



# Eğitim Yöneticilerinin Eğitim Kurumlarındaki Özgün Önderlik Süreçlerinin İncelenmesi

**Yücel Bozyl**

MEB Eğitim Yöneticisi

[yucelhani@hotmail.com](mailto:yucelhani@hotmail.com), ORCID:0000-0003-0702-1392

**Sertip Pusak**

MEB Eğitim Yöneticisi

[sertippusak@yahoo.com](mailto:sertippusak@yahoo.com), ORCID:0000-0002-4013-2580

**Mehmet şirin Telal**

MEB Eğitim Yöneticisi

[msirintelal@gmail.com.tr](mailto:msirintelal@gmail.com.tr), ORCID:0000-0002-7612-8305

## Özet

Bu çalışmada eğitim kurumlarında görevli eğitim yöneticilerinin kurumlarındaki personellere yönelik özgün önderlik süreçlerinin incelenmesi amaçlanmaktadır. Eğitim yöntem ve tekniklerinin, eğitsel süreçlerin, öğretim programlarının sürekli değişimi, özgün önderlik anlayışı çerçevesinde yeniden şekillenen eğitim yöneticiliği konseptinde de sürekli değişimi zorunlu kılmaktadır. Günümüzde eğitim-öğretim planlamasında öğrenci merkezli eğitim programının uygulanması eğitim yöneticisi olan kişilerin özgün önderlik süreçlerini doğrudan etkilemektedir. Bu etkileme faktörü genel anlamda eğitim

yöneticilerinin içsel motivasyon kaynaklarındaki mevcut durum ve şekillenmeye bağlı olarak özgün önderlik süreçlerinde olumlu dönütler alınmasını da beraberinde getirmektedir. Bu durum eğitim yönetiminin uygulanması sürecinde olumlu bir gelişmedir. Eğitim yönetimi anlayışında özgün önderlik duruşunu benimsemiş olan eğitim yöneticilerinin bulunduğu, sürekli gelişmenin hedeflendiği, yavaş ama devamlı ileriye yönelik adımların atıldığı, tam katılım anlayışının sağlandığı ve kapsayıcı eğitim modelinin takip edildiği bir konsept bütünlüğü içerisinde eğitim yönetimi uygulamalarının başarıya ulaşması kaçınılmazdır.

**Anahtar Kelimeler:** Eğitim Yöneticisi, Eğitim Kurumu, Özgün Önderlik

### **Examination of the Unique Leadership Processes of Educational Administrators in Educational Institutions**

#### **Abstract**

In this study, it is aimed to examine the unique leadership processes of educational administrators working in educational institutions for the personnel in their institutions. The constant change of educational methods and techniques, educational processes, teaching programs also necessitates constant change in the concept of educational management, which is being reshaped within the framework of an authentic understanding of leadership. Today, the implementation of a student-centered educational program in educational planning directly affects the unique leadership processes of people who are educational administrators. This influencing factor generally brings with it the receipt of positive feedback in the original leadership processes of educational administrators, depending on the current situation and shaping of their internal motivational sources. This is a positive development in the process of implementing educational management. Original lead training managers who have adopted the stance resides in the understanding of educational management, continuous improvement hedeflenild as slow but steady steps forward were taken in achieving full participation and understanding of a concept that has been followed by the model of inclusive education practices in the integrity of the success of training management is inevitable.

**Key Words:** Education Manager, Educational Institution, Original Leadership

#### **Giriş**

İnsanlar yaşamın hızlı değişimi karşısında uyum sorunu yaşamakta ve yaşamlarını destekleyecek, öğrenme gereksinimlerini karşılayacak yapılaşmalar talep etmektedir. Bir zamanlar yalnızca üretim sektörünün temsil ettiği eğitimde kalite kavramı artık günümüzde yaşamın her sahasında bir ihtiyaç hâline gelmiştir (Meder, 2019).

Özgün önderlik çerçevesinde eğitim de bu manada kalite arayışının başında gelmeye başlamıştır. Eğitimde özgün önderlik olumlu yönde bir ilişki gelişmesini sağlamaya yönelik çift taraflı öz bilincin ve disiplin oluşmasını ve olumlu yönde kişilik gelişiminin önünü açan bir önderlik sürecidir. Bunun bilinciyle Millî Eğitim Bakanlığı (MEB) bir çok yönden eğitimi geliştirme çalışması başlatmıştır. Bu gelişmenin temelinde Millî Eğitimi Geliştirme Projesi yatmaktadır (Şişman ve Turan, 2013).

