

## 15. EĞİTİM YÖNETCİLERİN YETERLİLİK ALANLARI

İLKER ÖZTÜRK

### 1-Eğitim Yöneticilerinin Yeterlik Alanları

**YETERLİK**, herhangi bir alanda bireyi davranışa geçiren bilgi, beceri ve tutumun toplamı için kullanılan çok boyutlu bir kavramdır.

#### Yöneticinin Üç Yeterlik Alanı

• **Teknik Yeterlikler:** Yöneticinin çalışma alanına göre, somut olarak yapabileceği, uzmanlık bilgisine bağlı bilgi ve becerilerdir.

• **İnsancıl Yeterlikler:** Bir yöneticinin önce kendisini sonra çevresindeki diğer insanları tanıması gerekir.

- ✎ Çalışanların güdülenmesi,
- ✎ olumlu tutum geliştirilmesi,
- ✎ pozitif grup dinamiği,
- ✎ insan gereksinimlerinin farkındalığı
- ✎ ve insan kaynağını geliştirme bu yeterliliklerdendir.

• **Kavramsal Yeterlikler:** Daha çok yöneticinin zihinsel süreçleriyle ilgili olan bu yeterlikler yöneticinin okulu bulunduğu çevre, ülkenin eğitim sistemi ve evrensel ölçülerde kavrayabilmesidir.

### 2-Eğitim Yöneticilerinin Mesleki Standartları

- 1.Misyon, Vizyon Ve Değerler
- 2.Etik Ve Mesleki Normlar
- 3.Eşitlik Ve Çok Kültürlülük
- 4.Müfredat, Öğretim Ve Değerlendirmeye Liderlik Etme
- 5.Öğrencileri Önemseyen Ve Destekleyen Bir Topluluk Oluşturma
- 6.Okul Personelinin Mesleki Kapasitesini Artırma
- 7.Öğretmen Ve Diğer Personelden Uzman Bir Topluluk Oluşturma
- 8.Aileler Ve Toplumla Bütünleşme
- 9.Okulun Yönetimi Ve İdaresi
- 10.Okulu Geliştirme

### 3-Okul Geliştirme

#### 1-Sürdürülebilir Okul Gelişiminin Ön Şartları;

- ✎ Okul çalışanların mesleki gelişiminin sürekli desteklenmesi
- ✎ Okul çaplı politika ve kararlara tüm okul toplumunun dahil edilmesi
- ✎ Okul yönetiminin sergileyeceği dönüşümcü liderlik davranışları
- ✎ İş ve süreçlerde etkili eş güdüm stratejileri
- ✎ İnceleme ve geri bildirimlerden maksimum şekilde yararlanma

✎ Planlama çalışmalarında işbirliği temelli yaklaşım sürdürmek

#### 2-Okul gelişiminde liderin rolü;

- ✎ Lider çalışanların katılımıyla empoze etmeden ortak bir vizyon belirlenmelidir.
- ✎ Lider bilgi ve deneyimden kaynaklanan liderliği yetkiye dayalı liderliğe tercih edebilmelidir.
- ✎ Lider takım/grup toplantılarını verimliliği/etkililiği önceleterek gerçekleştirmelidir.
- ✎ Lider tartışma ortamında eleştirel düşüncüyü desteklemeli ve etkili iletişim kanallarını kullanmalıdır.
- ✎ Liderlik çok sayıda kişinin katkı sağladığı bir süreç olarak görülmelidir.

#### 3-Okul Geliştirme Sürecinin Aşamaları;

- Hazırlık
- Tanılama
- Stratejik Planlama
- Geliştirme
- Değerlendirme

#### 4-Okul Yönetiminde Rol oynayan Öğeler

##### 1-İÇ ÖĞELER

- ✓ Yöneticiler
- ✓ Öğretmenler
- ✓ Diğer Personeller ( Memur, Hizmetli vb )

##### 2-DİŞ ÖĞELER

- ✓ Anne ve Babalar
- ✓ Çevre baskı grupları
- ✓ Yönetim Yapısı
- ✓ İş piyasası
- ✓ Merkez Örgütü vb.

