmışlardır. Buna karşılık okul yöneticileri seçtikleri ilk ilk beş nitelikte öğretmenlerden farklı olarak daha çok kendi gelişimleri ve bilgi donanımlarının önemine yönelmişlerdir.

Orta öğretim kurumu okul yöneticileri ve öğretmenlerin "okul yöneticilerinde bulunması gereken öncelikli liderlik nitelikleri"ne ilişkin sıralamalarının karşılaştırılması Çizelge 9'da verilmiştir.

Çizelge 9. Okul yöneticileri ve öğretmenlere göre öncelikli liderlik niteliklerine ilişkin sıralamalar

ÖĞRETMENLER	OKUL YÖNETİCİLERİ
Yeniliklere Açık Olma	Vizyon Sahibi Olma
Vizyon Sahibi Olma	Yeniliklere Açık Olma
Güvene Dayalı Çalışma Ortamı Oluşturma	Kendini Geliştirme
Harekete Geçirici ve Yönlendirici Olma	Güvene Dayalı Çalışma Ortamı Oluşturma
Model Olma	Harekete Geçirici ve Yönlendirici Olma

Çizelge 9’da görüldüğü gibi öğretmenler ve okul yöneticileri yöneldikleri ilk beş nitelikte sıralamaları farklı olmakla birlikte aynı dört niteliğe yönelmişlerdir. Öğretmenler “yeniliklere açık olma” niteliğini ilk sıraya yerleştirirken, okul yöneticileri aynı sırada bu nitelikle doğrudan bağlantılı olan “vizyon sahibi” olma niteliğine yönelmişlerdir. İkinci önceliklerini de bu iki niteliğin yerlerini değiştirerek belirlemiş oldukları görülmektedir. “vizyon sahibi” olma ve “yeniliklere açık olma”nın birbirleriyle doğrudan ilişkili iki nitelik olduğu düşünüldüğünde her iki grubunda görüşlerinde paralellik olduğunu söylemek olasıdır.

Çizelge 9’da görüldüğü gibi öğretmenlerin üçüncü olarak belirledikleri “Güvene dayalı çalışma ortamı oluşturma” niteliği okul yöneticilerinde dördüncü sıraya yerleşmiştir. Bu farklılık, öğretmenlerin kişisel niteliklerde sonuçlara yansıtıkları huzurlu bir çalışma ortamı duyumsamalarını, bu bölümde de izleyecekleri liderin yarattığı güven ortamına yöneticilerinden daha fazla ihtiyaç hissettikleri şeklinde yorumlanabilir.

Üçüncü sıraya yöneticiler “kendini geliştirme” niteliğini yerleştirirken, bu nitelik öğretmenler tarafından ilk beş sıraya alınmamıştır. Kişisel nitelikler bölümünde de kendi gelişimlerinin ve eğitimlerinin önemli olduğunu yansıtan okul yöneticilerinin, etkin bir liderlik için donanımlı olmanın getirdiği özgüven ve kendini izleyenleri etkileyebilmek için onların gerisinde kalmayan bir bilgi düzeyi gereksinimini öğretmenlere göre daha fazla hissetmiş olabilecekleri düşünülmektedir.

Çizelge 9’da görüldüğü gibi öğretmenlerin sıralamalarında dördüncü sırada yer alan “harekete geçirici ve yönlendirici olma” okul yöneticilerinde beşinci sırada yer almaktadır. İşgörenlere izleyecekleri yolu göstermek ve hedeflere yönlendirmedeki etkileme yeteneğinin kullanılması okul yöneticileri tarafından da önemsenen bir nitelik olmasına karşın, öğretmenlerin potansiyel güçlerini açığa çıkarmak için liderin etkileme gücünü daha fazla önemsedikleri görülmektedir. Öğretmenlerin yansıttığı bu sonucun beşinci sıraya yerleştirdikleri “model olma” niteliği tarafından da desteklendiği düşünülmektedir. Öğretmenler, gösterdikleri davranışla örgüte şekil verecek, çoukusuyla, izleyecekleri yoldaki davranış biçimleriyle model olacak yöneticilerin gerekliliğini yansıtırlarken, okul yöneticileri model olma niteliğine ilk

beş sırada yer vermemişlerdir. Bu durum okul yöneticilerinin bir lider olarak örgüt hedefleri için gerekli davranış değişikliğini öncelikle kendisinde gösterip model olmak konusuna sıcak bakmadıkları izlenimi vermektedir.

Orta öğretim kurumu okul yöneticileri ve öğretmenlerin “okul yöneticilerinde bulunması gereken öncelikli yönetsel nitelikler”e ilişkin sıralamalarının karşılaştırılması Çizelge 10’da verilmiştir.

Çizelge 10. Okul yöneticileri ve öğretmenlere göre öncelikli yönetsel niteliklere ilişkin sıralamalar

ÖĞRETMENLER	OKUL YÖNETİCİLERİ
Karar Verme	Karar Verme
Planlama	Planlama
Eğitim İşlerinde Yetkin Olma	Eğitim İşlerinde Yetkin Olma
Örgütleme	Okul İşletmeciliğinde Yetkin Olma
Denetleme	Denetleme

Çizelge 10’da görüldüğü gibi öğretmenler ve okul yöneticileri yöneldikleri beş nitelikten dördünü aynı sırada değerlendirmişlerdir. Öğretmenler dördüncü sıraya “örgütleme” yi alırlarken okul müdürleri “okul işletmeciliğinde yetkin olma”yı yerleştirmişlerdir. Bu farklılığın oluşmasındaki temel nedenin, okul yöneticilerinin üstleri tarafından değerlendirilmelerinde ve denetlenmelerinde bu konuda gösterilen titizliğin fazla oluşunun kaygı düzeylerini arttırmakta olduğu ve dolayısıyla bu konuda yetkin olma ihtiyacını hissetmiş olmalarından kaynaklandığını söylemek olasıdır. Bursalıoğlu (1981)’ nun yaptığı araştırmada öğretmenlere göre, okul yöneticilerinin düşük derecede göstermesi gerekirken yüksek derecede gösterdikleri yeterliklerin başında “okul işletmeciliği” gelmektedir. Aradan geçen zamanın, okul yöneticilerinin bu niteliğe verdikleri önemi buna karşın öğretmenlerin daha az gerekli

bulması sonucunu değiştirmediğini gözlemlenmek olasıdır. Bunun yanı sıra eğitim örgütlerindeki kıt kaynaklar, okul yöneticilerini kaynak yaratma, savurganlığı önleme, bütçeyi dengeleme gibi sorumlulukların ağırlığını yüklenmeye zorladığı için öğretmenlerin bu niteliğin önemine yönelmemiş olmaları doğaldır. Buna karşın öğretmenler amaca yönelik eylemlerin örgütlenmesine takım çalışmasının ve yetki paylaşımının sağlayacağı motivasyon, dinamizm ve sinerjiye daha fazla önem vermişlerdir. Öğretmenlerin “örgütlenme” niteliğine ilk beş sırada yer vermelerine karşın, okul yöneticilerinin bu niteliğe ilk beş sırada yer vermemeleri araştırma açısından göze çarpan bir bulgudur. Buna göre öğretmenler, okul yöneticilerinin yetkilerini paylaşmaları gerektiği düşünceğini taşırlarken yöneticilerin yetki paylaşımı konusuna sıcak bakmadıkları yorumu yapılabilir.

4.5. Özet

Dünyadaki hızlı değişmeler, eğitim örgütlerinin, üstlendikleri toplumsal misyon gereği, daha etkin ve verimli çalışmasını gerektirmektedir. Bu da ancak verimli ve etkin çalışabilen eğitim örgütleri ve bu örgütlerin nitelikli yöneticileri ile sağlanabilir.

Yeni kuşakların baş döndürücü hızla devam eden yarışta başarılı olabilmesi sorumluluğunu birinci derecede üstlenmiş olan okul yöneticilerinin bilgi çağının gereklerine uygun olarak, yaratıcı, sorun çözme yeteneğine sahip, bilgiye erişme yollarını bilen, ileri teknoloji bilgilerini kullanabilen, esnek düşünebilen, sağlıklı, kişilik ve sosyal gelişimini tamamlamış olması gerekmektedir.

Bu araştırma ile, ortaöğretim kurumlarında görev yapan okul yöneticilerine ve öğretmenlere göre okul yöneticilerinde bulunması gereken öncelikli nitelikleri saptamak ve değerlendirmek amaçlanmıştır.

Araştırma, 2002-2003 Eğitim- Öğretim yılında Eskişehir İl merkezinde bulunan 38 ortaöğretim kurumundaki, 908 öğretmen ve 37 okul yöneticisi ile gerçekleştirilmiştir.

Bu araştırmanın gerçekleştirilmesinde tarama niteliğinde bir model kullanılmıştır. Bu model çerçevesinde, öğretmenlere ve okul yöneticilerine “okul yöneticileri ve öğretmenlere göre okul yöneticilerinde bulunması gereken öncelikli nitelikler” anketi uygulanmıştır.

