

ÖZEL ÖĞRETİM KURUMLARINDA OKUL MÜDÜRLERİNİN LİDERLİK ROLLERİ

LEADERSHIP ROLES OF SCHOOL PRINCIPALS IN PRIVATE EDUCATION INSTITUTIONS

Dr. Mehmet BİREKUL

Eğitimci- Eğitim Lideri, ORCID: 0000-0001-5555-6426

ÖZET

Okul yöneticileri sadece okullarındaki teknik konularla ilgilenip, çeşitli bürokratik yönetim süreçlerini uygulayan ve mevcut olanı koruyan bir anlayıştan uzaklaşarak, okullarını daha etkili yönetmek amacıyla, okulun başarısı için değişimi hedefleyen ve bunu yaparken de okul toplumundaki bireyleri etkileme yöntemiyle yönlendirmeyi amaçlamaktadırlar. Bunu başarmak için geleneksel yönetici profilinden, eğitim liderine doğru bir geçiş yapmaları gerekmektedir. Netice itibarıyla eğitim örgütlerinde liderlik davranış biçimleri her açıdan kurumu etkilemesi bakımından büyük önem taşımaktadır. Araştırmada, özel okul müdürleri için belirlenen liderlik rollerine, liderlik rollerinin, bu yöneticiler için düzenlenecek hizmet öncesi ve hizmet içi programlarına yön verebilmesi ve katkıda bulunabilmesi ümit edilmektedir. Ayrıca bu liderlik rollerinin söz konusu yöneticilerin performansının ölçümünde kullanılabilir ve bu ölçüme dayalı özel okul müdürlerinin seçimi ve yükselmesinde yararlanılabilecektir. Bu araştırmada özel okul müdürlerinin liderlik rollerinin belirlenmesi ve eğitim-öğretime etkisi araştırılarak bu alandaki eksiklik tamamlanmaya çalışılacaktır.

Anahtar Kelimeler: Liderlik, Özel Okul, Özel Okul Müdürleri

ABSTRACT

School administrators feel concerned only with technical issues in the school, which implements various bureaucratic management processes and moving away from an approach that protects the existing ones, in order to manage more effectively the school, which aims to change for the success of the school and in doing so aim to redirect the process affecting individuals in the school community. To achieve this, the traditional profile manager is required to make a transition to training leaders. As a result of leadership behavior in educational organizations is of great importance in terms of affecting every aspect of the organization.

In this research, private school principals leadership roles defined for the leadership roles, able to give direction to the pre-service and in-service programs for these managers to be held and it is hoped can contribute.

In addition, the leadership roles that can be used to measure the performance of these managers and can be used in the selection and promotion of private school principals based on these measurements. In this study, the determination of the leadership roles of the private school principal and investigate the effect of education will try to complete deficiency in this area.

Research was used for this special case approach techniques of qualitative research methods. If the population of the study consists of 20 private school principals in Konya. The survey revealed some suggestions for the leadership roles of the private school principal.

Keywords: Leadership, Private School, Private School Principals

1. GİRİŞ

Geçmiş yıllardan günümüze kadar liderlik bir etkileme süreci olarak tanımlanmıştır. Gerek iş yaşamında, gerekse özel yaşamda bir amaca ulaşma uğruna başkalarının düşünce ve eylemlerini etkileme çabasına girilmesi olarak nitelenebilecek liderlik kavramı günümüzde çok farklı şekillerde

tanımlanmaktadır. Liderlik genel olarak bir grup insanın, kuruluşun hedefleri doğrultusunda hareket etmelerini sağlayan bir etkileme gücüdür. Literatürde oldukça fazla şekilde tanımlanan kavramın yönetsel örgütsel açıdan öneminin arttığı da bilinen bir gerçektir. Söz konusu durum eğitimi örgütleri açısından da aynı önemin var olduğunu sağlamaktadır.

Kelime anlamı itibariyle incelendiğinde lider veya liderlik yol ya da yön göstermek anlamında, daha çok denizcilik alanında kullanılmış bir sözcük olarak karşımıza çıkmaktadır. Lider yol gösteren, aydınlatan, ileriye gösteren, öğreten, çalışma arkadaşlarının istek ve ihtiyaçlarını zamanında sezen yaratıcı kimse olarak düşünülebilir. Lider insanları veya grupları kendi amaçlarını gerçekleştirmek için harekete geçirebilen ve insanları kendi düşünceleri doğrultusunda yönlendirebilen kimsedir (Ağlargoç, 2012: 52).

Günümüzde değişen çağa uyum sağlayabilmek, yönetim örgütlerinin en önemli zorunluluğu haline gelmiş ve bu zorunluluk bütün yönetim örgütlerinin işleyişini, yapısını ve yöneticiden beklenen rolleri değiştirmiştir. Buna bağlı olarak günümüz yönetim yaklaşımlarında, yönetici değil daha çok lider yöneticiden beklenen olumlu davranışlar vurgulanmaya başlamıştır. Geçmişte klasik yönetim yaklaşımlarının günümüzde yerini yeni liderlik kuramlarına bırakması bu alandaki en önemli gelişmedir.

Liderlik kuramlarının eğitim yönetimini etkilemesi ise kaçınılmaz olmuş ve son yıllarda, okul yöneticilerinde eğitim yöneticiliğinden, eğitim liderliğine doğru bir geçiş ve eğilim başlamıştır. Bireyin ve toplumun gelişmesi, toplumsal kültürün kuşaktan kuşağa aktarılma görevini sağlayan okulların, amaçlarını en üst düzeyde gerçekleştirebilmeleri ve devamlılığını sağlayabilmeleri okul müdürlerinin etkili birer eğitim lideri olmalarına bağlıdır. Bu araştırmanın amacı özel okul müdürlerinin liderlik rollerinin belirlenmesi ve eğitim-öğretime etkisinin incelenmesidir.

2. LİDERLİK VE EĞİTİMDE LİDERLİK

Liderlik, kendisinin ve yönettiği örgütün rehavete kapılmaması ve gevşeyip dinamizmini kaybetmemesi için, başarıyı geçici ve tehlikeli bir durum olarak görmek ve bütün örgüte bunu göstermek ve benimsetmek durumundadır. Ayrıca özgüvenle zoru yenme arzusunu, girişimciliği, inatçılığı, esnek olma özellikleriyle bağdaştırabilmelidir (Tunçer, 2011: 61). Genel bir ifadeyle okulun amacına ulaşabilmesi için okul çalışanları ve çevresinin etkilenmesi ve yönlendirilmesi sürecine eğitim liderliği denir (Gümüşeli, 2005: 6). Bu bölümde liderlik ve eğitimde liderlik incelenmiştir.

Genel olarak belirli durum veya koşullar altında amaca ulaşmak için başkalarının davranış ve eylemlerini etkileme sanatı olarak tanımlanan liderlik, bir bütün olarak yönetsel uğraşın önemli bir yönünü meydana getirir (Şimşek, 2010: 197). Liderlik olgusu ile ilgili literatürde yüzlerce tanım yapılmıştır. Hemen hemen bu alanda araştırma yapan bütün bilim adamları bir tanımlama yapmışlardır. Liderlik olgusu üzerinde her hangi bir uzlaşımın sağlanamamış olması bu çok çeşitliliğin doğal bir sonucu olarak da kabul edilebilir.

Yönetim bilimlerinde, bilim adamlarının en çok ilgisini çeken ve üzerinde en fazla araştırma yapılan konulardan birisi liderliktir. Ama bütün yapılan araştırmalara rağmen liderlik bugün bile herkes için gizemli bir konudur. Çünkü bir lider ne zaman ortaya çıkar, bir kimse hangi özellik, yetenek ve koşullara bağlı olarak lider olur, bu sorular hala tam cevaplandırılmamıştır. Kısaca, her zaman ve her yerde geçerli olan tek bir liderlik modeli yoktur (Güney, 2013: 21).

Liderlik sözcüğü Latin "lira" kelimesinden gelir. Lira, saban izi anlamına gelmektedir. Bu mecazi ifadeye göre liderlik, kendi kendini örgütlenme ya da öğrenmenin meydana gelebileceği şartların yaratılmasıdır (Tunçer, 2011: 60). Liderlik bir grup insanın, kuruluşun hedefleri doğrultusunda hareket etmelerini sağlayan bir etkileme gücüdür. Ayrıca liderlik diğer insanların göremediği şeyleri görmek ya da hissedebilmektir. Aynı şeyin yapılmasında değişik yollar arayarak uygulamaktır (Kaya, 2002: 16).

Kısaca liderlik izleyenleri belirli hedeflere ulaştırmak için, onları harekete geçirmeye dönük bilgi ve yeteneklerin toplamı olarak nitelendirilmektedir (Bakan ve Büyükbeşe, 2010: 74). Liderlik, belirli durum veya koşullar altında amaca ulaşmak için başkalarının davranış ve eylemlerini etkileme sanatı olarak tanımlanabilir. Bu yönü ile bir bütün olarak yönetsel uğraşın önemli bir tarafını meydana getirir (Şimşek, 2010: 197).

Liderlik kavramı, gerek yönetim ve örgüt kuramcıları gerekse uygulamacıların dikkatini çeken bir kavram olmayı sürdürmektedir. Öte yandan liderlik, farklı kişiler tarafından, farklı anlamlar ifade edebilen çok yönlü ve zengin bir kavramdır. Bunun nedeni, bu kavramın, yönetim ve örgüt araştırmacıları tarafından farklı bakış açılarından hareketle incelenmesi ve tanımlanmasıdır (Bolat ve Seymen, 2003: 61). Liderlik kelimesinin, dünya literatürüne 14. yüzyılda girmiş olmasına rağmen son yıllarda çok fazla kullanılmaya başlandığı görülmektedir. İkinci dünya savaşının akabinde 1950'lerde yoğunlaşmaya başlayan liderlik araştırmalarıyla birlikte araştırmacılar daha çok kişisel perspektiflerine ve önem verdikleri olgulara göre birçok tanım yapmışlardır (Karakaş, 2009: 33).

3. EĞİTİM ÖRGÜTLERİNDE LİDERLİK

Eğitim lideri; okulun iç ve dış öğelerinin öğretim programlarının gerçekleşmesi üzerine odaklanmasını sağlayan, okulun misyonunu tanımlayan, öğretim kaynağı ve öğretim ortamlarının düzenlenmesinden sorumlu, okulda iletişim ve iklim oluşturan, sürekli olarak görünen varlık olan kişidir. Çünkü en kötü müdür, devamlı odasında oturan, etrafı gözlemlemeyen, okul ve çevresinden habersiz olandır. Eğitim liderliğinin temel hareket noktası, öğretimin istenilen yönde geliştirilmesidir. Bu liderlik yaklaşımında okul çevresinin tamamen öğretime yönelik ve üretken bir çevre olarak düzenlenmesi amaçlanmaktadır (Öztaş, 2010: 34).

Eğitim lideri, okullarda görev yapan ve çevresini okulun amaçları doğrultusunda etkileyip, yönlendiren ve sorumluluk alan kişidir. Ancak, bu çalışmada eğitim lideri kavramı, okul yönetiminde görev alan müdür ve yardımcılarını ifade etmektedir (Beytekin, 2004: 26). Eğitim liderliği, öğrenciyi merkeze alan, okulun misyonunu tanımlama, eğitim programı ve öğretimi yönetme, olumlu bir okul iklimi geliştirme gibi işlevler ve bunlarla ilgili görevlerden meydana gelen bir liderlik türüdür (Gümüseli, 2005: 59). Eğitim lideri diğer insanlarla güçlü ilişkiler kurarak, onlara değer veren bireyler olmanın yanı sıra, eğitim topluluğunun doğal ve diğer çalışanları ile eşit olan bir üyesidir (Marulcu, 2010: 13).

