



EYUDER
2009

EĞİTİM YÖNETİMİ SEMPOZYUMU
Bildiriler Kitabı
9 Ekim 2010

“Eğitim Yönetiminde Vizyon”

EYUDER
Eğitim Yöneticileri ve Uzmanları Derneği

ÖN SÖZ

Değerli Katılımcılar,

Eğitim Yöneticileri ve Uzmanları Derneği (EYUDER) tarafından 09 Ekim 2010 tarihinde Ankara Başkent Öğretmenevinde düzenlenen “I. Eğitim Yönetimi Sempozyumu” na katılımınız ve katkılarınızdan dolayı teşekkür ederim. Ana teması Eğitim Yönetiminde Vizyon olan sempozyum Türkiye genelinden özellikle uygulamacıların (Yönetici ve Öğretmenlerin) yoğun katılımıyla gerçekleşmiştir. EYUDER’in uygulamacılarla akademisyenleri bir araya getirme misyonunun bu sempozyumla gerçekleşmiş olduğunu belirtmek istiyorum.

Türkiye’de ve dünyada eğitimde vizyon eksikliği sürekli gündemde olan ve üzerinde çalışılan bir konudur. Eğitim yöneticilerinin yeterlikleri ve eğitimi, eğitim yöneticilerinin istihdam politikalarının işlendiği sempozyum amaca hizmet edecek şekilde akademik bir platformda bilimsel tartışmalarla gerçekleşmiştir. EYUDER’in her yıl geleneksel olarak düzenleyeceği bilimsel etkinlik, ülkemizde eksik olan akademisyenlerle uygulamacıların etkileşimi ve işbirliğini aynı platformda buluşturarak geliştirme görevini başarıyla gerçekleştirmiştir. Eğitime katkı sağlaması açısından bu buluşmanın her geçen gün güçlendirilmesi gerektiğini ve önemli olduğunu düşünüyorum.

Sempozyumda sunulan bildirilerin, yapılan panel ve oturumların eğitime ve eğitimcilerimize katkı sağladığından şüphe yoktur. Özellikle sempozyum sonrası tarafımıza iletilen olumlu tepkiler bir sonraki etkinliğin daha geniş çaplı ve daha geniş katılımı yapılması konusunda bizleri cesaretlendirmiştir.

Bu sempozyum Türkiye genelinden 450 katılımcı ile gerçekleştirilmiş; bilgi görüş ve öneriler tartışılmış ve özellikle uygulamaya yönelik güncel konular ele alınmıştır. I. Eğitim Yönetimi Sempozyumunun başarıyla gerçekleşmesinde bizlerden emek ve çabalarını esirgemeyen başta Prof. Dr. Feyzi ULUĞ olmak üzere, Prof. Dr. Nejla KURUL’a, Prof. Dr. Vehbi ÇELİK’e, Prof. Dr. Cevat CELEP’e, MEB Müsteşar Yardımcımız Salih ÇELİK’e ve sempozyuma katkı sağlayan destekçilerimize ve emeği geçen herkese teşekkür ederim.

Adem ÇİLEK
EYUDER Başkanı

BİLGİ ÇAĞININ OKUL LİDERİ ARANIYOR!

Yrd. Doç. Dr. Mehmet OKUTAN(*)

ÖZET

İçinde yaşadığımız çağ, “Bilgi çağı” olarak nitelendiriliyor. Bilginin doğasının değiştiği, ama herkesin bu değişimden etkilenerek yeni bir bilgi edinme kültürüne sahip olduğu bir çağın adından bahsedilmektedir. Geleneksel toplumlarda olduğu gibi, bilgi çağı toplumunda da bilginin en önemli merkezinin okul denilen kurum olmaya devam edeceği bilinmektedir. Okul denilen biçimsel örgütlerin, dün olduğu gibi, bugün de bilginin üretildiği ve değişimin itici gücü olma özellikleri devam edecektir. Ancak okul denilen örgüt, dünyanın öğretimi merkeze alan yönetilme anlayışı ile yönetilmek yerine, öğrenmeyi merkeze alan bir yönetim yaklaşımının egemen olduğu bir kurum haline gelecektir. Bu da okulun değişimi ve dönüşümünü kaçınılmaz kılmaktadır. Bu değişim ve dönüşümü gerçekleştirecek yöneticilik anlayışı, dünyanın geleneksel yöneticilik anlayışından farklı bir yöneticilik anlayışını gerektirmektedir. Hatta bilgi çağının yöneticisi, artık yönetici olarak kalmaya devam edip, okulu yenileştiremeyeceğinden, yeni yöneticinin “okul müdürü” değil, “okul lideri” olarak yetiştirilmesi hayati önem taşıyacaktır. Yeni okul lideri, geleneksel okulun değil, bilgi çağının okulunun lideri olacağından, geleneksel okul müdürü için gerekli niteliklerden farklı niteliklere sahip olması gerekir. Yenileşen okulun özelliklerine uygun, değişimi bir yaşam felsefesi olarak algılayan yeni okul liderinin, hangi tür özelliklere sahip olması gerektiği hususu önemli bir sorun olarak eğitim biliminin önünde durmaktadır.

Bu çalışmada, bilgi çağının, okul liderinin özellikleri dikkate alınarak, yeni okul liderinin nasıl olması gerektiği hususu tartışılmaya çalışılacaktır. Yeni okulun, yeni liderinin yaşamsal öneme sahip özellikleri ortaya konmadan, yeni okulun düzenlenmesi mümkün olmayacaktır. Bu nedenden dolayı, okul liderinin kişisel ve mesleki özelliklerinin paylaşılmasının önemli olduğu söylenebilir. Bilgi toplumunun okulunu yaratmaya aday okul liderinin ne tür özelliklere sahip olması gerektiği üzerinde yapılacak bilimsel tartışmalar, bilgi çağının okul liderini bulmada önemli kolaylıklar sağlayacaktır. Bu çalışma bir alan çalışması değil, alanla kuramın yakınlaştırılması suretiyle ortaya çıkan bazı temel hususların ortaya konduğu bir çalışmadır. Bu çalışmada “bilgi çağının okul liderinin olmazsa olmaz özellikleri” üzerinde tartışılmaya çalışılacaktır.

(*) Karadeniz Teknik Üniversitesi Fatih Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Bölümü,
EYTPE Anabilim Dalı Başkanı

GİRİŞ

Hızlı bir değişim özelliği gösteren içinde yaşadığımız “bilgi çağı” adı ile adlandırılan yüzyılda, bu değişimin odağında eğitimin ve dolayısıyla okulun olması kaçınılmazdır. O nedenle bu yüzyılın okul yöneticiliği, bu yüzyılın özelliklerini yansıtan, değişimi yaşayan bir okul sisteminde kendini bulacaktır. Bilgi çağının en önemli özelliği, bilginin değişen yüzünü tümüyle yansıtıyor olmasıdır. Bundan dolayı bilginin değişen niteliklerini yansıtan bilgi çağının okulunun, değişen bilginin tüm özelliklerini taşıması söz konusu olacaktır. Bilgi çağının okulunun ne gibi özelliklere sahip olması gerektiğine ilişkin kritik sorunun, bilimsel yöntem marifetiyle sürekli cevaplanmaya ihtiyacı vardır. Bu kritik sorunun cevabı, şimdiki bilgiler ışığında tartışılmadan, bilgi toplumunun okulunun yöneticiliğinin irdelenmesi anlamsız olabilir. Bundan dolayı öncelikle yeni okulun bazı özellikleri üzerinde durmanın yararı olabilir.

YENİ OKULUN ÖZELLİKLERİ

Yeni okulda, bürokratik özellikler en aza indirilmiş, informal ilişkiler ön plana çıkmıştır. Bu okulda, bürokratik işlemler, salt formaliteleri tamamlamak üzere kullanılmakta, daha çok insan ilişkileri ve informal ilişkiler okulun ikliminde etkili olmaktadır.

Yeni okulda, ders programları katı bir şekilde uygulanmamakta, Öğretmen birçok alanlarda olduğu gibi, öğretim yöntemleri alanında da esnek davranabilmektedir.

Yeni okulda **öğretmenler, öğrencilere ders anlatmaz, öğrencilerle ders anlatır.** Öğrenciler ders anlatımının merkezinde bulunmakta, öğretmenler öğrencilerin öğrenmelerine, kılavuzluk yapmak suretiyle yardımcı olmaktadır.

Bu okulun öğrencileri, öğretmenlerine "mutlak itaat" anlayışına dayanan "dış disiplince değil, karşılıklı saygı ve sevgi anlayışı doğrultusunda "iç disiplinle bağlıdırlar. Öğrenciler, "iç disiplin" anlayışını benimseyerek, sınıf ve okul disiplinine katkı yapmaktadır.

Bu okulda sorulan sadece öğretmenler sormaz; aksine öğrenciler soru sordukları oranda öğretmenlerin görevlerini yaptıklarına inanılır. Çünkü bu yeni okulda, "soru sormak bilimin yarısıdır" inancı kabul görmektedir.

Bu okulda eğitim-öğretim "öğretmen" ya da "müfredat" merkezli değil, "öğrenci merkezli" dir. Bundan dolayı bireysel Özellikler önemsenmekte ve

öğrencilerin ilgi ve ihtiyaçları dikkate alınarak eğitim-öğretim faaliyetleri sürdürülmektedir.

Bu okulda. "müfredat(öğretim programı" "yol haritası" olmakla birlikte, program "durumsallık" ilkesine göre, esneklikle uygulanmaya çalışılır.

Bu okulda ceza, eğitimin vazgeçilmez bir aracı değil, aksine öğrencilerin özgürlüğü önemli bir belirleyici olup, iç disiplinin egemen olmasından dolayı "eğitici okul" özelliği ön plana çıkmıştır.

Bu okulda öğrencinin "kişilik hizmetleri" ne önem verilir. Bundan dolayı öğrencinin salt "zihinsel" özelliklerinin geliştirilmesine değil, bununla birlikte sosyal, ahlâki, psikolojik ve duygusal gelişimlerine de özen gösterilir.

Bu okulda öğretmenler, "bilge gibi düşünüp, çocuk-genç gibi konuşmayı" bir beceri haline getirebilmişlerdir. Bundan dolayı öğrenciler, pasif dinleyici konumundan, aktif dinleyici konumuna gelebilmişlerdir.

Bu okulda "hayatilik" ilkesi önemli bir yere sahip olduğundan dolayı, okul toplumun aynası olma özelliği taşımaktadır. Bu okulda öğrenilen bilgiler, öğrencinin hayatını kolaylaştırıcı ve faydalı bilgilerdir. Çocuğun hayatını kolaylaştırmada etkili olmayan hiçbir bilginin bu okulda yeri yoktur.

Bu okul, "öğrenen örgüt" olup, yöneticisinden, öğretmen ve diğer çalışanlarına kadar herkes, sürekli öğrenme etkinliği içerisinde.

Bu okulda öğretmen bilginin kaynağı değil, bilginin nereden, nasıl elde edileceğinin rehberliğini yapan bir kılavuzdur.

Bu okul, çevrenin aynası olduğu gibi, çevrede meydana gelen değişmelerin de odağındadır. Bu okul, statükoyu değil, "değişimi ve gelişimi" temsil eder.

Bu okul, milli kültürün tanıtıldığı, yaşatıldığı, benimsetildiği ve geliştirildiği bir örgüttür. Milli kültürün yaşatıldığı bu okulun, ayrıca kendi değerlerinden oluşturduğu, kendine özgü bir kültürü vardır.

Bu okulun misyonu ve vizyonu, bütün okul çalışanlarınca benimsenmiş ve paylaşılmış olup, bütün çalışmalar bu misyon ve vizyon doğrultusunda yürütülmektedir.

Bu okulda "öğretim" değil, "öğrenme" önemsenir. Bu okulda, "öğrenemeyecek öğrenci yok, öğretmeyecek öğretmen vardır" anlayışına inanılmaz; bu okulun öğretmenlerinde, "öğrenmek istemeyen hiçbir kimseye, hiç kimse bir şey öğretmez" inancı hâkimdir. Bundan dolayı öğrencilerin öğrenme istekleri dikkate alınır; onların öğrenmeye istekli hale gelmeleri için özel önlemler uygulamaya konulur.

Yukarıda yeni okulun bazı temel özelliklerine dikkat çekilmeye çalışılmıştır. Aşağıdaki paragraflarda, bu temel özelliklere sahip olan bu okulların yöneticilerinin nasıl olması gerektiği tartışılacaktır.

BİLGİ TOPLUMUNUN OKUL MÜDÜRÜNÜN ÖZELLİKLERİ

Bu okulun müdürü, "benim okulum" yerine "bizim okulumuz" anlayışına ulaşmıştır. Bu okul müdürü, okulunda görev yapan öğretmenler için "benim öğretmenim" anlayışı yerine, "bizim öğretmen, arkadaşımız" yaklaşımı içerisindedir.

Okul müdürü, okulun patronu olmadığı için okulu "patron" gibi değil, bir "orquestra şefi" gibi yönetir.

Okul müdürü, müşteri memnuniyetine önem verir; müşteri, öğretmen, öğrenci ve veliler olup, "müşteri velinimettir".

Okul müdürü, okulun, öğretmen, müdür veya üst yönetici için değil, öğrenci için olduğuna inanmakta ve yönetim tarzını bu inancına göre biçimlendirmektedir. Bu nedenle **okul müdürü, okulda öğrenciler için iyi olan her şeyin, okul içi de iyi olduğuna inanmaktadır.** Bu okul müdürü için, geleneksel yönetim kuramlarında inanılan "okul için iyi olan her şey, öğrenci için de iyidir" anlayışının hiçbir değeri yoktur. Okul müdürü, kendi makam odasını düzenlemek yerine, öğrencilerin keyiflerini artıracak tedbirleri alarak, okulun öğrenciler için olduğunu ispat etmektedir.

Bu okulun müdürü, değerini makamından almaz; kendisi değerli olduğu için makamı da değerlidir. Bu okul müdürü, saygının makama değil insana yapıldığına gönülden inanmaktadır.

Bu okulun müdürü, makamında oturmaktan değil, okulun çeşitli mekânlarında öğretmen. Öğrenci ve velilerle birlikte olmaktan keyif alır. Okuldaki

tüm insan kaynaklarını, önce insan oldukları için önemser ve bunu her fırsatta göstermeye çalışır.

Bu okulun müdürü, okulunun kültürünü "çekici bir okul kültürü" haline getirmiş olduğundan. Öğrencileri stada koşmayı değil, okula koşmayı tercih etmektedirler. Bu okulun kültürü, televizyona bağlı öğrenciden çok, okula bağlı öğrencilerin oluşturduğu bir örgüt kültürü özelliği taşımaktadır. Bu okul müdürünün görev yaptığı okuldaki öğrenciler, okullarını seviyor ve her gün okula gitmeyi dört gözle bekliyorlar.

Bu okulda okul müdürü, öğretmen, öğrenci ve diğer çalışanlarla "arkadaşça" bir yönetim sergilemektedir.

Bu okulun müdürü, kaliteyi tek başına değil, bütün okul çalışanları ve öğrencilerle yakalayabileceğine inandığından, okulda düzenli aralıklarla kaliteyi geliştirecek sistemleri konuşup tartışmaktadır.

Okul müdürü, okulda görevli sınıf ve branş öğretmenleri, ilgili müdür yardımcılarını ile haftanın belli günleri bir araya gelip sistemdeki hataları, hata kaynaklarını, alınması gereken tedbirleri, öğretmenlere ve ilgililere nasıl bir eğitim verilebileceği hususlarını görüşüp karara bağlamaları için gerekli sistemi oluşturmuştur.

Okul müdürü, öğretmenlerle grup çalışmalarını düzenli olarak sürdürmekte, bu çalışmalarda "beyin fırtınası" gibi teknikleri etkin bir biçimde kullanmaktadır.

Okul müdürü, "lider yönetici" olup, görev, yetki ve sorumlulukları paylaşmayı, adamlarına danışmayı ve sorunları onlarla birlikte yönetmeyi ilke haline getirmiştir.

Okul müdürü, makamında oturarak talimatlar dağıtmaz; okulun bütün mekânlarında görülmekte ve talimatları ilgililerin görüşlerini dikkate alarak, "ilkeler" biçiminde ortaya koymakta ve uygulamaları takip etmektedir.

Okul müdürü için "mevzuat" liderce yönetimin sürdürülmesi için kılavuzluk yapan bir araçtır; "bekçiliği" yapılması gereken bir metin değildir. **İyi müdür, mevzuatı bilen ve onu iyi bekleyen değil, mevzuat kılavuzluğunda esnek davranabilen ve okulu liderce yönetebilen yöneticidir.**

Okul müdürü, ulusal kültürü tanıyan, benimseyen ve geliştiren olduğu gibi, aynı zamanda da "küreselleşme, enformasyon teknolojileri, örgütsel öğrenme ve toplam kalite yönetimi" karşısında yeni roller üstlenmiş bir liderdir.

Okul müdürü, bütün çalışanların işbirliğini sağlayarak, kolektif bir yönetimi egemen kıldığından, okulunda "sinerji"yi etkin hale getirmiştir.

Okul müdürü, okulda yapılan toplantıları formalite olmaktan çıkarmış, onları etkin ve işlevsel hale getirmiştir. Okul müdürü, aynı zamanda okulda düzenlenen ritüellerin de işlevsel hale gelmesine özen göstermeye çalışmaktadır.

Okul müdürü, denetimlerde "kontrol"den çok, rehberlik yapmaya çalışmaktadır. Okulda dış kontrol değil, iç kontrol etkin hale geldiğinden, müdürün kontrole dayalı denetimlerde bulunmasına gerek kalmadı. Okul müdürü, "yangın çıkmadan önce tedbir alınması" gerektiğine, "yangın çıktıktan sonra" itfaiyeyi çağırmanın önemli bir liderlik davranışı olmadığına inanmaktadır.

Okul müdürünün temel özelliklerinden biri de, iletişim becerilerine sahip olmasıdır. O, iyi bir dinleyici olduğu gibi, iyi de bir konuşmacıdır. Konuşmalarında beden dilini etkin bir şekilde kutlanırken, teknolojiye de yararlanmaya çalışır; ama asla teknolojinin onun yerine geçmesine müsaade etmez.

Okul müdürü gücünü "mevzuattan çok, kişisel özelliklerinden, bilgi ve deneyimlerinden almaktadır. Bu özellikleri, onu "patron yönetici" den, "lider yönetici" konumuna ulaştırmıştır.

Yeni okulun okul müdürünün en önemli özelliklerinden bir de yüksek motivasyona sahip olmasıdır. O, her zaman yüksek motivasyona sahiptir.

Yukarıda sıralanan özellikler dikkate alınarak, bir okul müdürü seçiminde aranması gereken nitelikler aşağıdaki gibi özetlenebilir. Benim bir okulum olsa şu nitelikleri taşıyan yöneticileri seçerdim:

BİLGİ ÇAĞININ OKUL LİDERİ ARANIYOR!

- Bakımlı olmayı seven
- Güler yüzlü ve dinamik
- Eğitimcilik ve öğretmenlikten keyif almasını bilen

- Öğrenmeye ve kendini sürekli geliştirmeye açık
- Takım oyuncusu bilincine sahip; “ben” değil, “biz” diyebilen
- Mesai kavramı olmayan; esnek çalışma saatlerine ve yeni çalışma ortamına uyum yapmaya uygun
- “Müşteri(paydaş)” memnuniyetini benimsemiş
- Eğitim yöneticiliği ve deneticiliğinde ilerlemek isteyen
- Türkçe’ yi doğru kullanabilen
- İletişim becerileri gelişmiş
- Okumayı ve araştırmayı hobi haline getirmiş
- Asgari bilgisayar okur-yazarı olan
- Ulusal kültür değerlerimizle barışık, evrensel değerlerle uzlaşmada yetenekli
- Demokratik değerleri benimsemiş
- Tercihen bir yabancı dili bilen

Özelliklere sahip elemanlar, bilgi toplumunun okulunda lider yönetici olmaya aday olabilirler.

EĞİTİM YÖNETİCİLERİNİN SORUNLARI VE ÇÖZÜM ÖNERİLERİ

Ramazan GENCAN*
Mehmet KARASU**

Özet

Yönetim, örgütün (teşkilat / kurum) sahip olduğu madde ve insan kaynaklarını kullanarak, örgüt (kurum) amacını gerçekleştirme bilim ve sanatıdır.

Yönetimin ilgi ve faaliyet alanı insandır. İnsan da değişken, istekleri sınır tanımayan bir varlıktır.

Okuldaki eğitim ve öğretim faaliyetlerinin genel amacı bir ülkenin geleceği olan çocukların bilgi, beceri ve davranış olarak sağlıklı ve verimli şekilde yetişmelerini sağlamaktır. Okuldaki eğitim-öğretim faaliyetlerinin başında eğitim yöneticileri bulunmaktadır.

Eğitim yöneticileri etkili olabilmek için hem yönetim kavram ve kuramları hem de insan ilişkileri alanında bir takım bilgi ve becerilere sahip olmaları gerekir.

Yöneticilerin yönetsel anlamda karşılaştıkları birçok sorun yer almaktadır. Eğitim yöneticilerinin karşılaştıkları sorunlar ve çözüm önerileri ile ilgili bilgi toplamak için yöneticilere yönelik görüşme formu hazırlanmıştır. Görüşme formunda, yöneticilerin kişisel bilgilerine ilişkin sorularda yer almıştır. Bu araştırmada kullanılacak veriler nitel bir araştırma yöntemi olan görüşme ile gerçekleştirildi. Çalışma grubu, Ankara İli Sincan ilçesindeki okullarda görevli yöneticilerden random (rastgele) yöntemiyle seçildi. Görüşme sonuçları ses kaydı yapılarak, not tutularak, formların doldurulmasıyla elde edildi ve değerlendirildi. Sonuçlar, araştırmacıların dışında iki uzman kişi tarafında da incelendi ve metin haline getirildi.

Anahtar Sözcükler: yönetim, eğitim yöneticisi, yönetsel sorunlar ve çözüm önerileri.

* Eğitim Teknolojileri Genel Müdürlüğü

** Eğitim Teknolojileri Genel Müdürlüğü

GİRİŞ

Bu bölümde, eğitim yönetimi ile ilişkisi olan genel kavramlar üzerinde durulacaktır. Literatürde, eğitim yöneticisi kavramı ile okul yöneticisi kavramı aynı anlama gelecek şekilde kullanılmıştır. Metin içerisinde bazen eğitim yöneticisi bazen de okul yöneticisi kavramları bir arada kullanılmıştır.

OKUL YÖNETİMİ

Okul, insanın çevresinde sürekli oluşan değişikliklere yanıt vermek üzere bireyin davranışlarını değiştirmek ve yeni davranışlar kazandırmakla yükümlüdür.

Bu nedenle eğitim sistemini amaçlarına ulaştırma görevini üzerine alan okulun, çevredeki gelişmelere uyum sağlayabilecek ve çevrede beklenen değişimleri oluşturabilecek yeterliğe ulaştırılması gerekir. Toplumdaki sosyal, ekonomik, siyasal ve teknolojik değişimler okuldaki tüm düşünüş ve davranışlarda değişimleri zorunlu kılar. Bu değişimlerden haberdar olma ve onlardan etkili şekilde yararlanma okul yöneticisinin temel rolü olmalıdır. Okul yöneticisinin bu rolü oynayabilmesi okul yönetimi alanında yetişmiş ve aranılan özellikleri kazanmış olmasını gerektirir (Bayrak, AÖF).

Okul yönetimi, eğitim yönetiminin sınırlı bir alanda uygulanmasıdır (Bursalıoğlu, 2000). Okulun işleyişinin devam etmesi için, yönetimin işlevleri için neler yapılacağı planlanır, yönetim planını engelleyen sorunlar çözülür, planlanan işleri yapmak için örgütün güçleri örgütlenir ve eşgüdümленir, planın gerçekleşmesi için iletişim ağı kurularak işletilir ve son olarak bütün bu yapılanlar denetlenir ve elde edilenler değerlendirilir (Başaran, 2006).

Okul yönetiminde belli başlı süreçler vardır, bunlar; planlama, karar alma, eşgüdüm, iletişim, denetim ve değerlendirmedir.

Planlama Süreci

Okulda yürütülen her faaliyetin amaca yönelik olarak, bir plan dâhilinde gerçekleştirilmesi gerekmektedir. “Planlar, bulunduğumuz nokta ile ulaşmak istediğimiz nokta arasındaki boşluğu birleştiren bir köprüdür” (Taş, 2002; 539).

Genç (2005) örgüt için planlamanın, standartların belirlenmesine imkân vermesi ve bu standartları kullanarak sonuçların değerlendirilebilmesine, zaman ve emek kaybının azaltılmasına, eşgüdümü sağlama, faaliyetlerin amaçlara uygun olup olmadığının kontrolüne imkân vermesi nedeniyle önemli olduğunu vurgulamaktadır.

Hazırlanacak planlar, amaçlara uygunluk, bütünlük, ölçülebilirlik, geliştirilebilirlik, süreklilik, güvenilirlik, tutumluluk ve yalınlık ilkeleri de göz önüne alınarak hazırlanmalıdır (Başaran, 2006).

Karar Alma Süreci

Karar alma süreci, okul yönetiminin her aşamasında olan bir süreçtir. Aydın (2000;126), karar alma sürecinde “seçim yapma” olgusuna değinerek, karar almayı, “bir sorunun çözümüne ilişkin olası yollardan en uygun olanının seçilmesidir” şeklinde tanımlamıştır. Eren (2000; 185) ise, karar almanın bir süreç olduğunu vurgulamakta ve karar almayı “Çeşitli amaçlar, bunlara ulaştıracak yollar, araçlar ve imkânlar arasından seçim ve tercih yapmakla ilgili zihinsel, bedensel ve duygusal süreçlerin toplamıdır” şeklinde tanımlamaktadır.

Bu süreçte, eğitim yöneticileri olay ve problemlere ilişkin enine boyuna düşünerek bir sonuca ulaşırlar. Eğitim yönetiminde en önemli süreçlerden biridir.

Eşgüdüm Süreci

Belli amaçları gerçekleştirmek için insanlar bir araya gelirler. Bu aşamada bir araya gelen insanların ortak akılda birleşerek hareket etmeleri gerekmektedir. Ortak hareket ettikleri ölçüde amaçlarına ulaşabilirler.

Eşgüdüm, “işbölümü ile birbirinden ayrılan örgütsel güçlerini dikeyine ve yatayına tümleştirerek, örgütün amaçlarını gerçekleştirmeye yöneltme sürecidir” (Başaran, 2006; 305).

Eşgüdüm içinde gerçekleşen çalışmalar daha etkili daha verimli bir hale gelerek istenilen amaca ulaşmak kaçınılmaz olacaktır.

İletişim Süreci

İletişim, davranış değişikliği meydana getirmek üzere haber, bilgi, duygu, tutum ve becerilerin paylaşılması sürecidir.

İletişim süreci, planların hazırlanması ve kararların alınması için gerekli olan bilgilerin doğru ve güvenilir bir şekilde ilgili birimlere ulaştırılması açısından oldukça önemli bir araçtır. Kurumlarda, yönetimin planlama, örgütleme, yönlendirme ve kontrol fonksiyonunu başarıyla yerine getirilmesinde iletişim önemli rol oynamaktadır (Genç, 2005).

Bu süreç, eğitim yöneticisinin öğrenci, öğretmen, diğer çalışanlar, veli ve çevreyle olan etkileşimini kapsar. Eğitim yöneticisi orkestra şefi gibi bir görev üstlenerek bu süreci kontrol etmelidir.

Denetim ve Değerlendirme

Öğretimin denetimi öğretimin geliştirilmesine ilişkin bir kavram ve süreçtir. Her okul sisteminde farklı düzeyde ve nitelikte olan öğretimsel denetime ihtiyaç vardır. Öğrenme ve öğretme sürecini geliştirmek ve etkili kılmak için sınıf içi etkinlikler üzerinde odaklaşan planlı ve programlı eylemler bütünüdür (Aydın, 1986).

Öğretimin denetimi, derslerle ilgili hazırlıkların, uygulamaların, değerlendirmelerin ve ders dışı etkenlerin denetimidir. Öğretimin denetiminde öğrencinin amaçlara uygun öğrenim yapmalarını sağlamak üzere gerekli öğretim ortamını ve sürecini geliştirmek için tüm ilgililer görev alır. Bu nedenle öğretimsel denetim sadece denetçilerin öğretmenlerle çalışmasının ötesinde, okulda öğretimle ilgili yöneticiler, uzmanlar ve diğer personelinde planlı ve programlı olarak eylemlerde bulunmasını gerektirir (Erdem, 2006)

Değerlendirme, denetim yoluyla elde edilen verilerin işlenmesi, karşılaştırılması, yorumlanması sürecidir (Taymaz, 1997). Planların ve etkinliklerin yanı sıra çalışanlarında değerlendirilmesi gerekmektedir. Bu şekilde yapılan değerlendirme ile çalışanlar kendi performanslarını daha iyi görebilirler eksikliklerini giderme yoluna giderler.

Eğitim yöneticilerinin, Okulun amaçlarını gerçekleştirebilmesi için planlama, karar alma, eşgüdüm, iletişim, denetleme ve değerlendirme süreçlerini sistematik bir şekilde uygulaması gerekir. Bu süreçler ayrı gibi görünse bile birbiri ile devamlı etkileşim halinde bulunmaktadır. Bu yüzden süreçlerde oluşacak olumsuz durumlar okulun amaçlarının gerçekleşmesini etkileyebilir.