#### 5-Okul Müdürün Sorumlulukları

Okulun ;

✎ amaç ve felsefesini açıklamak

✎ Politikasını saptamak ve tanıtmak

✎ Etkinlik ve ihtiyaçları karşılamak

✎ katılımcı ve demokratik ortamını geliştirmek

✎ Öğretim ve eğitim etkinlikleri planlamak

✎ Okul çevresi değerlerini incelemek ve destek almak

✎ Yapılan çalışmaları izlemek ve değerlendirmek

✎ Etkili bir işletme yönetimi geliştirmek ve uygulamak

## 5- Okul Müdürün Yönetim Süreçleri Açısından Görevleri

1. **Personel işleri**
2. **Öğrenci işleri**
3. **Öğretimle ilgili işler**
4. **Eğitimle ilgili işler**
5. **Okul İşletmesiyle ilgili işler**

## 6- Okul Müdürünün Yönetim Süreçleri Kapsamında Yer Alan Görevleri

✦ Okulu ile ilgili **yasa hükümlerine** göre yönetir ve temsil eder.

✦ Okul çalışmalarını **açık sistem kurallarını** dikkate alarak yapar.

✦ **Milli Eğitim amaçlarını** analiz ederek okul amaçlarını kapsar

✦ Planların uygulanmasını sağlayacak **bir yapı oluşturur.**

✦ Personelin **iş tanımlarını yapar**, yetki ve sorumluluklarını belirler.

✦ Okul yöneticisi görevlerini yerine getirirken **bazı yetkiler** kullanır. Bunlar;

- ✦ **Formal** yetki: ✨ **Yasalardan** kaynaklanan yetkidir  
✦ **Sosyal** yetki: ✨ **Toplumdan** kaynaklanan yetkidir.  
✦ **Teknik** yetki: ✨ **Bilgi ve beceriden** kaynaklanan yetki

## 7- Okul Yöneticisinin Roller

- 1- Yöneticilik
- 2- **Öğretim Liderliği**
- 3- Disiplin edicilik
- 4- **İnsan İlişkilerinde aracılık**
- 5- **Değerlendirmecilik**
- 6- **Uyumazlıklarda ara buluculuk**

## 8-Okulun Alt Sistemleri

1. Üretim
2. **Alışveriş**
3. Uyarılama
4. **Yaşatma**
5. Yönetim

✦ Her sistem alt sistemlerden oluşur

✦ Alt sistemler, sistemin birbirine bağlı dayalı ve bağımlı olan alt parçalarıdır

✦ Alt sistemler, parçası oldukları sistemlerden ayrı özellikler taşır

✦ Bir örgütün birimleri, alt sistem özelliği gösterebilir

✦ Okulun öğrenci işleri ya da muhasebe bölümü alt sistem özelliğini gösterebilir.

## 1-Üretim Alt Sistemleri

✦ Okulun var oluş nedeni, eğitim hizmetlerini üretmektir.

## 2- Alışveriş Alt Sistemleri

✦ Sistemin girdilerini sağlayan ve çıktılarını sunan alt sistemlere ait

## 4-Eğitim

## 1-Eğitimin İşlevleri

1. Bireysel
2. Toplumsal,
3. Sayısal
4. Ekonomik
5. Gizli ( Kapalı )

## 2- Eğitim Sistemi

✦ Eğitimin Temel Sistemleri okullardır.

✦ Okul, Eğitim hizmetlerin üretildiği yer olduğu için temel sistemdir.

## 3- Eğitim Sistemin Özellikleri veya Düzeyleri

## 1-Üst Sistemler:

**Bakanlık, Yüksek öğretim kurulunu ve üniversiteler arası kurulu kapsamaktadır.**

## 2- Aracı Sistemler

**İl ve İlçe Milli Eğitim örgütleri, Yurt dışı eğitim temsilciliklerini ve üniversite rektörlerini kapsamaktadır.**

## 3- Temel Sistemler

**Okul öncesi, ilköğretim, ortaöğretim, yaygın eğitim, hizmet içi eğitim merkezleri, fakülteleri, yüksekokulları, bağımsız bölümler vb**

## 4-Eğitim Yönetiminde Yeterlilik Örüntüsünün Kritik Görev Alanları

- ✓ Öğretim ve Program geliştirme
- ✓ Öğrenci İşleri
- ✓ Çevre- Okul Liderliği
- ✓ Öğretmen iş gören hizmeti
- ✓ Okul binası ve alanı
- ✓ Ulaşım
- ✓ Örgüt ve yapı
- ✓ Okul Bütçesi
- ✓ İşletme Yönetimi

## 5- Yöneticilerin Sınıflandırılması

Sorumluluk Açısından	Hiyerarşik Yapıya Göre
✓	✓ Üst Düzey Yönetici
✓ Fonksiyonel Yönetici	✓ Orta Düzey Yönetici
✓ Genel Yönetici	✓ Alt Düzey Yönetici
✓ Proje Yönetici	