Öğretim liderliği, okulun hedeflerini etkili bir şekilde gerçekleştirmesine yardımcı olabilir. Okullarda, öğretim liderliği vurgulanarak, öğretim liderliği rollerine gerekli önem verilerek, eğitim-öğretimin kalitesi artırılabilir. O halde yapılması gereken, okulların mevcut durumlarından, istenilen ideal duruma nasıl Getirilebileceğine karar vermektir. Bu süreçte, okul yöneticilerinin üstlenecekleri, öğretimsel Gereken şey, öğretim liderliği kavramının açık bir şekilde anlaşılmasını sağlamaktır. Daha sonra, bu liderlik rolünü başarıyla yerine getirebilmek için gerekli olan liderlik nitelikleri ve davranışlarının neler olduğu kararlaştırılmalıdır (Özdemir ve Sezgin, 2002: 267).

Eğitim lideri olan bir okul yöneticisinden, yeni öğretim stratejilerini denemeye öğretmenleri cesaretlendirmesi, personel niteliğini ve yeni programları geliştirmesi, personel tutumlarını değiştirmesi beklenen davranışların başında gelir. Okul müdürlerinin, tüm bunları yerine getirebilmeleri için müdür olduğu kadar eğitim lideri olmaları gerekmektedir. Okul yönetimi açısından yaklaşıldığında okul müdürünün, okulda beklenen sonuçlara ulaşabilmek için hem kendisinin yerine getirmek durumunda olduğu, hem de kendisi dışındaki insanları etkileyerek onlar aracılığıyla yerine getirilmesini sağladığı davranışları kapsamaktadır (Öztaş, 2010: 35).

Eğitimsel liderliğin öğretimsel liderliği de kapsayan ancak daha geniş bir bakış açısına sahip bir boyut olduğu söylenebilir. Şöyle ki; etkili eğitim liderinin, eğitimsel ve insani yönü oldukça güçlü olmalıdır. Yaptığı işin hareket noktası öğrenme, öğretme ve okulun iyileştirilmesi olmasının yanında buldukları ortamın moral kaynağı olmalı, öğrenci, öğretmen ve velilerin danışmanlığını da yapmalıdırlar. Liderlik, okullarda karmaşık ve çok yönlü bir görevdir. Standartlar, bu gerçeği göz önünde bulundurmalıdır (Marulcu, 2010: 12-13).

Eğitim liderleri, yapılacak işlerin teknik yanını bilmekle birlikte insanlarla nasıl etkili bir biçimde çalışılabileceğini de bilmelidirler. Ayrıca okulla ilgili yasa, yönetmelik, yönetim süreç ve uygulamaları, öğretim programının içeriği, program değerlendirme ve geliştirme gibi konularda da bilgi sahibi olmaları okul müdürleri için bir zorunluluk haline almıştır (Şişman, 2002: 24-26). Okul müdürlüğünde liderlik; problemleri gerçekçi bir gözle görebilmeyi, sonra onları çözecek bazı yeteneklere sahip olmayı gerektirir. Çünkü lider, büyük planların mimarı ve başlatıcısıdır. Bu planların gerçekleşmesini ancak liderler sağlar Unutmamak gerekir ki her şeyden önce, okul müdürü, belirli özel donanımlarla donandıktan sonra eğitim lideri olabilir (Öztaş, 2010: 35).

4. EĞİTİM ÖRGÜTLERİNDE LİDERLİK TÜRLERİ

Yönetimde liderlik kavramının 1960'lı yıllardan itibaren ortaya çıkmaya başladığı görülmektedir. Liderlik, isteklilik, inanç bağlılık, gönüllülük gibi durumları içeren bir süreçtir. Bu süreçte pek çok gücün bütünleşmesi ve bu bütünleşmeden doğan zorunlulukları istekliliğe, inanca, bağlılığa ve gönüllülüğe dönüştüren bir etki söz konusudur. Lider grup üyeleri tarafından hissedilen, ancak netleşmemiş ortak düşünce ve arzuları, benimsenir bir amaç biçiminde ortaya koyan ve grup üyelerinin gizli güçlerini bu amaç etrafında etkinliğe geçiren kimsedir (Buluç, 2009: 10). 1960'lı yıllarda egemen olan durumsallık yaklaşımları 1980'li yıllara kadar etkisini sürdürmüştür. 1980'li yıllardan başlayıp günümüze kadar devam eden liderlik yaklaşımları, eğitimsel liderlik üzerinde etkili olmuştur (Çelik, 2011: 90). Bu değişim süreci ile birlikte liderlik alanında yeni yaklaşımları ortaya çıkarmıştır. Eğitimde yeni liderlik modelleri aşağıda ayrı ayrı incelenmiştir.

Öğretimsel Liderlik: Öğretimsel liderlik, okul misyonunu tanımlama, eğitim programı ve öğretimi yönetme, olumlu öğrenme iklimi geliştirme, boyutlarından meydana gelir (Sağır ve Memişoğlu, 2012: 3). Eğitimde yeniden yapılanma çalışmalarında üzerinde önemle durulan bir boyut, okul yöneticisinin öğretim liderliği rolüdür. 1980'li yıllarda öğretim liderliği araştırmacıların, çoğunlukla müfredat ve öğretim sürecini yüksek bir odakta tutan müdürlere sahip etkili okulların farkına varmasıyla önemli bir liderlik yaklaşımı haline gelmiştir (Serin ve Buluç, 2012: 439).

Kültürel Liderlik: Okul yöneticisinin kültürel liderliği, okuldaki öğretmen ve öğrencilerin daha uygun bir okul kültüründe çalışmalarına olanak sağlar. Güçlü ve zayıf her okulun bir kültürü vardır. Kültürel lider, okul kültürünün temel öğeleri üzerinde etkili olmaktadır. Okul kültürüne yeni değerlerin ve sembollerin katılması ve geleneklerin değiştirilmesi kültürel liderlik davranışlarını gerektirmektedir (Çelik, 2011: 51). Kültürel liderliğin bir sistem ya da örgütün geleceğe ilişkin olarak, bir dönüştürme hareketinde bir örgütün, sistemin ya da topluluğun kültürünün dönüştürülmesine odaklandığında etkili olabileceği öne sürülmektedir. Bu kültürel dönüşüm sırasında, örgüte, sisteme ya da topluluğa egemen olan kültür ve değerlerin değiştirilip dönüştürülmesi can alıcı noktadır (Aksu vd., 2003: 493).

Süper Liderlik: Günümüz koşullarına en uygun lider, başkalarına kendi kendilerine liderlik edebilmeleri için liderlik eden kişidir. Kendi kendisinin lideri olabilen "süper liderlik" "beni izle" anlayışı yerine kişisel bir sorumluluk olarak görülmektedir. Aynı şekilde engeller karşısında sabırlı ve dirençli olunamamakta, problem çözme ve bağımsız karar verme becerileri yeterince gösterilememektedir. Bunlar öğretmenden beklenen roller arasında yer almakla beraber öğretmenlerin çoğunun edilgen rolleri tercih ettikleri söylenebilir (Can, 2007: 280). Süper liderlik biçiminde herkes enerjisini kendi liderlik biçiminden almaktadır. Bu yaklaşıma göre liderlerin yeni ölçütü, kendi geleceğini doğru belirleme, yeteneklerini tanıma ve en üst düzeyde geliştirme olarak görülmektedir. (Çelik, 2011: 75).

Etik Liderlik: Etik liderlik uzun zamandır akademik çalışmalarda bir ilgi konusu olmasına rağmen, konuyla ilgili özenli ve teori-temelli sosyal bilimsel çalışmalar göreceli olarak yeni ve araştırmacılar için büyük potansiyele sahip olan bir konudur. Etik liderlik özellikle iş hayatında yaşanan etik krizlere tepki olarak daha fazla anılır olmuştur, fakat etik liderliği tam anlamıyla açıklayan bir tanım bulunamamıştır (Acar, 2011: 14). Etik liderlik, moral güce dayanarak astlarını etkilemeye yönelik bir liderlik biçimi olarak tanımlanmakta, etik liderliğin en belirgin özelliği ise liderliğin güç kaynağının moral güce dayanması olarak ifade edilmektedir (Ertürk, 2012: 33).

Vizyoner Liderlik: Lider, açıkça vizyon belirleyebilen kişidir. Etkili lider, vizyon sahibi olmalıdır. Vizyon bir ihtiyaçtır; ancak örgütsel amaçlara ulaşmayı sağlamada ya da her derde deva olmada yeterli değildir. Vizyon, karar verme sürecine katılma, İletişim kurma, yenileşme ve eylem için model oluşturmada yöneticinin kalbidir (Çelik, 2011: 165). Başarılı okul yöneticisi, okulundaki öğretmenleri ortak bir eğilim vizyonu etrafında toplayabildir. Eğilimin tek tek öğretmen etkinliklerinin toplamından daha büyük olduğunu göstermek yöneticinin en önemli görevlerindedir. Onları kendi eğilim görüşlerini de kapsayan fakat onlarınkinden daha büyük bir eğitim vizyonu etrafında toplamak yöneticinin liderliğine bağlıdır (Durukan, 2006: 283).

Öğrenen Liderlik: Günümüzün sürekli değişen iş dünyasında yüksek performanslı örgütlerin oluşturulabilmesi yönünde gerekli araçlar olarak "liderlik" ve "öğrenme" ön plana çıkmakta ve öğrenen

örgütler, bilgi toplumunun temel karakteristiklerinden biri olarak belirginleşmektedir. Bugünün sürekli değişen iş dünyasında, işletmelerin öğrenme ve değişime uyum sağlama yetenekleri, hayatta kalmalarında ve rekabet edebilmelerinde temel faktör olarak gösterilmektedir (Yalçın ve Ay, 2011: 16). Örgütsel öğrenme kuramı işletme örgütlerinde geliştirilmiş olmasına rağmen, eğitim örgütleri için optimal bir model olabilir. Çünkü okul örgütlerinin temel misyonu, daha etkili bir eğitim ve öğretim hizmeti vermektir. Okul, doğrudan öğrenme süreci içinde olan bir örgüttür. Ancak temel sorun, okulun öğrenme ve öğretme misyonunun dengeleştirilmesidir. Bugün okut daha çok öğreten bir örgüt görünümündedir. Oysaki okul aynı zamanda öğreten bir örgüt olduğu kadar, öğrenen bir örgüt olmak zorundadır. Okulun öğrenen bir okula dönüştürülmesi, okul kültürü ve felsefesinde köklü bir paradigmatik değişimi gerektirmektedir (Çelik, 2011: 119).

Dönüşümcü Liderlik: Dönüştürücü liderlikte, yöneticiler çalışanlarına bir misyon, bir hayal yani vizyon göstererek, buna katılmaya onları teşvik etmektedirler. Böylece, dönüşümcü liderler, çalışanlarını kendilerine güven ve yeteneklerini kullanmaya motive etmektedirler. Dönüşümcü liderlik, izleyicilerin ortak beklentilerini karşılamanın ötesinde onlara ilham kaynağı olmaktadır. Onlar, zorunlu olarak çevresel olaylara tepkide bulunan insanlar değil, aynı zamanda yeni bir çevre oluşturan kişilerdir (Öztaş, 2010: 26). Dönüşümcü liderliğin temel amacı, çok hızlı değişen çevreye uyum sağlayarak, örgütsel dönüşümü gerçekleştirmektir. Liderler, örgütsel beklentileri gerçekleştirme yönünde personelin görevlerini daha anlaşılır duruma getirir ve bunu ödülleriyle destekler. Fakat dönüşümcü liderler, bu işleri yaparken farklı bir zihinsel tutuma sahiptirler. Bilgi ve becerilerini, eski ve yeni kaynakları elde etmek ve harekete geçirmek, mevcut sorunlara ve gelecekte bekledikleri sorunlara cevap vermek için hem örgütün içinde hem de dışında kullanırlar. Bu tür liderler, değişimin kaçınılmaz olduğunu varsayarlar (Töremen ve Yasan, 2010: 28).