EĞİTİM YÖNETİCİSİ/OKUL YÖNETİCİSİ

Eğitim yönetimi, kamu yönetiminin bir alt disiplini olarak kabul edilmektedir. Eğitim ve okul yöneticisi yönetim bilimine vakıf olmalıdır.

ÇALIŞMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Bu araştırma, alanda çalışan eğitim yöneticilerinin karşılaştıkları sorunları ve çözüm önerilerini tespit etmek için hazırlanmıştır. Alanda farklı araştırmalar yapılmakla birlikte, bu araştırma kendine özgü bir çalışmadır. Çünkü çalışma grubunun özelliği (çalıştıkları yer, kıdem vb.) ve veri toplama, analizinde kullanılan yöntem ile diğer çalışmalardan farklılık göstermektedir.

YÖNTEM

Bu bölümde, araştırmanın modeli, çalışma grubu, verilerin toplanması ve analizi ile ilgili bilgiler yer almaktadır.

Araştırmanın Modeli

Araştırmada görüşme yöntemi kullanılmıştır. Görüşme, insanların bir konu hakkında neyi ve neden düşündüklerini anlamak için onlarla sözlü iletişime girmektir. Görüşme daha çok, önceden belirlenmiş ve bir amaç için yapılan soru sorma ve yanıtlama tarzına dayalı karşılıklı etkileşimli bir eğitim süreci olarak tanımlanmaktadır. Görüşmenin asıl amacı, iletişim kurulan bireyin araştırılan konu hakkında duygu ve düşünce ve inançlarının neler olduğunu ortaya çıkarmaktır (Çepni, 2007).

Çalışma Grubu

Çalışma grubu, Ankara İli Sincan ilçesindeki okullarda görevli yöneticilerden random (rastgele) yöntemiyle seçildi.

Çalışma grubu ile ilgili bilgiler tablolarda verilmiştir;

Görev Ünvanı	Uygulamanın Yapıldığı Yönetici Sayısı
Müdür	9
Müdür Başyardımcısı	12
Müdür Yardımcısı	15
TOPLAM	36

Görev Ünvanı	Hizmet yılı			
	1-10 Yıl	11-15 Yıl	16-20 Yıl	21 ve üzeri
Müdür	1	2	3	3
Müdür Başyard.	2	3	3	4
Müdür Yardımcısı	5	4	3	3
TOPLAM	8	9	9	10
GENEL TOPLAM	36			

Görev Ünvanı	Görev Yaptığı Kurumda Çalıştığı Yıl			
	1-3 Yıl	4-7 Yıl	8-11 Yıl	12 ve üzeri
Müdür	2	4	2	1
Müdür Başyard.	4	3	3	2
Müdür Yardımcısı	6	3	4	2
TOPLAM	12	10	9	5
GENEL TOPLAM	36			

Verilerin Toplanması

Eğitim yöneticilerinin karşılaştıkları sorunlar ve çözüm önerileri ile ilgili bilgi toplamak için yöneticilere yönelik görüşme formu hazırlanmıştır. Görüşme formunda, yöneticilerin kişisel bilgilerine ilişkin sorularda yer almıştır.

Görüşme formu hazırlanmadan önce literatür araştırması yapılmış daha sonra uzman kişilerin görüşleri alınmıştır. Uygulama sırasında bazı sorularda biçimsel değişikliklere gidilmiştir. Bunun sebebi eğitim yöneticilerimize yöneltilen sorulardan bazılarının uzun olmasıydı. Sonuç olarak yeniden düzenlemeler yapıldı ve görüşme formuna son şekli verildi.

Görüşme formu altı sorudan oluşmaktadır. Bu soruların altında ise “Çözüm önerilerinizi yazınız.” ifadesi yer almaktadır. Altıncı soruda “Bu soruların dışında karşılaştığınız sorunlar nelerdir? Çözüm önerileriniz nelerdir?” sorusu yer almaktadır.

Okullarda görev yapan yöneticilerden görüşme formunu doldurmaları istenmiş, doldurmak istemeyen yöneticilere ise sorular sözel olarak sorulmuş, ses kayıtları alınmış ve notlar tutulmuştur.

Verilerin Analizi

Elde edilen veriler betimsel analiz ile değerlendirilmiştir.

Okul yöneticilerinin görüşleri alındıktan sonra sorulara verilen benzer cevaplar bir araya toplanmış ve araştırmaya yansıtılmıştır. Bu çalışma yapılırken araştırmacıların dışında iki uzman kişinin görüşleri alınmıştır.

Verilerin analizi yapılırken yöneticilerin görüşlerinde değişiklik yapılmadan araştırmaya yansıtılmıştır. Sadece dilbilgisi açısından düzenlemeler yapılmıştır.

BULGU VE YORUMLAR

Bu bölümde araştırma sonucunda elde edilen verilere ilişkin bulgu ve yorumlar yer almaktadır.

1. Soru

a) Okulunuzda diğer çalışanlar, öğrenciler ve veliler ile ne gibi iletişim problemleri yaşıyorsunuz?

“Okuldaki ve dışarıdaki her türlü olayda sorunları çözerken cevaplar bazen yanlış anlaşılmalardan dolayı oluyor.”

“Çalışan ve veliler ile problem yaşamıyoruz.”

“Velilerin okul yönetiminde idarecilerin sınırsız yetkiye sahip olduğu ön yargısı bazen iletişimde tıkanmalara sebep oluyor.”

“Velilerin okulu benimsememesi, kendi yuvaları gibi görmeleri, gönülden çıkarsız sahiplenmeleri”

“Anlattıklarımızdan istedikleri cevabı alamadıkları için tekrar anlattırıp istenmedik bazı şeyler söyletmeye çalışıyor.”

“Veli ile iletişim sorun oluyor. Veliler okula ön yargılı geliyor.”

“Veliler okulu öğretmen ve idarecilere, diğer kamu kurumları ve çalışanları kadar önemsemiyorlar, daha küçük görüyorlar. Öğrenci işlerine çok basit ve hemen halledilebilir gördüklerinden çoğu kez problemler yaşanıyor.”

“Veliler ilgisiz ve iletişimden kopuk. Çalışanlar memnuniyetsiz, öğrenciler ise disiplinden uzak, amaçsız okula geldiklerinden iletişimi olumsuz etkiliyor.”

“Öğrencilerle iletişim sorunumuz yoktur.”

“Velilerle aıdat ve okulun diğer ihtiyaçlarının temininde sorunlar yaşanmaktadır.”

“Performansı düşük öğretmenlerin verimli çalışmasını sağlamak okul müdürünün yetkilerinin yetersizliği nedeniyle zorlaşmaktadır.”

İkili eğitim yapan okullarda zaman sorunu yaşandığından toplantıların verimliliği düşmekte, yarı zamanlı eğitim uygulamasında ise öğrencinin zamanından alınmaktadır.”

“Veli ya da öğrenciler, daha önce görüştükleri kurum kuruluş veya şahısların yanlış bilgilendirmeleri sonucu okula geliyor. Gelenlere gerçeği anlattığımızda birtakım kabullenmemeler olabiliyor. alışan, ğrenci veya velilere aslında gerek web sayfalarından gerek duyuru panolarında gerek MEB tarafından zamanında gerekli duyurular yapılıyor. Ancak bazı insanlarımız geç haber alma, zamanında başvuru yapmaması hem onların hak kaybına hem de gelip okul yönetiminden taviz istenmesine yol açıyor. Bu durumda okul –veli karşı karşıya bırakılmış oluyor.”

“İletişimde sıkıntı yaşanıyor. Duyurular zamanında ulaştırılmıyor. Veliler toplantılara fazla katılmıyor.”

“ğrencilerle pek fazla problem yaşamıyoruz. Ancak velilerin eğitim seviyesinin düşük olması nedeniyle iletişim kurmada çok güçlük çekmekteyiz.”

“ğrencilerin başarı düzeyleri ve aldıkları notlarla ilgili zaman zaman problemler yaşanmaktadır”

“Müdür olarak kendimi tanıtamadığımdan sorun yaşıyorum. Müdür yardımcılarını ile aldığımız kararlarda aynı dili konuşamıyoruz. Velilerle iletişimizde en önemli gündem maddiyat oluyor. Ama olmaması gerekiyor.”

“Müdür olarak kendimi tanıtamadığımdan sorun yaşıyorum. Müdür yardımcılarını ile aldığımız kararlarda aynı dili konuşamıyoruz. Velilerle iletişimizde en önemli gündem maddiyat oluyor. Ama olmaması gerekiyor.”

b)İletişim problemlerine ilişkin zm önerileriniz nelerdir?

“Yapılacak işlemlerde verilen srenin kesin olması ve tek seferde yapılması, şöyle de olur böyle de olur denmemesi gerekir. Her türlü iletişimde insanımızın teknolojiyi iyi kullanabilmesinin sağlanması oldukça önemlidir.”

“Velilerin eğitim seviyesinin yükseltilmesi”

“ğrenci başarısını değerlendirmede sık sık değişikliklere gidilmemesi, Okullarda Veli-ğrenci-ğretmeni karşı karşıya getirmeyecek olumlu düzenlemelere gidilmesi. lme değerlendirme sisteminin yalın ve herkes tarafından anlaşılabilir hale getirilmesi.”

“Hepimizin aynı hedefe yönelik hareket ettiğimizi(öğrencilerin başarısı) idare, veli ve öğrenci olarak anlamıyoruz. Okul müdürü herkese; müdür yardımcısına, öğretmenlere, velilere, öğrencilere ve çevreye güven, hareket ve sinerji verebilmelidir.”

“Hepimizin aynı hedefe yönelik hareket ettiğimizi(öğrencilerin başarısı) idare, veli ve öğrenci olarak anlamıyoruz. Okul müdürü herkese; müdür yardımcısına, öğretmenlere, velilere, öğrencilere ve çevreye güven, hareket ve sinerji verebilmelidir.”

“Okulların, öğretmenlerin ve daha önemlisi eğitimin önemi basın yayın organlarından sürekli bahsedilmeli. Öğretmenlik mesleğinin eski saygınlığı tekrar kazandırılmalıdır.”

“Stratejik plan kapsamında okulun durum analizinin yapılp problemlerin tespit edilip süreç içerisinde iyileştirmeye gidilmelidir.”

“Velilerin eğitimi için seminer çalışmalarının artırılması gerekmektedir.”

“Kısa net ve öz konuşma gereksiz tekrar yapmama”

“Öğrenci sayısının az olmalı ve birebir iletişim olması gerekir.”

“Bakanlığın velileri bilgilendirmeye yönelik çalışmalara ağırlık vermesi.”

“Kesin kurallar konulmalıdır. Ancak bazen geniş bir çerçevede tutulması gerekir.”

“İnsanlara olaylar daha açık ve net, anlaşılır bir şekilde anlatılmalıdır.”

2. Soru

a) Okul bütçesinin yönetiminde ne gibi sorunlar yaşıyorsunuz?

“Öncelikle kaynak yaratmakta yaşanan sorunlar vardır. Okulun tüm ihtiyaçları velilerden aidat adı altında alınarak oluşturulan kaynaktan karşılanmakta, aidatlar sınıf öğretmenleri veya sınıf anneleri tarafından toplanmaktadır. Her durumda öğretmen ve yöneticiler eğitimci kimliğine son derecede aykırı bir durumla karşı karşıya kalmaktadır.”

“Okul yöneticileri “yetki-yaptırım gücü-hesap verme” konuları arasına sıkıştırılmıştır. Okul aile birliği harcama tasarrufunda tam yetkili olmasına rağmen, hesap veren okul yöneticisidir. Bu nedenle yöneticiler hesapları kontrol altında tutma zorunluluğu hissetmektedir. Dolayısıyla veli, öğretmen ve öğrenci gözünde “yönetici-para ilişkisi” ile ilgili yorumlar, eğitimci kimliğinin gerektirdiği saygınlığı sarsmaktadır.”

“Harcamalar her ne kadar okul aile birliği kararlarına bağlanarak okul m¼d¼r¼ inisiyatifinden çıkarılmaya çalışılsa da, okul aile birlikleri m¼d¼r onayı almadan harcama yapamamaktadır. Ya da tam tersi, okul m¼d¼r¼ inisiyatifi dışında harcamalar da yapılabilmektedir.”

“Kantin, servis, otopark gibi okula gelir sağlayıcı bir takım yollar geliştirilmiş olması okullara gelir sağlarken aynı zamanda yeni sorunlar da getirmektedir. Örneğin, kirasını ödemeyen kantin işletmecisinin beraberinde getirdiği sorunlar okul y¼neticisine avukatlarla, icra memurlarıyla zaman kaybetmesine neden olan iş y¼k¼ ve riskler getirmektedir. Servis anlaşmaları bir takım şaibelere hatta kavgalara neden olabilmektedir. Bu ve benzer durumların bizzat içinde bulunan kişi okul y¼neticileridir ve eğitimcilikle hiçbir ilgisi olmayan işlerdir.

“Okul y¼netimine giren çıkan paranın veya herhangi kaynak ya da gelirin t¼m çalışanlarca bilinmesi g¼r¼lmesi, neyin nereye harcadığının bilinmesi lazım. “

“Okul aile birliği tek başına istediği gibi kullanıyor. Daha çok g¼rsellere para harcıyor. Buna kendi karar veriyor.”

“İlköğretim okullarına yeterli b¼te gelmediği için velilerden alınan bağışlar ile kurumun ihtiyaçları karşılanamamaktadır.”

“İlköğretim okullarına denek sağlanamaması sebebiyle evre imk¼nları ile z¼lmeye çalışılan b¼te, ne yazık ki ğretmen-idareci ve veliyi zaman zaman karşı karşıya getirmektedir.”

“B¼teler dengelenmiyor. B¼tenin b¼y¼k oranı temizlik hizmetlerine gidiyor. Eğitim ğretime ayıramıyor.”

“Okula yaptırılmak istenilen bağış adıyla toplanmaya çalışılan paraların toplanmasında b¼y¼k sıkıntılar yaşanmaktadır.Bağışların kaldırılarak devlet desteğinin açık ve net olarak okulların yapısına uygun bir şekilde ayarlanması gerekir.”

“B¼te y¼netimi okul m¼d¼r¼nde olmalı ve b¼rokratik işlemler azaltılmalıdır. Bakanlık b¼teden okullara yeteri kadar para ayırmalı ya da z¼m yolu bulunmalıdır.”

“Eksik b¼te, gelir ve gider dengesinin olmaması, okulların yeterince desteklenmesi gerekir.”

“Okulların imk¼nları zaten sınırlı ve bir şey yapabilmek için ailenin desteğine ihtiyaç var. Devlet imk¼nları artırarak okul y¼neticileri ile velileri karşı karşıya getirmemelidir. Y¼netimde şeffaflık sağlanmalıdır.”

“Okul bütçesi ile ayrı bir mali yönetim ve Genel sekreterlik olmalıdır.”

“Küçük harcamaların toplamda büyük meblağlara ulaşması ve bu ödemelerin bakanlık tarafından yapılmaması bütçede sürekli sıkıntılara neden olmaktadır.”

“Okul bütçesinin nerelerde kullanılacağı Bakanlık kararları ile olduğu için ekstra bir uygulamaya harcama yapılamıyor.”

b) Okul bütçesinin yönetiminde yaşadığınız sorunlara ilişkin çözüm önerileriniz nelerdir?

“Yöneticiler ve öğretmenler para ile ilgili konularda muhatap olmamalıdır. Okul ihtiyaçları yerel yönetimlerle yapılacak işbirliği ve bakanlığın desteği ile çözülebilir. Ya da zorunlu eğitimin parasız olduğu ifadesi anayasadan kaldırılarak velilerden standart ücret alınması zorunlu hale getirilebilir. Her ne şekilde çözülsün, kaynak yaratmada öğretmen ve yöneticiler velilerle muhatap olmamalıdır.”

“Yapılacak protokollerle okulların elektrik, su, telefon vb. sabit giderleri kurumlar arasında çözülebilir. Okullara faturalar bilgi amaçlı gönderilmelidir. Örneğin, okulların salonları belediyeler tarafından ders dışındaki saatlerde spor, kültürel etkinlikler vb. faaliyetler için ücretsiz kullanılabilir ve solan kirası ödemeyen yönetimler okulun yakıt, elektrik vb. sabit giderlerini karşılayabilir.”

“Kaynak kullanımı kişilerin keyfiyetine bırakılmamalı, stratejik planlar doğrultusunda yapılmalıdır. Okullar ihtiyaçlarını nakit ve aynı olarak stratejik plan dâhilinde aylara dağıtılmış olarak ilsis üzerinden giriş yaparak talep edebilir ve il yönetimleri de genel olarak talepleri değerlendirerek orta ve uzun vadede planlamalarını yapabilir.”

“Bakanlık ve Özel İdare okulların kantin, servis vb. gelirlerinden pay alarak kar sağlamak yerine, bizzat özel idare ya da yerel yönetimler bu işletmeleri çalıştırabilir ve okulların bir kısım ihtiyaçlarını da bu gelirlerden karşılayabilir. Buldukları sosyoekonomik çevreler nedeniyle adil olmayan okul gelir dağılımları arasındaki farklılıklar da bu şekilde ortadan kalkmış olur. Ayrıca, TEFBİS kaynakların denetimi açısından iyi bir işletim sistemidir. Ancak bu sistemin devreye girmesi ile okulların zaten yasal olmayan yollarla yarattıkları kaynakları bakanlık tescillemiş olmaktadır. Okul aile birliği başkanlarının muhasebe kayıtları ve parasal sorumluluk almaktan çekinmeleri yöneticilere yeni bir iş yükü getirmektedir.”

“Okul yönetimine giren çıkan paranın veya herhangi kaynak ya da gelirin tüm çalışanlarca bilinmesi görülmesi, neyin nereye harcandığının bilinmesi lazım. Sadece okul müdürü ile mutemedin bilmesi bir anlam ifade etmiyor.”

“Para harcama yetkisi yada parayı bankadan çekme yetkisi hem idareye hem de okul aile birliğin verilmeli

“Bakanlığın her kuruma düzgün bir şekilde yeterli kaynak aktarması”

“Bağlı bulunan bakanlık tarafından okullara öğrenci sayısı ile orantılı ödenek gönderilmesi. Yeterli personel (Memur ve hizmetli) istihdam edilmesi.”

“Okul idaresi velilere yaptıklarını anlatabilirse ve gösterebilirse, aynı zamanda başarı trendi yakalanırsa okullara her türlü desteği verebileceğini düşünüyorum.”

“Bütçe tek kalemden oluşmamalı ve okul ihtiyaçlarına göre harcanmalıdır.”

“Okulların ihtiyaçlarının karşılanması için yeni ve işler olan birimler oluşturulmalıdır.”

“Okul bütçesi harcamalarındaki formalitelerin olmaması.”

“Milli Eğitim Bakanlığının öğrenci bazına okullara ödenek ayrılması gerekmektedir.”

“Harcamalar objektif ve okulun ihtiyaçlarına göre yapılmalı, gereksiz harcamalardan kaçınılmalıdır.”

“Devlet okulun öğrenci sayısı ile orantılı olarak okula kaynak göndermesi gerekli. Yöneticilerin öğrencilerden almış oldukları paraları gerekli yerlerde kullandıklarını velilere inandırılmalı.”

“Veli ve öğrencilerle para konusunda öğretmenlerin karşı karşıya getirilmemesi gerekir. Bu durumun ortadan kaldırılması bütün sorunları çözecektir. Okulların ihtiyaçlarına uygun ödenek çıkarılmalıdır.”

3. Soru

a) Alt (öğretmen, memur, yardımcı hizmetli vb.) ve üst (şube müdürü, ilçe ve il milli eğitim müdürü vb.) çalışanlarla yaptığınız işbirliğinde karşılaştığınız problemler nelerdir?

“Okullardaki tüm aksaklıkların hesabını yöneticiler verir. Yöneticiler üzerindeki bu baskı, sorunların üstünü örtme eğilimi yaratmaktadır.

“Okulların birçoğunda memur ve hizmetli bulunmamaktadır. Memur yokluğu evrak takibi, hizmetlinin olmaması ise maddi külfet yüklemektedir.

“TAŞINIR ve TEFBİS i eğitim verilmeden ve yönetici bile olsa, eğitimci tarafından yürütülmemesi gereken işler olarak okul yöneticilerine bırakılmıştır. Bu konudaki itirazlar dikkate alınmamıştır. TAŞINIR ve TEFBİS, tek başına bir kişinin

ancak yürütebileceği ve muhasebe bilgisi gerektiren işler olmasına karşın tüm sorumluluğu okul yöneticilerine verilmiştir.

“İyi iletişim kurulursa sorun yok”

“Üst sorunlarla fazla ilgilenmemekle beraber ödül vb durumlarda kararı kendisi vermekte oda adaletsizliğe yol açmaktadır.”

“Alt kademede olanlar ile pek fazla problem yaşamıyoruz. Ancak üst kademede olanlar hep bizim dediğimiz olacak mantığıyla hareket ettikleri için bazen ufak sıkıntılar yaşamaktayız.”

“Okulun yönetsel işlerinin yoğunluğu nedeniyle Alt kategori için yeterli zaman ayırlamaması bu nedenle takibe yönelik işlerin zamanında ve yerinde yapılmasına yönelik problemler.”

“Okulumuza üst kategoride belirtilenlerin gerekli özen ve hassasiyeti göstermemeleri her olumsuz durumda rehberlik çalışmalarını yerine inceleme ve soruşturma yöntemine başvurmaları.”

“Alt çalışanlar yaptığı işi en kısa yoldan, hiç yorulmadan yapmak veya hiç yapmamak yoluna gidiyor. Üst çalışanlar “Bana sorun getirmeyen, müdür en iyi müdürdür.” Düşüncesiyle hareket ediyor. Bu da bazı sorunları sünen altı edilmesine sebep oluyor. Mutlaka herkes elini taşın altına koymalıdır.”

“Eğitim kademelerinde güven duygusu ve örgütsel yeterliliğin düşük olması nedeni ve ahbap çavuş ilişkilerinin gözler önünde uygulanması çalışanlar arasında çalışma başarısını yo ediyor.”

“Yaptığımız çalışmalar maddi sebeplerle yarım kalabiliyor.”

“Kraldan çok kralcı herkes. Alt kesim çözümsüzlükte işgüzarlık yapılıyor.”

“Üst çalışanlarla iletişim kopukluğu bulunmaktadır.”

“Hiyerarşik olarak fikir alış veriş yapılmamaktadır.”

“Her makamdaki insan, olayları kendi seviyesine göre algıladığı için verdiğimiz açıklamalar bazen anlaşılamiyor.”

“Zaman zaman iletişim problemleri nedeniyle sorunlar yaşanabilmektedir.”

“Okul idarecileri ile üst yöneticiler arasında iletişim kopukluğu yaşanmaktadır. Üst yöneticilerle alt yöneticiler arasında ast üst ilişkisi yaşanmaktadır. Bu ilişkilerin rehberlik etme anlayışı içerisinde yürütülmesi eğitim-öğretimin kalitesi açısından önemlidir.”

b) Alt ve üst çalışanlarla yaptığımız işbirliği sonucu ortaya çıkan problemlere ilişkin çözüm önerileriniz nelerdir?

“Yönetici elbette kurumundaki her soruna hakim olabilmeli ancak yaptırım gücü de o oranda güçlendirilmelidir. Örneğin sınıf yönetiminde başarısız bir öğretmeni okulunda istememe hakkına sahip olabilmelidir. O öğretmenin değerlendirilmesi tasarrufu da il ilçe milli eğitim müdürlüklerine bırakılmalıdır.”

“Yardımcı hizmetler okullarda güçlendirilmelidir.”

“Her okula bir muhasebeci kadrosu verilmeli, bu personeller TAŞINIR, TEFBİS ve mutemetlik işlerini yürütmelidir.”

“Eğitim öğretimle ilgisi olmayan işler okul yöneticilerinden alındığında yöneticilerin astlarıyla da ilişkilerinde oluşan iletişim ve işbirliğine dayalı sorunları kendiliğinden kalkacaktır. Çünkü yöneticiler zaman ve enerjilerini eğitim öğretim faaliyetlerine ayıracaklardır.”

“Okul idarene daha fazla yetki verilmeli.”

“Eğitimin herkes için en önemli öncelik maddesi olması. Herkesin olaya tarafsız bakabilmesi”

“Yeterli hizmet içi çalışmaları ve rehberlik hizmetlerinin sağlanması.

“İlişkilerde alt üst hiyerarşisinde değil, görev dağılımı şeklinde düşünülerek, herkes işini en iyi şekilde yapmalıdır. Müdür istedi diye iş yapılmamalıdır”

“Liyakate göre atama ve görevlendirme yapılmalıdır. Her çalışanın eğitim durumuna göre eğitim verilmelidir. Çeşitli aktivitelerle problemler önlenebilir yada iletişim kuvvetlenir”

“İletişim kuvvetlendirilmeli.”

“Alt ve üst kimliği değil, iş düzeyinde bu farklılıklar doğal olarak oluşturulmalıdır.”

“Mutlaka alt birimlerin fikir ve görüşleri alınmalıdır.”

“Herkes kendi alanı ile ilgili işleri yaparsa ve diğerleri de ona yardımcı olursa ben üstüm, ben astım demezse daha faydalı olabilir, üstler daima astları iyi dinlemeli ve cevaplara yardımcı olmalıdır.”

“Problemler çözüm bulmada fikirlerin açık olma ve statüden bağımsız fikre önem verebilme önemli kişinin konumu değil fikri önemli olmalıdır. Yöneticiler karar almada egoist davranmamalı, yeniliklere açık olmalı, kararlara herkesin katılımı sağlanmalı, kişiler sözle ikna edilmelidir.”

“Alt ve üst çalışanlar arasında rehberlik etme boyutunun geliştirilmesi ve çalıştırılması gerekmektedir.”

4. Soru

a) Okulda eğitim-öğretime (değer ve karakter eğitimi, ders programları, kitaplar, araç gereçler) ilişkin karşılaştığımız problemler nelerdir?

“Fiziki donanımı yetersiz okullarda ders araç gereçlerinin kullanım oranı son derecede düşüktür. Bilhassa ikili eğitim yapan okullarda aynı sınıfı iki farklı şubenin kullanması dersliğin yetersiz kalmasına neden olmaktadır.”

“Gelişen teknolojiye ayak uydurmak isteyen okullar velilerine yüklenerek sınıf donanımlarını güçlendirmeye çalışmakta ve bu süreçte parasal konularda velilerle okul yöneticileri karşı karşıya kalmaktadır. Ayrıca sınıflarda kurulan donanımların teknolojiyi ve eğitimi ne kadar desteklediği de zaman zaman tartışma konusu olmaktadır. Örneğin, son zamanlarda akıllı tahtaların sınıflarda kullanımının verimliliği tartışılmaktadır.”

“Yöneticilerin iş yükü, değişen ve gelişen yeni programlarla ilgili donanımında da eksiklikler yaratmakta, öncelikle yönetsel alanda eksik bırakmama gayreti içine girmektedir. Çok basit bir anket uygulaması ile okul yöneticilerinin eğitim öğretime ayırdıkları zamanın ne kadar düşük olduğu kolaylıkla tespit edilebilir.”

“Yıllık planların standart olması gerekir.”

“Daha çok sınavlara yönelik eğitim verildiği için davranış sorunları ortaya çıkmaktadır. Öğretmenler müfredata uymamakta öğrencilere bilgi yığmaya devam etmektedir.”

“Okullarda karakter eğitimi yeterince yok. Öğretmenlerin ve idarecilerin ellerindeki bütün yetkiler alınmış durumda. Ben yaptım siz uygulamak zorundasınız mantığıyla hareket ediliyor.”

“Kaynak kitapların piyasada serbestçe satılmasına rağmen okullara (yasak yayın gibi) girememesi. “

“Görsel, işitsel her türlü materyali eğitim ve öğretimde kullanılmıyor. Kullanılanlar korunmuyor. Atıl kalabiliyor. Depolarda kapağı açılmamış malzemelere rastlayabiliyoruz.”

“Okullarımızda işlenen derse göre araç gereç yok denecek kadar az bulunmakta.

“Öğretmenlerimiz hazırlanmadan derse girmekte.”

“Ders süreleri kısaltılmalı.”

“Kitaplar güncel değil, programlar ile sürekli oynanıyor, düzen sağlanması lazım.”

“Kitaplar güncel değil.

“Ders programları çok geniş ve ucu açık.”

“Verilen araç ve gereçler yani kitaplar müfredata göre çok ayrıntılı ve okula göre ayarlanmalı ve ders saatleri iyi ayarlanmalı.”

“Öğrencilerde milli manevi değerlerden uzaklaşma var bunun ailelerle işbirliği içinde çözümlenmesi gerekir. Okullarda milli manevi değerlerin önemine ilişkin konular işlenmelidir. Ders programlarının sık sık değişmesi ve ne yapılmaya çalışıldığının belirlenememesi eğitim için büyük sorun oluşturmaktadır. Milli Eğitim politikasının tam anlamıyla belirlenip ona uygun öğretim programı hazırlanmalıdır.”

b) Eğitim öğretime sürecinde karşılaştığınız problemlere ilişkin çözüm önerileriniz nelerdir?

