



YAKIN DOĞU ÜNİVERSİTESİ
EGİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

EGİTİM YÖNETİMİ; DENETİMİ, EKONOMİSİ VE
PLANLAMASI ANABİLİM DALI

FAKÜLTE YÖNETİCİLERİNİN YÖNETİMİSİ VE KOORDİNASYON
; YETERLİLİKLERİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Hazırlayan

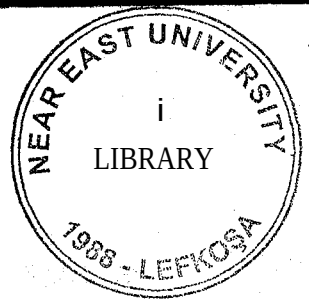
MUSTAFA ANIL MUTLUCAN

Tez Danışmanı

Yrd. Doç. Dr. Engin BAYSEN

KKTC

Haziran 2012



ÖNSÖZ

Fakülte yöneticilerinin "yönetim süreçleri ve koordinasyon yeterliliklerinin öğretim görevlileri ve yöneticilerin kendileri tarafından değerlendirilmesi" adlı araştırma Yakın Doğu Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Yönetimi, Denetimi, Planlaması ve Ekonomisi Bölümü Dalı Yüksek Lisans Tezi olarak hazırlanmıştır.

Üzerimle araştırma yapmak için seçtiğim tez konusu ile ilgili birçok kitap, tez, makale olmak kaydıyla gerek bilgisayar yardımıyla internetten, gerekse yazılı kaynakları bulunduran kütüphane ve kitapevlerinden birçok kaynak elde ettim, Bulunanların okunması zaman alınıp olsa da bir uğraş sarf edip başarının merdivenlerinden bir bir çıkarak sonuca ulaşmada yermiş olmanın tatmin tartışılmaz.

Bu araştırmanın gerçekleştirilmesinde ve tamamlanmasında pek çok kişinin katkısı olmuştur.

Araştırmanın yürütülmesinde, verilerin analizde, araştırmanın sonuçlandırılmasında üstün bir şekilde esirgemeyen tüm hocalarıma ve dostlarıma teşekkür ederim, araştırmanın tamamlanmasında büyük katkı sağlayan ayrıca çalışmada başarı için ateşten gömlek giyecek, siz başarılı olmak için sözünü bana öğreten değerli öğretim üyesi ve tez danışmanım Sayın Yrd. Doç. Dr. Engin BAYSEN'e teşekkür ederim.

Araştırmaya katılarak bana yardımcı olan tüm öğretim görevlilerine, Dekan, Dekan Yardımcısı ve uzman hocalarıma teşekkür ederim.

Araştırmamın yöntem ve bulgular kısmında banayardımlarını hiç esirgemeyen ve birçok emeği geçen Sayın Uz. Oytun SÖZÜDOĞRU'na ve ayrıca jürideki hocalarım Doç.Dr. Fahriye ALTINAY AKSAL, Doç.Dr. Zehra ALTINAY GAZİ'ye teşekkür ederim.

Araştırmanın sonuçlandırılma aşamasında bana yardımlarını ve desteğini esirgemeyen sevgili Kardeşim Ayça MUTLUCAN'a ve Aileme sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Lefkoşa

Haziran 2012

Mustafa Anıl MUTLUCAN

FAKÜLTE YÖNETİCİLERİNİN YÖNETİM SÜREÇLERİ VE KOORDİNASYON YETERLİLİKLERİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ

ÖZET

Araştırma özel Yakın Doğu Üniversitesi fakülte yöneticilerinin yönetim süreçlerini ve koordinasyon becerilerinin ölçülmesi analizi için alt amaç sorularına yanıt aranarak yapılmıştır. Bu amaç doğrultusunda 2010-2012 öğretim yılında Yakın Doğu Üniversitesi bünyesinde bulunan dokuz fakülte içinde yapılmıştır, rastgele dağıtılan anketlerin öğretim üyeleri tarafından toplam 120 öğretim görevlisine anket uygulanmıştır. Anket 59 madde içermektedir ve likert tipi ölçek, yedili değeri (1-5) şeklinde. öğretim görevlilerinin cinsiyetlerini, yaş, medeni durum, okul durumu, kıdem, yönetim dersi alınıp alınmadı, seminer kurs katılım durumuna göre kriterler belirlenerek hazırlanmıştır: Uygulanması için dokuz fakültede görev yapan 120 öğretim görevlisine anket bırakılmıştır. Fakat 13 tane anket yapılmadan geri dönerek, hatalı anket bulunmamaktadır. Toplam 107 öğretim görevlisinin görüşleri araştırma kapsamına dâhil edilmiştir. Elde edilen bilgiler, veri tablolarına tek tek kodlanarak, elde edilen verilerin analizi bilgisayar ortamında SPSS 17 paket programından yararlanarak yüzde, T-testi, ANOVA, Çoklu Karşılaştırma İstatistiksel Analiz Sonuçları için de LSD testi uygulanarak veriler çözümlenmiştir. Bulgular da tablolaştırılarak yorumlanmıştır.

Sonuç olarak yönetim süreçlerinin yöneticilik mesleğinin saygınlığına ve bu mesleğin kabullenilmesi düzeyine ilişkin öğretim görevlilerinin görüşlerinde: cinsiyet, çalışılan okul türü, yaş, mesleki kıdem ve görev yapılan alan, okulun fiziki yapısının ve örgütsel ikliminin eğitim-öğretim açısından uygunluğuna yönelik akademisyen görüşlerinde ise: okul türü, yaş, mesleki kıdem ve görev yapılan alan değişkenliklerine göre anlamlı farklılıklara ulaşılmıştır.

EVALUATION OF EFFICIENCY OF IBE FACULTY DIRECTORS MANAGEMENT PROCESSES AND COORDINATION

ABSTRACT

This study was conducted to find out answers to sub-questions of the aim to measure a coordination abilities and management processes of faculty administrators at private Near East University. To this aim, a questionnaire was distributed to 120 teachers in total who were randomly selected within nine existing faculties at Near East University in 2010-2012 academic years. The questionnaire was a 5-point Likert scale type consisting of 59 items and having eight measurement types was prepared to identify teachers' gender, age, marital status, education status, based on criteria of seniority, management course and participation in course seminars.

The questionnaire was administered to 120 teachers in nine faculties. However, 13 questionnaires did not return. Perceptions of 107 teachers were included in the research in total. Obtained data was coded into data tables and analyzed by using SPSS 17 program, T-test, ANOVA, and LSD test was applied for Multiple Comparison Statistical Analysis Results. Findings were discussed by presenting them in tables.

According to the results, significant differences were found in the perceptions of teachers related to management processes of management profession and acceptance of the level of this profession in terms of gender, type of school, age, career seniority, area of position, and perceptions of academicians related to school type, age, career seniority and area of position in terms of physical structure of the school and organizational environment of teaching and learning.

Eğitim Bilimleri Enstitüsü Müdürlüğü'ne

Bu çalışma jürimiz tarafından, Eğitim Yönetimi Denetimi Ekonomisi Planlaması Ana Bilim Dalı'nda YÜKSEK LİSANS TEZ ÇALIŞMASI olarak kabul edilmiştir.

Başkan:Doç. Dr. Zehra ALTINAY•GAZİ... ..~

Üye: Doç. Dr. Fahriye ALTINAY AKSALO.. ..~

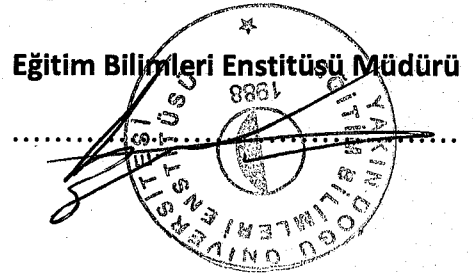
Üye (Tez Danışmanı): Yrd. Doç. Dr. Engin BAYSEN...../..

Onay

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

..... /..... /2012

Eğitim Bilimleri Enstitüsü Müdürü



TABLÖLAR DİZİNİ

TABLO 1: OKUL YÖNECİLERİN CİNSİYETE GÖRE DAĞILIMI	100
TABLO 2: OKUL YÖNECİLERİN YAŞA GÖRE DAĞILIMI	100
TABLO 3: OKUL YÖNECİLERİN MEDENİ DURUMUNA GÖRE DAĞILIMI	101
TABLO 4: OKUL YÖNECİLERİN SON MEZUN OLDUĞU OKULA GÖRE DAĞILIMI	101
TABLO 5 : OKUL YÖNECİLERİN ÖĞRETMENLİK MESLEĞİNDEKİ KİDEMİNE GÖRE DAĞILIMI	101
TABLO 6 : OKUL YÖNECİLERİN EĞİTİM YÖNETİMİ DERSİ ALIP ALMAMALARINA GÖRE DAĞILIMI	102
TABLO 7: OKUL YÖNECİLERİN EĞİTİM YÖNETİMİ KURSUNA KATILIMINA GÖRE DAĞILIMI	102
TABLO 8 : OKUL YÖNETİCİLERİN İNŞAATLARA VERDİKLERİ CEVAPLARIN DAĞILIMI	103

İÇİNDEKİLER

ÖZET	ii
ABSTRACT	iii
JÜRİ ÜYELERİNİN İMZA SAYFASI	iv
1. GİRİŞ	1
1.1. PROBLEM	2
1.2. Problem Cümlesi	4
1.3. Alt Problemler	4
1.4. Araştırmanın Amacı	4
1.5. Araştırmanın Önemi	5
1.6. Sınırlılıklar	5
1.7. Sayıtlar	5
1.8. Tanımlar	5
2. Kurumsal Çerçeve	6
2.1. Eğitim	7
2.2. Formal Eğitim	7
2.2.1. İnfomal Eğitim	8
2.2.2. Örgün Eğitim	8
2.2.3. Yaygın Eğitim	9
2.3. Türkiye'de Eğitim Ve Okul Yönetiminin Gelişimi	9
2.3.1. KKTC'de Eğitim Ve Okul Yönetiminin Gelişimi	10
2.4. Hizmet İçi Eğitimin Amaçları	11
2.4.1. Hizmet İçi Eğitimin Yararları	12
2.4.2. Hizmet İçi Eğitimin Temel İlkeleri ve Planlaması	13
2.4.3. Hizmet İçi Eğitimin Verimlilik ve Kaliteyi Arttırıcı Etkisi	13
2.5. Değişim ve Eğitim Yöneticiliği	13
2.5.1. Bilgi Toplumunda Eğitim ve Okul	16
2.5.2. Eğitimde Türkiye'deki Uygulama	17
2.5.3. Genel Olarak Eğitim Ve Toplum İlişkileri	17
2.5.4. Eğitimcilerin Eğitimi	18
2.5.5. Eğitimin Toplumdaki Yerinin İncelenmesi	18
2.6. Yönetim	20

2.6.1.	Okul Yönetimi, Okul Yönetiminin Amacı ve Önemi	25
2.6.2.	Eğitim Yöneticisi Yetiştirme Gereksinmesi	25
2.6.3.	Okul Yöneticileri	27
2.6.4.	Okul Yöneticisinin Mesleki Özellikleri	24
2.6.5.	Bir Okul Müdürünün Başlıca Sorumlulukları	29
2.6.6.	Enstitü Müdürlerin Görev Tanımı	30
2.6.7.	Yeterliğe Dayalı Programlar	33
2.6.8.	Yönetim Süreçleri	34
2.6.9.	Karar Verme	36
2.6.10.	Karara Katılmanın Faydaları	38
2.6.11.	Karar Vermenin Aşamaları	35
2.6.12.	Probleme İlişkin Bilginin Toplanması	42
2.6.13.	Bilgilerin Çözümlemesi ve Yorumlanması	42
2.6.14.	Seçeneklerin Değerlendirilmesi	43
2.6.15.	En İyi Seçeneği Bulunması	43
2.6.16.	Uygulama	44
2.6.17.	Değerlendirme	44
2.7.	Planlama	46
2.7.1.	İyi Bir Planlanma İçin Olması Gereken Nitelikler:	50
2.8.	Örgütlenme	54
2.9.	İletişim	59
2.9.1.	Formal İletişim	59
2.9.2.	Yukarıdan Aşağıya İletişim	60
2.9.3.	Aşağıdan Yukarıya Doğru İletişim	60
2.9.4.	Yatay İletişim	61
2.9.5.	Çapraz İletişim	61
2.9.6.	İnformal (Gayri Resmi) İletişim	62
2.10.	İletişimin Öğeleri	66
2.10.1.	Kaynak	66
2.10.2.	Kanal	66
2.10.3.	Mesaj	67
2.10.4.	Alıcı	67

2.10.5. Dönüt	68
2.10.6. İletişim engelleri	68
2.10.7. Dil İle İlgili Etmenler	69
2.10.8. Uzmanlaşma	69
2.10.9. Coğrafi uzaklık	69
2.10.10. Örgütün Çapı	70
2.10.11. Hiyerarşi	70
2.10.12. Etki	72
2.10.13. Eşgüdümleme- (Koordinasyon)	77
2.10.14. Değerlendirme	80
3. İlgili Araştırmalar	83
3.1. Yurtiçinde Yapılan Araştırmalar	83
3.2. Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar	84
4. Yöntem	95
4.1. Araştırma Modeli	95
4.2. Evren	96
4.3. Ömeklem	96
4.4. Verilerin Toplanması	96
4.5. Anketin Hazırlanması	96
4.6. Anketin Uygulanması	97
4.7. Gönderilen Anketlerin Dönüş Sayı. ve Yüzdeleri	98
4.8. Verilerin Çözümlemesi ve Yorumu	98
5. BULGULARVE YORUMLAR	99
6. SONUÇ VE TARTIŞMA	145
6.1. Anket Verilerinin Sonuçları Ve Yorumları	147
6.2. Öneriler	168

KAYNAKÇA

EKLER

EK I: Yöneticilerin Alan Uygunluk Düzeylerinin Ölçülmesi ile İlgili Anketi

EK II: Üniversite Yöneticilerinin Yönetim Süreçlerine İlişkin Uyum Yeterliliklerinin ölçülmesi ile ilgili Anketi

EK III: Anketimizin Fakülteler İçinde Uygulanabilmesi İçin Enstitü Müdüründen Alınan İzin Belgesi

1. GİRİŞ

"Eğitim, bireyin yaşadığı toplumda yeteneğini, tutumlarını ve olumlu değerlerdeki diğer davranış biçimlerini geliştirdiği süreçler toplamıdır. "Başka bir biçimdeki tanıma göre eğitim, "Bireyin toplumsal yeteneğinin ve en elverişli düzeyde kişisel gelişmesinin elde edilmesi için seçilmiş ve denetimli bir çevreyi (özellikle okulu) içine alan toplumsal bir süreçtir

Bu tanımlamaları gözden geçirdiğimiz zaman eğitimin, kişiliğin gelişmesine yardım eden ve onu esas alan, onu yetişkin yaşamına hazırlayan, gerekli bilgi, beceri ve davranışlar elde etmesine yarayan bir süreç olduğunu anlarız. Bir eğitimcimiz de eğitimi, "Bireyin davranışında, kendi yaşantısı yoluyla ve amaçlı olarak istendik değişime meydana getirme sürecidir" biçiminde tanımlıyor (Ertürk 2001, s. 21).

"Eğitimbilim" ise, eğitimi kendisine konu alan bir bilimdir. Eğitim olayını bilimsel yöntemlerle inceleyen, eğitim sorunlarını bilimsel bir yaklaşımla çözümlemeye çalışan ve eğitim alanında kurallar ve kuramlar düzenlemeyi amaçlayan bir bilim dalıdır. Hindistan'da, İsrail'de, Osmanlılarda (ii. Malımut dönemi) eğitim alanında teşkilatlanmalarını olduğu bilinmektedir. Ne var ki eğitim yönetiminin bilim olarak gelişmesinin başlangıcı çok yeni olan kamu yönetimi ve genel yönetim bilimlerini takip etmektir (Kaya 1979, s. 40).

Türk eğitim tarihinde, eğitimli yöneticiliği özellikle de okul yöneticiliği pek eski değildir. Mahmud çağında açılan imkete Biiittü. aarff-i Adliyenin başına imam Zade Esat efendi getirilmiş ve kendisine "nazır" unvanı verilmiştir. Bu terimin okul müdürü karşılığında kullanıldığı 1848'de açılan ilk öğretmen okulu Darülmuallimine Rüşdünün başına müdür unvanı ile Cevdet Efendi getirilmiştir (Bursalıoğlu 1978: 18). Böylece eğitim tarihinde okul yöneticiliği söz konusu olarak eğitim yöneticiliğine ilk adımlar atılmıştır. Ama şu da bir gerçek ki, Türk Milli Eğitim Dizgisinde bu gün bile eğitim yöneticiliği kurumlaşmamıştır. Gerçekte eğitim yöneticiliği ve yönetimi oldukça yeni bir disiplindir. Eğitim yönetimine ilk adım, alana ilişkin şikayet ve kınamalar düzeyinde de olsa 1916 yılında P.R.Mort tarafından atılmıştır.

1.1. PROBLEM

Toplum kalkınmasında eğitimin önemli ve vazgeçilmez bir yatırım olduğu gerçeğinin tartışmasız kabul edildiği günümüzde etkili bir okul yönetiminin varlığı da o denli gerekli ve vazgeçilmezdir. Yapılan araştırmalar, "okul, yöneticileri kadar okuldur" deyişinin ne kadar isabetli söylendiğini ortaya koyar niteliktedir. Çünkü amaçları aynı ve yapıları birbirine benzemesine rağmen, her okulun işleyişi ve verimliliği birbirinden farklıdır. Bu farklılık, başta okul yöneticisi olmak üzere, eğitim iş görenleri ve diğer personelin çalışmalardan kaynaklanmaktadır. Diğer taraftan, okul yöneticisinin yetiştirilme derecesi, okulun verimliliğini birinci derecede etkilemektedir.

Eğitim yöneticiliği atık dünyada bir meslek iken, eğitim sistemimizde yöneticilik görevlerine, yöneticilik eğitimi almayanlar getirilmesine devam edilmektedir. Geçmişte olduğu gibi günümüzde de yöneticilik eğitimi alınıp istekli ve yetenekli eğitimcilerin, yöneticilik görevlerine atanmaları ihmal edilmiştir. Açıkalır (1994:157), eğitim yöneticisi seçme sürecinde yapılan hataların; yetiştirme sürecindeki engelleyici durumları daha başlangıçta kabul etmek olduğunu söylemektedir. Şahin(1996:130), araştırmasında "Mevcut okul yöneticilerinin, yöneticilik eğitimi almamış olmalarını bir engel olarak görmedikleri" sonucuna varmıştır.

Eğitim yöneticiliği bir meslek alanı olduğuna göre, atanacak yöneticide bu meslek alanı ile ilgili becerinin olup olmadığının aranması gerekir. Aksi halde bu yöneticiler, eğitim sisteminin görevini istenen düzeyde yerine getiremeyen bir parçası olamaya devam edeceklerdir. Ancak "meslek esas öğretmenliktir" anlayışından henüz edilmekte, ne de büyük zorluklarla yetişenlerin yerine kullanılmasına gerekli önem gösterilmektedir. Bu da, sistemin işleyişinde israfçı deneme-yanılma yöntemine başvurulmasına yol açmakta ve çeşitli-örgütsel ve yönetsel sorunların doğmasına yol açmaktadır.

Kaya'nın yaptığı araştırma sonuçlarına göre, Türk Milli Eğitim Sistemi'nin; çözüm bekleyen başlıca örgütsel ve yönetsel sorunlarının yetkin okul yöneticisi yetiştirilmediğinden kaynaklandığı ortaya konulmuştur(Kaya 1989:118-121). Ayrıca, yöneticilik alanında ihtisas yapmadan atanan okul yöneticilerinin yetiştirilmesi için açılan seminerlerin, yöneticilere meslek bilinci kazandırma bakımından yararlı olmasına rağmen; süre bakımından yetersiz kaldıkları bilinmektedir. Aslında yaz seminerleri, yöneticileri

yetiştirme değil geliştirme amaçlı olmalıdır. Bu da atanan yöneticilerin yetiştirilmesinin, hizmet öncesinde yapılması ile mümkün olacaktır.

Bir yandan, yönetim görevlerine getirilmeden önce ve sonra, yöneticilik eğitiminden geçmenin bir koşul olarak benimsenmemesi ve son yıllarda başlayan hizmet içi eğitim çalışmalarının "geçştirilmesi gereken bir iş" gibi görülmesi; öte yandan kıdemli yöneticilerin "uzun hizmet yıllarından" "tecrübelerinden" söz ederek, "iyi bir yönetici olmayı kitaplardan öğrenemezsiniz" gibi yargılar, yönetim biliminin ve yöneticilik eğitiminin bugün bile anlaşılmadığını göstermektedir.(Kaya 1993 252).Eğitim yöneticiliği, öğretmenlik formasyonu bulunan herkesinyapaci,}ğtbir iş değildir.

Artık, günümüzde eğitim yöneticiliği bir bilim dalı haline gelmiştir. Yönetici yönetimimizde yapı ve davranışa ilişkin sorunların giderek önem kazanmasının temel nedeni, çünkü ve bugünkü eğitim yöneticilerinin kendilerini yönetim görevlerine hazırlayan hizmet öncesi bir temel yöneticilik eğitimi programdan geçmemiş olmalarıdır (Kaya 1993: 3) Yöneticiliğin bir bilim; okul yöneticiliğinin bir meslek alanı olması, yönetimin hizmet öncesi ve hizmet içi eğitimi olduğu gerçeğini ortaya koymaktadır." Yöneticiliğin okulu yoktur" görüşü yönetimi bir bilim alanı ve okul olmasına rağmen mevcut ilköğretim okulu yöneticilerinin çoğu yöneticilik formasyonuna sahip değildir. Ayrıca; liyakat sistemi iyi işlemektedir. Bildir(1997: 41), yaptığı araştırmalarda, siyasi iktidara yakın olmanın okul yöneticisi seçilmede en önemli faktör olduğu sonucuna varmıştır. Başaran (1993: 83)' e göre, ilköğretim okullarının gerçekleştirme düzeyi oldukça düşüktür.-İlköğretimi okulları, yönetimin işlevleri ve süreçleri.yönünden yeterli düzeyde yönetilmemektedir.

Yapılan araştırmalar, okul yöneticilerin hizmet öncesinde yöneticilik eğitimi almamış olmalarından dolayı birçok sıkıntılarla karşılaştıklarını ortaya koymaktadır. Ayrıca, eğitim yönetimi eğitimi almış yöneticilerin, eğitim yönetimi eğitimi almamış olan yöneticilere göre kendilerinin yetiştirilmesine ve geliştirilmesine daha çok önem verdikleri görülmüştür (Çelik 1990:170-171).Okul yöneticileri hizmet öncesi yöneticilik eğitimi almalı ve hizmet içinde sürekli geliştirilmelidir. Ayrıca eski tip yönetici yerine, çağımıza uygun yöneticilerin yetiştirilmesi sağlanmalıdır. (Yardibi 1991: 81).Yöneticiler, yöneticilik eğitimi almamış olmalarının görevlerini yapmakta bir engel olarak görmezken, öğretim üyelerinin ve diğer personelin hizmet öncesinde yetişmemiş olmalarını işlerini yapmaya engel olarak görmektedirler (Şahin 1996 130-131).

Bununla ilgili olarak yukarıda yer alan araştırma sonuçları, okul yöneticilerinin eğitim yönetimi alanında yetişmediklerini ortaya koymaktadır. Okul yöneticilerinin eğitim yönetimi alanında ve dolayısı ile yönetim becerileri, koordinasyon düzeyleri bakımından yeterli hizmet ölçesi eğitimi almamış olmaları, onların bu konuda yeterli olmadıklarını düşündürmektedir.

Bu nedenle okul yöneticilerinin de yönetim becerileri ve koordinasyon düzeylerinin yetersizlikleri araştırmanın problemini oluşturmuştur.

1.2. ProblemCümlesi

Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti'ndeki Yakın Doğu Üniversitesi bünyesindeki fakülte Yöneticilerinin Koordinasyon düzeyleri ve yönetim süreçleri yeterlilikleri ne düzeydedir?

1.3. Alt Problemler

1. Alt Problem cümlelerimiz.

a) Fakülte yöneticilerinin yönetim süreçlerinden "karar" boyutunda ne derece yeterlidir?

b) Fakülte yöneticilerinin yönetim süreçlerinden "Planlama" boyutunda ne derece yeterlidir?

c) Fakülte yöneticilerinin yönetim süreçlerinden "örgütlenme" boyutunda ne derece yeterlidir?

d) Fakülte yöneticilerinin yönetim süreçlerinden "İletişim" boyutunda ne derece yeterlidir?

e) Fakülte yöneticilerinin yönetim süreçlerinden "Etki" boyutunda ne derece yeterlidir?

2. Fakülte yöneticilerin yönetim süreçlerinden Koordinasyon (Eşgüdümleme) boyutunda ne derece yeterlidir?

1.4. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın genel amacı, Fakülte yöneticilerinin yönetim süreçlerine ilişkin, koordinasyon düzeylerinin yeterliliklerini en çok gözleme fırsatına sahip olan ve bundan en çok etkilenen Öğretim Görevlilerinin yöneticilerinin ne kadar yeterli bulduklarını belirlemektir. Bu amaçlar doğrultusunda alt problemler olarak yukarıda ki sorulara cevaplar aranmıştır.

1.5. Araştırmanın Önemi

Bu araştırma; Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti (YDÜ) görev yapmakta olan fakülte yöneticilerinin yönetim süreçlerine ve koordinasyon düzeylerinin ne derecede uyabildiklerini tespit edebilmeyi amaçlamıştır. Elde edilecek bulgular yöneticilerin yeterliliklerine bağlı olarak fakültelerimizin ne derece verimli çalışmakta olduğunu göstermesi açısından, yöneticilerin yetersizliklerine karşı ilgilerin dikkatini çekecek bulgular sunmak ve yönetici atamalarında daha objektif kriterlerin dikkate alınarak hizmet öncesi eğitimin öneminin ortaya konması açısından ayrıca ileride yapılacak araştırmalara emsal olması açısından önemlidir.

1.6. Sınırlılıklar

1. Araştırmanın konu bakımından kapsamını, fakülte yöneticilerinin yönetim süreçlerine ilişkin yeterlilikleri hakkındaki öğretim görevlileri görüşleri oluşturmaktadır.
2. Araştırmanın yer bakımından kapsamını, Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti sınırları içinde bulunan Yakın Doğu Üniversitesi bünyesindeki tüm fakülteler oluşturmaktadır.
3. Araştırmanın zaman bakımından kapsamı: 2010 -- 2012 öğretim yılı ile sınırlıdır.

1.7. Sayıtlar,

1. Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti Yakın Doğu Üniversitesi fakültelerince yapılan araştırmaya sonu elde edilen bilgi ve statiksel veriler doğrudur.
2. Veri-toplama aracı olarak kullanılan anket, daha önce yapılmış araştırmaların bulgularına dayalı olduğu, uzman görüşüne sunulduğu, bir grup üzerinde denendiği ve uygulandığı için yeterince geçerliliğe ve güvenilirliğe sahiptir.
3. Denekler ankete doğru ve samimi cevaplar vermişlerdir.

1.8. Tanımlar

Yeterlik: Bir işi yapabilmek için gerekli olan beceriye sahip olma durumu (Türk Dil Kurumu Sözlüğü). Araştırmadaki anlamı ile yeterli, fakülte yöneticilerinin yönetim süreçlerine ve koordinasyon düzeylerine uyabilme konusunda sahip olmaları gereken niteliklerdir.

Yönetim Süreçleri: Kara, planlama, örgütleme, iletişim, eşgüdümleme ve değerlendirmeden oluşan yönetici eylemleridir (Bursalıoğlu 1991: 81).

Yönetici: Araştırmada eğitim yöneticisi, yüksekokullarda fakülte yöneticisi olarak atanan dekan ve dekan yardımcısı olarak bilinen okul müdürleridir.(Dekan, Dekan Yardımcısı, Bölüm Başkanları)

Öğretim Üyesi: ön lisans, lisans, lisansüstü düzeyinde Üniversitemiz Akademik Birimlerinde (Fakülte, Enstitü, Yüksekokul, Konservatuar, Meslek Yüksekokulu) sunulan eğitim-öğretim programlarındaki dersleri veren kadrolu ve sözleşmeli öğretim elemanını ifade eder.

Fakülte: Bir üniversitenin, öğrenim alan ya da uzmanlık konusu bakımından ayrılmış kollarından her birine (Türk DH Kurumu' Sözlüğü).

Hizmet Öncesi Eğitim: Bir göreve yada mesleğe hazırlanmak amacıyla,, adaylara gerekli bilgi ve becerileri kazandırmaya yönelik yapılan eğitimidir (Taymaz 1991:3).

Hizmet İçi Eğitim: Halen görevde bulunan personele işlerin daha etkili yapılmasını sağlamak amacıyla, gerekli bilgi, beceri ve davranışlar kazandırmaya ve yetenekleri geliştirmeye yönelik yapılan eğitimidir. Bir başka tanımla Hizmet İçi eğitim, özel ve tüzel kişilere ait işyerlerinde belirli bir maaş ve ücret karşılığında işe alınmış ve çalışmaya başlamış olan bireylere görevleri ile ilgili (1981,4). Buna göre, hizmetteki yöneticilere, öğretim üyelerine ve diğer personele mesleklerinin gerektirdiği bilgi, beceri ve tutumları kazandırmak, meslekler ile ilgili gelişme ve değişimlere uyarlanmalarını sağlamak ve Milli Eğitimin Amaçlarını gerçekleştirilmede daha etkili bir duruma getirmek için, yürütülen eğitim faaliyetlerinin tümüdür.

2. Eğitim

Eğitim sistemine katkı koyan dört büyük sistem:

- a) Merkezi hükümet
- b) Yerel eğitim yetkilileri
- c) Organ yöneticileri
- d) Başöğretmen ve okul personeli (Brooksbank & Anderson 1987:7).

Bize geçmişten gelen eğitim yorumlarının çoğu, onların gününün siyasal ve sosyal teorisini yansıtır (Smith 1957: 10).

Bireyde kendi yaşantıları yoluyla davranış değişikliği oluşturma süreci olarak tanımlanan eğitim kavramı en genel anlamıyla bireyleri belli amaçlara göre yetiştirme sürecidir ve bu süreçten geçen insanın kişiliği olumlu yönde değişir. Kişiliğin yanı sıra kişinin amaçlarının, bilgilerinin, davranışlarının, tavırlarının ve ahlak ölçülerinin de eğitim süreciyle değiştiği açıklamasıyla bu tanım desteklenmiştir (Tan 2007: 2).

2.1. Formal Eğitim

Formal eğitim sürecinde planlı ve kasıtlı bir biçimde öğrenme ortamı düzenlenmektedir. Amaçlı bir biçimde önceden hazırlanmış bir program dahilinde planlı olarak sunulan öğretim adı verilen bir süreçte gerçekleştirilir. Bu süreç planlanır, uygulanır ve işlenir. Başlangıcından bitişine kadar özel bir ortamda kontrollü olarak uygulanır. Sürecin belirli aşamalarında ve sonunda değerlendirme işlemi gerçekleştirilir. Formal eğitim süreci, örgün eğitim ve yaygın eğitim olarak ikiye ayrılmaktadır (Tan 2007: 4).

Planlı eğitim etkinlikleri Formal eğitim olarak adlandırılmaktadır. Formal eğitim sürecinde bireyde davranış değişikliği meydana getirmek üzere bilinçli, planlı ve kasıtlı bir biçimde öğrenme ortamı düzenlenir. Bu süreçte bireyin davranışları belli amaçlar doğrultusunda değiştirilir. Değiştirilmek istenilen davranışlar toplum tarafından uygun görülen ve istenilen davranışlardır. Bunlara istenilen davranışlar denir (Erden 2001: 16).

Formal eğitim, amaçlıdır. Önceden hazırlanan programlar ile planlı olarak yapılır ve öğretim yoluyla gerçekleşir. Formal eğitim iki şekilde sistemlenmiştir (Çelebi 2008: 9).

2.2.1. İnfomal Eğitim

İnfomal eğitim, herhangi bir yaşı, herhangi bir grubu için eğitiminden kaynaklanan açıklamadır. Geleneksel okul müfredatından daha ilgili ve erişkin olmak üzere içerik ve imkan dâhilinde metotlara başvurur (Baldacchino & Farrugia 2002: 271).

Bir plana bağlı olmaksızın insan yaşamı içerisinde kendiliğinden oluşan eğitim etkinliklerine İnfomal eğitim adı verilir. İnfomal eğitim, aile içerisinde, televizyon izlerken, arkadaş gruplarında vb. kazanılan bilgi, beceri ve davranışları kapsanır. İnfomal eğitim sürecinin iki önemli öğrenme biçimi; gözlem ve taklittir (Tan 2007: 4).

İnfomal eğitim yüz yüze ilişkilerin yoğun olduğu, ekonomisi toplam acılık, avcılık, tarım gibi insan gücüne dayalı, toplumsal ilişkileri karmaşık olmayan toplumlarda, bireylerin toplumsallaşması ve hayata hazırlanması için yeterli olabilmektedir (Erden 2001: 16).

Formal olmayan eğitim, yaşamı içinde kendiliğinden oluşan, amaçlı ve planlı olmayan gelişigüzel gerçekleşen eğittir (Çelebi 2008: 9).

2.2.2; Örgün Eğitim

Belirli bir yaş grubundaki bireylere Milli Eğitimin amaçları doğrultusunda hazırlanmış eğitim programlarıyla okul çatısı altında düzenli olarak verilen eğittir. Örgün eğitim kapsamında bulunan basamakları, okulöncesi eğitim, ilköğretim, ortaöğretim ve yükseköğretim olarak sınıflandırabiliriz (Tan 2007: 4-5).

Örgün eğitim, belirli yaş gruplarındaki bireylere, önceden belirlenmiş amaç ve programlara bağlı olarak belirli sürelerde, okul adı verilen mekânlarda yürütülen diğeri eğitimi ifade etmektedir. Bu eğitim, okulöncesi eğitim, ilköğretim, ortaöğretim ve yükseköğretim olmak üzere dört kademedir oluşmaktadır (Özden 2005: 67).

Örgün eğitim okulda yapılan eğittir. Planlı, programlı ve düzenlidir. Yaş ilmi sınırlanmıştır. Okulöncesi eğitim, ilköğretim, ortaöğretim ve yükseköğretimde öğrenimlerini kapsamaktadır. Örgün eğitim; hiyerarşiktir, bir üst öğrenim kurumuna gidebilmek için bir alt öğrenim kurumundan mezun olmak gerekmektedir. Öğrencilere, her öğrenim süresi sonunda, niteliği ve geçerliliği belirten öğrenim belgesi verilmektedir. Örgün eğitimde, toplumun genel amaçlarını kapsayan belirli ve değişmeyen programlar yürütülmektedir (Çelebi 2008: 9).

2.2.3. Yaygın Eğitim

Okulöncesi eğitimden yükseköğretim sonuna kadar devam eden eğitime örgün eğitim denilmektedir. Okul dışında gerçekleşen bu eğitim, yaygın eğitim, halk eğitimi, yetişkin eğitimi gibi adlarla da anılmaktadır. Bunların yanında İş başında eğitim, hizmet içi eğitim, çıraklık eğitimi, adaylık ya da staj erlik eğitimi, geliştirme eğitimi gibi adlar altında genelde iş yerlerinde gerçekleştirilen eğitim etkinlikleri de bu kapsamda değerlendirilebilir (Özden 2005: 77).

Yaygın eğitim, planlı ve programlı eğitimidir. Ancak bu eğitime her yaş grubu bireyler katılabilmektedir. Örgün eğitim dışındaki eğitim etkinliklerini kapsamaktadır. Yaygın eğitimin özel amacı, Kıbrıs Türk Milli Eğitimi' nin genel amaçlarına ve temel ilkelerine uygun olarak, örgün eğitimden yararlanamamış veya örgün eğitimin herhangi bir kademesinden ayrılmış veya herhangi bir kademesinde bulunan yurttaşlara, örgün eğitimin yanında veya dışında verilen eğitimin tümünü kapsar (Çelebi 2008: 9-96).

Yaygın eğitim, örgün eğitim yanında veya dışında düzenlenen eğitim faaliyetlerinin tümünü kapsar. Yaygın eğitim, örgün eğitim ile birbirini tamamlayacak, gereğinde aynı vasıfları kazandırabilecek ve birbirinin her türlü imkânlarından yararlanacak biçimde bir bütünlük içinde düzenlenir. Yaygın eğitim, genel ve mesleki teknik olmak üzere ikitemel bölümden meydana gelir. Bu bölümler birbirini destekleyici biçimde hazırlanır (Çelik 2008: 6-12).

2.3. Türkiye'de Eğitim Ve Okul Yönetiminin Gelişimi

Türkiye'de 1924'den soma Amerikalı Filozof ve pedagog olan (John Dewey 1939: 13) Türk eğitim sistemi ile ilgili hazırladığı raporda, okul müdürleri yetiştirecek ders. ve programların açılmasına ilişkin bazı önerilerde bulunmuş ise de o günden bugüne "meslekte esas olan öğretmenliktir" yargısı benimsendiğinden eğitim ve okul yöneticisi yetiştirme konusunda Milli Eğitim Bakanlığı'nca geçmişte ciddi bir girişimde bulunulmamıştır.

Eğitim ve okul yöneticileri, başarılı "öğretim üyeleri arasından seçilerek atanmışlardır. Eğitim ve okul-yöneticiliğine atamalarla ilgili de yakın zamanlara kadar belirli ölçütleri geliştirilemediğinden siyasi terciğin, kayırmacılık ve hemşericilik ölü planda olmuştur. Türkiye'de kamu yönetiminin ve onun bir alt alanı olarak kabul edilen eğitim yöneticiliği ayrı bir alan olarak kabul ediliyor

1953 yılında Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsünün kurulması ile **gerçekleşmiştir**. Bu kurum bünyesinde 1979-1980 öğretim yılından itibaren de eğitim yönetimi uzmanlık programları açılmıştır. Yine 1962'de merkezi hükümet teşkilatı araştırma projesi (MEHTAP) raporunda eğitim yöneticiliğinin özel bir uzmanlık işi olması gerektiği, bu alanda yöneticiler yetiştirmek üzere üniversitelerde bölümler açılması önerilmiştir.

Bundan bir kaç yıl sonra da Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi kurulmuş, **bunu** Hacettepe Üniversitesi'nde alanla ilgili bölümün açılması izlemiştir. Eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesi 1962'de toplanan 7. Milli Eğitim Şurası'ndan itibaren çeşitli suralarda da tartışılmış ve konu en kapsamlı olarak 14. Milli Eğitim Şurasında ele alınmıştır (Kaya .1993 MEB 1993).

2.3.1. KKTC'de Eğitim Ve Okul Yönetiminin Gelişimi

Ülkemizde okul yöneticiliği veya bakanlıktaki herhangi bir göreve atanıp: asaleti onaylananların yeniden okula dönüşü söz konusu değildir. Ancak atanmada göz önünde tutulan kriterlerin ne derece objektif olduğu yıllardan beridir tartışılmaktadır. 19-30 Haziran 1995'te yer alan III. Milli Eğitim Şurasının Eğitim Finansmanı, Yasalar ve örgütlenme Bölümünün 14. maddesine göre "öğretmen tayin ve temlerine ilişkin yasa, tüzük ve yönetmelikler yeniden düzenlenerek ilgili tarafların da yer alacağı bir yapı oluşturulur.

Öğretmen terfilerinin açık sicille ve belli kriterlerin puanlanmasına dayalı bir sistemle yapılması ve terfilerde ilgili tüm tarafların söz sahibi olmaları sağlanır" şeklinde karar olinasına rağmen siyasi otorite bunu uygulamaya koymamış ve bugüne kadar yapılan, daha açık ve objektif kriterler içeren önerileri elindeki yetkiyi devretmeme güdüsüyle göz ardı etmiş ve dikkate almamıştır (Özyiğit 2003: 32-33).

Bütün bunlar, yöneticilerin hizmet içinde yetişmelerinin son derece **önemli** bir mesele olduğunu ortaya koymaktadır. Böylece hizmet içi eğitimi olan yönetici, daha çok başarılı ve araştırmaya, denemeye, görmeye, problem çözmeye imkanlar bulacaktır. Kaldı ki hizmet içi eğitimin temel amaçlarından biri de: personeli daha üst görevlere hazırlamaktır.

Kuşkusuz yukarıda anlatılanların tümü eğitimi yönlendiren eğitim yöneticileri için de geçerlidir. Hele KKTC Eğitimi'nin en önemli meselelerinden biri olduğu üzerinde bileşilen }eğitim yöneticilerinin yetersizliği" daha da önemlisi hizmet öncesinde bu görevlere hazırlanmamış oluşları, bu alanda hizmet içi eğitimi bir zorunluluk haline getirmiştir, Ne var

ki, yaz ve yarıyıl tatillerinde yapılan kısa süreli kurslar ya da seminerler beklenen hedefe ulaşmada yeterli olmamaktadır (Özyiğit 2003).

2.4. Hizmetİçi Eğitimin Amaçları

Hizmet içi eğitimin amacı, kişileri işletme amaçları doğrultusunda geliştirmek ve yenilemektir. Hizmet içi eğitimle belirlenen amaçlar hem örgütün hem de eğitim görecektir personelin ihtiyaçlarına yönelik olarak tespit edilmelidir. Ayrıca hizmet içi eğitimin amacı, personelin sadece genel kültürünü artırmak değil, personelin örgüt tarafından istenen niteliklere sahip olmasını sağlamaktır.

Hizmet içi eğitimin amacı şu şekilde sıralanabilir;

1. İşe başlayan çalışanın kuruma uyumunu sağlamak ve kurumun amaç ve politikalarını öğretmek,
2. Mevcut ve/veya değişen iş akışını çalışan personelin mümkün olan en kısa sürede öğrenmesini sağlamak,
3. Çalışan personelin işyerine olan aidiyet duygusunu geliştirmek,
4. Bilim, teknoloji, ekonomi ve iş hayatında meydana gelen gelişmelere ve değişimlere uyum sağlayarak, yeni metot ve tekniklerin geliştirilmesine katkıda bulunmak,
5. Ofiste gerçekleştirilen işlerin nitelik, nicelik ve verimliliğini artırmak,
6. Çalışan personelin görev, yetki ve sorumlulukları konusunda bilgileri artırılarak ofiste gerçekleştirilen işlerin zamanında gerçekleştirilmesine katkıda bulunmak ve hataların en aza indirilmesini sağlamak,
7. Malzeme ve enerji tasarrufunun gerekliliği verilerek, minimum maliyetlerle kaliteli mal ve hizmet üretimini sağlamak,
8. İş kazalarını ve meslek hastalıklarını önleyici bilgiler vermek, iş güvenliğini sağlamak,
9. İşin gerektirdiği temel mesleki bilgi ve becerileri öğretilerek, çalışan personelin kendine güvenini sağlayarak moralini yükseltmek,
10. Ofis ortamında çalışan kişiler ve departmanlar arasında iletişimi sağlamak,
11. Çalışan personele kariyer yapma imkanı sağlayarak, üst kadrolar için eleman ihtiyacını örgüt içerisinde sağlamak,
12. Çalışanın kariyer gelişimine katkıda bulunabilmek için değişik alanlarda yatay ve dikey geçişlerini sağlayacak tamamlama eğitimi almalarını sağlamak,
13. Örgüte dinamizm ve saygınlık kazandırarak çalışan personelinde işinde başarı ve saygınlık kazanmasını sağlamak.

2.4.1. Hizmet İçi Eğitimin Yararları

Önceden almış oldukları öğrenimle, hızla değişen bir toplumun ve mesleğin koşullarını karşılamakta zorluk çeken personelin, hizmet içinde eğitilmesi zorunluluğu gün geçtikçe artmaktadır. Her meslek alanında bilim ve teknolojik gelişmelerin etkisi yansımakta ve bu nedenle çalışanlara hizmet içi eğitimi gerekli kılmaktadır. Hizmet içi eğitimin bireysel ve kurumsal yararları büyüktür. Önemli olan kurumun faaliyet alanına ve çalışanlara uygun eğitimin belirlenmesi için gerekli titizlik gösterilmiş olmasıdır. Ayrıca eğitimden sağlanan yararın, eğitim süresince katlanılacak maddi ve manevi yükten fazla olmasına dikkat edilmelidir. Aksi takdirde hizmet içi eğitim anlamsız olur. Plansız ve programsız bir eğitim işletmeye gereksiz harcama yapmasına neden olabilir.

Hizmet içi eğitimin kurum açısından sayabileceğimiz yararları şunlardır;

- a) Üretim sektöründe üretilen malın, hizmet sektöründe ise sunulan hizmetin kalitesi artar.
- b) Üretimde verimlilik artar.
- c) Hatalı üretim azalır.
- d) Kurum çalışanlarının eğitimi ile kurumun kendini daha rahat yenilemesine katkı sağlar.
- e) İş tekniklerinin, iş analizlerinin, iş metodlarının geliştirilmesini kolaylaştırır.
- f) Çalışanların yenilikleri kabul etmeleri, gelişmeleri takip etmelerini kolaylaştırır.
- g) İşletme içerisindeki her türlü giderlerin miktarları belirli ölçüde azalır.
- h) Kurumun toplumdaki saygınlığı artar.
- i) Kurumda iletişim kolaylaşır, yapıcı ilişkiler kurulur.
- j) Çalışan personelin iş yükü ve çalışma arkadaşları ile ilgili şikayetlerinde azalma olur.
- k) Hataların azalması kontrol yükünü de hafifletir.
- l) Üstlerin astlarını denetleme işleri kolaylaşır.
- m) Hizmet içi eğitimin etkin olduğu işletmelerde, yönetsel kararlar daha doğru ve zamanında alınmakta ve uygulamayı kolaylaştırıcı özelliği bulunmaktadır.

2.4.2. Hizmet İçi Eğitimin Temel İlkeleri ve Planlaması

Hizmet içi eğitimden istenen sonuçlara ulaşılabilmesi için eğitimin aşağıda belirtilen ilkeler doğrultusunda planlanması gerekmektedir. Bu ilkeler;

- a) Süreklilik
- b) Kapsamlılık
- c) İsteklilik
- d) Katılma
- e) Uygunluk
- f) Özendirici Ortam

2.4.3. Hizmet İçi Eğitimin Verimlilik ve Kaliteyi Arttırıcı Etkisi

Eğitim ile üretim kalitesinin ve veriminin artışı arasında doğrusal bir ilişki vardır. Verilen eğitimler; işgücü niteliğini artırmakla doğrudan, teknik gelişmeyi ve yöneticilerin davranışlarını etkileyerek girdilerin akılcı kullanımını sağlamakla da dolaylı olarak verimliliğe etki etmektedir (Öztürk M, Sancak S, "Hizmet İçi Eğitim Uygulamalarının Çalışma Hayatına Etkileri).

İşletmede verimliliğin artırılması eğitim programının etkinliğine bağlıdır. Etkinlik, verimlilik ve kalite işletmede yerleşmesi, işletme faaliyetlerinin olumlu yönde gelişmesine, tüm kaynakların ve zamanın etkin kullanımının sağlanmasına, grup çalışma, sınıf gelişmesine, çalışan personelin yaratıcılığının gelişmesine ve işlerin üstlenilmesinde istekli olunmasına katkı sağlamaktadır,

2.5. Değişim ve Eğitim Yöneticiliği

Her şeyden önce eğitim yöneticilerinin değişim olgusunu doğru algılamaları gerekir. Kişilerin düşünsel ve eylemsel eğilimini geçmişe veya geleceğe dönüklüğü gelişmişlik seviyesinin bir göstergesi olarak düşünülebilir. Kendini geliştirmiş kişiler, geçmiş tecrübelerden yararlanmakla beraber, düşünce ve eylemlerini de geleceğe yöneltmiş kişilerdir.

Bilimsel düşünceye sahip olanlar bugünden hareket ederek geleceği anlamaya, geleceğin şartlarını oluşturmaya ve uygulayıcılara sunmaya çalışanlardır. Yani bireylerin

yaşanmakta olan değişmelere uyumu yanında, süreklilik özelliğine sahip olan ve gelecekte daha da farklılaşacak daha yeni değişmelere uyumları söz konusu olmaktadır.

Değişimin. kendi yapısının değiştiği "gelecek hemen gelmek üzeredir" sloganının geçerli olduğu söylenebilir. Hedefleri ve idealleri olan, insanların çağın refah standartlarına ulaştırmayı amaçlayan toplumların değişimi "isteğe bağlı" değil, bir gereklilik, zorunluluk ve olağan bir süreklilik olarak algılaması beklenir. Yakın zamana kadar yüzyıllara, on yıllara sığan gelişmeler ve değişimler artık yıllara, aylara, hatta günlere sığmaktadır. Her alandaki yöneticilerin konumuzla ilgili olmak üzere eğitim yöneticilerinin bu gerçeği göz önünde bulundurarak yöneticilik alanlarıyla ilgili yaşanan ve yaşanacak olgulara göre yapısal ve davranışsal düzenlemelere gitmeleri beklenir. Bunun da ötesinde yöneticilerin, olayları sadece takip eden değil, olayları hazırlayan, oluşturan ve geleceği kendisi kestirerek yenilikleri başlatan ve geliştiren bir lider konumunda olmaları gerekir. Değişimi doğru algılayan toplumların lider ve yöneticilerinin davranışı bu olmalıdır.

Geleceğin toplumu, eğitim sistemlerinin yetiştireceği insan tipine göre şekil alacaktır. Ülkeler, küreselleşme sürecine göre eğitim sistemlerini uyarlama ve küreselleşen dünyanın evrensel değerlerine uygun bir eğitimi gerçekleştirme çabası içindedirler (Çelik 1995:5S7). Bu çabayı ortaya koymada eğitim yöneticilerine ve eğitim örgütlerindeki insan kaynakları yöneticilerine önemli görevler düşmektedir. Örgütlerde insan kaynağı uygulayıcısı, küreselleşme sürecine giren örgütlerin merkezinde bulunur (Burke 1997:73). İnsan kaynağı uygulayıcısı için Rhinesmith'ın kitabı (1996) altı anahtar yeteneğin global akıl gitişirini yönüne odaklanmıştır. Bunlar; rekabetçi yönetim, karmaşıklık, örgütsel hiyerarşi, çoklu kültürel takım, öğrenme ve değişimdir. Eğitim örgütlerini çevredeki örgütlerle rekabet edebilir duruma getirmek, çağdaş bir örgütsel hiyerarşiyi oluşturmak, okulların her birini farklı kültürel ortamların etkilediğini göz önünde bulundurarak, öğretim ve yönetim stratejileri geliştirirken her okulu ayrı bir birim ve değer olarak kabul etmek gerekmektedir.

Toplumlar ve toplum içindeki örgütler değişim gerçeğini kabullenerek, etkililiklerini sürdürebileceklerdir. Sürekli yeni değişikliklerin görüleceği bir gelecekle yüz yüze bulunmaktadır (Morgan 1989:32; Ehrlich 1997:87). Değişim yenilikçiliği, yenilikçilik de insanların potansiyel yaratıcılıklarının serbest bırakılmasını gerektirmektedir. Değişim güplük menümüzün değişmeyen parçasını oluşturur (Morgan 1989:33). Hedefi insan davranışlarını olumlu yönde değiştirmek olan eğitim örgütlerinin, okulların, değişim sürecinden etkilenmemesini düşünmemektedir. Aynı zamanda kültürü yayma görevini üstlenen eğitim

kurumlarının, değişimin ve yenileşmenin hızına kendini uyduramaması, etkilediği toplumların da yenileşmenin gerisinde kalmasına neden olacaktır.

Okul yöneticisinin "okulumu daha iyi nasıl yönetebilirim?". sorusunu sürekli kendisine sorarak, aldığı uygun cevaplara göre okulunda yeni davranışlar geliştirmesi ve okulunu yönetmesi beklenir. Öğretim üyelerinin etkili plânlar yapmada, daha etkili öğretim yöntem ve tekniklerini araştırmada, öğrenmeyi gerçekleştirmek üzere sınıfı en işlevsel yöntemlerle yönetmede (etkili ve demokratik sınıf yönetiminde) sürekli atayışlat içinde bulunmaları gerekir. Bilgi bombardımanı altında kalan insanların, bilgi kaynaklarından öncelikler belirleyerek nasıl yararlanacağı da temel sorulardan birini oluşturmaktadır. Tüm bilgi ve becerileri kavratmak olanaklı olmadığına göre "öğrenmeyi öğretmek" öğretim üyelerinin görevleri arasında bulunmaktadır.

Değişim ve yenileşme süreci doğal olarak örgütlerin yapısını, örgütsel davranışlar ve çalışanlarla ilgili yönetim işlerini de etkilemiştir. Artık örgütlerdeki çalışanlarla ilgili iş ve işlemlerin düzenlenmesi insan kaynaklarının yönetimi kavramıyla ifade edilmektedir (Ehrlich 1997:85-89). Yeni bir bakışla insan potansiyelinin nasıl işlevselleşeceği ve insanların daha çok bilgi donanımlı ve becerili nasıl yönetileceği hakkında, mevcut yönetim anlayışını değiştiren varsayımlar la uğraşmaktadır. Buradan hareketle insan kaynakları yönetimi birini, değişimi tahmin eden ve bunu yerine getirmek için gerekli olanları dikkate alan bir örgütlenmeyi gerçekleştirme Hdir. (Ehrlich 1997:87).

Milli Eğitim Bakanlığı, il/ilçe Milli Eğitim Müdürlükleri ve Okul Müdürlüklerinde "insanlar" çalıştığına göre, eğitim örgütlerinin insan kaynakları anlayışını uygulamaya koymaları gerekir. Eğitim yöneticileri, öğretim üyelerin, uzmanlar, teknik ve yardımcı personel, eğitim çalışanlarını oluşturur. Eğitim çalışanlarına çağdaş personel anlayışı ile yaklaşılarak insan kaynakları yönetiminin gereklerinin ortaya konulması beklenir. Eğitim örgütlerinde önceliğin insan olması, iş görenin merkeze konulması, onun sadece ekonomik gereksinimlerinin değil, sosyal, kültürel, psikolojik ve güven gereksinimlerinin de dikkate alınması gerekmektedir.

Öğretmen ve diğer eğitim çalışanlarına sürekli kendilerini geliştirebilecekleri imkan ve fırsatların sunulması, kendilerinin fark ettikleri ya da fark edemedikleri yeteneklerini geliştirebilecekleri ortamların hazırlanması insan kaynakları yönetimi anlayışının gereklerindendir. Öğretmen, öğrenci ve veli temsilcilerinin ilgili okul etkinliklerine ve kararlara katılmaları, en teknolojik eğitim araçlarına sahip olmaları, sürekli ve doğru olarak

bilgilendirilmeleri ve okulunda içten ve severek görev yapabileceği motivasyon ortamını bulmaları da gerekmektedir.

2.5.1. Bilgi Toplumunda Eğitim ve Okul

Bilgi kavramı Latince "informato" kökünden gelmekte, biçim verme", "biçimlendirme" ve "haber verme" anlamlarında kullanılmaktadır. Bilgi genel anlamda düşünme, yargılama, akıl yürütme, okuma, gözlem ve deney yoluyla elde edilen "düşünsel ürün" ya da "öğrenilen şey" olarak tanımlanmaktadır. Bilgi, bu anlamıyla belirli bir süre çten geçerek işlenmiş, sahibi için anlamlı olan, yönetsel karar almada stratejik öneme haiz olduğu varsayılan veya gerçek değeri olan veri demektir (Öğüt 2003, 9).

Çağdaş uygarlığın ulaştığı bilgidüzeyini tanımlamada tam bir görüş birliğine henüz varılmış değilse de, son 20 yıl içerisinde bilim ve teknolojideki baş döndürücü gelişmelerin meydana getirdiği bilgi patlaması ve bilgi teknolojilerinin toplumsal ve ekonomik gelişmeye sundukları olanaklar dikkate alındığında, Toffler'in "üçüncü dalga" olarak betimlediği aşamanın "bilgi çağı", bu dönemin öngördüğü toplumun da "bilgi toplumu" olarak adlandırılması uygun görülmektedir (Özden 2002 15).

Enformatik yüzyıl ya da bilgi çağı, bilginin üretim için temel kaynak olduğu, bilgi üretimi ve iletiminin yaygınlaştığı, bilgi üretimi ve dağıtımında çalışanların çoğunlukta olduğu, sürekli öğrenme ve bilgilenme yoluyla değişme ve gelişmenin kaçınılmaz hale geldiği yeni toplumsal ve ekonomik örgütlenme dönemini işaret etmektedir (Öğüt 2003, 5): Bilgi çağı, öğrenmeyi herkes için olanaklı kılan yeni eğitim teknolojilerinin gelişmesiyle yol açtığı için (Reddi 1991, 347), "Sanayi Devrimi"nden sonra insanlığın bugüne dek tattığı olduğu en önemli olay olarak nitelendirilmektedir. Birçok akademik yayında, 'enformatik yüzyıl'

Devrimi "nin ekonomik, siyasal, toplumsal ve kültürel alanlarda ve ilişkilerde köklü değişimleri yol açacağı ileri sürülmektedir (Kaplan 1991, 5).

Türkçedeki bilgi kavramıyla pek çok bilgi kategorisi kastedilmektedir. örneğin, gündelik bilgi, ya da malumat, geleneğin bilgisi, dini bilgi, bilimsel bilgi gibi. Oysa İngilizcede bilgi ile ilgili 'Information' ve 'knowledge' sözcükleri, farklı bilgi türlerini ifade etmektedir. Burada konumuz açısından söz konusu olan bilgi türü, bunlardan daha çok bilimsel süreçlere bağlı olarak üretilen sistemli ve stratejik bilgiyi ifade etmektedir. Yani söz konusu bilgi, malumat olarak nitelendirebileceğimiz bilgi türünü dışlamaktadır.

Bilgi, gelişmiş toplumların elinde bulundurduğu bir egemenlik aracı ve güç, önemli bir kaynak ve sermaye olarak görülmektedir. Söz konusu bilgi, gelişmiş ülkelerde üretilmekte ve diğerlerine pazarlanmaktadır. Bilgi toplumu, kısaca özel ve kamu yaşamında bilgiyi **üretme**, bilgiye ulaşma ve bilgiyi kullanma yeteneğinin geliştiği; üretilen bu bilginin teknolojiye çevrildiği, böylece toplumsal dönüşümün sağlandığı bir toplum tipini ifade etmektedir (Şişman 2002).

20. Yüzyılın ortalarında başlayan, özellikle son çeyreğinde yoğunlaşan değişimler, ekonomik, sosyal, siyasal ve kültürel alanlarda olduğu gibi eğitim alanında da değişmeyi zorunlu kılmaktadır. Bu bağlamda son yıllarda gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerin çoğu, eğitim sistemlerini geliştirmek amacıyla birçok yenilikler yapmıştır. Bu yenilikler, sistem düzeyinde reformları, modern kurumlar oluşturma çabalarını, modern öğretim araç ve gereçlerin sağlanmasını, öğretim üyelerinin mesleki bilgi ve beceri düzeylerinin yükseltilmesini ve okul yönetiminde yenilikler yoluyla öğretme-öğrenme sürecini geliştirmeye yönelik değişik politika ve uygulamaları kapsamaktadır (Karip 1996 245}.

2.5.2. Eğitimde Türkiye' deki Uygulama

Kanun, Yönetmelik, Kalkınma Planları ve Şura Kararlarında Eğitim Yöneticiliği: 19 Ekim 1983 tarih ve 18196 sayılı Resmi Gazete' de 83/6854 sayılı kararla Devlet Memurları Eğitimi Planı son derece kapsamlı bir biçimde ele alınmıştır. Ancak; Açıkça görüldüğü gibi yönetici seçiminde ilkeler olan nitelik ve tercih kapsamına "yöneticilik eğitimine bakılarak, yöneticiler seçilir" diye hiç bir ize rastlanılmamaktadır. Öte yandan sözü edilen yönetmelik, hem politik etkiye hem de adam kayırmaya oldukça açık bir yapı gösteren bir yönetmelik# gibi durmaktadır. Bütün bunların yanı sıra; Merkez örgütünün üçüncü ve dördüncü maddeleriyle oluşturulması öngörülmüş bulunan, derecedeki eğitim kurumlarının öğretim programlarını, bakanlıkça gerekli görülen yönetmelik, tüzük ve kanun tasarılarını incelemek, bakanın onayına sunulacak kararları almak üzere ikinci bir kuruluş olarak "Milli Eğitim Şurası" oluşturulması öngörülmüştür.

2.5.3. Genel Olarak Eğitim Ve Toplum İlişkileri

En geniş anlamıyla, en genel düzeyde eğitim sosyolojisi, eğitim ile toplumun diğer kurumsal düzenleri arasındaki işlevsel ilişkileri inceler. Belli başlı diğer kurumsal düzenler ise ekonomi, siyaset, din, aile ve boş zamanlardır. Böyle bir anlayış, zorunlu olarak

karşılaştırmalı niteliktedir. Bu açıdan eğitim sosyolojisine baktığımız zaman aşağıdaki karakteristik sorunlar sanayi toplumlarında ortaya çıkar.

a. Eğitsel düşünceler, kuramlar ve politikaların toplumsal kökenleri, bunların belirleyicileri ve uygulanmaları.

b. Eğitsel kurumlar ya da eğitim sisteminin daha geniş toplumsal-yapı ile olan ilişkileri.

Örneğin:

1. Demografisi ile (Nüfus miktarı ve nüfusun niteliği).
2. Ekonomisi ile (İnsan gücünün sağlanması ve niteliği).
3. Siyasal sistemi ile (Ulusal önderlerin yetiştirilmesi).
4. Toplumsal tabakalaşma sistemi ile (Toplumsal seçilme ve farklılaşma, öğretim mesleği sosyolojisi) ilişkiler gibi.

c. Çevrenin İnfomal eğitsel etkileri.

Örgün eğitimi geliştirici ya da engelleyici maddi ya da manevi etkenler (Örneğin sosyoloji - ekonomik durum, aile çevresinin büyüklüğü ya da diğer özellikleri, toplumsal sınıfın, etnik grupların, dinsel grupların, yaş gruplarının ve diğer alt grupların tutufü ve değerleri.

2.5.4. Eğitimcilerin Eğitimi

Öğretim üyelerinin yetiştirilmesinde, araştırmacılar ve eğitimle ilgili tüm kişilerin yeterli ve etkin olarak sosyoloji öğrenimlerinde onun katkılarının farkında olup eğitimin anlaşılmasında geniş ölçüde yardımcı olunacağı belirtilmektedir. Bu amaçla/ öğretmen olacıklara eğitim sosyolojisi gereklidir. Böylece onlara genel bir temel görüş verilir.

2.5.5. Eğitimin Toplumdaki Yerinin İncelenmesi

Eğitimin hem toplumda ve hem de topluluktaki yeri farklıdır. Cook, kitabında, eğitsel kurumların topluluktaki işlevi ve okul ile topluluğun diğer görünümleri arasındaki ilişkiler üzerinde durur. Ayrıca birçok köy sosyologları da ilk ve ortaokula devam bakımından toplulukları incelediler. JVamer'da yersel topluluğun statü yapısında okulun işlevi üzerinde durmuştur. Bütün bu sosyologlar toplum ve topluluk incelemelerinde özellikle eğitimin işlevine önem vermişlerdir. Toplum, sınırları belli bir doğal çevrede ortak amaçlar için bir

araya gelmiş, karşılıklı oluşturulan kurallara bağlı, işbirliği ve dayanışma içinde olan insanlardan oluşur. (Başaran; 1983 ;48) Yukarıda belirttiğimiz gibi, her toplum varlığını sürdürmek için eğitim kurumuna gereksinim duyar.