*Fonksiyonel Yönetici- Örgütteki sadece **bir fonksiyondan** sorumludur.*

*Genel Yönetici-Örgütteki **bütün fonksiyonlardan** sorumludur.*

*Proje Yönetici-Örgütte yapılması planlanan **bir projenin** gerçekleşmesinden sorumludur.*

*Üst düzey yöneticiler : Genel Müdür , Bölüm ve daire müdürleri, daire başkanları müdürler*

*Orta Düzey Yöneticileri : Bölüm veya daire amirleri ve yardımcıları, genel sekreter, daire amirleri ve yardımcıları*

*Alt Düzey Yöneticileri : Günlük faaliyetlerin yürütülmesinden ve başarılmasından sorumludur. İşçiler, memurlar, hizmetliler, ustabaşı, kalfa, odabaşı vb*

## 6- Çatışma Yaklaşımları

**Çatışma**, bireyler, gruplar ya da örgütler gibi sosyal varlıkların kendi içinde veya birbirileri arasında uyumsuzluk, anlaşmazlık ve çekişme yaşamaları durumunda ortaya çıkan etkileşimli bir süreç olarak tanımlanmaktadır.

### Klasik Yaklaşım Göre Çatışma

Çatışmayı **olumsuz olarak** değerlendirir. Çatışma olgusu **siddet, yıkım, mantıksızlık** terimleriyle birlikte kullanılır. Bu bakış açısına göre çatışmanın örgüt açısından yıkıcı etkilerini ortadan kaldırmak için çatışmalardan kurtulmak ya da kaçınmak gerekir.

### Klasik Yaklaşımı Benimseyen Okul Müdürüne Göre Çatışma

✦ Okulda çatışma **önlenebilecek bir** olgudur.

✦ Çatışma okulun **örgütsel yapısını bozar.**

✦ Okul yönetiminin **asıl görevi okulda çatışmayı yok** etmektedir.

✦ Okulda başarı ve gelişim ancak **çatışmanın ortadan kaldırılmasıyla** elde edilir.

### Davranışçı Yaklaşım Göre Çatışma

✦ Çatışma kaçınılmaz bir olgudur.

✦ Çatışmanın kabul edilmesi gerektiğini ve çatışmanın her zaman örgütsel etkililiği azaltan bir faktör olarak değerlendirmesinin doğru olmadığını savunur.,

✦ Bu yaklaşımı benimseyen yöneticiler çatışmayı örgüt açısından bir gelişim fırsatı olarak görür.

### Davranışçı Yaklaşımı Benimseyen Okul Müdürüne Göre Çatışma

✦ Okulda çatışma kaçınılmaz bir olgudur.

✦ Çatışma farklılıklardan ortaya çıkar ve çatışmanın yok edilmesi bu farklılıkların da yok olmasına yol açar.

✦ Okul yönetiminin asıl görevi okulda çatışma çözmeye odaklanmaktır.

✦ Çatışmanın örgütsel amaçların gerçekleştirilmesi ve performans üzerinde olumlu etkileri vardır.

### Etkileşimci Yaklaşım Göre Çatışma

✦ Bu yaklaşıma göre hiçbir çatışmanın yaşanmadığı bir örgütün sağlıklı olduğunu söylemek mümkün değildir.

✦ İşbirliği ve uyum içerisinde çalışan birey ve grupların belirli bir süre sonra durağanlığa yöneleceği düşünüldüğünden gerektiğinde bilinçli olarak çatışmanın teşvik edilmesi gerektiği ifade edilmektedir.

### Etkileşimci Yaklaşımı Benimseyen Okul Müdürüne Göre Çatışma

✦ Okulda bilinçli olarak çatışma teşvik edilmelidir.

✦ İşbirliği ve uyum içerisinde çalışan birey ve gruplar belli bir süre sonra durağanlığa yönelir.

✦ Durağanlığın olduğu durumlarda okul yönetiminin görevi çatışmayı uyarmaktır.

✦ Çatışma okulda canlılığı ve dinamizmi tetikler.

### Çatışma Türleri

1. İşlevine göre çatışmalar

2. Taraflarına göre çatışmalar

3. Tarafların örgüt hiyerarşisi içerisindeki konumlarına göre çatışmalar

### Çatışma Yönetimi

✦ Taraflar arasındaki uzlaşmazlıkları sonuçlandırabilmek için çatışmaya taraf olanların ya da başkalarının uzlaşmaya varmak ya da üstünlük kurmak karşılıklı bir dizi eylemde bulunulması sürecidir.

✦ En çok kabul gören çatışma yönetimi stratejisi Rahim ve Bono tarafından geliştirilen modeldir.

