

KKTC
YAKIN DOĞU ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM YÖNETİMİ, DENETİMİ, EKONOMİSİ VE
PLANLAMASI ANABİLİM DALI



ÜNİVERSİTELERDE EĞİTİM YÖNETİCİLERİNİN DAVRANIŞLARININ
ÖĞRETİM ELEMANI VE ÖĞRENCİ GÖRÜŞLERİNE GÖRE
İNCELENMESİ

DOKTORA TEZİ

Özdem NURLUÖZ

TEZ DANIŞMANI
Prof. Dr. Cem BİROL

KIBRIS

Nisan 2011



JÜRİ ÜYELERİNİN İMZA SAYFASI



Eğitim Bilimleri Enstitüsü Müdürlüğü'ne,

Bu çalışma jürimiz tarafından Eğitim Yönetimi Denetimi Ekonomisi ve Planlaması
Anabilim Dalında DOKTORA TEZİ olarak kabul edilmiştir.

Başkan:

Üye:

Üye:

Üye:

Üye:

Onay

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

Prof Dr. Cem Birol
Enstitü Müdürü

ÖNSÖZ

Yakın Doğu Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Yönetimi Denetimi Ekonomisi ve Planlaması Anabilim Dalı, doktora çalışma programının gereği olarak hazırlanan bu araştırma, üniversitelerde eğitim yöneticilerinin davranışlarının öğretim elemanı ve öğrenci görüşlerine göre incelenmesi amacıyla gerçekleştirilmiştir.

Araştırma beş bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde araştırmanın problem durumu tartışıldıktan sonra, sırasıyla; amaç, önem, sınırlılıklar, tanım ve kısaltmalar sunulmuştur.

Araştırmanın ikinci bölümünde eğitim ihtiyacı, yönetim modelleri, yönetimde etik, eğitim yönetimi ve gelişim aşamaları ile üniversitelerde eğitim yöneticilerinin davranışları ele alınmıştır.

Üçüncü bölümünde, araştırmanın gerçekleştirilmesinde benimsenen araştırma yöntemini, veri analizi ve çözümleme sunulmaktadır.

Dördüncü bölümde bulgular ve yorumlara yer verilmiştir. Bulgular bağlamında ulaşılan sonuçlar ve yorumlar beşinci bölümde sunulmuştur.

Beşinci bölümde ise ulaşılan sonuçların tartışılması, sonuç ve önerilere yer verilmiştir.

Bu araştırmanın gerçekleştirilmesinde zamanını ve desteğini benden esirgemeyen, araştırma boyunca beni cesaretlendiren, yol gösteren ve her konuda yardımcı olan değerli danışmanım Sayın Prof. Dr. Cem Birol'a sonsuz teşekkür ederim.

Araştırma süresinde her türlü yönlendirme, destek ve yardımlarını gördüğüm değerli hocam Doç Dr. Fatoş Silman'a ve yardımcı tez danışmanlarım Yrd. Doç Dr. Fahriye Altınay ve Yrd. Doç Dr. Zehra Altınay'a sonsuz teşekkürler.

Ayrıca araştırma verilerinin çözömlenmesinde yardımlarını esirgemeyen Sayın Uzman Umut Akçıl'a teşekkür ederim.

Bunun yanında araştırma süresinde hep yanımda bulunan ve bana destek olan, sabırla beni yüreklendiren eşim İlhak Nurluöz ile çocuklarım İçlal ve Bahar'a sonsuz sevgilerimi sunarım.

ÖZET

ÜNİVERSİTELERDE EĞİTİM YÖNETİCİLERİNİN DAVRANIŞLARININ ÖĞRETİM ELEMANI VE ÖĞRENCİ GÖRÜŞLERİNE GÖRE İNCELENMESİ

Nurluöz, Özdem

Doktora, Eğitim Yönetimi, Denetimi, Ekonomisi ve Planlaması Anabilim Dalı

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Cem Birol

Nisan 2011

Bu araştırmada Türkiye ve Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti üniversitelerinde görev yapan eğitim yöneticilerinin davranışlarına yönelik olarak öğretim elemanlarının ve öğrencilerin görüşlerini belirlemek amaçlanmıştır.

Araştırma tarama modelinde olup, KKTC'de dört üniversite ve TC'de iki üniversite araştırma kapsamı içerisine alınmıştır. Veri toplama aracı olarak araştırmacılar tarafından geliştirilen "Yöneticilik Davranışları Ölçme Ölçeği" kullanılmıştır. Çalışma grubu olarak lisans eğitimine devam eden I. II. III. ve IV. sınıf ve yüksek lisans öğrencilerinden oluşan toplam 315 kişi ile 199 öğretim elemanı seçilmiştir. Ölçme aracının geçerliği doğrulayıcı faktör analizi, güvenilirliği ise Cronbach alpha testi ile ortaya konmuştur.

Araştırmada elde edilen veriler, araştırmacı tarafından geliştirilen, geçerlik ve güvenilirlik çalışmaları yapılan, 76 maddeden oluşan eğitim yöneticilerinin davranışlarını ele alan ölçek kullanılmıştır.

Yapılan çalışmada, yüzde, frekans, aritmetik ortalama gibi betimsel istatistiklere ek olarak, iki grup karşılaştırmaları için t-testi, üç ya da daha fazla grup karşılaştırmaları için tek yönlü ANOVA ve gruplar arası ANOVA kullanılmıştır.

İlişkısız (Bağımsız) Örneklem T- Testi: İki ilişkısız örneklem ortalamaları arasındaki farkın anlamlı olup olmadığını test etmek için kullanıldı.

Araştırma sonucunda akademik personelin mesleki unvanları, çalışma yılları, yaş faktörü ve akademik personel içinde yöneticilik yapmış olma durumuna göre anlamlı farklar ortaya çıkmıştır. Uzun çalışma süresi olan öğretim elemanlarının akademik eğitim yöneticilerinin davranışlarına daha olumlu görüş belirttikleri sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca akademik personelin mesleki ünvanının yükselmesine paralel olarak yöneticinin davranışına bakışını olumlu yönde değiştirdiği görülmüştür.

Öğrencilere yönelik sonuçlarda da, daha üst sınıflarda okuyan ve kırsal bölgelerde büyüyen öğrencilerin akademik yöneticilerin davranışların daha olumlu görüş geliştirdikleri sonucuna ulaşılmıştır.

ABSTRACT

EXISTING SITUATION ANALYSIS RELATED TO THE MANAGEMENT BEHAVIOUR OF ACADEMIC EDUCATION MANAGERS (ACCORDING TO THE TEACHERS AND THE STUDENTS VIEWS)

Universities with high academic target give important responsibilities to educational managers for the improvement of academic quality and for qualitative graduates. One of the most important proofs of success of educational managers can be noticed with the attitude of the teacher and the student.

This research was made in order to specify the views of the teachers according to the managers behaviour in the universities of the TRNC and Turkey which have an international academic standard target.

The research is in the model of survey and includes four universities in TRNC and two universities in Turkey. As a means of collected data the researcher has used the measurement for measuring the management behaviour. As a working group 400 students from classes 1-2-3 and 4 and 199 teachers have been chosen. The validity of the measurement was shown with the proof factor analysis and its reliability with Cronbach Alpha test.

In the end of the research very meaningful differences emerged related to the title of the academic personnel, working years, age, and experience. When the academic title of the personnel gets higher, the behaviour of the manager and his point of view is greatly affected.

An important difference emerged between the point of view of an academic personnel with management experience and duration of management.

As long as the management duration increases, the point of view the manager is affected positively.

Examining the results related to the students differences emerged between the students living in the country side and those living in towns. Considering the class and the living enviroment of the students (country side, town) when we move up to the higher classes, it is seen that more positive thinking is emerged.

İÇİNDEKİLER

	Sayfa no
JURİ ÜYELERİNİN ONAY SAYFASI	i
ÖNSÖZ	ii
ÖZET	iii
ABSTRACT	iv
İÇİNDEKİLER	v
KISALTMALAR CETVELİ	vi
TABLolar DİZİNİ	viii
GRAFİKLER LİSTESİ.....	xi
 BÖLÜM I	
 Giriş	 1
Araştırmanın Kapsamı	11
Araştırmanın Amacı.....	13

Araştırmanın Önemi.....	14
Sınırlılıklar	14
Tanımlar	15
Kısaltmalar	17

BÖLÜM II

Araştırmanın Kuramsal Boyutu	18
Eğitim İhtiyacı	18
Yönetim Modelleri	20
Yönetimde Etik	25
Eğitim Yönetimi	28
a) Eğitim Yönetiminin Gelişim Aşamaları	28
b) Eğitim Yöneticisinin Görev Tanımları	30
c) Üniversitelerde Eğitim Yönetiminin Önemi ve Eğitim Yöneticisinin Değişmekte Olan Rolü	32
d) Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesinde Teknik Bilgi	34
Üniversitelerde Eğitim Yönetiminin Yeri ve Önemi	38

a) Eğitimde Yönetim, Uzmanlık, Planlama ve

Uygulama Sorunları 40

b) Öğretim Üyeleri 41

Üniversitelerde Eğitim Yöneticilerinin Davranışlarının Ele

Alınması 42

BÖLÜM III

Yöntem 43

Araştırma Deseni 43

Araştırma Modeli 44

Araştırma Yöntemi 44

Araştırmanın Örneklemi 46

Araştırma Teknikleri 47

Araştırmanın Çalışma Grubu 47

Araştırmada Veri Toplama 48

Araştırmada Veri Analizi ve Çözümleme 49

Araştırmada Güvenirlik Çalışması 50

Araştırmada Geçerlilik Çalışması 52

Analizler	53
BÖLÜM IV	
Bulgular ve Yorumlar	56
BÖLÜM V	
Sonuç	203
Öneriler	211
BÖLÜM VI	
Kaynakça	213
BÖLÜM VII	
Ekler	251

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablolar Listesi	Sayfa No
Tablo 1. Mesleki Ünvanlarına Göre Öğretim Elemanlarının Dağılımı	54
Tablo 2. Öğrencilerin Okul ve Sınıflara Göre Dağılımı.....	54
Tablo 3. Örnekleme Giren Üniversite Öğrencilerinin Okullara Göre Dağılımı.....	55
Tablo 4. Örnekleme Giren Öğretim Elemanlarının Okullara Göre Dağılımı	55
Tablo 5. Öğretim Elemanlarının Görev Yaptıkları Kademe Değişkenine Göre Akademik Eğitim Yöneticilerini Davranışlarına Yönelik Görüşlerinde Anova Sonuç Tablosu	57

Tablo 6. Öğretim Elemanlarının Yaş Değişkenine Göre Akademik Eğitim Yöneticilerinin Davranışlarına Yönelik Görüşlerinde Anova Sonuç Tablosu.....	58
Tablo 7. Öğretim Elemanlarının Çalışma Süresi Değişkenine Göre Akademik Eğitim Yöneticilerinin Davranışlarına Yönelik Görüşlerinde Anova Sonuç Tablosu.....	59
Tablo 8. Öğretim Elemanlarının Cinsiyet Değişkenine Göre Akademik Eğitim Yöneticilerinin Davranışlarına Yönelik Görüşlerinde t-testi Analizin Tablosu	60
Tablo 9. Öğretim Elemanlarının Yöneticilik Görevinde Bulunma Değişkenine Göre Akademik Eğitim Yöneticilerine Yönelik t-testi Analizi Tablosu	60
Tablo 10. Öğretim Elemanlarının, Akademik Eğitim Yöneticilerinin Davranışlarına İlişkin Görüşlerinin Üniversitelere Göre ANOVA Sonuç Tablosu	61
Tablo 11. Öğrencilerin Kent ve Kırsalda Yaşama Değişkenine Göre t-testi Analiz Tablosu.....	61
Tablo 12. Üniversite Öğrencilerinin Eğitim Gördükleri Sınıf Değişkenine Göre Anova Sonuç Tablosu	62
Tablo 13. Üniversite Öğrencilerinin, Akademik Eğitim Yöneticilerinin Davranışlarına İlişkin Görüşlerinin Üniversitelere Göre ANOVA Sonuç Tablosu.....	63
Tablo 14. Grup İçinde Yapılan Anova Testi Sonuçları	64
Tablo 15. Gruplar Arasında Yapılan Anova Testi Sonuçları	65
Tablo 16. Üniversitelerde Görev Yapan Öğretim Elemanlarının Mesleki Ünvanlarına Göre Sonuç Tablosu	67
Tablo 17. Üniversitelerde Görev Yapan Öğretim Elemanlarının Yaşlarına Göre Sonuç Tablosu	68
Tablo 18. Üniversitelerde Görev Yapan Öğretim Elemanlarının Çalışma Sürelerine Göre Sonuç Tablosu	69
Tablo 19. Araştırmaya Katılan Öğrencilerin Eğitim Gördükleri Sınıf ve Sayısal Durumu	71

Tablo 20. Ölçek Maddelerine Yönelik Puanlama ve Sınırlandırma	72
Tablo 21. Madde Bazında Öğrenci ve Öğretim Elemanlarının Eğitim Yöneticilerine Yönelik Her Zaman Aralığında Görülen Maddelere Yönelik Ortalamalar	72
Tablo 22. Madde Bazında Öğrenci ve Öğretim Elemanlarının Eğitim Yöneticilerine Yönelik Orta Sıklıkla Aralığında Görülen Maddelere Yönelik Ortalamalar.....	73
Tablo 23. Madde Bazında Öğrenci ve Öğretim Elemanlarının Eğitim YöneticilerineYönelik Ortadan Çok Aralığında Görülen Maddelere Yönelik Ortalamalar.....	73

GRAFİKLER LİSTESİ

Grafikler Listesi	Sayfa No
Grafik 1. Madde Bazında Öğrenci ve Öğretim Elemanlarının Eğitim Yöneticilerine Yönelik Her Zaman Aralığında Görülen Maddelere Yönelik Ortalamalar.....	76
Grafik 2. Madde 44 Özgüven Sahibidir.....	77
Grafik 3. Madde 65 Günün Büyük Bölümünü İşinde Geçirir.....	78
Grafik 4. Madde Bazında Öğrenci ve Öğretim Elemanlarının Eğitim Yöneticilerine Yönelik Orta Sıklıkla Aralığında Görülen Maddelere Yönelik Ortalamalar.....	79
Grafik 5. Madde 20 Personelini Küçük Görür.....	80
Grafik 6. Madde 40 Kendini Daha Üst Göreve Hazırlarken Yerine Gelecek Kişiyi Yetiştirir.....	82
Grafik 7. Madde 51 Hataları Karşısında Özür Dilemesini Bilir.....	83
Grafik 8. Madde 54 Personeline Tüm Yetkileri Devreder.....	85
Grafik 9. Madde 59 Eleştiriye Açıktır.....	87
Grafik 10. Madde 1 Hedefe Giden Yolları Tesbit Eder.....	89
Grafik 11. Madde 2 Geçiş Dönemlerini Zamana Dayalı Planlar.....	91

Grafik 12. Madde 3 Geçiş Dönemleri İle İlgili Finansal Planlar Yapar....	93
Grafik 13. Madde 4 Hedefe Götüren Yolları Seçerken Uyumlu Ekipleri Oluşturur.....	94
Grafik 14. Madde 5 Hazırlanan Planları Uygular.....	96
Grafik 15. Madde 6 Uygulamada Pratik Zekasını Kullanır.....	98
Grafik 16. Madde 7 İşini Yaparken Bıkkınlık Gösterir.....	99
Grafik 17. Madde 8 Hedefe Götüren Yolları Seçerken Uyumlu Ekipleri Oluşturur.....	101
Grafik 18. Madde 9 Hedefe Götüren Yolları Seçerken Bilgili Ekibi Oluşturur.....	102
Grafik 19. Madde 10 Beraberinde Çalıştığı Kişileri Tanıyarak Davranır.....	103
Grafik 20. Madde 11 Kurduğu Ekiplere Yüksek Motivasyonlu Kişileri Katar.....	104
Grafik 21. Madde 12 Kurduğu Ekiplere Konu İle İlgili Alan Uzmanlarını Katar.....	107
Grafik 22. Madde 13 Ekipleri Kurarken Deneyimi Ön Planda Tutar.....	109
Grafik 23. Madde 14 Ekibini Ahenk İçinde Sürtüşmeden Koordine Eder....	110
Grafik 24. Madde 15 İç Denetim Gücü Olan Kişileri Ekibe Katar.....	111
Grafik 25. Madde 16 Çevre İle İyi İlişkiler Kurma Özelliği Olan Kişileri Ekibe Katar.....	113
Grafik 26. Madde 17 Eğitici Özellik Taşır.....	114
Grafik 27. Madde 18 İnsan Unsuruna Önem Verir.....	115
Grafik 28. Madde 19 Kişilerin Benliğini Harekete Geçirir.....	117
Grafik 29. Madde 21 Her İnsanın Kendi Nazarında Yeteneği Olduğunun Farkındadır.....	120
Grafik 30. Madde 22 Beden Dilini İyi Kullanır.....	121
Grafik 31. Madde 23 Çevresindeki Kişilerin Fikirlerini Mantık Süzgecinden Geçirir.....	123

Grafik 32. Madde 24 Hedefe Ulaşma Sürecinde Beraber Çalıştığı Kişilerin Saygısını Kazanır.....	124
Grafik 33. Madde 25 Olayları Bir Bütün Olarak Görebilir.....	126
Grafik 34. Madde 26 Hisle Mantiğı En İyi Şekilde Dengeler.....	127
Grafik 35. Madde 27 Fikir Gücüne Sahip Kişidir.....	128
Grafik 36. Madde 28 Korku Yerine Güven Telkin Eder.....	129
Grafik 37. Madde 29 Karşısındaki Kişiliğe Saygı Gösterir.....	131
Grafik 38. Madde 30 Kişileri Emir İle Değil Rica İle İkna Eder.....	132
Grafik 39. Madde 31 Beraberindekilere Heyecan Yükler.....	134
Grafik 40. Madde 32 Dikkatlidir.....	135
Grafik 41. Madde 33 Tatlı Serttir	137
Grafik 42. Madde 34 Cimrilik İle Müsrifliği İyi Dengeler.....	138
Grafik 43. Madde 35 Sabırsızlıkla Serinkanlılığı İyi Dengeler.....	139
Grafik 44. Madde 36 Fikir Üretir.....	141
Grafik 45. Madde 37 Ceza Yerine İnandırma Metodunu Kullanmaya Özen Gösterir.....	142
Grafik 46. Madde 38 Personelinin Kendi Planlarını Çizmelerinde Yön Göstericidir.....	143
Grafik 47. Madde 39 Kişisel İnisiyatife Önem Verir.....	145
Grafik 48. Madde 41 Bilgi ve Deneyime Eşit Derecede Önem Verir.....	146
Grafik 49. Madde 42 Çalıştığı Kurumda Motivasyon Sağlar.....	148
Grafik 50. Madde 43 İnsanlarla İletişime Önem Verir.....	149
Grafik 51. Madde 45 Tutarlıdır.....	152
Grafik 52. Madde 46 Yönetici Tarzı Demokratik Yönetim Tarzı Taşır.....	153
Grafik 53. Madde 47 İletişim Sürecinde Empatik Bakış Açısı Kurar.....	155
Grafik 54. Madde 48 Çalışanların Haklarını Gözetir.....	157

Grafik 55. Madde 49 Zaman Yönetimini İyi Kullanır.....	158
Grafik 56. Madde 50 Özeleştirici Yapma Yeteneği Vardır.....	161
Grafik 57. Madde 52 İşinde Geri Bildirim Mekanizmasını Kullanır.....	163
Grafik 58. Madde 53 Gelecek Kuşaklara İyi Bir Miras Bırakmaya Çalışır....	164
Grafik 59. Madde 55 Başa Çıkma Yeteneği Vardır.....	166
Grafik 60. Madde 56 Konuşma Yeteneği Güçlüdür.....	168
Grafik 61. Madde 57 Herzaman Temkinlidir.....	170
Grafik 62. Madde 58 Mükemmelliyeçisi Yapısı Vardır.....	171
Grafik 63. Madde 60 İşine Herşeyden Fazla Önem Verir.....	173
Grafik 64. Madde 61Günün Büyük Bölümünü İşinde Geçirir.....	174
Grafik 65. Madde 62 Sözünde Durur.....	176
Grafik 66. Madde 63 İş Yerinde Herkesi Makamına Kabul Eder.....	177
Grafik 67. Madde 64 Önemli Durumlarda Susmayı Erdem Kabul Eder.....	178
Grafik 68. Madde 66 Sürekli Kendini Geliştirmeye Çalışır.....	180
Grafik 69. Madde 67 Güçlü Bir Kişilik Yapısına Sahiptir.....	182
Grafik 70. Madde 68 Toplum Sorunlarına Duyarlıdır.....	183
Grafik 71. Madde 69 İş Herşeyden Önce Gelir.....	184
Grafik 72. Madde 70 İşinde Sevgiye Önemli Yer Verir.....	185
Grafik 73. Madde 71 İnsanları Bir Vizyon Doğrultusunda Seferber Eder.....	187
Grafik 74. Madde 72 Duygusal Bağlar Kurar ve Uyum Yaratırlar.....	189
Grafik 75. Madde 73 İşini Sonuca Ulaştırana Kadar Azimle Uğraşır.....	192
Grafik 76. Madde 74 Strateji Belirler	193
Grafik 77. Madde 75 Kültür Oluşturur	196
Grafik 78. Madde 76 Hedefleri Gerçeğe Dönüştürür.....	200

BÖLÜM I

GİRİŞ

Yirminci yüzyılın başlarından itibaren yönetim biliminde geliştirilen çeşitli yaklaşımlar eğitim yönetimi alanında da etkili olmaya başlamıştır. Doğrudan eğitim yönetimi alanı ile ilişkili teori ve yaklaşımlar olmasına rağmen geliştirme çabaları oldukça sınırlı kalmıştır. Dolayısıyla geçmişten bugüne eğitim yönetimi alanında söz konusu edilen çeşitli model ve yaklaşımlarla birlikte kullanılan çoğu kavram da yönetim biliminden ödünç alınmıştır.

Yönetim biliminde ise geçmişte egemen olan pozitivist paradigma, sosyal bilimlerden yararlanılarak geliştirilmiştir. Çeşitli bilim çevrelerinde olduğu gibi, eğitim yönetimi alanında da, uzun zamandır benimsenen pozitivist anlayış ile pozitivist ötesi/eleştirel kuram arasındaki tartışmalar devam etmektedir (Fırat, 2006).

Dünyada yeni yüzyıla girilmesi ile birlikte değişim ve uygarlaşma da hızını artırmaya devam etmektedir. Bilim ve teknolojiye hayal boyutlarını aşan gelişmeler devam etmektedir. Bu değişim hızını yakalayabilmek için tüm ülkeler halkını eğiterek bilgi çağını yakalamaya ve geri kalmamaya çalışmaktadır. Çünkü bu değişimin dışında kalmak rekabet edilen tüm ülkelere geride kalmak demektir (Atatunal, 2003).

Dünyada olan hızlı değişim rüzgarı beraberinde birçok yeniliği de getirmektedir. Bu değişim tüm kurumlarda ve bireylerde büyük bir etki yapmaktadır (Erdem, 2008).

Rekabet ortamına yetişebilmek için geniş anlamda ülkeler özelde ise insanlar hızlı bir yarış içerisinde dirler.

(Mulkeen, Cambron – McCabe ve Anderson, 1994) Eğitim yönetimi alanında 20. yüzyılın son çeyreğinde, başka alanlarda da gözlemlendiği gibi örgüt

ve yönetim kuramında da önemli dönüşümün gündeme geldiğini belirterek, eğitim yöneticisi yetiştirmeye dönük mevcut programların da ciddi şekilde eleştiri almaya başladığını vurgulamışlardır. Bu durum mevcut yapıda değişiklik olması gerektiğini göstermektedir (Şişman ve Turan, 2002).

1990'larda eğitim liderliği programlarında bazı değişikliklerin gündeme geldiği gözlenmektedir. (Şişman, 2002)'ın belirttiğine göre, gündeme gelen programlarda okul yöneticisinin bir bina yöneticisinden çok, bir eğitim ve öğretim lideri olarak görülmeye başladığıdır. 21. yüzyılın değişimine ayak uydurmak ve taleplerini karşılayabilecek insan gücünü yetiştirmek için eğitim sistemlerinden de beklentiler artmıştır. Çünkü yetişmiş insan gücünün eğitim kurumlarından çıkacağı bilinmektedir.

Eğitim sistemi pek çok öğeden oluşmuş bir bütündür. Bu bütünün bir felsefesi, bir anlayışı ve tutarlılığı vardır. Eğitim sistemi insan, toplum ve diğer tüm sistemlerin merkezinde yerleşmiş ve onları en çok etkileyendir. Bu bağlamda eğitim sistemleri dinamik yapılardan oluşarak sürekli değişime, dönüşüme ve etkilenmeye açık olup bunun gereksinimi içindedirler.

Toplumların gereksinimini karşılamaya gücü yetmeyen sistemlerin, toplumları ile birlikte yok olma olasılıkları yüksektir (Erginer, 2006). Bu nedenle eğitim açık bir sistemdir ve dış dünyadan aldığı geri bildirimler doğrultusunda kendisini değiştirerek yenileyen bir yapıdan oluşur (Sönmez, 2009).

(Bursalıoğlu, 2005) okul yönetimini, eğitim yönetiminin sınırlı bir alanda uygulanması şeklinde açıklamaktadır. Okulun sağlıklı bir şekilde işleyişinin devam etmesi için, yönetimin işlevleri arasında olan, neler yapılacağı konusunda planlama yapılır. Yönetim planını engelleyen sorunlar varsa çözülür, planlanan işleri yapmak için örgütün güçleri örgütlenir ve eşgüdümленir, planın gerçekleştirilmesi aşamasında iletişim ağı kurularak plan işletilir ve son olarak bütün bu yapılanlar denetlenir ve elde edilenler değerlendirilir.

(Başaran, 2006) da bu konuda hazırlanacak planların, amaçlara uygunluk, bütünlük, ölçülebilirlik, geliştirilebilirlik, süreklilik, güvenilirlik, tutumluluk ve yalınlık ilkeleri de göz önüne alınarak hazırlanmalıdır şeklinde açıklamaktadır.

Eğitim sistemini biçimlendiren ve yönlendiren en önemli üç ögenin öğrenci, öğretmen ve eğitim programları olduğu bilinmelidir. Tüm eğitim kurumları, nitelikli ve çağdaş insanı eğitim programları aracılığıyla yetiştirirler. Bu nedenle eğitim programları dünyada olan gelişime ayak uyduracak şekilde hazırlanmalı ve değişime açık bir dinamizme sahip olmalıdır (Kalaycı, 2008).

İnsanlar yaşadıkları ortamlarda çeşitli örgüt ve organizasyonlarla karşılaşmaktadır. Her örgüt ve organizasyonun (sağlık, eğitim, ticaret, turizm, üretim, tüketim vs.) yapı ve işlevleri birbirinden farklı olmak durumundadır. İnsanı odak noktasına alan eğitim örgütünün yapısı, amacı ve fonksiyonu diğer örgütlerden farklıdır. Bunun için eğitim yönetiminin özellikleri de diğerlerinden farklıdır.

Eğitim kurumlarının yapısı ve örgütlenmesi özel dikkat ve strateji gerektirir. Eğitim örgütleri ülke çapına yayılmış olan eğitim sisteminin bir parçasıdır.

Eğitim doğrudan ya da dolaylı olarak insanlarla ilgili bir hizmettir. Odak noktasında insan bulunur. Amaçları içerisinde eleştirci bir tutum geliştirmek gelir. Eğitim örgütlerinde onu denetleyen güçlerin yapısının etkisiyle eğitim yöneticilerinin çeşitli baskı altında bulunduğu gözlenir. Bir örnek olarak öğrenci ailelerinin değişik, çoğu kez de çelişik beklentileri sayılabilir (Kaya, 1984).

Okul, eğitimi üreten ve değişik isimler altında tüm sistemleri kapsayan genel bir kavramdır. Üniversite, fakülte, enstitü, yüksekokul, ilköğretim, ortaöğretim, çıraklık eğitim merkezi gibi tüm bu sistemler okul kavramı olarak adlandırılmaktadır. Bu sistemin içinde bulunan ve bilim dallarından biri olan,

eğitim yönetiminin ağırlık merkezi de okul yönetiminin üzerinde bulunmaktadır. Okulu diğer kurumlardan ayıran temel özellik, merkezine öğrenciyi alması, yani insan üzerinde çalışması ve onu farklılaştırması yeteneğidir. Okulun ayrıcalıklı, etkili ve özel konumundan dolayı aynı zamanda okul yöneticiliğini de ön plana çıkarmaktadır (Açıkalın, 1998).

Eğitim yöneticilerinin, eğitim sürecinin ülke çıkarları doğrultusunda ve çağdaş eğitim anlayışına uygun olarak yürütülmesine gerekli katkılarda bulunabilmek için başarılı yönetsel eylemlerde bulunmak zorunda oldukları; bunun için de örgütteki insan ve madde kaynaklarının etkili bir biçimde kullanılmasını sağlamaları gerektiği dile getirilmektedir. Bunu dikkate alarak eğitim yöneticilerinin eğitimi ve görevde bulundukları sürede sorumluluğu çok önemlidir (Kaya, 1996).

Aynı zamanda okul yöneticilerinin tüm yönetsel süreçlerde başarılı olabilmeleri için, iyi yetişmeleri yanında, okul yöneticilerini seçme ve atanma ölçütlerinin mesleki bilgi ve becerilere dayandırılmasını zorunlu kılmaktadır (Özmen ve Kömürlü, 2010).

Yönetimin en önemli görevi örgütü amaçlarına uygun olarak, okul yönetiminin görevi de okulu amaçlarına uygun olarak yaşatmaktır. Okul yönetiminin önemini ayrıca okul yöneticisinin üstlendiği yetki ve sorumluluğu da belirlemektedir. Yöneticinin önemi çok yönlü yetki ve sorumlulukları yüklenmesinden kaynaklanmaktadır (Sağcan ve Özen, 1996).

Eğitim yönetimi içerisinde yönetimin en somut olarak uygulandığı alanlardan biri de okul yönetimidir. Okulda yönetim alanı içerisinde çeşitli departmanlar okulun amaçlarını gerçekleştirmek için belirli ilke, anlayış ve bakış açıları ile iş birliği içerisinde ekip halinde çalışırlar.

Ayrıca okulun verimli şekilde çalışabilmesi için karar alma, planlama, örgütlenme, iletişim, koordinasyon ve değerlendirmede yeni yöntemler bulunarak sürekli gelişim içinde olması gerekir. Eğitim kurumlarında görev yapan öğretmen ve diğer personelin iş verimini arttırmak, personeli okulun

amaçlarını gerçekleştirmeye motive etmek ve okulun etkililiğini arttıracak mekanizmalar geliştirmek, yönetimdeki yeni yönetsel yapının görevleri arasında ve temel taşlarını oluşturmaktadır.

Eğitim yönetimi yakın bir dönemde bilimsel temellerle güçlenmeye ve hızla birtakım alt dallara ayrılmaya devam etmektedir. Bugün Türkiyede üst çatı olarak eğitim bilimleri bölümünün altında Teftiş, Planlama, Program, Rehberlik, Ölçme ve Değerlendirme vb. Lisans ve lisansüstü düzeyinde programlarla faaliyet göstermektedir.

Okul yönetimi, yönetimin diğer alt dalları içerisinde yeni olmasına rağmen bugün Eğitim Fakültelerinin eğitim programlarında zorunlu dersler içerisinde yer almaktadır.

Bugün Türkiyede birçok okul mezununun temel eğitim ya da üniversite sonrası bir üst öğretim kurumuna giriş sınavında istenilen performansı gösterememesi yani başarısız olmaları, tartışmaların ağırlıklı olarak okul yöneticisi üzerinde toplanmasına neden olmaktadır. Belli görevlere getirilen öğretmenlerin hiçbir yöneticilik eğitiminden doğru dürüst geçirilmeden puanlama veya benzeri kriterlerle yönetici olarak atanmaları başarısızlık durumunda da sorumlu olarak gösterilmelerine neden olmaktadır. Okul mezunlarının başarısız olması okul yönetiminin öneminin daha iyi anlaşılmasına neden olmaktadır (Ada ve Baysal, 2010).

Eğitim kurumlarında yönetim görevini üstlenen eğitim yöneticileri eğitim kurumlarını belirlenen amaçlara ulaştırmak için insan ve madde kaynaklarını en iyi şekilde yöneterek, belirlenen politikalar kapsamında alınan kararları uygulamakla görevlidirler. Akademik Okul yöneticisinin, insan ilişkileri konusunda tam donanımlı, yönetimle ilgili uzmanlık gerektiren teknik bilgileri eğitimle alan, kültürel ve sembolik öğeleri kullanarak karizmasıyla insanları etkileyebilme yeteneklerine sahip olan kişi olmalıdır (Şişman, 1999).

Akademik eğitim yöneticileri özellikle üniversite kurumlarının içerisinde organizasyonun da başında yer alan kişilerdir. Organize etme, belirli bir amaç

için bir işin alt bölümler halinde düzenlenmesi, tanımlanması ve koordine eden otoritenin biçimsel yapısının oluşturulmasında görev alırlar (MEGEP, 2007).

Eğitim sisteminin rolü sürekli olarak değişmektedir. Bu değişim eğitim yöneticisini de etkilemektedir. Akademik eğitim yöneticisinin bu hızlı değişim sürecine uyum sağlaması, kendisinden beklenen rolleri oynayabilmesine bağlıdır. Bir yandan kendi alanındaki gelişmeleri yakından izlerken, diğer yandan hızlı değişim sonucu toplumun eğitim örgütlerinden beklentilerini karşılamaya çalışmak ve çözüm üretmek durumundadır (Çelik, 1995). Eğitim yöneticisi bu önemli sorumlulukların üstesinden gelebilmek için önce kendini sürekli geliştirmeli, eğitimine devam etmeli, ekip çalışmasına önem vermeli ve örgütsel vizyonlar belirleyip astlarının bunları takip edebilmesi için gerekli alt yapıyı sağlayabilmelidir (Demir, 2002).

Üniversitelerde eğitim yöneticileri ile öğrenci ve öğretim elemanları arasında insan ilişkileri, yönetsel eylemler ve beklentiler konusunda diğer işletmelerde olduğu gibi zaman zaman sorunlar yaşandığı bilinmektedir. Eğitim yönetimi alanında üretilen teknik bilginin uygulamaya iyi yansımadağı ve kullanılmadağı görülmektedir. Toplam kalite yönetimi, öğrenen örgüt, kriz yönetimi ve stratejik yönetim gibi konular işletme odaklı olarak üretilen bilgiler kapsamında olup, bu bilgilerin eğitim yönetimi alanında uygulamaya geçirilecek bilgiye nasıl yansıyacağı çözüm bekleyen bir sorundur (Çelik, 2002).

Eğitim sistemimizde yöneticiliğın meslekleşme ve kurumsallaşmasına en önemli engel ve bu konuda yavaş adımlar atılması öğretmenlik ve yöneticiliğın görevlerinin karıştırılması ve yöneticiliğı her öğretmenin yapabileceğine inanılmasıdır (Bursalıoğlu, 2002 ve Açıkalın, 2002).

Genel olarak eğitim örgütlerinde yaşanan önemli sorunların nedenleri arasında okul yöneticisinin liderlik davranışları en önemli neden olarak gösterilmektedir. Bunun yanında liderin davranışları ile doğru orantılı olarak örgüt sağlığının incelenmesi gerektiğı de vurgulanmaktadır. Örgüt sağlığı okulun psiko-şösyal durumunu göstermektedir. Üniversiteler, kurumun sağlıklı

ya da sağlıksız olmasında nelerin etkili olduğunu saptamak amacı ile örgüt sağlığını incelerler (Huy vd., 1991: 149-150'den aktaran; Yıldırım, 2006).

Örgüt sağlığı, lider davranışlarından etkilenen bağımlı değişken konumundadır. Konu ile ilgili olarak Korkmaz (2005) ve Yıldırım (2006) tarafından yapılan araştırmalar, okul yöneticilerinin liderlik tarzlarının, örgüt sağlığının önemli bir etkeni ve bir yordayıcısı olduğunu ortaya koymuştur (Cemaloğlu, 2007). Okul yöneticisinin liderlik vasıfları güçlü olduğu sürece ve entellektüel uyarım özelliğine uygun davranışlar sergiledikçe okulda istenilen yaratıcı düşünce ve sezgiyi teşvik eden bir örgüt kültürü iklimi yaratır (Dublin, 2001, Akt: Tabak 2005).

Örgüt kültürü ve iyi bir okul iklimi yaratma görevleri olan akademik eğitim yöneticisi, doğrudan öğretim politikasını geliştirici bir lider olarak şu görevleri yapmakla yükümlüdür. Öğretmenlerle sağlıklı iletişim kurma, personel geliştirme etkinliklerine katılma ve bu etkinlikleri destekleme, değişik öğretim materyalleri sağlama ve kullanılmasına ortam sağlama, sürekli olarak öğrencileri okul başarısını artırma doğrultusunda motive etme ve öğretmen etkililiğini sağlama.

Uzun vadede okulun amaçlarına uygun olarak açık bir vizyon geliştirme, örgütsel amaçlarla özdeşleştirdini öğretmenlere yansıtma ve amaçlara ulaşma başarısını gösterme, okulun yönetim kadrosunda, karar verme sürecinde grupların ve ilgili birimlerin görüşlerini almaktır. Bunun yanında eğitim birimlerinde ve görev alanı içerisinde etkili materyal sağlama ve kullanma, teknolojiyi takip etme, öğretmenlerin akademik başarılarını artırmak için onlara zaman ayırma, fırsat verme ve gerekli desteği sağlama, akademik eğitimlerini sürdürebilme olanağı yaratma, zaman yönetiminde başarılı olma, kıt bir kaynak olarak zamanı etkili bir şekilde yönetme ve öğrenme sürecini olumsuz etkileyen faktörleri en aza indirerek düzen ve disiplin oluşturmaktır (Yörük ve Akdağ, 2010).

(Binbaşıoğlu, 1983) "Eğitim Yöneticiliği" adlı çalışmasında; iyi bir okul ve eğitim yöneticiliği ile ilgili araştırmalarında, eğitim yöneticisinin iyi bir lider

olması gerektiği üzerinde durduklarını belirterek iyi bir eğitim yöneticisinde bulunması gereken nitelikleri aşağıdaki gibi sıralamıştır.

- 1-Bulunduğu mevkinin verdiği güç yerine, geniş bilgi, istek ve heyecana sahip olma,
- 2-Yetkilerini bilgisinden aldığı güçle ve bilgece kullanmasını bilme,
- 3-Herkese karşı anlayışlı ve eşit davranma,
- 4-Çalıştığı örgütü ve amaçlarını iyi tanıma,
- 5-Çevresindekilerle iyi ilişkiler kurma becerisine sahip olma,
- 6-Sorunların kendisine gelmesini beklemeden önceden görebilme,
- 7-Yürekli olup, üzerine aldığı işleri sorumluluk duygusuyla sonuçlandırma,
- 8-Önerilerini ve programlarını dikkatle planlayarak, uygulama ve uygulatma,
- 9-Bir öneriyi savunabilme becerisine sahip olma ya da bir öneriye yapılacak itirazları dikkatle yanıtlayabilme,
- 10-Okul yöneticiliğinde demokrasiye inanma ve demokratik yönetimi uygulama,
- 11-Bütün tartışma ve aldığı kararlarda içten, tarafsız ve dürüst olma, ve iş arkadaşlarını da öyle olmaya özendirme,
- 12-Çalıştığı örgütün amaçları, başarıları ve kullandıkları araçlar hakkında bilgi sahibî olup doğru bilgi verme,
- 13-Eğitime yürekten inanma ve öğrencinin yararlarını herşeyin önünde tutma,,
- 14-Tutum ve giyimine her zaman özen gösterme,
- 15-Konuşurken düşünerek konuşma ve görüşlerini inandırıcı bir biçimde düzgün bir şekilde açıklama,
- 16-Her fırsatta iş arkadaşlarının morallerini yüksek tutmaya çalışır, onları övmekten çekinmez,
- 17-İş arkadaşlarının çabalarını ve başarılarını taktir ederek düzene koymayı, eşgüdüm sağlamayı bilir,
- 18 -Okulla toplumun işbirliği yapmasını sağlama yanında, okulu topluma, toplumu da okula yaklaştırmaya çalışır.

19-Yetki ve görevlerini gerektiğinde başkalarına bırakmayı, devretmeyi bilir.

20 - Olayları, kişilerin adlarını ve çehrelerini anımsayabilen hafızaya sahip olma (Yılmaz ve Taşdan, 2006).

Eğitim kurumlarının bugünkü koşullarda, küreselleşen dünyanın gelişim ve değişim hızını yakalaması için önemli yapı ve norm değişikliği yaratmalarının zorunlu olduğu kabul edilmektedir (Çağlar, 2001).

Özmen ve Batmaz'ın 2006 yılında yaptığı çalışmada eğitim kurumlarının en önemli sorumluluğunu alan eğitim yöneticilerinin görevleri içerisinde bulunan finansal, personel ve öğrenci boyutunda yeterli olmasının ne kadar önemli olduğu belirtilmektedir.

Akademik eğitim yöneticileri, öğrenen, bağımsız, yenilikçi ve yaratıcı eğitim örgütlerinin oluşturulmasında önemli rol oynar ve yöneticiliğin sadece otorite ve güç kullanmak olmadığını, bu gücü kullanırken çok çalışmaları ve sorumluluk üstlenmeleri gereğinin de altı çizilmektedir (Özden, 1998).

Aynı zamanda okul yöneticileri, toplumdaki sosyal, politik ve ekonomik gelişmelere göre gerekli yapısal düzenlemeler çerçevesinde öğretimi de yapılandırmaktadırlar (Taymaz, 2003). Okul yöneticilerinin sergileyeceği bu roller, okulun etkililiğini artırmaya dönük, çalışmaların da daha kolay başarıya ulaşmasını sağlayacaktır (Bayrak, 2004).

Akademik hedeflerini yüksek tutan üniversiteler, niteliklerini artırabilmek için eğitim yöneticilerine önemli sorumluluklar yüklemektedir. Bu sorumluluk çerçevesi içerisinde görevlerini yerine getirmeye çalışan eğitim yöneticilerinin görev yaptıkları üniversitelerde, öğrenci ve öğretim elemanları arasında insan ilişkileri, yönetsel eylemler ve beklentiler konusunda zaman zaman sorunlar yaşadığı da bir gerçektir.

Eğitim sistemimizde yöneticiliğin meslekleşme ve kurumsallaşmasına en önemli engel, öğretmenlik ve yöneticilik görev değerlerinin karıştırılması olmuştur (Bursalıoğlu, 2002 ve Açıkalın, 2002). Eğitim Yöneticilerinin, her

alandanda ve meslekte olduğu gibi bilim ve teknolojiadaki inanılmaz değişme ve gelişmeler karşısında, bilgi patlamasının getirdiği mecburiyet, bilgiyönetiminin zorluğu,ürünün güncelliğini yitirmesi, eskimesi, işgücü yapısının değişmesi, kişisel ve toplumsal sorunlara ilginin giderek artış göstermesi, işin uluslararası boyutta nitelik kazanması gibi nedenlerle (Balcı, 2000) sürekli eğitilmeleri kaçınılmaz oldu (Balcı ve Çinkır, 2002).

Türkiyede yaklaşık 30 yıla yakın bir dönemi içine alan bir süreden beri eğitim yöneticisi yetiştirme politikası halen bilimsel bir temele oturtulamamıştır. Eğitim yöneticisi yetiştirme konusunda üniversiteler ve MEB arasında etkili ve güçlü bir koordinasyon sağlanamamıştır. Bu nedenle ülkede eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesinde teorik bilgi ile uygulamalı bilgi arasında bir denge kurulamamıştır. Lisansüstü eğitim programlarında kuramsal ve uygulama bütünlüğu sağlanamadığı gibi, çağdaş gelişmeleri yansıtacak programların uygulanması konusunda da ülke düzeyinde fikir birliği sağlanamamıştır (Çelik, 2002).

Eğitim yöneticileri ile üniversitede görev yapan öğretim elemanları ile öğrenciler arasında yaşanan sorunların ve üniversitenin işlevlerinden doğan tüm sıkıntıların eğitim yöneticilerinin davranışlarına nasıl etki yaptığı ve davranışlarının öğretim elemanları ve öğrencilerin gözüyle nasıl değerlendirildiği konularında yeterince araştırılma yapılmadığı kanısına incelenen çalışmalardan varılmıştır. Ayrıca eğitim yönetiminin yeni bir alan olması özelliğinden dolayı bu konularda daha fazla araştırma yapılması gerektiği düşüncesi araştırmanın **problem**ini oluşturmuştur.

Eğitim yönetimi disiplinler arası bir alan olarak yaklaşık 50 yıllık bir geçmişe sahiptir. Kaynaklara bakıldığı zaman ABD’de okullarda yönetim kursunun Michigan Üniversitesinde 1881 yılında açıldığı belirtilmekte ise de bu amaçla üniversitelerde eğitim yöneticisi yetiştirmeye dönük programların açılması birçok yıl sonraya dayanmaktadır. Yirminci yüzyılın ortalarına gelindiğinde ise eğitim yönetimi alanında yaklaşık 125 dolayında lisans üstü, 1990’ların ortasına gelindiğinde ise eğitim yönetimi alanında 370 dolayında

üniversitede bu tür programların açıldığı kaynaklardan görülmektedir (Culbertson, 1988; Mc Carthy, 1999).

Yirminci yüzyılın başlarından itibaren yönetim biliminde ortaya çıkan çeşitli yaklaşımlar eğitim yönetimi alanında da etkili olmasına rağmen doğrudan eğitim yönetimi alanı ile ilişkili teori ve yaklaşımlar geliştirme çabaları oldukça sınırlı kalmıştır. Eğitim Yönetimi alanında kullanılan birçok kavram ve kullanılan modeller yönetim biliminden yararlanılarak hazırlanmıştır.

(Bursalioğlu, 2000) "Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesinde Yeni Sorunlar" başlığı altında eğitim yöneticilerinin akademik bir programla yetiştirilmesinin, Amerika Birleşik Devletlerinde başlamış ve gelişmiş olan bir girişim olduğunu belirtmektedir. Bursalioğlu yeni akımları ve bu konudaki sorunları incelemek amacıyla birçok üniversitede araştırma yaparak bunu yapmasının amacını ise, eğitim yöneticisi yetiştirmekle ilgilenen meslektaş ve kurumlara, bu girişimin getireceği sorunlara ve bunların çözümünde yararlanılacak yeni akımlara ilişkin bilgi vermek olarak açıklamıştır.

1.1 Araştırmanın Kapsamı

Eğitim kurumlarının en temel öğelerini öğretim elemanları ve öğrenciler oluşturmaktadır. Bu kurumların profesyonel yönetiminden sorumlu olan eğitim yöneticilerinin davranışlarını en doğru değerlendirebilecek kişilerin de bu iki grubun olacağı düşünülerek araştırmada öğretim elemanları ve öğrencilerin görüşlerine başvurulmasının çok önemli olduğu düşünülerek araştırma kapsamına alınmıştır.

Eğitim yöneticilerinin hizmet öncesi ve hizmet içi programlarına ilişkin araştırma azlığının nedenlerinden biri, bu alandaki araştırmaların özelliğinden doğmaktadır. Geleneksel olarak, öğretimde maliyet- yarar analizleri öğretmen verimine dayandırılmıştır. Bu yüzden, öğretmen yetiştirme konusunda, yönetici geliştirmeye oranla daha çok araştırma yapılmıştır. Araştırma azlığının diğer bir nedeni, yönetici performansını etkileyen değişkenlerin çokluğudur. Fakat performans sorumluluğa indirildiği zaman,

yönetici yetiştirmeye ilişkin araştırmanın, öğretmen yetiştirmeye oranla daha kolay olması beklenmektedir. Çünkü yönetici performansı, öğretici performansından daha maddi ve ölçülebilir özellik göstermektedir.

Okula yeni bir sistem getirildiğinde, yönetici ve öğretici personelin yeni sistemle ilgili paralel bir eğitim görmesi gereği, yapılan araştırmaların da desteklediği genel bir kanı olmuştur.

Eğitim yöneticilerinin yetişmesi konusundaki araştırmaların yetersizliği nedenlerinden biri, üniversitenin bu konudaki sorumluluğunu farkedememiş olması, diğeri de bu yöneticilere iş veren kurumların bu araştırmalar yoluyla yapılmış değerlendirmelerin önem ve gereğini görememiş olmalarından kaynaklanmaktadır. Bu sorun sadece eğitim yönetimi için değil, üniversitenin öğretim yaptığı bütün uygulamalı bilim alanları için de geçerlidir (Bursalioğlu, 2000).

Eğitim sisteminde son yıllarda, eğitim yönetiminin bir bilim olarak algılanması, yöneticinin okulun örgütsel amaçlarının geliştirilmesini sağlayan bir eğitim lideri olarak kabul edilmesi, bu alanın uzmanlık gerektirdiğinin bilinmesi, eğitim yöneticiliğinin bir meslek haline getirilmesi gerekliliği, yönetici adaylarının objektif ölçülerde seçilmesi, eğitim yöneticisinin lisans üstü ve hizmet içi eğitimle yetiştirilmesi, özlük haklarının eğitim düzeylerine göre düzenlenmesi, yetki ve sorumluluk dengesinin sağlanması gibi hususlar günden güne önem kazanmaktadır (Taymaz, 2003).

Araştırmanın Amacı

Bu araştırma Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti ve Türkiye Cumhuriyeti Üniversitelerinde okuyan öğrenciler ile üniversitelerde Profesör, Doçent, Yardımcı Doçent, Uzman ve Araştırma görevlilerinden oluşan öğretim elemanlarının çalıştıkları kurumlarda Profesör, Doçent ve Yardımcı Doçent ünvanına sahip eğitim yöneticilerinin davranışlarına yönelik bakış açılarını belirlemek amacı ile yapılmıştır.

- 1- Öğretim elemanlarının akademik yöneticilerin davranışlarına ilişkin değerlendirmeleri;
 - a. akademik unvan
 - b. yaş
 - c. çalışma süresi
 - d. cinsiyet
 - e. yöneticilik görevinde bulunmadeğişkenlerine göre farklılık gösterip göstermediğinin araştırılması
- 2- Üniversite öğrencilerinin akademik yöneticilerin davranışlarına ilişkin değerlendirmeleri;
 - a. kent ve kırsalda yaşama durumu
 - b. eğitim gördükleri sınıfdeğişkenlerine göre farklılık olup olmadığının araştırılması
- 3- Öğretim elemanlarının akademik yöneticilerin davranışlarına ilişkin değerlendirmelerinde üniversitelere göre farklılık olup olmadığının araştırılması
- 4- Üniversite Öğrencilerinin akademik yöneticilerin davranışlarına ilişkin değerlendirmelerinin araştırılarak üniversitelere farklılık gösterip göstermediğinin araştırılması

Araştırmanın Önemi

Kuzey Kıbrıs'ta Eğitim Yöneticilerinin yönetim davranışlarına ve öğretim elemanları ile öğrencilerin eğitim yöneticilerine yönelik algılamaları ile ilgili fazla bilimsel araştırma bulunmamaktadır. Üniversitelerde eğitim yöneticileri ile öğrenci ve öğretim elemanları arasında insan ilişkileri, beklentiler ve yönetim konularında zaman zaman sorunlar yaşandığı bilinmektedir.

Yapılacak bilimsel araştırmalar eğitim yöneticilerinin davranışlarının öğrenci ve öğretim elemanları tarafından nasıl algılandığını ölçebilme ve değerlendirebilme açısından önem taşımaktadır.

Sınırlılıklar

Bu araştırma;

- 1- Kapsam açısından; üniversite öğrencileri ile öğretim elemanlarını kapsam için almıştır. Yaş, cinsiyet ve yaşamlarını bölge açısından karşılaştırmasıyla, öğretim elemanlarının yöneticilik süreleri, akademik ünvan ve çalışma süreleri ele alınarak;
- 2- Yöntem açısından tarama modeli ile,
- 3- Veri kaynağı açısından; Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyetinde Yakın Doğu Üniversitesi, Doğu Akdeniz Üniversitesi, Lefke Avrupa Üniversitesi ve Atatürk Öğretmen Akademisi ile Türkiye Cumhuriyetinde Konya Selçuk Üniversitesi ve Abant İzzet Baysal Tıp Fakültesi ile sınırlıdır.

Tanımlar

Eğitim: Ülkelerin kalkınmasını ve gelişmesini doğrudan etkileyen, geleceğini belirleyen, ülkenin insanlarının geleneklerini ve çağdaş değerlerini uyum içinde kaynaştıran, gelişmiş ve gelişmekte olan bütün ülkelerin üzerinde büyük bir hassasiyetle durdukları çok önemli bir süreçtir (Acar, 2002). Eğitim bireyin yaşam boyu devam eden sosyalleşme ve kültürlenme sürecidir (İspir, Furkan ve Çil, 2007).

Bireyin davranışında kendi yaşantısı yoluyla kasıtlı olarak istendik değişme meydana getirme sürecidir. Bireyin çevresini algılama, anlama ve denetlemeye yönelik olarak tek başına ya da bir grup içinde sürdürdüğü zihinsel çabadır.

Eğitim, bireyin bireyselleşmesi kadar aynı zamanda onun toplumsallaşmasında da aracı rolü üstlenendir (Önder, 1999). Yeni kuşakların toplum yaşayışında yerlerini almak için hazırlanmalarında, gerekli bilgi, beceri ve anlayışlar elde etmeleri ve kişiliklerini geliştirmelerine yardım etme etkinliğidir. Önceden saptanmış amaçlara göre insanların davranımlarında belli gelişmeler sağlamaya yarayan planlı etkiler dizgesi olup belli bir konuda, bir bilgi ya da bilim dalında yetiştirme ve geliştirmedir. Her kuşağa, geçmişin bilgi ve deneylerini düzenli bir biçimde aktarma ya da kazandırma işi de eğitimidir.

Kültürel alanda büyük kuşaktan alınan mirasın, ilerlemeye engel olmayacağına karar verilenlerini seçerek gelecek kuşaklara aktarma aktivitesidir. Bilim, teknik ve güzel sanatları içine alarak sürekli gelişim içinde bireyleri yetiştirmektir (Çağlar ve Reis, 2007).

Yönetim: Yönetim, mevcut girdileri kullanarak (zaman, insan, mekan, vb.) belirlenen amaçları en ekonomik ve en etkili şekilde gerçekleştirmeye yönelik faaliyetlerin tümüdür. Bir kurumun amaçlarını gerçekleştirmesi için insan ve madde kaynaklarını koordine etme işi ve bu doğrultuda yapılan

faaliyetlerin bütünü olarak tanımlanmakta, bunun yanında kurumun ayrılmaz bir parçası olarak görülmektedir (Livatyalı, 2003).

Eğitim yönetimi: Eğitim kurumlarını belirledikleri amaçlara ulaştırmak üzere insan ve madde kaynaklarını sağlayarak ve en etkili biçimde kullanarak, belirlenen politikalar kapsamında alınan kararları uygulamaktır (Battal, ve Sahan, 2002).

Yönetim biliminin kuramsal temellerinin eğitim sürecin uygulanmasında ve eğitim sisteminde amaçların gerçekleştirilmesi için bir arada bulunan eğitim çalışanları ve kaynakları örgütleyerek eyleme geçirmede eğitim yönetimi önemli rol oynamaktadır (Çetin ve Yalçın, 2003).

Eğitim yöneticisi; değişik eğitim kurumlarında, okullarda, eğitim kademelerinin her aşamasında, eğitim programlarının hazırlanıp yürütülmesinde, öğrenci hizmetlerinin işleyişinde, personel hizmetlerinin yürütülmesinde, bütçe işlerinin takibinde, eğitim bina araç ve gereçlerine ilişkin işlerde yönetim görevini üstlenen kişilerdir. Yönettiği kurum, okul veya kademenin eğitim amaçlarını gerçekleştirmek için yönetim süreçlerini etkin biçimde işletir. Kurumun alt sistemlerinin bir bütün olarak çalışarak amaçları gerçekleştirmesini sağlar (XI. Milli Eğitim Şurası, 1982).

Yönetici: bir zaman dilimi içinde birtakım amaçlara ulaşmak için insan, para,hammadde, malzeme, makine, vb. üretim araçlarını bir araya getiren, onlar arasında uygun bir bileşim, uyumlaşma ve ahenkleşmeyi sağlayan kişidir. Ayrıca yönetici kurumun amaçlarını gerçekleştirmek için kurumun yapısını ve prosedürü kullanan kişidir (Eren, 2001).

Davranış : Kişinin eylemde bulunarak çevreyle etkileşim içinde olduğu, etkileşim sırasında çevrede değişikliğe yol açan gözlenebilir, ölçülebilir bir dizi eylem ya da tepki sınıfına verilen isimdir. Organizasyonlarda davranış, organizasyon yapısı içinde insan davranışını anlamaya ve açıklamaya çalışan bir disiplin olarak da kabul edilmektedir (Koçel, 1999).

Kısaltmalar

KSÜ: Konya Selçuk Üniversitesi

AlBTF: Abant İzzet Baysal Tıp Fakültesi

YDÜ: Yakın Doğu Üniversitesi

DAÜ: Doğu Akdeniz Üniversitesi

AÖA: Atatürk Öğretmen Akademisi

LAÜ: Lefke Avrupa Üniversitesi

MEB: Milli Eğitim Bakanlığı

KKTC: Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti

TC: Türkiye Cumhuriyeti

BÖLÜM II

2. 1. Eğitim İhtiyacı

Eğitim ihtiyacı her bireyin yaşam standartlarını belirlemede önemli rol oynar. Özellikle gelişmiş ülkelerde eğitim ve araştırmalara ayrılan bütçe ve kalkınma programlarına koyduğu hedeflere ne kadar önem verildiği görülmektedir. Ülkemizde eğitime çok fazla önem verildiği üniversite mezunlarının okumayanlarla kıyaslandığı zaman görülmektedir. Buna rağmen mezuniyet sonrasında eğitimin sürekliliğinde sorunlar yaşandığı ve yaşam boyu sürmediği de bir gerçektir. Ayrıca araştırmalara devlet olanaklarından fazla bütçe ayrılmadığı ancak üniversitelerin kendi bütçelerine giderek her yıl artan oranda bütçe ayırdığı ve önem verdiği bilinmektedir.

Eğitim ihtiyaçları, Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi içinde en üst basamakta yer alan "ideallerini ve yeteneklerini gerçekleştirme ihtiyacı" içerisinde de gösterilmektedir. Bireylerin temel eğitim ve örgün eğitim dönemlerinden sonra, özellikle de kendilerini gerçekleştirebilmeleri için eğitim kurumlarına önemli sorumluluk düşmektedir.

(Okçabol, 2005)'a göre, toplumu oluşturan bireylerin insanları sevmesi, bireyselleşmesi, "iyi yurttaş" olması ve evrensel değerler kazanması, belirli ölçülerde, toplum içinde yaşarken belirli yollarla gerçekleşebilir. Ancak istenilen böyle olması değildir. Bugün için en geçerli ve herkesi kapsayan yöntem, bu sürecin örgün ya da yaygın eğitim sistemleri ile gerçekleştirilmesidir. Bu öğrenme gereksinimlerinin giderilmesi, eğitim sistemlerinin varoluş nedenidir. Eğitim sisteminin görevi, gereksinimlerini karşılama yolunda bireylere yardımcı olmak, onlara olanaklar sunma ve toplumsal değerler yanında, çağdaş değerler, anlayış ve davranışlar kazandırmaktır (Çağlar ve Reis, 2007).

Son yıllarda, okulların niteliğinin artırılmasında ve nitelikli bir toplum oluşturmada gelişmiş ülkeler başta olmak üzere eğitim yöneticilerine hayati sorumluluklar düştüğü konusunda görüş birliği oluşmuştur. Bu bağlamda

nitelikli eğitim yöneticisi yetiştirmenin önemi sürekli olarak vurgulanmaktadır (Şişman ve Turan, 2002).

2.1. 1. Eğitim Yöneticisinin Hizmet Öncesi Eğitimi

Eğitim yöneticisi hazırlama programlarının yapılması ve uygulanmasındaki en büyük güçlük, mevcut eğitim sistemini, kurumlarını ve yönetimini değerlendirmesi zorunluluğundan doğmaktadır. Sistem yöneticilerinin bu konudaki duyarlılığı, eğitim yöneticisini hazırlayan kurumlar ile sistem arasındaki işbirliğini güçleştirmektedir. Eğitim ve okul yöneticisi hazırlama programlarının amaçları iyi belirlenmeli ve yöneticilerin gereksindiği yeterlikler bakımından iyi tanımlanmalıdır. Bu yeterliklerin bilgiden çok davranışa dönük olabilmesi için de; sosyal ve davranış bilimciler kadar işbaşındaki sistem ve okul yöneticilerinin işbirliği ve bu konuda ikna edilmeleri gerekmektedir. Kuram ile deneyim, bilgi ile eylem eşleşmesi ancak böyle sağlanabilir.

Eğitim fakültelerinde eğitim yönetimi bölümlerinin artması bu alandaki öğretim elemanlarının sayılarını da artıracaktır. Ancak eğitim yönetimi deneyimleri çok az olan veya hiç bulunmayan öğretim elemanları daha fazla ise, kuram ve uygulama, öğretici ve uygulayıcı arasındaki boşluğun büyümesine de yol açacaktır. Buradaki uygulayıcı terimi, eğitim ve özellikle okul yöneticisini tanımlamaktadır.

Eğitim yöneticisi yetiştirme programlarının, bulunulan yer ve konuma göre, okulların kültürel, ahlaki ve politik bir arena olduğu gerçeğinden yola çıkarak sosyal adaleti sağlamaya yönelik, demokratik bir okul kültürünün oluşturulmasına öncülük edecek eğitim liderlerini yetiştirmesi beklenmektedir (Şişman ve Turan, 2002).

2. 2. Yönetim Modelleri

Post modern de denilen yeni dönemde yani küreselleşen içinde yaşadığımız günümüz dünyasında, örgütsel etkinliğin artırılması amacıyla pek çok liderlik yaklaşımı geliştirilmiştir. Bu yaklaşımların ortaya çıkmasında en büyük katkıyı, yönetsel anlamda değişen sosyo- ekonomik ve politik koşullar ile insanlarda değişen bakış açısı koymuştur.

Liderlik kavramı ile ilgili ilk araştırma ve çalışmalarda liderlerin kişisel özellikleri ve nitelikleri üzerinde durulmuştur. Bu araştırmalarda lideri lider yapan özellikler ve niteliklerin ne olduğu araştırma konusu olmuştur (Deliveli, 2010).

Organizasyonlarda insana olan ilginin artması ve artan bu ilgi sonucunda, insan unsurunun (yöneticiler de bu kapsam içerisinde) nasıl davrandığı, davranışlarının nedenleri, kişilerin motive olabilme nedenlerinin değişik olması, grupların özellikleri, önderlik yapan kişilerin nasıl davrandıkları vb. konularda çeşitli modeller geliştirilmiş bulunmaktadır. Aşağıda bu modellerden, yöneticiler ve davranışlarında çok fazla etkili olmuş ve yaygın bir şekilde bilinen bazıları ele alınacaktır (Koçel, 1999).

Davranışsal Yaklaşımla İlgili Olarak Geliştirilen Bazı Modeller Yönetimde Neoklasik ve İnsan İlişkilerinin Temel Kuramsal Görüşleri

- a) Douglas Mc Gregor'un X ve Y Kuramları
- b) William Ouchi'nin Z Teorisi
- c) Davranışsal Liderlik Teorisi

Organizasyonlarda insan unsuru üzerine ilginin giderek artması sonucunda insanların nasıl motive olduğu, neden o şekilde davrandığı, grupların özellikleri ve yöneticilerin nasıl davrandıkları gibi konularda çeşitli modeller geliştirilmiş bulunmaktadır. Aşağıda bu modellerden, yöneticiler ve davranışları üzerinde çok etkili olmuş ve yaygın bir şekilde bilinen bazıları ele alınmıştır.

2. 2. 1. Douglas Mc Gregor: X Teorisi ve Y Teorisi

D. Mc. Gregor ilk defa 1957'de yayınlanan Organizasyonların Beşeri Yönü (The Human Side of Enterprise) kitabında, bir organizasyondaki yöneticilerin davranışlarının, bunların diğer insanları nasıl algıladıklarına, onları nasıl gördüklerine bağlı olduğunu ileri sürmüştür. Buna göre bir kısım yöneticileri iki gruba toplayarak özelliklerini incelemiştir.

X ve Y kuramı aslında insanın davranışlarını inceleyen bir kuramdır. Dolaylı olarak da liderliği incelediği düşünülmektedir. Esas olarak insanı tek boyutlu ele alarak sadece işgörenin davranışlarını ve işgörene nasıl liderlik edileceğini inceleyerek işgören için eski ve yeni iki görüşü birbirleriyle karşılaştırır (Başaran, 1998).

Mc Gregor, insan doğası ile güdüleme arasındaki ilişkileri X ve Y kuramları altında toplamaya çalışmıştır. Yöneticiler bu iki kuramdan birini benimseyerek, insanı o kuramın bilgileri ışığında güdülemeye çalışmışlardır (Şimşek, 1999). X Teorisi adı altında toplanabilecek özelliklerle, bundan tamamen farklı olarak Y Teorisi adı altında toplanabilecek özellikler olarak açıklamıştır. X Teorisi özelliğini taşıyan yöneticilerin insan davranışları hakkındaki varsayımları şöyledir (Davis, 1987).

Genellikle insanlar çalışmaktan hoşlanmaz ve mümkün olduğu ölçüde işten kaçmak isterler. Sorumluluk yüklenmek istemezler sorumluluktan kaçarlara, işe karşı arzusuzdur ve çalışmaya istekli değildirler. Risk almaktan kaçınırlar onlar için kendi güvenliği herşeyin üstünde gelir.

Bu nedenlerden dolayı insana iş yaptırmak için onu zorlamak, sıkı bir şekilde kontrol etmek ve cezalandırmak gerekir (Koçel, 2003), X teorisine göre bu tembel, bencil ve sorumsuz insanın kişisel hedeflerine, arzularına karşı örgütü koruyabilmek için dışardan kontrol edilmeli gerektiğinde ödül veya ceza yöntemi de uygulanmalıdır (Sabuncuoğlu ve Tekol, 2001).

İşgörenler yaratıcılıktan uzaktır ve değişikliklere karşı dirençlidirler. Yükselme hevesi içinde olmazlar ve güven içinde fakat en yüksek geliri elde edecekleri işlerde çalışmayı tercih ederler. Mc Gregor'a göre klasik yöneticiler insanı X kuramı ışığı altında değerlendirmişlerdir. Klasikler insanları güdülemek için ekonomik araçlara ağırlık verip, planlama, örgütlenme, denetim ve kontrol gibi teknikleri geliştirmişlerdir (Can, 1992). Çünkü klasik kuram, katı mantığı ile insanı teknik ilkeler ve basit güdülerle hareket eden bir robottan farklı tutmamaktadır (Eren, 1996).

Yönetici bu anlayışta ise ve bu düşünceyi desteklerse, klasik teorinin öngördüğü şekilde insanı, maddi organizasyonun gereklerine uyan pasif bir unsur olarak kabul edecek ve otoriter bir davranış gösterecektir. Başka bir deyişle ayrıntılı iş tanımları, sıkı kontrol, pek az yetki devri, izlenecek ilkelerin ayrıntılı olarak belirlenmesi, detaylı ceza uygulamaları yöntemlerini kullanacaktır.

Mc Gregor, Dr Mayo'nun çalışmalarından çok fazla etkilenmiştir. Mc Gregor, Taylor ve Fayol'un geliştirdiği klasik yönetim kuramının izahını yapmaya çalışarak buna X teorisi adını vermiştir. Daha sonra bu teoriyi reddederek buna karşı "beşeri ilişkiler teorisini geliştirerek buna da Y Teorisi adını vermiştir. Bu teori için, aynı zamanda "bireysel ve örgütsel amaçların kaynaştırılması" şeklinde ifade kullanmıştır (Eren, 1996).

Y Teorisi adı altında toplanan varsayımlar şöyledir:

Kişi doğuştan tembel olarak doğmaz, yaşantısı içinde kazandığı tecrübeler sonucu tembelleşir. Gerekli ortamın yaratılması durumunda çalışmak zevk haline getirilebilir. Her insanın potansiyeli vardır (Koçel, 2003). İnsanın doğasında yaratıcılık özellikleri olması nedeniyle insan sorumluluk alıp yükselmek ister (Sabuncuoğlu ve Tokol, 2001).

Kişi için çalışma yani fiziksel ve zihinsel çaba harcamaları, oyun ve dinlenme arzuları kadar doğaldır ve önemlidir. Kişi çalışmaya başladığında amaçlarını gerçekleştirmek için kendini kontrol edebilecektir. Kişiyi

amaçlarına ulaşmak için çalışmaya iten ödülle birlikte başarı ihtiyacının tatmin edilmesi duygusudur (Can, 1992). Sade bir insan, gerekli koşullar yaratıldığı takdirde, öğrenmek ve daha fazla sorumluluk almak eğilimini gösterir.

İnsan kendini kontrol ederek ve yöneterek organizasyonun amaçlarına katkıda bulunabilir. Y Teorisi insancıl bir yaklaşımı, insanın sahip olduğu potansiyelin ortaya çıkarılabilmesi için gerekli ortamın yaratılarak geliştirilmesini esas alır. Bu teorinin varsayımlarını benimseyen bir yönetici, danışmacı bir yönetim tarzı ve davranışı gösterecek, sıkı kontrol yerine astlarını geliştirmeyi amaçlayacak ve kişinin motive olmasını sağlayacak şartları yaratmaya çalışacaktır.

Mc Gregor'a göre X teorisinin yöneticileri etkin ve başarılı yapması çok zordur. Etkin ve başarılı bir yönetim Y Teorisinin uygulanması ile gerçekleştirilebilir. Çalışanlara daha olumlu bakış açısı geliştirdiği ve değer verdiği için Y Teorisi daha mutlu bir ortam sağlayarak bireylerin doyum almasını gerçekleştirir (Kelly, 1980).

Mc Gregor'un bu X ve Y Teorileri özellikle önderlik davranışı konusu ile yakından ilgilidir. Önderler de, insan davranışları konusunda sahip oldukları inanç ve varsayımlara göre X ve Y Teorisi doğrultusunda bir davranış göstereceklerdir.

İnsan ilişkileri okulunun varsayımlarını yansıtan bu görüşlerin temelinde, yöneticinin emrinde çalışanların yeteneklerine büyük ölçüde güvenmesi olgusu yatmaktadır (Şimşek, 1999). Y kuramı'nda insan diğer kuramlardaki açıklamalarla kıyaslanırsa daha fazla güvene sahip olduğu görülür.

2. 2. 2. Z Teorisi

İkinci dünya savaşı sona erdikten sonra birçok sanayi dalında üretim yavaşlamaya başlamıştır. ABD ve Avrupa'da üretim ve verimlilik yavaşlarken

Japonya'nın tam ters olarak çok yüksek verimlilik ve üretim sağladığı görülmüştür.

Üstelik Amerika'da son teknoloji ile çalışılmasına ve Japonya'da eski makineler olmasına rağmen sonucun böyle olmasını ve başarının sebeplerini iki nedene bağlamışlardır. Birincisi Japonyada çalışanların sosyo-kültürel özellikleri, çalışma adetleri ve alışkanlıkları ile çalışma ahlakının yüksekliği ve kurallarına bağlılığı, ikinci neden ise; Benimsenen yönetim biçiminin batı ülkelerinden çok farklı olmasıdır. Japonyanın benimsediği bu yönetim tarzı ilk kez California üniversitesi profesörlerinden William Ouchi tarafından kaleme alınmıştır. Ouchinin yazdığı "Teori Z" savaş sonrasında Japonyada'ki verimliliğin ABD'ye kıyasla yüzde dört yüz daha fazla artmasında, yönetim tarzının önemini ve bir ülkenin kültürel değerleriyle nasıl sıkı bağlantılı olduğunu ve kalite çemberlerinin ne işe yaradığını ortaya koymuş ve başlıca yedi konu üzerinde durmuştur (Şimşek, 1999).

Z Teorisi'ne göre, işgörenler uzun süreli istihdam edilmeli ve doğrudan ya da dolaylı olarak kendilerini ilgilendiren kararlara katılmalı ve bireysel sorumluluk almalıdırlar. Çalışanlar çok sık denetlenmemeli ve kademe ilerlemesi yavaş olmalıdır. Doğal denetim kapalı, biçimsel denetim açık yapılmalıdır. İşgörenlerin işlerinde orta düzeyde uzmanlaşma sağlanmalıdır. İşgörenlerle ilişkiler, örgüt içinde sürekli, örgüt dışında ise ailece kesintili sürdürülmelidir (Daft, 1983, akt: Başaran, 1998).

Liderlik özelliklerinin kolayca ölçülememesi liderlikle ilgili yeni arayışlara gidilmesine neden olmuştur. Bunun sonucu olarak, araştırmacılar liderin sahip olduğu özellikler yerine izleyicilerin özelliklerini izlemeye ve liderin davranışlarının nasıl olduğunu izleme konusunda ilgilenmeye başlamışlar ve ortaya Davranışsal Liderlik Kuramı çıkmıştır.

2. 2. 3. Davranışsal Liderlik Teorisi

Davranışsal liderlik teorilerinde liderin özelliklerinden çok, liderlik davranışları ön plana çıkmaktadır (Koçel, 2001). Bu yaklaşımda liderleri etkin ve başarılı kılan özellikleri ele alınırken, liderin kişisel özelliklerinden çok onun liderlik yaparken sergilediği davranışlar olduğu varsayımından hareketle araştırmalar yapılmıştır.

Dolayısıyla, liderle onun izleyicilerinin ilişkileri, liderin özellikleri üzerine değil, tavır ve davranışlarının grup tarafından benimsenip, kabul edilip edilmemesi üzerine oturtulmuştur.

Liderin etkinliğini belirleyen önemli faktörler ise liderlerin astları ile iletişim şekli, amaçları belirleme şekli, planlama ve kontrol şekli gibi davranışlar olduğu belirtilmiştir (Deliveli, 2010).