“Ülke çapında seferberlik ilan edilerek derslik ihtiyacı olan okullara derslik, tamamen yetersiz olan okulların ise anaokulu, halk eğitim merkezi vb. şekillerde değerlendirilerek yeni binaların yapılması ve tüm okulların tam gün eğitime geçirilmesi gerekmektedir.”

“Eğitim sistemine katılmak istenen yöntem ve teknikler, araç gereçler bakanlık tarafından okullara zamanında ve verilmeli, yöneticiler bu konuda alım satım işleri yerine, araçların öğretmenler tarafından en verimli şekilde kullanımı konusuna zaman ve enerji harcamalıdır. “

“Okullarda yöneticiler sadece eğitim öğretim faaliyetlerine bakacak şekilde yeni düzenlemelerle rahatlatılmalıdır.”

“Yıllık planların standart olması gerekir. Her yıllık plan yapılmamalı. Bütün bunlar zaman ve iş kaybına neden oluyor. Aynı zamanda israfa neden oluyor.”

“Programa uyulması sağlanılmalıdır. Uygulama ya da eğitime daha fazla zaman ayrılmalı.”

“Öncelikle herkesin eğitime tarafsız bakması ve benimsemesi gerekir. Öğretmen ve idarecilerin görüşleri alınarak iyi bir yönetmelik hazırlanması gerekmektedir.”

“Öğrenci ve velilerin okul dışından kendi istekleri ile temin ettiği kaynak ve yardımcı kitaplarında serbestçe kullanımının sağlanması.”

“Eğitim ve öğretimde Okul çatısı altında çalışanlar huzur bulmalıdır. Veliler okulları sahiplenmelidir. Bunu da okul müdürü ve ekibi yapacaktır.”

“Okullara ihtiyaç analizi yapıp merkezden araç gereç temini yapılmalıdır.”

“Yıllık ve günlük planlar hazır olarak eğitimcilere ulaştırılmalıdır”

“Ders süreleri kısaltılmalıdır”

“Öğretmenler maddi anlamda desteklenmeli ve okullarda eğitim ortamı yenilenmelidir.”

“Velilerle MEB ortak paylaşımında bulunmalıdır.”

“Öğretmenler velileri 2–4 hafta hizmet içi kursa alınmalıdır”

“Müfredat okullara göre ayrı ayrı olmalıdır. Ders saatleri yeniden düzenlenmelidir”

“Okullarda istikrarın sağlanması için yönetmelik değişikliği yapılarak,istikrar sağlanmalıdır”

“Eğitim politikaları hükümet politikalarından bağımsız hale getirilmelidir.”

“Öğrencilerimizi eğitim sisteminin dışına atmadan eğitim kalitesini artırıcı adımlar adımlarıdır.”

5. Soru

a) Yönetici olmanız aile yaşantınızda ne gibi değişikliklere sebep olmaktadır?

“Yeterince zaman ayıramamaktan kaynaklı sorunlar yaşanabilmektedir.”

“Aileme ayırdığım zaman oldukça azalmıştır. Yok denecek seviyeye gelmiştir.”

“Aileme daha az zaman ayırmaya başladım.”

“Her gün 7,30-18,00 saatleri arasında çalışıyoruz. Aile yaşantısı diye bir özelliğimiz kalmadı.”

“Aile ve ev işlerine yeteri kadar zaman ayıramaması.”

“ İşin gereği 24 saat mesai yapıyorsun. Ailende bundan etkileniyor. Ailelerde, babaların 08–17 arası sonrası beraber olmalarını beklememelidir. Günümüz şartlarında mesai sonrası farklı ortamlarda mesai ayırabilmeliyiz. Ayıramıyorsak yönetici değil, memur oluruz. Bu işi yapmamalıyız.”

“Aileme ayırdığım zaman kısıtlandı, stres ve çeşitli sıkıntılar aile içine yansdı”

“Aileme zaman ayıramıyorum, iletişimim her gün azalıyor.”

“Vaktin çoğu okulda geçtiğinden aileme zaman ayıramıyorum.”

“Yöneticilik özel yaşantımda vaktimin çoğunu çalmaktadır.”

“Yönetici olduktan sonra iş yükü artıyor, fazla para harcıyorsun, zaman yeterli olmuyor.”

“Ailemizle ilgilenemiyoruz, onların dertlerine yardımcı olamıyoruz.”

“İş yoğunluğu nedeniyle ailemize yeteri kadar zaman ayıramıyor planları ötelemek zorunda kalıyoruz, ayrıca iş yoğunluğu stres ve yorgunluk yaratmaktadır.”

“Okulda fazla mesai yaptığımızdan aileye vakit ayıramıyoruz.”

b) Sizin yönetici olmanızdan kaynaklanan olumsuz aile içi iletişim problemlerini nasıl çözüyorsunuz?

“Eğitimci olmamızın sağladığı bilgi donanımı avantajı ile, ailemizle kaliteli zaman geçirmeye çalışarak.”

“Genelde fedakarlık yada çözülememektedir.”

“sabırla”

“Hafta sonları aile bireylerle ilgilenerek ve yeri geldikçe yaptığım işleri aile bireyleri ile paylaşarak.”

“Eşlerin hayatı birbirine sürekli bağlı olmamalıdır. Eşler, ayrı bir sosyal ortamlarda bulunabilirler. Bir eş günlük hayatını diğerine endeklerse sıkıntı oluyor.”

“Görevim ve yapmak zorunda olduğum için çözüm üretmek zorunda kalıyorum.”

“Mümkün olduğunca ailem ile daha çok vakit geçirmem gerekiyor”

“İletişim probleminde sıkıntılara sebep olmaktadır.”

“Çözemiyoruz.”

“Aileye vakit ayırmak gerekiyor en azından haftada 2 ortak paylaşım aktivite olmalı.”

“Evde olduğum zamanı en iyi şekilde değerlendirerek, çocuklarla daha çok ilgi alaka göstererek”

“Okulda fazla kalmam gerektiğinden ailem ile aramda sorunlar yaşanmaktadır.”

6. Bunların dışında karşılaştığınız sorunlar varsa belirtiniz. Çözüm önerilerinde bulununuz?

Sorun: “İkili eğitim yapan okulların yöneticileri 07.30 ile 18.30 arasında çalışmaktadır. Öğle tatili devre giriş çıkışları nedeniyle mümkün değildir. Dolayısıyla günlük çalışma saati 11–12 saat aralıksız olmakta ve hiçbir iş sektöründe kesintisiz bu kadar uzun mesai yapılmıyor olması, insan haklarına ve iş hukukuna aykırı bir durum yaratmakta. Ayrıca tam gün eğitim yapan okullarla ikili eğitim yapan okulların yöneticileri arasındaki mesai saati farklılığına rağmen, aynı ücretin ödenmesi haksız bir uygulamadır ve iş motivasyonunu düşürmektedir.”

Çözüm önerisi: Ülke çapında kampanyalar düzenlenerek ikili eğitim yapan okullar tam gün eğitime geçirilmelidir. Bu süreç de eşit işe eşit ücret ilkesi ile ikili eğitim yapan okul yöneticilerinin fark ücretleri ödenmelidir.

Sorun: “AB ve TÜBİTAK destekli proje çalışmalarında ders dışı eğitim çalışmaları ücreti yöneticilere verilmemektedir. Proje çalışmalarının sadece öğretmenle yürütülmesinin mümkün olmadığı, okul yöneticilerinin çalışmaların önemli bir kısmını oluşturduğu bilinmektedir.”

Çözüm Önerisi: Konuyla ilgili ek ders ücret yönetmeliğinde düzenleme yapılmalıdır

Sorun: “Norm tahsisi ilköğretim okullarında 600 öğrenciye 1 müdür yardımcısı şeklinde olmakla beraber küçük yaştaki çocukların çok daha fazla bireysel ilgiye, sosyal etkinliklere ve aileleriyle işbirliğine ihtiyaç duyulmakta, dolayısıyla iş yükü ve alanları çok geniş olmaktadır. Norm tahsisi öğrencinin yaşıyla ilgili düşünülmüşse, tam tersi oranda yaş küçüldükçe norm sayısı artmalıdır.

Çözüm Önerisi: İlköğretim okullarındaki yönetici normu hesaplaması 200/300 öğrenciye bir müdür yardımcısı şeklinde planlanmalıdır.

Sorun: Müdür yardımcılarının ek-derslerinin yetersizliğidir.

Çözüm Önerisi: Ek dersi kaldırmak maaşı 3000 TL yapmak. Müdür yardımcılarını koordinatörlük veya 3 saatten ders vermemek. Bunu tüm Türkiye’de ortak yapmak. Bir müdür yardımcısının veya müdürün ek geliri olmamalı. Tek maaşı olmalı.”

SONUÇ VE ÖNERİLER

Sonuçlar

Araştırmanın sonuçlarına göre; eğitim yöneticilerinin yönetim süreçlerinde çeşitli sorunlarla karşı karşıya oldukları söylenebilir. Bu sorunlardan bazıları şunlardır:

“Velilerle, okulun aidat ve diğer ihtiyaçları temininde sorunlar yaşanmaktadır.” “Velilerin okulu benimsememeleri, kendi yuvaları gibi görmemeleri, gönülden çıkarsız sahiplenmemeleri”, “Okul yöneticileri “yetki-yaptırım gücü-hesap verme” konuları arasına sıkıştırılmıştır.”, “İlköğretim okullarına ödenek gönderilmemesi sebebiyle çevre imkânları ile çözülmeye çalışılan bütçe, ne yazık ki öğretmen-idareci ve veliyi zaman zaman karşı karşıya getirmektedir.”, “Okulların çoğunda öğretmen, memur ve hizmetli bulunmamaktadır. Personelin azlığı nedeniyle başta eğitim-öğretim olmak üzere hizmet sektöründe aksamalar yaşanmaktadır.”, “Üst yöneticiler, okul yöneticilerine gerekli desteği vermemekle beraber olumsuz her durumda rehberlik çalışmaları yerine inceleme ve soruşturma yöntemine başvurmaktadırlar.”, “Okullarımızda işlenen derslere ait araç ve gereç yok denecek kadar azdır. Mevcut görsel, işitsel her türlü materyal eğitim ve öğretimde yeterli derecede kullanılmıyor. Kullanılanlar korunmuyor, atıl kalabiliyor. Depolarda kapağı açılmamış malzemelere bazı okullarda rastlayabiliyor.”, “Zamanımın çoğu okulda geçtiğinden aileme zaman ayıramıyorum, iletişimim her gün azalıyor.”, “Tam gün eğitim yapan okullarla ikili eğitim yapan okulların yöneticileri arasındaki mesai saati farklılığına rağmen, aynı ücretin ödenmesi haksız bir uygulamadır ve iş motivasyonunu düşürmektedir.”, “Müdür ve Müdür yardımcılarının ek dersleri yeterli değildir.”, “Bütçe yönetimi okul müdüründe olmalı ve bürokratik işlemler azaltılmalıdır.”, “Daha çok sınavlara yönelik öğretim yapıldığı için davranış sorunları ortaya çıkmaktadır. Öğretmenler müfredata uymamakta, öğrencilere bilgi yığmaya devam etmektedir.”

Öneriler

Araştırmanın sonuçlarına göre önerilerimizi şu şekilde sıralayabiliriz;

1. Eğitim yöneticilerine belirli periyotlarla hizmet içi eğitimler verilmelidir.
2. Millî Eğitim Bakanlığının ilgili birimleri tarafından okul ihtiyaçlarının karşılanarak, öğretmenler hatta yöneticiler asli görevini bırakarak aidat toplama yükünden kurtarılmalıdır.
3. Velilerin Okulu sahiplenmeleri ve iletişimin artırılması için rehberlik çalışmaları düzenlenmelidir.
4. Eğitim yöneticilerinin eğitim-öğretim faaliyetlerini beklenildiği gibi yapabilmeleri ve okullarının başarısının artırılması için okul yöneticilerine yetkiler verilmelidir.
5. Eğitim yöneticileri tarafından yönetici, öğretmen, veli, öğrenci ve çevre ilişkilerine yönelik alan çalışmaları yapılmalıdır.
6. Eğitim-öğretimin aksamaması için öğretmen eksikliğinin tamamlanmalı, memur ve yardımcı personel okullarda görevlendirilmelidir.
7. Üst düzey yöneticiler eğitim yöneticilerine rehberlik yapmalıdır.

8. Okullarda ders araç-gereç sayısı artırılarak kullanılabilir hale getirilebilmelidir.
9. Eğitim yöneticilerinin çalışma saatlerinin tekrar düzenlenmelidir.
10. Eğitim yöneticilerine hak etmiş oldukları adil ücret verilmelidir.
11. Davranış sorunlarını giderecek rehberlik çalışmalarına ağırlık verilmelidir.

KAYNAKÇA

- Aydın, M. (2000), **Eğitim Yönetimi** (6. baskı), Hatiboğlu Basım Yayın, Ankara.
- Başaran, İ. E. (2006), **Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi**, Ekinoks Yayınları, Ankara.
- Bursahioğlu, Z. (2005), **Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış**, 13. Basım, Pegema Yayınları, Ankara.
- Çepni, S. (2007), **Araştırma ve Proje Çalışmalarına Giriş**, Celepler Matbaacılık, Trabzon.
- Genç, N. (2005), **Yönetim ve Organizasyon Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar**, (2.Baskı) Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- Demirel, Ö.- Kaya, Z. (2001), **Öğretmenlik Mesleğine Giriş**, Ankara.
- Eren, E. (2003), **Yönetim ve Organizasyon (Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar)** (6.baskı), Beta Yayınları, İstanbul.
- Erdem, A. R. (2006), **Eğitimin Denetimsel Temelleri**, V. Sönmez (Editör), Eğitim Bilimine Giriş içinde (243–260), Anı Yayıncılık, Ankara.
- Taş, H. (2002), **Yaratıcı Örgüt Kültürünün Oluşturulmasında Yönetim Süreçlerinin Yönetimi**, Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, 32.
- Taymaz, H. (1997), **Eğitim Sisteminde Teftiş, Kavramlar İlkeler Yöntemler**, TAKAV Matbaası, Ankara.

İnternet Kaynakları

- <http://ietc2008.home.anadolu.edu.tr/ietc2008/270Sadeg%C3%BC1%20Akbaba%20Altun.doc> (03.10.2010).
- <http://www.aof.anadolu.edu.tr/kitap/IOLTP/1266/unite11.pdf> (03.10.2010).

İLKÖĞRETİM OKUL YÖNETİCİLERİNİN ÖĞRETMENLERİ MOTİVE ETME YETERLİKLERİNİ ALGI DÜZEYLERİ

Sefa KIZMAZ¹

Metin TÜRKMENOĞLU²

GİRİŞ

Okulda verilen eğitim ve öğretim faaliyetlerinin genel amacı, bir ülkenin geleceğinde önemli bir yer oluşturan çocukların bilgi, beceri ve davranış olarak sağlıklı ve verimli şekilde yetişmelerini sağlamaktır. Okulda yapılan eğitim-öğretim faaliyetlerinin başında okul yöneticileri bulunmaktadır. Bilindiği gibi eğitim sisteminin temelini okullar oluşturmaktadır. Okul yöneticilerinin bilgi, beceri ve davranışları başta öğrenci ve öğretmenler olmak üzere eğitici olmayan personel ve öğrenci velileri üzerinde etkili olmaktadır. Etkilik yüzdesi çok önemli olan okul yöneticilerinin belirli yeterliklere sahip olması gerekmektedir.

Eğitimden alınan verimin kalitesi, okullarda çalışan öğretmenlerin motivasyon düzeyi ile yakından ilgilidir. Öğretmenlerin motivasyon düzeyini etkileyen bir çok faktör vardır. Okul müdürlerinin davranışları, öğretmenlerin motivasyonlarını etkileyen faktörlerin önemli bir kısmının kaynağı durumundadır. Okul müdürleri, gösterdikleri ya da göstermedikleri davranışlarıyla öğretmenlerin motivasyonlarını yükseltebilmekte veya düşürebilmektedir. Bu nedenle okul müdürlerinin öğretmenleri motive etme davranışlarını ne düzeyde gösterdiklerinin ve bu davranışların öğretmen motivasyonuna etkisinin ne yönde olduğunun belirlenmesi önemlilik arz etmektedir. Bu makalede eğitim sistemimizde çok önemli bir role sahip olan ilköğretim okul yöneticilerinin, öğretmenleri motive etme yeterliliklerine sahip olup olmadıkları belirlenmeye çalışılmıştır. Bu yeterlikler belirlenirken ilgili yerli araştırmalar taranarak genel bir değerlendirme yapılmaya çalışılmıştır. Bu makalenin, mevcut yöneticiler ve yönetici olmak isteyenlere yeni bir bakış açısı kazandıracağı beklenmektedir.

Eğitim örgütlerini amaçlarına ulaştırmak için mevcut olan insan ve maddi kaynakların en yetkin bir şekilde kullanılması eğitim yöneticilerinin bir fonksiyonu olarak kabul edilmektedir. Bir okulun amaçlarını gerçekleştirmek, örgüt kültürünü geliştirmek ve korumak, mevcut yapısını yaşatacak ve havasını koruyacak iç öğelerin lideri okul yöneticisi olmalıdır. Okul yöneticileri etkili olabilmek

¹ TODAİE EYYLP Öğrencisi / Keçiören Çağlar İÖO Müdür Yardımcısı

² TODAİE EYYLP Öğrencisi / Altındağ Nazife Hatun İÖO Sosyal Bilgiler Öğretmeni

için hem yönetim ile ilgili kavram ve kuramları hem de insan ilişkileri alanında bir takım bilgi ve becerilere sahip olmaları gerekir. Bunun yanı sıra okul yöneticileri motivasyon ile ilgili kuramları da yakından bilerek bunu okul içerisinde uygulama yoluna gitmelidir.

Yeterlik, insanın bir davranışı yapmak için gereken bilgi ve beceriye sahip olmasıdır. Yeterliği oluşturan iki temel öge bilgi ve beceridir(Başaran, 1996:12). Yönetim bilimindeki gelişmeler beraberinde okul yöneticisinin rolünü de değiştirmiştir. Bu değişim durmaksızın değişmektedir. Okul yönetimi ile ilgili tanımlarda okul yöneticisinin 6 önemli rolü şu şekilde ortaya konmaktadır: Yöneticilik, öğretimsel lider, disiplin koyucu, insan ilişkilerini kolaylaştırıcı, değerlendirici ve uzlaştırıcı(Töremen, Kolay, 2003).

MOTİVASYON KAVRAMININ KURAMSAL ÇÖZÜMLEMESİ

1. MOTİVASYON KAVRAMI

Motivasyon kavramının dilimizde tam olarak karşılığını bulmak zordur. Bu kavram İngilizce ve Fransızca “ *motive* ” kelimesinden türetilmiştir. Motive teriminin Türkçe karşılığı “ *güdü, saik veya harekete geçirici* ” olarak belirlenebilir. Kısaca güdülenme, “ *bir insanı belirli bir amaç için harekete geçiren güç* ” demektir. Şu halde motive, *harekete geçirici, hareketi devam ettirici ve olumlu yöne yöneltici* üç temel özelliğe sahip güçtür. Motive temel kavramlarından türetilen güdüleme ise bir veya birden fazla insanı belirli bir yöne (gaye – amaca) doğru devamlı şekilde harekete geçirmek için yapılan çabaların toplamıdır(Eren, 2008: 494).

2. MOTİVASYON TÜRLERİ

Motivler, bireyin çeşitli şekillerde ortaya çıkan ihtiyaçlarından oluşmuştur. Bireyin ihtiyaçlarının büyüklüğüne göre bu güdüler, kişinin davranışlarını, bunların biçimini, şiddetini ve yönünü etkiler. Motivasyonu ikiye ayırabiliriz;

- 1- İçsel Motivasyon
- 2- Dışsal Motivasyon

2.1. İçsel motivasyon

İnsanı harekete geçiren ve hareketlerinin yönlerini belirleyen onların düşünceleri, umutları, inançları kısaca arzu, ihtiyaç ve korkulardır. Bu kelimeler ise aktif ve güdüleyici kuvvetlerdir. Davranış bireylerin arzu, inanç, ihtiyaç ve hatta korkularına göre yönetilmektedir. Bu saydığımız güç ve kuvvetlerin bileşkesi kişinin psikolojik çabalarını bir amaca ulaşmak üzere organize eder, devamlılık ve dinamizm kazandırır (Eren, 2008: 494).

İçsel motivasyon, insanı etkinliğe iten, istediğini elde edinceye kadar etkin kılan ve doyum sağlandığında durulama geçen doğal bir itici güçtür (Başaran, 2000:

119). İçsel motivasyon, bireyin herhangi bir zorlayıcı durum olmadan bir işi yapmak istemesidir.

Yöneticiler içinde buldukları örgütün içsel motivasyonunu ölçmek durumundadırlar. Örgütün başında bulunduğu yönetici, işgörenlerin sağlıklı bir şekilde ve örgüte bağlılıklarının devamı konusunda bunu yapmalıdır.

Yönetici bunu yaparken bazı kriterlere dikkat etmek durumundadır. İşgörenleri içsel güdülenmeye yöneltmede kullanılacak dört faktör vardır. Bunlar;

- 1- İşgörene daha iyi yapacağı bir görevi seçme hakkı verilmelidir.
- 2- İşgörenin yeteneklerini kullanabilecekleri bir işe yönlendirmesi ya da yeteneklerine uygun bir görev verilmesi daha doğrusu bir karar olacaktır.
- 3- Birey, kendisi için anlamlı olan bir görev yapmalıdır.
- 4- Birey görevi tamamladığında kendisine sonuçla ilgili dönüt verilmelidir.

2.2. Dışsal Motivasyon

Motivler, biri diğerini tanımlamak veya gücünü azaltmak suretiyle birbirine etkide bulunurlar. İnsanlarda bazı arzular tatmin edildiği zaman yerlerine bazı arzu ve ihtiyaçlar ortaya çıkar (Eren, 2008: 497).

İçten denetimli bir işgören içten güdülenmeyi ister ama dıştan denetimli bir işgören dışsal güdülenmeyi arar. Bu nedenle yöneticiler, dışsal güdülenmeyi arayan işgörenler için güdülenme koşulları oluşturmalı ve güdülenme yöntemlerini uygulamalıdır.

Dışsal güdülenmeyle, yöneticinin işgöreni ulaştırmaya çalıştığı üç hedef vardır(Başaran, 2000: 78). Bu amaçlar;

- 1- İşgören görevinde ölçümlenmiş düzeyde performans elde etmesini sağlamak,
- 2- İşgörenin işte doyumunu arttırmak,
- 3- İşgörenin üretim süresince örgütün güç yitimini en aza indirmesine yardım ederek, örgütün verimliliğine katkıda bulunmak.

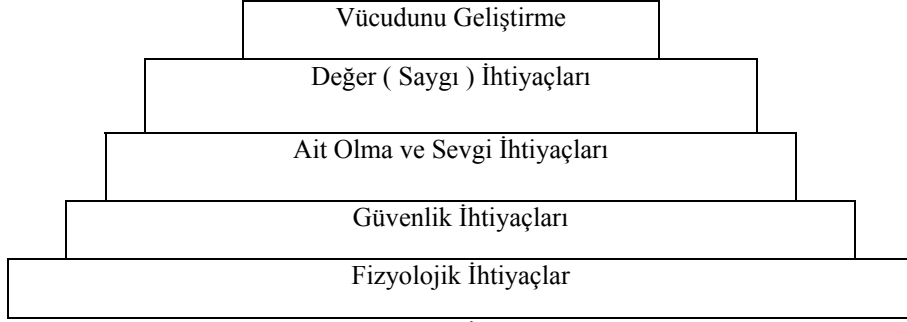
3. MOTİVASYON KURAMLARI

Kişileri güdüleyen etmenlerin neler olduğunu belirten içerik kuramları, davranışların nasıl ortaya çıktığını ve uygulandığı konusunu inceleyen süreç kuramları başlıkları altında inceleyebiliriz.

3.1. İçerik Kuramları

3.1.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi

Abraham H. Maslow isimli düşünür; güdüleme kuramında önem sırasına göre bir ihtiyaçlar dizisi bulunduğunu ve bu ihtiyaçların aşağıdan yukarıya doğru beş kademeli hiyerarşik bir düzen içinde sıralandığını belirtmiştir (Eren, 2008: 500).



Şekil 1 : Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi

Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi, bireyin gerek fiziksel gerek zihinsel sağlığı açısından gerekli olan ihtiyaçları, fiziksel, sosyal ve psikolojik çerçevede sıralamıştır (Keser,2006: 14).

Maslow'un kuramında ihtiyaçlar hiyerarşisi bir düzen içerisinde önem sırasına göre ele alınmıştır. Öncelikle doyurulması gereken ihtiyaçlar piramidin en alt düzeyinde yer almaktadır. Bu ihtiyaçların doyurulması ardından daha yüksek ihtiyaçları doğurmaktadır. En güçlü ihtiyaçlar piramidin en üst kısmında yer alır. İnsan bir ihtiyacının karşılanması durumunda bir üst basamağa geçer ama asıl ana basamak birinci basamaktır (fizyolojik ihtiyaçlardır). Yönetim açısından bakılacak olunursa bu kuramın iki yönü ile önem taşıdığı söylenebilir.

Birincisi, insan ihtiyaçlarının bir önem hiyerarşisine göre düzenlenmiş olması,

İkincisi ise karşılanan bir gereksinimin motive edici nitelik taşımadığıdır.

3.1.2. Herzberg'in Çift (İki) Faktörlü Motivasyon Kuramı

Herzberg ile arkadaşları Mausner ve Syndermen, üniversite öğrencilerinin de yardımıyla yaptıkları araştırmalarda güdülemede Herzberg Modeli olarak bilinen " *Çift Faktör* " kuramını geliştirmişlerdir (Eren, 2008: 509).

Çalışanların güdüleme gayretlerine farklı bir ışık tutmaya çalışan Çift faktör teorisi, insanların işe ilişkin davranışlarını etkileyen faktörleri sağlık (hijyen) ve güdüleme (özendirici) faktörleri şeklinde ayırmaktadır.

Herzberg'in saptadığı sağlık (hijyen) faktörleri ;

a) Şirket politikası ve yönetimin kötü gitmesi,

- b) Teknik bilgi ve nezaretin yetersiz oluşu,
- c) Amir ile beşeri ilişkilerin iyi olmaması,
- d) İş ortamının fiziksel koşullarının elverişsiz oluşu,
- e) Ücret ve maaş düzeyi ile bunlardaki artışların yetersizliği,
- f) Aynı seviyedeki iş arkadaşlarıyla geçimsizlikler ve kötü alışkanlık ilişkileri,
- g) Çalışanın kişisel yaşamına gereken saygının gösterilmemesi ve istihdam güvensizliğinin yetersizliği,

Herzberg'in saptadığı güdüleyici (özendirici) faktörler ;

- a) Bir işi başarı ile tamamlamanın verdiği mutluluk,
- b) İş yerinde başarılarıyla tanınma, bundan dolayı takdir edilme ve ödüllendirme,
- c) Arzu, tutku, yetenek ve bilgilerine uygun bir işte çalışma,
- d) İş yaparken yeterli düzeyde yetki ve sorumluluğa sahip olma,
- e) Terfi edebilme olanaklarına sahip olma,
- f) İşinde kendini geliştirip yeni şeyler öğrenme ve yaptığı araştırmalarla çevresine olumlu katkılarla bulunabilmedir(Keser, 2006: 24–25).

3.1.3. McClelland'ın Başarı Güdüsü Kuramı

Bu kuram, Henry A. Murray'ın çalışmalarından kaynağını bulmaktadır. Buna göre ihtiyaç, araştırmacı tarafından gözlemlenebilen olgu değil, ancak gözlemlenebilen davranışlardan çıkarılabilen varsayımdır; içsel olmayıp, öğrenilmiş davranıştır(Öktem,1991: 121-122).

Mc Clelland ve arkadaşları yaptıkları çalışmalar sonucunda insanın başarısını etkileyen dört çeşit ihtiyaç olduğunu belirtmişlerdir. Bunlar;

1- *Başarma İhtiyacı*: Eğer birey zamanının çoğunu işini nasıl daha iyi yapacağını düşünerek geçiriyorsa; bu kişi psikologlar tarafından başarı ihtiyacı yüksek bir kişi olarak kabul edilmektedir. Başarı ihtiyacı yüksek olan birey, hedef seçerken titiz hareket eder.

2- *Ait Olma (Bağlanma – İlişki Kurma) İhtiyacı*: Bu ihtiyaç üzerinde en az durulan ihtiyaçtır. Bu ihtiyaç bireyin yaşamını yalnız başına sürdüremeyeceği ve toplumsal niteliğe sahip olmasından hareketle, diğer birey ve gruplarla ilişki içerisinde bulunacağına vurgu yapar.

3- *Güç Elde Etme (Erk) İhtiyacı*: Başkaları üzerinde güç sahibi olma anlamına gelmektedir. Güç elde etme yönelimi olan bireyler diğerlerine oranla daha fazla risk alırlar.

4- *Uzmanlık İhtiyacı*: Bu güdüye sahip bireyler kaliteli iş yapmaya özen gösterirler. Bu yönelimli bireyler genellikle işteki insancıl faktörleri görmeyecek kadar işlerin teknik yönü ile ilgilenirler.