Millî eğitimdeki özgün önderlik temelindeki kalite çalışması, tüm birimlere ulaştırılmış olan MEB Personel Genel Müdürlüğü Yönetimi Geliştirme Dairesi Başkanlığı'nın (YÖDGED) eğitim yönetimi uygulamalarıyla alakalı genelgeleri ve uygulamaların taşraya yayılmasını sağlayan projeler doğrultusunda yürütülmektedir.

MEB Personel Genel Müdürlüğü Yönetimi Geliştirme Dairesi Başkanlığı'nın aynı zamanda Okul Gelişim Modeli ve Müfredat Laboratuvar Projeleri kurum yapısı ve eğitim anlayışında yeni bir yapılaşmaya geçişin ilk basamağı olmuştur. Bu doğrultuda merkezî teşkilatta her birimde özgün önderlik süreçleri çerçevesinde Kalite Kurulları ve Kalite Geliştirme Ekipleri (KKKGE) oluşturulmuş, merkezi ve taşra teşkilatı yöneticilerine eğitim verilmiştir (Meder, 2019).

Bu çalışmayla günümüzde hâlen süren özgün önderlik süreçleri çerçevesinde eğitim yönetimi çalışmalarının kamu kurumlara etkisi, çalışmaların durumu ve her şeyden önce eğitim yöneticilerinin özgün liderlik anlayışları çerçevesinde tutumlarının tespit edilmesi amaçlanmıştır (Şen ve Erişen, 2014).

## **Özgün Önderlik**

Özgünlüğün kavram olarak kökeni irdelendiğinde tüm referansların kendisini bilmek ve bu şekilde hareket etmek argümanına dayandığı görülecektir. Özgünlük kavramı bireyin kendisi deneyimine bağlı ihtiyaç, istek, düşünce, duygu, öncelik veya inançlarını kabullenmesine dönük bir süreç

olarak ifade edilmektedir (Şen ve Erişen, 2014).

Özgünlük kendisini eylem tercihlerinde ortaya koyar, ilişkide kendisini gösterir; olumsuzlukları uluorta söylemek, başkalarının takdir edilmek, diğerlerine karşı aşırı savunmacı yaklaşma gibi duyguları yadsır (Başar, 2005).

Eğitim kurumu ortamlarında, çalışanlar kişilerin kendileri ile yürekten iletişim kuran ve kendisine ilham veren önder arzulamalarının neticesi olarak özgün önder devreye girerler ve içlerindeki tutkunun sağladığı enerjilerden güç alarak doğru olanı diğeri için diğeri gösterir (Türkmen, 2019).

Denebilirki özgün önderler kurumsal ortamda geliştirdiği ve sürdürdüğü güvenlik, şeffaf ortamı ile kurumsal bağlılık, iş tatmini, sorumluluk üstelenmeye istekli olmak gibi olumlu sonuçlar elde etmeye dönük mühim işlevi yerine getiren önderdir (Ensari, 2019).

Özgün önderlik önder ve izleyen arasında olumlu yönlü ilişki gelişmesini sağlamak şeklinde çift taraflı öz bilinçlilik ve disiplin oluşmasını ve olumlu yönde bir kişilik gelişiminin önünü açan önderlik sürecidir (Demirci, 2018).

Şahin (2006) özgünlüğü engin bir psikoloji yapısı içersinde ele alır ve bireyi; kendisini değerine yaslı gelişen, içersinde bulunduğu sosyal yapı içersinde kendisini nasıl gördüğünü ortaya koyan, öz değerinin belirlediği yaşam beklentilerine göre ortaya çıkan eğilimi içine alan süreç olarak tanımlar.

Aynı şekilde özgün önderleri, özgün önder tanımlanmasındaki bir bileşen şeklinde ele alır ve sürecin vaz geçilmez unsuru olduğunu söyler. Bunun yanı sıra tek başına özgün önder sürecini açıklayamayacağı, izleyenin de önder ile kurdukları ilişkide, önderin önderlik sürecinde ne yaptığını teyid etmesi gerektiğini ve bu sebeple önderi takip ettiklerini ortaya koymasının gereğini vurgular (Şahin, 2006).