Kalite Liderliği: Morgan ve Morris (1989), liderliği kurumda önemli rolü olan bir konum olarak değil, saygın bir konum olarak görürler. Onlara göre yöneticiler işleri doğru yapar; liderler doğru işler yapar. Kurum sorumlusu olan liderler (müdürler, başöğretmenler) sorumluluklarını TKY’de bütün davranışlarında sergilemelidirler. Bu demektir ki, onlar işlerinin gereğini yapmalıdırlar. TKY’ni başarılarını ve memnuniyetlerini yükselten bir yol olarak görmeleri için işgörenleri eğitmeli onlara rehberlik yapmalıdırlar (Kayıkçı, 1999: 6). TKY’nde üst yönetimin liderliği büyük önem taşımaktadır. Sürekli gelişmeyi ve değişen koşullara ve müşteri beklentilerine etkili bir şekilde uyum sağlamayı ilke edinen Toplam Kalite Yönetimi, bunu büyük oranda yöneticinin liderlik özelliklerine bağlamaktadır. Deming, TKY’nin örgütlerde üst yönetici tarafından başlatılması gerektiğine inanmaktadır. Deming’e göre “kalite yönetimidir” ve bir kurumun gelişmesindeki temel sorun, üst yönetimin liderliğidir. Deming, Ishakovva ve Juran gibi yazarlar, üst yönetimin liderlik rolü üzerinde durmaktadırlar (Çelik, 2011: 183-184).

5. ÖZEL ÖĞRETİM KURUMLARINDA OKUL MÜDÜRLERİNİN LİDERLİK ROLLERİ

Genel olarak giderleri devlet bütçesinden karşılanmayan eğitim-öğretim kurumları, özel okul olarak adlandırılır. Devlet okulları dışında kalan, anaokulundan üniversiteye kadar eğitim-öğretim veren bu okulların sahipleri, gerçek kişiler veya yardım kuruluşları olabilir (Uygun, 2003: 108). Özel okullar, öğrenci velilerinin ve özel girişimcilerin eğitim giderlerini üstlenmeleri yoluyla devletin kamu eğitimi giderine destek olmaktadır. Rekabet ortamı oluşturduğundan eğitim-öğretimde niteliğin artmasına yol açmaktadır. Ekonomik şartları daha uygun çocukların devlete fazla yük olmadan okuyabilmelerini sağladıkları gibi, vermiş oldukları burslar ile ekonomik durumu iyi olmayan, fakat zeki ve çalışkan çocukların da daha iyi imkanlar içinde okumasına fırsat sağlanmaktadır (Akan, 2012: 36).

Dünya genelinde özel okulların genel eğitim içindeki oranı %10’u geçerken, ülkemizde toplam eğitimdeki payı öğrenci sayısı bakımından %3 civarındadır. Meslekî eğitim alanında ise özel öğretim kurumları hemen hemen hiç yoktur (TOBB, 2012: 5). Özel okulların tarihine ve eğitim anlayışındaki bazı gelişmelere bakıldığında, bu okulların günümüzde ve gelecekte vazgeçilemez olduğu görülmektedir. Her geçen gün bu okullara, daha fazla ilgi olmakta ve buna paralel olarak ta özel okulların sayısı gün geçtikçe artmaktadır. Dünya ölçeğinde, özellikle gelişmiş ülkelerde özel okulların payı genel eğitim içerisinde çok daha yüksektir (Akan, 2012: 36).

Liderler, örgüte yenilik getirirler, bu eylemleri ile liderlik ettikleri takımları tarafından kabul edilirler ve takdir görürler. Bu anlamda “başöğretmen” terimi “okul müdürü” teriminden daha anlamlı ve kapsamlıdır (Şişman, 2002: 6). Eğitim kurumlarının lideri, değişim sürecinin dinamiklerini anlamalıdır. Başarılı okullar, sınıflarında ve yönetimlerinde değişim sürecinde gelişen engellerin üstesinden gelebilen liderlere sahiptir. Eğitim liderleri, değişime olan direnmeyi anlayabilmeli ve üstesinden gelebilmeli ve eğitimcilerin üzerinde etki kurabilmelidir. Eğitim liderleri, başarılı bir değişim için gerekli beceri, istek ve bilgiyi analiz edip ve buna çevresini cesaretlendirmelidir (Arslan ve Beytekin, 2004: 5). Özel okul müdürünün eğitim lideri olmasının yönetici, öğretmen ve okul açısından önemi çok büyüktür.

Çağdaş örgütlerde eğitim liderleri öncelikle bilgili ve becerili olmak zorundadırlar. Çünkü eğitim politikalarının oluşturulması, bu politikaların uygulamaya konulması, uygulamanın gerektirdiği madde ve insan kaynaklarının sağlanarak etkili bir şekilde kullanımı ancak eğitimli bir lider ve kadro ile mümkündür. Liderin her şeyden önce sistemi ve işleyişini çok iyi analiz etmesi, bu doğrultuda önlemler alarak mahiyetini yönlendirmesi gerekmektedir. Bu durumda eğitim liderlerinin yeterlik düzeyi ve buna bağlı olarak yetiştirilmesi ön plana çıkmaktadır. Çünkü liderin yeterlik düzeyi yapılan uygulamaların başarısıyla yakından ilgilidir (Gündoğar, 2010: 63). Özel okullardaki uygulamalar dikkate alındığında resmi kurumlara göre daha fazla liderlik rollerinin görüldüğü söylenebilir.

6. YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın modeli, çalışma grubu, verilerin toplanması, verilerin analizi ve bulgular incelenmiştir.

7. ARAŞTIRMA MODELİ

Bu çalışmada özel durum yaklaşımı kullanılmıştır. Özel durum çalışması yöntemi ile araştırılan olgunun bağlam içerisinde derinlemesine ancak bütüncül olarak inceleyebilmeye olanak tanır (Karamustafaoğlu ve Sontay, 2012: 2). Özel durum çalışmaları olguları doğal ortamında ve özellikle araştırılan olgu ile ilgili bağlam arasında sınırların açıkça belli olmadığı durumlarda kullanılır. Özel durum çalışması yöntemi ile araştırılan olgunun bağlam içerisinde derinlemesine ancak bütüncül olarak inceleyebilmek için “nasıl” ve “niçin” sorularına cevap aranır (Kurnaz ve Alev, 2009: 41).

8. ÇALIŞMA GRUBU

Araştırmanın evreni, 2014-2015 eğitim-öğretim yılında Konya il merkezinde bulunan özel öğretim kurumlarında görev yapan okul müdürlerinden oluşmaktadır. Örneklem ise, evrenden çok amaçlı örnekleme yöntemi ile seçilen 20 okul müdürü oluşmaktadır. Örneklem grubunda yer alan müdürler ile yüz yüze görüşerek mülakat yapılmıştır.

Çalışma grubunda yer alan öğretmenlere, toplanan verilerin araştırma dışında başka bir amaçla kullanılmayacağı belirtilerek, sorular tam bir güven içinde yanıtlayabilmeleri için isimlerini belirtmemeleri istenmiş ve tüm görüşlerini içlerinden geldiği gibi ifade etmeleri sağlanmıştır.

Görüşme yapılan kişilerin tamamına sorular aynı sıra ile sorulmuş ve görüşme sorularına verdikleri cevaplarda bir sınırlama yapılmamıştır. Böylece, özel öğretim kurumu müdürlerinin liderlik rollerine yönelik kendilerinin önemli gördükleri fikirlerini açıklamalarına ve görüşme konusundaki betimlemelerine olanak sağlanmıştır. Çalışma için mülakata katılmaya gönüllü olan özel öğretim kurumu müdürlerinin durumunu gösterir bilgiler aşağıdaki gibidir.

Tablo 1: Çalışma Grubunda Yer Alan Müdürlerin Katılımcı Bilgileri

Sıra No	Kıdem (Yıl)	Yönetim Alanı (Anaokulu, İlköğretim Lise)
1	7	Lise
2	11	Anaokulu
3	12	İlköğretim
4	3	Lise

5	3	Lise
6	11	İlköğretim
7	9	Lise
8	2	Anaokulu ve İlköğretim
9	2	Anaokulu ve İlköğretim
10	12	İlköğretim
11	15	İlköğretim
12	5	İlköğretim
13	5	Lise
14	7	İlköğretim
15	4	Anaokulu
16	7	Lise
17	6	Anaokulu
18	4	Lise
19	3	Anaokulu
20	9	Lise

9. VERİLERİN TOPLANMASI

Özel öğretim kurumlarında okul müdürlerinin liderlik rollerinin incelenmesi amacıyla ilgili alan yazın incelenmiş ve daha sonra araştırmacı tarafından araştırmada kullanılan okul müdürleri görüşme formları kullanılmıştır.

10. VERİLERİN ANALİZİ

Nitel araştırmalarda toplanan veriler, betimsel ve içerik analizi olmak üzere iki şekilde çözümlenmektedir. Bu araştırmada, veriler “içerik analizi” tekniği ile çözümlenmiştir. Temel olarak birbirine benzeyen veriler belirli kavramlar ve temalar çerçevesinde bir araya getirilmiş ve bunlar okuyucunun anlayabileceği bir biçimde organize edilerek yorumlanmıştır. Bu araştırmanın verilerinin içeriğinin analizinde dört aşamalı olan nitel içerik analizi tekniği kullanılmıştır (Yavuz, 2009: 133):

1. Verilerin kodlanması
2. Temaların bulunması
3. Verilerin kodlara ve temalara göre organize edilmesi ve tanımlanması
4. Bulguların yorumlanması

11. BULGULAR

Aşağıda içerik analizi sonucunda elde edilen temalar ve bu temalarla ilgili müdürlerle yapılan mülakatların birebir alıntılarına yer verilmiştir. Parantez içerisindeki ilk rakam katılımcının numarasını, ikinci rakamlar mesleki kıdemini ve üçüncü harfler ise görev yaptığı okul türünü göstermektedir;

A= Anaokulu

İ=İlköğretim Okulu

L= Lise

11.1. Özel Öğretim Kurumu Yöneticisinin Amaçların Belirlenmesinde Öğretmen, Öğrenci ve Velilerin Verdiği Rol

Özel öğretim kurumunun amaçlarının belirlenmesinde öğretmen, öğrenci ve velilerle ortak çalışılıp çalışılmadığına ilişkin soruya okul müdürlerinin yanıtları genel olarak ortak çalışacakları yönünde olmuştur. Aşağıda konu ile ilgili okul müdürlerinin görüşlerine yer verilmiştir.