✦ Bu model tarafların kendi çıkar ve gereksinimleri ile diğer tarafların çıkar ve gereksinimlerine verilen önemi odağa alması açısından iki boyutludur.



## 1: Misyon, Vizyon ve Temel Değerler

Vizyon örgütün, *gelecekteki ideal durumu, gelecekteki resmidir*. Yani geleceğe ilişkin isteklerin bugünden hayalini canlandırmaktır, geleceğe dönük tahminlerde bulunmak değil, *kararları alabilmektir*.

Vizyon, mevcut değerlerin göstereceği yoldur, anlamlara dayalı olarak zihinde oluşacak tablodur.

**Misyon ise** "Biz niçin varız?", "Gelecek için neler istiyoruz?" gibi soruların yanıtları, başarılması arzulanan genel hedefleridir. Bu açıdan misyon, örgütün temel varlığı, mevcut durumu ve gelecekteki istenen yeri şeklinde ifade edilebilir

## 2-Etik ve Mesleki Normlar

Etik, insanların doğru, yanlış veya iyi, kötü gibi ahlaki boyutta araştırıldıkları, doğru ve yanlış ölçütleri olan bir çeşit felsefe koludur.

Etik, insanlardaki davranışların düzenlenmesini ele alan sistemli ilkelerdir. Bireylerin farklı toplumsal rollerde nasıl davranışlar sergilemeleri gerektiğini incelemektedir

## 3: Eşitlik ve Kültürel Duyarlılık

Bireyler, çoğu kez kendisi dışındaki insanların bakış açılarının da kendilerinininki gibi olduğunu, başkalarında da kendilerinininkine benzer değerlerinin olduğunu ve eş sebepler ile motivasyonlarını sağladıklarını farz ederler.

Halbuki çocuk yaşlardan itibaren kazanılmış davranış ve değerler kişisel özellik, yaşanan yer, yaşam şekilleri vb. etkenlere göre farklılık göstermektedir.

### Farklılıkların temelindeki faktörler

**a) demografik farklılıklar:** ırk, milliyet, etnik köken, cinsiyet, yaş ve deneyim,

**b) sosyo-kültürel farklılıklar:** din ve felsefi inanç, siyasi görüş, sahip olunan ve benimsenen değerler, eğitim düzeyi, ekonomik durum,

**c) bireysel özelliklerdeki farklılıklar** ise kişilik, fiziksel ve zihinsel yetenekler, bilgi ve beceriler" olarak sıralanmaktadır

## 4: Müfredat, Öğretim ve Ölçme-Değerlendirme

Eğitim lideri, her öğrencinin refahını sağlamak ve akademik başarılarını desteklemek amacıyla tutarlı ve bilişsel gelişime uygun olacak şekilde etkili bir öğretim, ölçme-değerlendirme sistemi ve müfredat geliştirir.

Her öğrencinin ihtiyaçları doğrultusunda öğrenme ve gelişim evrelerine uygun, pedagojik açıdan etkili öğretim yöntem ve uygulamalarını destekler.

Öğrencilerin akademik standartlarla uyumlu yüksek öğrenme beklentilerinin gerçekleştiği, okulun temel değer, misyon ve vizyonlarını destekleyen, kültürel farklılıkları dikkate alan öğretim, müfredat ve ölçme-değerlendirme sistemlerini tutarlılıkla planlar ve uygular

## 5: Öğrenciler İçin Toplumsal Bakım ve Destek

Okul politik, ekonomik, kültürel ve sosyal bir çevre ile kuşatılmıştır ve bu çevrenin de bir parçası konumundadır. Dolayısıyla okul, içinde bulunduğu toplumun küçük bir örneğini temsil etmektedir.

Bu durum, eğitim liderine çevrenin iyi bir şekilde tanınması sağlanarak, çevreden etkilenme ve çevreyi yönlendirme konusunda çeşitli sorumluluklar vermektedir.

Bu kapsamda etkili eğitim liderleri, her öğrencinin refahını sağlamak ve akademik başarılarını teşvik etmek için destekleyici, kapsayıcı ve özverili okul topluluğu kurar.

✓ Öğrencilerin olumlu davranışlarını yetiştirerek okula katılımlarını güçlendirir.

✓ Öğrencilerin tamamının sosyal, akademik, fiziksel ve duygusal ihtiyaçlarının karşılandığı sağlıklı, güvenli ve özenli okul ortamını oluşturarak sürdürür.

