

ORDU İL MİLLİ EĞİTİM MÜDÜRLÜĞÜ

YÖNETİCİLİK FORMASYONU KAZANDIRMA KURSU

Ercan ZENGİN

OCAK-2015

KONU BAŐLIKLARI

- Kurum kültürü nedir?
- Kurum kültürünün zellikleri
- Kurum kültürünü etkileyen faktörler
- Okul kültürünün unsurları
- Davranış
- İnsan davranıőına etki eden faktörler
- Duygular, değerler, tutumlar

KURUM-KÜLTÜR-KURUM KÜLTÜRÜ NEDİR?

- **Kurum:** isim, hukuk, aile, evlilik, ortaklık, mülkiyet gibi köklü bir yapıyı içeren genellikle devletle ilişkisi olan yapı veya birlik, müessesedir.
- **Kültür:** Toplumsal gelişme süreci içinde oluşturulan maddi ve manevi değerler ile oluşturulan bu değerlerin sonraki nesillere ulaştırılmasını sağlayan araçların bütünüdür.

OKUL-KURUM KÜLTÜRÜ NE DEMEKTİR?

- Kurumda paylaşılan temel değerlerin ve inançların bütünüdür, **kurumun ruhudur**.
- Kurum Kültürü, tüm çalışanlar ve paydaşlar tarafından paylaşılan alışkanlıklar, tutum ve davranış kalıplarından oluşur.

- Her kurum ve okul, öğrencisi, çevre şartları, okulun imkanlarına göre farklı özellikler gösterir.
- Okullar ve kurumlar hizmet üretirken gelenek, görenek, töre değerler ve felsefeleriyle kendi kültürlerini de üretirler.
- **Bireylerin bir kişiliği olduğu gibi, okulların da, kurumların da bir kişiliği, havası, iklimi vardır.**

Okul – Kurum Kùltürünün Önemi

- **Güçlü ve iyi oluşturulmuş okul kültürü, öğretmen, öğrencilerin ve velilerin okulun öz değerlerine bağlılık düzeylerinin yüksek olduğunu işaret eder.**
- Zayıf okul kültürlerinde bu öz değerlere bağlılığı göremeyiz.

Okul kültürü benimsenmemiş okullarda:

- Tüm yeler veya bir çoğu birbirine karşı düşük başarı beklentisi içindedirler. Herkes diğerinin **başarisizliğini** bekler ve hazırlar. Kişiler arası diyaloğ **zayıflamıştır**, moitvasyon **düşüktür**, saygı ve sevgi **azalmıştır**.
- Veli, yönetici ve öğretmenler arasında **kuşku** ve **düşmanlık** hissi yaygındır. **Yakıcı** ve **yıkıcı çatışmalar** artmıştır. Koordinasyon **bozulmuştur**.

Güçlü Kültüre Sahip Okullarda

- Kalite bir alışkanlıktır. İnsanlar kendilerini daha iyi **motive** edilmiş hisseder.
- **Mutlu** aile havası vardır.
- Bireyler **değişikliklere açıktır**.
- Tüm paydaşlar arasında **güven, değer verme** duygusu temel unsurdur.
- Kurumda çalışanlar birbirlerine karşı yüksek **beklenti** içindedirler.
- Karşılıklı **destek ve güvene** dayalı **işbirliği** ruhu vardır.

Güçlü Kültüre Sahip Okullarda

- Yöneticiler, öğretmenler, öğrenciler ve diğer tüm paydaşlar mensup oldukları okulları ile gurur duyarlar. Aynı gururu veliler de yaşarlar.
- Bu ortak duygular yönetici, öğretmen, öğrenci ve veliler arasında yakınlaşma ve kaynaşma sağlar.
- **Sonuç olarak; güçlü okul kültürü sayesinde sağlanan ortam, öğretmen ve velilerde sorumluluk bilincini kuvvetlendirir , dolayısı ile öğrenci başarısı artar.**

ETKİLİ KURUM KÜLTÜRÜNÜN BİZE KAZANDIRDIKLARI

- Çalışanlar arasında **birlik** ve **beraberlik** sağlar.
- **Motivasyonu** ve **verimliliği** artırır.
- İnsanın kendisini **mutlu** hissetmesini sağlar.
- İnsan mutlu olduğu yere daha fazla **bağlanır**.
- Kişilerin birbirleriyle olan **ilişki**, **iletişim** ve **etkileşim** lerinin belirlenmesinde rol oynar.
- Çalışanlara **aidiyet** hissi verir.
- **İnanç** ve **değerlere** bağımlılık oluşturur.
- Çalışanlar arasında **sinerji** oluşturur.