O halde eğitim, toplum yaşamının kurallara göre ve düzenli olarak sürdürülmesi için toplum tarafından oluşturulan temel toplumsal kurumlardan biridir. İşte bu noktadan sonra, toplum ve eğitim birbirlerini tamamlayan iki kavram haline gelmiştir. Bilindiği gibi eğitimin işlevlerini yerine getirebilmesi için mutlaka bir toplumsal ortam ve atmosfere gereksinimi vardır. Yani ancak toplum varsa eğitim vardır. Fakat öte yandan yukarıda tanımını yaptığımız toplum da ancak eğitim, yani insan ilişkileri ve etkileşimi varsa varlığını sürdürebilir. Dikkat edilecek olursa, bu kaçınılmaz ve olmazsa olmaz ilişkiyi bir toplumun oluşumundan itibaren başlatmıştık. Öyle ise, mutlaka bir öncelik ya da sıralama yapmak gerekirse, toplum bir amaç, eğitim de bu amacı gerçekleştirmenin vazgeçilmez bir aracı olarak görülebilir.

Bu nedenle hemen her toplumun meydana gelme sürecinde kendine özgü değerlerle oluşturduğu bir yapısı vardır. Bu yapıyı ulaşılması gereken amaç olarak kabul ettiğimizde, eğitimi de bu amacı gerçekleştirmede en önemli ve doğrudan araç olarak anlıyoruz. Değişime açık, gelişmeyi sağlayan toplumların başvuracağı ilk kurum gene eğitim olmaktadır. Öyle ise, eğitimin en belirgin özelliği toplumsal yönüdür. Çünkü her toplumda eğitim, o toplumun yapısına yani toplumsal özelliklerine bağlıdır. Eğitim bir toplumdan diğerine" büyük değişiklik gösterir.

Hatta eğitim tarihsel süreçte, aynı toplumda farklı zamanlarda, farklı biçimlere bürünür. Eğitim sistemi, ya da eğitim süreci de diğer toplumsal, siyasal, ahlaksal kurumlar gibi, işlevlerini yerine getirirken meydana geldikleri toplumun özelliklerini yansıtar. "Bu nedenle geçmişte ve şimdi olduğu gibi en ince ayrıntılarına kadar eğitim ideali ve fikri toplumun eseridir. İnsana olmak istediği tasviri çizen, bu tasvirde, resimde teşkilatlanan bütün özelliklerini yansıtan toplumdur" (Durkheim 1950,95). O halde, bir ülkenin eğitim sistemini toplumsal yapısını dansoyutlamak olanaksızdır. Eğitimi resmi kurumlar (okullar) aracılığı ile toplumdan etkilenmeden, toplumsal değerlere karşın uygulamak hiçbir ülkede mümkün olmamıştır.

Eğitim ancak bireyin toplumun değerlerine ve yaşam biçimine uyum sağlaması amacıyla uygulandığında toplumsal ahenk ve uyuma katkıda bulunur. Bireyin uyum göstermesi söz konusu olan bu değerlerin iki tür oldukları söylenebilir. Bunlar kazanılması istenen değerler ve gerçek değerlerdir. Bir toplumun yasaya geldiği ve o an için sahip olduğu

norm ve değerler, o toplumun gerçek tercihlerini gösterirler. Ancak dinamik, ilerlemeci ve yeniliklere açık toplumlar ise bireylerde bazı ideal ve beklentilerin oluşmasına olanak sağlarlar. İşte bu noktada organize eğitim kurumlarının işlevi daha açık olarak ortaya çıkmaktadır.

Bir yandan toplumun mevcut değerlerini aktarırken, öte yandan toplumun geleceğe yönelik ideal ve beklentilerini karşılayacak yetenekte bireyler yetiştirmek. Eğitim uygulamalarının toplumun gerçek norm ve değerleri ile kazanılması istenen norm ve değerler arasında bir denge oluşturması toplumsal istikrar ve düzen açısından çok önemlidir. Zira dayanakları toplumsal olan eğitim uygulamaları sonuçta toplumu oluşturacak toplumun varlığını sürdürecektir. Bu nedenle bir toplumda eğitimin amaçları saptanırken bireysel ve sosyo-kültürel yönlerine dikkat edilmeli ve toplumsal yeterlik ölçütü göz önünde bulundurulmalıdır. (Tezcan 1992 39). Toplum-eğitim ilişkisinde en birincil amaç, eğitim kurumlarının yeni kuşaklara toplumun kültürünü tanıtmasıdır.

2.6. Yönetim

Yönetim evrensel bir kavramdır. Önceden ne yapacağının kestirilmesi oldukça zor olan insanla uğraşır. İnsanın toplumsal yaşama gereği olan diğer kişilerle ilişkilerini, onların çeşitli etmenler altındaki davranışlarını inceler. Bu anlamda hepimiz birer yönetici sayılırız. Ustalarımızı, zamanımızı ve faaliyetimizi planlayıp, örgütler, onları yönlendirir ve kontrol ederiz. Böylece kendimizi yönetiriz. Aile-babası işlerini, ev faaliyetlerini ve çocuklarını yönetirler. Öğrenciler okulda çeşitli konu ve derslerde başarılı olmak için zamanını kullanmayı yönetmek ve denetlemek zorundadır. Daha üst düzeyde ele alınırsa başhekim hastaneyi, müsteşar bakanlığını, ziraatçı çiftliğini, genel müdür-şirketini, dekan fakültesini yönetmek zorundadır. Bu çeşitli uğraşlar farklı alanlara aitmiş gibi görünse de hepsinin ortak yönü, farklı amaçlara yönelik örgütsel çabanın yönetilmesidir. (Can 2001).

Yönetim en küçüğünden (aile, işletme gibi): en büyüğüne (devlet, uluslararası örgütler gibi) kadar tüm örgütlerde geçerli ve gerekli bir işlevdir. Yönetim, örgütlerin amaçlarına etkin ve verimli ulaşabilmeleri bakımından zorunlu bir işlevdir (Tortop ve diğerleri,199),20). Diğer bir deyişle yönetim, örgütler için hayati bir öneme sahiptir. Bir toplumun örgütlerindeki yönetim anlayışı ve uygulamaları ile o toplumun kalkınmışlık düzeyi arasında doğrusal bir ilişki olduğunu söylemek mümkündür. Yönetim kalitesi tüm toplumu etkiler yönetim bilimciler yönetim kavramını çeşitli biçimlerde tanımlamaktadır.

Yönetim, evrensel bir süreç, toplumsal yaşam kadar eski bir sanat gelişmekte olan bir bilimdir. Süreç olarak yönetim, bir takım faaliyet ve fonksiyonları, sanat olarak yönetim, bir uygulamayı, bilim olarak yönetim de sistematik ve bilimsel bilgi topluluğunu ifade eder (Baransel 1972: 25).

Yönetim insanlığın tarihi kadar eski bir olgudur. Örgütlenmiş bir insan grubunun bir takım amaçları gerçekleştirmek için bir takım işleri yapma çabası gösterdiği her yerde örgüt ve yönetim söz konusu olmuştur. Ancak, yönetimin hem planlanmış bir faaliyet hem de sınırları belirlenmiş bir bilim alanı olarak başlangıcını saptayacak tek bir tarih söyleme olanağı yoktur.(Kaya 1993: 31- 38).Lakin yönetimin bilimsel olarak ele alınmasına 1900'lü yıllarda başlandığını söyleyebiliriz (Başaran 1989: 40).

Yönetim alanında ilk bilimsel eserler Fayol ve Toylar tarafından yazılmıştır. <Fayol, yöneticinin yapacağı işleri (yönetim Süreçlerini) analiz ederken, Toylar, işçilerden en yüksek verimi alınanın yollarını gösteren bilimsel işletme ilkelerini ortaya koymuştur (Binbaşıoğlu 1988b: 2,3 Bursalıoğlu 1991a: 16-18).Zamanla örgütlerin büyümesi ile iş bölümü ve uzmanlaşmanın artması, diğer örgütlerle iletişimin gelişmesi ve ilişkilerin karmaşıklaşması gibi nedenlerle örgüt ve yönetime daha ussal bakma ve yönetici yetiştirme sorunu ortaya çıkmıştır. Wilson, Toylor, Weber, Urwick ve Gulick gibi ünlü yönetim bilimciler, örgütsel ve yönetsel deneyimleri evrensel ilkeler durumuna getirerek, yönetimi sına- yanılma mekanizmasının pahalılığından korumak, etkililik ve verimi artırmak amacıyla yönetim biliminin bir uzmanlık alanı olarak gelişmesine büyük katkılarda bulunmuşlardır (Kaya 1993: 147).

Eğitimin bilimselleşmesinin 19. Yüzyıl sonların ve özellikle 20. Yüzyılda gerçekleştiğini söylemek olasıdır (Varış 1991: 23-24).Bilimsel yönetimin eğitime girişi, yirminci yüzyılın başlarında işletme ilkelerinin okula uygulanması ile .gewek:leşti (Bursalıoğlu 1991 a: 14). Yönetim alanındaki bilgi birikimi, örgüt ve yönetim kurunlapı yanı sıra, yönetsel davranış teorilerini de ortaya koymuştur (Başaran 1994: 143).Ayrıca bu birikim, yönetim teori ve ilkelerinin diğer alanlarda da uygulanmasını sağlamıştır. Özellikle İkinci Dünya Savaşı'ndan sonraki ekonomik, sosyal ve politik gelişmeler, diğer alanlarda olduğu gibi eğitim alanında da kendine özgü araştırmalar yapma zorunluluğu ortaya koymuştur. Böylece eğitim yönetimi ayrı bir uzmanlık alanı olarak ortaya çıkmıştır (Kaya 1993. 39).

Örgüt özellikleri açısından değerlendirildiğinde, bürokratik bir yapıya sahip clan-yetki ve sorumluluğun hiyerarşik olarak dağıtıldığı, biçimsel bir yapının bulunduğu eğitim kurumları da birer örgüt olma özelliği taşırlar. Temel girdisi ve çıktısının, insan, olması ve eğitimin temel hedefi olan " davranış değiştirme" sürecinin, oluşturduğu özel bir çevre olması eğitim örgütlerini ve bu örgütlerin yönetimlerinin önemini artırmaktadır. Yönetim biliminin özel bir alanı olan eğitim yönetiminin önemi, eğitim örgütlerinin özelliklerinden dolayı her geçen gün artmaktadır.

Eğitim Yönetimi, toplumun eğitim gereksinimlerini karşılamak üzere kurulan eğitim örgütünü, önceden belirlenen amaçları gerçekleştirmek için etkili işletmek, geliştirmek ve yenileştirmek sürecidir (Başaran 1994: 12). Davranış değiştirme süreci olarak ifade edilen eğitimin, büyük oranda gerçekleştiği yerler olan okulların kendilerine özgü özellikleri, yönetimlerin önemini artırmaktadır (Bursalıoğlu 1991: 32-34).

- a) Okul örgütünün en önemli ve açık özelliği, üzerinde çalıştığı ham maddenin toplumdan gelen ve topluma giden insan oluşudur.
- b) Okulda çeşitli değerler bulunur ve bunlar çatışma halindedir.
- c) Okul örgütünün ürünün değerlendirme gücü vardır.
- d) Okul özel bir çevredir.
- e) Okul, çevredeki formal ve İnformal örgütlerin yön verdiği ya da etkilediği bir örgüttür.
- f) Okul, kültür değişmesini sağlayan örgütlerin başında gelmektedir,
- g) Okul, bürokratik bir kurumdur.
- h) Her örgüt gibi, okulun da kendine özgü bir kişiliği olur. (web.İnönü.edu.tr/-hdemirtaş/Tez.htm- 101k).

Eğitimin genel kavram ve süreçlerinin okul düzeyinde başarıyla uygulanması, okul yöneticisine ve onun okul yönetimi hakkındaki bilgi ve becerisine bağlıdır. Bunun başarabilecek bir yöneticinin okul yönetimi ile ilgili kavram ve süreçleri bilmesi kadar, davranış bilimlerinde de iyi yetişmiş olması beklenir (Bursalıoğlu 1991: 5-6). Temel girdisi ve çıktısı insan olan eğitim kurumlarında, insan ilişkilerinin ve bu ilişkilerin yönetiminin çok önemli olduğu söylenebilir. Eğitim yönetimi içerisinde yer alan insan ilişkileri, bir örgütteki insanları birleştirip ahenkleştirerek, çalışına durumuna sokmayı amaç edinen bir yönetim eylemidir (Başaran 1994:139). Buradan insan ilişkilerinin yönetiminin, eğitim yöneticilerine önemli sorumluluklar yüklediği ve etkili olmak isteyen bir eğitim yöneticisinin insan

ilişkilerini yönetmek açısından etkin olması gerektiği söylenebilir (web.İnönü.edu.tr/-hdemirtaş/Tez.htm -10Ek).

Böylece eğitim yöneticiliğinin bir bilim ve meslek alanı olarak hem hizmet öncesi hem de hizmet içi eğitiminin alınması zorunluluğu ortaya çıkmaktadır. Yetkin okul yöneticisi, sonunları deneme - yanılma modeli yerine, bilimsel bir yaklaşımla çözüme ulaşacaktır. Aksi halde, okula gelen öğrencide belirlenen süreçte istenen farklılaşma, gerçekleşmeyecektir.

Mevcut okul yöneticilerinin geleneksel hizmet öncesi eğitimleri, seçme ve iş başında yetiştirilmeleri bir takım yetkilerin onlara aktarılmasını engellemektedir; Ancak okul yöneticiliğinin bir meslek alanı olarak hizmet öncesi ve hizmet içi eğitimi bilimsel modellere oturtulduğu takdirde, daha fazla yetki aktarılabilecek daha yetkin okul yöneticileri yetiştirilecektir (Açıkalın 1994:5). Okul yöneticisi eğitimsel, mesleki ve kişisel becerilerinin yanında, eğitim yönetimi konusundaki "kavram, ilke, model, teori, süreç ve uygulamalara" ilişkin belirli bilgilere sahip olmalıdır (Güçlü 1996:561).

Eğitimin yöneticiliği bir meslek alanıdır. Bir meslek alanı ise kişisel deneyimlerin yeterli olmayacağı ölçüde bilgi ve beceriler gerektirir (Başaran 1994:186). Bu bilgi ve birikimin oluşma süreci yönetim tarihi kadar eskidir. Eğitim yöneticiliği alanında görev almaya aday yöneticilerin hem hizmet öncesi yetiştirme; hem de hizmet içinde sürekli geliştirme sürecinden geçmeleri sağlanmalıdır. Çünkü, öğretmenlik bilgi ve formasyonunu yönetim için gerekli, ancak yeterli değildir. Açıkalın (1994b: 148)'a göre, "Eğer öğretmenlik profesyonel bir uğraş alanı olarak kabul edilirse; bir uğraş alanındaki becerilerin başarıların başka meslek alanlarında doğrudan geçerli olmayacağı kolayca anlaşılabilecektir". Yani başarılı öğretim üyelerinin başarılı birer okul yöneticisi olacağı görüşü bilimsel olmaktan uzaktır.

Bursalıoğlu (1991 a: 15)'a göre, eğitimde yöneticiliğin mesleklaşma ve kurumlaşmasına en büyük engel, öğretmenlik ve yöneticilik görevleri ve değerlerinin karıştırılması olmuştur. Bu karışma öğretmen yönetici tipinin doğmasına ve aynı kişinin değişik iki değer sistemini gerektirdiği rolleri oynamasına yol açmıştır.

Eğitim yöneticileri hem yönetim alanında iyi yetiştirilmeli hem de değişen kanunlar, tüzük ve yönetmenliklerden haberi olmalıdır. Ayrıca, yönetici çağın değişen koşullarına göre kendisini sürekli geliştirebilmelidir (Binbaşıoğlu 1988a: 172, Taymaz 1995,15). Eğitim ve

okul yöneticilerinin gerekli yetenekleri kazanabilmeleri için hizmet öncesi ve hizmet içinde gelişen ve yenileşen yönetim alanında yetiştirilmeleri gerekir.

Eski Milli Eğitim Bakanlarından Nevzat AYAZ, il milli eğitim müdürlerine hitaben bir konuşmasında şöyle demektedir: "*Okul ne ise müdür o, müdür neyse okulda odur ilkesinden hareketle okul yöneticisi seçiminde son derece duyarlı davranınız, isabetli seçim yapınız. Yapınız ki, eğitim öğretim ve yönetim açısından sizin ve kamuoyunun okullardan beklentileri gerçekleşsin*" (Ayaz 1994:5). Okul yöneticisinin okulun tilin işlerinden sorumluluğu olması, onun seçiminin de titizlikle yapılmasını gerektirir. Okul yöneticiliğinin öğretmenlik mesleğinden ayrı bir eğitiminin olması gerektiği, eğitim yönetimi bilimcileri tarafından kabul edilmiştir.

Çünkü hem öğretmenlik hem 'de yöneticilik ayrı meslek ve uzmanlık alanlarıdır. Birindeki bilgi birikimi ve formasyon, diğeri için yeterli olmamaktadır. Okul yöneticilerinin öğretmenlik becerilerinden farklı olarak, hizmet öncesinde yetiştirilmeleri ve hizmet içinde sürekli geliştirilmeleri gerekmektedir. Okul yöneticilerinin hizmet öncesi ve hizmet içinde yetiştirilmeleri gereğini okula sistem ve insan ilişkileri yaklaşımı ile ele alarak daha somut hale getirebiliriz (Açıkalın 1994b: 33, Taymaz 1995: 23). Yönetici sadece kendi persweliile ilişkide bulunmaz.

Yönetim, çevre ile de karşılıklı ilişki içindedir. *Okul* yönetimi gelişmeleri çevreden duyan değil, çevreye yansıtan durumda olmak zorundadır. Erçetin (1995a:32) yaptığı araştırmasında, toplumun okul yöneticilerinden beklediği davranışların hep aynı kalmadığını, ağa göre çevrenin de okul yöneticilerinden beklentilerinin değiştiğini ortaya koymaktadır. Çevrenin okuldan beklentilerine cevap verebilecek bir okulun tüm eğitim çalışmalarının, çağımızın hızla değişen ve gelişen şartlarından haberli olmaları ve uyum sağlamaları zorunlu olmaktadır. Ayrıca, okul açık sistem özelliği gösteren bir kurum olduğuna göre, okul yöneticisinin ilgili sorunlara okulu etkileyen tüm **öğ**eleri de dikkate alarak bütüncül bir yaklaşımla bakması gerekir. Bunu sağlayacak okul yöneticisinin alanında iyi yetişmiş olması beklenir.

Okul yöneticilerinin en önemli görevlerinden birisi okulu etkili ve verimli kılmaktır. Bu görevin başarıyla yerine getirilmesinde öğretim üyelerinle okul yöneticisi arasındaki koordinasyon bağı ve ilişkinin derecesi ve yönü çok önemlidir. Hem öğretim üyelerinin hem de yöneticinin uyumlu çalışmaları beklenir, bu sözden de okul yöneticisinin her zaman

öğretim üyelerinin istediği doğrultuda olması gerektiği anlamını çıkarmayalım yöneticilerin okulun verimliliği için çalıştığını bilmeliyiz

2.6.1. Okul Yönetimi, Okul Yönetiminin Amacı ve Önemi

Okul yönetimi, eğitim yönetiminin sınırlı bir alana uygulanmasıdır. Bu alanın sınırlarını eğitim sisteminin amaçları ve yapısı belirler. Eğitim yönetimi nasıl eğitimin yönetime uygulanmasından meydana geliyorsa, okul yönetimi de eğitim yönetiminin okula uygulanmasından meydana gelmektedir.

Okul yönetiminin önemi, yönetimin görevinden doğmaktadır. Yönetimin görevi, örgütü amaçlarına ulaştırmaktır. Okul yönetiminin görevi, okulu amaçlarına uygun olarak yaşatmaktır. Yöneticiye yüklenen yetki ve sorumluluklar, okul yönetiminin değerim yükselttiği kadar önemini de artırmaktadır. Okulu amacına uygun olarak yaşatabilmek için, her okul yöneticisinin belli yeterliklere sahip olması, görev, yetki ve sorumluluklarının neler olduğunun bilmesi gerekir. (Keskinkılıç 2007: 146).

Ülkenin yönetim yapısı ister merkezi isterse yerinden yönetim özelliği gösteriyor olsun sonuçta eğitim ve öğretimin yapıldığı yer okuldur. Okul, tüm insan kaynakları harekete geçirilebildiği zaman etkili olabilmektedir. Okul müdürü yetkin bir lider olabilirse okulun insan ve madde kaynaklarını daha kolay harekete geçirebilir. Okul yöneticilerinin yeni görevlerinin başlıcaları şunlardır:

1. İlköğretimde yenilenmiş eğitim programını uygularken öğretim üyelerinize ve ortaöğretimde sistemin yeniden yapılandırılması için merkez örgütüne destek sağlamak.
2. Öğretim üyelerinizin ve sizin mesleki gelişiminizi sağlamaya çalışmak, bu bağlamda öğretim üyelerinin öğretmen kariyer basamaklarında ilerlemelerini teşvik etmez. Okulunuz öğretim üyelerini arasında lisansüstü öğrenim görmek isteyen öğretim üyelerini teşvik etmek, onlara kolaylık sağlamak (Özdemir 2007: 6).

Okul yönetimi, bir bakıma eğitim yönetiminin sınırlı bir alanda uygulaması olarak tanımlanabilir (Özden 2005 101).

2.6.2. Eğitim Yöneticisi Yetiştirme Gereksinmesi

Eğitim alanı, kalkınma açısından, kamu yönetimi içinde en etkili bir alandır. Eğitim sisteminin ürünleri öteki alanları da etkilemekte; bir bakıma, toplumun çeşitli kesimlerindeki

yetersizliklerden eğitim sistemi sorumlu tutulmaktadır. Bu nedenle, merkez ve tuşra yöneticileriyle, okul müdürlerinin ve eğitimsel eylemleri değerlendirerek eğitimin gelişmesine katkıda bulunması beklenen müfettişleri, görevlerinde daha başarılı olabilmeleri için, yöneticilik eğitiminden geçirilmeleri zorunludur. Eğitim yönetimimizin Beşinci Bölüm'de sergilenen klasik, davranışçı-çevresel ve sistemci görüşlere ters düşen görünümü, ülkemizde de; eğitim yöneticilerinin eğitilmesine olan gereksinmeyi ortaya çıkarmıştır.

Başlıca görev ve sorumlulukları önceki bölümlerde incelenen eğitim yöneticileri, liderlik rolü oynamada ve sorumluluklarını gerçekleştirmede başarılarını sürdürebilmek için, yalnızca hizmet öncesinde değil, hizmet içinde de, hızla gelişip yenileşen yönetim alanında sürekli olarak eğitilmek zorundadır. Yeni becerileri gerektiren hızla değişen koşullar da, bireylerin davranışlarına ve toplumun geleceğine biçim vermekte büyük payı olan eğitim yöneticilerinin bilgi ve yeteneklerinin geliştirilmesini gerektirmektedir. ⁷

Shane ve Yaugh'm belirttikleri gibi, yöneticilerin eğitilmesi, örgütsel etkililik ve verim açısından olduğu kadar, yöneticilerin kişisel ve mesleki güvenceleri açısından da son derece önemlidir.⁸ Çünkü yöneticilik eğitiminin kazandıracığı mesleki güvence, yöneticinin çeşitli olumsuz etkenler karşısında kaygı ve kuşkudan özgür olmasını sağlar.

Davranış değiştirme süreci olarak ifade edilen eğitimin, büyük oranda gerçekleştiği yerler olan okulların kendilerine özgü özellikleri, yönetimlerinin önemini artırmaktadır (Kıran, 2008 s. 8).

Okul yönetimi, eğitim yönetiminin sınırlı bir alana uygulanmasıdır. Bu alanın sınırlarının belirlenmesinde, eğitim sisteminin amaçları ve yapısı etkilidir. Okul yöneticiliği, belirli bir uzmanlık bilgisi gerektirir. "Okul müdürlüğü hizmetini herkes yerine getiremez. Hizmet öncesinde bir yükseköğrenim görmüş olmak şarttır. Okul müdürlerinin belirli lisans ve sertifikaları kazanmış olmaları gerekir. Okul müdürlüğüne girişte belirli sınavlar söz konusudur. Okul müdürleri, uygulamada etkililiği sağlayacak standartlara göre davranmak zorundadır (Özdenir 2007: 78)

Okul yönetimi bir bakıma eğitim yönetiminin sınırlı bir alana uygulanmasıdır. Eğitim yönetimi nasıl yönetimin eğitime uygulanmasından oluşuyorsa, okul yönetimi de eğitim yönetiminin okula uygulanmasından oluşmaktadır. Okul yönetimi, okulu önceden belirlenmiş amaçlara ulaştırmak için eldeki tüm madde ve insan kaynağının katkılarını bütünleştirmek, etkili biçimde kullanmak, amaçlara dönük politika ve kararları uygulamak olarak ifade edilebilir (Kıran 2008: 9).

Okul yönetimi eğitim yönetiminin, temel sistem olan okula uygulanmasıdır. Okula (verilen bu görev, okulu amaçlarına göre yaşatmak ve geliştirmekten sorumlu olan okul müdürleri aracılığı ile yerine getirir (Keskinkılıç 2007: 10).

2.6.3. Okul Yöneticileri

Okuldaki en yetkili kişi müdürdür ve okulu müdür yönetmektedir. Okul müdürleri yönetici davranışları sergilemelidirler, Yönetici davranışı; birey ve grupları eyleme geçirip, önceden saptanmış hedeflere yöneltebilmek davranışdır. Müdür yetkisini ve gücünü yasa veya yönetmeliklerden almaktadır. Yöneticiyi diğerlerinden ayıran en önemli özelliklerinden birinin onun karar eylemine sahip olması gösterilebilir. Karar, eylemi etkileyen her türlü yargıdır. Bir okul müdürünü karar sürecinde etkileyen iç ve dış öğeler bulunmaktadır. iç öğeler; öğretim üyelerin, öğrenciler, eğitici olmayan personel, fiziki durum ve donanım iken, dış öğeler; anne- baba, baskı grupları, genel yönetim yapısı, iş piyasası, eğitim üst yapısı, bölgenin sosyal ve coğrafi durumu, yerel yönetimler, okulun yakın çevresidir.

Etkili ve başarılı bir okulda ya da okulun amaçlarına ulaşmasını sağlayacak yönde okul müdürü eğitim- öğretim etkinliklerinin de lideri olma durumundadır (Özdemir-2007: 66).

Okullarda olumlu bir örgüt iklimi geliştirmenin başlatıcısı okul yöneticisi, sürdürülebilir niteliğe kavuşturulması ise örgütteki gruplara düşmektedir. Okuldaki kaynakları en etkili biçimde örgüt amaçlarına yönlendirmek, onları eşgüdümleyerek öğretim programının hedeflerine ulaşmasını sağlamak, yöneticinin temel görevleri arasında yer almakla-bitlikte, bunun başarımı önemli ölçüde yönetici ve öğretim üyelerinin etkili iletişimine dayanmaktadır.

Yöneticinin en önemli görevi, örgüt amaçları ile grup amaçlarını bağdaştırmaktır Bu durumda etkili bir yönetimi; bir grubun çabasını 'en üst düzeye çıkaracak şekilde motive etmek için tasarlanmış bir etkileme fonksiyonu olarak tanımlamak gerekmektedir. Okul yöneticisi, okulun yasal otorite ve gücünün en önemli simgesi ve sahibidir. Okuldaki tüm etkinliklerin başarıya ulaşmasında anahtar kişidir. Okul yönetimi ile ilgili literatürde okul yöneticisinin sahip olması gereken altı önemli rol; yöneticilik, öğretimsel 'liderlik, 'disiplin. koyuculuk, insan ilişkilerini kolaylaştırmacılık, değerlendiricilik ve uzlaştırıcılık olarak tanımlanmaktadır. Okul yöneticisinin bu rollerle öğretim üyelerini güdüleyebilmesi,

değerleriyle öğretim üyelerini yönlendirebilmesi, onu informal bir lider konumuna getirebilir (Şekerci&Aypay 2009: 137-140).

Okul müdürü okulun amaçlarını, projelerini ve çevresindeki konumunu her fırsatta gündeme getirmeli ve hatta bunlar için fırsatlar yaratmalıdır. Bu fırsatlar ise milli günler, okulun bulunduğu çevre için anlamlı olan ve kutlamaya değer günler, emeklilik, işe başlama ve mezuniyet törenleri olarak sayılabilir.

Bu günler okul müdürünün vizyonunu, okulun misyonunu, ihtiyaç ve sıkıntılarını vurgulamak, gündemde tutmak ve anılan konulara dikkat çekmek için değerlendirilebilecek çok önemli anlardır. Okul yöneticisinin altı önemli rolü şu şekilde ortaya konmaktadır: Yöneticilik, öğretimsel lider, disiplin koyucu, insan ilişkilerini kolaylaştırıcı, değerlendirici ve çatışma uzlaştırıcı (Töremen & Kolay 2003).

Yöneticilerin etkili bir iletişim yeteneğine, zeki, çok yönlü bir kişiliğe sahip, ilgili, kendine güvenen, sorumluluklarını bilen, insan ilişkilerinde başarılı ve etkili karar veren kişiler olması istenmektedir (Çelik 2008: 130).

Yönetici, okulun amaçlarına ulaşması için gerekli insan ve maddi kaynaklara en yerimli biçimde kullanılmasından sorumlu olan kişidir. Yöneticinin temel görevi, okulu eğitim programlarında yer alan amaçlarına uygun olarak yaşatmaktır. Okul yöneticileri çoğunlukla atama yoluyla yöneticilik statüsüne gelirler. Eğitimin merkezi olduğu ülkelerde yöneticiler, merkezdeki üst kademe yöneticileri tarafından atanırlar (Erden 2001: 57).

Eğitim yöneticiliği, eğitim alanındaki öğretmenlik, psikolojik danışmanlık ve denetçilik gibi meslek alanlarına benzer şekilde özel uzmanlık bilgisi ve becerisi gerektirir (Özdemir 2007: 78).

Okulun amaçlarını gerçekleştirecek, yapısını yaşatacak ve havasını koruyacak iç öğelerin lideri okul müdürüdür. Liderin, grubun başarı ve sürekliliğini sağlamak gibi sorumlulukları vardır. Okul müdürünün liderlik görevi, meslektaşlarını getirdiği çatışmaların etkisi altında, geleneksel liderlikten, etkileyen, uzlaştıran, motive ederek birlikte çalıştıran liderliğe dönüşmektedir. Okul müdürünün, okulun insan kaynağı ve diğer kaynaklarının sağlanması, yerli yerinde kullanılması, eğitim ve öğretimle ilgili her türlü etkinliklerin planlanması, uygulanması, denetlenmesi, değerlendirilmesi, okulda işbirliği, iletişim ve eşgüdümün sağlanması, ortaya çıkan sorunların çözülmesi kapsamında çeşitli görevleri bulunmaktadır. Müdür okulun içinde ve dışında farklı gruplara karşı formal ve informal olarak sorumlu bulunmaktadır (Küçükafimet 2001: 260).

Okul müdürleri yasal ve kişisel bir güce sahiptir ve bu güç ile örgütün yapısını genellikle biçimlendirirler. Bir okul müdürünün en önemli görevi, güçlü bir okul kültürü oluşturmak için sahip olduğu bu gücü kullanmasıdır. Okul müdürü bu vizyon aracılığı ile okul üyelerinin görevleri ile okulun politikalarını tasarımlar ve amaçları başarmak için bunları uygulamaya sokar. Güçlü okul müdürleri, yansız ve tutarlı olarak, çalışanların iş gücünü eşgüdümlemek ve kaynakları etkin bir biçimde dağıtmak okul üyelerinin performanslarını geliştirmelerine yardımcı olmak ve örgüt üyelerine fiziksel olduğu kadar psikolojik anlamda destek vermekle yükümlüdürler (Şimşek 2005: 13-47).

Başöğretmen: Bu yasa ile her okulda bir müdür olmalıdır.

Başöğretmenin temel sorumlulukları; davranış kuralları ve okul müfredatı, disiplin, personel geliştirmedir. (Brooksbank & Anderson 1987: 11)

2.6.4. Okul Yöneticisinin Mesleki Özellikleri:

İlişkilerinde demokratik, sürekli olarak kendi kendini ve kadrosunu geliştiren, okul dışındaki kişi ve kurumlarla iletişim kurmayı benimseyen, üst yöneticilerle, veliler ve okul personeli ile yapıcı iletişim içerisinde olan, güdüleyici ve cesaretlendirici, geleceğe yönelik >olumlu ve yaratıcı düşünce sahibi, yeniliklere ve değişime açık, bilgisayar teknolojisi bilen >ve okulun bu alanda gelişmesine katkı koyabilen, bilimselliğe ve eğitim amaçlarına ulaşma çabalarına destek veren, okulda fiziki, sosyal ve psikolojik ortamların oluşmasına rehberlik eden, sorun çözme, karar verme, yazma, konuşma, rapor hazırlama_becerilerine sahip, girişimci, gerektiğinde yetkilerini devredebilen; fakat sorumluluk bilincini koruyan eğitim yöneticisi (Çağlar & Reis 2007: 367).

Bir eğitim yönetmeni, eğitim programlarının, öğrenci hizmetlerinin, iş gören hizmetlerinin; >genel hizmetlerin ve eğitim bütçesinin işlerini planlanan düzeyde yapabildiği zaman, kurumunu etkili yönetebilmektedir (Çelebi 2008: 62).

2.6.5. Bir Okul Müdürünün Başlıca Sorumlulukları

Bir okul müdürünün başlıca sorumluluklarına bakıldığında; okulun amaçlarını felsefesini açıklamak, okulun politikasını saptamak ve tanıtmak, okul etkinlikleri için gerekli gereksinimleri karşılamak, okulda katılımcı ve demokratik bir yönetim geliştirmek, okulda >cişiler ve gruplar arasında ilişkiler kurmak, eğitim ve öğretim etkinliklerini planlamak, çevre >değerlerini incelemek ve desteğini kazanmak, okul içi ve dışı öğelerle iletişim ve eşgüdüm

sağlamak, etkili bir işletme yönetimi geliştirmek ve yapılan çalışmaları sürekli izlemek ve değerlendirmek yer almaktadır (Keskinkılıç 2007: 147-148 / Çalık & Şehitoğlu 2005).

2.6.6. Enstitü Müdürlerin Görev Tanımı

Eğitim liderleri olarak okuldaki eğitim- öğretim ve yönetim görevlerini kanun, Ji..izük, yönetmelik, yönerge, genelge, emir ve çalışma plan ve programlarına uygun olarak yürütür, okulu için vizyon ve misyon geliştirir. Milli Eğitim Temel Kanunu' nda belirlenen temel ilke ve amaçların yanında okulun özel amaçlarını gerçekleştirebilmek için çalışma planlarını yapar, uygular ve denetler...Okuldaki eğitim- öğretim yönetiminin bir disiplin içerisinde yürütülmesini sağlar, eğitim-öğretim ve yönetimin verimliliğini artırmak, eğitimin kalitesini yükseltmek ve bu konuda sürekli gelişimi sağlamak için gerekli araştırmaları yapar, araştırmalara dayalı iyileştirme projeleri hazırlayarak amirlerinin onayına sunar, onaylanan projeleri uygular ve sonuçlarını değerlendirir .. Okulun gelişim hedeflerini ortaya koyan stratejik planlar hazırlar ve buna dayalı olarak okulun gelişim planını hazırlar ve bu planı uygulamaya geçirilmesini sağlar. " Okulda öğrenen birey ve öğrenen organizasyon" felsefesinin yerleşmesini sağlayıcı önlemler alır, okulda ahenkli çalışma düzenini kurar, okuldaki bütün çalışmaları ilgililerle işbirliği yaparak öğretim yılı başlamadan önce planlar ve düzenler. Personelin değerlendirilmesinde görev tanımlarına uygunluk esasını göz önünde bulundurur, yıllık, ünite ve günlük planların eğitim programlarına göre hazırlanmasında y- diğer çalışmalarda öğretim üyelerine rehberlik eder.

Öğretim üyelerinin çalışmalarını denetler, öğretim üyelerinden ders yılı başında yıllık plan alır, planları tasdik eder, uygulanıp uygulanmadığını denetler, okulda sağlıklı bir eğitim ortamı oluşturmak amacıyla öğretim üyeleri kuruluna başkanlık eder. Okuldaki personelin görev ve sorumluluk alanlarında yapılan iş bölümü çerçevesinde okuldaki iş ve işlemlerin sağlıklı yürütülmesi ile ilgili koordinasyon, rehberlik ve değerlendirme faaliyetlerini yürütür. Ekip çalışması ruhunun yerleşmesini sağlar, personele güven verici, demokratik kurallar içerisinde sevgi ve saygı esasları doğrultusunda örnek davranış ve tutum ile etkili bir kişilik sergiler.

Personelin performansını sürekli gözetip değerlendirerek, verim düşüklüğü varsa bunun sebeplerini araştırır, personelin yeteneklerini göz önünde bulundurarak istihdam eder, onlara rehberlik eder, iş başında yetişmelerini sağlar, daha üst kademeye hazırlanmalarına yardımcı olur. Görevini başarıyla yürütenleri ödüllendirerek onları güdüler, görevlerin gereği gibi yapılmaması durumunda kanuni yetkisini kullanır, öğretim üyelerine eğitim ve öğretimle

ilgili ek görevler verir, öğrencilere istendik davranışları kazandırıcı ve disiplin kuruluna havale edilecek disiplin olaylarını önleyici her türlü tedbir alır.

Nöbet çizelge ve defterlerini kontrol ederek, yirmi dört saat süren nöbetlerin yükümlülüklerine göre titizlikle tutulmasını sağlar, insan, zaman, para, malzeme ve yer unsurlarının en etkin ve verimli kullanımı amacıyla okulun derslik, laboratuvar, kütüphane ve diğer tesisleri ile ilgili araç ve gereci hizmete hazır bulundurur. Okul, bina ve tesislerin kullanımı, bakımı, temizliği, yangına karşı korunmaları ve güvenliği için gerekli tedbirleri alır, ders araç ve gerecinin temini, verimli kullanılması, korunması, bakımı, temizliği ve düzeni için gerekli tedbirleri alır. Okulun kültürel değişim ve eğitim merkezi olduğu ilkesinden hareketle 'yakın çevre ile ilişki kurulmasına ve velilerle sıkı bir iş birliğinin sağlanmasına önem verir. Diploma, tasdikname, öğrenci karnesi, öğrenim belgesi, öğrenci kaydı, harcama kağıtları, bordroları vb. evrakları onaylar, okulun ayniyat, gelir- gider, bütçe ile ilgili işlemlerinin mevzuatına göre yürütülmesini sağlar, ödeneklerin zamanında ve yerinde harcanması ile ilgili işleri titizlikle yapar şeklinde açıklanabilir (Ensari & Gündüz 2006: 32-36).

Başarılı okul müdürlerinin özellikleri: Genellikle zamanlarını öğrenme konularına ayırmakta ve bir başöğretmen rolü oynamaktadırlar. Öğrencilere karşı derin bir sevgiye muhabbet beslemekte ve onlara güvenmektedirler. Okulda iş birliğine dayalı ortaklaşa iş yapma konuları üzerinde yoğunlaşmakta olup insanlarla birlikte etkili çalışma becerilerine sahiptirler. Okul ve eğitimle bütünleşmiş olup okul başarısının üst seviyeye çıkarmak için büyük çaba harcamaktadırlar. Okul müdürlüğünü, bürokratik bir görev olmaktan çok bir davayı gerçekleştirmenin aracı olarak görmektedirler. Değişme ve yeniliklerin farkında olup okul geliştirmek konusunda iyi strateji lideridirler. (Özden 2005: 102).

Müdür; okulu, eğitim- öğretim ortamında diğer çalışanlarla birlikte yönetir. Müdür, ilgili yönetmelik gereği olarak, ders okutmanın yanında kanun, tüzük, yönetmelik, yönerge, program ve emirlere uygun olarak görevlerini yürütür, okulu düzene koyar ve denetler. Müdür, okulun önceden belirlenen amaçlarına uygun olarak yönetilmesinden değerlendirilmesinden ve geliştirilmesinden sorumludur (Ensari & Gündüz 2006: 31). Müdür, seçilmiş yönetici olarak okula dayalı yönetimin temel ögesidir. Okula dayalı yönetimde müdürlerin sadece sorumlulukları artmaz aynı zamanda önemleri de artar.

Müdürler okul programları, yönetimi paylaşma, bölgesel karar verme gibi alanlarda daha fazla yetki, sorumluluklara sahiptir. Müdürlerin, okul genelindeki ihtiyaçlara göre

hedefler belirleme, müfredatı seçme ve geliştirme, eğitim- öğretim yöntemlerini belirleme, aileleri bilinçlendirme, diğer bölge okullarıyla uyumlu çalışma, okul fonlarını hedef ve ihtiyaçlara göre tahsis etme ihtiyaç duyulan personel sayısını ve pozisyonunu belirleme ve personel temin etme gibi önemli rolleri vardır (Keskinkılıç 2007: 10).

Eğitim yöneticilerinin temel görevleri: Okulu müdür yönetir. Müdür, kanun, yasa ve emirlerin sınırı içinde okulun bütün işlerini çevirme, düzene koyma ve idare etme ile yetkilidir. Müdür, öğretim işlerini herhangi bir aksamaya meydan vermeden yürütür. Müdür, okulun eğitim ve disiplin işlerini düzenler, okulu öğrencilerin çalışacakları, öğretmenleriyle ilgili araştırma yapacakları, boş vakitlerini kullanabilecekleri bir kurum durumuna getirecek tedbirler alır. Müdürün genel yönetim işleriyle memur, öğretmen ve görevlileri atamaya ilişkin görevleri vardır (Erden 2001:58-59). Bir okulda, amaçların yerine getirilebilmesi için iş görenleri örgütleyen, emirler veren, çalışmalarını yönlendirip, koordine eden ve denetleyen kişilere okul yöneticisi denir.

Okul müdürünün görevleri: Kurum ihtiyaçlarını tam olarak karşılamak. Öğretmen, personel ve öğrenci uyum problemlerini çözmek. Personel ve öğretmenin mesleki gelişmelerine ve ilerlemelerine yardımcı olmak. Kurumu ve çevresini geliştirmek. Eğitim ihtiyaçlarını tam ve doğru olarak belirlemek. Çevresindeki diğer yöneticilerle iş birliği yapmak. Diğer eğitim kurumlarının çalışmalarını izleyip değerlendirmek. Eğitim programlarının hazırlanmasına katkıda bulunmak, uygulanmasını sağlamak. Kurum ve çevresinde ilişki ve etkileşimi sağlamak. Okulun amaçlarını belirtmek ve açıklamak. Eğitim- öğretim programlarını sürekli değerlendirmek. Program ve amaçlara uygun görevlendirme ve iş bölümü yapmak. Milli eğitim politikamıza uygun çalışmalara girmek. Eğitim kurullarında yürütücü olduğu kadar danışman olarak da hizmet etmektir (Gürsel 2003: 91-92).

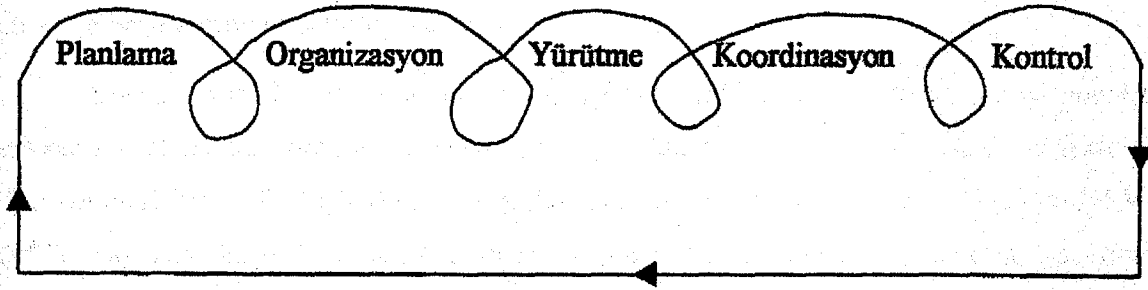
Okul yöneticileri, okulun etkililiğinde anahtar bir role sahiptir. Öğretim çalışmalarının düzenlenmesi ve değerlendirilmesi, bütçenin hazırlanması, verilen ödeneğin harcanması, okul binasının bakımı gibi işlemlerin tümü, okul yönetimi kapsamında değerlendirilebilir. Yöneticiler ve liderler, amaçların etkili şekilde gerçekleştirilmesi için gücün nasıl kazanılacağını ve kullanılacağını bilmelidirler (Özdemir 2007: 79).

Bir eğitim lideri olarak okul müdürü; bütün okul toplumunun başarısı için, okul toplumu tarafından paylaşılan, desteklenen bir öğrenme vizyonuna sahip olup bu vizyonu düzenleyen, geliştiren ve uygulayan, bütün öğrencilerin başarısı için, öğrenmeye ve profesyonel gelişmeye doğru götürecek bir okul kültürü ve öğretim

2.6.7. Yeterliğe Dayalı Programlar

Yeterlik çeşitli biçimlerde tanımlanmaktadır. Genel olarak, bir hizmet dalında ya da 'belirli bir konuda gerekli bilgilere ve becerilere sahip olmaya yeterlik denir. Böylece; yeterlik, kişinin belli bir yerde, belirli bir işi, gerekli olduğu zamanda yapabilmesini sağlar. Bu nedenle, Prof Bursalıoğlu yeterliği, "bir kişiye belirli bir rolü oynayabilme gücünü kazandıran özelliklerin varlığı veya bu rolü oynayabilmesini engelleyen özelliklerin yokluğu" olarak tanımlıyor. Buna göre, yeterli kimse belli bir görevli gereklerini karşılayabilen kimsedir. Kuşkusuz, yönetici yeterliği yöneticilik eğitimi ile kazanılır. "Yeterli olmanın iki koşulu, gösterilen davranışın olumlu ve sürekli bulunmasıdır".⁷⁹ Bu da yöneticilerin sürekli olarak eğitilmelerini gerektirir. (Bursalıoğlu 1991: 14)

Yeterliğe dayalı yöneticilik eğitimi, yönetici adaylarına, ileride alacakları yönetimi görevlerinin gerektirdiği bilgi ve becerileri-başka bir deyişle, yönetsel yeterlikleri-kazandırmayı amaçlayan programlarla gerçekleştirilebilir. Bu anlayışa göre, farklı yönetin! görevleri için hazırlanan adaylara farklı programlar uygulamak gerekecektir. Bu nedenle, Bursalıoğlu'nun belirttiği gibi, "yeterliğe dayalı her yetiştirme programının hareket noktası, istenen yeterliklerin belirlenmesidir" .⁸⁰ Örneğin, araştırmalar ortaokul yöneticiliği için gerekli yeterliklerin, önem derecesine göre, okulun havası, halkla ilişkiler, personel yönetimi, öğretim, programlama-planlama, öğrenci işleri ve işletmeciliğe ilişkin olduğunu ortaya çıkarmıştır. Öte yandan, üst yönetim görevlerine çıkıldıkça teknik yeterliklerin öneminin varlığı kabul edilir oldu. (Bursalıoğlu 1991: 15-17) Yönetim fonksiyonları şematik olarak aşağıdaki gibi gösterilebilir.



Şekil .1, Yönetim Süreci (Koçel 1995)

2~6.8. Yönetim Süreçleri

Okul yöneticisi, okulu amaçlarına ulaştırmak için, mevcut insan ve madde kaynaklarının en verimli biçimde kullanılmasından sorumludur. Okul sisteminin en başta gelen görevlerinden birisi, içinde yer aldığı toplumun yenileşmesini ve devamlılığını sağlamaktadır(Ergün 1992,s. 93).

Yönetim, örgütlerin yaşama ve gelişmelerini sürdürebilmeleri ile ilgili olan ve yöneticiler tarafından yapılan faaliyetler dizisidir. Bu faaliyetler aslında yöneticilerin görevlerinin neler olduğunu göstermektedir ve bir organ olarak yöneticilerin fonksiyonlarını, yönetim sürecinin de safhalarını da oluşturmaktadır. Bu safhaların her biri, bir bütün olduğundan, yönetimin başarısı da bu fonksiyonların etkili ve verimli bir biçimde koordine edilmesinde yatmaktadır.

Yönetim bilimcilerinin tümünün kabul ettiği kalıplanmış bir yönetim fonksiyonlar dizisi yoktur. Bununla birlikte yazarların çoğu, Henri Fayol'un çalışmalarının bir ürünü olan yönetim süreci yaklaşımının, yönetim faaliyeti sürecinde, planlama, örgütleme, yönetim, koordinasyon ve denetim olarak, yönetimin temel fonksiyonu olarak kabul edilmektedir.(Mucuk 1996:136).

Çünkü okul yöneticisinin görevi, okulu Türkiye Cumhuriyeti Anayasası'nda ifadesini bulan ve Türk Milli Eğitim sisteminin genel amaçları doğrultusunda ve eğitim programlarında yer alan amaçlar doğrultusunda yaşatmaktır (Fidan ve Erden 1992: 76). Okul yöneticisinin istenen başarı düzeyine ulaşması, makama atandığı anda itibaren kazandığı formal yetkisini, teknik ve sosyal yetki ile destekleyebilmesine bağlıdır. Bu yeterliklere sahip

bir okul yöneticisi görevlerini de başarı ile yerine getirerek, yönetim süreçleri ile ilgili istenen düzeyde bir performans sergileyecektir.

Yönetim süreçleri ile ilgili ilk sıralama Fayol tarafından yapılmıştır. Fayol yönetim süreçlerini planlama, örgütleme, emretme, eşgüdümleme ve kontrol olarak sıralamıştır (Bursalioğlu 1991a: 18, Kaya 1993: 93). Daha sonra Gulick ve Urwick 1937'de yayınladıkları eserinde Fayol'un geçerek yönetim süreçlerini planlama, örgütleme, kadrolama, yöneltme, eşgüdümleme, raporlama ve bütçeleme eylemlerini kapsayan POSDCORB formülünde toplamışlardır (Bursalioğlu 1991 a:21, Kaya 1993,93). Her iki yazarın klasik anlamda yapmış oldukları yönetim süreci sıralamalarının daha çok verim artışı ve kara önem verdiğini ve işi insandan daha önemli gördüklerini söyleyebiliriz. Ayrıca karar vermenin de bir yönetim süreci olduğu ve buna bağlı olarak yöneticinin emretme ve kontrol kadar etkileme ve güdüleme görevlerinin de olduğu göz ardı edilemez.

Daha sonra davranışçı - çevresel ve sistem yaklaşımları ile birlikte karar verme, iletişim, güdüleme, hizmet içi eğitim, halkla ilişkiler de yönetim süreçleri arasında sayılmaya başlamıştır (Kaya 1993,93). Aslında yönetim süreci, yönetici davranışlarının amaçları bakımından daha iyi çözümlenebilir. Bu öğeler topluca yönetim sürecini meydana getirdiği gibi her biri ayrı birer süreç olarak da sayılabilir.

Örgütün amaçlarına ulaşabilmesi için, yönetimin bilimsel anlamda süreçlere ayrılması gerektiği, bunun israfı önleyeceği ve etkililiği arttıracığı söylenebilir (web.İnönü.edu.tr/-hdemirtaş/Tez.htm- 101k).

Bursalioğlu'nun Gregg'ten aktardığına göre burada seçilen görüş, yönetim süreçlerini; karar, planlama, örgütleme, iletişim, eşgüdümleme ve değerlendirme ile sıralayan görüş... Olacaktır (Bursalioğlu 1991b: 81). Yine Aydın'ın Gregg'ten aktardığına göre; yönetim süreçleri, çeşitli yazarlar tarafından farklı biçimlerde sınıflandırılmıştır. Bunlardan biri de Gregg tarafından yapılanıdır. Gregg'e göre yönetim süreçleri (Aydın 1994: 123- 124, web.İnönü.edu.tr/-hdemirtaş/Tez.htm- 101k).

- a) Karar verme,
- b) Planlama,
- c) Örgütleme,
- d) İletişim kurma,
- e) Etkileme,

f) Eşgüdümleme ve

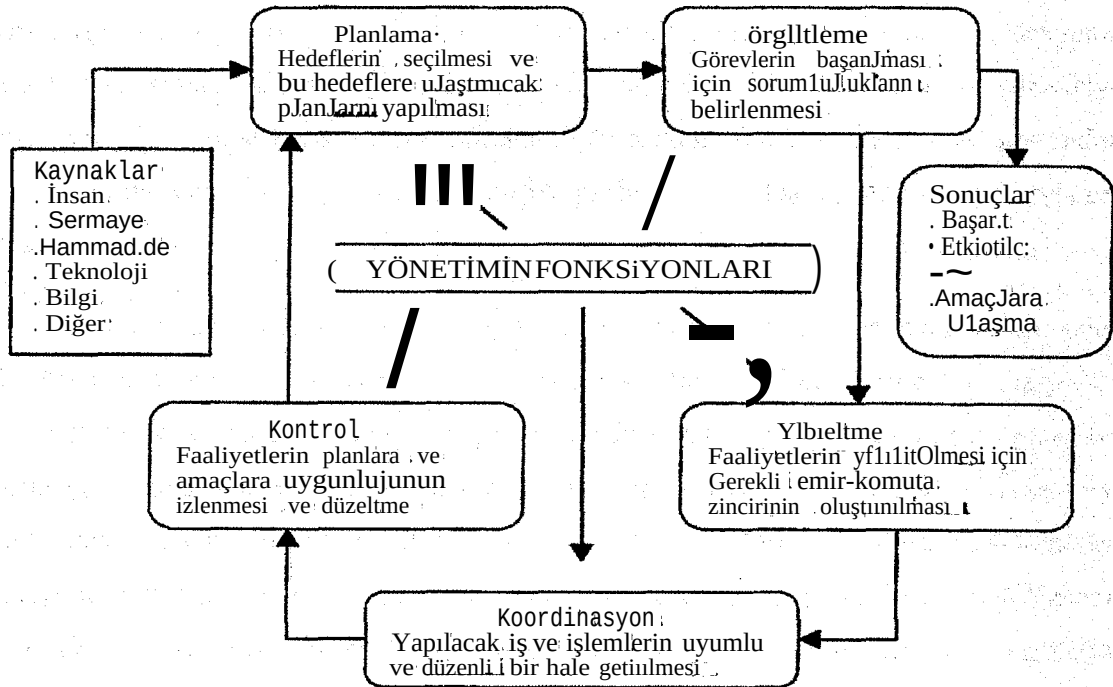
g) Değerlendirmedir. (web.İnönü.edu.tr/-hdenirtaş/fez.htm- 101k).

Gregg'in sınıflandırmasında yer alan öğelerin yönetim sürecinin tüm unsurlarını kapsadığı ileri sürülebilir (Aydın 1991:123-124).

Yöneticiliğin örgüt içi ve dışı etkileri örgüt amaçlarına yöneltme fonksiyonu olduğu düşünüldüğünde yönetim süreçlerindeki yeni sıralamanın daha işlevsel olduğunu söyleyebiliriz. Bu araştırmada yönetim süreçleri karar, planlama, örgütlenme, iletişim, etki, eşgüdümleme ve değerlendirme olmak üzere yedi bölümde ele alınmıştır.

2.6.9. Karar Verme

Karar verme; bir sorunun çözümüne ilişkin olası yollardan en uygun olanın seçilmesi olarak tanımlanabilir (Aydın 1994:126). Karar verme yöneticilerin esas işleri arasındadır. Yöneticileri; ne yapılacağını seçmek durumundadırlar (Aytekin 1978,60). Yönetim sürecinin diğer tüm nitelikleri karar vermeye bağlıdır. Yönetim sürecinin niteliği karar verme tarafından belirlenir (Aydın 1994:126). (web.İnönü.edu.tr/-hdenirtaş/fez.htm- 101k).



Şekil 2. Yönetim Fonksiyonları (Dinçer-Fidan 1995)

Karar yönetimin kalbidir ve örgüte her türlü değişikliği yapmak için başvuru kurumlaşmış ve toplu bir süreçtir (Bursalıoğlu 1991,82-83 web.İnönü.edu.tr/-hdenirtaş/Tez.htm- 101k).

Bütün canlılar kendilerini etkileyen bir problem karşısında rahatsızlık hissederler. Problemden önceki denge durumuna geçilebilmesi, rahatsızlık veren sorunun ortadan kaldırılmasına bağlıdır (Başaran 1994a: 29). Örgütler de canlılar gibidir. Her örgütte olduğu gibi, eğitim örgütleri de işleyiş sürecinde bazı sorunlarla karşı karşıya kalırlar. Örgütsel clengenin sağlanması bu sorunun etkisiz hale getirilmesine bağlıdır. Aksi halde örgütler amaçlarına ulaşamazlar.

Her türlü etkili olabilmek için karar verme yeteneğine sahip olmalıdır. Kararlar lider tarafından, grup tarafından, örgüt dışı.Yasal güçler yâda bir başka yolla verilebilir. Kararın kim yada kimler tarafından verildiğine bakılmaksızın, kararlar uygulanmadıkça örgütün işleyemeyeceği söylenebilir (Aydın 2000: 127 www.tojet.net/articles/4210.htm-75k-)

Örgütler insanlardan oluşur. Tek başına bu özellik bile amacın gerçekleştirilebilmesi için seçilen yöntemin ve yolun zamanla aksamasına yeterli bir sebeptir. Teknolojik gelişmeler ve çevresel değişimler de örgüt amaçlarının gerçekleştirilmesindeki düzenli işleyişe değişiklik yapma ihtiyacını doğurabilir. Bu durum örgüt dengesini zaman zaman bozar. Bu clengenin örgütsel yenileşmeleri de sağlayarakten yeniden sağlanmasında en önemli iş yöneticiye düşmektedir. Eğer karşılaşılan sorunun birden fazla çözüm yolu görülüyorsa ve içerisinden birini seçme durumu varsa, yönetici için bu bir problemdir ve karar verme süreci başlamış demektir.

Karar verme zihinsel bir süreç olup, herhangi bir işi, bir eylemi yapmadan önce gelir. Hiçbir örgütsel eylemin karar vermeden yapılması düşünülemez. Karar verme, bir eyleme yol açan çeşitli seçenekler arasından birini seçme sürecidir (Kaya 1991: 94-95). Karar verme, bir sorunun çözümüne ilişkin olası bir çözüm yollarından en uygun olanının seçilmesidir. Bu nedenle karar sürecine yönetimin kalbi olarak bakılır (Aydın 1991:124). Karar verme süreci, çeşitli şeyler arasında seçim ve tercih yapmakla ilgili,bedensel ve zihinsel çabaların toplaili (Tosun 1990: 308) ve bir durum karşısında çeşitli düşünce ve öneriler arasında "en doğru olarak kabul edilen birini seçmek" (Binbaşıoğlu 1988: 38) demektir.

Bir sorunun çözümüne ilişkin olası çözüm yollarından birini seçmek durumunda olan yöneticiden beklenen, seçeneklerden en iyi olanını değil, en uygun olanını seçmesidir. İnsanların mükemmel kararlar peşinde değil, makul kararlar peşinde olduğunu söyleyebiliriz

(Ergün Ve Polatoğlu 1981: 190).Eğitim sistemi açısından bir okul yöneticisinden-beklenen, okulun amaçları ile personelin ihtiyaçlarını dengede tutabilen kararlar almasıdır .. Bu iki boyuttan sadece birini düşünerek alınacak kararlar diğer boyutta rahatsızlık yaratacaktır.

Örgüt üyelerinin alınan kararlara ilişkin beklentileri ve algılamaları yönetici için beklenmedik durumlar yaratabilir. Karara katılanlar ile karardan etkilenenlerin en çok rastlanan çelişkilerden birisi, kararın hem örgüt amaçlarının gerçekleştirilmeye yönelik olması; hem de personelin ihtiyaçlarını tatmin etme beklentisidir. Ancak insanoğlunun ussallığı sınırlı olduğundan en iyi karar, örgütün ve çalışanların beklentilerini dengede tutan doyurucu kararlardır. (Açıkalın 1994b: 52). Bunun sağlanmasında en önemli etken, karardan etkilenenlerinde karara katılımlarının sağlanması olacaktır.

2.6.10. Karara Katılmanın Faydaları

Karar vermeye katılım yoluyla öğretim üyelerinin ve okul yöneticilerinin mesleki nitelikleri geliştirilebilir. Karara katılma örgüt üyesinin örgütsel ve kurumsal amaç ve programlarla özdeşleşmesine yardım eder. Sağlıklı bir katılım gerçekleştirildikçe, denetime daha az gereksinim duyulur. Karar vermeye katılmanın, eğitim programlarına daha içten ve etkili katkıda bulunmayı özendirici rol oynadığını gösterir gözlemler literatürde yer almaktadır (Aydın 1998: 129-133).

Karar sürecine katılma artarsa karar yetkisinin kullanılması derecesi azalmaktadır. Katılmanın faydaları, katılanların kişiliğini güçlendirme, yetişmelerini sağlama ve bireşim için bir güdüleme oluşturma şeklinde ifade edilebilir (Bursalıoğlu 1998: 159). Karara katılma, karar yetkisini aktarılması değil, kararların paylaşılmasıdır. Yoksa her çeşit yönetimde olduğu gibi, okul yönetiminde de, aktarılmadığı sürece, karar yetkisi: Şöhratçı, yönetici ve makamındır. (Bursalıoğlu 1998 159 www.geocities.com/egitimciler_sitesi_egitimbilim/ba-egt_orgt_yon_sur_katilma.htm-53k)

Okul yöneticisinin birincil görevi, okulda bulunan her personelin insan olma kaynağından temel haklarını sonuna kadar korumak olmalıdır. Okul yöneticisi, çeşitli yönetim süreçleri aşamalarında karar verirken bu olguyu ölçü olarak almalıdır; Bunu sağlayabilmek için okul yöneticilerinin felsefe, insan hakları ve demokrasi konusunda bilinçlenmesi ve çağdaş bir bakış açısı kazanması gerekmektedir (www.geocities.com/egitimciler_sitesi_egitimbilim/ba-egt_orgt_yon_sur_katilma.htm - 53k).

Karar verme süreci her zaman tam bir usallık göstermeyebilir. Çoğu yönetici karar verirken duygularıyla yada sezgileriyle davranabilir. Karar verme sürecine katılımın bir yararı ortak aklı işe koyınaktır. Bu yüzden karar verirken olabildiğince geniş katılımlı bir guruplakarar almak, kararın hem usallık, hem de uygulanabilirlik derecelerini olumlu yönde etkiler (Açıkgöz 1994: 69; (web.İnönü.edu.tr/-lidenirtaş/Tez.htm- 10lk).

Karara katılma konusundaki yeni yaklaşımlardan biri de, Toplam Kalite Yönetimi (TKY) anlayışıdır. TKY anlayışı, kaliteyi esas alır ve tüm süreçlerin, ürünlerin, hizmetlerin tüm katılım yoluyla sürekli iyileştirmesini ve geliştirmesini hedeflemektedir. TKY, bir işletmenin rekabet gücünü, verimliliğini ve esnekliğini her seviyede çalışan personeli ve her faaliyeti de dikkate alarak planlayan ve organize eden etkili olabilmesi için organizasyonun bütün personelinin katılımının gerekli olduğunu kabul eden bir yaklaşımdır (Pınar 1997: 6).

Toplam Kalite Yönetimi anlayışının 5 temel ögesi bulunmaktadır. Bunlar; iç ve dış müşteri memnuniyeti, sürekli iyileştirme, verilere dayanma yönetimin kararlılığı ve herkesin katılımıdır (Ceylan 1997,24). TKY'nin başarı müşteri memnuniyeti ile ölçülür. Buna göre bir eğitim kurumunda kaliteli bir eğitim öğretimin sunulup sunulmadığını anlamak için müşterinin memnuniyetini ölçmek gerekir. Müşteri tatmini, bir kurumun başarısının anahtarıdır. Müşteriler beklentileri ve ihtiyaçları karşıladığı ölçüde tatmin edilmiş olacaklardır (Bozkurt 1994: II).