- (1, 7, L) “İlerlemeci eğitim felsefesi, işbirlikçi eğitim çabaları, toplu hizmeti projeleri, çok kültürlü eğitim, özgün değerlendirme, okul gelişim ekiplerinin projeleri ile öğretmen ve velilerle ortak çalışmalar yapmaktayım”
- (2, 11, A) “Anne-baba etkinlikleri, hizmetiçi eğitimler, öğrenci etkinlikleri”
- (3, 12, İ) “Öğretmen ve velilerle periyodik toplantılar yapılarak görüş ve önerileri alınmaktadır. Öğrencilerle anket çalışmaları yapılmaktadır”
- (4, 3, L) “Veli ve öğrencilere uygulanan anketler öğretmenler ile birebir ve bireysel arge çalışmaları özel öğretim kurumunun amaçlarını belirlerken yardım alınabilecek etkili çalışmalar”
- (5, 3, L) “Okul içinde alınan kararları önce öğretmenler, sonra öğrenciler ve velilerle istişare ederek uygulanabilirliğini arttırmaya çalışıyorum”
- (6, 11, İ) “Kurumumdaki tüm aktörlerin fikirleri alınır. Bu fikir alışverişi düzenli ve belirli aralıklarla yapılır”
- (7, 9, L) “Ortak akli kullanmak adına bütün paydaşlarımızla (öğretmen, öğrenci, veli, çalışan vd.) çalıştaylar yaparak hepimizi ilgilendiren konularda ortak çalışılır”
- (8, 2, A-İ) “Öğretmen, öğrenci ve velileri de çalışmalarımıza dahil ederek alınan kararlarda etkili olmalarını sağlarım. (Gezi, yarışma, tiyatro çalışmaları...) kermesler, hayır kuruluşlarına yardım”
- (9, 2, A-İ) “Öğretmen, öğrenci ve veliyi aynı ortak paydalarda birleştirmek, her an tarafların mutlu olmasını sağlamaktır. Öğretmenlere verilen seminerlerin olumlu sonuçlarını gözlemliyoruz”
- (10, 12, İ) “Öğretmenlerle sık sık bir araya gelerek eğitim-öğretim ile ilgili sorunların giderilmesi ile ilgili ortak çalışmalar, öğrenci ve velilerimizle ilgili öğrencimizin daha verimli olması için sık sık diyalog kurmaktayız”
- (11, 15, İ) “Öğretmenlerin değerli olduğunu hissettirir, öğrenci ve veliler ile iletişimin kurulmasının fayda sağlayacağını düşünürüm”
- (12, 5, İ) “Öncelikle coğrafi ve sosyoekonomik şartları göz önünde bulundurarak insanların okul öncesi eğitiminden neler beklediklerini ve okulumuzun sahip olduğu şartlar çerçevesinde onlara nasıl cevaplar verebileceğimizi ortaya koyarız. Türk milli eğitiminin temel amaçlarını göz ardı etmeden çocuklarımızı başarıya taşıyan ebeveynleri de tatmin eden ortak çıkar amaçlarda birleşiriz. Tüm yıl içinde bu amaçlar doğrultusunda çalışırız”
- (13, 5, L) “Amaçlar belirlenirken daha çok okulun sahipleri ve yönetim kurulu üyelerinin isteği doğrultusunda öğrenci ve velileri yönlendirerek çalışmalar yapıyoruz. Keza kurucu temsilcisinin fikrinin aksine herhangi bir çalışma sergileyemiyoruz.”
- (14, 7, İ) “Kurum amaçlarını belirlerken demokratik bir yapı çerçevesinde çalışmalar yaparız. Bu konuda bütün eğitim personelimize velilerimize ve öğrencilerimize anketler düzenler sonuçlarını değerlendirir ve ona göre kararlar alırız”
- (15, 4, A) “Kurumun amaçları önceden kurum sahiplerince ortaya konmuş durumdadır. Ama buna ilaveten yapılması beklenen şeyler olduğunda öğretmen veli ve öğrencilerimizle görüşmeler yapıyoruz ve orada ortaya çıkan kararları yönetim kuruluna sunuyoruz”
- (16, 7, L) “Asli görevimiz olan öğrencilerimizin bir üst öğretimime hazırlamak için öğrencilerimizin üniversiteye ve hayata hazırlanmasında bütün öğretmen, öğrenci ve velilerimizle yılda en az iki defa anket ve en az dört defa toplantı yapmaktayız. Kararları veli ve öğrencilerimizin istek ve ihtiyacı doğrultusunda alıp uygulamaktayız”

- (17, 6, A) “Öncelikle kurum içerisinde öğretmen ve öğrencilerle ortak çalışmaların yapılması gerekmektedir. Öğrenci velileri ile ise sürekli iletişim halinde olunmalı ve fikir alışverişinde bulunulmalıdır”
- (18, 4, L) “Eğitim kurumunun amaçları belirlenirken öğretmen, öğrenci ve velilerin fikirlerini dikkate alırım”
- (19, 3, A) “Öğretmenlerle istişare toplantıları yaparım. Öğrencilerin fikirleri olursa çekinmeden söylemeleri noktasında bir durum sağlamaya çalışırım. Velilerle sürekli irtibat halinde olmaya çalışırım”
- (20, 9, L) “Kurumun amaçlarında en belirgin nokta eğitimidir. Eğitimin iyi olması kurumun iyi yönetilmesiyle alakalıdır. Bu konuda ortak çalışmalar iyi bir yönetimin hedefidir”

11.2. Özel Öğretim Kurumunda Ekonomik Kaynaklarının Yönetilmesi

Özel öğretim kurumunda ekonomik kaynaklarının yönetilmesi konusunda nasıl davranılacağına ilişkin soruya okul müdürlerinin yanıtları genel olarak konusunda uzmanlarla çalışması yönünde olmuştur. Aşağıda konu ile ilgili okul müdürlerinin görüşlerine yer verilmiştir.

- (1, 7, L) “Ekonomik kaynaklar mutlaka uzman ekip tarafından yönetilmeli”
- (2, 11, A) “Özel öğretim kurumlarında ekonomik kaynakların yönetilmesi uzman ekipler tarafından yapılmaktadır”
- (3, 12, İ) “Harcanan kaynakların verimliliğini belli aralıklarla değerlendirmesini yapar, yeterli katkı sağlamayan kaynakları yeniden planlama yaparak değerlendiririm”
- (4, 3, L) “Özel öğretim kurumunun ekonomik kaynaklarının yönetilmesi, eğitim yöneticisi ve koordinatörü ile eş güdümlü çalışan ayrı bir birim tarafından yönetilmesi ya da idare edilmesi fikrindeyim. Ekonomik kaynakların yönetilmesi ve eğitim yöneticiliği ayrı disiplin gerektiren fakat ortak payda da birleşmesi gereken iki önemli unsurdur”
- (5, 3, L) “Herkesin görev ve sorumluluğunu belirleyip, o çerçevede görevini yürütürken, birbiri ile eş görevlileri de birbirini denetleme ve eksikler konusunda birbirini uyarmalarını sağlamaya çalışırım”
- (6, 11, İ) “Optimum fayda, yani maksimum faydayı en ekonomik yapmaya çalışmak. Tutumlu ama en iyi hizmeti sunmak. Bunları farklılık oluşturacak uygulamalarla zenginleştirmek. Herkese mutluluk sağlamak”
- (7, 9, L) “Tüm paydaşlarımızın ihtiyaçlarını en iyi şekilde karşılamak adına eğitim öğretimle ilgili maksimum fayda ama sınırsız olmayan kaynaklarla ilgili bir farkındalık oluşturarak öngörülü tutum”
- (8, 2, A-İ) “Elimizdeki kaynakların giderlerimizi karşılaması konusunda tasarruflu olmayı ve gereksiz harcamalardan kaçınmayı tavsiye ederim. Mümkünse uzun vade de hizmete açık eşyaların seçilmesi düzgün kullanılmaları konusunda takipçi olurum”
- (9, 2, A-İ) “Ekonomik kaynak yönetimi uzman kişiler tarafından yapılmaktadır. Muhasebe biriminde bir üst amir tarafından kontrol altında tutulmaktadır”
- (10, 12, İ) “Kurumumuzun öncelikli ihtiyaçlarını belirleyip bu ihtiyaçların ekonomik bir şekilde sağlanması”
- (11, 15, İ) “Kaynaklar eğitim amaçlı kullanılmalı, eğitimi ucuz vermeyi düşünmem”
- (12, 5, İ) “Ekonomik kaynaklar her ne kadar kurucu temsilcisi tarafından yönetilse de kurumun sevk ve idaresi ve sorumluluğunun okul müdüründe olması sebebiyle bu kaynakların okul müdürünün de içinde olduğu bir komisyon tarafından yönetilmesi daha uygun olur diye düşünürüm”
- (13, 5, L) “Ekonomik kaynaklar bütün özel okullarda kurucu temsilcisi tarafından yönetilir. Ama bunun yanında okul müdürlerine örtülü ödenek şeklinde bir fon ayrılması ve gerektiğinde bu fondan okul

müdürünün öğretmen, öğrenci veya personelini ödüllendirmede rahat hareket etmesi çok güzel olabilir”

- (14, 7, İ) “*Ekonomik kaynakların yönetiminde çok fazla müdahil olmamakla birlikte okul yönetim kurulu tarafından sorulduğunda nasıl ve nerelere para harcanması ve nerelerde iktisadi tedbir alınabilir gibi konulara cevap vermekteyiz”*
- (15, 4, A) “*Kaynaklar kurucumuz tarafından yönetilmektedir. Fakat her eğitim öğretim yılı başında okulun gelir ve giderleriyle ilgili ön çalışma ve yıllık öğrenci mevcudu ve kar miktarı ve bu kardan öğretim sürecinde reklam, tanıtım ve sosyal faaliyetlere ayrılacak bütçeyi kurucu temsilcimizle birlikte hazırlıyoruz”*
- (16, 7, L) “*Bu konuda herhangi bir müdahalemiz yoktur. Bütün kaynaklar kurucumuz tarafından yönetilmektedir. Sonuçta özel bir şirkette çalışmaktayız. Önerdiğimiz bir kaynak yönetiminin olumsuz sonuçlar getirmesi bizi kurucumuzla sıkıntıya sokabilir endişesiyle konuya mümkün olduğunca uzak durmaktayız. Biz daha çok eğitim-öğretim ve kayıt işleriyle meşgul olmaktadır”*
- (17, 6, A) “*Ekonomik kaynakların yönetiminde daha verimli bir yönetim tercih edilmeli, fakat eğitimin kalitesini arttıracak argümanlarda maliyet çok fazla düşünülmemelidir”*
- (18, 4, L) “*Kurumun ekonomik kaynaklarının yönetimi konusunda deneyimli uzmanlar tarafından destek alarak bir uygulama yaparım”*
- (19, 3, A) “*Ekonomik kaynakların yönetilmesi noktasında, verimlilik ön planda olmalıdır. Eğitimin kalitesini artırıcı harcamalar kısıtlanmamalı diye düşünürüm. Fakat tasarruf öğrenciden, öğretmene kadar bilinmesi gereken bir noktadır”*
- (20, 9, L) “*Ekonomik kaynakların iyi kullanılması eğitim ortamının daha iyi bir yapıya kavuşturulması içindir. Bu sebeple ekonomik kaynakların yönetiminden sorumlu kişilerin bu alanda gerekli bilgi ve beceriye sahip olması gerekmektedir”*

11.3. Personelin Görev ve Sorumluluklarıyla İlgili Gerekli İş Bölümü

Özel öğretim kurumundaki personelin görev ve sorumluluklarıyla ilgili gerekli iş bölümünün yapıp yapılamamasına ilişkin soruya okul müdürlerinin yanıtları genel olarak iş bölümünün yapıldığı yönünde olmuştur. Aşağıda konu ile ilgili okul müdürlerinin görüşlerine yer verilmiştir.