Ortaöğretim kurumu öğretmenlerinin ve okul yöneticilerinin ölçme aracına verdikleri yanıtlar araştırmanın amacına yönelik olarak çözümlenmiştir. Bu çözümlenmelerde frekans ve yüzdeye dayalı betimsel istatistiksel tekniklerden ve toplam puan sıralamasından yararlanılmıştır.

Araştırma verilerinin yüzde ve frekans analizleri, SPSS 9.0 for Windows(Statistical Package for the Social Sciences) kullanılarak yapılmıştır.

Araştırmadan elde edilen bulgulara göre öğretmenlerin okul yöneticilerinde bulunması gereken öncelikli kişisel nitelikler konusundaki öncelikleri, “demokratik olma, dürüst olma, iletişim becerilerinde yetkin olma, okul yönetimi alanında eğitim alma, hoşgörülü ve sabırlı olma, liderlik nitelikleri konusundaki öncelikleri “yeniliklere açık olma, vizyon sahibi olma, güvene dayalı çalışma ortamı oluşturma, harekete geçirici ve yönlendirici olma, model olma, yönetsel nitelikler konusundaki öncelikleri “karar verme, planlama, eğitim işlerinde yetkin olma, örgütlenme ve denetleme” şeklinde sıralanmıştır.

Okul yöneticilerinde bulunması gereken öncelikli kişisel nitelikler konusunda okul yöneticilerinin öncelikleri “dürüst olma, demokratik olma, okul yönetimi alanında eğitim alma, ana dili etkin kullanma ve genel kültür sahibi olma”, liderlik nitelikleri konusundaki öncelikleri, “vizyon sahibi olma, yeniliklere açık olma, kendini geliştirme, güvene dayalı çalışma ortamı oluşturma, harekete geçirici ve yönlendirici olma”, yönetsel nitelikler konusundaki öncelikleri, “karar verme, planlama, eğitim işlerinde yetkin olma, okul işletmeciliğinde yetkin olma ve denetleme” şeklinde sıralanmıştır.

5. SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu bölümde, araştırmada elde edilen bulgulara dayanarak ulaşılan sonuç ve önerilere yer verilmiştir.

5.1. Sonuç

Bu bölümde araştırmada yanıt aranan sorular ile ilgili olarak toplanan verilerin çözümlenmesiyle şu bulgular elde edilmiştir.

- Okul yöneticilerinde bulunması gereken öncelikli **kişisel nitelikler** konusunda öğretmenlerin ilk beş sıraya yerleştirdikleri nitelikler sırasıyla; “demokratik olma”, “dürüst olma”, “iletişim becerilerinde yetkin olma”, “okul yönetimi alanında eğitim alma”, “hoşgörülü ve sabırlı olma” şeklindedir. Araştırmaya yanıt verenlerin %45.9’u “demokratik olmak” niteliğini diğer niteliklere göre yaklaşık yarıya yakın bir çoğunlukla birinci öncelik olarak belirlemişlerdir.
- Okul yöneticilerinde bulunması gereken öncelikli **liderlik nitelikleri** konusunda öğretmenlerin verdikleri önceliklere göre ilk beş sıraya yerleştirdikleri nitelikler sırasıyla “yeniliklere açık olma”, “vizyon sahibi olma”, “güvene dayalı çalışma ortamı oluşturma”, “harekete geçirici ve yönlendirici olma”, “model olma” şeklindedir. Araştırmaya yanıt verenlerin %25.8’i “yeniliklere açık olma” niteliğini birinci öncelik olarak belirlemişlerdir.
- Okul yöneticilerinde bulunması gereken öncelikli **yönetimsel nitelikler** konusunda öğretmenlerin verdikleri önceliklere göre ilk beş sıraya yerleştirdikleri nitelikler sırasıyla “karar verme”, “planlama”, “eğitim işlerinde yetkin olma”, “örgütlenme”, “denetleme” şeklindedir. araştırmaya

yanıt verenlerin %29,6'sı “karar verme” niteliğini birinci öncelik olarak belirlemişlerdir.

- Okul yöneticilerinde bulunması gereken öncelikli **kişisel nitelikler** konusunda okul yöneticilerinin ilk beş sıraya yerleştirdikleri nitelikler sırasıyla; “dürüst olma”, “demokratik olma”, “okul yönetimi alanında eğitim alma”, “ana dili etkin kullanma”, “genel kültür sahibi olma” şeklindedir. Araştırmaya yanıt verenlerin %40.5'i “dürüst olmak” niteliğini diğer niteliklere göre yaklaşık yarıya yakın bir çoğunlukla birinci öncelik olarak belirlemişlerdir.
- Okul yöneticilerinde bulunması gereken öncelikli **liderlik nitelikleri** konusunda ortaöğretim kurumu okul yöneticilerinin ilk beş sıraya yerleştirdikleri nitelikler sırasıyla; “vizyon sahibi olma”, “yeniliklere açık olma”, “kendini geliştirme”, “güvene dayalı çalışma ortamı oluşturma”, “harekete geçirici ve yönlendirici olma” şeklindedir. Araştırmaya yanıt verenlerin %37.8'i “vizyon sahibi olma” niteliğini birinci öncelik olarak belirlemişlerdir.
- Okul yöneticilerinde bulunması gereken öncelikli **yönetimsel nitelikler** konusunda ortaöğretim kurumu okul yöneticilerinin ilk beş sıraya yerleştirdikleri nitelikler sırasıyla; “karar verme”, “planlama”, “eğitim işlerinde yetkin olma”, “okul işletmeciliğinde yetkin olma”, “denetleme” şeklindedir. Araştırmaya yanıt verenlerin %40,5'i “karar verme” niteliğini birinci öncelik olarak belirlemişlerdir.
- Öğretmenler ile okul yöneticilerinin görüşleri arasındaki farklar konusunda **kişisel niteliklerde**; “demokratik olma” “dürüst olma” ve “okul yönetimi alanında eğitim almış olma” her iki grupta da ilk beş sıraya yerleşmişlerdir. Bunun yanı sıra “iletişim becerilerinde yetkin olma”, “hoşgörülü ve sabırlı olma” öğretmenlerde ilk beş sıraya yerleşirken, bu nitelikler okul yöneticilerinde sıralamaya girmemiş bunun yerine okul yöneticileri “ana dili etkin kullanma” ve “genel kültür sahibi olma” niteliklerini seçmişlerdir.

- Öğretmenler ile okul yöneticilerinin görüşleri arasındaki farklar konusunda **liderlik niteliklerinde**; “yeniliklere açık olma”, “vizyon sahibi olma”, “güvene dayalı çalışma ortamı oluşturma” ve “harekete geçirici ve yönlendirici olma” her iki grupta da ilk beş sıraya yerleşmişlerdir. Bunun yanı sıra “model olma” öğretmenlerde ilk beş sıraya yerleşirken, bu nitelik okul yöneticileri tarafından sıralamaya alınmamış bunun yerine okul yöneticileri “kendini geliştirme” niteliğini ilk beş sıraya yerleştirmişlerdir.
- Öğretmenler ile okul yöneticilerinin görüşleri arasındaki farklar konusunda **yönetimsel niteliklerde**; “karar verme”, “planlama”, “eğitim işlerinde yetkin olma” ve “denetleme” her iki grupta da ilk beş sıraya yerleşmişlerdir. Bunun yanı sıra “örgütlenme” öğretmenlerde ilk beş sıraya yerleşirken, bu nitelik okul yöneticilerinde sıralamaya girmemiş bunun yerine okul yöneticileri “okul işletmeciliğinde yetkin olma” niteliğini ilk beş sıraya yerleştirmişlerdir.

5.2. Öneriler

- Ortaöğretim kurumlarında görev yapan okul yöneticileri ve öğretmenlerin görüşleri alınarak yapılan bu araştırma okullardaki diğer işgörenler ve velilerin görüşleri de alınarak genişletilebilir.
- Ortaöğretim kurumlarında görev yapan okul yöneticilerine yönelik olan bu araştırma ilköğretim kurumları yöneticileri için de uygulanabilir

Okuldaki olumlu iklim, örgüt kültürü, etkinliğin ve verimliliğin artmasında okul yöneticilerinin kişisel, liderlik ve yönetimsel alanda sahip oldukları niteliklerinden doğrudan etkilenen öğretmenlerin okul yöneticilerinde bulunması gereken öncelikli nitelikler konusundaki beklentileri göz önünde bulundurulduğunda ;

- Okul yöneticilerinin atama öncesi ve hizmet içinde yetiştirilmelerindeki programlarda sağlıklı insan ilişkileri eksenindeki konulara ağırlık verilmelidir.
- Okul yöneticilerinin atama öncesi ve hizmet içinde yetiştirilmelerindeki programlarda “yönetim süreçleri” kapsamında “örgütlenme” ve konusuna ağırlık verilmelidir.
- Okul yöneticileri özellikle “demokratik davranma”, “hoşgörülü ve sabırlı olma”, “örgütlenme”, “model olma” ve “iletişim becerileri” konusunda öğretmenlerin görüşlerini dikkate almalıdırlar.