Türk Milli Eğitiminin genel amaçları, yetiştirilecek insanın "yapıcı, yaratıcı ve verimli" olması hedeflemekle, Toplam Kalite Yönetiminin en önemli özelliklerini y~alamıştır. Yapılacak iş, bu tür yeni yönetim tekniklerini uygulamaya koymaktır (Yalçinkaya 1995: 25). Türkiye'de eğitim kurumlarında karara katılma genellikle kurallar aracılığıyla olmaktadır. Öğretim üyeleri kurulu, öğretim üyelerinin okullardaki kararlara doğrudan katıldığı en önemli kurallardır (Sarpkaya 1997:241). Okuldaki tüm çalışanların, hatta sağlanabiliyorsa okulun içinde bulunduğu çevrenin (velilerin vb.)de karara katılımının sağlanması, TKY'nin bir gereğidir. Bu katılım demokratik bir ortamın gelişmesini sağlayıp çaişmaları azaltacağı gibi, üyelerin okulla özdeşleşeni de sağlayacaktır.

Daha kaliteli bir topluma, başka bir tanımla " toplumsal kalite" ye doğru gidilen: şu gçinlerde, toplumun okuldan beklentisi, daha kaliteli insan yetiştirmesidir. Bu nedenle (Toplam Kalite Yönetiminin temel felsefesi, eğitim yöneticileri tarafından eğitim çalışanlarına anlatılmalı ve uygulanmalıdır. Türkiye eğer ön sıralarda bir ülke olmayı arzuluyorsa, Toplam Kaliteyi eğitimin her kademesinde gündeme almak zorundadır (Yalçinkaya 1995: 25).

Toplam kalite yönetimi anlayışındaki tüm çalışanların karar katılmasını sağlama, sürekli olarak en kaliteliyi yakalama isteği ve müşteri memnuniyetine yönelik çıktı sağlama gibi ilkeler, eğitimdeki kalite arayışlarına yeni bir dinamizm getirecektir.

Karar verme süreci ile örgütteki değişime birbirine neden sonuç ilişkisi ile sıkı sıkıya bağlıdır. Buna göre her değişimin bir veya birkaç karardan sonra yapılabileceği Jantşılga g9türmez.. Fakat her. değişimin kendisinden soma yeni kararlar alınmasını gerektirir (Bursalioğlu 1991 b: 83-84). Etkili bir karar almayı isteyen yöneticinin, karar sürecinin aşamalarını bilmesi ve uygulaması beklenir.

2.6.11. Karar Vermenin Aşamaları

örgüt yöneticilerinin karar almalarında dikkat etmeleri gereken en önemli husus, d1111acak kararların alternatif kararlar arasından nasıl seçileceğidir. Zaten tek çözüm yqlu olan birproblemin karar alma sorunu yoktur. Birden fazla çözüm yolu görünen problemle ilgili ~11 uygun kararı seçmek için karar aşamalarını bilmek ve uygulamak gerekir. Karar verme sürecinin aşamaları, bilimsel yöntemin ve problem çözmenin aşamaları ile küçük değişiklikler olmakla birlikte birbirinin aynıdır (Başaran 1994a: 30). Karar aşamaları yönetim yazarlarının ortak görüşlerine dayandırılarak yedi aşamada ele almak mümkündür fBursalioğlu 1991 b: 86 -91).

a. Problemin Anlaşılması

Problem, örgütün amaçlarına ulaşılmasında engel olan her türlü durumdur. Problem:ı, Qfgütürahatsız etmeden önce veya soma yönetici tarafından seziilmeli ve "rahatsızlık yerecek (yan.. veya yeren sorun ne?" sorusunun açık olarak tanımlanması gerekir. Problemin anlaşılması durumunda çözümü için gerekli süreç başlatılmalıdır.

Problem, belirli bir zamandaki işin yönetici tarafından algılanmasıdır. Problemin anlaşılması karara yön verecek öğelerin anlaşılmasını sağlar. Karar sürecinde ilk aqlın ptoblemin seziilmesidir (Bursalioğlu 1991 b: 87). Problemin seziilmesinde okul ortamının elverişli olması da önemlidir. Problemin zamanında duyurulmasında yöneticisinin tutumuu, sörün çözme yeterliği, deuetini sistemi, iletişim, eleştiriye açıklık ve araştırma olanağı önemli !ftkenlerdir Başaran 1994: 31-32).

b. Yönetimin Tutumu

Okul yöneticisi hata yapmaktan çekinmemeli ve bazı girişimlerden dolayı kusurlu olmaktan korkmamalıdır. Yenileşmeye istekli olmalı ve yeniliklere açık olmalıdır. Çünkü yöneticilik, girişkenlik ister, girişkenlik yeni düşünceleri denemek ve hata yapmaktan korkmamaktır. Yani düşüncelerin denemesi ise, kimi kez tehlikeleri de birlikte getirir. Eğitim yöneticisi bu tehlikeleri göze alabilmelidir (Başaran 1994: 31).

c. Denetim Sistemi

Okulun işleyişi sorunlarının anlaşılmasında en önemli araç denetimdir. Denetimin amacı hataları bulup çıkarmak değil, onları düzeltmektir. Denetim sistemi iş görenleri suçlayıcı kusurlar aramaktan çok, yapılan işin eksik yönlerini arayıp düzeltme önerisi verdiğinde, soruna karşı yöneticileri duyarlı yapabilir (Başaran 1994: 31). Yaptıkları hatalardan dolayı personelinin suçlama yoluna giden bir okul yöneticisi, var olan bir problemi geç duyan kişi olacaktır.

d. İletişim

Bir örgütte, sorunların yöneticilerce duyulabilmesi için gereken bilgileri, örgütün iletişimi kanalları taşır. Eğitim yöneticisini sorunlara karşı duyarlı yapabilecek iletişim, çok yönlü akandır (Başaran 1994,31). Okulda iyi bir iletişim kanalı kurabilen yönetici, sorunları en hızlı duyan kişi olacaktır. Ancak astlarına doğru 'tek yönlü bir iletişimi benimseyen yönetici, bilerek yada bilmeyerek ilk iletişim engelini kendisi yaratmış olacaktır. Bu nedenle okul, yöneticisi Astlarına doğru olduğu kadar, astlarından kendisine doğru da bir iletişim kanalı kurmalı ve bunları sürekli açık tutmalıdır.

e. Eleştiriye Açıklık

Eleştiriye kapalı olan yöneticiler sorunları duyamazlar. Sorunları duymak istemeyen ve onlardan rahatsız olan yöneticiler eleştiriye kapalı olurlar. Başkalarının görüşlerini, iltihaplı ihtiyaçları olmadığını söylerler. Yöneticiler örgüt içi ve dışından gelen tüm eleştirilere açık olmalıdırlar. Bu eleştirileri ussal çözümlenmesi sonucunda yöneticiler soruları daha iyi çözebilirler (Başaran 1994,32). Okul yöneticileri hem okul içinde hem de okul dışından gelen eleştirilere açık olmalıdırlar. Ayrıca yapıcı eleştirilerin yanında yıkıcı eleştirileri de dikkate alınmalı ve değerlendirmelidirler.

f. Araştırma Olanağı

Bir örgüt sorunlarını araştırmaya para ayırıyorsa, daha başlangıçta sorunlara duyarlı olmayı benimsiyor demektir. Sorunların çözümü para harcamayı gerektirir, ödenek araştırmaya imkan sağlamada ilk şarttır. Oysa, okulun yada eğitim örgütünün bütçesini araştırmaya ödenek bulmak imkansızdır (Başaran 1994: 32). Araştırma olanağı ekonomik durumuyla ilgili olup, bu alana parasal kaynak aktarılmasını gerektirir.

ii6.12. Probleme İlişkin Bilginin Toplanması

Problemin çözümü için ilk işlem olan problemin tanınması yapıldıktan sonra probleme ilişkin bilgi toplanması gerekir. Aksi halde problemin çözümlemesi için yapılacak girişimlerden istenen sonuç alınmaz. Başka bir anlatımla, problemle ilgili eksik bilgi toplanması; çözüme ilişkin uygun seçeneğin bulunmasını güçleştirir. Örgütte bu bilgilerin toplanması için yöneticiler tarafından değişik yöntemler kullanılabilir. Geçmiş dönemlerde bu tür problemlerle ilgili toplanan bilgileri, örgütteki diğer bireyler, uzmanlar, eşdeğer bir kurum yöneticisi, çevre vb. unsurlar yönetici için bilgi kaynaklarıdır. Problemle ilgili ne kadar bilgi toplanırsa çözüm için uygun kararın seçilmesi de son derece yüksek olur. Probleme ilişkin fazla bilginin elde edilmesi, örgütteki çift yönlü iletişimin derecesi ile doğru orantılıdır.

Maiyetindekiler tepeden bakan, onları küçümseyen ve onlarla ikili iletişimden kaçınan yöneticinin sorunlarla ilgili bilgilendirilmesi de az olacaktır. -Bir örgütün karar organı olan yöneticisinin sağlıklı ve sürekli bilgilendirilmesinde en önemli etken haber alma ağıdır (Bursalıoğlu 1991: 87). Haber alma ağının iyi çalışması, kararların doğruluk derecesini arttıracaktır.

ii6.13. Bilgilerin Çözümlemesi ve Yorumlanması

Bir soruna ilişkin bilgi toplama işlemi rastgele yapılmaz. Yönetici sorunla ilgili hangi bilgilere duyarlılık göstereceğini bilmelidir. Sorunun çözümü ile hiç ilgisi olmayan bilgiler dikkate alınması yöneticiyi yoracak ve gerçek amacından saptıracaktır. Bu nedenle yöneticiye ulaşan bilgilerin gruplaşması, temizlenmesi gerekir. Çünkü alınan her karar büyük ölçüde bu sürecin ürünü olacaktır (Bursalıoğlu 1991: 88).

Bilgilerin toplanması ve tasnif edilmesi sürecinin sağlıklı yapılması problemi. Ucuz, kısa zamanda ve doğru bir şekilde çözümlemesine yardımcı olacaktır. Yönetici topladığı

info: rıpasyonu temizleyip gururlandırdıktan ve problemle ilişkilendirdikten sonra bile yeni info: rıpasyonlara açık olmalı, problemin başka bir nedeninin de olabileceğini unutmamalıdır.

2.6.14. Seçeneklerin Değerlendirilmesi

Problemin çözümüne ilişkin seçeneklerin tümü yönetici tarafından dikkate alınmalı ve görünürde olmayan başka seçeneklerin de varılabileceği unutulmalıdır. En uygun seçeneğin bulunması sürecinde diğer seçenekler yönetici tarafından ayıklanırken bazı ölçütlerin göz önünde bulundurulması gerekir. Seçeneklerin değerlendirilmesinde kullanılan ölçütler; genel ölçüt, çevre ölçüt ve formal ölçüttür. Genel ölçüt rasyonellik, amaçlılık ve kabule değerlilik özellikleri taşır. Rasyonellik hedef ve araç arasındaki bağları, amaçlılık kararların hiyerarşisini, kabule değer oluşu ise, problemle ilgili değerlerin dikkate alınmasını gerektirir.

Çevre ölçütü yararların en çoğa çıkarılması, zararların en aza indirilmesini ve karar sürecinden etkilenecek bireylerin doyumunu öngörür. Formal ölçüt, karar sürecinde doğacak sonuçları ve bunların getirdiği sorumlulukları göz önünde tutar (Bursalıoğlu 1991: 88-89).

Görüldüğü gibi, seçeneklerin değerlendirilmesi, aşamasında yöneticiden beklenen, bazı ölçütleri dikkate alınması ve bu ölçütlere ilgili değerlendirmelerini birey bazında değil örgütün tümünü dikkate alarak yapmasıdır. Tek tek, kişileri dikkate alarak yapılacak değerlendirmeler örgütün büyük çoğunluğu tarafından kabul edilmeyecek bir kararın alınmasına sebep olacaktır. Okul yöneticisi gündemdeki bir probleme ilişkin seçenekleri değerlendirirken yukarıda sayılan ölçütleri dikkate almak durumundadır.

2.6.15. En İyi Seçeneği Bulunması

Probleme ilişkin tüm çözüm yollarını denemek imkansızdır. Burada önemli olan bu den fazla çözüm yolu görünen sorunun çözümü ile ilgili en uygun seçeneğin seçilmesidir. Herbirine benzer seçenekleri olduğu durumlarda en uygununu rastgele seçmeyi denemek, yanlış olanı da seçme ihtimali taşıdığından, uyulması doğru olmayan bir yöntemdir; En uygun seçertek problemi ortadan kaldırabileceği gibi yöneticiye de bir rahatlak ve mutluluk getirecek olan seçenektir. Eğer problemin çözümü o anlık gerçekleşiyor ve buna paralel yeni problemler ortaya çıkıyorsa, en uygun çözümün sonucuna varılır.

Bu nedenle probleme ilişkin en uygun çözümün, örgütün amacının gerçekleştirilmesine katkıda bulunacak, örgütün bozulan dengesini yeniden sağlayacak çözüm yolu olduğu söylenebilir. Ayrıca insan ve madde kaynakları açısından en kısa

zamanda en az masrafla sorunun **çözüm**lenmesi düşüncesi, en iyi seçeneğin bulunmasında bir ölçüt olarak değerlendirilebilir. Eh iyi seçeneğin bulunması aşamasında tüm seçenekler tek tek zihin süzgecinden geçirilmeli ve çözüm yolu gibi görünen seçenekler ile ilgili olarak ileriye dönük kestirmelerde bulunularak bu seçeneğin faydalı ve zararlı yönleri üzerinde durulmalıdır.

Çeşitli çözüm yolları içinde sorunu en kısa zamanda, en kolay ve en güvenilir biçimde çözecek olan yöntem yada yöntemler "karar" haline getirilmelidir (Binbaşoğlu 1988: 41).

2.6.16. Uygulama

örgüt kararlarının uygulanması yöntem ve hukuk özellikleri taşır. Bu şekilde bir uygulama, politikaların belirli olaylara uygulanması bakımından yönetsel bir görev; uygulamanın bu politikaya dayandırılması da hukuksal bir görev yansıtır. Bazı yazarlara göre uygulamanın iki ana taktiği, maliyeti düşürmek ve uyumu sağlamaktır. Bu görüşten hareketle örgütün yaşaması yasama, yürütme ve kamu kurumlarının desteğini gerektirir (Bursalıoğlu 1991: 90). Böylece kanuni temellere oturtulan ve kesinlik kazanmak üzere olan kararlar, etkenlere de uygun geldiği takdirde, yönetici tarafından yazılı hale getirilir ve uygulanmak üzere alt basamaklara bildirilir (Binbaşoğlu 1988. 41).

2.6.17. Değerlendirme

Özel girişimler de verimin ölçülmesinde kar etkeni en önemli ölçüttür. Ancak kamu yönetimi veya eğitim yönetiminde verimi yada başarıyı kesin olarak hesaplayacak bir yöntem henüz mevcut değildir (Bursalıoğlu 1991,91). Bir eğitim sisteminde, endüstride olduğu gibi sıfır hatalı bir çıktı kalitesine ulaşmak her zaman kolay değildir. Çünkü girdilerin ve çıktılarının ölçümünde yetersizlikler vardır (Yalçınkaya 1996: 25). Ayrıca eğitim örgütleri kar amacıyla kurulup çalışmadığından verimin sayısallaştırılması imkansızdır. Ancak maliyet - verim ilişkilerini modelleştirmek düşünülebilir. Etkili bir eğitim planlaması için bu modelleri kullanmak gerekir (Bursalıoğlu 1991: 25).

Değerlendirme süreci ile amaçlanan, uygulama sonuçlarını objektif bir bakışla yorumlama ve yeniden düzenlemedir. Değerlendirme ile kontrol birbirine karıştırılmamalıdır. Kontrolün durum saptamaya yönelik olması karşın, değerlendirme düzeltme geliştirmeye yöneliktir (Başar 1993:6). Değerlendirme, uygulamadan önce ve sonra olarak iki dönemli düşünülebilir. Uygulamadan önce yapılacak değerlendirme, modelin geçerli ve güvenilir olup

olmadığını, sonraki ise en iyi olduğuna inanılan ve uygulanan seçeneğin en iyi sonucu verip vermediğini anlamak girişimidir. Uygulama sonunda amaçların gerçekleşme derecesine göre ayarlanması için, değerlendirme ölçüsü uygulama başlamadan saptanmalıdır. Eğitim örgütlerinde değerlendirilenin de değerlendirme sürecine katılması sağlanmalıdır. Değerlendirmenin etki derecesini, kendinden önceki durum ile derlendirmeden sonrakiye: niden düzenleme arasındaki farklılaşma belirler (Bursalıoğlu 1991,91). Karar süreci bir uzlaştırma süreci olduğundan alınan kararların değerlendirilmesini yapan okul yöneticisinin tarafsız ve geliştirmeye yönelik de değerlendirmeleri yapması beklenir.

Örgütün karar almasında en önemli husus, alınacak kararların nasıl seçileceğidir. Zaten tek çözüm yolu olan bir problem için karar alma sorunu yoktur. Birden fazla çözüm yolu' görünen problemin çözüm. yolu gibi görünen seçeneklerden en uygunu seçmek, yöneticinin yukarıda açıklanan karar aşamalarını bilmesi ve uygulaması ile gerçekleşir.

Her yönetici gibi eğitim yöneticisi de çeşitli kararlar almak durumundadır ve başarı için bu kararların etkili kararlar olması gerekir. Karar verme süreci aşamalıdır ve yönetici bu aşamaları titizlikle izlemelidir.

Giriffiths ise bu aşamaları şöyle sıralamaktadır (Aydın 1994: 128).

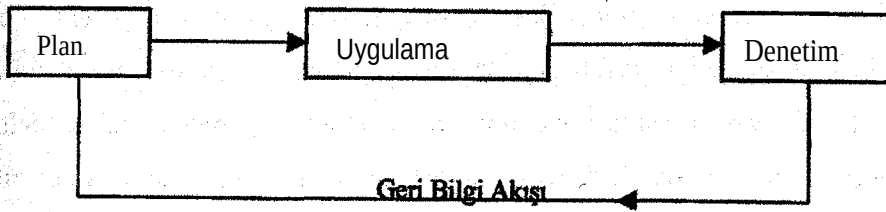
1. Problem tanımlanması ve sınırlandırılması,
2. Çözüm seçeneklerinin değerlendirilmesi,
3. Çözümlerin değerlendirilmesine esas olacak ölçütlerin ya da standartların saptanması,
4. Bilginin toplanması,
5. Çözüm seçeneğinin önceden test edilmesi,
6. Çözümün uygulamaya konulması, sonucun değerlendirilmesi.

Karar verme eyleminde sıra oldukça büyük bir önem taşır. Seçeneklerin başarılı :füçimde çözümlenmesi, önceden uygun seçeneklerin bulunmasına ve bu tür bir aşamada doğru bir tanımlamaya bağlıdır (Kazınier 1979:92).

Bir örgütün karar verme makamında bulunan yöneticinin karar vermesini etkileyen sosyal, psikolojik, ekonomik ve politik etkenler vardır. (Genç 1994: 120} araştırmasında belirttiği üzere; her örgüt yöneticisi, karar verme sürecini etkileyen etkenleri mutlaka bilmeli ve dikkate almalıdır. Verilen bir kararı, belli aşamaları olduğu unutulmamalıdır.

2.7. PLANLAMA

Planlama, yönetim bilimcilerinin birçoğu tarafından yönetim fonksiyonlarının ilki ve en önemlisi olarak kabul edilmektedir. Çünkü tüm faaliyetlerde olduğu gibi, yönetim faaliyeti yerine getirilirken de, öncelikli olacaktaki yapılması gereken planlamadır. Henri Fayol, planlama yerine "ileriye görme'yi kullanmış ve bunun yönetim işleminin temeli olduğu vurgulamıştır. Plan genel bir ifade ile "bu günden, gelecekte nereye ulaşmak istediğini kararlaştırılmasıdır" şeklinde tanımlanabilir. Planlama ise, planları ortaya çıkarmak için sarf edilen gayretleri, bir süreci ifade eder (Koçel 1995: 60.-61).



Şekil 3. Denetim Süreci (Mucuk 1996)

Planlama süreci bazen hızlı bir düşünüş sonucu pratik bir karar verme şeklinde, bazen de uzun bir araştırma, inceleme şeklinde oluşur. Planlama süreci en basitinden/en kolayından itibaren insan hayatı ile iç içedir. Kişilerin veya organizasyonların plansız olarak başarıya ulaşmaları mümkün değildir. Diğer yönetsel fonksiyonların da yerine getirilmesi, planlama fonksiyonuna bağlıdır. Çünkü yönetici, organizasyonun amaç ve hedefleri gerçekleştirmek için önce; ne, ne zaman, nasıl, nerede, kim tarafından; neden, hangi maliyetle, ne kadar zamanda gerçekleştirilecek sorunlarına cevap verecek planları, kararları oluşturmak zorundadır. Bazı yerlerde bir özdeyiş haline getiren "en kötü plan, plansızlıktan daha iyidir. Sözü ile plan ve planlamanın önemi vurgulanmaktadır.

Planlama yapmakla, bulunduğumuz zaman, durum, yer ile olacak arasındayken olma işi#sikurilmaya çalışmakta ve daima gelişmekte olan yüzü, bilimsel ve deneysel tahminlere dayanarak azaltılmaktadır.

Bu da işletmelerin riskinin azaltılması ve rekabet şansının artırılması demektir. Planlama, yöneticinin sistemli düşünmesini sağlar. Uzun dönemli düşünme alışkanlığını kazandırırken, ileriye görebilme ve organizasyonu bir bütün olarak kavrama yetenekleri geliştirir. Her an

gelişmekte olan ortama adapte olmayı kolaylaştırır. Planlama, yetki devrini kolaylaştırmak suretiyle yöneticilerin zamanından artırımını sağlar.

Planlama: Fayolâ göre planlama önceden belirlenmiş amaçları gerçekleştirmek için yapılması gereken işlerin saptanması, izleyecek yolların seçilmesidir. (Aydın.194: 133).

Plan, örgütün gereksinimlerinin saptanmasını ve önceliklerin belirlenmesini gerektirir. uygulamalarda keyifli işler ve yönetici değişikliklerinde işin sürekliliğini sağlar (Kaya 1991 100).

Planlama, amaçlar ile bunlara ulaştıracak araçların ve imkânların seçimi veya tespiti olarak tanımlanır. Her şeyden önce plan, kararlaştırılmış bir hareket tarzının ifadesidir. Buna göre, plan için başlangıçta bir amacın belirlenmesi olmalıdır. Bir defa amaç belirlendikten sonra, bu amaca ulaşmak için birbirinden farklı yollar olduğu görür. Bunlardan hangisinin iyi olduğu konusunda seçenekler arasında araştırma yapılarak tespit edilir ve bu yönde bir tercih yapılır. Böyle bir tercihten sonra, işlerin yapılması sırası, olacağı zaman dilimi, nelerden sorumlu olacağı ve amaca varılması için takip edilecek politikalar belirlenir (Ertürk 2001: 112).

Planlama, eldeki kısıtlı kaynakların, toplum refahını veya örgütsel verimliliğin artırılmasında, en az kayıpla kullanılmasını sağlamanın anahtarıdır (Kaya 1993: 100). Planlama yönetimin pusulasıdır ve her yöneticinin görevidir. Çünkü plansız eylem kontrol edilmez (Bursalıoğlu 1991: 98 -99). Planlama ussal ve ne kadar sürede yapacağını önceden düşünmek imkânı bulur. Planlama ileriye önceden görmek; başka bir deyişle belirli bir hareket, yürütme sırasında değil önceden kararlaştırmaktır (Tartop 1982 51). Örgütlerin yönetilmesi, amaçlarının açık olarak saptanması ve bu amaçla ulaştıracak eylem planlarının önceden hazırlanması ile mümkün olur. Örgütlerin başarısı, uygun kararlar alınması yanında bu kararlarla ilgili iyi bir planlamanın yapılmasını gerektirir.

Planlama, bulunduğumuz nokta ile varmak istediğimiz nokta arasındaki ilişkiyi bir köprüdür. Kararların amaca, gerçeklere ve yapılan hesaplara dayandırılmalıdır (Aydın 1978: 29). Bir okul yöneticisi, bir eğitim ve öğretim yılı içinde okulda yapılacak bütün etkinliklerini planlamalı ve planlama sürecine, etkinliklerde görevlendirilecek personeli katmalıdır.

Planlama, amaçlarına ulaşmada engel teşkil edecek durumları ve belirsizlikleri yönetimin altına almaktır. Önceden belirlenen amaçları gerçekleştirmek için yapılacak işlerin

belirlenmesi ve izlenecek yolların seçilmesidir. Geleceğe yönelik eylemleri planlama ile yönlendirilir. Planlama yapılmadan yönlendirilen eylemler etkisiz ve anlamsız olur.

Planlama yönetim süreçlerinin zorunlu ve gerekli bir ögesidir. Planlama akılcı bir eylem için ussal bir hazırlıktır. Eyleme geçmeden önce düşünmeyi gerektiren zihinsel bir süreçtir (Aydın 1991:129). Plan eldeki kıt kaynakların akılcı bir şekilde kullanılması amacıyla geleceğe yönelik olarak yönetim tarafından alınan kararlardır (Kaya 1991: 100). Planlama sürecinde cevaplanması gereken üç temel soru vardır. Bunlar; 1)Yapılacak planlamanın amacı nedir? 2)Nasıl gerçekleştirilecektir? 3)Ne kadar sürede gerçekleştirilecektir?

Yöneticinin bu sorulara hayalci olmayan bir yaklaşımla cevap bulması, yapılacak planlamayı amacına ulaştıracaktır. Planlama, önceden belirlenmiş amaçlara rasyonel bir yaklaşımı sağlamakla birlikte, bunların gerçekleştirilmesi için de bir hazırlık aşaması olarak görülür. Ayrıca planlama, geleceğe ilişkin kararsızlığı azaltır (Bursalıoğlu 1991: 98). Şimon'un belirttiği bilgi planlama, bir eylemle ilgili tüm planların önceden hazırlanmasıdır. Planlama, bir kararı izleyen ve kararın uygulanması ile ilgilidir (Aydın 1991: 130). Planlama, dikkatin amaçların üzerinde toplanmasını sağlar. Az masrafla daha büyük işler gerçekleştirilmesini sağlar. Ayrıca zamanda da tasarruf sağlayacak gelecekte yapılacak işlerin kontrolünü sağlar. Yönetmek, bir bakıma ileriye bakmak demektir. Bu anlamda; plan önceden verilmiş bir karar türü olup gelecekteki tutum ve davranışların bir resmi gibidir (Kaya 1993: 100).

Plan, örgütün tüm kaynaklarının tek amaca yöneltilmesi, kıt kaynakların ikincil amaçlara kaymasını engelleyecek şekilde kaynak kullanımının denetim altına alınması, yönetimsel önceliklere göre belli karar merkezinin emrine girmesi ve emek verimiyle çalışması, disiplini en yüksek düzeyde tutacak maddi ve maddi olmayan kaynakların yönetsel yapıyla birleştirilmesi çabalarına götüren bir yol göstericidir (Fişek 1979: 213-214).Planlamanın yararları konusunda yazarlar arasında görüş birliği vardır. Planlama, yöneticinin değişmesi durumunda her yeni gelenin kendine göre iş yapmasını önler ve önceliklerin saptanmasına yardım eder (Tartop 1990: 54-55).Ancak planlamanın etkisi, ilkelerine uymakla sağlanır (Bursalıoğlu 1991 98).

Bütün örgütlerde olduğu gibi, eğitim örgütlerinde de geleceğe ilişkin tahminlerinde bulunulur ve bu eğitim ve okul yöneticisinin en önemli işlerinden biridir. Eğitim yöneticisi "neyin", "nasıl" yapılacağını iyi planlamak durumundadır. Bu yüzden yıllık çalışma

planlarını hazırlarken neyin, nerede, kim tarafından ve nasıl yapılacağı gibi durumları zayıf bir biçimde belirtmesi gerekmektedir. Yönetici daha az harcama, daha az zaman ve daha az insan gücü ile sonuç alma çabasında olmalıdır.

Eğitim örgütlerinde planlama aşamaları olarak şu noktalar üzerinde durulmaktadır (Aydın 1994: 133- 134):

1. Hedefin geçici olarak belirlenmesi,
2. Belli bir ortamdaki eğitimin o andaki durumunun saptanması,
3. Okul için hedeflerin bir programa dönüştürülmesi,
4. Hedefleri gerçekleştirecek eylemlerin yönünü belirleme,
5. Planı uygulamaya koyma,
6. Programın etkinliğini sürekli olarak değerlendirme,
7. Sonuçlara bakarak gerekiyorsa yeniden planlama,

Planlama, önceden kararlaştırılmış hareket tarzıdır, ne yapılacağına önceden karar verilmesidir (Ergün ve Polatoğlu 1988: 226). Okulun amaçlarına ulaşılmasından sorumlu olan yöneticinin planlı çalışması bir zorunluluktur. Yönetici etkili bir planlama yapmak durumundadır. Bu planlar için (Açıkgöz 1994: 61-. 65), şunları önermektedir:

1. Amacı ya da amaçları belirleyin,
2. Bulduğumuz durumu, gereksinim duyduğunuz ve kullanabileceğiniz kaynakları belirleyin,
3. Amca ulaşmayı kolaylaştıran ve zorlaştıran etkenleri belirleyin,
4. Planınıza bir ad verin,
5. Planınıza yer alan sorumlu kişileri belirleyin,
6. Plana uygun yeni yöntemler geliştirin,
7. Maliyet tahmini yapın,
8. Planlama öğelerini yazın, süresini belirleyin,

9. Bir kontrol düzeni kurarak, çıkan sonuçları değerlendirin,
10. Bir yedek plan geliştirin,
11. Bütçe yapın,
12. Sürekliliği sağlayın.

2.7.1. İyi Bir Planlamada Bulunması Gereken Nitelikler:

İyi bir planın birçok özellikleri vardır..Bu özelliklerin bilinmesi bizim planlamayı yapmamıza ve bu alandaki niteliklerimizi iyileştirmemize yardım eder (Tartop .1982 s. 4).

Bu,niteliklerite tek aşağıdaki gibi açıklayabiliriz;

1-Amaç açık ve net olmalıdır: İyi bir planlamanın yapılabilmesi için amacın açık ve net bir şekilde ortaya konulması gerekir..Çünkü bütün yönetim süreçlerinde olduğu gibi, planlama eylemine de yön veren gerçekleştirebilmek istenen amaçlardır. Bugün ve yarın yapacağımız işlere karar vermeden önce, çalışmalarımızın gelecek yıllar ve aylar için saptadığımız amaç doğru gelişmemize yardımcı veya engel mi olacağını bilmemiz gerekir (Tartop 1982: 54).

Yönetimin amaçları açık seçik belirtilmediği yada görülmediği, takdirde, eğitimci, yöneticilerin bu amaçları yitirerek kendilerine göre koydukları amaçları gerçekleştirmek için uğraştıkları görülmektedir. Yönetim amaçlarının yitirilmesi, kaynakların yönünü değiştirdiğinden eğitim sistemine pahalıya mal olmaktadır (Başaran 1994: 48). Amaçların net olarak ortaya konulmadığı durumda iyi bir planlamanın yapılması düşünülmaz çünkü amaçlardaki belirsizlik planlarda da değişmelere neden olmakta ve hem zamanı hem-de ekonomik bakımdan israfa yol açmaktadır.

2~Planlama ile eldeki kaynakların verimli kullanılması:

Planlama yapılırken eldeki insan ve madde kaynakları dikkate alınmalı ve hayali planlamalardan kaçınılmalıdır. Gerçekleştirilmek istenen amaç ile örgütün kaynakları dikkate alınmalıdır. Bir başka deyişle, rasyonellik ilkesine uyulmalıdır. Bir plan, örgütün insan gücünün nasıl sağlanacağını, nasıl kullanılacağını, nasıl geliştirileceğini ve nasıl yetiştirileceğini göstermelidir. Bu nedenle örgütteki iş görenlerin hizmet içinde yetiştirilmesi

ve:cg'eliştirilmesi de planlamanın içinde yer almalıdır. Böylece örgüt amaçlarına ulaşmada başan.saglayacak.ve iş görenlerin kendilerine güvenleri artacaktır (Başaran 1989: 241).

3-P'lanlar için ayrılan zaman yeterli olmalıdır:

Planlar içerisinde yer alan eylemleri gerçekleştirmeye fırsat verecek kadar uzun bir zaman dilimine yayılmalıdır. Planlama süreci araştırmayı, incelemeyi, yeterli bilgi toplamayı, etkili bir denetlemeyi gerektirir. Bunları yapabilecek yeterli zaman bu'ıllamadığında plan için gereken bilgiler de toplanamaz. Yetersiz bilgi planlamanın en büyük engeli'dir.(Başaran 1989: 242). Aksi halde çok ideal bir plan bile, amaçlara ulaşmadan geçerliliğini yitirecektir. Bu nedenle daha uzun bir süreye yayılması gereken eylemleri kısa zamanlı planlara almak uygun olmaz; Örgütün kısa sürede amaçlarına ulaşacağımdıye tüm işleriplanlama sürecine almak yerine, bu işlerikaynak ve zamanla orantılı olarak bölümlere ayırarak ayrı ayrı planlamanın da iyi planlama olduğu söylenebilir.

4- Yeni durumlar için yeni planlar yapılmalıdır:

Planlar gelecekle ilgili çalışmalarla ilgilidir. Gelecek için yapılır ve gelecek te kimlerin neler yapacağını gösterir. Karar verilir ve bu kararlara göre istenen planlama yapılır (Tartop 1982: 53). önceki planların yeni durumlar için kullanılması gelişmeyi engelleyecektir. Bu nedenle her yeni durum için yeniden planlamalar yapılmalı, bir önceki planlar aynısı ile ya da küçük değişikliklerle-uygulanmamalıdır.Ancak bu, önceki planların tamamen unutmak gibi bir yanlış anlamaya.yolaçmamalıdır. -

5- Planlar değiştirilebilme özelliğine sahip olmalıdır:

Planlar esnek olmalı, gerektiğinde değişiklikler yapılabilmelidir. Hiçbir planlama süreci kusursuz oluşmaz. Hiçbir plan da yetkin değildir. Planın yetkinleştirilmesi, gerek uygulama sırasında gerekse uygulandıktan sonra geliştirilmesine bağlıdır. Böylece planın sürekli gelişme açık, esnek bir yapıca olması zorunlu olmaktadır (Başaran 1989: 23.8).

Çünkü gelecek zaman ilişkin eylemler tahminlere dayalıdır ve hata payı vardır. P'lanlamada hata olmasa bile dış etkenlerden etkilenmesi söz konusudur. Görüldüğü gibi planlama geleceğe ilişkin eylemlerin mantıksal bir sıraya dizilmesidir. Planlama, örgütün en kısa zamanda ve en az kayıpla amaca ulaşmasını sağlar. Tartop (1982,53)'a göre, plan elastiki olmalı, katı, çelik bir ceket olmamalıdır. Gerekli görüldüğünde planlar üzerinde değişiklik yapılabilmelidir. Çünkü planlar sadece tahminlerden ibarettir. Bu nedenle yönetici açısından

Planlama, eyleme geçmeden önce düşünmeyi gerektiren yorucu bir iştir. Bu konuda yöneticinin en büyük destekçisi, planlama ile ilgili ilkeler ve iyi bir planlamanın neleri içereceğini bilmesidir.

6- Yaran en çok maliyeti en az olmalıdır:

Hem planlama sürecinin kendisi, hem de ortaya çıkacak plan az masrafla elde edilmelidir. Planlamanın amacı, örgütün kıt kaynaklarının en etkin biçimde kullanılmasını sağlamaktır. Ayrıca bir kaynağın bol olması onun savurgan bir şekilde kullanılmasını gerektirmez. Kaynakların savurganca kullanılması ürünün daha pahalıya mal olmasına neden olur ve örgütün verimliliğini düşürür (Başaran 1989: 239). Planlama, amacın gerçekleştirilmesi doğrultusunda yapılacak harcama ve çabaların en az, elde edilecek yararın en fazla olması ilkesiyle taşınmalıdır. Bu nedenle planlarda süreklilik olmalıdır. Yani belli bir zamanda, sınırlı insan ve madde kaynağıyla yapılan planlama ile ulaşılan bir amaç için; daha az masrafla bu amaca nasıl ulaşabiliriz yada aynı kaynaklarla daha üst amaçlara ulaşabilir miyiz? Soruları sorulmalıdır.

7- Planlama örgütün bütün olarak ele alınmalıdır:

Örgütün hiçbir bölümü planlanma dışı kalmamalıdır. Planlama örgütün bütün parçalarını birbirine uyumlu kılmalı, birleştirmelidir (Başaran 1989: 238). İyi bir planlama tarafsız olmalı, örgütün herhangi bir bölümünü yada kişisini korumaya yönelik olmamalıdır; Örneğin; eğitim planlaması yapılırken eğitimde fırsat eşitliği ilkesine uyulmalıdır.

8- Planlama eylemleri ölçülebilir olmalıdır:

Planın gösterdiği hedeflere ne oranda ulaştığının bilinmesi onun ölçülebilirlik özelliğine bağlıdır. Ayrıca bu özellik, planın hedeften ne kadar saptığının da bilinmesi bakımından önem taşımaktadır. Bu yüzden planı uygulamak için yapılan eylemler ölçülebilir olmalıdır (Başaran 1989: 238). Böyle bir planlamadaki eksik ve hatalar zamanında görülebilecektir. Bu da örgütün zaman ve madde kaybını engelleyerek verimliliğini arttıracaktır.

2-Planlamalar kontrol edilmeye açık olmalı:

Yapılan çalışmaların amaçlar doğrultusunda gidip gitmediği kontrol edilip değeri artırılmalı ve düzeltilmelidir. Plan ile kontrol birbirinden ayrılmaz. Çünkü plansız eylem kontrol edilemez (Bursalıoğlu 1991: 98). Örgütün amaçlara ulaşma derecesi; yapılan planlarda ulaşılmak istenen hedefler ile mevcut durum karşılaştırılarak belirlenir. Planlar, değerlendirilme sürecinde yöneticiyi koruyan araçtır. Çünkü planlarda eldeki imkanlarla ulaşılması olası amaçlara yer verilir. Bu nedenle yönetici hayalci olmak yerine rasyonel bir yaklaşımla planlamalar yapacaktır.

Okul yöneticilerinin, öğretim üyelerinin planlamaya katılmalarını sağlamalarının yanında, plandaki değişikliklerden haberdar olmalarını ve yeni durumlara uyum göstermelerinin de sağlanması gerekir.

Etkili bir planlama yapmak isteyen yöneticinin planlamaya katılmalarını sağlamalarının yanında, bulundurma gerektğini söyleyen Bursalıoğlu ise (1988: 98-99); bu ilkeleri şöyle sıralar:

1. Her plan ve sonuçları, örgüt amaçlarının gerçekleşmesine katkıda bulunmalıdır.
2. Planlama yönetim süreçlerinin kaçınılmaz bir basamağıdır. Plan ile kontrol birbirinden ayrılmaz, çünkü plansız eylem kontrol edilemez.
3. Planlama yöneticinin görevidir, bu görevi olmayan yöneticinin yöneticiliği tartışmalıdır.
4. (Planlama eylemi yöneticiyi doyuran ve moralin yükselten etkenlerden biridir.
5. Planlama yeteri kadar uzun bir zamanı kapsamalıdır.
6. Planlama, çevre-değişkenlerini aydınlatılabilecek kadar esnek olmalıdır.
7. Planın uygulanması sürekli kontrol edilmeli ve gerektiğinde değişiklik yapılabilir.

Yönetici yukarıda sıralanan ilkeleri göz önünde bulundurarak planlama yapmalıdır. Bunların dışında yönetici günlük, haftalık, aylık iş planları yaparak da çalışmalarında düzen sağlayabilir. Günlük iş planında bir gün boyunca yapılacak işler ve zamanları, haftalık iş planında bir hafta boyunca yapılacak işler ile bunların gün ve saatleri, aylık iş planında da bir ay boyunca yapılacak işler ile bunların gün ve saatleri gösterilebilir.

2.8. ÖRGÜTLEME

"Organizasyon" kelimesi anlam olarak iki değişik şekilde karşımıza çıkmaktadır. Birincisi, organize etme, düzenleme, örgütleme işlemi (süreç), ikincisi ise bu süreç sonunda ortaya çıkan iskelet, bina yapısı. Örgütleme veya organize etme, planda belirlenen amaçlara ve bunlara ulaşabilmek için belirlenen yollara uygun bir yapı oluşturma çabalarını ifade eder. (Önceden belirlenen iş veya mevkiler için görevli seçimi, görevler arası çalışma düzeninin belirlenmesi vs.)

örgütleme, planlamadan sonra gelen en önemli yönetim fonksiyonudur. Örgütlemeden sonra gelen yöneltme, koordinasyon ve kontrol fonksiyonlarının uygulamadaki kolaylıkları ve etkinlikleri uygun bir örgüt yapısının oluşturulmasına bağlıdır.

Örgüt kavramı bir yapıyı ifade ederken örgütleme sürecinin sonucunu da içerir. Örgütleme, bir örgüt yapısının hammaddesini oluşturan madde ve insan kaynaklarını bölümlendirme işidir. Bu süreç (Başaran 1996: 50-51). Örgütleme, bir senfoni orkestrasındaki müzisyenlerin hangi enstrümanları çalacağını belirlemeye benzer; Aydın'ın (1998: 142) deyişiyle, "... ortak bir çaba için uygun bir ortam yaratır." örgütlemeye katılım bireyin insanın yeti ve yeterliliklerine özen gösterilerek sağlanabilir. Aydın (1998: 139)'llili de ilgilili gibi örgütleme süreci ile "... her bireyin planlı ortak etkinliğe katıda bulunması ve birçylerin tümünün yetenek ve enerjilerinin etkili ve uyumlu olarak kullanılması amaçlanır. "(geocities.com/egitimcilersitesi_egitimbilini/pa-egt_orgt_yorsur_katilma.htm-53k).

örgütleme; planlama ile iç içedir. Planlama aşamasında amaçlar belirlenir; örgütlemeye aşamasında amaçlara ulaşmak için gereken faaliyetler ile bu faaliyetleri yürütecek kişilerin görev ve sorumlulukları belirlenir. İyi bir örgütleme ile görev, yetki ve sorumluluklar yeteneklere uygun olarak dağıtılır, kimin hangi görevden dolayı sorumlu olduğu belirlenir. Örgütleme ile yapılacak işlerin ve kimler tarafından yapılacağının sınırları çizilerek karışıklık önlenmiş olur. Diğer taraftan örgütleme, iyi bir iletişim sisteminin kurulmasına yardım eder.

Örgütleme sonucunda her şeyden önce kişi ve birimlerin yapacağı bir takım işler oluşur. Bu işler örgütü amaçlarına götürecek olan ve aksatılması durumunda örgütü yaşama son verebilecek olan işlerdir. Bu nedenle örgütlemeye işler yönetici tarafından başlatılırken, herkesin yada her birimin yetenekleri dikkate alınmalıdır. Bu, örgütte işbirliği ve uzmanlaşma anlamına da gelir (Tosun 1991: 229). Diğer taraftan örgütlenmenin,

kimine neyin nerede bulunması gerektiği ile ilgili kararlar vermeyi gerektirir (Kaya 1993: 102).

Örgütlenme; belirli bir iş için, gerekli ve yararlı olan (insan gücü, para, malzeme, makine vb.) örgütün insan ve madde boyutuna ilişkin her şeyin sağlanması demektir. (Kaya 1991: 102). Örgütteki çalışanlar ve çalışanlar arasındaki ilişkiler yapısının belirlenmesidir (Flippo 1966: 4). Ortak bir çabayı gerektiren bir amacın gerçekleştirilmesi için gerekli yapıların oluşturulması eylemleri örgütlenme olarak adlandırılır (Aydın 1994: 139).

Örgütlenme, ortak bir çabayı gerektiren bir amacın gerçekleştirilebilmesi için gerekli yapıların oluşturulması eylemleri olarak tanımlanabilir (Aydın 1994: 139). Bu eylemler; yapıyı kurma, kadrolama, donatım, her basamaktaki yetki ve sorumlulukların saptanması, buna göre personelin atanması ve aralarındaki ilişkinin belirtilmesidir (Bursalıoğlu 1991: 112-113).

Örgütlenme bir çabayı gerektiren ortak amaçları gerçekleştirebilmek için gerekli yapının oluşturulması eylemleridir. Diğer bir deyişle, örgütün amacının gerçekleştirilebilmesine yönelik dinamik bir yapıdır (Aydın 1991: 135).

Bu eylemler yapıyı kurma, kadrolama ve donatımdır. (Bursalıoğlu 1991: 112). Yapıyı kurma bir çeşit yetkinin dağılımı ve görev bölümüdür. Her düzeydeki yetki ve sorumlulukların saptanması ve tanımlanması iyi bir örgütlenme ile sağlanır. Personel arasındaki ast-üst ilişkileri herkesin açıkça anlayabileceği şekilde şemalara dökülebilir...

Böylece, çalışanlar hangi üste karşı sorumlu olduğunu bilir. Kadrolama, kurulan yapıda işe göre adam yerleştirmedir. Kadrolama boyutunda dikkat edilmesi gereken en, önemli husus, adama göre iş değil, işe göre adam yetiştirmedir. Görevlere atananlarda, o görevi yerine getirebilmeye yeteneği aranmalıdır. Donatım ise, gerekli araç - gereçleri sağlamaktır; Örneğin binasından en küçük araç - gerecinin sağlanmasına kadar tüm ihtiyaçlar, donatım boyutunu ilgilendirir. Araç-gere. Sıkıntısı çeken bir örgütün amaçlarına ulaşması beklenemez.

Yönetimde örgütlenme süreci, hem yeni bir örgüt kurmak hem de kurulmuş bir örgütü yaşatmak için gerekmektedir. Kurulmuş bir okulda da yönetici örgütlenme yapmak durumundadır. Okula alınan girdilerin, okulda çalışan iş görenlerin, kullanılan araç ve gereçlerin güç birliğini sağlama, okulda yapılan toplantı, küme, komisyon ve benzeri kuruluşların örgütlemeyi gerektirir. (Başaran, 1994, 49)

Bir işlev, bir örgütte yürütülecek etkinliklerin saptanması, bu etkinliklerin kümelenmesi ve yönetsel yetke ve sorumluluğun belli kişilere verilmesini içerir. (Kazmier

1993,35).Okul müdürünün yardımcıları, öğretmen, uzman ve diğer iş gören arasında sağlıklı bir iş bölümü yapması, yetki ve sorumluluğun belirlenmesi, okulda yapılacak iş ve eylemlerin kimler tarafından yapılacağına belirlenmesi gibi eylemler bu işlev içinde yer alır. (v-e'b.İnönü.edu.tr/-hdemirtaş/Tez.htm-10lk).

örgütlenme sonucunda bir takım işler oluşur. Bunlar örgüt amaçlarını gerçekleştirmede büyük önem taşıyan işlerdir. Örgün kaynakları ile bu işlerin yapılabilirlik özelliği orantılı olmamaktadır. Böylece kişi ya da birimlere bölüştürülen işler, örgütte bir uzmanlaşmayı da beraberinde getirir (Tosun 1991: 229). Örgütlenme genellikle planlamadan sonra gelir. Örgütlenme ile planlama faaliyetlerinin kim yada hangi birim tarafından yapılacağı ve bu kişi veya birimler arasındaki emir-komuta zincirinin işleyiş şeması ortaya konulmuş olacaktır.

a. Aydın, yöneticinin örgütlenme faaliyetlerini şu şekilde ifade etmektedir:

"örgütlenme, yöneticinin düzensizlikten bir düzen oluşturma sürecidir. örgütlenme sonunda oluşan yapı; görev ve sorumluluk konularında birey ve birimler arasındaki olası çatışmaları azaltır ve ortak bir çaba için uygun bir ortam yaratır. Ancak, bu düzenlemede dikkate alınması gereken bir öğe de insan öğesidir, işler planlanırken insan öğesi güçlü ve zayıf yönleriyle dikkate alınmalıdır" (Aydın 1991: 138)

Örgütler; eşgüdümlemiş insan çabalarının kişisel olmayan bir sistemidir. Örgütlenme süreci de, örgüt yapısını kurma, kadrolama ve donatım eylemlerini formal Olarak sistemleştirir. Bu sistemin işlenmesini ise, informal bir davranış etkeni olan anlayış sağlar. Bir örgüt yapısını kurabilmek için örgütteki basamakların, bunların yetki ve sorumluluk derecelerinin ve aralarındaki ilişkilerin belirtilmesi gerekir. Ayrıca, informal yanını meydana getiren kişiler arası ilişkilerin alienleştirilmesi zorunludur, Anlayış gösterme sorumluluğu ise, davranış bilimleri ve insan ilişkilerinde bilgili ve becerili olmayı gerektirir. (Bursalıoğlu 1991 b:112-113)

Yapıyı kurmak, her basamaktaki yetki ve sorumlulukların saptanması ile buna göre personelin atanması ve aralarındaki ilişkilerine belirtilmesi olarak düşünülebilir. Bu, örgütün formal yanını oluşturur ve örgüt şeması ile gösterilir. Anlayış boyutunu ise, örgüt üyeleri arasındaki ilişkiler meydana getirir. (Bursalıoğlu 1991 b:113)

Örgütün formal yanı düzen ve tutarlılığı, informal yanı ise canlılık ve diriliği sağlar. Informal örgüt bir otorite ve işlev yapısı değil, kişilik yapısıdır. Örgütlerin formal yanı birbirine

benzer. Örgütlerin informal ise örgüt havasını oluşturur ve her örgüt için farklı özellikleri yansıtır.

b. Gulick; Örgütlenme yaparken, yöneticinin;

1. .Yapılmak zorunda olunan işleri analiz etmesi,
2. Homojenlik ilkesini zedelemekten, bu işleri nasıl gruplandıracağına karar vermesi gerektiğinden dikkat çekmektedir. Hem teorik olarak, hem de uygulamada kolay bir iş değildir:

Bunu yapmak için yöneticinin, her konudaki işleri aşağıdaki ölçütlere göre değerlendirmesi gerekir. (Kaya 1991: 103)

1. İş görenin hizmet edeceği ana amaç nedir?
2. İş görenin yapacağı ana işler nelerdir?
3. İş gören tarafından yapılacak işlerin ilişkili olduğu kişiler veya eşyalar nelerdir?
4. İş görenin hizmet sunacağı yer neresidir?

Kısaca; örgüt, sağlıklı karar vermeyi sağlayıcı, yaratıcı planlamayı özendirici, etkili iletişimi kolaylaştırıcı, ortak amaçların tüm birey veya birimlere doğru olarak anlaşılmasını sağlayıcı, hedeflenen amaçlar doğrultusunda birey ve grupların katkılarını eşgüdümlediği, iş görenlerin yaptıkları işlerden doyum sağlayıcı onların kişisel ve Mesleki yeteneklerini destekleyici ve birey ve grup çabalarını sürekli olarak değerlendiren bir yapıya sahip olmalıdır (Aydın. 1991: 137-138). Eğitim örgütlerinde yapı, kadro ve donatım koşullarının çoğu bakanlıkça hazırlandığından, okul yöneticilerimizin örgütlenme yetkileri çok sınırlı bulunmaktadır (Bursalıoğlu 1991b: 113).

İlköğretim okulu yöneticileri, okulun iç ve dış çevresindeki gelişmelere uyum sağlama çalışmalarını yapmak, okulda çalışan personelin işbirliğini sağlamaya yönelik komisyon çalışmaları ve toplantılarıyla örgütlenme sürecini işletmek, bu doğrultudaki eylemleri gerçekleştirmek durumundadır.

Eğitim örgütlerimizin örgütleniş biçimleri çoğunlukla bakanlıkça hazırlanmaktadır. Bu nedenle okul müdürlerine fazla bir görev düşmemektedir. Ancak müdür, görevleri astlarına dağıtmada ve yetki ve sorumluluğu belirlemede ve bunlar arasındaki ilişkileri sağlamada sorumluluk yüklemek durumundadır. Bu nedenle yönetici örgüt adı verilen yapıyı oluşturan aşmaları dikkatle izlemelidir.

c. >:Okul müdürünün sağlıklı bir yapı kurabilmesi için şu noktaları dikkate alması gerekir

(1):Amaç birliği, (2) Yeterlilik, (3) İşbölümü ve uzmanlaşma, (4) Birimleşme, (5) Görevlerin tanınması, (6) Hiyerarşi, (7) Yetki ve sorumluluğun eşitliği yada denkliği, (8) Komuta birliği; (9) Yönetimin birliği, (10) Merkezileşme derecesi, (11) Esneklik, (12) Denge ilkesi..(Aydtıl994)

d. ;örgütlenme yaparken yöneticinin;

(1);yapılmak zorunda olan bütün işleri gözden geçirip çözümlemesi ve (2) homojenlik ilkesini zedelemekten bu işlerin nasıl gruplandırılacağına karar vermesi gerekir. Bunun için yöneticinin kadrodaki her iş göreni aşağıdaki durumları göre değerlendirmesi gerekir (Kaya 1991:103).

1. İş görenin hizmet edeceği ana amaç nedir?
2. İşgörenin yapacağı temel işlevi nedir?
3. İş görenin tarafından yapılacak işlerin ilişkili olduğu kişiler yada eşyalar nelerdir?
4. İşgörenin hizmet sunacağı yer neresidir? (web.inonu.edu.tr/-hdenirtaş/Tez.htm-10lk).

e. Örgüt adı verilen yapıyı oluşturan ve örgütlenme olarak adlandırılan süreç, şu aşamalardan oluşur.(Aydm1994:141).

1. Örgütün amacının saptanması
2. Hedeflerin, politikaların ve planların formüle edilmesi,
3. Politika ve planların uygulanması için zorunlu olan etkinliklerin belirlenmesi,
4. Bu etkinliklerin aydınlatılması ve sınıflandırılması,
5. Bu etkinliklerin eldeki insan ve madde kaynaklarına göre, -etkili olarak yürütülebilecek şekilde gruplandırılması
6. Her etkinlik grubuna, etkinliğin gerektirdiği yetkinin verilmesi,
7. Otorite ilişkileri ve iletişim sistemi ile bu grupların yatay ve dikey olarak birbirine bağlanması(web.Inönü.edu.tr/-hdenirtaş/Tez.htm-10lk).

Okul yöneticisi bakımından örgütlenme, okula girdilerin sağlanması, yapılacak işlerin belirlenmesi, birimlerin kurulması, kimin ve neyin nerede bulunacağına karar verilmesi, amaca ulaştırmayı sağlayacak bir yapının oluşturulması, okuldaki kişi ve birimlerin, yeteneklerine göre işlevlerinin belirlenmesidir. (Başaran 1994b: 60, Kaya1991: 102-103).

Yönetici davranışlarının önemli olduğu eğitim kurumlarında, yöneticilerin bürokratik otorite çıkmazından kaçınmaları ve yasal yaptırımlardan çok yöneticilik performanslarını geliştirerek meslektaşlarının yaratıcılıklarını artırmaları gerekmektedir(Yardibi 1991: 2). İlköğretim okulu yöneticileri, okulun iç ve dış çevresindeki gelişmelere uyum sağlama

çalışmaları yapmak, okulda çalışan personelin işbirliğini. Sağlamaya yönelik komisyon çalışmalarını ve toplantılarıyla örgütlenme sürecini işletmek, bu doğrultudaki eylemleri gerçekleştirmek durumundadır (Karaoğlu 1992: 34).

Eğitim sistemimizde yeni okulların açılması, yeni personel alınması, araç-gereç sağlanması örgütlenme sürecinin işleyişini göstermektedir. Okul yöneticisi açısından örgütlenme görevleri Öğretim üyeleri yasasına göre belirlenmiştir. Buna göre; okulun üyeleri yönetmelik, program ve emirlere uygun olarak okulun bütün işlerini yürütmeye, denetlemeye yetkilidir (Öğretim üyeleri Yasası; Üçüncü Kısım, madde 22),

2.9. İLETİŞİM

İletişim Latince bir kelime olan *lammuricore* fiilinden gelmektedir. Anlamı ortak kılma'dır. Geniş anlamıyla iletişim, istenen sonuçları başarmak ve davranışları etkileme konularıyla insanlar arasında sözlü ya da sözlü olmayan diğer araçlarla anlayış sağlamadır (Can 1992:240).

Örgüt, bir iletişim ağı olarak düşünülebilir. İletişim, örgüt içinde karar örneklerinin yayılmasını sağlayarak karar sürecinin gerçekleşmesine de yardımcı olur. Görüş ve anlayıştaki katılmayı artırmak yoluyla iletişim, sistemin parçalarını bir araya getirir ve kaynaştırır. Aynı zamanda, yetkinin görevlerini de destekler ve gerçekleştirir. Koordinasyonu sağlayan araçlardan en güvenilir ve etkili olan iletişimdir (Bursalıoğlu 1982:151).

Örgütsel iletişim genel olarak formal ve informal olarak iki kategoriye toplanabilir.

a) Formal (Resmi, biçimsel) iletişim:

Formal iletişim örgütteki hiyerarşik otorite yapısıyla ilgilidir ve rasyonel, planlanmış bilgi akımının sağlandığı kanallardan oluşur. Örgüt şemaları ve yönetmelikleri kiminle iletişim kuracağını açık olarak belirtir.

2.9.1. Formal İletişim

Formal (Resmi, Biçimsel) İletişim Formal iletişim örgüt içerisindeki hiyerarşik yapıyla ilgilidir. Ve çeşitli tanımlamalarla şu şekilde ifade edilir: Formal iletişim örgütleri, hiyerarşik otorite yapısıyla ilgilidir ve rasyonel, planlanmış bilgi akımının sağladığı kararlardan oluşur (Sürücü 2008) Formal iletişim, hiyerarşideki basamaklar ve makamlar arasındaki bilgilerin ve kararların çift yönlü olarak akımıdır (Ergin 1995). Formal iletişim, örgütün formal yanını işletir ve ana kanal olarak hiyerarşiyi kullanırken informal iletişim örgütün informal yanını işletir ve bireyler arası ilişkiler yoluyla çalışır (Ergin 1995).

Formal iletişim, kendi içinde yukarıdan aşağıya, aşağıdan yukarıya, yatay ve çapraz iletişim olarak ayrılır.

2.9.2. Yukarıdan Aşağıya İletişim

Örgütün üst düzeylerinden aşağı düzeylere doğru iletişimidir. Yukarıdan aşağıya iletişim genellikle yazılı iletişimidir (Ergun ve Polat 1978:188). Örgüt içerisinde üstten alta doğru olan iletişimidir. Üst alta görevleri ile ilgili yönergeler, koşullar, başarılarının değerlendirilmesi, amaçların benimsenmesi ve görevin yapılma nedenini betimsel olarak iletmelidir. Bu da genellikle yazılı olarak iletilir. Açık ve anlaşılır ifadelerle bu yazılı iletişimin sağlamalıdır. Aksi takdirde yanlış anlaşılmalara oluşabilir. Ayrıca gereğinden fazla iletilen bilgi de problem oluşturabildiği gibi gereğinden az iletilen bilgi de problemlere neden olabilir.

Bilginin çok iletilindiği durumda astın kafası karışabilir. Bilginin az iletilindiği durumlarda ise yeteri kadar bilgiye sahip olunmadığı için üstün yanına sık sık gidilip zaman kaybolmasına neden olunabilir. Üstün zaman kaybına uğramaması, astın kafasının karışmaması için bilgiler zamanında ve yeteri kadar iletilmelidir.

2.9.3. Aşağıdan Yukarıya Doğru İletişim

Hiyerarşinin alt düzeylerinden, üst düzeylerine iletilen bilgi ve haberlerdir. Yukarıya doğru iletişim genellikle astın verdiği rapor ve tepkilerden oluşur. Örgüt içerisinde alttan üste doğru olan bu iletişimde bilgiler ve haberler bulunmaktadır. Alt kendi durumu ya da karşılaştığı sorun veya herhangi bir durumla ilgili haberleri üste iletir. Ayrıca üstün verdiği görevler ile ilgili raporları günlük, haftalık, aylık ve yıllık olarak iletir. Gününüzle bu görevlerin yanı sıra dilek ve şikayet kutuları, toplantılar bu iletişimi geliştirmek için kullanılmaktadır. Burada en önemli nokta astların düşüncelerinin üste iletilmesidir. Diğer bir anlatımla geri dönüşüm sağlanma durumudur.

Örgüt içi iletişimde aşağıdan yukarıya olan bu iletişimde birçok olumsuz faktör de bulunmaktadır. Bunlar; erişilemezlik, fiziksel mesafe, haberdeki değişiklik, gelenekler ve astın statüsü ile üstün davranışlarıdır. Olumsuz davranış ve durumlar bu iletişimi etkilemektedir. Yapılması gereken ilk şey olumlu iletişimin temelini oluşturan kabul etmektir. Eğer üstler astın durumunu olduğu gibi kabul edip onları dinlerler ise iletişim olumlu yönde olur. Sorunu anlamak için üstlerin yapması gereken de budur.

2.9.4. Yatay İletişim

Aynı örgütsel düzeydeki kişi ve birimler arasında yapılan iletişimidir. Yatay iletişim koordinasyonunun sağlanmasında önemlidir (Can 1992:250). Örgüt içinde aynı statüde olanlar arasında oluşan iletişimidir. Bu iletişim koordinasyonun artmasını sağlar. Fakat bu iletişimi etkileyen çeşitli faktörler de bulunmaktadır. Bu faktörleri Sürücü (2008)' nün ifadelerinden şu şekilde özetleyebiliriz:

1. Örgüt içinde uzmanlaşma yatay iletişime olumsuz etkide bulunduğu gibi uzmanlaşmanın bağıllığı birinci derecede örgüte değil, ait olduğu bölüm ya da gruba olmaktadır. Ayrıca uzmanlaşanların kendilerine özgü düşünce çerçeveleri ve teknik dilleri vardır. Bunlar da iletişimi engelleyen faktörlerdendir.

İ Örgüt içinde aynı düzeyde bulunanlar arasında doğal bir yarışma vardır. Bu yarışmanın belli bir derecede verime olumlu etkisi vardır. Fakat dikkatleri örgütün genel amaçlarından çok bireysel amaçlara çekeceğinden olumsuz etkileri vardır.

Örgüt içerisinde temelde olması gereken iletişim ihtiyacı aynı konumda bulunanlar arasındaki iletişimin yoğun olmasıdır. Bu bilgi alışverişi ile başlar ve örgütün başarısı için birbirini desteklemeyle devam eder. Eğer yatay iletişim olumlu ve yoğun olursa örgüt başarısı da yüksek olur. örneğin; sınıf öğretim üyelerini zümre toplantısı ile birbirlerinden bilgi alışverişinin yanı sıra eksik kalan noktalarını ve yapılması gerekenleri karara bağlayıp birbirlerine destek olabilirler.

2.9.5. Çapraz İletişim

Formal iletişim kanalları biraz önce açıklandığı gibi üç türde gelişir. Ancak bazı durumlarda iletilen bilginin niteliğine göre çapraz bir yol izlendiği de görülebilir. Söz gelimi bir örgütün üretimden sorumlu genel müdür yardımcısı, yeni alınan ve deneme çalışmasında olan bir makinenin teknik özelliklerini öğrenmek isteyebilir. Bu durumda normal olarak, emir komuta zincirindeki tüm bağlantıları dolaşması gerekir. Bu ise; zaman, enerji ve emek kaybına yol açar. Bunu önlemek için yönetici doğrudan o proje üzerinde çalışan w.ühen.dis bilgisine başvurabilir (Can 1992 251)

Örgüt içinde farklı statüde olanlar arasındaki iletişimidir. Burada amaç zamandan tasarruf ederek bilgiyi kaynağından almadır. Örneğin; sınıfta ders dinlemeyen ve gürültü yapan bir öğrencinin velisi müdürü ziyaret edip çocuğunun durumu hakkında bilgi almak istediğinde müdür, müdür yardımcısına, o da sınıf öğretmenine sorup bilgi almamalıdır.