2. 3. Yönetimde Etik

Yönetim süreci, daha önce de bahsedildiği gibi sürekli olarak, başkalarını yakından ilgilendiren ve etkileyen kararlar almayı, karar ve politikaları herkesin yararına olabilecek şekilde uygulamayı; örgütsel ve bireysel gereksinimlerin karşılanmasını, çatışmaların örgüt ve bireylerin yararlarını gözeterek şekilde çözümlenmesini, örgütte yapılması gereken görevlerin işgörenlere adil olarak paylaştırılmasını emeğin değerinin verilmesini, işgörenlerin yansız olarak değerlendirilmesini, örgütün kaynaklarının bir kişi ya da grup için değil örgütsel amaçları gerçekleştirmek için kullanılmasını, hakların ve sorumlulukların adil olarak paylaşımını gerektirir (Aydın, 2001).

Bir disiplinin felsefi adı olarak bilinen etik, köken olarak bakıldığında Latince'deki "ethos" sözcüğünden gelmektedir Türkçede "etik" sözcüğüne karşılık olarak, Arapça "huy", "mizaç", "karakter" anlamına gelen ve "hulk" sözcüğünden türeyen "ahlak" sözcüğü kullanılmaktadır (Cevizci, 2002).

(Pieper, 1999), etik sözcüğünün genellikle ahlak (moral) sözcüğü ile aynı anlamda kullanıldığına dikkat çekmektedir. Etik, ahlak ilkesini ya da ahlakiliği gerektiren davranışları yargılama ölçütünü sorgular, ya da ahlaki norm ve değerlerin, geneli bağlayan nitelikteki koşullarını araştırır.

Kullanılmaya ilk başlandığı zamanlarda, alışkanlık, töre, görenek anlamlarında, daha sonra ikinci anlam olarak, aktarılan eylem kurallarını ve değer ölçülerini sorgulayarak, üzerinde düşünerek, talep edilen iyiyi gerçekleştirmek için onları alışkanlığa dönüştürme biçimi yaygınlaşarak erdemli olmanın temel tavrı olarak pekiştirilmektedir.

Aristoteles, etiği kuramsal felsefeden (mantık, fizik, matematik, metafizik) ayırarak kendi başına bir felsefe alanı olarak ele alan ilk filozoftur.

(Cevizci, 2002) ise etik kavramını daha kapsamlı bir şekilde tanımlayarak, "Belli bir yaşama idealini hayata geçirebilmek için çaba gösteren, çağı ve üyesi olduğu toplumun yaşayışını eleştiren, hatta mahkum eden, mevcut değerlerin yerine alternatif değerleri koyan, yaşama kurallarını açık seçik tanımlayan, kısaca hayata anlam katan ahlaki ilkeler teorisi, felsefe disiplini" olarak tanımlamaktadır.

Santa Clara Üniversitesi, Uygulamalı Etik Merkezi (SCU, 2007) tarafından etiği, insanların, eş, arkadaş, anne, baba, vatandaş, öğretmen vb. kendilerini buldukları her durumda nasıl hareket etmeleri gerektiğini belirleyen davranış standartları olarak ifade edilmektedir. Ancak etik standartlarının oluşturulmasının kolay bir süreç olmadığı oldukça zor bir süreç olduğu bilinmektedir.

Meslek Etiği, sosyolojik temele dayanan etik anlayışı içinde kişilerin mesleklerini icra ederken göz önünde bulundurması ve içselleştirmeleri gerekli iş ortamında kişilerin paylaştıkları ve kabul gören yaklaşımlar, kurallar, tutum ve davranışları içerir. Mesleki etik, bir meslek grubu içerisinde oluşturulan etik olup, bu grup ne kadar güçlü kurulmuş ve grupta ne kadar köklü kural ve değerler yerleşmiş ise, etik ilkeleri de o kadar etkili olmaktadır.

Mesleki etik, her zaman bir grubun eseridir. Grup onu koruduğu sürece yürürlükte kalabilen ve bireyleri belli bir şekilde davranmaya zorlayan, kişisel eğilimlerine bir sınır çizen ve daha ileri gitmelerine engel olan kurallardan oluşmuştur (Durkheim, 1949).

(Aydın, 2000) meslek etiğinin temelinde insan ilişkilerinin yatmakta olduğunu belirterek her mesleğin, kendi meslek ahlakını ya da ait olduğu grubun ahlakını belirleyen normlar ürettiğini belirtmektedir. Üretilen normların da bu meslek üyelerini bağladığını belirtmektedir. Örn: Hipokrat yemini, hemşirelik andı gibi. Aynı meslekte bulunanların birbirleriyle ilişkilerinde belli davranış kalıplarının oluşturulması meslek etiğinin gereğidir (Özmen ve Güngör, 2008).

Etik, herşeyden önce istenilecek bir yaşamın araştırılması ve anlaşılmasına çaba sarfeder. Daha geniş bir bakış açısı ile etik, bütün etkinlik ve amaçların yerli yerine konulması, neyin yapılacağı ya da yapılamayacağının; neyin isteneceği ya da istenemeyeceğinin; neye sahip olunacağı ya da olunamayacağının bilinmesi, insan tutum ve davranışlarının iyi kötü, doğru yanlış açısından değerlendirilmesidir (Aydın, 2003).

2.3.1. Eğitim Yönetimi ve Etik

Eğitim yönetimi, yönetim biliminin bir alt alanıdır. Eğitim yönetimi, toplumun eğitim gereksinimini karşılamak üzere kurulan eğitim örgütünün önceden belirlenen amaçlarını gerçekleştirmek için etkili işletmek, geliştirmek ve yenileştirmek süreci olup bunun bir alt alanı olan okul yönetimi sayesinde, devletin eğitim politikalarını ve yetkili organların bu politikalar doğrultusunda saptadığı genel ve özel eğitim amaçlarını gerçekleştirmekle yükümlüdür (Kaya, 1993).

Eğitim yöneticilerinin, daha önce sıralanan görevlerini yerine getirirken, yasa ve politikalar kadar mesleki etik ilkelerine de uygun davranmaları beklenir. Eğitim yönetiminde etik ilkeler, yönetici ve öğretmenlerin davranışları ile yansımaktadır. Yönetici başlangıçta atama ile geldiğinden,

resmi yetkisinden güç alan bir üst konumundadır. Diğer işgörenler, öğrenciler, veliler ve diğer gruplar tarafından benimsendiğinde ise lider konumuna gelebilir (Bursalıoğlu, 1987). Yöneticinin sağlam bir değer sistemine sahip olması, herşeyden önce mesleksel olarak iyi yetişmesini gerektirir (Pehlivan, 2001).

2. 4. Eğitim Yönetimi

Eğitim kurumlarını belirlenen amaçlara ulaştırmak üzere insan ve madde kaynaklarını sağlayarak ve en etkili biçimde kullanarak, belirlenen politikalar kapsamında alınan kararları uygulamak olarak tanımlanan eğitim yönetimi (Battal ve Sahan, 2002) aynı zamanda yönetim biliminin kuramsal temellerinin eğitime uygulanmasını da kapsar (Çetin ve Yalçın, 2003).

Eğitim yönetimi, eğitim alanına ilişkin politika, karar ve amaçların gerçekleştirilmesiyle ilgilendir. Eğitim yöneticileri bunu yaparken, genel yönetimin eğitim alanına uygulanması olarak algılanan eğitim örgütlerindeki insan ve madde kaynaklarını koordine etmek, karar vermek, grup çalışmalarını yönlendirmek için yukarıda sözü edilen genel yönetimin kuram, ilke, teknik ve yöntemlerinden yararlanır.

(Kaya, 1984) Eğitim yönetimi, yönetim biliminin yukarıda bahsedilen özelliklerini dikkate alarak, eğitim örgütlerinin en verimli bir biçimde yönetilmesi için gerekli bilgileri sağlayarak, bu amaçla yeni teoriler geliştirir, ilkeler ve yöntemler oluşturur (Çetin ve Yalçın, 2003).

2. 4. 1. Eğitim Yönetiminin Gelişim Aşamaları

1990'lı yıllarda gerçekleştirilen yeniden yapılanma çalışmaları sonucunda üniversitelerde eğitim fakültelerinde eğitim yönetiminde tezli ve tezsiz yüksek lisans programlarının yaygınlaştırılmasına ağırlık verilmiştir.

Türkiyede eğitim yöneticiliğinin bir meslek olarak kabul görmesi 1993 yılında gerçekleştirilen Milli Eğitim Şurasının iki önemli gündem maddesinden birini oluşturmaktaydı (MEB, 1993b).

Eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesine ve atanmasına ilişkin yeni bir değişiklik 11 Ocak 2004 yılında Resmi gazetede yayınlanarak yürürlüğe giren "Milli Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirme Yönetmeliği" olmuştur.

Kamu yönetimi, asker yönetimi, sağlık yönetimi, iş yönetimi ve eğitim yönetimi gibi değişik yönetim türleri, yönetim biliminin değişik alanlara ve kurumlara uygulanmasından meydana gelmiştir. Bu uygulama sonucunda, her yönetim türünün genelden özele doğru bir oluşum ve gelişim izlediği görülebilir. Örneğin eğitim yönetimi, yönetim biliminin eğitime uygulanması sonucunda meydana gelmiş bazı batı ülkelerinde kabul edilmiş ve yerleşmiş, ülkemizde ise önemi hala tam anlaşılamamış ve yerleşememiş bir uygulamalı bilim dalıdır.

Bazı kuramcılara göre, her yönetim türü, genel niteliğini yönetim biliminden, özel niteliğini ise yönettiği kurumun özelliğinden alır. Öyle ise eğitim yönetimi, özelliğini eğitim girişiminin tipik kurumu olan okuldan almaktadır. Kuşkusuz bu terim, her düzeydeki eğitim ve öğretim kurumlarını kapsamaktadır. Eğitimin sağlandığı okullar, örgüt özellikleri ve görevleri eğitim yönetimine olduğu kadar, eğitim yöneticisinin hazırlanmasına da yön verecektir (Bursalıoğlu, 1979).

Üniversiteyi oluşturan birimlerden, eğitim ve araştırma kurumu olan fakültelerin amaçlarının gerçekleştirilmesinde gerekli önlemleri almak, mevcut yapıyı yaşatmak ve havayı korumaktan sorumlu iç öğelerin lideri rektör, dekan, bölüm başkanları ve diğer yöneticiler olmalıdır. Öğretim elemanları da bu amaçların gerçekleştirilmesinde önemli rol oynamaktadır. Söz konusu amaçların gerçekleştirilmesi yönetimde etkili rol oynayan yöneticilerin başarılı, yönetsel davranışlarda bulunmasını gerekli kılmaktadır. Yöneticilerin öğretim elemanları ile etkin ve olumlu ilişkiler geliştirmeleri,

bulundukları kurumda liderlik statüsü kazanmalarına bağlıdır. Bunun içinde formal yetkilerle donatılmış dekan, bölüm başkanı gibi yöneticilerin, eğitim elemanları ve diğer öğeler tarafından kabul görmeleri, benimsenmeleri, onların liderlik statüsü kazanmalarını sağlar. Örgütlerde yönetici ne derece liderlik davranışı gösterirse, örgüt çalışanları da o derece etkin ve verimli çalışma gösterir.

Yüksek öğretim kurumlarında genellikle atama ile göreve gelen akademisyen yöneticiler, başlangıçta üst, ya da baş durumunda olup sadece statü lideridirler. Bu konumda olan yöneticilerin, sosyal ve teknik yetkilerle de donanmaları gerekir. Sosyal yetkiler, yöneticinin etrafındaki gruptan, kurumun iç ve dış öğelerinden gelecektir. Teknik yetkiler ise yöneticinin, yönetim konusundaki bilgi ve becerileri ile sağlanacaktır. Lider dahil olduğu grubun amaçlarını belirleyen ve bu amaçların gerçekleştirilmesi için gruba en etkili biçimde yön veren kişi olarak tanımlanmaktadır (Korkut, 1992).

2. 4. 2. Eğitim Yöneticisinin Görev Tanımları

Etkili eğitim yönetimi açısından, günümüzde yöneticilerin bulunduğu nokta, liderlik niteliklerine sahip yöneticilerin örgütlerinde gerekli gelişim ve değişimi sağlayarak, örgütlerini küresel rekabet ortamında meydan okuyucu duruma getirmelerini sağlamalarıdır. Eğitim yöneticilerinin üstlendikleri liderlik rolünü gerçekleştirmede, işbirliği, paylaşım, motivasyon gibi unsurların önemi büyüktür. Okullarda etkili eğitimin gerçekleştirilebilmesi için yapılan çalışmalar ve verilen uğraşlar eğitimi bir toplum meselesi haline getirmiş ve herkesin sorumluluğunu gerektiren bir nitelik kazanmasına yol açmıştır. 1990'lı yıllardan itibaren, piyasa ekonomisinin meydana getirdiği rekabetçi ortamının bir yansıması olarak, okullarda etkili eğitimin gerçekleştirilmesinde okul yöneticiliğinin önem bakımından ilk sıralarda yer aldığı görülmektedir.

Okul yönetimi alanında yapılan birçok araştırmada elde edilen sonuçlara göre, başarılı öğrenci sayısının çok olmasında ve performansın yüksek olduğu okullarda, etkili okul yönetimi varlığı önemli yer tutmaktadır (Özmen ve Batmaz, 2006).

Okul yöneticileri, gösterecekleri liderlik bilgi becerisi ile, okulları başarılı birer öğrenen örgüt haline getirerek, öğretmenlerin mesleki gelişimini hızlandırabilir, öğrenci performansını artıracak ortamları temin edebilirler. Bu bağlamda okul yöneticilerinin, etkili iletişim kurma, örgütsel çatışmaları örgütün ve kişilerin yararına olacak şekilde yönetme, işbirliği içinde takım çalışmalarını gerçekleştirme, çevreyle iyi ilişkileri geliştirip bütünleşmeyi sağlama, denetim yapma, gibi sayısız sorumluluk ve görevleri bulunmaktadır.

Kowalski, 2003'te diğer yazarlar gibi, okul yöneticilerinin birçok görevi yanında temsil etme, örgütleme, liderlik, yöneticilik, kolaylaştırıcılık, arabuluculuk, iletişim, denetim gibi görevlerine de dikkat çekmektedir (Şimşek, 2004).

Bir yöneticide bulunması gereken üç özellik vardır. Bu özellikler, yöneticilik bilgisi, alana ilişkin teknik bilgi ve insan ilişkileri becerisi (Açıkalın, 1994). biçiminde ifade edilebilir. Bu özellikler kuram – uygulama ilişkisini zorunlu kılmaktadır. Okul eğitiminden geçmemiş, sadece öğretmenlik esasına dayalı okul yöneticiliği, okulların verimli çalışmasını sağlamada başarısız kalabilmektedir. Okul yöneticilerinin çağdaş okul yöneticisi nitelikleri gösterebilmeleri okul müdürlerinin “okullu” olmalarını gerektirmektedir.

Çünkü çağdaş okul yöneticisi;

Kapsamlı ve donanımlı insan bilgisine ulaşmış, etkili iletişim becerisine sahip, liderlik özellikleri baskın, anadilini doğru ve güzel kullanabilen, felsefe, mantık, uygarlık tarihi okumuş, iletişim, teknolojisine hakim, beden ve ruh yönünden sağlıklı, eğitime inanmış yöneticidir (Açıkalın 1994). Bu özelliklerin kazanılabilmesi için belli bir eğitimin alınmasını zorunlu kılmaktadır.

Eğitim kurumlarında görev yapan mevcut okul yöneticilerinin eğitim ihtiyaçlarını tesbit ederek, uygulamadaki eğitim yöneticilerinin çağdaş okul yöneticisi nitelikleri ile donanımlı hale getirilmesi okulların verimliliğinin artırılmasına katkı sağlayacaktır. Okullarda öğretmenlerle etkileşime girerek okul iklimini geliştirme ve öğretmenlerin yeterli duygularını olumlu yönde

etkileyerek ve onları motive ederek okulun verimliliğini artırma okul yöneticilerinin temel görevleri olmuştur (Okutan, 2003).

2. 5. Üniversitelerde Eğitim Yönetiminin Önemi ve Eğitim Yöneticisinin Değişmekte Olan Rolü

Bilgi çağı olarak kabul edilen, 21.yy'da bilgiyi en iyi şekilde elde etmeye çalışan, kullanan ve üreten toplumların ve bireylerin başarılı olacağı artık herkes tarafından kabul gören bir gerçektir. Dünyada örgütler arasında büyük bir rekabet yaşanmaktadır. Bugünün rekabetçi ortamında toplumlar ve örgütler var olabilmek ve varlığını etkili bir şekilde sürdürebilmek için, eğitimde daha etkili olmanın yollarını aramakta, eğitimde reform sayılabilecek girişimleri ve uygulamaları yaşama geçirmeye çalışmaktadırlar.

(Balcı, 1993), gelişmiş batılı ülkelerde okulların etkili ve başarılı olmalarının nedeni araştırıldığı zaman okul yöneticilerinin başarısının en önemli belirleyicileri olduğu sonucuna ulaşıldığını, bu durum takip edildiği zaman okulları geliştirmek için yapılan çalışmalarda daha çok okul liderliği konularına ağırlık verildiği ve liderliğin okul başarısında etkili faktörler arasında olduğunu belirtmiştir.

Daha sonraları eğitim liderliği ile ilgili bazı kavramlar öne çıkmaya başladığı görülmektedir. Bu kavramlar paylaşılan liderlik, dönüştürücü liderlik, güçlendirici liderlik, eleştirel liderlik vb.'leridir (Gerald, 2000; Turner,1998; Dawson, 1997).

Eğitimin kalitesini gündemde tutma zorunluluğu da giderek önemini artırmıştır. Yarının toplumunun bilgi çağı insanı ve bilgi toplumu olacağı göz önünde tutulduğu zaman bu süreçte eğitim olgusuna her zamankinden daha fazla değer verilecektir. Eğitim süreci denince ilk akla gelen şeyin de okul olduğunu biliyoruz. Öyleyse yarının okulları bilgi çağı insanını yetiştirecek nitelikte, öğrenen örgütler olmak zorundadır. Öğrenen örgütlerin yöneticileri, öğretim elemanları ile etkileşime girerek okul iklimini geliştirdiği gibi

öğretmenin yeterlik duygularını da olumlu yönde etkileyerek okulun verimliliğini artırmayı temel görev bilmelidirler.

Eğitim sorunlarının temelde bir eğitim yönetimi sorunu olduğu söylenebilir. Başka bir deyişle okullar iyi yönetilebilirse, eğitimin niteliği daha süratli bir şekilde istenen seviyeye gelebilir. Okulda olumlu bir örgüt iklimi yaratarak amaca dönük etkinlikleri başlatarak, öğrenci başarısını vurgulayarak ve öğretim programlarını koordine etmek gibi etkinliklerle okul yöneticisi, öğrenci başarısına dolaylı bir katkıda bulunarak okulun verimini artırmada etkili olmaktadır (Balci, 1996).

Eğitim yöneticisi, çağdaş okul olarak tanımlanan öğretmen, öğrenci ve diğer çalışanların mutluluk duyarak yaşadığı bir örgüt kavramının yaratılmasında kendisini görevli kabul ederek çalışmak zorundadır (Özden, 1998).

Yöneticinin görevi, çalışanlara yetenekleri doğrultusunda işbölümü yapmak, çeşitli fırsatlar yaratarak onların mesleki gelişim ve ilerlemelerini sağlamak, etkili ve verimli bir şekilde hizmet üretiminin gerçekleştirilmesi için gereken önlemleri almak ve bu doğrultuda düzenlemeleri yapmaktır. Eğitim sisteminde önemli bir role sahip olan yöneticilerin kendilerini geliştirmeye eğilimli ve yeniliklere açık olmaları gerekmektedir. Yaratıcı ve yenilikçi olmaları, yetiştirdikleri yani biçimlendirdikleri öğrencilerde de bu özelliklerin varlığını beraberinde getirecektir. Aynı zamanda dünyada meydana gelen değişimleri yakalama fırsatını yakalamış olacaktır (Günbayı ve Çevik, 2004).

Yöneticilerde çağın gerektirdiği bilgi birikiminin bulunması en azından yönetimin sorunsuz yaşama şansını artıracaktır. Özellikle yönetim bilimleri çerçevesinde, zaman yönetimi, süreç yönetimi, çatışma yönetimi, stres yönetimi, kriz yönetimi gibi olguların bilinmesi, süreçte oluşabilecek sorunları en aza indirmede ve gelişim basamaklarını tırmanmada etkili olacaktır (Aydın, 1986).

Bu yüzden yönetici, öncelikle stratejik yönetim biçimini benimsemeli ve bunun da okulun gelişimine katkı sağlayacağına inanmalıdır. Bireylerin kurumsal sorunlarının çözülmesi, çalışanların kendilerini işe gönüllü olarak vermeleri ve işinden kişisel doyum sağlaması yönünde yönetimin planlama uygulama ve denetim çabaları önem taşımaktadır. Bu çabaların sonucunda personelin kendisini çalıştığı kurumun bir üyesi olarak hissetmesi, benimsemesi ve bağlılığı, çağdaş personel yöneticilerinin hedefleri arasında bulunmaktadır (Can, 2002).

2. 6. Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesinde Teknik Bilgi

Tarihsel süreç içinde eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesinde bilgi kaynağı ne olmalıdır sorusu tartışma konusu olmuştur. Günümüzde de bu tartışma devam etmektedir. Eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesinde teknik bilgi ile uygulamalı bilgi arasındaki gerilim giderilememiştir. Eğitim Yönetimi eklektik ve geniş kapsamlı bir bilimdir. Eğitim bilimleri, çocuk psikolojisi, hukuk, finans, örgütsel davranış, insan ilişkileri ve başka birçok alanın eğitim yönetimine katkı getirdiği bilinmektedir. Eğitim yönetiminin geniş bir alanı kapsaması, tıp ve hukuk mesleğinde olduğu gibi karmaşık olan teorik ve uygulama konuları arasındaki bütünlüğü eğitim yönetimi alanında da sağlanması gereğini zorunlu kılmaktadır (Forsyth ve Murphy, 1999).

Gelişmiş ülkelerin eğitim yöneticisi yetiştirme politikasına bakıldığında zaman, klasik yöneticilik rollerini geliştirmeden çok, eğitimsel liderlik üzerinde yoğunlaştıkları görülür. Eğitim Yöneticisi yetiştirme programları, ülkelere göre farklılık göstermesine rağmen, son yılların yetiştirme programlarında eğitim yöneticisi yetiştirme politikalarında bir paralellik olduğu ve eğitim liderlerinin yetiştirilmesi anlayışının ön plana geçtiği görülmektedir. Eğitim yönetimi araştırmalarında eğitim yöneticisinin yetiştirilmesinin, eğitimsel reform projelerinde önde gelen temel hedeflerinden olmuştur. Temel hedefleri içinde belirlenmesi çok önemli bir gelişmedir (Çelik, 2002).

Uluslar arası alanda incelenen örnekler ve bu ülkelerin yöneticisi yetiştirmede yaptıkları reform girişimlerinin amacına baktığımızda ortak

noktada öğrenci başarısı konusunun hedef alındığı görülmektedir. Başka bir ifade ile, 21. yy. Okul yöneticisinin hedefinde, öğrenci öğrenmesi ve başarısının geliştirilmesi olmuştur. Bunun için okul yöneticisi yetiştirme amacı ile hazırlanan programların içeriğinde bu hedefi gerçekleştirmek için yoğunlaşma olması dikkati çekmektedir. Ülkelerin bulunduğu ortak noktalardan bir diğeri de, okul yöneticisi yetiştirme, hazırlama ve atamaya ilişkin programların hazırlanmasında politika yapanlar ile üst düzeyde görev yapan eğitim yöneticilerinin işbirliğidir (Hale Moorman, 2003).

(English, 2001)'e göre eğitim yönetiminin disiplinlerarası bir alan olarak kabul edilmesi 1960'lı yıllara kadar gitmektedir şeklinde açıklamaktadır. Bu amaçla bu dönemde eğitim yöneticisi yetiştirmeye dönük programların başını da Amerika çekmiştir (Şişman ve Turan, 2002).

Eğitim yönetimi alanında üretilen teknik bilgi, eğitim yöneticisi yetiştirme sorununun kuramsal boyutunu oluşturmaktadır. Eğitim yöneticisinin yetiştirilmesine yönelik olarak üretilen kuramsal bilginin 1820'li yıllardan günümüze kadar yansımaları tarihsel süreç içinde şöyle olmuştur (Murphy, 1998).

- 1- 1820- 1899 İdeolojik çağ
- 2- 1900- 1946 Emir Verme Çağı
- 3- 1947- 1985 Bilimsel Çağ
- 4- 1986 - ? Diyalektik çağ

İdeolojik çağda eğitim yöneticisinin yetiştirilmesi bilimsel bir yaklaşımla ele alınmamıştır. Bu dönem eğitim yöneticisinin kuramsal gelişimi açısından karanlık dönem olarak da tanımlanabilir.

İkinci dönem bilimsel yönetim ve yönetimde insan ilişkisi dönemini kapsamaktadır. Bu dönemde genel olarak yönetim alanında önemli kuramlar

Üretilmiş ve bilimsel yönetimin temelleri atılmıştır. Ancak bu dönemde de eēitim yönetiminin kuramsal gelişimine yönelik çok önemli bir çalışma yapılmamıştır.

nc dönemi Murphy, bilimsel dönem olarak tanımlamıştır. Gerçekten bu dönemde eēitim yönetiminin teknik bilgi boyutuna önemli katkılar getiren araştırmalar yapılmıştır. 1950'li yıllarda Getzels ve Guba'nın sosyal bir sistem olarak okul modeliyle kuram geliştirme hareketi hızlanmıştır. Ancak 1970'li yıllarda eēitim yönetimi alanında kuram üreten bilim adamlarının görüşleri arasında ciddi tartışmalar yaşanmıştır. Özellikle 1974 yılında Greenfield sürpriz bir çıkış yaparak mantıksal pozitivist kuramları eleştirdi. Greenfield bu kuramların adeta makineyle sözleşme yaptığını ve insanın deēerinin küçümsendiğini ileri sürmüştür. Pozitif araştırmaların rettiēi teorik bilgi, okul ve ocuēu açıklamada yetersiz kalmış ve toplumsal deēerleri yansıtmamıştır.

1950'li yılların ortalarında eēitim yönetimini, sosyoloji, ekonomi ve psikoloji bilimi gibi sosyal bilimler önemli ölçüde etkilemesine raēmen bu alandaki hızlı deēiřim 1960'lı yıllarda yavaşlamaya başlamıştır. 1960'larda örgütsel teori, okul finansmanı, okul işletme yönetimi, personel yönetimi, ēretimsel denetim gibi konular eēitim yönetimi alanında yönetici yetiştirme programlarının temel konuları olmuştur (Forsthy ve Murphy, 1999; Evers ve Lakomski, 2001).

Günümüzde de eēitim yönetimi alanında üretilen teknik bilginin uygulamaya iyi yansımadığını görülmektedir. Toplam kalite yönetimi, ērenen örgüt, kaos yönetimi ve stratejik yönetim gibi konular işletme odaklı olarak üretilen bilgiler olup, bu bilgilerin eēitim yönetimi alanındaki uygulamalı bilgiye nasıl yansıyacaēı çözüm bekleyen sorunlar arasında yerini korumaktadır.

(elik, 2002) eēitim yöneticilerini yetiştirirken yetiştirme programlarının okul örgütüne ve sınıfa katkı getirici nitelikte olması gerektiēine vurgu yapmaktadır. Okulların klasik alanı içerisinde sayılan, okul finansmanı, okul mevzuatı ve personel yönetimi gibi eēitim yönetiminin konuları yanında sorun

temeli öğrenme , karar verme ve sorun çözme, eğitimsel liderlik, toplam kalite yönetimi, öğrenen örgüt ve takım çalışması gibi yeni teorik bilgi alanlarına daha fazla yer verilmesi gerektiğini önerileri ile belirtmektedir..

Yirmibirinci yüzyılın başında gerçekleştirilen uluslar arası bir toplantıda okul liderlerinin yirmibirinci yüzyıl için hazırlanmasını konusu ele alınarak okul liderliği için on üç yeterlik alanı belirlenmiştir. Bunlar özetle aşağıdaki gibi sıralanmıştır (Townsend, 2001).

- 1 – Başarı üzerinde yoğunlaşma, dikkatin başarıya odaklanması,
(bireysel ve okul performansını geliştirmek için sürekli bir çaba içinde olma).
- 2 – Analitik düşünme,
(olayların sonuçlarına ilişkin olarak neden ve etki bağlamında düşünebilme).
- 3 – Büyük düşünme, her yönü ile ele alma,
(bir konuya ilişkin çeşitli parçaları kapsamlı bir bütün içinde birleştirebilme)
- 4 – Bağlamsal bilgi,
(Hangi durumların okul bağlamının eğitimin sonuçları üzerinde etkili olduğunu anlayabilme).
- 5 – Sorumluluk bilinci,
(diğerleri için açık standartlar oluşturma ve bunları başarmak için onları sorumlu kılma)
- 6 – Bilgiyi toplama,
(bilimsel durumlar ve diğer konulara ilişkin bilgi toplama).
- 7 – Kişileri etkileyebilme becerilerine sahip olma ve bu becerileri kullanma,
(uygun etkileme stratejileri belirleme ve kullanabilme).
- 8 – Okul ve içindeki okuyan ve çalışan kişilere liderlik etme,
(öngörülen sonuçları gerçekleştirebilmek için insan gruplarına liderlik

etme).

9 – Kendini Yönetme,

(kendini anlama ve tanıma, kendi performansını ve etkililiğini sürdürme)

10 – Okul kapasitesini en üst düzeye çıkarma,

(okulun kapasitesini geliştirmek için ihtiyaç alanlarını tanımlama ve belirleme)

11 – Öğrenme ve Öğretme hevesi,

(öğrenme ve öğretme ile bütünleşmiş heves ve tutku sahibi olma).

12 – Çevresindekileri destekleme,

(diğer kişilerin duygularını dikkate alarak yapıcı yönde destek ve karşılık verme).

13 – Başlatıcı olma,

(bugün bulunan durumu göz önünde tutarak uzun vadeli fırsatları değerlendirebilme ve programlar yapabilme)

2. 6. 1. Üniversitelerde Eğitim Yönetiminin Yeri ve Önemi

Geçmişte üniversitelerin yönetime yaklaşımı amatörce olmuştur. Bunun sonucunda yüksek öğretim kurumlarının yönetimi uzun zaman konu uzmanlarının elinde kalmıştır. Bunlardan bir kısmının eğitim, diğer bir kısmının da yönetim alanındaki bilgileri sınırlı olmuştur. Ancak son yıllarda, üniversiteler planlama ve işletmede yetişmiş yöneticiler kullanmaya başlamıştır. Yeni üniversitelerin geleneksel olanlara oranla daha hızlı gelişmelerinin bir nedeni de bu uzmanlık hizmetlerini daha çabuk benimsemeleridir.

Üniversite yöneticileri arasında, Bakanlık veya il düzeyinde yöneticilik yapan ve uygulamadan gelenler de görev almaktadır. Bunların değer sistemlerinin farklı olması nedeni ile yeni girdikleri akademik ortama uyumu

uzun zaman almaktadır. Bu uyum süresi harcanmadan geçirilirse, etkili üniversite yöneticileri olabildikleri görülmektedir (Bursalıoğlu, 2000). Böyle yöneticilerin önemli eksiklikleri, araştırmayı önemsememeleri ve önemseyen öğretim üyelerine de olanak yaratmamalarıdır. Bunun sonucu, disiplinlerarası ve yenilikçi bir kadro kuramadıkları söylenmektedir.

Başka bir sorun olarak uygulamadan gelen eğitim yöneticilerinin, bazı fakülte ve bölüm kadrolarını salt eğitimciler ile doldurdukları ve böylece meydana gelen kapalı sistemin yenilik ve yaratıcılık gücünün azaldığının düşünülmesidir.

Eğitim yöneticilerinin yetişmesi konusunda araştırma azlığının başka nedenleri de bulunmaktadır. Bu yöneticilerden çoğu, mezun oldukları üniversitelerden uzak yerlerde çalıştıkları için burada bulunan üniversiteler ise, değişik bir eğitim ve yönetim felsefesi ile yetişmiş böyle yöneticilere, hizmet içi eğitim yapmayı zor bulmakta ve buna yanaşmamaktadır.

Eğer bir bölümün hizmet öncesi programlarını değerlendiren bir araştırma olumsuz sonuçlar verecek olsa, bölümün sorumluluğu ortaya çıkacağı için böyle araştırmaların yapılması engel teşkil eden etkenlerden birini yaratmaktadır.

Üniversite politikası açısından, hizmet içi eğitime katılmayı ve bu konuda araştırmalarda bulunmayı engelleyen diğer bir etken de, üniversitenin ödül ve ceza sistemidir.

Bu sistem, bir öğretim üyesinin üniversite dışındaki eğitim ve öğretim çalışmalarını dikkate almamaktadır. Bu üyenin uygulamaya ve uygulayıcılara yapacağı katkının, çok kere meslektaşları tarafından bile okunmayan yayınları yoluyla olacağı varsayılmaktadır.

Bir öğretim üyesinin sadece akademik verimi ile değerlendirilmesi geleneği, hizmet içi eğitim ve araştırmalarda bulunmak yoluyla uygulayıcıları

geliştirme isteğini ortadan kaldırmaktadır. Uygulamanın gelişmemesi, o disipline ve temsilcilerine olan katkısını da düşük tutacaktır.

Eğitim yöneticilerini yetiştirme programları konusunda ilgi, yatırım, katkı ve araştırmanın artmasının en büyük adımı, üniversite, bürokrasi ve meslek çevrelerinin bu alandaki eksikliklerini kabullenmesi ve giderme çabalarında bulunması ile olanaklı görülmektedir (Bursalıoğlu, 2000).

2. 6. 2. Eğitimde Yönetim, Uzmanlık, Planlama ve Uygulama Sorunları

Eğitim yönetimi alanında ilk doktora dereceleri 1905 yılında A. B. D.'de verilmiş olmasına rağmen; eğitimin bu dalı, 20. yüzyılın ikinci yarısı sonlarına doğru gelişmiş ülkelerde tanınmış ve yerleşmiş bulunmaktadır. Türkiye'de de bu dalda ilk doktora dereceleri 1970 yıllarında verilmiştir.

Üniversitelerin gelişmesi ve öğrenci sayısının hızla yükselmesi, eğitim felsefelerindeki ilerici gelişmeler ve kamu kaynaklarında verim etkeninin ağırlık kazanması; sadece eğitim yöneticilerine duyulan gereksinimi artırmakla kalmamış, onların bu makam ve göreve daha iyi hazırlanmalarını ve rekabet eder duruma gelmelerini de zorunlu kılmıştır.

Okul ve eğitim yöneticilerinin, yönetimin yalnız alışlagelmiş ve statik değil, dinamik boyutunda da bilgili ve becerili vasıflara sahip olmaları koşullarının aranmasına da neden olmuştur.

Örgüt yapısının temel öğeleri, insan ilişkilerinin değişik biçimleri, lider davranışının özellikleri, rasyonel karar sürecinin aşamaları ve kamu ekonomisinin incelikleri gibi alanlarda eğitim ve okul yöneticilerinin yeterliliği aranan nitelikler olmaya başlamıştır.

Eğitim ve yönetim bilimlerinin karışımından oluşan bu yeni disiplin, yakın ve çeşitli disiplinlerden yararlanarak güçlenmiştir.

Eğitim boyutu içinde beşeri bilimlerden, eğitim boyutu içinde sosyal bilimlerden yararlanan eğitim yönetimi hızla gelişmiş ve özellikle Amerika

Birleşik Devletleri, Kanada, Büyük Britanya, Avustralya gibi ülkelerde eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesi, üniversite programlarında yer almıştır ve sonuç olarak bu tür yöneticilik görevleri için belli diploma ve dereceler istenmeye başlamıştır. Bu yaklaşımı gerçekleştirememiş ülkelerin eğitim ve okul sistemlerinde ise, üstlerine ve kurallara en uyumlu kişiler yönetim görevlerine getirilmeye evrensel bir uygulama olarak devam etmiştir (Bursalıoğlu, 2000).

2. 6. 3. Öğretim Üyeleri

Üniversite dışında çalışan uygulayıcıları eğitmek amacıyla yapılan girişimler, öğretim üyesinin akademik verimine sayılmadığı gibi, kendisine mali bakımdan yarar değil zarar da vermektedir. Çünkü böyle bir çalışma için öğretim üyesine üniversitenin ödediği ücret, üniversitede iken ödediği ücretin çok altında bulunmaktadır. Öğretim üyesinin rol ve statüsü üniversitedeki akademik verimine göre değerlendirildiğinden, üniversite dışı çalışmaları bu rol ve statüye katkıda bulunmamaktadır. Bu çalışmalar ayrıca akademik çevrelerce ikinci derecede ve statüyü azaltıcı kabul edilmektedir. Bu nedenlerle öğretim üyesi statüsünü eğitim ve öğretim ile değil, yayın yoluyla artırmaktadır. Öğretim üyesinin oynaya geldiği bu rol, ona ilişkin ideal bir imaj yaratmıştır. Hizmet içi eğitim ve benzeri çalışmalar genellikle bu imajın içinde görülmemekte ve öğretim üyesinin rol tanımlamasına girmemektedir.

Birçok eğitim fakülteleri ve eğitim yönetimi bölümleri, her zaman genç ve yenilikçi bir kadroya taraftar görünmemektedir. Diğer yandan, yaşlı ve kıdemli kadrolar da yeni öğretim ve araştırma yöntemlerini denemeye istekli değildir. Bunun sonucunda eğitim yönetimindeki birçok öğretim üyesinin uygulama alanı ve uygulayıcı ile teması kaybettikleri sonucu ortaya çıkmaktadır.

Öğretim üyesinin akademik verimi, yetiştirdiği öğrencilerini değil, meslektaşlarını tatmin etmek amacını gütmektedir. Akademik çalışmanın komiteler ve komisyonlar biçiminde bürokratik bir yönde artması, üniversite dışındaki eğitim ve araştırma çalışmalarından kaçınmak için, kuvvetli bir neden olarak kullanılmıştır (Bursalıoğlu, 2000).

2. 6. 4. Eğitim Yöneticilerinin Davranışlarının Ele Alınması

Genelde eğitimi, sosyal, politik ve ekonomik faaliyetler zinciri olarak düşünecek olursak, birer eğitim kurumu olan üniversiteleri de, eğitim sistemi içinde bu çerçevenin içinde tutmak gerekir.

Yöneticinin davranışını etkileyen birçok etken vardır. Bu etkenleri üç boyut şeklinde açıklamak mümkündür. Bunlar sosyolojik boyut, politik boyut ve ekonomik boyut olarak ifade edilebilir. Sosyolojik boyutun esası, sosyal ortam, sosyal değerler, sosyal katılım ve yöneticinin bulunduğu makamdır. Yönetici, hem politika yapıcısı hem de politika uygulayıcısı rolünü oynar. Bir üniversite yöneticisi de ülkenin eğitim politikasında kendine düşen rolü kendi eğitim ortamı içerisinde uygular (Bursalıoğlu, 1979).

Yöneticinin davranışını etkileyen diğer bir boyut ekonomik boyuttur. Üniversite yöneticisinin davranışını, ekonomi bilgisi ve bu konuda aldığı sorumluluk alanı da etkilemektedir.

Bu bilgi eğitim maliyetinin ekonomi ilkeleri çerçevesinde değerlendirilmesini, kamu maliyesi içindeki yerinin ve oranının görülebilmesini sağlar. Ekonomi bilgisi, üniversite yöneticisine, kurumunun ve ülkenin sınırlı kaynaklarını kullanma konusunda isabetli kararlar vermesini sağlar. Bu kararların isabetli olmasında, kaynakların sağlanmasında, dağıtımında ve kalkınma hedeflerine göre kullanımında her eğitim yöneticisi görevinin sorumluluğu ölçüsünde davranış göstermektedir.

Üniversite yöneticisinin davranışını etkileyen sosyolojik, ekonomik ve politik etkenler, yöneticide "teknik, insancıl ve kavramsal" becerilerin gelişmesini de sağlamaktadır. Teknik beceriler maddeye "eşya"ya dönük becerilerdir ve hizmet öncesi öğretimde kazandırılır. Uzmanlık bilgisi, uzmanlığın verdiği analiz sentez yeteneği ve "uzmanlığının gerektirdiği araçları kullanma yeteneği" bu becerilerden sayılır (Korkut, 1994).

BÖLÜM III

YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın modeli, evren ve örneklem, verilerin toplanması, çözümlenmesi ve yorumlanması ile ilgili bilgilere yer verilmiştir.

Araştırma Deseni

Araştırma Deseni: Araştırmanın sorularını cevaplamak ya da hipotezlerini test etmek amacıyla araştırmacı tarafından geliştirilen bir plandır. Araştırma Yöntemi bir araştırmanın nasıl yapıldığıdır.

Araştırma Yaklaşımları

- 1- Nitel
- 2- Nicel
- 3- Karma olmak üzere üçe ayrılır.

Nicel Araştırma (Quantitative Research)

Biyoloji, kimya, fizik, mühendislik gibi doğa bilimleri alanlarında araştırmalar gözlem ve ölçmeye dayanır. Gözlem ve ölçmelerin tekrarlanabildiği ve objektif yapıldığı araştırmalara nicel araştırma denir. Diğer bir şekilde tanımlı yapılacak olursa; Olgu ve olayları nesnelleştirerek gözlemlenebilir, ölçülebilir ve sayısal olarak ifade edilebilir bir şekilde ortaya koyan bir araştırma türüdür.

Amacı: Bireylerin toplumsal davranışlarını gözlem, deney ve test yoluyla nesnel bir şekilde ölçmek ve sayısal verilerle açıklamaktır.

Çalışmada nicel araştırma yöntemi kullanılmıştır.

ARAŞTIRMANIN MODELİ

Araştırma: Güvenilir çözümler aramak amacıyla planlı ve sistemli olarak verilerin toplanması, yorumlanması, değerlendirilmesi ve rapor edilme sürecidir (Karasar, N., 2006).

Temelde bir arama öğrenme bilinmeyeni bilinir yapma karanlığa ışık tutma, kısaca bir aydınlanma sürecidir. Mevcut durumdan özlenen duruma geçebilmek için gerekli kararları almada zorunlu olan verileri toplayıp değerlendirmektir (Karasar, 2005).

Yöntem :Olaylar hakkında kanıtlanabilir bilgiler elde etmek için izlenilen sistemli yola , her türlü araştırma tekniğine yöntem denir. Veri Toplama yöntemi aşamalarında Anket, Gözlem, Görüşme, Deney, Tarama, Bilgi Tarama, Belgesel Tarama olarak sıralayabiliriz (Yazıcıoğlu, 2004).

Tarama: Geçmişte ya da halen var olan bir durumu olduğu şekliyle betimlemeyi amaçlayan araştırma yaklaşımıdır. Araştırmaya konu olan birey, nesne, olay kendi koşulları içinde olduğu gibi tanımlanmaya çalışılır (Karasar, 2005).

Tarama modellerinde amaçların ifade edilişi genellikle soru cümleleri ile olur. Halkın siyasi eğilimleri nedir? Maddenin hangi bileşenleri vardır? gibi. Tıp vb. alanlardaki vak'a tanıma ve geriye dönük araştırmalar ve çeşitli alanlardaki tarihsel, betimsel, kitaplık vb araştırmalar birer tarama araştırmasıdır.

Tarama ile yapılan araştırmaların iki temel sınırlılığı vardır.

- a) Veri Bulma
- b) Kontrol Güçlükleri

Tarama Modeli Türleri:

1-Genel Tarama Modelleri

2-Örnek Olay Taramaları

Genel Tarama Modelleri: Çok sayıda elemandan oluşan bir evrende evren hakkında bir yargıya varmak amacıyla evrenin tümü ya da ondan alınacak bir grup örneklem üzerinde yapılan tarama düzenlemesidir. Tekil ya da ilişkisel tarama yapılabilir.

Tekil Tarama Modeli: Değişkenlerin tek tek tür ya da miktar olarak oluşumlarının belirlenmesi amacıyla yapılan araştırma modelidir. İlgilenilen olay, madde, birey vb. değişkenler ayrı ayrı betimlenmeye çalışılır. Çeşitli sayımlar, madde, beslenme, sağlık vb. durum ve alışkanlıkların sağlanması gibi alanlarda bu model kullanılır. Tekil model taramalarında an'lık durum saptamaları ve zamansal gelişim ve değişimler belirlenebilmektedir.

Zamansal taramalar: 1- İzleme 2-Kesit Alma yaklaşımlarıyla gerçekleşir.

İzleme Yaklaşımı: Zamansal gelişim ya da değişimi belirlenmek istenen değişken aynı eleman ya da birimler üzerinde belli bir başlangıç noktasından alınarak sürekli olarak ya da belli aralıklarla gözlenir. İzlenen eleman ya da ünite sayısı azdır. Genellenebilirliği sınırlıdır.

Kesit Alma Yaklaşımı: Gelişim, çeşitli gelişim evrelerini temsil ettiği kabul edilen birbirinden ayrı gruplar üzerinde yapılan gözlemlerle belirlenmeye çalışılır. Alınan sonuçlar aynı gruptan alınmış gibi yorumlanır ve gelişimin sürekliliğini yansıttığı varsayılır. Çok sayıda örnek üzerinde çalışıldığı zaman genellenebilirliği yüksektir.

Tekil tarama modeli ile gerçekleştirilen zamansal tarama verileri tarandıkları zaman dilimleriyle sınırlı tutulsalar bile geçmişteki gelişmelere dayalı olarak geleceğe yönelik kestirilerde kullanılırlar.

İlişkisel Tarama Modelleri: İki ya da daha çok sayıdaki değişken arasında birlikte değişim varlığını veya derecesini belirlemeyi amaçlayan araştırma modelidir.

İlişkisel tarama iki türlü yapılır.

- a) Korelasyon
- b) Karşılaştırma

Korelasyon: İki değişken arasındaki karşılıklı ilişki miktarını gösterir. Bir araştırmada korelasyon türü ilişki arandığında üç durum ortaya çıkar.

- 1- İki değişken arasında sistemli bir ilişki yoktur.
- 2- Değişken doğru orantılıdır.
- 3- Değişkenler ters orantılıdır

2- Örnek Olay Tarama Modelleri

Evrendeki belli bir ünitenin (birey, hastane, okul, aile, dernek) genişliğine ve derinliğine kendisi ve çevresi ile olan ilişkilerini belirliyerek, o ünite hakkında yargıya varmayı amaçlayan tarama düzenlemeleridir. Bunlara monografi çalışmaları da denir (Karasar, 2005).

Araştırmanın Örneklemi

Araştırmanın örneklemi KKTC Üniversitelerinden en yoğun öğrenci ve öğretim elemanı kapasitesine sahip olması nedeniyle Yakın Doğu Üniversitesi, Doğu Akdeniz Üniversitesi, Lefke Avrupa Üniversitesi, ve Atatürk Öğretmen Akademisi ile Türkiye Üniversitelerinden Konya Selçuk Üniversitesi ve Abant İzzet Baysal Üniversitesi öğrencilerinden ve öğretim elemanlarından tesadüfi örnekleme yöntemiyle seçilen 315 öğrenci, 199 öğretim elemanı oluşturmuştur. Öğretim görevlileri ve öğrencilerin eğitim yöneticilerinin davranışlarına yönelik görüşlerini belirlemek amacıyla yönelik olarak geliştirilen 76 maddelik, beş seçenekli Likert türü bir anket kullanılmıştır.

Araştırma Teknikleri

Araştırmanın Çalışma Grubu

Araştırmanın örneklemini KKTC üniversitelerinden Yakın Doğu Üniversitesi, Doğu Akdeniz Üniversitesi, Lefke Avrupa Üniversitesi, Atatürk Öğretmen Akademisi ve TC üniversitelerinden Abant İzzet Baysal Üniversitesi ve Konya Selçuk Üniversitesi'nde 2008-2009 güz yarıyılında eğitim öğretime dahil olan öğrenciler ve öğretim elemanları oluşturmuştur. Veri toplama aracı bu okullara devam eden I. II. III. IV. Sınıf ve yüksek lisans öğrencilerinden (315 kişilik bir grup ile 199 öğretim elemanına uygulanmıştır. Öğretim elemanlarından 41 kişi katılmamıştır. (Atatürk Öğretmen Akademisinde çalışan öğretim elemanları ve YDÜ 1 eksik) anket sorularını cevapsız bıraktığından dolayı çalışma 199 kişi üzerinden yapılmıştır.

Araştırmanın örneklemini Kuzey Kıbrıs'ta öğrenci kapasitesi ve öğretim elemanı açısından en fazla sayıya sahip üniversiteler ile Milli Eğitim Bakanlığına bağlı öğretmen yetiştiren Atatürk Öğretmen Akademisinde görev yapan öğretim elemanları ve öğrenciler ile Türkiyede Konya Selçuk Üniversitesi ve Abant İzzet Baysal Üniversitesinde görev yapan öğretim elemanları ve öğrenciler örnekleme dahil edilmiştir.

Araştırmanın yapıldığı okullar, örgüt ikliminin ve örgütsel bağlılık konularının önemli olduğu, insan ilişkilerinin doğrudan iş sonuçlarına yansıdığı göz önüne alınarak ve akademik örgütlerin uygulama için elverişli olacağı düşünülerek seçilmiştir. Öğrenciler ve öğretim elemanları tesadüfi olarak seçilmiştir. Araştırmanın başında Üniversitelerin Rektörleri ile görüşülerek çalışmanın amacı ve uygulanması düşünülen çalışma hakkında bilgi verilmiş ve gerekli izin alınmıştır.

Araştırmada Veri Toplama

Araştırmada veri toplamak için anket kullanılmıştır.

Anket: Anket sistematik bir veri toplama yöntemidir. Veriler, önceden insanlara bir dizi soru sorarak elde edilir. Anket yöntemi ile çok farklı türde veri toplamak mümkündür. İnsan davranışları, iş performansları, bilgi düzeyleri, tercihleri, tutumları, inançları, duyguları vb. bunlardan bazılarıdır.

Anket'in diğerk bir tanımı ise, kişilerden çeşitli konularda, planlı ve standart biçimde bilgi almak için geliştirilmiş olan ve özellikle epidemiyolojik ve sosyolojik araştırmalarda sıklıkla kullanılan bir yöntemdir.

Anket yöntemi ile elde edilen bilgiler yardımı ile ;

- a- Bağımlı ve bağımsız değışkenler arasında ilişki olup olmadığı araştırılır.
- b- önemli bağımsız değışkenlerin neler olduğu belirlenir.
- c- Bu bilgiler işığında yeni varsayımlar (hipotezler) oluşturulur ve yeni araştırmalar planlanır.
- d- İnsanlara soru sorarak birçok konuda bilgi edinmek mümkündür.
- e. Sistematik gözlem ile ulaşılamayacak veriler, soru cevap süreci ile toplanabilir.
- f. Bilgiye çok kolay ve hızlı ulaşımı mümkün kılar
- g. Ekonomiktir, daha ucuz ve daha doğru şekilde bilgiye ulaşılabilir.

(Oğur ve Tekbaş, 2003), uygulama Biçimlerine Göre Anket Yapma Yöntemlerini şöyle sıralamıştır.

- a) Yüz yüze anket yapma
- b) Posta aracılığıyla anket yapma
- c) Telefonla
- d) Gözlem altında anket yapma

Bu araştırmada yüzyüze anket uygulanmıştır.

Araştırmada Veri Analizi ve Çözümleme

Araştırmada veri analizi, araştırma sürecinin en temel adımlarından biridir. Veri analizi, araştırma yeterliğini, istatistik mantığını kavramayı, istatistik yöntem ve teknikleri konusunda yeterli olmayı gerektirir (Balci, 2002).

Öğrenci ve öğretim elemanlarının eğitim yöneticilerine yönelik davranışlarını belirleme ölçeğinin oluşturulması sürecinde, birinci aşamada Yakın Doğu Üniversitesinde çalışan öğretim elemanı ve öğrencilerden oluşan 20 kişilik bir öğretim elemanı ve öğrenci grubundan veri toplanmıştır. 20 kişi seçilirken ulaşılabilme olanakları yüksek olan Yakın Doğu Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi ve Sağlık Bilimleri Fakültesi Hemşirelik Bölümü öğretim elemanları içerisinde rastgele seçilmiştir. Ön çalışma grubuna giren yirmi kişiye beş açık uçlu sorudan oluşan görüşme formu uygulanmıştır. Görüşme formunda yer alan sorular akademik eğitim yöneticilerinin sahip olması gereken bilgi, beceri ve duyuşsal alana yönelik yeterlilikler liderlik davranışları ve iletişimsel etkililik ana başlıkları altında toplanmıştır.

İkinci aşamayı Madde Havuzu Aşaması oluşturmaktadır. Bu aşamada öncelikle ölçek için literatür taraması yapılmıştır. Akademik yöneticilerin davranışlarını öğrenci ve öğretim elemanları görüşlerine belirlemeye yönelik olarak alan yazındaki bilgilerden, hedef alınan okullardaki öğretmen ve

yöneticilerle yapılan görüşmelerden ve uzman görüşlerinden yararlanılarak geliştirilmiştir.

Bu konuda daha önce farklı çalışmalarda kullanılan ölçme araçları da incelenmiştir. İncelenen ölçekler aşağıda görülmektedir;

Balım A. G., Kesercioğlu T., Evrekli E. ve İnel D. (2009). Fen Öğretmen Adaylarına Yönelik Yapılandırmacı Yaklaşım Görüş Ölçeği: Bir Geçerlilik ve Güvenirlik Çalışması.

Yörük S. ve Akdağ G. A.(2010). İlköğretim Okul Müdürlerinin Öğretimsel Liderlik Davranışlarının Etkililiği Ölçeğinin Geliştirilmesi Kuramsal Eğitim Bilim, 3 (1), 66-92.

Demir K. (2002). Vizyon Geliştirme Tutum Ölçeği ve Özmen F. ve Yörük S.'in (2005) İnsan Kaynakları Yönetimi Çerçevesinde Okul Yöneticilerinin Karar Verme Sürecindeki Etkiliklerine İlişkin Ölçek, Geliştirilmesi ve Gümüş ile Geçer'in 2008 yılında yaptığı araştırmada takip edilen ölçeğidir.

Güvenirlik

Üçüncü aşamada Uzman Görüşü gelmektedir. Bilgilendirme yazıları ve alanyazında madde olabileceği düşünülen 100 taslak madde oluşturularak Yakın Doğu Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Yönetimi ana bilim dalında görev yapan 5 eğitim yöneticisinden (iki doçent, iki yardımcı doçent ve bir Dr.) kapsam geçerliliği konusunda uzman görüşü alınmıştır.

Dördüncü aşamada 100 maddelik hazırlanan ölçek faktör analizi, madde analizi ve iç tutarlılık güvenirliliği açısından 2008-2009 güz yarıyılında Yakın Doğu Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi, Sağlık Bilimleri Fakültesi, Eczacılık Fakültesinde 280 öğrenci ve öğretim elemanına rastgele seçilerek uygulanmıştır.

Eğitim yöneticilerinin davranışlarına yönelik görüş ölçeğine ilişkin güvenilirlik çalışmaları kapsamında Cronbach alpha değerine bakılmıştır (Çepni, 2007)'ye göre güvenilirlik, ölçme aracının belli bir özelliğe yönelik birden fazla ölçüm sonuçları arasında tutarlılık göstermesidir. Güvenirlik ölçeğin tutarlılığının göstergesi olarak yorumlanmaktadır (Klein, 1998). Araştırmalarda ölçeklerin güvenilirliğinin belirlenmesinde en çok başvurulan yöntem Cronbach Alpha değerinin hesaplanmasıdır (Bagner, Storch ve Roberti, 2004; Dorman ve Knightley, 2006).

Çalışmada herhangi bir maddenin ölçekte yer almasına karar verilirken bir faktördeki yük değerinin .30 ve daha yüksek olması ölçüt alınmıştır. 24 maddenin faktörlerindeki yük değerlerinin .30 altında kaldığı belirlenmiştir. Bu nedenle 24 madde ölçekten çıkarılmıştır.Yapılan çalışmalar sonucunda ölçeğin tümü için elde edilen Cronbach Alpha iç tutarlılık katsayısı .96 olarak hesaplanmıştır.

Ölçeğin bu özellikleri göz önüne alındığında güvenilir bir yapıya sahip olduğu söylenebilir. Ölçeğin alt boyutlarına ilişkin Cronbach alpha güvenilirlik katsayıları ve t testi ve Anova sonuçları tablolar içerisinde verilmiştir.

Bilindiği gibi, bir ölçme aracının bireylerin davranışlarını tahmin etmedeki başarısı büyük ölçüde ölçme aracının geçerli ve güvenilir olmasına bağlıdır (Büyüköztürk, 2004). Geçerlik bir maddenin ölçmek ya da tanımlamak istediği özelliği ne derece doğru ölçtüğüyle ilgili bir kavramdır. Bir ölçeğe ilişkin geçerlik kanıtlarının elde edilmesinin birçok yolu söz konusudur (Topkaya ve Yalın, 2007). Bu çalışmada öncelikle uzman görüşüne başvurularak hazırlanan ölçme aracının kapsam geçerliliğine sahip olmasına dikkat edilmiştir.

Beşinci aşamada uygulamada elde edilen verilerle yapılan açımlayıcı faktör analizi sonucunda 5'li likert ile yanıtlanan 76 madde elde edilmiştir. Hazırlanan 76 maddelik anket 514 kişilik (öğrenci 315, öğretim elemanı 199) bir gruba uygulanmıştır.

Eğitim yöneticilerine yönelik davranışları saptamayı amaçlayan bu araştırmada sıklıkla kullanılan araç likert türü beşli dereceleme ölçeğidir (Bagner, Storch ve Roberti, 2004; Dolmans ve Ginns, 2005; Liu ve Treagust, 2005; Tsai ve Liu, 2005; Marino ve Stuart, 2005; Gijbels ve diğerleri, 2006; Ho ve Au, 2006; Worrel ve Mello, 2007).

Dereceleme maddeleri "Herzaman=5", "Ortadan çok=4", "Orta sıklıkla=3", "Ortadan az=2" ve "Hiçbir zaman=1" şeklinde düzenlenmiştir.

Geçerlilik

Geçerlilik, bir ölçme aracının ölçmek üzere hazırlandığı amacı ölçme derecesi olarak ifade edilebilir (Özgüven, 1998; Bulduk, 2003; Karasar, 2006). Kapsam geçerliliği ise, bir ölçme aracının içeriğinin beklenen davranışları ne derece ölçtüğünün tayin edilmesidir (Balcı, 2005). Ölçeğin bu formuna, geçerlilik ve güvenirlik kapsamında açıklayıcı faktör analizi tekrar yapılmış, sonrasında doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır.

2008-2009 güz yarıyılında, Yakın Doğu Üniversitesi, Doğu Akdeniz Üniversitesi, Lefke Avrupa Üniversitesi Fen Edebiyat Fakültesi, Atatürk Öğretmen Akademisi Sınıf Öğretmenliği Bölümü, Abant İzzet Baysal Üniversitesi Tıp Fakültesi ve Konya Selçuk Üniversitesi Diş Hekimliği Fakültesi öğrenci ve öğretim elemanlarından oluşan 514 kişiden (315 öğrenci, 199 öğretim elemanı) alınan verilerle gerçekleştirilmiştir.

Öğretim elemanlarına ve öğrencilere uygulanan ölçme aracı çalışmanın ekinde görülmektedir. Ölçeğin kişisel bilgiler kısmı farklı, ölçek kısmı aynı sorulardan oluşmuştur. Analiz kısmında öğrencilere ve öğretim elemanlarına ait veriler ayrı ele alınmıştır.

Analizler

Yapılan çalışmada, yüzde, frekans, aritmetik ortalama gibi betimsel istatistiklere ek olarak, iki grup karşılaştırmaları için t-testi, üç ya da daha fazla grup karşılaştırmaları için tek yönlü ANOVA ve gruplar arası ANOVA kullanılmıştır.

İlişkisiz (Bağımsız) Örneklem T- Testi: İki ilişkisiz örneklem ortalamaları arasındaki farkın anlamlı olup olmadığını test etmek için kullanıldı. Karışık Ölçümler İçin İki Faktörlü ANOVA (Two Way Anova) kullanıldı.

Karışık Ölçümler İçin İki Faktörlü ANOVA, işlem gruplarına bağlı olarak ilişkisiz ölçümlerin ve zamana bağlı olarak tekrarlı ölçümlerin söz edildiği iki faktörlü karışık (split-plot) desenlerde uygulanan deneysel işlemin etkililiğine ilişkin satır x sütun ortak etkisini ve satır ile sütun faktörlerinin temel etkilerini test etmek için kullanılır (Büyüköztürk, 2007).

Toplanan veriler, bilgisayar ortamında ve SPSS (Statistical Package for Social Sciences, Sosyal Bilimler için istatistik Paketi – 13 sürümü) kullanılarak çözümlenmiştir.

Bu bağlamda öğrencilerin ve öğretim görevlilerinin eğitim yöneticilerine yönelik verileri ölçek ve madde bazında istatistik tekniklerinden ortalama puan ve yüzde kullanılarak değerlendirilmiştir.

Tablo I. Mesleki Ünvanlarına Göre Öğretim Elemanlarının Dağılımını Gösteren tablo

	DAÜ	İzzet Baysal Üni.	LAÜ	Konya Selçuk Üni	YDÜ	Toplam
Araştırma Görevlisi	14	24	22	26	9	95
Uzman	18	1	8	8	22	57
Doktor	5	3	1	-	3	12
Yrd. Doç.	2	8	7	-	4	21
Doç	1	1	1	5	-	8
Prof.	-	3	1	1	1	6
Toplam	40	40	40	40	39	199

Tablo II. Öğrencilerin Okul ve Sınıflara Göre Dağılımını Gösteren Tablo

	DAÜ	İzzet Baysal Ünv.	LAÜ	Konya Selçuk Ünv.	YDÜ	AÖA	Toplam
I. Sınıf	3	8	23	-	6	-	40
II. Sınıf	25	10	2	-	10	-	47
III. Sınıf	11	25	3	43	27	33	142
IV. Sınıf	1	17	21	5	18	4	66
Yüksek Lisans	-	2	-	2	10	-	14
Diğer	-	5	1	-	-	-	6
Toplam	40	67	50	50	71	37	315

Tablo III. Örnekleme Giren Üniversite Öğrencilerinin Okullara Göre Dağılımı

Üniversite	YDÜ	DAÜ	LAÜ	AÖA	İBÜ	KSÜ
Öğrenci Sayısı	71	40	50	37	67	50

Tablo IV. Örnekleme Giren Öğretim Elemanlarının Okullara Göre Dağılımı

Üniversite	YDÜ	DAÜ	LAÜ	AÖA	İBÜ	KSÜ
Öğretim Elemanı Sayısı	39	40	40	----	40	40

Atatürk Öğretmen Akademisi Öğretim elemanları anket cevaplandırmadıkları için değerlendirme kapsamı dışında bırakılmıştır.

BÖLÜM IV

BULGULAR VE YORUM

Bu bölümde araştırma bulguları ve bu bulgulara ilişkin yorumlar yer almaktadır. Bulgular kısmında sırası ile Eğitim Yöneticilerinin Davranışlarına Yönelik Öğretim Elemanlarının ve öğrencilerin Düşüncelerini Ölçme Aracı'nın Mesleki Ünvan, Yaş, Çalışma Süresi ve Yöneticilik Süresine ve çalıştıkları üniversite göz önünde bulundurularak çalışma gerçekleştirilmiştir.

Bölüm sonunda akademik eğitim yöneticilerinin davranışlarının öğretim elemanları ve öğrenciler gözüyle nasıl değerlendirildiğine yer verilmektedir.

Üniversitede okuyan öğrencilerin eğitim yöneticilerinin davranışlarına yönelik düşünceleri, öğrencilerin okudukları sınıf ve yaşadıkları ortam göz önünde bulundurularak görüşleri incelenmiş ve değerlendirme yapılmıştır. Beşli likert tipi ölçek kullanılan bu çalışmada ölçek maddeleri için kabul edilen puanlama ve sınırlandırmalar, tablo xx'de gösterilmektedir.

**Tablo V Öğretim elemanlarının görev yaptıkları kademe değişkenine
Göre akademik eğitim Yöneticilerinin davranışlarına yönelik
görüşlerinde Anova sonuç tablosu**

Akademik Unvan	N	X	SS	Var.K.	Kt(Kareler Toplamı)	Sd	KO(Kareler Ortalaması)	F	P
Araştırma									
Görevlisi	95	278.51	50.57	G.Arası	31767.128	5	6353.42		
Uzman	57	291.28	58.94	G.İçi	557722.41	193	2889.75		
				Toplam	589489.54	198	0		
								2.199	0.560
Doktor	12	305.33	42.61						
Yardımcı Doçent	21	301.76	50.63						
Doçent	8	247.37	81.94						
Profesör	6	309.16	29.74						

Tablo beş'te görüldüğü gibi Akademik Unvanlara göre aritmetik ortalamalar göz önüne alındığı zaman doçent ünvanına sahip öğretim görevlilerinde göreceli olarak düşük bir ortalama ortaya çıkmasına rağmen doktor, yardımcı doçent ve profesörlere bakıldığı zaman akademik unvan arttıkça eğitim yöneticilerinin davranışlarına olan görüşlerinde daha olumlu göreceli görüşler ortaya çıktığı görülmektedir. Ancak anlamlı ilişki açısından P değerine göre akademik ünvanlar arasında anlamlı bir fark ortaya çıkmamıştır.

Tablo VI. Öğretim elemanlarının Yaş değişkenine göre akademik eğitim yöneticilerinin davranışlarına yönelik görüşlerinde Anova sonuç tablosu

YAŞ	N	$\bar{X}$	SS	Var.K.	Kt	Sd	KO	f	P
22-27	62	292.27	48.30	G arası	12584.385	4	3.146.096		
27-32	64	279.70	49.62	G İçi	576905.11	194	2973.737		
Toplam					589489.547	198		1.058	0.379
32-37	39	289.07	50.02						
37-42	18	269.05	75.77						
42 yaş üzeri	16	297.37	76.03						

Tablo altı'da görüldüğü gibi Aritmetik ortalamalar incelendiği zaman 42 yaş ve üzerinde olan öğretim elemanlarının akademik eğitim yöneticilerinin davranışlarına yönelik göreceli olarak daha olumlu görüş geliştirdiği ve çalışma ortamını benimsediği söylenebilir. Tek yönlü olarak öğretim elemanlarının akademik eğitim yöneticilerinin davranışlarına yönelik anlamlılık ilişkisinde ise, herhangi bir anlamlılık düzeyi görülmemektedir.

Tablo VII. Öğretim elemanlarının Çalışma Süresi Değişkenine göre akademik eğitim yöneticilerinin davranışlarına yönelik görüşlerinde Anova sonuç Tablosu

YIL	N	$\bar{X}$	SS	Var.K.	Kt	Sd	KO	f	P
0-5	112	285.41	49.60	G arası	38155.078	4	9538.769		
5-10	41	294.51	47.31	G. içi	551334.468	194	2841.930		
Toplam					589489.547	198		3.356	0.011
10-15	23	287.65	51.30						
15-20	13	239.53	90.23						
20 yıl ve üzeri	10	312.50	60.55						

Tablo yedi'de görüldüğü gibi özellikle yirmi yıl ve üzerinde çalışma süresi olan öğretim elemanlarının, akademik eğitim yöneticilerinin davranışlarına olan görüşlerinde daha olumlu görüş geliştirdiği sonucuna ulaşılmıştır. Onbeş ve yirmi yıl arası kıdeme sahip öğretim elemanlarının eğitim yöneticilerinin davranışlarına olan görüşlerinde diğer kıdem aralıklarına göre olumsuz bir sonuç çıktığı da tablo yedi'de görülmektedir. Anlamli olarak ortaya çıkan bu farklılıklar için onbeş yirmi yıl kıdeme sahip öğretmenlerin yöneticilik beklentisi ile yöneticilerine karşı olumsuz algılara sahip oldukları düşünülürken, yirmi yirmibeş yıl kıdeme sahip öğretmenlerin mesleki doyumlarının bir sonucu olarak akademik eğitim yöneticilerini daha olumlu algıladıkları kabul edilebilir.

Tablo VIII. Öğretim elemanlarının Cinsiyet değişkenine göre akademik eğitim yöneticilerinin davranışlarına yönelik görüşlerinde t-testi analizi Tablosu

CİNSİYET	N	$\bar{X}$	SS	Sd	T	P
KIZ	108	288.14	60.86	197	10.491	0.001
ERKEK	91	283.26	46.17			

Tablo sekiz'de görüldüğü gibi öğretim elemanlarının cinsiyetlerine göre, akademik eğitim yöneticilerinin davranışlarına yönelik görüşlerinde anlamlı bir farklılık ortaya çıkmıştır. Anlamlı farklılık kız öğretmenlerin akademik eğitim yöneticilerine yönelik görüşlerinde bay öğretmenlere göre daha olumlu olduğu şeklindedir.

Tablo IX. Öğretim elemanlarının Yöneticilik Görevinde Bulunma değişkenine göre akademik eğitim yöneticilerine yönelik t-testi analizi tablosu

YÖNETİCİLİK GÖREVİ	N	$\bar{X}$	SS	Sd	T	P
EVET	64	284.85	57.16	197	0.745	0.389
HAYIR	135	286.41	53.49			

Tablo dokuz'da görüldüğü gibi aritmetik ortalamalar incelendiği zaman akademik eğitim yöneticiliği görevinde bulunan öğretim elemanları ile akademik eğitim yöneticiliği yapmamış öğretim elemanlarının akademik eğitim yöneticilerinin davranışlarına yönelik görüşlerinde önemli bir farklılık ortaya çıkmadığı görülmektedir.

Tablo X. Öğretim elemanlarının, akademik eğitim yöneticilerinin davranışlarına ilişkin görüşlerinin üniversitelere göre ANOVA sonuç tablosu

Üniversite	N	$\bar{X}$	SS	Var.K.	Kt	Sd	KO	F	P
Yakın Doğu Üniversitesi	39	319.48	40.47	G arası	65771.779	4	16442.944		
Doğu Akdeniz Üniversitesi	40	277.95	71.07	G içi	523717.768	194	2699.576		
				Toplam	589489.547	198			
								6.091	0.00
Lefke Avrupa Üniversitesi	40	286.82	53.78						
İzzet Baysal Üniversitesi	40	264.37	48.98						
Konya Selçuk Üniversitesi	40	281.77	38.57						

Tablo on'da görüldüğü gibi üniversitelere göre aritmetik ortalamalar incelendiği zaman Yakın Doğu Üniversitesinde ve Lefke Avrupa Üniversitesinde görev yapan öğretim elemanlarının akademik eğitim yöneticilerine karşı daha olumlu görüş geliştirdikleri görülmektedir.

Tablo XI. Öğrencilerin kent ve kırsalda yaşama değişkenine göre t-testi analiz tablosu

Yerleşim Bölgesi	N	$\bar{X}$	SS	Sd	T	P
Kent	240	275.11	53.82	314	0.085	0.771
Kırsal	74	288.02	53.86			

Tablo onbir'de görüldüğü gibi öğrencilerin yaşamlarının çoğunu geçirdikleri yerleşim yerlerine göre aritmetik ortalamalar incelendiği zaman akademik eğitim yöneticilerinin davranışlarına yönelik görüşlerinde anlamlı bir farklılık ortaya çıkmıştır. Anlamlı farklılık kırsal bölgede yaşayan öğrencilerin akademik eğitim yöneticilerini daha olumlu algıladığı şeklindedir.

Tablo XII. Üniversite öğrencilerinin Eğitim Gördükleri Sınıf değişkenine göre Anova sonuç tablosu

SINIF	N	$\bar{X}$	SS	Var.K.	Kt	Sd	KO	F	P
1	40	269.73	65.89	G Arası	20986.342	4	5246585		
2	47	268.45	52.44	G. İçi	894076.272	310	2884.117		
				Toplam	915062.615	314			
								1.819	0.125
3	142	277.30	50.08						
4	66	284.12	43.17						
Yüksek	20	291.40	74.14						
Lisans									

Tablo oniki'de, üniversite öğrencilerinin eğitim gördükleri sınıf incelendiği zaman, ileri sınıflara doğru çıkıldıkça ve okulda geçirdikleri süre uzayıp akademik eğitim yöneticilerini tanıma fırsatı buldukları zaman, özellikle yüksek lisans öğrencilerinin akademik eğitim yöneticilerinin davranışlarına yönelik göreceli olarak daha olumlu görüş geliştirdikleri sonucuna ulaşılmıştır. Anlamlılık ilişkisi F değeri olarak bir değer taşımamaktadır.

Tablo XIII. Üniversite Öğrencilerinin, akademik eğitim yöneticilerinin Davranışlarına ilişkin görüşlerinin üniversitelere göre ANOVA sonuç tablosu

Üniversite	N	$\bar{X}$	SS	Var.K.	Kt	Sd	KO	f	p
YDÜ	71	289.14	56.28	G arası	50864.449	5	10172.89		
DAÜ	40	268.60	54.88	G içi	864198.165	309	2796.757		
				Toplam	915062.615	314			
LAÜ	50	286.82	59.58						
								3.637	0.003
AÖA	37	279.76	38.32						
İBÜ	67	259.62	50.85						
KSÜ	50	277.52	51.34						

Tablo onüç'te aritmetik ortalamalara bakıldığı zaman, öğrencilerin akademik eğitim yöneticilerinin davranışlarına yönelik görüşlerinde üniversitelere göre farklılık gösterip göstermediği incelendiği zaman YDÜ ve LAÜ 'de eğitimini sürdüren öğrencilerin akademik eğitim yöneticilerine karşı daha olumlu görüş içinde oldukları ortaya çıkmıştır.

Tablo XIV. Grup içinde yapılan Anova testi sonuçları

Üniversite	Değişken	Hata Kareler Toplamı	Denek Sayısı	Ortalamanın Karesi	F
Doğu Akdeniz Üniversitesi	Mesleki Ünvan	164.861	35	4710.303	1.708
	Yaş	145913.897	35	4168	3.066**
	Çalışma süresi	107488.206	35	3069.949	7.296***
	Yöneticilik süresi	172397.775	35	4925.651	1.251
Lefke Avrupa Üniversitesi	Mesleki Ünvan	67846.883	34	1995.497	4.506***
	Yaş	102213.515	35	2920.386	0.907
	Çalışma süresi	102105.042	35	2917.287	0.917
	Yöneticilik süresi	87443.3	34	2571.862	1.972*
Yakın Doğu Üniversitesi	Mesleki Ünvan	52930.177	34	1556.77	1.499
	Yaş	57492.311	34	1690.95	0.705
	Çalışma süresi	59961.695	35	1713.191	0.448
	Yöneticilik süresi	57811.45	33	1751.862	0.508
Konya Selçuk Üniversitesi	Mesleki Ünvan	54930.56	36	1525.849	0.678
	Yaş	53240.806	35	1521.166	0.788
	Çalışma süresi	49593.042	35	1416.944	1.489
	Yöneticilik süresi	56133.333	35	1603.81	0.296
İzzet Baysal Üniversitesi	Mesleki Ünvan	82192.125	34	2417.415	0.942
	Yaş	86284.048	35	2465.259	0.74
	Çalışma süresi	89499.607	35	2557.132	0.399
	Yöneticilik süresi	84914.96	36	2497.499	0.694

* $p < 0.05$, ** $p < 0.01$, *** $p < 0.001$ (madde test korelasyonu)

Grup içerisinde yapılan ANOVA testi sonuçları Tablo on dört'te verilmiştir. Hesaplanan F değerleri sonucuna bakıldığında Doğu Akdeniz Üniversite'sinin akademik personelinde yaşa göre önemli, çalışma süresine göre ise istatistiksel olarak ileri düzeyde önemlilik belirlenmiştir.