✓ Her öğrencinin öğrenim gereksinimleri ya da ders dışı etkinlik, konaklama gibi ihtiyaçlarını karşılayan sosyal ve akademik destek hizmet sistemlerini kurar

Sonuç olarak okullarda uygun bir çalışma iklimi olması, eğitimdeki etkinliklerin niteliklerinin artırılması, çevre ile etkileşimlerin sağlanması öncelikle etkili bir lidere bağlıdır

## 6.Okul Çalışanlarının Mesleki Kapasitesi

Okul çalışanlarının kaliteli bir şekilde mesleki gelişimlerinin sağlanması, eğitimde geleceğe dönük ana unsurdur.Bu nedenle okul yöneticisinin personelin gelişimlerine ilişkin faaliyetlere önem vermesi, bu etkinlikleri desteklemesi ve doğru yönelimlerde bulunmaları için yardımda bulunması gereklidir.Böylece mesleki gelişimlerini sağlayabilen öğretmenler öğrenci ihtiyaçlarına karşılık verebileceklerdir.

Sonuç olarak etkili mesleki gelişimlerle artan öğretmen kalitesi ile beraber öğrenci başarısı da artıracaktır

## 7: Öğretmenler ve Çalışanlar İçin Mesleki Topluluklar

Eğitim sistemlerinin ideal hale getirilmesinde öncelikli gereklilik, sistemdeki her katılımcının diyalogunun iyi olmasıdır. Çünkü sistemde yer alan paydaşların her biri okul yönetimi uygulamalarında ve tasarımlarında katılımcı olarak işin içinde olmalıdır.

Bu doğrultuda etkili eğitim liderleri, her öğrencinin refahını sağlamak ve akademik başarılarını desteklemek için okul çalışanları ve öğretmenlerin mesleki topluluklara katılmalarını teşvik eder.

Çocukların her birinin eğitimleri ile ilgili kabul edilen standart ve vizyona ilişkin, öğretmen ve diğer çalışanların bağlılık kültürlerini ve mesleki katılımlarını oluşturarak sürdürür.

✓ Fonksiyonel Yönetici	✓ Üst Düzey Yöneticiler
✓ Genel Yönetici	✓ Orta Düzey Yöneticiler
✓ Proje Yöneticisi	✓ Alt Düzey Yöneticiler

**İlker ÖZTÜRK**

## 8: Aile ve Toplumun Anlamlı Katılımı

Okul, toplum ve çevresi için varlığını sürdüren bir kurumdur. Okulu etkilemekte olan olgu, düşünce ve olayların tamamı okul çevresini oluşturmaktadır.

Okul yöneticisi çevre ile özenli ve duyarlı bir ilişki kurarak çalışmalar planlar. Çevre ile okulun kurduğu yakın ilişkiler, okulun çevre imkânlarından, çevrenin de okul olanaklarından yararlanması, okul çevresindeki iş yerleri ve aile ile işbirliği çevre-okul ilişkilerindeki temel esaslardır. Buna göre etkili bir eğitim lideri, her öğrencinin refah ve akademik başarılarını desteklemek için toplumu ve aileleri faydalı ve anlamlı şekilde kaynaştırır. Öğrencilere faydalı olmak için aile ve toplumla ilişkilerde iş birliğine dayalı, verimli ve olumlu bir hal oluşturur ve bunu devam ettirir.

## 9: Uygulamalar ve Yönetim

Okul yöneticileri geleneksel rolden kurtarılarak okulun başarısına odaklanan kültüre imkân sunulduğunda ve buna ilişkin ideoloji ve politikaların yer aldığı uygulamalar geliştirilerek uygulandığında, kaynağı okul yönetimi olan zorluk ve karışıklıkların önüne geçilebilir.

Bu amaçla etkili bir eğitim lideri her öğrencinin refahını sağlamak ve akademik başarılarını teşvik etmek için okul kaynakları ve icraatlarını yönetir.

Öğretmenlerin ve diğer çalışanların çalışmalarının öğrenci öğrenmelerinde karmaşa oluşturmamasına engel olur.

Okulun vizyon ve misyonunu destekleyecek şekilde yönetim ve çalışma sistemleri kurarak yönetir ve izler.

Öğretmen, öğrenci, lider, personel, toplum ve aile arasında oluşan çatışmaların eşit ve adilce yönetilebileceği bir düzen geliştirerek yönetir.

Yönetimdeki verimliliği ve kaliteyi ilerletmek amacıyla teknolojiyen faydalanır.

### Okul Yöneticilerinin Liderlik Güçleri

1. Teknik Güç
2. **İnsan Güç**
3. **Eğitsel Güç**
4. Sembolik ve Kültürel Güç

### Yöneticilerin Sınıflandırılması

Sorumlulukları Açısından	Hiyerarşik Yapıya Göre