Aksine müdür sınıf öğretmeni yanına çağırıp çocuğun durumu ile ilgili veliye bilgi vermesini ve tavsiyelerini söylemesini öğretmenden isteyebilir. Bu sayede zamandan tasarruf edilebilir. Çapraz iletişimin en önemli amacı zaman tasarrufu ile bilgi alışverişinin kolayca sağlanmasıdır. Başka bir örnekle açıklayacak olursak hizmetli kalorifer tesisatı ile ilgili sorunu direk müdüre ilettiğinde daha çabuk çözüm sağlanır.

Eğer önce öğretmene daha sonra müdür yardımcısına, ondan da müdüre gidecek bilgilerde değişme olabilir. Çünkü bu konunun uzmanı öğretmen ya da müdür yardımcısı değildir. Sorunu bilen bu konunun teknik elemanı olan hizmetlidir. Görüldüğü gibi çapraz iletişimin faydaları bulunmaktadır. Fakat çapraz iletişimdeki en büyük dezavantaj örgüt **statüsü**nde düzensizliğe yol açmasıdır. Gerekmedikçe çapraz iletişimi kullanmamak gerekir. Örgütün yapısını korumak için bu gereklidir.

2.9.6. Informal (Gayri Resmi) İletişim

Informal iletişim kişiler arası ilişkiler ağı yoluyla çalışır ve örgütün informal yanını **işletir**. Informal iletişim, üyelerin örgüte karşı takındıkları tutumların bir göstergesidir. Formal iletişim sistemi ne kadar bozuk olursa, informal iletişim ve söylentiler de o derece **artar**. Bunların sonucu olarak, örgütte asıl görevi kaynaştırma olan iletişim, **çözülme** görevi **yapar**. Bunun sonucu olarak, grupların dağılması, kliklerin oluşması, moral düşmesi vb. **görülmeye** başlar (Bursalıoğlu 1982:152).

Örgüt içerisinde formal iletişim süreci, istenildiği kadar bilinçli ve planlı bir şekilde **uygulanm** yine de örgüt ortamındaki iletişimle ilgili **güçlük**lerin ve ihtiyaçların ortadan **kaldırılması** imkansızdır. Informal iletişim ağma kulak veren bir yönetici, iş görenlerin ilgi ve **çıkarlarını**, örgüte ve sorunlarına ilişkin tutumlarını öğrenebilir (Aydın 1991: 148). Bu **nedenle** örgütte formal iletişimin yanında informal iletişimin alınması kaçınılmazdır. **Önemli** olan, informal iletişimin formal iletişimi destekler nitelikte olmasıdır.

Bir örgütte yönetim süreci iletişimle işler. Planlama, örgütleme; eşgüdümleme, **değer**letme sürecini çalıştıran güç iletişim yoluyla toplanan bilgilerdir (Başaran 1989: 281). Bu nedenle okul örgütünde yöneticilerle okuldaki çalışanlar arasında yüksek düzeyde bir **iletişim** ortamı yaratılmalıdır. Bu iletişimin başlatıcısının okul yöneticisi olması beklenir.

a. Eğitim yöneticisinin izleyeceği iletişim stratejisi ve ilkeleri şöyle özetlenebilir:

1. Girişimi başkalarından önce ele almak,
2. Çevresindekilerin katılma ve işbirliğini sağlamak,
3. Çevredeki liderleri de çalışmalara katmak,
4. Katılanları güdülemek,
5. Başarıları ortaya koymak,
6. Söylentilere gerçeklerle engel olmak,
7. İletişim engellerini bilmek ve değerlendirmek,
8. Önemli haberleri tekrarlamak,
9. Her iletişim aracından yararlanmak,
10. İletişimi aralıksız sürdürmek,

11. Destek ve karşıt güçleri tanımak (Bursalıoğlu 1982:158).

Okul yönetiminde lider, iletişimci olarak herkesin paylaşacağı bir vizyon oluşturmalıdır. Okul yöneticisi, okulun etkinlik ve programlarının aılaşılmasını etkili bir iletişim kurarak sağlayabilir. Etkili iletişim üç düzeyde gösterilebilir: Birebir ilişkiyle, küçük gruplarla ve büyük gruplarla iletişim kurabilir. Okul çevresinin, velinin ve geniş toplulukların okulun vizyonunu paylaşması yoluyla etkili bir iletişim kurabilir. İletişimci olarak okul yöneticisi, etkin dinleme, grup içi ilişkileri anlama ve okulu etkileyen çevresel güçleri tanıma konusunda uzman olmalıdır (Çelik 1999: 46-47).

Demokratik lider öğretimsel liderdir. Öğretimsel lider de örgütte vizyon geliştiren liderdir. Vizyon, amaçlara açıklık getirmekle birlikte, öğretmen ve öğrencilerin karşılıklı saygı anlayışı içinde birbirlerini daha iyi anlamalarına yardımcı olur. Vizyon, değerler ve anlamların altında yatan olay ve etkinlikleri aılama konusunda okul yöneticisinin liderliğine sembolik bir boyut kazandırır. Sembolik liderler, vizyonla daha iyi iletişim kurar.

Böyle liderler, okul ortamında herkes tarafından paylaşılan ortak amaç duygusu oluşturur. Etkili iletişim iyi bir vizyon oluşturmayla kurulabilir. Bu bakımdan okul yöneticisinin iletişimcilik rolündeki başarısı, büyük ölçüde güçlü bir vizyon oluşturmaya bağlıdır (Çelik 1999:47).

b. İletişimci olarak okul yöneticisinin rolleri şunlardır:

1. Çift yönlü iletişim kurar ve öğretim üyelerini gerçekçi olarak değerlendirir.
2. Özlü ve açık olarak konuşur ve yazar, örgütsel iletişim sağlamada güzel konuşma ve yazma becerisine sahiptir.
3. Çatışma yönetimi stratejilerini uygulamaya çalışır. Çatışma durumlarına açıklık getirir ve çatışmaları etkili bir biçimde yönetir.
4. Sorun çözme tekniklerini öğrenerek, grubun eylem yönünü seçmesini kolaylaştırır.
5. Öğrenci, veli ve öğretmen arasında güçlü bir etkileşim sağlayarak grup sürecini yönetir.
6. Bir grup üyesi gibi çalışır; grup üyelerinin güçlü ve zayıf yönlerini değerlendirir. Kişisel ve grup hedeflerini birbiriyle bütünleştirir (Çelik 1999:47-48).

Toplum bilimcilerin liderliğe, liderler ve izleyenler arasındaki etkileşim olarak bakmaları, bu konunun en önemli başlangıcıdır. Taraftarlarınız olmadan lider olmayacağınız açıktır. Rehberliğinizi ve etkinizi kabul eden çalışanlarınız olmazsa grup lideri olamazsınız.

Peki, lider nasıl taraftar toplar? Bu sorunun yanıtı tüm insanların gereksinimleri olduğu ve bu gereksinimleri karşılamak için nasıl uğraş verdikleri anlaşılınca açıkça ortaya çıkar. >Liderlerin nasıl taraftar bulacağını şöyle söyleyebiliriz: Bireylerin çoğu gereksinimleri, insanlarla olan ilişkileriyle karşılanır (Gordon 1997: 17-18).

Bu nedenle iletişim gereksinimlerin karşılanmasında en güvenilir araçtır. B11 Yı;ı, eksinimleri karşılamak insanlarla iletişime geçmeye bağlıdır. Lider de bir örgütte yapılan işlerin hepsini yapamaz, bütün rolleri üstlenemez. O nedenle lider örgütteki bireylerle o örgütün sorunluluklarını paylaşabilir. O da örgütteki bireylerle iletişime geçmeye bağlıdır.

Demokratik liderlik, iletişimin çok kuvvetli olduğu örgütlerde ortaya çıkar. İltişimin tam sağlanabilmesi iyi bir beceriyle ortaya konulmasıyla gerçekleşir. Bunlar; - (iünd~nii d:İlypmak -Kolay ulaşılabilir olmak -Muhalefeti kabul etmek -Sıklıkla tebrik etmek: ye öy11lek -Dış gücünü ve sembolleri kullanmak -Çalışanları küçük düşürmemek -İlgi göstermek -J:qğru sözcükler kullanmak -Sabretmck -Dinlemek (Walter 1999: 69-78).

Etkili bir iletişimin var olması için ekip üyelerinin birbirlerine saygı ve güven duyması gerekir. Ekip içinde canlı enformasyon akışı ancak ekibin iletişimine, samimiyet ve güveninin egemen olmasıyla olur. Samimiyet ve güven ise ancak ekip etkili bir iletişime

~ahipse vardır (Weiss 1993: 70-71). Bir örgütte bireylerin kararlarının niteliği, ekipteki enformasyon akışına ve ekip üyelerinin birbirlerinden etkilenme konusundaki istekliliklerine bağlıdır. İnsan birbirleriyle konuşmaya özendirilmedikçe bunların hiçbiri gerçekleşmez.

Birbirlerine söyleyecek sözleri olmayan ekip üyeleri misyonlarnn, kendilerinin veya pıçıklarının ekipteki rollerini anlamazlar ya da korku, boy ölçüşme iltiyacı veya kendilerini ifade etme yeteneksizliği yüzünden büyük bir olasılıkla iletişime girmezler. Çalışma saatleri sırasında işçilerin kendi aralarında konuşmasını engelleyen işyeri, üretkenliğin bulunduğu değil, düştüğü bir durumla karşılaşabilir (Weiss 1993: 72).

Koruma, ya da enformasyon verme gibi bazı davranışlar nasıl yüksek performansı •besliyorsa, zorbalık gibi davranışlar da bunu engeller. İletişim kurmanın belirli yolları da bir kişinin konuşma ya da dinleme biçimi yüksek performansı ya besler ya da engeller. Gözlenebilir davranış işçileri grup içerisinde nasıl davranacakları konusunda eğitmenin bir aracı haline gelir. Örneğin insanlar konuşurken, alışkanlıktan dolayı farkında olmadan araya girmek onları konuşmayı kesmeye yöneltir. Ayrıca düşünce, fikir ya da duyguların açık değiş tokuşunu engeller.

Bazı liderler dayatmacı tipler olarak karşımıza çıkar. Zaten bu yüzden seçilmişlerdir. Güçlü, sözünü sakınmaz, zeki ve hükmedicidirler. Konuşmaları sert ve dolaysızdır. Sık sık söze karışırlar; başkaları problemi düşünme fırsatı bulmadan çözümler önerirler. O zaman insanlar, yöneticilere olan inançlarını yitirir ve geri çekilmeye yönelirler. Başka yöneticiler ise yetenekli olmalarına rağmen, daha çekingendir. "Burada ileri-geri konuşmuyoruz" mesajını verirler. Ekibin bir iletişim merkezi yoktur ve çoğunlukla kimse bir başkasıyla konuşmaz.

Ekip üyeleri aralarındakonusalar bile önemli bilgiler ortaya çıkmaz ya da gerçeklerin yerini dedikodular alabilir. Güven düzeyleri düşer ve nihayet yönetici dışında biri fiilen ekip liderliğine "seçilir" (Weiss 1993,74). Böylece lider, iletişim engellerini aşarak örgütiçinde katılımı üst seviyede sağlayacak ve demokratik yönetim biçimi ortaya çıkacaktır. Qkul yrnütünün içi ile ve okul örgütünün çevresiyle iletişinde başarılı olamayan lider bulunduğu Çevrede demokrasiyi ve onun ilkelerini gerçekleştiremeyecek, gerçekleştirse de tanı ~çmokratikliderlik.sergileyemeyecektir.

2.10. İLETİŞİMİN ÖGELERİ

İletişim tanımları benzerleri ile çoğaltılabilir. Hepsinde ortak olan nokta, iletişimin öğeleridir. Bunlar; 1) Kaynak 2) Kanal, 3) Mesaj, 4) Dönüt olarak sıralayabilir.

2.10.1. Kaynak

İletişim sürecinin başarısı ile büyük ölçüde kaynağın bilgi, yetenek ve özelliklerine bağlıdır. İletişim önce kaynağın zihinsel süreçleriyle başlar. Kaynak, kendisine ulaşan bilgi, fikir ve duygularına göre mesaj olarak iletecek düşünceleri zihninde geliştirir ve düşünceleri kelimelere, rakamlara, şekillere yani sembollere dönüştürür. Bunları belirli bir haberleşme kanalıyla, mesaj olarak alıcıya gönderir, (Eren 1993: 218). Kaynak veya gönderici bir mesajın çıkış yeridir. Mesajın kaynağı bir insanın olabileceği gibi, bir kitap veya gazete de olabilir. Okul örgütü açısından mesajın başlatıcı olarak görülen en etkili kaynak okul yöneticisidir. Bir mesajın etkililiği, alıcıya kaynağa attığı inanırılık derecesine bağlıdır.

Örgütteki bir mesajın geldiği kaynağın inanırılık derecesi yüksek ise, mesajın etkililik derecesi de yüksek olacaktır (Kağıtbaşı 1988: 168). Bu nedenle okul örgütünde en etkili mesajlar okul yöneticileri tarafından verilir. Eğitim sistemimizin örgüt şemasının en üstünden başlayan Milli Eğitim bakanının göndereceği mesajların etkililik düzeyi, eğitim sisteminin diğer çalışanlarına göre daha yüksek olacaktır. Bu nedenle yetki ile mesajın etkililiği arasında doğrudan bir ilişki vardır. Çünkü okul yöneticisinin gönderdiği bir mesaj ile ilgili kesin sorumluluğu varken, okul personelinin yetkili olmadıkları bir alanda gönderecekleri bir mesajdan dolayı sorumlulukları yoktur. Kısaca, okulun bütün işlerinden dolayı sorumlu olduğundan, göndereceği mesajın inandırıcılık ve etkililik derecesi de yüksek olacaktır.

2.10.2. Kanal

Kaynağın mesajını alıcıya aktaran araca kanal (taşıyıcı) denir (Başaran 1994: 67). Kanal, alıcı ve kaynak arasındaki bağıdır. İnsanların beş duyu organı beyine giden haberleşme kanallarıdır (Eren 1993: 222). Kanal, mesajın izleyeceği yoldur. Bir örgütte yukarıdan aşağıya, aşağıdan yukarıya ve yatay olarak; formal yada informal iletişim kanalları kullanılabilir. Formal kanalları işleten örgütün hiyerarşik yapısıdır. Informal kanallar ise, kişilerarası ilişkilerin bir sonucu olan örgüt havasını özelliklerini yansıtır.

Yönetici için en önemli hususlardan birisi; iletişim kanallarını açık tutmasıdır. Bir **mesaj**, birkaç duyu organı kanalı ile alıcıya ulaşabileceği gibi, tüm duyu organları kanalı ile de ulaşabilir. Ancak iletişim kanalı sayısı artınca ve daha çok duyu organı harekete geçince iletişim de 'o' denli etkili olur. Okul yöneticinin de haber alma kanalları çeşitlendikçe, daha etkili bir iletişim sistemi kurmakla birlikte, okul problemlerinin çözümünde de daha başarılı olacaktır. Çünkü, çevrede olup bitenlere karşı kapalı olmak yada tek kanaldan haber almaya çalışmak, yeterli in formasyonun toplanmasını güçleştirecektir.

2.10.3. Mesaj

Vericinin alıcıya göndereceği anlamın, duyu organları yoluyla duyurabilecek biçimde kelimeler, yazılı kelimelere, grafik ve çizimlerle jest ve mimikler alıcıya gönderilecek bir **mesajı** oluşturur (Eren 1993: 222). Mesaj, kaynak birimindeki içeriğin bir seçim sürecinden geçirilmiş ifadesidir (Cüceoğlu 1993,70) Buradaki mesajın seçimi, iletilmek istenen içeriğin mesajla gelmesinin netleştirilmesidir. Okul yöneticileri gönderecekleri mesajın içeriğini ve hangi kanalla gönderilirse daha etkili olacağını iyi bilmelidir. Çünkü içerik yada yöntem bakımından hatalı gönderilen mesajın etkinlik düzeyi düşük olacaktır.

2.10.4. Alıcı

İletişimde alıcı, kaynağın bir amacını gerçekleştirmek için mesaj gönderdiği kişiye **denir**. Böylece alıcı, kaynağın gönderdiği mesajı anlamasını istediği karşıtıdır (Başaran 1994a:68) Başarılı bir haberleşme, alıcı tarafından mesajın alınarak kodun çözüldüğü ve ona **bfr** anlam verildiği zaman meydana gelir. Doğru bir haberleşme hem gönderici kaynağın hem de alıcının kullanılan kodlama sistemini ve sembolleri bilmelerini gerekli kılar (Eren 1993: 223).

Alıcı, iletişim sürecinde hedef birimdir. Alıcı gönderilen mesajı aldıktan sonra yorumlama işlemine tabi tutar. Bu yorumlamayı değerlendirme aşaması izler (Cüceoğlu 1993,77). Yorumlama sonunda kaynak tarafından gönderilen mesajın, alıcı tarafından aynı düzeyde anlaşılması da söz konusu olabilir. Alıcının özellikleri (amacı, konu bilgisi, ilgileri, değerleri, ihtiyaçları vb.) kaynağın özellikleri, iletişim ortamının özellikleri mesajın istenilen düzeyde anlaşılmasının neden olabilir.

Etkili bir iletişimi geliştirebilmek için kaynak ile alıcının farklı değerlere, farklı **tecrübe** ve bilgi birikimine, farklı eğitim ve sosyokültürel değerlere sahip oldukları

düğüünölerek gönderilecek mesajın özenle seçilmesi gerekmektedir. Okul yöneticisinin astları ile olan iletişimi ile üstleri ile olan iletişiminin farklılıkları göstermesi, alıcının özelliklerinden kaynaklanmaktadır. Bu durum, astlara karşı rica, üstlere karşı ise arz ve talebinin kullanılmasını gerektirmektedir.

2.10.5. Dönüt

İletişimde kaynağın gönderdiği mesaj yoluyla alıcıda yaptığı etkiye ilişkin edindiği bilgilere dönüt/feedback) denir (Başaran 1994a: 70). Başka bir anlatımla bir alıcı, almış olduğu mesajı cevaplandırmak üzere gönderici olarak bir mesaj hazırlayıp bunu bir kanal vasıtasıyla ilk göndericiye iletir, Buna, haberleşme mekanizmasında dönüt denir (Eren 1993: 223). Mesaja karşılık alıcının göstereceği tepki, dönütü gösterir. En geniş anlamda bu kavram, mesajı alan birinde oluşan değişikliğe işaret eder. Bu süreç, iletişim sürecinin ne kadar başarılı olduğu hakkında da ipucu verir. Ayrıca, sonraki mesajlarla ilgili düzeltme ve gereksinimleri de sağlar.

İletişim sürecinde dönütün Olması, iletilmek istenen ile anlaşılan arasındaki farklılığı da azaltır. Okul yöneticisini, gönderdiği bir mesajın istenen düzeyde anlaşılıp anlaşılmadığı hakkında dönüt ile kontrol etmesi beklenir, Aksi halde, sadece mesajın istenen düzeyde anlaşılmamasından kaynaklanan istenmeyen problemler ortaya çıkacaktır

- Örgüt üyelerini önemli katkılarda bulunmaya özendirir.
- Yönetimin istenmedik durumların doğmasını engellemesini sağlar.
- Örgüt üyelerinin özdeğer duygularının gelişmesini ve örgütün amaçları ve programları ile özdeşleşmeleri olanaklı kılar.

Yukarıya doğru iletişimin etkili olması, yöneticinin demokratik bir tutum geliştirmiş olmasına, eleştiriye açık olmasına ve astların ne düşündüğünü bilme isteğinde olmasına bağlıdır. Kendi görüşlerinin en iyi olduğunu düşünen ve böylece alttan gelecek mesajların kanallarını tıkayan yöneticiler, örgütteki sorunların duyulmasında gecikmiş olacaklardır. Bu nedenle yöneticilerden beklenen, iletişim kanallarını açık tutmalarıdır.

2.10.6. İletişim engelleri

İnsanların algılama gücü birbirinden farklı olduğundan, iletilen bilgilerin de farklı anlaşılması olasılığı her zaman vardır. Oysa önemli olan, bilgilerin herkes tarafından anlaşılmasına uygun olarak anlaşılmasıdır. Ne var ki; sağlıklı iletişimi engelleyen çeşitli etmenler

bulunmaktadır. (Kaya 1993: 109). İletişim sürecinin sonunda, kaynağın iletmek istediği mesaj, alıcı tarafından istenilen düzeyde anlaşılmayabilir. Sayfa 48 sonu

Bu farklılık iletişim ortamındaki bir takım engellerden kaynaklanmaktadır. Askerde, komutanın verdiği emri yerine getirecek olan bir er, önce bu emri tekrar eder, ondan sonra harekete geçer. Böylece emrin doğru anlaşılıp anlaşılmadığı en başından kontrol edilmiş olur. Bağlı olan bu dönüt ile kaynak kişi, mesajı doğru anlaşıldığından emin olur. Okul yöneticisi öğretmenlerden de durum aynıdır. Ancak yönetici emri tekrar ettirmek yerine, anlaşılmayan bir husus var mı sormak istediğiniz bir şey var mı? gibi bir yol izleyebilir. Birçok yazar iletişim süreci ile iletişim engelleri üzerinde durmuştur. İletişim engelleri ile ilgili olarak ortak bir sıralamayı şu şekilde yapabiliriz.

2.10.7. Dil İle İlgili Etmenler

İletişim engellerinin başında dil ile ilgili olanlar gelir. Ortak bir dili kullanmama, kavramlara farklı anlamlar yükleme ya da anlaşılır bir şekilde konuşmama iletişimi engeller (Üstüne 1993: 80). Söz ve yazıda kullanılan kısaltmalar, uzun cümleler ve yabancı sözcükler de dil ile ilgili iletişim engelleridir. (Kaya 1993: 109). İnsanların iletişim kurmalarından en önemli araç dildir. Bunun yazıda yüz ifadeleri, bedene yüklenen bazı hareketler, bazı semboler, jestler de iletişim araçlarıdır. İletişim yazılı ya da sözlü olsun, kaynak ile alıcı arasında aynı dilin kullanılmaması iletişimi engeller.

2.10.8. Uzmanlaşma

Uzmanlaşmanın ağırlık kazandığı toplumlarda bu alanların kendilerine has terminolojileri oluşur. Böylece kullanılan kelimeler, bu uzmanlık alanı dışındaki kişiler tarafından anlaşılamaz. Aynı uzmanlık alanında bile eski ve yeni kelimelerin kullanılması iletişim güçlüklerini yaratır. (Kaya 1993: 109).

2.10.9. Coğrafi uzaklık

Günümüzün teknolojik araçları sayesinde bu iletişim engelini etkisini kaybettiğimizi söyleyebiliriz. Dünyanın neresinde olursak olalım, bir başka yerdeki bir olayı, batta bir savaşı canlı olarak izleyebiliyoruz. 1991 Yılındaki Körfez Savaşı'nı CNN televizyonundan canlı olarak izleme fırsatı bulduk. Ergun ve Polatoğlu (1991)'na göre, kaynak ile alıcı arasındaki uzaklık bir iletişim engeli olarak artık etkisini kaybetmiştir. Ancak, tüm teknolojik

gelişmelere rağmen coğrafik uzaklık bir iletişim engeli olma devam etmektedir; İletişim araçlarından yararlanma istenilen her anda gerçekleşmemektedir.

2.10.10. Örgütün Çapı

Örgütler büyüdükçe, iletişim güçleşir ve kırtasiyecilik artar; yazılar bazı yerlerde ümitulur (Kaya 1991: 109). Bu durum örgütün karar almasına da yansır. Büyük örgütlerle kararlar küçük örgütlere oranla daha uzun bir süreçte alınır. Ayrıca, büyük örgütlerde iletişimde kopma ya da gecikmeler kısa sürece düzeltilemediğinden verimliliği de olumsuz yönde etkileyecektir.

2.10.11. Hiyerarşi

Örgüt içerisinde bilginin yayılması çeşitli aşamalardan geçerek sağlanır. Bu aşamalar, bilginin yayılma hızını azaltır. Ayrıca bilginin hiyerarşik aşamalardan geçerken tıkanması, anlam değiştirmesi ya da bölünmesi söz konusu olabilir. Kısaca hiyerarşik yapı, iyi işletilmediğinde iletişimi engelleyici bir özellik taşır (Kaya 1993: 109).

Eğitim sistemimiz açısından bakıldığında, üstten gelen emirlerin orta kademelerde ve özellikle uygulama kademesi olan okulda önemli değişikliklere uğradığı görülür. Bu değişiklikler, okulun havası ve imkânlardan kaynaklanan, ancak emrin genişliğini bözmayacak hafiflikte değişikliklerdir. Ayrıca üste ulaştırılmak istenen istek ve temenniler ise sistemin genel amaçları doğrultusunda doğru bir kayma eğilimi gösterecektir.

Bu istek yâda temenninin kabul edilebilirliğine, bazı yasal süzgeçlerden geçirildikten sonra karar verilecektir. Bu işlem, isteğin amaçlara uygunluk ölçütü ile karşılaştırılması sürecidir. Bir insan için duyu organları ve sinir sisteminin anlamı ne ise, bir örgüt için iletişim araçlarının ve iletişim ağının da anlamı odur (Başaran 1994a: 63). Eğitim sistemi ve özellikle okul için iletişimin önemi daha da artmaktadır. Çünkü eğitimin temeli iletişim sistemine dayanır. Ayrıca iletişim, yönetim süreçlerinin tümüyle iç içe girmiş durumdadır. İletişim sürecini etkili kullanmayan bir okul yöneticisinin okulu amaçlarına ulaşmada başarısız olması beklenemez. Maiyetindekilere emirler yağdıran bir yöneticinin iletişim sürecini etkili olarak kullandığı söylenemez.

Okul yöneticisi iletişimin öğelerini, engellerini bilmeli ve onu çift yönlü kullanabilmedir. Uzunoğlu (1994: 100) "yönetim Sürecinin Analizi" konulu araştırmasında, "genellikle, iletişimle ilgili tüm sorunlar iletişimin tek yönlü işlemesinden kaynaklanmaktadır" sonucuna varmıştır. Bu nedenle iletişim, çift yönlü olarak gerçekleştirilmelidir.

İletişim sessiz olmak üzere iki genel tipte toplanır. İletişimi aşırı veya yersiz kullanan ya da yeterince kullanamayan yönetici iletişimin amacını zayıflatmış olur (Bursalıoğlu 1991 b:115). Okulun iletişimde bulunduğu alan onun çevresini oluşturur. Bu nedenle okul yöneticilerinin, okulu etkileyen çevre faktörlerini gerekli düzeyde analiz etmeleri gerekir.

Aydın (1991: 148)'a göre, öğretim kadrosu ile arasındaki iletişim kanallarını açarak okul yöneticisi, hem okulun işleyişinden onların haberdar olmasını sağlar hem de onların görüşlerini demokratik şekilde belirtmelerine zemin hazırlamış olur.

Bursalıoğlu ise iletişim engellerinden şöyle bahsetmiştir:

İletişimi engelleyen, sınırlayan yada yanlış iletişime yol açan birçok etken vardır. İletişimi engelleyen etkenleri şöyle sıralayabiliriz (Bursalıoğlu 1991: 119-120)

1. Psikolojik etkenler
2. 2. Seramik etkenler (konuşma ve yazı dilindeki karışıklık veya inceliklerin neden olduğu farklar ve anlaşmazlıklar)
3. Statü (statüler, akademik ve mesleki gelişme farkları vb)',
4. Korunma (bazı yüklenmelerde, önceden hazırlanacak savunma mekanizmaları)
5. Alan (iletişim merkezleri birimler arasındaki uzaklık)
6. Hiyerarşi (ast-üst ilişkilerinde çatışmalar, yetki aktarımındaki yanlışlıklar vb)
7. Uyum (karar sürecine katılmayan, katılma olanağı verilmeyen uygulayıcıların emirleri şavsaklaması veya önemsiz sayması)
8. Sınırlama

Eğitim yöneticileri, okul yöneticileri birer iletişim kaynağıdır, bu nedenle iletişimin özelliklerini, iletişimi sağlama yollarını, iletişim engellerini, öğelerini bilmek durumundadırlar.

İnformal yanı sıra formal tarafından baskın olan okul örgütlerinde iletişiminin informal yanı sıra önemlidir. Okul yöneticisi, bireyler ve gruplar arasındaki iletişimi dikkatle izlemeli, doğal iletişim kaynaklarını bularak, bunların okulun amaçlarına yöneltmelidir. İletişimde

başarısız olan yöneticinin, diğer alanlarda başarılı olmasını beklemek olanaklı değildir. (web.İtönü.edu.tr/hdemirtaş/Tez.htm-1 0Ik}

İletişim sürecinde dinlemenin yeri de oldukça önemlidir. Yönetici iyi bir dinleyici olmak durumundadır. İyi bir dinleyici olmak için ilkeleri Açıkhahn (1994: 50)

1) Konuşmayı kes, konuşurken dinleyemezsin 2) Konuşanı rahatlat, 3) Konuşana onu dinlemek istediğini belli et, 4) Dikkatini konuşana ver, 5) Konuşanı anlamaya çalış, 6) Sabırlı ol, 7) Sakin ol sinirlenme, 8) Eleştiriye açık ol, 9) Soru sor ve 10) Konuşmayı kes. şekli: qe sıralamaktadır.

Açıkgöz (1994: 42-45) dinlemeyi geliştirme yolları olarak;

- 1) Konsantre olma gücünüzü geliştirin
 - 2) Dinlediklerinizin içinde ilgi noktaları yakalayın
 - 3) Konuşmacının tavırlarına takılıp kalayın
 - 4) Ana fikirler üzerinde odaklaşın
 - 5) Heyecanınızı bastırın
 - 6) Etkili dinleyici olun
 - 7) Vücut diline dikkat edin
 - 8) Düşünme hızı üzerinde durun
 - 9) Dikkat çeken noktaları kendi sözlerinizle ifade edin, demektir
- (web.İtönü.edu.tr/hdemirtaş/Tez.htm- 10Ik).

Örgüt içinde yöneticinin, etkili bir iletişim ağı sağlamak ve sürdürebilmek için yönetici, kendisini çevresindekilere benimsetmeli, yeterince iletişim kanalları kurmalı ve kanalları her zaman açık tutmaya çalışmalıdır.

2.10.12. Etki

İş göreni istenen nitelikte ve nicelikte iş yapması için dışarıdan güdülemektir,

Formal örgütün doğası, niteliği bir kontrol sistemini gerekli kılmaktadır. Örgüt (için güç zorunludur. Zira örgütte gerekli düzeni koruyabilmek için en son çare olarak 'güce' başvurulabilir. Örgüt, amacını gerçekleştirmede, kendine yaşam gücü kazandırmak için güdeleyici güç gerektirir. Örgüt üyelerinin davranışlarını yönlendirmede ve eşgüdümleme de başarılı bir yönetici çeşitli etkilme yolları kullanır. En sık kullanılmasına rağmen her geçen gün etkisini yitiren bir yönlendirme gücü yetkinin. (yasal gücün) kullanılmasıdır

Bu gücün sık kullanılması yöneticiyi otokritik biz düzene yönlendirmektedir, (Aydın 200: 154). Yöneticilerin kullanacağı ve geçerliliği en yüksek etkileme yolu ve liderliktir (www.tojet.net/articles/42_10.htm-7 Sk).

Örgütler belirli amaçları gerçekleştirebilmek için kurulurlar. Belirlenen amaçların istenen düzeyde gerçekleştirilebilmesi, örgütün sahip olduğu maddi kaynakları etkili şekilde kullanmasma ve örgütte bulunan bireylerin konumlarının öngördüğü rolleri istenen düzeyde oynayabilmelerine bağlıdır. Bu nedenle yöneticinin görevinin, örgütün madde kaynaklarını rasyonel kullanmak ve bireylerin rollerini etkin şekilde yerine getirebilmeleri için onlara etkilide bulunmak olduğunu söyleyebiliriz.

Klasik örgüt kuramında yetki, örgüt yapısının korunmasına ve işe yönelik olarak kullanılmaktadır. Klasik kurama göre formal örgüt, bireylerin birlikte çalıştıkları zaman çalışan ilişkiler, güç, hedefler, roller, etkinlikler, iletişim ve diğer etkenler yapısıdır (Aydın 1993: 33). Klasik kuram, kişilik, informal grup ve karar sürecini önemsemediği gibi, davranış biliimlerinden de yararlanmamıştır. Klasik örgüt kuramında iş insanda daha önemli görülerek yüksek kar ve verim başarılı yönetimin başlıca ölçüsü sayıldı (Bursalıoğlu 1991 b: 16-1 D). Bu nedenle yetki; etki ve güdüleme yerine, emir verme ve kontrol gibi sadece verime dönük bir araç olarak kullanılmaya başlandı.

Çağdaş örgüt kuramında yetki, en son kullanılacak olan etkileme aracıdır. Asıl etkilileme birlikte hareket etme, karar ve planlamalarda maliyetini de görüşünü alma, insan ilişkilerine değer verme, personeli yaratıcı yeteneklerinden yararlanma şeklinde gerçekleşir. Karar vermeye ve planlamaya ortak yaklaşım önemli bir etkileme yolu olarak düşünülmektedir (Kaya 1993: 155). Bu şekilde ortak eylemlere katılım, iş görenleri örgüt ile özdeşleştireceği gibi verimlerini de arttıracaktır. Böyle olunca, etkileme konusunda yetki kullanmaya yâda otoriteye fazla ihtiyaç duyulmayacaktır. Billiassa eğitim örgütlerinde etkileme daha çok önem kazanmaktadır. Eğitim örgütlerini informal yapı ve havası, yöneticilerin özendirme ve anlayış göstermelerini zorunlu kılmaktadır (Bursalıoğlu 1991 b: 24).

İnformel yanı formal yanından ağır olan okullarda yöneticilerin tutum ve davranışları okulum hem kurum hem de birey boyutlarına etki etmektedir. Bu etkinin okulun amaçlarının gerçekleştirilmesine olumlu yönde katkı yapmasının yöneticilerin davranışlarının etkililik derecesine bağlı olduğu söylenebilir (web.İnönü.edu.tr/hdemirtaş/Tez.htm-10lk).

Temel girdisi ve çıktısı insan olan eğitim kurumlarında, insan ilişkilerinin ve bu ilişkilerin yönetiminin çok önemli olduğu söylenebilir. Eğitim yönetimi içerisinde yer alan ilişkileri, bir örgütteki insanları birleştirip ahenkleştirerek, çalışma durumuna sokmayı amaç edinen bir yönetim eylemidir. (Başaran 1994: 139). Buradan insan ilişkilerinin yönetiminin eğitim yöneticilerine önemli sorumlulukları yüklediği ve etkili olmak isteyen bir eğitim yöneticisinin insan ilişkilerini yönetmek açısından etkin olması gerektiği söylenebilir (http://b.inonu.edu.tr/hdemirtas/Tez.htm-01k)

Formal örgüt doğasının gereği bir kontrol sistemini gerekli kılmaktadır. Yani, güç, örgüt için zorunludur. Zira örgütle düzeni koruyabilmek için en son çare olarak 'güce' başvurulmalıdır. Örgüt, amacını gerçekleştirmede kendine yaşam gücü kazandıracak güdeleyici bir güç gerektirir (Aydın 1991: 152). Yetki, bireyleri etkilemede kullanılan sadece bir yoldur. Bu da genel olarak son çare olarak kullanılır.

Yönetimsel liderliğin ölçütü, örgüt üyelerinin örgütün amacının gerçekleştirilmesinde düzenli ortak çabaya katkıda bulunabilecek biçimde etkilenmeleri derecesidir. Bu konuda şu noktalar dikkat edilebilir (Aydın 1991: 152).

- Örgüt üyeleri açısından çekici örgüt amaçlarının sağlanması,
- İlgili personelin tümünün kişiliklerinin ve liderlik becerilerinin vurgulanması
- Örgütle olan ilişkilerde doyumla sonuçlanan bireysel deneyimlerin sağlanması
- Kullanabilecek herkese, gerekli enformasyonun sağlanması
- Örgütte bağlılığın geliştirilmesi.
- Yararlı örgütlerin ve önerilerin verilmesi
- Bireylerin gelişmelerinin sağlanması
- Yöneticiye ve diğer statü liderlerine verilmiş yetkilerin kullanılması

Yukarıda belirtilen bu yollar, iş görenleri etkilemede yöneticiler tarafından kullanılabilir. Yetkinin bir etkileme aracı olarak kullanılması, hiç kuşkusuz yöneticiden yöneticiye büyük farklılıklar gösterir. Bununla birlikte yetki; tüm yönetsel durumlarda zofonlu bir öğedir. Ancak, yetki bir örgütteki bireyleri etkilemenin tek yolu değildir. Bununla birlikte tamamen terk edilmesi gereken bir yol da değildir.

Yetkiyi kullanma yer ve zamanının yöneticiler tarafından iyi bilinmesi gerekir. Sık sık kullanılması veya hiç kullanılmaması, yetkinin etkisini kaybetmesine neden olacaktır. İnsanların örgüt ortamında etkileme yöntemleri farklı olduğu gibi, değişik örgütlerde de

etkileme yöntemleri farklı olacaktır. Bu etkileme amacın niteliğinin belirlediğini söyleyebiliriz. Örneğin, askeri örgütlerle eğitim örgütleri arasındaki etkileme yöntemleri farklılıklar gösterebilir. Çağdaş yöneticinin etkileme yöntemlerini kullanırken bilmesi gereken, insan bir makinenin parçası olmadığı, karmaşık uygulamalara sahip olan bir özellik taşıdığıdır. Bu özelliğinden dolayı insanı etkilemenin yöntemi de yer ve zamana göre değişiklikler gösterecektir. Bugün kullanılan bir etkileme yönteminin başarılı sonuç vermesi, aynı durum için gelecekte geçerli olmayabilir. Bireyin davranışını etkileyen» sadece görebildiği faktörler değildir. Bu nedenle bireyi etkileyecek yol da yöneticinin kafasında oluşturulmuş kalıplaşmış olmayacaktır.

Etkinin hedefi, karar sürecidir. Bu bakımdan da örgütün fizyolojisi ile ilgilidir. çünkü bu fizyoloji üstlerin, astların kararlarına etki yollarını içine alır. Üyelerin eşgüdümü sağlamanı sağlayan bu yollar, iki grupta toplanabilir (Bursahoğlu 1991: 123).

1. Dış etki yolları; yetki, enformasyon ve hizmet içi eğitimidir.

2. İç etki yolları; bireysel gereksinimlerin karşılanması, örgütün benimsenmesi ve karar sürecine katılma olanağıdır.

Bu etkileme yollarından en son başvurulması gereken yetki olmalıdır, çünkü bir örgüt ve onun üyeleri sadece yetki ile yönetilemez (web.inonu.edu.tr/hdemirtaş/Tez.htm-lolk).

İnsanlar, ihtiyaçlarını en fazla karşılayan işlerde daha mutlu ve başarılı olmaktadır. Örneğin, kendini gerçekleştirme aşamasında olan bir öğretmenin bu ihtiyacının karşılanması için okulda uygun bir ortamın bulunmaması onu mutsuz edecektir. Ya başka bir okula gitmek isteyecek ya da mutsuzluğu sonucu olan davranışlar sergileyecektir. Bu nedenle okul yöneticisi, öğretim üyelerinin gizil güç ve yeteneklerini de dikkate alınmalı ve onları hem taltif etmeli hem de bu yeteneklerini geliştirmelerine yardımcı olmalıdır.

"Güçlüol (1985: 38)'a göre, öğretmenin verimliliği, güdülenmiş olması ile yakından ilgilidir. Bu durumda yöneticinin her şeyi en iyi yapan insan olma çabası yerine, üyelerin yaratıcı güçlerini harekete geçirmesini bilen bir çaba sergilemesi daha doğru olacaktır.

Okul müdürleri; öğretim üyelerini güdülemede, örgütsel amaçlar etrafında birleştirmede, kendilerini okula adanmalarını sağlamada ve en önemlisi de eğitim-öğretim sürecini geliştirmede etkilerini kullanmak zorundadır. Aynı zamanda bunları sağlarken de, öğretim üyeleri üzerinde değişik etkileme yollarına ilişkin davranışları bilmeli ve okullarında da uygulamalıdır.

Bunun için de bu alanda yeterliğe sahip olmaları gerekir. Okulun ayrıcalıklı, etkili ve özel konumu, aynı zamanda okul yöneticiliğini de ön plana çıkarmaktadır (Açkalın 1997: http://yayim.meb.gov.tr/yayimlar/I_57/akçay.htm-67k9).

Ayrıca yöneticinin öğretim üyelerini güdülemesi için, tarafsız davranması, onlardan yüksek düzeyde çalışma beklentisi içerisinde olmaması, karar katılımları sağlaması ve okulun verimine katkılarını görüp takdir etmesigerekir.

Güdülenme, bir işi yapma isteğinin insanın içinden gelme isteğidir. Etkileme' ise, işgöreni istenen nitelikte ve nicelikte iş yapması için dışarıdan güdülemektir (Başaran 1994.a: 35). Okulun ve dolayısıyla öğretmenin etkilenmesine neden olan okulun ulaşım durumu, ara,ç-gereç durumu, arkadaşları ile geçimi, okulun 9evresi gibi etmenler vardır. Ancak, öğfetenene en çok etki edecek olan okul ögesi yöneticisidir. Çünkü öğretim üyelerinin formal kanallankullanarak amirleri ile iletişim sağlayabilmesinde en önemli anaokulu yönetimidir.

Ayrıca, okul yöneticisinin maiyetindeki rehberlik, öğreticilik, eğiticilik, danışmanlık vs. yapma görevinin bulunması, onları etkilemede kullanacağı önemli özelliklerindendir. Bıı-şalıoğlu (1991b: 124)'na göre, okul yöneticisi değişik etki yollarını denedikten soma sonuç alamazsa son çare olarak yetkiye başvurmalıdır. Bu nedenle okul yöneticisinin etkileme yollarını bilmesi, yetkiden ziyade etkileme yollarını kullanmasını sağlayacaktır.

Okulda etkileme aracı olarak değişik yöntemler kullanılabilir. Öğretim üyelerinin karar ve planlama eylemlerine. katı' iması, okul havasının iş görenler, arasında yarışmı yaratması, okul amacına yönelmiş informal- grup üyeliği, okul yönetimi ile iyi ilişkiler okul personelini etkilemede önemli özelliklerdir. Milli Eğitim sistemimizde aylıkla ödüllendirme, kademe ilerlemesi, takdir, teşekkür gibi araçlar da etkileme amacıyla kullanılmaktadır.

So~yal bilimlerin gelişmesiile insanların psiko- sosyal eğilimler taşıdıkları ortaya çıkmıştır. Buna göre insanlar;

- a) Bir gruba ya datopluma ait olma isteği: İnsanlar toplumsal bir yaratıktır. Kişi ait olduğu toplumda gurur duymak ister. Kişilerde birlik duygusu pekiştirilmelidir. Bu husus verimi etkiler.
- b) Başarı ilerleme isteği:
- c) Kendine saygı duyulması isteği: her insanın yaşadığı toplum içinde kendi hak ve çıkarlarına saygı duyulması isteği vardır.
- d) Başkaları tarafından takdir edilme isteği: (önemsenme)

- e) Güven isteği: yarına güvenme, geleceğinden güven duyması gerekir. Yanni korkusu insanın önemli sorunudur.
- f) • Yaratıcılık isteği: her insan bir şeyler üretmeye yöneliktir. Bu isteği tatmin etme ihtiyacı Ocuk insanda vardır. Bu duyguya ulaşılmasında tatmin edilmesi gerekmektedir. Bu duygu tatmin edilmezse gelişme olamaz. (www.Canatakan.org).

Yöneticiler insanın bu psiko-sosyal yapısını dikkate alarak iş göreni etkilemeyi başlarabilir. Sosyal bilimlerin yönetime girmesi ile yönetici davranışının grup davranışına olduğu anlaşılmış ve emretme yerine etkileme, uzlaştırma gibi taktiklere bırakılmıştır. (Bursalıoğlu 1987,311).

Bir organizasyonun iletişimin temelinde etkileme olayı bulunmaktadır. Yönetici kendisine verilen sorumluluğu, başkalarını etkileyerek, onların belirli davranışları göstermelerini sağlayarak yerine getirmektedir. Yani yöneticilik, insanları belirli davranışlara sevk edebilme sanatıdır (Koçel 1998: 382; <http://yayim.meb.gov.tr/yayimlar/157/akcay.htm-67k>).

2.10.13. Eşgüdümleme- (Koordinasyon)

Yönetim açısından koordinasyon, insanların çabalarını birleştirmek, zaman bakımından ayarlamak, ortaklaşa amca ulaşmak için faaliyetlerin birbiri ardı sıra gelmeleri ve iç içe geçip, kenetlenerek birbirini tamamlamalarıdır. (Ertürk 2001: 230). Koordinasyon, işbirliği gerekliliği ve örgütün çapraşıklık derecesi ile orantılı bir biçimde çapraşıklı bir iletişim sisteminin fonksiyonudur.

Bu sistem, grup üyelerini birbirlerinin çabalarından haberdar etmeye yarar. İşletmeyi oluşturan farklı bölümler birbirinin ne yaptıklarından haberdar olmazlarsa, işletme kararsız ve kırılgan olarak bir duruma gelir (Ertürk 2001: 233 www.tojet.net/artic1es/4210.htm-75k).

Eşgüdümleme, önceden kararlaştırılmış amaçları gerçekleştirmek için insan ve madde kaynaklarının birleştirilmesi sürecidir. (Bursalıoğlu 1991: 124). Eşgüdümleme, etkili bir amaç gerçekleştirme doğrultusunda eldeki insan ve madde kaynaklarının bütünleştirilmesi sürecidir (Aydın 1994: 152; web.inonu.edu.tr/hdemirtas/Tez.htm-IOik).

Bunların ışığında eşgüdümlemeyi, amacın gerçekleşmesine katkıda bulunacak olan güçlerin birleştirilmesi olarak da tanımlayabiliriz. Başka bir açıdan, eşgüdümleme, bir uzlaştırma olarak da düşünülebilir. Örgütte birbirine aykırı beceriler olabilir. Eşgüdümleme ile bu aykırı görüş, düşünce ve eylemler amaçlar doğrultusunda yönlendirilebilir. Aksi halde çok başarılı çalışmalar bile, bireysel ya da grup bazında kaldığı sürece amaca ulaşamaz. Hatta

dişajıdan olumsuz bir etki olmasa bile, örgüt içerisindeki bu kişi veya gruplar örgütün amaçlarına ulaşmasında başarı sağlamayacaklardır. Başarı, bu çabaların amaçlar doğrultusuna yönlendirilmesi ile sağlanacaktır. Bu eylemlerine örgüt amaçlı doğrultusunda bütünleştirilmesi ise yöneticinin görevidir.

Eşgüdüm (koordinasyon): değişik birimlerce gerçekleştirilen işleri yâda yönetsel eylemleri uyumlu kılmanın i aynı yada benzeri işlerin aynı birimler tarafından da görüldüğü durumlarda çakışmaları önlemenin, bireysel çabaları örgüt çabasına dönüştürerek, örgüt amaçları doğrultusunda yoğunlaştırma olarak tanımlanır.

www.adinka.com/defaultl.asp?bim=16&-no=342k-Eksonuç-).

Yönetimin amacı, örgüt amaçlarının gerçekleştirilmesi doğrultusunda bireysel çabaların bütünleştirilmesidir. Bu açıdan bakıldığında, yönetim işlevlerinin her biri 'bireşgüdümleme' uygulamasıdır. Eşgüdümleme, ayrı ve bağımsız bir yönetim süreci olarak düşünülmelidir. Eşgüdümleme yönteminin her yönünün bir parçası olup, her eyleminde mevcuttur. Yönetimin her sürecinin etkili bir eşgüdümlemeye katkıda bulunduğunu söyleyebiliriz. Ayrıca, eşgüdümleme ile ilgili şu ifadeler yer vermektedir.

Ortak bir amaç doğrultusundaki planlı bir etkinliğe katılanların, birbirlerinin planladıkları davranışlarından haberdar edilmeleri süreci olarak da tanımlanabilecek olan eşgüdümleme, üç evrede düşünülebilir: Birinci evrede, grubun tüm üyeleri için ortak bir davranış planı oluşturulur. İkinci evrede, planın tümü ya da ilgili kısımlarının ilgili bireyler tarafından anlaşılması sağlanır. Üçüncü evrede de, her plana uygun olarak davranmaya yönlendirilir. Denetim, eşgüdümün sağlanmasında önemli bir araçtır. Grup toplantıları da, üst düzeyde eşgüdüm gerçekleştirilmede etkili olmaktadır. Toplantıların amacı üyelerin çabalarını bütünleştirmelerine olanak hazırlamaktır (Aydın 1991: 150...151).

İş bölümünün önemli olduğu örgütlerde eşgüdüm gerekli ve zorunludur. (Okul örgütleri açısından düşünüldüğünde; insan öğesinin önemli olması, çok sayıda iş gören ve öğrencinin okulda yer alması ve çeşitli etkinliklerine sergilenmesi ve çok sayıda bireysel çabaların birleştirilmesi, bunların bütünleştirilmesini gerekli kılmaktadır. Bu amaçla yönetici eşgüdüm içeren diğer yönetim süreçlerinin hepsinden yararlanmalıdır. Diğer yönetim süreçleri sağlıklı işlediğinde eşgüdüm kendiliğinden sağlanacaktır. En iyi eşgüdüm, iş görenlerin kendi yaptıklarının örgütün hedef amaçlarına katkısını gördüklerinde oluşur (Aydın 1994: 152).

Yönetici, bu özelliği göz önünde bulundurmalı, örgütün amaçları konusunda iş görenleri bilgilendirmeli ve onların katkılarının sonuçlarını görmelerini sağlamalı ve onları takdir etmelidir (web.inonu.edu.tr/hdemirtaş/Tez.htm- 10 Ek).

Okul açısından eşgüdüm, okulun amaçlarını gerçekleştirmek için eldeki insan ve maddi kaynaklarının katkılarını bütünleştirmektedir. Seçkin 1993: 203, meslektaşların bir'likte çalışmalarının getireceği yararları şöyle özetlemektedir. 'Okulun insan kaynakları bir araya <gelir, öğretim üyelerinin farklı alanlarda sahip oldukları sorumlulukları birleştirerek daha çok başarı. ı sağlamaları gerçekleşir, meslektaşlar arası ilişkiler gelişir'. Okulda çalışan tüm personelin ortak olduğundan birbirleri ile işbirliği yapmaları, çalışmalarından haberli olmaları, birbirlerine yardımcı olmaları ve yaptıkları her eylemin ortak amacı <çeldestirmeyeyönelik bir çaba olduğunu bilmeleri gerekir. Bunun sağlanmasında da en büyük görev yine yöneticiye düşmektedir.

Eşgüdüm..yönetmel etkinliğin ön koşulu ve temel aracıdır. Aynı zamanda bireysel çabaları toplu eyleme dönüştürerek belli amaçlar doğrultusunda yoğunlaştırmanın vazgeçilmez gereğidir(Fişek 1979: 233). Okul yönetimi bakımından eşgüdüm, okula etki eden tüm güçleri birbiri ile uyumlu şekilde eğitim amaçlarına yöneltme olarak görülebilir.

Waldo, Gulick, Pfifuer ve Prethus gibi yazarlar da, örgütün amacını vurgulayarak, yönetimi, örgüt amaçlarının gerçekleştirilmesi için insan ve madde kaynaklarının etkili bir biçimde eşgüdümleyerek işlerin yapılmasını,sağlamak olarak görürler. Bu yazarlara göre grup çabası ve eşgüdüm yönetimin 'can damarıdır (http://yayim.meb.gov.tr/yayinilar/150/kayikçi.htm- 63k).

Okulda etkili bir eşgüdüm sağlanması, yöneticinin bu alandaki becerisine bağlıdır. Okuldaki çabaların eşgüdümünün nihai amacı, bilinen amaçlar doğrultusunda daha iyi eğitilmiş öğrenciler yetiştirmektir. Başaran (1994a: 53)'a göre, okula eşgüdümlemeün en önemli amacı, öğrencilerin eğitimi için eğitim iş görenlerinin çalışmalarını birbirine uyumlu laştırmaktır. Eşgüdümün sağlanmasında okul yöneticisinin görev bir orkestra şefinin görevi gibidir (Tortop 1982: 141).

Bu nedenle öğelerin enerjilerinden okul amaçları doğrultusunda yararlanmak; okul yöneticisinden beklenen önemli görevlerindendir,

Etkili olmak isteyen bir okul yöneticisinin eşgüdümleme yeterliliğine sahip olması gerekir ve örgütünde eşgüdümü gerçekleştirmesi gerekir (Açıkalın 1994 49-50; web.inonu.edu.tr/hdemirtaş/Tez.htm.Ölk).

2.10.14. DEĞERLENDİRME

Bütün örgütlerde olduğu gibi eğitim örgütlerinde de değerlendirme çok önemlidir. Değerlendirme yönetim sürecinin her aşamasında yer alan bir ögedir. Örgütün belirlenen amaçlarına ulaşma derecesini belirlemek değerlendirme ile olasıdır (www.h.inonu.edu.tr/hdemirtas/.Tez.htmlOlk)

Performans değerlendirme, örgüt personelinin davranış ve iş ile ilgili çıktılarının hem değerlendirilip hem de yönetildiği kesintisiz devam eden bir süreçtir. Örgütler bu süreci tanımlamak için çeşitli terimler kullanmaktadır. Başarı değerlendirmesi, başarı geliştirme ve değerlendirme, personel değerlendirme, yıllık değerlendirme bunlardan bazılarıdır. Performans değerlendirme, bir kişinin ya da grubun iş ile ilgili kuvvetli ve zayıf taraflarının sistematik bir tanımıdır. Performans değerlendirme, personel ile ilgili objektif kararlar almak için personelin iş ile ilgili performansının değerlendirilmesi sürecidir. (Alpargu 1999 www.tojet.net/articles/4210.htm-75k)

Değerlendirme:

Değerlendirme, denetim sonucunda elde edilen bilgilerin (verilerin). birbiriyle karşılaştırılması ile varılan bir yapıdır. (Başaran 1994: 79). Değerlendirmenin amacı, uygulamanın başarı derecesini tarafsız olarak belirleyebilmektir (Bursalıoğlu 1991: 128). Gerçekleştirilmek istenen amacın etkili bir biçimde gerçekleştirilmesini sağlamak için, iyi düşünülmüş sürekli bir değerlendirme etkinliğine liderlik yapmak, yönetsel bir sorumluluktur (Aydın, 1994:161).

Değerlendirme, yönetim sürecinin en önemli öğelerinden biridir. Eğitim sürecinde yer alan bütün etkinlikler sürekli olarak değerlendirilmek durumundadır. Bir eğitim ve/okul yöneticisi olarak okuldaki bütün etkinliklerin objektif biçimde değerlendirmek durumundadır. Okulun ulaşmak istenen amaçlara ne ölçüde ulaştığını belirleyebilmek ancak değerlendirme ile olanaklıdır.

Değerlendirmenin genel amacı, örgütsel etkililik derecesini arttırmak amaçlı olarak etkili biçimde gerçekleştirmeyi sağlamaktır (Aydın 1994:162).

Değerlendirmede en önemli değişken, değerlendirmeyi yapan yöneticidir.

Yöneticinin kişilik özellikleri, uzmanlığı, iş ve iş görenlere ilişkin düşünceleri, görüşleri, inançları, duyguları gibi pek çok yönleri iş görenleri ve işlerini değerlendirmesine etkide bulunur (Başaran 1994: 80). Değerlendirmeyi güçleştiren örgütün muamma ve efsanelerdir.

Değerlendirmenin en son stratejik sorunları, örgüt amaçlarının ne derece açık ve işlek olduğu, uyelerin de bu amaçlara ne kadar bağlı bulunduğudır (Bursalıoğlu 1991: 128).

Aydın (1994: 163), değerlendirme sürecine yön verebilecek bazı somları şöyle sıralamaktadır:

1. Öğretimin kadrosu, eğitimin hedeflerini anlamakta ve benimsemekte midir?
2. Program, öğrencilerin tümünün gereksinimlerini karşılamakta mıdır?
3. Öğretme yöntemleri etkili, öğretim amaçları yeterli midir?
4. Öğrenci başarısı istenilen düzeyde midir?
5. Okul binası ve donanımı yeterli midir?
6. Öğretimin kadrosunun morali iyi midir?
7. Yıllık, kafeterya ve yardımcı hizmetleri belli standartları karşılamakta mıdır?
8. Uygulanan yönetsel süreç, sağlıklı kararlar ve planlarla sonuçlanmakta mıdır?
9. İletişim yeterli ve etkili midir?

Bir eğitim ve okul yöneticisinin, bu somlara vereceği gerçekçi yanıtların sağlıklı bir değerlendirme olarak vereceği düşünülebilir. Değerlendirme, eğitimin hedeflerinin gerçekleştirilmesikadar, personelin sürekli gelişmesini de kapsar. Yönetici değerlendirme yoluyla iş görenlerin gelişmesine katkıda bulunmalıdır. Başarılı olmak isteyen bir eğitim ve okul yöneticisi değerlendirmenin önemini bilmek ve etkili liderlik yapabilmek için gerekli bilgi ve beceriyi kazanmak durumundadır.

(Aydın 1994: 166; web.inonu.edu.tr/hdemirtas/Tez.htm-10lk)

Örgütün varoluş sebebi, amaçları gerçekleştirmek olduğuna göre, değerlendirme yönetimin doğasında olan bir süreçtir. Çünkü daha önce de belirtildiği üzere yönetimin amacı, örgütü amaçlarına uygun olarak yaşatmaktır. Değerlendirmenin genel amacı ise, örgütsel etkinlik derecesini arttırmaktır. Yani yapılmak istenenin en iyi şekilde yapılmasını sağlamaktır. Değerlendirme sonuçlarına göre, uygulamaların ya da yapılan etkinliklerin güçlü yönleri belirlenir ve geliştirilmeye çalışılır. Bunun yanında eksiklikler veya yanlışlıklar ortaya konularak giderilmeye çalışılır, Değerlendirme süreci de diğer süreçler gibi amaçlar doğrultusunda yapılır.

Değerlendirme eylemine geçmeden önce, neyin değerlendirileceğinin saptanması gerekir. Bu durum amaçlar doğrultusundaki etkinliklerin neye göre değerlendirileceğine dair bir ölçüt veya standardın önceden belirlenmesi demektir. Daha sonra var olan durum saptanarak, bu ölçüt ya da standartla karşılaştırılıp aradaki farkın derecesine göre yorum yapılır. Bu aşamadan sonra düzeltme ve geliştirme aşaması gelir ve eksiklerin giderilmesi,

yaşlıların düzeltilmesine çalışılır. Bu aşamadan sonra yeni durum gözlenir ve düzeltme-0;''')
geliştirme aşamasına geçilir. Bu aşamalar çembersel eylemler halinde devam etmektedir (Bursalıoğlu 1993:6).

Değerlendirme, değerlendirilen ile değerlendiren arasında ortak bir etkileşimdir. Bu bakımdan değerlendirme de bu eyleme katılma olanağı verilmelidir. Değerlendirmede göz ardı edilemeyecek bir konu da, değerlendirmenin amacının kanıtlamak değil, geliştirmek olduğudur (Bursalıoğlu 1982: 167). Değerlendirilen kişi değerlendirme etkinliğine katıldığında, kendinden ya da çalıştığı ortamda, araç gereçten kaynaklanan sorunları gizlemeyecektir. Ayrıca kendisine tanınan bu fırsat, onun değerlendirene karşı daha açık davranmasını sağlayacaktır. Böyle bir değerlendirme süreci, eksik ve yanlışların rahatça düzeltilmesini sağlayacak ve düzeltme-geliştirme aşamasının da etkililiğini artıracaktır.

Değerlendirmenin genel amacı, örgütsel etkililik derecesini arttırarak amacı daha etkili bir biçimde gerçekleştirmek, uygulamanın başarı derecesini tarafsız olarak ölçmektir (Aydın 1991: 156). Değerlendirme, Okulun ayrılmaz bir parçası olup, okul yöneticileri ve deneticileri tarafından yerine getirilmektedir. Yönetici ya da deneticinin önbeden hazırlanan ölçüt olmadan değerlendirme yapması düşünülemez. Çünkü ölçümler sonuçlarında elde edilecek verileri yorumlayabilmek, onları bir ölçütle karşılaştırmakla mümkün olur. Böyle bir ölçüt olmadan yapılacak değerlendirme amaca yönelik olmaz.

Okul yöneticisi, okuldaki bütün etkinlikleri sürekli değerlendirmek ve değerlendirme sonuçlarına göre yeni stratejiler belirlemek durumundadır. Öğrenci ve öğretmen başarısının iyi değerlendirilmesi okullar açısından yaşamsal öneme sahiptir. Bu nedenle yönetici objektif ölçütler ile doğru değerlendirme yapabilmeli, yapılmasını sağlamalı, değerlendirme sonuçlarından ilgilileri haberdar etmelidir. Değerlendirmenin en stratejik sorunları, örgüt amaçlarının ne derece açık ve işlek olduğu, üyelerinde bu amaçlara ne derece bağlı olduklarıdır (Bursalıoğlu 1991: 128; web.inonu.edu.tr/hdemirtas/Ez.htm-10lk).

Okul yöneticisinin okulda yapılacak bütün çalışmalarından haberdar olması ve kimin hangi işi yaptığını bilmesi önemlidir. Okulun işlerini ve maiyetindekilerin yeteneklerini bilmeyen bir okul yöneticisinin verimli çalışmaya yapması beklenemez. Bu nedenle yöneticinin okul tüm yönleri ile tanınması, yapılanları değerlendirmesi açısından zorunlu olacaktır. Yapılan bir araştırma; okul yöneticisinin görevleri içerisinde en büyük yüzdeyi değerlendirme ve denetlemeye vermekle beraber, okul yöneticilerinin yöneticilik eğitimi almamış olmalarından dolayı da, bu görevin etkili şekilde yerine getirilmediğini ortaya koymaktadır (Saglanier 1985: 117). Denetleme ve değerlendirme, personelin başarı durumu, okulda ne gibi

değişiklikler yapılması gerektiği ve verim hakkında bilgi vermektedir. Ancak bu davranış gerçeğe geçirilirken amacın ceza değil, düzeltme ve geliştirme olması gerekir.

Denetleme ve değerlendirme birbirine karıştırılmamalıdır. Denetleme, örgütteki işlerin kurallara uygun olarak yerine getirilip getirilmediğinin yönetici tarafından izlenmesidir. Değerlendirme ise, bu tespitten sonra yapılır. Eğitim sisteminin etkinliği hakkında açık ve aydınlatıcı bir dönüt alınabilmesi, yönetimin denetmen aracılığıyla elde edeceği bilgilerle sağlanır. Denetim sonuçları ile beslenmeyen kurumlar eksikliklerini ve sorunlarını bulup gidermede rastlantılara bağlı kalırlar (Yalçınkaya 1992: 1-4).

Okul yöneticisi ile eğitim çalışanlarının değerlendirme sürecinde birlikte hareket etmeleri, değerlendirmenin daha yararlı olmasını sağlayacaktır. Okul yöneticisinin insan ilişkilerindeki başarısı, maiyetindekilerin denetleme ve değerlendirilme heyecanlarını yenmelerine yardımcı olacaktır. Başaran {1992: 11}' a göre, örgütsel etkililiği sağlamak isteyen yöneticinin, örgütündeki insan ilişkilerini iyi yönetmesi gerekir. Eğitim sistemimizde denetleme üstlerin en az bir astını denetlemesi şeklinde olurken; değerlendirme aynı düzeydeki meslektaşlar arasında da yapılabilmektedir. Örnek olarak aday öğretim üyelerinin tıkrubeli bir öğretmen rehberliğinde: 220 saat uygulamalı eğitime tabi tutulması ve değerlendirme sonucunun rehber öğretmen tarafından en az ayda bir kez yazılı olarak okul yöneticisine sunulmasıdır. (MEB Tebliğler Dergisi 2436: 648)

3. İlgili Araştırmalar

Konu ile ilgili olarak yurt dışında ve yurt içinde yapılan araştırmalar incelenerek aşağıda özetlenmiştir.