Yakın Doğu Üniversitesi, Konya Selçuk Üniversitesi ve İzzet Baysal Üniversitesi'nde incelenen değişkenlere göre anlamlılık belirlenmemiştir.

Tablo XV. Gruplar arasında yapılan Anova testi sonuçları

Üniversite	Değişken	Hata Kareler Toplamı	Denek Sayısı	Ortalamanın Karesi	F
Doğu Akdeniz Üniversitesi	Mesleki Ünvan	32.179.298	4	8.044.825	1.708
	Yaş	51.126.003	4	12.781.501	3.066**
	Çalışma süresi	89.591.694	4	22.397.924	7.296***
	Yöneticilik süresi	24.642.125	4	6.160.531	1.251
Lefke Avrupa Üniversitesi	Mesleki Ünvan	44.956.892	5	8.991.378	4.506***
	Yaş	10.590.260	4	2.647.565.907	
	Çalışma süresi	10.698.733	4	2.674.683.917	
	Yöneticilik süresi	25.360.475	5	5.072.095	1.972*
Yakın Doğu Üniversitesi	Mesleki Ünvan	9.333.567	4	2.333.392	1.499
	Yaş	4.771.433	4	1.192.858.705	
	Çalışma süresi	2.302.048	3	767.349.448	
	Yöneticilik süresi	4.452.294	5	890.459.508	
Konya Selçuk Üniversitesi	Mesleki Ünvan	3.102.415	3	1.034.138.678	
	Yaş	4.792.169	4	1.198.042.788	
	Çalışma süresi	8.439.933	4	2.109.983	1.489
	Yöneticilik süresi	1.899.642	4	474.910.296	
İzzet Baysal Üniversitesi	Mesleki Ünvan	11.385.250	5	2.277.050.942	
	Yaş	7.293.327	4	1.823.332.740	
	Çalışma süresi	4.077.768	4	1.019.442.399	
	Yöneticilik süresi	8.662.415	5	1.732.483.694	

* $p < 0.05$, ** $p < 0.01$, *** $p < 0.001$

Gruplar arasında yapılan ANOVA testi sonuçları Tablo onbeş'te verilmiştir. Mesleki ünvanlarına göre akademik personelin eğitim yöneticilerinin davranışlarına bakışı t - testi ile değerlendirilmiştir

Lefke Avrupa Üniversite'sinde araştırma görevlileri ve profesörlerin bakış açıları arasında ileri düzeyde önemli bir farklılık belirlenmiştir. ($p < 0.001$). Akademik personelin mesleki ünvanı arttıkça yönetici davranışlarına bakış açılarını önemli ölçüde etkilemektedir. Daha önce yöneticilik deneyimi olan akademik personelin yöneticilik süresi ile yöneticinin davranışına bakışı arasında da önemli bir farklılık bulunmuştur ($p < 0.05$). En önemli fark ise 3-4 yıl

süre ile yöneticilik yapmış akademik personel ile 0-2 yıl süre ile yöneticilik yapmış akademik personel arasında gözlemlenmiştir. Yöneticilik yapılan süre arttıkça akademik personelin yöneticinin davranışlarına bakış açılarını olumlu yönde ve önemli ölçüde etkilemektedir.

Doğu Akdeniz Üniversitesi'nde akademik personelin çalışma süreleri yöneticilerin davranışlarına bakış açılarında ileri düzeyde önemlidir ($p<0.001$). Doğu Akdeniz Üniversitesi'nde yaş ilerledikçe eğitim yöneticilerine bakış açılarını önemli derecede etkilediği görülmektedir ($p<0.01$). Araştırmada elde edilen verilerden öğretim görevlileri ile ilgili bölüm genel olarak incelendiği zaman akademik personelin mesleki ünvanları, çalışma yılları, yaş faktörü ve akademik personel içinde yöneticilik yapmış olma durumlarına yönelik anlamlı farklar ortaya çıktığı görülmektedir. Sonuçlar anova testini desteklemektedir.

Tablo XVI. Üniversitelerde görev yapan öğretim elemanlarının mesleki ünvanlarına göre sonuç tablosu

N (Örneklem Sayısı)	Araştırmacı	Uzman	Öğretim Görevlisi	Fh	Ft
199	95	57	47	1,725 >	0.181
	95	57	---	0,826 >	0.365
	95	---	47	1,162 >	0.285
	---	57	47	0,017 <	0.897 **

Tablo onaltı'da görüldüğü gibi Öğretim Elemanlarının eğitim yöneticilerinin davranışlarına yönelik görüşleri incelendiğinde araştırmacı olarak çalışan öğretim elemanlarına göre önemli görüş farklılığının çıkmadığı görülmektedir.

Uzman ünvanına sahip öğretim elemanları ile öğretim görevlileri incelendiği zaman yönetici davranışlarına bakış açılarında farklılık olduğu görülmektedir. Öğretim görevlilerinin daha uzun bir süre okul deneyimleri olması nedeniyle yöneticilere karşı daha olumlu bir bakış açısı geliştirdikleri söylenebilir.

**Tablo XVII. Üniversitelerde görev yapan öğretim elemanlarının
Yaşlarına göre sonuç tablosu**

N (Örneklem sayısı)	22-26	27-31	32-36	37-41	42+	Fh	Ft
199	62	64	39	18	16	1,058 >	0,379
	62	64	---	---	---	0,271 <	0,603 **
	62		39			0,707 >	0,402
	62			18		9,406 >	0,003
	62				16	3,646 >	0,06
		64	39			0,151 <	0,699 **
		64		18		8,108 >	0,006
		64			16	2,826 >	0,097
			39	18		6,193 >	0,016
			39		16	1,814 >	0,184
				18	16	0,284 <	0,598**

Tablo onyedide görüldüğü gibi üniversitelede çalışan Öğretim Elemanlarının yaş durumu incelendiği zaman eğitim yöneticilerinin davranışlarına yönelik görüşlerinde bazı yaş gruplarında önemli farklılıklar ortaya çıkmıştır. 22-26 yaş ile 27-31 yaşları arasında bulunan öğretim elemanları arasında, 27-31 yaş ile 32-36 yaşları arasında bulunan öğretim elemanları arasında ve 37-41 yaş ile 42 ve üstü yaşta olan öğretim elemanlarının arasında eğitim yöneticilerinin davranışlarına yönelik farklı

görüşler olduğu çıkan sonuçlardan görülmektedir. Öğretim elemanlarının yaşı ilerledikçe eğitim yöneticilerinin davranışlarına karşı daha olumlu bir bakış geliştirdiği söylenebilir.

Çıkan sonuçlardan öğretim elemanlarının yaşı ilerledikçe eğitim yöneticilerinin davranışlarına olumlu yönde bakış geliştirdiği genel yorumu yapılabilir. Bu bulgudan hareketle yaşı ilerleyen öğretim görevlilerinin yönetime karşı daha olumlu tavır geliştirdiği ve çalışma ortamını benimsediği görüşü ortaya çıkarılabilir.

Tablo XVIII. Üniversitelerde görev yapan öğretim elemanlarının Çalışma Sürelerine göre sonuç tablosu

N (Örneklem sayısı)	1-5 yıl	6-10 yıl	11-15 yıl	16-20 yıl	21+ yıl	Fh	Ft
199	112	41	23	13	10	3,356 >	0,011
	112	41	--	--	--	0,454 <	0,501*
	112		23			0,112 <	0,738*
	112			13		20,538 >	0,00
	112				10	0,018 <	0,893 *
		41	23			0,589 >	0,446
		41		13		19,310 >	0,00
		41			10	0,190 <	0,665*
			23	13		12,697 >	0,001
			23		10	0,05 <	0,944*
				13	10	5,928 >	0,024

Tablo onsekiz'de görüldüğü gibi üniversitelerde çalışan Öğretim Elemanlarının çalışma süreleri incelendiği zaman önemli farklılıklar olduğu

görülmektedir. 1-5 yıl çalışma süresi ile 6-10 yıl arasında çalışan öğretim elemanları arasında, 1-5 yıl çalışma süresi ile 11-15 yıl çalışanlar arasında 1-5 yıl çalışma ile 21 yıldan fazla çalışanlar arasında, 6-10 yıldan beri çalışan öğretim elemanları ile 21 yıl ve üstünde çalışanlar arasında, 11-15 yıl çalışanlar ile 21 yıl ve üstünde çalışma yılları olanlar arasında yönetici davranışlarına bakış açılarındaki fark olduğu yapılan çalışmada ortaya çıkmıştır.

Çalışma süresi arttıkça öğretim elemanlarının bakış açılarındaki o doğrultuda değişim olduğu sonucu çıkarılabilir. Özellikle çalışma yılları en az olan 1-5 yıl ile diğer gruplar incelendiği zaman 11-15 yıl arasında çalışanlar hariç tümünde fark olduğu ortaya çıkmıştır. Bu bulgu ile daha deneyim sahibi olan ve çalışma süresi ilerledikçe eğitim yöneticilerine ve kuruma bağlılık ve daha olumlu bakış geliştirildiği yorumu yapılabilir.

16-20 yıl arasında çalışan öğretim elemanları ile 16-20 yıl altında ve 21 yıl üstünde çalışma süresi olan öğretim elemanları karşılaştırıldığı zaman hiçbir farklı sonuç elde edilmediği görülmektedir.

Tablo XIX. Araştırmaya katılan öğrencilerin eğitim gördükleri sınıf ve sayısal durumu

N (Örneklem sayısı)	I. Sınıf	II. Sınıf	III. Sınıf	IV. Sınıf	Lisans Üstü	Fh	Ft
315						1,023 >	0,443
	40	47				0,315 <	0,576*
	40		142			2,739 >	0,1
	40			66		6,516 >	0,012
	40				14	0,542 >	0,465
		47	142			1,025 >	0,313
		47		66		4,259 >	0,041
		47			14	0,192 <	0,663*
			142	66		1,763 >	0,186
			142		14	0,004 <	0,950*
				66	14	0,572 >	0,452*

Tablo ondokuz'da görüldüğü gibi I. sınıf öğrenciler ile II. sınıf öğrenciler arasında eğitim yöneticilerinin davranışlarına yönelik fark olduğu görülmektedir. Bu farklılık II. sınıflarla lisansüstü öğrenciler arasında da görülmektedir. III. sınıf öğrenciler ile lisansüstü öğrenciler arasında ve IV. Sınıf öğrenciler ile lisansüstü öğrenciler arasında da önemli görüş farklılığı olduğu araştırma sonuçlarından görülmektedir. Lisansüstü öğrencilerin görüşleri en fazla dikkat çeken grup olmuştur.

Tablo XX. Ölçek maddelerine Yönelik Puanlama ve Sınırlandırma

	Puan	Olumsuz sorularda Ölçek	Puan	Ortalama Aralığı	Yüzde Aralığı
Her Zaman	5	Hiçbir zaman	1	1.0 - 1.795	
Ortadan Çok	4	Ortadan az	2	1.795- 2.595	
Orta Sıklıkla	3	Orta sıklıkla	3	2.595- 3.395	
Ortadan Az	2	Ortadan çok	4	3.395- 4.195	
Hiçbir zaman	1	Her zaman	5	4.195- 6.00	
Olumlu Sorularda Ölçek	Puan	Olumsuz Sorularda Ölçek	Puan	Ortalama Aralığı	Yüzde Aralığı
Her zaman	5	Hiçbir Zaman	1	1.0 – 1.795	Her zaman
Ortadan Çok	4	Ortadan az	2	1.795 –2.595	Ortadan Çok
Orta sıklıkla	3	Orta Sıklıkla	3	2.595 –3.395	Orta sıklıkla
Ortadan az	2	Ortadan Çok	4	3.395 –4.195	Ortadan az
Hiçbir zaman	1	Herzaman	5	4.195 –6.00	Hiçbir zaman

Tablo XXI. Madde bazında Öğrenci ve Öğretim elemanlarının eğitim yöneticilerine yönelik Her Zaman aralığında görülen maddelere yönelik ortalamalar.

Madde	Ortalama
44 Özgüven Sahibidir	4.22
65 Günün büyük bölümünü işinde geçirir.	4.20

Tablo XXII. Madde bazında Öğrenci ve Öğretim elemanlarının eğitim yöneticilerine yönelik Orta Sıklıkla aralığında görülen maddelere yönelik ortalamalar



Madde		Ortalama
20	Personelini küçük görür.	3.13
40	Kendini daha üst göreve hazırlarken yerine gelecek kişiyi yetiştirir	3.334
51	Hataları karşısında özür dilemesini bilir.	3.30
54	Personeline tüm yetkileri devreder	2.90
59	Eleştiriye açıktır	3.31

Tablo XXIII. Madde bazında Öğrenci ve Öğretim elemanlarının eğitim yöneticilerine yönelik Ortadan Çok aralığında görülen maddelere yönelik ortalamalar

Madde		ortalama
1	Hedefe giden yolları tesbit eder.	3.90
2	Geçiş dönemlerini zamana dayalı planlar	3.75
3	Geçiş dönemleri ile ilgili finansal planlar yapar.	3.65
4	Hedefe giden yolları seçerken amaca uygun ekibi oluşturur.	3.81
5	Hazırlanan planları Uygular	3.88
6	Uygulamada pratik zekasını kullanır.	3.79
7	İşini yaparken bıkkınlık gösterir.	3.82
8	Hedefe götüren yolları seçerken uyumlu ekipleri oluşturur	3.66

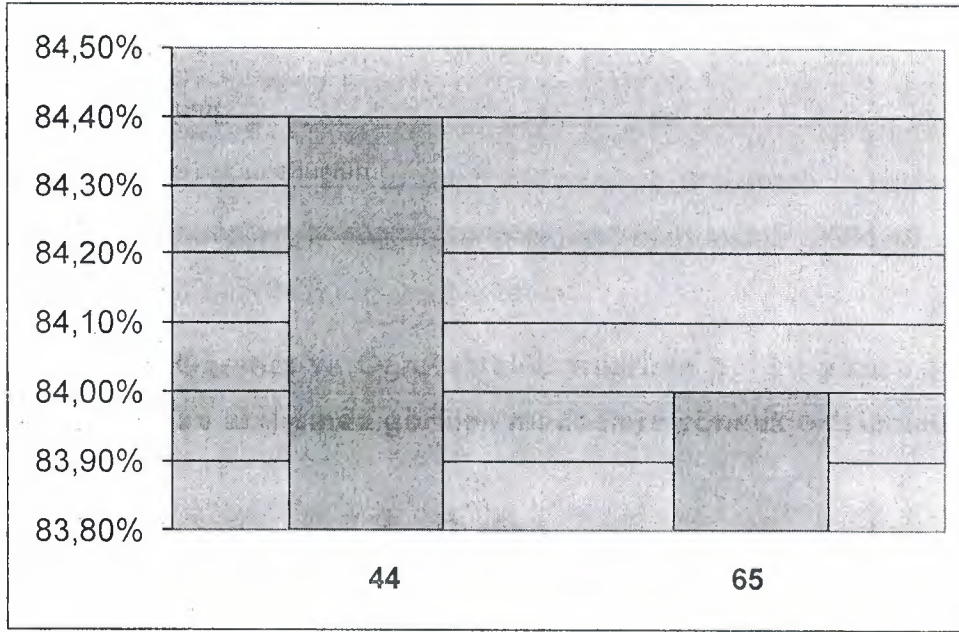
9	Hedefe götüren yolları seçerken bilgili ekibi oluşturur.	3.71
10	Beraberinde çalıştığı kişileri tanıyarak davranır	3.78
11	Kurduğu ekiplere yüksek motivasyonlu kişileri katar	3.62
12	Kurduğu ekiplere konu ile ilgili alan uzmanlarını katar	3.70
13	Ekipleri kurarken deneyimi ön planda tutar	3.67
14	Ekibini ahenk içinde sürüşmeden koordine eder.	3.60
15	İç denetim gücü olan kişileri ekibe katar.	3.58
16	Çevre ile iyi ilişkiler kurma özelliği olan kişileri ekibe katar.	3.67
17	Eğitici özellik taşıır	3.95
18	İnsan unsuruna önem verir	3.94
19	Kişilerin benliğini harekete geçirir	3.50
21	Her insanın kendi nazarında yeteneği olduğunu farkındadır	3.71
22	Beden dilini iyi kullanır	3.70
23	Çevresindeki kişilerin fikirlerini mantık süzgecinden geçirir.	3.71
24	Hedefe ulaşma sürecinde beraber çalıştığı kişilerin saygısını Kazanır	3.82
25	Olayları bir bütün olarak görebilir	3.80
26	Hisle mantığı en iyi şekilde dengeler	3.68
27	Fikir gücüne sahip kişidir	4.04
28	Korku yerine güven telkin eder	3.70
29	Karşısındaki kişiliğe saygı gösterir	3.88
30	Kişileri emir ile değil rica ile ikna eder.	3.73
31	Beraberindekilere heyecan yükler	3.48
32	Dikkatlidir	4.05
33	Tatlı serttir	3.60
34	Cimrilik ile müsrifliği iyi dengeler	3.59
35	Sabırsızlıkla serinkanlılığı iyi dengeler	3.68
36	Fikir üretir	4.06
37	Ceza yerine inandırma metodunu kullanmaya özen gösterir	3.64
38	Personelinin kendi planlarını çizmelerinde yön göstericidir	3.61

39	Kişisel inisiyatife önem verir	3.64
41	Bilgi ve deneyime eşit derecede önem verir	3.69
42	Çalıştığı kurumda motivasyon sağlar	3.75
43	İnsanlarla iletişime önem verir	3.98
45	Tutarlıdır	3.79
46	Yönetici tarzı, demokratik yönetim tarzı taşır.	3.73
47	İletişim sürecinde empatik bakış açısı kurar	3.61
48	Çalışanların haklarını gözetir	3.70
49	Zaman yönetimini iyi kullanır	3.79
50	Özeleştirici yapma yeteneği vardır	3.45
52	İşinde geri bildirim mekanizmasını kullanır	3.60
53	Gelecek kuşaklara iyi bir miras bırakmaya çalışır	3.68
55	Başa çıkma yeteneği vardır	3.97
56	Konuşma yeteneği güçlüdür	4.11
57	Her zaman temkinlidir	3.91
58	Mükemmelliyetçi yapısı vardır	3.74
60	İşine herşeyden fazla önem verir	3.82
61	Günün büyük bölümünü işinde geçirir	3.89
62	Sözünde durur	3.84
63	İş yerinde herkesi makamına kabul eder	3.86
64	Önemli durumlarda susmayı erdem kabul eder	3.51
66	Sürekli kendini geliştirmeye çalışır	4.07
67	Güçlü bir kişilik yapısına sahiptir	4.03
68	Toplum sorunlarına da duyarlıdır	3.81
69	İşi herşeyden önce gelir	3.78
70	İşinde sevgiye önemli yer verir	3.64
71	İnsanları bir vizyon doğrultusunda seferber eder	3.75
72	Duygusal bağlar kurar ve uyum yaratır	3.43
73	İşini sonuca ulaştırana kadar azimle uğraşır	3.93

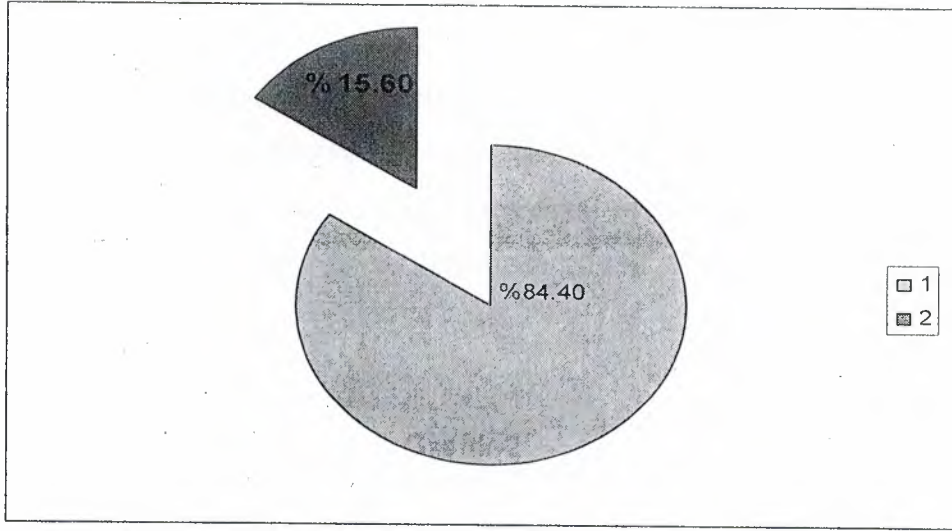
74	Strateji belirler	3.91
75	Kültür oluşturur	3.71
76	Hedefleri gerçeğe dönüştürür	3.72

Madde bazında Öğrenci ve Öğretim elemanlarının eğitim yöneticilerine yönelik Her Zaman aralığında görülen maddelere yönelik ortalamalar.

Grafik 1



Grafik 2
Madde 44
Özgüven Sahibidir



Grafik 2’de görüldüğü gibi öğretim elemanı ve üniversite öğrencilerinin eğitim yöneticilerine yönelik “özgüven sahibidir” maddesine %84.40 olarak çok yüksek oranda olumlu görüş vermişlerdir.

Bu durumda öğretim elemanları ve öğrencilere göre eğitim yöneticilerinin %84.40 oranında özgüvene sahibi oldukları yönünde düşündüklerini göstermektedir. %15.60 gibi bir oranda özgüven sahibi olmadığı yönünde düşünceye sahip oldukları görülmektedir.

Bu maddenin sonuçları değerlendirildiği zaman öğretim elemanı ve öğrencilerin büyük yoğunlukla eğitim yöneticilerinin özgüven sahibi olduklarını düşündüğü şeklinde yorumlanabilir.

Özgüven; bireyin kendisini sevmesi, memnun olması, kendisi ve çevresi ile barışık yaşamasıdır. Yaşamla baş etmemizde ve sorunlarla gerçekçi bir şekilde mücadele etmemizde önemli rol oynayan kişisel bir özelliktir. Özgüven kazanma süreci önemli bir deneyim süreci ve yaşamın önemli zorlukları ile başa çıkma gücüne sahip olunmasında önemlidir. Bireyin enerjisini artırır ve çabasını ve başarılı olmasını özendirir.

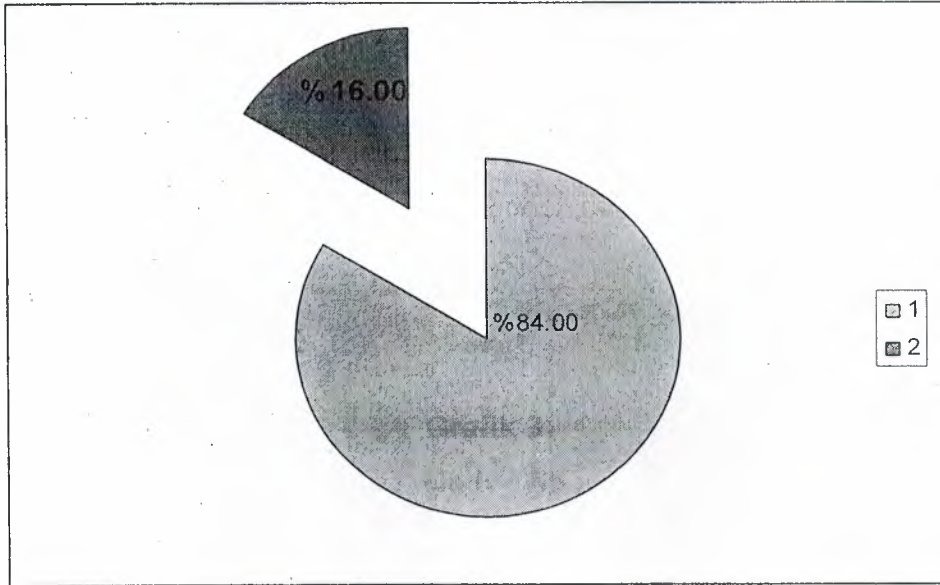
Özgüven kişinin kendisi ve içinde bulunduğu durumlar hakkında olumlu ve gerçekçi bir yaklaşıma sahip olmasıdır. Özgüveni yüksek kişilerin kendilerinden beklentileri gerçekçidir, davranışlarının sorumluluğunu alırlar.

Eğitim örgün veya yaygın eğitim alanı olsun planlanan eğitim yönteminin sağlıklı biçimde uygulanabilmesi için insanın kendini tanıması ve açık yüreklilikle ifade edebilmesi için, düşüncelerini ya da bildiklerini açıklarken kendini özgüven içerisinde hissedebilmesi büyük önem taşır (Aslangiray, 2003).

Grafik 3

Madde 65

Günün büyük bölümünü işinde geçirir.



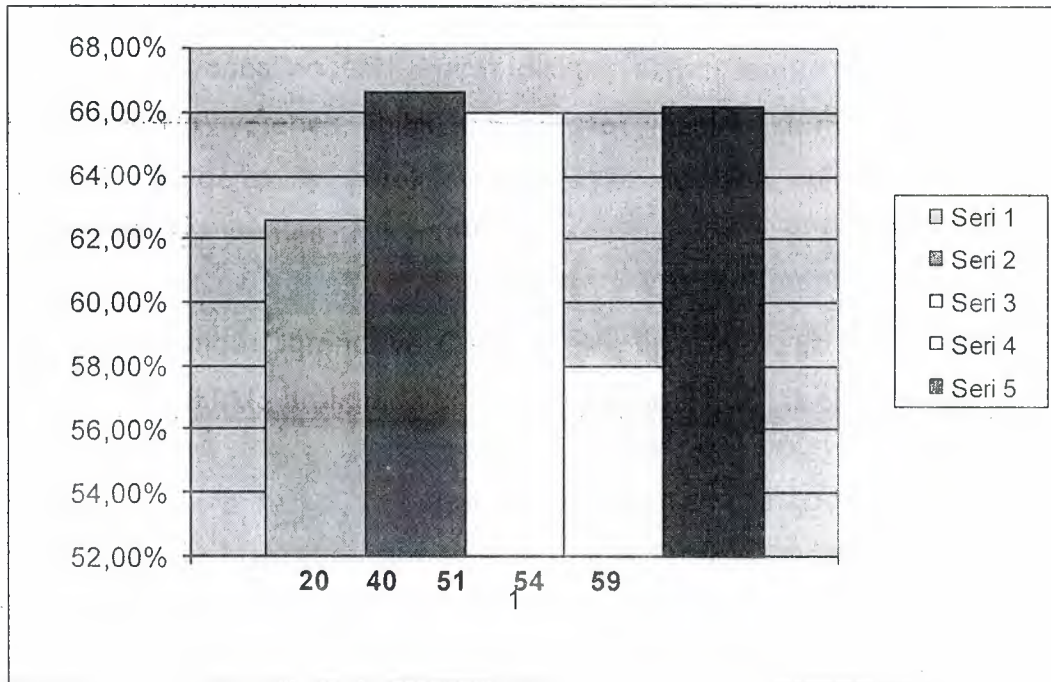
Eğitim yöneticilerinin "günün büyük bölümünü işinde geçirir", maddesine öğretim elemanları ve öğrenciler %84.0 gibi bir yüzdelikle olumlu yönde cevap vermişlerdir. Buna göre eğitim yöneticilerinin zamanlarının büyük bölümünü işinde geçirdiği işe bağlılığın olduğu görüşlerinin çok yoğun olduğu yorumu yapılabilir. %16.0 gibi bir oranda olumsuz görüş çıkmıştır. Bu oranın çok küçük olduğu düşünülürse geneli üzerinde fazla etki yapmadığı söylenebilir.

(Telman ve Ünsal, 2004) işi tanımlarken, yaşamın vazgeçilmez bir parçası olduğunu ve insanların geçim kaynağını sağladığı uğraşığı anlattığını söylemektedir. Çalışanlar genellikle 25-30 yıllık bir süre boyunca, gününün önemli bir kısmını iş yerinde geçirmektedir. Hayatının önemli bir dilimini işyerinde geçiren çalışanın işinden doyum sağlaması psikolojik ve fiziksel sağlığı açısından son derece önemlidir.

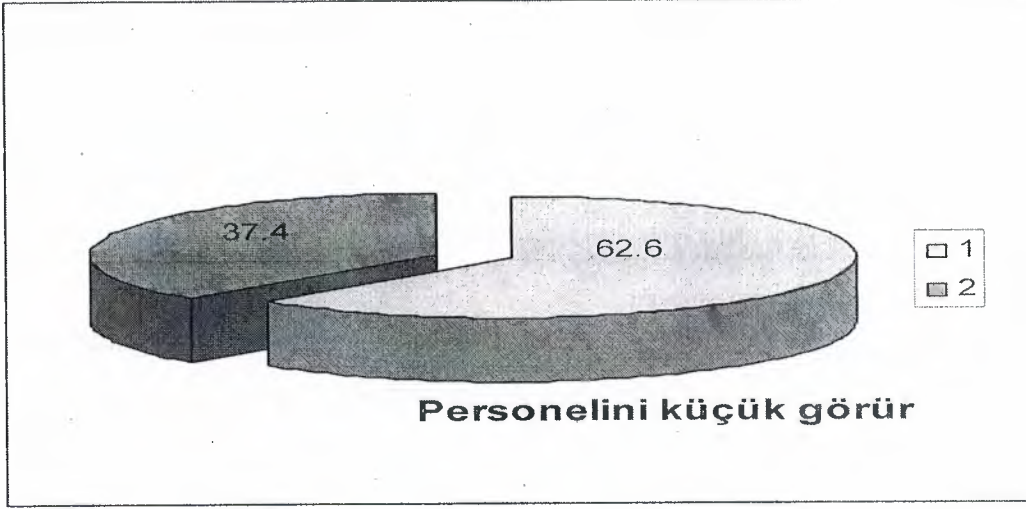
Çalışanı geliştirmek ve refaha ulaştırmak suretiyle memnuniyeti artırma çabası tarih boyunca öncelikli olarak dikkate alınan konu olmuştur. Bunun yanında bireyin yetenek, bilgi, beceri ve iletişim kurma özelliklerinin geliştirilmesiyle gerek iş, gerekse özel yaşamını daha anlamlı kılacak ve kendini değerli hissetmesini ve mutlu olmasını sağlayacaktır (Akşit, 2010).

Madde bazında Öğrenci ve Öğretim elemanlarının eğitim yöneticilerine Yönelik **Orta Sıklıkla** aralığında görülen maddelere yönelik ortalamalar.

Grafik 4



Grafik 5
Madde 20
Personelini Küçük Görür



Grafik 5'te görüldüğü gibi eğitim yöneticileri ve öğrenciler eğitim yöneticilerinin "personelini küçük görür", maddesine %62.6 oranında ve orta sıklık aralığında bir yanıt vermişlerdir. Öğrenciler ve öğretim elemanlarının önemli bir kısmı eğitim yöneticilerinin personelini küçük gördüğü yönünde bir görüşe sahip olması olumsuz olarak değerlendirilmektedir.

%37.4 oranında personelini küçük görür maddesine olumsuz görüş vererek eğitim yöneticilerinin personelini küçük görür maddesine katılmadıkları mesajını vermişlerdir. Eğitim yöneticilerinin personeli ile iletişimde sorun olduğu veya davranışlarının öğrenciler ve öğretim elemanları üzerinde böyle düşünmelerini sağladığı yönünde yorumlanabilir.

(Browne ve Smith, 2008) mobbing kavramını doğrudan bir çalışana yönelik olarak, sistemli ve uzun süreli, sonuçları psikolojik ve fizyolojik zararlara sebep olabilecek bir davranış biçimi olarak tanımlamaktadır.

Daha başka bir ifade ile mobbing, işyerinde çalışanlar veya işverenler tarafından kişilere tekrarlanan saldırılar şeklinde uygulanan bir çeşit psikolojik terör olup çalışanlara üstleri, astları veya birlikte çalıştığı kişiler tarafından

sistematik biçimde uygulanan her tür kötü muamele, tehdit, şiddet, aşağılama gibi davranışları ifade eden anlamlar içermektedir (Tınaz, 2006a).

Mobbingin en yalın tanımı, duygusal bir saldırı ve taciz türü şeklinde yapılabilir. Saldırıda bulunan kişi, saldırıya maruz kalan kurbanı yönelik sistemli ve etkili bir yıpratma girişiminde bulunur. İşyerinde saldırgan gergin bir ortam yaratılarak hedef seçilen kişinin işten ayrılmasına kadar varabilen bir seri sıkıntı vermeyi içerir (Alpaslan ve Tunç, 2010).

Mobbing kötü niyetle yapılan, haksız suçlamalar, küçük düşürmeler, genel tacizler, duygusal eziyetler ve/veya psikolojik terör uygulamak yoluyla bir kişiyi işyerinden dışlamayı amaçlamaktır (Davenport at al., 2003).

(Tetik, 2010) mobbing'i işyerinde belirli kişileri hedef alarak sistematik bir dizi duygusal saldırı ve yıpratma hareketi olarak açıklamaktadır.

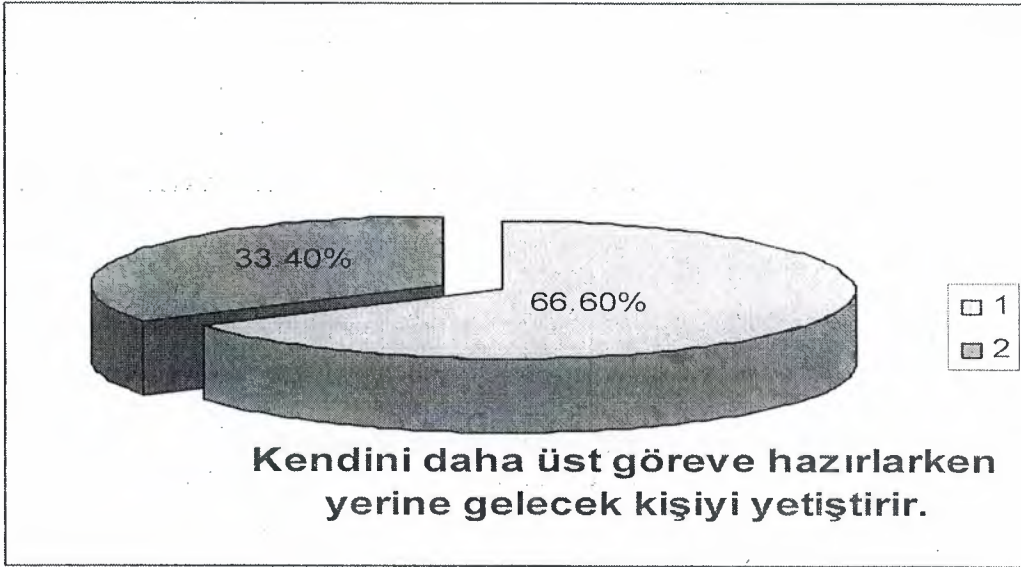
(Bilka, 2009)' ya göre mobbing, psikolojik şiddet uygulayarak, baskı, kuşatma, taciz, rahatsız etme veya sıkıntı verme yoluyla özellikle hiyerarşik yapılanmış kuruluşlarda ve kontrolün zayıf olduğu örgütlerde, gücü elinde bulunduran kişinin ya da grubun, diğerlerine psikolojik yollardan, uzun süreli sistemlik baskı yapmasıdır. Personeli küçük görme, aşağılama da mobbinge benzer bir durum gösterir.

Dünya Sağlık Örgütü (WHO) mobbing'i, kişi veya gruplara karşı güç kullanarak, onların fiziksel, ruhsal, ahlaki ve sosyal gelişimlerine zarar veren tutum ve davranışlar olarak tanımlar (Akgeyik, vd 2009).

Grafik 6

Madde 40

Kendini daha üst Göreve Hazırlarken Yerine Gelecek Kişiyi Yetiştirir.



Grafik 6'de görüldüğü gibi eğitim yöneticilerinin kendini bir üst göreve hazırlarken yerine gelecek kişiyi yetiştirir maddesine %66.60 oranında olumlu görüş verilmiştir. Bu durum anketi yanıtlayan kişilerin yarısından fazlasının olumlu olarak yerine birilerini yetiştirdiğini ancak %33.40 gibi bir oranın hazırlamadığı yönünde görüş çıkmıştır.

Eğitim yöneticileri işlerin yoğunluğunun artması ve yetişmiş kişilerin çoğalmasıyla yetki devrine gider. Astlar yönünden bakıldığında devredilen görevleri ve bunun için tanınan yetkileri layıkıyla kullanabilmek için bir kapasiteye sahip olmayı gerektirir. Alacağı sorumluluk için astların daha önceden edindiği tecrübeler, bilgiler önem kazanır.

Yönetici yetkiyi devretmeden önce astı otoriteyi yürütebilecek bilgisel güçlerle yetiştirmesi gerekir. Bunların dışında, yetki devrinin astlar üzerinde olumlu bazı etkileri de vardır. Çünkü yetkili olması sağlanan astlar bu sayede yeni bilgi ve tecrübeler kazanmak şansına sahip olmaktadır (Eren, 2001).

Grafik 7

Madde 51

Hataları Karşısında Özür Dilemesini Bilir.



Grafik 7’de görüldüğü gibi eğitim yöneticilerinin “hataları karşısında özür dilemesini bilir”, maddesine eğitim elemanları ve öğrencilerin %66.00 ‘sı özür dilediği görüşüne katıldıkları yönünde cevap verirken, %34 gibi önemli bir kısmı eğitim yöneticileri hata yaptığı zaman özür dilemediği yönünde görüşünü aktarmıştır.

Gerçeği tüm boyutları ve sınırları ile anlamada açıklamak için pozitif bilgiyi tek başına yetersiz gören (Heinze, 2005), davranışçı yaklaşımı ifade ederken, hatalardan kaçarak sadece başarılı öğrenciler üzerine odaklanmayı eleştirerek, hataları (negatif bilgi kaynağı olarak) “gerekli ve kaçınılmaz öğrenme fırsatları” olarak tanımlamıştır.

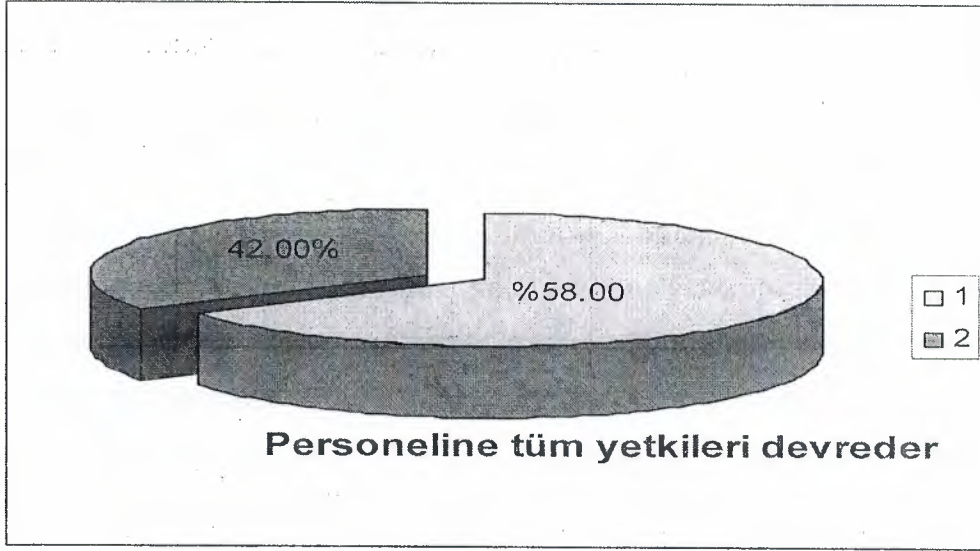
Negatif bilgiyi “karşıt örnek” olarak açıklayan (Heinze, 2005) göre , bireyin üst düzey bilgileri öğrenmesi için, neyin doğru olduğunu bilmesi yeterli olmayıp, yanlış olanları da bilmesi gereklidir şeklinde açıklamaktadır. Aksi taktirde, doğrunun nerede başlayıp nerede bittiğinin bilinmesi mümkün olmayacaktır. Dolayısıyla “tam bilgi” yi sağlamak için negatif bilgi gereklidir ve bu bağlamda hatalar, öğrenme sürecinin temel unsurlarını oluşturmaktadır denilebilir.

Lehman (2009), her hata ve başarısızlığı ortadan kaldırmaya çalışmanın, öğrenme ve gelişme fırsatlarını sınırlandıracağına dikkat çekmektedir. Burada yanlış anlaşılması ve doğru algılanması gereken bir nokta vardır: Hata yapma, her durumda (özellikle ölümcül ve tamiri mümkün olmayan durumlarda) teşvik edilmesi gereken bir yol değildir. Önemli olan, öğrenme sürecinde hataların, daha fazla hata yapmayı önleyecek bir şekilde uygulamaya koşulması gerektiğini söylemektedir.

Heinze (2005), bunu daha farklı bir ifade ile “hatayı üretici bir şekilde kullanmak” olarak ifade etmektedir. Bunun için bireyin hatalar konusundaki farkındalık düzeyinin yükseltilmesinin çok önemli olduğunu vurgulamakta ve Oser vd.,1999 (Akt. Heinze, 2005), bireyin bu farkındalık düzeyini negatif uzmanlık olarak ifade etmektedirler. Hataların öğretme- öğrenme sürecinde bir strateji olarak kullanılmasında hatalardan ders çıkarmak için bizzat bireylein her zaman, tek tek hata yapmasını beklemek doğru değildir. Bunun yerine “kıssadan hisse” özdeyişindeki gibi, başkalarının (güncel veya tarihte yaşanmış) hata ve başarısızlık deneyimlerinden de yararlanılmasının tercih edilebileceği açıklanmaktadır.

Davranışta görülebilen pozitif bilginin aksine, hata ve başarısızlıklardan edinilen negatif bilgiyi tanımlamak daha zor olmaktadır. Bu durumun güçlüğü, Gartmeier (2008), “kıymetli ancak uygulanamaz bilgi” şeklinde dile getirmektedir Bichard (2004), ise rasyonel olarak kabul ettiği pozitif bilgiyi “hatalardan kaçınma” olarak tanımlamaktadır. Bu tanımdan yola çıkılarak, negatif bilgiyi “hata ve başarısızlıklardan öğrenme” olarak tanımlamak mümkündür (Akpınar ve Akdoğan, 2010).

Grafik 8
Madde 54
Personeline Tüm Yetkileri Devreder



Öğrenci ve öğretim elemanları, eğitim yöneticilerinin “personeline tüm yetkileri devreder”, maddesine %58.00 oranında devrettiği yönünde, %42 oranında da, eğitim yöneticilerinin tüm yetkilerini devretmediği sonucuna ulaşılmıştır.

Yetki, örgütsel amaçlara ulaşmak için örgüt içinde gerekli plan ve politikaları uygulamak için karar verme, örgütü harekete geçirerek emir verme, uygulamaları denetleyerek, eylemde bulunma ve yetki alanı içine giren bireylerin nasıl davranacaklarını belirleme hakkıdır. Yetenek ve gücü kullanma hakkı, güç kullanım biçimi veya gücün kurumsallaşmış şeklidir.

(İlgar, 1996) bulunduğu konumdan dolayı o konumun gerektirdiği yetkinin verildiği bir yöneticinin, bu yetkisini hem kendi hemde personelin haklarını koruyacak şekilde kullanmak zorunda olduğunu belirtmektedir. Yetki daha farklı bir tanımla örgütü birarada tutmak için gereklilikleri yapma hakkıdır. H. Fayol'a göre yetki “emir verme hakkı ve itaat ettirme gücü”, “sözünü geçirme gücü” dür.

Yetki, başkalarının çalışmalarını yönlendirecek kararları alma sorumluluğudur. Yetki verilmiş kişiler, örgütün ulaşacağı amaçları belirleme, bu amaçlara götürecekt politikalar, yollar ve yöntemler hakkında karar verme, komuta etme, yürütme, işe girişme, kaynakları kullanma ve örgütü amaçlarına ulaştırmak için başkalarının eylemlerini ve davranışlarını değiştirmeyi isteme hakkına sahip olurlar (Türkmen, 1999).

Yetki devri, yöneticinin iş gördürme, belirli faaliyetleri başkalarına yaptırma hakkı konusunda güvendiği kişilere yetki vermesidir. Astlara ve başka yöneticilere yetki devrederek, onları yetkili kılmak devreden yöneticinin yetkiden vazgeçmesi demek değildir. Zira verilmiş görevlerden dolayı en son yetki yine kendisine aittir. Yetki devri, kurumda belirli görevlerin yapılması ve gerekli kararların alınması için geçici veya sürekli olarak başkalarına yetki tanınmasını ifade etmektedir (Mucuk, 1997).

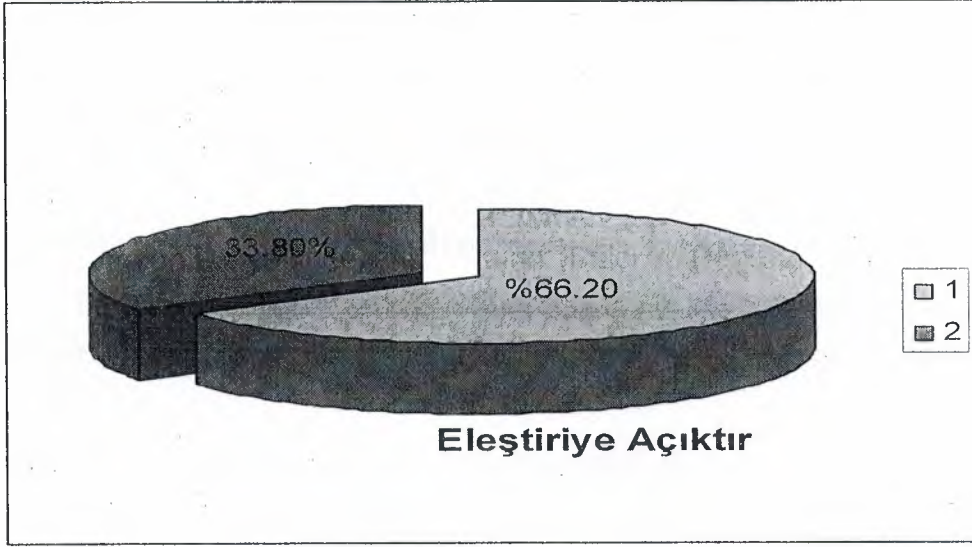
Yetki devrinin amacı, örgütü en üst makamdan en alt makama doğru azalan bir yönetim hakkıyla donatarak, örgütteki tüm makamlara yönetsel güç kazandırmaktır. Böylece tüm örgüte yönetsel güç kazandırılmasıyla örgütün amaçlarının gerçekleştirilmesinde daha etkili olacağı varsayılmaktadır (Başaran, 1988).

(Albanese, 1988) yetki devrinin sağlıklı yapılabilmesi için, yöneticilerin örgüt içinde üst ve astlar arasında emir komuta zincirinin kırılmaması için emin hareket etmelidirler şeklinde açıklamaktadır. Verilen görev için işgören yalnız bir üste sorumlu olmalıdır. Yöneticiler, yetki devri ile yönetsel amaç ve planlardan öncelikle önemli sapmalar olup olmadığını bilmek ihtiyacındadırlar (Özdayı, 2001).

Yetki Devri (Göçerimi): Bir yöneticinin çalıştığı kurumda sahip olduğu karar verme ve uygulama hakkını kendisi isteyerek, astlarına devretmesi ve karar verme hakkını onların kullanmasını sağlamasıdır. Daha farklı olarak tanımlanırsa örgütteki kişilere özel görevlerin verilmesi ve bu görevleri başarmak için yetkiyle desteklenmesi sürecidir. Bir örgütün amaçlarına ulaşmasını sağlayacak çalışmaları gerçekleştirebilmesi için, istihdam ettiği

personeler belli sınırlar içinde iş yapma ve sorumluluklarına katlanma inisiyatifi bırakması, yetki devrini oluşturur (Balcı ve Pehlivan, 2001).

Grafik 9
Madde 59
Eleştiriye Açıktır.



Öğrenci ve öğretim elemanları, eğitim yöneticilerinin “eleştiriye açıktır”, maddesine %66.20 oranında olumlu görüş vererek eğitim yöneticilerinin eleştirilere açık olduğu yönünde sonuç alınmıştır. %33.80’i ise eğitim yöneticilerinin eleştiriye açık olmadıklarını düşündükleri yönünde görüş vermişlerdir.

Eleştiri: Yapılan bir işin doğru ve yanlış yönlerini değerlendirmektir. Eleştiri yapmanın amacı görüşme sonunda bir anlaşma, uzlaşma sağlamak, iki tarafın da üzerinde görüş birliğine varacağı bir karara ulaşmaktır. Bir insanı, bir yapıtı ve bir konunun doğru ve yanlış yanlarını bulup gösterme inceleme ve tenkit etmedir.

Bir yazın ya da sanat yapıtını her yönüyle inceleyip açıklamak, anlaşılmasını sağlamak ve değerlendirmek amacı ile yapılan eleştiri özellikle

bilginin temellerini ve doğruluk durumunu inceleme, sinama, yargılama ve kritik yapmadır.

Eleştiri yapmak bir paylaşım durumu, iletişim biçimi, düşünce alışverişi ve karşılıklı öğrenmedir (İnam, 1994). Eleştiri yapılmasının önkoşulu, eleştiri yapılacak konu ya da kişileri anlamaktır. Yapılması gereken eleştiri: bilgi hoşgörü, zeka ve mizah anlayışı içinde olmalıdır. Eleştiri; bireylerin kendi düşünme güçlerini geliştirerek, kişiliklerine karşı güven oluşturma, reklam ve propogandaların olumsuz etkilerini gidererek olumluya çevirme, iyiyi kötünden ayırma vb. davranışları göstermek olarak ifade edilebilir.

Tural (2000)'e göre, "Eleştirebilmek için, doğru ve sağlıklı düşünmeyi öğrenmiş olmak gerekmektedir. Eleştirme gücü ve eleştirme hakkının olması, eleştirilebilmekten korkmayanların görevi olduğunu belirtmektedir.

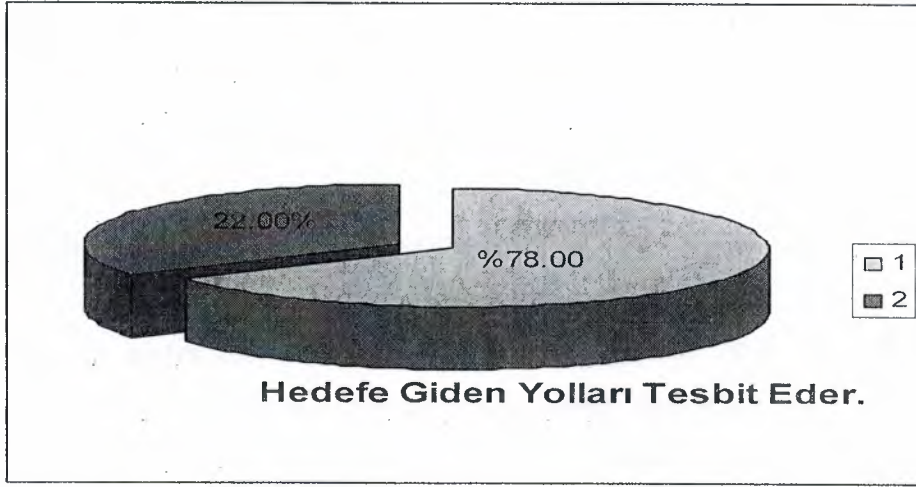
Cunningham ve Cordeiro (2003), Starrattan yaptığı aktarmada bir eğitim kurumunun etik halde olması için gerekli üç unsurdan söz etmektedir. Bu unsurlar özen, adalet ve eleştiri olarak sıralanabilir. Özen etiği diğerleri ile olan ilişkileri ve bu ilişkilere eşlik eden sorumluluklarla ilgilidir. Eleştiri etiği, örgütteki bireylerin kendileri arasındaki karşılıklı konuşmayı kolaylaştırır ve yapılan işlerin neden, nasıl kim için vb. soruların sorulmasını sağlayarak örgütte şeffaflık ve etkili uygulamaları cesarelendirir (Özmen ve Güngör, 2008).

Madde bazında Öğrenci ve Öğretim elemanlarının eğitim yöneticilerine yönelik Ortadan Çok aralığında görülen maddelere yönelik ortalamalar.

Grafik 10

Madde 1

Hedefe Giden Yolları Tesbit Eder.



Öğretim elemanları ve öğrenciler, eğitim yöneticilerinin “hedefe giden yolları tesbit eder”, maddesine %78.0 oranında olumlu görüş vermişlerdir.

Hedef belirleme, belirli bir iş veya çalışma grubuyla ilgili olarak görev ve sorumluluklara ışık tutmada çok önemlidir. İş yerindeki uygulaması açısından ele alındığı zaman bireyin amaçlarına odaklanır ve bireysel yardımlar ve çalışma sonuçlarına katkı sağlar. Hedef belirleme etkinliklerinin çalışma gruplarına uygulanması açısından ele alınması durumunda doğrudan grubun amaçlarına yönlendirilmesini kolaylaştırır ve bireylerin ortak eylemlerinin ve bütünüyle grup sonuçlarının güçlendirilmesine neden olur. Hedef belirlemenin en popüler alanlarından birisi amaçlara göre yönetimin sağlanması olarak adlandırılmaktadır (Helvacı, 2002).

Hedef her organizasyonun, fonksiyonlarını ele alırken, her bölümün, takımın veya bireylerin başarmayı bekledikleri şeyler olarak tanımlanabilir.

Hedeflere göre yönetim, belirli bir periyot ve zaman dilimi içerisinde, astın hedefleri üzerinde üstün ve astın anlaştığı ve bu hedefleri astın nasıl daha iyi başaracağını düzenli olarak görüşüldüğü bir sistemdir.

Ayrıca hedeflere göre yönetimde, yöneticiye hedeflere ulaşma sürecinde işletmenin hedeflerini belirleme, bu hedeflere ulaşmasını sağlayacak faaliyet planları hazırlama, bu faaliyetler arasında koordinasyon sağlama, faaliyetleri denetleme ve elde edilen sonuçları değerlendirme sorumluluğunu veren bir yönetim biçimidir.

Hedeflere göre yönetim, yöneticilerin yetki ve sorumluluklarını güçlendiren, ekip çalışmasını sağlayan, çalışanın hedefleri ile işletmenin hedeflerini örtüştürmeye çalışan bir araçtır. Birey ve işletme hedeflerini bütünleştirerek, çalışanları işe güdüleme, değerlendirme, eğitime ve kurumun başarısını geliştirme amacı güden bir sistemdir. Ast üst biraraya gelerek ulaşılacak hedef ve sonuçlar hakkında birlikte karar alırlar (Özdemir, 2000).

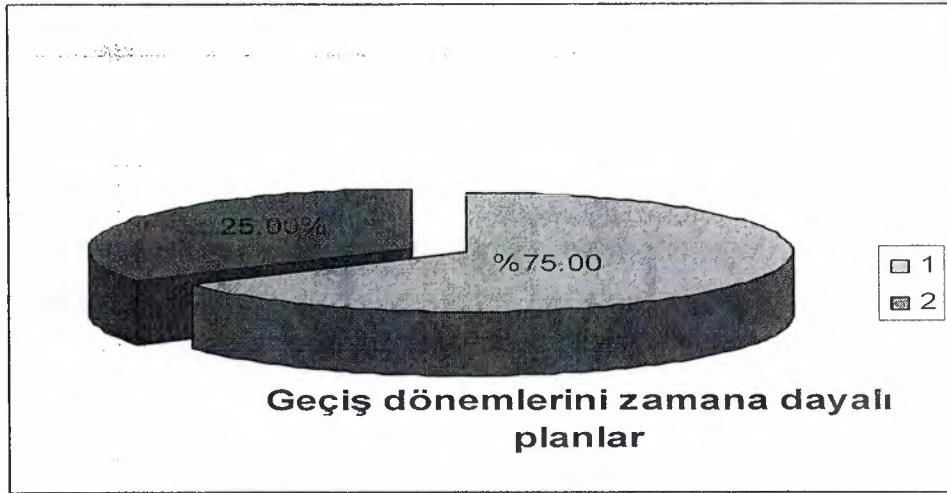
Eğitim sistemleri dinamik yapılar olması nedeniyle, sürekli değişime, dönüşüme ve etkilenmeye açıktırlar ve bu bir gereksinimdir. Toplumlarının gereksinimini karşılayan sistemler eğer bu ihtiyacı karşılayamaz duruma girerse, toplumları ile birlikte yok olma olasılıkları yüksektir (Erginer, 2006).

Tüm eğitim kurumları, eğitim programları sayesinde nitelikli insan yetiştirir. Bu yüzden eğitim programları değişime açık, tüm gelişmelerle eşgüdüm içerisinde ve hatta onların ötesinde bir dinamizme sahip olmalıdır. Bunun için, eğitim programı yenileme ve değiştirme çalışmaları ve aşamalarında ilk olarak toplumun, iş dünyasının ve küresel etkilerin gereklilikleri temel alınarak, eğitim programının uzak hedefleri ve sonuçları belirlenmelidir (Kalaycı, 2008).

Grafik 11

Madde 2

Geçiş Dönemlerini Zamana Dayalı Planlar



Araştırmada öğrenci ve öğretim elemanları, eğitim yöneticilerinin "geçiş dönemlerini zamana dayalı planlar", maddesine %75 oranında olumlu görüş vermişlerdir.

Öğrenciler ve öğretim elemanları eğitim yöneticilerinin üniversite için çok önemli olan dönemlerde zamanı iyi kullandığını düşündükleri yönünde yorumlanabilir.

Kişilere zaman kaybettiren faktörlerin başında plansızlık gelmektedir. Bunun yanında çalışma esnasında öncelikleri belirleyememek, aceleci davranmak, başkalarının işlerine hayır diyememek, yetki verememek, gereksiz kırtasiyecilik ile uğraşmak, dağınık büro ve masa düzeni, gereksiz telefon görüşmeleri yapmak, kararsızlık ve erteleme alışkanlığı önemli zaman tuzaklarıdır. Bu zaman tuzaklarının önlenmesinde bazı zaman yönetimi ilkelerinin uygulanması gerekmektedir.

Etkili zaman yönetimi öğeleri sıralandığında, kişinin kendini yönetmesi, zaman cetveli hazırlama, planlamaya önem verme, kendini organize etme, yapılacaklar listesi hazırlama, kesintilerin ortadan kaldırılması, yetki devri, etkili iletişim, etkili okuma ve yazmadır (Kocabaş ve Erdem, 2003).

Zaman hayatımız içerisinde ölçüp ayırdığımız aylar, günler, dakikalar ve saniyeler olarak tanımlanır (Adair, 2003). Soyut, kesin ölçülemeyen, birçok anlama gelen bir kavram olan zaman genelde bir ölçü birimi olarak, uzaklık, yakınlık geçmiş ve gelecek kavramlarını içerir. "Dün, bugün" gibi sözcükler kullanıldığında belli bir süre anlatır (Öktem, 1993).

Doğada değişmeyen ve akıp giden bir süredir zaman (Keenan, 1996) olayların geçmişten bugüne gelip, geleceğe doğru bireylerin kontrolü dışında birbirini takip ettiği, kesintisiz devam eden bir süreç olarak tanımlanır (Smith, 1998).

Zaman, olayların ardışık olarak sıralandığını görerek bireyin zihninde yarattığı ve olayların bundan sonra da içinde olup gideceklerinin düşünüldüğü başı ve sonu olmayan soyut bir kavramdır (Sucu, 1996). Başka bir ifadeyle zaman, bir eylemin geçtiği süredir.

Zaman; objektif, subjektif ve yönetsel zaman olarak üç şekilde tanımlanabilir. Objektif zaman saatle ölçülebilen, subjektif zaman ise hissedilen ya da algılanan zamandır.

Birey saatin ne gösterdiğine bakmaksızın olaylar karşısında geçen süreyi kısa ya da uzun olarak hissetmekte ve buna göre kısa yada uzun süre olarak algılamaktadır. Saatin gösterdiği zaman olarak ifade edilen objektif zaman, çok kesin birimlerle ölçülebilen; subjektif zamanın ölçülebilmesi güçtür (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1996).

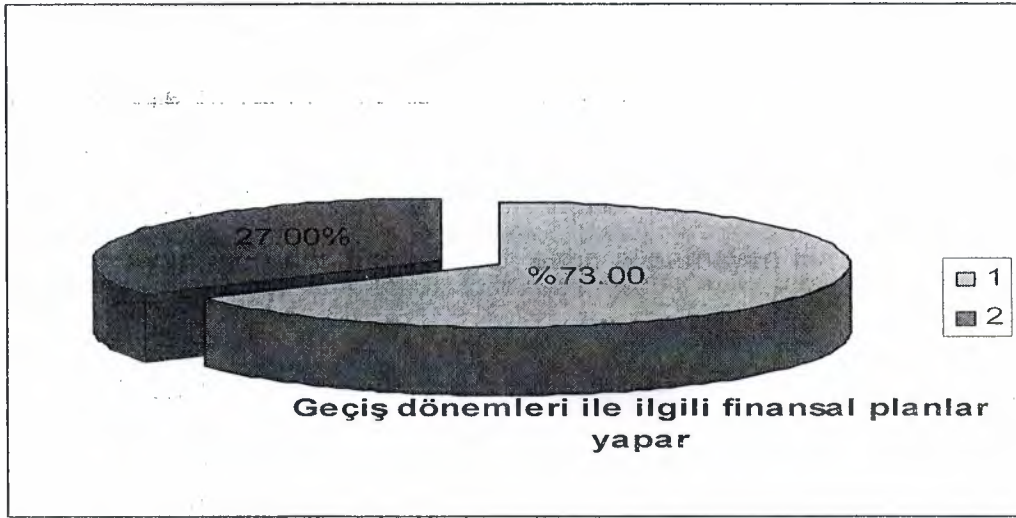
Aristoteles, zamanı hareket ölçüsü olarak betimleyerek anların toplamı olduğunu, gerçek olanın içinde bulunulan şimdi olduğunu söyleyerek tanımını yapmaktadır (Topakkaya, 2008). Siir Isaac Newton'a göre zaman mutlak, evren var olsa da olmasa da hep oluşmaktadır. Leibnitz, Zamanın kendi başına bir varlık olmadığını yalnızca olayların sırası olduğunu söylemiştir. Albert Einstein olayların sıralanışına göre ölçülen zamanın, bu olayların dışında bağımsız bir varlığı yoktur.

Bir iş veya oluşun, içinde geçtiği veya geçmekte olduğu süre veya vakit, zamanın belirli bir parçası olup eşsiz bir kaynaktır. Para, malzeme, makine ve insan becerileri gibi kaynaklardan farklı olarak, yenilenemeyen yeri doldurulamayan, geri döndürülemeyen satın alınamayan bir kaynaktır (Eilon 1993).

Grafik 12

Madde 3

Geçiş Dönemleri İle İlgili Finansal Planlar Yapar



Araştırmada üniversite öğrencileri ve öğretim elemanları eğitim yöneticilerinin "geçiş dönemlerinde finansal planlar yapar" maddesine %73 oranında olumlu yanıt vermişlerdir. %27 oranında olumsuz görüş vererek finansal plan yapılmadığı yönünde düşündükleri sonucu çıkmıştır.

Eğitimin örgütsel başarıya ulaşmadaki önemi çok büyüktür. Getiri riski taşıyan diğer seçenekler gibi eğitim örgütlerinde de harcanan paranın karşılığını verip vermediğini belirlemek için maliyet etkililik açısından yaklaştırmaya ve yatırımların geri dönüşünü hesaplamak için kurumları yeni arayışlara yönleltmektedir.

Maliyet etkililik hesaplanmasında, eğitim alanına ne kadar kaynak aktarıldığını gösteren maliyetler, belirli örgütsel standartların oluşturulmasında, faydalar ise eğitimin finansal olan ve olmayan sonuçlarının belirlenmesinde ve örgüte uygun ölçüm yöntemlerinin araştırılmasında

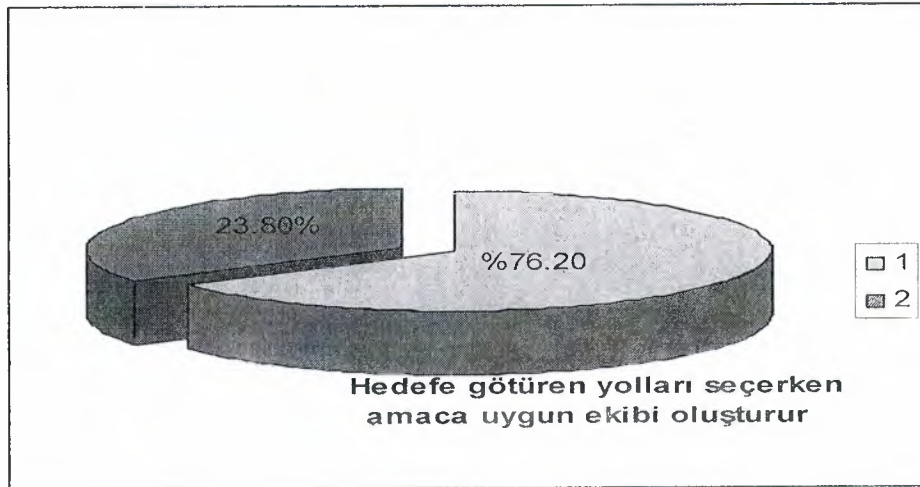
gerekli olmaktadır. Maliyet etkililik eğitimde girdiler ve çıktılar arasında ilişkiyi ele alır. Maliyetlerin azaltılması ve eğitimden elde edilen faydanın artırılması ya da eğitimin iyileştirilmesi sonucunda etkililiğin artırılması sayesinde sağlanmaktadır (Akıncıoğlu, 2005).

(Çetiner, 1996) eğitim yöneticilerinin görevlerinin içerisinde, bulunduğu kurumun ihtiyaçlarını belirlemek, finansal planlama yaparak kurumun ekonomik yönünü koruyarak çalışmalarını yürütmek olduğunu belirtmektedir.

Finansal planlama, tahmin veya öngöründe bulunarak, gelecekte ortaya çıkacak beklenti ve gelişmeleri şansa ve rastlantıya bırakmamak için önceden öngörü ve değerlemelerde bulunarak gerekli olan önlemleri zamanında alabilmek amacıyla ortaya konulmuş bir hesap sistemidir. Finansal planlama; işletmelerle ilgili değer ve hareketlerin kontrolünü sağlayan, kuruma giren ve çıkan ödeme akımlarının sistemli ve düzenli bir biçimde öngörüsü ve hesaplanması konularını içermektedir (Dalgar, 2002).

Grafik 13
Madde 4

Hedefe Götüren Yolları Seçerken Amaca Uygun Ekibi Oluşturur.



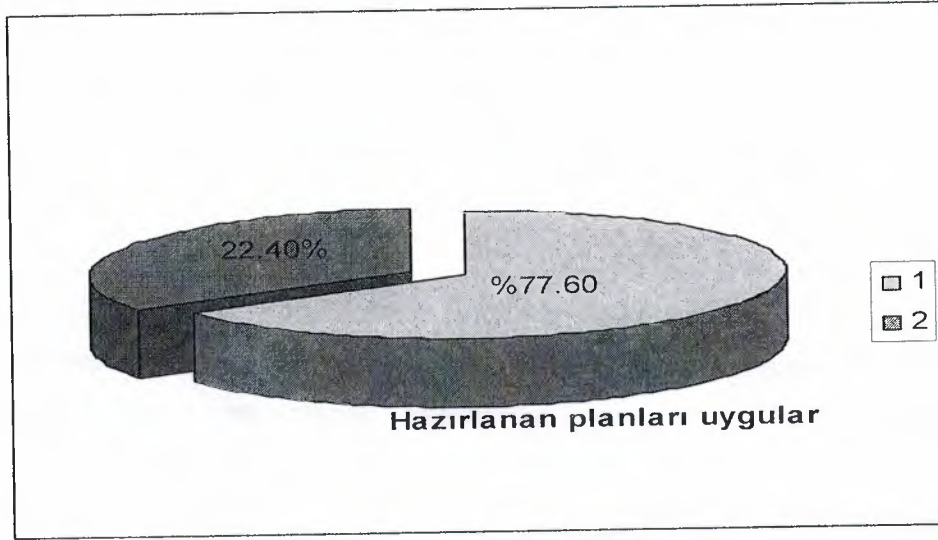
Araştırmada öğrenciler ve öğretim elemanlarına eğitim yöneticilerinin "hedefe götürülen yolları seçerken amaca uygun ekibi oluşturur" maddesine %76.20 oranında olumlu yanıt vermişlerdir.

Okul yönetiminin görevi, okuldaki tüm insan ve diğer kaynakları etkili bir biçimde kullanarak okulu amaçlarına göre yaşatmak olduğu göz önüne alınırsa araştırmanın sonuçlarını çok olumlu değerlendirmek mümkündür. Okulun amaçları belirlenirken, okulun gerçekleştirmek istediği vizyonu kapsamasına dikkat edilmelidir. Okul amaçları belirlenirken, benimsenen eğitim felsefesi, okulun içinde yer aldığı toplumun beklenti ve yönelimleri, kültürel yapısı, sahip olunan kaynaklar vb. bazı belirleyiciler dikkate alınmalıdır (Şişman, 2004).

Okul yöneticileri okul amaçlarının belirlendikten sonra ilgili kişi ve yerlere duyurulmasını sağlamalıdır. Bu sayede ilgili olanların okulun amaçlarını öğrenmesi, bunları benimsemesi, desteklemesi, bu desteğin sürdürülmesi ve yoğunlaştırılması başarılabılır (Açıkalın, 1994).

Okulun amaçları, koşullar sürekli değiştiği ve geliştiği için sürekli gözden geçirilmeli ve gerektiğinde yeniden belirlenip tanımlanmak durumundadır. Okul yöneticileri, okul amaçlarıyla özellikle de okulun akademik amaçlarıyla bütünleşerek eğitim, öğretmen, öğrenci ve akademik başarı konusunda yüksek beklentilere sahip olmalıdır (Şişman, 2004).

Grafik 14
Madde 5
Hazırlanan Planları Uygular



Araştırmada eğitim yöneticilerinin “hazırlanan planları uygular” maddesine öğrenci ve öğretim görevlileri %77.60’ı olumlu olarak değerlendirmişlerdir.

Planlama: İşlerin aksamadan yürümesi için beklenilmeyen olumsuz gelişmelerin ortaya çıkmaması için çözümlerini önceden düşünüp önleme ve hazırlıklı olma işlemine planlama denir. Yönetici, planlama aşamasında geleceği düşünerek olabilecekleri görmeye çalışır.

Planlama “ileriye bakış, ileri görüş”tür. Planlama var olan gereksinme ile kaynakların dengelenmesidir. Bir plan dahilinde çalışan yönetici, ani olaylarla karşılaşmaz, ilerde karşısına çıkabilecek herşeyi önceden düşünerek önlemlerini almış, kaynaklarını sağlamış ve gerekli emirleri vermiş yönetmelikleri hazırlamış olur. Ayrıca planlama, aniden çıkacak problemler karşısında şaşkınlık telaş ve başarısızlığa uğrama olasılığını önceden önlemiş olur (MEGEP, 2006).

İş planı tanıtıcı dökümanlardır iş yerinin planlarını ortaya koyar. Yapılan planların nasıl gerçekleştirilebileceğini gösterir ve kişilerin değerlendirme yapabilmesi için ihtiyaç duyduğu bilgileri içerir. İş planı yaparken kurumu tanımlamasına dikkat etmeli, kısa öz ve doğru bir projeksiyon yapmalı ve

gelecekte sunacağı fırsatları göstermelidir. Kurumun güçlü yanlarını gösterirken mevcut gereksinimleri, sorunları ve bunların nasıl aşılabileceğini de ele almalıdır.

Okulda yürütülen her faaliyetin amaca yönelik olarak, bir plan dahilinde gerçekleştirilmesi gerektiği unutulmamalıdır. "Planlar bulunduğumuz nokta ile ulaşmak istediğimiz nokta arasındaki boşluğu birleştiren köprü görevi görür (Taş, 2002).

(Genç, 2005), örgütlerde yapılan planlamanın, standartların belirlenmesine imkan vermesi ve bu standartları kullanarak sonuçların değerlendirilebilmesine olanak sağladığını, zaman ve emek kaybının azaltıldığını, eşgüdümü sağlama, faaliyetlerin amaçlara uygun olup olmadığının kontrolüne imkan vermesi nedeniyle önemli olduğuna vurgu yapmaktadır.

(Başaran, 2006), planların hazırlanması aşamasında, amaçlara uygunluğu, bütünlüğü, ölçülebilirliği, geliştirebilirlik derecesi, sürekliliği, güvenilirliği, tutumluluğu ve yalınlık ilkeleri göz önüne alınarak hazırlanması gerektiğini belirtmektedir

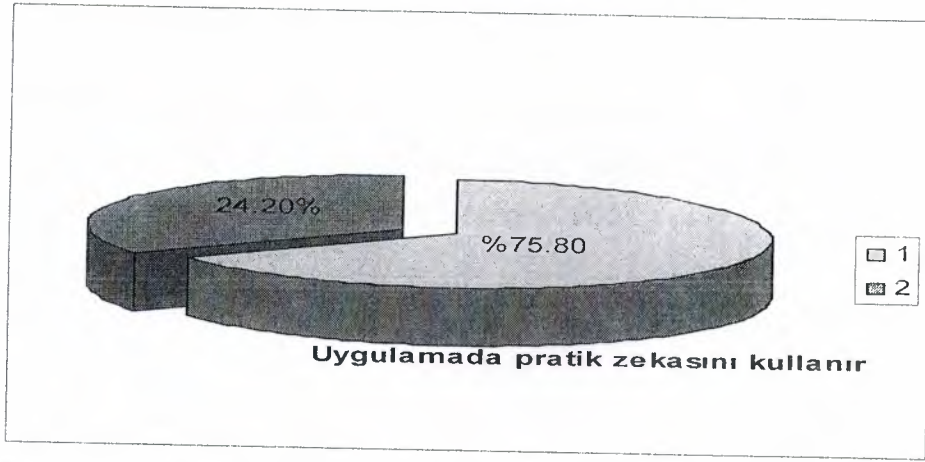
Planlama geleceğe dönük yapılmasından dolayı, karar alma, eyleme geçme ve sonuca varma arasında belirli bir zaman dilimini içermektedir. Yani kısa, orta ve uzun vadelerde zamanın yönetilmesidir. Bir başka ifade ile yaşanan zaman ile gelecek zaman arasında bir köprü vazifesi görmektedir (Demir, 2006). Böylece yönetimin ilk adımı olmasından dolayı stratejik öneme sahiptir ve planlama ile zamanı kontrol altına alabilmenin de ilk adımı olarak sayılabilir (Kıngır, 2007).