McClelland bu dört ihtiyaç ve güdü içinden en çok başarı güdüsünün tek başına bireyi şartlandıracağını söylemektedir. McClelland, insan ihtiyaçlarını üç grup altında toplamıştır. Bunlar; *başarı, bağlılık ve güçlülüktür.*

3.1.4. Douglas McGregor'un X ve Y Kuramı

Çalışanların tatminine yönelik en bilinen motivasyon yaklaşımıdır. McGregor, birey ile güdülenme arasındaki ilişkiyi iki başlık altında incelemiştir. Bu modele göre yöneticilerin çalışanları hakkında iki tür beklentileri ve tatmin düzeyleri vardır. McGregor modelinde yöneticilerin çalışanları zihinlerinde birbirine zıt iki kurulu modelden birine yerleştirdikleri iddia etmektedir. Yöneticilerin zihninde çalışan modellerden birincisi işini seven kendisini işine adanmış yapıya sahipken, diğeri; işi savaştıran ve işini sevmeyen bir yapıya sahiptir.

Buna göre X teorisindekiler; çalışmaktan hoşlanmazlar sürekli yönlendirmeleri hatta denetlenmeleri gerekir. Sorumluluktan kaçarlar, yaratıcı değillerdir. Önemli olan örgütün değil, bireysel çıkarlarıdır ve onları güdüleyen ana unsur, parasal güdülerdir.

Y teorisindekiler ise; Çalışma hayatını bir oyun bir eğlence olarak görürler. Ödüllendirme bireyi yönlendirmeye de etken bir araçtır. Sorumluluk almaktan hoşlanırlar örgütün amaçları ve hedefleri iyi bir şekilde anlatıldığında örgütsel amaç için de çaba harcarlar. Değişime açık yenilikçi insanlardır. Sadece parasal etmenler değil; ilerleme, kendini geliştirme ve başarıma da bireyleri güdüleyen unsurlardır.

Bu iki yaklaşım değerlendirildiğinde X teorisinde çalışan sıkıcı, vakit geçmeyen, rutin ve niteliksiz işlerde, Y teorisinde çalışan ise; ilginç, kişiyi eğlendiren, yüksek statülü işlerde çalıştığı söylenebilir (Keser, 2006: 51).

4. Süreç Kuramları

4.1. Vroom'un Ümit (Beklenti) Kuramı

Vroom'un kuramı bir süreç kuramıdır. Beklenti, belirli bir eylemin belirli bir amaca yöneleceğini ifade eder. Kuramın öncüleri Tolman ve Newin olmasına rağmen Vroom tarafından geliştirilmiştir. Bu kurama göre belirli eylemin bir amaca yöneleceği anlatılır. Birey hareketinin olası sonuçlarını tahmin eder, tercihleriyle ilgili bilişsel beklenti yaratır. Davranışı güdüleyen güç, ödül beklentisidir(Can, 1985: 28).

Kuram iki temel kavramı içermektedir. Algılanan değer ve beklenti. Algılanan değer; bir sonucun çekiciliği ya da değeridir. Beklenti ise bir eylemin, belirli bir sonuç ya da amaca yol açacağı olasılığıdır.

Vroom'un kuramının temelleri şu şekilde özetlenebilir: Bireyin göstereceği çabanın kendisine bazı ödüller kazandıracağına inanmalıdır. Birey başarısı sonucunda kendisine verilecek ödülleri değerli bulmalıdır. Yani, bu ödülleri arzulamalıdır. Birey kendisinden beklenen başarıyı gerçekleştirebileceğine inanmalıdır.

4.2. Adams'ın Denklik / Eşitlik Kuramı:

Kurama göre çalışan; eğitim, zeka, ustalık, yaş, toplumsal statü, işte gösterdiği çaba hatta çekiciliği, sağlığı, eline araç ve gereçler gibi bir takım nitelikleri koyarak

ücret almaktadır. Burada dikkat edilmesi gereken nokta bunların çalışan tarafından algılanan girdiler olduğudur (Keser, 2006: 41).

Denklik Kuramında dört temel kavram vardır:

- a) *Kişi*: Eşitliği ya da eşitsizliği algılayan kişi,
- b) *Diğer Kişi*: Ödül ve katkı anlamında karşılaştırılan kişi,
- c) *Ödüller*: Kişinin çalışması karşılığında elde ettiği ücret, yan ödemeler, statü, tanınma, iyi çalışma koşulları,
- d) *Katkılar*: Kişinin işinde taşıdığı eğitim, zeka, deneyim, yetenek, emek gibi özelliklerdir.

4.3. Locke'in Amaç Kuramı

1968 yılında Edwin Locke tarafından geliştirilmiştir. Kurama göre; davranışın temel nedeni bireylerin bilinçli amaç ve niyetleridir. Her bireyin kendine ait bu niyet ve amaçları onun motivasyon derecesini etkiler. Belirlenen amaçlar, kişiye, yapılması gerekenler ve bu doğrultuda ne kadar çaba gösterilmesi hakkında bilgi verir (Keser, 2006: 43).

Amaç belirleme kuramı, bireylerin bilinçli amaç seçtiği ve bu amaçların açık ve seçik biçimde olduğu varsayımına dayanır. Ancak, insanlar her zaman amaçlı hareket etmedikleri gibi çoğu zaman da fazla düşünmeden, bilinçsizce amaç seçer ve harekete geçerler. Yine bireysel farklılıklar nedeniyle her bireyin seçtiği amaçlar kendi yargı ve duygularına göre farklılık gösterecektir. Bu nedenle, bireysel amaçları belirlemek oldukça zordur.

4.4. Koşullandırma (Pekiştirme) Kuramı

Kurama göre çevrece kabul edilen ve ödüllendirilen davranışlar yinelenmekte, reddedilen, benimsenmeyen ve cezalandırılan davranışlar ise tekrarlanmamaktadır.

Bu kuram, olumlu davranışların gösterilmesini ve pekiştirilerek alışkanlık haline gelmesini sağlamanın dört yolu olduğunu belirtmektedir. Bunlar; olumlu pekiştirme, olumsuz pekiştirme, son verme ve cezalandırmadır.

- 1- *Olumlu pekiştirme*: Bireyin istenen davranışı sürekli olarak göstermesi için teşvik edilmedir.
- 2- *Olumsuz pekiştirme*: İstenmeyen davranışı ortadan kaldırmak ve bireyi istenen davranışlara yönleltmek için çeşitli tedbirlerin alınmasıdır.
- 3- *Son verme*: İstenmeyen davranışları tümüyle yok etmek için çeşitli tedbirlerin alınmasıdır.
- 4- *Ceza*: İstenmeyen davranışı ortadan kaldırmak için işgörenin cezalandırılmasıdır.

5. YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın modeli, araştırmanın evreni ve örneklemini, araştırma verilerinin toplanmasında kullanılan araştırma aracı ve araştırma verilerinin toplanması konuları açıklanmıştır.

5.1. Araştırma Modeli

5.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklemini

Araştırmanın evrenini Ankara ilindeki kamu ilköğretim okullarında çalışan okul yöneticileri oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini ise Ankara ilindeki Yenimahalle ve Keçiören ilçelerindeki 50 okul yöneticisi oluşturmaktadır.

5.3. Veri Toplama Araçları

Araştırma kapsamında iki ölçme aracı kullanılmıştır. Bunlar, Kişisel Bilgiler Bölümü ve Öğretmenleri motive etme yeterlikleri ölçeğidir.

Kişisel Bilgiler Bölümü

Bölüm, eğitim uzmanlarının görüşü alınarak araştırmacılar tarafından geliştirilmiştir. Bölümde, yöneticilerin, cinsiyet, yaş, en son mezun olunan okul, meslekteki kıdem, medeni hali ve mesleği nasıl seçtiği gibi değişkenlerine yönelik bilgi toplamak amacıyla altı soru yer almaktadır.

Öğretmenleri Motive Etme Yeterlikleri Ölçeği

Ölçek, yöneticilerin öğretmenleri motive etme yeterlikleri ile ilgili tutumlarını belirlemek amacıyla, eğitim uzmanlarının görüşü alınarak araştırmacılar tarafından geliştirilmiştir. Ölçekte 20 madde yer almaktadır. Ölçekte beşli Likert tipi ölçekleme kullanılmıştır. “ Hiçbir Zaman ” seçeneği 1, “ Çok Seyrek ” seçeneği 2, “ Arasına ” seçeneği 3, “ Çoğu Zaman ” seçeneği 4, “ Her Zaman ” seçeneği 5 ile puanlanmıştır.

5.4. Verilerin Çözümü ve Yorumlanması

Ankete katılanların cinsiyetlerine bakıldığında ; %84 erkek, %16 kadın ilköğretim okulu yöneticisinden oluşmaktadır. Ülkemizde diğer hizmet sektörlerinde olduğu gibi eğitim hizmetlerinde de erkek yöneticilerin sayısının kadın yöneticilerden oransal olarak çok fazla olduğu görülmektedir.

Ankete katılanların yaş durumuna bakıldığında; %34'ü 46 yaş ve üzerindedir, %26'sı 36-40 yaş gurubundadır, %22'si 41-45 yaş gurubundadır, %8'i 31-35 yaş gurubundadır, %6'sı 26-30 yaş gurubundadır, %4'ü 20-25 yaş gurubundadır. İlköğretim Okulu Yöneticilerinin yarısından fazlasının 40 yaşından büyük olduğu görülmektedir. Genç yöneticilerin sayısının daha az olduğu görülmektedir.

Ankete katılanların mezun oldukları okullar incelendiğinde; %40 Eğitim fakültesi, %22 Eğitim Enstitüsü, %20 Fen Edebiyat Fakültesi ve diğerleri, %10 Eğitim Yüksek Okulu, %8 Ön lisans olduğu görülmektedir. İlköğretim Okulu Yöneticilerinin çok büyük bölümünün eğitimci yetiştiren yüksek öğretim kurumlarından mezun oldukları görülmektedir.

Ankete katılanların mesleki kıdemlerine bakıldığında; %40 26 yıl ve üzeri, %24 11-15 yıl, %10 21-25 yıl, %10 16-20 yıl, %8 6-10 yıl, %8 1-5 yıl olduğu görülmektedir. Ankete katılan İlköğretim Okulu Yöneticilerinin yarısının 20 yıl ve üzeri mesleki kıdeme sahip oldukları görülmektedir.

Ankete katılan İlköğretim Okulu yöneticilerinin medeni hallerine bakıldığında; %88'nin evli, %12'sinin bekâr olduğu görülmektedir.

Ankete katılan İlköğretim Okulu yöneticilerinin meslek seçimine baktığımızda; %82'sinin isteyerek, %18'inin zorunluluklardan dolayı bu mesleği seçtiği görülmektedir.

Eğitimde verimin sağlanabilmesi için personelin morali olması önemlidir. Morali yükseltme konusunda ve morali yükseltmek için alınması gereken önlemlerin başında, yöneticilerin çalışanlar için iyi bir örnek olmaları, bilinçli bir şekilde çalışanlarda hizmet duygusunu uyandırmaları gelmektedir.

Anketimize katılan yöneticilerin %52'si okulun amaçlarını net bir şekilde personele anlattığını belirtmektedir. % 72'si öğretmenlerin okulun önemli bir ögesi olduğunu her fırsatta vurguladığını belirtmişlerdir. Bu durum, personelin hizmet etme duygusunu arttırmakta ve motivasyonlarını üst seviyeye çıkartmaktadır. Çalışanların takdir edilecek çalışmalarının, davranışlarının ve başarılarının takdir edilmesi gerekir. Ankete katılan yöneticilerin %72'si öğretmenlerin çalışmalarını her zaman takdir ettiklerini belirtmişlerdir. Yöneticiler çalışanların mesleki gelişmelerine ön ayak olmalı ve onları bu yönde teşvik etmeli, onların bu tür çabalarına destek ve ilgi göstermelidirler. Ankete katılan yöneticilerin % 66'sı öğretmenlerin kendilerini daha fazla geliştirmeleri için yardımcı olduklarını ve onları bu yönde teşvik ettiklerini belirtmektedir.

Eğitim hizmetini sunan öğretmenlerin verimli olabilmeleri için, önce insan olarak gereksinimlerinin karşılanması gerekir. Bu gereksinimler kurum üyesi olarak gereksinimlerden tamamen ayrı düşünülmemelidir. Örneğin insanın toplumsal gereksinimlerinden birisi bir gurubun üyesi olmaktır. Kurum içerisinde formal ve informal gruplar tarafından bu gereksinimi karşılanırsa öğretmen daha verimli olabilir. Yapılan ankette, okul yöneticilerinin öğretmenlerin okulun önemli bir ögesi olduklarını vurgulamaları (%72) ve okulun sorunlarını çözerken uzlaştırıcı bir dil kullandıkları görülmektedir. Bu durum öğretmenin grup içerisinde mensubiyetini arttırmaktadır. Çevresel etmenlere karşı öğretmenin korunması, öğretmen için olumlu bir etki yapmakta (%56) ve öğretmenin yöneticilerine olan güvenini tazelemektedir. Bir okulun hedeflerine ulaşmasında öğretmenin istenilen seviyede katkı yapabilmesi için onun örgütün önemli bir parçası olduğunun vurgulanması ve yöneticilerine duyduğu güven gelmektedir.

İnsanları motive eden gereksinimlerin neler olduğu ne kadar iyi anlaşılırsa, o derece etkin şekilde motive edilebilirler. Motivasyonunun esası gereksinimlerin karşılanmasıdır.

Okulun fiziki şartlarının elverişli bir hale getirilmesi (%70), ders araç ve gereçlerinin rahat kullanılması (%74), ve çalışmak isteyen öğretmene her zaman destek verilmesi (%66), öğretmenlerin motivasyonunu olumlu etkilemektedir. Hâlimden memnun olan kişi genellikle kendi kendini motive etmektedir. Bir kişi karşılanmamış gereksinimlere sahip oldukça, bu gereksinimlerin karşılanması suretiyle motive edilebilir. Yöneticiler motivasyon konusu ile ilgilenmek durumundadır. Çünkü yöneticinin başarısı, aslarının kurumsal amaçlar doğrultusunda çalışmalarına, bilgi, yetenek ve güçlerini tam olarak bu yönde harcamalarına bağlıdır. Başka bir deyişle motivasyon ile performans çok yakından ilişkilidir. Motive olmayan personelin performans göstermesi beklenmemelidir.

Okul yöneticileri okulun geleceğine yönelik bir vizyona sahip olmalı ve sürekli olarak bu vizyona ulaşmaya yönelik çaba harcamaları gerekir. Okul yöneticilerimiz yapılan ankette, okulun amaçlarını personele her zaman açık ve net olarak anlattıklarını belirtmişlerdir. (%52)

Eğer okul yöneticileri okuldaki öğretmenlerin eğitim-öğretim misyonlarının ortak noktalarda ortaklaşmasını sağlayamaz, öğretmenlere birbirinden öğrenecekleri ortam ve fırsatlar vermez ve okulda öncelikleri belirlemezlerse en yetenekli öğretmenler bile öğrenci başarısı üzerinde beklenen etkiyi sağlayamazlar.

Öğretmen ve yönetici arasında karşılıklı güvene dayalı olarak kurulacak bir iletişim okul yöneticisinin daha kolay öğretmenlik rolünü oynamasına yardımcı olur. Öğretmenlerin anlattıkları özel sorunları başkaları ile paylaşmadığını, sakladığını söyleyen okul yöneticisi oranı % 86'dır. Okul yöneticileri her zaman karşılıklı güven ve anlayış içerisinde olmalı ve onları zor durumda bırakacak fiil ve davranışlardan kaçınmalı ve özel hayata ilişkin bilgileri okul içerisinde ön plana çıkarmamalıdır. Öğretmene psikolojik olara da yakın olmalı ve bunu hissettirmelidir. Ankete katılan okul yöneticilerimizin büyük bir çoğunluğu öğretmenlere bu konuda yardım ettiklerini belirtmişlerdir.

Ankete katılan yöneticilerin %70'si öğretmenlerle etkili bir iletişim içerisinde olduğunu ve daha çok yüz yüze görüşerek iletişim kurduğunu belirtmişlerdir. Okul yöneticisi, öğretmenlerle etkili bir iletişim kurma yoluna gitmelidir. Yönetici, çalışanlarına zorla bazı istek ve emirleri yaptırabilir. Ancak onun olmadığı bir ortamda, çalışan gene kendi doğrularıyla baş başa kalacaklardır. Onlarla verimli bir şekilde çalışabilmek için çalışanları tanımak ve anlamak gerekmektedir. Bunun için okul yöneticisi, çalışanın hangi konularda başarılı olduklarını, hobilerini, fobilerini ve hayattan beklentilerini bilmeli; bu yolla onları anlamaya ve güdülemeye özen göstermelidir.

Okul yöneticisinin personelini tanıyabilmesi için, okul içinde geçen süreyi onlarla sürekli iletişim halinde geçirmeye çaba sarf etmesi gerekmektedir. İnsanlar ancak karşılıklı iletişim kurarak birbirlerini tanıyabileceklerdir. Okul yöneticileri yasa ve yönetmelikleri bir baskı aracı olarak kullanmamalı ve öğretmenlere daha özgür çalışma olanağı vermelidir.

Ankete katılan yöneticilerimizin %52'si öğretmenlere özgür çalışma ortamı verdiğini ve yasa/yönetmelikleri bir baskı aracı olarak kullanmadıklarını belirtmişlerdir. Ülkemizde bazı okul yöneticileri mevzuatı bir silah olarak görmekte ve öğretmenlere karşı kullanmaktadır. Bu durum öğretmenleri olumsuz motive etmekte ve böyle bir durumda çalışan öğretmenler ilk fırsatta o eğitim kurumunu terk etmektedir. Duyarsız ve çoğunlukla da yetersiz olarak nitelendirilen yöneticilerin, öğretmenlerin de bireysel gereksinimlerinin olabileceğini anlamakta güçlük çektikleri bilinmektedir. Bu tür yöneticiler tarafından genellikle sınırlanma, tehdit, baskı ve psikolojik mesafelerin, davranışı kontrol aracı olarak kullandığı görülmektedir. Diğer yandan, duyarlı ve etkili yöneticiler, kendi gereksinim ve amaçlarından haberdar olan kişiler olarak, öğretmenlerin gereksinimlerini ve amaçlarını da dikkate almaktadırlar. Karşılıklı güven ve destek, sağlıklı bir iletişim, çatışmaları kurumsal bir olgu olarak kabul etme ve onlarla birlikte yaşanması gereğine inanma, bireysel farklılıklara saygılı olma, bu yöneticilerin önem verdikleri noktalar olarak görülmektedir. Böyle bir yaklaşımla öğretmenlerden üst düzeyde bir yararlanma beklenebilir.

Eğitim hizmetini sunan öğretmenlerin verimli olabilmeleri için, önce insan olarak gereksinimlerinin karşılanması gereklidir. Bireysel hedeflerine ulaşabileceğine inanan öğretmenin aidiyet duygusu gelişerek kurumla özdeşleşir ve daha verimli olabilir.

Yöneticiler astları ilgilendiren kararların alınmasında, onların düşünce ve isteklerini dikkate almalı ve bu düşüncelerden yararlanma yollarını aramalıdır. Bu davranış şekli birisi için çalışma yerine, birlikte çalışma havası yaratır. Ortak fikirlerin uygulanması daha kolaydır ve ortaya çıkan "biz" fikri bir özendirme unsurudur. Ankete katılan yöneticilerimizin %54'ü kararları öğretmenlerle birlikte aldıklarını belirtmişlerdir. Kendini ilgilendiren kararlara katılma, demokrasi ve kendi geleceklerine sahip bireyler gibi sloganlarla sunulan yönetime katılma, istismar edilmeden ve gerektiği gibi uygulanırsa, öğretmenleri motive edecektir. Alınan kararda kendi payının da olduğuna inanan öğretmen, kararı daha titiz bir şekilde uygulayacaktır. Ayrıca, yönetime katılmanın sosyal ilişkileri daha yakın ve dostane bir ortamda yürütmeye mekan hazırlaması, örgütsel amaçlarla kişisel amaçları birbirine yaklaştırması ve nihayet çalışma gruplarının tavır ve alışkanlıklarını değiştirmesi de motivasyon açısından büyük önem taşır(Karaköse, 2005).

İnsanlar yapmış oldukları faaliyetlerle ilgili takdir edilmekten ve beğenilmekten her zaman hoşlanırlar. İnsanların kendilerine ve çevresinde buldukları kişilere karşı duydukları güven ve saygının gelişmesi buna bağlıdır. Yaptıklarının fark edilmesi, onların kendilerini özel hissetmelerini sağlayacaktır. Bu durum, doğrudan

insan bilincinde kabul edilme, onaylanma, saygı ve güveni artırır. Okul yöneticileri, öğretmenleri belli aralıklarla ödüllendirmeyi ve motive etmeyi ihmal etmemelidir. Onların olumlu davranışlarını gördüğünde en azından teşekkür etmelidir. Yerinde ve zamanında söylenen güzel bir söz, öğretmenin işini severek yapmasını ve çalışma arzusunun artmasını sağlayacaktır.

Bu tutum, öğretmenin işine daha iyi motive olmasına, kendine olan güveninin artmasına, işini daha çok sevmesine ve sonuçta işinde doyuma ulaşmasına etki edecektir(Karaköse, 2005).

SONUÇ

Okul yöneticilerinin, öğretmenleri motive etme yeterlikleri konusunda şu sonuçları çıkartabiliriz;

Yönetimde demokratik ve katılımcı olunmalıdır. Çağdaş yönetim anlayışının da önemli bir unsuru olan, yönetimde çalışanların karara katılması ilkesi okullarda özenle uygulanmalıdır. Öğretmenlerin işlerine daha iyi motive olabilmeleri ve işlerinde doyuma ulaşabilmeleri için yöneticiler, onların sorunlarıyla yakından ilgilenmeye özen göstererek öğretmenlere karşı olabildiğince dürüst ve objektif olmalıdırlar.

Sosyal faaliyetlere önem verilmelidir. Bu faaliyetler motivasyonu olumlu etkilemede kullanılan olmazsa olmazlardandır. Paylaşım alanı çok olan ve informel alanda da sosyal faaliyetlerle bir araya gelen bireylerin motivasyonları ve birbirlerine karşı olan iletişimleri de olumlu bir şekilde etkilenecektir.

Yöneticisi tarafından takdir edilmek her zaman çalışanları olumlu yönde etkilemektedir. Özel sektörün yaptığı gibi kamu sektöründe de (özellikle eğitim kurumlarında) başarıları duyurmak, taktirname vermek, teşekkür etmek, ayın ya da yılın en başarılı personelini seçmek gibi uygulamalar, işgörenleri olumlu yönde etkileyecektir. Okul yöneticileri, motivasyon açısından önemli bir unsur olan olumlu hareketlerin pekiştirilmesi ve takdir edilmesi konusuna dikkat etmelidirler. Yöneticiler, öğretmenler arasındaki bireysel farklılıkları, onların gereksinimlerini ve amaçlarını dikkate alarak, karşılıklı güven içinde öğretmenlerle sağlıklı bir iletişim kurmaya özen göstermelidir.

Tüm öğretmenler için yükselme olanakları işe karşı motivasyon sağlamaktadır. Bu özellik tüm kurumlar tarafından göz önünde bulundurulmalıdır. Öğretmenlik mesleğinde terfi olanaklarının sınırlı olmasının, öğretmenlerin motivasyonlarını olumsuz yönde etkilediği düşünülmektedir. Bu nedenle öğretmenlerin terfi olanaklarının geliştirilmesine yönelik çalışmalar ivedilikle yapılarak onlara mesleklerinde yükselme şansı tanınmalıdır. Ayrıca öğretmenlerin çeşitli yönlerden yeteneklerini gelişmesine katkıda bulunacak eğitim olanakları kurum tarafından sağlanmalıdır.

Yöneticiler teknik ve insani yeterliklere sahip olmalı, aynı zamanda bu yeterliklere değer vermeli, öğretmenlerin, özel yaşamıyla ilgili işe yansıyan sorunlarına kayıtsız kalmamalı, çözüme yönelik destek vermelidir.

Okul yöneticileri, öğretmenlerle iletişimde empatik bir yaklaşımda bulunmalıdır.

Yöneticiler, iş etiğine uygun davranışlar sergilemeli, çalışanlarının değerlerini dikkate almalı ve yenileşmeye açık olmalıdır.

KAYNAKÇA

- Başaran, İ. E.,(1996), *Türkiye Eğitim Sistemi*, Yargıcı Matbaası, Ankara
- Başaran, İ. E.,(1991), *Örgütsel Davranış* Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayını, No:8 , Ankara
- Can, H. (1985), *Başarı Güdüsü ve Yönetimsel Başarı*, Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yayınları No:12, Ankara
- Eren, E. (2008), *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, Beta Yayınları, İstanbul
- Karaköse, T. (2005), *“Öğretmen Gereksinimi ve Motivasyon”* Bilim ve Aklın Aydınlığında Eğitim Yıl: 6 Sayı: 69
- Karasar, N.. (1995). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*, Ankara: 3A Araştırma Eğitim Danışmalık Ltd.
- Keser, A. (2006),*Çalışma Yaşamında Motivasyon*, Alfa Yayınları, İstanbul
- Öktem, M. K. (1991), *Personelin Seçimi ve Başarı Güdüsü*, Amme İdaresi Dergisi. C.24, S.4. ,Ankara
- Töremen, F. , Kolay Y., *“ İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Sahip Olması Gereken Yeterlikler ”*Milli Eğitim Dergisi, Yıl: 2003, Sayı: 160,

İLKÖĞRETİM OKULLARINDA ÖĞRETİMİN DENETİMİ VE MÜDÜRLERİN ÖĞRETİMİN DENETİMİNE İLİŞKİN GÖREVLERİ

Mehmet ÖZBAŞ*

ÖZ

Bu çalışmada, ilköğretimde öğretimin denetimine ilişkin mevcut uygulamalar ile müdürlerin görevlerinin neler olduğunun ortaya konulması amaçlanmıştır. Çalışma sürecinde, öğretimin denetimine ilişkin alanyazın taraması yapılmış; ayrıca, Türk eğitim sisteminde ilköğretimde öğretimin denetimiyle ilgili araştırma sonuçlarından yararlanılmıştır. Öğretimin denetimini konu alan yasal ve yönetsel düzenlemeler incelendiğinde, ilköğretimde hem okul müdürlerine hem de ilköğretim denetçilerine denetim rolü verildiği görülmektedir. İlköğretim denetçilerince uygulanmakta olan öğretimsel denetim; dolaylı, süresiz ve uzaktan denetime ilişkin temel nitelikler içermektedir. Bu olgu, çağdaş denetim yaklaşımlarına ve yasal metinlere uygunluk koşullarını karşılayamamaktadır. İlköğretim okulu müdürlerinin atanmasında eğitim yönetimi alanında öğrenim görmüş olma koşulu aranmaması müdürlerin öğretmenlere etkili öğretim liderliği rolü gerçekleştirebilmesini önemli ölçüde sınırlandırmaktadır. Bu durum aynı zamanda, öğretim etkinliklerinin istenilen yönde denetlenememesi sorunu da ortaya çıkarmaktadır. Müdürlerin öğretimin denetimi sürecinde, etkili öğretim liderliği yapmaları ve işbirliğine dayalı süreç odaklı yönetim yaklaşımı uygulamaları gerekir. Öğretim sürecinin öğretmenlerle eşgüdüm sağlanarak, bir sistem bütünlüğü içerisinde, başlangıcından sonuçlanıncaya kadar kontrol edilmesi, değerlendirilmesi ve değerlendirmede varılan kararlara göre, hedefler doğrultusunda düzeltilip geliştirilmesine çalışılır. Uygulanmakta olan denetim sisteminde, denetçiler iki yılda bir okullara öğretim yılının birinci yarısında "rehberlik", ikinci yarısında ise "denetim" amacıyla gelmekte ve denetim sistemi süreç odaklı bütünsel bir yönetsel etkinlik olarak gerçekleştirilememektedir. İlköğretimde, öğretimsel denetimin eğitim yönetimi alanında lisansüstü düzeyde uzmanlık eğitimi almış okul müdürlerince gerçekleştirilmesi ve denetsel sürecin öğretim liderliği üzerine yoğunlaşması gerekir.

Anahtar Sözcükler: İlköğretim, müdür, öğretimin denetimi, öğretim liderliği.

*Yrd. Doç. Dr. Erzincan Üniversitesi Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Bölümü

THE SUPERVISION IN PRIMARY SCHOOLS AND THE TASKS OF PRINCIPALS ABOUT EDUCATION SUPERVISION

ABSTRACT

In this study, it is aimed to show current practices in education supervision and the tasks of primary school principals. In the research process, literature about education supervision is searched thoroughly; and results of studies that are conducted in Turkish education system about education supervision in primary schools are made use of. When legal and managerial arrangements about the supervision of education are investigated, it can be seen that both primary school principals and primary school supervisors are given the role of educational supervision. The educational supervision that is applied by primary schools supervisors contains main characteristics that are indirect, discontinuous and about remote supervision. This fact does not fulfill the appropriateness conditions of legal text and modern supervision approaches. In the appointment of primary school principals not requiring the stipulation of having educated in the field of educational management substantially limits the teachers' realization of effective educational leadership role. This situation simultaneously reveals the problem of not being able to supervise the education activities in the required direction. In the process of education supervision, the principals must do effective educational leadership and must apply process focused management approach that depends on cooperation. The education process is aimed to be controlled, assessed and corrected with the decisions given after the assessment and developed in the direction of targets, in cooperation with the teachers and with a systemic integrity from the beginning till the end. In the current supervision system, the supervisors visit the schools once in two years coming with a purpose of "guidance" in the first half of education year and with a purpose of "supervision" in the second half and so the education system can not be realized as a process focused complete managerial activity. In primary education, educational supervision must be performed by principals who had taken specialized education in Master of Science level in the field of education management and the process of supervision must focus on educational leadership.