Okul yöneticilerinin öğretmenlerden farklı olarak yöneldikleri nitelikler göz önüne alındığında okulu yönetirken;

- Okul yöneticileri tarafından “ana dili etkin kullanma”, “genel kültür sahibi olmak” “kendini geliştirmek” ve okul işletmeciliğinde yetkin olmak” gibi niteliklere ihtiyaç duyulduğu görülmüştür. Hizmet öncesi ve hizmet içi eğitim programlarının okul yöneticilerini bu konularda da donatması gerekmektedir.

Ortak olarak yöneldikleri nitelikler göz önüne alındığında ;

- Okul yöneticilerinin yönetim konusunda eğitim almaları uygulaması kesintisiz olarak devam ettirilmelidir.
- Okul yöneticilerinin seçiminde “ okul yönetimi alanında eğitim almış olma” tercih sebebi olmalıdır.
- “Demokratik olma”, “dürüst olma”, “yeniliklere açık olma”, “vizyoner olma”, “güvene dayalı çalışma ortamı oluşturma”, harekete geçirici ve yönlendirici olma” konuları okul yöneticilerinin seçiminde öne çıkması gereken nitelikler olmalı ve eğitim programları bu yönde ağırlık kazanmalıdır.

- Okul yöneticileri; “planlama”, “karar verme”, “denetleme” gibi yönetim süreçlerinin yanında “eğitimle ilgili işlerde” de yetkin olacak şekilde yetiştirilmelidir.

EKLER

<u>EK</u>	<u>Sayfa</u>
1. OKUL YÖNETİCİLERİNİN NİTELİKLERİNE İLİŞKİN GÖRÜŞLERİN KARŞILAŞTIRILMASI	96
2. ARAŞTIRMA EVRENİNE VE ÖRNEKLEMİNE GİREN OKUL YÖNETİCİSİ VE ÖĞRETMEN SAYILARI.....	104
3. OKUL YÖNETİCİLERİNDE BULUNMASI GEREKEN ÖNCELİKLİ NİTELİKLER ANKETİ	105
4. ANKET ONAY BELGESİ	109
5. OKUL YÖNETİCİLERİNDE BULUNMASI GEREKEN ÖNCELİKLİ NİTELİKLERE OKUL YÖNETİCİSİ VE ÖĞRETMENLERİN VERDİKLERİ ÖNCELİKLERİN YÜZDE FREKANS DEĞERLERİ VE TOPLAM PUANLARI	110

EK 1

Tablo 1. Okul yöneticilerinin niteliklerine ilişkin görüşlerin karşılaştırılması

	KİŞİSEL NİTELİKLER	LİDERLİK NİTELİKLERİ	YÖNETSEL NİTELİKLER
2508 NO'LU TEBLİĞLER DERGİSİ (2000)	<ul style="list-style-type: none"> -Alanında eğitimi -Deneyimli -Ana dilini kullanabilen -Yabancı dil bilen -Teknolojiyi kullanabilen -Gelişim psikolojisini bilen -İyi insan ilişkileri kuran -Güvenilir -Adil -Sabırlı -Dürüst -Anlayışlı -Eleştiriye açık 	<ul style="list-style-type: none"> -Temsil yeteneği olan -Dinamik -Kendini sürekli geliştiren -Yeniliklere açık -Vizyon ve misyon sahibi -Liderlik özelliği bulunan 	<ul style="list-style-type: none"> -Yönetim fonksiyonlarını bilen ve uygulayan -Sevk ve idare yeteneği olan -Ekip çalışması yapabilen -Kaynakları etkili ve verimli kullanan -Objektif değerlendirme yapan -İşletmecilik bilgisi olan -İnceleme, soruşturma, değerlendirme konusunda bilgili
ÇELİK (2000)	<ul style="list-style-type: none"> -İletişim becerisine sahip 	<ul style="list-style-type: none"> -İşgören gelişimine destek veren -Vizyoner -Motive eden -Liderlik özelliği olan -Hedeflere kendini adayın 	<ul style="list-style-type: none"> -Gerekli kaynakları sağlayan ve kullanan -Değerlendiren -Denetleyen -Zamanı yönetebilen -Yönetici nitelikleri bakımından yetkin ve yetişmiş
AYTAÇ (2000)		<ul style="list-style-type: none"> -Vizyoner -Risk alan 	

EK 1 (Devam)

	KİŞİSEL NİTELİKLER	LİDERLİK NİTELİKLERİ	YÖNETSEL NİTELİKLER
CELEP (2000)	<ul style="list-style-type: none"> -Düşünceli -Güvenilir -Anlayışlı -Yardımsever -İletişime açık 	<ul style="list-style-type: none"> -Girişimci -İşgören gelişimine destek veren 	<ul style="list-style-type: none"> - İşgöreni yetkilendiren - Kaynak yaratan - Performans değerlendirmede yetkin
ERDOĞAN (2000)	<ul style="list-style-type: none"> - Etkili iletişim becerisine sahip - Demokratik davranan 	<ul style="list-style-type: none"> - Kendini yenileyen,geliştiren. - Vizyoner - Yaratıcı - Risk alan - Coşkulu, - Esnek - Güven veren - Motive eden - Etkileyen ve harekete geçiren - İşgören gelişimine önem veren 	<ul style="list-style-type: none"> -Planlama yapabilen -Örgütsel yapılar kurabilen -Karar verme becerisine sahip
BURSALIOĞLU (1999)	<ul style="list-style-type: none"> - Dürüst - Sabırlı - Esnek - Eğitim bilimleri ve davranış bilimlerinde yetişmiş - İletişim becerisine sahip 	<ul style="list-style-type: none"> - Grupları harekete geçiren - Meslek ideali olan - Eğitim lideri - Enerjik - Etkileyici 	<ul style="list-style-type: none"> - Eşgüdüm sağlayabilen - Karara katılımı sağlayan

EK 1 (Devam)

	KİŞİSEL NİTELİKLER	LİDERLİK NİTELİKLERİ	YÖNETSEL NİTELİKLER
HARBER ve TRAFFORD (1999)	<ul style="list-style-type: none"> - Hoşgörülü - Sabırlı - Demokratik davranan - Adil - Toleranslı 	<ul style="list-style-type: none"> -Öğrenmeye açık -Liderlik özelliği olan 	<ul style="list-style-type: none"> -Problem çözen
SEYFARTH (1999)	<ul style="list-style-type: none"> - Dürüst - Adil davranan - İletişim becerilerine sahip - Dış görünüşüne önem veren 	<ul style="list-style-type: none"> - Çevredeki değişimlere duyarlı -Yeniliklere açık ve uyum sağlayan - Güven yaratan - Model olan - Vizyoner - Liderlik özelliği olan - İşgören gelişimine destek olan 	<ul style="list-style-type: none"> - Problem çözen - Karara katılımı sağlayan - Çatışmaları yöneten - Yetkiyi devreden - Yasa ve yönetmelikleri bilen - Okul kaynaklarını yönetebilen
DRAKE (1999)	<ul style="list-style-type: none"> - İnsan ilişkilerinde duyarlı davranan - İletişim becerilerine sahip 	<ul style="list-style-type: none"> - Liderlik becerilerine sahip - Motive eden - İşgören gelişimine destek olan - Çevreden bilgi alan ve bilgi yayan 	<ul style="list-style-type: none"> - Öğrenciye rehberlik eden ve gelişimine destek olan -Örgütsel gözetim, ölçme ve değerlendirme yapan - İşgörene kaynak sağlayan -Yasal ve düzenleyici uygulamaları bilen - Problem çözen - İşgöreni yetkilendiren - Program düzenleyen

EK 1 (Devam)

	KİŞİSEL NİTELİKLER	LİDERLİK NİTELİKLERİ	YÖNETSEL NİTELİKLER
ALICIGÜZEL (1999)	- Demokrat - İletişim becerisine sahip	- İşgören ihtiyacına duyarlı ve destek olan - Vizyoner - Gelişime açık - Ekip çalışmasını destekleyen - Motive eden - Güven veren	- İşgöreni yetkilendiren - İşgörene kaynak sağlayan
DEAL ve PETERSON (1998)	-Özverili -Paylaşımçı	-Yeniliklere açık -Model olabilen -Yönlendirici -Liderlik özelliği olan -Motive eden	- Değişen durumlara göre örgütsel yapıyı kuran.
AYDIN (1998)	-Demokratik davranan - İnsancıl yaklaşımda bulunan	- İşbirliğine açık - İşgören eğitimine destek veren - Liderlik özelliği olan - Motive eden	-İşgöreni yetkilendiren - İşgören çabalarını birleştiren

EK 1 (Devam)