Planlayarak çalışma mantıklı bir süreç içerisinde düşünmeye sevk etmek yolu ile yöneticilerin işlerine düzen ve disiplin getirerek bu sayede elde edilecek zaman dilimlerinde yöneticilerin asli görevleri olan strateji geliştirme ve hedef belirlemeye yoğunlaşmalarını sağlar. Günlük plan yapma, yöneticilere eldeki zamanın her anını değerlendirme ve bir anını bile boşa harcamama

konusunda büyük ölçüde yardımcı olacaktır (Deniz, Demirel ve Ramazanoğlu, 2008).

(Demirel, 2010) eğitim programı bir eğitim kurumunun, kurum içi ve kurum dışı tüm etkinliklerini kapsayacak şekilde hazırlanır. Program geliştirme ise "eğitim programının hedef, içerik, öğrenme –öğretme süreci ve değerlendirme öğeleri arasındaki dinamik ilişkiler bir bütün olarak tanımlanır (Tutkun, 2010).

Grafik 15
Madde 6
Uygulamada Pratik Zekasını Kullanır.



Eğitim yöneticilerinin "uygulamada pratik zekasını kullanır" maddesine öğrenci ve öğretim elemanları %75.80 oranında olumlu görüş vermişlerdir. Büyük bir oranda pratik zekasını kullanır maddesinin desteklenmesi eğitim yöneticisi için çok olumlu olarak değerlendirilmektedir.

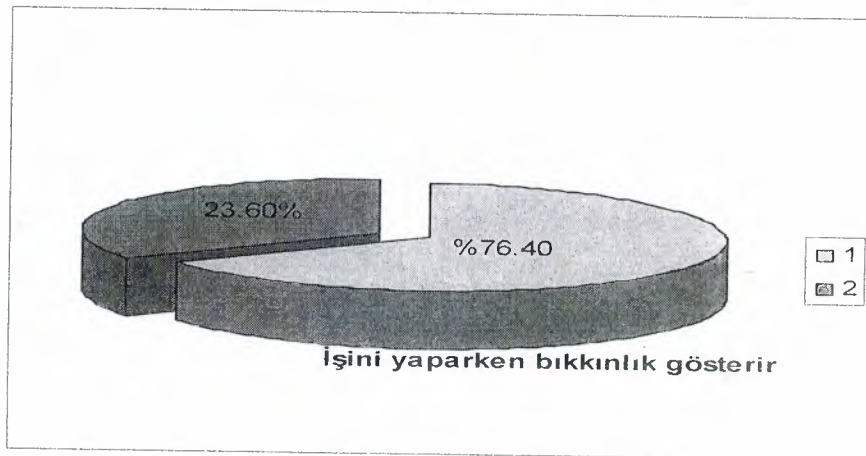
Zeka: Zihnin öğrenme, öğrenilenlerden yarar sağlayabilme, yeni durumlara uygulanabilme ve yeni çözüm yolları bulabilme yeteneğidir. Zekanın ilk tanımını Binet, dış dünyanın algılanması, algıların bellekte yerleştirilmesi ve bu içerik üzerinde düşünülmesi süreci olarak tanımlamıştır (Öner, 1997).

Piaget ise, çevreye ve meydana gelen yeni durumlara uygun biçimde düşünüp davranış geliştirerek, uyum sağlama yeteneğini zeka olarak nitelemiştir (Parhann, 1998).

Robert Sternberg: zekayı tanımlarken, pratik bilgiyi kapsayan bir şekilde yeniden tanımlamış ve kavramın gelişimine büyük katkılarda bulunmuştur. Sternberg Triarşik adıyla geliştirdiği zeka teorisinde “analitik zeka”, “yaratıcı zeka”, ve “pratik zeka” olarak ayrıntılandırılabilen üç temel zekadan söz etmektedir (Plotnik, 1996) bu bağlamda analitik zeka, geleneksel zeka testleri tarafından ölçümlenen analitik düşünme yeteneğini tanımlarken; yaratıcı zekanın, problemleri yeni ve farklı yollarla çözme yeteneğini kapsadığını, pratik zekanın ise, bireyin sosyokültürel çevresine uyum sağlamasında önemli olan pratik düşünme yeteneğini ifade etmektedir şeklinde açıklamaktadır (Gürel ve Tat, 2010).

(Sternberg, 1997) pratik zekayı, çevreye sadece uyum gösterme değil gerektiğinde çevreyi değiştirme ve seçme faaliyetlerini de kapsamakta şeklinde açıklamaktadır (Çapraz ve Kesken, 2009).

Grafik 16
Madde 7
İşini Yaparken Bıkınlık Gösterir



Üniversite öğrencileri ve öğretim elemanları eğitim yöneticilerinin "işini yaparken bıkkınlık gösterir" maddesine %76.40 oranında yanıt çıkmıştır. Bu durum olumsuz olarak değerlendirilmektedir. Eğitim yöneticilerinin çevresine işini yaparken bıkkınlık gösterdiği düşüncesi olduğu sonucu çıkarılabilir.

İş, yaşamın vazgeçilmez bir parçasıdır. İnsanlar çalışma yaşamlarında 25- 30 yıllık bir süre boyunca, gününün önemli bir kısmını işyerinde geçirmektedir. Bu nedenle çalışanların işyerinden doyum sağlaması, psikolojik ve fiziksel sağlığı açısından son derece önemlidir. Başka bir ifade ile kişinin mutlu olması ve yaşamından haz alması için iş doyumunun gerekli olduğudur (Telman ve Ünsal, 2004).

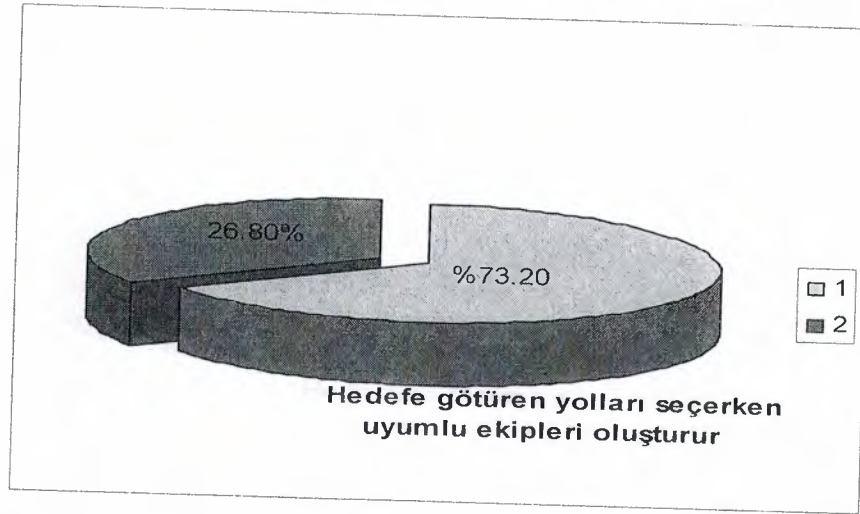
(Aksu vd, 2002)'ne göre iş doyumunu dinamik bir yapı içerir, yöneticiler bir kez iş doyumunu sağlayıp daha sonra bu konuyu uzun bir süre gözden uzak tutamazlar. İş doyumunu hızlı elde edilebildiği gibi, yine hızla doyumsuzluğa dönüşebilir. Bir örgütte iş doyumsuzluğunun olması koşulların bozulduğunu gösterir. İş doyumsuzluğu; çalışanın yaptığı işten hoşlanma duygusunu kaybetmesi, işe karşı bıkkınlık, isteksizlik ve kaçma isteği duymasını ifade eder.

İş doyumsuzluğu, çalışana elem verir ve onun olumsuz duygulara kapılmasına neden olur. İş doyumsuzluğu çalışanda yoğun ve sürekli kaygı yaratmakta, onun ruh sağlığını olumsuz etkilemektedir. Bunun yanında çalışanda bıkkınlık olması durumunda, işi bırakma, devamsızlık, iş arkadaşları ve yöneticilerle çatışma gibi istenmeyen davranışlar görülebilmektedir (Aşık, 2010).

Grafik 17

Madde 8

Hedefe Götüren Yolları Seçerken Uyumlu Ekipleri Oluşturur.



Eğitim yöneticilerinin "hedefe götüren yolları seçerken uyumlu ekipleri oluşturur", maddesine öğrenciler ve öğretim elemanları %73.20 gibi yüksek oranda olumlu görüş vermişlerdir.

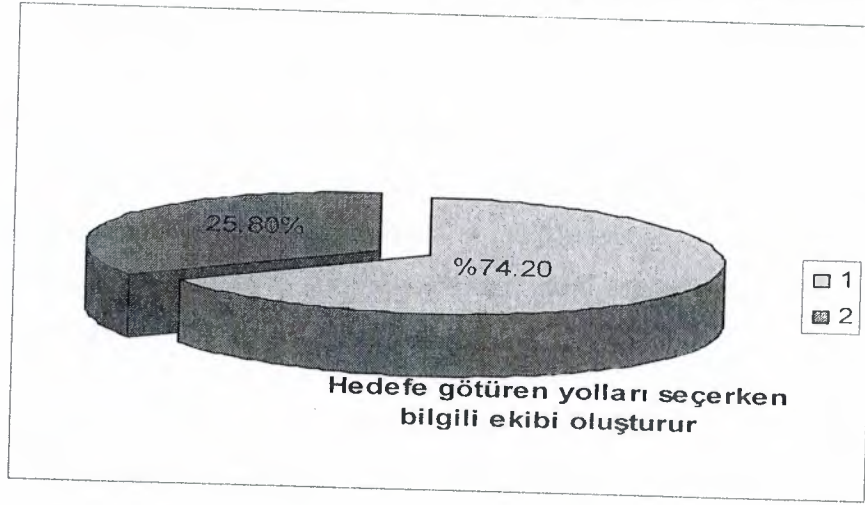
Ekip: Belirlenmiş bir sürede ortak menfaatler, değerler çerçevesinde, bir amacın yerine getirilmesi veya bir hedefin gerçekleştirilmesi için bir araya getirilmiş insan grubudur. Ekibin birlikte çalışması bir sistemdir, kurum içerisinde kişiler arasında bağımsızlığı ve iletişimi geliştirip, güven ortamının oluşmasına zemin hazırlayarak bu ortamın kalıcı olmasını sağlar (Temel Sağlık Bülteni, 2007).

Kurumlarda yönetimin başarılı olabilmesi için gerekli koşullar vardır bunlardan birisi de çalışanlar arasında uyumun sağlanabilmesi, işlerin istenilen kalitede ve zamanında tamamlanabilmesi koşulu vardır. (Akça ve Yaman, 2009) yaptıkları bir çalışmada elde edilen analizler sonucunda, okul yöneticilerinin problemleri çözme becerilerinin, içten kontrollü olmak ve mantıklı karar vermek ile paralel olarak arttığı sonucuna ulaşmışlardır.

Grafik 18

Madde 9

Hedefe Götüren Yolları Seçerken Bilgili Ekibi Oluşturur.



Araştırmada öğrenciler ve öğretim elemanlarına yöneltilen maddelerden olan eğitim yöneticileri hedefe götürülen yolları seçerken bilgili ekibi oluşturur maddesine %74.20 oranında olumlu yanıt verilmiştir. Eğitim yöneticilerinin çalışmalarında hedefe ulaşmak için bilgili ekibi oluşturduğu yönünde çıkan görüş çok yüksek orandadır.

Bilgi çağı olarak kabul edilen 21. yüzyılda bilgili olmanın anlamı; öğrenme kapasitesini sürekli geliştirmek, kazanılan bilgiyi kullanabilmek, yeni beceriler kazanmak ve bunu sürekli ve kalıcı davranışa dönüştürmektir (Yıldırım, 2001).

(Öğüt, 2003) bilgi kavramını açıklarken, Latince'de "İnformato" kökünden gelmekte olduğuna, "biçim verme", "biçimlendirme" ve "haber verme" anlamlarında kullanıldığına kaynaklarda yer verildiğini açıklamaktadır. Genel anlamda düşünme, yargılama, akıl yürütme, okuma, gözlem ve deney yoluyla elde edilen "düşünsel ürün" ya da "öğrenilen şey olarak tanımlanmaktadır. Bu anlamıyla da bilgi belirli bir süreçten geçerek işlenerek, sahibi için anlamlı olan, yönetsel karar almada stratejik öneme sahip olduğu kabul edilen veri demektir (Balay, 2004).

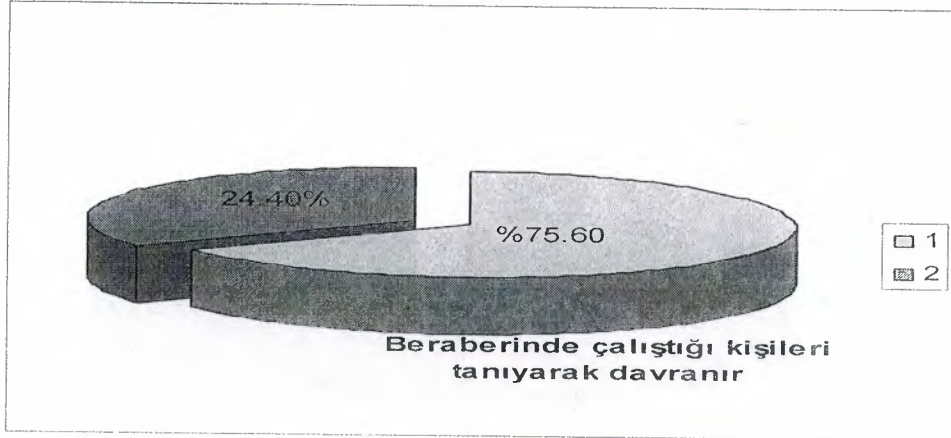
Bilgi, önce karar verme, planlama, denetleme olmak üzere tüm yönetim süreçlerinin temelini oluşturan kaynaktır. Bu durum göz önünde bulundurulduğunda örgütün sonuç alıcı girişimlerde bulunabilmesi, yani yönetimin amaçlarını gerçekleştirebilmesi için sürekli kararlar alması, alınan kararların isabetli olabilmesi için de, karar için kullanılan girdilerin/bilgilerin nitelikli olmasını gerektirir. Öte yandan üretilen bilgi aynı zamanda başka birim ve başka kararlar için veri niteliği de taşır. Kısaca, sorun çözme, karar verme, planlama, araştırma, gelişmelerin takip edebilme ve daha geniş insan topluluklarıyla iletişimde bulunma aşamalarında bilgiye gereksinim duyulur (Çınar, 2004).

21. yüzyılın ana karakteristiği ve farklılığı bilginin en önemli olgu haline gelmesidir (Kalaycı, 2008). Bu önemli özelliğin yaptığı etki ile yeni çağın adı da bilgi çağı olarak geçmektedir. 21. yüzyılda bilgiyi bilen, saklayan değil bilgiyi kullanan insan ön plana çıkmıştır. Bu nedenle, bireyin bağımsız birey olma gerekliliği her zamankinden daha çok ön plana çıkmıştır (Çağlar ve Reis, 2007).

Grafik 19

Madde 10

Beraberinde Çalıştığı Kişileri Tanıyarak Davranır.



Öğrenciler ve öğretim elemanları eğitim yöneticileri beraberinde çalıştığı kişileri tanıyarak davranır maddesine %75.60 oranında olumlu görüş

vermişlerdir. Yöneticilerin birlikte çalıştığı kişileri tanıması örgütler için çok önemlidir.

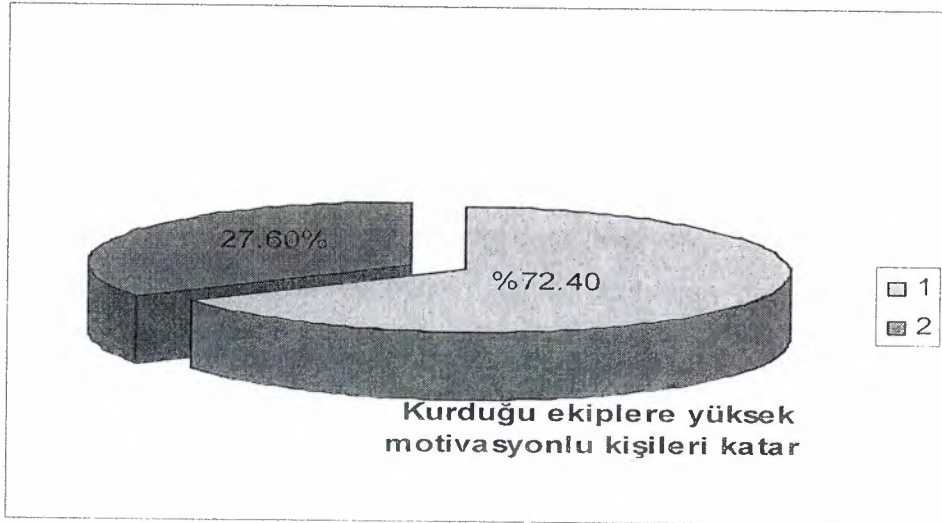
Eğitim lideri akademik kaliteyi geliştirecek ve sorumluluğu üstlenen kişidir. Üzerinde taşıdığı sorumluluk gereği sürekli gelişmenin olmasını sağlayabilmesi için bütün çalışmaları yapabilmelidir. Okul lideri herkes ile çalışma imkanına sahip olması gereken kişi olarak bu durumu en iyi bir biçimde değerlendirmesi gerekir. Bunu yapabilmek için bütün personelinin yakından tanınmalıdır (İmanova, 2008).

Kurumlarda birlikte çalışma sırasında belli bir programla rol dönüşümü uygulanarak, herkesin süreç içinde bunların tümünde ustalaşması istenebilir. Ancak çoğu örgütteki takım çalışmasında, insanlar bu rollerden kendilerine yakın olan rolü seçip yalnızca onlarla yetinmektedirler. Yönetici konumundaki insanların genellikle kaynaştırıcı – birleştirici özelliğe sahip olmaları beklenir. Bu nedenle ekip yöneticileri, birlikte çalıştıkları insanları yakından tanımalı ve onların katılımını artırıcı bir yaklaşımı bilinçli olarak takip etmelidirler (Şimşek, 2001).

Grafik 20

Madde 11

Kurduğu Ekiplere Yüksek Motivasyonlu Kişileri Katar



Eğitim yöneticileri kurduğu ekiplere yüksek motivasyonlu kişileri dahil eder maddesine öğrenciler ve  ğretim elemanları %72.40 oranında olumlu yanıt vermişlerdir. Kurumların başarılı çalışmalarında ekibin ve ekibi oluşturan bireylerin motivasyonunun önemi büyüktür. Motor gücü oluşturan çalışanlar açısından böyle bir eğitim yöneticisi ile çalışmak kurumun başarısı için de önemlidir.

Motivasyon: Bilişsel ve davranışsal boyutunda, kişiyi harekete geçiren, öğrenmeyi sağlayan itici güce denir. Bu itici gücü ise, istek, dürtü ve güdülerdir. İnsan davranışlarının temelini ihtiyaçlar oluşturur. Bu ihtiyaçlar insanı harekete geçirerek motivasyonu oluşturur. İnsanları belli faaliyetleri yapmaya zorlayan, enerji veren, insanların içinde oluşan fizyolojik, duyuşsal ve bilişsel boyutları olan bir güdülenme durumudur.

Motivasyon; Latince'den gelen bir kelimedir, "movere", yani hareket ettirme, hareketlendirme anlamından gelmektedir. Psikolojik bakış açısıyla, motivasyon, insan davranışını tetikleyerek, insanın içinde varolan g c lerin (güdü), harekete geçerek çeşitli şekilde davranmasını sağlayan çevresel faktörlerle ilgilidir. İnsan davranışını tetikleme, insanın içinde olan ve onu değişik şekillerde davranmasına neden olan itici g c t r (Yıldırım, 2007).

Motivasyon, bireyin çaba ve faaliyetlerini, ilgi alanlarını, örgütsel amaçlar doğrultusunda yönlendirir (Eroğlu, 2000).

Yöneticilerin, motivasyonu etkileyen ve insan ihtiyaçlarını anlamının, organizasyonel hedeflerin sadece çalışanlarla beraber gerçekleştirilebileceği gerçeği açısından öneminin farkında olmalıdır. Motivasyon kavramını bilmek sağlıklı ilişkiler kurmak ve uyumlu yaşamak açısından da oldukça yararı vardır.

Motivasyon, kişileri ve kurumları amaçlarına yönelten içsel kuvvettir ve sadece kendisi tarafından yönlendirilir.  alışana enerji veren, onu yönlendiren ve belirli davranışlarının devamını temin eden bir gücü olarak da tanımı yapılmaktadır. Bu yönüyle motivasyon iş performansına etki ederek

kişinin çalışmalarında zinde ve verilecek görevlere her an hazırlıklı olmasını sağlayan psikososyal bir etkidir. Çalışanları işletmelerin amaçlarına konsantre ederek, onların gereksinim duyulan performans kariyerlerini aşmalarına etki eden içsel uyarıcı olarak da bilinir (Yıldırım, 2007).

Yöneticinin en önemli görevi etkin bir örgüt yaratmak ve devam ettirmektir. Etkili bir örgüt ise yüksek düzeyde motive olmuş işgörenlerle sağlanabilir. İnsanlar kendilerine verilen görevleri etkin bir şekilde yerine getirmeye istekli olmaları, geliştirmeleri ve sürdürmeleri gereklidir. Örgütte kişilerin işlerini etkili ve verimli bir şekilde başarmaları için motive edilmelidirler.

Motivasyon bir ihtiyacı gidermek için gerekli davranışları başlatan bir kuvvettir. Bu kuvvetin pozitif veya negatif olması arasında motivasyon sağlama açısından bir görev farklılığı yoktur. Bu kuvvet kişilere rahatlama sağlayabileceği gibi hayal kırıklığı yaşanmasına da neden olabilir (Kim, 2005).

(Pekel, 2001)'e göre örgütün hedeflerine ulaşabilmesi için çaba sarf eden bireyin, bu çaba sonucunda kendi ihtiyaçlarını da tatmin edecek olması nedeniyle bu çabayı göstermede istekli olması durumudur.

Motivasyon, işgörenleri çalışmaya isteklendirme ve örgütte verimli çalışmaları durumunda kişisel ihtiyaçlarını en iyi şekilde yerine getireceklerine inandırma süreci olarak tanımlanır (Çeltek, 2005).

Motivasyon, bireylerdeki içsel enerjinin belirli hedeflere yönlendirilmesi amacıyla hareketlendirilmesi ve aktive edilmesidir (Düren, 2000).

kişinin çalışmalarında zinde ve verilecek görevlere her an hazırlıklı olmasını sağlayan psikososyal bir etkidir. Çalışanları işletmelerin amaçlarına konsantre ederek, onların gereksinim duyulan performans kariyerlerini aşmalarına etki eden içsel uyarıcı olarak da bilinir (Yıldırım, 2007).

Yöneticinin en önemli görevi etkin bir örgüt yaratmak ve devam ettirmektir. Etkili bir örgüt ise yüksek düzeyde motive olmuş işgörenlerle sağlanabilir. İnsanlar kendilerine verilen görevleri etkin bir şekilde yerine getirmeye istekli olmaları, geliştirmeleri ve sürdürmeleri gereklidir. Örgütte kişilerin işlerini etkili ve verimli bir şekilde başarmaları için motive edilmelidirler.

Motivasyon bir ihtiyacı gidermek için gerekli davranışları başlatan bir kuvvettir. Bu kuvvetin pozitif veya negatif olması arasında motivasyon sağlama açısından bir görev farklılığı yoktur. Bu kuvvet kişilere rahatlama sağlayabileceği gibi hayal kırıklığı yaşanmasına da neden olabilir (Kim, 2005).

(Pekel, 2001)'e göre örgütün hedeflerine ulaşabilmesi için çaba sarf eden bireyin, bu çaba sonucunda kendi ihtiyaçlarını da tatmin edecek olması nedeniyle bu çabayı göstermede istekli olması durumudur.

Motivasyon, işgörenleri çalışmaya isteklendirme ve örgütte verimli çalışmaları durumunda kişisel ihtiyaçlarını en iyi şekilde yerine getireceklerine inandırma süreci olarak tanımlanır (Çeltek, 2005).

Motivasyon, bireylerdeki içsel enerjinin belirli hedeflere yönlendirilmesi amacıyla harektlendirilmesi ve aktive edilmesidir (Düren, 2000).

İşletmelerde uygun vasıflarda elemanların araştırılması ve seçilmesi, örgütün yaşayıp, gelişmesi için çok önemli insan kaynakları etkinliğidir (Palmer ve Winters, 1993). Bu konuda kurumlar iş analizi ve iş gereklerini dikkate alırlar. İş tanımı, iş analizinin en temel sonucu olan ve o işte çalışan kişilerin ne yaptığını, nasıl ve niçin yaptığını anlatan bir tanımlamadır. İş gerekleri ise, tanımlanan işi yapan çalışanlarda bulunması gereken, eğitim durumu, tecrübe, bilgi yetenek ve diğer özellikleri kapsayan dökümandır (Yelboğa, 2008).

Belirli programlarda becerisi gelişmiş kişilere uzman denir (Bursalıoğlu, 1991). Yasal olan ve toplum tarafından onaylanan konularda uzmanlaşan kişi, örgütlerde hiyerarşik otorite alanının üstünde bir güç kazanır (Aydın,1984).

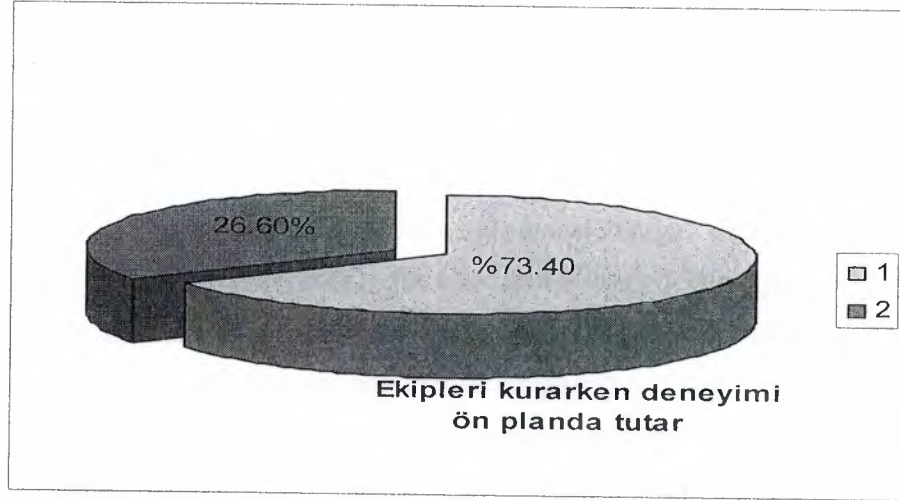
Uzmanlık, işlerin kendine özgü yöntemle yapılmasını sağlayarak başkalarına göre daha iyi yapabilecek üstünlüğe sahip olunmasını sağlar. Uzmanın işine ilişkin olarak başkalarından farklı olarak sahip olduğu bilgi beceri ve yetenekleri aynı zamanda ona diğerlerinin yanında bir "etkileme fazlalığı" yaratmaktadır (Katz & Kahn, 1977).

Uzmanlık alanının ne kadar önemli olduğu, üstün uzmanlık alanına ilişkin bilgi ve becerisinin seviyesi ve alandaki uzmanların sayısal olarak yeterli olması astın bu gücünün etki derecesinin belirleyicisi olur (Açıkalın,1993).

Grafik 22

Madde 13

Ekipleri Kurarken Deneyimi Ön Planda Tutar



Araştırmada öğretim elemanları ve öğrenciler, eğitim yöneticilerinin ekipleri kurarken deneyimi ön planda tutar maddesine %73.40 oranında olumlu görüş vermişlerdir. Bu sonuca bakıldığı zaman eğitim yöneticilerinin deneyimli personele önem verdiği ve ön planda tuttuğu şeklinde yorum yapılabilir.

Örgütler, kuruma personel istihdam edecekleri zaman, belirli kriterleri önceden belirleyerek ona göre seçim yaparlar (Balcı, 2000). Örgütler genellikle mesleki bilgi ve becerilere sahip olan, deneyimli kişileri işe almayı tercih ederler. Bu tür davranışlar örgüt için işgörenlerin daha nitelikli ve daha az eğitim gereksinimi olan yetişmiş işgücü arasından seçilmesi olanağını sağlar (Çinkır, 2000).

Seçim yapılırken bireylerin yetenek düzeyi, daha sonra bireyin işte nasıl başarı göstereceği hakkında bir göstergedir. Böylece, eğer birey örgüte girerken uygun beceri ve yeteneklere sahip ise, kurum içinde ileride daha iyi bir performans göstereceği kabul edilerek verilen başka görevlerde de üstün başarı göstereceği beklenmektedir.

Diğer taraftan işe girmeden önce mesleki konuda yeterli beceri ve kabiliyete sahip olmayanlar, işe girdikten sonra güvensizlik yaşamakta, kendi başarıları hakkında tereddüte düşmekte ve korku sahibi olmaktadır. O halde birey işe alınırken istihdam edileceği işe uygun beceri ve yeteneklere sahip olması ve bu konuya hassasiyet gösterilmesi oldukça önemlidir (Feldman, 1980).

(Chatman, 1991) personel seçme sürecinde bireyin geçmiş tecrübesi, zekası, bilgi, beceri ve yetenekleri gibi istihdam edileceği işle ilgili kriterlerinin ölçüldüğünü belirterek bu kriterlerin sonunda örgüt için tutulan yüksek performansın birey için de iş doyumunu sağladığını, seçme sürecinin bir diğer fonksiyonunun da bireyin sahip olduğu değerlerle örgütsel değerlerin uyuşup uyuşmadığını ortaya çıkarmak olduğunu açıklamaktadır.

Grafik 23

Madde 14

Ekibini Ahenk İçinde Sürtüşmeden Koordine Eder.



Araştırmada öğretim elemanları ve öğrenciler, eğitim yöneticilerinin "ekibini ahenk içinde sürtüşmeden koordine eder" maddesine %72.0 oranında olumlu yanıt vermişlerdir. Ekibi uyum içinde sorun yaşanmadan koordine etmek yöneticinin başarısını gösterir.

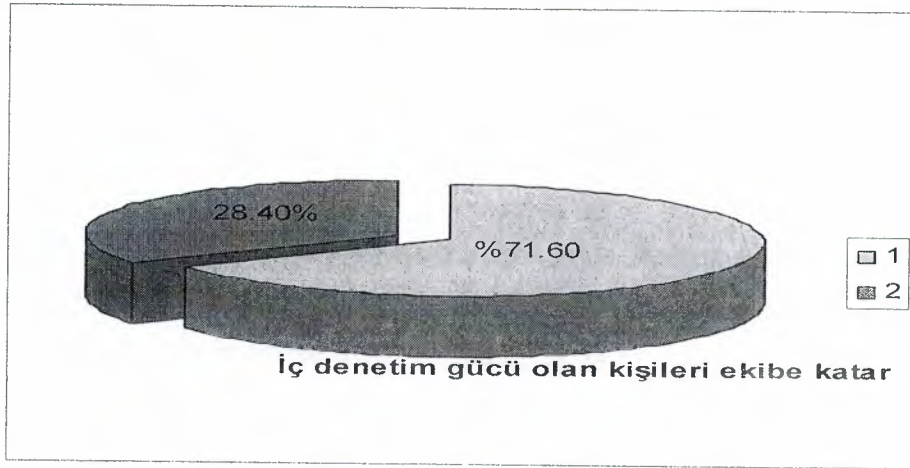
Koordinasyon: Örgütlerin görev ve faaliyetleri birbirinden farklılık göstermektedir. Bu faaliyetleri daha da etkili hale getirmek, bunların birbirine uyum sağlamasını ve bu uyumu sürdürme çabalarının tümüne denir (Sarıyer, 2008).

(Bursalıoğlu, 1999; Can, 2001) çalışma hayatında kaliteyi yakalayabilmek için ancak işgörenlerin dayanışma içinde çalışmalarıyla sağlanabileceğini belirterek, örgütün amaçları yönetim tarafından önceden kararlaştırılarak bu amaçları gerçekleştirmek için örgütteki madde ve insan kaynaklarına önderlik edilmesi, yön verilmesini önemli bulmaktadır. Bunu yaparken yönetimin, örgüt içinde ve dışındaki farklı becerilere sahip insanları birarada tutmak ve yararlı yönleri uzlaştırmak zorunda olduğunu bunu başarabilmenin gücü ise bilimsel bir koordinasyon bilgisi istediğini açıklamaktadır (Pamuk ve Kaya, 2009).

Grafik 24

Madde 15

İç Denetim Gücü Olan Kişileri Ekibe Katar



Öğretim elemanları ve öğrenciler, eğitim yöneticileri "iç denetim gücü olan kişileri ekibe katar" maddesine %71.60 oranında olumlu yanıt vermişlerdir.

Bugün kurumlarda iç denetim, modern organizasyonların yaşamsal değeri olarak yönetimin en güçlü parçası haline gelerek her geçen gün önemi artmakta ve değer kazanmaktadır. İç denetimin göze çarpan bir şekilde genişleyen uygulama sahası, dinamik kariyer imkanları sunmasını da beraberinde getirmiştir.

(Abdioğlu, 2007) ABD'de İç Denetim Enstitüsünün, mesleğin geleceğe bakışını kavrayacak biçimde ve daha üstün nitelikte bir denetim hizmetinin sunulabilmesi amacıyla iç denetimi aşağıdaki gibi tanımladığını açıklamaktadır. İç denetim: Kurumların faaliyetlerini geliştirmek ve kuruma değer katmak amacını taşıyan bağımsız ve objektif bir güvence ve danışmanlık faaliyetidir. İç denetimin rolü, kurumun risk yönetimi, kontrol ve kurumsal yönetim süreçlerinin etkinliğini değerlendirmek ve geliştirmek amacına yönelik sistemli ve disiplinli bir yaklaşım getirerek kurumun amaçlarına ulaşmasına yardımcı olmaktır. İç denetim faaliyeti kurumların yönetimine destek olmak amacı ile özel olarak hazırlanmış faaliyet çalışmasıdır.

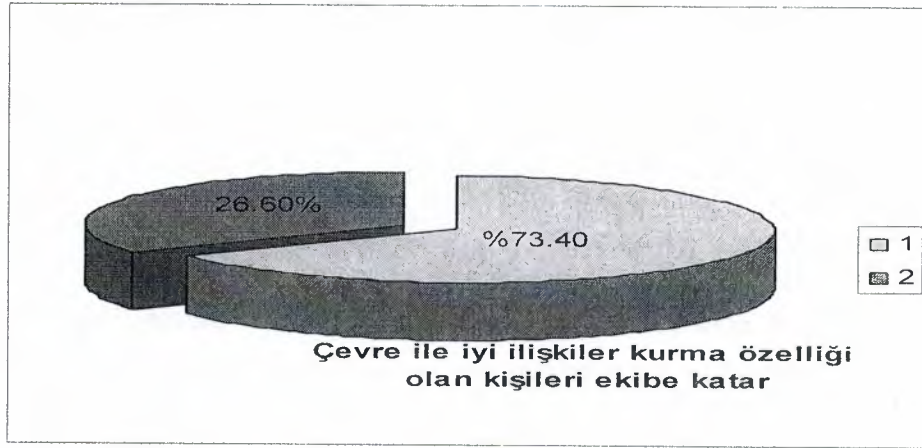
İç denetim: Bir kurum ya da organizasyonda yürütülen faaliyet iş ve işlemlerin yönetimden etkilenmeyecek şekilde farklı ve tarafsız bir gözle değerlendirilmesini sağlamadır. Bu değerlendirme yapılırken esas olarak kurumda işlere ilişkin risklerin bilinmesi, bu risklere yönelik olarak tasarlanan iç kontrollerin varlığı ve etkinliği konuları ile iyi yönetmeye odaklanır.

Etkili bir kontrol sisteminin oluşturulmasında önemli bir unsur olan iç denetim; bir örgütün faaliyetlerini incelemede ve değerlendirme yapmada örgüt içinde oluşturulmuş bağımsız bir sonuç alma fonksiyonudur. İç denetim, örgüt içinde görev yapan bireylerin sorumluluklarını etkili bir şekilde yerine getirmelerine yardımcı olmak amacıyla, onlara incelediği faaliyetlerle ilgili bilgiler ile yapılan analizler ve değerlendirmelerin sonuçlarını vererek, tavsiye ve önerilerde bulunur. İç denetimin diğer bir amacı da uygun bir maliyetle kontrolün etkililiğini artırmayı da kapsar (Spencer, 2000: akt: Doyrangöl).

Grafik 25

Madde 16

Çevre ile İyi İlişkiler Kurma Özelliği Olan Kişileri Ekibe Katar



Araştırmada öğrenciler ve öğretim elemanları eğitim yöneticileri “çevre ile iyi ilişkiler kurma özelliği olan kişileri ekibe katar”, maddesine %73.40 oranında olumlu yanıt vermişlerdir.

Sistemler yaşamaya elverişli ve uygun bir çevre içerisinde varlıklarını sürdürürler. Bir sistem olan okullar ele alınırsa çevresinde, girdilerini aldığı, mezunlarını verdiği, kendini etkileyen ve kendinin etkilediği toplum, aile ve diğer okullar gibi örgütlerden oluştuğu söylenebilir (Başaran, 1994).

Sosyal örgüt olan okul, kuruma girdi olarak kabul edilen öğrencilerini alarak ve çıktılarını göndererek çevresiyle sürekli karşılıklı eylemde bulunur (Balcı, 2000). Sosyal birer örgüt olan okullar, toplumdan ayrı düşünülemezler (Pehlivan, 2000). Çünkü çevre, teknoloji, coğrafi yapı, ekonomi ve tüketiciler gibi örgütün dışındaki herşeyi kapsamı içine alır.

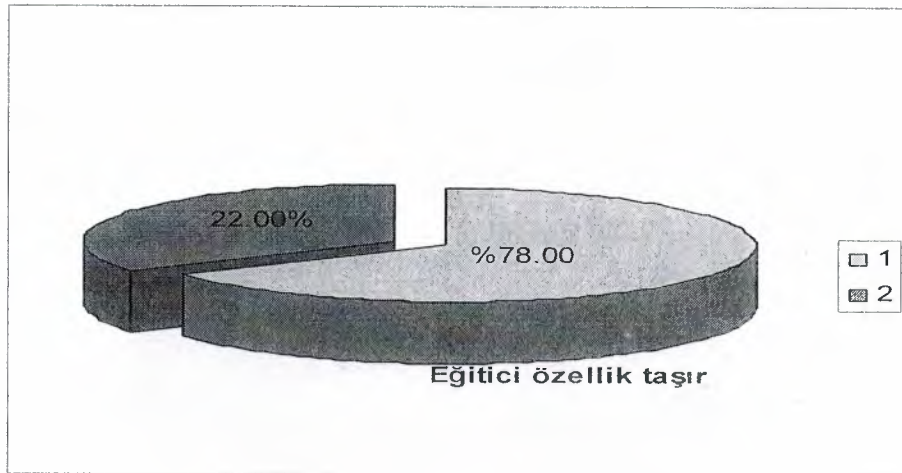
Örgütler ve çevreleri arasındaki ilişkiler karmaşık olduğu gibi herhangi bir örgütün çevresi ile olan bağlarını, kesin sınırlarını ve çevresinin boyutlarını tanımlamak da zordur. Örgütler çevreleri ile sürekli etkileşim içinde bulunduklarından, içinde bulundukları çevrenin yapısı ve özellikleri kendini etkilediğinden önemlidir. Mutlaka çevreleriyle etki-tepki ilişkisi içinde olmak

durumundadırlar. Bu ilişki çevreden girdi alarak ve çevreye çıktı vererek devam eder.

Ayrıca örgütlerin kendi yapıları içerisinde iç çevre vardır. Örgütsel amaçlar bu çevre içinde gerçekleşeceği için, iç çevre unsurları uyumlu olmalıdır aksi takdirde örgütün başarılı olması söz konusu olamaz. Yine dış çevre dikkate alınmadan bir örgütün amaçlarını gerçekleştirmesi mümkün değildir (Çulpan, 1976; Çalık, 1996).

Bir örgüt olarak okul ile çevresi arasında sürekli iletişim ve sağlıklı bir diyalog sağlanması sayesinde sonuç alabilmek yaşamsal önem taşır (Aydoğan, 2006).

Grafik 26
Madde 17
Eğitici Özellik Taşır

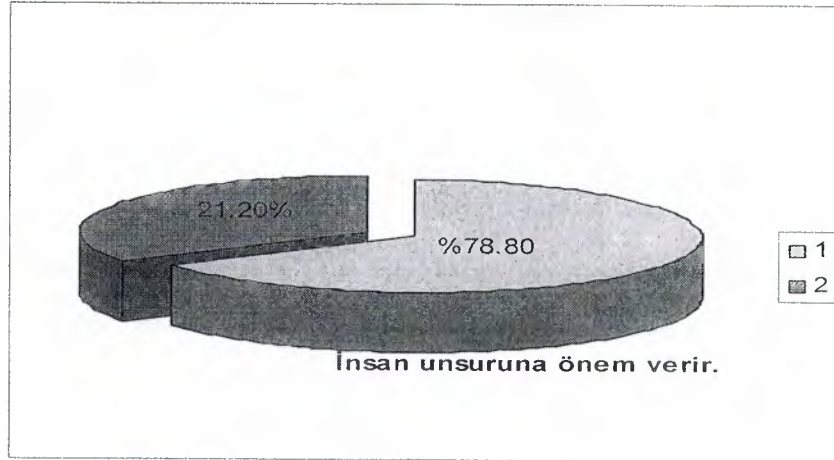


Öğrenciler ve öğretim elemanları eğitim yöneticilerinin “eğitici özellik taşır”, maddesine %78 oranında olumlu yanıt verilmiştir. Bu durum çok olumlu olarak değerlendirilmiştir. Eğitici, planlanmış eğitimi ve görevleri yerine getirmek üzere bilimsel bilgilerle donanmış yetkili olan kişilerdir.

(Başar, 2000), kurumlarda denetim görevini üstlenen yöneticilerin rollerini görev boyutu, süreç boyutu, davranış boyutu ve rol boyutu olmak üzere dört grup halinde toplayarak, görev boyutunu, denetim, araştırma ve soruşturma; süreç boyutunu, durum saptama, değerlendirme, düzeltme-geliştirme etkinlikleri, davranış boyutunu; güdüleme, yol gösterme, değerlendirme yargılama yapma; rol boyutunu ise, liderlik, yöneticilik, eğiticilik, araştırmacılık ve soruşturmacılık gibi etkinlikleri kapsamakta şeklinde sıralamaktadır.

Eğitim örgütlerinin var oluş nedeni ve ortak amacı eğitimin amaçlarına göre öğrencileri iyi yetiştirmektir. Öğrencilerin yetiştirilmesi eğitim programları sayesinde olur. Bu yüzden okulu yönetmek demek aslında eğitim programı ve öğretimi yönetmektir (Başaran, 1994) Öğretimsel liderler olan yöneticiler, okul programına ve öğretim- öğrenme sürecine liderlik ederler (Şişman, 2004).

Grafik 27
Madde 18
İnsan Unsuruna Önem Verir



Öğrenciler ve öğretim elemanları eğitim yöneticilerinin "insan unsuruna önem verir", maddesine %78.80 oranında görüş vermeleri olumlu olarak

değerlendirilmektedir. Özellikle kurumların en temel unsurunun insan olduğu düşünülürse yöneticilerin insana önem vermesinin çok anlamlı olduğu şeklinde değerlendirilebilir.

Yöneticilerde aranan en temel özelliklerinden birisi insanları sevmesidir. İyi bir yönetici olmak için insanlığa ve topluma karşı ilgi duymalı ve sevgi beslemelidir ve bu bir gerekliliktir (Eren, 2001).

Günümüzde çağdaş örgütler ele alındığında insana verdikleri önemi artırdıkları, yatay örgütlenme ve esnek bir yönetim anlayışı ile işgörenlerle işbirliği yaptıkları, kararlara katılımlarının sağlandığı, kişisel beklentilerine önem vermenin daha fazla ön plana çıkarıldığı görülmektedir (Serbest, 2000). Alınan kararlara katılımının sağlanması ile işgörene örgüt açısından önemli biri olarak görüldüğü mesajı gönderilmektedir. Bu mesajla, işgörenlerin kendileriyle ilgili konularda alternatif üretmeleri ve kendi hareketlerinden sorumluluk duymaları sağlanmaktadır.

İnsanı verimliliği sağlayacak bir araç ve makine olarak gören geleneksel yönetim anlayışının terkedildiği aksine çağdaş yönetim anlayışında iletişim ve işbirliğinin üst düzeyde olduğu, çalışanları örgütün önemli bir parçası olarak gören anlayışın giderek hakim olduğu görülmektedir. Çalışanlar kendilerinin katılımlarının sağlanması sonucunda alınan kararlarda daha fazla sorumluluk duymalarına neden olmakta ve çoğu zaman örgütsel bağlılığı da beraberinde getirmektedir (Akıncı, 1998). Örgütsel bağlılık kurumda olması gereken bir durumdur (Sarıdede ve Doyuran, 2004).

İnsan kaynağı aralarında bazı farklılıklar bulunmakla birlikte, hem kamu sektöründe hem de özel sektörde tüm yaşam alanlarında örgütün itici gücü ve onun amacına ulaşabilmesinde en önemli rolü oynayan unsurdur. Örgütteki insan unsurunun taşıdığı önemli rol her zaman yerini korumasına rağmen son yıllarda örgütlerin insan kaynağına daha fazla yönelmeleri ve örgütün ana eksenine insan kaynağını yerleştirmeleri bu eğilimin güçlenerek devam ettiğinin bir kanıtı olarak kabul edilebilir (Arkaç, 1999).

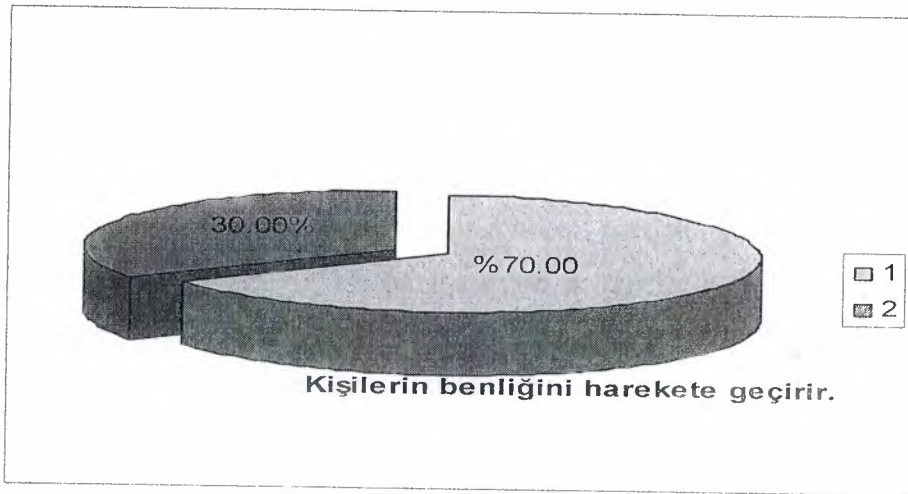
(Çalkıvık, 2003) 21. yüzyılda özellikle kurumlar arası rekabet edebilmek, ürün kalitesini yükseltmek ve verilen hizmetlerde verimliliği artırmanın çok önemli duruma geldiğini, bu amaçla birçok işletmenin insana, yani işgörene hak ettiği gerçek değeri vererek bunları kazanabileceğini düşünerek amaçlanan hedeflerin birçoğunu başardığını söylemiştir. Özellikle özel sektörün rekabete daha açık işletmeler olduğu için bu konuda öncü rol oynadıklarını açıklamaktadır. Ayrıca özel sektörün varlıklarını sürdürebilmeleri için verimliliği üst düzeyde tutmaya ihtiyaçları olduğunu bu nedenle bu işletmelerin, bir kurumda en önemli unsurun insan olması ve "insan"a değer vermenin kurumlar için ne kadar önemli olduğunu bilincine vararak bu yönde önemli adımlar atıldığını ve atmakta oldukları görülmektedir şeklinde vurgu yapmaktadır.

Bu amaçla insan kaynakları yönetiminin başta gelen ilkesi insana saygı duyulması olmuştur. İnsana saygı, alınan kararlarda, çalışmalarda ve örgüt içi ilişkilerde insana değer ve güven duyulması esaslarına dayanmıştır (Mercin, 2005).

Grafik 28

Madde 19

Kişilerin Benliğini Harekete Geçirir.



Öğrenciler ve öğretim elemanları eğitim yöneticileri "kişilerin benliğini harekete geçirir", maddesine %70.0 oranında olumlu görüş verilmiştir. Bilinçli

olarak çalışan kişilerin ve öğrencilerin benliğini harekete geçirmek farkındalık durumunu artırır. Kişilerin çalışma ortamında daha bilinçli olmalarına yardımcı olur. %30 oranında olumsuz görüş olması çok iyi değerlendirilmeli ve bu konuda daha hassas olunmalıdır.

Eğitim yönetiminde etkili lider olabilmek için önce liderin kendi benliğini tanıması ve kendisini yönetmesi ile başlamalıdır. Benlik durumları birbirine benzeyen duygularla, düşünce ve davranışlardan oluşmuş bir bütündür ve kişiliğin anlaşılmasında etkili bir araçtır.

Bireysel davranış iki kilit belirleyiciden oluşmaktadır (Human Synergistics, 1980). Bunlar bireyin düşünceleri ve benlik kavramı olarak kabul edilir. Kişinin davranışlarına bir anlam verebilmek ve anlayabilmek için onundüşüncelerini ve davranışlarını iyi analiz etmek gereklidir. Kişinin düşünceleri ile kendini algılama ve görme biçimi arasında önemli bir ilişki vardır ve onun davranışları üzerinde çok güçlü bir etkiye sahiptir. Bireyin düşünceleri, kendisini tanımlar ve yaşantısına yön verir (Ay, 2003).

Önemli bilim adamları benliği değişik şekillerde ele almışlardır. William James benliği, tüm deneyimlerin merkezinde olduğunu açıklayarak kişinin dünyayı "ben" ve "ben olmayan" olarak ikiye ayırarak algıladığını ifade etmiştir. James benliği ayrıştırarak şöyle tanımlamaktadır

- a) maddesel benlik (material self); beden, barınma, örtünme
- b) Ruhsal Benlik (Spiritual self); ben olma duyumunun kalbi
- c) Sosyal Benlik (Social self)

Alport benliği kişiliğin oluşumunda merkezi bir noktaya yerleştirmektedir. Cooley, benliği geçici ya da sabit olarak yerleşmiş kişilerarası sosyal bir süreç olduğunu ve ona göre sosyal benliğin, bir aynaya baktığımızdaki görüntümüzden ibaret olduğunu açıklamıştır.

Asch'e göre, benlik egonun bir temsilidir, yani egonun bilinçli ve farkında olma haline gelme durumu benliği oluşturur. Farkındalık sayesinde de kişinin eylemlerinin, deneyimlerinin ve kaçınılması gerekenlerin farkına, bilincine

varmasıdır (Narter, 2004). Bireyler diğer insanlarla kurdukları ilişkiler içerisinde kendilerini tanımlarlar. İletişim içerisinde kabullenme, reddetme, umursamama davranışı şeklinde olabilir (Teberik, 2010). Benlik: Kişinin kendisi hakkındaki kanaatlerini belirleyen temel unsurdur. Kişinin kimliği, kendilik değeri, fiziksel kapasitesi ve zihinsel yetenekleri, sınırları, inançları, değer yargıları, amaçları, arzuları vb. gibi kendisi hakkındaki algılarının tamamını içerir (Gander ve Gardiner, 2001).

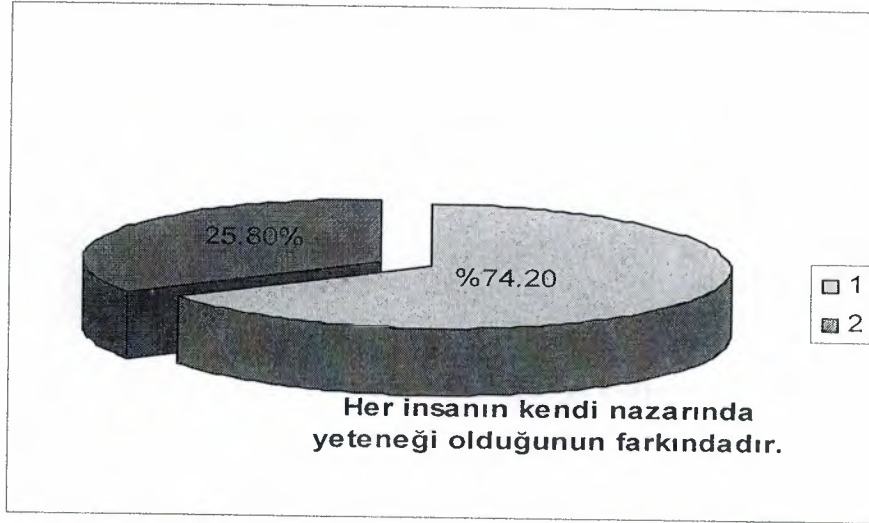
Jung'a göre "benlik", kişisel bütünlüğün merkezini oluşturur ve kişinin kendisini her yönüyle tanıması ve kabul etmesi için benliğinin farkına varmasının şart olduğunu vurgular (Fordham, 1996) Jung daha da ileri giderek bilinç ve bilinçaltı öğelerini birleştiren ortak noktayı "benlik" olarak adlandırmakta ve onu, bireyleşmede son nokta olarak ifade etmektedir (Kısa, 2005).

Benlik, bireyin kendisinin farkında olması ve kişinin bilinçli bir şekilde varolmasını gerçekleştirme, kendisi olmanın farkında olma durumu olarak da tanımlanır. Kişinin ben veya kendim derken algıladıklarının farkında olması durumudur (Tutar, Altınöz ve Çakıroğlu, 2009).

Grafik 29

Madde 21

Her İnsanın Kendi Nazarında Yeteneği Olduğunun Farkındadır

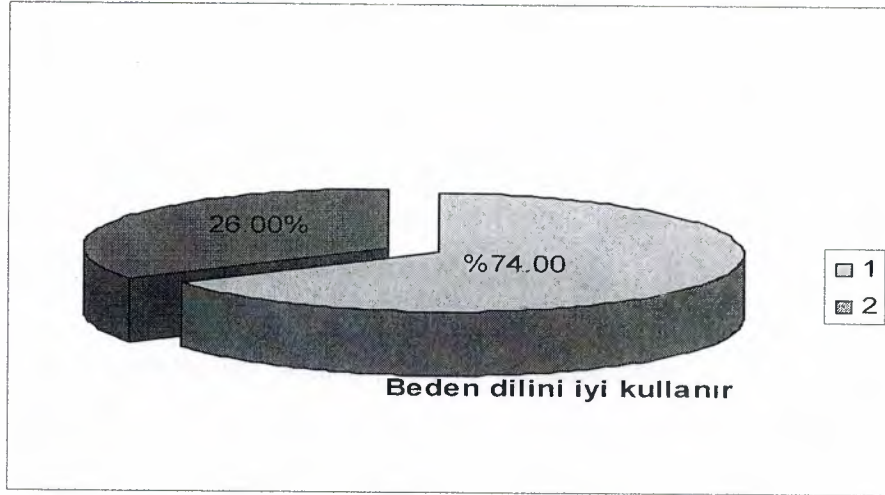


Araştırmada öğrenci ve öğretim elemanları, eğitim yöneticilerinin "her insanın Kendi nazarında yeteneği olduğunun farkındadır", maddesine %74.20 oranında olumlu yanıt vermişlerdir. Çıkan sonuç eğitim yöneticilerinin insana değer verdiğini ve yeteneklerini dikkate aldığı görüşlerinin yüksek olduğunu göstermektedir. Yetenek: (Talent) Kişinin işini başarılı, daha kolay duruma getirerek, yeniliğe açık ve yaratıcılığa dayalı uygun bir zamanla yapabilme kabiliyetine denir (Jay, 2008).

(Marcus, Buckingham; Richard, Vosburgh 2001) yeteneği, bir kişinin tekrarlanabilen düşünme, hissetme ve davranma yetilerinin üretken bir şekilde uygulanabilme durumu olarak açıklamıştır. Bu tanıma göre bakıldığında zaman çekicilik, zarafet, stratejik düşünme, rekabetçilik, empati kurabilme ve odaklanabilmenin de birer yetenek olduğu sayılabilir.

Yetenek: Bireyin belirli bir zaman dilimi içerisinde işlerine yaratıcılığını da katarak daha kolay yapabilme ve başarıya ulaşmada etrafındaki bireyleri motive edebilme kabiliyeti olarak tanımlanabilir (Demiral ve Doğan, 2008).

Grafik 30
Madde 22
Beden Dilini İyi Kullanır



Araştırmada öğrenci ve öğretim elemanları, eğitim yöneticilerinin “beden dilini iyi kullanır”, maddesine %74 oranında olumlu yanıt vermişlerdir. İletişimde önemli bir yere sahip olan beden dilini eğitim yöneticilerinin iyi kullandıkları sonucuna ulaşılmıştır.

(Aydın, 2002) Jones beden dilinin göz iletişimi, fiziksel yakınlık, beden duruşu, yüz ifadeleri ve jestlerden oluştuğunu belirtmektedir. İnsanlar farkında olmadan bedensel tepkiler verirler ve bu tepkiler kendiliğindendir. Her insan çevresine, duruşu, hareketleri, refleksleri veya tepkileri ile etki eder. Esas itibarı ile insan çevresi veya karşısındaki kişi ile birincil olarak beden dili ile iletişim kurar. Daha sonra da beden dilini sözel dilini desteklemek amacıyla kullanmaya devam eder. Bu dil onun ifadelerini vurgulamada, somutlaştırmada yardımcı olur. Sözel olmayan mesajlar iletişimin çok önemli ögesidir ve iletişim esnasında kaçınılmaz olarak ortaya çıkarlar.

Duygu, düşünce veya bilgilerin farklı yollarla başka insanlara aktarılmasına iletişim denir. İletişim sözlü ve sözsüz iletişim işaretleriyle bir bütün oluşturur. İletişimin sözel olmayan öğeleri beden dili ve ses tonudur. Beden dili ve ses tonu, kişinin tarzını, tavrını ve söylenenin algılanış biçimini belirleyen unsurlardır.

Beden dili insanlık tarihi açısından en eski iletişim aracımızdır. İnsanların konuşarak anlaşmaya başlamadan ve bu yeneklerini geliştirmeden önce de beden dilleriyle anlaştıkları bilinmektedir. Beden dili insanların ilk anlaşma aracı ve ilk dili olmuş, bedenleri aracılığı ile duygularını, düşüncelerini, isteklerini, ihtiyaçlarını ve ruhsal zenginliklerini iletişim kurabilmek için başka insanlarla paylaşmışlardır. Beden dilinin öğeleri içerisinde, bedenin duruşu, mimikler, başın kullanım şekli, oturmak için seçilen yer, giyim tarzı, jestler, göz teması, ayakların kullanımı, oturma biçimi, kendine bakım ve yapılan makyaj, kullanılan aksesuarlar ve mesafe sayılabilir.

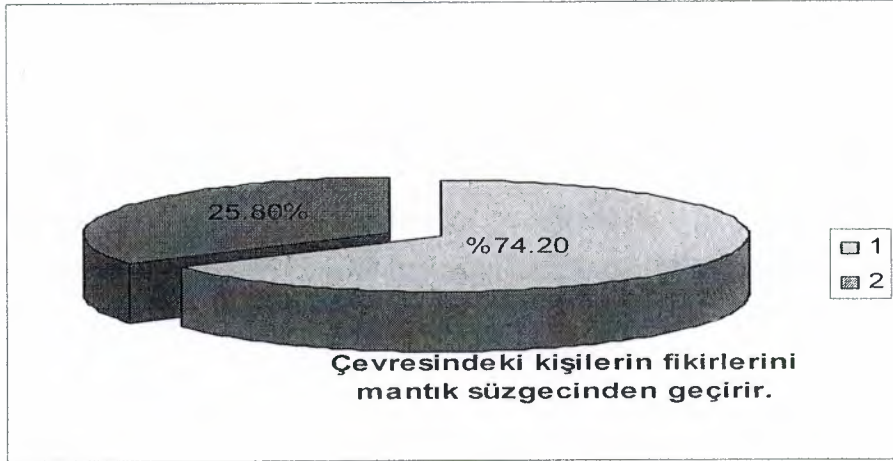
Beden dilinde el, kol, ayaklar, baş ve vücudun diğer kısımları ile yapılan işaret ve hareketlere sözsüz mesaj verme denir. Diğer bir anlatımla bedeni kullanma yoluyla verilen mesajlardır.

Sözsüz mesajların birinci görevi duyguları yansıtması, diğer işlevi ise sözlü ifadeyi desteklemesi ve onun akıcılığına yardımcı olmasıdır. Bireyin dil gelişimi incelendiğinde ilk aşamada bedensel hareketlerin egemen olduğu görülür. İnsanlığın gelişiminde beden dilinin önemli ve yerinin ayrı olduğu görülür. İnsanın gelişim tarihine bakıldığı zaman konuşarak anlaşmayı geliştirmeden önce, beden dili ile anlaşma sağlandığı bilinmektedir. Beden dili ilk anlaşma aracı olarak kullanılmış ve insanın ilk dili olmuştur. Bedenlerinin dili aracılığıyla insanlar duygularını ifade edebilmiş, düşüncelerini, isteklerini ihtiyaçlarını aktarabilmiş ve ruhsal zenginliklerini başka insanlarla paylaşabilmişlerdir (Baltaş ve Baltaş, 2001).

Grafik 31

Madde 23

Çevresindeki Kişilerin Fikirlerini Mantık Süzgecinden Geçirir.



Öğrenciler ve öğretim elemanları, eğitim yöneticilerinin “çevresindeki kişilerin fikirlerini mantık süzgecinden geçirir”, maddesine % 74.20 oranında olumlu olarak yanıt vermişlerdir.

Çıkan sonuçlarda eğitim yöneticilerinin çevresinde birlikte çalıştığı ve iletişim içerisinde olduğu kişilerin fikirlerini değerlendirdiğini ve mantık çerçevesinde yorumladığı değerlendirilebilir. Bu sonuçtan beraber çalıştığı kişilere önem verdiğini ve kararlarında mantığını kullandığını ve değerlendirme yaptığı şeklinde yorumlanabilir.

Mantık: İnsan zihnini kullanmasını sağlayarak doğru düşünceye ulaştırmaya yarayan, hatadan yanlıştan koruyan bilim dalıdır. Mantıklı insan, düşünen, düşündüklerini akıl ve mantık süzgecinden geçirdikten sonra dile getiren, paylaşan ve karşısındaki kişilerin düşüncelerini önemseyen bir varlıktır (Dalkılıç, 2008).

(Şahin, 2002)'e göre kaliteye, verim sağlama ve başarıya odaklanmış bir okulda, yönetimin ve eğitim amaçlarının gerçekleştirilebilmesi için, üst kurumlar, öğretmenler, okulun psikolojik danışmanı, öğrenciler ve aileler ile iletişim kurulmasının, etkileşim içinde bulunulmasının gerekli olduğu belirtilmiş, bunu sağlayabilmek için de yöneticilerin etkili iletişim kurabilmeleri,

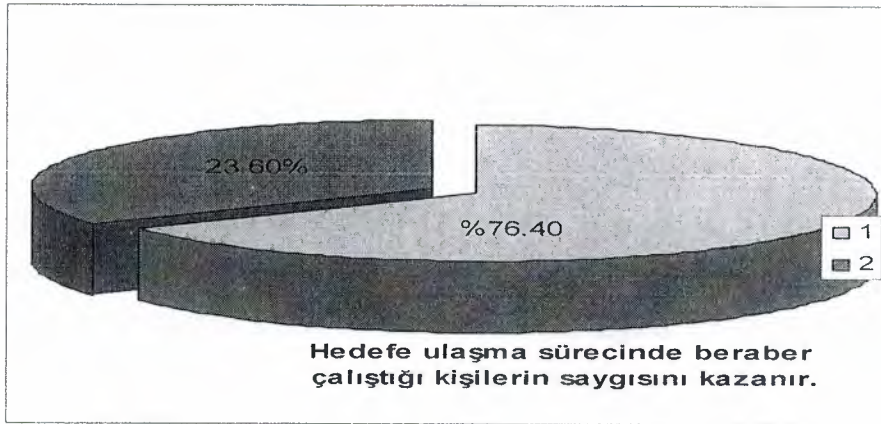
mantıklı kararlar alarak problemleri çözümleyebilmeleri ile olanaklı olabileceği vurgulanmıştır (Ceylan, 2009).

Mantık, günlük yaşamda pratik işlevleri olan bir disiplindir. En önemli yönü herşeyden önce doğru düşünmenin kurallarını belirleyerek insanın tutarlı ve doğru düşünmesine yardımcı olur. Mantıklı insan tutarlı olur. Zihninde çelişkili düşüncelere yer vermez. Güvenilir olmayan ve yeterince belgelenmemiş bir iddiayı kabul etmez ve insana eleştirel bir yapı kazandırır. Mantık doğru düşünmenin kurallarını koyan disiplindir (MEB, 1986).

Grafik 32

Madde 24

Hedefe Ulaşma Sürecinde Beraber Çalıştığı Kişilerin Saygısını Kazanır



Araştırmada öğrenci ve öğretim elemanları eğitim yöneticilerinin “hedefe ulaşma sürecinde beraber çalıştığı kişilerin saygısını kazanır”, maddesine %76.40 oranında olumlu görüş verdikleri görülmektedir.

Çıkan sonuç eğitim yöneticilerine beraber çalıştığı kişiler tarafından saygı duyulduğu görüşünün yüksek olduğu sonucuna ulaşılabilir. %23.60 oranında olumsuz görüş çıktığı ve eğitim yöneticilerinin birlikte çalıştığı kişilerin saygısını kazanmadığı şeklinde yorumu yapılabilir.

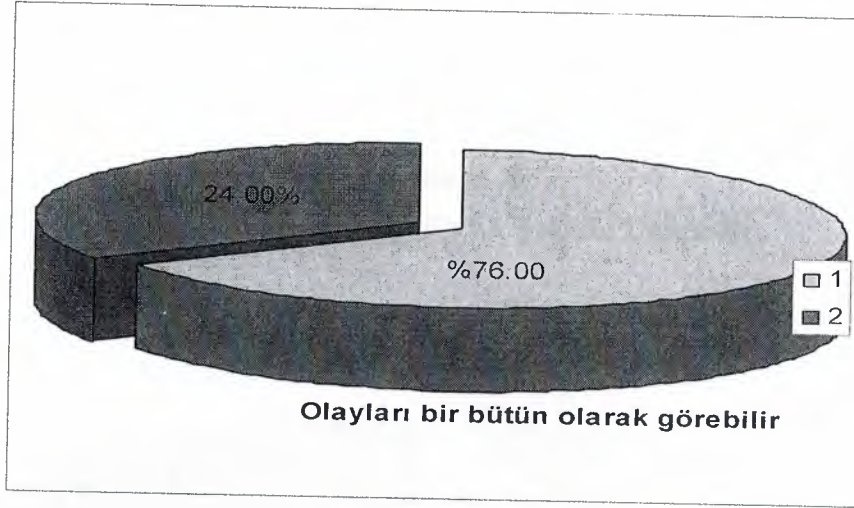
Maslow'un taktir ve saygı ihtiyaçlarının iki yönlü olduğu bilinmektedir. Birincisi bireyin başarı, hizmet gibi nedenlerle başkaları tarafından değer görmesi, taktir edilmesi isteği; ikincisi ise kişinin kendi kendine saygı göstermesi, kendini taktir etmesidir. Başarısı ve hizmetleri taktir gören kişinin kendine olan güveni de yüksek olur. Eroğlu (age.45) takdir ve saygı ihtiyaçlarının bu ikinci aşamasının "insanın kendi benliğini aşarak, mükemmelliğe doğru bir geçiş yapma çabasıyla yakından ilgili" olduğunu vurgulamaktadır (Eroğlu, 1996).

(Marconi, 2001) itibarı, bir kişiye veya kuruma gösterilen saygı, sevgi ve hürmet anlamında kullanılan bir kavram olduğu şeklinde tanımlayarak insanlar tarafından sevilip sayılmanın güvenilir ve itibar kazanmada her birey için önem taşıdığını belirtmiştir. Günlük yaşamda itibar görmek, itibarını kaybetmek deyimleri ile sık sık karşılaşırız (Davies, Chun, Rui, Vinhas ve Stuart, 2003). İtibarlı sıfatını genellikle toplum tarafından sevilen ve sayılan kişiler için kullanıldığını söyleyerek bu bağlamda itibar kavramını, bireylerin ya da kurumların i ve dış paydaşlar tarafından nasıl algılandığını gösteren bir varlık olarak tanımlandığını şöyle eklemişlerdir.

Toplum içinde belirli bir statüye kavuşmak , aynı zamanda toplum içinde taktir kazanmak kendilerine saygı duyulmasını isteyen bireyler, insanların nezdinde iyi bir itibara sahip olmak zorundadır. Eğitim rgtlerinde itibarın olması çok önemli olduğundan itibarı kalıcı olarak inşa etmek için öncelikle eğitim ve öğretimin kalitesinin dolayısıyla ğrenci başarısının artırılması gerekmektedir (Karaköse, 2006).

(Nakra, 2000)'ya göre profesyonel olan halkla ilişkiler uzmanları, itibarı büyümenin saygınlığı ve gururun hak edilmesi olarak kabul etmekte fakat bir kez kaybedilmesi durumunda veya parlaklığını yitirdiğinde tekrar kazanılmasının zor olduğunu vurgulamaktadır (Karaköse, 2008).

Grafik 33
Madde 25
Olayları Bir Bütün Olarak Görebilir



Araştırmada öğrenci ve öğretim elemanları eğitim yöneticilerinin “olayları bir bütün halinde görebilir”, maddesine %76.0 oranında olumlu yanıt vermişlerdir. Eğitim yöneticilerinin olayları değerlendirmesinde parça parça değil bütün üzerinde odaklandığı görüşlerinin olması olumludur şeklinde yorumlanabilir.

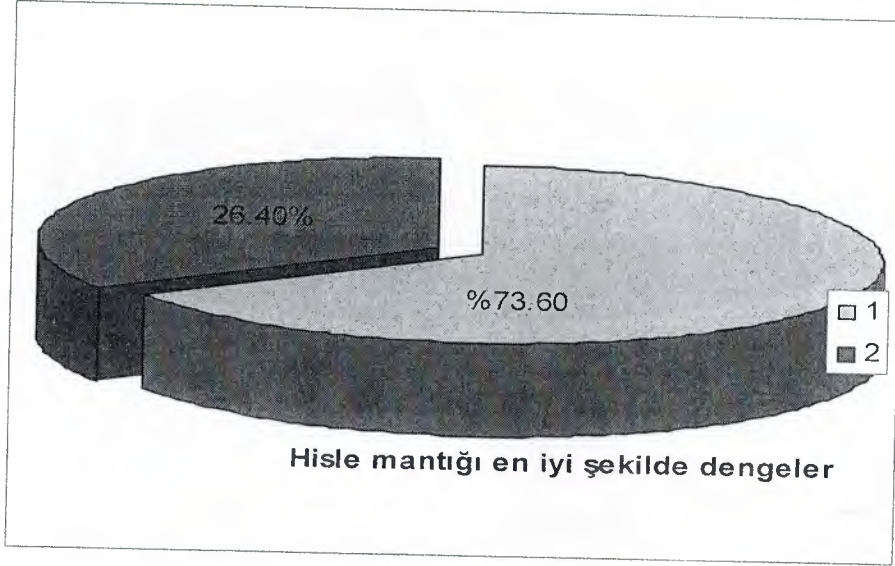
Denetimin amaçlarına ulaşabilmesi için bütünlük ilkesi uyulması gereken ilkelerden biri olarak kabul edilmektedir.

Bütünlük: Kapsamlı düşünme, olayları her yönü ile görüp değerlendirebilme, onları etkileyen tüm değişkenleri ve bu değişkenlerin ilişkilerini hesaba katabilme durumudur. Böylece, değişik etkenlerin rol oynadığı ör. öğrenci başarı veya başarısızlık durumunda yalnızca öğretmene veya sadece bir nedene bağlanması gibi yanılgılar önlenabilir (Kurt, 2009).

21. yüzyıl giderek küreselleşen, kompleks ve medyatik bir toplumla karşı karşıyadır. Bunlardan dolayı 21. yüzyılda insan yetiştirmede öne çıkan eğilim, bireyi bu özelliklere sahip çıkacak yeterlikte, kapsamlı ve bütüncül olarak eğitmektir. Bu nedenle 21. yüzyıl eğitim programı da bu doğrultuda disiplinler arası ve bütüncül özellikte olmalıdır. Böyle bir programla yetişen bireyler,

birlikte çalışma ve araştırma temelli bir çevrede, araştırma, analiz-sentez kritik ve değerlendirme yapabilir ve yeni bilgi yaratabilir (Shaw, 2008)

Grafik 34
Madde 26
Hisle Mantığı En İyi Şekilde Dengeler



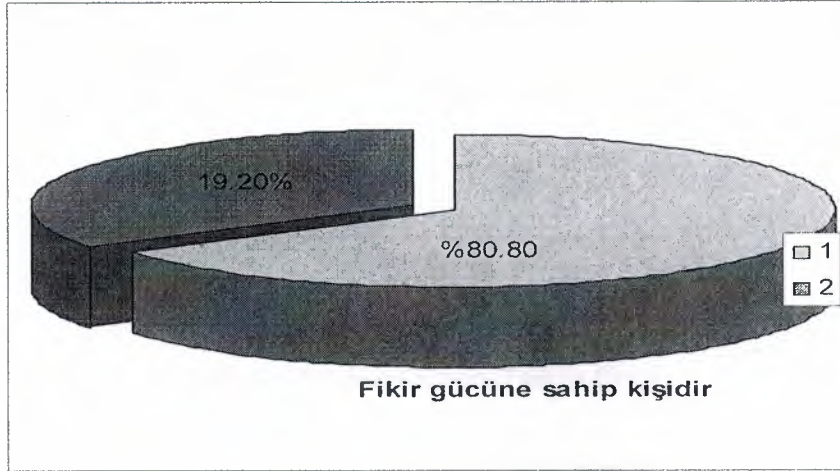
Araştırmada öğrenci ve öğretim elemanları, eğitim yöneticilerinin “hisle mantığı en iyi şekilde dengeler” maddesine %73.60 oranında olumlu görüşleri olduğu sonucuna ulaşmıştır. Çıkan sonuçtan eğitim yöneticilerinin duyguları ile mantığını iyi dengelediği görüşünün daha yaygın olduğudur.