Key Words: Primary education, principal, supervision of education, educational leadership.

GİRİŞ

İlköğretim okulu müdürlerinin, öğretimin denetiminde, süreç odaklı yönetimi esas alan, çağdaş denetim ilkelerine uygun eylemler sergilemesi, okulların akademik etkililiği açısından önemli bir gereksinimdir. Bu gereksinimin karşılanması, müdürlerin etkili öğretim liderliği rolleri ile birlikte, öğretmenlerin eylemlerini hedefler yönünde eşgüdümlemelerine bağlıdır.

Öğretim liderliği, öğretmenlere sınıf yönetimi yeterliklerini geliştirme, disiplin sorunlarını çözme, öğretim sürecine ilişkin eksikliklerini giderme, yanlışlarını düzeltme ve öğretimde gelişme olanakları sağlayan yönetsel uygulamalar olarak tanımlanabilir (Özbaş, 2009: 26). Okul müdürünün öğretim liderliği davranış boyutlarını, okulun eğitsel misyonunu tanımlama, öğretim programı ve öğretimi yönetme, mesleki gelişim olanakları sunma, etkili iletişim olanakları sağlama ve olumlu öğretim iklimi oluşturma şeklinde sıralayabiliriz (Balcı, 2005: 142; Şişman, 2004: 19–29; Taş, 2000: 2–17). Müdürlerin, başta öğretmenler olmak üzere, öğretim hizmeti sunan insan kaynaklarını, öğretimin niteliğini artırma yönünde örgütleyip eşgüdümleyerek, etkili öğretim liderliği rolü gerçekleştirebilecek yeterliklerle donanmış olarak yetiştirilmesi gerekir. Bu olgu, öncelikle öğrencilerin eğitim ihtiyaçlarının karşılanması açısından da gerekli olan yönetsel bir zorunluluktur.

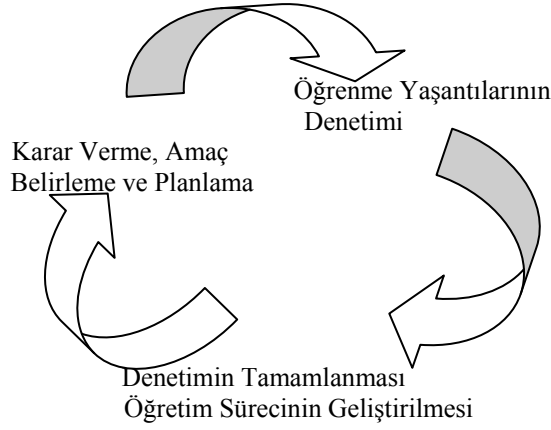
Okul müdürlerinin öğretim denetimiyle ilgili görevlerinin, kuram ve uygulama bütünlüğünü kapsayan geniş kapsamlı araştırmalara konu edinilmesi gerekir. Araştırmalar, okulların akademik etkililiğinin geliştirilmesine önemli katkılar sağlayabilir. İlköğretim okulu müdürlerinin öğretim denetimi konusundaki görevlerini incelemeyi hedefleyen bu çalışmada, öncelikle geniş kapsamlı bir alanyazı taraması yapılmış; daha sonra, konuyla ilgili araştırma bulgularından yararlanılmıştır. Çalışma sürecinde, ayrıca Türk eğitim sisteminde öğretim denetimine ilişkin mevcut uygulamalar ile süreci etkileyen temel değişkenlerin de betimlenip analiz edilmesi amaçlanmıştır.

ÖĞRETİM DENETİMİNİ ETKİLEYEN TEMEL DEĞİŞKENLER

Öğretim etkinliklerinin hedefler doğrultusunda sonuçlandırılabilmesi, öğretim sürecinin, bütünsel bir bakış açısıyla denetimine bağlıdır. Bu sorumluluğun karşılanabilmesi için öğretim sürecinin, okul içinden gelişimi hedefleyen bir yaklaşımla sürekli denetlenmesi gerekir. Sürekli denetimi ise ancak okul yöneticileri gerçekleştirebilir. Bu yaklaşım, denetime ilişkin sorunların çözümünün de okul yönetimine dayandırılabilmesini öngörür. İlköğretim okullarında, öğretim sürecinin denetimi: Milli Eğitim Temel Kanunu, İlköğretim ve Eğitim Kanunu, İlköğretim Kurumları Yönetmeliği ile diğer yasal ve yönetsel düzenlemeler dikkate alınarak, çevresel ve evrensel gelişmeler doğrultusunda, öğretim yılı esasına göre, müdürlerce gerçekleştirilebilir. Denetim sürecinde, müdür, yetkisinden çok etkisini kullanan bir

öğretim lideri olarak, yönetsel süreçleri, etkili öğretimin gerçekleştirilmesi doğrultusunda işe koşabilir. Öğrenme yaşantılarından, öğrencilerin istenen düzeyde yararlanabilmeleri için, okulun öğretim sürecine etki eden insan kaynakları, eğitim üst yönetiminin de desteği ile örgütlü akademik çabalara yönlendirilebilir. Bu bağlamda, temel değişkenleri aşağıda sıralanan “okul yönetimine dayalı öğretimsel denetim modeli” önerilmektedir. **Şekil 1**'de de görüldüğü gibi bu süreç, birbirini izleyen ve tamamlayan yönetsel etkinliklerden oluşan bir bütünlük sergilemektedir.

Şekil 1: Okul Yönetimine Dayalı Öğretim Denetimi Modeli



A. Öğretim Denetimine İlişkin Karar Alma, Amaç Belirleme ve Planlama

Müdür, öğretimin denetimine ilişkin eylem sürecinde öğretmenlerin karara katılımını sağlayıcı yönetsel uygulamalara yön verebilir. Öğretmenlerin kararlara katılımlarının sağlanmasıyla kararların gerçekleşme olasılığı da artar (Özbaş, 2002: 21). Okul yönetimine dayalı denetimsel karar alma süreci, öğrenme yaşantılarından beklenen verimliliğin artışına da katkıda bulunur (Ching, 2006: 1-3; Kowalski, 2009: 378-394; Oswald, 1995: 1-7; Yılmaz, 2009: 23-34). İlköğretim okullarında, bir öğretim yılı içinde yapılacak işlerle ilgili kararların alındığı, çalışma esaslarının belirlendiği, insan kaynaklarının verimlilik esasına uygun iş bölümünün yapıldığı yer “öğretmenler kuruludur”. Okulun öğretim hedeflerine ilişkin vizyon ve misyonu, bu doğrultuda yapılacak iş ve işlemler öğretmenler kurulunda ele alınıp değerlendirilir (MEB İlköğretim Kurumları Yönetmeliği, 2003: Madde 94).

Öğretim denetiminde amaç belirlemenin temel işlevi, eğitim sürecinin etkili kılınması doğrultusunda, yapılacak iş ve işlemlerden neler beklendiğinin ortaya

konulmasıdır. Okul müdürü ve öğretmenler, denetim sürecinde hangi amaçların gerçekleştirileceğini program hedefleri doğrultusunda birlikte saptarlar. Etkili iletişim, işbirliği ve eşgüdümlü eylemler yoluyla öğretimin geliştirilmesi doğrultusundaki örgütsel çabalara yön verirler (Ada ve Akan, 2-5; Aydın, 1993: 9-14; Bursalıoğlu, 2005: 38-44; Özbaş, 2002: 21-24; Gümüşeli, 2009: 239-243).

Denetimin planlanması sürecinde, müdür ve öğretmenler, “denetsel eylem planını” bütün ayrıntılarına uygun olarak işbirliği içinde yaparlar. Eylem planı yapılmadan önce, müdürün öğretmenden ve okulun psikolojik danışma ve rehberlik servisi ile öğrenci kişilik hizmetleri biriminden o sınıfın hem geneline hem de tek tek öğrencilerine ait bilgilerine ulaşır. Bunlar üzerinde gerekli inceleme ve çalışmalarda bulunur. Müdürün denetim sürecinin planlanmasından önce öğretmenin hem öğretim hem de okulun yönetsel işleyişine ilişkin performansı hakkında gerekli bilgileri elde etmiş ve üzerinde çalışmalar yapmış olması gerekir. Bu doğrultuda, öğretmene ait daha önceki akademik ve yönetsel raporlar edinilip değerlendirilir (Başar, 1995: 2-13; Başar, 1996: 493-496; Başar, 1998: 14-18; Karip ve Köksal, 1999: 205-207; Özbaş, 2009: 26-27).

B. Öğrenme Yaşantılarının Denetimi

Öğretim hizmetlerinin öğrencilerin öğrenme ihtiyaçlarına cevap verebilecek düzeyde sürdürülmesi ve öğretimde niteliğin artırılabilmesi için, öğrenme yaşantılarının, okul müdürünün etkili öğretim liderliği ve denetiminde gerçekleştirilmesi gerekir. Müdürün öğretim etkinliklerinin uygulama sürecinde öncü olması, insan ve madde kaynaklarını hedefler doğrultusunda örgütlemesi, okulun temel akademik işlevidir. Bu durum, müdüre, öğretimde işbirliği, iletişim ve eşgüdüm sağlayıcı örgütsel sorumluluklar yüklemektedir (Ada ve Akan, 2009: 1-5; Aksoy ve Işık, 2008: 240-247; Çalhan, 1999: 7-8; Çelik, 2002: 12-13; Erden, 1997: 129-131; McEwan, 1994: 2-14; Schlechty, 2006: 61-67; Şişman ve Turan, 2004: 123-132; Taş, 2009: 151-157; Tanrıoğen, 1997: 7-11; Yazar, 2002: 2-5). Okul yöneticileri, eğitim denetçileriyle kıyaslandığında, okulun öğretim hizmetleri sunan insan kaynaklarına daha yakın bir konumda olup etkili öğretim liderliği rolü sergileyebilecek özelliklere sahiptir. Bu olgu, aynı zamanda, yöneticilere denetçilere göre, yetkilerinden çok etkilerini kullanabilme olanağı da sunmaktadır. Çünkü yöneticiler, öğretmenlerle aynı çevre içinde yer aldıklarından onları daha iyi tanımakta ve örgüt içi informal ilişkilerden okulun amaçları doğrultusunda daha fazla yararlanabilme olanaklarına sahip bulunmaktadır.

Öğretim sürecinin denetimi, öğretmenlerle müdür arasında, karar verme, planlama, işbirliği, iletişim ve eşgüdümlü olarak gerçekleştirilen yönetsel etkinlikler bütünüdür. Öğretim denetimine, denetim planına uygun olarak yeterli süre ayrılır. Müdür, denetimde, öğretmenin genel kültür, özel alan ve öğretmenlik mesleğine ilişkin yeterlik durumunu saptamaya çalışır. Ayrıca öğretmenin sınıf yönetimi ile öğretim liderliği becerilerine hangi düzeyde sahip olduğu da belirlenir. Denetimde,

öğretmenlerin branşlarına göre, öğretim programını uygulama performansı ortaya çıkarılmaya çalışılır. Denetim sürecinde, sübjektiflikten uzak, olabildiğince nesnel veriler elde edilmesi hedeflenir. Bu durum çağdaş, demokratik denetim ilkelerine uygun denetsel eylem sürecinin gerçekleştirilmesi açısından da son derece önemlidir (Başar, 1998: 7-18; Gümüşeli, 2001: 533-536; Heck, Larsen ve Marcoulides, 1990: 98-106; Kapusuzoğlu, 2008: 131-137; Özbaş, 2009: 26-30; Şişman, 2004: 85-90).

Öğretmenlerin öğretim hedeflerine ulaşma açısından hangi düzeyde performans gösterdikleri, özellikleri aşağıda sıralanan çok yönlü bir denetim uygulamasıyla ortaya çıkarılabilir (Başar, 1995: 2-31 Başar, 1998: 3-18; Kapusuzoğlu, 2008: 133-135; Mbalati, 2006: V; Yılmaz, 2009: 24-29):

1. Öğrenme yaşantılarının süreç odaklı denetim yaklaşımıyla izlenmesi, kontrolü, değerlendirilmesi; değerlendirme sonuçlarına göre yanlışların düzeltilmesi, eksikliklerin giderilmesi ve gereksinimleri karşılayacak gelişmenin sağlanması,
2. Öğrencilerin akademik gelişim durumunun ortaya konulması: Her bir öğrencinin mevcut durumdaki akademik başarısıyla daha önce gösterdiği başarı derecesinin karşılaştırılarak tespit edilmeye çalışılması. Aradaki fark, öğrencinin akademik gelişim düzeyini gösterir. Akademik gelişim düzeyinin saptanmasında, alternatif ve standart değerlendirme ölçütlerinden yararlanılır,
3. Sosyal ve psikolojik yönleriyle öğrenci davranış gelişiminin hangi durumda olduğunun belirlenmesi.

C. Denetimin Tamamlanması ve Öğretim Sürecinin Geliştirilmesi

Denetim tamamlandıktan sonra, müdür ve öğretmen çağdaş denetimin açıklık, nesnellik ve demokratiklik ilkelerine uygun olarak, süreci birlikte değerlendirir. Bu süreçte, ayrıca öğretmenin denetim sonucundan haberdar edilmesi sağlanır. Öğrenme yaşantıları, program hedefleri doğrultusunda gerçekleştirilmiş; öğretmenin başarılı sınıf yönetimi ve öğretim liderliği davranışlarına sahip olduğu görülmüşse müdür ve öğretmen arasındaki etkili işbirliği ve eşgüdümlü yönetsel eylemler, süreç odaklı yönetim anlayışıyla öğretim yılı boyunca devam ettirilir. Öğretim etkinliklerinin gerçekleştirilmesinde, önemli sorunlarla karşılaşmış; fakat bu sorunlar, denetim uygulamaları sırasında çözülememişse klinik denetim uygulaması gerçekleştirilebilir. Klinik denetim, sorun çözücü bir yaklaşımla öğretmenin öğretim etkinliklerini etkili olarak gerçekleştirmesine, planlama aşamasından öğretimi sonuçlandırıcaya kadar uygulamalı destek sağlamaktır (Başar, 1998: 9-12).

Öğrenme ve öğretme sürecinin geliştirilmesi ve etkili öğretimin gerçekleştirilmesi amacıyla öğretime, ihtiyacı doğrultusunda, hizmet içi eğitim

etkinlikleri önerilebilir. Hizmet içi eğitim etkinlikleri, çağdaş öğrenme yaklaşımları, yeni eğitim teknolojilerinin etkili kullanımı, sınıf yönetimi ve öğretim liderliği, ölçme ve değerlendirme, aile ve sosyal çevreyle etkili iletişim, alan bilgisi, vb. konuları içerebilir. Ancak hizmet içi eğitim etkinliklerinin eğitim üst yönetimi ve üniversitelerle işbirliği sağlanarak, konu alanında uzman olan kişilerin desteğinde verilmesi gerekir.

Sonuç ve Tartışma

Türk eğitim sisteminde, uygulanmakta olan denetim yaklaşımı, ilköğretim okulu müdürlerine, öğretim sürecini denetçi raporlarına göre düzeltip geliştirebilme olanağı vermekte; ancak bu durum doğrudan değil, dolaylı denetime yol açmaktadır (İlğan, 2008: 392–396). Dolaylı denetim ise eğitim denetçilerine öğretim sürecinin yerinde ve sürekli izlenmesi olanağını sağlayamamaktadır. Çünkü denetçilerle öğretmenler belli bir eğitim örgütü içerisinde, aynı çevrede yer almamaktadırlar.

Okul yönetimine dayalı öğretim denetimi modeli, müdür ve öğretmenler arasında, doğrudan iletişime uygun etkinliklerin gerçekleşmesini sağlamaktadır. Öğretmenlerle denetçiler arasındaki iletişim ise dolaylı iletişime uygun özellikler taşımaktadır. Eğitim denetçilerince yapılan denetimde, denetçiler denetim sonuçlarını müdürlere iletmekte; iletilen sonuçlara göre, sürecin müdürlerce izlenmesi istenmektedir. Bu uygulamada, denetim raporlarının müdürlerce gereğince değerlendirilememesi, önerilerin yerine getirilememesi ve önlemlerin alınmaması sorunları ortaya çıkmaktadır (Özbaş, 2002: 21–24; Özbaş, 2009: 26–27; Taymaz, 2010: 108–114). Doğrudan iletişimde bile iletide anlam kaybı oluşurken, dolaylı iletişimde iletideki kaybın daha fazla olması doğaldır. Öğretim etkinliklerinin denetimi sürecinde yaşanan bu sakınca, öğretimin müdürlerce denetimi ve “süreç odaklı yönetim yaklaşımı” uygulanarak aşılabilir (Özbaş, 2002: 23).

Özbaş (2002: 79–80) tarafından “İlköğretim Okulu Müdürlerinin Sınıf İçi Etkinliklerin Denetiminde Yapmaları Gereken ve Yapmakta Oldukları İşler Konusunda Müdür ve Öğretmen Görüşleri” konulu bir araştırma yapılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre her iki grup: “Denetime hazırlık; sınıfın fiziksel düzenine yönelik etkinliklerin denetimi; plan, program ve öğretimin denetimi ve denetimin tamamlanmasından sonraki işleri” içeren dört boyutun, müdürlerce “tam” düzeyinde yapılmasını gerekli görmektedirler. Bu dört boyuta ilişkin işlerin uygulamada, müdür görüşlerine göre, denetime hazırlık boyutunda “az” diğer boyutlarda ise “orta” düzeyde gerçekleştirildiği, öğretmen görüşlerine göre ise denetime hazırlık boyutunda “hiç”, diğer boyutlarda ise “az” düzeyinde gerçekleştirildiği belirtilmiştir. Bu sonuçlar, müdürlerin öğretimin denetimine ilişkin rollerini gereği gibi gerçekleştiremediklerini göstermektedir.

Denetim uygulamalarına ilişkin araştırma sonuçları, öğretim denetiminin hedeflenen yönde gerçekleştirilemediğini, denetimin okulun akademik gelişimine

beklenen katkıyı sağlayamadığını, denetimin tarihi gelişim süreci içerisinde, öğretim ihtiyaçlarını karşılayacak içeriksel değişime odaklanamadığını göstermektedir. Araştırmalar, denetim sürecinde çağdaş denetim ilke ve yöntemlerine uygun etkinliklerde bulunulmadığını, öğretmenlerin hangi alanlarda, nelere ihtiyaç duyduklarının belirlenemediğini ortaya koymaktadır. Denetimin daha çok kontrol odaklı olduğu, özdenetime hizmet edecek bir yapıya kavuşturulamadığı ve kısa süreli bir etkinlik olarak gerçekleştirildiği belirtilmektedir. Öğretim denetimine ilişkin değişim çabalarıyla uygulamaya konulan modellerin ihtiyaçları karşılayamadığı görülmektedir (Ada ve Akan, 2009: 1-5; Akbaba Altun ve Memişoğlu, 2008: 162-171; Kapusuzoğlu, 2008: 137-139; Kayıkçı, 2006: 102-107; MEB, 1995: 1-5; Özbaş, 2002: 44-80; Özbaş, 2009: 26-31; Yılmaz, 2010: 24-28). Yukarıda sıralanan olumsuzlukların giderilebilmesi için, öğretim denetiminin “okula dayalı yönetim yaklaşımı” ile gerçekleştirilmesi gerekir. Bu denetim sürecinde, öğretmenlerin sınıf yönetimi ve öğretim liderliği yeterlikleri geliştirilir. Ayrıca onlara hem meslektaşlarıyla hem de çocukları adına öğretim hizmetlerinden yararlanan öğrenci aileleriyle etkili iletişim becerileri kazandırılır. Bu yaklaşımı uygulayacak olan müdürlerin ise yetkilerinden çok etkilerini kullanan, örgütleme, iletişim ve eşgüdümlü etkinlikler gerçekleştiren, değişim ve gelişim çabalarına öncülük eden liderler olarak yetiştirilmesi önemsenir.

Öğretmenler ve yöneticiler, uygulanmakta olan öğretim denetiminin ihtiyaçları karşılayamadığını, ihtiyaçların karşılanması amacıyla daha farklı, sorun çözücü ve işlevsel denetim yaklaşımlarının kullanılması gerektiğini düşünmektedirler. Öğretim denetiminde, müdürlerin yetkilerinin artırılarak, değerlendirmede göz önünde bulundurulmuş yüzde oranlarının daha fazla olmasının önemi vurgulanmaktadır. Öğretmenlere konum olarak en yakın olan kişiler müdürler olduğundan, denetimsel işbirliği ve etkileşimde müdürlerin etkililiklerinin artırılması beklenmektedir. Ayrıca, öğretmenlerin performansları hakkında en adil kararı verebilecek olanların da onları en iyi tanıyan taraflar olarak müdürler olduğu düşünülmektedir. Öğretmenler, yöneticilerin denetimi öğretim yılının tamamını kapsayacak şekilde, süreç odaklı bir anlayışla ve aylara göre, gerçekleştirmeleri gerektiğini düşünmektedirler. Öğretmenlere göre, yöneticiler, olumlu okul iklimi oluşturma ve öğrenme ortamlarının geliştirilmesinde öncü olmalıdır (Akbaba Altun ve Memişoğlu, 2008: 161-172; Kapusuzoğlu, 2008: 137-139; Taş, 2000: 166-170; Yazar, 2002: 109; Yılmaz, 2009: 19-32).

Öneriler

Bu çalışmadan elde edilen sonuçlara dayalı olarak, ilköğretim okulu müdürlerinin öğretimin denetimine ilişkin görevleri konusunda aşağıdaki öneriler geliştirilebilir;

- İlköğretim okullarında, okul yönetiminin denetimi eğitim denetçilerince gerçekleştirilmeli; öğretimin denetimi ise müdürlerin yetki ve sorumluluğunda

gerçekleştirilerek öğretim denetiminin öğretim liderliği üzerine yoğunlaşması benimsenmelidir,

- Okul müdürlüğünün bir meslek olduğu kabul edilerek müdürlük görevine atanacaklarda, eğitim yönetimi alanında lisansüstü öğrenim görmüş olma koşulu aranmalı; ayrıca, mesleğin özelliğine uygun olarak, evrensel değerlerle uyumlu ulusal standartlar geliştirilmelidir,

- Öğretim denetiminde, eğitim hizmetlerinden yararlanan taraf olarak, öğrencilerin ve velilerin de görüşlerine başvurulmalıdır,

- Hesap verebilirlik bağlamında, öğretmenin genel kültür, özel alan ve meslek bilgisi açısından sergilediği performans bütünsel bir yaklaşımla denetlenmelidir,

- Denetim sürecinde, koşullara göre, klinik denetim uygulanmalı ya da ihtiyaçları doğrultusunda öğretmenin hizmet içi eğitim etkinliklerine yönlendirilmesi sağlanmalıdır,

- Müdürlerin öğretim denetimi ve liderliği sürecinde gösterdikleri performansa ilişkin olarak öğretmen görüşlerinden yararlanılmalıdır.

KAYNAKÇA

- Ada, Ş. ve Akan, D. (2009), “Eğitimde Yeni Bir Denetim Modeli Arayışının Gerekliliği”, *IV. Ulusal Eğitim Yönetimi Kongresi Bildiriler Kitabı*, Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi, 14–15 Mayıs, Denizli.
- Akbaba Altun, S. ve Memişoğlu, S. P. (2008), “İlköğretim Okullarında Çoklu Veri Kaynağına Dayalı Performans Değerlendirmesine İlişkin Nitel Bir Çalışma”, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, Cilt 14, Sayı 54, ss. 151–179.
- Aksoy, E. ve Işık, H. (2008), “İlköğretim Okul Müdürlerinin Öğretim Liderliği Rollerini”, *Sosyal Bilimler Dergisi* (Manas Üniversitesi), Cilt 8, Sayı 19, ss. 235–249.
- Aydın, Mustafa. (1993), *Çağdaş Eğitim Denetimi*, Pegem Yayınları, Ankara.
- Balcı, A. (2005), *Açıklamalı Eğitim Yönetimi Terimleri Sözlüğü*, Tekağaç Basım Yayım Dağıtım Ltd. Şti., Ankara.
- Başar, H. (1995), *Öğretmenlerin Değerlendirilmesi*, Pegem Personel Geliştirme Merkezi, Ankara.
- Başar, H. (1996), “Eğitim Denetiminde Eylem-Zaman Planlaması ve Uygulaması”, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, Cilt 2 , Sayı 4, ss. 493–498.
- Başar, H. (1998), *Eğitim Denetçisi Rollerini Yeterlikleri Seçilmesi Yetiştirilmesi* (4. Baskı), Pegem Özel Eğitim ve Hizmetleri, Ankara.
- Bursalıoğlu, Z. (2005), *Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış*, Pegem A Yayıncılık, Ankara.
- Ching, L. A. Y. (2006), “Global Perspectives on School-Based Management (SBM) and Implications”, Ph. D. University of Hull, U.K. The Hong Kong Educational Leadership Research Centre.

- Çalhan, G. (1999), "İlköğretim Okulu Müdürlerinin Öğretim Liderliği." Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Çelik, V. (2002), "İlköğretim Okulu Müdürlerinin Öğretim Liderliği Davranışları (Adana İl Merkezi Örneği)." Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Adana.
- Erden, A. (1997), "İlköğretim Okulları Yöneticilerinin İnsan İlişkileri Yeterlikleri (Ankara İli Örneği)", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Yönetimi ve Planlaması Anabilim Dalı, Ankara.
- Gümüşeli, A. İ. (2001), "Çağdaş Okul Müdürünün Liderlik Alanları", *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, Cilt 7, Sayı 28, ss. 531-548.
- Gümüşeli, A. İ. (2009), "Primary School Principals in Turkey: Their Working Conditions and Professional Profiles", *International Journal of Social Sciences*, Volume 4, No 4, pp. 239-246.
- Heck, R. H., Larsen, T. J. and Marcoulides, G. A. (1990), "Instructional Leadership and School Achievement: Validation of a Causal Model", *Educational Administration Quarterly*, Volume 26, No 2, pp. 94-125.
- İlğan, A. (2008), "İlköğretim Müfettişleri ve Öğretmenlerinin Farklılaştırılmış Denetim Modelini Benimseme ve Uygulanabilir Bulma Düzeyleri" *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, Cilt 14, Sayı 55, ss. 389-422.
- Kapusuzoğlu, Ş. (2008), "Okula Dayalı Yönetimde Denetim Sisteminin İşlevselliği ve Katkısının Değerlendirilmesi", *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt 2008-1, Sayı 16, ss. 130-140.
- Karip, E. ve Köksal, K. (1999), "Okul Yöneticilerinin Yetiştirilmesi", *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, Cilt 5, Sayı 18, ss. 193-207.
- Kayıkcı, K. (2006), *Milli Eğitim Bakanlığı Denetmenlerinin Denetim Alt Sisteminin Yapısal Sorunlarına İlişkin Algıları ve İş Doyum Düzeyleri*, TEM-SEN Yayınları, Ankara.
- Kowalski, T. J. (2009), "Need to Address Evidence-based Practice in Educational Administration." *Educational Administration Quarterly*, Volume 45, No 3, 375-423.
- Mbalati, B. V. (2006), "Management of Learner Supervision Through Principals' Control of Punctuality in Primary Schools in Mopani District." University of Limpopo Department of Education Management School of Education Faculty of Humanities, South Africa.
- McEwan, E. K.. (1994), "Seven Steps to Effective Instructional Leadership." USA NY: Scholastic Inc.
- MEB. (1995), *Öğretmen Değerlendirme*, Eğitimi Araştırma ve Geliştirme Dairesi Başkanlığı Yayınları, Ankara.
- MEB. (2003), "İlköğretim Kurumları Yönetmeliği", *Tebliğler Dergisi*, Sayı 2554, Kasım, ss.1-45.
- Oswald, L. J. (1995), "School-based Management", (ERIC Digest No. 99). Eugene, OR: ERIC Clearinghouse on Educational Management. <http://eric.uoregon.edu/publications/digests/digest099.html> (02.08.2010).
- Özbaş, M. (2002), "İlköğretim Okulu Müdürlerinin Sınıf İçi Etkinliklerin Denetiminde Yapmaları Gereken ve Yapmakta Oldukları İşler Konusunda Müdür ve Öğretmen

- Görüşleri.” Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Özbaş, M. (2009), “İlköğretim Okullarında Sınıf İçi Etkinliklerin Denetimi”, *Çağdaş Eğitim Dergisi*, Cilt 34, Sayı 366, Temmuz-Ağustos, ss. 25-32.
- Schlechty, C. P. (2006), *Okulu Yeniden Kurmak*, (Çev. Yüksel Özden), Nobel Yayınları, Ankara.
- Şişman, M. (2004), *Öğretim Liderliği* (2. Baskı), Pegem A Yayıncılık, Ankara.
- Şişman, M. ve Turan, S. (2004), Eğitim ve Okul Yönetimi. - Özden, Y. (Ed.), Eğitim ve okul Yöneticiliği, Pegem Yayıncılık, Ankara.
- Taş, A. (2000), “İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Öğretim Liderliği Rollerini Gerçekleştirme Düzeyleri (Burdur-Isparta İlleri Örneği)”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Taş, A. (2009). “Primary School Teachers’ Perceptions of School Aims and Principals’ Tasks”, *Education and Science*, Volume 34, No 154, pp. 147–160.
- Taymaz, H. (2010), *Eğitim Sisteminde Teftiş* (7. Baskı), Pegem Akademi Yayıncılık, Ankara.
- Tanrıöğen, A. (1997), “Öğretimin Denetimine Yönelik Bir Model Yönlendirilmiş Yoğun Denetim”, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, Cilt 3, Sayı 9, ss. 111–121.
- Yazar, H. (2002), “İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Öğretim Liderliği”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Yılmaz, A. (2010), “İlköğretim Denetim Sisteminin Tarihi Gelişim Süreci”, *Çağdaş Eğitim Dergisi*, Cilt 35, Sayı 374, ss. 23–29.
- Yılmaz, K. (2009). “Okul Müdürlerinin Denetim Görevi”, *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, Cilt 10, Sayı 1, ss. 19–35.