	KİŞİSEL NİTELİKLER	LİDERLİK NİTELİKLERİ	YÖNETSEL NİTELİKLER
BLASE (1998)	-Demokratik davranan - İnsancıl davranan	- İşbirliğine açık - İşgören eğitime destek veren - Liderlik özelliği olan - Motive eden	- İşgöreni yetkilendiren - İşgören çabalarını birleştiren
SERGİOVANNİ (1997)	-Farklılıklara saygılı	-Model olan -İşgörene destek olan -Vizyoner -Motive eden	- Kaynakları harekete geçiren - Okulla ilgili işlevsel süreçlerde yetkin olan - İşgöreni yetkilendiren - Planlama yapan - Örgütlenme yapan - Denetim yapan - İşgören ihtiyacına duyarlı
ÖZDEMİR (1998)	- Hoşgörülü - İletişim becerisine sahip - Fikir ayrılıklarına toleranslı	- Yeniliklere uyum sağlayan - Vizyoner - Motive eden - Öğretim lideri - Yaratıcı - Yeniliklere adapte olabilen	-Düzenleyici -İşgöreni yetkilendiren -Denetleyen -Problem çözebilen - İşgörene inisiyatif veren

EK 1 (Devam)

	KİŞİSEL NİTELİKLER	LİDERLİK NİTELİKLERİ	YÖNETSEL NİTELİKLER
AÇIKALIN (1997)	<ul style="list-style-type: none"> -Ana dilini iyi kullanan -Yabancı dil bilen -Genel kültür sahibi -Alanında eğitim görmüş -Demokratik davranan -İletişim becerisine sahip 	<ul style="list-style-type: none"> - Liderlik özelliği olan - Bilgiyi yönetebilen 	
SHORT ve GREER (1997)		<ul style="list-style-type: none"> - Risk alabilen - Yeniliklere açık - Destekleyici - İşbirliğine açık - Liderlik özelliği olan - Vizyoner - İşgören gelişimine önem veren - Güven verici ortam oluşturan 	<ul style="list-style-type: none"> - Çatışma yönetebilen - Problem çözebilen
ALİÇ (1996)	<ul style="list-style-type: none"> - Demokratik davranan - Adil davranan 	<ul style="list-style-type: none"> Güven ortamı sağlayan -İşgörenin eğitimine duyarlı -İşgören yaratıcılığını harekete geçiren - İşgören sorunlarına duyarlı - Motive eden 	

EK 1 (Devam)

	KİŞİSEL NİTELİKLER	LİDERLİK NİTELİKLERİ	YÖNETSEL NİTELİKLER
ÖZDEMİR (1996)	- Çağdaş - Demokratik		- Katılımcı - Yönetim formasyonuna sahip
GREGORY (1996)	- Adil - İletişim becerisine sahip - Paylaşımaya açık	- Kendini geliştirmeye açık - Eğitimsel gelişmeye açık - Temsil yeteneği olan - Destekleyici - Motive eden - Vizyoner	- Çatışma yönetebilen - Bütçe uygulamalarını bilen
ATAKLI (1994)	- İletişim becerisine sahip - Tarafsız davranan	- Motive eden - Model olan	- İşbölümü yapabilen - Çatışma yönetebilen

EK 1 (Devam)

	KİŞİSEL NİTELİKLER	LİDERLİK NİTELİKLERİ	YÖNETSEL NİTELİKLER
KAYA (1993)	<ul style="list-style-type: none"> - Demokratik davranan - Adil 	<ul style="list-style-type: none"> - İşbirliğine açık - İşgören gelişimine katkı sağlayan - Güven duygusu yaratan 	<ul style="list-style-type: none"> - Sağlıklı ilişkiler geliştirebilen - Problem çözebilen - Yönetim süreçlerini etkin kullanan - Sağlıklı karar veren - Eğitim etkinliklerine önem veren
FULLAN (1992)		<ul style="list-style-type: none"> - Esin kaynağı olan - Risk alabilen - İşbirliğine açık - Değişimlere açık - Vizyoner 	<ul style="list-style-type: none"> - Yetkiyi paylaşan
BİNBAŞIOĞLU (1998)	<ul style="list-style-type: none"> - Adil - Eleştiriye açık - Demokratik davranan - İçten - Tarafsız - Dürüst - Dış görünüşüne önem veren - İletişim becerisine sahip 	<ul style="list-style-type: none"> - Coşku ve heyecana sahip - Cesur - Sorumluluk alabilen - Etkileme becerisine sahip - Motive eden 	<ul style="list-style-type: none"> - Yönetim bilgisine sahip - İşgöreni yetkilendiren - Amaçlarını saptayabilen - Eşgüdüm sağlayabilen

EK 2

ARAŞTIRMA EVRENİNE VE ÖRNEKLEMİNE GİREN OKULLAR VE ÖĞRETMEN SAYILARI

LİSELER				
S.NO	OKULUN ADI	ÖĞRETMEN SAYILARI	55%	UYG.Ö.SY.
1	Atatürk Lisesi	64	35,2	35
2	Ahmet Kanath Lisesi	50	27,5	27
3	Anadolu Güzel Sanatlar L.	21	11,55	12
4	Eskişehir Anadolu Lisesi	56	30,8	31
5	Cevat Ünügür Lisesi	12	6,6	7
6	Cumhuriyet Lisesi	81	44,55	45
7	Fatih Anadolu Lisesi	37	20,35	20
8	Fatih Fen Lisesi	29	15,95	16
9	Gazi Lisesi	45	24,75	25
10	H.Ahmet Yesevi Lisesi	76	41,8	42
11	Kılıçoğlu Lisesi	21	11,55	12
12	Kılıçoğlu Anadolu Lisesi	41	22,55	23
13	Muzaffer Çil Anadolu L.	28	15,4	15
14	Mustafa Kemal Lisesi	20	11	11
15	Prof.Dr.Orhan Oğuz L.	59	32,45	32
16	Ticaret Borsası Lisesi	16	8,8	9
17	Süleyman Çakır Lisesi	77	42,35	42
18	Salih Zeki Lisesi	29	15,95	16
19	Yunusemre Lisesi	88	48,4	48
	TOPLAM	850	467,5	
MESLEK LİSELERİ				
1	Anadolu Teknik Lisesi	29	15,95	16
2	Atatürk Tek. End. M L.	155	85,25	85
3	Gazi Teknik ve And.Kız M. L.	72	39,6	40
4	Habib E. Törehan Kız M.L.	17	9,35	9
5	İmam-Hatip L.ve And.İ.HL.	46	25,3	25
6	Motor Anadolu Tek M L.	100	55	55
8	Olgunlaşma Enst. K.M.L	60	33	33
9	Plevne Anadolu Tic.Meslek L.	4	2,2	2
10	Tepebaşı End. M Lisesi	48	26,4	26
11	Ticaret Mes. And.Tic.M.L.	56	30,8	31
12	Turgut Reis Tek. E.M. L.	92	50,6	51
13	Türk Telekom A T.Lisesi	15	8,25	8
14	Yunusemre Tek. End.M. L.	145	79,75	80
	TOPLAM	839	461,45	
ÖZEL LİSELER				
1	Atayurt Lisesi	40	22	22
2	Ertuğrulgazi Lisesi	26	14,3	14
3	Çağfen Lisesi	10	5,5	5
4	Mat-Fkb Gelişim Lisesi	23	12,65	13
5	Yenbinyıl Lisesi	32	17,6	18
	TOPLAM	131	72,05	
	GENEL TOPLAM	1820	1001	1001

EK 3**OKUL YÖNETİCİLERİNDE BULUNMASI GEREKEN ÖNCELİKLİ
NİTELİKLER ANKETİ**

Değerli Meslektaşım,

Bu anket, ortaöğretim kurumlarında görevli okul yöneticileri ve öğretmenlere göre okul yöneticilerinde bulunması gerekli niteliklerden öncelikli olanları saptamak amacıyla hazırlanmıştır. Bu amaç doğrultusunda sizlerin görüşleri önem taşımaktadır.

Anket üç ana bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde okul yöneticilerinin kişisel nitelikleri, ikinci bölümde liderlik nitelikleri, üçüncü bölümde ise yönetsel nitelikleri yer almakta olup her bölümün üzerinde açıklama bulunmaktadır.

Anket ile elde edilen sonuçlar, bilimsel amaçlar çerçevesinde değerlendirilecektir. Araştırmadan elde edilen sonuçlar bireysel değerlendirme amacı taşımadığı için kimliğinizi belirtmenize gerek yoktur.

Anket sonucunda elde edilen araştırma sonuçlarının değer kazanması vereceğiniz cevapların içtenliğine ve doğruluğuna bağlıdır. Bu nedenle, her bir bölümde istenilen beş maddeyi özenle seçip sıralamanızı diler, ilgi ve katkılarınız için teşekkür ederim.

Canan MADENOĞLU
Anadolu Üniversitesi Eğitim Bilimleri
Enstitüsü
Yüksek Lisans Öğrencisi

EK 3 (Devam)

Anket, üç ana başlıktan oluşmakta olup her bir başlıkta 10 adet nitelik vardır. Size göre bir okul yöneticisinde öncelikle bulunması gerektiğini düşündüğünüz 5 niteliği her bir başlık için seçip bunları kendi içerisinde sıralamanız istenmektedir. Bu nitelikleri önem sırasına göre 1'den 5'e kadar rakamlarla tablodaki niteliklerin yanında yer alan parantezlerin içine yazınız. Her bir rakamı sadece bir kez kullanınız.