- (1, 7, L) “*Personel işe alınırken uzman ekip tarafından seçilerek alındığı için ne iş yapacağını bilincindedir. İhtiyaç duyulan birime işi yapabilecek nitelikte eleman, gerekli sözleşmeleri yaparak alındığı için herhangi bir sıkıntı yaşanmamaktadır”*
- (2, 11, A) “*Personeldeki herkes kendi alanına göre görevlendirilir”*
- (3, 12, İ) “*Personelle ilgili görev dağılımını yapılacak bir toplantı ile istek ve becerilerine göre yapar, her hafta sonu personelle yapılan işlerle ilgili rapor alırım”*
- (4, 3, L) “*Çalışan personelin görev ve sorumlulukları, çalışma sürecinin başlamasından önce sınırlandırılmalı, belli şekilde planlanmalıdır. Kişiye görev ve sorumluluğu dışında yük vermek performansını düşüreceği gibi, görev veren kişinin diğer çalışanın işlerine müdahale etme hakkını örtülü olarak vermektedir. Görev, sorumluluk ve iş bölümü yetkinlik ve yeterlilik sınırları çerçevesinde hiyerarşik düzene uygun yapılmalıdır”*
- (5, 3, L) “*Herkesin görev ve sorumluluğunu belirleyip, o çerçeve içerisinde görevini yürütürken, birbiri ile eş görevlileri de birbirini denetleme ve eksikler konusunda birbirini uyarmalarını sağlamaya çalışırım”*
- (6, 11, İ) “*İş ve görev tanımları belirlenir. Herkese görev ve sorumlulukları ile ilgili performans değerlendirmesi ve geri dönüş sağlanarak bir anlamda performans yönetimi uygulanır”*
- (7, 9, L) “*Takım ruhu bilinciyle, ortak vizyon amaç oluşturularak herkese tanımlı sorumluluk alanı”*
- (8, 2, A-İ) “*Herkesin eşit ve adil bir şekilde görev almasını sağlarım. Kimseye taşıyabileceğinden fazla görev ve sorumluluk vermem”*

- (9, 2, A-İ) “İş bölümü yapılırken cinsiyete, kabiliyete, uzmanlığa ve yükü kaldırabilme stresle başa çıkabilme özelliklerine göre görev dağılımı yapıyorum”
- (10, 12, İ) “İş bölümü yaparken, yapılacak işin niteliğine göre personel görevlendirirdim”
- (11, 15, İ) “Her birimden sorumlu kişiler olmalı, birimler arası iletişim sağlarıım”
- (12, 5, İ) “Özel öğretim kurumlarında tüm personelin görev ve sorumlulukları yönetmelikle belirlenmiştir. Ancak özellikle eğitim personeli seçiminde bu işin birinci dereceden sorumlu olan okul müdürüyle yapılması çok daha isabetli olur. Aksi halde okul kurucu temsilcisinin seçimiyle görev yapan personelin çalışmasında bir çok aksaklıklar olabilmektedir”
- (13, 5, L) “Kurumun sevk ve idaresinin bulunduğu ve kurucu temsilcisi ve okul müdürlüğü tarafından onaylı bir piramit model yönetim şekli uygulamaktayız. Kimin hangi yöneticiye bağlı ve sorumlu olduğu orada açık bir şekilde ilan edilmektedir”
- (14, 7, İ) “Biz okul müdürü olarak göreve başlamadan daha önceki yıllarda görevlendirme şeması içerisinde yapılan uygulamalara uyuyoruz. Orada idari mekanizma kimin kime sorumlu olduğu okul yönetim kurulu ve kurucu temsilcisi tarafından zaten belirlenmiş biz de o yapıya uygun hareket etmekteyiz”
- (15, 4, A) “Okulumuzda herkesin görevi belirlidir. Kurucu temsilcimizden itibaren güvenlik personeline kadar herkesin görev ve sorumluluğu daha önceden belirlenmiştir ve herkes bu görevlendirmeye uymaktadır. Her yılbaşı görevlendirme ve sorumluluklar imza karşılığı tüm öğretmen ve personelimize ilan edilmektedir”
- (16, 7, L) “Bütün çalışanların görev ve sorumlulukları kurumumuza özel bir iç tüzükle yapılmaktadır”
- (17, 6, A) “Kurum içerisinde görevli öğretmenler kendi branşlarına göre görevlendirilmiştir. Diğer personelde kendi alanlarında çalışmaktadır. Takım çalışması uygulamalarına dikkat ederim”
- (18, 4, L) “Çalışanların görev ve sorumluluk alanları bellidir. Bu alanlarda kendilerine düşen görevleri yaparlar. İş bölümü elbette yaparım”
- (19, 3, A) “Gerekli iş bölümü yaparım. İş bölümü alanında uzmanlaşmış kişilere verilmelidir diye düşünürüm”
- (20, 9, L) “Personele gerekli işbölümü yaparım. Onlara görevlerini en iyi şekilde yapabileceklerine inandırırım”

11.4. Alınan Kararlara ve Uygulamalara Öğretmenlerden İtiraz ya da Eleştiri Gelmesi

Özel öğretim kurumunda alınan kararlara ve uygulamalara öğretmenlerden itiraz ya da eleştiri gelmesi durumunda nasıl davranılacağına ilişkin soruya okul müdürlerinin yanıtları genel olarak fikir birliği sağlanması yönünde olmuştur. Aşağıda konu ile ilgili okul müdürlerinin görüşlerine yer verilmiştir.

- (1, 7, L) “Oluşturduğum liderlik olgusu ve sorun çözme becerilerimle, aldığım kararlar ve yaptığım uygulamaların doğruluğuna öğretmenleri inandırırım. Halen itiraz ve eleştiri varsa gözden geçirebilirim”
- (2, 11, A) “Karar verilmeden önce tüm detaylar gözden geçirilir. Ancak yine de itiraz varsa oy çokluğuna göre kararı değerlendirmek gerekir”
- (3, 12, İ) “Alınan kararların büyük bölümünü öğretmenler kurulunda alır, öğretmenlerin düşüncelerini o zaman belirtmeleri, alınan kararların öğretmenler tarafından imza altına alınması ile itiraz haklarının olmamasını sağlarım”
- (4, 3, L) “Alınan kararların ve uygulamaların her zaman tamamen doğru olacağı önyargısından kurtularak konu ile ilgili eleştiri ve önerileri, idari otoritemi sarsmayacak şekilde sebep, sonuç ve talep edilen üçgeni arasında yazılı olarak bildirilmesini, değerlendirme ve etki sonuç ilişkisini belirledikten sonra revize edilebileceğini belirtirim”
- (5, 3, L) “Eleştirileri dinler, not alır, ilgili yerlerle paylaşıyorum. Eğer itirazda haklı bir taraf var ise değerlendirmeden sonra haksızlığı gidermeye çalışırım”

- (6, 11, İ) “*Bunu belli kurallar çerçevesinde saygısızlık olması kaydıyla gelişmemizin ve ilerlemememizin olmaz ise olmazı olarak görür, zenginliğimiz sayarız*”
- (7, 9, L) “*Öğretmenlerimizin fikirlerini, itiraz yada eleştirilerini özgürce sunabilecekleri ortamları zenginliğimiz ve daha iyi eğitim öğretim sunabilmemiz adına önemseydiğimiz başlıca konulardan sayarız*”
- (8, 2, A-İ) “*Yapılan itiraz ya da eleştiri sonucunda kararların yeniden incelenip, birlikte ortak bir sonuca varılmasını, tarafların memnun olmasını sağlarım*”
- (9, 2, A-İ) “*Eleştiri ve itirazları mutlaka dinler akıl süzgeçinden geçiririm. Eğitim kalitesinin artması için her tür görüş ve öneriye açığım*”
- (10, 12, İ) “*Alınan kararlara ve uygulamalara öğretmenlerden itiraz ya da eleştiri gelmesi durumunda, alınan kararları ve uygulamaları tekrar gözden geçirirdim. Kararlara itiraz olmaması için kararları öğretmenimizle ilan etmeden önce paylaşır ve onların görüşlerini alırım*”
- (11, 15, İ) “*Öğretmenlerin fikirlerine önem veririm*”
- (12, 5, İ) “*Herhangi bir konuda gelen itiraz için bütün personelimden derhal alternatif çözüm üretmesini ve en kısa sürede sunumuyla birlikte değerlendirmeye tabi tutarız*”
- (13, 5, L) “*Herkesin itiraz hakkı saklı olmakla birlikte çok fazla itiraz ve eleştiriye açık bir yönetim anlayışımız yoktur. Kurum yapısından hoşlanmayan görevinden ayrılabilir düşüncesi bizim kurumda hâkimdir. Yenilikçi projeler bunun dışındadır*”
- (14, 7, İ) “*Zaman zaman farklı konularda olan itiraz ve eleştirileri kurucu temsilcimizle paylaşıyor ve orada aldığımız kararları tatbik ediyoruz*”
- (15, 4, A) “*İtiraz ve eleştirilerin gelmesi çok sık rastlanır bir durum değil. Ama öyle bir durum söz konusu olduğunda itiraz edenlerden konuyla ilgili alternatiflerini sorarız ve varsa geçerli bir alternatif a zaman değerlendirebiliriz*”
- (16, 7, L) “*İtiraz ve eleştirileri sonuna kadar ciddiyetle dinleyip, itiraz eden veya eleştiri sahibi arkadaşlarımızdan alternatif çözümler üretmelerini ve bize getirmelerini istiyoruz. Eğer geçerli bir çözüm üretilirse uygulamaya almaktayız*”
- (17, 6, A) “*Kararlara gelen eleştirileri dikkate alırım. Dikkate alınan eleştirilerde ilk önce düşünülecek kurumun ve eğitimini kalitesine etkisi, diğer taraftan personele etkisini incelerim*”
- (18, 4, L) “*İtiraz ve eleştiriler olmalı ki demokratik bir yönetim anlayışı olabilsin. Bu konuda demokratik bir lider gibi düşüncelerin ifade edilmesini sağlarım. Fakat eğitimin kalitesi ve kurumun yani öğretmen ve öğrencilerin zarar görmemesi ön planda tutulmalıdır*”
- (19, 3, A) “*Alınan kararlar ve uygulamalara eleştiri ve itiraz olmalıdır. Çünkü ortak kararlar kurumun ve eğitimin kalitesini arttırıcı niteliktedir*”
- (20, 9, L) “*Kararlar ve uygulamalara katılımın olması okul kültürünün oluşmasını sağlar. Okul kültürünün oluşması ise eğitim yönetimi açısından önemlidir*”

11.5. Personel Arasında Çıkan Çatışma

Özel öğretim kurumunda personel arasında çıkan bir çatışma durumunda nasıl davranılacağına ilişkin soruya okul müdürlerinin yanıtları genel olarak iyi bir çatışma yönetimi yönünde olmuştur. Aşağıda konu ile ilgili okul müdürlerinin görüşlerine yer verilmiştir.

- (1, 7, L) “*Okul kültürünün oluşmasını sağlıyorum. Personelin işbirliği içinde uyumlu çalışmasını sağlarım. Çatışma durumunda ortak paydada birleşmeleri için gereken ortam sağlanır ve personelde uygun olursa sorun çözülecektir*”
- (2, 11, A) “*Personel arasındaki yaşanan çatışmada her iki taraf da dinlenir ve iki taraf da mutlak zihin süzgecinden geçirilir. Çözüm sakinlik soğukkanlılıkla sağlanır*”