İLKÖĞRETİM VE ORTAÖĞRETİM KURUMLARINDA ÇALIŞAN YÖNETİCİ VE ÖĞRETMENLERİN BİRBİRLERİNDEN BEKLENTİLERİ

Yrd. Doç. Dr. Nedime ŞANLIⁱ

Uzm. Hülya YALÇINKAYAⁱⁱ,

1. GİRİŞ

Bir ülkenin güçlü olabilmesi, o ülkedeki insanların iyi eğitim almış olmalarına bağlıdır. Değişim hızının baş döndürücü olduğu günümüzde, ekonomik ve teknolojik gelişmelere paralel olarak büyük toplumsal değişimler yaşanmakta ve yaşadığımız çağ “Bilgi Çağı” olarak adlandırılmaktadır. Bu hızlı gelişme ve değişimler; okulların da daha yaratıcı, etkili ve ihtiyaçlara cevap verebilecek nitelikte olmasını gerektirmektedir. Bunun için okuldaki personelin örgütsel amaçlar etrafında birleşmesi, okula kendilerini adanmaları ve bağlılıkları sağlanmalıdır. Okullarda eylemleri başlatıp devam ettirmek birinci derecede okul müdürünün sorumluluğundadır. Okul müdürleri; öğretmenleri güdülemede, örgütsel amaçlar etrafında birleştirmede, kendilerini okula adanmalarını sağlamada ve en önemlisi de eğitim-öğretim sürecini geliştirmede etkilerini kullanmak zorundadır. Okul ortamında müdürler ve öğretmenler sürekli etkileşim içinde bulunmaktadır. Bu etkileşimde müdürler; örgütsel amaçları gerçekleştirmede, öğretmenlerin okula bağlılıklarını artırmada, onların beklentilerini karşılamada öğretmenler üzerinde etkili olmak durumundadırlar.

Ulusal kalkınma politikaları çerçevesinde hazırlanan eğitim planlarının ve programlarının okullarda başarıyla uygulanmasında yöneticilerin bilgi, beceri ve tutumları çok önemlidir. Yönetimin bilim dalı olarak kabul edildiği tarihlerden itibaren bu alandaki gelişmelerin okul yönetimine yansımalarının eğitimi olumlu yönde etkilemesi beklenir. Okulun birinci derecede sorumlusu olan yöneticilerin eğitim yönetimi alanında da en az lisans düzeyinde eğitim almış olmaları gerekir. Ancak yapılan araştırmaların bulgularına ve eğitim istatistiklerine bakıldığında bu konuda eksiklikler olduğu görülmektedir. Yıllardır “Meslekte esas olan öğretmenliktir.” anlayışı ile öğretmenler okul yönetimi kadrolarında müdür, başmüdür yardımcısı ve müdür yardımcısı sıfatlarıyla görevlendirilmektedirler.

Eğitimde etkili diğer bir grup da öğretmenlerdir. Değişim hızının baş döndürücü olduğu günümüzde ülkemizde eğitim alanında önemli reformlar gerçekleştirilmektedir. Öğrenci merkezli, yapılandırmacı bir felsefeye dayalı, etkinlik temelli ve proje çalışmalarına önem veren öğretim programlarının geliştirilmesi; öğrenme ve öğretme sürecinde yeni yaklaşım ve kuramlara yer verilmesi, yöntem ve materyallerin bu

değişimler doğrultusunda çeşitlendirilmesi bu çalışmaların önemli bir kısmını oluşturmaktadır. Öğretmenlerin bu değişime uyum sağlayabilmelerinin en öncelikli yolu, sahip olmaları gereken yeterlikleri tanımlamaktır. Dünyada görülen değişim ve gelişmelere paralel olarak öğretmen yeterliklerinin de yeniden belirlenmesi kaçınılmaz bir zorunluluk ve gereksinim haline gelmiştir. Çünkü öğrenciyle sınıf ortamında birebir karşı karşıya gelen, eğitimde doğrudan aktif rol oynayan öğretmenlerin kişisel ve mesleki yeterlikleri eğitimin başarısını artıracak en önemli faktördür.

Okul, sistem anlayışı çerçevesinde bir bütün olarak kabul edildiğinde yöneticiler ve öğretmenler bu sistemin en önemli parçalarıdır. Sistemin iyi çalışması yönetici ve öğretmenlerin birbirleri ile ilişkisine ve etkileşimine bağlıdır. Bu iki grup arasındaki olumsuzluk sistemin bütünü (okulun bütün işleyişini) bozabilir. Bu bakımdan okullardaki yönetici ve öğretmenlerin eğitim adına birbirlerinden beklentilerinin neler olduğunun bilinmesi önemlidir.

Bu çalışma, ilköğretim ve ortaöğretim kurumlarında çalışan yönetici ve öğretmenlerin birbirlerinden beklentilerinin neler olduğunu belirlemek amacı ile planlanmış ve yürütülmüştür.

Timm'e (1986) göre; yöneticiler örgüt içinde bir takım temel fonksiyonlar meydana getirirler. Yönetim, genellikle, *'diğer insanlarla birlikte amaçlara ulaşma'* diye tanımlanır. Tipik olarak bu tanım Fayol'un (1949) planlama, organize etme, kumanda etme, koordinasyon ve kontrol fonksiyonlarını kapsar. Tam bir yönetim ancak yönetilme rızası ile mümkündür. Bu yüzden yönetim, sadece otoriteyi transfer değildir. Bunun için iletişim, işbirliğini başarmada yaşamsal öneme sahiptir (Akt. Kaya, 2003:1). Yöneticiler her şeyi tek başına uzun süre yönetemez. Sorunlar giderek karmaşıklaştıkça farklı çözümler bulmaları gerekir ve bu noktada yöneticiler personellerinin bağlılıklarına daha çok ihtiyaç duyarlar. Bu aşamada yöneticinin benimsediği liderlik tarzı, personeline bakış açısı personelinin gösterdiği çaba miktarını etkiler. Yöneticinin tavri, personele yansır. Eğer yönetici bir şeyler elde etmek istiyorsa, önce kendisi iyi bir örnek olmalıdır. Otoriter liderlik tarzının benimsendiği hiyerarşik yapılarda yönetici, çalışanlarına ne yapmaları gerektiği konusunda emirler verir ve o emri yerine getirmelerini bekler. Demokratik liderlik ise açıklığı yani konuları işgörenlerin de tartışmasına açmayı ve bunun sonucu olarak da eleştiriye açık olmayı ve başkalarının duygularını anlayabilmeyi getirir. Bunların dışında insanları kararlara katmadan verilen kararlar kişilerde korku yaratacaktır. Kişi, verilen bir görevi nedenlerini anlayarak yapmak yerine kendi güvenliğini sağlamaya odaklanacağından bu kişinin motivasyonunu ve işin verimliliğini düşürecektir. Kişinin verilen bir görevi kendi isteği ile yapması ile zorla, korkutularak yapması arasında çok büyük farklar vardır (Hagemann,1997:110-123).

İhtiyaçlarımızın yüzde doksanı kısmen başka insanlarca karşılanır. Bu nedenle, yaşamak ve rahat etmek için birbirimize muhtacız. Bu durum organizasyonlarda da böyledir. Organizasyonun işleyişi açısından önem taşıyan şeyler, diğer insanların eylemlerine bağlıdır. Her yönetici iş görenlerine bağımlıdır fakat onları etkileyemediği takdirde ihtiyaçlarının karşılanacağını hiçbir garantisi yoktur. Böyle bir sorunla karşılaşan yöneticinin çözümü ise motivasyondur. Bu problemle karşılaşan bir yönetici

sürekli olarak kendine şu soruyu sorar: Diğer insanların kendilerinden istediğim şeyleri yapmalarını nasıl sağlarım? (Hanks, 1999:5) Bu noktada yöneticiler için retorik (söylem sanatı) önem kazanır. Retorik, kişileri harekete geçirmek, onu etkilemek veya ikna etmek ve örgütsel amaçları gerçekleştirmek için kullanılır.

Yazılı bir belge ile kişilere neler istediğinizi anlatmak daha kolaydır çünkü kişi verilen yazılı belgeyi okur ve kendinden istenileni yapar. Fakat yüz yüze iletişimde işler farklılaşır. Bu noktada ise kişinin duruşundan kullandığı sözcüklere kadar herşey iletişimin hem boyutunu hem de sonucunu etkiler (Kaya, 2003:48). İyi bir motivasyonun önündeki en büyük engellerden birinin kötü iletişim olduğuna vurgu yaparak birinden bir şey yapmasını istediğimizde; ne büyüklükte olduğunu, ne kadar acil olduğunu ve neye mal olduğunu da belirterek karşımızdakinin ne istediğimizi anladığından emin olmamız gerektiğini belirtmektedir. Yani bu noktada işgörenlere bir görev verirken onlara o görevin gerekçelerini ve önemini açıklamamanın önemi ön plana çıkmaktadır (Hanks, 1999:13- 22).

Okul yöneticilerimizin tavırlarını anlık olaylar belirliyor. Kimi zaman ılımlı, iletişime açık bir davranış sergilerken kimi zaman da bazı personelle yaşamış olduğu olayların etkisinde kalarak sertleşiyor. Yani yöneticilerin tutumlarında istikrar görülüyor. Bu da personelde olumlu bir etki bırakmıyor. Yöneticilerin davranışları kişiye ve duruma göre değişiyor. Öğretmenler yöneticileri için, yaptığımız işi takdir etmiyor, her zaman eleştirerek bir şeyler istenmesi beni rahatsız ediyor. Arada bir takdir edilmek, işin gönüllü yapılmasını sağlayacaktır.' Yöneticilerimiz etkili iletişim kurma becerisinden yoksun. Hepsinden önce Türkçeyi etkili ve güzel kullanmıyorlar. Amirim çok kötü bir üslubu var. Konuşurken kullandığı kelimeler ve beden dili rahatsız edici. Yapılmasını istediği görevleri rica ederek değil emir vererek bildiriyor. Kimi zaman bize görev verirken sert bir üslupla ve gerekçesini belirtmeden konuşuyor. Biraz kibar olunması daha motive edici olur. Bazen bazı idareciler 'siz' yerine 'sen' diye hitap ediyor, bu durumdan çok rahatsız oluyorum. Ayrıca yöneticinin iyi iletişim halinde olması disiplini bozmas aksine öğretmenin okula bağlılığını artırır, demişlerdir.

Yönetici ve öğretmen iletişiminin niteliği, eğitim örgütündeki diğer iletişim ağlarının yapısını ve gelişmesini büyük ölçüde etkilemektedir (Celep, 1992). Öğretmenlerle iş birliği yapan, sorunların çözümüne yardımcı olan, eşit davranan, olumlu ilişkileri okul içinde ve dışında sürdürebilen, hoşgörülü, bilgiye, davranışa, araştırmaya ve işe motive eden, mesleki ve kişisel formasyona sahip yöneticilerin öğretmenler ile daha sağlıklı bir iletişim kurabilecekleri kabul edilmektedir (Bursalıoğlu, 2000). Ayrıca etkili yönetimde liderlik ve iletişim süreçleri okulda öğretmen kalitesinin ve etkililiğinin artmasına da yardımcı olabilmektedir (Cemaloğlu, 2002).

Toplumun aydınlatılmasında önemli bir role sahip olan öğretmenler, okul içerisindeki görevleriyle ilgili sorunlarını çözmeye gücüne sahip olduğu veya çözülmesi için uygun ortamı bulduğu sürece, öğrencilerin veya toplumun diğer üyelerine, sorunlarının çözümünde yardımcı olabilir ve görevlerini daha etkin bir biçimde yerine getirebilirler. Bu nedenle gerek öğrencilerin toplumsal beklentiler doğrultusunda yaratıcı, üretken, eleştirel düşünme becerisine sahip, demokratik bireyler olarak yetişmesi, gerekse okulun toplumsal işlevini gerçekleştirebilmesi okul içerisinde

demokratik bir ortamın yaratılmasıyla mümkündür. Örgütte demokratik ortamın yaratılması ise sağlıklı yönetici- öğretmen iletişimine bağlıdır (Celep, 1992).

2. YÖNTEM

Bu araştırma Ankara Merkez ilçeleri ilköğretim okullarında çalışan 74 yönetici, 74 öğretmen ile ortaöğretim kurumlarında çalışan 68 yönetici ve 68 öğretmen olmak üzere toplam 284 kişi üzerinde yürütülmüştür.

Yüz yüze mülakat yöntemiyle önce her iki gruba demografik nitelikleri ile ilgili sorular sorulmuş ve alınan yanıtlar anında kaydedilmiştir. İkinci olarak yöneticilere “Öğretmenlerde eksikliğini hissettiğiniz ve bulunmasını istediğiniz olmazsa olmaz dediğiniz özellikler söyley misiniz?” sorusu, öğretmenlere de “Yöneticilerde eksikliğini hissettiğiniz ve bulunmasını istediğiniz özellikler söyley misiniz?” sorusu sorulmuş ve verilen cevaplar kayıt altına alınmıştır. Her iki grubun verdiği cevaplar listelenmiş, benzer cevaplar birleştirilmiş, uzman görüşü alınarak maddeleştirilmiştir. Elde edilen bulguların frekans ve yüzdeleri alınmış ve sonuçlar yorumlanarak öneriler geliştirilmiştir.

3. BULGULAR VE TARTIŞMA

Bu bölümde yönetici ve öğretmenlerin demografik özellikleri ile yönetici ve öğretmenlerin beklentileri konusundaki görüşlerine yer verilmiştir.

Tablo1. İlköğretim Okullarında Çalışan Yönetici ve Öğretmenlerin Demografik Özellikleri

Demografik Özellikler		Yönetici		Öğretmen		Toplam	
		S	%	S	%	S	%
Cinsiyet	Erkek	62	83.78	33	44.59	95	64.9
	Kadın	12	16.22	41	54.41	53	35.81
Mezun Olduğu Üniversite							

Gazi Üniversitesi	17	22.97	12	16.22	29	19.59		
Anadolu Üniversitesi	10	13.51	8	10.81	18	12.16		
Erzurum Atatürk Üni	5	6.75	5	6.75	10	6.75		
Konya Selçuk Üni	5	6.75	4	5.40	9	6.08		
9 Eylül Üniversitesi	2	2.70	4	5.40	6	4.05		
Ankara Üniversitesi	3	4.05	6	8.10	9	6.08		
Diğer Üniv. Y.okul. ve Öğr. Okl	32	43.24	35	47.29	67	45.27		
Branşı								
Sınıf Öğretmeni	42	56.75	33	44.59	75	50.67		
Sosyal Bilgiler	10	13.51	6	8.10	16	10.81		
Türk Dili ve Edb	8	10.81	10	13.51	18	12.16		
Fen Bilgisi	8	10.81	11	14.86	19	12.83		
Ev İş-Ev Ekonomisi	2	2.70	7	9.45	9	6.08		
Yabancı Dil	2	2.70	4	5.40	6	4.05		
Beden Eğitimi	1	1.35	3	4.05	4	2.70		
Eğitim Yönetimi	1	1.35	-	-	1	0.67		
Hizmetiçi eğitim alanlar	48	64.86	33	44.59	-	-		
Çalışma Yılı	Yönetici	Öğretmen		Öğretmen		Toplam		
5 yıl ve daha az	18	24.32	6	8.10	18	24.32	24	6.21
6-10	17	22.97	18	24.32	17	22.97	35	23.64
11-15	23	31.08	15	20.27	23	31.08	38	25.67
16-20	8	10.81	12	16.22	8	10.81	20	13.51
21-55	6	8.10	11	14.86	6	8.10	17	11.48
26 ve daha fazla	2	2.70	12	16.22	2	2.70	14	9.45

Tablo bulgularına bakıldığında; 83,7'sinin erkek, 16,22'sinin kadın yönetici, olduğu görülmektedir. Cumhuriyet döneminde kadınların eğitim düzeyi yükseldikçe işgücüne katılım oranları da artış göstermiştir. Ancak, halen eğitim ve istihdamın çeşitli kademelerinde kadınlar aleyhine eşitsizlik mevcuttur. Türkiye, eğitim yönetimindeki kadın oranlarının en düşük olduğu ülkeler arasında yer almaktadır. Atama, yükseltmeyle ilgili herhangi bir hukuksal engel bulunmamasına ve kadınların en azından erkek meslektaşları kadar iyi eğitim almış olmalarına rağmen eğitim yönetiminde aynı

oranlarda üst kademelere gelemedikleri açıktır. "Eğitim Yönetiminde Kadınların Yeri" başlıklı araştırmasında (Tan) Türkiye ve dünyada öğretmenliğin bir kadın mesleği olarak algılanmasına karşılık kadınların eğitim yönetiminden dışlanmışlığının vurgulanmasını ve dışlanmışlığın içermelerinin tartışılmasını amaçlamıştır. Anılan araştırmasında Tan, kızların ve erkeklerin birbirlerinden öğrenmeye gereksinmeleri olduğuna ve onun için eğitim yönetiminin bütün basamaklarında kadınların da erkeklerle eşit şansa sahip olmaları gerektiğine dikkat çekmektedir.

Çalışma yılları ile ilgili bilgilere bakıldığında yöneticilerin, ortaöğretim okullarında olduğu gibi öğretmenlikteki çalışma süresi yöneticiliğinden daha fazladır.

Branşlara göre dağılım incelendiğinde sınıf öğretmenliği her iki grupta da çoğunluktadır. Bu durum ilköğretim okullarındaki derslerin özellikleri ile doğru orantılıdır.

Hizmet içi eğitim alma durumu ile ilgili bulgulara göre de yöneticilerin yarıdan fazlası, hizmet içi eğitime katılmışlardır (%64.86).

Tablo 2. İlköğretim Okullarında Çalışan Yönetici ve Öğretmenlerin Birbirlerinden Beklentileri (n: 74)

Yöneticilerin Öğretmenlerden Beklentileri	S	%
- Görevini zamanında ve tam yapma (derslere hazırlık, plan yapma, derse girme, nöbet tutma, törenlere katılma)	59	79.72
- Öğrencilere rehberlik yapma (ayırım yapmama, sevgi saygı gösterme)	52	70.27
Yeniliklere açık araştırmacı	33	44.60
- Yönetmeliklere uyma (özellikle kılık kıyafet yönetmeliğine)	32	42.24
- Mesleğinde yeterli olma ve mesleğini sevme	28	37.83
- Sorumluluk sahibi meslektaşlarına, yöneticilerine karşı saygılı	25	33.78
Öğretmenlerin Yöneticilerden Beklentileri		
- Yönetim bilgi ve becerisine sahip olma	48	64.86
- Tarafsız olma (herkese eşit davranma, adil olma)	37	50.00
- Disiplinli olma	32	43.74
- Öğretmenlerin ve personelin sorunları ile ilgilenme	28	37.83
- Kaynakları iyi kullanma ve eğitim için uygun ortam hazırlama	28	37.83

- Demokrat, yeniliklere açık, çağdaş olma ve öğretmenleri kararlara katma	26	35.13
- Resmi yazışmaları zamanında yapma	21	28.37

Tablodaki verilere göre; yöneticiler öğretmenlerden birinci derecede görevlerini zamanında yapmalarını istemekte, bunu sırası ile öğrencilere rehberlik yapma, yeniliklere açık olma, yönetmeliklere uyma, mesleğinde yeterli olma ile ilgili beklentiler takip etmektedir. Öğretmenler ise yöneticilerden öncelikle yönetim bilgi becerisine sahip olmalarını, adil, tarafsız, disiplinli, sorunlarla ilgilenen, kaynakları iyi kullanan, demokrat ve yeniliklere açık olmalarını ve öğretmenleri kararlara katmaları ile resmi yazışmaları zamanında yapmalarını beklemektedirler.

Yapılan araştırmalarda, okul yöneticilerine ilişkin öğretmenlerin beklentileri. “iletişimi başlatıp sürdüreceği yeterliğe sahip olma”, “ilişkilerinde içten davranma”, “açık ve etkili iletişim yöntem ve araçlarından yararlanma”, “çalışanlar arasındaki anlaşmazlıkların çözümünde tarafsız olma”, “iletişim süreci sonunda gerekirse tutumunda değişiklik yapma” etkinliklerini “her zaman”, “okulun çıkarlarını her şeyden önde tutma”, “çalışanlar (yönetici, öğretmen, vb.) arasındaki ast-üst ilişkilerini belirgin olarak tanımlama”, “okul yönetiminde hiyerarşik yapıya (ast-üst ilişkilerinde yönetmeliklere) bağlı kalma” etkinliklerini “çoğu zaman”, “yapılan çalışmalarda cezalandırmayı ön planda tutma.” etkinliklerinin ise “hiçbir zaman” beklendiği görülmektedir. Okul yöneticilerinin “çalışanları doğrudan ilgilendiren konuları zamanında iletme” etkinliğinin öğretmenler tarafından her zaman beklendiği görülmektedir. (Millî Eğitim Dergisi)

Yapılan başka bir araştırmada da öğretmenlerin okul yöneticilerinin işleri yaparken öğretmen görüşlerini ya hiç dikkate almadıklarını ya da çok sınırlı düzeyde bazen aldıklarını, okul yöneticilerinin genellikle kendi düşüncelerinde ısrarcı olduklarını, yapılan işlerde kendilerine yeterince kılavuzluk etmediklerini, kılavuzluk etseler de müdahale de ettiklerini belirtmişlerdir.

Tablo 3. Ortaöğretim Okullarında Çalışan Yönetici ve Öğretmenlerin Demografik Özellikleri

Yönetici: 68 Öğretmen: 68 Toplam: 136

Demografik Özellikler	Yönetici		Öğretmen		Toplam	
	S	%	S	%	S	%
Cinsiyet Erkek	47	61.11	28	41.18	75	51.14
Kadın	21	30.89	40	58.82	61	48.86
Mezun Olduğu Üniversite						

Gazi Üniversitesi	25	36.76	29	42.64	54	37.70		
Erzurum Atatürk Üniv	5	7.35	6	8.82	11	8.08		
Konya Selçuk Üniv	13	19.11	2	2.94	15	11.03		
9 Eylül Üniversitesi	5	7.35	7	10.29	12	8.82		
Ankara Üniversitesi	6	8.82	5	7.35	11	8.08		
Diğer Üniv. y.okul ve öğr. Okl.	14	20.58	19	27.94	33	24.86		
Branşı Yönetici	Yönetici		Öğretmen		Toplam			
Meslek dersleri	23	33.82	28	41.18	51	37.50		
Sosyal Bilgiler	9	13.23	6	8.82	15	11.03		
Türk Dili ve Edebiyatı	10	14.70	5	7.35	15	11.03		
Fen Bilgisi	13	19.11	14	20.58	27	19.85		
Din Kültürü ve Ahlak Bilgisi	5	7.35	3	4.44	8	5.58		
Yabancı Dil	5	7.35	6	8.82	11	8.08		
Beden Eğitimi	3	4.41	2	2.94	5	3.67		
Rehberlik	-	-	4	5.88	4	2.94		
Çalışma Yılı	Yönetici		Öğretmen		Toplam			
5 yıl ve daha az	34	50.00	3	4.41	22	32.35	25	18.38
6-10	21	30.88	18	26.47	24	35.29	42	30.88
11-15	9	13.23	19	27.94	9	13.23	28	20.58
16-20	10	14.70	12	17.64	11	16.17	23	16.91
21-25	-	-	17	22.05	1	1.47	16	11.76
26 ve daha fazla	-	-	1	1.47	1	1.47	2	1.47

Tablo incelendiğinde yöneticilerin çoğunluğunun erkek olduğu (%68.11) görülmektedir. Yöneticiliğin eğitim kurumlarında da olsa daha çok erkeklerin zaman ayırabileceği ve daha başarılı olabileceği görüşü bu sonucu etkileyen bir faktör olarak kabul edilebilir.

Mezun oldukları üniversite açısından incelendiğinde her iki grupta da Gazi Üniversitesi mezunlarının (diğer üniversiteler toplamı hariç) fazla olmasını nedeni ise adı geçen üniversitenin bünyesinde birçok eğitim fakültesinin mevcudiyeti ile açıklanabilir.

Çalışma yıllarına yöneticiler öğretmenlik mesleğinde daha uzun zamandır çalışmalarına karşılık yöneticilik görevi daha çok 5 yıl veya daha azdır. Öğretmenlikte bir süre çalıştıktan sonra yöneticilik görevine başlanması deneyim kazanma bakımından yararlı olabilir. Yöneticilerin branşları meslek dersi, fen bilgisi, sosyal bilgiler, Türk dili ve edebiyatı olarak sıralanmaktadır. Yöneticilerin çoğu (%76.47) hizmet içi eğitim almışlardır.

Tablo 4. Ortaöğretim Okullarında Çalışan Yönetici ve Öğretmenlerin Birbirlerinden Beklentileri (n:68)

Yöneticilerin Öğretmenlerden Beklentileri	S	%
- Derslere zamanında girme, nöbete zamanında gelme	45	66.17
- Derslere hazırlıklı gelme	31	45.58
- Sınıfta demokratik ortam yaratma, öğrencilere karşı adil olma, tarafsız davranma	28	41.17
- Mesleğini sevmeye, görevine bağlı olma	25	36,76
- Alanında yeterli olma (yeniliklere açık olma ve kendini geliştirme)	24	35.29
- Toplantılara katılma ve alınan kararlara uyma	18	26.47
Öğretmenlerin Yöneticilerden Beklentileri		
- Tarafsız olma (herkese eşit davranma adil olma)	52	76.47
- Eğitim için uygun ortam hazırlama	37	54.41
- Öğrencilere sevgi saygı gösterme	24	35.29
- Problem çözücü olma	23	33.82
- Demokrat, yeniliklere açık, çağdaş olma ve öğretmenleri kararlara katma	21	30.88
- Çevre ile iyi ilişkiler kurma, sosyal faaliyetleri geliştirme	18	26.47
- Yönetmeliklere uygun davranma, görevi kötüye kullanmama	16	23.52

Tabloda yansıdığı gibi yöneticiler birinci derecede öğretmenlerin zamanında görev başında olmalarını daha sonra sırası ile derslere hazırlıklı, öğrencilere karşı tarafsız, mesleğini seven alanında yeterli olmalarını, alınan kararlara uymalarını istemektedirler. Öğretmenler de yöneticilerin birinci derecede adil, tarafsız olmalarını beklemekte ve daha sonra sırası ile uygun eğitim ortamının sağlanmasını, problem çözücü olmalarını, demokrat ve yeniliklere açık, çevre ile iyi ilişkiler kuran, görevini kötüye kullanmayan, yönetmeliklere göre davranan kişi olmalarını istemektedirler.

Öğretmenler, okul yöneticilerinin genellikle iletişime kapalı olduklarını, tavsiye dinlediklerini ancak sonuçta kendi düşündüklerini yaptıklarını, okul yöneticileri için makam gücünün önemli olduğunu, hatta bazen yetkilerini aşır otoriter davrandıklarını belirtmişlerdir.

Yapılan başka bir araştırmada da öğretmenlerden, zamanı etkili şekilde planlama ve kullanma, danışma ve önerilerden yararlanma, diğer öğretmenlerle mesleğiyle ilgili bilgi alış-verişinde bulunma, toplantı, hizmet içi eğitim, araç-gereç hazırlama gibi okul etkinliklerine katılma, ilişki kurma, okulun tümünü ilgilendiren etkinliklere katılma, kendi performansı üzerinde düşünmek ve geliştirmek için uygun girişimlerde bulunma, mesleki davranış ve görünüm standartlarına uyması beklenmektedir (www.vesteliköğretim.k12).

4. SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu araştırma ilköğretim ve ortaöğretim okullarında çalışan yönetici ve öğretmenlerin birbirlerinden beklentilerinin neler olduğunu belirlemek amacıyla yapılmıştır. Yöneticilerin öğretmenlerden bekledikleri en önemli davranışlar; onların görevlerini zamanında ve tam olarak yapmaları, öğrencilere rehberlik yapmaları, yeniliklere açık, araştırmacı olmaları mesleğinde yeterli olmaları ile ilgilidir.

Öğretmenler de yöneticilerinden; tarafsız olmalarını, yöneticilik bilgi becerisine sahip olmalarını, sorunları ile ilgilenmelerini eğitim için uygun ortam hazırlamalarını istemektedirler.