OKUL MÜDÜRÜNÜN-YÖNETİMİNİN GÖREVİ

- İnsan ve madde kaynaklarını eş güdümlenerek okulu amaçlarına uygun olarak yaşatmaktır.

Okul örgütünün en önemli özelliği, üzerinde çalıştığı hammaddenin toplumdan gelen ve topluma giden “insan” oluşudur.

Bu nedenle okul örgütünün birey -insani- yönü kurumsal -bürokratik- yönünden ağır basmaktadır.

- İnsan unsurunun bulunduğu yerde ise çeşitli değerler bulunur ve çatışır. Müdürün -idarecinin- görevi ise bu çatışan değerleri uzlaştırmak, farklılaşan bu değerler arasında denge kurarak en üst verimi elde edebilmektir.

Okul müdürü bütün bu dengeleri kurarken, kurum kültürü üzerinden hareket etmekte ve aynı zamanda kurumunun kültürünün gelişmesine de katkı sağlamaktadır.

Kurum Kùltürünün Unsurları

- Giyim tarzları
- Birbirlerine ve diğer insanlara hitap tarzları ve davranışları, sloganları, törenleri, öyküleri vb.
- Telefon konuşmaları
- Toplantı düzeni, fiziksel ortam
- Yeni fikir geliştirme
- Öğrenme ve öğretme
- Araştırma,
- fedakarlık

KURUM KÜLTÜRÜ OLUŞTURURKEN KULLANILAN ARGÜMANLAR

- Yazılı olmayan uygulama, alışkanlık ve gelenekler
- Yöneticinin sorumluluklarını yerine getiriő biçimleri
- Çalışanların işlerine, iş yerlerine bağlılığı, morali ve birbirlerine olan güvenleri
- Eleőtiri ve yapılan eleőtiriye yaklaőım tarzları
- Okulun iş sonuçları ve çalışanların bu sonuçlara sahip çıkma dereceleri
- Misyon, vizyon, ilke ve değerler
- Politika ve prosedürler

ETKİLİ KURUM KÜLTÜRÜ OLUŞTURMADA YÖNETİCİLERİN SAHİP OLMALARI GEREKEN BECERİLER

- **İletişim becerileri** (dinleme, konuşma, kendini ifade etme, okuma, okuduğunu anlama, hafızada tutma, beden dili vb.)
- **Kendini idare etme becerileri** (organizasyon, zaman yönetimi, güvenlik, sağlıklı yaşam, davranış kuralları vb.)
- **Sosyal beceriler** (sorumluluğu kabul, başkalarına saygı, takım çalışması, çatışma yönetimi, farklı rollere uyum sağlayabilme)
- **Araştırma becerileri** (soru sorma, soru üretme, gözlem yapma, plan yapma, veri toplama, veriyi organize etme, araştırma becerilerini sunma)
- **Düşünme becerileri** (bilgi edinme, anlama, uygulama, analiz etme, sentezleyebilme, birden fazla bakış açısını değerlendirebilme)

GÜNÜMÜZ İŞ HAYATINDA YÖNETİCİLERİN SERGİLEDİKLERİ YANLIŞ DAVRANIŞLAR

- **Kararlı** olmakla **sert** olmayı karıştırıyoruz.
(Sert olmadan kararlı olmak gerekir)
Diklenmeden, dik durmak.
- **Güler yüzlü** ve **ciddi** olmayı beceremiyoruz.
Karşımızdakini kırmadan düşüncelerimizi dile getirme konusunda eksiklerimiz bulunmakta.
- Ya **kavga** ediyoruz ya da **çekimser** kalıyoruz.
- **Geri bildirim** almaktan hoşlanmıyoruz.
- Problem yaşadığımız durumların **sorumlularını** hep **dışarıda arıyoruz**.