Yönetici, sorun çözümlmek için sorumluluk alan kişidir. Kurumsal sorunları halledebilmek için planlı, belirlenen yöntemleri kullanarak ve mantıksal yolları izleyerek sonuca ulaşma aranan niteliklerdir (Eren, 2001).

Mantık: İnsan zihnini kullanmasını sağlayarak doğru düşünceye ulaştırmaya yarayan, hatadan yanlıştan koruyan bilim dalıdır. Mantıklı insan, düşünen, düşündüklerini akıl ve mantık süzgecinden geçirdikten sonra dile

getiren, paylaşan ve karşısındaki kişilerin düşüncelerini önemseyen bir varlıktır (Dalkılıç, 2008).

Grafik 35
Madde 27
Fikir Gücüne Sahip Kişidir.



Araştırmada öğrenci ve öğretim elemanları eğitim yöneticilerinin “fikir gücüne sahip kişidir”, maddesine %80.80 oranında olumlu yanıt vermişlerdir. Eğitim yöneticilerinin fikir gücüne sahiptir sonucu eğitim yöneticilerinin düşüncelerini önemseydiği görüşünün hakim olduğunu göstermektedir.

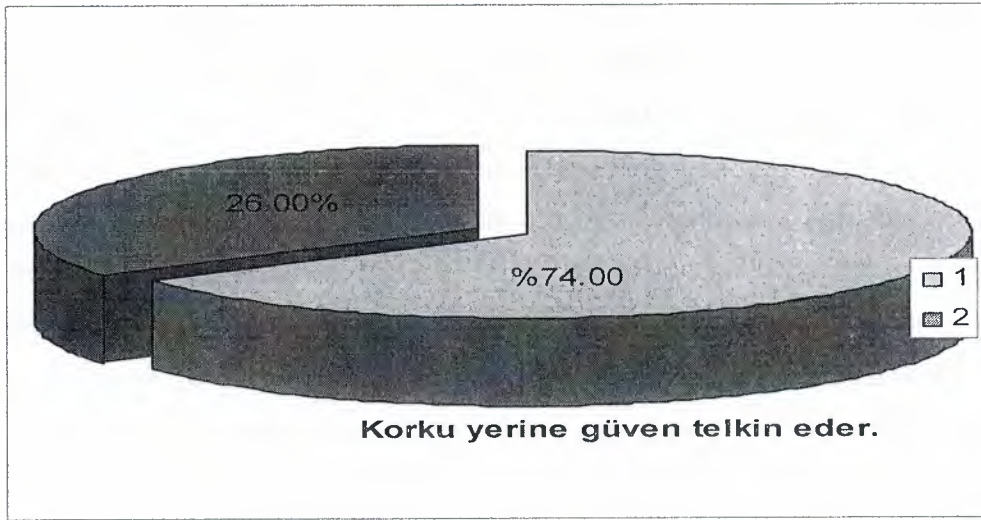
Eğitim Yöneticisi yasal güce sahiptir bunun yanında, sosyal, teknik, kültürel ve karizmatik güce de sahip olması gerekir. Çünkü okul yöneticisi okulu sadece yasaların kendine verdiği yetkiye dayalı olarak yönetmez bunun yanında, insan ilişkileri konusunda bir takım yeterliliklere ve görüşlerine gereksinim duyulur. Yönetimle ilgili uzmanlık gerektiren teknik bilgilerin yanında kültürel ve sembolik öğeleri kullanarak karizmasıyla insanları etkileyebilme özellikleri de olmalıdır (Şişman, 1999) .

Girişimci düşünce iki temel bileşenden oluşur bunlar yaratıcılık ve yenilikçiliktir. Yaratıcılık gücü ve buna uygun senaryolar geliştirebilme başarılı girişimcilerin en önemli özelliklerinden biridir (Başar ve Demirci, 2001). Onlar

başka insanların göremediği fırsatları farketme yeterliğine sahiptirler. Yaratıcılık yeniliğin temelini oluşturur. Yaratıcı olma ve yenilikçilik sorunlara ve gereksinimlere alışılmamış, farklı ve yeni çözümler aramayı ifade eder. Yaratıcılıkta temel unsur iki veya daha fazla fikrin bir araya gelmesi sonucu, tamamen yeni fikirlere ulaşılmasıdır (Erdoğan, 2000).

Yaratıcı ve yeniliklere açık olan okul yöneticileri çalıştıkları okullarda yeni düşüncelerin oluşmasına ve yaratıcılığın geliştirilmesine dönük yeni adımlar atabileceklerdir (Bayrak ve Terzi, 2004).

Grafik 36
Madde 28
Korku Yerine Güven Telkin Eder



Araştırmada öğrenci ve öğretim elemanları, eğitim yöneticilerinin “korku yerine güven telkin eder” maddesine %74.00 oranında olumlu yanıt vermişlerdir. Çalışanların ve öğrencilerin güvenini kazanmak bir yönetici için çok önemlidir. Çevresinde güvene daha fazla yer verdiği korkutma yöntemini fazla kullanmadığı yorumu yapılabilir.

Okul iklimi, okuldaki öğrenmeyi, öğretmen ve öğrencilerin sahip oldukları normları ve tutumları etkileyen bir durumdur. Okul yöneticileri okul iklimini sağlamada öğretmen ve öğrencilerin, bütünleşmesini, istekle çalışmasını, öğretme ve öğrenme süreçlerine coşkuyla katılmasını sağlayacak bir ortam hazırlamalıdır.

Yönetimin temel amaçlarından biri, örgüt içindeki davranış farklılıklarını en alt düzeye indirerek davranışlarda uyum sağlanmasına çalışarak güvenilir davranış kalıpları oluşturmaktır (Can, 1994).

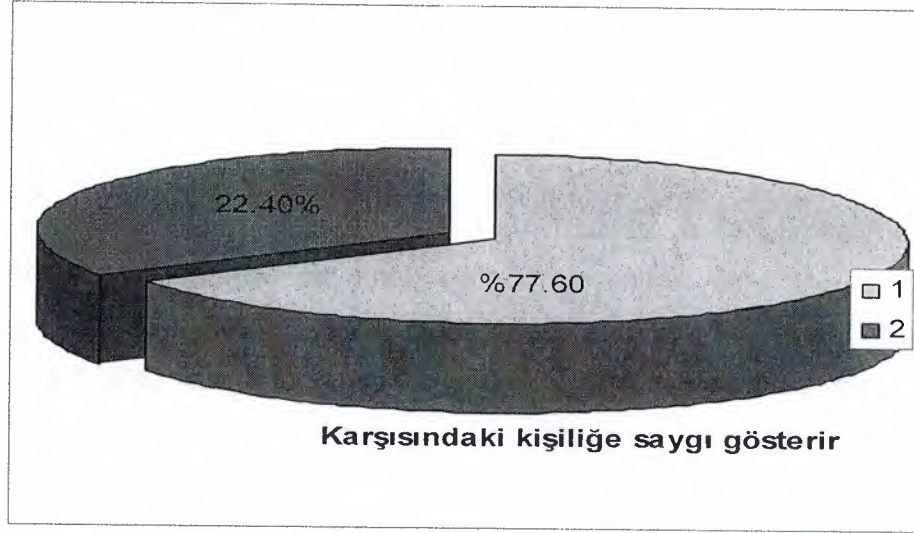
Güven kavramı insana hayatı boyunca eşlik eden ve ihtiyaç duyulan bir kavramdır. Kişinin kendisi ile uyum içinde yaşamasını sağlayarak, kendisi ile hesaplaşmasını, özeleştirisini, sağduyusunu, bilincini, öngörü kazanmasını, yargılarını, korkularını, kaygılarını, beklentilerini, özlemlerini, gerilimlerini etkileyerek bireyi kişi yapan önemli duygusal tutumdur.

Korku, insanla birlikte varolan ona eşlik eden bir duygu biçimidir. Birçok defa sıradan algılanan psikolojik etki olarak kabul edilir. İnsandan insana değişen kişiye özgü doğal bir dürtüdür. Canlılarda bulunan bu duygu biçimi kendini korumayı esas alır. Ancak bazan korkuların abartılı biçimi anormalleşme sürecine dönüşüp fobi halini aldığı ve kişinin yaşantısını tutsak ettiği görülür. Beyin korku içeren deneyimleri, sıradan anılardan farklı olarak silinmeyecek bir formatta beyinde depolar. Depolanan bu korku kayıtları, hastalığa yatkın kişilerde, mantıklı düşüncede kısa devre yaparak normal davranışları engelleyecek şekle dönüşür (Güler, 2004).

Grafik 37

Madde 29

Karşısındaki Kişiliğe Saygı Gösterir.



Araştırmada öğrenci ve öğretim elemanları, eğitim yöneticilerinin “karşısındaki kişiliğe saygı gösterir” maddesine %77.60 oranında olumlu görüş vermiştir. Bir yöneticinin insanlara saygı duyması ve bunu davranışları ile gösterdiği sonucuna ulaşılması örgüt açısından çok önemlidir.

(Çalkıvık, 2003) insan kaynakları yönetiminde insana saygının başta gelen ilke olduğunu, alınan kararlarda, çalışmalarda ve örgüt içi ilişkilerde güven ve değer duygularının insana saygı oluşturulması esasına dayandığını belirtmişlerdir. İnsanın yaratıcı güç olduğu için bilgiyi entellektüel sermayeye dönüştürürken varolan insan kaynaklarının daha fazla önem kazandığının bilinmesi üzerinde durmaktadır (Mercin, 2005).

Bireyler, fiziksel görünümleri, tutum ve davranışları itibarıyla birbirinden farklılık gösterirler. İnsanların hareketleri, duyguları ve düşünceleri bakımından birbirlerinden farklı olması olaylara gösterilen tepkilerin de değişik olmasına neden olmaktadır.

Kişilik, bireyin kendisi açısından bakıldığında fizyolojik, zihinsel ve ruhsal özellikleri hakkındaki bilgisidir. Başkaları açısından ise bireyin toplum içinde

biraktığı etkiyle belirli özelliklere ve rollere sahip olması durumudur (Eren, 2000).

Davranış bilimleri açısından kişiliği ele alarak bireyin zihinsel, bedensel ve ruhsal farklılıklarının tümünün kendi davranış biçimlerine ve yaşam tarzına yansımaları olarak tanımlamıştır (Özdevecioğlu, 2002).

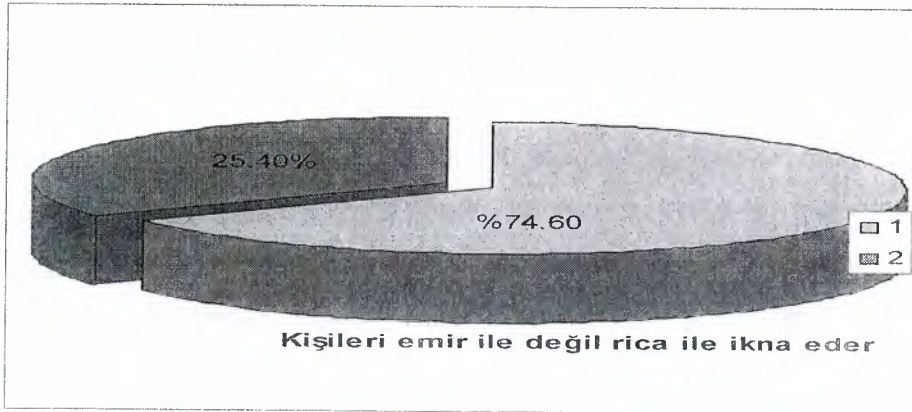
(Fromm 1981)'de saygıyı, birçok kişinin bildiği ve karşısındaki kişiden beklediği gibi korkmak çekinmek olmadığını, saygılı olmanın, bir insanı olduğu gibi görebilme yetisi ve onu özgün bireyselliği içinde fark edebilme şeklinde açıklamıştır (Fromm, 1995)'te daha değişik bir açıklama ile saygının, bir insanı, bir kişi olarak olduğu gibi görmek, onun kişiliğini ve biricikliğini farketmek ona göre davranmak olduğunu belirtmektedir (Aydın, 1998).

Yöneticilerin görev alanı içerisine etik sorumlulukları da girmektedir. İşyerindeki çalışanların çalışma hakkına saygı gösterme, özgür konuşma hakkını sağlama, özel hayatın gizliliği konusunda saygılı olma, güvenli ve sağlıklı koşullar yaratma ve çalışma hayatının kalitesini yükseltme, çalışanlar arasında çeşitli ölçütlere göre (cinsiyet, ırk din vb) ayrımcılık yapmama, cinsel tacizden sakınma ve kararlara katılma hakkını sağlama sorumlulukları gibi bir takım sorumlulukları yerine getirmesi gerekir (Pelit ve Güçer, 2007).

Grafik 38

Madde 30

Kişileri Emir İle Değil Rica İle İkna Eder



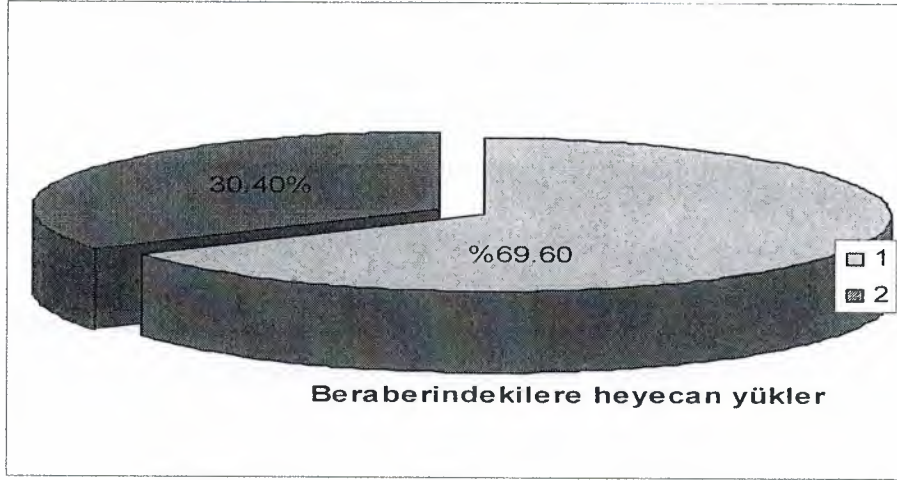
Araştırmada öğrenci ve öğretim elemanları eğitim yöneticilerinin, "kişileri emir ile değil rica ile ikna eder", maddesine %74.60 oranında olumlu görüş vermişlerdir. Eğitim yöneticilerinin emretme yerine rica yolunu kullanarak örgütün işlerini yönetmesi görüşünün yüksek olması eğitim yöneticilerinin demokratik yönetim biçimini benimsediği şeklinde yorumlanabilir.

Her organizasyonun bünyesinde emir- komuta zinciri vardır. Ancak işletmenin kültür yapısına, yöneticilerin liderlik anlayışlarına bağlı olarak emir komuta zincirinin işlemesi kurumlara göre büyük değişiklikler gösterir. Emir, bir işin amacına uygun olarak sonuca ulaşması için amirler tarafından "Ne" yapılacağını belirten direktiflerdir. Üstlerin astları üzerinde doğrudan kumanda yetkisi vardır ve her bir ast kendinden yukarda olan üste boyun eğmek durumu söz konusudur. Yöneticiler emir verirken bazı hususlara dikkate almak zorundadırlar. Bir emrin niteliği ve organizasyon kademelerinde hareket şekli bu emrin yerine getirilmesinde başlıca etkindir (MEGEP, 2006).

Örgütlerde kullanılan etki taktikleri konusunda farklı bir sınıflama Yukl (Yuki ve Falbe, 1992) ve arkadaşları tarafından yapılmıştır. Daha kapsamlı ve sistematik olduğu görülen sınıflamanın dokuz unsurdan oluştuğu belirtilmektedir. Bu unsurlardan bir tanesi Rasyonel iknadır. Kişiyi herhangi bir konuda ikna etmek için ricanın uygunluğu ve görev amaçlarının olası sonuçlarına erişim için mantıklı seçenekler ve gerçek kanıtlar kullanılır. Diğer bir unsur illham vericiliktir. Kişinin ideallerine, değerlerine, düşlerine uygun olarak heyecanlar doğuracak veya işi yapabileceğine dair güveni artıracak bir rica veya teklif yolunu kullanmaktır. Tüm bu yöntemler aşağıdan yukarıya, yukarıdan aşağıya ve yatay iletişimde kullanılmaktadır.

(Taşcı ve Eroğlu, 2008) na göre, güçlü bir örgüt kültürünün oluşturulması, iş hayatına aktarılması ve örgüt kültürü ile uyumlu belirli bir sistematığe bağlı örgütsel iletişim politikasının oluşturulması klasik personel yönetimi anlayışından farklı olarak insan kaynakları yönetiminin en önemli misyonlarından biridir.

Grafik 39
Madde 31
Beraberindekilere Heyecan Yükler



Araştırmada ğrenci ve ğretim elemanları, eēitim yöneticilerinin "beraberindekilere heyecan yükler", maddesine % 69.60 oranında olumlu yanıt verilmiştir.

Yönetim görevini üstlenen yöneticiler, çalışanın sahip olduēu enerjiyi ve aktiviteyi harekete geçirerek kurumun amaçlarının başarılı bir şekilde gerçekleştirilmesini ve çalışanın işinde etkili ve başarılı olmasını saēlaması gereklidir. Motivasyonda saēlamada amaç, insanı kazanmaktır. İnsanları kazanabilmek için insanların beklentileri, amaçları, arzuları ve ihtiyaçlarının bilinmesi gereklidir.

Bir yönetici görevinde başarılı olmak istiyorsa, zamanını ve enerjisini bölümündeki işler için planlamalıdır. Mevcut işgücü kaynaklarını, materyal ve araçları organize etmek, aşların çalışma ve çabalarını koordine etmek, onları eēitmek ve motive etmek ve böylece onların daha verimli bir şekilde çalışmalarını saēlamak yöneticinin görevleri arasındadır (Grsel, 1997).

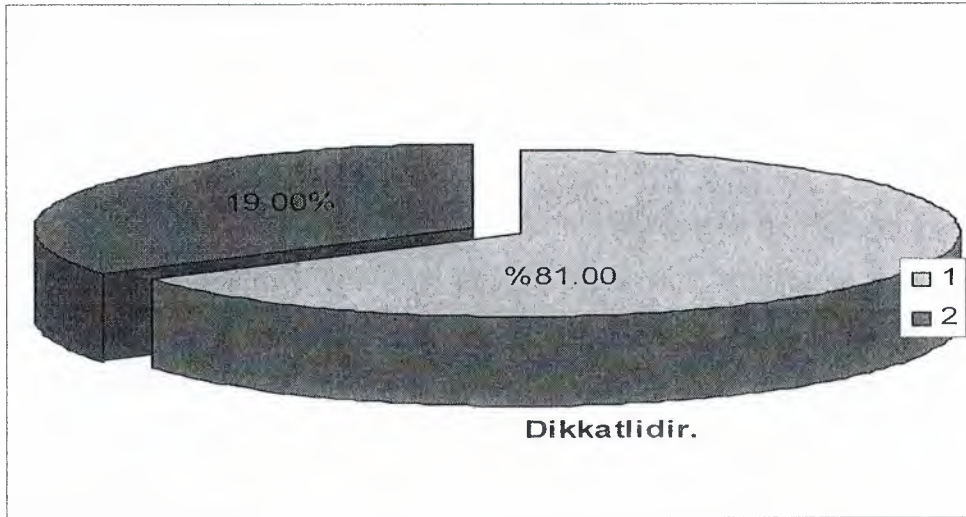
Örgütün ve bireylerin ihtiyaçlarının görev sonunda tatmin olarak sonuçlanacak bir iş ortamı oluşturarak bireyin harekete geçmesi için etkilenmesi ve isteklendirilmesi sürecidir.

Bireyleri, onların özel bir tavırla hareket etmelerine, davranmalarına teşvik eden, kendilerinden ve çevrelerinden kaynaklanan çeşitli güdü ve güdüler vardır.

Değişim ve gelişim bilinci içinde insanı merkeze alan eğitim yöneticilerinin başta öğretmenler olmak üzere tüm çalışanlara eğitim öğretimi sevdirmek, isteklilik içinde okulda çalışmalarını sağlama, okul kurumunu benimsetme ve onunla bütünleştirme şartlarını hazırlamaya çalışmaları beklenmektedir (Can, 2002).

Eğitim yöneticisinden beklenen davranışlardan birisi de okulda çalışan insanları okulda bulunmaktan mutlu olan bireyler haline getirmeye çalışmalarıdır (Aslan ve Yıldırım, 2004).

Grafik 40
Madde 32
Dikkatlidir



Araştırmada öğrenci ve öğretim elemanları, eğitim yöneticileri "dikkatlidir", maddesini %81.0 oranında olumlu yanıtlamışlardır. İş yerinde dikkat, başarı için olmazsa olmazdır. Eğitim yöneticilerin dikkatli olduğu

yönünde görüş çıkması kendini işine yoğunlaştırdığını ve öğrencilerle öğretim elemanlarında bu düşüncenin geliştiği görülmektedir.

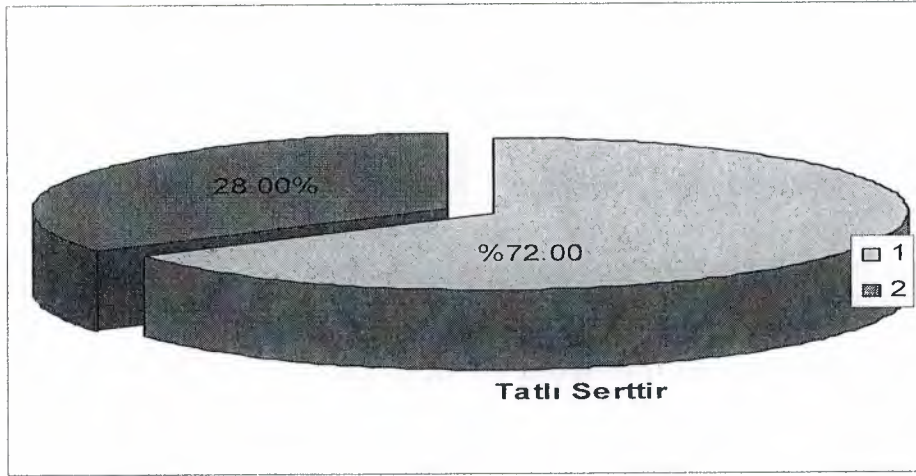
Dikkat: Bilincin belirli bir noktada toplanması durumuna denmektedir. İnsanlar sürekli olarak duyu organları vasıtası ile sayısız uyarıcıyla karşı karşıya kalmaktadır. Ancak insanlar bu uyarıcılardan sadece birkaçını algılamaktadır. Dikkat insanların algısı ve dolayısıyla öğrenmesi üzerinde fazla etkili olan duyu hafızayı etkileyen bir süreçtir.

Diğer bir deyişle açıklanacak olursa dikkat, duyu mekanizmalar vasıtasıyla alınan uyarılardan herhangi birinin, diğerlerinden belli amaçlara göre seçilip ayrılması işlemidir. Duyusal alana giren tüm uyarılar, aynı kolaylıkla dikkat alanına girmez. Bir uyarının seçici dikkatle algılanması için organizmanın amaçları açısından uygun ve anlamlı olma düzeyine bağlıdır (Aydın, 1999). Bunun için dış dünyadan ve çevreden gelen bilgiler arasında seçim yapmaya yardımcı olan dikkat süreci, tümünü değil sadece bu uyarıcıların algılanmasına neden olur.

Dikkat, bireyin duyu organları aracılığı ile ulaşabildiği ve bu yolla farkında olduğu fenomenal çevresinde meydana gelen uyarıcıya veya uyarıcılara zihinsel alıcılarını yönlendirmesi durumu olarak tanımlanır (Eyesenck ve Keane, 2000).

(Soysal, Yalçın ve Can, 2008) dikkati, yaşam alanı içerisinde kişilerin yaptığı her türlü davranış doğrudan dikkat ile ilgili olarak açıklamaktadır. İnsanların yaşamlarını başarılı şekilde devam ettirebilmeleri dikkat derecesi ile alakalıdır. Dikkat çok boyutlu bir kavram olup bilinçlilik, algı, karar verme, düşünme, öğrenme, bellek ve dil ile yakından ilişkilidir. Genellikle başka şeyleri dışta bırakıp bir şey üzerine seçici şekilde odaklanılma sürecidir.

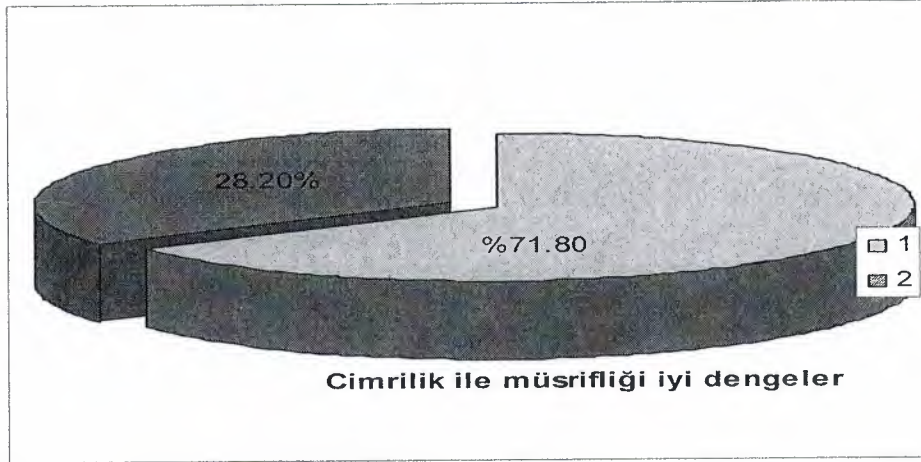
Grafik 41
Madde 33
Tatlı Serttir.



Araştırmada öğrenci ve öğretim elemanları, eğitim yöneticileri “tatlı serttir” maddesine %72.0 oranında olumlu görüş vererek yanıtlamışlardır.

İş ortamında çalışanlarla yönetici arasında bir hiyerarşi olması gerekir fakat bu hiyerarşi çalışanlarla diyalogu kesmeyecek biçimde düzenlenmeli ve sınırlılıklar belirlenmelidir. Tatlı sert liderlikte; yetki liderde olmasına rağmen gerektiğinde yukardan aşağıya devredilebilir. Tatlı sert liderlikte genellikle başvuru olan güdüleme araçları gözdağı ve ceza olmasına rağmen çoğu kez ödül de kullanılır. Denetim lider tarafından yapılır (Deliveli, 2010).

Grafik 42
Madde 34
Cimrilik İle Müsrifliği İyi Dengeler



Araştırmada öğrenci ve öğretim elemanları, eğitim yöneticilerinin “cimrilik ile müsrifliği iyi dengeler”, maddesine %71.80 oranında olumlu görüş vermişlerdir. Çıkan sonuç üzerinden değerlendirme yapıldığı zaman eğitim yöneticilerinin finansman konusunda iyi bir denge sağladığı ve harcamaları dengeli yaptığı şeklinde görüldüğü sonucuna ulaşıldığı söylenebilir.

Cimri insan, halk dilinde kalp fakiri olarak kabul edilir. Kalbi tok olsada gözü her zaman açıtır. Cimri insan aç gözlüdür, hırslıdır, durmadan para kazanıp, mal biriktirmeyi sever. Elindekilerle yetinmez hep daha fazlasını ister, gözü daima kendisinden yukarda ulaşamayacak yerededir. Paradan ve maldan başka, kalbi bütün sevgilere kapalıdır.

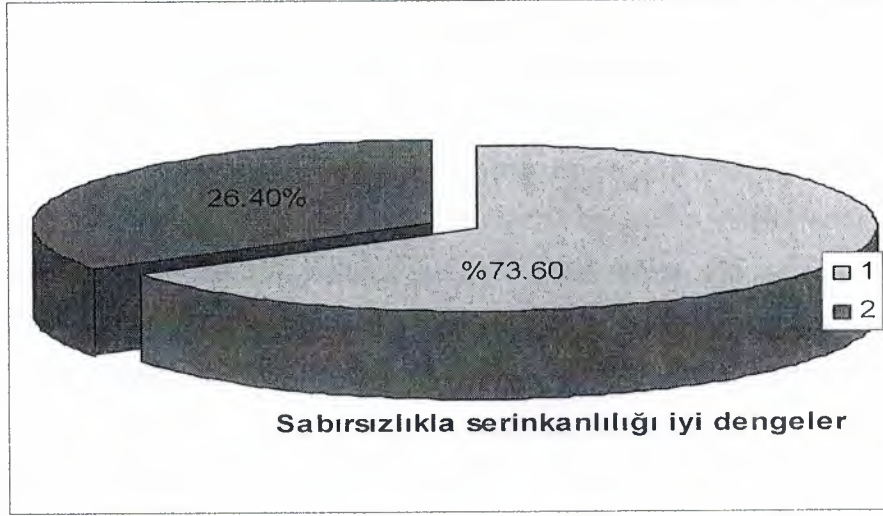
Müsrif olmak: Gereğinden daha fazla harcayan israf eden, tutumsuz kişi olarak kabul edilmektedir (Özün, 1978). Cimri ile zıt anlam taşımaktadır.

Tutumluluk, kurumu amaçlarına uygun olarak yaşatmak, kurumdaki insan ve madde kaynaklarını en verimli biçimde kullanarak savurganlık yapmadan işlerin yürütülmesidir (Bursalıoğlu, 1987).

Örgütlerin yapısı ve hizmet alanları büyüyüp 'genişledikçe ve çalıştırdıkları görevlilerin sayısı arttıkça, etkin bir denetime olan ihtiyaç da

artmaktadır. Özellikle savurganlığın önlenmesi, gelişigüzel harcamaların azalması, yolsuzlukların ortadan kaldırılabilmesi ve hizmetlerde verimin artırılabilmesi açısından denetimin önemli görevleri bulunmaktadır (Saran, 1997).

Grafik 43
Madde 35
Sabırsızlıkla Serinkanlılığı İyi Dengeler



Araştırmada öğrenci ve öğretim elemanları, eğitim yöneticilerinin “sabırsızlıkla serinkanlılığı iyi dengeler”, maddesine %73.60 oranında olumlu yanıt vermişlerdir. Eğitim yöneticilerinin iki grup altında ele alınan kişilik tiplerinde dengeyi sağladığı görüşlerinin çıkması olumludur.

Sabırsızlık: Aceleci olan, işini bir an önce bitirmeyi isteyen, beklemeyi bilmeyen kişiler için kullanılan bir terimdir. Yaşamında rahat olan fazla stres yüklenmeyen halk tabiri ile geniş yürekli olmayı anlatır.

Çalışmalarında kişilikleri A ve B tipi olarak sıralayan Friedman ve Rosenman bu kişiliklerin özelliklerini sıralarken sabırsız kişilik yapısını A tipi kişilik içerisinde göstermiştir. A tipi kişilik özelliği taşıyan kişiler, Yükselme, başarı hırısı, başkalarıyla yarışmak, heyecanlılık, duygusallık, acelecilik, zamana karşı yarışmak, saldırganlık, işleri hemen bitirme eğilimi, işlere aşırı

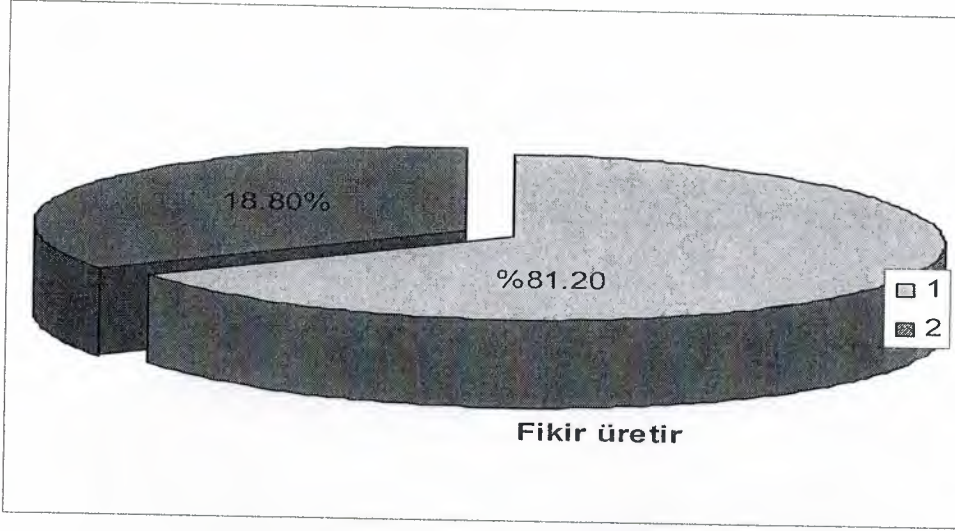
bağlılık, hareket ve konuşmanın hızlı olması, çabuk öfkelenmek, sabırsızlık, insan ilişkilerinde zayıflık gibi birçok özellikleri gösterirler (Arıkan ve Aktaş, 1988).

(Özdevecioğlu, 2002) kişiliği; bireylerin doğuştan getirdiği özellikler ile daha sonra toplum içinde yaşamının kazandırdığı özelliklerin toplamı olarak tanımlamaktadır.

(Eysenck ve Wilson, 2000) bilimsel olarak belirli özelliklere sahip insanları benzer kişilik teorileri içinde incelemeye çalışarak bu ayırımın sadece teorik olduğunu belirtmişlerdir. Kişinin hangi kişilik kalıplarında olduğunu gerçekte belirlemenin zamanla değişim göstereceğinden güç olduğunu söylemişlerdir. Eysenck'in kişisel farklılık alanlarını sınıflayarak ayırmıştır. Bunlardan bir tanesi ataklık altında toplanan özelliklerdir. Atak kişilerin özellikleri, hemen eyleme geçme, acele hatta sıklıkla yersiz karar verme eğilimleri vardır ve genellikle tasasızdırlar, değişken yapıdadırlar ve ne yapacakları belli olmaz. Atak olmayan kişiler ise karar almadan önce sorunları dikkatle ele alırlar, sistemli, düzenli, tedbirlidirler ve yaşamlarını önceden planlarlar.

Her ayrıntıyı düşünme yeteneği güçlü olan kişiler, düşüncelerle, soyutlamalarla, felsefi sorularla, tartışmalarla, varsayımlarla ve bilginin kendisi uğruna bilgi ile uğraşma eğilimindedirler. Ayrıntılı düşünme yeteneği zayıf olanlar ise, birşey üzerinde düşünmektense onu yapmakla ilgilendirler.

Grafik 44
Madde 36
Fikir Üretir



Araştırmada öğrenci ve öğretim elemanları, eğitim yöneticilerinin “fikir üretir”, maddesine %81.20 oranında olumlu yanıt vermişlerdir.

Yaratıcılık, yeni fikirler yaratma yeteneğidir yenilik getiren zihinsel bir faaliyettir. “Yeni, uygun, faydalı, doğru ve değerli fikirleri belirli bir sonuca ulaştıran belirli işlemler yapılmadan, keşfe dayanan davranışlar yoluyla yaratılmasıyla sonuçlanan zihinsel bir süreçtir. Fikir üretme en önemli unsurdur (Yıldırım, 2007).

(Büyükkaragöz ve Kesici, 1998)'ye göre demokrasinin uygulandığı bir okul yönetiminde , öğrenci okul yönetimini karşısında değil; yanında kabul edebilecek durumda olmalıdır. Demokratik değerler için; fikir çatışmalarının demokratik yollarla çözülmesi, değişen bir toplumda barışçı bir değişimin sağlanması, fikir çatışmasının hoşgörü perspektifinde oluşturulması, öğretimin demokratikleştirilmesi gelmektedir.

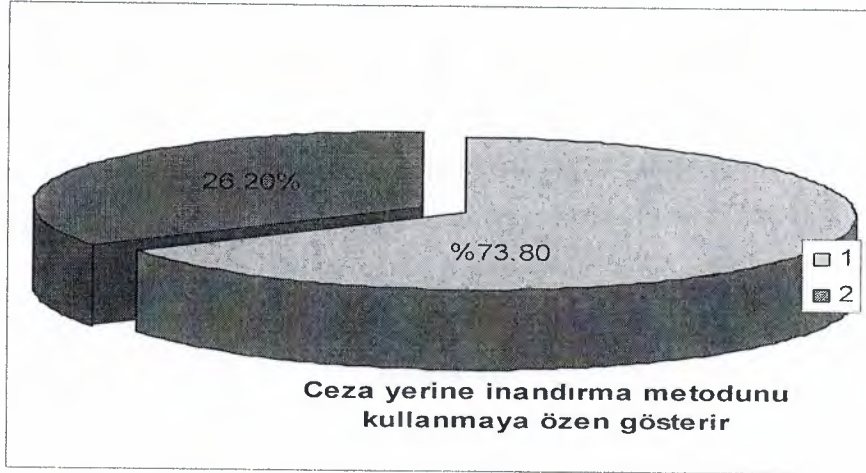
Okulda İşbirliğine dayanan öğrenme ortamının oluşturulması, öğrencinin fikirlerine değer verilmesi, haklarına ve görüşlerine saygı duyulması,

deneyimlerini ve yeni fikirler üretmeye teşvik edilmesi gereklidir. Düşünceleri yanlış olsa bile fikirlerini söyleme fırsatı verilmelidir (Üste, 2007).

Grafik 45

Madde 37

Ceza Yerine İnandırma Metodunu Kullanmaya Özen Gösterir



Araştırmada öğrenci ve öğretim elemanları eğitim yöneticilerinin “ceza yerine inandırma metodunu kullanmaya özen gösterir”, maddesine %73.60 oranında olumlu yanıt verilmiştir.

Başar’a göre (1993), okulda varlığını ve gücünü hissettirmek isteyen öğretim liderleri kendi yetkisinde olan ödül ve ceza sistemini gerektiği zaman etkin olarak uygulayabilmelidirler. Görevini aksatan personel ceza alacağını; fazla çaba harcayan ve başarılı olanlar da ödüllendirileceğini bilmelidir. Ödüllendirilen başarılar başarının pekiştirilmesi yanında çalışanların motivasyonunu artırmada ve moral yüksekliği açısından da önemlidir. Bir okulda öğretmenler tarafından bireysel ya da grup halinde gerçekleştirilen başarıların tanınması, bilinmesi, kutlanması ve ödüllendirilmesi onların okulla bütünleşmelerini sağlayacaktır (Şişman, 2004).

Örgütlerde sürekli olarak bir değişim yaşanmaktadır. Bu değişime uyum sağlayabilmek önemlidir. Eğitim yöneticilerine bu konuda önemli görevler

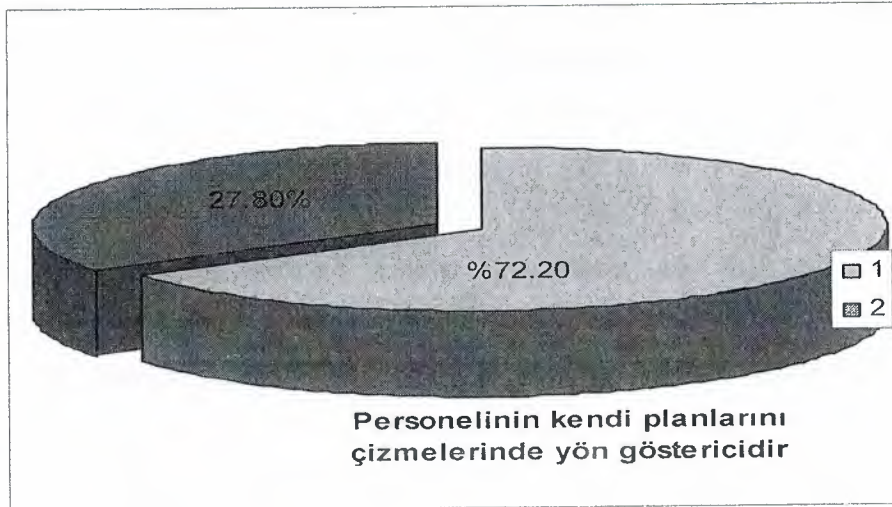
düşmektedir. Değişime direncin ortadan kaldırılmasında dikkat edilmesi gereken hususlar vardır (Özmen ve Sönmez, 2007) bunlardan iki tanesi; Baskı ve zor kullanmadır. Başka yöntemlerin uygulanmasında yetersiz kalınması durumunda başvurulan bu yöntemde direnç, tehdit, şantaj, ceza vb. yöntemlerle kırılmaya çalışılır. Ancak bu yöntem, direnci geçici bir süre ortadan kaldırırsa da, en küçük bir fırsatta daha kötü sonuçlara neden olabilecek eylemlerin gerçekleşmesine yol açabilme durumu vardır (Boehringer, 2004).

Bunun yerine çalışanlar arasından gönüllü arama, değişim çalışmalarına, değişimi kabul eden ve değişim uygulamalarında görev almaya gönüllü olan kişilerle başlanması, özendirici rol oynayarak diğer çalışanların tutumlarında olumlu değişikliklerin oluşmasına yol açabilmektedir (Tearle, 2004).

Grafik 46

Madde 38

Personelinin Kendi Planlarını Çizmelerinde Yön Göstericidir.



Araştırmada öğrenci ve öğretim elemanları, eğitim yöneticilerinin “personelinin kendi planlarını çizmelerinde yön göstericidir”, maddesine %72.20 oranında olumlu yanıt vermişlerdir.

Nartgün'e (2000) göre planlama, kurumların önceden belirlenmiş amaçlarını gerçekleştirmek için yapılması gereken işlerin belirlenmesi ve izlenecek yolların seçilmesi ve bu özelliği ile geleceğe bakma ve olası seçenekleri saptama sürecidir.

Planlama en genel anlamı ile ileride yapılacak işleri önceden belirlemek geleceğe yön vermektir. Temel amaç, işletmeyi değişikliğe hazırlamak ve beklenmeyen olaylar karşısında nasıl davranılacağını önceden görmektir. Artan rekabet ortamında değişimin sürekli olduğu kabul edilmektedir.

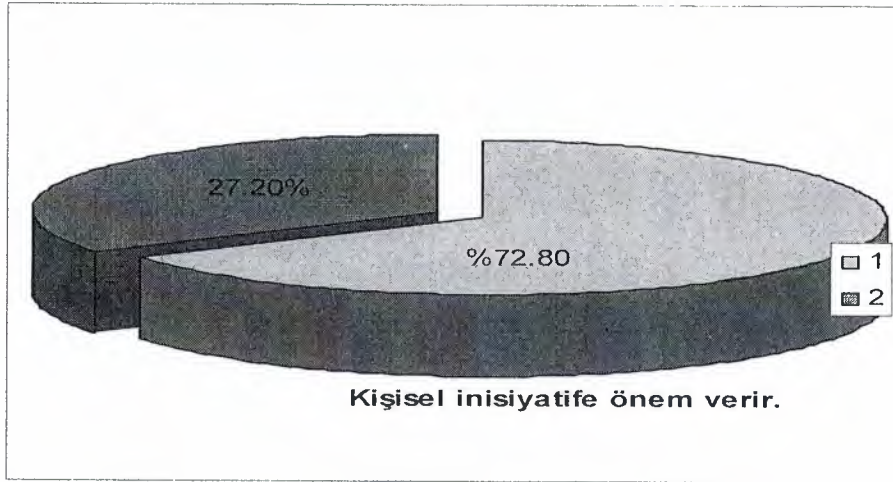
Planlama entellektüel bir faaliyettir. Planlama şimdiki durum ile gelecek arasında bir köprü görevi görür. Yapılacak işlerin işletmenin amaçları ve geleceğe dair tahminler çerçevesi içinde önceden belirlenmesi durumudur. Planlama ile karar verme arasında yakın ilişki vardır. Karar verme, hareket etme yolları arasında var olan çeşitlilikte bir seçim olanağı mevcut bulunduğunda önem kazanır.

Kontrol büyük ölçüde planlamaya bağlıdır. Modern anlamı ile kontrolün amacı olayların planlara uyup uymadığını belirlemektir bu nedenle, plan yapılmadann kontrol de sağlanamayacaktır. Planlama yapmak çoğunlukla yüksek düzeydeki işletme yöneticilerinin görevi gibi görülmektedir.

Planlama, sahip olunan sınırlı kaynakların en rasyonel biçimde kullanımını sağlamaya yönelik bir süreçtir (Çalık, 2003). Bu sürecin temelinde, amaçlı, bilinçli ve sistemli eylemler yatmaktadır. Ayrıca toplumsal değişimi denetlemeye yönelik bir çaba olup bu çabada, topluma ilişkin istenmeyen sonuçların gerçekleşmesinin engellenmesi istenilirken; arzu edilen sonuçlara ulaşma desteklenmektedir (Hesapçıoğlu, 2001).

Kısaca planlama, ileri görüşlü olma, risk alma ve karar verme yetkinliklerini gerektirir. İletişim becerilerini kullanma ve takım çalışması yapma sayesinde de planlama kolaylaşır. Planlama yapılması ile eğitim sürecinde sürprizlerle karşılaşma olanağı azalır ve ani kararlar gerektiren sıkıntılı durumlar yaşanmaz (Ada ve Baysal, 2010).

Grafik 47
Madde 39
Kişisel İnisiyatife Önem Verir.



Araştırmada öğrenci ve öğretim elemanları, eğitim yöneticilerinin “kişisel inisiyatife önem verir”, maddesine %72.80 oranında olumlu yanıt vermişlerdir.

İnisiyatif, karar alma aşamalarında kendi kararlarını alabilme becerisi ve gücüdür. Örgütteki bireylerin sahip olduğu sorumluluk, özgürlük ve bağımsızlık derecesi olarak da tanımlanabilir. Her örgüt yeniliklere açık olmalıdır, yeniliklerin başarı ile uygulanması için yaratıcı ve yenilikçi kişilere ihtiyaç vardır. Ayrıca dinamik liderlikte inisiyatif alma ve örgütlenme yeteneğinin bulunması gereklidir (Duran ve Saraçoğlu, 2009).

(Koçel, 2001) liderlik davranışlarının tanımlanmasında bağımsız değişkenleri sayarken “kişiyi dikkate alma” ve “İnisiyatif” olarak açıklamaktadır. Kişiyi dikkate alma, liderin kişilerle yakın ilişkiler geliştirmesi, inisiyatif ise işin yapılmasında alınan sorumluluğu göstermektedir.

(Hamner & Organ, 1980, alıntıl原因; Koçel, 1984) inisiyatif kavramını açıklarken, liderin gerçekleştirilmek istenen amaca bağlı olarak işin zamanında tamamlanması için, amaç belirleme, grup üyelerini organize etme, haberleşme sistemini belirleme, iş ile ilgili süreleri belirleme ve bu doğrultuda talimatlar verme yönündeki davranışlar olarak ifade etmektedir.

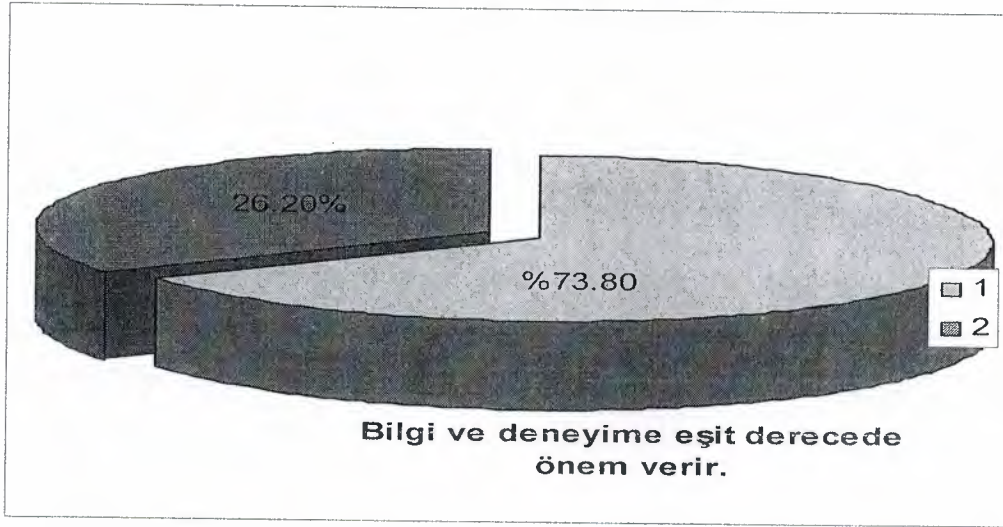
Bunu yapabilmek için kendine güven duyma ve sorumluluk alabilme yeteneklerinin olması gerekir (Deliveli, 2010).

(Türkmen, 1999) de inisiyatifi insanların davranışlarını etkileme ve onlara yön verme yeteneği olarak açıklamaktadır.

Grafik 48

Madde 41

Bilgi ve Deneyime Eşit Derecede Önem Verir.



Araştırmada öğrenci ve öğretim elemanları, eğitim yöneticilerinin “bilgi ve deneyime eşit derecede önem verir”, maddesine %73.80 oranında olumlu yanıt vermişlerdir. Bilgi, karar verme aşaması ile başlayarak, planlama, denetleme olmak üzere tüm yönetim süreçlerinin temelini oluşturur. Örgütün amaçlarını gerçekleştirebilmesi için yönetimin sürekli kararlar alması ve sonuç alıcı girişimlerde bulunabilmesi gerekir. Alınan kararların isabetli olabilmesi için, karar alınırken kullanılan girdiler olan bilgilerin nitelikli olması gereklidir. Üretilen bilgiler, aynı zamanda başka birim ve başka kararlar için de veri niteliği taşır. Kısaca bilgiye, sorun çözme aşamalarında, karar verme, planlama, araştırma, gelişmelerin farkında olma ve büyük insan topluluklarıyla iletişimde bulunma gibi nedenlerle gereksinim duyulur (Çınar, 2004).

Bilgi, bireylerin eylemlerini oluşturmasında veya bir örgüt ya da bireyi daha etkin ve farklı bir eylem için yeterli hale getiren unsur olarak tanımlamak mümkündür (Celep ve Çetin, 2003). Enformasyon bütünü olan bilgi, kendini, düşünceler, öngörüler, sezgi ve fikirler, tecrübelerden çıkarılan ders, yaşanan deneyimler şeklinde göstererek, insanın çevresinde olup bitenleri tam ve doğru algılamasını sağlar (Barutçugil, 2002; Stewart, 1997) bilgiyi, diğerleri karşısında “şirkete üstünlük kazandıran” anlamını yüklerken, (Davenport ve Prusak, 2001) ise bilgiyi, belli bir düzen içinde elde edilen deneyim, değer ve amaca yönelik enformasyonun uzmanlık görüşü katılarak yeni deneyim ve enformasyonun bir araya getirilip değerlendirilmesi için bir çerçeve oluşturan esnek bir bileşim olarak ele almıştır. Deneyim ve uzmanlık alanındaki verilerin birleştirilmesinin de sağlıklı bilgiye ulaşmada önemli olduğu vurgulanmıştır.

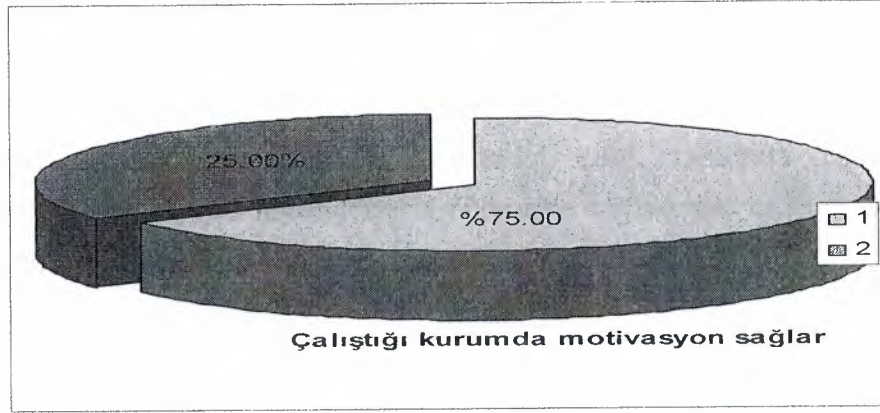
Birey öğrenirken geçmişten gelen deneyim ve bilgilerini, karşılıklı konuşma ve yansıtmaya yöntemi ile paylaşarak yeni bilgilerin oluşturulmasını sağlar (Akar ve Yıldırım, 2004). Bilgi edinme olayı bir sonuç değil, yeni bilginin oluşturulması için bir kaynak olmaktadır (Akınoğlu, 2004).

Bilgi paylaşımının devam etmesi ve iletişimde yaşanan gelişmeler, bilginin doğasında var olan değişim emilimini ve yönünü etkilemekte, örgüt ve işverenler için sürekli öğrenmeyi vazgeçilmez bir mecburiyet haline getirmektedir. Bilgi paylaşımı sayesinde, bireylerin tek tek sahip oldukları bilgilerin toplamından daha büyük bir sonuca ulaşılmasını sağlamaktadır. Böyle bir sonucun elde edilmesi de, kurumsal bilgi paylaşım kültürünün örgüte hakim olması anlamına gelmektedir (Türk ve Aydoğan, 2008).

Grafik 49

Madde 42

Çalıştığı Kurumda Motivasyon Sağlar



Araştırmada öğrenci ve öğretim elemanları, eğitim yöneticilerinin “çalıştığı kurumda motivasyon sağlar”, maddesine %75.0 oranında olumlu yanıt vermişlerdir.

Öğrenci ve öğretim elemanları görüşlerince eğitim yöneticilerinin kişileri motive ettiği ve kurumda hareketlilik sağladığı yönündedir. Motivasyon: Biliş ve davranış boyutunda kişileri harekete geçiren ve öğrenmeyi sağlayan ve kolaylaştıran itici bir güçtür. Harekete geçiren itici güç içerisinde istek, dürtü ve güdü bulunur.

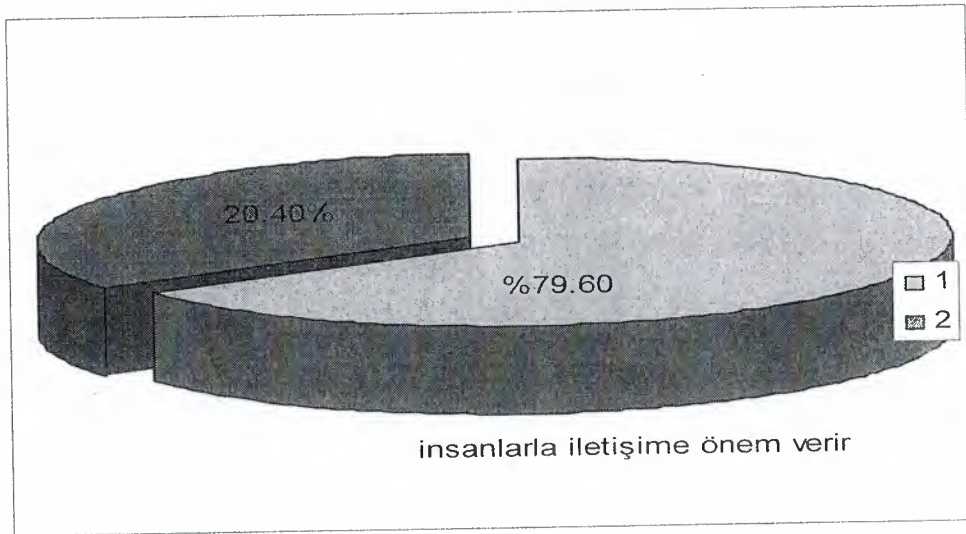
İnsan davranışlarının temelinde ihtiyaçlar bulunur. Bu ihtiyaçlar insanı harekete geçirerek itici gücü oluşturur bu itici güce de motivasyon denir. Daha farklı bir açıklamayla motivasyon insanları belli faaliyetleri yapmaya yöneften, olumlu enerji veren, insanların içinde meydana gelen fizyolojik duyuşsal ve bilişsel boyutları olan bir güdülenme durumudur.

Motivasyon kavramının özünü oluşturan güdü, bireyi bir harekette bulunması için bir hareket yolundan diğerini tercih etmeye itecek şekilde kişiyi etkileyen sürücü kuvvet ve faktörler olarak tanımlanmaktadır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001).

Çalışanların motivasyonunu arttırmanın en önemli araçlarından biri eğitim ve geliştirmedir. Çalışanlar arasında çeşitli problemleri çözümleyerek, işbirliği ruhunu oluşturmak, yaklaşma, işbirliği sağlamak ve sevgi meydana getirilerek işyeri bağlılığı artırılır (Mercin, 2005).

(Şişman, 2004) öğrencileri öğrenmeye motive etmek amacıyla okul yöneticisinin başarılı olan öğrencilerin okul ve sınıf ortamında özellikle öğrenciler ve öğretmenler tarafından tanınmasını sağlayarak başarılı olan öğrencilerin diğerleri için rol modeli olabileceğini belirtmektedir.

Grafik 50
Madde 43
İnsanlarla İletişime Önem Verir



Araştırmada öğrenci ve öğretim elemanları, eğitim yöneticileri "insanlarla iletişime önem verir", maddesine %79.60 oranında olumlu yanıt vermişlerdir.

Öğrenmenin, iletişimin gerçekleşmesi sonucunda mesajı alanın davranışında bir değişikliğin gerçekleşmesi olduğunu belirten (Çilenti, 1988) öğrenmenin iletişimden ayrı düşünülemeyeceğini, iyi bir öğrenmenin, iyi bir iletişim sonunda ürün olarak ortaya çıktığını öne sürmektedir. Bu bakımdan

yöneticinin başarısı ile astlarla kurduğu iletişimin niteliği arasında doğru bir orantı kurmak yanlış olmaz.

İletişim, kişiler arasında duygu, düşünce, niyet ve bilgilerin paylaşılması süreci olarak tanımlanan iletişim, karşılıklı olarak çift yönlü işleyen, anlam üzerine oturtulmuş bir süreçtir (Şişman ve Taşdemir, 2008).

İletişim insanların birbirine mesaj gönderme, birbirine yanıt verme çabalarını içeren karşılıklı bir etkileşim sürecidir. Eğitim kuruluşlarında iletişimi sağlamak için genellikle yazı veya söz kullanılır (Bayrak, 2009).

Yönetimde iletişim, kurum içi bölümleri ve çalışanları birbirine bağlayan, anlaşma ve uzlaşmalarını sağlayan temel alt sistemlerden biridir. Böylece birimlerde görev yapan kişiler iletişim sayesinde sorumluluk bilinci içinde yönetime sahip çıkarak yönetimin amacını gerçekleştirmek için fiziksel ve düşünsel gücünü inanarak harcayan kişiler olurlar (Keskinkılıç, 2007).

İletişim örgütler için vazgeçilmez olan bir bağdır. Bireyler örgütler içinde birbiriyle iletişim sayesinde ilişki kurabilir ve işbirliği içinde çalışabilirler. Aynı zamanda yönetsel çalışmalarda iletişim önemli bir yere sahip olup, amaçlara yönelik bir şekilde çalışmalarda etkin bir rol oynar (Demir, 2003).

Yönetsel olarak iletişim sağlanması, yöneticinin gönderdiği anlam ile astını etkilemesi, astın da üstüne karşılık vermesini içeren bir etkileşim sürecidir (Başaran, 2000).

Okul yöneticisi, kurduğu iletişim sayesinde insanları anlamlı bir değişime yönelik olarak etkin bir biçimde güdüleyebilir ve astlarını, değişimin yararlı olduğuna ve gerekliliğine inandırabildiği ölçüde başarılı olur. Bunu yapabilmek için etkili iletişime ihtiyaç vardır. Okul yöneticileri liderlik özellikleri içerisinde etkileyici ve inandırıcı iletişim yeteneğine sahip olmalı ve bu özelliğini sürekli geliştirmeye çalışmalıdır (Keskinkılıç, 2007).

Okullarda başlı başına bir iletişim etkinliği olan eğitimin sağlıklı bir şekilde gerçekleşmesi, özellikle öğretim elemanları ile öğrenciler, diğer tarafta yöneticiler ve diğer çalışanlar arasındaki iletişimin sağlıklı gerçekleşmesi sayesinde olur (Bolat, 1996).

İletişim insan ilişkilerini düzenleyen çok önemli bir süreçtir. Cüceloğlu, iletişimi, kişiler arasında geçen düşünce ve duygu alışverişini anlatmaya yarayan bir terim olarak açıklamaktadır. İletişimde başarılı olabilmek için genellikle kendisine güvenen, saygılı, işbirliği ve paylaşmaya istekli, kendisinin ve başkalarının sorunlarına yönelik çözüm arayıcı kişiler olmanın gerekli olduğunu vurgulamaktadır. Başarılı iletişimin önemli koşulu kişiler arasında amaç birliğinin sağlanmasıdır. Yaşamımızla iç içe olan, her an ve her yerde birlikte olduğumuz iletişim sayesinde insan, toplumsal bir varlık olarak kendini gerçekleştirmekte, başka bir açıklama ile biyolojik bir varlık olarak kendi dışına çıkarak, toplumun bir üyesi olmaktadır.

İnsan kendi deneyimlerinden kazandıkları ve yaşantılarından olduğu kadar iletişim aracılığıyla başkalarının deneyim ve yaşantılarından da yararlanarak bunun sonucunda genelleme ve çıkarsama yoluna giderek yeni bilgilere ulaşır (Gürgen, 1997).

İletişim ele alındığında dört basamaklı bir süreç olarak kabul edilmelidir. Birinci basamak, bir mesajı göndericinin alıcı tarafından anlaşılması, beklenen bir formda kodlaması ve bunu göndericiye iletmesidir. Gönderilen mesaj, alıcı tarafından kodu çözülerek alınır ve daha sonra bu mesaja verilecek karşılık yine alıcı tarafından kodlanır. Bu karşılık genellikle sözsüz olup, mesajın anlaşılıp anlaşılmadığını belirtir. Alıcı kodladığı karşılığı mesajı gönderene iletir; gönderici bu karşılığı; yeni bir bilginin verilmesi, ilk mesajın açıklanması veya tekrarlanması şeklinde alabilir.

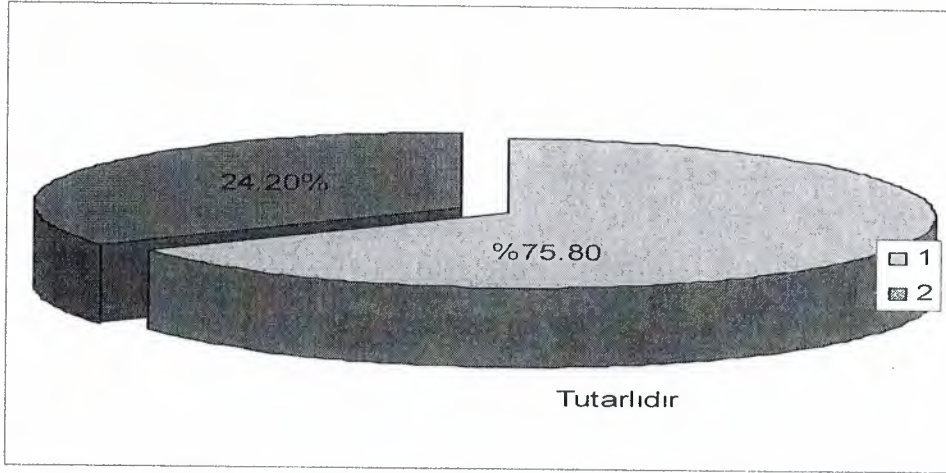
Yönetişel iletişim kavramı açıklanırken, yöneticiler zamanlarının büyük bir kısmının iletişimin değişik şekillerini kullanarak geçirdikleri ve yoğun bir iletişim süreci içerisinde olduklarını ileri sürmektedir. Yöneticiler, bütün iletişim yöntemleri sayesinde hem içeriden hem de dışarıdan örgütün ihtiyacı

olan önemli bilgileri toplayıp uygun bilgileri çapraz ve aşağı doğru iletişim yöntemi kullanarak tüm örgüt çalışanlarına aktarırlar. Eğer bilgiyi toplayan kişi orta kademe yönetici ise, bu durumda uygun bilgileri yukarı doğru iletişim yöntemi kullanılarak ile üst düzey yöneticilerine de ulaştır (Ada ve Baysal, 2010).

Grafik 51

Madde 45

Tutarlıdır



Araştırmada öğrenci ve öğretim elemanları, eğitim yöneticileri "tutarlıdır", maddesine %75.80 oranında olumlu yanıt vermişlerdir.

(Peker ve Aytürk, 2002) yöneticilerin, yöneticilik görevlerini yerine getirirken aynı zamanda kendini sürekli geliştirerek yenilemesi, ekibine ve çevresine, topluma önem ve değer vermesi, liyakat, adalet hakkaniyet, eşitlik, tarafsızlık, tutarlılık ilkeleri içinde hareket etmesi gerektiğini bunun yanında; isabetli kararlar vermesi, hata yapmamaya çalışması ve hatalarını tekrarlamaması; insana insan ilişkilerine ve bunun yanında sosyal ilişkilere önem vermesi ve örgütünü iyi temsil ederek öncülük ve rehberlik etmesi gerektiği konusu da yaygın kabul gören bir görüşler olduğunu açıklamışlardır (Pelit ve Güçer, 2007).

Güçlüol (1985)'a göre, insanın merkezde olduğu ve hizmet üretilen, insan ve hizmetin ağırlıklı olduğu eğitim örgütlerinin yönetiminde doğru, uygun ve tutarlı kararlara varabilmesi, yöneticinin yönetimle ilgili bilgi ve becerileri kadar, inançlar hakkındaki görüş ve beklentileri ile sahip olduğu iyi, doğru ve güzel anlayışı ile de yakından ilgilidir.

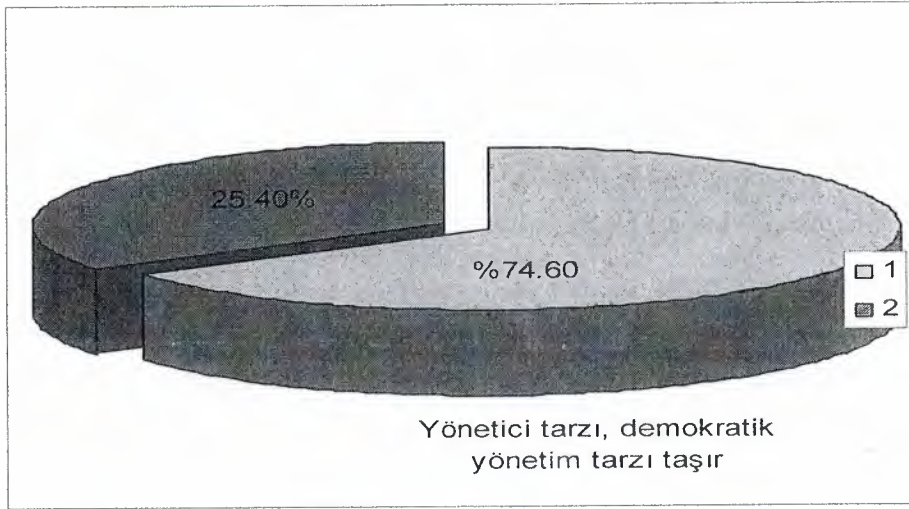
Vizyon sahibi liderlerin tutarlı olması ve çevresinde alternatif açıklamalar arayan kişi olması beklenmektedir (Bulut ve Uygun, 2010).

(Özmen ve Güngör, 2008) eğitim yöneticilerinin çalışmalarını yürütürken, görev başında, tutarlı ve ilkeli bir yol izlemeleri gerektiğini ve kararsızlıktan kaçınmalıdırlar diye açıklamaktadır.

Grafik 52

Madde 46

Yönetici Tarzı Demokratik Yönetim Tarzı Taşır.



Araştırmada öğrenci ve öğretim elemanları, eğitim yöneticilerinin "yönetici tarzı demokratik yönetim tarzı taşır", maddesine %74.60 oranında olumlu yanıt vermişlerdir.

(Schmidt, 2002) demokrasiyi Yunan kökeninden gelen özel bir ifade olduğunu Yunanca'da halk, halk kitlesi veya tam yurttaşlık anlamında bir

kelime olan "demos" ile egemen olmak veya iktidar kullanmak gibi anlamlara gelen "kratein" sözcüklerinin birleşiminden meydana geldiği şeklinde yorumlayarak daha geniş bir ifade ile şöyle sürdürmüştür.

Demokratik yönetim biçimi şu özelliklerle karakterize edilerek tanımlanabilir. Demokrasi, genel anlamda özgür, eşit seçim hakkı, partiler arası rekabet edebilme, tüm yurttaşlar için sağlıklı bilgi edinme fırsatı, özgür düşünce, muhalefet edebilme ve koalisyon hakkı, oy kullanma hakkı sayesinde yöneticilerin düzenli olarak seçimle gelme, seçimle gitme imkanına sahip olduğu bir yönetim biçimidir (Demir, 2010).

Eğitim yönetiminin en önemli özelliklerine bakıldığı zaman, yetki ve sorumlulukların paylaşıldığı, kararların ekiple birlikte alındığı, izleyicilerin değil, işbirliği yapan arkadaşların söz konusu olduğu demokratik liderliği gerektirmiş olmasıdır. Bununla birlikte bazı durumlarda yaşanan sıkıntılar göz önünde bulundurularak, yönetici demokratik liderliği pekçok engeli aşarak geliştirmek zorundadır (Kaya, 1996).

Demokratik lider yetiştirebilmenin önemi eğitim yönetimi konusunda kişinin alacağı eğitime bağlıdır. Yapılan araştırmalar artık liderin etkililiğinin artması için, astlarını örgüt kararlarına katması, insan ilişkileri konusunda yeterli eğitim almasının gerekli olduğunu ortaya koymaktadır (Çelik, 1994).

Demokratik lideri (Çelik, 1999), öğretimsel lider olarak örgütte vizyon geliştiren kişi olduğunu açıklamıştır. Vizyon, kurumsal amaçlara açıklık getirmekle birlikte, öğretmen ve öğrencilerin karşılıklı saygı göstererek birbirlerini daha iyi anlamalarına yardımcı olur. Vizyonun diğer bir boyutu, değerler ve anlamların altında yatan olay ve etkinlikleri anlama konusunda okul yöneticisinin liderliğine sembolik bir boyut kazandırır. Sembolik liderler, vizyonları sayesinde daha iyi iletişim kurmayı başarırlar. Böyle liderler, okul ortamında herkes tarafından paylaşılan ortak amaç duygusunu geliştirirler. Bu bakımdan okul yöneticisinin iletişim kurma başarısı, büyük ölçüde güçlü bir vizyon oluşturmaya bağlıdır. Başarılı bir iletişim kuramayan yönetici

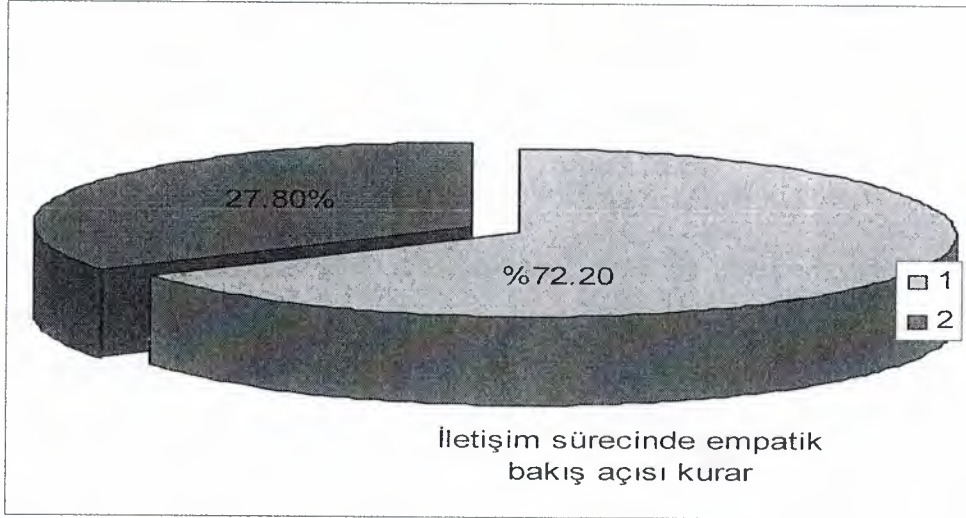
okulda demokratik bir iklim oluşturması mümkün olmaz (Yörük ve Kocabaş, 2001).

Demokratik davranış, kişilerin kesin bir bilgiye, anlayışa, inanışa ve değere sahip olduğu ortamlarda gerçekleşir. Bu içsel ve dışsal nitelikler, eğitim kurumlarında beslenen ve olması gereken davranış biçimleridir. Bu nitelikler okul yöneticilerinin sorumluluk alanları içine girmektedir bu nedenle okul yöneticilerinin çalışanlarına bu nitelikleri kazandırabilmeleri için uygun bir eğitim ortamı oluşturmaları gerekmektedir (Arslan, 2002).

Grafik 53

Madde 47

İletişim Sürecinde Empatik Bakış Açısı Kurar.



Araştırmada ğrenci ve ğretim elemanları, eğitim yöneticilerinin "iletişim sürecinde empatik bakış açısı kurar", maddesine %72.20 oranında olumlu yanıt vermişlerdir.

(Püsküllüoğlu, 2005) iletişimi tanımlarken, kişiler arasında duygu ve düşüncelerin, bilgi ve haber alışverişinin, akla gelebilecek değişik şekil ve yollarla kişiden kişiye karşılıklı olarak aktarılması durumu olduğunu ve kişilerin birbirini anlamasını sağladığını belirtmiştir (Aytekin, 2009).

İletişim farklı bir tanımlama ile, bilginin, fikirlerin, duyguların, becerilerin simgeler kullanılarak iletilmesini ifade eder. İnsanın kendini ifade etmesi için iletişim kurma zorunluluğu vardır (TC., MEB, MEGEP, 2007).