I

ÖNCELİK SIRALAMASI	1- KİŞİSEL NİTELİKLER
()	Demokratik olma
()	Özverili ve yardımsever olma
()	Hoşgörülü ve sabırlı olma
()	Dürüst olma
()	İletişim becerilerinde yetkin olma
()	Dış görünüşüne önem verme
()	Ana dili etkin kullanma
()	Yabancı dil bilme
()	Genel kültür sahibi olma
()	Okul yönetimi alanında eğitim almış olma

EK 3 (Devam)

II

ÖNCELİK SİRALAMASI	2 - LİDERLİK NİTELİKLERİ
()	Vizyon sahibi olma
()	Model olma
()	Harekete geçirici ve yönlendirici olma
()	Yeniliklere açık olma
()	Gelişime destek olma
()	Kendini geliştirme
()	Motive etme
()	Risk alma
()	Ekip çalışmasına destek olma
()	Güvene dayalı çalışma ortamı oluşturma

EK 3 (Devam)

III

ÖNCELİK SIRALAMASI	3- YÖNETSEL NİTELİKLER
()	Öğrenci işlerinde yetkin olma (Kayıt kabul, nakil, sağlık, güvenlik, sınav, sınıf geçme, diploma ve benzeri işler)
()	Öğretim işlerinde yetkin olma (Sınıf, zümre, şube öğretmenler toplantısı, araç sağlama, öğretime hazırlık ve benzeri işler)
()	Eğitim işlerinde yetkin olma (Rehberlik hizmetleri, ödül disiplin, eğitici kol, okul aile birliği, çevre ilişkileri ve benzeri işler)
()	Okul işletmeciliğinde yetkin olma (Donatım, bakım, onarım, hesap, ayniyat, kantin kooperatif, okul bütçesi ve benzeri işler)
()	İşgörenlerle ilgili işlerde yetkin olma (İşgörenlerin özlük, sicil, disiplin, sağlık, güvenlik, devam-devamsızlık görevden ayrılma göreve başlama ve benzeri işleri)
()	Karar verme (Gerekli bilgi ve olguların ışığında iki yada daha çok seçenek arasından okulun amaçlarına en uygun olanını seçme)
()	Planlama (Okul hedeflerini programlama, okulun geleceğine ilişkin çalışmalar yapma, alınan kararların uygulanması için yapılacak çalışmaların tasarlanması)
()	Örgütlenme (Belirlenmiş hedeflere ulaşmak için okulla ilgili tüm bireylerin yetenek ve enerjilerinin etkili olarak kullanılmasına yönelik yapıyı kurma)
()	Eşgüdümleme (Okulda bulunan tüm güçleri eğitim amaçlarını gerçekleştirmeye yöneltmek, insan ve madde kaynaklarının katkıları ve çabalarını birleştirmek, yapılacak iş ve eylemleri birbirine katkı sağlayacak şekilde bütünleştirmek)
()	Denetleme (Eğitimin etkililik derecesinin artırılması ve okulun amaçlarına ulaşmak için yapılan işlerin ölçülmesi, belirlenmiş standartlara uygunluğu bakımından karşılaştırılması ve hataların düzeltilmesi)

T.C.
ESKİŞEHİR VALİLİĞİ
Milli Eğitim Müdürlüğü

SAYI : B.08.4.MEM.4.26.00.02.000()
KONU: Tez Çalışması

27.11.02*053817

VALİLİK MAKAMINA

İlimiz Anadolu Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Yönetimi Teftişi Planlaması ve Ekonomisi Yüksek Lisans öğrencisi Canan MADENOĞLU'nun Müdürlüğümüze vermiş olduğu 28.11.2002 gün ve 31056 sayılı dilekçesinde tez çalışmasında kullanılmak üzere "Ortaöğretim Kurumlarında çalışan okul yöneticileri ve öğretmenlere göre okul yöneticilerinde bulunması gerekli niteliklerden öncelikli olanları saptamak" konulu anketi ortaöğretim kurumlarında görevli yönetici ve öğretmenlere uygulamak istemektedir.

Adı geçen öğrencinin ilimiz Ortaöğretim Kurumlarındaki anket uygulaması çalışması sonucundan müdürlüğümüze bilgi verilmek kaydıyla uygun görülmektedir.

Makamlarınızca da uygun görüldüğü takdirde Olurlarınıza arz ederim.

Memur : A.KIYMAZ 26.11.2002
Şef : N.ÖZDEMİR 26.11.2002
Şub.Md. : K.TUĞAN 26.11.2002


Adnan ÖZKAN
Milli Eğitim Müdürü V.

OLUR.
26.11/2002
Abdullah ASLAN
Vali a.
Vali Yardımcısı

EK 5

Okul yöneticilerinde bulunması gereken kişisel niteliklere öğretmenlerin verdikleri önceliklerin yüzde ve frekans değerleri																
	1.SIRA		2.SIRA		3.SIRA		4.SIRA		5.SIRA		TOPLAM		SIR.GİRMEYEN		TOPLAM	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Demokratik olma	417	45,9	213	23,5	130	14,3	61	6,7	49	5,4	870	95,8	38	4,2	908	100
Özverili ve yardımsever olma	15	1,7	48	5,3	70	7,7	72	7,9	73	8,0	278	30,6	630	69,4	908	100
Hoşgörülü ve sabırlı olma	38	4,2	128	14,1	139	15,3	140	15,4	125	13,8	570	62,8	338	37,2	908	100
Dürüst olma	189	20,8	199	21,9	177	19,5	101	11,1	85	9,4	751	82,7	157	17,3	908	100
İletişim becerilerinde yetkin olma	109	12,0	133	14,6	175	19,3	124	13,7	98	10,8	639	70,4	269	29,6	908	100
Dış görünüşüne önem verme	1	0,1	5	0,6	13	1,4	13	1,4	19	2,1	51	5,6	857	94,4	908	100
Ana dili etkin kullanma	8	0,9	32	3,5	38	4,2	76	8,4	55	6,1	209	23,0	699	77,0	908	100
Yabancı dil bilme	3	0,3	7	0,8	8	0,9	14	1,5	27	3,0	59	6,5	849	93,5	908	100
Genel kültür sahibi olma	21	2,3	46	5,1	57	6,3	177	19,5	181	19,9	482	53,1	426	46,9	908	100
Okul yönetimi alanında eğitim alma	109	12,0	96	10,6	99	10,9	130	14,3	195	21,5	629	69,3	279	30,7	908	100

EK 5 (Devam)

Okul yöneticilerinde bulunması gereken kişisel niteliklere öğretmenlerin verdikleri önceliklerin toplam puanları

	1. Sıra f x 5	2. Sıra f x 4	3.Sıra f x 3	4.Sıra f x 2	5.Sıra f x 1	Toplam Puan
Demokratik olma	417x5=2085	213x4=852	130x3=390	61x2= 122	49x1= 49	3498
Özverili ve yardımsever olma	15x5=75	48x4=192	70x3=210	72x2=144	73x1=73	694
Hoşgörülü ve sabırlı olma	38x5=190	128x4=512	139x3=417	140x2=280	125x1=125	1524
Dürüst olma	189x5=945	199x4=796	177x3=531	101x2=202	85x1=85	2559
İletişim becerilerinde yetkin olma	109x5=545	133x4=532	175x3=525	124x2=248	98x1=98	1948
Dış görünüşüne önem verme	1x5=5	5x4=20	13x3=39	13x2=26	19x1=19	109
Ana dili etkin kullanma	8x5=40	32x4=128	38x3=114	76x2=152	55x1=55	489
Yabancı dil bilme	3x5=15	7x4=28	8x3=24	14x2=28	27x1=27	122
Genel kültür sahibi olma	21x5=105	46x4=184	57x3=171	177x2=354	181x1=181	995
Okul yönetimi alanında eğitim alma	109x5=545	96x4=384	99x3=297	130x2=260	195x1=195	1681

EK 5 (Devam)

Okul yöneticilerinde bulunması gereken kişisel niteliklere okul yöneticilerinin verdikleri önceliklerin yüzde ve frekans değerleri