KURUM KÜLTÜRÜ OLUŞTURURKEN OKUL MÜDÜRÜNÜN KİŞİLER ARASI İLİŞKİLERİ NASIL OLMALI?

- Hizmet odaklı olmalı
- Paydaşların ve çalışanların ihtiyaç ve beklentilerine duyarlı olmalı
- Gizlilik ilkesine özen göstermeli (dedikodu)
- Nazik ve saygılı olmalı
- Mesafeli davranmalı
- Düzenli olmalı
- Tutarlı olmalı
- Kişisel ve kurumsal performansa önem vermeli
- Güvenilir olmalı
- Sonuç almaya odaklı olmalı
- Dayanışma içinde çalışmalı
- Adil davranmalıdır

AİDİYET DUYGUSU

Bir yere ait olmak için; diğerlerinden farklılaşan, kendine özgü kültürü ve değerleri olan bir yer olması gerekir.

Aidiyet duygusunun gelişmesi için **'TANINMA'** ve **'TAKDİR EDİLME'** olmazsa olmazdır.

DAVRANIŞ NEDİR?

- Davranış : iletişim sırasındaki halimizdir.

DAVRANIŞ BİÇİMLERİNİ DÖRT GRUPTA İNCELERİZ

- 1-Pasif Davranış
- 2-Saldırgan Davranış
- 3-Manüplatif Davranış
- 4-Atılgan Davranış

PASİF DAVRANIŞ

- Kişiler duygu ve düşüncelerini ifade etmezler.
- Benlik saygıları düşüktür.
- Kaygılıdırlar .
- Suçluluk ve öfke duyguları yaşarlar.
- Kişinin verdiği mesaj “Ben önemli değilim, sen önemlisin” dir .

SALDIRGAN DAVRANIŞ

- Diğer kiŐileri aŐađılar, saygı göstermezler.
- BaŐkalarının duygu ve düŐünceleri ile ilgilenmezler .
- Kişinin verdiği mesaj “Sen önemli değilsin, ben önemliyim.” dir.

MANÜPLATİF DAVRANIŞ

- Pasif görünür ama saldırgandır.
- Dürüst olmazlar, imalı konuşurlar.
- Karşı tarafı suçlu hissettirirler.
- Kişinin verdiği mesaj “Ben önemli değilim, sen de önemli değilsin. Önemli olan çıkar.” dır.

ATILGAN DAVRANIŞ

- KiŐi kendisinin ve baŐkalarının haklarına saygılıdır.
- Kendisine olan güveni ve benlik saygısı yüksektir.
- BaŐkalarının duygu ve düşüncesi ile ilgilenir.
- Kişinin verdiği mesaj “Ben önemliyim, sen de önemlisin.” dir.



Acaba siz bu davranış biçimlerinden hangisine
sahipsiniz?

GÜVEN NEDİR?

Güvenmek, inandığını açıkça ifade etmek ve buna uygun biçimde davranmaktır.

Güven duygusu; kişilerin birbirine değer verdiği, destek olduğu bir ilişki ortamı içinde gelişir.

Bireyler kendilerini doğru ifade edebildikleri sürece güvenilir olurlar. Güven duygusu zayıf olan insan, karşısındakine güvenmez, onlardan da kendisine güvenmelerini beklemez. Bu kısır döngü zamanla; **korku, kaygı, endişe ve sinirlilik** olarak ortaya çıkar.

GÜVEN DUYGUSUNU GELİŞTİRMEK İÇİN;

- Duygumuzu, düşüncemizi ve işimizi paylaşmalıyız.
- Sözümüzün eri olmalı, verdiğimiz sözü yerine getirmeli ve bunu yaşam tarzı olarak benimsemeliyiz.

ÖZ GÜVEN

İnsanın kendine olan güven duygusudur.

Özgüven sahibi olmamız, kendimiz ve yeteneklerimiz hakkında pozitif ve gerçekçi bir anlayışa sahip olduğumuz anlamına gelir.

Özgüven; sorunlarla gerçekçi bir şekilde mücadele etmemizi sağlar ve zorluklar karşısındaki direncimizi arttırır.

İLETİŞİM NEDİR?

Duygu, düşünce ve bilgilerin akla gelebilecek her yolla başkalarına aktarılmasıdır.