Carl Rogersin 70'li yıllarda ulaştığı ve açıkladığı empatik anlayış, bugün çoğunluğun üzerinde uzlaştığı bir tanıma dönüşmüştür. Katı bir nitelik taşımayan söz konusu tanım, genel çizgileriyle şöyledir.

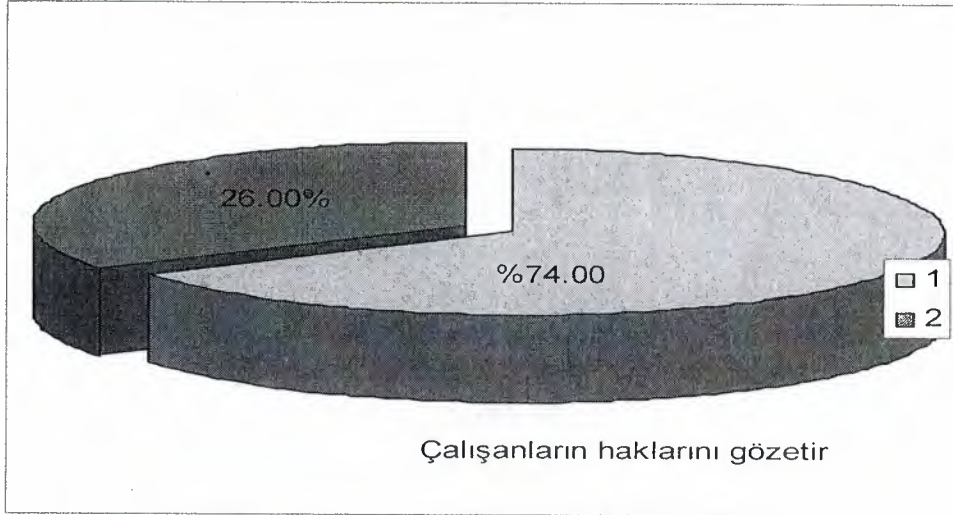
Bireylerin kendisini karşısındaki kişinin yerine koyarak olaylara ve durumlara onun bakış açısıyla bakmaya çalışması, o kişinin duygularını ve düşüncelerini doğru olarak anlaması, hissetmesi ve bunun ona iletilmesi sürecine empati denir (Dökmen, 2005).

Empati becerileri ve eğilimleri yüksek olan ve çevresindeki insanlara yardım eden kişilerin, çevreleri tarafından sevilme olasılıkları daha yüksektir. Araştırmalar empati kurma becerisi ile işbirliği arasında ilişki olduğunu göstermiştir. Kişilerarası iletişimi kolaylaştırıcı özelliği olduğu bilindiği için, kurumlarda empatik becerilerini artırmak amacıyla çeşitli meslek mensuplarına empati eğitimi verilmektedir (Robert, 2005).

(G.B. Bell and H. E. Hall, akt: Dökmen, 1994)'ne göre empati becerisi gelişmiş insanlar, başkaları tarafından sevilir ve kabul görürler. Araştırmalarda liderlik özelliğine sahip yöneticilerin empati kurma becerilerinin de oldukça gelişmiş olduğunu ortaya çıkarmıştır (Gürgen, 1997).

Araştırmalara göre empatinin, kendini aşma, toplumsallaşma, sosyal duyarlılık kazanma ve topluma uyum ile pozitif yönde giden bir ilişkisi olduğunu göstermektedir. Yani, diğer insanlara kişisel duygu ve düşüncelerini iyi ifade edebilen, topluma uyumlu ve sosyal duyarlılığı yüksek olan kişiler, aynı zamanda empati kurma becerisine de sahip olurlar (Dökmen, 2005).

Grafik 54
Madde 48
Çalışanların Haklarını Gözetir.



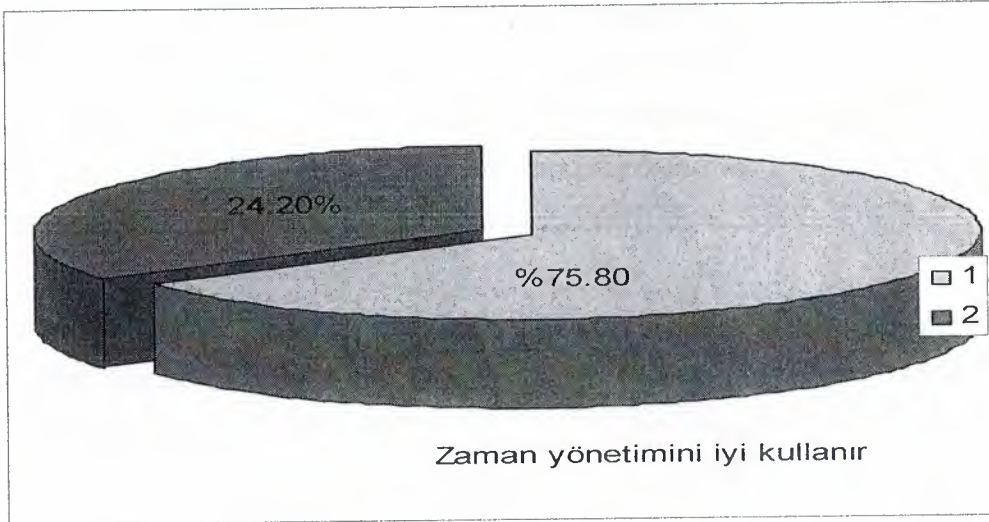
Araştırmada öğrenci ve öğretim elemanları, eğitim yöneticilerinin “çalışanların haklarını gözetir”, maddesine %74.0 oranında olumlu yanıt vermişlerdir.

İnsan hakları ya da kamu özgürlükleri genel olarak ifade edilirse, insan onurunu korumayı, yaşadığı toplum içinde maddi ve manevi gelişmesini sağlamayı amaçlayan haklardır. İnsan hakları, kanunlar önünde eşitlik, kişi güvenliğinin sağlanması, bireysel özgürlük, düşünce ve inanç özgürlüğü, siyasal haklar ve mülkiyet hakkını öncelikleri içine alır. İkinci olarak, çalışma, adil ücretlendirme, sosyal güvenlik sağlama, sendikali olma ve grev yapma, sağlık ve eğitim alma haklarını belirtir. Üçüncü olarak genel, ortak ve evrensel haklardır.

İnsan hakları ile demokrasi arasında çok yakın kesin birbirini tamamlayan bir bağ bulunmaktadır. İnsan hakları, yeteneklerin gelişmesinde ve bu ortamı hazırlamada, başarının geniş kitlelere yayılmasında, eşitlik ilkesinin herkesi kapsamına almasında ve eğitim eşitliği açısından önem taşır. İnsan hakları zayıf ve güçsüzlerin hukuk devleti anlayışı ile korunmasını sağlarken, ahlaki konularda da kişilere hukuki güvence sağlar.

John Dewey okulun bir demokrasi modeli olması gerektiğini savunarak ona göre insan haklarının önce okulda korunmasını ve geliştirilmesini savunmaktaydı. Okullar ilk günden itibaren herkese güvenli, adil, eşitlikçi ve barışçıl olduğunu göstermeleri gerektiğini ve okul yönetiminin de bu olguları destekleyici davranışları sergilemesini gerekli bulmaktadır. Öğrencilerin, yöneticilerin sergilediği davranışlarıyla anlatılanlar arasında paralellik kurması ve tutarlılık görmesi onların bu konuda inançlarını artıracaktır (Üste, 2007).

Grafik 55
Madde 49
Zaman Yönetimini İyi Kullanır



Araştırmada öğrenci ve öğretim elemanları, eğitim yöneticilerinin "zaman yönetimini iyi kullanır", maddesine %75.80 oranında olumlu yanıt verilmiştir. Üniversite öğrencileri ve öğretim elemanları eğitim yöneticilerinin zamanı iyi yönettiğini düşündükleri sonucuna ulaşılması olumlu olarak değerlendirilmektedir.

Zaman: Hayatımız içerisinde her an ölçüp ayırdığımız hayatımızı ona göre planladığımız aylar, günler, dakikalar ve saniyelerden oluşmaktadır

(Adair, 2003) zamanı, soyut olan ve kesin olarak ölçülemeyen, birçok anlama gelen bir kavram olarak açıklamıştır.

Genelde bir ölçü birimi olarak zaman, uzaklık, yakınlık, geçmiş ve gelecek kavramlarını içerir. "Dün, bugün, bir yıl önce, on gün sonra" sözcükleri kullanıldığında belli bir süre anlatılmış olmaktadır (Öktem, 1993). Zaman doğada değişmeyen sürekli akıp giden bir süre olarak tanımlanmaktadır (Keenan, 1996).

Kelime anlamı olarak zaman, olayların geçmişten bugüne gelip, yarına ve geleceğe doğru birbirini takip eden, bireyin kontrolü dışında kesintisiz olan bir süreçtir (Smith, 1998).

Zaman, olayların ardışıklığını bilerek ve görerek bireyin zihninde yarattığı ve olayların bundan sonra da bu kavram içinde olacağının düşünüldüğü başı ve sonu olmayan soyut bir kavramdır (Sucu, 1996). Başka bir ifadeyle zaman, bir eylemin geçtiği ve doldurduğu süredir. Önüne geçilemez bir şekilde, sabit bir hızla akıp giden, kimsenin durduramadığı ve tüm insanlığın eşit bir şekilde sahip olduğu önemli bir değerdir (Özgen, 1996).

Zamanı üç boyutta ele almak mümkündür. Objektif, subjektif ve yönetsel zaman olarak tanımlanabilir. Objektif zaman, saatle ölçülebilen ve saatin gösterdiğini herkesin takip ettiği süredir ve çok kesin birimlerle ölçülmektedir. Subjektif zaman ise kişiye göre hissedilen ya da algılanan, ölçülebilmesi güç olan zamandır.

Birey saatin ne gösterdiğine bakmadan olayda geçen süreyi kısa ya da uzun olarak hissetmesi ve bunu kısa ya da uzun süre olarak algılamasıdır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1996).

(Uğur, 2000) zaman yönetimini, insanların her sabah hesaplarına yatan parayı gün boyunca istedikleri şekilde harcamalarıdır şeklinde tanımlayarak bu hesabın sadece bir koşulu vardır, hesapta olan para ertesi güne devretmez ve biriktirilemez. Bu nedenle zamanı doğru yönetmek ve

kullanmak kurumların sağlıklı çalışmasında öncelikler arasında olmalıdır. Zaman yönetimi; kişilerin ve kurumların amaçlarına ve hedeflerine ulaşmasında önemli bir kaynak olan zamanı verimli kullanma çabasıdır (Demirtaş ve Özer, 2007).

Zaman Yönetimi: Kıt bir kaynak olan zamanın en verimli bir şekilde kullanılması demektir. Zamanı verimli kullanmak, meşgul gibi görünerek zamanı harcamak değil, amaçları gerçekleştirmeye yönelik faaliyetler yaparak değerlendirmektir. Zamanın iyi yönetilebilmesi, hangi işlere öncelik verileceğini iyi ayarlamakla ve daha etkin harcamakla mümkündür. Yönetmel zaman ise, yöneticilerin operasyonel işlemler dışında yönetmel çalışmalara ayırdıkları süreyi anlatmaktadır (Erdem ve Kaya, 1998).

Zaman yönetimi: İşgücü yoğun yöneticilerin zamanlarını ve işlerini daha iyi organize etmelerine yardımcı olmak amacıyla bir eğitim aracı olarak Danimarka'da başlayıp dünyaya yayılmıştır. Günümüzde ise özellikle profesyonel çalışma hayatında başarının en önemli unsurları arasında sayılmaktadır (Koch, 1998).

Zaman yönetimi; başlangıcı ve bitışı belirli olan bir zaman dilimi içerisinde, yapılması gereken iş ve eylemleri tanımlanmış amaçların gerçekleşmesine yönelik olarak tüm kaynakları etkin ve verimli kullanmaktır (Ardahan, 2003).

Zaman Yönetimi: Bulunulan alanda ihtiyaçları belirlemek ve bu ihtiyaçları karşılayabilmek için gerekli olan hedefleri oluşturmak, sıraya koymak, öncelikli işleri belirlemek ve buna göre zamanı planlama, programlama ve listeleme yoluyla uyumlaştırmak olarak tanımlanmaktadır (Smythe ve Robertson, 1999).

Zaman yönetiminin amacı, bireylerin ve de özellikle de yöneticilerin iş yerinde geçirdikleri sürede zamanı verimli ve etkin bir şekilde kullanmalarını sağlayabilmektir. Zamanı etkin yönetmek ya da kullanmak, sahip olunan her

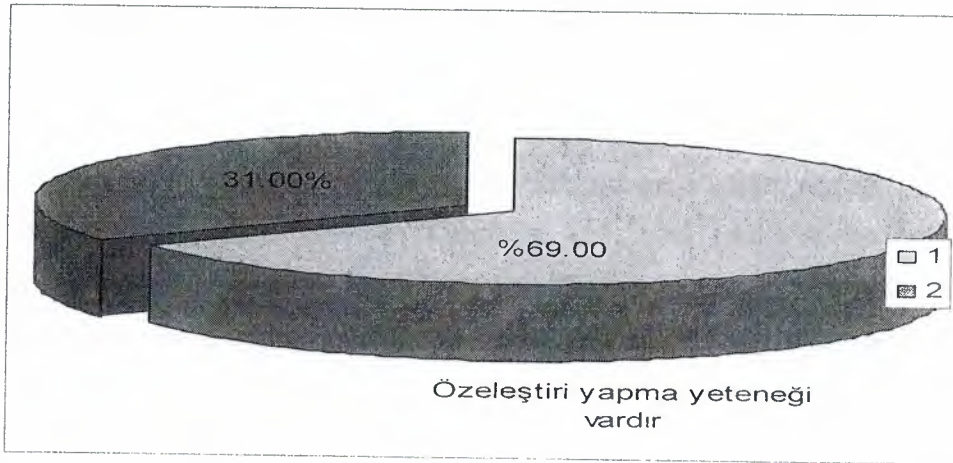
saati, her dakikayı belirli bir hedef ve amaç doğrultusunda boşa geçirmeden planlayarak kullanmak anlamına gelmektedir (Uğur, 2000).

Zamanı etkin kullanmaya yönelik olarak yapılan bilinçli çabaların tümü olarak açıklayan (Sucu, 1996), hem yöneticiler hem de işgörenler için sayısız yararlarından bahsetmektedir. Zamanın etkin kullanımıyla; belirlenmiş bir zaman diliminde birden fazla ve hızlı iş yapabilme becerisine sahip olmaları nedeniyle yöneticilerin, çok sayıda iş gerçekleştirebilmelerini sağlayarak, örgütün birçok etkinliklerinin başlangıç ve bitişleri arasındaki zamanın daraltılmasını sağlar.

Zaman yönetimi, bireysel açıdan ele alındığında kişinin özel ve iş hayatında amaçlarına etkili ve verimli bir şekilde ulaşabilmesi için planlama, organize etme ve kontrol etme gibi yönetim fonksiyonlarını zamanı da etkin kullanarak kendi faaliyetlerine uyarlama sürecidir.

Zamanını iyi yöneten kişiler, kendi özel faaliyetlerini de iyi planladıkları için zamanı etkili kullanabilmekte ve zaman ayırabilmekte, meslek ve iş hayatında da amaçlarına etkili ve verimli bir şekilde ulaşabilmektedirler (Kocabaş ve Erdem, 2003).

Grafik 56
Madde 50
Özeleştirici Yapma Yeteneği Vardır.



Araştırmada öğrenci ve öğretim elemanları, eğitim yöneticilerinin “özeleştiri yapma yeteneği vardır”, maddesine %69.0 oranında olumlu yanıt vermişlerdir.

Karasar, eğitim yöneticilerinin kendilerini eleştirebildikleri görüşünün öneminden bahsederek, hata karşısında bunu kabullenme, doğruyu yapmak için değerlendirebilme, kurumun sağlıklı yönetilmesi açısından pozitif bir davranış olduğunu vurgulamaktadır. Kişiler genellikle özeleştiri yapmaktan çekinirler ve bundan hoşlanmazlar.

Karasar en belirgin bilimsel davranışlardan bir kısmını şöyle sıralamaktadır.

- a) Açık fikirli olmak, olaylara önyargısız bakabilmek.
- b) Kendi kendini eleştirebilmek, özeleştiri yapmak.
- c) Sabırlı ve amacı gerçekleştirmek bakımından ınatçı davranmak

Yöneticilerin kendilerini ve özelliklerini sürekli geliştirmeleri gerekir. Bunlar, küreselleşmenin farkında, iyimser, kendini tanıyan, vizyon sahibi, hedefine odaklanan, mükemmelliyetçi, ayrıntıları inceleyen fakat ayrıntıda boğulmayan, sorumluluk sahibi, gerektiğinde risk alabilen, özgüveni yüksek, çatışmalarla başa çıkan, ihtiyacı olduğunda yardım alabilen, değişime açık, hatalardan ders çıkarabilen, hatasını kabul edebilen, eleştirilere açık, kendini ve stresini yöneten ve sorun çözen yapıya sahip olmalıdır (Değer, 2007).

Duygusal özdenetim yeteneğinin önemli bir boyutunu “özdisiplin” oluşturmaktadır. Özdenetim, rahatsız edici duygu ve dürtüleri denetim altında tutmak anlamını taşır. Bireyin kendisini kötü hissetmesine neden olan davranışlarını denetlemesi, kontrol altına alabilmesi ve hayattaki önceliklerini belirleyerek hedeflerine daha iyi odaklanmasını sağlama anlamında kullanılmaktadır (Tuyan ve Beceren, 2004).

Grafik 57

Madde 52

İşinde Geri Bildirim Mekanizmasını Kullanır



Araştırmada öğrenci ve öğretim elemanları, eğitim yöneticilerinin “işinde geri bildirim mekanizmasını kullanır”, maddesine %72.00 oranında olumlu görüş sonucu çıkmıştır.

Geri bildirim, örgütün gerçekleştirdiği faaliyetler (çıktılar) hakkında toplanan bilgilerin karar merkezlerine iletilmesi ile, örgütsel eylemlerin istenen düzeyde gerçekleşmesi için ne gibi düzenleme ve değişikliklerin yapılmasının gerekli olduğuna karar vermeye yardımcı olan bir “geri bildirim” halkasıdır. Toplanan bu bilgi, plan ve programlarda yer alan faaliyetler ile uygulamada gerçekleştirilen eylemler arasında bir karşılaştırma yapılmasına fırsat verdiği, imkan sağladığı için denetim işlevini gerçekleştirmede önemli bir konuma sahiptir (Ergün ve Polatoğlu, 1984).

Geri bildirim kavramı, yirminci yüzyılın başlarında çoğunlukla “sonuçlara dönük bilgi- knowledge of results” adı altında kullanılmaktaydı. Bu kavram değişik alanlarda farklı şekillerde anlaşılmaktadır. Performans değerlendirme sistemi açısından, bir performans veya davranış hakkında o performans ya da davranış onaylayarak veya reddederek gelişmeyi sağlayacak olan harekete öncülük eden bilgidir (Bee/Bee, 1997).

Bireylerarası etkileşim açısından, başkalarının bireyin davranışlarını nasıl algıladıkları ve nasıl değerlendirdikleri ile ilgili veri kümesi şeklinde tanımlanmaktadır.

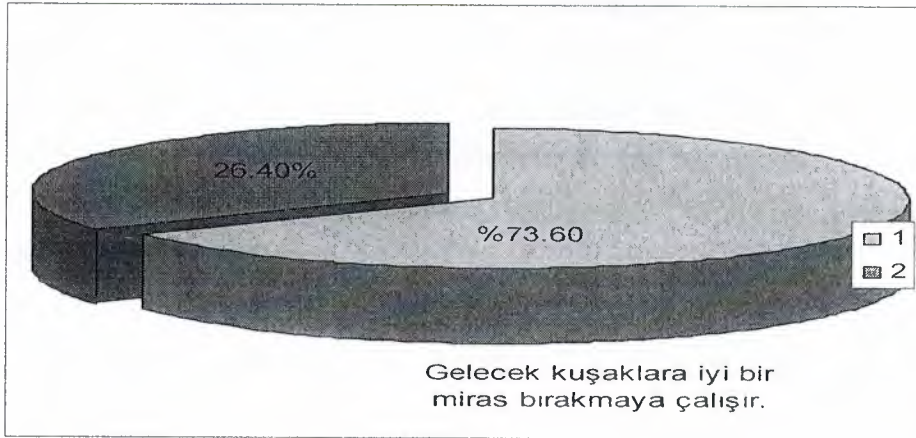
Anlamlı, kullanışlı ve istenilen şekliyle verildiği takdirde geribildirim verilerinin, işte karşılaşılan problemleri çözmede, güdülenmeyi yükseltme ve motivasyonu artırarak öğrenmeyi teşvik etmede son derece etkili sonuçlar doğurduğu belirtilmektedir (London, 2003).

İçinde yaşanan toplumların gereksinimini karşılamayan sistemlerin , toplumları ile birlikte geleceğe güçlü bir şekilde bakabilmeleri zordur ve yok olma olasılıkları yüksektir (Erginer, 2006). Bu nedenle eğitim dışı açık bir sistemdir ve dış dünyadan aldığı dönütler doğrultusunda kendisini değiştirerek yenileyen bir yapı içerir (Sönmez, 2009).

Grafik 58

Madde 53

Gelecek Kuşaklara İyi Bir Miras Bırakmaya Çalışır.



Araştırmada öğrenci ve öğretim elemanları, eğitim yöneticilerinin "gelecek kuşaklara iyi bir miras bırakmaya çalışır", maddesine %73.60 oranında olumlu görüş vererek eğitim yöneticilerinin gelecek nesilleri de düşünerek çalıştığı yönünde görüşleri olmuştur.

Eğitim kurumları eğitim planlaması yaparken en önemli görevlerinden biri, milletin, toplumun ve fertlerin gelecekte daha müreffeh, daha rahat bir hayat yaşaması için ekonomik, teknolojik ve sosyal yeni gelişmeleri kapsamı içine almak ve çocuklara aktarmak, diğer bir görevide o milletin o toplumun mevcut değerlerinin gelişmeye açık olanlarını gelecek nesillere aktararak o milletin o toplumun sürekliliğini temin etmektir.

Eğitim reformlarını gerçekleştiren kişiler kuracakları yeni eğitim kurumlarında o toplumun mevcut değerlerinden toplumun gelişmesine engel olmayacak olanları ve özellikle o toplumu diğer toplumdan ayıran ve o topluma ayrı bir toplum, ayrı bir millet damgasını vuran, diğer bir deyişle o millete ait olan ve diğer milletlerden ayıran bir tapu olan değerlerini gelecek nesillere aktarmak yeni gelişmeleri, özellikle teknolojik gelişmeleri bünyesi içine alarak problemlerini çözecek özellikleri gözden uzak tutmamalıdır.

Birleşmiş Milletler Genel Sekreteri Javier Perez de Cuellar 1989 yılı sonlarında BM tarafından benimsenen Çocuk hakları sözleşmesini değerlendirmesinde, bugünün çocukları ile gelecek kuşaklara yönelik duyarlılığı birlikte ele alarak; "Bir toplumun kendi çocuklarına nasıl davrandığı, o toplumun kalıcı sevgi ve koruma duygularını yansıtmakla kalmadığını aynı zamanda söz konusu toplumun geleceğe nasıl sahip çıktığını, gelecek kuşakların içinde yaşayacakları koşulların geliştirilmesi konusunda ne kadar ısrarlı olduğunu gösterir. Bu tek tek ülkeler için olduğu kadar, hiç kuşkusuz bir bütün olarak uluslararası topluluk açısından da geçerlidir" şeklinde özetliyordu.

Kuşaklararası eşitlik kavramı, özellikle hukuk ve iktisat alanlarında çalışanlara önemli görevler ortaya çıkarmaktadır. Birleşmiş Milletler Üniversitesi tarafından desteklenip yayınlanmış Uluslararası Hukuk ve Kuşaklararası Eşitlik konulu bir çalışma, bu alanda üç ilke önermektedir.

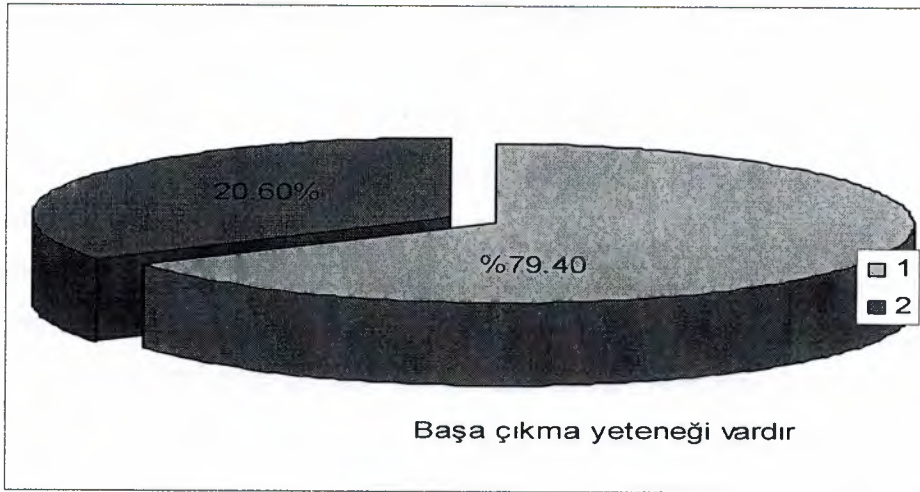
1- Her kuşak, doğal ve kültürel kaynakların çeşitliliğini, daha sonraki kuşakların seçeneklerini bugünden sonrasına haksız yere kısıtlamayacak

şekilde korumalıdır. Her kuşak, kendinden öncekilerin yararlandığı bir kaynak çeşitliliğine sahip olmalıdır.

2- Her kuşak, dünyanın sahip olduğu özellikleri, bir sonraki kuşağa kendi devraldığından daha elverişsiz koşullar bırakmayacak şekilde korumalıdır. Her kuşak kendinden öncekileri yaşatıp besleyen dünya ile eşdeğer bir dünyayı devralma hakkına sahiptir.

3-Her kuşak, geçmiş kuşakların kendilerine bıraktığı mirasa ulaşmalarında kendi üyelerine eşit haklar tanınmalıdır (Aslan, 1997).

Grafik 59
Madde 55
Başa Çıkma Yeteneği Vardır



Araştırmada öğrenci ve öğretim elemanları, eğitim yöneticilerinin “başa çıkma yeteneği vardır”, maddesine %79.40 oranında olumlu yanıt vermişlerdir.

Örgütlerde yöneticilerin liderliği kriz dönemlerinde çok fazla önem kazanır. Bu dönemlerde, bilgi, beceri ve deneyimine gereksinim duyulur. Çünkü bir yöneticinin en önemli görev ve sorumlulukları içerisinde olan

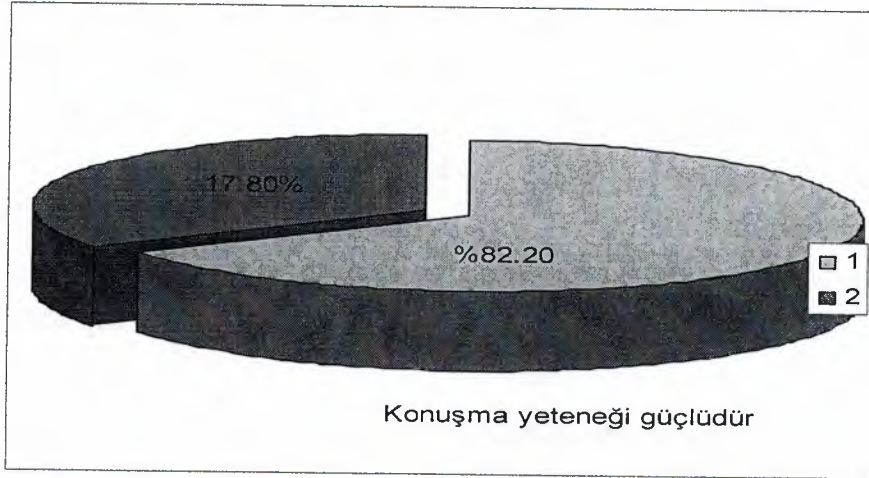
örgütte problemi ya da krizi önlemek ve başarıyla çözme ihtiyacı daha yüksektir. Yönetici örgütte olağanüstü durum ve koşulları yönetmede ve sorunları çözmede görev alır. Dolayısıyla yöneticiliğin bir boyutunu sorun çözme süreci oluşturur. Etkili kriz yönetimi önceden krize karşı hazırlıklı olmayı zorunlu kılar. Çağdaş yönetim anlayışının temel özelliklerinden biri çıkması muhtemel sorunları önlemek ve krize yaşanmasını engellemektir.

Kriz zamanları, yöneticilere en çok ihtiyaç duyulduğu zamanlardır. Yöneticilerin bu zamanlarda sergileyecekleri yönetim becerileri, örgütü dağılmaktan kurtararak krizin yarattığı paniği gidermesini ve kriz durumunun biran önce atlatılmasını sağlar (Demirtaş, 2000).

Bu nedenle örgütsel etkililik açısından, yöneticilerin kriz yönetim becerilerine sahip olmaları önemlidir. Özellikle, kriz anlarında yöneticiler, gerekli kriz yönetim becerilerini sergileyerek, örgütün varlığını devam ettirmesini sağlayabilirler. Kriz yönetiminin başarılı veya başarısız olması, etkili bir iletişim becerisine bağlıdır (Wyatt, 2002).

Stresin kişiye ve örgüte olumsuz sonuçlar verir bunun ortadan kaldırılması ve stresle başa çıkabilmek için örgütsel düzeyde etkin bir stres yönetimi stratejisi geliştirilmesi gerekmektedir. Bu doğrultuda stres kaynaklarını belirlemek ve daha sonra azaltmak veya yok etmek, çalışanların iş stresi hakkındaki algılarını değiştirmelerine yardım etmek ve onlara stres hakkında deneyim kazandırmak, çalışanlara stresin sonuçları hakkında bilgi vermekle stresle daha etkin mücadele edebilme konusunda çalışanlara yardımcı olacaktır (Gümüştekin ve Öztemiz, 2004).

Grafik 60
Madde 56
Konuşma Yeteneği Güçlüdür.



Araştırmada öğrenci ve öğretim elemanları, eğitim yöneticilerinin “konuşma yeteneği güçlüdür”, maddesine %82.20 oranında olumlu görüş vermişlerdir.

Konuşma becerisi bir iletişim becerisidir ve diğer iletişim becerileri içerisinde ayrı bir öneme sahiptir. Dilbilimciler, hertürlü iletişimin temelinde sözlü dili kabul etmişlerdir. Dünyadaki her toplum yazılı bir dile sahip olmasa bile sistemli bir konuşma diline sahiptir. Ayrıca unutulmamalıdır ki okuma ve yazma becerilerinin temelini konuşma ve dinleme becerileri oluşturmaktadır (Başaran ve Erdem, 2009).

Konuşma, iki kişi ve birey-toplum arasında cereyan eden sözlü iletişim olarak tanımlanabilir. Bireyin diğer insanlarla dil yoluyla kurduğu iletişimin bir boyutunu oluşturan konuşma, sözel olarak duygu ve düşünce alışverişi olarak tanımlanır. Bu bakımdan konuşmayı bireyler arasında yaşantıların sözlü olarak paylaşılması süreci olarak ifade edebiliriz.

Konuşma, insanın toplumsal hayatında önemli yeri olan, başarı ya da başarısızlığını belirleyen temel faktörlerden biridir. Günümüzde demokratik

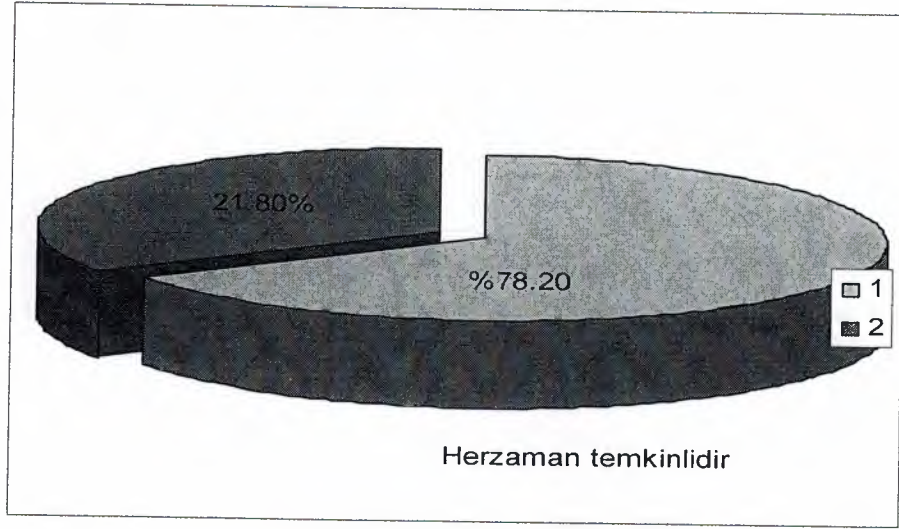
bir toplumda vazgeçilemeyecek en temel bireysel hak ve görevler arasındadır.

(Quandt, 1983)'e göre, etkili ve güzel konuşmanın dolayısıyla etkili iletişimin temelinde doğru konuşma vardır. Bunun sayesinde etkili ve güzel konuşma birçok konuşma becerisinin toplamıdır. Bu becerilerden en önemlisi kelimelerin yapılarına uygun olarak doğru telaffuz edilmesidir. Etkili ve güzel konuşma doğru telaffuzun yanında, nefes kontrolü, artikülasyon (boğumlama), diksiyonun düzgün olması, yerli yerinde söyleyiş, anlatıma güç katan doğru vurgulama ve tonlama becerilerini içerir. Çevre güzel ve etkili konuşmada çok büyük etkiye sahiptir.

Etkili ve güzel konuşma yeteneğinin eğitim yoluyla geliştirilmesi mümkün bir beceridir. Sosyal hayatta ve bireyin kariyerinde de çok önemli bir yeri vardır. Güzel ve etkili konuşma yeteneği hayatta başarılı olmakla olmamak arasında çok kritik bir rol oynadığı söylenebilir. Klein'e göre etkili ve güzel konuşma günlük hayatta bireye şu faydaları sağlamaktadır

İyi konuşmacılar, diğer insanlara göre kendilerini daha güzel ifade edip zaman ve mekan farkı olmaksızın fikirlerini rahatça söyleyebilirler. Dilin sembolik yapısını daha iyi anlar ve düşüncelerini geliştirmek için daha etkili bir şekilde kullanırlar (Başaran ve Erdem, 2009).

Grafik 61
Madde 57
Herzaman Temkinlidir

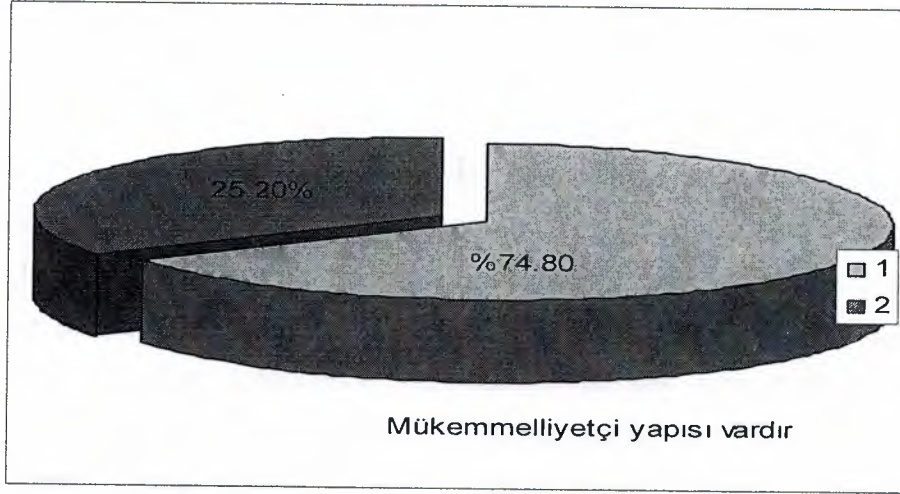


Araştırmada öğrenci ve öğretim elemanları, eğitim yöneticileri “herzaman temkinlidir”, maddesine %78.20 oranında olumlu yanıt vermişlerdir.

Eğitim yöneticilerinin çalışmaları esnasında attığı adımlarda temkinli olduğu görüşünün olması yöneticiler için olumludur. Çıkan sonuç değerlendirildiği zaman eğitim yöneticilerinin hata payını azaltmak için dikkatli olduğu görüşlerinin yüksek olduğu söylenebilir.

Birçok bilim adamı , bireyin kişiliğinin temel yapısını beş boyut olarak gruplara ayırmıştır. Bu boyutlardan bir tanesi sorumluluktur; (Zel, 2001) bu yapının incelenmesi durumunda, Azimli olma, güvenilir olma, başarı kazanma güdüsü, kuvvetli, dikkatli, temkinli, sorumluluğun farkında olarak , planlı programlı olma gibi özellikler bu boyutun içinde yer aldığını söylemektedir. Bu boyuttaki özelliklere sahip bireylerin hem otonom hem de hiyerarşik yapı içerisinde her türlü görevde başarı kazanma şansları yüksektir. Bu özellik ile otonom görevlerdeki yöneticilerin başarıları arasında yüksek düzeyde paralellik tesbit edilmiştir (Soyсал, 2008).

Grafik 62
Madde 58
Mükemmelliyetçi Yapısı Vardır.



Araştırmada öğrenci ve öğretim elemanları eğitim yöneticilerinin “mükemmelliyetçi yapısı vardır”, maddesine %74.80 oranında yanıt vermişlerdir.

Mükemmelliyetçilik; Çevrelerinde etkili olarak performans göstermeye yardımcı olacak hedefleri karşılayabilmek için gerekli olan arzudur.

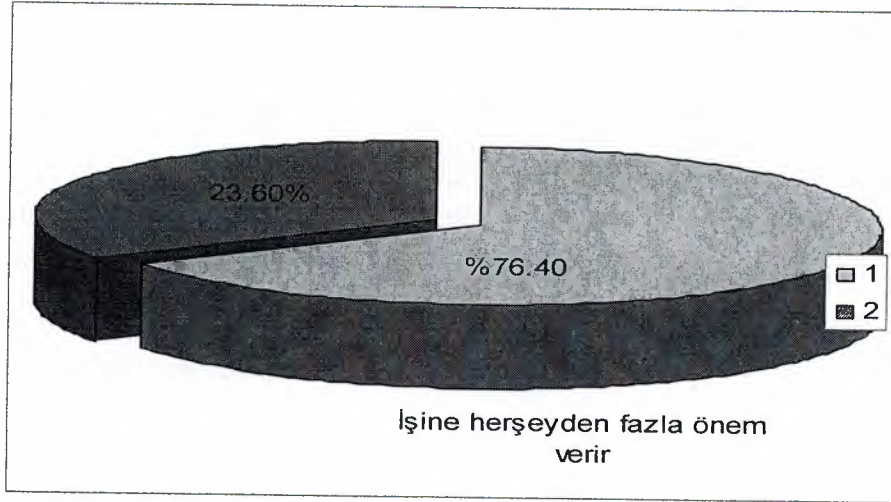
(Gilman ve Ashby, 2003) uyumlu mükemmelliyetçilerin uyumsuz mükemmelliyetçi ve mükemmelliyetçi olmayanlara göre yaşamlarında en fazla doyum sağlayan grup olduklarını belirtmişlerdir. Pozitif mükemmelliyetçiler kendilerini pozitif kalıplarla, negatif mükemmelliyetçiler ise kendilerini sadece negatif kalıplarla telkin etmektedirler (Dilmaç, Aydoğan, Koruklu ve Deniz, 2009).

Mükemmelliyetçi kişiler genel olarak, performanslarında aşırı yüksek standartlar belirlemesi ile tanımlanır. Gerçekçi olmayan aşırı derecede yüksek standartlar belirlemeleri, başarılarından tatmin olamamaları, başarısızlık korkusu ile erteleme davranışında bulunmaları mükemmelliyetçiliğin olumsuz yönünü oluşturur. Bunun yanında, ulaşılabilir derecede yüksek standartlar belirlemek, esnek davranabilmek,

başarılarından memnun olmak ve başarısızlık durumunda yıkılmamak olumlu mükemmelliyeçilik boyutunda yer alan davranışlardır.

Katman'a (2000) göre, olumlu ve olumsuz mükemmelliyeçiler arasında var olan farkların onların yüksek standartları ve düzen ihtiyaçlarını ele alma şekline kaynaklanmaktadır. Olumlu özelliklere sahip mükemmelliyeçiler bu eğilimlerini, performans artırmada bir yapı olarak kullanmakta, yüksek standartlara ulaşmak için aşırı düzeyde kaygı yaşamamakta ve belirledikleri amaçlara ulaşmadıklarında hevesleri kırılmamaktadır, aksine daha sıkı ve akıllıca çalışmaları konusunda motive olmaktadır. Diğer taraftan olumsuz mükemmelliyeçiler, kendilerine belirledikleri yüksek standartlara ulaşma konusunda aşırı derecede kaygı duymakta ve mükemmele ulaşmadıklarında kendilerini yıkılmış hissetmektedirler (Altun ve Yazıcı, 2010).

Grafik 63
Madde 60
İşine Herşeyden Fazla Önem Verir



Araştırmada öğrenci ve öğretim elemanları, eğitim yöneticilerinin “işine herşeyden fazla önem verir”, maddesine %76.40 oranında olumlu yanıt verirken %23.60 oranı da olumsuz yönde görüş vermiştir. Ankete katılanların büyük çoğunluğu eğitim yöneticilerinin işine çok fazla önem verdiği görüşündedir sonucuna ulaşılmıştır.

İşe bağlılık üzerine birçok bilim adamı görüş belirtmiştir (Morrow, 1993), örgütsel bağlılığı; çalışanların örgütte kalma ve onun için çaba gösterme isteği ile örgütün amaç ve değerlerini benimsemesi, (Schwenk, 1986) ise örgütsel bağlılığın, açık bir ödül veya ceza olmadan yapılanı sevme ve ona devam etme isteği olduğunu ileri sürmüştür.

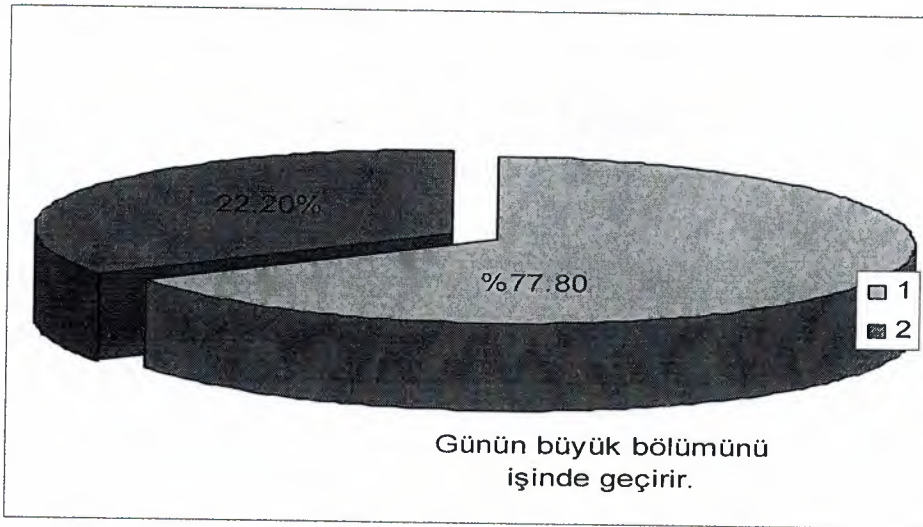
(Reichers, 1985), çok boyutları olan örgütsel bağlılık yaklaşımını, örgütsel bağlılığın bireyin örgütteki birçok öğelere kendini adanmasının bütünü şeklinde algılanması gerektiğini ileri sürmüştür. Örgütsel bağlılığı yüksek çalışanların örgütte daha uzun süre kaldıkları ve örgüt ile olumlu bir ilişki yürüttükleri görülmektedir.

Dolayısıyla örgütsel bağlılık ve iş sadakati arasında olumlu ve paralel bir ilişki vardır. Sonuç olarak performansı yüksek olan, eğitilmiş bir çalışanın uzun süre örgüte katkısının devam etmesi sonucunda verimlilik artışı elde edilir. Çünkü

örgütsel bağlılığı yüksek çalışan örgütte kalır, örgütsel amaçların gerçekleşmesi için büyük çaba harcar ve işten ayrılmayı düşünmez (Sarıdede ve Doyuran, 2004).

Örgütsel bağlılık daha farklı bir tanımlama ile işgörenlerin örgüte karşı hissettikleri psikolojik bağlılık olarak açıklanabilir (Çekmecelioğlu, 2006)'na göre.İşe duyulan ilgi, sadakat ve örgütsel değerlere karşı duyulan güçlü inançtan kaynaklanmaktadır. Örgütle özdeşleşme, örgüt ile çalışanların amaç ve değerlerinin belli bir süre içerisinde uyuşması ve bütünleşmesi sürecidir. Örgütsel katılım ise, işgörenin örgütten memnun olması ve aktif olarak işini yapmasıdır (Yalçın ve İplik, 2005).

Grafik 64
Madde 61
Günün Büyük Bölümünü İşinde Geçirir.



Araştırmada öğrenci ve öğretim elemanları, eğitim yöneticilerinin "günün büyük bölümünü işinde geçirir", maddesine %77.80 oranında olumlu yanıt vermişlerdir.

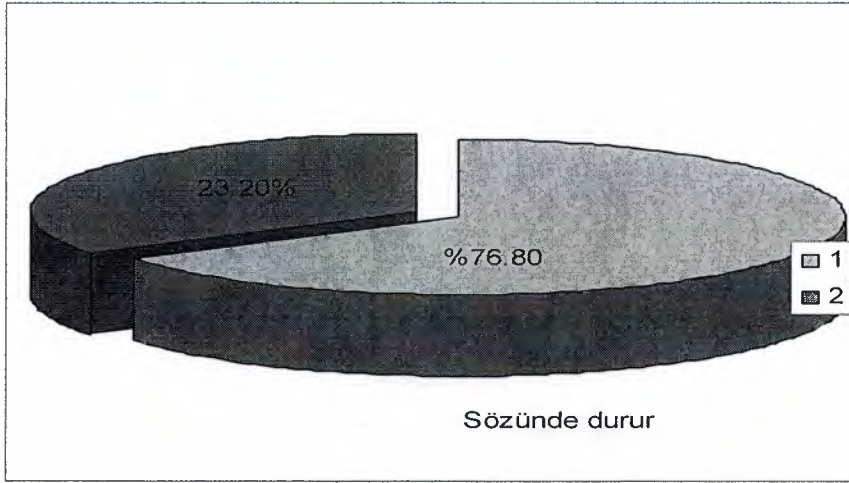
Anketi cevaplayan kişilerin eğitim yöneticilerinin işine çok zaman ayırdığı görüşündedir sonucuna ulaşılabilir.

İş Doyumu: İşgörenin işini veya iş yaşamını değerlendirmesi sonucu ulaştığı haz duygusudur. Örgüte olan bağlılık aynı zamanda çalışanın örgüte karşı hissettiği bağın güçlü olduğunu ifade etmektedir, çalışanın örgütsel performansını pozitif yönde etkilediğine inanılmakta ve bu bağlamda örgütsel bağlılığın işe geç gelme, devamsızlık ve işten ayrılma gibi olumsuz sonuçları azalttığı, ayrıca ürün veya hizmet kalitesine olumlu yönde katkıda bulunduğu ileri sürülmektedir (Doğan ve Kılıç, 2007).

Bilgi toplumunun ve değişiminin mantığını yakalayan ve buna inanan eğitim yöneticisinden göstermesi beklenen davranışlar vardır (Can, 2002). Bu davranışlar aynı zamanda toplam kalite felsefesinin de beklentisi olan davranışlardır. Yönetici yönetimin bir ekip çalışması olduğuna inanır, takım çalışmasının örneklerini kurumunda ve okulunda gerçekleştirir. Zaman yönetimi bilincinde buna vakıf olarak zaman yönetiminin gereklerini işlemlere ve davranışlara dönüştürür. İşini sever ve çalışanlara da işini sevdirebilir. Çalışanlara içten ve istekli bir şekilde kurumsal bağlılığı, bütünleşmeyi ve "biz" duygusunu sağlar (Can, 2002).

Eğitim yöneticileri, okulda ortak değerler geliştirerek, okulda güçlü örgütsel kültür oluşturarak, öğrenci, öğretmen ve okul başarısının etkililiğinin sağlanmasında doğrudan ve dolaylı katkılarını ortaya koyarlar. Herkesi okulda bulunmaktan dolayı mutlu bireyler haline getirmeye çalışarak, etkili yönetimin kaliteli eğitim ve öğretimin örneklerini oluştururlar (Aslan ve Yıldırım, 2004).

Grafik 65
Madde 62
Sözünde Durur



Araştırmada öğrenci ve öğretim elemanları, eğitim yöneticilerinin “sözünde durur”, maddesine %76.80 oranında olumlu yanıt vermişlerdir.

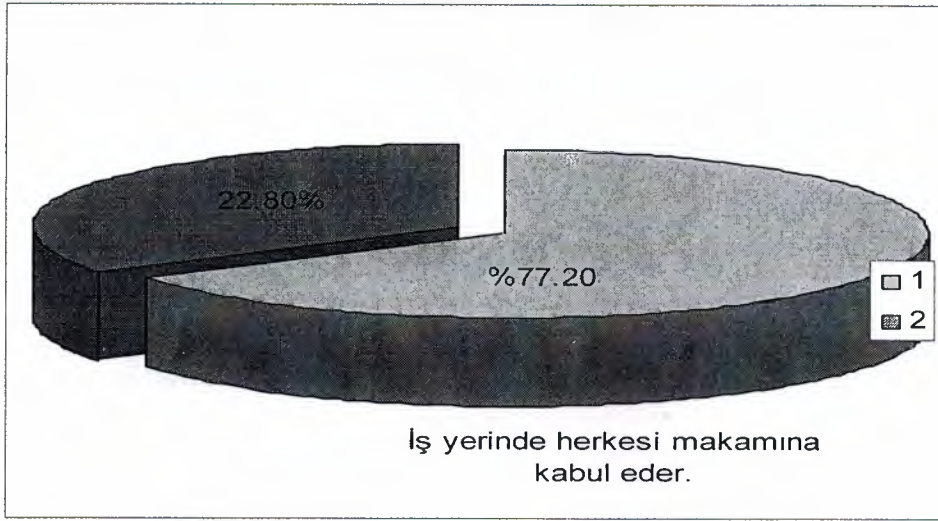
Anketi cevaplayan kişilerin eğitim yöneticilerinin sözünde durduğu görüşünün yüksek çıkması güven duygusunun yüksek olduğu şeklinde yorumlanabilir.

Örgütlerde işveren ve yönetici tarafından ortaya konulan personelin desteklenmesi ve buna yönelik olarak çalışanlar tarafından geliştirilen güven duygusuna paralel olarak, örgütsel güvenin oluşmasına önemli katkıda bulunmaktadır. Yöneticinin açık sözlü olması ve sözünde durması da bu olguyu desteklemektedir. Güven, genel anlamda hem yöneticiler, hemde çalışanlar açısından bütün ilişkilerin temelini oluşturmaktadır (Gilbert ve Tang, 1998; Galford ve Drapeau, 2003).

(Yaman, 2000)’a göre çalışanlar yönünden işletmenin güvenilirliğinin en önemli göstergesi, kişilere tutulabilecek sözün verilmesi ve bunun zamanında yerine getirilmesidir. Güvenilirliğin artırılmasında yönetim tarafından verilmek istenen mesajın doğru şekilde iletilmesi de son derece önemlidir (Asuna, 2006).

İyi bir yönetici sözünün önemini ve yönlendirdiği insanların ona olan bağlılığını bilir. Gerçek söz insanları çeker ve harekete geçirir. Yönetici verdiği sözü tutmalı ve bir söz veriliyorsa yazılmalı ve verilen sözün yerine getirilmesi kişi için en önemli durum olmalıdır. Bu nedenle bir konuda söz vermeden önce çok etraflı olarak düşünülmeli ve üstesinden gelineceğine inanılıyorsa söz verilmelidir (Bakan, 2004a).

Grafik 66
Madde 63
İş Yerinde Herkesi Makamına Kabul Eder



Araştırmada öğrenci ve öğretim elemanları, eğitim yöneticilerinin “iş yerinde herkesi makamına kabul eder”, maddesine %77.20 oranında olumlu yanıt vermişlerdir.

Eğitim yöneticilerinin kişilerle iyi ilişkiler geliştirdiği ve mütevazı olduğu yönünde görüşün yüksek olduğu yorumu yapılabilir.

Kurumlarda bulunan makam odaları o örgütün temsil ve otorite merkezleridir. O makamlarda oturan kişiler yöneticilerdir. Makam odasında protokol kurallarına uymak, makama olan saygının doğal ve yasal gereğidir.

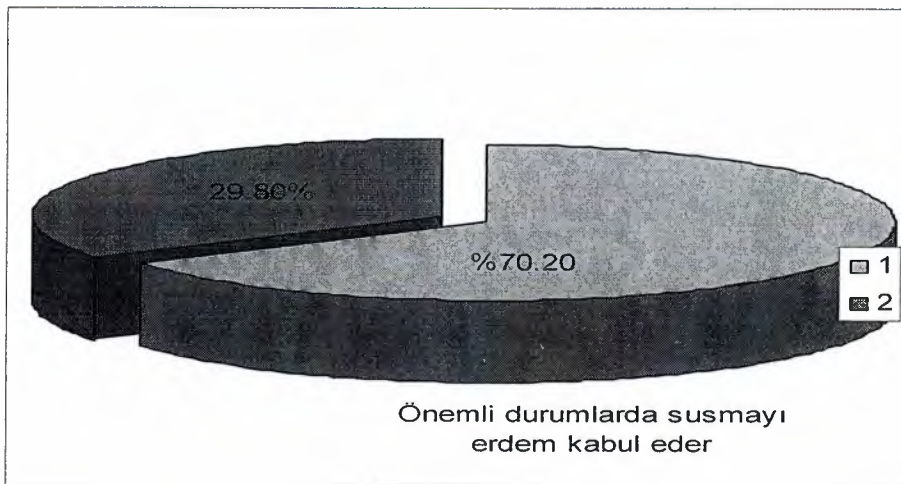
Bu makamda oturan kişi şahsını değil kurumu temsil eden kişi olması nedeniyle saygı ve itibar kişiye değil makama olduğunun bilinmesi gerekir. Bundan dolayı makamda ast ve ziyaretçi olarak kılık- kıyafet, hitap etme, selamlama, konuşma uslubu ve her türlü davranış çok önemlidir.

Tüm bunların yanında makam sahibi olarak yönetici de, kendi makamına gelen üstlerine, kendi dengi olanlara ve kabul ettiği konuklarına saygılı olmak, protokol ve nezaket kurallarına uygun davranmak zorundadır. Konuklarına kibar davranmak bir gerekliliktir. Bir amirin makamına kendi üstleri, yaş, kıdem, protokol vb.yönden kendinden önde olan akranları (eşitleri) veya önemli görevde bulunan kişiler ya da önem verdiği kişiler geldiği zaman, kendisi makam koltuğunda oturmamalı, misafir koltuğunda oturmalıdır. Aksi taktirde bu kişileri kendi astı durumuna koymuş ve saygısızlık etmiş olur (Çuhacı, 2010).

Grafik 67

Madde 64

Önemli Durumlarda Susmayı Erdem Kabul Eder



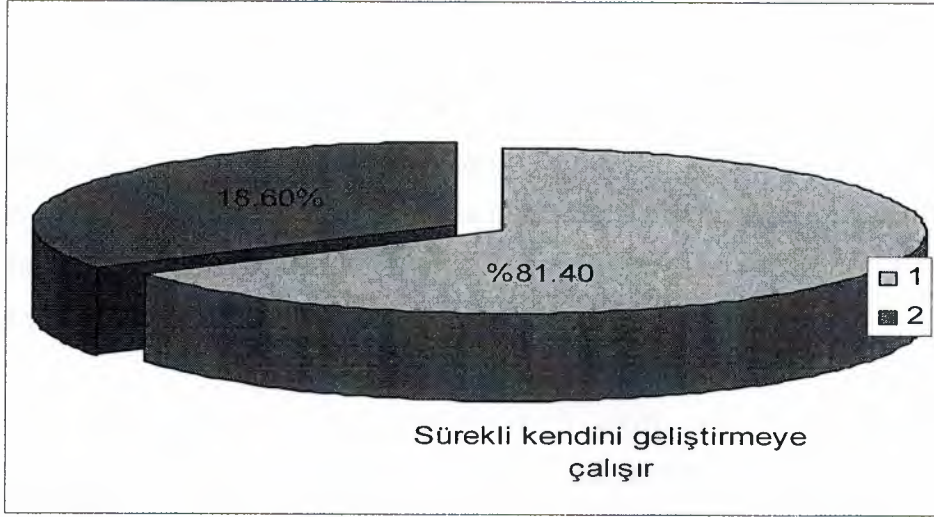
Araştırmada öğrenci ve öğretim elemanları, eğitim yöneticilerinin “önemli durumlarda susmayı erdem kabul eder”, maddesine %70.20 oranında olumlu yanıt vermişlerdir.

İletişimin temel yönlerinden birini sözsüz iletişim oluşturur. Başka bir ifade ile, günlük yaşamda başvurulan yöntemlerden birisi de sözsüz iletişim sayesinde anlam yaratma ve paylaşmada birçok zaman bilinçli olmadan sürekli kullanılırlar (Zıllıoğlu, 1993).

İletişim becerilerinden en zor olanı susma ve dinlemektir. Dinleme esnasında karşıdaki kişi konuşurken sözünü kesmemek, bitirdikten sonra biraz beklemek gerekebilir. Dinleyerek karşıdaki kişinin deşarj olmasını ve rahatlaması sağlandığı gibi, onun kendi durumunu anlamasına da yardımcı olunur .

İletişimde, sözlü iletişim “düşünceyi”, sözsüz iletişim “duyguları” en etkili ifade etme aracıdır. İnsanlar susup karşıdaki kişiyi dinlemeyi öğrenmedikçe sağlıklı ve verimli bir iletişim gerçekleşemez. Dinleme, öğrenilmesi gereken bir beceri ve alışkanlıktır. İyi bir iletişimci yalnız sözleri dinlemekle kalmamalı, beden dilini de iyi okumalıdır. Çünkü çoğu kez söylenemeyenler beden diliyle dışa vurularak ifade edilir. Susma, birçok kez yerine göre çok farklı anlamlar taşır. ‘kabul’, ‘anlayış’, ‘destek arama’ ve ‘rahatlatma’ gibi anlam taşıyabilir. Susma becerisi kullanılırken ‘zamanlama ve ‘doz’ son derece önem taşır (Karaköse, 2005).

Grafik 68
Madde 66
Sürekli Kendini Geliştirmeye Çalışır



Araştırmada öğrenci ve öğretim elemanları, eğitim yöneticilerinin “sürekli kendilerini geliştirmeye çalışır”, maddesine %81.40 oranında olumlu yanıt vermişlerdir. Üniversite öğrencileri ve öğretim elemanları eğitim yöneticilerinin kendini sürekli geliştirdiği düşüncesi yönünde bir görüş vermişlerdir.

(Aytaç, 2003)'e göre yaşam boyu eğitim, yaşam boyu öğrenme ve sürekli öğrenme sürekli eğitim ile birlikte kullanılır. Yeni yüzyılda Türk eğitim sisteminin bilgi ve iletişim teknolojisi sayesinde sağlanan geniş olanaklardan her insanın faydalanabileceği bir vizyona yönelik çaba içerisinde olduğu görülmektedir.

21.yüzyıl bilgi çağı olması nedeniyle insanının başlıca özelliğinin sürekli öğrenme ve kendini geliştirme çabası içinde olacağını göstermektedir. Bilgi toplumunun eğitilmiş insanı gelişime ayak uydurabilmek için sürekli kendini yenileyerek öğrenmenin sürekliliğini sağlamak zorundadır. Bireyin yaptığı iş, yeniliklerle beraber sürekli değişmekte, yenilenmekte ve bu yüzden eğitimde de devamlılık arz etmektedir.

Öğrenme engeli olmayan bireyler ve ekipler sürekli olarak öğrenir ve gelişirler. Yöneticilerin uzun vadedeki başarılarının arka planında, çeviklikleri, çağa ve çevreye duyarlı olmaları gelmektedir. Gelişmeye ve değişmeye açık yöneticiler; becerikli, yenilikçi, öğrenmeye, geribildirime ve yardım almaya açık insanlardır. Bu çerçevede okul müdürü ve yöneticileri bireysel ve kurumsal olarak gelişim ve değişimi sürekli sürdürmek durumundadırlar. Gelişme anlayışını içselleştirmiş olan bir okulun kazanımları içerisinde faaliyetlerinde de bir canlılık meydana gelir. Okul paydaşlarını okulun amaç ve hedefleri doğrultusunda faaliyet göstermeye odaklayarak sorunların en kısa yoldan ve kalıcı olarak çözümüne yardımcı olur

Günümüzde değişim ve gelişmelerin hızlı seyri, eğitim örgütlerini ve kurumlarını da değişime zorlamaktadır. Çünkü, ekonomideki, siyasette ve sosyokültürel alandaki gelişmelere en duyarlı sistem eğitim örgütleridir. Eğitim örgütleri, kurumların ihtiyaç duyduğu bilgi beceri ve nitelikleri üretir. Bu nedenle eğitim örgütleri, çevrede meydana gelen talepleri dikkate alarak sürekli gelişmek zorundadır. Bunu sağlamak için eğitim yöneticileri, eğitim konusunda beklentileri olan kurumlarla sürekli bağlantı içerisinde olur. Ayrıca bu bağlamda kendini de geliştirir (Cemaloğlu ve Özdemir, 2003; Can, 2002).

Grafik 69
Madde 67
Güçlü Bir Kişilik Yapısına Sahiptir



Araştırmada öğrenci ve öğretim elemanları, eğitim yöneticilerinin "güçlü bir kişilik yapısına sahiptir", maddesine %80.60 oranında olumlu yanıt verilmiştir. Anketi cevaplayanların eğitim yöneticilerinin kişilik yapısını güçlü görmesi yönetim açısından önemlidir. Kişilik: Bireylerin doğuştan getirdiği özelliklerle toplum içerisinde yaşam süresinde sonradan kazandığı özelliklerin toplamıdır. Doğuştan getirilen özellikler biyolojik temelli olup sonradan değiştirilmesi güçtür. Ancak çevreden kazanılan özellikler, içinde yaşadığı toplumun, grubun, işletmenin veya işin gereklerine göre farklılıklar gösterebilir.

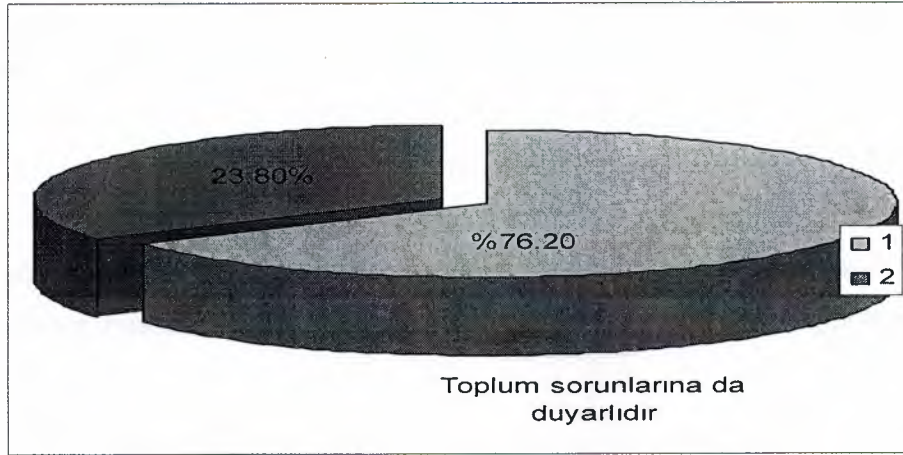
Kişilik, bireyin kendi adına, fizyolojik, zihinsel ve ruhsal özellikleri hakkındaki bilgisidir. Başkaları açısından ise bireyin toplum içinde belirli özelliklere ve rollere sahip olmasıdır.

Bireyler, fiziksel görünüşleri, tutum ve davranışları, olaylara gösterdikleri farklı tepkiler, hareketleri, duyguları ve düşünceleri yönünden birbirinden farklı olduğunu göstermektedir (Eren, 2000).

Karakteri tanımlarken insanların doğuştan getirdiği ve yaşadığı sürede değişmeyen özelliklerinden oluşmakta olduğunu söyleyerek, karakterin genellikle insanın kişiliğinde bulunan, doğuştan varolan ve çevrenin tesiri ile

kuvvetli olarak ortaya çıkan eğilimlerin tümüdür olarak ifade etmektedir (Özdevecioğlu, 2002).

Grafik 70
Madde 68
Toplum Sorunlarına Duyarlıdır



Araştırmada öğrenci ve öğretim elemanları, eğitim yöneticilerinin "toplum sorunlarına da duyarlıdır" maddesine %76.20 oranında olumlu yanıt verilmiştir. Eğitim yöneticilerinin toplum sorunlarına duyarlı olduğu görüşü yüksek oranda çıkmıştır.

Sosyal sorumluluk (Şimşek vd. 2003)'ne göre, işletmenin sosyal çevresindeki gruplara ve bireylere olan davranış biçimi ile ilgilidir. İşletmeler iş dünyasında faaliyetlerini sürdürürken toplumun da menfaatlerini gözetmek zorundadırlar. Günümüz iş dünyasında işletmeler kar elde ettikleri sürece varlıklarını devam ettirebilirler. Ancak işletmeler ekonomik amaçlarını gerçekleştirirken, çalışanlar hissedarlar, toplum gibi sosyal paydaşlarının menfaatlerini de gözetmek zorundadırlar. İşte bu noktada sosyal sorumluluk kavramı ortaya çıkmaktadır. İşletmeler faaliyetlerini sürdürürken toplum çıkarlarını gözetme sorumlulukları vardır (Özdemir, 2009).

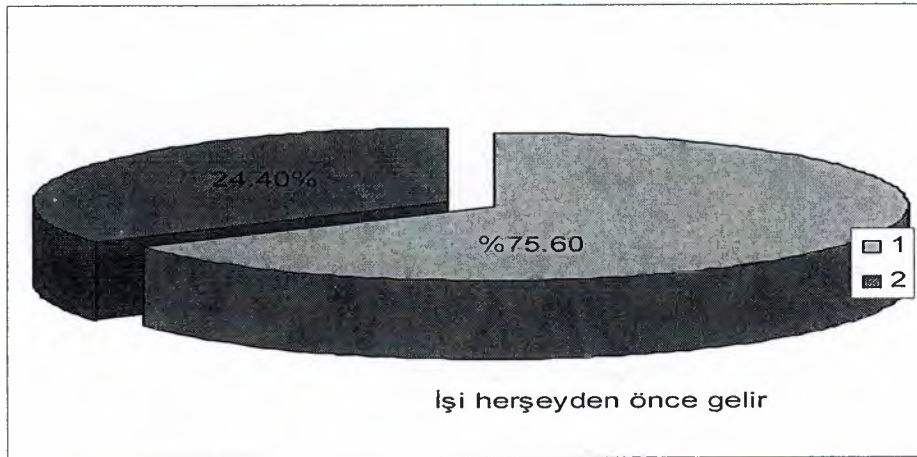
Çağımızda eğitim örgütlerinin çevrelerinde devamlı olarak değişim meydana gelmektedir. meydana gelen üçüncü tür değişim de sosyal yapıda olmaktadır. Bireyleri ortak amaçlara yöneltme ve paylaşılan değerler ağı

oluşturmada çalışan kültürel yapılar vardır. Bütünleştirici bir mekanizma görevi gören güçlü toplumsal kültürler; ekonomik ve politik yapıda meydana gelen değişimlerle, hızlı ve çarpık kentleşmenin etkisiyle giderek etkisini kaybetmekte ve bütünleştirici rolünden uzaklaşmaktadır. Bu sosyal yapı değişikliğine paralel bir biçimde kendilerine sunulan kamu hizmetlerinin yetersizliğinden şikayetçi olan alt grupların sayıları da her geçen gün daha fazla çoğalmaktadır. Diğer yandan özellikle büyük kentlerdeki işsizlik, yoksulluk, alkol ve uyuşturucu bağımlılığı, suç işleme, yetersiz beslenme ve kötü sağlık koşulları gibi olumsuz yaşam koşulları ile mücadele içinde bulunan gençlerin oranında da önemli ölçüde artışlar görülmektedir (Murphy, 1988). Sosyal yapıda meydana gelen bu olumsuz değişme ve gelişmeler, okul yöneticilerini, okul sınırları dışındaki çevrenin sorunlarına da duyarlı olmasını ve hassasiyet göstermesini zorunlu hale getirmektedir (Gümüşeli, 1996).

Grafik 71

Madde 69

İşi Herşeyden Önce Gelir



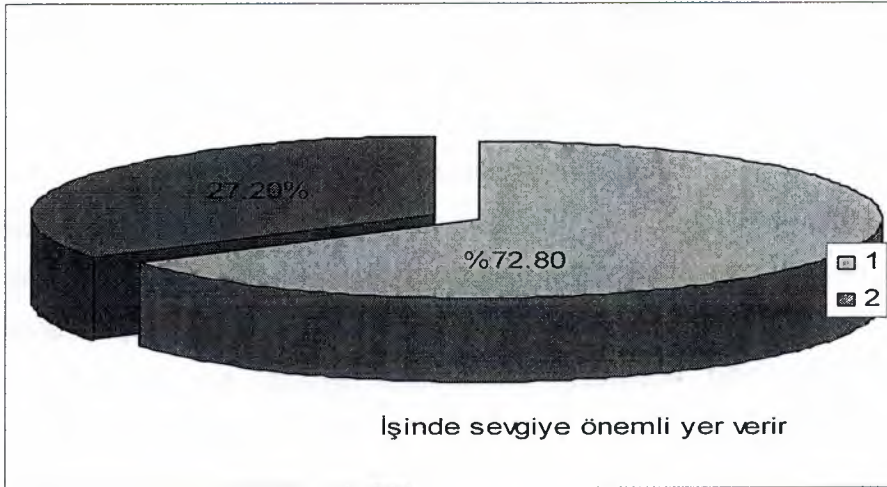
Araştırmada öğrenci ve öğretim elemanları eğitim yöneticilerinin “iş herşeyden önce gelir” maddesine %75.60 oranında olumlu yanıt vermişlerdir. Öğrenci ve öğretim elemanları görüşlerince eğitim yöneticilerinin işine çok

önem verdiğinin düşünülmesi hem yöneticiler hem de üniversite açısından memnuniyet verici olarak yorumlanabilir

Örgütsel bağlılık, kişilerin çalıştığı örgüte karşı hissettiği bağın gücünü ve derecesini ifade etmektedir. Örgütsel bağlılık duygusunun yüksek olması, örgütsel performansı pozitif yönde etkilediğine inanılmaktadır. Bu kapsamda, örgütsel bağlılığın işe geç gelme, devamsızlık ve işten ayrılma gibi istenmeyen sonuçları azalttığı, ayrıca ürün veya kaliteli hizmet verilmesine olumlu yönde katkıda bulunduğu ileri sürülmektedir (Doğan ve Kılıç, 2007).

Örgütsel bağlılık, işgörenlerin örgüte karşı hissettikleri psikolojik bağlılıktır. Bağlılık, işe duyulan ilgi, sadakat ve örgütsel değerlere karşı duyulan güçlü inançtan kaynaklanmaktadır (Çekmecelioğlu, 2006).

Grafik 72
Madde 70
İşinde Sevgiye Önemli Yer Verir



Araştırmada öğrenci ve öğretim elemanları, eğitim yöneticilerinin "işinde sevgiye önemli yer verir", maddesine %72.80 oranında olumlu yanıt vermişlerdir.

(Fromm 1985) kişilerarası ve içsel iletişimde, kişileri birşeylere ya da başkalarına karşı ilgi ve bağlılık duymaya ve anlayışa yönlendiren temel duygunun, içsel ve kaynağının insanın içinde olan sevgi olduğunu belirterek Fromm'a göre sevgi, insana özgü olan dünyadan varolan birşeyler vermektir, bunlar ilgi, sorumluluk, saygı ve bilgidir. Sevgi duyulan kişi veya unsurlara, karşısındaki kişi tarafından kayıtsız şartsız saygıdeğer bulunmakta, farkedilmekte, hoşgörölmektedir. Duygular paylaşılmakta, gelişime imkan sağlanılmakta, ona karşı şeffaf olunmaktadır.

Başka bir tanımlama ile sevgiyi başka bir insanın içinde etkin olarak varolmak şeklinde ele almaktadır. Sevgi kavramı, evrensel bir kavram olarak bütün dünyada ve tüm kültürlerde, hem batı hem de doğu toplumlarında ruhsal zekası yüksek kişiler olarak bilinen düşünürler ve sanatçılar tarafından ele alınarak incelenmiştir.

Yapılan bir araştırmada (Çiçek, 2005), sevgiyi düşünce sistemlerinin temeline alan; onu bireyler arasındaki ilişkilerin, iletişimin ve toplum barışının devamı için olmazsa olmaz şartı olarak gören farklı medeniyet ve kültürlerden gelen Mevlana (1207-1273) ve Karl Jaspers'ın (1883 -1969), sevgi kavramı konusundaki düşünceleri arasında paralellik olduğu ortaya konmaktadır.

Buna göre Mevlana "dışa dönük bakış değil" içsel bakış'ın temel alındığı bilmeden önce olmayı, dolayısı ile insanın kendisini tanımasını/bilmesini hedefine alan; sırf kabule dayalı bir hayatı önermeyen, aynı ölçüde olumsuz tutumlara, şartlandırmalara karşı duruşu öngören; insanı olumlu yönde dönüştürme ve ona şahsiyet kazandırma eyleminde "ben'i temel alan biri olarak ele alınmaktadır.

(Sönmez, 2003) "Sevgi Eğitimi" başlıklı çalışmasında, eğitimde sevginin önemini açıkça ortaya koymaktadır. Sevgi eğitiminin ve bu ortamın düzenlenmesinde kullanılabilecek ilkelerini şöyle sıralamaktadır.