Çakıl (2016) benzer bakış açısı ile özgün önderin öncelik ile öz farkındalık ile kendisini kabul ile, özgün eylem ile ve özgün ilişki ile ulaşılabilecek bir özgün sürecin parçası olmayı başarma mecburiyetinde olduğunu belirtir.

Bu özgün önderlik ilişki süreçleri şunlardır:

- a) Şeffaflık
- b) Açıklık
- c) Güvenlik
- d) Anlamlılık
- e) Hedeflilik
- f) Rehberlik
- g) Süreç odaklılık (Çakıl, 2016).

Özgün önderler bu anlamda, önder ve izleyeni arasında şeffaflığa yaslı bir ilişkiyi gerekli kılan, izleyenine neye inandıkları kim oldukları hususunda şüpheyi bırakmayacak biçimde şeffaf bir önder yaklaşımını temel alan, kendisini bilmek argümanına yaslı ortaya çıkan ve bu argümandan beslenen bir önder süreci şeklinde karşımıza çıkar (Şişman ve Turan, 2013).

## **Eğitim Yöneticilerinde Özgün Önderlik Unsurları**

### **1.Öz Farkındalık**

Öz farkındalık, bireyin kendisi duyguları, düşünceleri, arzuları ve isteklerini gerçekçi biçimde ele alması ve karakteristik özellikleri ile alakalı güçlü ve zayıf yönlerini bilmesi sürecini ifade eder (Şahin, 2006).

Kişi kendisi doğasındaki zıtlık durumların farkındadır. Dış kaynakların da etkisi ile şekillenen; bireyin değer, kimlik, duygu, amaç, bilgi, yetenek ve kapasitesine dayanan bir süreçtir (Yaşar, 2016).

Öz farkındalık bileşenleri, bireyin kendisi değerleri, inançları, davranışları, bilgisine sahip olmayı gerektirir. Bu durum kişinin kendin olma kavramına denk düşer (Şahin, 2006).

## **2. Öz Düzenleme**

Öz düzenleme birbirini izleyen dört kademedен oluşan bir süreçtir. Bu süreçler şunlardır:

- a) Var olan ve belirlenmiş standartların düzenlenmesi,
- b) Bu standart durumlarının görünen ve görünmeyen olası sonuçlarının kıyaslanması
- c) Bu standart durumları arasındaki farkların belirlenmesi
- d) Bu standart durumları arasındaki farklılıkların giderilmesine dönük planlama yapılması (Hâlis, 2018).

Özgün önder, içselleşmiş değer ve amaçlara yaslı eylemleri ve kararlarında ortaya koydukları tutarlılık ile öz farkındalıklarını geliştiren önderdir (Yıldız, 2019).

Bu anlamda ele alındığında özgün önderin öz düzenleme süreçleri;

a.Ön yargısız değerlendirme,

b.Özgün davranışlar,

c.İlişkide şeffaf olma

alt başlıklarını içermektedir (Şen ve Erişen, 2014).

### **a.Önyargısız Değerlendirme**

Kendin ile alakalı bilgiye dönük tarafsız bir tutumu gerektirir. Başka bir deyiş ile, bilgiyi ele alma biçiminde çarpıtma, abartma, inkâra başvurmadan olanı olduğu gibi ele almayı ifade eder (Başar, 2005).

Tam anlamı ile tarafsız bir tutumu eksene alır. Özgün önder; olumsuz ve olumlu yönleri, eksiklikleri ve yeterlilikleri, yetersiz performansları, olumlu ve olumsuz tüm duyguları bilen; bunu yadsımadan objektiflikleri ortaya koyan ve bu yönleri geliştirme gayreti içersinde olan önderdir

(Demirci, 2018).

### **b.Özgün Davranışlar**

Özgün davranışlar ile kast edilen, bireyin kendisi gerçekliğini baz alma ve zorlamama olmadan yaşanan bir süreç olmanın ötesinde, bireyin duyguları, güdüleri, eğilimlerine yaslı olarak özgürce davranmasıdır (Şahin, 2006).

Sonuçları itibariyle istenilmeyen bir durum ile karşı karşıya kalmak riski olsa bile kendisi inanç, ihtiyaç, bilgi, deneyim ve tercihleri doğrultusunda davranabilmeyi içerir (Şahin, 2006).