3.1. Yurtiçinde Yapılan Araştırmalar

A. KKTC'nde 1997 yılına kadar bu alanda herhangi bir araştırmaya rastlanmamıştır. 1997 yılından sonra; Doç. Dr. Halil Aytekin yaptığı araştırmada, "K.K.T.C de görev yapan müdür ve müdürlük sorunluluğunun taşınan öğretim üyelerinin yönetsel davranış biçimlerini" saptamak ve okul yöneticilerinin etkili ve verimli çalışma yapabilmelerine katkı sağlanması amaçlanmıştır.

Aytekin araştırmasının sonucunda, K.K.T.C. 'de ilköğretim müdürleri ve müdür sorumluluğu taşıyan öğretim üyeleri yönetsel davranış biçimleri açısından uzlaşmacı yöneticilik davranışlarını taşıdıklarını ancak, bu davranış içinde insan ilişkilerine yaklaşımları, iş boyutundan daha fazladır.

B: Özyiğit (2003), "Eğitim Yöneticisinin Yetiştirilmesi Ve Yeterlilikleri" konulu, Araştırmam da okul yöneticilerinin genel, otoriter yönetim anlayışının gereklerini yerine getirmekte ve yasa, tüzük ve yönetmenliklere harfiyen uymakta, hatta tereddütte düştükleri anda Milli Eğitim Bakanlığındaki amirlere danışarak, kendilerine göre "hata" payını asgariye indirmektedirler.

Ancak 2000'li yıllara da artık eğitim anlayışı nasıl değişmekteyse yönetim kayışı da paralel olarak değişmek zorundadır. Kaldı ki, çağdaş dünya dediğimiz toplumlarında bu değişim yarım asır önde başlamıştır. Türk Uluşu ve Kıbrıs Halkı olarak gerçekten çağdaş dünyada yer almak istiyorsak, bir an önce eğitim

Başta olmak üzere her alanda değişimi başlatmalıyız. Doğaldır ki, eğitim alanında değişim yapmak için de öncelikle Bakanlık Merkez Örgütü de dâhil olmak üzere eğitime yön veren tüm yönetim kadrolarında yönetim anlayışını değiştirmek şarttır (Özyiğit 2003).

C. Vamık (2003), "İlkokul Müdürlerinin İş Doyum Düzeyleri" konulu araştırmasında İlkokul müdürlerinin, iş doyumunu etkenlerinden; iş ve niteliği, ücret ve yan ödemeler, yönetim ve değerlendirme, gelişme ve yükselme imkânları, çalışma şartları kişiler arası ilişkiler, örgütsel ortam ve sosyal konum etkenlerinden; iş doyum düzeylerini tespit etmeyi amaçlamıştır (Vamık 2003).

3.2. Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar

A. Bursalıoğlu (1975), "Eğitim Yöneticilerinin Yeterlilikleri" konulu araştırmasında, ilk öğretmen okulu müdürlerinin göstermesi gereken ve göstermekte olduğu yeterlilikler üzerinde durmuş ve Milli Eğitim Bakanlığı Müfettişlerini, okul müdürlerini ve öğretim üyelerini araştırmak kapsamına almıştır. Araştırmada okul müdürlerinin yüksek derecede gösterinellikleri (tüm yeterliliklerden bütün deneklerin görüş birliği ile destekledikleri şunlar olmuştur (Bursalıoğlu 1981: 132-133):

1. Okul içi ve dışında uygulanan eğitim ve öğretim çalışmalarının başarı derecesini ölçmede, amaçlar bakımından tarafsız değerlendirmeyapabilme.
2. Okul ve çevredeki eğitim ve öğretim çalışmalarının örgütlenmesinde okul ve çevre güçlerinden yararlanabilme.
3. Liderlik davranışları bakımından okul topluluğunu bir bütün olarak ele alma ve

başvur, siri önleyebilme.

4. Okulun yönetimine ilişkin kararlar verirken gruplar veya bireyler arası karar çözümlerinde tarafsız kalmayı başarabilme.
5. Öğrenci rehberliği ve danışma hizmetlerini öğrencilerin eğitsel, mesleki ve sosyal gereksinimlerine dayayabilme.
6. Olan bina, tesis ve demirbaşlarının kullanılma, korunma ve bakımında gerekli önlemleri alını ve ilgili makamlarla işbirliği yapabilme.
7. Yardımcı hizmetlerin sağlanmasında, öğrenci grubunun yönetimini kolaylaştıracak liderlik davranışları gösterebilme.
8. Araştırma, geliştirme ve yenileme alanlarında, çalışanlarının araştırma ve geliştirme çalışmalarına yönelmesinde rehberlik ve öğreticilik yapabilme.
9. Okulunda olumlu bir hava yaratabilmek için; ortak kararların uygulanmasına ortak olabilme.
10. Okul içi ve dışı eğitim ve öğretim çalışmalarının planlanmasında yönetimin karar, haberleşme, eşgüdümlemegibi diğer süreçleri ile kaynaştırılması sağlayabilme.
11. Disiplin ve devamın sağlanmasında, bu kavramlar bakımından ortak bir görüş ve uygulamaya örnek olabilme.
12. Eğitsel kolların kurulma, çalışma ve değerlendirilmesinde, öğrenci örgütünü okul amaçlarının gerçekleşmesine yöneltebilme.
13. Okul içi ve dışı haberleşme etkinliklerinde makamlar kadar, bireyler veya gruplar arası haberleşmenin önemini kavrayabilme.
14. Okul personelinin yönetiminde görev, rol ve statüleri tanımlayabilme.

B. Açıkalın (1977), "Milli Eğitim Müdürlerinin Yeterlikleri" konulu araştırmasında, milli eğitim müdürlerinin saptanabilen yeterliklerinin davranışa dönük tanımlarını yapmaya, mevcut olan duruma göre yeterliklerin hangi düzeyde veya hangi yöntemlerle kazanıldığını saptamaya yarayacak veriler elde etmeye çalışmıştır.

Araştırma sonucunda, milli eğitim müdürlerinin, görevlerinin gerektirdiği birçok yeterlikleri alanlarında görevlerini yaparken, kendi kendilerine sınama-yanılma yoluyla kazanmaya çalıştıkları sonucuna varmıştır.

C. Binbaşıoğlu (1983) "Eğitim Yöneticiliği" adlı çalışmasında; iyi bir okul ve eğitim yöneticiliği ile ilgili araştırmaların, iyi bir okul ve eğitim yöneticisinin iyi bir lider olması gerektiği üzerinde durduklarını belirterek iyi bir eğitim yöneticisinde bulunması gereken nitelikleri sıralamaya çalışmıştır. Bu nitelikler (Binbaşıoğlu 1983: 137):

1. Konumun verdiği güç yerine, geniş bilgi ve yeterli coşkuya sahiptir.
2. Yetkilerini bilgece kullanmasını bilir.
3. Herkese karşı anlayışlı ve eşit davranır.
4. Örgütünü ve amaçlarını iyi tanır.
5. Çevresindekilerle iyi ilişkiler kurar.
6. Sorunların kendisine gelmesini beklemeyi; sorunları kendisi arar.
7. Yürekli ve, üzerine aldığı işleri sorumluluk duygusuyla sonuçlandırır.
8. Önerilerini ve programlarını dikkatle planlar, uygular ve uygulatır.
9. Bir öneriyi savunabilir ya da bir öneriyi yapılacak karşı koymaları dikkatle yanıtlatabilir.
10. Okul yöneticiliğinde demokrasiye inanır ve onu uygular.
11. Bütün tartışma ve kararlarında içten, tarafsız ve dürüsttür, iş arkadaşlarını da öyle olmaya özendirir.
12. Çalıştığı örgütün amaçları, başarıları ve kullandıkları araçlar hakkında doğru bilgi verir.
13. Eğitime inanır ve öğrencinin yararlarını her şeyin önünde tutar.
14. Tutum ve giyimine özen gösterir.
15. Düşünerek konuşur ve görüşlerini inandırıcı bir biçimde düzgün bir dille açıklar.
16. Her fırsatta iş arkadaşlarının morallerini yükseltmeye çalışır, onları övmekten çekinmez.
17. İş arkadaşlarının çabalarını düzene koymayı (eşgüdüm sağlamayı) bilir.
18. Okulla toplumun işbirliği yapmasını sağlar, okulu topluma, toplumu da okula yaklaştırmaya çalışır.
19. Yetki ve görevlerini başkalarına bırakmayı bilir.
20. Olayları, adları ve çeşreleri anımsayabilir.

D. Aydın.(1994) "Eğitim Yönetimi" adlı çalışmasında okul yöneticilerinin en önemli sorumlulukları olarak şu noktaları vurgulamaktadır (Aydın 1994:178-179):

1. İnsanlarla etkili biçimde çalışma.
2. Etkili bir işletme yönetimi.
3. Yeterli bir okul binası ve çevresi hazırlama.

4. Eğitim-programmm geliştirilmesi,
5. Mesleğe hizmet.

E. Ohio Eyalet Üniversitesi tarafından yapılan bir çalışma sonunda eğitim yöneticisininistendik davranış alanları olarak şunlar sıralanmaktadır (Aydın. 1994: 180):

1. Amaçların saptanması,
2. l:Katılmalı bir yaklaşımla politikanın saptanması,
3. Rollerin belirlenmesi,
4. Tüm eğitim etkinliklerinin eşgüdümlemesi.
5. Eğitim programının sürekli değerlendirilmesi çabasına liderlik yapma,
6. Çevre liderleri ile birlikte çalışarak, eğitimde gelişmenin sağlanması,
7. insanlarla paylaşma,
8. İletişim,

F. Aydın (1994: 180-182), eğitim yönetiminde yeterli örüntüsünün kritik görev alanlarını da şöyle sıralamaktadır:

1. Öğretim ve program geliştirme.
2. Ç)ğrenci işleri.
3. Çevre-okul liderliği.
4. Ö~etmen iş gören hizmeti.
5. Okul binası ve alanı.
6. Ulaşım.
7. Örgüt ve yapı.
8. Okul bütçesi ve işletme yönetimi.

G. Açıkgöz (1994), "Eğitimde Etkili Yönetici Davranışları" adlı çalışmasında yönetim becerilerini teknik, insansal ve kavramsal olarak sınıflandırmakta ve okul yöneticisinin önemli sorumlulukları olarak şunları ifade etmektedir (Açıkgöz 1994; 10):

1. Amaçlara ulaşma.
2. Örgütsel sistemi yaşatma.
3. Örgütün dış çevresine uyumunu sağlama.

4. Kültürel ölümleri yaşatma.

Açıkgöz, çalışmasında eğitim yöneticisinin davranış alanlarını; iletişim, görüşme, planlama, karar verme ve sorun çözme, toplantı yönetimi ve zaman yönetimi olarak sıralamaktadır.

H. Açıkalin (1994), "Teknik ve Toplumsal Yanlarıyla Okul Yöneticiliği" adlı çalışmasında eğitim yöneticiliği ile okul yöneticiliği üzerinde durarak, okul yöneticiliğinin eğitim yöneticiliğinden ayrı bir meslek alanı olduğunu belirtmektedir. Yazar çağdaş birokul yöneticisinin özelliklerini şöyle sıralamıştır.(Açıkalin 1994; 6):

1. •Kapsamlı• insan bilgisine ulaşmış,
2. Etkili iletişim becerisine sahip,
3. Liderlik özellikleri baskın,
4. JiAna dilini doğru ve güzel kullanabilen,
5. >Felsefe matematikuygarlık tarihi eğitimi görmüş,
6. •Yabancı dil bilen,
7. İletişim teknolojisine hâkim, bilgiyi yöneten,
8. Beden ve ruh yönünden sağlıklı,
9. Eğitime inanmış yöneticidir.

Okul yöneticisi, çalışanlar arasında iletişim kurma, çalışanları eş güdümlen ve sonuçta bütün yapılan etkinlikleri değerlendirerek okul örgütünü etkili ve başarılı düzeye ulaşturmaya çalışını kişidir (Başar 1995,29).

I. Amerika Birleşik Devletlerinde okul müdürleri üzerine yaptığı araştırmada, Bredeson okul müdürlerinin rollerini sıralamış ve onların en önemli görevlerinden birinin de Okulu amaçlarına ulaştırmak için sürekli karar mekanizmasını işletmesi olduğunu vurgulamıştır. Yine aynı araştırmacı tarafından yapılan bir ankette okul müdürlerinin% 'gO'mm üniversitelerde verilmekte olan ve lisanüstü eğitime deuk olan> "yöneticilik pırogramını" bitirdikleri ve bununla da yetinilmeyerek belli dönemler içerisinde tekrar üniversitelere devam ederek alanlarıyla ilgili dersler almak zorunda olduklarını belirtmiştir (Bredeson, 1985,38).

İ. Okul yöneticileri konusunda benzer bir araştırma da Peterson tarafından yapılmıştır. Peterson'a göre okuldaki başarı için eğer tek bir kişi göstermek gerekirse oda hiç şüphesizki okul müdürüdür. Terrence Deal ve Kent Peterson okul müdürünü yaptığı önemli görevler yoluyla kültürü oluşturan ve kültürü şekillendiren kişi olarak değerlendirmiştir (Deal, Peterson 1994,28).

J. Eğitim yöneticisinin yetiştirilmesini konu alan Türkiye'de ilk ve orta dereceli okul yöneticileri üzerinde yapılan bir araştırmanın sonuçlarına göre, eğitim yönetimi hazırlama programı konuları birkaçı dışında, deneklerce çok yüksek düzeyde önemsenmiştir. Denekler kendilerine listesi verilen tüm konuları eğitim yöneticilerinin eğitim yöneticiliği görevlerine hazırlanmaları için gerekli olduğunu belirtmişlerdir. Bu temel bulgu ışığında yazarın geliştirdiği önerilerden bazılarına aşağıda yer verilmiştir.

Mevcut ilköğretim okulu yöneticileri ile Anadolu Lisesi Yöneticileri için düzenlenen eğitim yönetimi hizmet içi eğitim kurslarının daha ciddi tutulması ve işlevsel olmalarının sağlanması. Yükseköğretim kurumlarında verilen eğitim yönetimi programlarının, araştırma bulgularına göre yeniden gözden geçirilmesi. Okul yöneticileri için düzenlenecek hizmet içi eğitim programlarının konularının düzenlenmesin de bu ve benzeri araştırma bulgularından yararlanılması (Balcı 1983, 435-448).

K. Hesapoğlu'nun "Postmodern Çağda Eğitim Yönetimi ve Eğitim Örgütü" adlı çalışmasında, örgütsel açıdan postmodernizmin eğitime ilişkin sonuçları ile eğitim yönetimi açısından sonuçları incelenmiştir. Yeni üretim paradigması'nın ana motifi, aydınlanmış, öğrenen, kendini tanıyan, bağımsız ve böylece yenilikçi bir eğitim örgütü, oluşturmaktır. Bu amaca ulaşmak için gerekli olan sistematik, planlı süreç "örgüt" geliştirmedir. Böyle bir toplumda örgüt kendisini "öğrenen bir örgüt" olarak tanımlar. Bu tür bir okulda yöneticilerin ve öğretim üyelerinin rolleri yeniden tanımlanmaktadır.

Otonom, öğrenen bir örgütte yöneticilerin rollerini şu şekilde açıklamaktadır. İzole olmuş okul yöneticileri geri plana kaymakta, takımda çalışan yöneticiler ön plana geçmektedir. Yöneticiler artık her şeyi önceden bilen ve astlarını sadece kontrol eden kişiler değil, aksine öğrenim süreçlerini başlatan, astların yeteneklerini ve yaratıcılıklarını örgütün amaçlarının gerçekleşmesi yönünde destekleyen kişidir. Özetle, onun rolü yöneticilikten

lidedi: i. ge kaymaktır. Geleceğin eğitim örgütlerinde önemli olan iki faktör verimlilik ve yeniliktir. Bunu sağlayacak eğitim yönetimi, kendisini iletişimse! bir süreç olarak algılar; bğ.-eyin, örgütün ve toplumun ihtiyaçlarını ve gereklerini kabul eder, kendini geliştirir. ve koqrdrine eder (Hesapnoğlu 1998 102).

L. Balcı 1970-1985 tarihleri arasında Educational Administration Quarterly (EAQ) 'de yayımlanan araştırma raporlarına dayanarak eğitim yönetimi araştırmalarının durumunu de,gtilendirdiği araştırmasında şu sonuçlara ulaşmıştır: Eğitim yönetimi araştırmalarına konu olan problemler iki paradigma ile sınıflandırılmıştır; A.Eğitim yöneticisinin davranış etkenleri, eğitim yöneticisinin davranışı ve eğitim yöneticisinin davranışının etkileri, B. Okulun örgütsel davranışının etkenleri, okulun örgütsel davranışı ve okulun etkileri.

Bu araştırmanın diğer sonuçları şunlardır: Eğitim yönetimi araştırmalarında baskın bir ağırlıkta. uygulanan tarama modeli ve veri toplama aracı olarak seçilen anket tekniğidir. Betimsel araştırmalar ağırlıklı olduğundan, betimsel ve ilişkisel türden istatistiksel teknikler yijğıw. biçimde kullanılmıştır.

Eğitim yönetimi araştırmalarının durumunun değerlendirilmesi yalnızca araştırma rap(0)darına göre yapılmış olmakla beraber, araştırmacının gözlemleri de bu bulguları d~steklemek_tedir(Balcı 1988, 432-433).

M. Meslekteki yıpranmaya rağmen, okul yöneticiliği eğitim sistemi içinde toplumsal değerini en fazla koruyan bir makam olarak değerlendirilmektedir(20). Aynı yazar ilaveten, okul Yöneticiliğinin bir meslek olarak ele alınıp, eğitimin kurtuluş hareketinin bu kesimden başlatılmasının ciddi bir öneri olarak incelenmesi gerektiğini savunmaktadır.

Etkili müdürlerin kişisel özellikleri ile ilgili olarak Greenfield (1982) tarafından yapılan bir araştırmada etkili müdürlerin (Taunögen 1988: 9):

1. Çok fazla enerjiye sahip,
2. Saatlerce çalışan,
3. İyi bir dinleyici ve gözleyici,
4. Yetenekli bir bilgi aktarıcı,
5. İnsanlar arası ilişkilerde başarılı,

6. Strese karşı hoşgörölü, bireyler oldukları bulunmuştur,

N. Clark ve Lotto (1972) etkili okul yöneticilerinin özelliklerini saptamaya yönelik "Principals in Inservetionally Effective Schools" adlı Delphi türü araştırmalarında, etkili okullarda çalışan müdürlerin rollerine ilişkin 53 maddelik bir üste hazırlamışlardır. Daha sonra bu özellikler önem sırasına konmuştur. Sıralama sonucunda etkili okullarda çalışan müdürlerin en önemli özellikleri aşağıdaki gibi ortaya çıkmıştır (Tanrıöğen 1988: 43):

1. Okulun temel ürünü ve eğitim öğretim programının temel sonucu olarak öğrenci başarısını kabul ederler.
2. Öğrenci ilerlemesini izler ve değerlendirirler.
3. Okulun amaçlarını açık olarak okuldaki herkese iletirler.
4. Okulun en temeldeki eğitsel hedefinin, temel becerilerinin kazandırılması olduğunu, kabul ederler.
5. Öğrenciler ve öğretim üyeleri için yüksek performans standartları koyarlar.
6. Öğrenci davranış ve başarı için yüksek beklentilere sahiptirler.
7. Öğretim üyelerinin sınıf içindeki performansları için yüksek beklentilere sahiptirler.

O. Leithwood ve Montgomery (1982), "The Role of The Elementary Principal fn Program Improvement" adlı çalışmalarında çeşitli araştırmaları gözden geçirdikten sonra, etkili müdürlere ilişkin olarak şu noktaları vurgulamışlardır (Tanrıöğen 1988: 45):

1. Yenilikçi okul projelerine kimlerin katılacağına karar verirler.
2. Karar verme yetkisini astlarına dağıtırlar ve kullanımını teşvik ederler.
3. Önemli konuda personelinin görüşlerine başvururlar.
4. Personelini program geliştirme eylemlerine katarak deneyim kazanmalarını sağlarlar.
5. Öğretim üyelerini kendi mesleki yeteneklerini değerlendirmeleri ve kendi gelişmeleri için hedefler koymaları doğrultusunda güdürlürler.
6. Öğretim üyelerinin sorunlarını ve görüşlerini dinlerler.
7. Program geliştirme ile ilgili yeni görüşleri desteklediklerini ifade ederler.
8. Etkili mesleki gelişme etkinlikleri düzenlerler.
9. Öğrencilerin gelişmelerini yakından izlerler.
10. Umut verici yeni uygulamalar hakkında mesleki yayınlardan ve diğer müdürlerden bilgi alırlar.

1. Rutin yönetsel konuları etkili bir biçimde ele alırken amaca yönelik diğer çalışmalar için de zamanyaratırlar.

Ö. Drucker (1994), "Etkin Yöneticilik" adlı çalışmasını;

1. Etkinlik öğrenilebilir,
2. Zamanını bil,
3. Ne katkıda bulunabilirim?
4. Gücü üretken kılmak,
5. Öncelikli olan ilk önce,
6. Karar vermenin unsurları,)
7. Etkili kararlar,

Başlıkları altında yedi bölüm halinde hazırlamıştır.

P. Daha çok işletme yöneticiliğine yönelik olan bu çalışmasında Drucker, etkin yöneticilikte bilginin önemine vurgu yaparak, etkin yöneticiliğin öğrenilebileceği sonucuna varmıştır. Drucker, etkin bir yönetici olabilmek için elde edilmesi gereken beş zihin alışkanlığını şöyle sıralar (Drucker 1994:33-34):

1. Etkin yöneticiler, zamanlarının nereye harcadığını bilirler. Denetimleri altında tutabildikleri en asgari zamanı bile sistematik olarak kullanmaya çalışırlar.
2. Etkin yöneticiler, kendilerine somut hedefler koyarlar. Çalışmaktan çok, sonuç elde etmek için çaba harcarlar. İşe, "benden ne yapmam bekleniyor?" sorusuyla başlarlar.
3. Etkin yöneticiler, sahip oldukları güçlere dayalı olarak çalışırlar, yani elinden gelen işlere, yapamayacakları işlere işe girişmezler.
4. Etkin yöneticiler daha yüksek bir performansın olağanüstü sonuçlar vereceği birkaç büyük alan üzerinde konsantre olurlar. Kendilerine Öncelikler koyar ve önceliğe ilişkin aldıkları kararları korurlar.
5. Etkin yöneticiler, nihayetinde etkili kararlar almak durumunda olan kişilerdir. Bunun her şeyden önce bir sistem işi olduğunu bilirler. Etkili bir kararın olgular üzerinde u. Zıstıradan çok, birbiriyle çelişen düşüncelere dayanan bir yargıdan kaynaklandığını bilirler.

R. Hail vd. (1984) "Change in High Schools: Rolling Stones or Asleep At The Whell" adlı çalışmalarında, az etkili ve çok etkili müdürler arasındaki farkları beş noktada toplamışlardır (Tanrıöğen 1988: 48).

1. Çok etkili müdürler; okullarında yapmak istedikleri işlere ilişkin açık ve belirgin görüşlere sahiptirler.
2. Çok etkili müdürler, söz konusu görüşleri okulları için amaçlara; öğretim üyelerini, öğrencileri ve yöneticileri için de beklentilere dönüştürürler.
3. Çok etkili müdürler, bu amaçlar ve beklentiler doğrultusunda ilerlemeye yardımcı olacak bir okul iklimi oluştururlar.
4. Çok etkili müdürler, ilerlemeyi sürekli olarak izlerler.
5. Çok etkili müdürler, gerekli gördükleri durumlarda destekleyici ve düzeltici bir biçimde paylara müdahale ederler.

S. Lipham, Rankin ve Hoeh (1985) "The Principalsip: Concept, Competencies and Oases" adlı yapıtlarında etkili okul müdürlüğüne ilişkin davranışları şöyle belirlemişlerdir (Tanrıöğen 1988: 53):

1. Okulun amaçlarını belirleme,
2. Okulu örgütleme,
3. Eğitimsel liderlik sergileme,
4. Eğitsel kararları geliştirme,
5. Eğitsel değişiklikleri uygulama,
6. Öğretimsel programları geliştirme,
7. Personelle etkili bir biçimde çalışma,
8. Okulun kaynaklarını yönetme,

T. Fisher ve Tack (1990), "The Effective College President" adlı çalışmalarında etkili müdürlerde bulunması gerekli özellikleri şöyle ifade etmişlerdir (Fisher ve Tack 1990: 7):

1. Etkili müdürler kendilerine çok güvenirlere yapıcıdır.
2. Onların farklı yetenekleri vardır ve bunları kullanabilirler. Amaçlarını başarmak için saatlerce çalışabilirler.
3. Güven düzeyleri diğer çalışanlardan yüksektir. Onlar okullarının her üyesini aralarında

okulda farklılıklar olan iş görenler olarak görürler. Onlara sık sık güvendiklerini gösterir, yetki devrederler.

4. Liderlik başarısı ile cesaret arasında ilişki kurar, bu nedenle sık sık risk alırlar.
5. Etkili müdürler stratejilerin ve neyin söyleneceğini, neyin yapılacağını bilirler.

V. Aksu (1994) "Okul Müdürlerinin Etkililiği ve Örgüt İklimi" konulu doktora tezinde, müdürlerin etkililiği ile örgüt iklimi arasındaki ilişkileri belirlemeye çalışmıştır. Araştırmada okul müdürlerinin etkililiği ile örgüt iklimi arasında anlamlı ilişkiler bulunmuştur. Araştırma verilerinin çözümlenmesiyle aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır (Aksu 1994:138):

1. Öğretim üyelerinin algılarına göre okul müdürlerinin genel, kavramsal, insan ilişkileri ve teknik becerileri arasında anlamlı farklılıklar vardır.

2. Okul müdürlerinin etkililiğine ilişkin algılar, öğretim üyelerinin cinsiyetine göre anlamlı farklılıklar göstermektedir.

3. Örgütsel iklim cinsiyete göre samimiyet boyutunda mesleki kıdeme göre, işe dönüklük ve iletişim gösterme boyutlarında bitirdikleri okulun süresine göre anlamlı farklılıklar görülmektedir.

4. Okul Müdürlerinin genel, kavramsal insan ilişkileri ve teknik becerilerine ilişkin puanları ile okul ikliminin moral, samimiyet, yakından kontrol, işe dönüklük ve anlayış göstere. ~pyutları arasında, doğrusal, pozitif ilişkiler bulunmaktadır.

5. Okullar; açık, bağımsız, kontrollü, samimi ve kapalı olmak üzere beş iklim tipi özelliği göstermektedir.

6. Okul müdürlerinin etkililik puanları ile okulların iklim tipi arasında anlamlı ilişkiler bulunmaktadır. Okul müdürlerinin etkililik puanları arttıkça, okul iklimi açık iklime yönelmekte, puanlar azaldıkça okul iklimi kapalı iklim özelliğine yönelmektedir. Y. Balcı (1993: 67); "Etkili Okul" adlı araştırmasında öğretim üyelerinin, etkili okuldaki yöneticilere ilişkin algılarını belirlemeye çalışmış ve etkili okuldaki yöneticilerin davranışları olarak şunlar bulunmuştur:

1. Eğitim ve öğretim etkinliklerini önem sırasına dizer, planlar ve uygulamaya koyar.
2. Öğrenci başarısına ayrı bir önem verilmesini ve başarının ödüllendirilmesini sağlar.
3. Öğretim programlarını koordine eder.

4. Öğretmen ve öğrencilerden eğitim ve öğretime ilişkin yüksek beklentileri vardır ve bunları onlara ulaştırır.
5. Personelin okula bağlanmasını sağlar.
6. Öğretim üyelerinin ilgilerine eğilir, onlara destek verir.
7. Sınıflarda olup bitenleri; sınıfları bizzat ziyaret ederek bilir.
8. Şıkça okulun her tarafında görülür.
9. Sürekli öğrenci ile temas halindedir.
10. Okulda kuralları korumada katı, ancak adildir.
11. Öğrencilere daha çok zaman ayırabilmek için günlük bazı işlerini astlarına devreder.
12. Başkalarına eşit şekilde ve bireyler olarak ilgi gösterir.
13. Z. Araştırma sonucunda öğretim üyelerinin algılamalarına göre gerçekleşme düzeyi bakımından ilk beş sıraya giren etkili yöneticinin davranışları şunlardır:
 1. Öğrencinin başarısına önem verilmesi.
 2. Eğitim ve öğretim etkinliklerinin önem sırasına dizilmesi, planlanıp uygulamaya konması.
 3. Öğretim programlı arının koordinasyonu.
 4. Personelin okul bağlanmasını sağlama.
 5. Öğretim üyelerinin ilgilerine eğilme.

4. Yöntem

Bu bölümde araştırmanın yöntemi, evren ve örneklem, verilerin toplanması, anketin hazırlanması ve uygulanması, verilerin çözümlenmesi ve yorumu ile ilgili bilgilere yer verilmiştir.

4.1. Araştırma Modeli

Bir araştırma betimsel bir araştırma olup, verilerin toplanmasında anket kullanılmıştır. Araştırma sonuçları ankete doğru cevap veren öğretim görevlilerinin ve yöneticilerin görüşleri doğrultusunda ve ilgili diğer araştırmalarla da desteklenip yorumlanarak gereki. QHerilerde. bulunulmuştur.

Araştırma örneğine alman öğretim üyelerinin okullarına araştırmacı bizzat giderek veya bir aracı ile göndererek anket formlarını ulaştırmıştır. Denekler tarafından cevaplandırılan anketlerin araştırmacıya dönüşünde de aynı yol izlenmiştir.

Kaynak taramada elde edilen bulgular ve bilgiler araştırmayı destekleyici olarak kullanılmıştır.

4.2. Evren

Araştırmanın evrenini, K.K.T.C 'de 2010-2011 öğretim yılında eğitim öğretim faaliyetlerine (yetine açık olan "9" fakültenin yöneticileri ve öğretim görevlilerini oluşturmaktadır.

1. Atatürk Eğitim Fakültesi

a. BÖTE

b. Türkçe Öğretmenliği

c. / Sınıf Öğretmenliği

d. Okul öncesi Öğretmenliği

e. PDR

f. Coğrafya Öğretmenliği

g. Tarih Öğretmenliği

2. Bgelen Eğitimi Ve Spor Yüksekokulu

3. M. A. T. Fakültesi

4.3. Örnekleme

Evrendeki öğretmen grubunun %87,6'sına denk düşen denek sayısı (150) ise öğretim üyelerini temsil edecek örneklem büyüklüğü olarak belirlenmiştir.

Anketlere göre deneklerin gönderildiği zaman okullarda vize ve final çalışmaları olduğunda dönüş yüzdesinin az olacağı düşünüldüğünden örneklem büyüklüğü geniş tutulmuştur.

4.4. Verilerin Toplanması

Araştırma problemine ışık tutacak teorik bilgiler kaynak taraması, bulgular ise anket yoluyla elde edilmiştir.

4.5. Anketin Hazırlanması

Bu anketin 2005 yılında Yakın Doğu Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü çalışmakta olan Doç. Dr. Halil AYTEKİN danışmanlığında yapılan, eğitim yöneticilerinin yönetim süreçlerine ilişkin yeterlilikleri adlı yüksek lisans çalışması için hazırlanmış ve deneyerek geçerliliği ve güvenirliği test edilmiştir ve kendi tez çalışmalarında kullanılmıştır.

Okul yöneticisi: üniversite düzeyinde müdür ve müdür muavini olarak çalışan, fakültelerin madde ve insan gücü kaynaklarını eğitimin amaçları doğrultusunda kullanan kişidir .. Okul yöneticisinin yetiştirilmesi eğitim sistemimiz açısından büyük önem.

taşımaktadır. Bu anket, okul yöneticilerinin yetiştirilmesi konusunda değerli görüşlerinizi belirlemeyi amaçlamaktadır. Anket sonucunda toplanacak bilgiler bilimsel bir araştırmada kullanılacaktır.

Bu ankete isim ve soyadınızın yazılması istenmemektedir. Anket sonucunda toplanacak bilgiler araştırma dışında başka amaçla kullanılmayacaktır.

Anketin birinci bölümünde kişisel durumunuzla ilgili 8 soru bulunmaktadır, ikinci bölümde eğitim yöneticilerinin mevcut durumlarını belirten 31 soru bulunmaktadır. Ve üçüncü bölümde ise eğitim yöneticisinin (okul müdürünün) yetiştirilmesiyle ilgili 25 soru bulunmaktadır. Sizden eğitim yöneticisinin yetiştirilmesi konusunda sorulan sorulardaki görüşlere ne derece katıldığınızı, size göre uygun olan seçeneği işaretleyerek cevaplamanız istenmektedir.

Anketin geçerlilik ve güvenilirliği için alanla ilgili uzmanların görüşleri de dikkate alınarak soruların hazırlanmasında belirli ilkelere uyulmaya çalışılmıştır. Bu doğrultuda anket sorularının oluşturulmasında; davranışların konuyla doğrudan ilgili olmasına, konuyu bütünüyle kapsamamasına, soruların kısa, açık ve anlaşılır olmasına, her sorunun yalnızca bir davranışı kapsamamasına (Kaptan 1995: 142-143) özenle dikkat edilerek anket sorularının kapsam ve yapı geçerliliği sağlanmaya çalışılmıştır.

Her soru derecelendirme örneğindeki tüm seçeneklere göre cevaplanabilecek şekilde oluşturulmuş ve bütün sorular olumlu cümlelerle verilmiştir. Ankette yer alan toplam elli bir sorudan oluşan yedişer tanesi karar, planlama, örgütleme, iletişim, etki, eşgüdümleme, değerlendirme ve bir tanesi de açık uçlu sorudur.

Ankette yer alan ilköğretim yöneticilerinin yönetim süreçlerine ilişkin yeterlilikleri ile ilgili davranışları hangi sıklıkla gösterdiklerini belirleyebilmek için "HİÇ(1), AZ(2), BİREZ(3), ÇOK (4), TAM(5)" biçiminde sıralanan eşit aralıklı ölçek kullanılmıştır. Dereceleme ölçeği anket üzerinde küçükten büyüğe doğru sıralanmıştır.

Anket sorularını hazırlama işlemleri sıralandıktan sonra öğretim üyeleri tarafından cevaplandırılacak olan formlar düzenlenmiştir.

4.6. Anketin Uygulanması

Anket, Yakın Doğu Üniversitesi bünyesindeki, Fakültelerde uygulanmıştır. Anketlerin fakültelerdeki Öğretim Görevlilerine ulaştırılması, bizzat araştırmacının okula kadar gitmesi

ve ya bir aracı öğretmen ile göndermesi ile sağlanmıştır. Anketlerin geri dönüşünde de aynı yol izlenmiştir. Uygulama sonunda öğretim üyelerine gönderilen (120) anket formundan (107) tanesi geri dönmüştür. Yöneticilere yapılan anketlerin ankete katılanların toplam sayısı $N=56$ (%100)

Gönderilen Anketlerin Dönüş Sayı ve Yüzdeleri

Tablo 9 da görüldüğü gibi araştırmaya katılan öğretim elamanlarının %43.9 (47) erkek, geriye kalan %56.1(60) da kadındır. Toplam katılım sayısı 107 dir.

4.7. Verilerin Çözümlemesi ve Yorumu

Araştırmada kullanılan derecelendirme ölçeğinde 'Hiç' seçeneğine karşılık bir (1) puan verilmiştir. Bir (1) puanına 0.80 değeri eklenerek 'Hiç' seçeneği ile ifade edilen görüşlerin alt ve üst sınırları belirlenmiştir. Böylece 'Hiç' seçeneğinin alt sınırı 1.00, üst sınırı 1.80 puan olmaktadır. Bu işlem 'TAM' seçeneğinin alabileceği en yüksek değer olan 5.00 puanı ulla ulaşınca kadar sürdürülmüştür.

Bil. yöntemle elde edilen sayısal değerler dikkate alınarak aritmetik ortalamaları;

1. 0-1.80 arasındaki görüşler 'Hiç'

1<T-2.60 arasındaki görüşler 'AZ'

2. ~h3.40 arasındaki görüşler 'ORTA'

3A1-4.20 arasındaki görüşler 'ÇOK'

4. 21-5.00 arasındaki görüşler 'TAM' seçenekleri çerçevesinde yorumlanmıştır.

Daha sonra 'karar' süreci ile ilgili olarak Fakülte yöneticilerinin yeterlilikleri hakkında, yöneticileri ve öğretim Görevlileri 'karar' sürecindeki 7 soru hakkında belirttikleri yeterlilik düzeylerinin genel ortalamalarına bakılarak birinci alt probleme göre, ele alınıp yorumlanmıştır. Bu yöntem, diğer yönetim süreçlerine ilişkin görüşlerin yorumlanmasında da aynen uygulanmıştır. Açık uçlu soruya verilen cevaplar yoğunluk derecesine göre sıralanmış olup frekansları parantez içinde gösterilmiştir. Bu cevaplar ikinci alt probleme ve üçüncü alt probleme uygun olarak yorumlanmıştır. Bu cevaplardan ayrıca öneriler bölümünde de yararlanılmıştır.

5. BULGULAR VE YORUMLAR

Bu bölümde araştırmanın amaçları doğrultusunda bulgular ve yorumlara yer verilmiştir. Alt amaçlarda yer alan her bir soruya ilişkin bulgular bu bölümde tek tek ele alınmış ve yorumlanmıştır.

Buna göre önce araştırmanın birinci problem olan Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti'ndeki Yakın Doğu Üniversitesi bünyesindeki fakülte Yöneticilerinin Koordinasyon düzeyleri ve yönetim süreçlerine uyabilme açısından yeterliliği, daha sonra araştırmanın birinci alt problemi olan Fakülte yöneticileri; Karar, Planlama, Örgütlenme, İletişim, Etki, Eşgüdümleme ve Değerlendirme süreçlerine ne derecede yeterlilikleri incelenmiş ve yorumlanmıştır.

Alt problemle cevap aranırken, bu problemde yer alan yönetim süreçleri başlıkları altında, bu süreçlere ilişkilendirilen sorular (ankette her süreçte Thusus yada davranış) sıra ile ele alınmıştır. Daha sonra yönetici davranışlarının tümü ilgili süreç bakımından toplu olarak alınarak, sürece ilişkin yeterlilikleri hakkında yöneticilerin ne derece yeterli oldukları fakülte öğretim üyelerini açısından saptanmaya çalışılmış ve yorumlanmıştır. Öğretmen görüşlerine ilişkin aritmetik ortalama (X), standart sapma (ss) puanları hesaplanarak tablolar halinde verilmiştir. Buna ek olacaktan sorulara verilen cevaplarda bayan ve bay arasında anlamlı fark olup olmadığına bakılmış bu amaçla bağımsız t testi uygulanmıştır.

BİRİNCİ

OKUL YÖNETİCİLERİ NİN ALAN UYGUNLUK DÜZEYLERİNİN ÖLÇÜLMESİ

Araştırmanın birinci anketinde okul yöneticilerinin alan uygunluk düzeylerinin ölçülmesi hakkında sorular sorulmuş ve çıkan sonuçlar aşağıdaki tablolarda gösterilmiştir. Buna göre;

TABLO 1: OKUL YÖNETİCİLERİN CİNSİYETE GÖRE DAĞILIMI

Cinsiyet		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli	Erkek	28	50.0	50.0	50.0
	Kadın	28	50.0	50.0	100.0
	Total	56	100.0	100.0	

Yukarıdaki tablo İden görüldüğü gibi toplam 56 okul yöneticisinin 28 nin (%50) erkek ve 28 nin (%50) de kadın olduğu ortaya çıkmıştır.

TABLO 2: OKULYÖNETİCİLERİN YAŞA GÖRE DAĞILIMI

Yaş		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli	31-35	10	17.9	17.9	17.9
	36-45	36	64.3	64.3	82.1
	46 ve üstü	10	17.9	17.9	100.0
	Total	56	100.0	100.0	

Tablo 2' de okul yöneticilerinin yaşları ele alınmıştır. Görüldüğü gibi anket sonuçlarını cevaplandıranların %17.9 (10) nun 31-35 yaşları arasında, %64.3 (36) sının da 36-45 yaşları arasında ve %17.9 (10) ise 46 yaş ve üstü olduğu ortaya çıkmıştır. Böylelikle yöneticilerin büyük çoğunluğunun yaşlarının 36-45 arasında olduğunu söyleyebiliriz.

TABLO 3: OKUL YÖNECİLERİN MEDENİ DURUMUNA GÖRE DAĞILIMI

Medeni Durum				
	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli Bekar	5	8.9	8.9	8.9
Evli	51	91.1	91.1	100.0
Total	56	100.0	100.0	

Tablo 3 de belirtildiği gibi okul yöneticilerin büyük çoğunluğu %92:1 (51) nin evli olduğu diğer% 8,9 (5) nmda bekar olduğu ortaya çıkmıştır.

TABLO 4: OKUL YÖNECİLERİN EN SON MEZUN OLDUGU OKULA GÖRE DAĞILIMI

Okul				
	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli Doktora	56	100.0	100.0	100.0

Tablo 4'de görüldüğü gibi yönetici konumunda olanların %100'ü doktora mezunu olduğu tespit edilmiştir.

TABLO 5: OKUL YÖNECİLERİN ÖĞRETMENLİK MESLEĞİNDEKİ KIDEMİNE GÖRE DAĞILIMI

Kıdeminiz				
	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli 0-10 yıl	3	5.4	5.4	5.4
11-15 yıl	36	64.3	64.3	69.6
16-20 yıl	12	21.4	21.4	91.1
21 yıl ve üzeri	5	8.9	8.9	100.0
Total	56	100.0	100.0	

Tablo 5'te ise bu çalışmaya katılan yöneticilerin mesleki deneyimleri şöyle sıralanabilir;

(6-10 yıl arası mesleki deneyime sahip olanlar %5.4'i iken 11-15 yıl arası deneyime sahip olanların oranı da %64.3 bulunmuştur. 16-20 yılları arasında mesleki deneyime sahip olanların oranı ise %21.4 olarak tespit edilmiştir. 21 yıl ve üzeri tecrübe sahibi olanların oranı da %8,9 olarak geçmektedir. Bu bağlamda 11-15 yıl arası deneyime sahip olanlar çoğunluğu (%64.3) temsil etmektedir.

TABLO .6: OKUL YÖNECİTİLERİN EĞİTİM YÖNETİMİ DERSİ ALIP ALMAMALARINA GÖRE DAĞILIMI

Eğitim Yönetimi Dersi				
	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli Evet	32	57.1	57.1	57.1
Hayır	24	42.9	42.9	100.0
Total	56	100.0	100.0	

Tablo 6 da görüldüğü gibi okul yöneticilerinin %57.1 nin eğitim yönetimi dersini aldığı görülürken,% 42.9 ununda bu dersi almadığı ortaya çıkmıştır.

TABLO 7: OKUL YÖNECİTİLERİN EĞİTİM YÖNETİMİ KURSUNA KATILIMINA GÖRE DAĞILIMI

Seminer veya Kurs				
	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli 1-2	1	1.8	1.8	1.8
3-4	27	48.2	48.2	50.0
5 ve üstü	28	50.0	50.0	100.0
Total	56	100.0	100.0	

Tablo 7 de görüldüğü gibi okul yöneticilerinin %1.8 nin 1-2 eğitim yönetimi kursu aldığı görülürken, % 48.2 sinin 3-4 kurs ve %50 sininde 5den fazla eğitim yönetim kursu aldığı ortaya çıkmıştır. Böylece okul yöneticilerin yarısının kendilerini geliştirme bağlamında eğitim yönetimi kurslarına katılmıştır.

BÖLÜM2**TABLO 8: OKUL YÖNETİCİLERİNİN SORULARA VERDİKLERİ CEVAPLARIN DAĞILIMI**

SORULAR	JİÇ		AZ		ÇOK		PEKÇOK	
	F	%	F	%	F	%	F	%
Okul yönetimiyle ilgili kararlar verirken üst idarede ne derece etkili rol oynayabiliyorsunuz?	0	0	3	5.4	48	87.7	5	8.9
Okul yönetimiyle ilgili kararları uygularken tutulenecek olanların görüşüne ne derece dikkat veriyorsunuz ya da dikkat veriyor?	0	0	2	3.6	45	80.4	9	16.1
Okul yönetimiyle ilgili kararları uygularken (ne derece tarafsız) davranabiliyorsunuz ya da davranmıyor?	0	0	2	3.6	38	67.9	16	28.6
Okul yönetimiyle ilgili kararları verirken ya da uygularken (iflaşılaştığınız) problemlere ne derece objektif ve tarafsız çözümler bulabiliyorsunuz?	0	0	4	7.1	35	62.5	17	30.4
Okulunuzun kalkınmasında okul yöneticisi olarak size düşeni ne derece yerine getirebiliyorsunuz?	0	0	2	3.6	37	66.1	17	30.4
Okulunuzdaki görevli personelin statü ve haklarını ne derece belirlediniz?	0	0	2	3.6	37	66.1	17	30.4
Okulunuzdaki grupların özelliklerinden doğabilecek davranışları	0	0	1	1.8	37	66.1	18	32]

Önceden ne derece talimin edebiliyorsunuz?								
Okulunuzdaki Eğitim-Öğretim çalışmalarında çevre imkanlarından ne derece yararlanabiliyorsunuz?	0	0	0	0	39	69.6	17	30.4
Üst makamların istemlerini ve emirlerini, ilgili birimlere zamanında ulaştırmada üzerinize düşen görevi ne derece yerine getiriyorsunuz?	0	0	1	1.8	32	57.1	23	41.1
Okul yönetiminde yasaların verdiği yetkiyi ne ölçüde kullanabiliyorsunuz?	0	0	0	0	34	60.7	22	39.3

Yukarıdaki tablo 8'de görüldüğü gibi okul yöneticilerinin %87.7 si okul yönetimiyle ilgili kararları verirken üst ~ ast arasında uzlaştırıcı rol oynadıkları, %5.4'ünde az derecede uzlaştırıcı rol oynadığı, %80.4'nün okul yönetimiyle ilgili kararları uygularken etkilenecek olartların görüşüne değer y;diğini, %67.9'nun okul yönetimiyle ilgili kararları uygularken tarafsız kalabildiği, % 62.5'nin okul yönetimiyle ilgili kararları verirken ya da uygularken kattışlaştığınız problemlere pratik ve tarafsız çözümler bulabildiği %7.1 ninde çözüm t>@anadığı, %66.1 nin toplumun kalkınmasında okul yöneticisi olarak düşen görevi yerine getirebildiği, %66.1 nin okuldaki görevli personelin statü ve rollerini belirlediği, %66.1 nin okuldaki grupların özelliklerindendoğabilecek davranışlar önceden talimin edebilme, % 69.6 sanım okuldaki Eğitim-Öğretim çalışmalarında çevre imkanlarından yararlanabildiği; %57.1 ninde üst makamların istemlerini ve emirlerini, ilgili birimlere zamanında ulaştırmada üzerinize düşen görevi yerine getirdikleri ve %60.7 sinde okul yönetiminde yasaların verdiği yetkiyi kullanabildiği sonuç olarak ortaya çıkmıştır. Buna göre okul yöneticilerinin alan uygunluk düzeylerinde "çok" başarılı oldukları ortaya çıkmıştır.

		Varyansların eşitliği için		Ortalamaların eşitliği için t-testi					
		Levene Testi							
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	Fark% 95 Güven Aralığı
									Lower Upper
S1	Eşit varyanslar kabul	5.457	.023	2.183	54	.0331	.2141	.0981	.0171 .411
	Eşit varyanslar kazanmamış			2.1831	43.5381	.0341	.2141	.0981	.0161 .412
S2	Eşit varyanslar kabul	4.4161	.0401	.3091	541	.7591	.0361	.1161	-.196 .268
	Eşit varyanslar kazanmamış			.3091	44.2311	.7591	.0361	.1161	-.197 .269
S3	Eşit varyanslar kabul	11.306	.0011	.0421	541	.3021	.1411	.1371	-.1321 .418
	Eşit varyanslar kazanmamış			1.042	45.834	.303	.1431	.1371	-.133 .419
S4	Eşit varyanslar kabul	3.5851	.0641	1.1721	541	.2461	.1791	.1521	-.127 .484
	Eşit varyanslar kazanmamış			1.1121	52.7691	.2461	.1791	.1521	-.127 .484
S5	Eşit varyanslar kabul	3.6971	.0601	.2541	541	.8011	.0361	.1411	-.246 .318
	Eşit varyanslar kazanmamış			.2541	49.5871	.8011	.0361	.1411	-.247 .318
S6	Eşit varyanslar kabul	1.0921	.3011	-.2541	541	.8011	-.0361	.1411	-.318 .246
	Eşit varyanslar kazanmamış			-.2541	51.1451	.8011	-.0361	.1411	-.318 .247
S7	Eşit varyanslar kabul	.7171	.1961	.2641	541	.7931	.0361	.1351	-.235 .307
	Eşit varyanslar kazanmamış			.2641	52.4291	.7931	.0361	.1351	-.236 .307
S8	Eşit varyanslar kabul	.326	.571	-.2861	41	.7761	-.0361	.1251	-.286 .215
	Eşit varyanslar kazanmamış*			-.286	53.9:0	.776	-.036	.125	-.2861 .2151

S9	Eşit varyanslar kabul	1.014	.318	.000	54	1.000	.000	.143	-.286	.286
	Eşit varyanslar kazanmamış			.000	53.099	1.000	.000	.143	-.286	.286
S10	Eşit varyanslar kabul	1.066	.307	.539	54	.592	.071	.133	-.194	.337
	Eşit varyanslar kazanmamış			.539	53.944	.592	.071	.133	-.194	.337

*p<0.05

Tablo 8A'da üniversite yöneticilerinin alan uygunluk düzeylerinin ölçülmesi ile ilgili soruların cinsiyetlerine göre görüşlerinin bağımsız gruplar t testi sonucunda ilk üç sorularda bayan ve bay arasında anlamlı bir fark olduğu ortaya çıkmış, öte yandan geriye kalan 7 soru arasında bayan ve bay arasında verilen cevaplarda anlamlı bir fark olmadığı ortaya çıkmıştır. İlk 3 soruda $p<0.05$ den küçük olduğundan anlamlı bir fark görülmektedir. Diğer 7 soru da $p>0.05$ den büyük olduğundan bayan ve bay arasında verilen cevaplarda anlamlı bir fark olmadığı ortaya çıkmıştır. Genel olarak üniversite yöneticilerinin alan uygunluk düzeylerinin ölçülmesinde verilen cevaplarda bayan ve bay arasında anlamlı bir fark olmadığı ortaya çıkmıştır.

İKİNCİ

ÜNİVERSİTE YÖNETİCİLERİNİN YÖNETİM SÜREÇLERİNE İLİŞKİN UYUM
YETERLİLİKLERİNİN ÖLÇÜLMESİ

Araştırmanın ikinci anketinde üniversite yöneticilerinin yönetim süreçlerine ilişkin uyum yeterliliklerinin ölçülmesi hakkında sorular sorulmuş ve çıkan sonuçlar aşağıdaki tablolarda gösterilmiştir. Buna göre;

TABLO9

Cinsiyet

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli Erkek	47	43,9	43,9	43,9
Kadın	60	56,1	56,1	100,0
Total	107	100,0	100,0	

Tablo 9 da görüldüğü gibi araştırmaya katılan öğretim elamanlarının %43.9 (47)bay, geriye kalan %56.1(60) da bayandır. Toplam katılım sayısı 107dir.

TABLO 10

.Okul

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli Lisans	6	5,6	5,6	5,6
Yüksek Lisans	52	48,6	48,6	54,2
Doktora	49	45,8	45,8	100,0
Total	107	100,0	100,0	

Araştırmaya katılan öğretim elamanlarının tablo 10 da belirtildiği gibi% 5.6 (6) sı lisans mezunu, %48.6(52) si yüksek lisans ve %45.8 de doktora mezunudur; Buna göre Öğretim elamanlarının çoğunun yüksek lisans diploması sahip olduğu ortaya çıkmıştır.

TABLO II

ÜNİVERSİTE YÖNETİCİLERİNİN" KARAR" BOYUTU AÇISINDAN YÖNETİM SÜREÇLERİNE İLİŞKİN UYUM YETERLİLİKLERİ HAKKINDA ÖĞRETİM ELAMLARININ GÖRÜŞLERİ

	HİÇ		AZ		ORTA		ÇOK		TAM			
Madde	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	X	SS
1	1	.9	3	2.8	48	44.9	47	43.9	8	7.5	2.54	.717
2	1	.9	5	4.7	34	31.5	54	50.5	13	12.1	2.68	.784
3	0	0	11	10.3	36	33.1	45	42.1	15	14.0	2.60	.856
4	1	.9	12	11	30	28.0	42	39.3	22	20.6	2.67	.959
5	2	1.9	9	8.4	28	26.2	51	47.7	17	15.9	2.67	.909
6	1	.9	8	7.5	30	28.0	43	40.2	25	23.4	2.78	.925
7	1	.9	5	4.7	31	29.0	43	40.2	21	25.2	2.84	.892
Ortalama	1	0.92	7.57	7.08	31.86	31.57	146.43	143.41	118.14	16.96	2.68	0.86

1. "Eğitim öğretimi engelleyen problemi zamanında hissetme" davranışına ilişkin olarak öğretim elemanlarının % .9 u "hiç", % 2.8 si "az", %44.9 u "orta", % 43.9 u "çok" ve %7.5 i "tam" derecede üniversite yöneticilerini yeterli bulduklarını belirtmişlerdir. Bu sonuca göre öğretmen elemanlarının çoğunlukla üniversite yöneticilerini "orta" ve "çok" derecede yeterli buldukları ortaya çıkmıştır.

Öğretim elemanlarının aynı soruya katılım derecelerinin aritmetik ortalamalarına bakıldığında üniversite yöneticileri 2.54 aritmetik ortalama ile "orta" derecede yeterli buldukları görülmektedir. Yöneticilerin "Eğitim öğretimi engelleyen problemi zamanında hissetme" davranışına ilişkin yeterliliklerinin öğretim elemanlarının aritmetik ortalamalarına bakıldığında, altıncı sırada yer aldığı görülmektedir (Tablo 12).

Böylece bu durum üniversite yöneticilerinin problemi zamanında hissetme konusunda öğretim elemanları tarafından son sıraya yerleştirildiğini göstermektedir.

TABLO 12

**ÖĞRETİM ELEMANLARININ "KARAR" SÜRECİ İLE İLGİLİ SORULARA
VERDİKLERİ C:EVAPLARINARİTMETİK ORTALAMALARI**

NO	SORULAR	ORTALAMA (X)	SIRALAMA
1	Eğitim öğretimi engelleyen problemi zamanında hissetme	2.54	6
2	Problemin açıkça anlaşılabilmesi için yeterli bilgi toplama.	2.68	3
3	Toplanan bilgileri yorumlayarak problemlere ilüili olanların se_ç_me	2.60	5
4	Problemlle ilgili alternatif çözümler üreterek sonuçları tahmin etme	2.67	4
5	Probleme ilişkin en uygun çözüm yolunu seçme.	2.67	4
6	Çözüm yolunu uygulamaya geçirme	2.78	2
7	Uygulama çözüm yolundan elde edilen Sonuçları değerlendirme	2.84	1

Tablo 11 da görüldüğü gibi üniversite yöneticilerinin

1."Eğitim öğretimi engelleyen problemi zamanında hissetme" davranışına ilişkin yetenekleri hakkında, öğretim elemanlarının görüşlerine yönelik aritmetik ortama düşüktür. Bu duruma göre öğretim elamanları üniversite yöneticilerini bu kapsamda pek yeterli bulmamaktadır. Problemi sezme onu ortandan kaldırmanın ilk aşaması olarak görülmektedir. Bu durumda yöneticilerin yetersizliği diğer aşamalarında olumsuz etkileyecektir.

2. "Problemin açıkça anlaşılabilmesi için yeterli bilgi toplama" davranışına ilişkin olarak öğretim elemanlarının % 9'u "hiç", % 4.7 si "az", %31.8 si "orta", % 50.5 i "çok" ve %12.1 i "tam" derecede üniversite yöneticilerini yeterli bulduklarını belirtmişlerdir. Bu sonuca göre öğretmen elemanlarının çoğunlukla üniversite yöneticilerini "çok" derecede yeterli buldukları ortaya çıkmıştır.

Öğretim elemanlarının aynı soruya katılım derecelerinin aritmetik ortalamalarına bakıldığında üniversite yöneticileri 2.68 aritmetik ortalama ile «çok" derecede yeterli buldukları görülmektedir. Yöneticilerin "Problemin açıkça anlaşılabilmesi için yeterli bilgi toplama" davranışına ilişkin yeterliliklerinin öğretim elamanlarının aritmetik ortalamalarına bakıldığında, üçüncü sırada yer aldığı görülmektedir (Tablo 12).

Böylece bu durum yöneticilerin Problemin açıkça anlaşılabilmesi için yeterli bilgi toplama konusunda öğretim üyelerinin görüşlerine başvurdukları ortaya koymaktadır. Ayrıca öğretim elamanları üniversitenin en önemli öğelerinden olup üniversiteyle ilgili problemlerden mutlaka etkilenmektedir. Bu nedenle problemlerin çözümü için gerektiğinde öğretim üyelerinin de görüşlerine başvurulması, yönetici ve öğretim elamanları arasında yakınlaşmayı sağlayacaktır.

3. "Toplanan bilgileri yorumlayarak problemle ilgili olanları seçme" davranışına ilişkin olarak öğretim elemanlarının % 0 u "hiç", % 10.3 u "az", %33.1 i "orta", % 42.1 i "çok" ve %14.0 i "tam" derecede üniversite yöneticilerini yeterli bulduklarını belirtmişlerdir. Bu sonuca göre öğretmen elemanlarının çoğunlukla üniversite yöneticilerini "çok" derecede yeterli buldukları ortaya çıkmıştır.

Öğretim elemanlarının aynı soruya katılım derecelerinin aritmetik ortalamalarına bakıldığında üniversite yöneticileri 2.60 aritmetik ortalama ile "çok" derecede yeterli buldukları görülmektedir. Yöneticilerin "Toplanan bilgileri yorumlayarak problemle ilgili olanları seçme" davranışına ilişkin yeterliliklerinin öğretim elemanlarının aritmetik ortalamalarına bakıldığında, beşinci sırada yer aldığı görülmektedir (Tablo 12).

Bu durum öğretim üyelerinin, yöneticileri "çok" derecede, yeterli bulduklarını göstermektedir.

4. "Problemle ilgili alternatif çözümler üreterek sonuçlarını tahmin etme" davranışına ilişkin olarak öğretim elemanlarının % 0.9 u "hiç", % 11.2 si "az", %28.0 i "orta", % 39.3 u "çok" ve %15.9 u "tam" derecede üniversite yöneticilerini yeterli bulduklarını belirtmişlerdir. Bu sonuca göre öğretmen elemanlarının çoğunlukla üniversite yöneticilerini "çok" derecede yeterli buldukları ortaya çıkmıştır.

Öğretim elemanlarının aynı soruya katılım derecelerinin aritmetik ortalamalarına bakıldığında üniversite yöneticileri 2.67 aritmetik ortalama ile "çok" derecede yeterli buldukları görülmektedir. Yöneticilerin "Problemle ilgili alternatif çözümler üreterek sonuçlarını tahmin etme" davranışına ilişkin yeterliliklerinin öğretim elemanlarının aritmetik ortalamalarına bakıldığında, dördüncü sırada yer aldığı görülmektedir (Tablo 12).

Bu durum öğretim üyelerinin, yöneticileri "çok" derecede, yeterli bulduklarını göstermektedir. Böylece üniversite yönetiminin etkili bir yönetim sürdüğü kabul edebiliriz.

5. "Probleme ilişkin en uygun çözüm yolunu seçme" davranışına ilişkin olarak öğretim elemanlarının % 1.9 u "hiç", % 8.4 ü "az", %26.2 si "orta", % 47.7 si "çok" ve

%15.9 u. "tam": derecede üniversite Yöneticilerini yeterli bulduklarını belirtmişlerdir .. Bu sonuca göre öğretmen elemanlarının çoğunlukla üniversite yöneticilerini "çok" derecede yeterli buldukları ortaya çıkmıştır.

Öğretim elemanlarının aynı soruya katılım derecelerinin aritmetik ortalamalarına bakıldığında üniversite yöneticileri 2.67 aritmetik: ortalama ile "çok" derecede yeterli buldukları görülmektedir. Yöneticilerin "Problemle ilgili alternatif çözümler üreterek sonuçları tahmin etme" davranışına ilişkin yeterliliklerinin öğretim elemanlarının aritmetik ortalamalarına bakıldığında, dördüncü sırada yer aldığı görülmektedir. (Tablo 12).

Bu durum öğretim üyelerinin, yöneticileri "çok" derecede, yeterli bulduklarını göstermektedir.

6. "Çözüm yolunu uygulamaya geçirme" davranışına ilişkin olarak öğretim elemanlarının % .9 u "hiç", % 7.5 i "az", %28.0 ı "orta", % 40.2 si "çok" ve %23.4 ü "tam" derecede üniversite yöneticilerini yeterli bulduklarını belirtmişlerdir. Bu sonuca göre «öğretme» elemanlarının çoğunlukla üniversite yöneticilerini "çok" derecede yeterli buldukları ortaya çıkmıştır.

Öğretim elemanlarının aynı soruya katılım derecelerinin aritmetik: ortalamalarına bakıldığında üniversite yöneticileri 2.78 aritmetik: ortalama ile "çok" derecede yeterli buldukları görülmektedir. Yöneticilerin "Problemle ilgili alternatif çözümler üreterek sonuçları tahmin etme" davranışına ilişkin yeterliliklerinin öğretim elemanlarının aritmetik ortalamalarına bakıldığında, ikinci sırada yer aldığı görülmektedir (Tablo 12).

Bu durum öğretim üyelerinin, yöneticileri "çok" derecede, yeterli bulduklarını göstermektedir.

7. "Uygulama çözüm yolundan elde edilen sonuçları değerlendirme" davranışına ilişkin olarak öğretim elemanlarının % .9 u "hiç" , % 4.7 si "az", %28.0 ı "orta", % 40.2 si "çok" ve %25.4 "tam" derecede üniversite yöneticilerini yeterli bulduklarını belirtmişlerdir. {Bu sonuca göre öğretmen elemanlarının çoğunlukla üniversite yöneticilerini "çok" derecede yeterli buldukları ortaya çıkmıştır.

Öğretim elemanlarının aynı soruya katılım derecelerinin aritmetik: ortalamalarına bakıldığında üniversite yöneticileri 2.84 aritmetik: ortalama ile "çok" derecede yeterli buldukları görülmektedir. Yöneticilerin "Problemle ilgili alternatif çözümler üreterek

sonuçlarını tahmin etme" davranışına ilişkin yeterliliklerinin öğretim elamanlarının aritmetik ortalamalarına bakıldığında, birinci sırada yer aldığı görülmektedir (Tablo 12).

Bu durum öğretim üyelerinin, yöneticileri "çok" derecede, yeterli bulduklarını göstermektedir ve genel olarak astları tarafında başarılı oldukları görülmektedir.

Tablo 9' da görüldüğü gibi, "karar" süreci ile ilişkilendiren 7 davranış bakımından üniversite yöneticileri ile ilgili olarak, öğretim üyelerinin genel olarak ortalama %0,82 si "hiç", %7.08 sinin "az", %31.57sinin "orta", %43.41 nin "çok" ve %16.96 sinin da "tam" derecede yöneticilerini yeterli buldukları görülmektedir. Bu sonuca göre öğretim üyeleri yöneticilerini %43.41 "çok" derecede başarılı bulmaktadır.