Okullarda belirlenen hedeflere ulaşılması ve eğitimin kalitesinin artırılması için;

- Lisans düzeyinde eğitim yönetimi almış olanların yönetici olarak atanmalarının sağlanması,
- Okul yöneticilerinin öncelikle eğitim yönetimi alanında lisansüstü eğitim görmelerinin özendirilmesi,
- Hizmet içi eğitim programlarına yönetici ve öğretmenlerin birlikte katılımlarının sağlanması,
- Okullarda yönetici, öğretmen, öğrenci ve diğer personelin de katılacağı toplantıların, seminerlerin, açık oturumların vb. düzenlenmesi,
- Öğretmenlerin gelişmek istedikleri yeterlik alanlarına yönelik hizmet içi kurslara katılımlarının okul yöneticileri tarafından desteklenmesi,
- Eğitim fakültelerinde eğitim yönetimi ile ilgili anabilim dallarının artırılması için çaba harcanması,
- Yetiştirilen eğitim yöneticilerinin yönetim kadrolarına atanmalarının sağlanması için gerekli önlemlerin alınması,
- Okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin iletişim becerileri ve etkileşim konusunda düzenlenen hizmet içi eğitim programlarına katılımlarının sağlanması,

- Okul yöneticilerinin iletişim becerilerini istenilen düzeye çıkarmak amacıyla okulda, çeşitli sosyal etkinliklere yer verilmesi,
- Yönetici atamalarında, yeterlik ve kariyer ilkelerine uygunluk gözetilmesi önerilebilir.

KAYNAKLAR

- Ahmet AKÇAY **Okul Müdürleri Öğretmenlerini Etkileyebiliyor mu?** Millî Eğitim Dergisi-150
- Başaran, İ.E., **Yönetimde İnsan İlişkileri**. Kadioğlu Matbaası, Ankara, 1992.
- Başaran, İ.E., **Eğitim Yönetimi**. Gül Yayınevi, Ankara, 1998.
- Başaran, İ.E., **Örgütsel Davranışın Yönetimi**. AÜ Eğitim Fakültesi Yayını No: 111, Ankara, 1982.
- Başaran, İ.E., **“Sistemi Yenileme İçin Bir Model Önerisi”** AÜ Eğitim Fakültesi Dergisi, Cilt:13, sayı: 1-2, Ankara, 1980.
- Bursalıoğlu, Z., **Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış**. AÜ Eğitim Fakültesi, Ankara, 1979.
- Bursalıoğlu, Z., **Eğitim Yönetiminde Teori ve Uygulama**. AÜ Eğitim Fakültesi Dergisi Yayınları No: 71, Ankara, 1978.
- Cooper, J.M., **Classroom Teaching Skills**. D.C Heath and Company, Toronto, 1990
- H. Özgan ve N. Aslan **“İlköğretim Okul Müdürlerinin Sözlü İletişim Biçiminin Öğretmenlerin Motivasyonuna Etkisinin İncelenmesi”** 27310 Gaziantep Sosyal Bilimler Dergisi 7(1):190-206 (2008)
- Kastomonu Eğitim Dergisi, **“İlköğretim Okulları Yöneticilerinin Yönetim Biçimlerine İlişkin Öğretmenlerinin Görüşleri”** Cilt 17 No:2, Mayıs 2009, Sayfa393-402
- Kaya, Y.K., **Eğitim Yönetimi, Kuram ve Türkiye’deki Uygulama**. TODAİE Yayınları, No: 184, Ankara, 1979.

Meltem A. KÖSTERELDOĞLU1, Türkan ARGON2 “**Okul Yöneticilerinin İletişim Sürecindeki Etkililiğine İlişkin Öğretmen Algıları**” Ahi Evran Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, Cilt 11,Sayı 1,Nisan 2010,Sayfa 1-17

Tan, M. (1996)“**Eğitim Yönetiminde Kadın Azınlık**”, TODAİE Dergisi, Cilt 29, Sayı 4, ss.33–42.

T.C. MEB Yayınlar Dairesi Başkanlığı Millî Eğitim Dergisi, **Okul Yöneticilerinin İletişim Becerilerine İlişkin Öğretmenlerin Algı ve Beklentileri**, sayı 157. Kış 2003. Ankara

www.vestelilköğretim.k12.tr/pages/ogrole.html. “Sınıfta Öğretmenin Rolü”

ⁱ Gazi Üniversitesi Sanat ve Tasarım Fakültesi

ⁱⁱ MEB Öğretmen Yetiştirme ve Eğitimi Genel Müdürlüğü

İNGİLTERE'DE OKUL MÜDÜRÜ YETİŞTİRME PROGRAMI (NPQH) VE TÜRKİYE'DE UYGULANABİLİRLİĞİ

Habib Özgan *¹ & Muhammet Baş**

Eğitim geleceğin nesillerini yetiştiren ve aynı zamanda hizmet ettiği toplumun ekonomik, sosyal, kültürel gelişimine katkı sağlayan en temel bir kurumdur. Bu bağlamda eğitim kurumları, bu işlevini ancak tamamen profesyonel şekilde örgütlenmiş amaç, hedef, görev ve sorumlulukları belirgin şekilde ortaya konulmuş sağlıklı bir örgüt çatısı altında yerine getirebilecektir. Örgütün bütün enerjisini, potansiyelini ve eldeki maddi kaynakları bu gayeye seferber edecek, okulu başarıya taşıyacak kişi ise okul müdürüdür. Bir okulun yukarıdaki misyonu yerine getirmede başarılı ya da başarısızlığının en belirgin ölçütlerinden biri de iyi yetişmiş, nitelikli okul yöneticisidir. Türkiye'de okul müdürlerinin yetiştirilmesi ve seçilmesi ve seçilen yöneticilere ne tür bilgi ve beceri kazandırılması gerektiği sorusu cevap arayan bir sorun olarak karşımıza çıkmaktadır. Tarama modeli kullanılarak hazırlanan bu çalışmada İngiltere'de Nisan 2004'ten bu yana okul müdürü adayları için zorunlu olarak uygulanan The National Professional Qualification for Headship (Okul Müdürleri İçin Ulusal Mesleki Standartlar) sertifikasyon programının içeriği irdelenmekte ve Türkiye için uygulanabilecek bir model önerisi sunulmaktadır. NPQH programı yönetici adaylarından, okul müdürlüğünün temel alanları için gerekli olan bilgi, anlayış, beceri ve kişilik özelliklerine sahip olma gibi ulusal standartlar ortaya koymaktadır. Bu standartlar, müdürlüğü bir uzmanlık olarak tanımlamakta ve mesleki gelişimlerini planlamak isteyen okul müdürleri ve müdür olmak isteyenler için temel oluşturmaktadır.

Anahtar kelimeler: Okul yöneticisi seçme, yönetici atama, NPQH

* Yard. Doç. Dr. Gaziantep Üniversitesi Eğitim Bilimleri Bölümü

**Gaziantep Üniv. Eğitim Bilimleri Bölümü Yük. Lis. Öğrencisi

İyi Yetiştirilen Yönetici

Eğitimin geleceğini şekillendirmede okul müdürleri hayati bir rol oynar. Okul müdürleri, okul yönetiminde liderlik etmek, yüksek düzeydeki eğitim ideallerini yakalamak, öğretmenliğin mesleki standartlarını geliştirerek geleceğin eğitim dünyasına önemli katkılar sağlamakla yükümlüdür. Çelik'e (2002) göre gelişmiş ülkelerde okul müdürünün görevi profesyonel liderlik vasıflarını geliştirmek suretiyle okulda yönetim ve organizasyon süreçlerini planlama, uygulama ve değerlendirmektir. Müdürün amacı okulun kitlesel gelişimini sağlayarak bütün öğrencilere yüksek nitelikte ve kalitede eğitim, öğretim fırsatları sunmaktır. Ayrıca okul müdürü okulda öğrencileri motive edici, onların yeni bilgiler üretmesini sağlayacak öğrenme ortamları geliştirmekle yükümlüdür (Şişman ve Turan, 2002). Okul müdürü okulda yalnızca okulun gündelik işlerini yürütmekle kalmayıp okulda eğitsel liderlik rolüne bürünmelidir. Okul müdürü okul yönetim ekibiyle birlikte şunları yapmakla yükümlüdür:

- Kuruma misyon belirleme
- Vizyon yaratma
- Okulu stratejik yönetim esaslarına göre yürütme
- Değişimi yönetme
- Okulun gelişimine yön verme
- Başarıyı sağlama ve devam ettirme
- Öz değerlendirme aktiviteleri ile bu başarıyı devam ettirme
- Bütün bireyler için yüksek nitelikte eğitim ve öğretim fırsatları sunma
- Yüksek başarı standartlarını yakalama
- Bütün bireylere fırsat eşitliği sağlama
- Eldeki madde ve insan kaynaklarının tamamını eğitsel faaliyetler yolunda etkin ve verimli şekilde kullanma becerisi gösterme
- Hem kendi kişisel gelişimini hem de okulun personelinin gelişimini sağlama

Okul Müdürünün Temel Nitelikleri

Okul müdürünün temel mesleki nitelikleri 3 başlık altında toplanabilir (Guidance Circular, 2006).

a) Bilgi ve Beceri: Bu temel değer bir okulu yönetmek, ilerletmek için yöneticide bulunması gereken temel bilgi ve becerileri tanımlar. Müdürün temel yöneticilik görevlerini yerine getirebilmesi için şu alt becerilere sahip olması gerekir:

- Profesyonel liderlik rolü
- Liderlik ve yönetim ilkeleri
- Okul geliştirme ve öz değerlendirme kişisel nitelikler ve değerler

b) Temel Değerler: Yöneticinin mizacında bulunan ve bunları yöneticilik rolünde etkin şekilde kullanılmasını sağlayan kişisel deneyim, nitelik ve değerlerdir. Bunlar adanmışlık, güven, tutarlılık, cesaret, motivasyon, ilham, saygı, başkalarına değer verme, esneklik, yaratıcılık, empati gibi değerlerdir.

c) Profesyonel Liderlik: Bu ilke müdürün yöneticilik rolünü yerine getirirken kişisel nitelik ve yeterliliklerini tanımlamaktadır. Bu bağlamda yönetici:

- Hesap verilebilirliği sağlamak
- Belirsizlik ve değişimlerle baş edebilme
- Kendini ve diğerleri geliştirme
- Birlikte çalışma becerisini gösterme
- İletişim kanallarını açık tutmak zorundadır.

Okul müdürü bulunduğu okulda yerel otoritenin bir temsilcisi olarak vizyon ve strateji sağlayan, bütün öğrencilerin yüksek standartlarda bir eğitim almasına öncülük eden profesyonel liderdir (Demir, 2007). Bu hedefe ulaşmak için yönetici, okuldaki diğer insanlarla birlikte çalışma, okulu başta belirtilen amaç ve hedeflerine ulaştırma, disiplinli bir eğitim ortamı hazırlama gibi yükümlülükleri yerine getirir. Okul müdürü bütün bu işleri yaparken personel, öğrenci, öğretmen, yönetici, veli ve yerel yöneticilerden yardım alır.

Bu çalışmada yukarıda sayılan niteliklerde okul yöneticisi seçme, yetiştirme ve atama süreçlerini başarıyla uygulayan İngiltere'deki National Professional Qualification for Headship (NPQH) programının irdelenecek ve ülkemiz için bir model uyarlaması ortaya konacaktır.

NPQH Nedir?

NPQH ilk olarak 1997'de okul müdürü adaylarının müdürlük pozisyonları için ulusal niteliklere göre hazırlayacak bir program olarak ortaya çıktı. Temeli okul geliştirme sürecine bağlı olan NPQH yeterlilik eğitimi adaylara müdürlük koltuğuna oturmadan önce onların pratik ve teoride ihtiyaç duyacakları bilgi birikimi ve tecrübeyle donanmalarını sağlayan bir seminer sistemidir (Aspring Headteachers Provision ,2009). İlk uygulamadan itibaren sürekli geliştirilmeye devam edilen ve çok geniş bir kesimin (akademisyen, yönetici, idareci vb) danışmanlığında hazırlanan NPQH programı okul müdürleri için ulusal standartları karşılayacak düzeyde okul içinde ve okul dışında yöneticileri en iyi liderlik özellikleriyle donatan, uygulamalı yönetim teorileri çerçevesinde yetiştiren uygulamaya yönelik, gelişime açık ve devamlı yenilenen okul geliştirmeyi temele alan, daha önceki başarılar üzerine inşa edilen standartları geliştiren bir süreç bütünüdür.

Nisan 2009 dan itibaren ilk defa müdürlük pozisyonuna atanacak kişiler için zorunlu tutulan NPQH müdür adaylarının seçilmesi yetiştirilmesi ve yerleştirilmesinde önemli bir rol oynamaktadır (Directorate of Education and Lifelong Learning, 2005).

21.yy'ın başat değerlerinden stratejik liderlik vasıfları öne çıkan vizyon sahibi nitelikli yöneticiler yetiştirecek bir program olan NPQH sertifikasyon süreci İngiltere'de başarıyla uygulanmaktadır (Çinkır, 2002). 1 Eylül 2005 tarihinden itibaren ilk defa okul yöneticiliği kadrolarına atanacak okul müdür adaylarının NPQH sertifikasına sahip olmaları zorunlu kılınmıştır ancak bu tarihten daha önce yapılmış ve halen görevde olan ya da NPQH kurslarına devam eden okul yönetici adayları NPQH sertifikasından muaf tutulmuştur (Mandatory NPQH in Wales, 2008). NPQH sertifikasyon programı sadece İngiltere'de değil İskoçya ve Galler bölgelerinde zorunlu tutulmuş ve alınan belgelerin denkliğini ülkeler karşılıklı olarak kabul etmiştir (Guidance on the mandatory requirement to hold the NPQH, 2009). NPQH programı bitirme sertifikası Avrupa birliğinde 2005'te yayınlanan profesyonel mesleki yeterlilik standartlarına uygundur. NPQH sertifikasyon süreci uzun soluklu bir süreçtir. NPQH kursunu başarıyla tamamlayan ve NPQH sertifikasına sahip olan müdür adayları müdürlük için gerekli mesleki ve kişisel yeterliliklere sahip olarak okul yönetim kurullarının öğrencilerin öğretmenlerin ve velilerin aradığı nitelikleri karşılayabileceklerdir.

NPQH Programının Aşamaları

NPQH sertifikasyon programı 3 aşamadan oluşmaktadır (Aspring Headteachers Provision ,2009).

1. Ön Seçim

Okul müdür yardımcıları ya da müdür olarak atanmak isteyen öğretmenler internet ortamında hazırlanan ve yöneticilik pozisyonuna ne kadar hazır olduğunu belirleyen bir anket formu doldurarak ilk başvuru bölümüne geçer. Yönetici adayının anket sorularına verdiği cevaplar NPQH veri sisteminde elektronik ortamda değerlendirilerek adayın müdürlük pozisyonuna uygunluğu tespit edilir. Bu testte kavrama, anlama, veriler arasında ilişki kurma, soyutlama, yaratıcı düşünme v.b. gibi beceriler ile yöneticiliğin altı temel boyutuna ilişkin düşünceleri ölçülmektedir. Bu oturumu başarıyla geçen adaylar okul yöneticisiyle birlikte internet üzerinden online başvuru formunu doldurur ve 360 derece değerlendirme testine tabi tutulur (Lacey, 2008). Bütün testlerden elde edilen veriler ışığında aday iki gün süren ön değerlendirme ve ön eleme evresine alınır. İki gün süren değerlendirme ve gelişim programı adayları yöneticiliğe karşı tutum beceri yetenek motivasyon algı ve yeterliklerinin liderlik vasıflarının ölçüldüğü bir takım test ve uygulamalarına tabi tutulmaktadır. İki gün sonunda yöneticiliğe uygun görülen adaylar yaklaşık 12-18 ay sürecek teorik ve uygulamalı eğitimin yoğun olarak verileceği eğitim sürecine alınır.

2. Eğitim ve Geliştirme

Eğitim süreci okulda geçirilecek staj programları bireysel çalışma materyalleri yüz yüze eğitim workshop programları internet üzerinden hazırlanan ve paylaşımı sağlanan eğitim programları gibi alt başlıklardan oluşmaktadır (Hartle and Tomas 2003). Birinci aşamayı başarıyla geçen yönetici adayları teorik ve uygulamalı eğitimin yoğun

olarak verildiği ve yaklaşık bir yıl süren kurs devresine geçmektedir. Bu süreçte adayların etkin liderlik rolü oynama, kişiler arası iletişim, örgüt kültürü, örgüt yönetimi, bütçeleme ve finansman, bireysel gelişim müfredat düzenleme gibi yeterliklerle psikoloji, felsefe, işletme gibi temel disiplin bilgileri verilmektedir. Görüldüğü gibi okul müdürü yetiştirilme sürecinde iktisattan psikolojiye, müfredat geliştirmeden örgüt içi iletişime kadar yöneticinin yöneticilik koltuğunda ihtiyacı olabilecek bütün yeterlikler verilmektedir. Kursun ilerleyen bölümlerinde yönetici adayları kendilerine verilen yönetici koçlarıyla birlikte okullara atanacağı okul türlerine benzer okullara giderek staj yapmaktadır, bu bağlamda kurs sürecinde verilen teorik bilgileri ona eşlik eden eğitim koçuyla birlikte gerçek okul ortamında uygulama fırsatı yakalamaktadır. Yöneticiliğe atanan okul müdürü yöneticiliğin ilk yıllarında NPQH tarafından desteklenmektedir

3. Final değerlendirme

NPQH sertifikası almaya yeterli adayların eğitim sonunda okul temelli değerlendirme ölçütlerine göre kurs öğretim elemanlarınca bir günlük değerlendirme sürecine tabii tutulur. Aday son değerlendirme sınavında yıl boyunca hazırladığı portfolyo dosyasını jüriye sunar . Portfolyo dosyasında programın başında adayın yöneticilik konusunda güçlü ve zayıf yönlerini içeren geniş tanımlama bilgileri 360 derece değerlendirme sonuçları, kursun başlangıcından bu yana verilen eğitimin adaya hangi yönlerde ne kadar geliştirdiğini ve onun okul liderliği konusunda yeterliğini anlatan iki sayfadan oluşan ilgili yönetici adayı tarafından yazılan resmi yazı, staj yapılan okuldan ve yöneticiden alınacak yöneticiliğe uygunluk referans mektubu bulunur

NPQH Sürekli Geliştirilen Bir Program

İlk defa 1997'de uygulanmaya konulan, müdür adaylarını yöneticilik pozisyonuna uygun şekilde yetiştirme konusunda son derece başarılı olan NPQH programı teorik ve pratik uygulamalarını sürekli geliştirerek güncellemektedir. 2001'deki ilk yeniden yapılanma sürecinden bu yana sürekli güncellenen NPQH daha karmaşık daha zorlayıcı ve daha fazla çalışma ve özveri isteyen bir kurs programına yöneticileri yönlendirmektedir (Standard for headship, 2005).

Yakın geçmişe oranla okul yöneticilerinin artık yeni sorumluluk alanları ortaya çıkmış ve bugün okul yönetiminde 21.yy ile birlikte ciddi ve radikal değişimler baş göstermiştir. Bu süreçte de NPQH programı gelişim ve değişime ayak uydurarak yetiştirdikleri yönetici adaylarını çağın gereksinimlerini karşılayabilecek nitelikte sürekli güncellemektedir. NPQH programı müdür adaylarını mezuniyetten hemen sonra başvurabilecek yöneticilik pozisyonu için ihtiyaç duyacakları esnek saydam bir yönetim becerisi, kişisel gelişimlerini sağlayan, stratejik planlamalar ve kararlar alabilen risk yönetimi konusunda yeterli bir eğitim olanağı sunmaktadır. Okul müdürü adaylarına görev alacakları ilk yöneticilik sürecinde onları yöneticilik bilgi ve becerisiyle donatarak profesyonel gelişimine katkı sağlamayı liderlik davranışları geliştirmeyi kendilerine güven duymayı sağlamayı hedeflemektedir.

Eğitim Modelleri

Eğitimin verildiği bölgede bulunan NPQH program kursiyerleri (müdür adayları) on iki ay boyunca alacakları eğitim şemasını kendi ilgi ihtiyaç ve

beklentilerine göre belirlemektedir. NPQH'ta bütün okullar bölgeler ve adaylar için standart bir eğitim süreci yoktur, yönetici adayın atanmak istediği okul türüne göre, (ilköğretim lise mesleki okul ya da piskoposluk okulu) okulun bulunduğu çevrenin sosyal ve ekonomik durumuna, yönetici adayının yeterliklerine göre bireyselleştirilmiş yönetici hazırlama programları bulunmakta ve yöneticiler kendilerine uygun buldukları program modellerini ve içeriklerini seçmektedir. NPQH sürecinde verilen başlıca eğitim modelleri şunlardır (NCSL Prospectus 2009):

Akran öğrenme: Yönetici adayın bulunduğu bölgede NPQH eğitimi alan adayların birlikte çalışarak deneyimlerini tavsiyelerini bilgi ve becerilerini paylaşarak ufuklarını geliştirebilecekleri bir öğrenme ortamı sunulmaktadır. Ulusal ve yerel düzeyde yapılan konferans seminer ve lisans üstü düzeyinde verilen eğitimler NPQH tarafından organize edilen konferans seminer ve eğitim dersleriyle yönetici adayları teorik yönetim bilgileri verilmekte ve bunların sonunda yapılan workshop çalışmalarısıyla adaylara gerçek yaşamda yönetim becerilerinden örnek olay çalışma yöntemiyle uygulamalı eğitimler verilmektedir.

Uzaktan öğrenme: Bireysel ihtiyaçlara göre hazırlanmış ve NPQH'nın yönetim konusundaki çok büyük veri havuzundan adaylar internet kullanarak yararlanabilmektedir. Günün herhangi bir saatinde NPQH yönetici adayları için hazırladığı web sitelerini ziyaret ederek arzu ettikleri yönetim konularında kitap dergi ve makale gibi materyallere ulaşabilmektedir.

Birebir eğitim: Bir NPQH uzmanı tarafından adaylara yedi ders saati boyunca birebir eğitim verilmektedir, bu eğitimde yönetici adaylarına okul yönetimiyle ilgili teorik ve pratik eğitim verilmekte ve ayrıca yönetici adayın hangi alanlarda beklentileri karşıladığı ya da hangi alanların geliştirilmeye muhtaç olduğu tespit edilmekte ve eğitimin geri kalan kısmı bu doğrultuda gerekirse yeniden düzenlenmektedir.

İş temelli öğrenme ortamı: Eğitim süreci boyunca yönetici adayı okulları ziyaret ederek yönetim alanında staj yapmaktadır. Gerçek çalışma ortamında bulunan yönetici adayı yanında bulunan NPQH eğitmeni ile gerçek yaşamda yöneticilik becerilerini uygulamaya koymaktadır.

NPQH'da Yönetici İçin Altı Temel Felsefe

Bir okul yöneticisinin en temel görevi profesyonel liderlik davranışları göstermek ve elindeki tüm kaynakları kullanarak okulu yönetmektir, böylelikle bütün eğitsel ve öğretimsel faaliyet alanlarında yönetici toplumun okuldan beklediği rolü yerine getirmede etkin bir rol oynayacaktır. Okul müdürü bunu ancak yüksek nitelikte öğrenme-öğretme süreçleri tasarlayarak, bütün öğrencilerin sahip olduğu potansiyeli ortaya koyacak bireyselleştirilmiş öğrenme ortamı sağlayarak yaratabilir. Yönetici okulda mükemmelliği, eşitliği, saydamlığı, ulaşılabilirliği, öğrencilerin yüksek beklentilerine cevap verebilecek bir örgüt kültürünü oluşturmak zorundadır. Yönetici, okulundaki eğitim lideridir.

İngiltere eğitim kurumlarında yönetim kurullarına, aile birliklerine ve yerel otoriteye karşı hesap verme zorunluluğu olan okul yöneticisi okulun amaç ve hedeflerine ulaşabilmek için vizyon yaratan, liderlik eden, misyonu karşılayabilen ve

okulu yönetmede anahtar konumunda olan kişidir. Yönetici okulun personeliyle birlikte çalışarak sürekli gelişim ve değişim için okulun önceliklerini saptamak, okul performans değerlendirme çalışmaları yapmak, standartları yükseltmek, bütün öğrenciler için eğitimde fırsat eşitliği sağlamak, amaçlara ulaşmak için politikalar ve yeni uygulamalar geliştirmek, kaynakları etkin ve etkili bir şekilde kullanmak zorundadır. Bütün bu ihtiyaçları karşılayabilecek nitelikte okul müdürünün altı temel değere sahip olmalıdır. Bunlar (Guidance Circular, 2006):

1. Geleceği Yönetmek: Yönetici, okul yönetim kurulları ve personelle birlikte oluşturduğu vizyon hedeflerine ulaşma, öğrencilerin gelişimine katkı sağlama ve onları öğrenmeye motive eden stratejik planlar yapmakla yükümlüdür. Bütün bu değerler ışığında yönetici, yerel ulusal ve küresel eğilimleri yakından takip etme, okul içi ve dışı paydaşlarıyla birlikte iletişim kanallarını açık tutma, yeni teknolojilerin eğitsel faaliyetlerde kullanılmasını sağlamada yaratıcılığa, yeniliğe ve değişime yön verir.

2)Öğrenme Ve Öğretmeye Liderlik Etme: Yöneticinin temel görevi; öğrenci başarısını sürekli arttırmak suretiyle eğitimin kalitesini yükseltmektir. Bu bağlamda ileri beklentiler ve hedefler yaratan, öğrenme süreçlerinin verimliliğini gözlemleyen ve denetleyen bir okul müdürü profili karşımızda durmaktadır ve bu şekilde örgütlenen bir eğitim kurumunda mükemmelliğe adanmış eğitim stratejileri, bireyselleştirilmiş öğrenme ortamları, yeni öğrenme modelleri, yeniden düzenlenmiş müfredat programları, performans değerlendirme ölçekleri eğitimin niteliğini arttırabilir.

3)Kendini Geliştirme Becerisi: Yönetici, kendisinden beklenen yüksek standarttaki eğitim faaliyetlerini yürütme görevini yerine getirirken kendini ve birlikte çalıştığı ekibi de geliştirerek örgütte takım ruhu oluşturmak durumundadır.

4) Örgüt Yönetimi: Yönetici, verimli bir örgüt kültürü yaratma ve mevcut kültürü geliştirmek suretiyle nitelikli eğitim ortamları yaratmak durumundadır. Bu bağlamda yönetici örgüt modellerini örgütsel gelişim teorilerini ve okul geliştirme stratejilerini, etkin karar verme süreçlerini, okulda uygulanabilir eğitim politikaları yaratma ve takip etme, finansal planlama, bütçeleme ve performans yönetimi konusunda yeterli olmalıdır.

5) Hesap Verilebilirlik: Yöneticinin; öğrenci, öğretmen, okul konseyi, veli ve yerel eğitim otoritelerine karşı hesap verme sorumluluğu vardır ve bu yönetici için yasal bir görevdir.

6) Okul Ve Toplumu Güçlendirme: Okul, toplumda izole edilmiş ve toplumla iletişime kapalı olan bir kurum değildir. Okul dışındaki çevrede meydana gelebilecek en küçük değişim, yenilik, farklılık kısa sürede okulu etkileyecektir; bu bakımdan yönetici, sadece okul yönetim işlevini yerine getirmekle kalmaz; toplumla (yerel yönetimler yerel eğitim otoritesi sivil toplum kuruluşları kilise vb) deneyim ve değer paylaşma, birlikte çalışma, toplumun okula maddi desteğini sağlama konularında aktif olmalıdır.

Atama

İngiltere’de okul yöneticisi atama sistemi birbirini izleyen beş aşamadan oluşan bir süreci kapsamaktadır. Bu aşamalar şunlardır (Recruitment of Headteachers, 2007);

- 1) Hazırlık
- 2) İş Tanımlama
- 3) İlan Verme
- 4) Seçme
- 5) Atama ve Göreve Başlatma

1. Hazırlık: Yöneticilik görevinden ayrılan, başka okula geçmeye karar veren ya da istifa edecek olan okul müdürü ayrılmadan bir ay önce resmi yollarla okul yönetim kurullarına bilgi verir. Mevcut yöneticinin ayrılma isteğini içeren yazı yerel eğitim otoritelerine haber verilir. Okul yönetim kurulları bu aşamadan sonra yönetici atama sürecini başlatır. Ortaya çıkacak pozisyon açığını kapatmak için okul yönetim kurulları ve aile birlikleri atanacak müdür yeterlikleri ile ilgili veri hazırlamaya başlar. Daha etkin ve başarılı bir atama süreci için iş görüşmeleri için yerel eğitim yönetiminden mülakat konusunda bir uzmandan yardım istenir. Üç ile yedi arasında üyeden oluşan jüri oluşturulur.