- (3, 12, İ) “Personeller arasında çıkan çatışmada tarafları ayrı ayrı dinler, uyarımı net bir şekilde bildiririm. Çatışmanın sürmesi durumunda hak edene yetkilerim çerçevesinde gereken cezai işlemin yapılmasını sağlarım”
- (4, 3, L) “Kurumlarda kişilerarası çatışmalar, verimliliği, özveriye ve hatta öğrencileri birinci dereceden etkileyen olumsuz bir durumdur. Böyle bir durumda kişiler ile önce ayrı görüşüp ardından problemi birer yetişkin olarak olgunlukla çözülmesi talebinde bulunurum. Kurum çıkarları doğrultusunda şahsi görüş ve tutumlarını birbirlerine yansıtmadan halletmelerini isterim. Olayın uzaması halinde sorun yaşayan personele ortak çalışmalarını zorunlu kılan görevlendirme yaparak bizzat arada ben de onlara eşlik ederek, farkındalık yaratmaya çalışırım”
- (5, 3, L) “Önce personeli ayrı ayrı dinlerim. Gerekli ikaz ve uyarıları yaptıktan sonra bir araya getirir tekrar dinlerim. Oradan ayrılmadan bütün sorunların orada çözülmesini sağlamaya çalışırım”
- (6, 11, İ) “Organizasyonlarda çatışmanın kaçınılmaz olduğu düşünülerek, kişiselleştirilmemesi, tartışmadan ziyade anlam akışına imkân verecek diyalog ortamına dönüştürecek ortamlarla konunun çözüme kavuşturulması sağlanır”
- (7, 9, L) “Çatışma insanın olduğu yerde olur. Bunun doğru yönetilmesi beraberinde fayda getirir. Ortak payda da uzlaşa sağlanır”
- (8, 2, A-İ) “Personel üyeleri ile birlikte bir görüşme yaparım, sorunun nedenini ve nasıl çözüm bulunabileceği konusunda istişare yapardım”
- (9, 2, A-İ) “Çatışmalar mutlaka olacaktır. Tüm personel işini en düzgün şekilde yapmalı, çıkan anlaşmazlıklarda orta yol bulunarak giderilmelidir”
- (10, 12, İ) “Personel arasında çıkan bir çatışma durumunda, çatışmanın taraflarını ayrı ayrı dinleyerek aralarındaki sorunu anlamaya çalışır, sorunu anladıktan sonrada tarafları bir araya getiri ve sorunlarını konuşarak halledeceklerini söyleyerek konuşmalarını sağlardım”
- (11, 15, İ) “Kurumlarda personelin sık sık değişmesinin kurum açısından iyi olmayacağını düşünür, çatışma durumunda, kurum içinde gerekirse birim değişikliği yapılabilir”
- (12, 5, İ) “Öncelikle tarafları dinler ve pozisyonlarına ve önceki yıllardaki tavır davranış ve okul çalışma disiplinine ne derece bağlı olup olmadıklarına bakarak, tarafları karşılıklı konuşturur ve gerekirse görev değişikliğine gideriz. Verilecek karar ne olursa olsun adil olması önemlidir”
- (13, 5, L) “Her iki tarafa da belirli bir süre tanınır. Bu süre içinde kendi aralarında meseleler çözüme ulaşmazsa tarafların sözleşmelerine son verilir. Bu konuda kurumun selameti için yapılan uygulama gayet doğrudur”
- (14, 7, İ) “Bu konuyu daha çok birim sorumluları hallediyor. Mesela hizmetli personeli sorumlu müdür yardımcısı arkadaşım, öğretmenler arası bir sıkıntıyı da yine öncelikle sorumlu müdür yardımcım çözmeye çalışır. Çözemediği vakit taraflar benimle daha da olmadı kurucu temsilcimizle bir araya gelirler ve daha sonra kurucu temsilcimizin kararı kati olarak uygulanır”
- (15, 4, A) “Arkadaşlarımız arasında çıkan bir problem varsa öncelikle kendi aralarında çözmelerini tavsiye ediyoruz. Kuruma zarar verebilecek hiçbir davranışı kabul etmediğimizi bütün personelimiz bilmektedir”
- (16, 7, L) “Problemler tarafımdan çözülmektedir. Tarafları dinleyip okulumuza zarar vermeyecek şekilde orta bir yol bulmaktayız. Aksi halde o arkadaşlarla yollarımızı ayırırız. Bu konuda bütün yetki kurucu temsilcimiz tarafından şahsıma verilmiştir”
- (17, 6, A) “Örgütsel yapıda meydana gelen çatışmalar kaçınılmazdır. Fakat çatışmaları iyi yöneterek bu çatışmadan kurumun ve çatışanların faydalı olabilmesini sağlarım”
- (18, 4, L) “İyi bir çatışma yönetimi ile işlerin çözülebileceğinden eminim. Çatışmalar yaşanabilir fakat bunların doğru bir şekilde yönetilmesi gerekmektedir”

(19, 3, A) “Diğer organizasyonlarda olduğu gibi eğitim organizasyonlarında da çatışmaların çıkması kaçınılmazdır. Fakat çatışmalarda en iyi sonucu elde edebilmek için tarafsız bir şekilde çatışma yönetimi uygulamam”

(20, 9, L) “Eğitim örgütlerinde çatışmanın, tarafların karşılıklı tatmin olmasıyla sonuçlandırılması gerekmektedir. Bu durum iyi bir çatışma yönetimiyle gerçekleşir. Bu sebeple liderlik özelliklerimi kullanarak çatışmadan tarafların kazançlı çıkmasını sağlarım”

11.6. Yöneticisi Olarak Otorite Kabullendirme ve Kullanma

Özel öğretim kurumu yöneticisi olarak otoriteyi kabullendirme ve kullanma konusunda nasıl davranılacağına ilişkin soruya okul müdürlerinin yanıtları genel olarak demokratik yönetim anlayışı yönünde olmuştur. Aşağıda konu ile ilgili okul müdürlerinin görüşlerine yer verilmiştir.

- (1, 7, L) “Katılımcı bir lider olarak düşüncelere önem veriyorum, ayrıca karar verme sürecine tüm personelimi dahil ettiğim için otoriteyi kabullenme konusunda sıkıntı yaşamıyorum. Personelimin bana güveni tam olduğu için otoritemi kabulleniyor”
- (2, 11, A) “İletişim. Doğru iletişim. Saygı. Doğru iletişim varsa otoritenizin yanında, saygı ve bağlılıkta yaşatırsınız”
- (3, 12, İ) “Beni ilgilendiren konularda hakim olabilmem için kendimi yeniler, personelin her sıkıntısını takip edip yardımcı olma, onlarla samimi olma sınırını hissettiren davranışlar sergilerim”
- (4, 3, L) “Yönetici olarak otoritemi bilgim, yeterliliğim, pozitif yaklaşımım, çözüm odaklı ve disiplinli çalışarak, kabullendirmekten ziyade saygı duyulmasını sağlayarak, liderliğimi ön plana çıkarırım. Çalışan arkadaşlarımın üzerinde çalıştıkları ya da rutin görevleri konusunda takip ettiğimi hissettirerek, teşviklerde bulunurum. Çalışan arkadaşlarımın otoritemi hissetmesi için diğer çalışanları kullanmam, sorun yaşanır ise bireysel görüşmeleri tercih ederim. Bu durum yaşanır ise bireysel görüşmeleri tercih ederim. Bu durum da çalışanların sınırlarını bilmeleri konusunda kendi sınırimi belirlerim”
- (5, 3, L) “Aldığım kararların sürekli arkasında durur uygulanabilirliğini sağlarım. Bu konularda taviz vermemeye çalışırım. Öğrencilere karşı öğretmenleri, öğretmenlere karşı öğrencileri ezdirmeyip, öğrencilerin öğretmenlere karşı saygıyla, öğretmenlerin ise öğrencilere sevgiyle ve sorumluluk bilinci ile yaklaşmasını sağlamaya çalışırım”
- (6, 11, İ) “Bilgi ve tecrübeyle adaletli bir uygulama”
- (7, 9, L) “Çalışanlarımız saygıda mecburiyet prensibi gereği tavır, tutum ve davranışlarını düzenlerler. Bu konuda bilinçlidir ve/veya bilinçlendirilir. Herkesin görevleri bellidir. Sevgi ortamı ve saygı”
- (8, 2, A-İ) “Korkulan bir müdür olmak yerine sevilen, saygı duyan, personelini sahiplenen ve her zaman arkasından duran bir müdür olarak hareket ederim”
- (9, 2, A-İ) “Etkili bir yönetici olarak karizmamı bilgi ve tecrübemi kullanarak otoriteyi en güzel şekilde sağlar ve kullanırım”
- (10, 12, İ) “Yönetici olarak kendi otoritemi kabullendirmek ve bunu kullanmak için personel ile sık sık diyalog içerisinde olurdum. Yürütülecek işlerle ilgili personel içerisinde işin niteliğine göre görevlendirmeler yaparak personelin güvenini kazanırdım. Otoritemi güçlendirmek için personelin yapacağı işleri kolaylaştırmaya çalışırdım”
- (11, 15, İ) “Öncelikle kendimi yetiştirerek, sorulan sorulara cevap verebilmeliyim. Sorunların çözümünde hızlı, adil çözümler üretirim. Adil olduğumu hissettiririm”
- (12, 5, İ) “Saygı istenmez kazanılır. Bu konuda öncelikle mesleki bilginizin yeterliliği ve idari mekanizmadaki becerileriniz ve ileri görüşleriniz muhakeme yeteneğiniz, personele adil davranmanız ve aldığınız kararları uygulamanız otoriteyi kendiliğinden ortaya koyacaktır”
- (13, 5, L) “Çalışma şartları ve prensiplerle ast ve üst yapı kurum içerisinde açık olarak belli olduğundan doğal bir otorite yapısı kendiliğinden oluşmaktadır”

- (14, 7, İ) “Özel okulda okul müdürünün görev ve yetkileri yönetmelikte belirlenmiştir. Bunun dışında kurucu temsilcimizin verdiği yetki kadar otoritemizi kullanırız. Personele uygulanacak ödül ve cezanın asıl yetkilisi de aslında kurumun kurucu temsilcisidir”
- (15, 4, A) “Otorite ile ilgili şahsımın herhangi bir problemi olmaz. Çünkü kurucu temsilcimle istişare ederek çalışmak istediğim personel ve öğretmenlerle çalışıyorum. Gerektiğinde ödül ve ceza metotlarını rahatlıkla kullanabiliyorum”
- (16, 7, L) “Kurumda her yılbaşında yaptığımız genel istişare toplantısında okul kurucu temsilcimiz tarafından bir konuşma yapılır, bu konuşmada kurumdaki tek ve son muhatabın şahsım olduğu açıklanır dolayısı ile şahsıma ait herhangi bir otorite problemi yoktur”
- (17, 6, A) “Otoriteyi kabullendirme ve kullanmak demokratik yönetim anlayışı ile pek bağdaşmayan bir durumdur. Liderlik felsefesi ile takım ruhu oluşturmanın daha iyi olduğunu düşünürüm”
- (18, 4, L) “Otoriteyi olumlu yönde kullanmak hem kuruma hemde çalışanlara faydalı olacaktır. Bu açıdan otoritenin olumsuz kullanılmasından yana bir eylemde bulunmam”
- (19, 3, A) “Otoritemi kabullendirmek için bir şey yapmam. Çünkü liderlik niteliklerine göre hareket eder takım ruhunu hissettirmeye çalışırım”
- (20, 9, L) “Otorite kabullendirmek ve kullanmak yerine destekleyici bir rol üstlenmenin daha iyi olduğuna inanırım”

11.7. Öğrenci ve Öğretmenlerin Birlikte Yapacakları Eğitsel Faaliyetler

Özel öğretim kurumunda öğrencilerin ve öğretmenlerin birlikte yapacakları eğitsel faaliyetlerin desteklenip desteklenmeyeceğine ilişkin soruya okul müdürlerinin yanıtları genel olarak desteklendiği yönünde olmuştur. Aşağıda konu ile ilgili okul müdürlerinin görüşlerine yer verilmiştir.