	1.SIRA		2.SIRA		3.SIRA		4.SIRA		5.SIRA		TOPLAM		SIRALAMAYA GİRMEYEN		TOPLAM	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Demokratik olma	11	29,7	9	24,3	5	13,5	4	10,8	4	10,8	33	89,1	4	10,9	37	100
Özverili ve yardımsever olma	-		1	2,7	1	2,7	2	5,4	2	5,4	6	16,2	31	83,8	37	100
Hoşgörülü ve sabırlı olma	2	5,4	1	2,7	4	10,8	5	13,5	3	8,1	15	40,5	22	59,5	37	100
Dürüst olma	15	40,5	10	27,0	4	10,8	3	8,1	1	2,7	33	89,1	4	10,9	37	100
İletişim becerilerinde yetkin olma	-		1	2,7	5	13,5	3	8,1	4	10,8	13	35,1	24	64,9	37	100
Dış görünüşüne önem verme	-		-		1	2,7	2	5,4	2	5,4	5	13,5	32	86,5	37	100
Ana dili etkin kullanma	1	2,7	7	18,9	4	10,8	5	13,5	6	16,2	23	62,1	14	37,9	37	100
Yabancı dil bilme	-		-		-		-		-		-		37	100	37	100
Genel kültür sahibi olma	3	8,1	5	13,5	4	10,8	8	21,6	6	16,2	26	70,2	11	29,2	37	100
Okul yönetimi alanında eğitim alma	4	10,8	4	10,8	9	24,3	5	13,5	9	24,3	31	83,7	6	16,3	37	100

EK 5 (Devam)

Okul yöneticilerinde bulunması gereken kişisel niteliklere
okul yöneticilerinin verdikleri önceliklerin toplam puanları

	1. Sıra f x 5	2. Sıra f x 4	3.Sıra f x 3	4.Sıra f x 3	5.Sıra f x 1	Toplam Puan
Demokratik olma	11x5=55	9x4=36	5x3= 15	4x2= 8	4x1=4	118
Özverili ve yardımsever olma	0x5=0	1x4=4	1x3=3	2x2=4	2x1=2	13
Hoşgörülü ve sabırlı olma	2x5=10	1x4=4	4x3=12	5x2=10	3x1=3	39
Dürüst olma	15x5=75	10x4=40	4x3=12	3x2=6	1x1=1	134
İletişim becerilerinde yetkin olma	0x5=0	1x4=4	5x3=15	3x2=6	4x1=4	29
Dış görünüşüne önem verme	0x5=0	0x4=0	1x3=3	2x2=4	2x1=2	9
Ana dili etkin kullanma	1x5=5	7x4=28	4x3=12	5x2=10	6x1=6	71
Yabancı Dil Bilme	0x5=0	0x4=0	0x3=0	0x2=0	0x1=0	0
Genel kültür sahibi olma	3x5=15	5x4=20	4x3=12	8x2=16	6x1=6	69
Okul yönetimi alanında eğitim alma	4x5=20	4x4=16	9x3=27	5x2=10	9x1=9	82

EK 5 (Devam)

Okul yöneticilerinde bulunması gereken liderlik niteliklerine öğretmenlerin verdikleri önceliklerin yüzde ve frekans değerleri

	1.SIRA		2.SIRA		3.SIRA		4.SIRA		5.SIRA		TOPLAM		SIR.GİRMEYEN		TOPLAM	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Vizyon sahibi olma	234	25,8	134	14,8	74	8,1	55	6,1	54	5,9	551	60,7	357	39,3	908	100
Model olma	94	10,4	103	11,3	82	9,0	66	7,3	62	6,8	407	44,8	501	55,2	908	100
Harekete geçirici ve yönlendirici	99	10,9	140	15,4	133	14,6	113	12,4	101	11,1	586	64,5	322	35,5	908	100
Yeniliklere açık olma	135	14,9	168	18,5	146	16,1	135	14,9	84	9,3	668	73,6	240	26,4	908	100
Gelişime destek olma	28	3,1	66	7,3	111	12,2	122	13,4	104	11,5	431	47,5	477	52,5	908	100
Kendini geliştirme	34	3,7	50	5,5	73	8,0	75	8,3	57	6,3	289	31,8	619	68,2	908	100
Motive etme	12	1,3	34	3,7	67	7,4	77	8,5	73	8,0	263	29,0	645	71,0	908	100
Risk alma	28	3,1	43	4,7	54	5,9	66	7,3	80	8,8	271	29,8	637	70,2	908	100
Ekip çalışmasına destek olma	38	4,2	81	8,9	99	10,9	96	10,6	140	15,4	454	50,0	454	50,0	908	100
Güvene dayalı çalışma ortamı oluşturma	207	22,8	89	9,8	69	7,6	103	11,3	152	16,7	620	68,3	288	31,7	908	100

EK 5 (Devam)

Okul yöneticilerinde bulunması gereken liderlik niteliklerine
öğretmenlerin verdikleri önceliklerin toplam puanları

	1. Sıra f x 5	2. Sıra f x 4	3.Sıra f x 3	4.Sıra f x 2	5.Sıra f x 1	Toplam Puan
Vizyon Sahibi Olma	234x5=1170	134x4=536	74x3=222	55x2=110	54x1=54	2092
Model Olma	94x5=470	103x4=412	82x3=246	66x2=132	62x1=62	1322
Harekete Geçirici ve Yönlendirici Olma	99x5=495	140x4=560	133x3=399	113x2=226	101x1=101	1781
Yeniliklere Açık Olma	135x5=675	168x4=672	146x3=438	135x2=270	84x1=84	2139
Gelişime Destek Olma	28x5=140	66x4=264	111x3=333	122x2=244	104x1=104	1085
Kendini Geliştirme	34x5=170	50x4=200	73x3=219	75x2=150	57x1=57	796
Motive Etme	12x5=60	34x4=136	67x3=201	77x2=154	73x1=73	624
Risk Alma	28x5=140	43x4=172	54x3=162	66x2=132	80x1=80	686
Ekip Çalışmasına Destek Olma	38x5=190	81x4=324	99x3=297	96x2=192	140x1=140	1143
Güven Ortamı Oluşturma	207x5=1035	89x4=356	69x3=207	103x2=206	152x1=152	1956

EK 5 (Devam)

Okul yöneticilerinde bulunması gereken liderlik niteliklerine okul yöneticilerinin verdikleri önceliklerin yüzde ve frekans değerleri

	1.SIRA		2.SIRA		3.SIRA		4.SIRA		5.SIRA		TOPLAM		SIR.GİRMEYEN		TOPLAM	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Vizyon sahibi olma	14	37,8	2	5,4	5	13,5	3	8,1	1	2,7	25	67,5	12	32,5	37	100
Model olma	1	2,7	2	5,4	4	10,8	1	2,7	3	8,1	11	29,7	26	70,3	37	100
Harekete geçirici ve yönlendirici Olma	3	8,1	4	10,8	6	16,2	5	13,5	5	13,5	23	62,1	14	37,9	37	100
Yeniliklere açık olma	4	10,8	9	24,3	1	2,7	11	29,7	6	16,2	31	83,9	6	16,1	37	100
Gelişime destek olma	-		3	8,1	2	5,4	1	2,7	4	10,8	10	27	27	73	37	100
Kendini geliştirme	7	18,9	6	16,2	6	16,2	3	8,1	3	8,1	25	67,5	12	32,5	37	100
Motive etme	1	2,7	-		3	8,1	2	5,4	6	16,2	12	32,4	25	67,6	37	100
Risk alma	2	5,4	3	8,1	1	2,7	4	10,8	1	2,7	11	29,7	26	70,3	37	100
Ekip çalışmasına destek olma	-		1	2,7	3	8,1	3	8,1	4	10,8	11	29,7	26	70,3	37	100
Güvene dayalı çalışma ortamı oluşturma	6	16,2	6	16,2	5	13,5	4	10,8	4	10,8	25	67,5	12	32,5	37	100

EK 5 (Devam)

Okul yöneticilerinde bulunması gereken liderlik niteliklerine okul yöneticilerinin verdikleri önceliklerin toplam puanları

	1. Sıra f x 5	2. Sıra f x 4	3.Sıra f x 3	4.Sıra f x 2	5.Sıra f x 1	Toplam Puan
Vizyon sahibi Olma	14x5=70	2x4=8	5x3=15	3x2=6	1x1= 1	100
Model olma	1x5=5	2x4=8	4x3=12	1x2=2	3x1=3	30
Harekete geçirici ve yönlendirici olma	3x5=15	4x4=16	6x3=18	5x2=10	5x1=5	64
Yeniliklere açık olma	4x5=20	9x4=36	1x3=3	11x2=22	6x1=6	87
Gelişime destek olma	0x5=0	3x4=12	2x3=6	1x2=2	4x1=4	24
Kendini geliştirme	7x5=35	6x4=24	6x3=18	3x2=6	3x1=3	86
Motive etme	1x5=	0x4=0	3x3=9	2x2=4	6x1=6	24
Risk alma	2x5=10	3x4=12	1x3=3	4x2=8	1x1=1	34
Ekip çalışmasına destek olma	0x5=0	1x4=4	3x3=9	3x2=6	4x1=4	23
Güvene dayalı çalışma ortamı oluşturma	6x5=30	6x4=24	5x3=15	4x2=8	4x1=4	81

EK 5 (Devam)