### **c.İlişkide Şeffaf Olma**

İlişkide şeffaf olma mühim olan değerleri ile gerçek bir ilişki yaratabilmektir. Bundan kast edilen değerinin senin ne olduğunu bilmesine izin vermek, iyi ve kötü tüm yönlerine tanık edilebilmelerine imkân tanımak çabası gütmektir (Çakıl, 2016).

Özgün önder, ilişkilerinde yüksek düzeyde açıklık, aynı zamanda ilişki kurmada isteklik gösteren ve duygularını ve düşüncelerini izleyenleri ile paylaşmaktan çekinmeyen önderdir (Şahin, 2006).

## **3. Kurumsal İklim**

Özgün önder, izleyenleri için bilgi ve kaynaklara erişimi kolaylaştırıcı bir ortam sunarak kendilerini geliştirmek ve öğrenmek fırsatları bulabilecekleri bir kurumsal atmosfer oluşmasını sağlama durumundadır (Çakıl, 2016).

Bu türden bir kurumsal atmosfer oluşturma, gerek önderler gerekse de izleyenler için gerçek manada emek harcamayı gerektireceğinden kolayca çarpıtmalara izin vermeyecek, kendisine özgü kurum kültürü oluşmasını da teşvik edecektir (Şahin, 2006).

Ortaya konan özgün önderlik kavramının mühim bir bileşeni de özgün izlemeciliktir. Özgün önder

süreci özgün izlemeciliğin gelişimini içerir ve gelişimin aynası işlevini görür (Şahin, 2006).

Özgün izlemecilik, başka bir deyiş ile, özgün önderce geliştirilen, izleyenlerin farkındalığı ve öz denetimini baz alan; izleyenlerin gelişimi ve olumlu neticelerin ortaya çıkmasını sağlayan sürecin parçasına dönüşür (Hâlis, 2018).

Özgün önder süreci izleyenleri ve önderi etkileşimin bir neticesi olarak çift taraflı güvenin ortaya çıkması, kişilik gelişimi kolaylaştırıcı bir kurum atmosferi oluşmasını; böylelikle performans arttırıcı bir etki yaratma ve hedeflere ulaşmayı sağlar.

## **Sonuç**

Eğitsel süreçlerde genel olarak, özgün önderlik, eğitim kurumunun ve yöneticinin sorumluluğu olarak görülmektedir. Eğitim yönetimi yaklaşımında önderlik, alakalı örgütteki veya alandaki herkesin sorumluluğudur.

Böyle bir yaklaşımı benimsemiş bir eğitim kurumunda da, yöneticiler, öğretmenler ve diğer çalışanlar kararlar vermekten çekinmezler; onların katkıları ve önerileri memnuniyetle karşılanır ve istenir.

Ancak böyle bir eğitim kurumunun öğrencileri, herkese potansiyelinin en üst sınırına erişebilmesini sağlayacak, yeni öğrenme yöntemleri tasarımını gerçekleştirebilecek gerçek eğitim önderleri olarak yetişebilirler.

Eğitim yönetimi sürecinin her aşamasında eğitim yöneticilerinin önderliği olmadan eğitsel süreçlerin uygulanabilmesi olanaklı değildir. Özgün önderlik, eğitim yönetiminin en mühim öğelerinden biridir. Eğitim yöneticilerinin özgün önderliği olmadan eğitsel süreçlerin başlatılabilmesi de mümkün değildir.

Özgün önder, kurum kültürünü oluşturan, geliştiren ve yücelten kişidir. Bir önder olarak eğitim yöneticilerinden bu süreçte beklenenler, katılımı sağlama, destekleme, kendisini eğitime adanma, insanların başarı ve çalışmalarını takdir etmedir.

Eğitim yöneticilerinden, bir eğitim ve öğretim önderi olarak kurum tarafından belirlenen stratejik amaçları, kurum vizyon ve misyonunu gerçekleştirme, kurumsal performansı en üst düzeye



çıkarması beklenmektedir.

Özgün önderlik uygulamaları eğitim yöneticileri için ayrı fedakârlık yapmalarını gerektiren bir çalışmadır. Bu sebeple başarılı olsun olmasın hakkında yapılan her eğitim yönetimi çalışması takdir edilmelidir. Böylelikle çalışanlara zor ve karmaşık gelen eğitim yönetimi uygulamalarında çalışan kişilerin motivasyonları özgün önderlerle artırılmış olur.