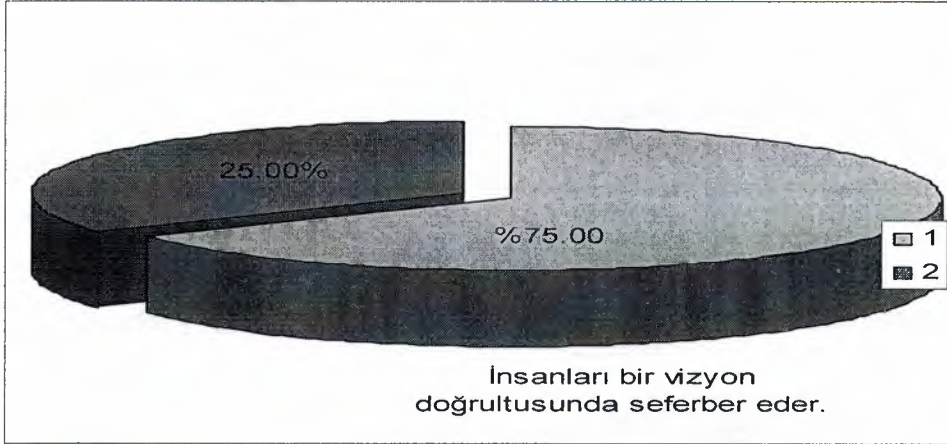
Sevgi, duygu ve düşünceleri paylaşabilmektir. Sevgi, hoşgörölü olabilme, fakat umursamaz olmak, boş vermek değildir. Sevgi, kişinin kendini

tanımasına olanak vermek ve yeteneklerini geliştirmesine yardım edebilmektir. Sevgi, şeffaf olabilmelidir. Sevgi, insanın en fazla ihtiyaç duyduğu gereksinimlerinden biridir. Sevgi, merkeze hiçbir varlığı koymama, bencil olmama, her varlığın birileriyle ilişkilerini belirleyip, bu ilişkileri tutarlı yönde geliştirme, sorunların çözümünde çalışabilmelidir. Sevgi, tutarlı, bilgiye dayalı, çoğulcu, demokratik, özgür bir ortamda serpilip gelişir. Sevgi, bilgi, beceri ve duygunun incelenerek, tutarlı olması ve zenginleşmesidir (Aytekin, 2009).

Grafik 73

Madde 71

İnsanları Bir Vizyon Doğrultusunda Seferber Eder



Araştırmada öğrenci ve öğretim elemanları, eğitim yöneticilerinin “insanları bir vizyon doğrultusunda seferber eder”, maddesine %75.0 oranında olumlu yanıt verilmiştir. Eğitim yöneticilerinin vizyonu olduğu ve bu vizyon doğrultusunda çalışanları aktif duruma getirdiği düşüncesinin çıkması yorumu yapılabilir.

Vizyon, gelecek zamanda olması istenilenlerin bugünden hayalini kurmak demektir. Uzun vadeli düşünme ve toplumsal değişimleri göz önünde bulundurarak yaşamak vizyonun temelini oluşturur. Başka bir tanıma

göre vizyon, gelecekte ulaşılmak istenen hedeflerin gerçeğe uygun düşlerini kurmaktır (Özdemir, 2000).

Vizyon bireyin ya da kurumun gelecekle ilgili yol haritasının çizilmesidir. İçinde bulunulan koşulların çıkış noktası olarak yeni bir ufuk açmaktır. Eğitimde kaliteyi artırabilmek için okul yöneticileri vizyoner liderlik rolleri gereği okullarında takım ruhunu canlandırarak dinamik bir yöntem ortaya koyarlar (Durukan, 2006).

Vizyon kelime anlamı incelenirse, ileri görüş, görme kuvveti, geleceği kestirebilme gücü ve hayal gücü gibi anlamlara gelmektedir. Bir diğer tanıma göre vizyon, bir örgütün gelecekte alacağı “ideal” durum olarak da tanımlanabilir. Vizyon uzun vadeli düşünme ve örgütsel değişmeyi başlatma işinde başkaları ile öngörü oluşturmaktır (Özdemir, 2000).

Okulun vizyonu, ideal olarak gelecekte olacak ve olması gereken eğitimin resmini, imajını ya da düşüncesini ortaya koyar. Okul vizyonunun üç temel işlevi vardır.

- 1- Okul personelini teşvik etme, güçlendirme, geliştirme ve takım çalışmasını sağlama,
- 2- Kararlara ortak katılımı, okulun gelişimini sağlayacak kararların alınmasını teşvik etme.
- 3- Okuldaki bütün çalışanların enerjilerini, okulun gelişmesine odaklandırma

Bu günden geleceğe köprü kurarak, okul/ kurum çalışanlarının ve toplumun geleceğe yönelik beklenti ve özlemlerini ifade ederek okul / kurumun gelecekte bugünden daha iyi olmasını hedefleyen, gerçekçi ve erişilebilecek bir yol göstermedir. Bir okul/kurumun vizyonu, onun varlık nedeni ve yaşama amacı gibi konulardaki temel kabullenmelerinin çizdiği önemli bir ufuktur (MEB, 2007).

Okulda herkesin paylaştığı bir vizyon, okul üyeleri arasındaki bağlılığı artırır ve hedeflere yön vererek kararlarda ve değişim etkinliklerinde bir temel

sağlar. Okulda eğitim ve öğretim süreçlerinde sürekli ve etkili gelişimin sağlanması vizyon ile sıkı ilişkiler kurulmasına bağlıdır (Elma ve Demir, 2003).

Başarılı okul yöneticisi ortak bir eğitim vizyonu etrafında çalışanları toplayabilendir.

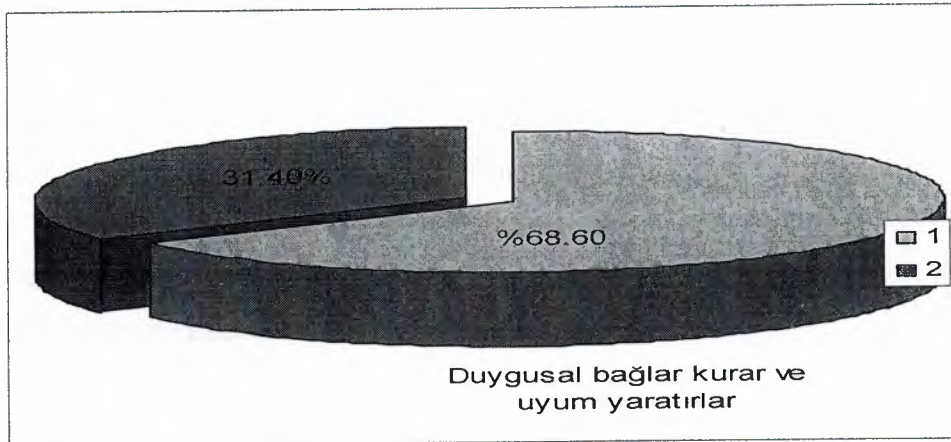
Eğitimin tek tek öğretmen etkinliklerinin toplamından daha büyük olduğunu göstermek yöneticinin en önemli görevleri içerisinde. Onları kendi eğitim görüşlerini de içine alan fakat onlarınkinden daha büyük bir eğitim vizyonu etrafında toplamak yöneticinin liderliğine bağlıdır. Öğretmen bu büyük vizyon içerisinde kendi rolünün ne olduğunu görebilmelidir. Okulların etkinliği vizyoner liderlerin varlığına bağlıdır. Böyle liderlerin varlığı kurumun önünü görmesini sağlar (Özden, 1999).

Bennis dönüştürücü liderlik tanımını yaparken, kurumun vizyonunu gerçekleştirmek için, izleyenleri yetkilendirme, güçlendirme ve dağıttığı yetkiyi, gücü eylem birliğine dönüştürme yeteneğinden bahsetmektedir. Dönüştürücü liderliğin öğelerini ise; vizyon, iletişim, kararlılık, bağlılık, yoğunlaşma, yetkilendirme, güçlendirme, örgütsel öğrenme olanakları sağlama oluşturmaktadır (Erçetin, 2000).

Grafik 74

Madde 72

Duygusal Bağlar Kurar ve Uyum Yaratırlar



Araştırmada öğrenci ve öğretim elemanları, eğitim yöneticilerinin “duygusal bağlar kurar ve uyum yaratırlar”, maddesine %68.60 oranında olumlu yanıt vermişlerdir.

Öğretim elemanları ve öğrenciler eğitim yöneticilerinin uyum sağlaması konusunda başarılı olduğu yönünde görüş vermişlerdir. %31.40 oranında bu görüşe katılmayan sonucuna ulaşılmıştır

(Salovey ve Mayer, 1989- 1990)'e göre duygular; fizyolojik, bilişsel, güdüsel ve deneysel gibi sistemleri içeren birçok psikolojik alt sistemin sınırlarını aşan organize olmuş örgütlerdir. Duygular genellikle birey için pozitif ya da negatif değerinde bir anlam taşıyan ve olaya verilen içsel yada dışsal tepkilerden doğmaktadır (Frijda, 1988)'ya göre ise duygular özleri memnuniyet ya da üzücü olan, öznel deneyimlerdir.

(Cooper ve Sawaf, 2000)'in da belirttiği gibi duygular Latince'de öylesine derinlik ve güce sahip olan birer unsur olarak görülmektedir ki, bunu “bizi harekete geçiren ruh” olarak tarif edilmektedir. Duygular daha çok insan enerjisi, içtenliği ve güdüsünün en güçlü yegane kaynağı olarak işlev görür ve bireye sezgisel bilgeliğin sonsuz kaynağını sunarlar.

Bu beyinden değil de kalpten gelen kaynak, yaratıcı dehayı ateşler, bireyi kendisine karşı dürüst kılar, güvenilir ilişkiler kurmasını sağlar, yaşamı ve mesleği adına bireye içsel bir pusula görevi oluşturur ve beklenmedik durumlarda ona yol gösterir (Atabek, 2000)'e göre duygular da tıpkı akıl gibi büyük güç kaynaklarıdır.

Duygular çevremizdeki uyarıcıların çok büyük bir miktarını işlemede kullandığımız aletler arasında yer alır. Duygular ayrıca insanların öğrenme ve karar vermesinde de önemli rol oynarlar. Sadece etkileşimin daha yüksek bir niteliğine katkıda bulunmakla kalmaz, kişinin akıllıca etkileşimde bulunma yeteneğini de doğrudan etkiler (Epstein, 1998).

(Cooper ve Sawaf, 2000), duyguların düşünce ve hareketin güçlü birer örgütleyicisi olduğunu aynı zamanda çelişkili görünmekle birlikte, muhakeme yapmak ve makul olabilmek için de duyguların olmasının şart olduğunu vurgulamışlardır. Örgütte olumlu çevre yaratmak ve çalışanların performansını olumlu etkileyerek, öğretmenlerin bilgilerini ve becerilerini kullanabilmesi için güdülemek en başta okul yöneticisinin görevidir (Kapıkıran, 2004). Okul yöneticisinin, kendi duygularını anlayıp pozitif bir şekilde ifade edebilmesi ve astlarının duygularını anlayıp önemsemesi ve duyarlılık göstermesi okulun başarısına daha fazla katkıda bulunabilir.

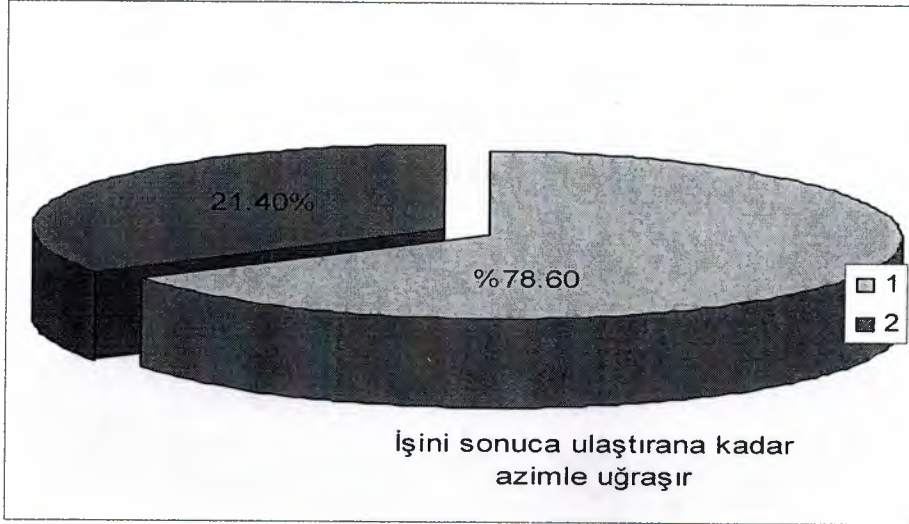
(Cherniss, 1998), etkili liderlerin ayırt edici özelliklerinden biri, duygularını daha yumuşak ifade edebilme yeteneklerinin olmasıdır. Çünkü eğitim liderleri hayli gergin ortamlarda çalışmaktadırlar. duygusal tepkilerini nasıl idare ettikleri liderlik özelliklerini de oldukça fazla etkileyebilmektedir. Araştırmalar etkili eğitim yöneticilerini ayrı bir yere koyan birçok yeterlilik olduğunu ortaya koymuştur. Bu liderlerin, ikna edebilme güçlerinin ve başarı motivasyonlarının yüksek olduğu, hatta çok iyi düzeyde önderlik yapabildikleri görülmüştür (Babaoğlu, 2010).

Uyumlu olma daha değişik bir tanımlama ile değişim göstermede esnek davranabilme ve değişiklikleri idare etmede esnek olmadır (Titrek, Bayrakçı ve Zafer, 2009).

Grafik 75

Madde 73

İşini Sonuca Ulaştırana Kadar Azimle Uğraşır.



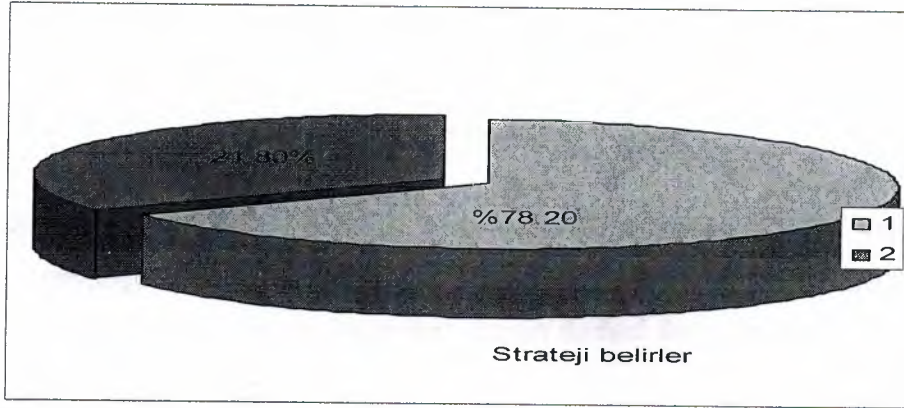
Araştırmada öğrenci ve öğretim elemanları, eğitim yöneticilerinin "işini sonuca ulaştırana kadar azimle uğraşır", maddesine %78.60 oranında olumlu yanıt vermişlerdir. %21.40 oranında olumsuz görüş olmasına rağmen büyük çoğunluğun görüşü olumlu olmuştur.

Bir işteki engelleri yenme kararlılığı olan azimin Eğitim yöneticilerinin davranışlarına yansıdığı ve işini yaparken sonuca ulaşana kadar azimle çalıştığı yönünde olumlu olduğu şeklinde değerlendirilebilir (Cüceloğlu, 1998), lideri tanımlarken, biz bilinci içinde liderliği üstlenen kişilere lider denildiğini, yardımsever ve sabırlı olup, grupta "biz" olgusunu yaratmak için mücadele ettiğini, azimli ve vizyona sahip olup bu kişilerin sürekli gelişim içinde ve bu dinamizmlerini koruduklarını açıklamaktadır (Deliveli, 2010).

(Bartol & Martin, 1994; Müftüoğlu, 1989; Şimşek vd., 2003; Eren, 1993; Toktamışoğlu, 2001), Herhangi bir işletmedeki yöneticilik görevini üstlenen kişinin, yöneticilik görevi kapsamında, sorumlu olduğu örgütteki tüm etkinlikleri sergilerken işi bitirme azim ve heyecanı, çalışkanlık, bilgi, organizasyon gücü, denetim kabiliyeti, iletişim becerisi özelliklerine sahip olmasının beklendiğini açıklamışlardır (Elbeyi ve Güçer, 2007). Üstün karaktere sahip olan insanlar, azimli, kararlı, çalışkan ve sabırlı oldukları için

iş tatminini sağlamış olurlar ve bu durumdan mutluluk duyarlar (Bakan, 2004a).

Grafik 76
Madde 74
Strateji Belirler



Araştırmada öğrenci ve öğretim elemanları, eğitim yöneticilerinin "strateji belirler", maddesine %78.20 oranında olumlu yanıt vermişlerdir.

Stratejinin sözcük anlamına bakıldığında, sürme, götürme, gönderme ve gütmeye anlamında kullanılmaktadır. Kökeni bakımından ele alınırsa, yol, çizgi, yatak anlamından "stratum" sözcüğünden türediği (Tosun, 1974), eski Yunan'da ise geniş yetkilerle donatılmış yöneticilik görevlerini de üstlenen komutan, ortaçağ Bizans'ında yüksek devlet memuru anlamına gelen "Strategus" kökeninden gelmekte olduğu görülür (Ana Britannica, 1990).

Başlangıçta askeri bir kavram olarak ortaya çıkan strateji kavramının daha sonraları ekonomi ve yönetim alanlarında da kullanılmaya başlandığı görülmektedir. Strateji bilimsel bir disiplin olarak gelişmesini askeri alanda taşıdığı öneme borçludur (Eren, 1990).

Strateji kavramı, askeri alanda devamlı kullanılmakla beraber iş dünyasında da "belirlenen bir amacın başarılması için belirlenen anlamında kullanılmaktadır (Luffman vd 1996). Bu ifadelerden yola çıkarak stratejiyi

daha genel bir ifadeyle, örgütün hangi işi yaptığını veya yapmak istediğini; ne tür bir örgüt olduğunu ve ne olmak istediğini tanımlayan amaç hedef ve görevlerin tümü ile bunları gerçekleştirmek için gerekli olan yöntemlerin belirlenmesine verilen ad” olarak tanımlamak mümkündür (Üzün, 2000).

Strateji aynı zamanda bir örgütün dış çevresi tarafından yaratılan fırsatlar, taşıdığı riskler, tehditler ve sahip olduğu kaynaklar arasındaki karşılaştırmadır. Bu yüzden strateji örgütün neyi başarmak istediğini saptayarak aktivitelerine rehber olacak politikalar arasındaki anahtar bir hat olarak görülebilir (Bowman & Asch, 1996).

Stratejiler, “Uzun dönemdeki hedefe nasıl ulaşacağız?” “Bu hedefleri nasıl gerçeğe dönüştüreceğiz?”, “ Bu noktayı nasıl yakalayacağız?” sorularına verilen yanıttır. Stratejiler vizyon ifadesi ile doğarlar ve hedefleri gösterirler (Quigley, 1994).

Örgütün amaç ve hedeflerinin saptanması, örgüt ve çevresi arasındaki ilişkilerin ve sorunların çözümlenerek amaçların gerçekleştirilmesi için gerekli faaliyetlerin düzenlenmesi, bu çalışmalarda ihtiyaç duyulan kaynakların uzun dönemde etkili olacak şekilde dağıtılması stratejiyi tanımlar (Dinçer ve Fidan, 1996).

(Mintzberg, 1991)’e göre, strateji, olayların tutarlılık göstererek bir bütünlük içinde ard arda gelmesini sağlayan, örgütün temel hedef ve politikalarını birleştiren plan veya modellerin tümüdür.

(Eren, 1990) stratejiyi, rekabetin olduğu bir ortamda yeniliği ve ilerlemeyi örgütün çevreye uyumunu sağlayarak meydana gelen değişiklikleri kontrol altında tutan yönetsel bir araç olarak tanımlamaktadır.

(Çoban, 1996) stratejinin özelliklerini aşağıda görüldüğü şekilde sıralamaktadır.

- Strateji belirleme bir çözümleme sanatıdır.

- Strateji amaçlara bağlı ve amaca hizmet eden, örgütsel güçleri amaç doğrultusunda toplanmasını sağlayan unsur olmalıdır.
- Strateji günlük rutin eylemler yerine, uzak geleceğe bağlı bir düzenle ilgilidir.
- Strateji örgütün bütün finansal ve insan kaynaklarının uyum içinde olmasını sağlayan, yöneten ve faaliyete geçiren unsur olmalıdır.
- Strateji kompleks ve dinamik bir çevrede örgütün faaliyet alanlarını belirlemeli, çalışanları cesaretlendirmelidir.

Eğitimde stratejiye bakıldığında, okulun hedeflerine ulaşması için atacağı adımlar olarak açıklanır. Stratejiler hedeflerin nasıl elde edileceğini gösteren ayrıca ayrılacak kaynakların miktarını ve çeşitlerini belirten ifadeleri içerir. Her hedef için birden fazla strateji hazırlanabilir veya bir strateji de birden fazla hedefin başarısını sağlamaya yetebilir (MEB, 2002).

Stratejik insan kaynakları yönetimi, bir örgütün amaçlarına ulaşabilmesini sağlayabilmek için tasarlanmış, insan kaynakları faaliyetlerinin planlanmış modeli olarak düşünülebilir (Şimşek ve Öge, 2004).

(Clayton, 2002)'a göre, strateji geçmişten de yararlanarak planlar geliştirme, gelecekteki ilerleme ve başarılar için yol belirleme çalışmalarıdır.

Stratejik yönetim konusunda önemli bir yeri bulunan Ansoff, iki değişik strateji tanımından bahsetmektedir. Saf strateji ve (genel) karma strateji. Ansoff'a göre saf strateji; " İşletmenin bir hareketi veya belirli hareketler dizisinin olmasıdır."

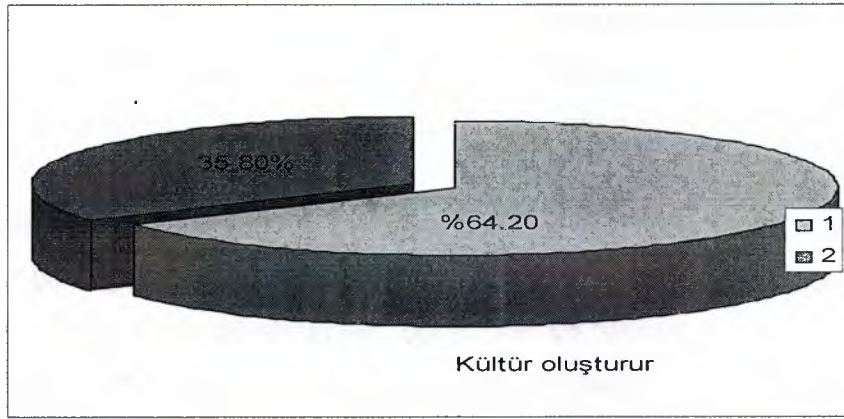
Genel veya karma strateji ise, İşletmenin belirli bir durumda hangi tür saf stratejiyi seçeceğini gösteren statistiksel kararların kuralıdır.

Hofer ve Schendel ise stratejiyi, " İşletmenin iç kaynakları ve kabiliyetleriyle, dış çevrenin kurum için fırsat ve tehditleri arasında uyum sağlayacak faaliyetler" olarak ele almaktadır. Buna göre strateji " İşletme ile çevresi arasındaki ilişkileri analiz ederek işletmenin yönünün ve amaçlarının

belirlenmesi, bunları gerçekleştirecek faaliyetlerin tesbit edilmesi ve örgütün yeniden düzenlenerek gerekli kaynakların ayrılması” şeklinde tanımlanabilir (Dinçer, 1998).

Stratejinin şu ana kadar yapılan en yaygın tanımlardan da anlaşılacağı gibi strateji amaçlara ulaşabilmek için alınan tedbirleri ve düzenlemeleri kapsamı içine almaktadır. Tüm örgütlerin varlığını sürdürmek ve etkinliğini artırmak için izlemeleri gereken yol olarak da değerlendirilebilir (Güçlü, 2003).

Grafik 77
Madde 75
Kültür Oluşturur



Araştırmada öğrenci ve öğretim elemanları, eğitim yöneticilerinin “kültür oluşturur”, maddesine % 64.20 oranında olumlu yanıt vermişlerdir.

Kültürün ne olduğu ve eğitim örgütlerinde taşıdığı önemi anlamak için daha geniş olarak ele almak gereklidir. Yöneticinin liderlik rolü ve sorumlulukların paylaşılması, okul kültürünün vazgeçilmez öğeleri olarak algılanmaktadır (Cafoğlu, 1998).

Kültür; öğrenme sonucunda uygulama ile görülen kolektif bir insan davranışı olup, örf adet ve geleneklerin, inanç ve kabullerin, tavırların kazanılarak paylaşıldığı karmaşık bir sistem olarak insan hayatının her

aşamasını etkileyen bir durumdur (Chacko, 2003). Kültür ile birey arasındaki ilişki oldukça kompleks olup insanı kuşatmakta ve var olan kültüre göre biçimlendirmektedir. Diğer taraftan insan da yaşadığı ortamda kültürü üretmektedir. Bu yönüyle kültür, hem sosyal davranışın oluşumunda arka planda olan etkili bir faktör, hem de sosyal davranışın ürünü olmaktadır (şışman, 2002).

Örgütler,  yelerinin kendi aralarında örgüt içi ve çevreyle etkileşimleri sonucu, zaman içinde kabul edilen, benimsenen değerler, normlar gelenekler gibi o örgüte özgü olan davranış kalıpları, yaklaşım, hayata bakış gibi nitelikler geliştirerek örgütsel kültürü oluşturur ve oluşturulan bu kültürle diğer örgütlerden farklılaşırlar ( zmen ve Aküzüm, 2010).

Poore (2005), okul kültürünü tanımlarken, okulda oluşturulan kültürün, yönetici,   retmen ve öğrencilerin kendi yaşamlarına ve çevrelerindeki dünyaya anlam kazandırmalarına yardım ettiğini ifade etmektedir.

Peterson ve Deal (2002)' de daha farklı bir açıklama yaparak okuldaki kültürün bir örgütteki çalışanları birbirine kenetleyen, paylaşılan değerler seti olarak tanımlayarak, öğretmenler, öğrenciler ve yöneticilerin düşünce ve duygularını etkilediğini ve şekillendirdiğini ileri sürmektedirler.

Balcı'ya göre (2007), okul kültürü, eğitim ve   retimi destekleyici nitelikte olup, bireysel öğrenme ve gelişme çabalarını  zendirmede işlev g rd  n  savunur.

Öğretmenin yeteneği, öğrenciye yönelik algıları ve öğrenciyi geliştirme çabaları; okulun kalitesine ve müdürün beklentilerine yönelik algılar gibi sosyal çevresindeki değişkenler kültür oluşumunda etkili öğelerdir (Demirtaş, 2010).

Bir okulda liderler şirket kültürünü geliştirecek en önemli kişilerdendir. Bu nedenle bir okula yeni deneyimsiz bir liderin atanması örgüt kültürünü zayıflatır. Deneyim bu bakımdan önem taşır. Çünkü bir kültürü

değerler toplamıdır. İnsanoğlunun biyolojik olarak değil de sosyal olarak nesilden nesile aktardığı maddi ve manevi ürünlerin bütünüdür.

Alman filozof İmmanuel Kant, kültürü insanın mantıksal varlığını kullanan özünden dolayı özgürce hayata geçirebileceği amaçların, ideallerin tümü olarak tanımlamıştır.

Bir başka Alman filozof Herder ise kültürü bir ulusun, bir halk yada topluluğun benimsediği yaşam tarzı olarak yorumlamıştır.

Kültür: Bir toplumun duyuş, düşünüş birliğini oluşturan, gelenek durumundaki her türlü yaşantı, düşünce, dil ve sanat varlıklarının toplamı olup, belli bir konuda edinilmiş geniş ve sistemli bilgilerdir. Tarihsel ve toplumsal gelişme süreci içinde yaratılan her türlü değerlerle bunları kullanmada, sonraki kuşaklara aktarmada kullanılan, insanın doğal ve toplumsal çevresine ne kadar egemen olduğunun ölçüsünü gösteren araçların tümüdür.

Latince kökenli bir kelime olan kültür dilimize Amerikanca ve Fransızcadan girmiştir. Latince' de Cultura olarak; toprağa birşeyler ekip ürün almak, üretmek anlamında kullanılıyordu. Voltaire Fransız devrimi öncesinde Culture'i insan zekasının oluşumunu ve gelişmesini belirleyen bir terim olarak kullanınca sözcük değişik bir anlam kazanmaya başlamıştır.

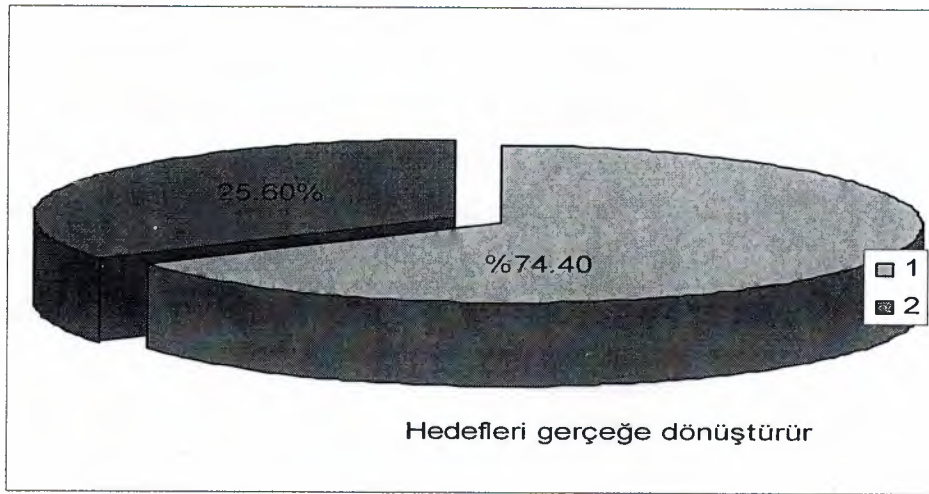
Fransızcada kültürün karşılığı "İrfan'dır." İrfan kelimesinin sözlük anlamı ise anlama, bilme, gerçeğe ulaştırıcı olan güçlü sezidir. Daha çok manevi ve tinsel değerleri içermektedir.

Amerikada kültürün karşılığı olarak medeniyet kelimesi kullanılmaktadır. Medeniyet ise uygarlık, insanların doğaya egemen olma çabası, toplum olarak daha iyi bir yaşama ulaşma hareketinden çıkan sonuçlar olan bilim, teknik, sanat ve kültürün tümünü kapsar.

Kültür: Tarihin derinliklerinden süzülüp birikerek gelen, zamanın ve ihtiyaçların ortaya çıkardığı şuurlu tercihlerle, anlamlı ve zengin bir sentez

oluşturan; sistemli ve sistemsiz şekilde nesilden nesile aktarılan; bu nedenle her insanda ait olma duygusu, kimlik şuuru kazanılmasına yol açan; çevreyi ve şartları değiştirme gücü veren, nesilleri yaşadıkları zamana ve geleceğe bakışları sırasında geçmişe ait atıfta bulunma düşüncesi geliştiren; inanışların, kabullenişlerin, yaşama şekillerinin tümüne “KÜLTÜR” denir (Tural, 2000).

Grafik 78
Madde 76
Hedefleri Gerçeğe Dönüştürür.



Araştırmada öğrenci ve öğretim elemanları, eğitim yöneticilerinin “hedefleri gerçeğe dönüştürür”, maddesine %74.40 oranında olumlu yanıt vermişlerdir.

Eğitim yöneticilerinin belirlenen hedeflere ulaşılmasında önemli rol oynadığını ve bunu başardığı görüşlerinin yüksek olması çok olumlu olarak yorumlanabilir.

Hedefin kelime anlamının ne olduğu incelenecek olursa: Ulaşmak veya elde edilmek istenen birey veya topluluğun ulaşmak istediği konum, düzey, erek, amaç, gaye maksat olarak açıklanabilir. Bireyin planlanmış ve

düzenlenmiş yaşantılar yoluyla kazanması kararlaştırılan ve davranış değişikliği olarak nitelendirmeye uygun özelliklerin tümüdür.

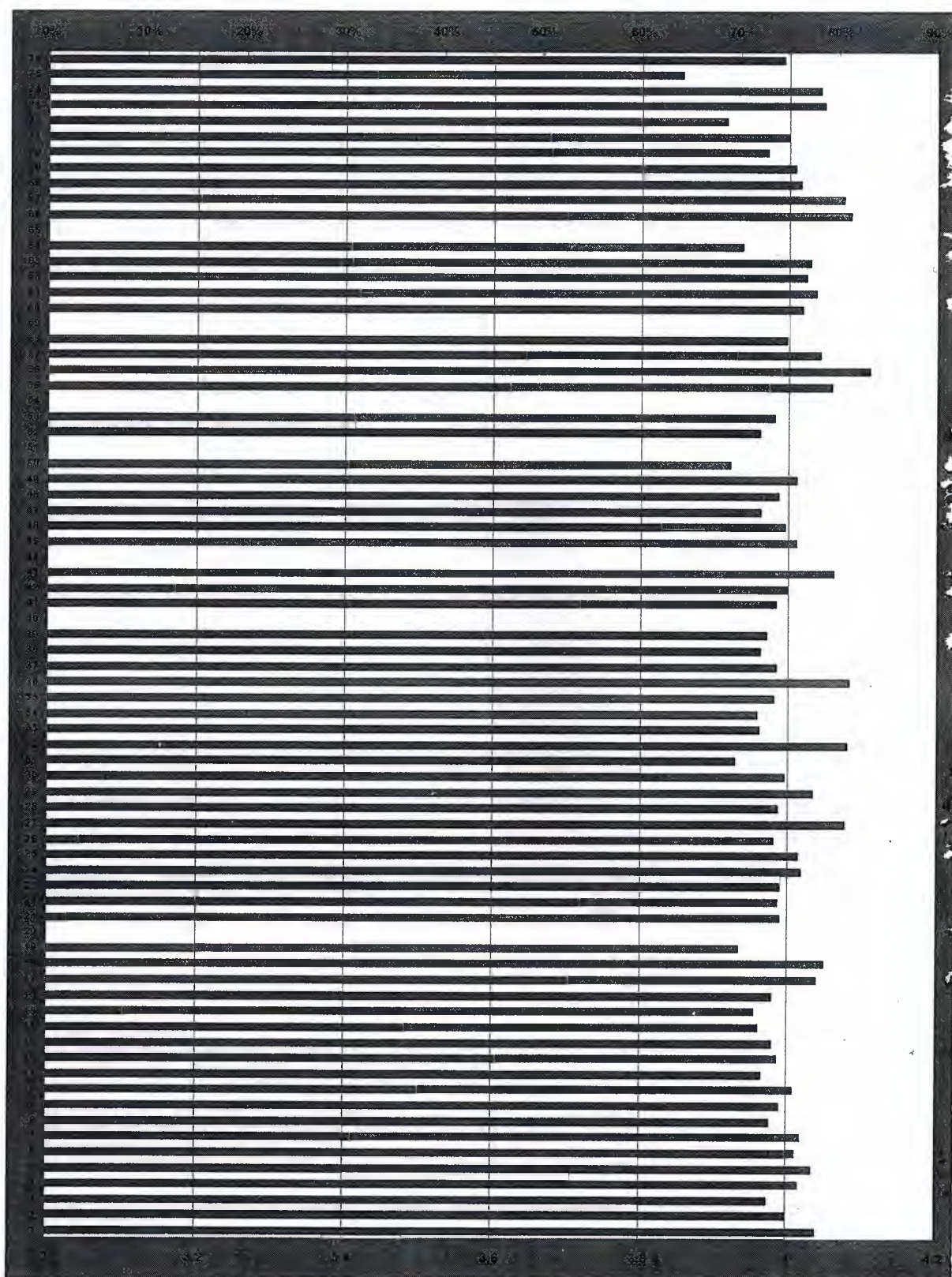
Hedeflerin gerekliliği: Hedefler eğitim yatırımlarının planlanması yürütülmesi açısından hazırlanması kaçınılmaz olan unsurlardır.

Bir kere belirlenen hedefler daha sonraki hedefleri değerlendirmede esas alınabilmeyi sağlamaktadır. Hedef belirlemenin en önemli ve kolay faydası çalışmalarını anlamlı ve verimli hale getirmesidir. Rastgele çalışmak yerine bu çalışmanın birşey için gerekli ve değerli olduğunu bilerek çalışmak insanın daha fazla motivasyonunu sağlar ve daha fazla çalışmak için zemin hazırlar.

Eğitim programlarının en önemli ögesini hedefleri oluşturur. Hedefler ulaşılması beklenen düzey ya da aşamalardır. Toplumları geleceğe taşımada eğitimin önceden planlanmış, tasarlanmış öngörülleri ve hedefleri olmalıdır. Hedeflerin ortak hareket alanının odağında "birey", yaşantı alanı olarak "toplum", ve çağın bilim ve teknoloji birikimi olan "bilgi" bulunur. Bunlar eğitim programlarının evrensel nitelikli öğeleridir

Bingöl'e göre (1997) yönetim faaliyetini gerçekleştirmek için kullanılacak kaynak ve olanaklara ulaşabilmek için yönetimin içinde bulunduğu koşullara uygun hedefler belirlenmelidir. Bu konuda yöneticilere önemli sorumluluk düşmektedir.

Örgütlerde insan kaynağını yönlendirmede ve örgüt hedefleri bağlamında hareket ettirebilmede liderlerin rolünü belirleyen, unsur genellikle onun davranış şeklidir (Eren, 2007).



BÖLÜM V

Sonuç

Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti, üniversiteleri sayesinde önemli yatırımların yapıldığı ve Türkiye ile üçüncü ülkelerden yoğun öğrenci akışının olduğu bir ada ülkesidir. Ülkemizde üniversiteler kendilerini geliştirirken ve dünya üniversiteleri ile standartlaşma çabalarını sürdürürken birçok sorunla da karşı karşıya kalmaktadır.

Hem ülkenin ekonomisine hem eğitim düzeyinin yüksekliğine katkı yapan üniversitelerde görev yapan eğitim yöneticilerinin çalışanlarla ve öğrencilerle olan ilişkileri yapılan araştırmalarda bugüne kadar yeterince ele alınmadığı taranan literatür sonucunda görülmektedir. Eğitim yöneticilerinin sürekli olarak kendilerini geliştirmeleri gereği dünyada meydana gelen gelişimi yakalamaları, üniversitelerin rekabet edebilirliği ve sorun çözme sürecinde sorunların farkında olup çözüm geliştirme yeterliliği açısından hayati öneme sahiptir.

Bilim ve eğitim birbirini bütünleyen en önemli temel olgulardır. Bu iki olgu bir noktada birleşir. Birleştiği noktada üniversiteler yer almaktadır. Üniversitelerin temel işlevleri arasında Anayasa ve yasalarda da yer aldığı gibi, eğitim, öğretim ve araştırma yapmaktır. Bu konudan bakıldığında zaman, bilimsel, teknolojik ve toplumsal gelişmelere katkı sağlamak üniversitelerin öncelikli görev ve sorumlulukları arasındadır (Saracaloğlu, 2008).

Sosyal ve kültürel konularda ortaya çıkan birtakım gelişmeler okulların da değişmesini ve kendini geliştirmesini zorunlu kılmaktadır. Bu bağlamda eğitim yöneticilerinin durumunda da yeni bakış açılarına ihtiyaç vardır .

Bir toplumun varolabilmesinin önemi, toplumsal değer, beklenti ve yaşam biçimleri üzerinde kaçınılmaz olarak etkisini sürdürmektedir. Toplamların beklentilerini karşılayacak olan ve çağdaş adımlar atılması doğrultusunda

toplumsal dönüşümü sağlayacak olan kurumlar ise okullar olarak görülmektedir. Dolayısıyla toplumların gelişmişlik düzeyleri, eğitim sistemlerinin etkili çalışması sonucu olarak ortaya çıkmaktadır.

Bu çalışma ile Eğitim Yöneticilerinin davranışlarına yönelik öğretim elemanları ve üniversite öğrencilerinin düşüncelerini ölçme aracının geçerlik ve güvenirliği ortaya konmuştur. Yapılan analizler sonucunda, elde edilen yöneticilik davranışlarını ölçme ölçeği, Gümüş ve Geçer'in 2008 yılında yaptığı araştırmada takip edilen ölçek belirleme aşamaları ile büyük benzerlik gösterdiği görülmüştür.

Araştırmada betimleme yöntemi kullanılmıştır. Bu yöntem bir durumu aydınlatmak, standartlar doğrultusunda değerlendirmeler yapmak ve olaylar arasındaki olası ilişkileri ortaya çıkarmak için yürütülür. Bu tür araştırmalarda asıl amaç incelenen durumu etrafıca tanımlamak ve açıklamaktır (Çepni, 2007).

Araştırmanın sonuçları iki aşamada ele alınarak SPSS (Statistical Package for Social Sciences, Sosyal Bilimler için İstatistik Paketi - Windows 13 sürümü) programında incelenmiştir.

Birinci aşamada üniversiteler tek tek ele alınarak incelenmiştir. Veri çözümlemek için öncelikle betimsel istatistiklerden yararlanılmıştır. Tek örneklem t testi yardımı ile aritmetik ortalamalar üzerinde yorumlar yapılmış, cinsiyet ve eğitim geçmişine göre soruların karşılaştırılması amacı ile bağımsız örneklemeler için t testi; deneyime göre soruların karşılaştırılması amacıyla ise bağımsız örneklemeler için tek yönlü varyans analizinden (Anova) yararlanılmıştır.

İkinci aşamada tüm üniversitelerin öğretim elemanları ayrı, öğrenciler ayrı olarak ele alınmıştır. Yapılan çalışma sonucunda her iki çalışmada da aynı sonuçlara ulaşılmıştır. Çıkan sonuçlar değerlendirildiği zaman birbirini desteklediği görülmektedir.

Tablolar ele alınarak değerlendirilme yapıldığında aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır.

Tablo V'te görüldüğü gibi Akademik Ünvanlara göre aritmetik ortalamalar göz önüne alındığı zaman doçent ünvanına sahip öğretim görevlilerinde göreceli olarak düşük bir ortalama ortaya çıkmasına rağmen doktor, yardımcı doçent ve profesörlere bakıldığı zaman akademik ünvan arttıkça eğitim yöneticilerinin davranışlarına olan görüşlerinde de daha olumlu göreceli görüşler ortaya çıktığı görülmektedir. Çıkan sonuçlara göre akademik eğitim yöneticileri ile uzun bir süre çalışan öğretim elemanları eğitim yöneticilerine karşı daha olumlu görüş içine girmektedir. Bu durum yaş ve çalışma süreleri incelendiği zaman da çıkan sonuçlarla desteklenmektedir. Ancak anlamlılık ilişkisi açısından P değerine göre akademik ünvanlar arasında anlamlı bir fark ortaya çıkmamıştır.

Tablo VI'da görüldüğü gibi Aritmetik ortalamalar incelendiği zaman 42 yaş ve üzerinde olan öğretim elemanlarının akademik eğitim yöneticilerinin davranışlarına yönelik göreceli olarak daha olumlu görüş geliştirdiği ve çalışma ortamını benimsediği söylenebilir. Tek yönlü olarak öğretim elemanlarının akademik eğitim yöneticilerinin davranışlarına yönelik anlamlılık ilişkisinde ise, herhangi bir anlamlılık düzeyi görülmemektedir.

Tablo VII'de görüldüğü gibi özellikle yirmi yıl ve üzerinde çalışma süresi olan öğretim elemanlarının, akademik eğitim yöneticilerinin davranışlarına olan görüşlerinde daha olumlu görüş geliştirdiği sonucuna ulaşılmıştır. Onbeş ve yirmi yıl arası kıdeme sahip öğretim elemanlarının eğitim yöneticilerinin davranışlarına olan görüşlerinde diğer kıdem aralıklarına göre olumsuz bir sonuç çıktığı da tablo yedi'de görülmektedir. Anlamlı olarak ortaya çıkan bu farklılıklar için onbeş yirmi yıl kıdeme sahip öğretmenlerin yöneticilik beklentisi ile yöneticilerine karşı olumsuz algılara sahip oldukları düşünüldüğünde, yirmi yirmibeş yıl kıdeme sahip öğretmenlerin mesleki doyumlarının bir sonucu olarak akademik eğitim yöneticilerini daha olumlu algıladıkları kabul edilebilir.

Öğretim elemanlarının cinsiyetlerine göre, yapılan t- testi analizi tablo VIII'de görüldüğü gibi, akademik eğitim yöneticilerinin davranışlarına yönelik görüşlerinde anlamlı bir farklılık ortaya çıkmıştır. Anlamlı farklılık, bayan öğretmenlerin akademik eğitim yöneticilerine yönelik görüşlerinde bay öğretmenlere göre daha olumlu düşünce içinde olduğu şeklindedir.

Tablo IX'da görüldüğü gibi aritmetik ortalamalar incelendiği zaman akademik eğitim yöneticiliği görevinde bulunan öğretim elemanları ile akademik eğitim yöneticiliği yapmamış öğretim elemanlarının akademik eğitim yöneticilerinin davranışlarına yönelik görüşlerinde önemli bir farklılık ortaya çıkmadığı görülmektedir.

Tablo X'da görüldüğü gibi üniversitelere göre aritmetik ortalamalar incelendiği zaman Yakın Doğu Üniversitesinde ve Lefke Avrupa Üniversitesinde görev yapan öğretim elemanlarının akademik eğitim yöneticilerine karşı daha olumlu görüş geliştirdikleri görülmektedir.

Tablo XI'de görüldüğü gibi öğrencilerin yaşamlarının çoğunu geçirdikleri yerleşim yerlerine göre aritmetik ortalamalar incelendiği zaman akademik eğitim yöneticilerinin davranışlarına yönelik görüşlerinde anlamlı bir farklılık ortaya çıkmıştır. Anlamlı farklılık kırsal bölgede yaşayan öğrencilerin akademik eğitim yöneticilerini daha olumlu algıladığı şeklindedir.

Tablo XII'de, üniversite öğrencilerinin eğitim gördükleri sınıf incelendiği zaman, III. Sınıf ile lisansüstü ve dördüncü sınıf ile lisansüstü öğrenciler arasında görüş farklılıkları olduğu görülmektedir. İleri sınıflara doğru çıkıldıkça ve okulda geçirdikleri süre uzayıp akademik eğitim yöneticilerini tanıma fırsatı buldukları zaman, özellikle yüksek lisans öğrencilerinin akademik eğitim yöneticilerinin davranışlarına yönelik göreceli olarak daha olumlu görüş geliştirdikleri sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo XIII'te aritmetik ortalamalara bakıldığı zaman, öğrencilerin akademik eğitim yöneticilerinin davranışlarına yönelik görüşlerinde üniversitelere göre farklılık gösterip göstermediği incelendiği zaman YDÜ ve

LAÜ 'de eğitimini sürdüren öğrencilerin akademik eğitim yöneticilerine karşı daha olumlu görüş içinde oldukları ortaya çıkmıştır.

Grup içerisinde yapılan ANOVA testi sonuçları Tablo XIV'de verilmiştir. Hesaplanan F değerleri sonucuna bakıldığında Doğu Akdeniz Üniversite'sinin akademik personeline yaşa göre önemli, çalışma süresine göre ise istatistiksel olarak ileri düzeyde önemlilik belirlenmiştir.

Doğu Akdeniz Üniversitesi'nde akademik personelin yaş faktörü incelendiği zaman yaşın ilerlemesi ile eğitim yöneticilerine olumlu yönde davranış geliştirildiği, ortaya çıkan bulgulardan görülmektedir. ($p < 0.01$).

Yakın Doğu Üniversitesi, Konya Selçuk Üniversitesi ve İzzet Baysal Üniversitesi'nde incelenen değişkenlere göre anlamlılık belirlenmemiştir.

Gruplar arasında yapılan ANOVA testi sonuçları Tablo XV'te verilmiştir. Mesleki ünvanlarına göre akademik personelin eğitim yöneticilerinin davranışlarına bakışı t - testi ile değerlendirilmiştir.

Lefke Avrupa Üniversite'sinde araştırma görevlileri ve profesörlerin bakış açıları arasında ileri düzeyde önemli bir farklılık belirlenmiştir. ($p < 0.001$). Akademik personelin mesleki ünvanı arttıkça yönetici davranışlarına bakış açılarını önemli ölçüde etkilemektedir.

Daha önce yöneticilik deneyimi olan akademik personelin yöneticilik süresi ile yöneticinin davranışına bakışı arasında da önemli bir farklılık bulunmuştur ($p < 0.05$). En önemli fark ise 3-4 yıl süre ile yöneticilik yapmış akademik personel ile 0-2 yıl süre ile yöneticilik yapmış akademik personel arasında gözlemlenmiştir. Yöneticilik yapılan süre arttıkça akademik personelin yöneticinin davranışlarına bakış açılarını olumlu yönde ve önemli ölçüde etkilemektedir.

Çıkan sonuçlara göre eğitim yöneticileri ile uzun bir süre çalışan öğretim elemanları eğitim yöneticilerine karşı daha olumlu görüş içine girmektedir. Bu

durum yaş ve çalışma süreleri incelendiği zaman da çıkan sonuçlarla desteklenmektedir. Ayrıca eğitim yöneticiliği hiç yapmamış öğretim elemanları ile yöneticilik deneyimi olan öğretim elemanları arasında da anlamlı sonuç çıktığı söylenebilir. Bu görüş tablo dokuz ve tablo onbeş ile de desteklenmektedir.

Araştırmada elde edilen verilerden öğretim görevlileri ile ilgili bölüm genel olarak incelendiği zaman akademik personelin mesleki ünvanları, çalışma yılları, yaş faktörü ve akademik personel içinde yöneticilik yapmış olma durumlarına yönelik anlamlı farklar ortaya çıktığı görülmektedir. Sonuçlar ANOVA ile desteklenmektedir.

Tablo XVI'da görüldüğü gibi Öğretim Elemanlarının eğitim yöneticilerinin davranışlarına yönelik görüşleri incelendiğinde araştırmacı olarak çalışan öğretim elemanlarına göre önemli görüş farklılığının çıkmadığı görülmektedir.

Uzman ünvanına sahip öğretim elemanları ile öğretim görevlileri incelendiği zaman yönetici davranışlarına bakış açılarında farklılık olduğu görülmektedir. Öğretim görevlilerinin daha uzun bir süre okul deneyimleri olması nedeniyle yöneticilere karşı daha olumlu bir bakış açısı geliştirdikleri söylenebilir. Bu sonuçlar tablo beş ile de desteklenmektedir.

Tablo XVII'de görüldüğü gibi üniversitelerde çalışan Öğretim Elemanlarının yaş durumu incelendiği zaman eğitim yöneticilerinin davranışlarına yönelik görüşlerinde bazı yaş gruplarında önemli farklılıklar ortaya çıkmıştır. 22-26 yaş ile 27-31 yaşları arasında bulunan öğretim elemanları arasında, 27-31 yaş ile 32-36 yaşları arasında bulunan öğretim elemanları arasında ve 37-41 yaş ile 42 ve üstü yaşta olan öğretim elemanlarının arasında eğitim yöneticilerinin davranışlarına yönelik farklı görüşler olduğu çıkan sonuçlardan görülmektedir. Bu sonuçlar tablo altı ile de desteklenmektedir.

Öğretim elemanlarının yaşı ilerledikçe eğitim yöneticilerinin davranışlarına karşı daha olumlu bir bakış geliştirdiği genel yorumu yapılabilir.

Bu bulgudan hareketle yaşı ilerleyen öğretim görevlilerinin yönetime karşı daha olumlu tavır geliştirdiği ve çalışma ortamını benimsediği şeklinde yorum yapılabilir.

Tablo XVIII'de görüldüğü gibi üniversitelerde çalışan Öğretim Elemanlarının çalışma süreleri incelendiği zaman önemli farklılıklar olduğu görülmektedir. 1-5 yıl çalışma süresi ile 6-10 yıl arasında çalışan öğretim elemanları arasında, 1-5 yıl çalışma süresi ile 11-15 yıl çalışanlar arasında 1-5 yıl çalışma ile 21 yıldan fazla çalışanlar arasında, 6-10 yıldan beri çalışan öğretim elemanları ile 21 yıl ve üstünde çalışanlar arasında, 11-15 yıl çalışanlar ile 21 yıl ve üstünde çalışma yılları olanlar arasında yönetici davranışlarına bakış açılarında fark olduğu yapılan çalışmada ortaya çıkmıştır.

Çalışma süresi arttıkça öğretim elemanlarının bakış açılarında o doğrultuda değişim olduğu sonucu çıkarılabilir. Özellikle çalışma yılları en az olan 1-5 yıl ile diğer gruplar incelendiği zaman 11-15 yıl arasında çalışanlar hariç tümünde fark olduğu ortaya çıkmıştır. 16-20 yıl arasında çalışan öğretim elemanları ile 16- 20 yıl altında ve 21 yıl üstünde çalışma süresi olan öğretim elemanları karşılaştırıldığı zaman hiçbir farklı sonuç elde edilmediği görülmektedir. 16 yıldan sonra çalışılan yıllar yöneticilere olan görüşü fazla değiştirmedeği şeklinde yorumlanabilir.

Tablo XVIII'de deneyim sahibi olan ve çalışma süresi ilerledikçe eğitim yöneticilerine ve kuruma bağlılık ve daha olumlu bakış geliştirildiği görülmektedir. yirmi yirmibeş yıl kıdeme sahip öğretmenlerin mesleki doyumlarının bir sonucu olarak akademik eğitim yöneticilerini daha olumlu algıladıkları kabul edilebilir. Tablo sekiz de bu sonuçları desteklemektedir.

Tablo XIX'da görüldüğü gibi I. sınıf öğrenciler ile II. sınıf öğrenciler arasında eğitim yöneticilerinin davranışlarına yönelik fark olduğu görülmektedir. Bu farklılık II. sınıflarla lisansüstü öğrenciler arasında da görülmektedir. III. sınıf öğrenciler ile lisansüstü öğrenciler arasında ve IV. Sınıf öğrenciler ile lisansüstü öğrenciler arasında da önemli görüş farklılığı olduğu araştırma sonuçlarından görülmektedir. Lisansüstü öğrencilerin görüşleri en fazla dikkat çeken grup olmuştur. Bu durumu tablo oniki de desteklemektedir.

Öneriler

Akademik eğitim yöneticileri okula yeni başlayan öğrencilere ve çalışma süreleri az olan öğretim elemanlarına daha yakın olacak şartların oluşturulması için çalışmalar başlatmalı ve olumsuz görüşleri olumlu yönde değiştirebilmenin yollarını aramalıdır.

Aynı çalışma, araştırmada görüşlerinde farklılık çıkmayan üniversiteler için de yapılmalıdır.

Akademik eğitim yöneticilerinin, üniversitelerin lokomotif gücü ve rekabet koşullarında en önemli yapı taşı olduğu bilinerek bu mevkilerde çalışan kişilerin sürekli kendilerini geliştirici çalışmalar yapmaları gereklidir.

Eğitim Yöneticilerinin çıkan sonuçlara göre belli sürelerde öğrenci ve öğretim elemanları ile görüşme olanaklarını artırmaları ve fırsat yaratmaları gerekir..

Her üniversite, öğrenci profilini ve öğretim elemanlarını daha yakından tanıyabilmek ve eğitim yöneticileri ile daha tanışık olma şartlarını oluşturma için planlamalar yapılabilir.

Üniversiteler eğitim yönetimi ile ilgili konularda daha fazla araştırma yapılmasını sağlamalıdır.

Sistem bütünlüğü içinde okulların etkililiğine dönük yürütülecek çalışmaların odak noktalarından biri eğitim yöneticileri olmalıdır.

Yaş itibarı ile daha küçük, çalışma süresi kısa olan öğretim elemanlarının yöneticilerin davranışlarına yönelik olumsuz görüş içinde olmaları değerlendirilerek bu konularda daha fazla araştırma yapılması teşvik edilmelidir.

Kıbrıs koşullarına uygun olarak liderlik davranışları, iletişim geliştirme, örgüt kültürü vb. alanlarda standartlar geliştirilmelidir.

Üniversite yönetiminde belirli ihtiyaç alanlarına yönelik olarak (iletişim, güdüleme, durum analizleri, takım yönetimi performans değerlendirme) konuya yönelik tarzda hazırlanacak, liderlik yetiştirme programları eğitim yöneticilerinin ihtiyacına cevap verecek ve etkili liderlik bilgi ve becerisi kazanmalarına yardım edecektir.

Üniversiteler arasındaki işbirliği artırılmalı, üniversitelerde verilen kuramsal bilginin yanında, okullardaki gerçek yaşam sorunlarına dayalı sorun çözmeye dayalı uygulamalı etkinliklere yer verilmelidir.

Üniversitelerde ülkede var olan toplumsal sorunlar konusunda çalışmalar yapacak ve görüş üretecek bir bölüm oluşturulabilir. Problem çözme ve çözüm üretme konularında bilimsel çalışmalar yapılabilir.

Toplumsal projeler üretilerek, eğitsel, sosyal ve sağlık ile ilgili alanlarda bilinçlenme çalışmaları yapılabilir.

Belirli dönemlerde, eğitim yöneticilerinin bir araya gelecekleri, deneyimlerini, sorunlarını görüşlerini paylaşacakları, yeni yöntem ve tekniklerini tartışacakları işbirliği, paylaşma ve yansıtma temelli seminerlerin yararlı olacağı düşünülmektedir.

Üniversitelerde danışmanlık merkezlerine yaşanan sorunlar ve çözüm önerileri ile ilgili sürekli yenilenen birimler açılabilir

BÖLÜM VI

Kaynakça

- Abdioğlu H. (2007). İç Denetim Alanında Mesleki Yetkinliklerin Güçlendirilmesi Arayışları, İngiltere ve İrlanda İç Denetçiler Enstitüsünün yetkinlik tanımlamaları. İç Denetim, Avrupa İç Denetim Enstitüleri Konfederasyonu Konum Raporu 2005, (24), *Sayıştay Dergisi*, Sayı:68, 91-93.
<http://www.sayistay.gov.tr/dergi/içerik/der.68m5.pdf>
- Acar, H. (2002). Eğitim Yöneticileri Nasıl Yetiştirilmeli? 21. Yüzyıl Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi Sempozyumu. Ankara. 318-320.
- Açıkalın, A. (1998). *Okul Yöneticiliği*, 4. Basım. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Açıkalın, A. (1994). *Teknik ve Toplumsal Yönleriyle Okul Yöneticiliği*. Ankara: Pegem.
- Ada, S. ve Baysal, N. (2010). Türk Eğitim Sistemi ve Etkili Okul Yönetimi, Pegem Akademi. 83 -88.
- Adair, J. (2003). *Concise time management and personal devolepment*. London, GBR:Thorogood.
- Açıkalın, Ş. (1993). Öğretmenlerin Okul Müdürlerini Etkileme Güçleri. *H. Ü Eğitim Fakültesi Dergisi*, (9), 183-192.
- Akar, H. ve Yıldırım, A. (2004). "Oluşturmacı Öğretim Etkinliklerinin Sınıf Yönetimi Dersinde Kullanılması: Bir Eylem Araştırması", İstanbul: Sabancı Üniversitesi, Eğitimde İyi Örnekler Konferansı.

- Akça, F. ve Yaman, B. (2009). Okul Yöneticilerinin Problem Çözme Davranışlarını Etkileyen Faktörleri İncelemeye Yönelik Bir Çalışma. *Kastamonu Dergisi*, Cilt 17, 767-780.
- Akgeyik, T. vd, (2009). " İşyerinde Psikolojik Taciz Olgusu: Niteliği, Yaygınlığı ve Mücadele Stratejisi. Sosyal Siyaset Konferansları 56. kitap İstanbul Üniversitesi, yayın No: 4806, 91-150.
- Akıncı, Z. B. (1998). *Kurum kültürü ve örgütsel iletişim*. İstanbul, İletişim Yayınları.
- Akıncioğlu, N. (2005). Örgütlerde Eğitim Programlarının Maliyet Etkililik Açısından Değerlendirilmesi: TCMB İçin Bir ROİ Modeli Uygulaması. Uzmanlık Yeterlilik Tezi. 18-20.
<http://www.tcmb.gov.tr/kutuphane>
- Akınoğlu, O. (2004). *Yapılandırmacı Öğrenme ve Coğrafya Öğretimi*. Marmara Coğrafya Dergisi. Sayı:10, İstanbul. 76- 77.
- Akşit, N. A. (2010). Çalışanların İş Doyumunu Etkileyen Bireysel ve Örgütsel Faktörler ile Sonuçlarına İlişkin Kavramsal Bir Değerlendirme, *Türk İdare Dergisi*, (467), 31-33.
<http://www.tid.gov.tr/makaleler/467nuranaksit.pdf>
- Akpınar, B. ve Akdoğan, S. (2010), Negatif Bilgi Kavramı: Hata ve Başarısızlıklardan Öğrenme. *Batı Anadolu Eğitim Bilimleri Dergisi*, Cilt: 01, Sayı:01, 14-22.
- Altun, F. ve Yazıcı, Hikmet. (2010). Öğrencilerin Olumlu ve Olumsuz Mükemmelliyetçilik Özellikleri ile Akademik Başarıları Arasındaki İlişkiler, International Conference on New Trends in Education and Their Implications.
<http://www.iconte.org/FileUpload/ks59689>

Albanese, R. (1988). Management South Western Publishing Co. Cincinnati.

Alpaslan, M. A. ve Tunç, H. (2010). "Mobbing Olgusu ve Mobbing Davranışında Duygusal Zeka Etkisi".

<http://sdu.edu.tr/ederqi> erişim tarihi 29/2/2010

Ana Britannica Genel Kültür Ansiklopedisi, (1990). Ana Yayıncılık ve Sanat Ürünleri Pazarlama Sanayi ve Ticaret A. Ş. İstanbul.

Ardahan, F. (2003). *Küçük ve Orta Boy İşletme Yöneticileri İçin Zaman Yönetimi*. Akdeniz Üniversitesi, Yayın No:59, Antalya.

Arıkan, Ç. ve Aktaş, R. (1988). Kişilik Özellikleri ile Aile ve Çevre Yaşantısının Kalp Hastalığının Oluşumuna Etkisi, XXIV. Ulusal Psikiyatri ve Nörolojik Bilimler Kongresi. Ankara: Gata, 725-726.

Arkaç, B. (1999). *İnsan Kaynakları Yönetimi ve İKY'nin Stratejik Planlaması*. Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.

http://www.sosyalbil.selcuk.edu.tr/sos_mak/makalele

Arslan, H.(2002). Okul Müdürlüğünü Geliştirme Programları. 21. Yüzyıl Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi Sempozyumu, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları, Yayın No:191, Ankara.

<http://kitaplar.ankara.edu.tr/dosyalar/pdf/100pdf>

Aslan, M. (1997). Çevre Bilincindeki Değişimler ve Çevre Eğitimi. Erciyes Üniversitesi Fen-Edebiyat Fakültesi. 23-24.

<http://e-kutuphane.egitimsen.org.tr>

Aslan, B. ve Yıldırım, N. (2004). Okul Yöneticisinden Beklentiler, XIII. Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayı, İnönü Üniversitesi, Eğitim Fakültesi.

<http://www.pegema.net/dosya/dokuman>

- Aslangiray, E. (2003). Eğitimde Bir Özgüven ve Demokrasi Ortamı Sessiz Toplantı, *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, Cilt36, Sayı:1-2.
- Aslan, B. ve Yıldırım, N. (2004). Okul Yöneticisinden Beklentiler. XIII. Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayı, İnönü Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Malatya. <http://www.pegema.net/dosya/dokuman>
- Asuna, K. (2006). Çalışanlar ile Yöneticiler Arasında Güven Duygusunun Araştırılması: Turizm Sektöründe Bir Uygulama, *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt 8, Sayı 4. <http://www.sbu.deu.edu.tr/dergi/cilt8>
- Atabek, E. (2000). *Bizim duygusal zekamız* (2.Basım). İstanbul: Altın Kitaplar Yayınevi.
- Atatunal, A. (2003). *Niçin ve asıl Bir Öğretmen*. Ankara: Milli Eğitim Vakfı Yayınları. 3-5.
- Ay, Ü. (2003). Yönetici Yaşam Biçimleri İle Yöneticinin Etkinliği ve İş Tatmini Arasındaki İlişki: Tekstil, Çimento, Sigorta ve Gıda Sektöründe Bir Araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı:20, 39-55.
- Aydın, M.(1986). Eğitim Yönetimi. İM Eğitim Araştırma Yayın Danışmanlık A. Ankara. 111- 145.
- Aydın, M. (1984). *Örgütlerde Çatışma*. Ankara: Bas- Yay Matbaası.
- Aydın, M. (2000). *Çağdaş Eğitim Denetimi*. Ankara. Hatiboğlu Yayınevi.
- Aydın, İ. (2003). *Eğitim ve Öğretimde Etik*, 3. Basım. Ankara. PEGEM-A Yayıncılık.

Aydın, İ. P. (2001). Yönetmelik Mesleki ve Örgütsel Etik. 39.

Aydın, A. (1999). Gelişim ve Öğrenme Psikolojisi. Anı Yayıncılık. Ankara.

Aydın, B. (2002). İlköğretim Okullarında Sınıf Disiplininin Sağlanması. Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi

Aydın, M. (1998). *Eğitim Yönetimi*. Ankara. Hatiboğlu Yayınları.

Aydoğan, İ. (2006) İlköğretim Okullarında Okul- Çevre İlişkilerinin Düzeyi *Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi* 2, 121-136.
<http://sosyalb.gop.edu.tr/dergis2/makale%207.pdf>

Aytaç, T. (2003). "Geleceğin Öğrenme Biçimi: E -Öğrenme" , *Bilim ve Aklın Aydınlanmasında Eğitim Dergisi*- MEB Yayınları. Sayı: 35

Aytekin, A. (2009). Görsel Sanatlar Eğitiminde Yaratıcı Eylem Bağlamında Sevgi Eğitimi International Kongress of Educational Research in Çanakkale/Türkiye (1, 3-5 /2009)
<http://oc.eab.org.tr/egtconf/pdfkitap/26.pdf>

Babaoğlu, E. (2010). Okul Yöneticilerinde Duygusal Zeka *Ahi Evran Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, Cilt 11, Sayı 1, 119-136.*
<http://kefad.ahievran.edu.tr/archieve/pdf/Cilt11Sa>

Bagner, D. M., Storch, E. A. ve Roberti, J. W. (2004). A Factor Analytic Study of the Loneliness and Social Dissatisfaction Scale in a Sample of African- American and Hispanic- American Children. *Child Psychiatry and Human Development*, 34(3), 237- 250.

Bakan, İ. (2004). *Yöneticiler İçin Başarı Stratejileri*, İstanbul: Beta, 316, 25-26.
<http://kutuphane.ksu.edu.tr>

- Balay, R. (2004). Küreselleşme Bilgi Toplumu ve Eğitim. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, Cilt 37 sayı:2, 61-82.
<http://pol.atilim.edu.tr/files/kureselleşme/bt/kuresel>
- Balcı, A. –Pehlivan İ. (2001). Anadolu Öğretmen Liseleri İçin Eğitim Yönetimi
Ankara: MEB Ostim Mesleki Eğitim Merkezi.
<http://193.255.140.18/Tez/028700>
- Balcı, A. (2000). *Örgütsel Gelişme ve Kuram Uygulama*, Ankara: Pegem A. Yayıncılık
- Balcı, A. (2002). Bilgi Toplumu, Bilgi Ekonomisi ve Türkiye.
- Balcı, A. (1996). "Etkili Okul ve Türkiye'de Uygulanabilirliği", *Yeni Türkiye Özel Sayısı*, s.128.
- Balcı, A. "(2000). *İkibinli yıllarda Türk Milli Eğitim Sisteminin Örgütlenmesi ve Yönetimi*" *Eğitim Yönetimi*. 6(24), 495-508.
- Balcı, A. (2005). *Sosyal Bilimlerde Araştırma*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Balcı, A. (2007). *Etkili Okul, Okul Geliştirme: Kuram Uygulama ve Araştırma*. Ankara: Pegem A Yayıncılık
- Baltaş, Z. ve Baltaş, A.(2001). *Beden Dili*, İstanbul: Remzi Kitabevi.
<http://kefad.ahievran.edu.tr/arciheve> 26/03/2011 tarihinde indirilmiştir.
- Bartol K. & Martin, D. (1994). *Management*, 2. Edition. New York: Mc. Graw Hill Inc. 15-18.
- Barutçugil, İ. (2002). *Bilgi Yönetimi*, Kariyer Yayıncılık, İstanbul.
- Basım, H. Nejat ve Şeşen, H. (2006). Kontrol Odağının Çalışanların Nezaket ve Yardım Etme Davranışlarına Etkisi: Kamu Sektöründe Bir Araştırma,

- Başar, H. (2000). *Eğitim Denetçisi*. Ankara: Pegem A Yayınevi.
- Başar, H. (1993). *Eğitim Denetçisi: Roller, Yeterlilikleri, Seçilmesi, Yetiştirilmesi*, Ankara: Pegem Yayınları.
- Başar, M., Tosunoğlu, T. ve Demirci, E. (2001). *Girişimcilik ve Girişimciliğin Yol Haritası İş Planı*. Eskişehir: Eskişehir Ticaret Odası Yayını.
- Başaran, İ. E. (1988). *Eğitim Yönetimi* Ankara: Gül Yayınları.
- Başaran, İ. E. (1998). *Yönetimde İnsan İlişkileri, Yönetimsel Davranış*, Aydan Yayınevi, Ankara.
- Başaran, İ. E. (1994). *Eğitim yönetimi*. Ankara: Gül Yayınevi.
- Başaran, İ. E. (1994). *Eğitim Yönetimi*. Ankara: Kadioğlu Matbaası.
- Başaran, İ. E. (2000). *Yönetim*. Ankara: Feryal Matbaası.
- Başaran, M. ve Erdem, İ. (2009). Öğretmen Adaylarının Güzel Konuşma Becerisi İle İlgili Görüşleri Üzerine Bir Araştırma. *Kastamonu Eğitim Dergisi, Cilt 17. No:3, 743- 754*.
<http://www.kefdergi.com/pdf>
- Başaran, İ. E. (2006). *Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi*, Ekinoks Yayınları, Ankara.
- Başaran, İ. E. (2000). *Eğitim Yönetimi Nitelikli Okul*. Ankara Feryal Matbaası. 103.
- Battal, N. ve Sahan, H. (2002). Balıkesir Üniversitesi Necatibey Eğitim Fakültesinde Düzenlenen Yönetici Eğitimi Kursunun Değerlendirilmesi,

Battal, N. ve Sahan, H.(2002). *Sosyal Bilimler Dergisi* s: 23

Bayrak, C. ve Terzi, Ç. (2004). Okul Yöneticilerinin Girişimcilik Özelliklerinin Okullara Yansımaları XIII Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayı. İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi. Malatya.
<http://www.pegema.net/dosya/dokuman> 31/03/2011 tarihinde indirilmiştir.

Bayrak, A. (2009). Yeni İlköğretim Programının Uygulanması Sürecinde Yaşanan Yönetimsel Sorunlar Hakkında Yönetici Görüşleri. Yüksek Lisans Dönem Projesi, 33-35.
<http://193.255.140.18/Tez>

BEE, Roland/BEE, Frances (1997). Yapıcı Geribildirim. (Ankara: Gökçe Ofset ve Matbaacılık 1. Baskı), (Çev: A. Bora; O. Cankoçak)

BİLKA, (Bilge Kadın Araştırma Raporu), (2009). İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing) Raporu. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi, Cilt 2 (2)*.
http://www.sobiad.org/eJOURNALS/dergi_YBD erişimtarihi 25/03/2011

Bingöl, D. (1997). *Personel Yönetimi*, Beta Yayınları: İstanbul.

Bolat, S. (1996). Eğitim Örgütlerinde İletişim, H.Ü.Eğitim Fakültesi Uygulaması, *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi. Sayı, 12, 75 -80*.
<http://www.efdergi.hacettepe.edu.tr/199612SAL%C>

Bulduk, S. (2003). Psikolojide Deneysel Araştırma Yöntemleri, İstanbul: Çantay Kitabevi

Bulut, Y. ve Uygun, S.,V. (2010). Etkin Bir Yönetim İçin Vizyoner Liderliğin Önemi: Hatay'daki Kamu Kurumları Üzerinde Bir Uygulama. *Mustafa*

- Boehringer, R. (2004). "Implementing Organizational Change The Role of the Change Agent", <http://www.odgroup.com/articles/change>
- Bowman, C. Asch, D. (1992). Strategic Management, Mcmillan Edu. Ltd, Newyork
- Browne, M. N ve Smith, M. A. (2008). "Mobbing in The Worplace: The Latest Illustration of Pervasive Individualism In American Law" , Employee Rights and Employment Policy Journal, Vol 12, p,131-161.
- Bursalioğlu, Z. (1987). Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış. Ankara: A. Ü. Eğitim Bilimleri Fakültesi, Yayın No:154.
- Bursalioğlu, Z. (2000). Eğitimde Yönetimi Anlamak Sistemi Çözümlemek.s. 29- 45.
- Bursalioğlu, Z.(2000). Eğitimde Yönetimi Anlamak s. 107-108.
- Bursalioğlu, Z. (1979). Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış, Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayınları, Ankara, 290-291.
- Bursalioğlu, Z. (1979). Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış, Ankara: A. Ü. Eğitim Fakültesi Yayınları. No:78, 286.
- Bursalioğlu, Z.(1999). Eğitim Yönetiminde Teori ve Uygulama. Ankara Pegem Yayınları. 7. Baskı.
- Bursalioğlu, Z. (2005). "Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış", Onüçüncü Basım, Pegema Yayınları, Ankara.
- Büyükkaragöz, S. S. ve Kesici, Ş. (1998). Demokrasi ve İnsan Hakları Eğitimi. Ankara, Türk Demokrasi Vakfı.