İletişimde asıl olan:

ANLAMAK- ANLAŞILMAK' tır.

Etkili İletişim Kurmak İçin

- 1- Davranışlarımızın farkında olmalıyız.
- 2- Sözlerimizin farkında olmalıyız.
- 3- Mimik ve jestlerimizin farkında olmalıyız.
- 4- Duygularımızın farkında olmalıyız.
- 5- Kendi öz varlığımızın farkında olmalıyız.

İnsanlar konuşa konuşa anlaşır.

**İnsanlar konuşa konuşa birbirinden
uzaklaşır.**

İLETİŞİMİ ENGELLEYEN FAKTÖRLER

- 1- Anlatım hataları
- 2- Algı farklılığı
- 3- Algı seviyesi
- 4- Algıda seçicilik
- 5- Duyguların dikkate alınmaması
- 6- Güven ve Özgüven eksikliği
- 7- Geribildirim eksikliği
- 8- Ortamın uygun olmaması

Zor insanın Özellikleri Nelerdir?

- 1- Ağrasıftır.
- 2- Her şeyi bilir.
- 3- Şikayetçidirler.
- 4-Mağdur rolü oynarlar.
- 5- Gizlice saldırırlar.

OKUL KÜLTÜRÜ İLE ÖĞRENCİ BAŞARISI ARASINDAKİ İLİŞKİ

- Kültürü güçlü olan okullarda çalışan öğretmenlerin kendilerini devamlı olarak geliştirme çabası içerisinde görmesi isteğimiz olan öğrenci başarısını da birlikte getirmektedir.
- Dünyadaki ve kendi alanındaki gelişmeleri takip eden, sürekli olarak araştıran, sahip olduğu birikimi öğrencileri ile paylaşan öğretmenler öğrencilerin akademik başarıları üzerinde önemli bir etki oluştururlar.

- Öğretmenin sürekli araştıran ve verimli şekilde çalışmasını zorunlu kılan güçlü okul kültürlerinin oluşmasında en büyük rolü ise yöneticiler yani siz okul müdürleri oynamaktasınız.
- Yöneticilerin okul toplumunu oluşturan bütün öğeler ile iş birliği içerisinde olması, okulun ürünü olarak tanımlanabilen ğrenci başarısını direk etkilemektedir.
- Ancak yapılan araştırmalarda okul müdürlerinin işbirlikçi liderlik yaklaşımını sergilediklerine yönelik görüşler ise oldukça düşük düzeydedir.

Okul kültürünün oluturulmas ve korunmasında en büyük sorumluluk okulun yöneticisine aittir. Okul yöneticisi bu görevini yerine getirebilmesi için öncelikle başta da saydğmz okul kültürünü oluturan faktörler konusunda yeterli bilgiye sahip olmalıdır.

Okul kültürü oluşturmak çok kolay bir iş değildir.
Uzunca bir süreyi, proğramlı ve planlı bir çalışmayı
gerektirir.

Bununla birlikte sabırla hareket ederek bu önemli
görevi başarı ile yerine getirmek olanaklıdır.

Okul Müdürü Kültürü Oluşturma İşine Eğer:

1-Okulda nelere değer verilmektedir?

2-Öğretim kadrosu ve öğrencilerin davranışlarını yönlendiren norm ve beklentiler neler?

3-Değer ve normlara uymayanlara ne tür yaptırımlar uygulanmakta?

4-Okulu temsil eden semboller(uygulamalar) nelerdir? Bu uygulamalar okulda bulunanların davranışları üzerinde nasıl bir etki oluşturmaktadır.

Soruları ile başlarsa bu süreç daha kolay ve başarılı bir şekilde sonuçlanır.

ANCAK:

Etkili kültürün oluşturulması ve yerleştirilmesi için bunların yanında çok daha önemli bir Őey vardır. O da müdürün kültürü oluşturan değerler, normlar ve beklentilere uygun davranarak; yaptırımları eksiksiz ve yansız uygulayarak okulda bulunanlara örnek olmasıdır. Bu da müdürün liderlik yeterliklerini kazanması ile gerekleēebilir.

Bizlerin başarısı
BÜYÜK TÜRKİYE 'mizin
başarısı olacaktır.

Bu zor, ancak kutlu yolda hepinize
başarılar dilerim.