Öğretim elemanlarının üniversite yöneticilerinin yetenekleri hakkında karar sürecindeki tüm sorular bakımından yapmış oldukları değerlendirmelerin tamamı aritmetik ortalamalar bakımından incelendiğinde, çoğunlukla maddelere "çok" kategorisinde değerlendirme yapıldığı ve aritmetik ortalamaların $X = 2.54$ ile $X = 2.84$ arasında değiştiği, genel ortalamanın ise $X = 2.68$ olduğu gözlenmektedir. Aritmetik ortalamalar bakımından) "karar" süreci ile 7 maddeden "Eğitim öğretimi engelleyen problemi zamanında hissetme" nin $X = 2.54$ ile en düşük ve "Uygulama çözüm yolundan elde edilen sonuçları değerlendirme" nin $X = 2.78$ ile en yüksek olduğu görülmektedir. Bu durum öğretim üyelerinin, yöneticileri "çok" derecede, yeterli bulduklarını ve genel olarak astları tarafında başarılı bulundukları şeklinde yorumlanabilir.

TABLO 12

ÜNİVERSİTE YÖNETİCİLERİNİN "PLANLAMA" BOYUTU AÇISINDAN
YÖNETİM SÜREÇLERİNE İLİŞKİN UYUM YETERLİLİKLERİ HAKKINDA
ÖĞRETİM ELEMANLARININ GÖRÜŞLERİ

Madde	HİÇ		AZ		ORTA		ÇOK		TAM		X	SS
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%		
1	3	2.8	4	3.7	34	31.8	39	36.4	27	25.2	2.78	.965
2	3	2.8	2	1.9	28	26.2	54	50.5	20	18.7	2.80	.863
3	4	3.7	9	8.4	26	24.3	42	39.3	26	24.3	2.72	1.044
4	1	.9	7	6.5	29	27.1	51	47.7	19	17.8	2.75	.859
5	0	0	5	4.7	24	22.4	53	49.5	25	23.4	2.92	.802
6	2	1.9	4	3.7	26	24.3	41	38.3	34	31.8	2.94	.940
7	2	1.9	3	2.8	21	19.6	49	45.8	32	29.9	2.99	.885
Ortalama	2.14	2	4.86	4.53	26.86	25.1	47	43.92	26.14	24.44	2.81	0.91

İr{t'Planlı çalışmayı ilke edinmiş olma" davranışına ilişkin olarak öğretim elemanlarının % 200 i "hiç" , % 3.7 si "az", %31.8 u "orta", % 36.4 u "çok" ve o/o25.2 i "tam" derecede üniversite yöneticilerini yeterli bulduklarını belirtmişlerdir. Bu sonuca göre öğretmen elemanlarının çoğunlukla üniversite yöneticilerini "çok" derecede yeterli buldukları ortaya çıkmıştır.

Öğretim elemanlarının aynı soruya katılım derecelerinin aritmetik ortalamalarına bakıldığında üniversite yöneticileri 2.78 aritmetik ortalama ile "çok" derecede yeterli buldukları görülmektedir. Yöneticilerin "Planlı çalışmayı ilke edinmiş olma" davranışına ilişkin yeterliliklerinin öğretim elamanlarının aritmetik ortalamalarına bakıldığında, beşinci sırada yer aldığı görülmektedir(Tablo13).

TABLO13

ÖĞRETİM ELEMANLARININ "PLANLAMA" SÜRECİ İLE İLGİLİ SORULARA
VERDİKLERİ CEVAPLARIN ARİTMETİK ORTALAMALARI

NO	SORULAR	ORTALAMA (X)	SIRALAMA
1	Planlı çalışmayı ilke edinmiş olma	2.78	5
2	Planları amaçlar doğrultusunda hazırlama	2.80	4
3	Planlama yaparken personelin görüşlerini alma.	2.72	7
4	Okulu etkileyen çevre faktörlerinin, okul amaçlarının gerçekleşmesine katkı derecelerini belirleme.	2.75	6
5	Planların uygulanmasını kontrol etme.	2.92	3
6	Gerektiğinde planlarında değişiklik yapma	2.94	2
7	Planlanan çalışmaları belirlenen süre içinde bitirme.	2.99	1

Tablo 13 da görüldüğü gibi üniversite yöneticilerinin "Planlı çalışmayı ilke edinmiş olma" davranışına ilişkin yetenekleri hakkında, öğretmen görüşlerine yönelik aritmetik ortama düşüktür. Bu duruma göre öğretim elamanları yöneticilerini bu kapsamda pek yeterli bulmamaktadır.

2. "Planları amaçlar doğrultusunda hazırlama" davranışına ilişkin olarak öğretim elemanlarının % 2.8 i "hiç" , % 1.9 u "az", %26.2 si "orta", % 50.5 i "çok" ve % 18.7 si "tam" derecede üniversite yöneticilerini yeterli bulduklarını belirtmişlerdir. Bu sonuca göre

öğretmen elemanlarının çoğunlukla üniversite yöneticilerini "çok" derecede yeterli buldukları ortaya çıkmıştır.

Öğretim elemanlarının aynı soruya katılım derecelerinin aritmetik ortalamalarına bakıldığında üniversite yöneticileri 2.80 aritmetik ortalama ile "çok" derecede yeterli buldukları görülmektedir. Yöneticilerin "Planları amaçlar doğrultusunda hazırlama" davranışına ilişkin yeterliliklerinin öğretim elemanlarının aritmetik ortalamalarına bakıldığında, dördüncü sırada yer aldığı görülmektedir (Tablo 13).

Böylece bu durum .. yöneticilerin "Planları amaçlar doğrultusunda hazırlama" konusunda öğretim üyelerini tarafından birinci sorudaki planlı çalışmayı ilke edinme konusunda da öğretim üyeleri tarafından yeterli bulunmuşlardır.

3. "Planlama yaparken personelin görüşlerini alma" davranışına ilişkin olarak öğretim elemanlarının % 3.7 si "hiç" , % 8.4 ü "az", %24.3 ü "orta", % 39.3 i "çok" ve % 24.3 u "tam" derecede üniversite yöneticilerini yeterli bulduklarını belirtmişlerdir. Bu sonuca göre öğretmen elemanlarının çoğunlukla üniversite yöneticilerini "çok" derecede yeterli buldukları ortaya çıkmıştır.

Öğretim elemanlarının aynı soruya katılım derecelerinin aritmetik ortalamalarına bakıldığında üniversite yöneticileri 2.72 aritmetik ortalama ile "çok" derecede yeterli buldukları görülmektedir. Yöneticilerin "Planlama yaparken-personelin görüşlerini alma" davranışına ilişkin yeterliliklerinin öğretim elemanlarının aritmetik ortalamalarına bakıldığında, yedinci sırada yer aldığı görülmektedir (Tablo 13).

Bu durum öğretim üyelerinin, yöneticileri "çok" derecede, yeterli bulduklarını ve yöneticilerin plan yaparken personelin de görüşlerini aldığını ortaya çıkarmıştır. Böylece iyi bir yönetim planının, planlamanın etkilediği tüm personelin planlamaya katılımı ile olacağı görülmektedir.

4. "Okulu etkileyen çevre faktörlerinin, okul amaçlarının gerçekleşmesine katkı derecelerini belirleme." davranışına ilişkin olarak öğretim elemanlarının % .9 u "hiç" , % 6.5 i "az", %27.1 i "orta", % 39.3 u "çok" ve %24.3 u "tam" derecede üniversite yöneticilerini yeterli bulduklarını belirtmişlerdir. Bu sonuca göre öğretmen elemanlarının çoğunlukla üniversite yöneticilerini "çok" derecede yeterli buldukları ortaya çıkmıştır.

Öğretim elemanlarının aynı soruya katılım derecelerinin aritmetik ortalamalarına bakıldığında üniversite yöneticileri 2.75 aritmetik ortalama ile "çok" derecede yeterli buldukları görülmektedir. Yöneticilerin "Okulu etkileyen çevre faktörlerinin, okul amaçlarının gerçekleşmesine katkı derecelerini belirleme." davranışına ilişkin yeterliliklerinin

öğretim elamanlarının aritmetik ortalamalarına bakıldığında, altıncı sırada yer aldığı görülmektedir (Tablo 13).

Bu durum öğretim üyelerinin, yöneticileri "çok" derecede, yeterli bulduklarını göstermektedir. Böylece üniversite yönetiminin etkili bir yönetim sürdüğünü kabul edebiliriz.

5. "Planların uygulanmasını kontrol etme" davranışına ilişkin olarak öğretim elemanlarının % 0 ı "hiç", % 4.7 si "az", %22.4 u "orta", % 49.5 i "çok" ve %23.4 ü "tam." derecede üniversite yöneticilerini yeterli bulduklarını belirtmişlerdir. Bu sonuca göre öğretmen elemanlarının çoğunlukla üniversite yöneticilerini "çok" derecede yeterli buldukları ortaya çıkmıştır. Öğretim elemanlarının aynı soruya katılımı derecelerinin aritmetik ortalamalarına bakıldığında üniversite yöneticileri 2.92 aritmetik ortalama ile "çok" derecede yeterli buldukları görülmektedir. Yöneticilerin "Planların uygulanmasını kontrol etme" davranışına ilişkin yeterliliklerinin öğretim elamanlarının aritmetik ortalamalarına bakıldığında, üçüncü sırada yer aldığı görülmektedir (Tablo 13).

Bu durum öğretim üyelerinin, yöneticileri "çok" derecede, yeterli bulduklarını ve yöneticilerinin uygulanan planları denetleme konusunda başarılı olduklarını ortaya çıkarmıştır.

6. "Gerektiğinde planlarında değişiklik yapma" davranışına ilişkin olarak öğretim elemanlarının % 1.9 u "hiç", % 3.7 u "az", %24.3 ü "orta", % 49.5 i "çok" ve %23.4 ü "tam" derecede üniversite yöneticilerini yeterli bulduklarını belirtmişlerdir. Bu sonuca göre öğretmen elemanlarının çoğunlukla üniversite yöneticilerini "çok" derecede yeterli buldukları ortaya çıkmıştır.

Öğretim elemanlarının aynı soruya katılım derecelerinin aritmetik ortalamalarına bakıldığında üniversite yöneticileri 2.94 aritmetik ortalama ile "çok" derecede yeterli buldukları görülmektedir. Yöneticilerin "Gerektiğinde planlarında değişiklik yapma" davranışına ilişkin yeterliliklerinin öğretim elemanlarının aritmetik ortalamalarına bakıldığında, ikinci sırada yer aldığı görülmektedir (Tablo 13).

Bu durum öğretim üyelerinin, yöneticileri "çok" derecede, yeterli bulduklarını ve yöneticilerinin gerektiğinde planlarında uygun değişiklik yaptığını ortaya çıkarmıştır.

7. "Planlanan çalışmaları belirlenen süre içinde bitirme" davranışına ilişkin olarak öğretim elemanlarının % 1.9 u "hiç", % 2.8 si "az", %19.6'sı "orta", % 45.8 si "çok" ve %29.9 si "tam" derecede üniversite yöneticilerini yeterli bulduklarını belirtmişlerdir. Bu sonuca göre öğretmen elemanlarının çoğunlukla üniversite yöneticilerini "çok" derecede yeterli buldukları ortaya çıkmıştır.

Öğretim elemanlarının aynı soruya katılım derecelerinin aritmetik ortalamalarına bakıldığında üniversite yöneticileri 2.99 aritmetik ortalama ile "çok" derecede yeterli buldukları görülmektedir. Yöneticilerin "Planlanan çalışmaları belirlenen süre içinde bitirme" davranışına ilişkin yeterliliklerinin öğretim elemanlarının aritmetik ortalamalarına bakıldığında, birinci sırada yer aldığı görülmektedir (Tablo 13).

Bu durum öğretim üyelerinin, yöneticileri "çok" derecede, yeterli bulduklarını göstermektedir ve genel olarak astları tarafında başarılı oldukları görülmektedir.

Tablo 12' de görüldüğü gibi, "planlama" süreci ile ilişkilendiren 7 davranış bakımından üniversite yöneticileri ile ilgili olarak, öğretim üyelerinin genel olarak ortalama %2 si "hiç", %4.53 sinin "az", %25.1 sinin "orta", %43.92 nin "çok" ve %24.44 nün "tam" derecede yöneticilerini yeterli buldukları görülmektedir. Bu sonuca göre öğretim üyeleri yöneticilerini %43.41 "çok" dereceyle başarılı bulmaktadır.

Öğretim elemanlarının üniversite yöneticilerinin yetenekleri hakkında karar sürecindeki tüm sorular bakımından yapmış oldukları değerlendirmelerin tamamı aritmetik ortalamalar bakımından incelendiğinde, çoğunlukla maddelere "çok" kategorisinde değerlendirme yapıldığı ve aritmetik ortalamaların $X = 2.72$ ile $X = 2.99$ arasında değiştiği, genel ortalamanın ise $X = 2.81$ olduğu gözlenmektedir. Aritmetik ortalamalar bakımından "planlama" süreci ile 7 maddeden yöneticileri "çok" derecede, yeterli bulduklarını ve genel olarak astları tarafında başarılı bulundukları şeklinde yorumlanabilir.

..TABLO14

ÜNİVERSİTE YÖNETİCİLERİNİN " ÖRGÜTLEME" BOYUTU AÇISINDAN
YÖNETİM SÜREÇLERİNE İLİŞKİN UYUM YETERLİLİKLERİ HAKKINDA
ÖĞRETİM ELEMANLARININ GÖRÜŞLERİ

Madde	Hiç.		AZ		ORTA		ÇOK		TAM		X	SS
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%		
1	2	1.9	4	3.7	42	39.3	47	43.9	12	11.2	2.59	.81
2	2	1.9	8	7.5	35	32.7	44	41.1	18	16.1	2.64	.91
3	0	0	8	7.5	34	31.8	45	42.1	20	18.3,	2.72	.85
4	1	.9	6	5.6	31	29.0	53	49.5	16	15.0	2.72	.82
5	1	-0.9	541	1r	27	25.2	44	41.1	21	19.6	2.65	.9;

6	4	3.7	5	4.7	29	27.1	45	42.1	34	31.8	2.75	.98
7	2	1.9	14	1	23	21.5	47	143.9	21	19.6	2.66	.99
Ortalama	1.71	1.6	9.5	7.8	31.57	29.51	46.42	43.38	20.28	21.5	2.67	0.9

1. "Okulun amaçları doğrultusunda yapılacak olan etkinlikleri analiz etme" (davranışına ilişkin olarak öğretim elemanlarının % 1.9 u "hiç" , % 3.7 si "az" , %39.3 i "orta", % 43.9 u "çok" ve %1.2 i "tam" derecede üniversite yöneticilerini yeterli bulduklarını belirtmişlerdir. Bu sonuca göre öğreten elemanlarının çoğunlukla üniversite yöneticilerini "çok" derecede yeterli buldukları ortaya çıkmıştır.

Öğretim elemanlarının aynı soruya katılım derecelerinin aritmetik ortalamalarına bakıldığında üniversite yöneticileri 2.59 .aritmetik ortalama ile "çok" derecede yeterli buldukları görülmektedir. Yöneticilerin "Okulun amaçlarını doğrultusunda yapılacak olan etkinlikleri analiz etme" davranışına ilişkin yeterliliklerin öğretim elemanlarının aritmetik ortalamalarından bakıldığında, altıncı sırada yer aldığı görülmektedir (Tablo 15).

Böylece bu durum yöneticilerin Okulun amaçları doğrultusunda yapılacak olan etkinlikleri analiz etme konusunda öğretim üyeleri tarafından son sıraya yerleştirildiğini göstermektedir.

TABLO 15

ÖĞRETİM ELEMANLARININ "ÖRGÜTLEME" SÜRECİ İLE İLGİLİ SORULARA
VERDİKLERİ CEVAPLARIN ARİTMETİK ORTALAMALARI

NO	SORULAR	ORTALAMA (X)	SIRALAMA
1	Okulun amaçları doğrultusunda yapılacak olan etkinlikleri analiz etme	2.59	6
2	Okul personelinin görev dağılımını mevzuata uygun olarak yapma	2.64	3
3	İşlerin mevzuata uygun bir şekilde yürütülmesi için gerekli önlemleri alma	2.72	2
4	Okulu etkileyen çevre faktörlerinin, okul amaçlarının gerçekleşmesine katkı derecelerini belirleme.	2.72	2
5	Okuldaki törenlerde öğretim kadrosunu yeteneklerine bakarak görevlendirme.	2.65	4
6	Okuldan ayrılan bir personelden Görev boşluğunun doldurulmasını	2.75	1

	sağlama		
7	.Okul personeline araç-gereç sıkıntısı çektirmeden eğitim öğretimin yürütülmesini sağlama	2.66	5

TabloIf da.görüldüğü gibi üniversite yöneticilerinin "Okulun amaçları doğrultusunda yap,ılacak olan etkinlikleri analiz etme" davranışına ilişkin yetenekleri hakkında, öğretmen görüşlerine.yönelik aritmetik.ortama düşüktür.

2. "Okul personelinin görev dağılımını mevzuata uygun olarak yapına" davranışına ilişkin olarak öğretim elemanlarının% 1.9 i "hiç",% 7.5 u "az", %32.7 si "orta",% 41.1 i "çok" ve % 16.1 si "tam" derecede üniversite yöneticilerini yeterli bulduklarını belirtmişlerdir. Bu sonuca göre öğretmen elemanlarının çoğunlukla üniversite yöneticilerini "i'ok" derecede yeterli buldukları ortaya çıkmıştır.

Öğretim elemanlarının aynı .sornya katılım derecelerinin .aritmetik ortalamalarına bakıldığında üniversite yöneticileri 2.64 aritmetik .ortalama ile "çok" derecede yeterli buldukları görülmektedir. Yöneticilerin "Planları Okul personelinin görev dağılımını mevzuata uygun olarak yapma" davranışına ilişkin yeterliliklerinin öğretim elemanlarının aritmetik ortalamalarına bakıldığında, altıncı sırada yer aldığı görülmektedir (Tablo 15).

3. "İşlerin mevzuata uygun bir şekilde; yürütülmesi için gerekli önlemleri alma" davranışına ilişkin olarak öğretim elemanlarının % 0 i "hiç" , % 7.5 u "az", %31.8 u "orta", % 42.1 i "çok" ve % 18.3 u "tam" derecede üniversite yöneticilerini yeterli bulduklarını belirtmişlerdir. Bu sonuca göre öğretmen elemanlarının çoğunlukla üniversite yöneticilerini "çok" derecede yeterli buldukları ortaya çıkmıştır.

Öğretim elemanlarının aynı soruya katılım derecelerinin aritmetik ortalamalarına bakıldığında üniversite yöneticileri 2.72 aritmetik ortalama ile "çok" derecede yeterli buldukları görülmektedir. Yöneticilerin "İşlerin mevzuata uygun bir şekilde, yürütülmesi için gerekli önlemleri alma" davranışına ilişkin yeterliliklerinin öğretim elemanlarının aritmetik ortalamalarına bakıldığında, yedinci sırada yer aldığı görülmektedir (Tablo 15).

Bu durum öğretim üyelerinin, yöneticileri "çok" derecede, yeterli bulduklarını göstermektedir.

4. "Okulu etkileyen çevre faktörlerinin, okul amaçlarının gerçekleştirilmesine katkı derecelerini belirleme" davranışına ilişkin olarak öğretim elemanlarının % 1.9 i "hiç",% 5.6 i "az", %29.0 i "orta", % 49.5 u "çok" ve %15.0 u "tam" derecede üniversite yöneticilerini

yeterli bulduklarını belirtmişlerdir. -Bu sonuca göre öğretmen elemanlarının çoğunlukla üniversite yöneticilerini "çok" derecede yeterli buldukları ortaya çıkmıştır.

Öğretim elemanlarının aynı soruya katılım derecelerinin aritmetik ortalamalarına bakıldığında üniversite yöneticileri 2.72 aritmetik ortalama ile «çok" derecede yeterli buldukları görülmektedir. Yöneticilerin «etkileyen çevre faktörlerinin, okul amaçlarının gerçekleşmesine katkı derecelerini "belirleme" davranışına ilişkin yeterliliklerinin öğretim elemanlarının aritmetik ortalamalarına bakıldığında, altıncı sırada yer aldığı görülmektedir (Tablo 15).

Bu durum öğretim üyelerinin, yöneticileri "çok" derecede, yeterli bulduklarını göstermektedir.

5. "Okuldaki törenlerde öğretim kadrosunu yeteneklerine olarak görevlendirme". davranışına ilişkin olarak öğretim elemanlarının % 0.9 ı "hiç" , % 13.1 si "faz", %25.2 u "orta", % 41.1 i "çok" ve %19.6 ü "tam" derecede üniversite yöneticilerini yeterli bulduklarını belirtmişlerdir. Bu sonuca göre öğretmen elemanlarının çoğunlukla üniversite yöneticilerini "çok" derecede yeterli buldukları ortaya çıkmıştır.

Öğretim elemanlarının aynı soruya katılım derecelerinin aritmetik ortalamalarına bakıldığında üniversite yöneticileri 2.65 aritmetik ortalama ile "çok" derecede yeterli buldukları görülmektedir. Yöneticilerin "Okuldaki törenlerde öğretim kadrosunu yeteneklerine olarak görevlendirme" davranışına ilişkin yeterliliklerinin öğretim elemanlarının aritmetik ortalamalarına bakıldığında, üçüncü sırada yer aldığı görülmektedir (Tablo.13).

Bu durum öğretim üyelerinin, yöneticileri "çok" derecede, yeterli bulduklarını göstermektedir.

6. "Okuldan ayrılan bir personelden dolayı Görev boşluğunun doldurulmasını sağlama" davranışına ilişkin olarak öğretim elemanlarının % 3.7 si "hiç" , % 4.7 ü "az", %27.1 u "orta", % 42.1 i "çok" ve %31.8 u "tam" derecede üniversite yöneticilerini yeterli bulduklarını belirtmişlerdir. Bu sonuca göre öğretmen elemanlarının çoğunlukla üniversite yöneticilerini "çok" derecede yeterli buldukları ortaya çıkmıştır.

Öğretim elemanlarının aynı soruya katılım derecelerinin aritmetik ortalamalarına bakıldığında üniversite yöneticileri 2.75 aritmetik ortalama ile "çok" derecede yeterli buldukları görülmektedir. Yöneticilerin "Okuldan ayrılan bir personelden dolayı Görev boşluğunun doldurulmasını sağlama" davranışına ilişkin yeterliliklerinin öğretim

elamanlarının aritmetik ortalamalarına bakıldığında, ikinci sırada yer aldığı görülmektedir (Tablo 13).

Bu durum öğretim üyelerinin, yöneticileri "çok" derecede, yeterli bulduklarını göstermektedir.

7. "Okul personeline araç-gereç sıkıntısı çektirmeden eğitim öğretimin yürütülmesini sağlama" davranışına ilişkin olarak öğretim elemanlarının % 1.9 u "hiç", % 13.1 si "az", %21.5'si "orta", % 43.9 si "çok" ve %19.6'si "tam" derecede üniversite yöneticilerini yeterli bulduklarını belirtmişlerdir. Bu sonuca göre öğretmen elemanlarının çoğunlukla üniversite yöneticilerini "çok" derecede yeterli buldukları ortaya çıkmıştır.

Öğretim elemanlarının aynı soruya katılım derecelerinin aritmetik ortalamalarına bakıldığında üniversite yöneticileri 2.66 aritmetik ortalama ile "çok" derecede yeterli buldukları görülmektedir. Yöneticilerin "Okul personeline araç-gereç sıkıntısı çektirmeden eğitim öğretimin yürütülmesini sağlama" davranışına ilişkin yeterliliklerinin öğretim elemanlarının aritmetik ortalamalarına bakıldığında, birinci sırada yer aldığı görülmektedir (Tablo 13).

Bu durum öğretim üyelerinin, yöneticileri "çok" derecede, yeterli bulduklarını göstermektedir ve genel olarak astları tarafında başarılı oldukları görülmektedir.

Tablo 15' de görüldüğü gibi, "-planlama" süreci ile ilişkilendiren 7 davranış bakımından üniversite yöneticileri ile ilgili olarak, öğretim üyelerinin genel olarak ortalama %1.6'si "hiç", %7.8'sinin "AZ", %29.5'sinin "orta", %43.3'nin "çok" ve %21.5'nün "tam" derecede yöneticileri yeterli buldukları görülmektedir. Bu sonuca göre öğretim üyeleri yöneticilerini %43.3 "çok" dereceyle başarılı bulmaktadır.

TABLO 16

ÜNİVERSİTE YÖNETİCİLERİNİN " İLETİŞİM" BOYUTU AÇISINDAN YÖNETİM SÜREÇLERİNE İLİŞKİN UYUM YETERLİLİKLERİ HAKKINDA ÖĞRETİM ELEMANLARININ GÖRÜŞLERİ

	HİÇ		AZ		ORTA		ÇOK		TAM			
Madde	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	X	SS
1	2	1.9	3	2.8	21	19.6	49	45.8	32	29.9	2.99	.885
2	3	2.8	2	1.9	28	26.2	54	50.5	20	18.7	2.80	.863
3	4	3.7	9	8.4	26	24.3	42	39.3	26	24.3	2.72	1.044
4	1	.9	7	6.5	29	27.1	51	47.7	19	17.8	2.75	.859
5	0	0	5	4.7	24	22.4	53	49.5	25	23.4	2.92	.802
6	2	1.9	4	3.7	26	24.3	41	38.3	34	31.8	2.94	.940

7	2	1.9	4	3.7	26	24.3	41	38.3	34	31.8	2.94	.940
Ortalama	2.14	2	14.86	4.53	26.86	25.1	47	44.0	126.14	25.1	2.79	0.91

1. Yazılı iletişimin yanında, sözlü iletişimi de kullanarak personel ile arasındaki mesafeyi yakınlaştırma" davranışına ilişkin olarak öğretim elemanlarının % 1.9 u "hiç", % 2.8 si "az", %19.6 sı "orta", % 45.8 si "çok" ve %29.9 si "tam" derecede üniversite yöneticilerini yeterli bulduklarını belirtmişlerdir. Bu sonuca göre öğretmen elemanlarının çoğunlukla üniversite yöneticilerini "çok" derecede yeterli buldukları ortaya çıkmıştır.

Öğretim elemanlarının aynı soruya katılım derecelerinin aritmetik ortalamalarına bakıldığında üniversite yöneticileri 2.99 aritmetik ortalama ile "çok" derecede yeterli buldukları görülmektedir. Yöneticilerin "Yazılı iletişimin yanında, sözlü iletişimi de kullanarak personel ile arasındaki mesafeyi yakınlaştırma" davranışına ilişkin yeterliliklerinin öğretim elemanlarının aritmetik ortalamalarına bakıldığında, birinci sırada yer aldığı görülmektedir (Tablo 17).

Bu durum öğretim üyelerinin, yöneticileri "çok" derecede, yeterli bulduklarını göstermektedir ve genel olarakta astları tarafında başarılı oldukları görülmektedir.

TABLO17

**ÖĞRETİM ELEMANLARININ "İLETİŞİM" SÜRECİ İLE İLGİLİ SORULARA
VERDİKLERİ CEVAPLARIN ARİTMETİK ORTALAMALARI**

NO	SORULAR	ORTALAMA (X)	SIRALAMA
1	Yazılı iletişimin yanında,sözlü iletişimi de kullanarak personel ile arasındaki mesafeyi yakınlaştırma.	2.99	1
2	Okulun öğretim kadrosu ile etkili bir iletişim kurabilmesi kendisinin de onlardan biri olduğunu hissettirme.	2.80	4
3	Personelin isteklerini üst makamlara bildirme.	2.72	7
4	Okula gelen yazıların,personel tarafından okunarak haberdar olmalarını sağlama,	2.75	6
5	Gönderdiği bir mesajın personel tarafından anlaşılmasını güçleştiren engelleri ortadan kaldırma.	2.92	3
6	Personele gönderdiği mesajın istenilen düzeyde anlaşılıp anlaşılmadığını kontrol etme.	2.99	1

7	İletişimin gidiş yolu kadar dönüş yolunu da kullanma.	2.94	2
---	---	------	---

Tablo 12 da görüldüğü gibi üniversite yöneticilerinin "Planlı çalışmayı ilke edinmiş olma" davranışına ilişkin yetenekleri hakkında, öğretmen görüşlerine yönelik aritmetik ortalama düşüktür. Bu duruma göre öğretim elemanları yöneticilerini bu kapsamda pek yeterli bulmamaktadır.

2. "Okulun öğretim kadrosu ile etkili bir iletişim kurabilmesi kendisinin de onlardan biri olduğunu hissettirme" davranışına ilişkin olarak öğretim elemanlarının % 2.8 i "hiç", % 19 u "az", %26.2 si "orta", % 50.5 i "çok". ve % 18.7 si "tam" derecede üniversite yöneticilerini yeterli bulduklarını belirtmişlerdir. Bu sonuca göre öğretmen elemanlarının çoğunlukla üniversite yöneticilerini "çok" derecede yeterli buldukları ortaya çıkmıştır.

Öğretim elemanlarının aynı soruya katılım derecelerinin aritmetik ortalamalarına bakıldığında üniversite yöneticileri 2.80. aritmetik ortalama ile "çok" derecede yeterli buldukları görülmektedir. Yöneticilerin "Okulun öğretim kadrosu ile etkili bir iletişim kurabilmesi kendisinin de onlardan biri olduğunu hissettirme" davranışına ilişkin yeterliliklerinin öğretim elemanlarının aritmetik ortalamalarına bakıldığında, dördüncü sırada yer aldığı görülmektedir (Tablo 17).

Böylece bu durum yöneticilerin "Planları amaçlar doğrultusunda hazırlama" konusunda öğretim üyelerini tarafından birinci sorudaki planlı çalışmayı ilke edinme konusunda da öğretim üyeleri tarafından yeterli bulunmuşlardır.

3. "Personelin isteklerini üst makamlara bildirme" davranışına ilişkin olarak öğretim elemanlarının % 3.7 si "hiç", % 8.4 ü "az", %24.3 ü "orta", % 39.3 i "çok" ve % 24.3 ü "tam" derecede üniversite yöneticilerini yeterli bulduklarını belirtmişlerdir. Bu sonuca göre öğretmen elemanlarının çoğunlukla üniversite yöneticilerini "çok" derecede yeterli buldukları ortaya çıkmıştır.

Öğretim elemanlarının aynı soruya katılım derecelerinin aritmetik ortalamalarına bakıldığında üniversite yöneticileri 2.72 aritmetik ortalama ile "çok" derecede yeterli buldukları görülmektedir. Yöneticilerin "Personelin isteklerini üst makamlara bildirme" davranışına ilişkin yeterliliklerinin öğretim elemanlarının aritmetik ortalamalarına bakıldığında, yedinci sırada yer aldığı görülmektedir (Tablo 17).

Bu durum öğretim üyelerinin, yöneticileri "çok" derecede, yeterli bulduklarını ve yöneticilerin plan yaparken personelin de görüşlerini aldığını ortaya çıkarmıştır. Böyle iyi-bir

yönetim planının, planlamanın etkilediği tüm personelin planlamaya katılımı ile olacağı görülmektedir:

4. "Okula gelen yazıların, personel tarafından okunarak haberdar olmalarını sağlama." davranışına ilişkin olarak öğretim elemanlarının % 9 u "hiç", % 6.5 i "az", %27.1 i "orta", % 39.3 u "çok" ve %24.3 u "tam" derecede üniversite yöneticilerini yeterli bulduklarını belirtmişlerdir. Bu sonuca göre öğretmen elemanlarının çoğunlukla üniversite yöneticilerini "çok" derecede yeterli buldukları ortaya çıkmıştır.

Öğretim elemanlarının aynı soruya "katılım derecelerinin aritmetik ortalamalarına bakıldığında üniversite yöneticileri 2.75 aritmetik ortalama ile "çok" derecede yeterli buldukları görülmektedir. Yöneticilerin "Okula gelen yazıların, personel tarafından okunarak haberdar olmalarını sağlama." davranışına ilişkin yeterliliklerinin öğretim elemanlarının aritmetik ortalamalarına bakıldığında, altıncı sırada yer aldığı görülmektedir (Tablo 17).

Bu durum öğretim üyelerinin, yöneticileri "çok" derecede, yeterli bulduklarını göstermektedir. Böylece üniversite yönetiminin etkili bir yönetimsürdüğünü kabul edebiliriz.

5. Gönderdiği bir mesajın personel tarafından anlaşılmasını güçleştiren engelleri ortadan kaldırma" davranışına ilişkin olarak öğretim elemanlarının % 0 ı "hiç", % 4.7 si "az", %22.4 u "orta", % 49.5 i "çok" ve %23.4 u "tam" derecede üniversite yöneticilerini yeterli bulduklarını belirtmişlerdir. Bu sonuca göre öğretmen elemanlarının çoğunlukla üniversite yöneticilerini "çok" derecede yeterli buldukları ortaya çıkmıştır.

Öğretim elemanlarının aynı soruya katılım derecelerinin aritmetik ortalamalarına bakıldığında üniversite yöneticileri 2.92 aritmetik ortalama ile "çok" derecede yeterli buldukları görülmektedir. Yöneticilerin "Gönderdiği bir mesajın personel tarafından anlaşılmasını güçleştiren engelleri ortadan kaldırma" davranışına ilişkin yeterliliklerinin öğretim elemanlarının aritmetik ortalamalarına bakıldığında, üçüncü sırada yer aldığı görülmektedir (Tablo 17).

Bu durum öğretim üyelerinin, yöneticileri "çok" derecede, yeterli bulduklarını ve yöneticilerinin uygulanan planları denetlemek konusunda başarılı olduklarını ortaya çıkmıştır.

6. "Personele gönderdiği mesajın istenilen düzeyde anlaşılıp anlaşılmadığını kontrol etme." davranışına ilişkin olarak öğretim elemanlarının % 1.9 u "hiç", % 2.8 si "az", %19.6 sı "orta", % 45.8 si "çok" ve %29.9 si "tam" derecede üniversite yöneticilerini yeterli bulduklarını belirtmişlerdir. Bu sonuca göre öğretmen elemanlarının çoğunlukla üniversite yöneticilerini "çok" derecede yeterli buldukları ortaya çıkmıştır.

Öğretim elemanlarının aynı soruya katılım derecelerinin aritmetik ortalamalarına bakıldığında üniversite yöneticileri 2.99 aritmetik ortalama ile "çok" derecede yeterli buldukları görülmektedir. Yöneticilerin "Personele gönderdiği mesajın" istenilen düzeyde anlaşılıp anlaşılmadığını kontrol etme." davranışına ilişkin yeterliliklerinin öğretim elemanlarının aritmetik ortalamalarına bakıldığında, birinci sırada yer aldığı görülmektedir (Tablo 17).

Bu durum öğretim üyelerinin, yöneticileri "çok" derecede, yeterli bulduklarını göstermektedir ve genel olarakta astları tarafında başarılı oldukları görülmektedir.

7."İletişimin gidiş yolu kadar dönüş yolunu da kullanma" davranışına ilişkin olarak öğretim elemanlarının % 1.9 ü "hiç", % 3.7 u "az", %24.3 u "orta", % 49.5 i "çok" ve %23.4 ü "tam" derecede üniversite yöneticilerini yeterli bulduklarını belirtmişlerdir. Bu sonuca göre öğretim elemanları çoğunlukla üniversite yöneticilerini "çok" derecede yeterli buldukları ortaya çıkmıştır.

Öğretim elemanlarının aynı soruya katılım derecelerinin aritmetik ortalamalarına bakıldığında üniversite yöneticileri 2.94 aritmetik ortalama ile "çok" derecede yeterli buldukları görülmektedir. Yöneticilerin "İletişimin gidiş yolu kadar dönüş yolunu da kullanma" davranışına ilişkin yeterliliklerinin öğretim elemanlarının aritmetik ortalamalarına bakıldığında, ikinci sırada yer aldığı görülmektedir (Tablo 17).

Bu durum öğretim üyelerinin, yöneticileri "çok" derecede, yeterli bulduklarını ortaya çıkarmıştır.

Tablo 16' da görüldüğü gibi, "iletişimi" süreci ile ilişkilendiren 7 davranış bakımından üniversite yöneticileri ile ilgili olarak, öğretim üyelerinin genel olarak ortalama %2 si "hiç", %4.53 sinin "az", %25.1 sinin "orta", %44.0 nin "çok" ve %25.1 nün "tam" derecede yöneticilerini yeterli buldukları görülmektedir. Bu sonuca göre öğretim üyeleri yöneticilerini %43.41 "çok" dereceyle başarılı bulmaktadır.

Öğretim elemanlarının üniversite yöneticilerinin yetenekleri hakkında karar sürecindeki tüm sorular bakımından yapmış oldukları değerlendirmelerin tamamı aritmetik ortalamalar bakımından incelendiğinde, çoğunlukla maddelere "çok" kategorisinde değerlendirme yapıldığı ve aritmetik ortalamaların $X = 2.72$ ile $X = 2.99$ arasında değiştiği, genel ortalamanın ise $X = 2.81$ olduğu gözlenmektedir. Aritmetik ortalamalar bakımından "iletişim" süreci ile 1 maddeden yöneticileri "çok" derecede, yeterli bulduklarını ve genel olarakta astları tarafında başarılı bulundukları şeklinde yorumlanabilir.

TABL018

ÜNİVERSİTE YÖNETİCİLERİNİN" ETKİ" BOYUTUAÇISINDAN YÖNETİM
SÜREÇLERİNE İLİŞKİN ,UYUM YETERLİLİKLERİ HAKK~A ÖĞRETİM
ELEMENLARININ GÖRÜŞLERİ

	HİÇ		AZ		ORTA		ÇOK		TAM			
Madde	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	X	SS
1	2	1.9	4	3.7	42	39.3	47	43.9	12	11.2	2.59	.812
2	2	1.9	8	7.5	35	32.7	44	41.1	18	16.1	2.64	.915
3	4	3.7	5	4.7	29	27.1	45	42.1	34	31.8	2.75	.982
4	1	.9	6	5.6	31	29.0	53	49.5	16	15.0	2.72	.822
5	1	0.9	5.14	13.1	27	25.2	44	41.1	21	19.6	2.65	.972
6	0	0	8	7.5	34	31.8	45	42.1	20	18.3,7	2.72	.856
7	2	1.9	14	13.1	23	21.5	47	43.9	21	19.6	2.66	.999
Ortalama	1.8	1.6	9.5	7.9	30.9	29.51	45.42	42.4	20.3	21.6	2.68	0.93

1. "Personelin çalışmaların sağlanmasında, yetkiden ziyade etkileme Yollarını kullanma" davranışına ilişkin olarak öğretim elemanlarının % 1.9 ı "hiç" , % 3.7 si "az", %39.3 i "orta", % 43.9 u "çok" ve %11.2 i "tam" derecede üniversite yöneticilerini yeterli bulduklarını belirtmişlerdir. Bu sonuca göre öğretmen elemanlarının çoğunlukla üniversite yöneticilerini "çok" derecede yeterli buldukları ortaya çıkmıştır.

Öğretim elemanlarının aynı soruya katılım derecelerinin aritmetik ortalamalarına bakıldığında üniversite yöneticileri 2.59 aritmetik ortalama ile "çok" derecede yeterli buldukları görülmektedir. Yöneticilerin "Personelin çalışmaların sağlanmasında, yetkiden ziyade etkileme yollarını kullanma" davranışına ilişkin yeterliliklerinin öğretim elemanlarının aritmetik ortalamalarına bakıldığında, altıncı sırada yer aldığı görülmektedir (Tablo 19).

Böylece bu durum yöneticilerin Okulun amaçları doğrultusunda yapılacak olan etkinlikleri analiz etme konusunda öğretim üyeleri tarafından son sıraya yerleştirildiğini göstermektedir.

TABLO 19

ÖĞRETİM ELEMANLARININ "ETKP" SÜRECİ İLE İLGİLİ SORULARA
VERDİKLERİ CEVAPLARIN ARİTMETİK ORTALAMALARI

NO	SORULAR	ORTALAMA (X)	SIRALAMA
1	Personelin çalışmaların sağlanmasında, yetkiden ziyade etkileme yollarını kullanma.	2.59	6
2	Eğitim sorunlarının çözümünde personeline görüşlerine değer verdiğini gösterme.	2.64	3
3	Personelin yeteneklerini geliştirebilmelerikonusunda özendirici olma.	2.72	2
4	Okul personelininkendi aralarında iyi ilişkiler sağlayarak onları okulla özdeşleştirme.	2.72	2
5	Yararlı önerilerde bulunarak personele değer-verdiğinigösterme.	2.65	4
6	Personeli eğitimamaçları konusunda yaratıcı yöneltme.	2.75	1
7	Okulun amaçları ile personelin ihtiyaçları arasındaki sağlama yürütülmesini sağlama	2.66	5

Tablo 19 da görüldüğü gibi üniversite yöneticilerinin "Personelin çalışmaların sağlanmasında,yetkiden ziyade etkileme yollarını kullanma."davranışına ilişkin yetenekleri hakkında, öğretmen.görüşlerine yönelik aritmetik ortama düşüktür.

2, "Eğitim sorunlarının çözümünde personeline görüşlerine değer verdiğini gösterme" davranışına ilişkin olarak öğretim elemanlarının % 1.9 i "hiç", % 7.5 u "az", % 32.7 si "orta", % 41.1 i "çok" ve % 16.1 si "tam" derecede üniversite yöneticilerini yeterli bulduklarını belirtmişlerdir. Bu sonuca göre öğretmen elemanlarının çoğunlukla üniversite yöneticilerini "çok" derecede yeterli buldukları ortaya çıkmıştır.

Öğretim elemanlarının aynı sormaya katılım derecelerinin aritmetik ortalamalarına bakıldığında üniversite yöneticileri 2.64 aritmetik ortalama ile "çok" derecede yeterli buldukları görülmektedir. Yöneticilerin "Eğitim sorunlarının çözümünde personeline görüşlerine değer verdiğini gösterme" davranışına ilişkin yeterliliklerinin öğretim elemanlarının aritmetik ortalamalarına bakıldığında, altıncı sırada yet aldığını görülmektedir (Tablo 19).

3." Personelin yeteneklerini geliştirebilmeleri konusunda özendirici olma" davranışına ilişkin olarak öğretim elemanlarının% 3.7 si "hiç",% 4.7 u "az", %27.1 ü "orta",% 42.1 i "çok" ve %31.8 u "tam" derecede üniversite yöneticilerini yeterli bulduklarını belirtmişlerdir. Şu sonuca göre öğretmen elemanlarının çoğunlukla üniversite yöneticilerini "çok" derecede yeterli buldukları ortaya çıkmıştır.

Öğretim elemanlarının aynı soruya katılım derecelerinin aritmetik ortalamalarına bakıldığında üniversite yöneticileri 2.75 aritmetik ortalama ile "çok" derecede yeterli buldukları görülmektedir. Yöneticilerin "Personelin yeteneklerini geliştirebilmeleri konusunda özendirici olma" davranışına ilişkin yeterliliklerinin öğretim elemanlarının (aritmetik ortalamalarına bakıldığında, ikinci sırada yer aldığı görülmektedir (Tablo 19).

Bu durum öğretim üyelerinin, yöneticileri "çok" derecede, yeterli bulduklarını göstermektedir.

4. "Okul personelinin kendi, aralarında iyi ilişkiler sağlayarak onları okulla özdeşleştirme" davranışına ilişkin olarak öğretim elemanlarının % .9 u "hiç", % 5.6 i "az", %29.0 i "orta",% 49.5 u "çok" ve %15.0 u "tam" derecede üniversite yöneticilerini yeterli bulduklarını belirtmişlerdir. Bu sonuca göre öğretmen elemanlarının çoğunlukla üniversite yöneticilerini "çok" derecede yeterli buldukları ortaya çıkmıştır.

Öğretim elemanlarının aynı soruya katılım derecelerinin aritmetik ortalamalarına bakıldığında üniversite yöneticileri 2.72 aritmetik ortalama ile "çok" derecede yeterli buldukları görülmektedir. Yöneticilerin "Okul personelinin kendi aralarında iyi ilişkiler sağlayarak onları okulla özdeşleştirme" davranışına ilişkin yeterliliklerinin öğretim elemanlarının aritmetik ortalamalarına bakıldığında, altıncı sırada yer aldığı görülmektedir (Tablo 19).

Bu durum öğretim üyelerinin, yöneticileri "çok" derecede, yeterli bulduklarını göstermektedir.

5. "Yararlı öner ve öğütlerde bulunarak personele değer verdiğini gösterme" davranışına ilişkin olarak öğretim elemanlarının % 0.9 ı "hiç", % 13.1 si "az", %25.2 ü "orta", % 41.1 i "çok" ve %19.6 u "tam" derecede üniversite yöneticilerini yeterli bulduklarını belirtmişlerdir. Bu sonuca göre öğretmen elemanlarının çoğunlukla üniversite yöneticilerini "çok" derecede yeterli buldukları ortaya çıkmıştır.

Öğretim elemanlarının aynı soruya katılım derecelerinin aritmetik ortalamalarına bakıldığında üniversite yöneticileri 2.65 aritmetik ortalama ile "çok" derecede yeterli buldukları görülmektedir. Yöneticilerin "Yararlı öner ve öğütlerde bulunarak personele değer

verdiğini gösterme" davranışına ilişkin yeterliliklerinin öğretim elemanlarının aritmetik ortalamalarına bakıldığında, üçüncü sırada yer aldığı görülmektedir (Tablo 19).

Bu durum öğretim üyelerinin, yöneticileri "çok" derecede, yeterli bulduklarını göstermektedir.

6. "Personeli eğitim amaçları konusunda yaratıcı yöneltme" davranışına ilişkin olarak öğretim elemanlarının % 0'ı "hiç", % 7.5'i "az", % 31.8'i "orta", % 42.1'i "çok" ve % 18.3'u "tam" derecede üniversite yöneticilerini yeterli bulduklarını belirtmişlerdir. Bu sonuca göre öğretmen elemanlarının çoğunlukla üniversite yöneticilerini "çok" derecede yeterli bulduklarını ortaya çıkarmıştır.

Öğretim elemanlarının aynı soruya katılım derecelerinin aritmetik ortalamalarına bakıldığında üniversite yöneticileri 2.72 aritmetik ortalama ile "çok" derecede yeterli buldukları görülmektedir. Yöneticilerin "Personeli eğitim amaçları konusunda yaratıcı yöneltme" davranışına ilişkin yeterliliklerinin öğretim elemanlarının aritmetik ortalamalarına bakıldığında, yedinci sırada yer aldığı görülmektedir (Tablo 19).

Bu durum öğretim üyelerinin, yöneticileri "çok" derecede, yeterli bulduklarını göstermektedir.

7. "Okulun amaçları ile personelin ihtiyaçları arasındaki sağlama yürütülmesini sağlama" davranışına ilişkin olarak öğretim elemanlarının % 1.9'u "hiç", % 13.1'i "az", % 21.5'i "orta", % 43.9'i "çok" ve % 19.6'sı "tam" derecede üniversite yöneticilerini yeterli bulduklarını belirtmişlerdir. Bu sonuca göre öğretmen elemanlarının çoğunlukla üniversite yöneticilerini "çok" derecede yeterli buldukları ortaya çıkmıştır.

Öğretim elemanlarının aynı soruya katılım derecelerinin aritmetik ortalamalarına bakıldığında üniversite yöneticileri 2.66 aritmetik ortalama ile "çok" derecede yeterli buldukları görülmektedir. Yöneticilerin "Okulun amaçları ile personelin ihtiyaçları arasındaki sağlama yürütülmesini sağlama" davranışına ilişkin yeterliliklerinin öğretim elemanlarının aritmetik ortalamalarına bakıldığında, birinci sırada yer aldığı görülmektedir (Tablo 13).

Bu durum öğretim üyelerinin, yöneticileri "çok" derecede, yeterli bulduklarını göstermektedir ve genel olarakta astları tarafında başarılı oldukları görülmektedir.

Tablo 19' da görüldüğü gibi, "etki" süreci ile ilişkilendiren 7 davranış bakımından üniversite yöneticileri ile ilgili olarak, öğretim üyelerinin genel olarak ortalama %1.6'sı "hiç", %7.9'unun "az", %29.5'inin "orta", %42.4'nin "çok" ve %21.6'nın "tam" derecede yöneticilerini yeterli buldukları görülmektedir. Bu sonuca göre öğretim üyeleri yöneticilerini %42.4 "çok" dereceyle başarılı bulmaktadır.

TABL020

ÜNİVERSİTE YÖNETİCİLERİNİN "EŞGÜDÜMLEME" BOYUTU AÇISINDAN
YÖNETİM SÜREÇLEİİNE İLİŞKİN UYUM YETERLİLİKLERİ~KKINDA
ÖĞRETİM ELEMANLARININ GÖRÜŞLERİ

	HİÇ		AZ		ORTA		ÇOK		TAM			
Madde	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	X	SS
1	1	.9	6	5.6	31	29.0	53	49.5	16	15.0	2.72	.822
2	1	.9	5	4.7	34	31.8	54	50.5	13	12.1	2.68	.784
3	0	0	11	10.3	36	33.1	45	42.1	15	14.0	2.60	.856
4	1	.9	12	11.2	30	28.0	42	39.3	22	20.6	2.67	.959
5	2	1.9	9	8.4	28	26.2	51	47.7	17	15.9	2.67	.909
6	1	.9	8	7.5	30	28.0	43	40.2	25	23.4	2.78	.925
7	1	.9	5	4.7	31	29.0	43	40.2	27	25.2	2.84	.892
Ortalama	1	0.92	7.6	7.0	34.0	32.5	47.4	45.5	18.1	17.9	2.69	0.88

1. "Okuldaki personelin eğitim öğretimin işleyişine etkili olarak katılmalarını sağlama" davranışına ilişkin olarak öğretim elemanlarının % .9 u "hiç", % 5.6 si "az", %29.0 tu "orta", % 49.5 u "çok" ve %15.0 i "tam" derecede üniversite yöneticilerini yeterli bulduklarını belirtmişlerdir. Bu sonuca göre öğretmen elemanlarının çoğunlukla üniversite (yöneticilerini "çok" derecede yeterli buldukları ortaya çıkmıştır,

Öğretim elemanlarının aynı soruya katılım derecelerinin aritmetik ortalamaları.İlın bakıldığında üniversite yöneticileri 2.54 aritmetik ortalama He. "orta" derecede. yeterli buldukları görülmektedir..Yöneticilerin "Okuldaki personelin-eğitim öğretimin işleyişine etkili olarak katılmalarını sağlama" davranışına ilişkin yeterliliklerinin öğretim elemanlarının aritmetik ortalamalarına bakıldığında, altıncı sıradayere aldığı görülmektedir (Tablo 21).

TABL021

ÖĞRETİM ELEMANLARININ "EŞGÜDÜMLEME" SÜRECİ İLE İLGİLİ
SORULARA VERDİKLERİ CEVAPLARIN ARİTMETİK ORTALAMALARI

NO	SORULAR	ORTALAMA (X)	SIRALAMA
1	Okuldaki personelin eğitim öğretimin işleyişine etkili olarak katılmalarını sağlama.	2.54	6
2	Okulu etkiliyen çevresel faktörlerin enerjilerini amaçlarına yöneltme.	2.68	3
3	Derslerin birbiri ile uyum içinde devam etmesi için, aynı sınıfı okutan öğretim üyeleri arasında eşgüdüm sağlama	2.60	5
4	Ders planlarının yapılmasında öğretim üyelerinin eşgüdümü bir şekilde çalışmalarını sağlama.	2.52	7
5	Bir birine ters düşen görüşe düşünceleri okul amaçları doğrultusunda uzlaştırma.	2.67	4
6	Madde ve insan kaynaklarını okulun amaçlarına yöneltme.	2.78	2
7	Tutulan düzenli kayıtlar ışığında amaçlara ulaşma düzeyinden personeli haberdar etme.	2.84	1

Tablo 20 da 'görüldüğü' gibi üniversite yöneticilerinin "Okuldaki personelin eğitim öğretimin işleyişine etkili olarak katılmalarını "sağlama" davranışına ilişkin yetenekleri hakkında, öğretmen görüşlerine yönelik aritmetik ortama düşüktür.

2. "Okulu etkiliyen çevresel faktörlerin enerjilerini amaçlarına yöneltme" davranışına ilişkin olarak öğretim elemanlarını % .9 u "hiç" , % 4.7 si "az", %31.8 si "orta", % 50.5i "çok" ve %12.1 i "tam" derecede üniversite yöneticilerini yeterli bulduklarını belirtmişlerdir. Bu sonuca göre öğretmen elemanlarının çoğunlukla üniversite yöneticilerini "çok" derecede yeterli buldukları ortaya çıkmıştır.

Öğretim elemanlarının aynı soruya katılım derecelerinin aritmetik ortalamalarına bakıldığında üniversite yöneticileri 2.68 aritmetik ortalama ile "çok" derecede yeterli buldukları görülmektedir. Yöneticilerin "Okulu etkiliyen çevresel faktörlerin enerjilerini amaçlarına yöneltme" davranışına ilişkin yeterliliklerinin öğretim elemanlarının aritmetik ortalamalarına bakıldığında, üçüncü sırada yer aldığı görülmektedir (Tablo 21).

3. "Derslerin birbiri ile uyum içinde devam etmesi için, aynı sınıfı okutan öğretim üyeleri arasında eşgüdüm sağlama" davranışına ilişkin olarak öğretim elemanlarının % 10.3 u "hiç", % 10.3 u "az", %33.1 i "orta", % 42.1 i "çok" ve %14.0 i "tam" derecede üniversite yöneticilerini yeterli bulduklarını belirtmişlerdir. Bu sonuca göre öğretmen elemanlarının çoğunlukla üniversite yöneticilerini "çok" derecede yeterli buldukları ortaya çıkmıştır.

Öğretim elemanlarının aynı soruya katılım derecelerinin aritmetik ortalamalarına bakıldığında üniversite yöneticileri 2.60 aritmetik ortalama ile "çok" derecede yeterli buldukları görülmektedir. Yöneticilerin "Derslerin birbiri ile uyum içinde devam etmesi için, aynı sınıfı okutan öğretim üyeleri arasında eşgüdüm sağlama" davranışına ilişkin yeterliliklerinin öğretim elemanlarının aritmetik ortalamalarına bakıldığında, beşinci sırada yer aldığı görülmektedir (Tablo 21).

Bu durum öğretim üyelerinin, yöneticileri "çok" derecede, yeterli bulduklarını göstermektedir.

4. "Ders planlarının yapılmasında öğretim üyelerinin eşgüdümlü bir şekilde çalışmalarını sağlama" davranışına ilişkin olarak öğretim elemanlarının % 9 u "hiç", % 11.2 si "az", %28.0 ı "orta", % 39.3 ü "çok" ve %15.9 u "tam" derecede üniversite yöneticilerini yeterli bulduklarını belirtmişlerdir. Bu sonuca göre öğretmen elemanlarının çoğunlukla üniversite yöneticilerini "çok" derecede yeterli buldukları ortaya çıkmıştır.

Öğretim elemanlarının aynı soruya katılım derecelerinin aritmetik ortalamalarına bakıldığında üniversite yöneticileri 2.52 aritmetik ortalama ile "çok" derecede yeterli buldukları görülmektedir. Yöneticilerin "Ders planlarının yapılmasında öğretim üyelerinin eşgüdümlü bir şekilde çalışmalarını sağlama" davranışına ilişkin yeterliliklerinin öğretim elemanlarının aritmetik ortalamalarına bakıldığında, yedinci sırada yer aldığı görülmektedir (Tablo 21).

Bu durum öğretim üyelerinin, yöneticileri "çok" derecede, yeterli bulduklarını göstermektedir.

5. "Bir birine ters düşen görüşe düşünceleri okul amaçları doğrultusunda uzlaştırma" davranışına ilişkin olarak öğretim elemanlarının % 1.9 u "hiç", % 8.4 ü "az", %26.2 si "orta", % 47.7 si "çok" ve %15.9 u "tam" derecede üniversite yöneticilerini yeterli bulduklarını belirtmişlerdir. Bu sonuca göre öğretmen elemanların çoğunlukla üniversite yöneticilerini "çok" derecede yeterli buldukları ortaya çıkmıştır.

Öğretim elemanlarının aynı soruya katılım derecelerinin aritmetik ortalamalarına bakıldığında üniversite yöneticileri 2.67 aritmetik ortalama ile "çok" derecede yeterli

buldukları görülmektedir. Yöneticilerin "...Bir birine ters düşen görüş e düşünceleri okul amaçları doğrultusunda uzlaştırma" davranışına ilişkin yeterliliklerinin öğretim elemanlarının aritmetik ortalamalarına bakıldığında, dördüncü sırada yer aldığı görülmektedir (Tablo 21).

Bu durum, öğretim üyelerinin, yöneticileri "çok" derecede, yeterli bulduklarını göstermektedir.

6. Madde ve insan kaynaklarını okulun amaçlarına yöneltme" davranışına ilişkin olarak öğretim elemanlarının % .9 u "hiç", % 7.5 ı "az", %28.0 ı "orta", % 40.2 si "çok" ve %23.4 u "tam" derecede üniversite yöneticilerini yeterli bulduklarını belirtmişlerdir. Bu sonuca göre öğretmen elemanlarının çoğunlukla üniversite yöneticilerini "çok" derecede yeterli buldukları ortaya çıkmıştır.

Öğretim elemanlarının aynı soruya katılım derecelerinin aritmetik ortalamalarına bakıldığında üniversite yöneticileri 2.78 aritmetik ortalama ile "çok" derecede yeterli buldukları görülmektedir. Yöneticilerin "Madde ve insan kaynaklarını okulun amaçlarına yöneltme" davranışına ilişkin yeterliliklerinin öğretim elemanlarının aritmetik ortalamalarına bakıldığında, ikinci sırada yer aldığı görülmektedir (Tablo 21).

Bu durum öğretim üyelerinin, yöneticileri "çok" derecede, yeterli bulduklarını göstermektedir.

7. "Tutulan düzenli kayıtlar ışığında/amaçlara ulaşma düzeyinden personeli haberdar etme" davranışına ilişkin olarak öğretim elemanlarının % .9 u "hiç", % 4.7 si "az"; %28.0 ı "orta", % 40.2 si "çok": ve %25.4 si "tam" derecede üniversite yöneticilerini yeterli bulduklarını belirtmişlerdir. Bu sonuca göre öğretmen elemanlarının çoğunlukla üniversite yöneticilerini "çok" derecede yeterli buldukları ortaya çıkmıştır.

Öğretim elemanlarının aynı soruya katılım derecelerinin aritmetik ortalamalarına bakıldığında üniversite yöneticileri 2.84 aritmetik ortalama ile "çok" derecede yeterli buldukları görülmektedir. Yöneticilerin "Tutulan düzenli kayıtlar ışığında amaçlara ulaşma düzeyinden personeli haberdar etme" davranışına ilişkin yeterliliklerinin öğretim elemanlarının aritmetik ortalamalarına bakıldığında, birinci sırada yer aldığı görülmektedir (Tablo 21).

Bu durum öğretim üyelerinin, yöneticileri "çok" derecede, yeterli bulduklarını göstermektedir ve genel olarakta astları tarafında başarılı oldukları görülmektedir,

Tablo 20' da görüldüğü gibi, "eşgüdümleme" süreci ile ilişkilendiren 7 davranış bakımından üniversite yöneticileri ile ilgili olarak, öğretim üyelerinin genel olarak ortalama %0.92 si "hiç", %7.0 sinin "az", %32.5 sinin "orta", %47.4 nin "çok" ve %17.9 sinin "tam"

derecede yöneticilerini yeterli buldukları görülmektedir. Bu sonuca göre öğretim üyeleri yöneticilerinin %47.4 "çok" derecede başarılı bulmaktadır.

Öğretim elemanlarının üniversite yöneticilerinin yetenekleri hakkında eşgüdümleme sürecindeki tüm sorular bakımından yapmış oldukları değerlendirmelerin tamamı aritmetik ortalamalar bakımından incelendiğinde, çoğunlukla maddelere "çok" kategorisinde değerlendirme yapıldığı ve aritmetik ortalamaların $X=2.52$ ile $X=2.84$ arasında değiştiği, genel ortalamanın ise $X=2.66$ olduğu gözlenmektedir

TABL022

ÜNİVERSİTE YÖNETİCİLERİNİN "DEĞERLENDİRME" BOYUTU AÇISINDAN
YÖNETİM.SÜREÇLERİNE İLİŞKİN UYUM YETERLİLİKLERİ HAKKINDA
ÖĞRETİM ELEMANLARININ GÖRÜŞLERİ

Madde	HİÇ		AZ		ORTA		ÇOK		TAM		X	SS
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%		
1	2	1.9	7	6.5	42	39.3	50	46.7	6	5.6	2.51	.781
2	2	1.9	6	5.6	46	31.1	39	36.4	14	13.1	2.51	.861
3	5	4.7	6	5.6	38	31.1	38	35.5	20	18.7	2.51	1.010
4	3	2.8	2	1.9	44	31.1	40	37.4	18	16.8	2.51	.884
5	3	2.8	6	5.6	35	31.1	42	39.3	21	19.6	2.51	.949
6	2	1.9	5	4.7	41	31.1	41	38.3	18	16.8	2.51	.884
7	3	12.8	5	4.7	39	31.1	45	42.1	15	14.0	2.60	.889
Ortalama	2.85	2.61	5.28	4.94	40.71	37.1	42.14	39.38	16	14.94	2.59	0.894

1. "Ders yılının belli zamanlarında personelin çalışmalarını değerlendirme" davranışına ilişkin olarak öğretim elemanlarının % 1.9 u "hiç", % 6.5 si "az", %39.3 ti "orta", % 46.7 u "çok" ve %5.6 i "tam" derecede üniversite yöneticilerini yeterli bulduklarını belirtmişlerdir. Bu sonuca göre öğretmen elemanlarının çoğunlukla üniversite yöneticilerini "çok" derecede yeterli buldukları ortaya çıkmıştır.

Öğretim elemanlarının aynı soruya katılım derecelerinin aritmetik ortalamalarına bakıldığında üniversite yöneticileri 2.48 aritmetik ortalama ile "çok" derecede yeterli

buldukları görülmektedir. Yöneticilerin "Ders yılının belli zamanlarında personelin çalışmalarını değerlendirme" davranışına ilişkin yeterliliklerinin öğretim elamanlarının aritmetik ortalamalarına bakıldığında, altıncı sırada yer aldığı görülmektedir (Tablo 22).

TABLO 23

ÖĞRETİM ELEMANLARININ "DEĞERLENDİRME" SÜRECİ İLE İLGİLİ SORULARA VERDİKLERİ CEVAPLARIN ARİTMETİK ORTALAMALARI

NO	SORULAR	ORTALAMA (X)	SIRALAMA.
1	Ders yılının belli zamanlarında personelin çalışmalarını değerlendirme.	2.48	6
2	Öğretim üyelerinin ders araçlarından yararlanabilme becerilerini değerlendirme.	2.53	5
3	Personeli değerlendirmede tarafsız olma.	2.~8	4
4	Personeli işlerini yapmaya isteklendirici değerlendirmeler yapma.	2.64	2
5	Eğitime yaptıkları özel katkıları, personeli değerlendirmede dikkate alma.	2.67	1
6	Personeli, aralarındaki ilişkiler yönünden değerlendirme	2.64	2
7	Değerlendirme sonuçlarına göre eğitim öğretimde gördüğü eksikleri giderme.	2.60.	3

Tablo 23 da görüldüğü gibi, üniversite yöneticilerinin "Ders yılının belli zamanlarında personelin çalışmalarını değerlendirme" davranışına ilişkin yetenekleri hakkında, öğretmen görüşlerine yönelik aritmetik ortama düşüktür.