Okul yöneticilerinde bulunması gereken yönetsel niteliklere öğretmenlerin verdikleri önceliklerin yüzde ve frekans değerleri																
	1.SIRA		2.SIRA		3.SIRA		4.SIRA		5.SIRA		TOPLAM		SIR.GİRMEYEN		TOPLAM	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Öğrenci işlerinde yetkin olma	43	4,7	26	2,9	29	3,2	24	2,6	35	3,9	157	17,3	751	82,7	908	100
Öğretim işlerinde yetkin olma	88	9,7	54	5,9	49	5,4	63	6,9	58	6,4	312	34,4	596	65,6	908	100
Eğitim işlerinde yetkin olma	117	12,9	122	13,4	88	9,7	86	9,5	102	11,2	515	56,7	393	43,3	908	100
Okul işletmeciliğinde yetkin olma	73	8,0	71	7,8	61	6,7	69	7,6	52	5,7	326	35,9	582	64,1	908	100
İşgörenlerle ilgili işlerde yetkin olma	18	2,0	30	3,3	28	3,1	32	3,5	41	4,5	149	16,4	759	83,6	908	100
Karar verme	269	29,6	160	17,6	151	16,6	101	11,1	51	5,6	732	80,6	176	19,4	908	100
Planlama	164	18,1	250	27,5	132	14,5	138	15,2	68	7,5	752	82,8	156	17,2	908	100
Örgütlenme	47	5,2	113	12,4	182	20,0	129	14,2	109	12,0	580	63,9	328	36,1	908	100
Eşgüdümleme	46	5,1	48	5,3	91	10,0	154	17,0	99	10,9	438	48,2	470	51,8	908	100
Denetleme	44	4,8	36	4,0	95	10,5	110	12,1	295	32,5	580	63,9	328	36,1	908	100

EK 5 (Devam)

Okul yöneticilerinde bulunması gereken yönetsel niteliklere öğretmenlerin verdikleri önceliklerin toplam puanları						
	1. Sıra f x 5	2. Sıra f x 4	3.Sıra f x 3	4.Sıra f x 2	5.Sıra f x 1	Toplam Puan
Öğrenci işlerinde yetkin olma	43x5=215	26x4=104	29x3= 87	24 x 2=48	35x 1= 35	489
Öğretim işlerinde yetkin olma	88x5=440	54x4=216	49x3=147	63x2=126	58x1=58	987
Eğitim işlerinde yetkin olma	117x5=585	122x4=488	88x3=264	86x2=172	102x1=102	1611
Okul işletmeciliğinde yetkin olma	73x5=365	71x4=284	61x3=183	69x2=138	52x1=52	1022
İşgörenlerle ilgili işlerde yetkin olma	18x5=90	30x4=120	28x3=84	32x2=64	41x1=41	399
Karar verme	269x5=1345	160x4=640	151x3=453	101x2=202	51x1=51	2691
Planlama	164x5=820	250x4=1000	132x3=396	138x2=276	68x1=68	2560
Örgütlenme	47x5=235	113x4=452	182x3=546	129x2=258	109x1=109	1600
Eşgüdümleme	46x5=230	48x4=192	91x3=273	154x2=308	99x1=99	1102
Denetleme	44x5=220	36x4=144	95x3=285	110x2=220	295x1=295	1164

EK 5 (Devam)

Okul yöneticilerinde bulunması gereken yönetsel niteliklere okul yöneticilerinin verdikleri önceliklerin yüzde ve frekans değerleri

	1.SIRA		2.SIRA		3.SIRA		4.SIRA		5.SIRA		TOPLAM		SIR.GİRMEYEN		TOPLAM	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Öğrenci işlerinde yetkin olma	-		1	2,7	1	2,7	-		1	2,7	3	8,1	34	91,9	37	100
Öğretim işlerinde yetkin olma	-		3	8,1	1	2,7	2	5,4	3	8,1	9	24,3	28	75,7	37	100
Eğitim işlerinde yetkin olma	11	29,7	2	5,4	-		5	13,5	3	8,1	21	56,7	16	43,3	37	100
Okul işletmeciliğinde yetkin olma	1	2,7	5	13,5	13	35,1	1	2,7	1	2,7	21	56,7	16	43,3	37	100
İşgörenlerle ilgili işlerde yetkin olma	-		1	2,7	-		2	5,4	3	8,1	6	16,2	31	83,8	37	100
Karar verme	15	40,5	6	16,2	3	8,1	7	18,9	2	5,4	33	89,1	4	10,9	37	100
Planlama	6	16,2	15	40,5	4	10,8	2	5,4	5	13,5	32	86,4	5	13,6	37	100
Örgütlenme	1	2,7	-		8	21,6	6	16,2	3	8,1	18	48,6	19	51,4	37	100
Eşgüdümleme	1	2,7	1	2,7	1	2,7	11	29,7	3	8,1	17	45,9	20	54,1	37	100
Denetleme	2	5,4	3	8,1	5	13,5	2	5,4	14	37,8	26	70,2	11	29,8	37	100

EK 5 (Devam)

Okul yöneticilerinde bulunması gereken yönetsel niteliklere okul yöneticilerinin verdikleri önceliklerin toplam puanları

	1. Sıra f x 5	2. Sıra f x 4	3.Sıra f x 3	4.Sıra f x 2	5.Sıra f x 1	Toplam Puan
Öğrenci işlerinde yetkin olma	0x5=0	1x4=4	1x3=3	0x2=0	1x1=1	8
Öğretim işlerinde yetkin olma	0x5=0	3x4=12	1x3=3	2x2=4	3x1=3	22
Eğitim işlerinde yetkin olma	11x5=55	2x4=8	0x3=0	5x2=10	3x1=3	76
Okul işletmeciliğinde yetkin olma	1x5=5	5x4=20	13x3=39	1x2=2	1x1=1	67
İşgörenlerle ilgili işlerde yetkin olma	0x5=0	1x4=4	0x3=0	2x2=4	3x1=3	11
Karar verme	15x5=75	6x4=24	3x3=9	7x2=14	2x1=2	124
Planlama	6x5=30	15x4=60	4x3=12	2x2=4	5x1=5	111
Örgütlenme	1x5=5	0x4=0	8x3=24	6x2=12	3x1=3	44
Eşgüdümleme	1x5=5	1x4=4	1x3=3	11x2=22	3x1=3	37
Denetleme	2x5=10	3x4=12	5x3=15	2x2=4	14x1=14	55

KAYNAKÇA

Açıkalin, Aytaç. **Okul Yöneticiliği**. Üçüncü Basım. Ankara: Pegem Yayınları, 1997.

Akalın Şükrü. "Türkçenin Sorunları". **Bilim ve Aklın Aydınlığında Eğitim Dergisi**, Ankara: M.E.B Yayınları, Sayı 27, Mayıs 2002.

Aktan, Coşkun Can. **Değişim ve Yeni Global Yönetim**. İstanbul: MESS Yayınları, 1997.

Alıcıgüzel, İzzettin. **Çağdaş Okulda Eğitim ve Öğretim**. İkinci Basım. İstanbul: Sistem Yayıncılık, 1999.

Alıç, Mehmet. "İnsan İlişkileri Yaklaşımının Eğitim Yönetimine Etkisi", **Eğitim Yönetimi Dergisi**, Bahar, 1996.

Ataklı, Aylanur. **Yönetici Davranışlarının Öğretmen Verimliliğine Etkisi**. İstanbul: Milli Eğitim Basımevi, 1997.

Aydın, Mustafa. **Eğitim Yönetimi**. Beşinci Basım. Ankara: Hatipoğlu Yayınevi, 1998.

Aytaç, Tufan. **Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar**. Derleyen: Cevat Elma, Kamile Demir, Ankara: Anı Yayıncılık, 2000.

Aytürk, Nihat. **Yönetim Sanatı**. Üçüncü Basım. Ankara: Yargı Yayınevi, 1999.

Baltaş, Acar. **Ekip Çalışması ve Liderlik**. İstanbul: Remzi Kitapevi, 2000.

Baransel, Atilla. **Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi**. Üçüncü Basım. İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları, 1993.

Başar, Hüseyin. **Eğitim Denetçisi**. Dördüncü Basım. Ankara: Pegem Yayıncılık, 1998.

Başaran, İ. Ethem. **Eğitim Psikolojisi**. Ankara: Emel Matbaacılık, 1982.

_____. **Eğitim Yönetimi**. Beşinci Basım. Ankara: Yargıcı Matbaası, 1996.

_____. **Yönetimde İnsan İlişkileri: Yönetimsel Davranış**. Ankara: Aydan Web Tesisleri, 1998.

Binbaşıoğlu, Cavit. **Eğitim Yöneticiliği**. Dördüncü Basım. Ankara: Binbaşıoğlu Yayınevi, 1988.

Bingöl, Dursun. **İnsan Kaynakları Yönetimi**. Dördüncü Basım. Ankara: Beta Yayıncılık, 1998.

Black, Stewart and Lyman W. Porter. **Management**. New Jersey, Prentice-Hall, 2000.

Blase, Jo and Joseph Blase. **Handbook of Instructional Leadership**. California, Corwin Press Inc., 1998.

Bursalıoğlu, Ziya. **Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış**. Onbirinci Basım. Ankara: Pegem Yayıncılık, 1999

_____. **Eğitim Yöneticisinin Yeterlikleri**. İkinci Basım. Ankara, 1981.

Canman, Doğan. **İnsan Kaynakları Yönetimi**. Ankara: Yargı Basım Yayım, 2000.