- (1, 7, L) “Grup etkinliklerini, grup hedeflerine ulaşma doğrultusunda yol gösterici, destekleyici, davranıyorum. Görüşleri, eylemleri ve eğilimleri yöneterek destekliyorum”
- (2, 11, A) “Öğrenci ve öğretmenler birlikte yalnızca ders yapmaz. Bir tiyatro etkinliği ya da bir koro da öğretmeniyle sahnede olan çocuk ya da treaking yaparken öğretmeni yanında gören çocuk mutlu çocuktur”
- (3, 12, İ) “Okulun fiziksel özelliklerine uygun eğitsel faaliyetler planlar, yapılan çalışmalarını belirli zamanlarda kontrol ederek öğrenci ve veli memnuniyetlerini ölçmeye çalışırım. Olumlu görüşlerin tespit edildiği faaliyetleri daha fazla desteklerim”
- (4, 3, L) “Öğretmen ve öğrencilerin birlikte yapacakları faaliyetler klasik öğretim metodunun dışında olduğu, doğal yaklaşımı ve öğrenci merkezli öğretimi desteklediği için teşvik ederim bu amaçla faaliyetlerde yer alan öğrencilerin bireysel meziyetlerini geliştirmede imkân sağladığını düşünürüm. Öğretmenin bu tarz etkinliklerde hem koçluk yaptığı hem faaliyet içinde yer alacağı için mesleki anlamda ilerlemesine katkıda bulunacağını düşünürüm. Kurumda iyi/kötü polis kavramına kesinlikle inanmam, bu tutumun bir bütün olması gerektiğini düşünerek öğrenciye idareciden korkma dürtüsü yerine, okul kurallarına uygun olma hedefine yöneltmeye çalışırım”
- (5, 3, L) “Eğitim ve öğretim sınırları içerisinde özellikle milli kültür ve manevi kültür özelliklerimizi koruyucu, geliştirici, milli birlik ve manevi bütünlüğümüzü koruyucu, öğrenciye zihni eğitim yanında, fiziksel ve sosyal gelişim sağlayan her türlü faaliyeti desteklerim”
- (6, 11, İ) “Destekleriz, teşvik ederiz. Öğretmenlerimiz ve öğrencilerimiz bu konuda her zaman önerilerde bulunabileceklerini bilirler. Ortak karar verirken eğitsel faaliyetlerin zenginleştirilmesi için çalışmalar yapılır, iyi uygulama örnekleri incelenir ve yeni fikirler geliştirilerek hayata geçirilir”
- (7, 9, L) “Biz bir takımız. Dolayısıyla ortak yapılan tüm eğitsel faaliyetlerle ilgili maddi ve manevi tüm imkânların sunulacağı bilinir”
- (8, 2, A-İ) “Eğitimsel faaliyetlerin yerinde ve zamanında yapılması konusunda öğretmenlerimi ve öğrencilerimi cesaretlendirir, kendi tecrübelerimi de işin içine katarak örnek olurum”

- (9, 2, A-İ) “Öğrenci ve öğretmene fiziki ve maddi imkanı sağlarım. Etkili bir yönetici olarak yol gösteririm”
- (10, 12, İ) “Öğrencilerin ve öğretmenlerin birlikte yapacakları eğitsel faaliyetler ile ilgili bilgi toplar ve bu eğitsel faaliyetlerin fayda sağlayacağına inanırsam desteklerim. Eğitsel faaliyetlerin tasarlanması konusunda, yapılacak olan eğitsel faaliyetlerin her aşamasında yakından takip edilmesi ve mümkün olduğu sürece faaliyetlere tam katılım sağlanması gerekir”
- (11, 15, İ) “Eğitsel faaliyetleri eğitimin bir parçası olarak desteklerim. Gerekli olduğunda öğretmenleri yönlendirir, yardımcı olurum”
- (12, 5, İ) “Yılbaşından itibaren tüm yıl yapılacak olan eğitsel çalışmaları bir komisyon halinde yaparız. Bu komisyon idareci, öğretmen, okul aile birliği üyesi ve öğrenci temsilcilerinden oluşur. İşin mali yükü, programlanması, sunumu ve sosyal çevreyle paylaşımı komisyonda takvime bağlanır ve kararlaştırılır”
- (13, 5, L) “Kurumun geleceği, öğrenci portföyü, veli yapısı düşünülerek yapılan sosyal proje ve etkinliklerin tamamını hem maddi hem de manevi olarak destekleriz. Bunu kısa orta ve uzun vadeli bir reklam yatırımı gibi düşünürüz”
- (14, 7, İ) “Öğretmenler kurulunda görev verdiğimiz öğretmenler bu konuyla yıl boyu ilgilenirler. Bize düşen ne varsa işin maddi ve manevi boyutunu kurucu temsilcimizle istişare ederek yerine getiririz”
- (15, 4, A) “Eğitsel faaliyetleri öğretmenlerimiz halkla ilişkiler personelimiz sınıf annelerimizle birlikte hazırlıyor ve hep beraber uyguluyoruz”
- (16, 7, L) “Öğretmenler kurulunda aldığımız kararlar doğrultusunda kurucumuzdan aldığımız bütçe ile bütün çalışmaları arkadaşlarımız ve velilerimizle beraber yaparız”
- (17, 6, A) “Öğrencilerin ve öğretmenlerin birlikte yapacakları eğitsel faaliyetlerin verilen eğitiminin kalitesini arttıracaklarını düşünürüm”
- (18, 4, L) “Eğitsel faaliyetler eğitimin kalitesine ve öğrencilerin gelişimine katkı sağlıyorsa bu noktada desteklerim”
- (19, 3, A) “Eğitsel faaliyetlerde katılım önemlidir. Bu sebeple öğretmen ve öğrencilerin faaliyetlerini desteklerim”
- (20, 9, L) “İyi düzenlenmiş eğitsel etkinlikler öğrenciyi öğrenmeye götürür. Bu açıdan iyi düzenlenmiş eğitsel faaliyetleri desteklerim”

11.8. Okulun Çevre Düzenlemesi ve Estetik Olarak Güzelleştirilmesi

Özel öğretim kurumunun çevre düzenlemesi ve estetik olarak güzelleştirilmesi konusunda nasıl davranılacağına ilişkin soruya okul müdürlerinin yanıtları genel olarak konusunda uzman kişiler ve çalışanların fikirlerinin alınması yönünde olmuştur. Aşağıda konu ile ilgili okul müdürlerinin görüşlerine yer verilmiştir.

- (1, 7, L) “Bulduğumuz eğitim ortamını olabilecek en iyi konuma getirmek, güzelleştirmek için sahip olduğumuz maddi kaynakların, uzman ekip tarafından kullanılmasını sağlıyorum”
- (2, 11, A) “Okul bahçesi dışı için belediye ile ortak çalışma yapılır. İç düzenlemede ise peyzaj mimarı desteği ve görsel sanatlar öğretmeninden destek alınır”
- (3, 12, İ): “Binanın ve bahçenin verdiği imkânların en iyi şekilde değerlendirildiğine inanıyorum. Bununla ilgili veli ve çevrede yaşayanlardan anketler aracılığıyla uygulanabilir fikirler tespit edilebilir”
- (4, 3, L) “Kurumun çevre düzenlemesi ve estetik güzelleştirmesinin öğrenci destekli olması gerektiğini düşünerek yapılacak görsel iyileştirmelerde gerçeğe yakın olarak “nasıl bir okul görmek istiyorum?” sorusunu öğrencilerden alınan cevaplarla daha da farklı sonuçlar ortaya çıkaracağını düşünüyorum. Yapma/yasak/basılmaz yerine sorumluluk bilincini geliştirmeyi

amaçlayan, çiçek dikme, ağaç dikme, temiz okul, temiz sınıf etkinliklerini görsel sanatlar öğretmeni ve diğer öğretmenlerin yardımıyla renklendirmeyi hedeflerim”

- (5, 3, L) “Eğitim ve öğretimin düzenli bir şekilde sürdürülebilmesinin önemli şartlarından biride sağlıklı çevredir. Birinci olarak sınıf ve okulun temizliği sağlandıktan sonra öğrencinin teneffüslerde rahat nefes alacağı, ağaçlandırılmış, oturma alanlarının sağlanacağı, oyun alanlarının ayrıldığı dinlenme alanlarının mutlaka düzenlenmesi ve her öğrencinin bu alanlardan faydalanması sağlanmalıdır”
- (6, 11, İ) “Öğretim kurumumuzun çevre düzenlemesinden, bina dizaynına kadar, çalışan görevliler, öğretmenler, öğrencilere kadar, kılık kıyafetten duvarların, sınıfların rengine kadar, estetikle ilgili bilimsel ve ergonomik çalışmalar yapılır”
- (7, 9, L) “Öğrencilerimizin, velilerin ve tüm kademedeki çalışanlarımızın işlerini en iyi şekilde yapmalarını ve performanslarını arttırmayı sağlayacak huzur ortamı sağlanması tüm yönleriyle (estetik, çevre, tavır, davranış, tutum vb.) sağlanır”
- (8, 2, A-İ) “Hitap ettiğimiz öğrenci kitlesine uygun olarak okul içi ve bahçe düzenlemesinde öğrencilerin zarar görmeden kullanacakları okul araç-gereçleri seçerek, temiz ve düzenli bir şekilde kullanmalarını sağlıyoruz”
- (9, 2, A-İ) “İç ve dış tüm mekanları en güzel en bakımlı ve en modern şekilde dizayn ederim. Bu etkinlikleri yaparken mutlaka profesyonel yardım alırım”
- (10, 12, İ) “Bahçe düzenlemesi ve iç mimarinin daha kullanışlı ve estetik hale dönüştürülmesi”
- (11, 15, İ) “Özel kurumların fiziki yapısı kesinlikle güzel olmalıdır”
- (12, 5, İ) “Bir defa okullarımız banın dışındaki ortamımız öğrencilerimizi cezbetmesi gerekir. Çok lüks şaşalı ortamlar yerine daha kullanışlı tabii ortamlar yeşil ve hayvanların bulunduğu tabiat güzellikleriyle donatılması daha doğru olur diye düşünüyorum ve kendi okulumuzda da bu türlü çalışmalar yapmaktayız”
- (13, 5, L) “Mutlaka çevre düzenlemesinin önemi büyüktür. Özellikle sosyal çevremizi etkileyecek, öncelikle veli ve öğrencilerimizi hoşnut edecek okul bahçesi ve peyzaj çalışmalarına dikkat ediyoruz”
- (14, 7, İ) “Bu konu doğrudan maddi olanakla ilgili olduğundan biz öncelikle kullanım, görüntü ve tehlikesiz bir ortam sağlamakla sorumlu olarak gerekli görüşlerimizi okul kurucu temsilcimizle yaparız. Kurucumuz mutlaka bizim söylediklerimizi de dikkate alarak güzel bir ortam hazırlamak için gereken her şeyi yapar”
- (15, 4, A) “Bizim için çevrenin doğal bir ortam içermesi ve okul öncesi öğrencilerini yönelik oyun ve spor malzemeleriyle donatılması ve çocuklarımıza tehlike vermemesi konusunda gerekli tavsiyeleri kurucu temsilcimizle paylaşıyoruz. Oyun köşelerimiz ve bahçe parklarımız bu doğrultuda yapılmaktadır”
- (16, 7, L) “Çevre düzenlenmesi maddi imkanla doğru orantılıdır. Ama yine de öğrencilerimizin rahat ve güvenleri için gereken tedbirlerin alınmış olması bizim için olmazsa olmaz bir şarttır. Buna göre çevre düzenlememizi yaptırılmaktadır”
- (17, 6, A) “Çevre düzenlemesi ve estetik olarak güzelleştirme konusunda uzman kişilerden bilgi alırım ve eğitim açısından, öğretmen ve öğrenci açısından en faydalı olanı yapmak isterim”
- (18, 4, L) “Eğitim kurumlarının çevre düzenlemesi ve estetik yönü genel olarak çevreye ve eğitime duyarlı olmalıdır. Bu konuda uzman kişilerin görüşlerine yer veririm”
- (19, 3, A) “Çevre düzenlemesinde mimari konularda destek alırım. Eğitim ortamının iyi dizayn edilmesinin eğitimin kalitesini yükselteceğini düşünürüm”
- (20, 9, L) “Çevre düzeni noktasında öğrencilerin güvenliği ve sağlığını dikkate alan bir uygulama yapılmasını sağlarım. Estetik noktasında fikir alışverişinde bulunarak ortak karar verilmesini sağlarım”

12. TARTIŞMA VE SONUÇ

Özel okul müdürlerinin en önemli görevlerinden biri de okul çevresindeki değişiklikleri sürekli izleyerek, okulun örgüt ve yönetim yapısını bu değişimlere uyarlamaktır. Ancak bu yolla özel okulun hizmet alanı olan öğrencilerin ihtiyaç ve beklentilerini yansıtan hedefleri belirlemeleri, bu hedeflere ulaşmaları olanaklı olur. Aksi takdirde özel okulun etkili olarak işletilmesi olanaklı değildir. Bunun için özel okul müdürleri etkinlikleri yürütürken bir yandan uyarlanma ile ilgili olarak ortaya çıkan sorunları çözerek, diğer yandan bireysel çabaları ve takım etkinliklerini koordine ederek, okulun hedefleri doğrultusunda bir bütün olarak ilerlemesini sağlamak durumundadırlar. Bu noktada özel okullarda liderlik rolleri önem kazanmaktadır.