2. "Öğretim üyelerinin ders araçlarından yararlanabilme becerilerini değerlendirme" davranışına ilişkin olarak öğretim elemanlarının % 1.9 u "hiç" , % 5.6 si "az", %~6.4 ~i "orta", % 36.4 i "çok" ve % 18.7 i "tam" derecede üniversite yöneticilerini yeterli bulduklarını belirtmişlerdir. Bu sonuca göre öğretmen elemanlarının çoğunlukla üniversite yöneticilerini "orta" derecede yeterli buldukları ortaya çıkmıştır.

Öğretim elemanlarının aynı soruya katılım derecelerinin aritmetik ortalamalarına bakıldığında üniversite yöneticileri 2.53 aritmetik ortalama ile "orta", derecede yeterli buldukları görülmektedir. Yöneticilerin "Öğretim üyelerinin ders araçlarından yararlanabilme

becerilerini değerlendirme" davranışına ilişkin yeterliliklerinin öğretim elemanlarının aritmetik ortalamalarına bakıldığında, beşinci sırada yer aldığı görülmektedir (Tablo 23).

3. "Personeli değerlendirmede tarafsız olma" davranışına ilişkin olarak öğretim elemanlarının %4.7 u "hiç", % 5.6 u "az", %35.5 i "orta", % 35.5 i "çok" ve %18.7 i "tam" derecede üniversite yöneticilerini yeterli bulduklarını belirtmişlerdir. Bu sonuca göre öğretmen elemanlarının çoğunlukla üniversite yöneticilerini "orta" ve "çok" derecede yeterli buldukları ortaya çıkmıştır. Yöneticilerin değerlendirmede tarafsız kalmada biraz daha performans sarf etmelerigerekmetedir.

Öğretim elemanlarının aynı soruya katılım derecelerinin aritmetik ortalamalarına bakıldığında üniversite yöneticileri 2.58 aritmetik ortalama ile "orta" ve "çok" derecede yeterli buldukları görülmektedir. Yöneticilerin "Personeli değerlendirmede tarafsız olma" davranışına ilişkin yeterliliklerinin öğretim elemanlarının aritmetik ortalamalarına bakıldığında, dördüncü sırada yer aldığı görülmektedir (Tablo 23).

Bu durum öğretim üyelerinin, yöneticileri "orta" ve "çok" derecede, yeterli bulduklarını göstermektedir. Bu da öğretim elemanlarının bu durumdan pektememnun Olmadığını ortaya çıkartıyor.

4. "Personeli, işlerini yapmaya isteklendirici-değerlendirmeler yapma" davranışına ilişkin olarak öğretim elemanlarının % 2.8 u "hiç", %1.9 si "az", %41.1 i "orta", % 37.4 ü "çok" ve %16.8 u "tam" derecede üniversite yöneticilerini yeterli bulduklarını belirtmişlerdir. Bu sonuca göre öğretmen elemanlarının çoğunlukla üniversite yöneticilerini "orta" derecede yeterli buldukları ortaya çıkmıştır.

Öğretim elemanlarının aynı soruya katılım derecelerinin aritmetik ortalamalarına bakıldığında üniversite yöneticileri 2.64 aritmetik ortalama ile "orta" derecede yeterli buldukları görülmektedir. Yöneticilerin "Personeli, işlerini yapmaya isteklendirici değerlendirmeleryapma" davranışına ilişkin yeterliliklerinin öğretim elemanlarının aritmetik ortalamalarına bakıldığında, ikinci sırada yer aldığı görülmektedir (Tablo 23).

Bu durum öğretim üyelerinin, yöneticileri "orta" derecede, yeterli bulduklarını göstermektedir. Böylece yöneticilerin bu konuyla ilgili daha dikkatli olmalarının gerektiği ortaya çıkmıştır.

5. "Eğitime yaptıkları özel katkıları, personeli değerlendirmede dikkate alma" davranışına ilişkin olarak öğretim elemanlarının % 2.8 u "hiç", % 5.6 u "az", %32.7 si "orta", % 39.3 si "çok" ve %19.6 u "tam" derecede üniversite yöneticilerini yeterli

bulduklarını belirtmişlerdir. Bu sonuca göre öğretmen elemanlarının çoğunlukla üniversite yöneticilerini "çok" derecede yeterli buldukları ortaya çıkmıştır.

Öğretim elemanlarının aynı soruya katılım derecelerinin aritmetik ortalamalarına bakıldığında üniversite yöneticileri 2.67 aritmetik ortalama ile "çok" derecede yeterli buldukları görülmektedir. Yöneticilerin "Eğitime yaptıkları özel katkıları, personeli değerlendirmede dikkate alma" davranışına ilişkin yeterliliklerinin öğretim elemanlarının aritmetik ortalamalarına bakıldığında, dördüncü sırada yer aldığı görülmektedir (Tablo 23).

Bu durum öğretim üyelerinin, yöneticileri "çok" derecede, yeterli bulduklarını göstermektedir.

6: "Personeli, aralarındaki ilişkiler yönünden değerlendirme" davranışına ilişkin olarak öğretim elemanlarının % 1.9 u "hiç", % 4,71 "az", %38.3 ı "orta", % 38.3 i "çok" ve %16.8 i "tam" derecede üniversite yöneticilerini yeterli bulduklarını belirtmişlerdir. Bu sonuca göre öğretmen elemanlarının çoğunlukla üniversite yöneticilerini "orta" ve "çok" derecede yeterli buldukları ortaya çıkmıştır.

Öğretim elemanlarının aynı soruya katılım derecelerinin aritmetik ortalamalarına bakıldığında üniversite yöneticileri 2.64 aritmetik ortalama ile "orta" ve "çok" derecede yeterli buldukları görülmektedir. Yöneticilerin "Personeli, aralarındaki ilişkiler yönünden değerlendirme" davranışına ilişkin yeterliliklerinin öğretim elemanlarının aritmetik ortalamalarına bakıldığında, ikincisi sırada yer aldığı görülmektedir (Tablo 23).

Bu durum öğretim üyelerinin, yöneticileri "orta" ve "çok" derecede, yeterli bulduklarını göstermektedir.

7. "Değerlendirme sonuçlarına göre eğitim öğretimde gördüğü eksikleri giderme" davranışına ilişkin olarak öğretim elemanlarının % 2.8 u "hiç", % 4.7 si "az", %36.4 ı "orta", % 42.1 si "çok" ve %14.0 si "tam" derecede üniversite yöneticilerini yeterli bulduklarını belirtmişlerdir. Bu sonuca göre öğretmen elemanlarının çoğunlukla üniversite yöneticilerini "çok" derecede yeterli buldukları ortaya çıkmıştır.

Öğretim elemanlarının aynı soruya katılım derecelerinin aritmetik ortalamalarına bakıldığında üniversite yöneticileri 2.60 aritmetik ortalama ile "çok" derecede yeterli buldukları görülmektedir. Yöneticilerin "Değerlendirme sonuçlarına göre eğitim öğretimde gördüğü eksikleri giderme" davranışına ilişkin yeterliliklerinin öğretim elemanlarının aritmetik ortalamalarına bakıldığında, üçüncü sırada yer aldığı görülmektedir (Tablo 23).

Bu durum öğretim üyelerinin, yöneticileri "çok" derecede, yeterli bulduklarını göstermektedir ve genel olarak astları tarafından başarılı oldukları görülmektedir.

Tablo 22' de görüldüğü gibi, "değerlendirme" süreci ile ilişkilendiren 7 davranış bakımından üniversite yöneticileri ile ilgili olarak, öğretim üyelerinin genel olarak ortalama %2.68 si "hiç", %4.94 sinin "az", %37.1 sinin "orta", %39.3 nin "çok" ve %14.9 smmda "tam" derecede yöneticilerini yeterli buldukları görülmektedir.' Bu sonuca göre öğretim üyeleri yöneticilerini %39.3 "çok" dereceyle başarılı bulmaktadır. Ancak %37.1 kesimde orta dereceyle bu süreci değerlendirmistir. Bu durumda öğretim elemanlarının bu konuyla ilgili daha yüksek bir performans beklentisi içinde oldukları ortaya çıkmıştır.

Öğretim elemanlarının üniversite yöneticilerinin yetenekleri hakkında değerlendirtne sürecindeki tüm sorular bakımından yapmış oldukları değerlendirmelerin tamamı aritmetik ortalamalar bakımından incelendiğinde, çoğunlukla maddelere "çok" kategorisinde değerlendirme yapıldığı ve aritmetik ortalamaların $X = 2.48$ ile $X = 2.67$ arasında değiştiği, genel ortalamasının ise $X = 2.59$ olduğu gözlenmektedir.

TABLO24

ÜNİVERSİTE YÖNETİCİLERİNİN YÖNETİM SÜREÇLERİNE İLİŞKİN UYUM
YETERLİLİKLERİ HAKKINDA GENEL ARİTMETİK ORTALAMALAR VE
YETERLİLİK SIRALANASI

N O	YÖNETİM SÜREÇLERİ	ORTALA MA (X)	KATILMA DERECESİ	SIRALAM ~
1	KARAR	2.68	ORTA	4
2	PLANLAMA	2.81	ÇOK	1
3	ÖRGÜTLEME	2.67	ÇOK	5
4	İLETİŞİM	2.79	ÇOK	2
5	ETKİ	2.68	ÇOK	4
6	EŞGÜDÜMLEME	2.69	ÇOK	3
7	DEĞERLENDİRME	2.59	ÇOK	7

Genel ortalamalara bakıldığında öğretimi elemanları karar süreci hariç diğer tüm süreçlerde yöneticilerini başarılı bulmaktadır. Böylece okulun iyi yöneticiler tarafından yönetildiği sonucunu ortaya koyabiliriz. Böylece yöneticiler ve öğretim elemanları arasında iyi bir iletişim ve güçlü bir yönetim ağının da mevcut olduğunu söyleyebiliriz.

TABLO 25

CİNSİYETE GÖRE BAĞIMSIZ T TEST SONUÇLARI (KARAR SÜRECİ)

		Varyansların eşitliği için Levene Testi		Ortalamaların eşitliği için t-testi						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tüiled)	Fark Ortalama	Std. Hata Farkı	Fark% 95 Güven Aralığı	
									Alt	üst
LS1	Eşit varyanslar kabul	.055	.815	-.671	105	.504	-.094	.140	-.372	.184
	Eşit varyanslar kazanmamış			-.671	99.049	.504	-.094	.140	-.372	.184
LS2	Eşit varyanslar kabul	1.993	.161	-1.516	105	.133	-.230	.152	-.531	.071
	Eşit varyanslar kazanmamış			-1.483	89.336	.142	-.230	.155	-.538	.078
LS3	Eşit varyanslar kabul	.518	.473	-.706	105	.482	-.118	.167	-.450	.213
	Eşit varyanslar kazanmamış			-.716	103.119	.476	-.118	.165	-.445	.209
LS4	Eşit varyanslar kabul	1.792	.184	-1.351	105	.180	-.251	.186	-.621	.118
	Eşit varyanslar kazanmamış			-1.331	92.743	.186	-.251	.189	-.627	.124
LS5	Eşit varyanslar kabul	.496	.483	-1.871	105	.064	-.327	.175	-.674	.020
	Eşit varyanslar kazanmamış			-1.867	98.253	.065	-.327	.175	-.675	.021
LS6	Eşit varyanslar kabul	3.420	.067	-.727	105	.469	-.131	.181	-.489	.227
	Eşit varyanslar kazanmamış			-.711	88.916	.479	-.131	.185	-.498	.236
LS7	Eşit varyanslar kabul	3.685	.058	-.990	105	.324	-.172	.174	-.516	.172
	Eşit varyanslar kazanmamış			-.966	88.022	.337	-.172	.178	-.526	.182

Yukarıdaki tablo 25 'de üniversite yöneticilerinin karar boyutu açısından yönetim süreçlerine ilişkin uyum yeterlilikleri hakkında cinsiyetlerine göre öğretim elemanlarının görüşlerinin bağımsız gruplar t testi sonucunda genel olarak sorularda $p > 0.05$ den büyük olduğundan bayan ve bay arasında verilen cevaplarda anlamlı bir fark olmadığı ortaya çıkmıştır. ($0.504 > 0.05$, $0.482 > 0.05$, $0.469 > 0.05$)

		Varyansların eşitliği için		Ortalamaların eşitliği için t-testi						
		Levene Testi		Ortalamaların eşitliği için t-testi						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Fark Ortalama	Std. Hata Farkı	Fark% 9.5 Güven Aralığı	
									Alt	üst
IIS1	Eşit varyanslar kabul	5.679	.0191	-2.5821	1051	.011	-.473	.1831	-.8361	-.110
	Eşit varyanslar kazanmamış			-2.496	83.072	.015	-.473	.189	-.849	-.096
IIS2	Eşit varyanslar kabul	3.058	.0831	-2.7391	105	.007	-.4471	.1631	-.7701	-.123
	Eşit varyanslar kazanmamış			-2.674	88.008	.0091	-.4471	.1671	-.7791	-.115
IIS3	Eşit varyanslar kabul	1.081	.301	-1.467	105	.145	-.297	.202	-.698	.104
	Eşit varyanslar kazanmamış			-1.448	93.471	.151	-.297	.205	-.704	.110
IIS4	Eşit varyanslar kabul	2.900	.092	-1.632	105	.106	-.271	.166	-.600	.0581
	Eşit varyanslar kazanmamış			-1.601	90.656	.113	-.271	.169	-.607	.065
IIS5	Eşit varyanslar kabul	3.969	.049	-.9821	1051	.328	-.154	.156	-.4641	.1561
	Eşit varyanslar kazanmamış			-.958	87.573	.341	-.1541	.1601	-.4721	.165
IIS6	Eşit varyanslar kabul	1.323	.253	-1.750	105	.083	-.317	.185	-.684	.049
	Eşit varyanslar kazanmamış			-1.720	91.296	.089	-.317	.185	-.684	.049
IIS7	Eşit varyanslar kabul	.464	.497	-1.227	105	.223	-.211	.172	-.552	.130
	Eşit varyanslar kazanmamış			-1.215	94.740	.228	-.211	.174	-.5561	.134

Yukarıdaki tablo 26;de üniversite yöneticilerinin planlama boyutu açısından yönetimin süreçlerine ilişkin uyum yeterlilikleri hakkında cinsiyetlerine göre öğretim elemanlarının görüşlerinin bağımsız gruplar t testi sonucunda genel olarak sorular $p > 0.05$ den büyük olduğundan bayan ve bay arasında verilen cevaplarda anlamlı bir fark olmadığı ortaya çıkmıştır.

TABLO 27

CİNSİYETE GÖRE BAĞIMSIZ T TEST SONUÇLARI (ÖRGÜTLEME SÜRECİ)

		Varyansların eşitliği için Levene		Ortalamaların eşitliği için t-testi						
		Tetli								
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Fark Ortalama	Std. Hata Farkı	Fark'ın 95 Güven Aralığı	
III.S1	Eşit varyanslar kabul	1.694	.196	-1.122	105	.264	-.177	.158	-.491	.136
	Eşit varyanslar kazanmamış			-1.101	90.445	.274	-.177	.161	-.497	.143
III.S2	Eşit varyanslar kabul	.360	.550	-1.470	105	.145	-.261	.177	-.612	.091
	Eşit varyanslar kazanmamış			-.1463	97.127	.147	-.261	.178	-.614	.093
III.S3	Eşit varyanslar kabul	4.943	.028	-1.330	105	.186	-.221	.166	-.550	.108
	Eşit varyanslar kazanmamış			-1.297	87.608	.198	-.221	.170	-.559	.117
III.S4	Eşit varyanslar kabul	2.512	.116	-2.126	105	.036	-.335	.157	-.647	-.022
	Eşit varyanslar kazanmamış			~2.083	90.127	.040	-.335	.161	-.654	-.016
III.S5	Eşit varyanslar kabul	1.179	.280	-.951	105	.344	-.180	.189	-.556	.196
	Eşit varyanslar kazanmamış			-.937	92.524	.351	-.180	.192	-.562	.202
III.S6	Eşit varyanslar kabul	.104	.748	-.820	105	.414	-.157	.192	-.537	.223
	Eşit varyanslar kazanmamış			-.820	98.888	.414	-.157	.192	-.537	.223
III.S7	Eşit varyanslar kabul	.848	.359	.352	105	.726	.069	.195	-.319	.456
	Eşit varyanslar kazanmamış			.354	101.005	.724	.069	.194	-.317	.454

Yukarıdaki tablo 27'de üniversite yöneticilerinin örgütlenme boyutu açısından yönetim süreçlerine ilişkin uyum yeterlilikleri hakkında cinsiyetlerine göre öğretim elemanlarının görüşlerinin bağımsız gruplar t testi sonucunda genel olarak sorular $p > 0.05$ den büyük olduğundan bayan ve bay arasında verilen cevaplarda anlamlı bir fark olmadığı ortaya çıkmıştır. ($0.264 > 0.05$, $0.145 > 0.05$, $0.726 > 0.05$)

CİNSİYETE GÖRE BAĞIMSIZ T TEST SONUÇLARI (İLETİŞİM SÜRECİ)

		Varyansların eşitliği için Levene		Ortalamaların eşitliği için t-testi						
		Testi								
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Fark Ortalama	Std.Hata Farkı	Fark% 95 Güven Aralığı	
IV.S1	Eşit varyanslar kabul	.020	.888	-.571	105	.5691	-.1091	.1911	-.4871	.269
	Eşit varyanslar kazanmamış			-.569	97.540	.5701	-.1091	.1911	-.4881	.271
IV.S2	Eşit varyanslar kabul	.011	.918	-.951	105	.3441	-.1631	.1721	-.5041	.177
	Eşit varyanslar kazanmamış			-.951	99.200	.3441	-.1631	.1721	-.5041	.177
IV.S3	Eşit varyanslar kabul	1.148	.287	-1.515	105	.1331	-.3051	.2011	-.7041	.0941
	Eşit varyanslar kazanmamış			-1.477	87.501	.1431	-.3051	.2071	-.7151	.105
IV.S4	Eşit varyanslar kabul	.003	.955	-.085	105	.9321	-.0161	.1831	-.3791	.348
	Eşit varyanslar kazanmamış			-.085	99.675	.9321	-.0161	.1831	-.3781	.347
IV.S5	Eşit varyanslar kabul	.461	.499	-.701	105	.4851	-.1221	.1741	-.4671	.223
	Eşit varyanslar kazanmamış			-.696	96.369	.4881	-.1221	.1751	-.4701	.226
IV.S6	Eşit varyanslar kabul	.985	.323	-.791	105	.4311	-.1391	.1751	-.4861	.209
	Eşit varyanslar kazanmamış			-.773	89.218	.4411	-.1391	.1791	-.4951	.218
IV.S7	Eşit varyanslar kabul	2.779	.098	-1.048	105	.2971	-.1841	.1761	-.5321	.164
	Eşit varyanslar kazanmamış			-1.022	87.263	.3101	-.1841	.1801	-.5421	.1741

Yukarıdaki tablo 28'de üniversite yöneticilerinin örgütlenme boyutu açısından yönetim süreçlerine ilişkin uyum yeterlilikleri hakkında cinsiyetlerine göre öğretmen elemanlarının görüşlerinin bağımsız gruplar t testi sonucunda genel olarak sorular $p > 0.05$ den büyük olduğundan bayan ve bay arasında verilen cevaplarda anlamlı bir fark olmadığı ortaya çıkmıştır ($0.569 > 0.05$, $0.344 > 0.05$, $0.932 > 0.05$)

TABLO 29

CİNSİYETE GÖRE BAĞIMSIZ T TEST SONUÇLARI (ETKİ SÜRECİ)

		Varyansların eşitliği için Levene		Ortalamalar eşitliği için t-testi						
		Testi								
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Fark Ortalama	Std. Hata Farkı	Fark% 95 Güven Aralığı	
									Alt	Üst
N".SI	Eşit varyanslar kabul	6.857	.010	-7.76	105	.445	-.132	.172	-.473	.210
	Eşit varyanslar kazanmamış			-7.76	80.029	.464	-.132	.179	-.489	.225
V.S2	Eşit varyanslar kabul	1.352	.248	-10.460	105	.147	-.284	.194	-.669	.102
	Eşit varyanslar kazanmamış			-1.429	89.251	.157	-.284	.199	-.678	.111
V.S3	Eşit varyanslar kabul	.054	.817	-1.314	105	.192	-.258	.196	-.647	.131
	Eşit varyanslar kazanmamış			-1.306	96.311	.195	-.258	.197	-.650	.134
V.S4	Eşit varyanslar kabul	1.137	.289	-.272	105	.786	-.047	.172	-.388	.295
	Eşit varyanslar kazanmamış			-.269	94.357	.789	-.047	.174	-.392	.299
V.S5	Eşit varyanslar kabul	.821	.367	-1.020	105	.310	-.192	.188	-.566	.181
	Eşit varyanslar kazanmamış			-1.004	92.018	.318	-.192	.191	-.572	.188
V.S6	Eşit varyanslar kabul	.342	.560	-1.945	105	.054	-.353	.182	-.713	.007
	Eşit varyanslar kazanmamış			-1.926	94.889	.057	-.353	.183	-.717	.011
V.S7	Eşit varyanslar kabul	.304	.582	-1.556	105	.123	-.296	.190	-.673	.081
	Eşit varyanslar kazanmamış			-1.543	95.384	.126	-.296	.192	-.676	.085

Yukarıdaki tablo 29'de üniversite yöneticilerinin etki boyutu açısından yönetim süreçlerine ilişkin uyum yeterlilikleri hakkında cinsiyetlerine göre öğretim elemanlarının görüşlerinin bağımsız gruplar t testi sonucunda genel olarak sorular $p > 0.05$ den büyük olduğundan bayan ve bay arasında verilen cevaplarda anlamlı bir fark olmadığı ortaya çıkmıştır;

TABLO 30

CİNSİYETE GÖRE BAĞIMSIZ T TEST SONUÇLARI (EŞGÜDÜMLEME SÜRECİ)

		Varyanslann eşitliği için		Ortalamalareşitliği için t-testi						
		Levene Testi		Fark% 95 Güven Aralığı						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Fark Ortalama	Std. HataFarkı	Alt	üst
VI.S1	Eşit varyanslarkabul	1.920	.169	-2.875	105	.005	-.429	.149	-.725	-.133
	Eşit varyanslarkazanmamış			-2.848	95.171	.005	-.429	.151	-.728	-.130
VI.S2	Eşit varyanslarkabul	1.401	.239	-1.470	105	.145	-.277	.189	-.651	.097
	Eşit varyanslarkazanmamış			-1.453	94.160	.150	-.277	.191	-.656	.102
VI.S3	Eşit varyanslarkabul	.284	.595	-.483	105	.630	-.092	.191	-.471	.286
	Eşit varyanslarkazanmamış			-.481	97.696	.631	-.092	.191	-.472	.288
VI.S4	Eşit varyanslarkabul	.906	.343	-.831	105	.408	-.161	.193	-.544	.223
	Eşit varyanslarkazanmamış			-.822	94.567	.413	-.161	.195	-.548	.227
VI.S5	Eşit varyanslarkabul	.671	.415	-.606	105	.546	-.113	.187	-.485	.258
	Eşit varyanslarkazanmamış			-.617	103.973	.538	-.113	.184	-.478	.251
VI.S6	Eşit varyanslarkabul	.723	.397	-.525	105	.600	-.095	.181	-.454	.264
	Eşit varyanslarkazanmamış			-.518	93.010	.606	-.095	.183	-.459	.269
VI.S7	Eşit varyanslarkabul	7.050	.009	-.489	105	.626	-.095	.194	-.481	.290
	Eşit varyanslarkazanmamış			-.472	82.806	.638	-.095	.201	-.495	.305

Yukarıdaki tablo 3Q'de üniversite yöneticilerinin eşgüdümleme boyutu açısından yönetim süreçlerine ilişkin uyum yeterlilikleri hakkında cinsiyetlerine göre öğretimin değerlendirilmesinin görüşlerinin bağımsız gruplar t testi sonucunda genel olarak sorular $p > 0.05$ den büyük olduğundan bayan ve bay arasında verilen cevaplarda anlamlı bir fark olmadığı ortaya çıkmıştır.

TABLO 31

CİNSİYETE GÖRE BAĞIMSIZ T TEST SONUÇLARI (DEĞERLENDİRÖE SÜRECİ)

	Varyansların eşitliği için Levene Testi		Ortalamaların eşitliği için t-testi						
	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Fark Ortalama	Std. Hata Farkı	Fark% 95 Güven Aralığı	
								Alt	üst
VLS1 Eşit varyanslar kabul	1.920	.169	-2.875	105	.005	-.429	.149	-.725	-.133
			-2.848	95.171	.005	-.429	.151	-.728	-.130
VLS2 Eşit varyanslar kabul	1.401	.239	-1.470	105	.145	-.277	.189	-.651	.091
			-1.453	94.160	.150	-.277	.191	-.656	.102
VLS3 Eşit varyanslar kabul	.284	.595	-.483	105	.630	-.092	.191	-.471	.286
			-.481	97.696	.631	-.092	.191	-.472	.288
VLS4 Eşit varyanslar kabul	.906	.343	-.831	105	.408	-.161	.193	-.544	.223
			-.822	94.567	.413	-.161	.195	-.548	.227
VLS5 Eşit varyanslar kabul	.671	.415	-.606	105	.546	-.113	.187	-.485	.258
			-.617	103.973	.538	-.113	.184	-.478	.251
VLS6 Eşit varyanslar kabul	.723	.397	-.525	105	.600	-.095	.181	-.454	.264
			-.518	93.010	.606	-.095	.183	-.459	.269
VLS7 Eşit varyanslar kabul	7.050	.009	-.489	105	.626	-.095	.194	-.481	.290
			-.472	82.806	.638	-.095	.201	-.495	.305

Yukarıdaki tablo 31'de üniversite yöneticilerinin eşgüdümleme boyutu açısından yönetim süreçlerine ilişkin uyum yeterlilikleri hakkında cinsiyetlerine göre öğretim elemanlarının görüşlerinin bağımsız gruplar t testi sonucunda genel olarak sorular $p > 0.05$ den büyük olduğundan bayan ve bay arasında verilen cevaplarda anlamlı bir fark olmadığı ortaya çıkmıştır.

6. SONUÇ VE TARTIŞMA

Bu bölümde araştırmanın amaçları doğrultusunda elde edilen sonuçlar ve yorumlara yer verilmiştir. Alt amaçlarda yer alan her bir soruya ilişkin bulgular bu bölümde tek tek ele alınmış ve yorumlanmıştır.

Buna göre önce araştırmanın birinci problem olan Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti'ndeki Yakın Doğu Üniversitesi bünyesindeki fakülte Yöneticilerinin Koordinasyon düzeyleri ve yönetim süreçlerine uyabilme açısından yeterliliği, daha sonra araştırmanın birinci alt problemi olan Fakülte yöneticileri; Karar, Planlama, örgütlenme, İletişim, Etki, Eğitim ve Değerlendirme süreçlerine ne derecede yeterlilikleri incelenmiş ve yorumlanmıştır.

Alt problemle cevap aranırken, bu problemde yer alan yönetim Süreçleri başlıkları altında, bu süreçlere ilişkilendirilen sorular (ankette her süreçte 7 husus yada davranış) sıra ile ele alınmıştır. Daha sonra yönetici davranışlarının ilgili süreç bakımından toplu olarak ele alınarak, sürece ilişkin yeterlilikleri hakkında yöneticilerin ne derece yeterli oldukları fakülte öğretim üyelerini açısından saptanmaya çalışılmış ve yorumlanmıştır. Öğretmen görüşlerine ilişkin aritmetik ortalama (X), standart sapma (ss) puanları hesaplanarak tablolar halinde verilmiştir.

Birinci problem üzerine yapılan anket verilerine bakıldığında da toplanan sonuç ve bulgular aşağıdaki gibidir.

1. Yöneticiler üzerine yapılan birinci anketimizin toplam anket sayısı 60 olup, geriye dönen anket sayımız ise 56'dır. Yeriye baktığımızda 56 anketimizin bize dönüşü %50 (28) Bayan, %50 (28) Bay olarak ortaya çıkmıştır.
 - a. Bu anketin ikinci kısmında sorulan ise yaşlarına bakılmıştır//63.3 oranıyla yöneticilerimizin yaşlarının Aralığı 36-45 olduğu ortaya çıkmıştır.
 - b. Diğer bir baktığımız parametre ise yöneticilerimizin medeni hali çıkan analiz sonuçlarına göre, %92,1 evli oldukları ortaya çıkmıştır.
 - c. Yöneticilerimizin anketler sonucunda %100 oranıyla doktora mezunu oldukları ortaya çıkmıştır.
 - d. Yöneticilerin mesleki deneyimlerine baktığımızda çıkan sonuçlara göre, %64,3 oranıyla yöneticilerimizin 11 - 15 yıllık deneyime sahip oldukları ortaya çıkmıştır.
 - e. Yöneticilerimizin yapılan anket verilerine göre mesleki hayatları boyunca almış oldukları eğitim yönetimi kursu oranı %48,2'sinin 3-4 kurs, %50'sinin ise 5 'den fazla kurs aldığı ortaya çıkmıştır.

Yöneticilere sorulan (10) adet sorunun verileri neticesiyle ortalamasına bakılarak yapılmıştır.

- a. "Okul yönetimiyle ilgili kararlar verirken üst-ast arasında ne derece uzlaştırıcı rol oynuyor"

Sorusuna anketimizde verilen cevaplarına bakıldığında 48 kişinin (%87,7) oranıyla yöneticileri başardı bulmuşlardır.

b. "Okul yönetimiyle ilgili kararları uygularken etkilenecek olanların (öğretim kadrosu) görüşlerine ne derece değer veriyorsunuz "

Sorusuna, 45 kişinin (%80,4) gibi bir ortalama ile okul yöneticilerinin alan uygunluk düzeylerini (çok) başarılı bulduklarını göstermektedir.

c. "Okul yönetimiyle ilgili kararları uygularken ne derece tarafsız kalabiliyorsunuz"

Sorusuna 38 kişinin (%67,9) oranıyla okul yöneticilerinin alan uygunluk düzeylerini (çok) başarılı bulduklarını göstermektedir.

d. "Okul yönetimiyle ilgili kararları verirken ya da uygularken karşılaştığınız problemlere ne derece pratik ve tarafsız çözümler bulabiliyorsunuz"

Sorusuna 35 kişide (%65,5)'nin okul yöneticilerinin alan uygunluk düzeylerini (çok) başarılı bulduklarını göstermektedir.

e. "Topluluğun kalkınmasında okul yöneticisi olarak size düşeni ne derece yerine getirebiliyorsunuz"

Sorusuna 37 kişinin (%66,1) oranıyla buna göre okul yöneticilerinin alan uygunluk düzeylerini (çok) başarılı bulduklarını göstermektedir.

f. "Okulunuzdaki görevli personeli, statü ve rollerini ne derece belirleyebiliyorsunuz"

Sorusuna 37 kişiden alınan veriler neticesinde (%66,1) oranıyla buna göre okul yöneticilerinin alan uygunluk düzeylerini (çok) başarılı bulduklarını göstermektedir.

g. "Okulunuzdaki grupların özelliklerinden doğabilecek davranışları önceden ne derece tahmin edebiliyorsunuz"

Sorusuna 37 kişinin verdiği cevaplar sonucunda (%66,1) oranıyla buna göre okul yöneticilerinin alan uygunluk düzeylerini (çok) başarılı bulduklarını göstermektedir.

h. "Okulunuzdaki Eğitim-Öğretim çalışmalarında çevre imkanlarından ne derece yararlanabiliyorsunuz"

Sorusuna 39 kişiden alınan veriler neticesinde (%69,6)'sının buna göre okul yöneticilerinin alan uygunluk düzeylerini (çok) başarılı bulduklarını göstermektedir.

i. "Üst makamların istemlerini ve emirlerini, ilgili birimlere zamanında ulaştırmada üzerinize düşen görevleri ne derece de yerine getirebiliyorsunuz"

Sorusuna 32 kişiden alınan cevaplar neticesinde (%57,1)'sinin buna göre okul yöneticilerinin alan uygunluk düzeylerini (çok) başarılı bulduklarını göstermektedir.

j. "Okul yönetiminde yasaların verdiği yetkiyi ne ölçüde kullanabiliyorsunuz"

Sorusuna 34 kişinin verdiği cevaplar neticesinde (%60,7)'nin buna göre okul yöneticilerinin alan uygunluk düzeylerini (çok) başarılı bulduklarını göstermektedir.

Anket Verilerinin Sonuçları Ve Yorumları

1. Yöneticiler üzerine yapılan birinci anketimizin toplam anket sayısı 120 olup, geriye dönen anket sayımız ise 107'dir. Verilere baktığımızda 107 anketimizin bize dönüşü %56,1 (60) Bayan, %47 (47) Bay olarak ortaya çıkmıştır.

Üniversite Yöneticilerinin "karar" Boyutu Açısından Yönetim Süreçlerine İlişkin Uyum Yeterlilikleri Hakkında Öğretmen Gövüşleri

1. "Eğitim öğretimi eng'ltlleyen problemi zamanında hissetme"

Sonuç verilerine bakıldığında çıkan veriler neticesinde üniversite yöneticilerinin 44,9'u (orta) %43,9'u da (çok) cevabını vererek verileri oluşturmuştur bu ölçümlere bakıldığında iki ye'bölünen bir grup oluştuğu ortada bu verilere bakıldığında çıkan sonuçlarda yöneticilerin yeterlilik oranlarının tartışıldığını göstermektedir.

Öğretim elemanlarının aynı soruya katılım derecelerinin aritmetik ortalamalarına bakıldığında ililivetsite yöneticileri 2.54 aritmetik ortalama ile "orta" derecede yeterli buldukları görülmektedir. Yöneticilerin "Eğitim öğretimi engelleyen problemi zamanında hissetme" davranışına ilişkin yeterliliklerinin Öğretim elamanlarının aritmetik ortalamalarına bakıldığında, altıncı sırada yer aldığı görülmektedir.

(Deliceirmak :2005) a ait "İlkokul yöneticilerinin Yönetim Süreçlerine İlişkin Yeterlilikleri" adlı çalışma, yukarıdaki parametreye sorulan ve alınan cevaplar neticesinde çıkan analiz sonuçlarına baktığımızda %35,7'si "orta" 23,6'si "çok" derecede başarılı görülmüştür.

2. "Problemin açıkçq anlaşılma%Jilnesi için Yf!terli. "Nilgi topfawa",

Sonuç verilerine bakıldığında çıkan veriler neticesinde %31,8'u (orta) %50,5'u da (çok) cevabını vererek verileri oluşturmuştur bu ölçümlere bakıldığında iki ye bölünen bir grup oluştuğu ortada bu verilere bakıldığında çıkan sonuçlarda yöneticilerin yeterlilik oranlarının başarılı bulunduğunu göstermektedir.

Öğretim elemanlarının aynı soruya katılım derecelerinin aritmetik ortalamalarına bakıldığında üniversite yöneticileri 2.68 aritmetik ortalama ile "çok" derecede yeterli buldukları görülmektedir. Yöneticilerin "Problemin açıkça anlaşılabilmesi için yeterli bilgi toplama" davranışına ilişkin yeterliliklerinin öğretim elamanlarının aritmetik ortalamalarına bakıldığında, üçüncü sırada yer aldığı görülmektedir.

(Deliceirmak :2005) a ait "İlkokul yöneticilerinin Yönetim Süreçlerine İlişkin Yeterlilikleri" adlı çalışma, yukarıdaki parametreye sorulan ve alınan cevaplar neticesinde çıkan analiz sonuçlarına baktığımızda %38,9'si "orta" 21,4'si "çok" derecede başarılı görülmüştür.

3. "Toplanan bilgileri yorumlayarak problemle ilgili olanları seçme"

Sonuç verilerine bakıldığında çıkan veriler neticesinde %31,1'u (orta) %42,1'u da (çok) cevabını vererek verileri oluşturmuştur bu ölçümlere bakıldığında iki ye bölünen bir grup olduğu ortada bu verilere bakıldığında çıkan sonuçlarda yöneticilerin yeterlilik oranlarını tartışıldığını göstermektedir. Bu sonuca göre, üniversite yöneticilerinin "orta" ve "çok" derecede yeterli buldukları anlaşılmaktadır.

Öğretim elemanlarının aynı soruya katılım derecelerinin aritmetik ortalamalarına bakıldığında üniversite yöneticileri 2.60 aritmetik ortalama ile "çok" derecede yeterli buldukları görülmektedir. Yöneticilerin "Toplanan bilgileri yorumlayarak problemle ilgili olanları seçme" davranışına ilişkin yeterliliklerinin öğretim elemanlarının aritmetik ortalamalarına bakıldığında, beşinci sırada yer aldığı görülmektedir

(Deliceirmak :2005) ait "İlkokul yöneticilerinin Yönetim Süreçlerine İlişkin Yeterlilikleri" adlı çalışma, yukarıdaki parametreye sorulan ve alınan cevaplar neticesinde çıkan analiz sonuçlarına baktığımızda %41.4'si "orta" 25'i "çok" derecede başarılı görülmüştür.

4. "Problemle ilgili alternatif çözümler üreterek sonuçlarını tahmin etme"

Sonuç verilerine bakıldığında çıkan veriler neticesinde %28,0'u (orta) %39,3'u da (çok) %15,9 u "tam" derecede üniversite yöneticilerini yeterli buldukları belirtmişlerdir. Bu sonuca göre öğretmen elemanlarının çoğunlukla üniversite yöneticilerini "çok" derecede yeterli buldukları ortaya çıkmıştır.

Öğretim elemanlarının aynı soruya katılım derecelerinin aritmetik ortalamalarına bakıldığında, üniversite yöneticileri 2.67 aritmetik ortalama ile "çok" derecede yeterli buldukları görülmektedir. Yöneticilerin "Problemle ilgili, alternatif çözümler üreterek sonuçlarını tahmin etme" davranışına ilişkin yeterliliklerinin öğretim elemanlarının aritmetik ortalamalarına bakıldığında, dördüncü sırada yer aldığı görülmektedir.

(Deliceirmak :2005) ait "İlkokul yöneticilerinin Yönetim Süreçlerine İlişkin Yeterlilikleri" adlı çalışma, yukarıdaki parametreye sorulan ve alınan cevaplar neticesinde çıkan analiz sonuçlarına baktığımızda %41.4'si "orta", %25'i "çok" derecede başarılı görülmüştür.

5. "Probleme ilişkin en uygun çözüm yolunu seçme"

Sonuç verilerine bakıldığında çıkan veriler neticesinde %26,2 si "orta", % 47,7 si "çok" ve %15,9 u "tam" derecede üniversite yöneticilerini yeterli bulduklarını belirtmişlerdir. 13ü sonuca göre öğretmen elemanlarının çoğunlukla üniversite yöneticilerini "çok" derecede yeterli buldukları ortaya çıkmıştır.

Öğretim elemanlarının aynı soruya katılım derecelerinin aritmetik ortalamalarına bakıldığında üniversite yöneticileri 2.67 aritmetik ortalama ile "çok" derecede yeterli buldukları görülmektedir. Yöneticilerin "Probleme ilgili alternatif çözümler üreterek sonuçlarını tahmin etme" davranışına ilişkin yeterliliklerinin öğretmen elemanlarının aritmetik ortalamalarına bakıldığında, dördüncü sırada yer aldığı görülmektedir.

(Deliceirmak :2005) ait "İlkokul yöneticilerinin Yönetim Süreçlerine İlişkin Yeterlilikleri" adlı çalışma, yukarıdaki parametreye sorulan ve alınan cevaplar neticesinde çıkan analiz sonuçlarına baktığımızda %32.2'si "orta", % 25'i "çok" derecede başarılı görülmüştür.

6. "Çözüm yolunu uygulamaya geçirme"

Sonuç verilerine bakıldığında çıkan veriler neticesinde %28,0 ı "orta", % 40,2 si "çok" ve %23,4 ü "tam" derecede üniversite yöneticilerini yeterli bulduklarını belirtmişlerdir, Bu sonuca göre öğretmen elemanlarının çoğunlukla üniversite yöneticilerini "çok" derecede yeterlibuldukları ortaya çıkmıştır.

Öğretim elemanların aynı soruya katılım derecelerinin aritmetik ortalamalarına bakıldığında üniversite yöneticileri 2.78 aritmetik ortalama ile "çok" derecede yeterli buldukları görülmektedir. Yöneticilerin "Probleme ilgili alternatif çözümler üreterek sonuçlarını tahmin etme" davranışına ilişkin yeterliliklerinin öğretmen elemanlarının aritmetik ortalamalarına bakıldığında, ikinci sırada yer aldığı görülmektedir.

(Deliceirmak :2005) ait "İlkokul yöneticilerinin Yönetim Süreçlerine İlişkin Yeterlilikleri" adlı çalışına, yukarıdaki parametreye sorulan ve alınan cevaplar neticesinde çıkan analiz sonuçlarına baktığımızda %36.1 'si "orta", % 24.6'si "çok" derecede başarılı görülmüştür.

7. "Uygulama çözüm yolundan elde edilen sonuçları değerlendirme"

Sonuç verilerine bakıldığında çıkan veriler neticesinde %28,0 ı "orta", % 40,2 si "çok" ve %25,4 ü "tam" derecede üniversite yöneticilerini yeterli bulduklarını belirtmişlerdir. Bu sonuca göre öğretmen elemanlarının çoğunlukla üniversite yöneticilerini "çok" dercede yeterli buldukları ortaya çıkmıştır.

Öğretim elemanlarının aynı soruya katılım derecelerinin aritmetik ortalamalarına bakıldığında üniversite yöneticileri 2.84 aritmetik ortalama ile "çok" derecede yeterli buldukları görülmektedir. Yöneticilerin "Probleme ilgili alternatif çözümler üreterek

sonuçlarını tahmin etme" davranışına ilişkin yeterliliklerinin öğretim elamanlarının aritmetik ortalamalarına bakıldığında, birinci sırada yer aldığı görülmektedir.

Bu durum akademik personelin, yöneticileri "çok" derecede, yeterli bulduklarını göstermektedir ve genel olarak akademik personel tarafından başarılı oldukları görülmektedir. , "karar" süreci ile ilişkilendiren 7 davranış bakımından üniversite yöneticileri ile ilgili olarak, öğretim görevlilerinin genel olarak ortalama %0.82 si "hiç", %7.08 sinin "az", %3.57 sinin "orta", %43.41 'nin "çok" ve %16.96 sininde "tam" derecede yöneticilerini yeterli buldukları görülmektedir. Bu sonuca göre öğretim üyeleri yöneticilerini %43.41 "çok" dereceyle başarılı bulmaktadır.

1. ... (Deliceirmak: 2005) ait "İlkokul yöneticilerinin Yönetim Süreçlerine İlişkin Yeterlilikleri" adlı çalışma; yukarıdaki parametreye sorulan ve alınan cevaplar neticesinde çıkan analiz sonuçlarına baktığımızda %29.9'si "orta", % 23.9'u "çok" derecede başarılı görülmüştür.

Üniversite Yöneticilerinin ". plaulama" Boyutu Açısından Yönetim Süreçlerine İlişkin Uyum Yeterlilikleri Hakkında Öğretmen Görüşleri

1. "Planlı çalışmayı ilke edinmiş olma"

Sonuç verilerine bakıldığında çıkan veriler neticesinde", %31,8 u "orta", % 36,4 u "çok" ve %25,2 i "tam" derecede üniversite yöneticilerini yeterli bulduklarını belirtmişlerdir. Bu sonuca göre öğretmen elemanlarının çoğunlukla üniversite yöneticilerini "çok" derecede yeterli buldukları ortaya çıkmıştır.

Öğretim elemanlarının aynı soruya katılım derecelerinin aritmetik ortalamalarına bakıldığında üniversite yöneticileri 2.78 aritmetik ortalama ile "çok" derecede yeterli buldukları görülmektedir..Yöneticilerin "Planlı çalışmayı ilke edinmiş olma" davranışına ilişkin yeterliliklerinin öğretmen; elemanlarının aritmetik ortalamalarına bakıldığında, beşinci sırada yer aldığı görülmektedir.

(Deliceirmak: 2005) ait "İlkokul yöneticilerinin Yönetim Süreçlerine İlişkin Yeterlilikleri" adlı çalışma, yukarıdaki parametreye sorulan ve alınan cevaplar neticesinde çıkan analiz sonuçlarına baktığımızda %32.2'si "orta", % 24.6'sı "çok" derecede başarılı görülmüştür.

2. "Planları amaçlar doğrultusunda hazırlama"

Sonuç verilerine bakıldığında çıkan veriler neticesinde %26.2 si "orta", % 50.5 i "çok" ve % 18.7 si "tam" derecede üniversite yöneticilerini yeterli bulduklarını belirtmişlerdir. Bu sonuca göre öğretmen elemanlarının çoğunlukla üniversite yöneticilerini "çok" derecede yeterli buldukları ortaya çıkmıştır.

Öğretim elemanlarının aynı soruya katılım derecelerinin aritmetik ortalamalarına bakıldığında üniversite yöneticileri 2.80 aritmetik ortalama ile "çok" derecede yeterli buldukları görülmektedir. Yöneticilerin "Planları amaçlar doğrultusunda hazırlama"

davranışına ilişkin yeterliliklerinin öğretimi elemanlarının aritmetik ortalamalarına bakıldığında, dördüncü sırada yer aldığı görülmektedir.

(Deliceirmak: 2005) ait "İlkokul yöneticilerinin Yönetim Süreçlerine İlişkin Yeterlilikleri" adlı çalışma, yukarıdaki parametreye sorulan ve alınan cevaplar neticesinde çıkan analiz sonuçlarına baktığımızda %34.3'si "orta", % 25.4'ü "çok" derecede yeterli bulundukları görülmüştür.

3. "Planları amaçlar doğrultusunda hazırlama"

Sonuç verilerine bakıldığında çıkan veriler neticesinde %24.3 u "orta", % 39.3 i "çok" ve % 24.3. u "tam" derecede üniversite yöneticilerini yeterli bulduklarını belirtmişlerdir. Bu sonuca göre öğretmen elemanlarının çoğunlukla üniversite yöneticilerini "çok" derecede yeterli buldukları ortaya çıkmıştır,

Öğretim elemanlarının aynı soruya katılım derecelerinin aritmetik ortalamalarına bakıldığında üniversite yöneticileri 2.72 aritmetik ortalama ile "çok" derecede yeterli buldukları görülmektedir. Yöneticilerin "Planlama yaparken personelin görüşlerini alma" davranışına ilişkin yeterliliklerinin öğretim elemanlarının aritmetik ortalamalarına bakıldığında, yedinci sırada yer aldığı görülmektedir.

(Deliceirmak: 2005) ait "İlkokul yöneticilerinin Yönetim Süreçlerine İlişkin Yeterlilikleri" adlı çalışma, yukarıdaki parametreye sorulan ve alınan cevaplar neticesinde çıkan analiz sonuçlarına baktığımızda %30.7'si "orta", % 25.7'si "çok" derecede yeterli bulundukları görülmüştür.

4. "Okulu etkileyen çevre faktörlerinin okul amaçlarının gerçekleşmesine katkı derecelerini belirleme"

Sonuç verilerine bakıldığında çıkan veriler neticesinde" %27.1 i "orta", % 39.3 u "çok" ve %24.3 u "tam" derecede üniversite yöneticilerini yeterli bulduklarını belirtmişlerdir. Bu sonuca göre öğretmen elemanlarının çoğunlukla üniversite yöneticilerini "çok" derecede yeterli buldukları ortaya çıkmıştır.

Öğretim elemanlarının aynı soruya katılım derecelerinin aritmetik ortalamalarına bakıldığında üniversite yöneticileri 2.75 aritmetik ortalama ile «çok" derecede yeterli buldukları görülmektedir. Yöneticilerin "Okulu etkileyen çevre faktörlerinin, okul amaçlarının gerçekleşmesine katkı derecelerini belirleme." davranışına ilişkin yeterliliklerinin öğretim elemanlarının aritmetik ortalamalarına bakıldığında, altıncı sırada yer aldığı görülmektedir.

(Deliceirmak: 2005) ait "İlkokul yöneticilerinin Yönetim Süreçlerine İlişkin Yeterlilikleri" adlı çalışma, yukarıdaki parametreye sorulan ve alınan cevaplar neticesinde çıkan analiz sonuçlarına baktığımızda %30.4'ü "orta", % 27.1'i "çok" derecede yeterli bulundukları görülmüştür.

5. "Planların uygulanmasını kontrol etme"

Sonuç verilerine bakıldığında çıkan veriler neticesinde %22.4'ü "orta", % 49.5'i "çok" ve %23.4'u "tam" derecede üniversite yöneticilerini yeterli bulduklarını belirtmişlerdir. Bu sonuca göre öğretmen elemanlarının çoğunlukla üniversite yöneticilerini "çok" derecede yeterli buldukları ortaya çıkmıştır.

Öğretim elemanlarının aynı soruya katılım derecelerinin aritmetik ortalamalarına bakıldığında üniversite yöneticileri 2.92 aritmetik ortalama ile "çok" derecede yeterli buldukları görülmektedir. Yöneticilerin "Planların uygulanmasını kontrol etme" davranışına ilişkin yeterliliklerinin öğretim elemanlarının aritmetik ortalamalarına bakıldığında, **üçüncü** sırada yer aldığı görülmektedir.

(Deliceirmak; 2005) ait "İlkokul yöneticilerinin Yönetim Süreçlerine İlişkin Yeterlilikleri" adlı çalışma, yukarıdaki parametreye sorulan ve alınan cevaplar neticesinde çıkan analiz sonuçlarını baktığımızda %30.4'ü "orta", % 28.2'si "çok" derecede yeterli bulundukları görülmüştür.

6. "Gerekçinde planlarında değişiklik yapma"

Sonuç verilerine bakıldığında çıkan veriler neticesinde %24.3'ü "orta", % 49.5'i "çok" ve %23.4'u "tam" derecede üniversite yöneticilerini yeterli bulduklarını belirtmişlerdir. Bu sonuca göre öğretmen elemanlarının çoğunlukla üniversite yöneticilerini "çok" derecede yeterli buldukları ortaya çıkmıştır.

Öğretim elemanlarının aynı soruya katılım derecelerinin aritmetik ortalamalarına bakıldığında üniversite yöneticileri 2.94 aritmetik ortalama ile "çok" derecede yeterli buldukları görülmektedir. Yöneticilerin "Gerekçinde planlarında değişiklik yapma" davranışına ilişkin yeterliliklerinin öğretim elemanlarının aritmetik ortalamalarına bakıldığında, ikinci sırada yer aldığı görülmektedir.

(Deliceirmak; 2005) ait "İlkokul yöneticilerinin Yönetim Süreçlerine İlişkin Yeterlilikleri" adlı çalışma, yukarıdaki parametreye sorulan ve alınan cevaplar neticesinde çıkan analiz sonuçlarına baktığımızda %30.4'ü "orta", % 27.5'i "çok" derecede yeterli bulundukları görülmüştür.

7. "Planlanan çalışmalar belirlenen süre içinde bitirme"

Sonuç verilerine bakıldığında çıkan veriler neticesinde, % 45,8 si "çok" ve %29,9 si "tam" derecede üniversite yöneticilerini yeterli bulduklarını belirtmişlerdir. Bu sonuca göre öğretmen elemanlarının çoğunlukla üniversite yöneticilerini "çok" derecede yeterli buldukları ortaya çıkmıştır.

Öğretim elemanlarının aynı soruya katılım derecelerinin aritmetik ortalamalarına bakıldığında üniversite yöneticileri 2.99 aritmetik ortalama ile "çok" derecede yeterli buldukları görülmektedir. Yöneticilerin "Planlanan çalışmaları belirlenen süre içinde bitirme"

davranışına ilişkin yeterliliklerinin öğretim elamanlarının aritmetik ortalamalarına bakıldığında, birinci sırada yer aldığı görülmektedir.

(Deliceirmak: 2005) ait "İlkokul yöneticilerinin Yönetim Süreçlerine İlişkin Yeterlilikleri" adlı çalışma, yukarıdaki parametreye sorulan ve alınan cevaplar neticesinde çıkan analiz sonuçlarına baktığımızda %36.4'ü "orta", % 29.3'ü "çok" derecede yeterli bulundukları görülmüştür.

"planlama" süreci ile ilişkilendiren 7 davranış bakımından üniversite yöneticileri ile ilgili olarak, öğretim üyelerinin genel olarak ortalama Bu sonuca göre öğretim üyeleri yöneticilerini %43.41 "çok" dereceyle başarılı bulmaktadır.

Üniversite Yöneticilerinin "örgütlenme" Boyutu Açısından Yönetim Süreçlerine İlişkin Uyum Yeterlilikleri. Hakkında Öğretmen Görüşleri

1. "Okulun amaçları doğrultusunda yapılacak olan etkinlikleri analiz etme"

Sonuç verilerine bakıldığında çıkan veriler neticesinde %39.3 i "orta", %43.9'u "çok" derecede üniversite yöneticilerini yeterli bulduklarını belirtmişlerdir Bu sonuca göre öğretmen elemanlarının çoğunlukla üniversite yöneticilerini "çok" derecede yeterli buldukları ortaya çıkmıştır.

Öğretim elemanlarının aynı soruya katılım derecelerinin aritmetik ortalamalarına bakıldığında üniversite yöneticileri 2.59 aritmetik ortalama ile "çok" derecede yeterli buldukları görülmektedir. Yöneticilerin "Okulun amaçları doğrultusunda yapılacak olan etkinlikleri analiz etme" davranışına ilişkin yeterliliklerinin öğretim elamanlarının aritmetik ortalamalarına bakıldığında, altıncı sırada yer aldığı görülmektedir,

(Deliceirmak: 2005) ait "ilkokul yöneticilerinin Yönetim Süreçlerine İlişkin Yeterlilikleri" adlı çalışma, yukarıdaki parametreye sorulan ve alınan cevaplar neticesinde çıkan analiz sonuçlarına baktığımızda %32.1'i "orta", %31.8'i "çok" derecede yeterli bulundukları görülmüştür.

2. "Okul personelinin görev dağılımını mevzuata uygun olarak yapma"

Sonuç verilerine bakıldığında çıkan veriler neticesinde "az", %32.7 si "orta", % 41.1 i "çok" derecede üniversite yöneticilerini yeterli bulduklarını belirtmişlerdir. Bu sonuca göre öğretmen elemanlarının çoğunlukla üniversite yöneticilerini "çok" derecede yeterli buldukları ortaya çıkmıştır. Öğretim elemanlarının aynı soruya katılım derecelerinin aritmetik ortalamalarına bakıldığında üniversite yöneticileri 2.64 aritmetik ortalama ile "çok" derecede yeterli buldukları görülmektedir. Yöneticilerin "Planları Okul personelinin görev dağılımını mevzuata uygun olarak yapma" davranışına ilişkin yeterliliklerinin öğretim elamanlarının aritmetik ortalamalarına bakıldığında, altıncı sırada yer aldığı görülmektedir.

(Deliceirmak: 2005) ait "İlkokul yöneticilerinin Yönetim Süreçlerine İlişkin Yeterlilikleri" adlı çalışma, yukarıdaki parametreye sorulan ve alınan cevaplar neticesinde

çıkan analiz sonuçlarına baktığımızda %30.7'si "orta", % 28.6'sı "çok" derecede yeterli bulundukları görülmüştür.

3. "İşlerin mevzuata uygun bir şekilde, yürütülmesi için gerekli önlemleri alma"

Sonuç verilerine bakıldığında çıkan veriler neticesinde %31.8'i "orta", % 42.1'i "çok" derecede üniversite yöneticilerini yeterli bulduklarını belirtmişlerdir. Bu sonuca göre öğretmen elemanlarının çoğunlukla üniversite yöneticilerini "çok" derecede yeterli buldukları ortaya çıkmıştır.

Öğretim elemanlarının aynı soruya katılım derecelerinin aritmetik ortalamalarına bakıldığında üniversite yöneticileri 2.72 aritmetik ortalama ile "çok" derecede yeterli buldukları görülmektedir. Yöneticilerin "İşlerin mevzuata uygun bir şekilde, yürütülmesi için gerekli önlemleri alma" davranışına ilişkin yeterliliklerinin öğretim elemanlarının aritmetik ortalamalarına bakıldığında, yedinci sırada yer aldığı görülmektedir.

(Deliceirmak; 2005) ait "İlkokul yöneticilerinin Yönetim Süreçlerine İlişkin Yeterlilikleri" adlı çalışma, yukarıdaki parametreye sorulan ve alınan cevaplar neticesinde çıkan analiz sonuçlarına baktığımızda %37.5'i "orta", % 28.6'sı "çok" derecede yeterli bulundukları görülmüştür.

4. "Okulu etkileyen çevre faktörlerinin, okul amaçlarının gerçekleşmesine katkı derecelerini belirleme"

Sonuç verilerine bakıldığında çıkan veriler neticesinde % 49.5'i "çok" derecede üniversite yöneticilerini yeterli bulduklarını belirtmişlerdir. Bu sonuca göre öğretmen elemanlarının çoğunlukla üniversite yöneticilerini "çok" derecede yeterli buldukları ortaya çıkmıştır.

Öğretim elemanlarının aynı soruya katılım derecelerinin aritmetik ortalamalarına bakıldığında üniversite yöneticileri 2.72 aritmetik ortalama ile "çok" derecede yeterli buldukları görülmektedir. Yöneticilerin "etkileyen çevre faktörlerinin, okul amaçlarının gerçekleşmesine katkı derecelerini belirleme" davranışına ilişkin yeterliliklerinin öğretim elemanlarının aritmetik ortalamalarına bakıldığında, altıncı sırada yer aldığı görülmektedir.

(Deliceirmak; 2005) ait "İlkokul yöneticilerinin Yönetim Süreçlerine İlişkin Yeterlilikleri" adlı çalışma, yukarıdaki parametreye sorulan ve alınan cevaplar neticesinde çıkan analiz sonuçlarına baktığımızda %31.1'i "orta", %35.4'ü "çok" derecede yeterli bulundukları görülmüştür.

5. "Okuldaki törenlerde öğretim kadrosunu yeteneklerine olarak göreyl~üdinne~"

Sonuç verilerine bakıldığında çıkan veriler neticesinde % 41.1'i "çok" derecede üniversite yöneticilerini yeterli bulduklarını belirtmişlerdir. Bu sonuca göre öğretmen elemanlarının çoğunlukla üniversite yöneticilerini "çok" derecede yeterli buldukları ortaya çıkmıştır.

Öğretim elemanlarının aynı soruya katılım derecelerinin aritmetik ortalamalarına bakıldığında üniversite yöneticileri 2.65 aritmetik ortalama ile "çok" derecede yeterli buldukları görülmektedir. Yöneticilerin "Okuldaki törenlerde öğretim kadrosunu yeteneklerine olarak görevlendirme" davranışına ilişkin yeterliliklerinin öğretim elemanlarının aritmetik ortalamalarına bakıldığında, üçüncü sırada yer aldığı görülmektedir.

(Deliceirmak: 2005) ait "İlkokul yöneticilerinin Yönetim Süreçlerine İlişkin Yeterlilikleri" adlı çalışma, yukarıdaki parametreye sorulan ve alınan cevaplar neticesinde çıkan analiz sonuçlarına baktığımızda %25'i "orta",%33.6'sı "çok" derecede yeterli bulundukları görülmüştür.

6. " Okuldan ayrılan bir personelden dolayı Görev boşluğunun doldurulmasını sağlama."

Sonuç verilerine bakıldığında çıkan veriler neticesinde % 42.1 i "çok" ve %31.8 u "tam" derecede üniversite yöneticilerini yeterli bulduklarını belirtmişlerdir. Bu sonuca göre öğretmen elemanlarının çoğunlukla üniversite yöneticilerini "çok" derecede yeterli buldukları ortaya çıkmıştır.

Öğretim elemanlarının aynı soruya katılım derecelerinin aritmetik ortalamalarına bakıldığında üniversite yöneticileri 2.75 aritmetik ortalama ile "çok" derecede yeterli buldukları görülmektedir. Yöneticilerin "Okuldan ayrılan bir personelden dolayı Görev boşluğunun doldurulmasını sağlama" davranışına ilişkin yeterliliklerinin öğretim elemanlarının aritmetik ortalamalarına bakıldığında, ikinci sırada yer aldığı görülmektedir.

(Deliceirmak: 2005) ait "İlkokul yöneticilerinin Yönetim Süreçlerine İlişkin Yeterlilikleri" adlı çalışma, yukarıdaki parametreye sorulan ve alınan cevaplar neticesinde çıkan analiz sonuçlarına baktığımızda %27.5'i "orta",%33.1'i "çok" derecede yeterli bulundukları görülmüştür.

7. "Okul personeline araç-gereç sıkıntısı çektirmeden eğitim öğretimin yürütülmesini sağlama"

Sonuç verilerine bakıldığında çıkan veriler neticesinde %21.5 si "az", % 43.9 "tam" derecede üniversite yöneticilerini yeterli bulduklarını belirtmişlerdir. Bu sonuca göre öğretmen elemanlarının çoğunlukla üniversite yöneticilerini "çok" derecede yeterli buldukları ortaya çıkmıştır.

Öğretim elemanlarının aynı soruya katılım derecelerinin aritmetik ortalamalarına bakıldığında üniversite yöneticileri 2.66 aritmetik ortalama ile "çok" derecede yeterli buldukları görülmektedir. Yöneticilerin "Okul personeline araç-gereç sıkıntısı çektirmeden eğitim öğretimin yürütülmesini sağlama" davranışına ilişkin yeterliliklerinin öğretim elemanlarının aritmetik ortalamalarına bakıldığında, birinci sırada yer aldığı görülmektedir.

(Deliceirmak: 2005) ait "İlkokul yöneticilerinin Yönetim Süreçlerine İlişkin Yeterlilikleri" adlı çalışma, yukarıdaki parametreye sorulan ve alınan cevaplar neticesinde

çıkan analiz sonuçlarına baktığımızda %31.1'i "orta", %25'i "çok" derecede yeterli bulundukları görülmüştür.

Üniversite Yöneticilerinin "iletişim" Boyutu Açısından Yönetim Süreçlerine İlişkin Uyum Yeterlilikleri Haldpıda Öğretmen Görüşleri

1. "Yazılı iletişimin yanında, sözlü iletişimi de kullanarak personel ile arasındaki mesafeyi yakınlaştırma"

~ Sonuç verilerine bakıldığında çıkan veriler neticesinde si "az", ", % 45.8 si "çok" derecede üniversite yöneticilerini yeterli bulduklarını belirtmişlerdir. Bu sonuca göre öğretmen elemanlarının çoğunlukla üniversite yöneticilerini "çok" derecede yeterli buldukları ortaya çıkmıştır.

Öğretim elemanlarının aynı soruya katılım derecelerinin aritmetik ortalamalarına bakıldığında üniversite yöneticileri 2.99 aritmetik ortalama ile "çok" derecede yeterli buldukları görülmektedir. Yöneticilerin "Yazılı iletişimin yanında, sözlü iletişimi de kullanarak personel ile arasındaki mesafeyi yakınlaştırma" davranışına ilişkin yeterliliklerinin öğretim elemanlarının aritmetik ortalamalarına bakıldığında, birinci sırada yer aldığı görülmektedir.

(Deliceirmak: 2005) ait "İlkokul yöneticilerinin Yönetim Süreçlerine İlişkin Yeterlilikleri" adlı çalışma, yukarıdaki parametreye sorulan ve alınan cevaplar neticesinde çıkan analiz sonuçlarına baktığımızda %26.5'i "orta", %30.4'ü "çok" derecede yeterli bulundukları görülmüştür.

2. "Okulun öğretim kadrosu ile etkili bir iletişim kurabilmesi kendisinin de onlardan biri olduğunu hissettirme"

Sonuç verilerine bakıldığında çıkan veriler neticesinde %26.2 si "orta", % 50.5 i "çok" derecede üniversite yöneticilerini yeterli bulduklarını belirtmişlerdir. Bu sonuca göre öğretmen elemanlarının çoğunlukla üniversite yöneticilerini "çok" derecede yeterli buldukları ortaya çıkmıştır.