Celep, Cevat. **Eğitimde Örgütsel Adanma ve Öğretmenler**. Ankara: Anı Yayınevi, 2000.

Cherrington, David J. **The Management of Human Resources**. New Jersey, Prentice-Hall, 1995.

Cılga, İbrahim. "Demokrasi Kültürü ve Çocuk Hakları", **Milli Eğitim Dergisi**, Sayı 151, Ankara, 2001.

Cordan, Bener. "Eğitim Yönetimi ve Kalite", Ulusal Kalite Kongresi Bildirileri, TUSİAD-KALDER,s.11-12,İstanbul,1995.

Çelik, Vehpi. **Eğitimsel Liderlik**. Ankara: Pegem Yayıncılık, 1999.

_____. **Okul Kültürü ve Yönetimi**. Ankara: Pegem Yayıncılık, 2000.

Çellek, Tülay. "YTÜ Türkçenin Zenginleştirilmesi Kurultayı Notları", İstanbul:Yeditepe Üniversitesi Basımevi, 23-24/ 9/ 1999

Daft, Richard L. **Management**. Fort Worth, Tex.: Dryden Press, 1997.

Demir, Ömer ve Mustafa Acar. **Sosyal Bilimler Sözlüğü**. İstanbul: Ağaç Yayıncılık, 1992.

Dessler, Garry. **Human Resource Management**.N.J., Prentice Hall, 2000.

Drake, Thelbert L and William H. Roe. **The Principalsip**. New Jersey, Prentice- Hall, 1999.

Ensari, Hoşcan. **21. Yüzyıl Okulları İçin Toplam Kalite Yönetimi**. İstanbul: Sistem Yayıncılık, 1999.

_____. **21. Yüzyılda Eğitim ve Türk Eğitim Sistemi**. İstanbul: Sedar Yayıncılık, 2001.

Erçetin, Şule. **Lider Sarmalında Vizyon**. Ankara: Önder Matbaacılık, 1998.

Erdoğan, İrfan. **Okul Yönetimi ve Öğretim Liderliği**. İstanbul: Sistem Yayıncılık, 2000.

Eren, Erol. **Yönetim ve Organizasyon**. İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları, 1993.

Fındıkçı, İlhami. **İnsan Kaynakları Yönetimi**. İkinci Basım. İstanbul: Alfa Yayınları, 2000.

Fisher Cynthia D., Lyle F. Schoenfeldt and James B. Shaw. **Human Resource Management**. Boston, Houghton Mifflin Co.,1999.

Fullan, Michael G. **Succesful School Improvement**. Buckingham: Open University Press, 1992.

Gatewood, Robert, D. **Management**. Homewood, Austen Press, 1995

Goleman, Daniel. **What Makes a Leader**. Harvard Business Pub., 2001.

Gregory, Michael. "Developing Effective Leadership for the Management of Educational Change", **Leadership&Organization Development Journal**, Volume 17, Number 4, s.46-51, 1996.

Gümüş, Mustafa. **Yönetimde Başarı İçin Altın Kurallar**. İkinci Basım. İstanbul: Alfa Yayınları, 1999.

Hagemann, Gisela. **Motivasyon El Kitabı** .Çeviren: Göktuğ Aksan, İstanbul : Rota Yayınları, 1995.

Harber, Clive and Bernard Trafford. "Democratic Management and School Effectiveness in Two Countries", **Journal of the Educational Management and Administration**, Volume 27, 1999

- İzgören, A. Şerif. **İş Yaşamında Yüz Kanguru**. Ankara: Academyplus Yayınevi, 2000.
- Karasar, Niyazi. **Bilimsel Araştırma Yöntemi: Kavramlar, İlkeler, Teknikler**. Sekizinci Basım. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 1998.
- Karip, Emin. **Çatışma Yönetimi**. Ankara: Pegem Yayıncılık, 1999.
- Kaya, Yahya Kemal. **Eğitim Yönetimi- Kuram ve Türkiyedeki Uygulama**. Beşinci Basım. Ankara: Set Ofset Matbaacılık, 1993.
- Kocaman, Ahmet. "Yabancı Dil Öğretiminde Yeni Yönelimler", **Türk Dili Dergisi**, Ankara, Sayı 379, 1983 .
- Koçel, Tamer. **İşletme Yöneticiliği**. Sekizinci Basım. İstanbul: Beta Yayıncılık, 2001.
- Kondo, Yoshio. **İşletmelerde Bütünsel Kalite**. Çeviren: Ayşe Bilge Dicleli, İstanbul: MESS yayınları, 1999
- Kowalski, Theodore, J. **The School Superintendent**. Prentice- Hall, Upper Saddle River, New Jersey, 1999.
- Lewin, Benjamin, "The Educational Requirement for Democracy", Çeviren: H.Ergen, **Curriculum Inquiry** 28, s.1, 1998.
- Magee, Jeffrey L. **Yield Management**. Washington, St.Lucie Press, 1998.
- Marşap, Akın. **Yaratıcı Liderlik**. Ankara: Öncü Limited, 1999.
- Milli Eğitim Bakanlığı, **M.E.B. Taşra Teşkilatı TKY Uygulama Projesi Klavuzu**. Ankara: Milli Eğitim Basımevi, 2002.
- _____. **Tebliğler Dergisi**, Ocak 2000, Cilt 63, Sayı 2508, Ankara.

Newstrom, John and Keith Davis. **Organizational Behaviour**. New York, Mc.Graw-Hill Book Co., 1997.

Osipow, Samuel H. **Theories Of Career Development**, Appleton Century Crpts, 1973

Özalp, İnan. **İşletme Yönetimi**. Eskişehir: Birlik Ofset, 2000.

Özdemir, Fatih. "Okullarda Yeniden Yapılanma", **Eğitim Yönetimi Dergisi**, Bahar, 1996.

Özdemir, Servet. **Eğitimde Örgütsel Yenileşme**. Üçüncü Basım. Ankara: Pegem Yayıncılık, 1998.

Özden, Yüksel. **Eğitimde Dönüşüm-Eğitimde Yeni Değerler**. İkinci Basım. Ankara: Pegem Yayıncılık, 1999.

Peterson, Kent and Terrence E. Deal. "How Leaders Influence the Culture of School", **Educational Leadership**, Volume 56, Number 1, s.27-29, 1998.

Robbins, Stephan and Mary Coulter. **Management**. New Jersey, Prentice- Hall, 1999.

Robbins, Stephan. **Organizational Behaviour**. Englewood Cliffs, Prentice-Hall, 1996.

Rosen, Robert H. **Leading People**. New York, Penguin, 1996.

Sabuncuoğlu, Zeyyat. **Örgütsel Psikoloji**. Bursa: Ezgi Kitap Evi Yayınları, 1996.

_____. **Personel Yönetimi**. Sekizinci Basım. Bursa, 1997.

Schuler, Randal S. **Managing Human Resources**. Ohio, South-Western College Pub., 1998.

Sebüktekin, Hikmet. **Orta Öğretim Kurumlarında Yabancı Dil Öğretimi ve Sorunları**. Ankara: Türk Eğitim Derneği Yayınları, 1983.

Senge, Peter. **Beşinci Disiplin**. Çevirenler: Ayşegül İldeniz, Ahmet Doğukan. İstanbul : Yapı Kredi Yayınları, 1997.

Seyfarth, John T. **The Principal**. New Jersey, Prentice-Hall, 1999.

Short, Paula M. ve John T. Greer. **Leadership in Empowered Schools**. New Jersey, Prentice- Hall, 1997.

Taymaz, Haydar. **İlköğretim ve Ortaöğretim Okul Müdürleri İçin Okul Yönetimi**. Beşinci Basım. Ankara: Pegem Yayınları, 2000.

_____ . **Okul Yönetimi**. Beşinci Basım. Ankara: Pegem Yayıncılık, 1995.

Tınar, Mustafa Y. "Çalışma Yaşamı ve Kişilik", **Mercek Dergisi**, MESS Yayınları, Nisan, 1999.

Tortop Nuri, Eyüp G. İsbir ve Burhan Aykaç. **Yönetim Bilimi**. Ankara: Yargı Yayınevi, 1993.

Werner, Isabel. **Liderlik ve Yönetim**. Çeviren: Vedat Üner. İstanbul: Rota Yayın Yapım, 1993.

Yaşar, Şefik."Yabancı Dil Öğretiminde Programlı Öğretim Uygulaması", **Anadolu Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayınları**, No: 14, s.2, Eskişehir, 1990.

_____. "Yabancı Dilde Okuma Becerilerinin Geliştirilmesinde Küçük Gruplarla Öğretim Yönteminin Etkililiği", **Anadolu Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayınları**, No: 34, s.2, Eskişehir, 1993.

Yüksel, Öznur. **İnsan Kaynakları Yönetimi**. İkinci Basım. Ankara: İlksan Matbaa, 1998.