Yukarıda belirtilenlere ek olarak eğitim yöneticilerinin bu anlamda alt yapı ile alakalı yetersizlikten kaynaklı isteklerini tespit edecek araştırmalar yapılmalı ve eğitim yönetimi uygulamaları için eğitim kurumları yeterli donanıma kavuşturulmalıdır. Bu ve benzeri çalışmalar tüm ülkeyi kapsayacak şekilde ve çok daha nitelikli tarzda genişletilmelidir.

Eğitsel süreç uygulamalarında eğitimin önemi tartışılmazdır. Uygulamalar basit ve anlaşılır düzeye indirilmeli, eğitimlerin nitelikleri ve özellikleri gözden geçirilmelidir.

Bu manada; geniş zamanlı, öğretmenlere ve yöneticilere felsefe ve uygulamaların kavratıldığı güncel ve kesintisiz eğitimler verilebilir; eğitimler uygulamaya dönük olabilir, örnek kurum irdelemeleri yapılabilir; karmaşıklık yaratan konular tespit edilebilir, bu doğrultuda düzenlemeler yapılabilir.

Eğitsel süreç uygulamaları ile alakalı olarak il ve ilçe millî eğitim müdürlüklerinde var olan koordinasyon büroları etkin hâle getirilmelidir.

Eğitim uygulamalarında kilit rol oynayan özgün önder konumundaki eğitim yöneticisi tutumlar geliştirilmeli, eğitim yönetimi açısından bu yöneticiler donanımlı hâle getirilmelidir. Eğitim kurumlarında oluşturulan kurulların göstermelik olmaktan çıkarılıp daha işlevsel olması için çalışmalar yapılmalıdır.

Nihai olarak eğitim yöneticilerinin eğitim kurumlarındaki özgün önderlik uygulanmasına önderlik etme süreçlerinin değerlendirilmesine yönelik olarak yapılan bu çalışmanın millî eğitim sisteminin işleyişinde alanyazına gerekli katkı sunması amaçlanmıştır.

## **Kaynakça**

- Adem, M. (1997). Eğitim Planlaması (3. Baskı). Ankara: Şafak Matbaacılık.
- Başar, H. (2000). Eğitim Denetçisi. (5. Baskı). Ankara: PegemA Yayıncılık.
- Başaran, İ. E. (2004). Yönetimde İnsan İlişkileri. (3.Baskı). Ankara: Nobel Yayınları.
- Bursalıoğlu, Z. (2015). Eğitim Yönetiminde Teori ve Uygulama. (8. Baskı). Ankara: PegemA Yayıncılık.
- Çakıl, R. Z. (2016). Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi - İstanbul İlçe Millî Eğitim Müdürlerinin Eğitimde Kaliteyi Algılayış Düzeyleri. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Demirci, H. (2018). Toplam Kalite Yönetimi. İstanbul: Kum Saati Yayınları.
- Dökmen, Ü. (2019). Evrenle Uyumlaşma Sürecinde Varolmak, Gelişmek, Uzlaşmak. (12. Baskı). İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Eroğlu, E. (2016). Sürekli Kalite İyileştirme İlkelerinin Temel Eğitimde Uygulanması. Pamukkale Üniversitesi Dergisi, Sayı: 7, 167-175.
- Hâlis, M. (2018). Paradigmadan Uygulamaya Toplam Kalite Yönetimi Ve ISO 9000 Kalite Güvence Sistemleri: ISO 9002 Kalite Belgesi Çalışmaları. İstanbul: Beta Basım.
- Meder, M. (2019). Bilgi Toplumu ve Toplumsal Değişim. Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, Sayı: 9, 72-81.
- Özdemir, S. M. (2019). Eğitim Kurumlarında Toplam Kalite Yönetimini Olumsuz Etkileyen Etmenler. Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi, Sayı: 3, 1-23.
- Şahin, İ. (2016). İlköğretim Müfredat Laboratuvar Okullarının Okul Geliştirme Süreci Açısından İncelenmesi. Yayımlanmamış Doktora Tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Şişman, M. ve Turan, S. (2016). Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi. (2. Baskı). Ankara: PegemA Yayıncılık.

Yaşar, M. (2016). Ortaöğretim Okul Yöneticilerinin Yönetimsel Uygulamalarının Toplam Kalite Açısından Değerlendirilmesi. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Gaziantep Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Yıldız, E. (2016). İlköğretim Okullarında Toplam Kalite Yönetimi: İskenderun Örneği. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Mustafa Kemal Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.