- Büyüköztürk, Ş. (2004). Veri Analizi El Kitabı. (Dördüncü Basım). Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Büyüköztürk, Ş. (2007). Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı, İstatistik, Araştırma Deseni, SPSS Uygulamaları ve Yorum, 8. Baskı, Pegem A Yayıncılık.
- Can, N. (2002). Eğitim Örgütlerinde İnsan Kaynakları Yönetiminin Bütünleştirme İşleviyle İlgili Görevleri. *Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt 5, Sayı 1, 228-231
- Can, N. (2002). Değişim Sürecinde Eğitim Yönetimi. *Milli Eğitim Dergisi*. Ankara MEB Basım Evi, Sayı 155-156.
- Can, H. (1992). Organizasyon ve Yönetim, Adım Yayıncılık, Ankara.
- Can, (1994:45). Can, H. (1994). Organizasyon ve Yönetim, Siyasal Kitabevi, Ankara.
- Can, N. (2002). Değişim Sürecinde Eğitim Yönetimi. *Milli Eğitim Dergisi*: Ankara: MEB Basım Evi. 155-156.
- Can, N. (2006). Öğretmen Liderliği ve Engelleri. *Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*. 2. 137-161.
- Can, N. (2002). *Değişim Sürecinde Eğitim Yönetimi*. 155-156.
- Cafoğlu, Z. (1998). "Öğretmen Algısında Kaliteli Okul". *Milli Eğitim Dergisi*, Sayı 137, Ankara, s. 124.
- Cemaloğlu, N. (2007). Okul Yöneticilerinin Liderlik Stillerinin Örgüt Sağlığı Üzerindeki Etkisi. *TSA /Yıl: 11, s:2*
<http://www.tsadergisi.org/arsiv/agustos2007/10.pdf>

Cemaloğlu, N. ve Özdemir, S. (2003). "Eğitimde Örgütsel Yenileşme ve Karara Katılma", .

<http://yayim.meb.gov.tr/yayinlar>

Celep, C. ve Buket, Ç. (2003). Bilgi Yönetimi, Anı Yayıncılık, Ankara.

Cevizci, A. (2002). Etiğe Giriş. İstanbul: Engin Yayıncılık.

Ceylan, M. (2009). Okul Yöneticilerinin Okul Geliştirme Danışmanlık Hizmetine İlişkin Görüşleri (Eskişehir İli Örneği). Doktora Tezi.
<http://www.ebe.anadolu.edu.tr>

Chacko, E. (2003), "Culture and Therapy: Complementary Strategies For The Treatment of Type 2 Diabetes In An Urban Setting In Kerala, India", Social Science & Medicine, 56:5, 1087- 1098.

Chatman, J. A. (1991). Matching People and Organizations: Selection and socialization in public Accounting Firms. Administrative Science Quarterly 36 :459-484.

Cherniss, C. (1998). Social and emotional learning for leaders. *Educational Leadership*. 55 (7), 26-30.

Culbertson, (1988). Mc Carthy, (1999).

Cunningham, W. G. ve Cordeiro, P.A. (2003). Educational leadership A problem based approach. London:Pearson Education, Inc.

Cooper, R. K. and Sawaf, A. (2000). *Liderlikte duygusal zeka*, İstanbul: Sistem Yayıncılık

Cüceloğlu, D. (1998). İçimizdeki Biz. Sistem Yayıncılık. İstanbul.

- Çağlar A. (2001). "21.Yüzyılda Okulun Değişen Rolü ve Yeni Eğilimlere İlişkin İyimser Bazı Öngörüler" 21. Yüzyılda Eğitim ve Türk Eğitim Sistemi. İstanbul, Sedar Eğitim Araştırma Yayıncılık Ltd Şirketi.
- Çağlar, M. Reis, O. (2007). *Eğitimde Paradigmal Dönüşümler Sürecinde Çağdaş ve Küryerel Eğitim Planlaması*. 21-25.
- Çağlar, M. ve Reis, (2007). *Çağdaş ve Küryerel Eğitim Planlaması*. Ankara. Pegem Yayıncılık.
- Çalık, M. (2003). Farklı Öğrenim Seviyesindeki Öğrencilerin Çözümlerle İlgili Kavramları Anlama Seviyelerinin Karşılaştırılması. KTÜ Fen Bilimleri Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Trabzon.
- Çalık, M. (1996). Örgütsel Amaçları Gerçekleştirmede Çevre ve İnsan Faktörünün Önemi. Eğitim Yönetimi Dergisi, Sayı: 3, Yıl: 2.
- Çalışkan, N., Yeşil, R. (2005). Eğitim Sürecinde Öğretmenin Beden Dili, *Gazi Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi*, Cilt 6 (1), 199-207.
- Çalkıvık, G. (2003). Koç Sistem, Sistem Geliştirme ve Organizasyon Koordinatörü.
[http://insan Kaynaklarında Geliştirme//Htm](http://insan.kaynaklarinda.gelistirme.htm)
- Çelik, V. (1999). Eğitimsel Liderlik. Ankara: Pegem yayınevi.
- Çelik, V. (1994). Etkili Bir Okul İçin Stratejik Yönetim. *Eğitim ve Bilim Dergisi*.
- Çelik, V. (1995). Eğitim Yöneticisinin Vizyon ve Misyonu, *Eğitim Yönetimi Dergisi*, 1(1).
- Çelik, V. (2000). Eğitimsel Liderlik, Pegem A. Yayıncılık. Ankara. 2. Baskı.

- Çelik, V. (2002). Eğitim Yöneticisi Yetiştirme Politika ve Standartları 21. yüzyıl Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi Sempozyumu, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları, Yayın No:191
- Çeltek, E. (2005). Motivasyon Yönetimi.
- Çekmecelioğlu, H. (2006). "İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Tutumlarının İşten Ayrılma Niyeti ve Verimlilik Üzerindeki Etkilerinin Değerlendirilmesi: Bir Araştırma". *İş Güç –Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 8(2), 153-168.
- Çetin, K. Yalçın, M. (2003). Milli Eğitim Bakanlığı Yönetici Eğitimi Programlarının İncelenmesi Ankara Üniversitesi Basımevi s: 59.
<http://www.egitimbirsen.org.tr/egitimebakis>
- Çetiner, E. (1996). İşletmelerde Mali Analiz, Tübitay yayınları 3. Baskı Ankara, s. 222.
- Çepni, S. (2007). Araştırma ve Proje Çalışmalarına Giriş. 3. Baskı, Trabzon: Celepler Matbaacılık.
- Çınar, İ. (2004). Bilgi Yönetiminde Eğitim Yöneticilerinin Yeterlikleri: Malatya Örneği XIII. Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayı, İnönü Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Malatya.
<http://www.pegema.net/dosya/dokuman/452pdf>
- Çinkır, Ş. (2000). Örgütlerde Personel Geliştirme. (Ed: C. Elma ve K. Demir). *Yönetimde çağdaş yaklaşımlar uygulamalar ve sorunlar*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Çiçek, H. (2005), İki Sevgi Filozofu: Mevlana ve Jaspers. Felsefe Dünyası Dergisi. Sayı:42.
- Çilenti, K. (1988). *Eğitim Teknolojisi ve Öğretim*, Ankara; Kadioğlu Matbaası.

- Çoban, H. (1996). Bilgi Toplumuna Planlı Geçiş. Bilgi Toplumuna Geçmek için Stratejik Planlama ve Yönetim Bilgi Sistemi Uygulaması Ankara DPT Yayınları.
- Çuhacı, N. (2010). Protokol ve Nezaket Kuralları, ARGE Star Danışmanlık. <http://pdb.cevreorman.gov.tr/Personel> 29/03/2011 tarihinde indirilmiştir.
- Dalgar, H. (2002). Finansal Planlamada Öngörü Metodu Olarak Rasyoların Kullanılması ve Tekstil Sektöründe Bir Uygulama, Yüksek Lisans Tezi.
- Dalkılıç, B. (2008). Mehmet Akife Göre Mantık Yanlışları ve Sonuçları. I. Uluslar arası M. Akif Sempozyumu. 117-120. <http://uam.mehmetakif.edu.tr>
- Davenport, Thomas, H. ve Laurence, Prusak (2001). İş Dünyasında Bilgi Yönetimi, (Çev: Günhan Günay), Rota Yayınları, İstanbul.
- Davenport, N., Swartz, N. D. ve Eliot, G. P. (2003). Mobbing: İşyerinde Duygusal Taciz, (Çev: Osman Cem Öneroy), Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- Davies, G. Chun, R. Rui Vinhas DA S. & Stuart R. (2003). *İtibar Paradigması*. İstanbul. ArGE Danışmanlık Yayınları.
- Davis, K., (1987). Human Behavior at Work: Organizational Behavior, 6th Ed., Mc Graw Hill. S. 9.
- Değer, B. (2007). 21. Yüzyılda Üst Düzey Yöneticinin Sahip Olması Gereken Özellikler ve Stratejik Liderlik. Yüksek Lisans Projesi. Kahramanmaraş, 3-6.
- Deliveli, Ö. (2010). Yönetimde Yeni Yönelimler Bağlamında Lider Yöneticilik. Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Kamu Yönetimi Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi, 33-40.

- Demir, K. (2002). Vizyon Geliştirme Tutum Ölçeği. A. Ü. Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi, 33(1-2), 166.
<http://www.google.com.tr/dergiler.ankara.edu.tr/dergiler/40/132/923pdf>
- Demir N. (2010). Demokrasinin Temel İlkeleri ve Modern Demokrasi Kuramları, Ege Akademik Bakış, 597-611.
http://www.eab.ege.edu.tr/pdf/10_2/C10-S2-M9/
- Demir, H. (2006). *Türk Spor Teşkilatı* (Tarihsel Gelişim Kapsam ve Bir Araştırma) Çizgi Kitabevi, Konya.
- Demir, K. (2003). "Örgütlerde İletişim Yönetimi". *Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar Uygulamalar ve Sorunlar*. (Ed. Cevat Elma ve Kamile Demir). Ankara Anı Yayıncılık.
- Demiral, Ö. ve Doğan, S. (2008). İnsan Kaynakları Yönetiminde Çalışanların Kendilerine Doğru Yolculuk Yöntemi: Yetenek Yönetimi, Ç. Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt 17. Sayı. 3, 145-166.
http://dogan_demiral
- Demirel, Y. Ve Seçkin, Z. (2008). Bilgi Yönetimi Uygulamasında Etkili Olan Faktörler Üzerine Mobilyacılık Sektöründe Bir Araştırma, ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt 4, Sayı: 8, 107-122.
<http://iibf.karaelmas.edu.tr/sbd/makaleler/1303-9245>
- Demirel, Ö. (2010). *Kuramdan Uygulamaya Eğitimde Program Geliştirme*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Demirtaş, H. ve Özer, N. (2007). Öğretmen Adaylarının Zaman Yönetimi Becerileri İle Akademik Başarıları Arasındaki İlişkisi. *Eğitimde Politika Analizleri ve Stratejik Araştırmalar Dergisi* Cilt 2. Sayı, 1 INASED.
<http://www.inased.org/epasad/c2s1/demirtasozer.pdf>

- Demirtaş, Z. (2010). Okul Kültürü ve Öğrenci Başarısı Arasındaki İlişki, *Eğitim Bilim, Cilt 35, Sayı: 158*.
- Demirtaş, H. (2000). *Kriz Yönetimi*. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi. Yıl: 6, Sayı: 23, 353-373.
- Deniz, M. Demirel, E. T. ve Ramazanoğlu, F. (2008). Yönetici Performansını Değerlendirmede İki Önemli Değişken. Planlama Tutumu ve Denetim Zamanı, (Gençlik ve Spor Müdürlüğü Örneği). *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt 18. Sayı:1, 175-194*.
<http://web.firat.edu.tr/sosyalbil/dergi/arsiv>
- Dilmaç, B., Aydoğan, D., Koruklu, N. ve Deniz, E. (2009). İlköğretim Öğrencilerinin Mükemmeliyetçilik Özelliklerinin Mantıkdışı İnançlarla Açıklanabilirliği, *İlköğretim Online, 8(3), 720-728*.
<http://ilkogretim-online.org.tr>
- Dinçer, Ö. Ve Yahya, F. (1996). *İşletme Yönetimi*. İstanbul Beta Basım Dağ.
- Dinçer, Ö. (1998). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*. İstanbul Timaş Matbaası.
- Doğan, S. ve Kılıç, S. (2007). Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirmenin Yeri ve Önemi. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı:29, 37-61*.
- Dolmans, D.H.J.M., ve Ginns, P. (2005). A. Short Questionnaire to Evaluate the Effectiveness of Tutors in PBL: Validity and Reliability. *Medical Teacher, 27(6), 534-538*.
- Doğan, S. ve Kılıç S.(2007). Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirmenin Yeri ve Önemi. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi. Sayı:29, 37-61*.
<http://iibf.erciyes.edu.tr/dergi/sayi29>

- Dökmen, Ü. (2005). *İletişim Çatışmaları ve Empati*, İstanbul, Sistem Yayıncılık A. Ş.
- Duran, C. ve Saraçoğlu, M. (2009). Yeniliğin Yaratıcılıkla Olan İlişkisi ve Yeniliği Geliştirme Süreci. Yönetim ve Ekonomi. Celal Bayar Üniversitesi, İİBF. Manisa, Cilt 16, Sayı: 1, 59-61.
- Durkheim, E. (1949). *Meslek Ahlakı*, (Çev: Mehmet Karasan). Ankara: Milli Eğitim Basımevi.
- Durukan, H. (2006). Okul Yöneticisinin Vizyoner Liderlik Rolü. *Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi*; (KEFAD), Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Eğitim Fakültesi, Okul Öncesi Eğitimi Ana Bilim Dalı, Çanakkale/ Türkiye, Cilt 7, Sayı: 2, 277-286.
- Düren, A. Z. (2000). *2000'li Yıllarda Yönetim*. 8. Baskı. Alfa Basım Yayım Dağıtım, İstanbul. 338.
- Eilon, S. (1993). "Time Management" OMEGA International Journal Management Science, 21(3).
- Eğitimde Kalite Ödülü El Kitabı*, (2007). Milli Eğitim Bakanlığı Personel Genel Müdürlüğü, TC.
http://tky.prokob70.org/dokumanlar/Egitimde_kalite
- Elma, C. ve Demir, K. (2003). Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar, Uygulamalar Ve Sorunlar. Ankara: Anı Yayıncılık.
- English, F. W. (2001). Mapping contested terrain in the ISLLC Standarts. The American Educational Association'da sunulan bildiri(April 10- 14, 2001, Seattle, USA)
- Epstein, J. H. (1998). Computers with emotions. *The Futirist*. 32 (3), 4-5.

- Erçetin, Ş. (2000). *Lider Sarmalında Vizyon*. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Erdem R. ve Kaya, S. (1998). "Zaman Yönetimi" *Çağdaş Yerel Yönetimler Dergisi*, Cilt 7. Sayı 2. Ankara. TODAİE Yayınları.
- Erdem, A. R. (2008). Küreselleşme Bağlamında Türkiye'de Eğitim Bilimlerinin Bugünü ve Geleceği. *Üniversite ve Toplum*, 8(4), 1-7.
- Erdoğan, İ. (2000). *Eğitimde Değişim Yönetimi*, Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Eren, E. (1990). İşletmelerde Stratejik Planlama ve Yönetim. İstanbul İTÜ İşletme Fakültesi Yayını.1
- Eren, E. (1996). *Yönetim ve Organizasyon*. Beta Yayınları. İstanbul.
- Eren, E. (2007). Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi. Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.
- Eren, E. (2000). *İşletmelerde Stratejik Planlama*. Beta Basım Yayıncılık, İstanbul.
- Eren, E. (2001). *Yönetim ve Organizasyon* 5. Baskı. 7-13.
- Eren, E. (2001). *Yönetim ve Organizasyon*. 5. Baskı. 235-238.
- Erginer, A.(2006). *Avrupa Birliği Eğitim Sistemleri. Türk Eğitim Sistemiyle Karşılaştırmalar*. Ankara, Pegema Yayıncılık.
- Erginer, A. (2006). *Avrupa Birliği Eğitim Sistemleri. Türk Eğitim Sistemiyle Karşılaştırmalar*. Ankara: Pegema Yayıncılık.
- Ergun, T. ve Polatoğlu, A. (1984). *Kamu Yönetimine Giriş*. Sevinç Matbaası, 2. Baskı: Ankara.

- Eroğlu, F. (1996). *Davranış Bilimleri*. İstanbul. Beta Yayıncılık.
- Eroğlu, F. (2000). *Davranış Bilimleri*, 5. Baskı, Beta Yayınevi. İstanbul. 366
- Evrekli, E., Inel, D., Balım, A. G. ve Kesercioğlu, T. (2009). Fen öğretmen Adaylarının yapılandırmacı yaklaşıma yönelik tutumlarının incelenmesi. *Uludağ Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 22(2), 673-687.
- Eysenck, H. Ş. ve G. Wilson, (2000). *Kişiliğinizi Tanıyın*. 4.B., (Çev:Erol Erduran), Remzi Kitabevi: İstanbul.
- Eysenck, MW. ve Keane, MT. (2000). *Cognitive Psikology. A Students Handbook*, 4th Edition. London. Psychology Press.
- Feldman, D. C. (1980). A Socialization procces that help new recruits succeed (Ed: J.R. Hackman, E. E. Lawler, L. W. Porter Eds) *Perspectives on Behavior in Organization*. Mc Graw Hill Book Company.
- Fırat, N. Ş. (2006). Pozitivist Yaklaşımın Eğitim Yönetimi Alanına Yansıması: Alana Getirdiği Katkı ve Sınırlılıkları. *Dokuz Eylül Üniversitesi Buca Eğitim Fakültesi Dergisi*. 20: 40-51
- Frijda, N. H. (1988). The laws of emotion. *American Psychological Association*, 43(5), 349-358.
- Fromm, E. (1995). *Erdem ve Mutluluk*. (Çeviren Ayda Yörükan). Ankara. Türkiye İş Bankası KültürYayınları: 325.
- Fordham, F. (1996). Jung Psikolojisi. Çev: A. Yalçiner. İstanbul: Say Dağıtım.
- Forsyth P. B. & Murphy, J. A. (1999). Decade of Changes: Analysis and Comment. Educational Administation A Decade of Reform; Edit Joseph Murphy and Patrick B Forsthy Corwin Press Inc.

- Galford, R. ve Drapeau, A. S.(2003). "The Enemies of Trust", Harward Business Rewiev. 89-93.
- Gander, M. J. & Gardiner, H.W. (2001). *Çocuk ve Ergen Gelişimi*. 4. Baskı, (yayına haz: B. Onur) . Ankara: Imge Kitabevi.
- Gartmeier, M., Bauer, J., Gruber, H. ve Heid, H. (2008). Negative knowledge: Understanding professional learning and expertise. *Vocations and Learning*, 1, 87-103.
- Genç, N. (2005). *Yönetim ve Organizasyon Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar*. (2. Baskı), Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- Gijbels, D., Watering, G.V. D., Dochy, F. Ve Bossche, P. V. D. (2006). New Learning Environments and Constructivism: The Students' Perspective. *Instructional Sience*, 34, 213-226.
- Gilbert, J. & Tang, Thomas, L.P. (1998). "An Examination of Organizational Trust Antecedents", *Public Personal Management*, v:27, No:3, 321.
- Gilman, R. & Ashby, J. S. (2003). A First Study of perfectionism and multidimensional life satisfaction among adolecencts, *The Journal of Early Adolecene*, 23, 218-235.
- G. B. Bell and H. E. Hall, "The Relationship Betwen Leadership and Empati", *The Journal Of Abnormal and Social Psychology*, 49, 156- 157, akt: Dökmen, Ü.(1994). *İletişim Çatışmaları ve Empati*, İstanbul: Sistem Yay, 131.
- Güler, A. (2004). Türk Eğitim Sisteminde Korku Kültürü ve Disiplin Sorunu XIII. Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayı, İnönü Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Malatya. 2-3.
<http://www.pegema.net/dosya/dokuman>

- Gümüş, A. E. ve Geçer, A. K. (2008). Öğretim Elemanı İle İletişim Kurma Korkusu Ölçeğinin Geliştirilmesi, *Eurosian Journal of Educational Research*, S.31, 55-59.
- Gümüşeli, A. İ. (1996). Okul Müdürleri İçin Geliştirilen Liderlik Standartları ve Bu Standartlarla İlgili Türk Eğitimcilerin Görüşleri
<http://www.adrestek.com/liderlik>
- Gümüştekin, G. E. ve Öztemiz, A. B. (2004). Örgütsel Stres Yönetimi ve Uçucu Personel Üzerinde Bir Uygulama. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve Ticari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 23, 61-85.
- Günbayı, İ. ve Çevik, V. (2004). "Yönetici ve Öğretmenlerin Toplam Kalite Yönetimine İlişkin Görüşleriyle İlgili Bir Araştırma". *Milli Eğitim Dergisi*, 163.
- Gürgen, H. (1997). Örgütlerde İletişim Kalitesi. Ders Yayınları. İstanbul, 138-140.
- Gürsel, M. (1997). *Okul Yönetimi*. Mikro Yayınları. Konya.
- Hale, E. L & Moorman, H. N. (2003). "Preparing School Principals: A National Perspective On Policy And Program Innovations". Institute For Educational
- Heinze, A. (2005). Mistake –handling activities in the mathematics classroom. In Chick, H. L. ve Vincent, J.L. (Eds). *Proceedings of the International Group for the Psychology of Mathematics Education*, Melbourne (3), 105-112.
<http://web.deu.tr/baed> 25/03/2011 tarihinde indirilmiştir.
- Helvacı, A. (2002). Performans Yönetimi Sürecinde Performans Değerlendirmenin Önemi. Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi. Cilt 35, 1-2.

- Hesapçıoğlu, M. (2001). "Okul ve İnsan Hakları" 21. Yüzyılda Eğitim ve Türk Eğitim Sistemi. İstanbul: Sedar Eğitim Araştırma Yayıncılık Ltd Şirketi.
- Ho, C. L. ve Au, W. T. (2006). Teaching Satisfaction Scale: Measuring Job Satisfaction of Teachers. Educational and Psychological Measurement, 66 (1), 172-185.
- Hoy, W. K. ve Miskel C. G. (1991)., Educational Administration: Theory, Research and Practice (4 th ed) Mc Graw Hill, New York.
- Human Synergistics, (1980). Life Style Inventory 1: Self –Development Guide, Michigan: Human Synergistics Inc.
- İspir, E., Furkan, H. ve Çil, M. (2007). *Erzincan Eğitim Fakültesi Dergisi*. Cilt 9. (1).
- İmanova, S. (2008). Eğitimde Yönetim Kalitesi. Journal of Qafqaz University, Sayı:24, 180-181
- İnam, A. (1994). Eğitimi Eleştirmek. Bilim Teknik. Sayfa: 64-67.
- İnayet A. *Kamuda Etik*. Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi .
http://www.mersin.gov.tr/ortak_icerik/mersin
- Jay, C. (2008). "Taley Manegement" Buzzle.com
- Spencer, K. H. (2000). Pickett The Internal Auditing Handbook, Jhonnwiley & Sons Reprinted, England, S. 5, Güredin, 176.
- Kalaycı, N. (2008). Yüksek Öğretimde Uygulanan Toplam Kalite Sürecinde Göz Ardı Edilen UNSURLARDAN "TKY Merkezi" ve "Eğitim Programları" *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 6(2),163-188.

- Kalaycı, N. (2008). Yüksek Öğretimde Uygulanan Toplam Kalite Sürecinde Göz Ardı Edilen Unsurlardan "TKY Merkezi" ve "Eğitim Programları" *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 6 (2), 163-188.
- Kapıkıran, N. A. (2004). Okul öncesi öğretmenlerde tükenmişliğin bazı Değişkenler açısından incelenmesi. *Eğitim Araştırmaları*. 4 (13), 73-78.
- Karaköse, T. (2006). *Eğitim örgütlerindeki iç ve dış paydaşların kurumsal itibara ilişkin Algılamaları*. Yayınlanmamış doktora tezi. Elazığ: Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Karaköse, T. (2008). Okul Müdürlerini İtibarlı Kılan Değerlerin Belirlenmesine Yönelik Nitel Bir Çalışma. *Değerler Eğitim Dergisi*. Cilt 6, No:16, 113-129. <http://www.dem.org.tr/ded/16>
- Karaköse, R. (2005). *Ergenlerle Etkili İletişim*. 1. Basım. Ankara. Nobel Basımevi.
- Karasar, N. (2005). *Bilimsel Araştırma Yöntemi*. Nobel Yayın Dağıtım.
- Karasar, N. (2006). *Bilimsel Araştırma Yöntemi*. Ankara: Nobel Yayınevi.
- Katz, D. & R. (Kahn, 1977). *Örgütlerin Toplumsal Psikolojisi*. Çev: Halil Can ve Yavuz Bayer, Ankara. TODAİE Yayın, No:167.
- Kaya, Y. K. (1993). *Eğitim Yönetimi Kuram ve Türkiye'deki Uygulama*: Feryal Matbaacılık, Ankara.
- Kaya, Y. K. (1996). *Eğitim Yönetimi Kuram ve Türkiye'deki Uygulama*.Ankara, Bilim Yayınları.
- Kaya Y. K. (1984). *Eğitim Yönetimi Kuram ve Türkiye'deki Uygulama*.Ankara: Bilim Yayınları.

- Kaymaz, K. Davranış Boyutuyla Performans Geribildirim Olgusu ve Süreci. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*. 62:4, 141-143.
<http://dergiler.ankara.edu.tr/dergiler>
- Kelly, J. (1980). *Organizational Behavior: It's Data First Principles and Application*: R. D. Irwin, s. 92.
- Keenan, K. (1996). *Yöneticinin Kılavuzu, zamanı doğru kullanma*. (Çev: E. Koparan). İstanbul, Remzi Kitabevi.
- Keskinkılıç, K. (2007). "Yönetim Süreçleri" Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi. Ankara. Pegem A Yayıncılık.
- Kingır, S. (2007). Yönetimsel Anlamda Zamanın Etkin Kullanımı ve Bir Araştırma, Gazi Kitabevi, Ankara.
- Kısa, C. (2005). Carl Gustav Jung'ta Din ve Bireyleşme Süreci. İzmir: İzmir İlahiyat Vakfı Yayınları.
- Kim, S. H. (2005). Kendinizi ve Başkalarını Motive Etmenin 1001 Yolu. Çeviren; Ali Çimen. 6. Baskı, Timaş Yayınları, İstanbul. 189.
- Klein, (1998). Standards for Teacher Tests. *Journal of Personnel Evaluation in Education*, 12 (2), 123-138.
- Kocabaş, İ. ve Erdem, R. (2003). Yönetici Adayı Öğretmenlerin Kişisel Zaman Yönetimi Davranışları. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt 13. Sayı (2), 203-210.
<http://web.firat.edu.tr/sosyalbil/dergi/arsiv/cilt13/say>
- Koch, R. (1998). *The 80/20 Principle: The Secret of Achieving More With Less*, Bantam Doubleday Dell Publishing Group, Newyork.

- Koçel, T. (1999). *İşletme Yöneticiliği, Yönetim ve Organizasyon Organizasyonlarda Davranış Klasik- Modern- Çağdaş Yaklaşımlar* 7. Baskı, İstanbul, 164-170.
- Koçel, T. (1984). *İşletme Yöneticiliği: Yönetici Geliştirme, Organizasyon, Davranış*. İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü 30. Yıl Yayınları, No:1, İstanbul.
- Koçel, T. (2001). *İşletme Yöneticiliği* (8. Baskı), Beta Yayınevi, İstanbul.
- Korkut, H. (1992). Dört Üniversite Akademik Yöneticilerinin Liderlik Davranışları. Ankara. *Amme İdaresi Dergisi*. 25(1), 94-102-164
- Korkut, H. (1994). Üniversite Akademik Yöneticilerinin Liderlik Davranışları.
- Kotman, T. (2000). Perfectionist Children and Adolescents: Implications for school Counselors Professional School Counseling, 3(3), 182-189.
- Kowalski, T. J. (2003). *Contemporary school administration*. New York. Pearson Education Inc.
<http://sosyalb.gop.edu.tr/dergis2/makale>
- Kurt, S. (2009). İlköğretim Kurumlarındaki Yöneticilerin Denetleme Faaliyetlerine İlişkin Yönetici Görüşlerinin Değerlendirilmesi. Yüksek Lisans Dönem Projesi. Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Edirne.
<http://193.255.140.18/Tez/0074822>
- Leadership Wishington, D. C. Herold, David M./Greller, Martin, M. (1977). "Feedback: The Definition of a Construct" Academy of Management Journal (Vol: 20, No):1, 142-147.
- Lehman, P. (2009). Learning from mistakes and failures. Retrieved from <http://blog.jackvinson.com/archieves15/03/2009>

- Liu, C. J. ve Treagust, D. F. (2005). An Instrument for Assessing Students' Mental State and the Learning Environment in Science Education. *International Journal of Science and Mathematics Education*, 3, 625- 637.
- Livatyalı, H.Y. (2003). Türk Milli Eğitim Sisteminde Okul Müdürlerinin Seçilmesi ve Atanması, *Eğitime Yeni Bakışlar*. Mikro Yayınları, Ankara, s:398, akt; Koşel, T. 22.
- London, M. (2003). *Job Feedback: Giving, Seeking and Using Feedback for Performance Improvement* (New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates Inc. Pub. Second Edition.
- Luffman, E. G. L., Kenny, s. B. (1996). *Strategic Management An Analytical Introduction*, Blackwell Publishers, Oxford.
- Marcus, Buckingham; Richard, M. Vosburgh, (2001). "The 21st century human resources functionIt's the talent, stupid", *Human Resource Planning*, Vol: 24, N.4, S 21.
- Marconi, J. (2001). *Reputation marketing Building and sustaining your organization's greatest asset*. Black lick OH, USA. Mc Graw-Hill Companies, American Marketing Association.
- Marino ve Stuart, G. W. (2005). The Validity and Reliability of the Tertiary Student Values Scale (TSVS). *Medical Education*, 39, 895-903.
- Mayer, J. D. And Salovey, P. (1993). The intelligence of emotional Intelligence *Intelligence*, 17(4), 433-442.
- XI. Milli Eğitim Şurası, (1982).
http://ttkb.meb.gov.tr/secmeler/sura/11_sura.pdf

MEB. (2002). Okul Gelişim Modeli. Planlı Okul Gelişimi. s: 33 Ankara, EARGED.

MEB. (1993b). *Ondördüncü Milli Eğitim Şurası: Raporlar, Görüşmeler, Kararlar*. Ankara: Milli Eğitim Basımevi.

MEB Yayınları, (1986). Lise ve Dengi Okullar İçin Mantık. Felsefe Dersliği. 15-20.

MEGEP, (2007). Mesleki Eğitim ve Öğretim Sisteminin Güçlendirilmesi Projesi, Halkla İlişkiler ve Organizasyon Hizmetleri, Ankara.
http://cygm.meb.gov.tr/moduler_programlar

MEGEP. (2006). (Mesleki Eğitim ve Öğretim Sisteminin Güçlendirilmesi Projesi), Kişisel Gelişim, İş Organizasyonu, Ankara.
<http://cygm.meb.gov.tr/modulerprogramlar>

Mercin, L. (2005). İnsan Kaynakları Yönetimi'nin Eğitim Kurumları Açısından Gerekliliği ve Geliştirme Etkinliği, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*. C 4, (14), 128-144.
http://193.140.136.6/gokturk/sbokx/Cihat_insankay
www.e-sosder.com

Mintzberg, H. And O. (1991). The Strategy Process Consteps, Context, Cases. USA: Prentice Hall Inc. New York.

Morrow, P. C. (1993). The Theory and Measurement of Workcommitment. Greenwich, CT:JAI

Mucuk, İ. (1997). *Modern İşletmecilik*. İstanbul, Türkmen Kitabevi.

Mulkeen, T. A. , Cambron- McCabe, N. H. ,ve Anderson, B. J. (1994). Democratic Leadership:NCEEA.(1987). Leaders for America's schools PA: University Council for Educational Admistration. NPBEA. (1989).

Improving the preparation of school administrators: An agenda for reform. Charlottesville, VA: NPBEA.

Murphy, J. (1998). Preparation For The School Principalship: The United States Story, School Leadership & Management, Vol 18. No 3.

Murphy, J. (1988). What's Ahead for Tomorrow's Principals. NAESP Principal Magazine. September.

Müftüoğlu, T. (1989). *İşletme İktisadı*. Ankara, Olgaç Matbaacılık.

Narter, M. (2004). *Cumhuriyet Algısı*., Alfa Yayınları. İstanbul.
<http://www.sorgulamazamani.com>

Nakra, P. (2000). Corporate Reputation Management: CRM with a strategic Twist Public Relations Quarterly. 45 (2). (Çeviren: Otay, F. 2001).
Anadolu Üniversitesi İletişim Bilimleri Fakültesi. *Kurgu Dergisi*, 18, 401-416.

Nezahat, G. (2003). Stratejik Yönetim. G. Ü. *Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, Cilt 23. Sayı 2, 63 -85.

Oğur, R. ve Tekbaş, Ö. F. (2003). sted, Cilt 12. Sayı 9, 336-337.
<http://www.ttb.org.tr/STED/sted0903/anket>

Okçabol, R. (2005). *Öğretmen Yetiştirme Sistemimiz*. Ankara: Ütopya Yayınevi.

Okutan, M. (2003). *Okul Müdürlerinin İdari Davranışları*. Milli Eğitim Dergisi. no:15.

Öğüt, A. (2003). *Bilgi Çağında Yönetim*. (M. L. Demircan vd., a.g.e., s.1).

Öktem, K. M. (1993). Zaman Yönetimi: Örgütsel etkililiği artırmada zaman Faktöründe yararlanılması. *Amme İdaresi Dergisi*, 26(1), 217-237.

Önder, İ. (1999). Ütopya Yayınları; 13 Araştırma İnceleme, Ankara.

<http://www.smashwords.com/books/download/28831>

Özdayı, N. (2001). Eğitim Yöneticilerinin Yetki Devri ile Kaygı Düzeyleri Arasındaki İlişkinin Verimlilik Açısından Değerlendirilmesi. *M.Ü. Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, sayı:13, 151-164.

http://ebd.marmara.edu.tr/arsiv/pdr/2001_7/6/2010_tarihinde_pdf_dosyalarından_alınmıştır.

Özdemir, S. (2000). *Eğitimde Örgütsel Yenileşme*. Ankara Pegem Yayıncılık.

Özdemir, H. (2009). Kurumsal Sosyal Sorumluluğun Marka İmajına Etkisi. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* Yıl: 8, Sayı:15, 57-72.

<http://www.iticu.edu.tr/kutuphane>

Özden, Y. (1998). *Eğitimde Dönüşüm*. Ankara Önder Matbaacılık. 176.

Özdevecioğlu, M. (2002). Kamu ve Özel Sektör Yöneticileri Arasındaki Davranışsal Çalışma Koşulları ve Kişilik Farklılıklarının Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı 19, 115-134.

http://iibf.erciyes.edu.tr/dergi/06_Ozdevecioglu

Özgen, H. (1998). İşletmelerde Zaman Yönetimi. *Standart Dergisi*, S. 56.

Özgüven, İ. E. (1998). *Psikolojik Testler*. Ankara: Pdrem Yayınları.

Özmen, F. ve Batmaz, C. (2006). *Sosyal Bilimler Araştırmalar Dergisi*, 2, 102-120.

Özmen, F. ve Yörük, S. (2005). İnsan Kaynakları Yönetimi Çerçevesinde Okul Yöneticilerinin Karar Verme Sürecindeki Etkiliklerine İlişkin Ölçek Geliştirilmesi. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt 5. sayı 2, 179-198.

- Özmen, F. ve Kömürlü, F. (2010). Eğitim Örgütlerine Yönetici Seçme ve Atamada Yaşanan Sorunlar ve Yönetici Görüşleri Temelinde Çözüm Önerileri, *Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi*, Cilt 2. Sayı 1, 67-68.
- Özmen, F. ve Aküzüm, C., (2010). Okulların Kültürel Yapısı İçinde Çatışmalara Bakış Açısı ve Çatışma Çözümünde Okul Yöneticilerinin Liderlik Davranışları. *Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi*, Cilt 2. Sayı 2.
- Özmen, F. ve Güngör, A. (2008). *Inönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, Cilt 9. Sayı 15, 137-155.
- Özmen, F. ve Güngör, A. (2008). Eğitim Denetiminde Etik, *Inönü Üniversitesi Fakültesi Dergisi*, Cilt 9, Sayı 15, 137-155.
- Özmen, F. ve Sönmez, Y. (2007). Değişim Sürecinde Eğitim Örgütlerinde Değişim Ajanlarının Roller. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt 17, Sayı:2, 177-198.
- http://web.firat.edu.tr/sosyalbil/dergi/arsiv/cilt17_19/4/2011 tarihinde indirilmiştir.
- Özün, M. N. (1978). Türkçe Cep Sözlüğü, İnkilap ve Aka, 22. Basım.
- Pamuk, H. Kaya, Ç. (2009). Anadolu Öğretmen Lisesi Müdürlerinin Eğitim Öğretim Sürecindeki Roller. Ankara. 2-4.
- Pehlivan, İ. (2000). Okul Çevre İlişkileri. Yönetici Adayı Yetiştirme Kursu Ders Notları. Ankara: MEB Yayınları.
- Pehlivan Aydın, İ. (2001). *Yönetmel Mesleki ve Örgütsel Etik*. 155-156.
- Pelit, E. ve Güçer, E. (2007). İşletme Yöneticilerinin Çalışanlara Karşı Davranışlarının İş Etiği Kapsamında Değerlendirilmesine İlişkin Bir Araştırma. *Seyahat ve Turizm Araştırmaları Dergisi*, Ticaret ve Turizm

- Pekel, H. N. (2001). İşletmelerde Motivasyon Verimlilik İlişkisi. Devlet Hava Meydanları İşletmesi Antalya Hava Limanları Çalışanları Arasında Bir Örnek Olay Araştırması. Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Isparta. 212 s.
- Peker, Ö. ve Aytürk, N. (2002). *Yönetim Becerileri*. 2. Baskı. Ankara: Yargı Yayınevi.
- Peterson, K. D. & Deal, T.E. (2002). The shaping school culture fieldbook. San Francisco: Jossey- Bass.
- Pieper, A. (1999). *Etiğe Giriş*. (V. Atayman, G. Sezer, Çev.). İstanbul: Ayrıntı Yayınları.
- Püsküllüoğlu, A. (2005). *Çağdaş Türkçe Sözlük*. Arkadaş Yayınları. Ankara.
- Poore, P. (2005). School culture: The space between the bars; The silence between the notes, *Journal of Research in International Education*, 4(3), 351-361.
- Quigley, Joseph, V. (1994). Vision, How Leaders Develop It, Share It, Sustain It? New York: Mc Graw Hill Inc.
- Quandt, J. I. (1983). Language Arts for the Child. Prentice-Hall, Inc. Englewood Cliffs N. J. 07632.
- Reichers, A. E. (1985). "A. Review And Reconceptualization Of Organizational Commitment", *Academy Of Management Review*, Vol: 10, 465-476.
- Robert, S. Feldman, (2005). Understanding Psychology, International Edition, Mc Graw- Hill, 582-634.

- Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M. (1996). *Örgütsel Psikoloj.*, 2. Baskı, Ezgi Kitabevi Yayınları. Bursa.
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tokol, T. (2001). *İşletme*. Ezgi Yayınevi, Bursa.
- Sağcan, E. ve Özen, E. (Haz.), (1996). *Çıraklık ve Halk Eğitim Merkezleri İçin Yönetici El Kitabı*. Ankara: Milli Eğitim Bakanlığı.
- Schwenk, C.R. (1986). "Information, cognitive biases, and commitment to a course of action". *Academy of management review* 11, 2: 298-310.
- SCU, (2007). A framework for thinking ethically.
<http://www.scu.edu.tr/ethics/practicing/decision/framework.html>
21/03/2011'de indirildi.
- Saracaloğlu, A. S. (2008). Lisansüstü Öğrencilerin Akademik Güdülenme Düzeyleri Araştırma Kaygıları ve Tutumları ile Araştırma Yeterlikleri Arasındaki İlişki. *Yüzüncü Yıl Üniversitesi, Eğitim Fakültesi Dergisi*. Cilt 5, Sayı: 2, 179- 208.
- Saran, U. (1997). "Denetimin Yeri, Önemi ve Türk Kamu Yönetiminde Denetim Hizmetlerinin Geliştirilmesi". *Yeni Türkiye Dergisi*, Yıl: 3, Sayı 14, 962.
- Sarıdede, U. ve Doyuran, Ş. (2004). Eğitim Örgütlerinde Örgütsel Bağlılığın İşten Ayrılma Niyetine Etkisi, XIII. Ulusal Eğitim Kurultayı, İnönü Üniversitesi, Eğitim Fakültesi. Malatya. 2 -13.
<http://www.pegema.net/dosya/dokuman/345.pdf>
- Sarıdede, U. ve Doyuran, Ş. (2004). Eğitim Örgütlerinde Örgütsel Bağlılığın İşten Ayrılma Niyetine Etkisi. XIII. Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayı, İnönü Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Malatya. 3-5.

- Schmidt, A. G. (2002). *Demokrasi Kuramlarına Giriş*: Çev. M. Emin Köktaş 2. Baskı, Vadi Yayınları, Ankara.
- Shaw, A. (2008). What is 21 st. Century Education.
<http://www.21stcenturyschools.com/2010>, 5 şubat tarihinde indirilmiştir.
- Smith, J. (1998). *Zaman Yönetimi* (Çev:Ali Çimen), Timaş Yayınları, İstanbul.
- Smythe, J. A. Francis and Ivan, T. Robertson, (1999). On the Relationship Between Time Management and Time Estimation British Journal of Psychology, Vol 90.
- Soysal, A. (2008). Çalışma Yaşamında Kişilik Tipleri: Bir Literatür Taraması, Kahraman Maraş Sütçü İmam Üniversitesi. 8-10.
- Soysal, Ş. Yalçın, K. ve Can, H. (2008). Bilişsel Psikoloji Kapsamında Yer Alan Dikkat Teorileri. Yeni Symposium Journal. Cilt 46, Sayı 1.
- Sönmez, V. (2003). *Sevgi Eğitimi*. Anı Yayıncılık. Ankara.
- Sönmez, V. (2009). *Program Geliştirmede Öğretmen El Kitabı*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Stewart, Thomas, A. (1997). Entellektüel Sermaye (çev: Nurettin Elhüseyni), BDZ Yayıncılık, İstanbul.
- Sucu, Y. (1996). *Yönetmel Zamanın Etken Kullanılması*. El Kitabı, Bolu.
- Şahin, F. Y.(2002). Yönetici Adaylarının Mantıklı Karar Verme ve Problem Çözme Beceri Düzeylerinin İncelenmesi. *Eğitim ve Bilim*, 27(125), 8-16.
- Şimşek, M. (1999). *Yönetim ve Organizasyon*. (5. Baskı). Nobel Yayınları, Ankara.

- Şimşek, H. (2004). Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi, karşılaştırılmalı örnekler ve Türkiye için öneriler, ODTÜ Eğitim Fakültesi.
- Şimşek, H. (2004). Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi: Karşılaştırılmalı Örnekler Ve T. C. Milli Eğitim Bakanlığı, Talim Terbiye Kurulu Başkanlığı. (1993). 14. Milli Eğitim Şurası. İstanbul: MEB Yayınları.
- Şimşek, M. Şerif, *Yönetim ve Organizasyon*, 6. Baskı, Konya.
- Şimşek, M. Ş. vd (2003). *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*. 3. Baskı Konya. Adım Yayıncılık. 175.
- Şişman, M. (1999). *Öğretmenlik Mesleğine Giriş*. I. Basım, Ankara Pegem A Yayıncılık.
- Şişman, M. ve Turan, S. (2002). Dünyada eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesine ilişkin başlıca yönelimler ve Türkiye için çıkarılabilecek bazı sonuçlar. 239-254.
- Şişman, M. ve Taşdemir, İ. (2008). *Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi*. Ankara Pegem Akademi Yayıncılık. 146.
- Şişman, M. (2004). *Öğretim Liderliği*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Tabak, A. (2005). *Lider ve Takipçileri*. Asil Yayınları, Ankara.
- Taş, H. (2002). "Yaratıcı Örgüt Kültürünün Oluşturulmasında Yönetim Süreçlerinin Yönetimi", Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, 32.
- Taşcı, D. ve Eroğlu, E. (2008). *Kurumsal İletişim Kalitesinin Oluşmasında Yöneticilerin Geri Bildirim Verme Becerilerinin Etkisi*. Selçuk Üniversitesi İletişim Fakültesi Akademik Dergisi. 26-34.
- Taymaz, H. (2003). Okul Yönetimi. Ankara: Pegem A. Yayıncılı TC. MEB,

MEGEP (2007). (Mesleki Eğitim ve Öğretim Sisteminin Güçlendirilmesi Projesi). Ankara.

Tearle, R. (2004). "The Role of Change Master",
[http://www.changedesignsco.zaTherole ofa_change%20master](http://www.changedesignsco.zaTherole%20ofa_change%20master)

Teberik, M. (2010). *Temel İletişim Varsayımları*. Yönetim Geliştirme Bülteni. Sayı: 25.
<http://www.ayractr.com/bulten>

Telman, N. ve Ünsal, P. (2004). *Çalışan Memnuniyeti*, Epsilon Yayınevi, İstanbul.

Tetik, S. (2010). Mobbing Kavramı: Birey ve Örgütler Açısından Önemi, *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 12(18), 81-89.
[http://iibfdegi.kmu.edu.tr/userfiles 25/03/2011](http://iibfdegi.kmu.edu.tr/userfiles/25/03/2011) tarihinde indirilmiştir.

Tınaz, P. (2006c). "Çalışma Yaşamında Psikolojik Bir Dram: Mobbing".
<http://toprakisveren.org.tr/erişim> tarihi 20/03/2010

Titrek, O., Bayrakçı, M. ve Zafer, D. (2009). Okul Yöneticilerinin Duygularını Yönetme Yeterliklerine İlişkin Okul Yöneticisi ve Öğretmenlerin Görüşleri. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, yıl 9, Sayı, 18, 55-73.
<http://efd.mehmetakif.edu.tr/sonsayi/pdf/091203>

Toktamışoğlu, M. (2001). *Kot Pantolonlu Yönetici*. İstanbul: Mediacat Yayınları.

Topkaya, E. Z. ve Yalın, M. (2007). Uygulama Öğretmenliğine İlişkin Tutum Ölçeği Geliştirilmesi. *Eğitimde Kuram ve Uygulama Dergisi Cilt 1, Sayı 1-2*, 14-24.
ecetopkaya@yahoo.com , melliyalin@mynet.com

- Tosun, K. (1974). *İşletme Yönetimi Genel Esaslar*, İstanbul: Fakülteler Matbaası.
- Tsai, C. C. ve Liu, S. Y. (2005). Developing a Multi- Dimensional Instrument For Assessing Students' Epistemological Views Toward Science. *International Journal of Science Education*, 27(13), 1621-1638.
- Tural, S. (2000). "Düşünmek, Eleştirmek ve Eleştirilmek Bir İhtiyaçtır." *Bilge Yayın Tanıtım Tahlil Eleştiri Dergisi*, Atatürk Kültür Merkezi Başkanlığı Yayınları. Ankara. S 24, 4.
- Tutar, H. Altınöz, M. ve Çakıroğlu, D. (2009). İşgörenlerin Kendilik Algılarının Bireysel Özellikler Bakımından Değerlendirilmesi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, S:21, 490-493.
<http://www.sosyalbil.selcuk.edu.tr>
- Tutkun, F. Ö. (2010). 21. Yüzyılda Eğitim Programının Felsefi Boyutları, *GÜ. Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, Cilt 30, Sayı 3, 993-1016.
- Tuyan, S. ve Beceren, E. (2004b). "Özdisiplin ve Duygusal Zeka", "Personal Excellence, Ekim, İstanbul: Rota Yayın Tanıtım.
- Türk, S. Ve Aydoğan, E. (2008). "Kültürün Örgütsel Boyutu". Yöneticinin El Kitabı, Editörler: Tahir Akgemci, Şebnem Aslan, Muhammet Düşükcan, Eğitim Kitabevi Yayınları, Konya. 293-370.
- Türkmen, İ. (1999). Yönetimsel zaman ve Yetki Devri Açısından Yönetimde Verimlilik. (Ampirik bir çalışma) Ankara: MPM Yayıncılık.
<http://193.255.140.18/Tez/028700>
- Uğur, A. (2000). Çalışma Hayatında Zaman Yönetimi. *MPM Kalkınmada Anahtar Verimlilik Dergisi*. 12 (143), 18-22.

- Üste, B. (2007). İnsan Hakları Eğitimi ve İlköğretimdeki Önemi. Ege Akademik Bakış. 7(1), 295-310.
<http://eab.ege.edu.tr>
- Üzün, C. (2000). *Stratejik Yönetim ve Halkla İlişkiler*. Eylül Yayınları, İzmir.
- Worrel, F. C. ve Mello, Z., R. (2007). The Reliability and Validity of Zimbardo Time Perspective Inventory Scores in Academically Talented Adolescents Educational and Psychological Measurement, 67(3), 487- 504.
- Wyatt, W. (2002). *Be Prepared: Communicating in a Crisis*. State Legislatures, 28 (4), 31- 35.
- Yalçın, A. ve İplik, F. (2005). "Beş Yıldızlı Otellerde Çalışanların Demografik Özellikleri İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma:Adana İli Örneği" *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 14(1), 395-412.
- Yaman, M. (2000). *İnsan Kaynakları*. Papatya Yayıncılık, İstanbul.
- Yazıcıoğlu, Y. (2004). SPSS Uygulama, Bilimsel Araştırma Yöntemleri, Ankara.
- Yelboğa, A. (2008). Örgütlerde Personel Seçimi ve Psikolojik Testler. *Sosyal Bilimler Dergisi*, 5(2), 11-14.
- Yıldırım, R. (2001). *Öğrenmeyi Öğrenmek*, İstanbul Sistem Yayıncılık.
- Yıldırım, (2006). Okul Müdürlerinin Liderlik Stillerinin Örgütsel Sağlık Üzerindeki Etkisi. Ankara: Gazi Üniversitesi (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi).
- Yıldırım, E. (2007). Bilgi Çağında Yaratıcılığın ve Yaratıcılığı Yönetmenin Önemi Selçuk Üniversitesi. Karaman, İİBF. Sayı: 12, yıl: 9, 110-111.
<http://iibfdergi.kmu.edu.tr/userfiles>

Yıldırım, S. (2007). Motivasyon ve Çalışma Yaşamında Motivasyonun Önemi. Yüksek Lisans Projesi, Kahramanmaraş.

Yörük, S. ve Kocabaş, İ. (2001). *Eğitimde Demokratik Liderlik ve İletişim*. Fırat Üniversitesi Teknik Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Bölümü. <http://web.firat.edu.tr/sosyalbil/dergi/arsiv/cilt11/say>.

Yörük, S. ve Akdağ, G., A. (2010). İlköğretim Okul Müdürlerinin Öğretimsel Liderlik Davranışlarının Etkililiği Ölçeğinin Geliştirilmesi. Kuramsal Eğitim Bilim, 3 (1), 66-92.

Yukl, G., Kim, H. & Falbe, C. M. (1996). Antecedents of influence outcomes" Jouynal of Applied psychology, 81, 309-317. www.workingpsychology.com

Zel, U. (2001). "Yönetimde Kişilik ve Kişilik Özellikleri"; Yönetim ve Organizasyon. (İçinde), Editör: S. Güney., Nobel Yayınları: Ankara.

Zıllıoğlu, M. (1993). "İletişim Nedir?". I. Basım. İstanbul. Cem Yayınevi.

BÖLÜM VII

EKLER

Ek – 1. İzin Belgeleri

Ek- 2. Eğitim Yöneticisine Yönelik I. Anket Formu.....

Ek – 3. Eğitim Yöneticilerine Yönelik Uygulanan Anket Formu

Ek- 4 Eğitim Yöneticilerine Yönelik Uygulanan Anketin İngilizce Formu

ANKET FORMU

Sayın Öğretim Üyeleri ve Değerli Öğrenciler,

Araştırmanın amacı, KKTC ve TC Üniversitelerinde okuyan öğrencilerin ve öğretim elemanlarının eğitim yöneticilerine yönelik tutumlarını belirlemektir. Sizden istenen, ankette bulunan maddeleri eğitim yöneticilerinizi düşünerek aşağıdaki seçeneklerden birini işaretleyerek yanıtlamanızdır.

Yanıtlarınız eğitim programının değerlendirilmesi ve gerekli önerilerin oluşturulmasında araştırmama yön vereceğinden dolayı önemlidir. Anket formuna adınızı yazmamanız ve cevaplanmamış madde bırakmamanız gerekmektedir.

Yardımlarınız için teşekkür ederim.

Özdem Nurluöz

Sağlık Bilimleri Fakültesi Hemşirelik Bölümü

I. Üniversite Öğrencilerine Yönelik Kişisel Bilgiler

1 -Öğrenim gördüğü Üniversite :

YDÜ DAÜ LAÜ AÖA..... KSÜ.....AİBTF.... Diğer (belirtiniz).....

2- Öğrenim Gördüğü Fakülte

Eğitim Fakültesi

Güzel Sanatlar ve Tasarım Fakültesi.....

Hukuk Fakültesi

İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi

Sağlık Bilimleri Fak

İletişim Fakültesi

Eczacılık Fakültesi

Mimarlık Fakültesi

Diş Hekimliği Fakültesi

Mühendislik Fakültesi

Denizcilik Fakültesi

Sahne Sanatları Fakültesi

Fen- Edebiyat Fakültesi

Tıp Fakültesi

Çevre Bilimleri Enstitüsü.....

Matematik

Atatürk Öğretmen Akademisi

3 – Öğrenim Gördüğü Bölüm

4 – Öğrenim Gördüğü Sınıf : I II. III. IV Lisans üstü

5 – Vatandaşlığı: KKTC..... TC KKTC/ TC Diğer (belirtiniz) ...

6 - Cinsiyeti : Kız Erkek

7 – Yaşınız

17 – 22 22 - 27 27 – 32 32 – 37 37 ve üstü ...

8 - Yerleşim yeriniz : Şehir Köy

2. Öğretim Görevlilerine Yönelik Kişisel Bilgiler

1 – Hangi Üniversitede veya Akademi'de Çalışıyorsunuz?

YDÜ..... DAÜ LAÜ..... AÖA..... KSÜ..... AİBTF.... Diğer

2 – Göreviniz: Öğretim Görevlisi Bölüm Yöneticisi

3 – Mesleki Ünvanınız

Araştırma Görevlisi Uzman Doktor Yrd. Doç Doç Prof

4 – Çalıştığınız Fakülte:

Eğitim Fakültesi

İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi ...

Sağlık Bilimleri Fak

İletişim Fakültesi

Hukuk Fakültesi

Mimarlık Fakültesi

Eczacılık Fakültesi

Mühendislik Fakültesi

Diş Hekimliği Fakültesi

Sahne Sanatları Fakültesi

Denizcilik Fakültesi

Tıp Fakültesi

Fen- Edebiyat Fakültesi

Çevre Bilimleri Enstitüsü

Güzel Sanatlar ve Tasarım Fakültesi..... Atatürk Öğretmen Akademisi.....

5 – Çalıştığınız Bölüm

6 - Vatandaşlığı: KKTC..... TC KKTC/ TC Diğer (belirtiniz)

7 - Cinsiyeti : Kız Erkek

8 – Yaşınız

22 – 27 27 – 32 32 – 37 37 – 42 42 ve üzeri

9 – Yerleşim yeriniz : Şehir Köy

10 – Çalışma Süreniz:

1 -5 yıl 5 – 10 yıl 10 -15 yıl 15 – 20 yıl 20 yıl ve üzeri ...

11 – Eğitiminiz süresince yönetim konulu herhangi bir ders aldınız mı ?

Evet Hayır

12 – 11. soruya yanıtınız evet ise almış olduğunuz eğitimin süresi ne kadardır?

0- 1yıl..... 1-2 yıl..... 2-3 yıl 3-4 yıl..... 4 yıl ve üzeri..... yapmadı

13 – Hizmetiniz süresince yönetim görevi aldınız mı? Evet Hayır

14 – 13. soruya yanıtınız evet ise ne kadar süre yöneticilik yaptınız?

0 -1 yıl 1 -2 yıl 2 -3 yıl ... 3 -4 yıl 4 yıl ve üzeri yapmadı.....

15 –Yönetimin bir bilim olduğunu düşünür müsünüz ? Evet Hayır

16-Yöneticilik görevini almadan önce yönetim eğitiminin ön koşul olması

gerektiğini düşünür müsünüz? Evet Hayır

**Bulunduğunuz Kurumun Eğitim Yöneticilerinden Birini Düşünerek
Aşağıdaki maddeleri Yanıtlayınız.**

	Yönetici	Her zaman	Ortadan çok	Orta sıklıkla	Ortadan az	Hiçbir zaman
1	Hedefe giden yolları tesbit eder.					
2	Geçiş dönemlerini zamana dayalı planlar					
3	Geçiş dönemleriyle ilgili finansal planlar yapar					
4	Hedefe götüren yolları seçerken amaca uygun ekibi oluşturur.					
5	Hazırlanan planları uygular					
6	Uygulamada pratik zekasını kullanır.					
7	İşini yaparken bıkkınlık gösterir					
8	Hedefe götüren yolları seçerken uyumlu ekipleri oluşturur.					
9	Hedefe götüren yolları seçerken bilgili ekibi oluşturur.					
10	Beraberinde çalıştığı kişileri tanıyarak davranır.					
11	Kurduğu ekiplere yüksek motivasyonlu kişileri katar.					
12	Kurduğu ekiplere konu ile ilgili alan uzmanlarını katar.					
13	Ekipleri kurarken deneyimi ön planda tutar					
14	Ekibini ahenk içinde sürtüşmeden koordine eder.					
15	İç denetim gücü olan kişileri ekibe katar.					
16	Çevre ile iyi ilişkiler kurma özelliği olan kişileri ekibe katar.					
17	Eğitici özellik taşıır					
18	İnsan unsuruna önem verir.					
19	kişilerin benliğini harekete geçirir					
20	Personelini küçük görür					
21	Her insanın kendi nazarında yeteneği olduğunu farkındadır.					
22	Beden dilini iyi kullanır.					
23	Çevresindeki kişilerin fikirlerini mantık süzgecinden geçirir.					
24	Hedefe ulaşma sürecinde beraber çalıştığı kişilerin saygısını kazanır.					
25	Olayları bir bütün olarak görebilir.					
26	Hisle mantığı en iyi şekilde dengeler.					
27	Fikir gücüne sahip kişidir.					
28	Korku yerine güven telkin eder.					
29	Karşısındaki kişiliğe saygı gösterir.					

30	Kişileri emir ile değil rica ile ikna eder.					
31	Beraberindekilere heyecan yükler.					
32	Dikkatlidir.					
33	Tatlı serttir.					
34	Cimrilik ile müsrifliği iyi dengeler.					
35	Sabırsızlıkla serinkanlılığı iyi dengeler.					
36	Fikir üretir.					
37	Ceza yerine inandırma metodunu kullanmaya özen gösterir.					
38	Personelinin kendi planlarını çizmelerinde yön göstericidir.					
39	Kişisel inisiyatife önem verir.					
40	Kendini daha üst göreve hazırlarken yerine gelecek kişiyi yetiştirir.					
41	Bilgi ve deneyime eşit derecede önem verir.					
42	Çalıştığı kurumda motivasyon sağlar.					
43	İnsanlarla iletişime önem verir.					
44	Özgüven sahibidir.					
45	Tutarlıdır.					
46	Yönetici tarzı, demokratik yönetim tarzı taşır.					
47	İletişim sürecinde empatik bakış açısı kurar.					
48	Çalışanların haklarını gözetir.					
49	Zaman yönetimini iyi kullanır.					
50	Özeleştirme yapma yeteneği vardır.					
51	Hataları karşısında özür dilemesini bilir.					
52	İşinde geri bildirim mekanizmasını kullanır.					
53	Gelecek kuşaklara iyi bir miras bırakmaya çalışır.					
54	Personeline tüm yetkileri devreder.					
55	Başa çıkma yeteneği vardır.					
56	Konuşma yeteneği güçlüdür.					
57	Herzaman temkinlidir.					
58	Mükemmeliyetçi yapısı vardır.					
59	Eleştiriye açıktır.					
60	İşine herşeyden fazla önem verir.					
61	Günün büyük bölümünü işinde geçirir.					
62	Sözünde durur.					
63	İş yerinde herkesi makamına kabul eder.					
64	Önemli durumlarda susmayı erdem kabul eder.					

65	Hakkını her zaman arar.					
66	Sürekli kendini geliştirmeye çalışır.					
67	Güçlü bir kişilik yapısına sahiptir.					
68	Toplum sorunlarına da duyarlıdır.					
69	İşi her şeyden önce gelir.					
70	İşinde sevgiye önemli yer verir.					
71	İnsanları bir vizyon doğrultusunda seferber eder.					
72	Duygusal bağlar kurar ve uyum yaratırlar					
73	İşini sonuca ulaştırana kadar azimle uğraşır.					
74	Strateji belirler					
75	Kültür oluşturur.					
76	Hedefleri gerçeğe dönüştürür.					

Answer the questions below, bearing in mind the administrators you know

	The Administrator	Always	Frequently	Sometimes	Infrequently	Never	Blank
1	Sets and shows the objective						
2	Determines which roads to be followed to realize the objective						
3	While setting the roadmap, he makes a good evaluation of the current situation						
4	Makes the planning of progress on the basis of time						
5	Makes financial plans for progression						
6	Forms the appropriate working team while choosing the roadmap						
7	Implements the plans						
8	Makes good use of practical intelligence during the implementation						
9	Has no indication of boredom while working						
10	Forms well-matched working teams while choosing the roadmap						
11	Forms the appropriate working team for the objective while choosing the roadmap						
12	Knows the people working with him well and treats them accordingly						
13	Creates a highly-motivated personnel in each working team						
14	Includes experts in staff						
15	Sets experience as a priority while forming						

	teams						
16	Coordinates his working team harmoniously						
17	Includes staff who has the power of internal inspection						
18	Includes staff who has good skills in establishing relations						
19	A good instructor						
20	Pays particular attention to the human element						
21	Motivates individuals						
22	Doesn't belittle his staff						
23	He is aware of the fact that every individual has accomplishments of his own						
24	Uses the body language well						
25	Considers others' views in a reasonable manner						
26	Gains the respect of others who join him in the way towards the objective						
27	Can perceive events as a whole						
28	Eliminates the elements that hinder the system						
29	Makes a balance between emotion and the reason						
30	Owens the power of thinking						
31	Inspires trust instead of fear						
32	Shows respect to the individual's personality						
33	Persuades people through request, not through order						
34	Passes on excitement to others working with him						
35	Careful						
36	Delightful but firm						

37	Makes a balance between stinginess and lavishness						
38	Makes a balance between impatience and imperturbability						
39	Creates ideas						
40	Prefers using the method of persuasion instead of punishment						
41	Plays the role of an instructor when the staff prepares to draw its own roadmap						
42	Allows personal initiatives						
43	Trains the one to replace him while moving to a higher position						
44	Knowledge and experience have equal importance for him						
45	Ensures motivation in the institution he works in						
46	Pays attention to communication with people						
47	Self-confident						
48	Coherent						
49	Has the style of an administrator and practises the democratic way of administration						
50	Acts justly upon similar incidents						
51	Makes empathy during the communication process						
52	Protects the rights of his workers						
53	Focuses on the work itself rather than on individuals						
54	Good at time control						
55	Has the ability to make self-criticism						
56	Apologizes in case of a						

	mistake						
57	Uses feedback						
58	Works to leave a good heritage for future generations						
59	Concerned with "saving the day"						
60	Transfers authority to his personel						
61	In case of trouble,he uses a day off with permission						
62	Capable of handling						
63	Enjoys discussion opportunities						
64	Has good speaking skills						
65	Sees himself superior to others						
66	Always cautious						
67	Perfectionist						
68	Defends himself immediately when faced with criticism						
69	Open for criticism						
70	Job has the priority						
71	Spends most of his time at work						
72	Brings the problems at work to home						
73	Only concerned about doing the work given under his responsibility						
74	Keeps his promises						
75	Receives everyone at work in his Office						
76	Sees silence as a virtue when necessary						
77	Always vindicatory						
78	Always works to realize himself						
79	Has a strong personalit						

80	Sensitive towards social problems						
81	Makes good use of the media						
82	Adopts the divide-and-rule method						
83	Believes the institution will collapse in his absence						
84	Sees the institution as his own property						
85	Sees employees as properties of the institution						
86	Work has the priority						
87	Gives very much importance to love in his job						
88	Always claims that he has a lot of work to do						
89	Never has the time to spend on his own						
90	Complaints of timing problems						
91	Brings work to home regularly						
92	Panics during a critical situation						
93	Mobilizes people in line with a mission						
94	Wants others to obey him						
95	Establishes emotional ties and creates harmony						
96	Works with determination until realizing the objective						
97	Determines the strategy						
98	Creates culture						
99	Realizes objectives						
100	Trains the one to replace him						

Tanıdığınız Eğitim Yöneticileri düşünerek aşağıdaki maddeleri yanıtlayınız

	YÖNETİCİ	Her zaman	Ortadan çok	Orta sıklıkla	Ortadan az	Hiçbir zaman
1	Hedefi gösterir.					
2	Hedefe giden yolları tesbit eder.					
3	Hedefe giden yolları saptarken içinde bulunduğu durumu değerlendirir.					
4	Geçiş dönemlerini zamana dayalı planlar					
5	Geçiş dönemleriyle ilgili finansal planlar yapar					
6	Hedefe götüren yolları seçerken amaca uygun ekibi oluşturur.					
7	Hazırlanan planları uygular					
8	Uygulamada pratik zekasını kullanır.					
9	İşini yaparken bıkkınlık göstermez					
10	Hedefe götüren yolları seçerken uyumlu ekipleri oluşturur.					
11	Hedefe götüren yolları seçerken amaca uygun ekibi oluşturur.					
12	Beraberinde çalıştığı kişileri tanıyarak davranır.					
13	Kurduğu ekiplere yüksek motivasyonlu kişileri katar.					
14	Kurduğu ekiplere konu ile ilgili alan uzmanlarını katar.					
15	Ekipleri kurarken deneyimi ön planda tutar					
16	Ekibini ahenk içinde sürtüşmeden koordine eder.					
17	İç denetim gücü olan kişileri ekibe katar.					
18	Çevre ile iyi ilişkiler kurma özelliği olan kişileri ekibe katar.					

19	Eğitici özellik taşıır					
20	İnsan unsuruna önem verir					
21	Kişilerin benliğini harekete geçirir					
22	Personelini küçük görmez					
23	Her insanın kendi nazarında yeteneği olduğunu farkındadır.					
24	Beden dilini iyi kullanır.					
25	Çevresindeki kişilerin fikirlerini mantık süzgecinden geçirir.					
26	Hedefe ulaşma sürecinde beraber çalıştığı kişilerin saygısını kazanır.					
27	Olayları bir bütün olarak görebilir.					
28	Sistemde aksayan öğeleri sistemden çıkarır.					
29	Hisle mantığı en iyi şekilde dengeler.					
31	Korku yerine güven telkin eder.					
32	Karşısındaki kişiliğe saygı gösterir.					
33	Kişileri emir ile değil rica ile ikna eder.					
34	Beraberindekilere heyecan yükler.					
35	Dikkatlidir.					
36	Tatlı serttir.					
37	Cimrilik ile müsrifliği iyi dengeler.					
38	Sabırsızlıkla serinkanlılığı iyi dengeler.					
39	Fikir üretir.					
40	Ceza yerine inandırma metodunu kullanmaya özen gösterir.					
41	Personelinin kendi planlarını çizmelerinde yön göstericidir.					

42	Kişisel inisiyatife önem verir.					
43	Kendini daha üst göreve hazırlarken yerine gelecek kişiyi yetiştirir.					
44	Bilgi ve deneyime eşit derecede önem verir.					
45	Çalıştığı kurumda motivasyon sağlar.					
46	İnsanlarla iletişime önem verir.					
47	Özgüven sahibidir.					
48	Tutarlıdır.					
49	Yönetici tarzı, demokratik yönetim tarzı taşır.					
50	Benzer olaylar karşısında adil davranır.					
51	İletişim sürecinde empatik bakış açısı kurar.					
52	Çalışanların haklarını gözetir.					
53	Kişilerde çok işe önem verir.					
54	Zaman yönetimini iyi kullanır.					
55	Özeleştirici yapma yeteneği vardır.					
56	Hataları karşısında özür dilemesini bilir.					
57	İşinde geri bildirim mekanizmasını kullanır.					
58	Gelecek kuşaklara iyi bir miras bırakmaya çalışır.					
59	Sadece günü kurtarmaya çalışır.					
60	Personeline tüm yetkileri devreder.					
61	Sıkıntılı durumlarda izin kullanarak işe gelmez.					
62	Başa çıkma yeteneği vardır.					
63	Tartışma ortamlarını çok sever.					

64	Konuşma yeteneği güçlüdür.					
65	Kendini herkesten üstün görür.					
66	Herzaman temkinlidir.					
67	Mükemmelliyetçi yapısı vardır.					
68	Eleştiri karşısında hemen savunmaya geçer.					
69	Eleştiriye açıktır.					
70	İşine herşeyden fazla önem verir.					
71	Günün büyük bölümünü işinde geçirir.					
72	İşte yaşadığı sıkıntıları evine getirir.					
73	Sadece sorumluluğundaki işi yapmasını bilir.					
74	Sözünde durur.					
75	İş yerinde herkesi makamına kabul eder.					
76	Önemli durumlarda susmayı erdem kabul eder.					
77	Hakkını her zaman arar.					
78	Sürekli kendini gerçekleştirmeye çalışır.					
79	Güçlü bir kişilik yapısına sahiptir.					
80	Toplum sorunlarına da duyarlıdır.					
81	Basını kullanmayı çok iyi bilir.					
82	Böl yönet politikasını benimser.					
83	Kendi olmazsa kurumun çökeceğine inanır.					
84	Kurumu kendi malı gibi görür.					
85	Çalışanları kurumun malı gibi görür.					

86	İş herşeyden önce gelir.					
87	İşinde sevgiye önemli yer verir.					
88	Herzaman çok iş olduğunu savunur.					
89	Kendine ayıracak hiç zaman bulamaz					
90	Zaman sıkıntısından yakınır.					
91	Sürekli olarak eve iş getirir.					
92	Kritik durumlarda panik olur.					
93	İnsanları bir vizyon doğrultusunda seferber eder.					
94	İnsanların kendisine itaat etmesini ister.					
95	Duygusal bağlar kurar ve uyum yaratırlar.					
96	İşini sonuca ulaştırana kadar azimle uğraşır.					
97	Strateji belirler.					
98	Kültür oluşturur.					
99	Hedefleri gerçeğe dönüştürür.					
100	Yerlerine geçecek kişiyi yetiştirir.					

YAPILAN İŞLER

- 1 – PLANLAMA : 2 HAFTA Şubat 2008
- 2 – ANKET GELİŞTİRME : I. Aşama 16 hafta MART – HAZİRAN 2008
- 3 – ANKET GELİŞTİRME : II. Aşama Haziran/ 2008
- 4 – ÖRNEKLEM SEÇİMİ :
- 5 – ANKETİN UYGULANMASI: 14/Temmuz /2008
- 6 – VERİLERİN TOPLANMASI : 2009 Öğretim Yılı Güz Dönemi
- 7 – VERİLERİN ÇÖZÜMLENMESİ :
- 8 – RAPOR YAZIMI VE DÜZELTMELER: 2010 – 2011 Öğretim Yılı Bahar Dönemi
- 9 – YAPILAN HARCAMALAR

07.11.2008

Ref: 20474/Rek.Yrd. /SA1139a
Dosya No. 100/A/16

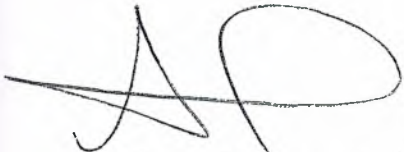
Sn Özdem Nurluöz (MBA)
Yakın Doğu Üniversitesi
Sağlık Bilimleri Fakültesi
Hemşirelik Bölümü

Sn. Özdem Nurluöz

Yakın Doğu Üniversitesi, Eğitim Yönetimi Denetimi Ekonomi ve Planlama Anabilim bölümünde yapmakta olduğunuz doktora çalışmalarında kullanmak için bizlere göndermiş olduğunuz anketi, öğrenci ve öğretim görevlilerine uygulamaya uygundur.

Bilgilerinize rica ederim.

Saygılarımla,



Yrd. Doç. Dr. Akın Cellatoğlu
Rektör Yardımcısı

Not: Toplam 100 kişi için – 50 tane öğretim görevlisi, 50 tane öğrenci

YÖZM



Sayı : B.30.2.SEL.0.21.00.00/ 280-1232
Konu :

12/11/2008

Sayın

ÖZDEM NURLUÖZ
Sağlık Bilimleri Fakültesi
Hemşirelik Bölümü

İLGİ:12.11.2008 tarihli dilekçeniz;

Talep edilen anket formunun, Fakültemiz gönüllü öğretim elemanları ve öğrencileri tarafından yapılmasında sakınca yoktur.

Bilgilerinizi rica ederim.


Prof.Dr.Tamer ATAÖĞLU
Dekan

EKLER:
EK-1(1 anket formu)

Selçuk Üniversitesi Dişhekimliği Fakültesi Alaaddin Keykubat Kampüsü 42079 / KONYA
Tel: 0.332. 241.00.98 - 241.29.73 Faks: 0.332. 241.00.62

www.dent.selcuk.edu.tr



T.C.
ABANT İZZET BAYSAL ÜNİVERSİTESİ
İZZET BAYSAL TIP FAKÜLTESİ DEKANLIĞI
BOLU

SAYI : B.30.2.ABÜ.0.20.00.00/100-1540
KONU:

Sayın; Özdem NURLUÖZ
Sağlık Bilimleri Fakültesi
Hemşirelik Bölümü

İLGİ: 31.10.2008 tarihli dilekçeniz.

İlgi yazınızda belirtilen anketi uygulama isteğiniz; Dekanlığımızca uygun görülmüştür.

Bilgilerinizi ve gereğini rica ederim.

Prof. Dr. Şirzat ÇOĞALGİL
Dekan



TC SELÇUK ÜNİVERSİTESİ
DİŞHEKİMLİĞİ FAKÜLTESİ DEKANLIĞI

12/11/2008

Sayı : B.30.2.SEL.0.21.00.00/ 280-1232

Konu :

Sayın

ÖZDEM NURLUÖZ
Sağlık Bilimleri Fakültesi
Hemşirelik Bölümü

İLGİ: 12.11.2008 tarihli dilekçeniz;

Talep edilen anket formunun, Fakültemiz gönüllü öğretim elemanları ve öğrencileri tarafından yapılmasında sakınca yoktur.

Bilgilerinizi rica ederim.

EKLER:

EK-1(1 anket formu)

Prof. Dr. Tamer ATAÖĞLU
Dekan

Selçuk Üniversitesi Dişhekimliği Fakültesi Alaaddin Keykubat Kampüsü 42079 / KONYA
Tel: 0.332. 241 00 98 - 241 29 73 Faks: 0.332. 241 00 62

www.dent.selcuk.edu.tr