Özel okulların liderleri olarak okul müdürleri, çözüme kavuşturulmasını sağlamak için olası sorunların ortaya çıkmasını beklemek yerine; onları tahmin etmeye çalışmalı ve bunun için sürekli olarak okul topluluğunun görüşlerine, oluşabilecek sorunlarla ilgili başvurmalıdır. Özel okul müdürlerinde bulunması gereken liderlik özellikleri ortaya konursa, şu anda eğitim sisteminde karşı karşıya kalınan kısa vadede çözülebilecek bazı sorunlar ortadan kalkabilir. Özel okul müdürleri liderlik rollerini kazandıklarında, sorun çözen, eğitim faaliyetlerini kolaylaştıran eğitim liderleri olabilirler.

Konya İlindeki özel okul müdürlerinin liderlik davranışlarının incelendiği uygulama sonuçlarına göre, özel öğretim kurumunun amaçlarının belirlenmesinde öğretmen, öğrenci ve velilerle ortak çalışılıp çalışılmadığına ilişkin olarak, okul müdürleri ortak çalışacakları yönünde cevap vermiştir. Bu konuya ilişkin Sağır ve Memişoğlu (2012)'nin yaptıkları araştırmada, ilköğretim okulu yöneticilerinin; öğrencilerin mevcut başarılarını arttırmaya yönelik amaçlar belirleme ve öğretmenlerin aynı amaçlara yönelik çalışmalarını teşvik etme rollerini en üst düzeyde gerçekleştirdikleri yönünde benzer sonucuna ulaşılmıştır. Bu kapsamda özel öğretim kurumunun amaçlarının belirlenmesinde öğretmen, öğrenci ve velilerle ortak çalışan liderlerde öğretimsel liderliğin varlığından söz edilebilir.

Özel öğretim kurumunda ekonomik kaynaklarının yönetilmesi konusunda nasıl davranılacağına ilişkin olarak okul müdürleri uzmanlarla çalışması yönünde cevap vermiştir. Bazı cevaplarda okulda gerekli kaynakların sağlanması gerektiğine ilişkin cevaplarında verildiği görülmektedir. Bu durum okul müdürlerinin liderlik rollerine ilişkin bir davranıştır. Gümüşeli (2001) çağdaş okul müdürlerinin liderlik alanlarına ilişkin yaptığı çalışmasında “okul müdürünün vizyoner liderlik alanında yeterli olabilmesi için ihtiyaç duyulan kaynakları araştırması ve temin etmesi” gerektiğini bildirmiştir.

Özel öğretim kurumundaki personelin görev ve sorumluluklarıyla ilgili gerekli iş bölümünün yapıp yapılamamasına ilişkin olarak okul müdürleri iş bölümünün yapıldığı yönünde cevap vermişlerdir. Özel öğretim kurumunda alınan kararlara ve uygulamalara öğretmenlerden itiraz ya da eleştiri gelmesi durumunda nasıl davranılacağına ilişkin olarak okul müdürlerinin yanıtları fikir birliği sağlanması yönünde olmuştur. Özel öğretim kurumunda personel arasında çıkan bir çatışma durumunda nasıl davranılacağına ilişkin olarak okul müdürleri iyi bir çatışma yönetiminin yapılması yönünde cevap vermişlerdir.

Özel öğretim kurumu yöneticisi olarak otoriteyi kabullendirme ve kullanma konusunda nasıl davranılacağına ilişkin okul müdürlerinin yanıtları genel olarak demokratik yönetim anlayışı yönünde olmuştur. Özel öğretim kurumunda öğrencilerin ve öğretmenlerin birlikte yapacakları eğitsel faaliyetlerin desteklenip desteklenmeyeceğine ilişkin olarak ise okul müdürleri desteklemekten yana fikir bildirmişlerdir. Özel öğretim kurumunun çevre düzenlemesi ve estetik olarak güzelleştirilmesi konusunda nasıl davranılacağına ilişkin olarak okul müdürleri konusunda uzman kişiler ve çalışanların fikirlerinin alınması yönünde cevap vermişlerdir.

Sonuç itibarıyla özel okulların işlevleri düşünüldüğünde, özel öğretim kurumlarının uzmanlık gücüne dayalı, demokratik işleyişi sağlayan, çalışanların görevlerini gerçekleştirmesi için gerekli tüm imkânları hazırlayan bir modele ve bu tür yönetim tarzını benimsemiş liderlere ihtiyacı olduğunu söylemek mümkündür. Ancak bilgi çağının yaşanmaya başladığı dünyada, tüm kurumlar gibi özel okullarda amaçlarına, iyi yetişmiş insan gücü ve onların etkin bir şekilde yönetilmesi ile uyum sağlayabilirler. Bu konuda eğitim ve öğretimin başarısı şüphesiz özel okul müdürlerinin liderlik rollerine sahip olmalarına bağlıdır.

Öneriler;

-Özel okulların mevcut yapısı yeni alternatiflerle eğitimde ve ülke geleceğinde yeni açılımlara yol açabilir. Bu nedenle, yönetim yapılarının modern yönetim yapısına kavuşturulmaları desteklenmelidir.

- Özel okul müdürlerinin kendilerini yenilemeleri, eğitim liderliği rollerini yerine getirebilmeleri için üniversitelerin açtığı yüksek lisans ve doktora programlarına katılmaları sağlanmalıdır.

- Özel okul müdürleri, gerçek bir eğitim lideri olarak öğretmen, öğrenci ve diğer personel arasında takım ruhu kültürünü geliştirici ortamı sağlamalıdır.

-Özel okul müdürleri, eğitim liderliği rollerinden; öğretmenlerin desteklenmesi ve geliştirilmesi boyutundaki davranışlardan, öğretmenlerin üst düzeyde performans geliştirmelerini teşvik etme davranışını gerçekleştirmelidir.

-Özel okul müdürleri, eğitim liderlik rolleri gereği öğretimi destekleyici şekilde öğretimsel lider olabilmeli ve bunun için gerekli donanıma sahip olmalıdır.

KAYNAKÇA

ACAR G. (2011). *Okul Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışlarının Beden Eğitimi Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet ve Motivasyon Düzeyleriyle İlişkisi*, Ankara: Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Doktora Tezi.

AĞLARGÖZ, O. (2012). Yetki, Güç ve Liderlik, *Yönetim ve Organizasyon*, Der: Celil Koparal, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayını.

AKAN, S. Ç. (2012). *Türkiye'deki Özel Okulların Finansman Olanakları ve Diğer Ülkelerle Karşılaştırılması*, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul: Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.

AKSU A., FIRAT-ŞAHİN N. ve ŞAHİN İ. (2003). İlköğretim Okulu Müdürlerinin Kültürel Liderlik Davranışları, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, Sayı:36.

ARSLAN H. ve BEYTEKİN O. F. (2004). İlköğretim Okul Müdürleri İçin Eğitim Liderliği Standartlarının Araştırılması, *XIII. Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayı*, 6-9 Temmuz 2004 İnönü Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Malatya.

BEYTEKİN O. F. (2004). *İlköğretim Okul Müdürleri İçin Eğitim Liderliği Standartlarının Araştırılması*, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.

BOLAT T. ve SEYMEN O. A. (2003). Örgütlerde İş Etiğinin Yerleştirilmesinde Dönüşümcü Liderlik Tarzı'nın Etkileri Üzerine Bir Değerlendirme, *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt:6, Sayı:9, ss.59-85

BULUÇ B. (2009). Sınıf Öğretmenlerinin Algılarına Göre Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, Cilt:15, Sayı:57, ss.5-34

CAN N. (2007). Öğretmen Liderliği Becerileri ve Bu Becerilerin Gerçekleştirilme Düzeyi, *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı:22

ÇELİK V.(2011). Yönetim ve Liderlik Kuramları, *Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi*, (Edit: Vehbi Çelik), Ankara: Pegem A Yayıncılık

DURUKAN H. (2006). Okul Yöneticisinin Vizyoner Liderlik Rolü, *Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi (KEFAD)*, Cilt 7, Sayı 2

ERTÜRK H. (2012). *Okul Müdürlerinin Etik Liderlik Davranış Düzeylerinin İncelenmesi (Uşak İli Örneği)*, Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Uşak: Yüksek Lisans Tezi.

GÜMÜŞELİ A. İ. (2005). Eğitim Liderliği, *artı@eğitim Dergisi*, Cilt:8, Sayı:6

- GÜNDOĞAR D. (2010). *Özel İlköğretim Okullarında Okul Müdürlerinin Eğitim Liderliğinin Veli Algularına Göre Değerlendirilmesi*, İstanbul: Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.
- GÜNEY, S. (2013). *Davranış Bilimleri*, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım
- KARAKAŞ A. (2009). *Etkin Takım Yönetimi ve Etkin Liderlik Arasındaki İlişkinin Kamu ve Özel Sektör Bankalarında Ampirik Olarak İncelenmesi*, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya: Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi
- KAYA Ç. (2002). *Liderler: Liderliğe Giden Yollar*, İstanbul: Beta Basım Yayın
- KAYIKÇI K. (1999). Toplam Kalite Yönetiminde Liderlik, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, Sayı: 20
- MARULCU İ. (2010). *Eğitimsel Liderlik ve Teknoloji Kullanımı Eğitimsel Liderlik ve Teknoloji Kullanımı*, Süleyman Demirel Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi
- ÖZDEMİR S. ve SEZGİN F. (2002). Etkili Okullar ve Öğretim Liderliği, *Kırgızistan Türkiye Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı:3
- ÖZTAŞ N. (2010). *Okul Müdürlüğünden Eğitim Liderliğine Geçiş ve Karaman İli Örneği*, Karaman: Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi
- SAĞIR M. ve MEMİŞOĞLU S. P. (2012). İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Öğretimsel Liderlik Rollerine İlişkin Öğretmen ve Yönetici Alguları, *Eğitim ve Öğretim Araştırmaları Dergisi*, Cilt:1, Sayı:2
- SERİN M. K. ve BULUÇ B. (2012). İlköğretim Okul Müdürlerinin Öğretim Liderliği Davranışları ile Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, Cilt:18, Sayı:3
- ŞİMŞEK M. Ş. (2010). *Yönetim ve Organizasyon*, Konya: Eğitim Akademi Yayınları
- ŞİŞMAN M.(2002). *Öğretim Liderliği*, Ankara: Pegem A Yayıncılık
- TOBB (2012). *Türkiye Eğitim Meclisi Sektör Raporu 2011*, Ankara: Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği
- TÖREMEN F. ve YASAN T. (2010). İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Özellikleri (Malatya İli Örneği), *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, Sayı:28
- TUNÇER, P. (2011). Örgütsel Değişim ve Liderlik, *Sayıştay Dergisi*, Sayı:80, ss.57-83
- YALÇIN B. ve AY C.(2011). Bilgi Toplumunda Öğrenen Örgütler Ve Liderlik Süreci Bağlamında Bir Örnek Olay Çalışması, *Celal Bayar Üniversitesi S.B.E. Dergisi*, Cilt:9, Sayı:1