Öğretim elemanlarının aynı soruya katılım derecelerinin aritmetik ortalamalarına bakıldığında üniversite yöneticileri 2.80 aritmetik ortalama ile "çok" derecede yeterli buldukları görülmektedir. Yöneticilerin "Okulun öğretim kadrosu ile etkili bir iletişim kurabilmesi kendisinin de onlardan biri olduğunu hissettirme" davranışına ilişkin yeterliliklerinin öğretim elemanlarının aritmetik ortalamalarına bakıldığında, dördüncü sırada yer aldığı görülmektedir.

(Deliceirmak: 2005) ait. "İlkokul yöneticilerinin Yönetim Süreçlerine İlişkin Yeterlilikleri" adlı çalışma, yukarıdaki parametreye sorulan ve alınan cevaplar neticesinde çıkan analiz sonuçlarına baktığımızda %30.7'si "orta", %26.5'i "çok" derecede yeterli bulundukları görülmüştür.

3. "Personelin isteklerini üst makamlara bildirme"

Sonuç verilerine bakıldığında çıkan veriler neticesinde % 39.3 i "çok" ve % 24.3 u "tam" derecede üniversite yöneticilerini yeterli bulduklarını belirtmişlerdir, Bu sonuca göre öğretmen elemanlarının çoğunlukla üniversite yöneticilerini "çok" derecede yeterli buldukları ortaya çıkmıştır.

Öğretim elemanlarının aynı soruya katılım derecelerinin aritmetik ortalamalarına bakıldığında üniversite yöneticileri 2.72 aritmetik ortalama ile "çok" derecede yeterli buldukları görülmektedir. Yöneticilerin "Personelin isteklerini üst makamlara bildirme" davranışına ilişkin yeterliliklerinin öğretim elemanlarının aritmetik ortalamalarına bakıldığında, yedinci sırada yer aldığı görülmektedir.

(Deliceirmak; .2005) ait "İlkokul yöneticilerinin Yönetim Süreçlerine İlişkin Yeterlilikleri" adlı çalışma, yukarıdaki parametreye sorulan ve alınan cevaplar neticesinde çıkan analiz sonuçlarına baktığımızda %36.1'i "orta", %26,8'i "çok" derecede yeterli bulundukları görülmüştür.

4. "Okula gelen... yazıların, personel- tarafından okunarak haberdar olmalarını sağlama."

Sonuç verilerine bakıldığında çıkan veriler neticesinde % 39.3 u "çok" ve %24.3 u "tam" derecede üniversite yöneticilerini yeterli bulduklarını belirtmişlerdir. Bu sonuca göre öğretmen elemanlarının çoğunlukla üniversite yöneticilerini "çok" derecede yeterli buldukları ortaya çıkmıştır.

Öğretim elemanlarının 3.yılı 99.soruya katılım derecelerinin aritmetik ortalamalarına bakıldığında üniversite yöneticileri 2.75 aritmetik ortalama ile "çok" derecede yeterli buldukları görülmektedir. Yöneticilerin "Okula gelen yazıların, personel tarafından okunarak haberdar olmalarını sağlama." davranışına ilişkin yeterliliklerinin öğretim elemanlarının aritmetik ortalamalarına bakıldığında, altıncı sırada yer aldığı görülmektedir.

(Deliceirmak: 2005) ait "İlkokul yöneticilerinin Yönetim Süreçlerine İlişkin Yeterlilikleri" adlı çalışma, yukarıdaki parametreye sorulan ve alınan cevaplar neticesinde çıkan analiz sonuçlarına baktığımızda %33.6'sı "çok", %32.9'u "tam" derecede yeterli bulundukları görülmüştür.

5. "Gönderdiği bir mesajın personel tarafından anlaşılmasını güçleştiren engelleri ortadan kaldırma"

Sonuç verilerine bakıldığında çıkan veriler neticesinde % 49.5 i "çok" ve %23.4 u "tam" derecede üniversite yöneticilerini yeterli bulduklarını belirtmişlerdir. Bu sonuca göre öğretmen elemanlarının çoğunlukla üniversite yöneticilerini "çok" derecede yeterli buldukları ortaya çıkmıştır.

Öğretim elemanlarının aynı soruya katılım derecelerinin aritmetik ortalamalarına bakıldığında üniversite yöneticileri 2.92 aritmetik ortalama ile "çok" derecede yeterli

buldukları görülmektedir. Yöneticilerin "Gönderdiği bir mesajın personel tarafından anlaşılmasını güçleştiren engelleri ortadan kaldırma" davranışına ilişkin yeterliliklerinin öğretim elemanlarının aritmetik ortalamalarına bakıldığında, üçüncü sırada yer aldığı görülmektedir.

(Deliceirmak: 2005) ait "İlkokul yöneticilerinin Yönetim Süreçlerine İlişkin Yeterlilikleri" adlı çalışma, yukarıdaki parametreye sorulan ve alınan cevaplar neticesinde çıkan analiz sonuçlarına baktığımızda %28.9'u "orta", %31.4'ü "çok" derecede yeterli bulundukları görülmüştür.

6. "Personele gönderdiği mesajın istenilen düzeyde anlaşılıp anlaşılmadığını kontrol etme."

Sonuç verilerine bakıldığında çıkan veriler neticesinde %, %19.6 sı "orta", % 45.8 si "çok" derecede üniversite yöneticilerini yeterli bulduklarını belirtmişlerdir. Bu sonuca göre öğretmen elemanlarına çoğunlukla üniversite yöneticilerini "çok" derecede yeterli buldukları ortaya çıkmıştır.

Öğretim elemanlarının aynı soruya katılım derecelerinin aritmetik ortalamalarına bakıldığında üniversite yöneticileri 2.99 aritmetik ortalama ile "çok" derecede yeterli buldukları görülmektedir. Yöneticilerin "Personele gönderdiği mesajın istenilen düzeyde anlaşılıp anlaşılmadığını kontrol etme." davranışına ilişkin yeterliliklerinin öğretim elemanlarının aritmetik ortalamalarına bakıldığında, birinci sırada yer aldığı görülmektedir.

(Deliceirmak: 2005) ait "İlkokul yöneticilerinin Yönetim Süreçlerine İlişkin Yeterlilikleri" adlı çalışma, yukarıdaki parametreye sorulan ve alınan cevaplar neticesinde çıkan analiz sonuçlarına baktığımızda %32.5'i "orta", %27.5'i "çok" derecede yeterli bulundukları görülmüştür.

7. "iletişimin gidiş yolu kadar dönüş yolunu da kullanma"

Sonuç verilerine bakıldığında çıkan veriler neticesinde % 49.5'i "çok" ve %23.4'ü "tam" derecede üniversite yöneticilerini yeterli bulduklarını belirtmişlerdir. Bu sonuca göre öğretmen elemanlarının çoğunlukla üniversite yöneticilerini "çok" derecede yeterli buldukları ortaya çıkmıştır.

Öğretim elemanlarının aynı soruya katılım derecelerinin aritmetik ortalamalarına bakıldığında üniversite yöneticileri 2.94 aritmetik ortalama ile "çok" derecede yeterli buldukları görülmektedir. Yöneticilerin "İletişimin gidiş yolu kadar dönüş yolunu da kullanma" davranışına ilişkin yeterliliklerinin öğretim elemanlarının aritmetik ortalamalarına bakıldığında, ikinci sırada yer aldığı görülmektedir.

(Deliceirmak: 2005) ait "İlkokul yöneticilerinin Yönetim Süreçlerine İlişkin Yeterlilikleri" adlı çalışma, yukarıdaki parametreye sorulan ve alınan cevaplar neticesinde çıkan analiz sonuçlarına baktığımızda %34.3'ü "orta", %25'i "çok" derecede yeterli bulundukları görülmüştür.

Üniversite Yöneticilerinin " etki" Boyutu Açısından Yönetim Süreçlerine İlişkin Uyum Yeterlilikleri Hakkında Öğretmen Görüşleri

1. "Personelin çalışmaların sağlanmasında, yetkiden ziyade etkileme yollarını kullanma"

Sonuç verilerine bakıldığında çıkan veriler neticesinde "az", %39.3'i "orta", % 43.9'u "çok" derecede üniversite yöneticilerini yeterli bulduklarını belirtmişlerdir. Bu sonuca göre öğretmen elemanlarının çoğunlukla üniversite yöneticilerini "çok" derecede yeterli buldukları ortaya çıkmıştır.

Öğretim elemanlarının aynı soruya katılım derecelerinin aritmetik ortalamalarına bakıldığında üniversite yöneticileri 2.59 aritmetik ortalama ile "çok" derecede yeterli buldukları görülmektedir. Yöneticilerin "Personelin çalışmaların sağlanmasında, yetkiden ziyade etkileme yollarını kullanma" davranışına ilişkin yeterliliklerini öğretmen elemanlarının aritmetik ortalamalarına bakıldığında, altıncı sırada yer aldığı görülmektedir.

(Deliceirmak: 2005) ait "İlkokul yöneticilerinin Yönetim Süreçlerine İlişkin Yeterlilikleri" adlı çalışma, yukarıdaki parametreye sorulan ve alınan cevaplar neticesinde çıkan analiz sonuçlarına baktığımızda %32.1'i "orta", %29.6'sı "çok" derecede yeterli bulundukları görülmüştür.

2. "Eğitim sorunlarının çözümünde personeline görüşlerine değer verdiğini gösterme"

Sonuç verilerine bakıldığında çıkan veriler neticesinde "az", %32.7 si "orta", % 41.1 i "çok" derecede üniversite yöneticilerini yeterli bulduklarını belirtmişlerdir. Bu sonuca göre öğretmen elemanlarının çoğunlukla üniversite yöneticilerini "çok" derecede yeterli buldukları ortaya çıkmıştır.

Öğretim elemanlarının aynı soruya katılım derecelerinin aritmetik ortalamalarına bakıldığında üniversite yöneticileri 2.6.4 aritmetik ortalama ile "çok" derecede yeterli buldukları görülmektedir. Yöneticilerin "Eğitim sorunlarının çözümünde personeline görüşlerine değer verdiğini gösterme" davranışına ilişkin yeterliliklerini öğretmen elemanlarının aritmetik ortalamalarına bakıldığında, altıncı sırada yer aldığı görülmektedir.

(Deliceirmak: 2005) ait "İlkokul yöneticilerinin Yönetim Süreçlerine İlişkin Yeterlilikleri" adlı çalışma, yukarıdaki parametreye sorulan ve alınan cevaplar neticesinde çıkan analiz sonuçlarına baktığımızda %25.4'ü "orta", %28.9'u "çok" derecede yeterli bulundukları görülmüştür.

3. "Personelin yeteneklerini geliştirebilmeleri konusunda özendirici olma"

Sonuç verilerine bakıldığında çıkan veriler neticesinde "orta", % 42.1 i "çok" ve %31.8 u "tam" derecede üniversite yöneticilerini yeterli bulduklarını belirtmişlerdir. Bu sonuca göre öğretmen elemanlarının çoğunlukla üniversite yöneticilerini "çok" derecede yeterli buldukları ortaya çıkmıştır.

Öğretim elemanlarının aynı soruya katılım derecelerinin aritmetik ortalamalarına bakıldığında üniversite yöneticileri 2.75 aritmetik ortalama ile "çok" derecede yeterli buldukları görülmektedir. Yöneticilerin "Personelin yeteneklerini geliştirebilmeleri konusunda özendirici olma" davranışına ilişkin yeterliliklerinin öğretim elemanlarının aritmetik ortalamalarına bakıldığında, ikinci sırada yer aldığı görülmektedir.

(Deliceirmak: 2005) ait "İlkokul yöneticilerinin Yönetim Süreçlerine İlişkin Yeterlilikleri" adlı çalışma, yukarıdaki parametreye sorulan ve alınan cevaplar neticesinde çıkan analiz sonuçlarına baktığımızda %28.9'u "orta", %25'i "çok" derecede yeterli bulundukları görülmüştür.

4. "Okul" personelinin kendi aralarında iyi ilişkiler sağlayarak onları okulla özdeşleştirme"

Sonuç verilerine bakıldığında çıkan veriler neticesinde %29.0 i "orta", % 49.5 u "çok" derecede üniversite yöneticilerini yeterli bulduklarını belirtmişlerdir. Bu sonuca göre öğretmen elemanlarının çoğunlukla üniversite yöneticilerini "çok" derecede yeterli buldukları ortaya çıkmıştır.

Öğretim elemanlarının aynı soruya katılım derecelerinin aritmetik ortalamalarına bakıldığında üniversite yöneticileri 2.72 aritmetik ortalama ile "çok" derecede yeterli buldukları görülmektedir. Yöneticilerin "Okul personelinin kendi aralarında iyi ilişkiler sağlayarak onları okulla özdeşleştirme" davranışına ilişkin yeterliliklerinin öğretim elemanlarının aritmetik ortalamalarına bakıldığında, altıncı sırada yer aldığı görülmektedir.

(Deliceirmak: 2005) ait "İlkokul yöneticilerinin Yönetim Süreçlerine İlişkin Yeterlilikleri" adlı çalışma, yukarıdaki parametreye sorulan ve alınan cevaplar neticesinde çıkan analiz sonuçlarına baktığımızda %36.1'i "orta", %22.9'u "çok" derecede yeterli bulundukları görülmüştür.

5. "Yararlı öneri ve öğütlerde bulunarak personele değer verdiğini gösterme"

Sonuç verilerine bakıldığında çıkan veriler neticesinde "orta", % 41.1 i "çok" ve %19.6 u "tam" derecede üniversite yöneticilerini yeterli bulduklarını belirtmişlerdir. Bu sonuca göre öğretmen elemanlarının çoğunlukla üniversite yöneticilerini "çok" derecede yeterli buldukları ortaya çıkmıştır.

Öğretim elemanlarının aynı soruya katılım derecelerinin aritmetik ortalamalarına bakıldığında üniversite yöneticileri 2.65 aritmetik ortalama ile "çok" derecede yeterli buldukları görülmektedir. Yöneticilerin "Yararlı öneri ve öğütlerde bulunarak personele değer verdiğini gösterme" davranışına ilişkin yeterliliklerinin öğretim elemanlarının aritmetik ortalamalarına bakıldığında, üçüncü sırada yer aldığı görülmektedir.

(Deliceirmak: 2005) ait "İlkokul yöneticilerinin Yönetim Süreçlerine İlişkin Yeterlilikleri" adlı çalışma, yukarıdaki parametreye sorulan ve alınan cevaplar neticesinde çıkan analiz sonuçlarına baktığımızda %25.7'si "orta", %26.4'ü "çok" derecede yeterli bulundukları görülmüştür.

6. "Personeli eğitim amaçları konusunda yaratıcı yöneltme"

Sonuç verilerine bakıldığında çıkan veriler neticesinde %31.8'ü "orta", % 42.1 i "çok" derecede üniversite yöneticilerini yeterli bulduklarını belirtmişlerdir. Bu sonuca göre öğretmen elemanlarının çoğunlukla üniversite yöneticilerini "çok" derecede yeterli buldukları ortaya çıkmıştır.

Öğretim elemanlarının aynı soruya katılım derecelerinin aritmetik ortalamalarına bakıldığında üniversite yöneticileri 2.72 aritmetik ortalama ile «çok» derecede yeterli buldukları görülmektedir. Yöneticilerin "Personeli eğitim amaçları konusunda yaratıcı yöneltme" davranışına ilişkin yeterliliklerinin öğretim elemanlarının aritmetik ortalamalarına bakıldığında, yedincisırada yer aldığı görülmektedir.

(Deliceirnak :2005) ait "İlkokul yöneticilerinin Yönetim Süreçlerine İlişkin Yeterlilikleri" adlı çalışma; yukarıdaki parametreye sorulan ve alınan cevaplar neticesinde çıkan analiz sonuçlarına baktığımızda %33.6'sı "orta", %21.8'i "çok" derecede yeterli bulundukları görülmüştür.

7. "Okulun amaçları ile personelin ihtiyaçları arasındaki sağlam, yürütülmesini sağlama"

Sonuç verilerine bakıldığında çıkan veriler neticesinde "az", %21.5 sı "orta", % 4~.9 si "çok" derecede üniversite yöneticilerini yeterli bulduklarını belirtmişlerdir. Bu sonuca göre öğretmen elemanlarının çoğunlukla üniversite yöneticilerini "çok" derecede yeterli buldukları ortaya çıkmıştır.

Öğretim elemanlarının aynı soruya katılım derecelerinin aritmetik ortalamalarına bakıldığında üniversite yöneticileri 2.66 aritmetik ortalama ile "çok" derecede yeterli buldukları görülmektedir. Yöneticilerin "Okulun amaçları ile personelin ihtiyaçları arasındaki sağlam yürütülmesini sağlama" davranışına ilişkin yeterliliklerinin öğretim elemanlarının aritmetik ortalamalarına bakıldığında, birinci sırada yer aldığı görülmektedir.

(Deliceirnak: 2005) ait "İlkokul yöneticilerinin Yönetim Süreçlerine İlişkin Yeterlilikleri" adlı çalışma; yukarıdaki parametreye sorulan ve alınan cevaplar neticesinde çıkan analiz sonuçlarına baktığımızda %32.9'u "orta", %22.9'u "çok" derecede yeterli bulundukları görülmüştür.

Üniversite Yöneticilerinin "Eşgüdümleme" Boyutu Açısından Yönetim Süreçlerine İlişkin Uyum Yeterlilikleri Hakkında Öğretmen Görüşleri

1. "Okuldaki personelin eğitim öğretimin işleyişine etkili olarak katılmalarını sağlama"

Sonuç verilerine bakıldığında çıkan veriler neticesinde %29.0 u "orta", % 49.5 u "çok" derecede üniversite yöneticilerini yeterli bulduklarını belirtmişlerdir. Bu sonuca göre öğretmen elemanlarının çoğunlukla üniversite yöneticilerini "çok" derecede yeterli buldukları ortaya çıkmıştır.

Öğretim elemanlarının aynı soruya katılım derecelerinin aritmetik ortalamalarına bakıldığında üniversite yöneticileri 2.54 aritmetik ortalama ile "orta" derecede yeterli buldukları görülmektedir. Yöneticilerin "Okuldaki personelin eğitim öğretimin işleyişine etkili olarak katılmalarını sağlama" davranışına ilişkin yeterliliklerinin öğretim elemanlarının aritmetik ortalamalarına bakıldığında, altıncı sırada yer aldığı görülmektedir.

(Deliceirmak: 2005) ait "İlkokul yöneticilerinin Yönetim Süreçlerine İlişkin Yeterlilikleri" adlı çalışma, yukarıdaki parametreye sorulan ve alınan cevaplar neticesinde çıkan analiz sonuçlarına baktığımızda %34.6'sı "orta", %27.9'u "çok" derecede yeterli bulundukları görülmüştür.

2. "Okulu etkileyen çevresel faktörlerin enerjilerini amaçlarına yöneltme"

Sonuç verilerine bakıldığında çıkan veriler neticesinde %31.8 si "orta", % 50.5 i "çok" derecede üniversite yöneticilerini yeterli bulduklarını belirtmişlerdir. Bu sonuca göre öğretmen elemanlarının çoğunlukla üniversite yöneticilerini "çok" derecede yeterli buldukları ortaya çıkmıştır.

Öğretim elemanlarının aynı soruya katılım derecelerinin aritmetik ortalamalarına bakıldığında üniversite yöneticileri 2.68 aritmetik ortalama ile "çok" derecede yeterli buldukları görülmektedir. Yöneticilerin "Okulu etkileyen çevresel faktörlerin enerjilerini amaçlarına yöneltme" davranışına ilişkin yeterliliklerinin öğretim elemanlarının aritmetik ortalamalarına bakıldığında, üçüncü sırada yer aldığı görülmektedir.

(Deliceirmak: 2005) ait "İlkokul yöneticilerinin Yönetim Süreçlerine İlişkin Yeterlilikleri" adlı çalışma, yukarıdaki parametreye sorulan ve alınan cevaplar neticesinde çıkan analiz sonuçlarına baktığımızda %37.1'i "orta", %25'i "çok" derecede yeterli bulundukları görülmüştür.

3. "Derslerin birbiri ile uyum içinde devam etmesi için, aynı sınıfta okutan öğretmen üyeleri arasında eşgüdüm sağlama"

Sonuç verilerine bakıldığında çıkan veriler neticesinde %33.1 i "orta", % 42.1'i "çok" derecede üniversite yöneticilerini yeterli bulduklarını belirtmişlerdir. Bu sonuca göre öğretmen elemanlarının çoğunlukla üniversite yöneticilerini "çok" derecede yeterli buldukları ortaya çıkmıştır.

Öğretim elemanlarının aynı soruya katılım derecelerinin aritmetik ortalamalarına bakıldığında üniversite yöneticileri 2.60 aritmetik ortalama ile "çok" derecede yeterli buldukları görülmektedir. Yöneticilerin "Derslerin birbiri ile uyum içinde devam etmesi için, aynı sınıfta okutan öğretim üyeleri arasında eşgüdüm sağlama" davranışına ilişkin yeterliliklerinin öğretim elemanlarının aritmetik ortalamalarına bakıldığında, beşinci sırada yer aldığı görülmektedir.

(Deliceirmak: 2005) ait "İlkokul yöneticilerinin Yönetim Süreçlerine İlişkin Yeterlilikleri" adlı çalışma, yukarıdaki parametreye sorulan ve alınan cevaplar neticesinde

çıkan analiz sonuçlarına baktığımızda %27.5'i "orta", %32.5'i "çok" derecede yeterli bulundukları görülmüştür.

4. "Ders planlarının yapılmasında öğretim üyelerinin eşgüdümü bir şekilde çalışmalarını sağlama"

Sonuç yerilerine bakıldığında çıkan veriler neticesinde %28.0 ı "orta", % 39.3 u "çok" derecede üniversite yöneticilerini yeterli bulduklarını belirtmişlerdir. Bu sonuca göre öğretmen elemanlarının çoğunlukla üniversite yöneticilerini "çok" derecede yeterli buldukları ortaya çıkmıştır.

Öğretim elem. aıfının aynı soruya katılım derecelerinin aritmetik ortalamalarına bakıldığında üniversite yöneticileri 2.52 aritmetik ortalama ile "çok" derecede yeterli buldukları görülmektedir. Yöneticilerin "Ders planlarının yapılmasında öğretim üyelerinin eşgüdümü bir şekilde çalışmalarını sağlama" davranışına ilişkin yeterliliklerinin öğretim elamanlarının aritmetik ortalamalarına bakıldığında, yedinci sırada yer aldığı görülmektedir.

(Deliceerak: 2005). ait "İlkokul yöneticilerinin Yönetim Süreçlerine İlişkin Yeterlilikleri" adlı çalışma, yukarıdaki parametreye somları ve alınan cevaplar neticesinde çıkan analiz sonuçlarına baktığımızda %26.5'i "orta", %30.7'si "çok" derecede yeterli bulundukları görülmüştür.

5. "Bir birine ters düşen görüşe düşünceleri okul amaçları doğrultusunda uzlaştırma"

Sonuç verilerine bakıldığında çıkan veriler neticesinde %26.2 si "orta", % 47.7 si "çok" derecede üniversite yöneticilerini yeterli bulduklarını belirtmişlerdir. Bu sonuca göre öğretmen elemanlarının çoğunlukla üniversite yöneticilerini "çok" derecede yeterli buldukları ortaya çıkmıştır.

Öğretim elemanlarının aynı soruya katılım derecelerinin aritmetik ortalamalarına bakıldığında üniversite yöneticileri 2.67 aritmetik ortalama ile "çok" derecede yeterli buldukları görülmektedir. Yöneticilerin "Bir birine ters düşen görüşe düşünceleri okul amaçları doğrultusunda uzlaştırma" davranışına ilişkin yeterliliklerinin öğretim elamanlarının aritmetik ortalamalarına bakıldığında, dördüncü sırada yer aldığı görülmektedir.

(Deliceerak: 2005). ait "İlkokul yöneticilerinin Yönetim Süreçlerine İlişkin Yeterlilikleri" adlı çalışma, yukarıdaki parametreye sorulan ve alınan cevaplar neticesinde çıkan analiz sonuçlarına baktığımızda %31.4'ü "orta", %26.1 'i "çok" derecede yeterli bulundukları görülmüştür.

6. "Madde ve insan kaynaklarını okulun amaçlarına yöneltme"

Sonuç verilerine bakıldığında çıkan veriler neticesinde, % 40.2 si "çok" ve %23.4 u "tam" derecede üniversite yöneticilerini yeterli bulduklarını belirtmişlerdir. Bu sonuca göre öğretmen elemanlarının çoğunlukla üniversite yöneticilerini "çok" derecede yeterli buldukları ortaya çıkmıştır.

Öğretim elemanlarının aynı soruya katılım derecelerinin aritmetik ortalamalarına bakıldığında üniversite yöneticileri 2.78 aritmetik ortalama ile "çok" derecede yeterli buldukları görülmektedir. Yöneticilerin "Madde ve insan kaynaklarını okulun amaçlarına yöneltme" davranışına ilişkin yeterliliklerinin öğretim elemanlarının aritmetik ortalamalarına bakıldığında, ikinci sırada yer aldığı görülmektedir.

(Deliceirmak: 2005) ait "İlkokul yöneticilerinin Yönetim Süreçlerine İlişkin Yeterlilikleri" adlı çalışma, yukarıdaki parametreye sorulan ve alınan cevaplar neticesinde çıkan analiz sonuçlarına baktığımızda %31.8'i "orta", %28.9'u "çok" derecede yeterli bulundukları görülmüştür.

7. "Tutulan düzenli kayıtlar ışığında amaçlara ulaşma düzeyinden personeli haberdar etme"

Sonuç verilerine bakıldığında çıkan veriler neticesinde "az", %28,0 i "orta", % 40,2 si "çok" ve %25,4 si "tam" derecede üniversite yöneticilerini yeterli bulduklarını belirtmişlerdir. Bu sonuca göre öğretmen elemanlarının çoğunluğu üniversite yöneticilerini "çok" derecede yeterli buldukları ortaya çıkmıştır.

Öğretim elemanlarının aynı soruya katılım derecelerinin aritmetik ortalamalarına bakıldığında üniversite yöneticileri 2.84 aritmetik ortalama ile "çok" derecede yeterli buldukları görülmektedir. Yöneticilerin "Tutulan düzenli kayıtlar ışığında amaçlara ulaşma düzeyinden personeli haberdar etme" davranışına ilişkin yeterliliklerinin öğretim elemanlarının aritmetik ortalamalarına bakıldığında, birinci sırada yer aldığı görülmektedir.

(Deliceirmak: 2005) ait "İlkokul yöneticilerinin Yönetim Süreçlerine İlişkin Yeterlilikleri" adlı çalışma, yukarıdaki parametreye sorulan ve alınan cevaplar neticesinde çıkan analiz sonuçlarına baktığımızda %28.2'si "orta", %27.5'i "çok" derecede yeterli bulundukları görülmüştür.

Üniversite Yöneticilerinin "değerlendirme" Boyutu Açısından Yönetim Süreçlerine İlişkin Uyum Yeterlilikleri Hakkında Öğretmen Görüşleri

1. "Ders yılının belli zamanlarında personelin çalışmalarını değerlendirme"

Sonuç verilerine bakıldığında çıkan veriler neticesinde %, %39.3 u "orta", % 46.7 u "çok" derecede üniversite yöneticilerini yeterli bulduklarını belirtmişlerdir. Bu sonuca göre öğretmen elemanlarının çoğunluğu üniversite yöneticilerini "çok" derecede yeterli buldukları ortaya çıkmıştır.

Öğretim elemanlarının aynı soruya katılım derecelerinin aritmetik ortalamalarına bakıldığında üniversite yöneticileri 2.48 aritmetik ortalama ile "çok" derecede yeterli buldukları görülmektedir. Yöneticilerin "Ders yılının belli zamanlarında personelin çalışmalarını değerlendirme" davranışına ilişkin yeterliliklerinin öğretim elemanlarının aritmetik ortalamalarına bakıldığında, altıncı sırada yer aldığı görülmektedir.

(Deliceinnak: 2005) ait "İlkokul yöneticilerinin Yönetim Süreçlerine İlişkin Yeterlilikleri" adlı çalışma, yukarıdaki parametreye sorulan ve alınan cevaplar neticesinde çıkan analiz sonuçlarına baktığımızda %25.7'si "az", %29.3'ü "orta" derecede yeterli bulundukları görülmüştür.

2. "Öğretim üyelerinin ders araçlarından yararlanabilme becerilerini değerlendirme"

Sonuç verilerine bakıldığında çıkan veriler neticesinde %36.4 si "orta", % 36.4 i "çok" derecede üniversite yöneticilerini yeterli bulduklarını belirtmişlerdir. Bu sonuca göre öğretmen elemanlarının çoğunlukla üniversite yöneticilerini "çok" derecede yeterli buldukları ortaya çıkmıştır.

Öğretim elemanları aynı soruya katılım derecelerinin aritmetik ortalamalarına bakıldığında üniversite yöneticileri 2.53 aritmetik ortalama ile "orta" derecede yeterli buldukları görülmektedir. Yöneticilerin "Öğretim üyelerinin ders araçlarından yararlanabilme becerilerini değerlendirme" davranışına ilişkin yeterliliklerinin öğretmen elemanlarının aritmetik ortalamalarına bakıldığında, beşinci sırada yer aldığı görülmektedir.

(Deliceirmakr 2005) ait "İlkokul yöneticilerinin Yönetim Süreçlerine İlişkin Yeterlilikleri" adlı çalışma, yukarıdaki parametreye sorulan ve alınan cevaplar neticesinde çıkan analiz sonuçlarına baktığımızda %28.6'sı "az", %29.3'ü "orta", %20'si "çok" derecede yeterli bulundukları görülmüştür.

3. "Personeli değerlendirmede tarafsız olma"

Sonuç verilerine bakıldığında çıkan veriler neticesinde %35.5 i "orta", % 35.5 i "çok" derecede üniversite yöneticilerini yeterli bulduklarını belirtmişlerdir. Bu sonuca göre öğretmen elemanlarının çoğunlukla üniversite yöneticilerini "çok" derecede yeterli buldukları ortaya çıkmıştır.

Öğretim elemanlarının aynı soruya katılım derecelerinin aritmetik ortalamalarına bakıldığında üniversite yöneticileri 2.58 aritmetik ortalama ile "orta" ve "çok" derecede yeterli buldukları görülmektedir. Yöneticilerin "Personeli değerlendirmede tarafsız olma" davranışına ilişkin yeterliliklerinin öğretmen elemanlarının aritmetik ortalamalarına bakıldığında, dördüncü sıradaya yer aldığı görülmektedir.

(Deliceirmak: 2005) ait "İlkokul yöneticilerinin Yönetim Süreçlerine İlişkin Yeterlilikleri" adlı çalışma, yukarıdaki parametreye sorulan ve alınan cevaplar neticesinde çıkan analiz sonuçlarına baktığımızda %20'si "az", %22.5'i "orta", %21.4'ü "çok", %22.9'u "tam" derecede Bu sonuca göre: Öğretim üyelerini tüm derecelere dengeli cevaplar verdiği görülmüştür ve değerlendirmeye yetisinde yeterli bulundukları görülmüştür.

4. "Personeli, işlerini yapmaya isteklendirici değerlendirmeler yapma"

Sonuç verilerine bakıldığında çıkan veriler neticesinde %41.1 i "orta", % 37.4 ü "çok" derecede üniversite yöneticilerini yeterli bulduklarını belirtmişlerdir. Bu sonuca göre

öğretmen elemanlarının çoğunlukla üniversite yöneticilerini "çok" derecede yeterli buldukları ortaya çıkmıştır.

Öğretim elemanlarının aynı soruya katılım derecelerinin aritmetik ortalamalarına bakıldığında üniversite yöneticileri 2.64 aritmetik ortalama ile "orta" derecede yeterli buldukları görülmektedir. Yöneticilerin "Personeli, işlerini yapmaya isteklendirici değerlendirmeler yapma" davranışına ilişkin yeterliliklerinin öğretim elemanlarının aritmetik ortalamalarına bakıldığında, ikinci sırada yer aldığı görülmektedir.

(Deliceirmak: 2005) ait "İlkokul yöneticilerinin Yönetim Süreçlerine İlişkin Yeterlilikleri" adlı çalışma, yukarıdaki parametreye sorulan ve alınan cevaplar neticesinde çıkan analiz sonuçlarına baktığımızda %25.4'ü "az", %25.5'i "orta", %22.5'i "çok", %22.9'u derecede Bu sonuca göre: öğretim Üyelerini tüm derecelere dengeli cevaplar verdiği görülmüştür ve değerlendirme yetisinde yeterli bulundukları görülmüştür.

5. "Eğitime yaptıkları özel katkıları, personelideğerlendirmede dikkate alma"

Sonuç verilerine bakıldığında çıkan veriler neticesinde %32.7 si "orta", % 39.3 si "çok" derecede üniversite yöneticilerini yeterli bulduklarını belirtmişlerdir. Bu sonuca göre öğretmen elemanlarının çoğunlukla üniversite yöneticilerini "çok" derecede yeterli buldukları ortaya çıkmıştır.

Öğretim elemanlarının aynı soruya katılım derecelerinin aritmetik ortalamalarına bakıldığında üniversite yöneticileri 2.67 aritmetik ortalama ile "çok" derecede yeterli buldukları görülmektedir. Yöneticilerin "Eğitime yaptıkları özel katkıları, personeli değerlendirme dikkate alma" davranışına ilişkin yeterliliklerinin öğretim elemanlarının aritmetik ortalamalarına bakıldığında dördüncü sırada yer aldığı görülmektedir.

(Deliceirmak: 2005) ait "İlkokul yöneticilerinin Yönetim Süreçlerine İlişkin yeterlilikleri" adlı çalışmada, yukarıdaki parametreye sorulan ve alınan cevaplar neticesinde çıkan analiz sonuçlarına baktığımızda %21.4'ü "az", %28.9'u "orta", %23.9'u "çok", derecede Bu sonuca göre: öğretim üyelerini tüm derecelere dengeli cevaplar verdiği görülmüştür ve değerlendirme yetisinde yeterli bulundukları görülmüştür.

6. "Personeli, aralarındaki ilişkiler yönünden değerlendirme"

Sonuç verilerine bakıldığında çıkan veriler neticesinde %38.3 i "orta", % 38.3 i "çok" derecede üniversite yöneticilerini yeterli bulduklarını belirtmişlerdir. Bu sonuca göre öğretmen elemanlarının çoğunlukla üniversite yöneticilerini "çok" derecede yeterli buldukları ortaya çıkmıştır.

Öğretim elemanlarının aynı soruya katılım derecelerinin aritmetik ortalamalarına bakıldığında üniversite yöneticileri 2.64 aritmetik ortalama ile "orta" ve "çok" derecede yeterli buldukları görülmektedir. Yöneticilerin "Personeli, aralarındaki ilişkiler yönünden değerlendirme" davranışına ilişkin yeterliliklerinin öğretim elemanlarının aritmetik ortalamalarına bakıldığında, ikinci sırada yer aldığı görülmektedir.

(Deliceirmak; 2005) ait "İlkokul yöneticilerinin Yönetim Süreçlerine İlişkin Yeterlilikleri" adlı çalışma, yukarıdaki parametreye sorulan ve alınan cevaplar neticesinde çıkan analiz sonuçlarına baktığımızda %28.6'sı "orta", %30.7'si "çok" derecede yeterli bulundukları görülmüştür.

7. "Değerlendirme sonuçlarına göre eğitim öğretimde gördüğü eksikleri giderme"

Sonuç verilerine bakıldığında çıkan veriler neticesinde %, %36,4 ı "orta", % 42,1 si "çok" derecede üniversite yöneticilerini yeterli bulduklarını belirtmişlerdir. Bu sonuca göre öğretimin elemanlarının çoğunlukla üniversite yöneticilerini "çok" derecede yeterli buldukları ortaya çıkmıştır.

Öğretim elemanlarının aynı soruya katılım derecelerinin aritmetik ortalamalarına bakıldığında üniversite yöneticileri 2.60 aritmetik ortalama ile "çok" derecede yeterli buldukları görülmektedir. Yöneticilerin "Değerlendirme sonuçlarına göre eğitim öğretimde gördüğü eksikleri giderme" davranışına ilişkin yeterliliklerinin öğretim elemanlarının aritmetik ortalamaları 1.11 bakıldığında, üçüncü sırada yer aldığı görülmektedir.

(Deliceirmak; 2005) ait "İlkokul yöneticilerinin Yönetim Süreçlerine İlişkin Yeterlilikleri" adlı çalışma, yukarıdaki parametreye sorulan ve alınan cevaplar neticesinde çıkan analiz sonuçlarına baktığımızda %30.7'si "orta", %21.5'i "çok" derecede yeterli bulundukları görülmüştür.

Üniversite Yöneticilerinin Yönetim Süreçlerine İlişkin Uyum Yeterlilikleri Hakkında Genel Aritmetik Ortalamalar ve Yeterlilik Sıralamaları

Genel ortalamalara bakıldığı zamanda öğretim elemanları karar süreci hariç diğer tüm süreçlerde yöneticilerini başarılı bulmaktadır. Böylece okulun iyi yöneticiler tarafından yönetildiği sonucunu ortaya koyabiliriz. Böylece yöneticiler ve öğretim elemanları arasında iyi bir iletişim ve güçlü bir yönetim ağında mevcut olduğunu söyleyebiliriz.

Öneriler

Araştırmanın sonuçlarına dayalı olarak, Üniversite yöneticilerinin:

1. Yönetim süreçleri bakımından, Karar, Planlama, örgütlenme, Etki, Etkileme (Koordinasyon), Değerlendirme (Değerleme) süreçlerinde daha çok yeterli olmaları: bunun yanında Planlama sürecinde de genel aritmetik ortalamanın (2.68 "orta" derecesinin alt sınırına yakın olduğundan dolayı) beklendiğinden düşük olması, hizmet öncesi ve hizmet içi eğitime tabi tutulmaları gerekliliğinden kaynaklanmaktadır. Bunun için:

A) IV. Milli Eğitim Şurası Hazırlık Döneminde II'de belirtildiği üzere "Atatürk Öğretmen Akademisi 'nin Qktl Yöneticisi Yetiştirme Eğitimi Hizmeti: Öğretim üyelerinin mesleklerinde yükselmeleri, ilerle~eleri ve terfi o.Jarak qkul yöneticisi olmaları mesleki kitle.ve motivasyo11 artırıcı öğeleridir. J3u gefçektenbatak<#le ilğl'~ gö;evlilerinin terfileriile ilgili hizmet veren onların bilgi becerilerini artıran eğitim yönetimi kursları akademinin görevleri arasında olmalıdır. Eğitim yönetimi yüksek lisans programı ile fakiiltelefiinizin ihtiyacı olan okul yöneticisi (Dekan, Dekan Yardımcısı) yetiştirilmeleri sağlanmış olacaktır." (IV. Milli Eğitim Şurası Hazırlık Dökümanı II 2005: 112)

B) Yönetici olacakları; sahip olması gereken özellikler olduğunu; eğitim yönetimi alanında yükseköğrenirri yapınak zornunda olduğunu hissettirerek, isteğini arttıracak olan, bazı maddeler IV. Milli Eğitim Şurası/Komisyon Kararlarındaki şekliyle aşağıdaki gibidir:

Karar 6: Okul) 'Yönetici fil' ofili

Temel eğitim kademesinde görev yapacak olan yönetici profili aşağıdaki gibi belirlenir.

1. İlişkilerinde demokratik,
2. Okul dışındaki kişilerle de iletişim kurmayı benimseyen,
3. Güdüleyici,
4. Cesaretlendirici,
5. Vizyon sahibi,
6. Yeniliklere ve değişime açık,
7. Bilimselliğe ve eğitime amaçlarına ulaşma çabalarına destek veren,
8. Okulda fiziki, sosyal ve psikolojik ortamların oluşmasına rehberlik eden,
9. Sorun çözme, karar verme, yazma, konuşma, rapor hazırlama becerilerine sahip.
10. Girişimci,

U. Gerekliğinde yetkilerini devredebilen" (IV. Milli Eğitim Şurası Komisyon Kararları 2005: 15)

Bu özelliklerin yönetici atanacaklarda aranması, daha yetkin eğitim yöneticilerinin yetişmesi bakımından yararlı olacaktır.

C) Öğretim görevlisi kadrosu içerisinde akademisyenliğe devam edecek olan, personelin uluslararası eğitim ve yönetim kongrelerine gönderilmesi bu faaliyetler sayesinde güncel ve en gelişmiş yönetim bilgilerine ulaşmasını sağlayarak gelecekte ki, üniversitelerimizin yönetici eksikliğinin giderilmesinde faydalı olacağı düşünülmekte.

D) Üniversite yöneticilerinin kendilerini var olan durumdan daha ileri bir seviyelere getirebilmeleri ve daha verimli yöneticilik vasıflarına sahip olabilmeleri için hizmet içi eğitim imkânlarından faydalanmaları güncel ilgilere sahip olma imkanları daha yavaş olacaktır.

E) Üniversitelerin rektörlüklerinin alt kadrolarda bulunan mevcut yöneticileri teste tabi tutarak, yöneticileri sürekli kendilerini yenilemeye zorlamak faydalı olacaktır.

F) Gelişen teknoloji ile birlikte akademik blok kullanımlarını zorunlu hale getirilmesi, değişen bilgi dünyasının hızlı bir şekilde sürekli güncellenmesini ve kişisel gelişimi sağlayacağından kullanılması yöneticilerin faydasına olacaktır.

Araştırmacılara Öneriler

1. Üniversite yöneticilerinin yönetim süreçlerine ilişkin yeterliliklerini konusunda hem asları hem de üstlerince değerlendirilebilmesini kapsayan bu araştırmayı, tüm fakülteleri içine alarak büyük bir araştırma şekline dönüştürmesi faydalı ve yararlı olacaktır.

2.. Yöneticiler ilgili aslara uygulanacak anketler; yönetici bilgisi dâhilinde olmadan yapılması daha objektif sonuçlar vermesi açısından önemlidir.

KAYNAKÇA

AÇIKALIN, Aydın. (1994). Çağdaş Örgütlerde İnsan Kaynağının Yönetimi Ankara: Pegem Yayınları.

AÇIKALIN, Aytaç. (1977). Milli Eğitim Müdürlerinin Yeterlikleri. Ankara: Ankara Üniversitesi (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi),

AÇIKALIN, Aydın, (1995). Toplumsal Kuramsal Ve Teknik Yönleriyle Okul Yöneticiliği. Ankara; Personel Geliştirme Merkezi Yayın No: 10.

AÇIKGÖZ, Kemal. (1994). Eğitimde Etkili Yönetici Davranışları. 1. Baskı İzmir: Kanyılmaz Matbaası.

AKSU, Ali. (1994). Okul Müdürlerinin Etkililiği ve Örgüt İklimi. Malatya: İnönü Üniversitesi (Yayımlanmamış Doktora Tezi).

ALIÇ, M. (1990). Genel Liselerde Örgütsel Değişme İhtiyacı. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Eğitim Fakültesi.

AYDIN, Mustafa. (1994). Eğitim Yönetimi.

AYDIN, Mustafa. (1991). Eğitim Yönetimi, Ankara: Hatip oğlu Yayınları.

BALCI, Ali. (1993). Etkili Okul Kuram, Uygulama ve Araştırma, Ankara: -

Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi.

BARANSEL, Atilla. (1979). Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi Klasik ve Neo Klasik Yönetim ve Örgüt Teorileri, İstanbul: Fatih Matbaası.

Burke, W. Warner. "What Human Resource Practitioners Need To Know For The Twenty-First Century". Human Resource Management. Spring 1997, Vol.36, No 1, Pp. 71-79. New York: By John Wiley & Sons, Inc. 605 Third Avenue, NY 10158, 1997.

BAŞAR, H. (1995). Öğretim üyelerinin Değerlendirmesi. Ankara Pegem Yayınları.

BAŞARAN, İbrahim Ethem Yönetim Ankara: Gül yayınevi 1989

BAŞARAN, İ. Ethem. (1994). Eğitim Yönetim, Ankara: Kadioğlu Matbaası.

- BİNBAŞIOĞLU, Cavit. (1983). Eğitim Yöneticiliği, Ankara: Binbaşıoğlu Yayınevi.
- BERBEROĞLU, G. (1991). Karşılaştırmalı Yönetim: Kültürel Özelliklerin Yönetime Etkileri. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- BURSALIOĞLU, Ziya. (1991). "Eğitimde Yenileşme ve Demokratik Liderlik". Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi, Cilt:24, Sayı:2, Ankara.
- BURSALIOĞLU, Ziya. (1991). Okul Yönetiminde Yeni Yapı Ve Davranış. Ankara: Pegem Yayınları.
- BURSALIOĞLU, Ziya. Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış Ankara: PEGEM 1991
- BOZKURT, Aymır. *Öğrenen Örgütler Yönetiminde Çağdaş Yaklaşımlar* (Uygulamalar ve Sorunlar) (Editörler: Cevat Elma, Kamile Demir) Ankara: Atı Yayıncılık: 2000
- Cantekin, A. (2003) *Etkileme Yönetimi: Karşılaştırmalı Bir Araştırma* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Ankara: Kara Harp Okulu, Ankara.
- Ceylan, D. (1997). Okul Yöneticilerinin Öğretim üyelerini Etkileme Tutumları. yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sivas Cumhuriyet Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Çelik, Vehbi. "Küreselleşme Sürecinde Avrupa'da Eğitim Yönetimi". Eğitim Yönetimi Dergisi. Yıl, Sayı 4, 1995:557-568.
- Çelik, Vehbi. "Eğitim Yöneticisinin Vizyonu ve Misyonu", Eğitim Yönetimi, Yıl 1, Sayı 1, Kış 1995:47-52.
- Demirtaş, H. (1997). *Etkili Eğitim Yöneticisi Davranışları*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Malatya; İnönü Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, <http://77web.inonu.edu.tr/7demirtas7tez.html> (20.12.2005).
- DRUCKER, Peter F. (1994). Etkin Yöneticilik. İstanbul: Eti Kitapları.
- DRUCKER, P. (1985). Management Task, Responsibilities and Practices. NY:

Harper and Row.

DRUCKER, P. (2000).21. Yüzyıl İçin Yönetim Tartışmaları. (Çev. İ. Bahçıvangil, G. Gorbon).^L İstanbul: Epsilon.

Ehrlich, Clifford J. "Human Resource Management: A Changing Script For A Changing World". Human Resource Management. Spring 1997, Vol.36, No 1, Pp.85-89. New York: By John Wiley & Sons, Inc. 605 Third Avenue, NY 10158,1997.

ERDOĞAN, İ. (1975). Kültürün Yönetim Fonksiyonlarının Uygulanmasına Etkisi ve Faktör Analizi Yöntemi ile Bir Araştırma. İstanbul: SermetMatbaası.

ERÇETİN, Ş. (2000). İlköğretimOkullarında Hangi Değerlerle Yönetiliyor. Anadolu ÜniversitesiEğitim Fakültesi Dergisi 10 (1), 31-43.

ERTEKİN, Y. (1978). örgüt İklimi. Ankara: TODAİE.

FISHER, James L, M. W. TACK. (1990). The Effective College President. Educational Record.

FINDIKÇI, İlhami Bilgi'foplumundaYöneticilette Kendini Geliştirme İstanbul: Kültür Koleji Eğitim Vakfı Yayınları 1996

GÜRSEL, Musa Okul Yönetimi Konya: Çizgi Kitapevi Yayınları 1997

Öğüt, A. (2003). Bilgi Çağında Yönetim (2. Baskı), Ankara: Nobel Yayıncılık.

Kaplan, Y. (1991)Giriş. Enformasyon Devrimi Efsanesi, (Der ve Çev: Y.

Kaplan), İstanbul: Rey Yayınları 1-10.

Karip, E. (1996). Etkili Eğitim Sistemlerinin Geliştirilmesi. Eğitim.Yönetimi 2: 245-247.

Özden, Y. (2000). Öğrenme ve Öğretme. (4. Baskı), Ankara: Pegem A Yayıncılık.

Özden, Y. (2002). Eğitimde Dönüşüm: Eğitimde Yeni Değerler. (4. Baskı),

Ankara; Pegem A Yayıncılık.

Reddi, U. V. (1991). Sanayi Devriminin Aşılması. Enformasyon Devrimi

Efsanesi. (Der. ve Çev: Y. Kaplan), İstanbul: Rey Yayınları 345-370.

(1)
KAYA, Yahya Kemal. (1991). Eğitim Yönetimi. Ankara: TODAİE Yayınları.

KAYA, Yahya Kemal. (1993). Yönetim Kuram Ve Türkiye'deki Uygulama.

Ankara: Bilim Kitap Kütüphanesi Limitet Şirketi.

Kıbrıs Türk Öğretim üyeleri Şenlikçisi.(KTÖS). Kıbrıs'ta 2000'li Yılların Eğitim

Modeli. Kıbrıs Türk Öğretim üyeleri. Sendikası Yayını.

Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti. (1986). Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti Milli Eğitim Yasası.

Lefkoşa: Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti Milli Eğitim Bakanlığı Yayınları.

Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti. (1985). Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti Öğretim üyeleri Yasası. Lefkoşa: Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti Milli Eğitim Bakanlığı Yayınları.

SARGUT, S. (2001) Kültürler Arası Farklılaşma ve Yönetim. Ankara: İmge-Kitap evi

SENGE, Peter M, Beşinci Disiplin (Çevirenler: Ayşegül İldeniz, Ahmet Doğukan) İstanbul:

Yapı Kredi Yayınları 1993: 357

Özürk M, Sancak S, "Hizmet İçi Eğitim Uygulamalarının Çalışma Hayatına Etkileri"

http://joy.yasat.edu.tr/makale/7_sayi/hizmet.pdf (Erişim Tarihi;28.12.2008).

ÖZDEN, Yüksel Eğitimde Dönüşüm (Yeni Değerler ve Oluşumlar) Ankara: PEGEM ,

1998

ÖNCÜ, Gülferah. (1999). Toplam Kalite Yönetimi. Antalya: TODAİE Yayınları.

ÖZYİĞİT. Cemal. (2003). Eğitim Yöneticisinin Yetiştirilmesi Ve Yeterlilikleri. Lefkoşa: Yakım Doğu Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi (Yayınlanmamış Bilim Uzmanlığı Tezi).

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

Tezcan, Mahmut. (1997), Eğitim Sosyolojisi, Ankara:

13.m01(.:im,m::is~ >{ } mui1.11\$pmstt () imui11~s l-l () ~m ()
.,un 7U11Pfilllupaiuur. dM uiq upiump•!ID~ IDP!li -L

Jl'uff () F:xf ()

•• D'illft•!P"p fQl!Uf,~, ~~~1.~.\ 1)

J~M11AU;0

P..i\Ot-91 () lt\ ft- H () lIAOt-9() nuqip:i(p.(s (')

l,Z!Jl!Ul.pof,~lfp~.g, 4

***** 8iq ()

~OQ()

imdmj' fl'S;JU,, ()

suuun; ()

U"n \$n u0< >

l.-.-.●..-.-.u:ll:t

!Jkij() ~0

ppqnunp•pi...-t

~ M D'r <) ,ttt (J st:-u: < > ot1'> (> sz-u; (>

Pd'irl\~J

Upir:J { } ~.iu(•)

~•'!llU!~n

~ir&e~11•-tutt~<x~wia.~~,!Jimai•PJ111,11U!l~na ~ -

imin.

N3SA:¥a4llll•iu~?<1A~ =-imnQz,,.l,

<~ ttanisr.1l p.1l,1lll1mpl";l) NVanuiiw1•uv'l••u:u.iqittlnpituJuv

"llqopt~ -lll.~ , mipnuuimup.i..J:

IBJl"Jf Jtlm.[qs - PJ~au*1> (aitatnrq;lifouffl'l & ifnuwppx m.i:ita~ina:acI)•iqpugmi:t
unai4itpaitptqifq:ipnJfl~..i~ai,par&iqe,iq •• iuu:fp.~RUIU81.pqi!ffl<Ml
au:p,iqsurpillf"llllPillPD•f.\uitauAIJ~ tutmiaplqmiiu inuwmu~ Jll!DDfi•A

VWVD0.3V

:J}l3

ll:A'DI:I "6

EKİ:

BÖEÜMÜ

OKUL YÖNETİCİLERİ TARAFINDAN DOLDURULACAKTIR.

Alan Uyumluluk düzeylerinin ölçülmesi.

Bölümdeki mülakat, durumunuza uyan ~eği X işareti koyarak düzeten cevaplayınız.

	Fdç	AZ	ORTA	ÇOK	PEK
					ÇOK
1-Okul yönetimleriyle ilgili kararlar verirken üst-ast arasında ne ölçüde uzlaşmacı rol oynayabiliyorsunuz?	Ç >	< >	Ç >	< J	Ç >
2-Okul yönetimiyle ilgili kararların uygulanmasında ne kadar etkili olabileceğinizi götüşüne ne derecede değer veriyorsunuz ya da Vt~or?	0	0	0	0	0
3-Okul yönetimiyle ilgili kararların uygulanmasında ne derece taraflı olabiliyorsunuz ya da kalıyor?	0	0	0	0	0
4-Okul yönetimiyle ilgili kararlar verirken ya da uygularken karşılaştığınız problemlere ne derece ipinik ve tatmin edici çözümler bulabiliyorsunuz ya da buluyor?	()	()	()	()	()
5-Toplumsal kalkınmada okul yöneticileri olarak simgeleri ne derece yerine getirebiliyorsunuz?	()	()	()	()	()
6-Okulumdaki görevli personelin statü ve rollerini ne derece belirtediniz?	()	()	()	()	()
7-Okulumdaki görevlilerin ölediklerinden doğabilecek davranışları önceden ne derece tahmin edebiliyorsunuz?	()	()	()	()	()

EKii:

ONh&Str1 TEPEYÖNELİCİLERİNİN YÖNETİM SÖREQ.BÜNELLİŞİDİN

UYUM YERERÜLİKLERİNİN ÖLÇÜLMESİ

OİamIMıqlA.NİARINA UYGULANACAL

İKARAR VERME

KATO.MA DERECESEİ

1- f4itumöfiretufute•eneyen,probfemt
zamanında hlssetrne.Hiç AZ ORTA ÇOK TAM
(J (J t) () ()2- Problemin açıkça anfaştılabitmesliçfn
yeterli blgi toplama.

{ } (' (J (J { }

3- Toplanan blgitei yorumi'ayanık problemle
İlgili otan:tan liet:ne.

{ } ft (l (I ()

4- Prö-bt,,mıj,İgli att,mJ~çöiJüirt!er ürete~k
SiDİlınÇurwit~fmtiln~me

(J { } l J (J t J

5- Probleme İf:ışlönJ?n uygun çizüm
yolunu seçme.

{ t (J () () { }

6- Çö~ yotUl)Utygtıf~.ıy-g~çi~.

() () { } () { }

7- uw.-ısn, çözilm yôlundan,14.eediten
~çta~dçerlendi,~.

{ } 0 0 t l ti

İİPIANIAMAİ

İCATUMADEUast

Hiç Nİ. ORTA ÇOK TAM

1.-Pta.rıfı,çıl,şmayııfkeedinmiş,Qfma.

(J () (J () ()

ı~Plardanamaçiar doğruitusundıhazıdama

l) (J l • C) (>

3-Plantama ya.parken perso:netingörüşlerini
alma.

() () { } () { }

4- Okulu etkilİYen ~vre faktörferinin,okut
atrıQÇ.farı11u1 ger~l.fefmdne katkı
detecelerinl belirleme.

CJ.() tJ l l rl

S..Planl,ırtın uygulantıffmı. kontrol etme.

Cl { } l) C l ()

fi..Gerektiğİndeplanlarında değışildik yapm:ı.

l) () l) () l J

1-Plantanan ~hşmatanbelirtenen süre
içinde bitirme.

C I t J () () l }

EKII:

	kATI UWU: SEasi				
	•NÇ (")	NZ t)	(MA {)	II* ()	TAM ()
1..(IWlurı anaçfandt\$tdı1U\$unda\cl~koları etkinlikleri\$fdıwnt.					
2..(1;ıtl per\$öneliriktJqNVdailinınt m!M:t.lilö ~daraky~.	()	()	{}	{J	()
a-l\$lem~~bfr~~~~ İçing.WUinletrıtrı .arm,t	I J	()	t)	{)	(J
4-Orutu.Etkiieyence, .in?ıf~f(lld arnaçi~mtr:n,e~riekalfôdenmtemi belirfem.	I	I	()	()	t 1
~Wt~.~~~re uwıurı:ıf.:ırak~m\$	()	()	()	()	()
&,(lwl<fan•Jantiir per\$0tM'3ıft:b1döbıwı: QluştJl:ilk: Görevboştuğı.,ıOÖndof~ıms.ğJ.-.	()	{ }	r l	.J	(J
7ı(lcot~linet.m1Ç~SıkırııStÇ(;!!ktitmf!den eptm~~~~	()	()	()	()	()
NL1L.ElşlM					
1;~fft~i:ıYft~~UUetff"•<fe~ pııı'S(lrıl'ıl[fle.ııfakf ~yakınlaıbrtre,	Jiç 0	ııı 0	otrA 0	- 0	TAM f)
2~t.in~ıledalı•bitittıtfmk&nt)HM!\$ı ıçtrıkendf:!!limttdeQ!llattfanbin.~rme.	(J	(l	(J	()	()
3~n~~mv .• ~bU~	t I	C >	'C J	l >	C l
~apıeny~~~taı.~okt:ınarak ~dmı:am.~.	t >	I)	t I	t >	t)
~ıbtım~ınper\$Clıt1E!İ timifıl*1. ;;rıaştııresınr g~,_erııeffıl!rı,~nkaldırma.	0	0	0	0	0
\$-Per.sonele~ ~tnı'Stenileridüteyde .arıfaşıparıtaşıfıl'lildğınk:ıntııf etme.	0	(J	0	(l	()
1~~ngidişyöh.ıkadard&ıüşycıtırııda kutlanma.	()	()	{ }	()	c,

EKii:

V. ETKİ / YÖNETME

C=

1~P~~:in.cıl1Şm3!arın.şallarması~:ıyetl&k!;rı
z1Y.etfd'k!mey<ltarı11:ı<utanma.

2~~\$0rmtan~UNlepe,~inede
ga,us•rtne.dı!t.-•verd!IJ:ffı~.

a~.Pel!ıQmjtn~tuhurimgefl.tlrbt~
tizffldrıç).otma,

4•ôkUJ~nin~•armdalyiil~k!rltrma~rım
s*3~a1c onian .olcub6ideşliE!\$tlrme.

~rm'f,ı61'1(!tvt.~butu•a'k,~e:
dfA•meidlnl~

&,fil!e,1\$QneU11ttım.-ıı~n~nUM'lıdavamia.
~yöntüt'r'M.

"1.okuturiamaçları Ue pa~L.nhıtiyaçları arası.rwiakJ
dıl!ngeyl sa,iJama.

VLEŞGÜDÜMLEME/ KOORDİNASYON

1-Oku1(1akt~lnfjlltım.f.ifetlmb~etkl
öf.arak,lı:atfımalanntsaglıana.

2.Qkuluetkl'Jyençerı~ı falctıJrledmenejllerinlolcul
arriaçtmınayt,ınehme.

l•Del'Mtlınbtrijtlı<tuyum Jçirdedeıvanetmesi fon,
aynı.sın1fi~l;ll;rett'l'leıeraı'.a\$1N.ta.q~•İfllma.

4-Dın: pfJAfannııyapı•tmastnda ~menlertne:şg(id{ıırlfl
bfr•pltt~,ı;attşımarınısaŞ ••.

S.ı8lr:blrlnetersı:lllşt,ıg~ed~rlökül
do,ırl'u1tu;ııQmf~ırmıı,

6-Madde ve İnsan kaynaklarını okulun amaçlarına yönetme.

7~Tutulan ıfflıenll kayıtlar şı,ımamaçlara ttaşma
düzeyinden~nellhatierdar etme.

kA'lltMA•onırası

Hiç AZ Olfa (OK TAM
t) () () l t)

ı) l c J () f)

ı) t J (l f J ()

{ } (J { l c l t }

c J c l { l t) ()

f} (l t l • l c l

{ } (l { } c J tt

KA111MAOEII0'5İ-

Hiç AZ OK'A ÇOK TAM
t) t) (l (l ()

t J () LI f l c l

l) f l { } il ()

t J { J l > (J ()

t) () () () ()

c > () t) { } (J

() f } t) ı) t J

am-

EK II:

VU;OIGERLEMEVE DEIERLENDİRME

KATILMA DERECEİ

1-Der\$ yılının bñ!Üi iamanlarmda personelfn
çalışmalarını değirle:ndirme.

HiÇ AZ. ORTA ÇOK TAM
() t) () () c)

2~ö4re~enlerfn (fers iarıçlanndan viuarlanıblne
beçe,Kerint deierlfnı:flm:ae,

() () fl () { }

3:Pl1!r\$onelf~rlendtl;fflede:ara\$ttQlma.

{ } l) D c > (>

4,,Personeli,işlerini yapmaya iSteklE!ndir14
'cfeğerlendirme,feryapma

() () () c) (J

5-Eğİ~me yı:ıptıkl.,t.ÖZel ka*ılan,pers@efl
deierlendirmede dikkate afma.

() f J () t , ()

6"Pers()nelf, aratanndakl ilişkilyönünden deierlendirme.

{ } 0 () (J ()

7•Deterlendirme sonuçlarına göre eltimöiretimde
gördüğü ek\$1tderi giderrte.

(-) () () () ()

EKIV:



T. C.
ON DOKUZ MAYI ÜNİVERSİTESİ

Aokttthm |2j'!2rej

I. Öğrenci Bilgileri

Adı:	MUSTAFA ANIL	Anabilim Dalı:	EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
Soyadı:	MUTLUCAN	Bilim Dalı:	EĞİTİM YÖNETİMİ
Numarası:	20061391	Programı:	☐ Doktora (X) Yüksek Lisans

Yalın Doğu Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsünde okuyan, Eğitim Yönetimi alanında yüksek lisans yapan Mustafa Anıl MUTLUCAN'ın yapmış olduğu eğitim yöneticilerinin yönetim süreçlerinin ve koordinasyon düzeylerinin araştırılması konusu üzerine yaptığı tez çalışması için bana ait olan değerlendirme ölçeğini kullanmasında heran gibi bir mahsuru yoktur.

Prof. Dr. Hülya Aytekin

EKV:

ÖZGEÇMİŞ

Mustafa Anıl MUTLUCAN 15.01.1983 tarihinde Ankara'da doğdu. Baba mesleğinden dolayı Antalya'ya yerleşti ve Antalya Anadolu Gazi Lisesini bitirdi. Yakın Doğu Üniversitesi BedenEğitimi ve Spor Yüksek Okulundan 2010 yılında mezun oldu. 2012 yılında Yakın Doğu Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsünden Eğitim Yönetimi bölümünden yüksek.lisans alanını bitirdi. Lisans mezuniyetinden önce Yakın Doğu Kolejinde öğretmenlik yapmış.ve lisans mezuniyetinden sonra Beden:Eğitimi ve Spor Yüksek.Okulunda asistan olarak çalışmıştır. Yüksek lisansının bitmesiyle asi.stanhk pozisyonundan ayrıldı. Mustafa ~iİ Jyfl.JJ'LU.CAN iyi derece İngilizce ve orta.derece Rusça bilmektedir.

Tegielitgi· alanları içerisinde eğitim .bilimleri •iuzman, fitnes, basketbol, futbol, hentbol, badminton, tenis, antrenörlükleri bulunmaktadır ve futbol hakemliği profesyonel olarak yapmaktadır. Uluslararası bir Turizm firmasında yöneticidir. International Congress of Child Development organizasyon komitesinde görev almıştır. Doktora programıyla tahsil hayatına devam etmektedir.