2. İş Tanımlama: Tanımlama süreci okul ihtiyaçlarını, yapılacak işi ve bu işlemleri yerine getirebilecek yönetici niteliklerinin tanımlanması aşamalarından oluşur. Bu bağlamda okulun şu andaki durumu, gelecekte ulaşmak istediği nokta göz önüne alınarak okulun verdiği eğitim kalitesini yükseltecek niteliklere sahip olabilecek müdür yeterlikleri tanımlanır. Bu aşamada okul yönetim ekibi şu soruların cevabını arar:

a) Biz yeni atanacak okul müdüründen ne bekliyoruz?

b) Bu beklentilerimizi karşılayabilecek yeterli bilgi beceri ve donanıma sahip midir? Daha önce ifade edilen yeterlik alanlarına ilişkin ayrıntılı görev tanımlamalarını içeren gazete ilan metinleri hazırlanır. İş tanımlama metinlerinde şu bilgiler bulunmaktadır:

- Açık bulunan pozisyonun temel bilgilerini içeren tanımlayıcı bilgiler
- İşin alt boyutları
- Hesap verilebilirlik
- Bilgi, beceri, davranış, tutum, değer, algı alanlarındaki yeterlikler performans standartları
- Performans değerlendirme kriterleri
- Ödeme bilgileri, özlük hakları

3. İlan Verme: Bir önceki adımda belirlenen iş niteliklerinin ve tanımlamalarının bulunduğu metinler yerel ve ulusal bazda yayın yapan gazete dergi ya da internet sitelerine verilerek bu metinlerin mümkün olduğunca fazla yönetici adayına ulaştırılması sağlanır. Bu aşamada ilan metinleri oluşturma, uyarlama ve reklam verme

sürecinde okul yönetim kurumları, yerel eğitim otoritesinden uzman yardımından faydalanabilir. Bu ilanlarda okulun değerler sistemi, amaç, hedef, öncelikler, öğrenci, personel, okul yönetim kurulları v.b. tanımlayıcı ve ödenecek maaş gibi bilgiler bulunmaktadır.

4) Seçme: Seçme süreci iki aşamadan oluşmaktadır; birinci aşamada iş ilanına başvuran adayların tamamı arasından kimlerin iş görüşmesine çağırılacağını gösteren bir çağrı listesi yapılır. Bu listede yalnızca ilanda belirtilen nitelikleri, yeterlikleri taşıyan adayların adı yazılır. İkinci aşamada, daha önce oluşturulan listeye göre adaylar mülakata alınır. Başvuran tüm adaylar arasından beklenen kriterlere uygun, yaklaşık altı aday mülakata alınır. Görüşme öncesi adaylardan ne gibi beklentilerin isteneceği, hangi yeterlik alanlarının ölçüleceğine ilişkin genellikle açık uçlu bir soru listesi hazırlanır, üç ile yedi kişiden oluşan jüri ekibi ya da istenildiği takdirde yerel otoriteden alınacak değerlendirme uzmanıyla birlikte iş görüşmeleri yapılır.

5) Atama: Mülakat sonunda göreve atanması uygun görülen yönetici adayı, okul yönetim kurulu tarafından resmi olarak yerel eğitim otoritelerine sunulur. Yönetici adayına sözel olarak atama bilgisi verildikten sonra okul yönetim kurulu başkanı resmi yazıyla adaya yönetici olarak atandığını tebliğ eder. Resmi, özel, vakıf ve akademilerde okul müdürü seçme ve atama yetkisi, okul yönetim kurullarına aittir. Bazı durumlarda kilisenin ve yerel eğitim otoritelerinin de etkisi görülmektedir.

Eleştirel Bir Bakış

Yukarıda NPQH sisteminin seçim uygulama (eğitim ve değerlendirme) ve atama işlemlerini ayrıntılı olarak incelenmiştir. MEB, 1998'den bu yana çıkardığı yönetici atama yönetmelikleriyle son yıllarda yaptığı yönetici atama sınavlarıyla yönetici atama yoluna gitmektedir. MEB, Eğitim Kurumları Yöneticilerini Atama ve Yer Değiştirmeye İlişkin Yönetmeliği'nin 7. maddesinde yönetici adaydan aranacak nitelikler şu şekilde belirlenmiştir:

- a) Yükseköğrenim bitirmiş olmak,
- b) Öğretmenlikte ve devlet memurluğunda adaylığı kaldırılmış olmak,
- c) Bu yönetmelik kapsamında sayılan yöneticilik görevleri dahil öğretmenlikte en az üç yıl görev yapmış olmak,
- ç) Varsa son üç yıllık sicil notu ortalaması olumlu olmak,
- d) Yöneticilik görevi, son üç yıllık hizmet süresi içinde adli veya idari soruşturma sonucu üzerinden alınmamış olmak,
- f) Varsa atanacağı görev için öngörülen seçme sınavında başarılı olmak.

Anlaşılacağı üzere MEB yönetici atama kriterlerini ön plana çıkararak unsur; lisans mezunu olma, belli kıdeme ve olumlu sicile sahip olma gibi nitelikler sıralanabilir. Okul yöneticiliği pozisyonuna atanabilecek adaylar için yukarıda aranan nitelikler şu anda profesyonel anlamda yöneticilik vasıflarına haiz müdür adaylarını seçmekten çok uzaktır. Aranacak niteliklerde yönetim bilimi bilgisine sahip olma, profesyonel liderlik davranışları gösterme, risk alma, ekonomi ve finans bilgisine sahip olma gibi yüz yılın aradığı niteliklerden çok uzaktır.

Sınav

MEB'in 2009'da çıkardığı "Eğitim Kurumları Müdür Ve Müdür Yardımcılığı Seçme Sınavı Başvuru Kılavuzu'nun" 7. maddesinde müdürlük seçme sınavı konuları ve puan değerleri şu şekilde verilmiştir:

Tablo1: Müdürlük Seçme Sınavı Konuları ve Puan Değeri

Sıra	Konular	Puan değeri
1	Türkçe dil bilgisi	10%
2	Resmî yazışma kuralları	4%
3	Halkla ilişkiler ve iletişim becerileri	4%
4	Okul Yönetimi	4%
5	Yönetimde insan ilişkileri	4%
6	Okul geliştirme	4%
7	Eğitim ve öğretimde etik	5%
8	Türk İdare sistemi ve protokol kuralları	5%
9	Kanunlar	60%

Okul yöneticiliğinin temel nitelikleri olarak değerlendirilen okul yönetimi; okul geliştirme, yönetimde insan ilişkileri, eğitimde etik gibi temel değerlerin sınavın toplamına oranı yalnızca % 16'dır. Buna karşın, sınavın yaklaşık % 70'i kanun, yönetmelik ve mevzuat hükümlerini içermektedir. "Milli Eğitim Bakanlığı Yönetici Atama Sınav Yönetmeliği'ne" göre; okul yöneticisi adayının eğitimle ilgili on kanun, bir bakanlar kurulu kararı, on üç yönetmelik, üç yönerge bilmesi yöneticilik pozisyonuna atanması için yeterli sayılabilecek niteliklerdir. Sınavın yaklaşık 4/3 ü yönetmelik maddelerinden oluştuğu, yirmi yedi ayrı kanunda mevzuat bilgisinin sorulduğu; bir sınavla atanan yöneticinin yönetim becerileri okul liderliği, bireyler arası eğitim öğretim liderliği, okulda etkin koordinasyon sağlama, verimli ve etkin öğrenme ortamı yaratma, hesap verilebilirliği sağlama, finansman vb. gibi konularda yeterliğin ölçülemediği bir yönetici profili karşımıza çıkmaktadır.

Çağın hızla değiştiği, okulun ve ona biçilen fonksiyonların zamanla yeniden idealize edildiği bir günü yaşamaktayız. Yukarıda verilen etkin yöneticilik becerilerinden oluşan ancak yeterli düzeyde mevzuat bilgisine sahip bir okul yöneticisinin ne kadar başarılı olacağı tartışmaya açık bir konudur.

Atama

Yukarıda içeriği verilen merkezi sınavdan alınan puanla birlikte yönetici adayı tarafından doldurulacak Yönetici Değerlendirme Formu EK-2 belgesinden aldığı puanlar toplanarak yönetici adayının atama puanı elde edilir. Yönetici Değerlendirme Formu EK-2 belgesinde yüksek lisans ve doktora eğitimi alma, olumlu sicil, alınan

ödülleri, öğretmenlikte ve yöneticilikte geçirilen süre (kıdem) ve kariyer gibi alanlar için yönetici adayına ek puanlar verilmektedir.

TÜRKİYE İÇİN MODEL ÖNERİSİ

Yapı

MEB ve YÖK öncülüğünde 7163 sayılı kanunla kurulan Türkiye Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü'nün (TODAİE) teşkilat yapılanmasına benzer ilmi, idari ve mali özerkliğe sahip “**Eğitim Yönetimi Akademisi**” adı altında MEB'e bağlı resmi, özel ve vakıf okullarına ilk defa atanacak yöneticilerin (müdür, müdür yardımcıları) seçilmesi ve yetiştirilmesi görevlerini ifa edecek bir üst yapılanma yoluna gidilmelidir.

Eğitim Yönetimi Akademisi; modern ve evrensel yönetim anlayışları çerçevesinde okullarda görev alacak yönetici ve yönetici yardımcısı yetiştirme, geliştirme iş ve işlemleri ve eğitim sürecinde ihtiyaç duyulacak nitelikli ve çağdaş yönetim modellerine uygun öğretim malzemesi hazırlama ve akademide görev alacak nitelikli öğretim elemanı yetiştirilmesine katkıda bulunma gibi temel görevleri yerine getirecektir.

Kendi içinde özerk yönetim yapısıyla kurulacak ve finansmanı MEB tarafından karşılanacak akademi başta merkez olmak üzere büyükşehir belediyesi statüsüne sahip taşra illerde örgütlenecektir. Akademinin öğretim görevlisi ihtiyacı MEB, YÖK ve TODAİE ile yapılacak anlaşmalarla şu kişilerden seçimi sağlanacaktır:

MEB: Bakanlık müfettişleri, eğitim uzmanları, şef ve şube müdür ve müdür yardımcısı unvanına sahip bakanlık personeli (mevzuat eğitimi)

TODAİE: Kamu yönetimi yüksek lisans, eğitim yönetimi yüksek lisans ve doktora programlarında görev alan akademisyenler (akademik, teorik eğitim)

YÖK: YÖK'e bağlı üniversitelerin eğitim fakülteleri eğitim bilimleri anabilim dallarında görevli akademik personel (akademik, teorik eğitim)

Aşağıda tablo halinde verilen model önerisi ilerleyen kısımlarda ayrıntılı olarak tartışılmaktadır.

Tablo 2: Eğitim Yönetim Akademisi Okul Yöneticisi Seçme ve Yetiştirme Şeması

1. Basamak	MEB'e bağlı Eğitim Teknolojileri Genel Müdürlüğü tarafından yapılacak merkezi sınav	Seçme
2. Basamak	Eğitim Yönetimi Akademisi Ön Değerlendirme Mülakat Sınavı	
3. Basamak	Lisansüstü düzeyde verilecek 1 Yıllık Kuramsal Eğitim	Yetiştirme
4. Basamak	Yönetici Aday Yeterlik Sınavı + Portfolyo	
5. Basamak	Bir dönemlik uygulamalı eğitim (Staj)	
6. Basamak	MEB tarafından puan üstünlüğüne göre yapılacak atama işlemi	Atama

Seçme Sınavı

MEB'e bağlı Eğitim Teknolojileri Genel M¼d¼rl¼ė¼ tarafından yapılacak merkezi bir sınavla y¼netici adayları ilk değerlendirme testine alınacaktır. Sınavın içeriği y¼netici adaylarının s¼zel akıl y¼r¼tme, muhakeme, kavrama, analiz ve sentez d¼zeyinde yeterliklerini ¼len elli soruluk s¼zel test ile sayısal akıl y¼r¼tme, sayılarla işlem yapma, matematiksel ilişkilerden yararlanma, tablo ve grağik okuma, yorumlama gibi becerileri yordayacak matematik testlerinden oluşan elli soruluk sayısal testten oluşacaktır. Soru içerikleri; belirli bir y¼ksek ¼ėretim programında kazanılan nitelikleri ¼lmek yerine farklı alanlardan gelen lisans mezunu adayların cevaplayabileceği nitelikte olacaktır.

MEB tarafından gelecek eğitim yılları için m¼d¼rl¼ė¼ kadrosuna atanması ¼ng¼r¼len aday kontenjanının iki katı aday yapılan merkezi sınavda başarılı kabul edilecektir. Merkezi sınavı kazanan adaylar akademi merkezlerinde yapılacak olan s¼zl¼ değerlendirme sınavına alınacaktır. Beş kişilik j¼rideki s¼zl¼ sınav komisyonu, bir bakanlık temsilcisi (daire başkanı, şef, şube m¼d¼r¼ vb.), bir bağımsız akademisyen, iki akademi ¼ėretim elamanı ile bir psikologdan oluşacaktır. M¼lakatta adayın mesleki yeterlikleri, kendini ifade edebilme, iletişim kurma, bir ¼rnek olay çerçevesinde kavrama, analiz ve sentez d¼zeyinde yorumlama yeterlikleri yoklanacaktır. Bu değerlendirme testini başarıyla geçen aday her biri on altı haftadan oluşan ¼ akademik d¼nem s¼ren eğitim programına alınacaktır.

Eğitim ve Yetiştirme

Eğitim programına kabul edilen y¼netici adaylarına programın ilk iki d¼neminde y¼ksek lisans d¼zeyinde teorik y¼netim ve eğitim bilimleri dersleri verilecektir. Adaya bu alanda her d¼nem beşer adet olmak ¼zere iki d¼nemde toplam on ders verilecektir. Bu dersler şunlardır:

1. D¼nem

- a. Y¼netim Bilimine Giriş
- b. Kişiler Arası İlişkiler Ve İletişim
- c. Stratejik Y¼netim Ve Okul Y¼netimi
- d. Eğitimde Program Geliştirme
- e. Okul K¼lt¼r¼ ve Okul Geliştirme

2. D¼nem

- a. Eğitim Ekonomisi ve Finansmanı
- b. Eğitimde Liderlik ve Eğitsel Etik
- c. Eğitimde Toplam Kalite Y¼netimi
- d. Eğitimde İnsan Kaynakları Y¼netimi
- e. Eğitimde Performans Y¼netimi ve Denetimi

Yukarıdaki dersleri başarıyla geçen adaylar ikinci d¼nemin sonunda mesleki yeterlilik sınavına alınacaktır. Bu sınav bir yıl boyunca teorik eğitim alan adaylara y¼netim, işletme, program geliştirme, liderlik, toplam kalite y¼netimi alanlardan adayların yeterliğini ¼len sorulardan ve adayların bir yıl boyunca yaptığı çalışmaları

içeren “portfolyö” den oluşacaktır. Mesleki yeterlik sınavını başarıyla geçen adaylar bir dönem süren ve yoğun uygulamalı eğitimin verileceği staj programına alınacaktır. Eğitim Yönetimi Akademisi tarafından görevlendirilecek danışman, eğitim boyunca yönetici adaya refakat edecektir. Bu dönem; okul ziyaretleri, örnek olay inceleme çalışmaları ve temel mevzuat derslerini kapsayacaktır. Üçüncü dönemde; haftanın iki günü okul ziyaretleri (staj), iki günü mevzuat bilgi dersleri, bir gününde de örnek olay inceleme ve workshop etkinlikleri yapılacaktır. Sürecin sonunda akademi danışmanı, mevzuat eğitimi veren MEB’de görevli yönetici ve ziyaret edilen okul müdürünün birlikte vereceği “Okul Müdürü Olur” raporuyla adaya “Yönetici Yeterlilik Sertifikası” verilecektir.

Atama

MEB; açık bulunan yönetici kadrolarına atama iş ve işlemlerinde “Eğitim Yöneticisi Sertifikası”na sahip adaylar arasından seçme ve atama yapacaktır. Üç dönemden oluşan her eğitim dönemin sonunda yapılan sınavların ortalaması alınarak elde edilen puanlarla adayın mezuniyet puan ortalaması belirlenecek ve atama işlemleri bu puan üstünlüğüne göre yapılacaktır.

Sonuç

Çınkır (2002) İngiltere’de uygulanan NPQH eğitim programı Türkiye’nin kültürel, ekonomik, politik ve eğitim sisteminin yapısı göz önünde bulundurularak Türkiye’ye de uyarlanabileceğini vurgulamaktadır. Milli Eğitim Bakanlığı uzun yıllardan bu yana uyguladığı ve geçmişte birçok nitelsiz okul yöneticisinin rahatlıkla atandığı seçme ve atama sistemini yenilemelidir. MEB 1998’den bu yana izlediği merkezi sınavla yönetici atama yolunu terk etmelidir. Ülkemizin geleceği olan evlatlarımızı gönderdiğimiz okulları yöneten müdürlerin çağın gereksinimlerini karşılayacak bilgi ve becerilerle donatılması zorunluluktur. Bu bakımdan merkezi eğitim otoritesi yönetici adaylarını büyük bir kısmı mevzuat bilgileri içeren sınavla atamak yerine, uzun bir zamana yayılmış bir eğitim programından geçirerek yetiştirmeli ve görevlendirmelidir.

KAYNAKÇA

- Aspiring Provision Headteachers, (2009), National Professional Qualification for Headship (NPQH)
- Çelik, V. (2002) Eğitim Yöneticisi Yetiştirme Politikasına Yön Veren Temel Eğilimler, 21. Yüzyıl Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi Sempozyumu, Ankara, 2002
- Çınkır, Ş. (2002) İngiltere’de Okul Müdürlerinin Yetiştirilmesi: Okul Müdürleri İçin Ulusal Mesleki Standartlar (NPQH) Programı, 21. Yüzyıl Eğitim Yöneticilerinin yetiştirilmesi Sempozyumu, Ankara, 2002
- Demir, M. (2007), Resmî ve Özel Ortaöğretim Kurumu Yöneticilerinin Karar Verme Süreçlerinin Etik Değerlerle İlgili Açısından İncelenmesi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul
- Directorate of Education and Lifelong Learning (2005), Directorate Policy For The Induction of Headteachers New to Post

- Eğitim Kurumları M¼d¼r Ve M¼d¼r Yardımcılığı Seçme Sınavı Başvuru Kılavuzu (2009) MEB Personel Genel M¼d¼rl¼đ¼
- Eğitim Kurumları Y¼neticilerinin Atama Ve Yer Değiştirmelerine İlişkin Y¼netmelik (2009) Mill¼ Eğitim Bakanlığı, Resm¼ Gazete, 13.8.2009/27318
- Guidance Circular (2006) Revised National Standards for Headteachers in Wales School Leadership National Assembly for Wales Circular No: 14/2006
- Guidance on the Mandatory Requirement to Hold the NPQH (2009) Department for Children Schools and Families
- Hartle, F.and Tomas, K. (2003), Growing Tomorrow's School Leaders: The challenge, Full Report
- Lacey, H. (2008) Preparing the Headteachers of Tomorrow Heads Up, Education Guardian, 04.11.2008
- Mandatory National Professional Qualification for Headship (NPQH) in Wales, (2008) , Guidance Welsh Assembly Government Circular No: 001/2008
- NCSL Prospectus (2009) All School Leaders, www.ncsl.org.uk
- Recruitment of Headteachers, (2007), Guidance for Governors, Northamptonshire County Council Publication
- Standard for headship, (2005), Professional Develepment, Scottish Executive
- şışman, M. Ve Turan S. (2002), D¼nyada Eğitim Y¼neticilerinin Yetiştirilmesine İlişkin Başlıca Y¼nelimler ve T¼rkiye İçin ęıkarılabilecek Bazı Sonuçlar, 21. Y¼zyıl Eğitim Y¼neticilerinin yetiştirilmesi Sempozyumu, Ankara, 2002

ÖĞRETMENLERİN MESLEKİ GELİŞİMLERİNİ KOLAYLAŞTIRICI YÖNETİCİ MODELİ

Ömer Balıbey¹, Nuri Cantürk², Mehmet Özcan³, Yrd. Doç. Dr. Türkan Argon⁴, Yrd. Doç. Dr. Meriç Tuncel⁵, Baki Topçu⁶, Dr. Selma Kaya⁷, Serkan Kartallıoğlu⁸, Hülya Yalçınkaya⁹, Esen Dalgın¹⁰, Filiz Mete¹¹, Mustafa Kemal Efe¹², Sevinç Aksay Albuz¹³, Bahar Kocaman¹⁴

ÖZET

Araştırmanın amacı, öğretmenlerin mesleki gelişimlerini kolaylaştırıcı yöneticinin tanımını yapmak, kolaylaştırıcı yönetici yeterlikleri ile yeterliklerle ilişkili davranışsal göstergeleri belirlemek ve elde edilen sonuçlardan yola çıkarak bir model önerisi geliştirmektir. Araştırmada nitel araştırma yöntemleri kullanılmıştır. Araştırma verileri yarı yapılandırılmış görüşme aracı kullanılarak akademisyen, müfettiş, müdür, müdür yrd. ve öğretmenler (n=36) ile yapılan görüşmeler neticesinde toplanmıştır. Verilerin analizinde nitel araştırma yöntemi kapsamında içerik analizi ve betimsel analiz tekniği kullanılmıştır. Araştırmada elde edilen sonuçlardan bazıları şu şekildedir: Öğretmenlerin mesleki gelişimlerini kolaylaştırıcı yönetici; gelişimi destekleyen, mesleki etkinliklerde rehberlik edebilen, değişim ve gelişmelere açık olan, olumlu kişilik özelliklerine sahip, mesleki gelişimin önemini bilen ve gelişimde süreklilik sağlamak için çalışanlarını motive edebilen, yönetsel yeterliklere sahip ve takım çalışması gerçekleştirebilen yöneticidir. Mesleki gelişimi kolaylaştırıcı yöneticide olması gereken yeterlikler; “iletişim ve etkileşim”, “işbirliği”, “motivasyonu sağlama”, “değişim ve yeniliklere açık olma”, “alan bilgisi”, “teknoloji bilgisi ve teknolojiyi kullanma”, “eğitim öğretim etkinlikleri”, “kişilik özellikleri”, “rehberlik”, “demokratik ve katılımcı yönetim”, “destekleyici yaklaşım içinde olma”, “değerlendirme”, “liderlik” ve “yönetsel faaliyetler” olmak üzere on dört alanda belirlenmiştir. Elde edilen yeterlikler doğrultusunda araştırmada mesleki gelişimi kolaylaştırıcı yönetici modeli

¹ Ö.Y.E.G.M. Genel Müdür

² Ö.Y.E.G.M. Müdür Yardımcısı

³ Ö.Y.E.G.M. Daire Başkanı

⁴ Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Öğretim Üyesi

⁵ Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Öğretim Üyesi

⁶ Ö. Y.E.G. M. Şube Müdürü

⁷ Ö.Y.E.G.M. Uzman Öğretmen

⁸ Ö.Y.E.G.M. Öğretmen

⁹ Ö.Y.E.G.M. Uzman Öğretmen

¹⁰ Ö.Y.E.G.M. Öğretmen

¹¹ Ö.Y.E.G.M. Öğretmen

¹² Ö.Y.E.G.M. Öğretmen

¹³ Ö.Y.E.G.M. Öğretmen

¹⁴ Ö.Y.E.G.M. Öğretmen

oluşturulmuş, bu modele göre, Mesleki Gelişimi Kolaylaştırıcı Yönetici, gelişen ve geliştiren, bilen ve bilgilendiren, desteklenen ve destekleyen, takım yöneten ve ekip ruhu kazandıran bir yönetici olmalıdır.

Anahtar Sözcükler: Öğretmenlik mesleği, kolaylaştırıcı yönetici yeterlikleri, model önerisi.

1. GİRİŞ

Sürekli gelişimi ve öğrenmeyi gerektiren bir uzmanlık mesleği olan öğretmenlik mesleği, hem bireysel hem de toplumsal değişim ve gelişmelerden doğrudan veya dolaylı etkilenmektedir. Bu etkilerin yansımalarından biri toplumların, sistemin temel uygulayıcısı olan öğretmenlerin mesleki nitelikleri üzerinde sürekli çalışmalarınıdır. Belirtilen bu çalışmalardan biri MEB Öğretmen Yetiştirme ve Eğitimi Genel Müdürlüğü tarafından yürütülen “Öğretmenlik Mesleği Genel ve Özel Alan Yeterlikleri” çalışmasıdır. Bu çalışma ile öğretmenliğin gerektirdiği görev ve sorumlulukların başarılı bir şekilde gerçekleştirilebilmesi için, öğretmenlerin sahip olmaları gereken yeterlikler belirlenmeye çalışılmıştır. Yapılan çalışma öğretmenlerin mesleki gelişimleri için de önemli bir adımdır. Öğretmenlerin mesleki yeterlik bakımından hizmet öncesi eğitim etkinliklerini tamamlamak, meydana gelen değişim ve gelişmeler doğrultusunda yeni bilgi, beceri ve davranışlar kazanmaları amacıyla gerçekleştirilen mesleki gelişim, öğretmenlik mesleğinin önemli bir parçasını oluşturmaktadır. Kısaca bilgi, beceri, yetenek ve meslekte öğrenmek için gerekli koşullar olarak tanımlanabilen mesleki gelişim kavramı son yıllarda eğitimin geliştirilmesi çalışmalarında da en önemli faktörlerden biri olmuştur (Seferoğlu, 2001).

Öğretmenler bireysel ve mesleki gelişimlerinden öncelikle kendileri sorumlu olmakla birlikte, çalıştıkları kurumlar ile bu kurumların yöneticileri de bu sorumluluğu paylaşmaktadır. Çünkü öğretmen yeterlikleri ve mesleki gelişimini etkileyen önemli etkenden biri öğretmeni mesleki açıdan geliştiren ve motive eden öğeler, ikincisi öğretmen yeterlik alanlarının uygulamada yer bulmasıdır (Guskey: 2002, akt: Güven, 2007). Her iki etkenle de doğrudan ve dolaylı ilişkili olan yöneticilerin kendilerinden beklenen görevleri başarı ile yapabilmeleri ve yöneticiliklerinin istenilen nitelikte olabilmesi için bir takım standartların belirlenmesi gerekmektedir. Yönetici yeterliklerinin belirlenmesi standart belirlemek için önemli bir adımdır. Yöneticilere ait yeterliklerin belirlenmesi, eğitim sistemine ait örgütsel, yönetsel ve eğitsel amaçların etkili biçimde gerçekleştirilmesini kolaylaştıracağı gibi yöneticilerin görevlerini etkili ve verimli bir şekilde yerine getirebilmesini de sağlayacaktır. Ayrıca yöneticilerin sahip olduğu yeterliklerin, kurumlarındaki öğretmenlerin mesleki gelişimlerini olumlu ya da olumsuz etkilediği de unutulmamalıdır.

Yöneticilerin sorumluluğu sadece çalışanlarına yönelik değildir. Çevresindeki diğer sistemlerden sürekli girdi alan ve bunları belli süreçlerden geçirdikten sonra yine çevreye sunan, böylece hem çevreyi etkileyen hem de ondan etkilenen açık bir sistem olan okulların varlıklarını devam ettirmelerinde okul yöneticileri önemli rol oynamaktadır (Çelikten, 2008; Demirtaş ve Güneş, 2002). Okul yöneticileri, okulların amaçlarına ulaşabilmeleri için okuldaki eğitim-öğretim, yönetim, denetim gibi pek çok

etkinliği planlanıp yürütülmesinden sorumlu kişilerdir. Çünkü okul yöneticileri, okulda karar verme, planlama, organize etme, denetleme, bütçeleme, sorunları çözme ve okul içi ve dışı etkileşimi iletişimi kurup geliştirme gibi pek çok yönetsel işlevi gerçekleştirmektedirler. Ayrıca okulların toplumsal sistemler içinde en önemli yeri kapsayan ve eğitim sisteminin temelini oluşturan kurumlar olduğu göz önüne alındığında, en basit etkinliklerin bile rastlantıya bırakılmayacak kadar önemli olduğu ve okul yöneticilerine önemli sorumluluklar yüklediği de bir gerçektir (Balcı, 2007). Onların sahip olduğu bilgi, beceri ve davranışlar okuldaki yönetsel işlevleri etkileyeceği gibi başta ğrenci ve öğretmenler olmak üzere eğitici olmayan personel, ğrenci velileri ve toplumu oluşturan pek çok kişi ve kurum üzerinde de etkili olacaktır. Bütün bu nedenlerden dolayı okul yöneticilerinin belirli yeterliklere sahip olması ve bu yeterliklerin belirlenmesi gerekmektedir.

Yeterlik, rgtsel amaçların gerçekleştirilmesinde veya işin yapılmasında gerekli bilgi, beceri, tutum, davranış, değer, deneyim, yöntem, kişisel özellikler seti olarak (Hoffmann, 1999) ya da insanın bir davranışı yapmak için gereken bilgi ve beceriye sahip olması (Başaran, 1996) şeklinde tanımlanabilir. Bir iş ya da meslek alanının yeterlikleri düşünüldüğünde, o iş ya da meslek alanını tam olarak tanımlamak için gereken minimum standartlar ve meslek performans göstergeleri akla gelmektedir. Bu bakımdan bir mesleğe ilişkin olarak belirlenmiş yeterlik ifadeleri temele alınarak, meslek üyelerinin etkililiği analiz edilip değerlendirildiği gibi performansı arttırılabilir, pek çok yönetsel eylem gerçekleştirilip, bireysel ve örgütsel gelişme sağlanabilir (şahin, 2004). Bu nedenle ülkeler kendi politika ve amaçlarını göz önüne alarak eğitim çalışanlarına yönelik çeşitli yeterlik çalışmaları yapmış ve ortaya çeşitli modeller koymuşlardır.

Bilgi, beceri ve tutum anlamına gelen yeterlikler doğrultusunda öğretmenler mesleki gelişimlerini gerçekleştirmek durumundadırlar. Bu araştırmada da öğretmenlerin mesleki gelişimlerini kolaylaştırıcı yönetici yeterlikleri ve bunların davranışsal göstergelerini belirlemek, elde edilen niteliklerden yola çıkarak bir model nerisi geliştirilmeye çalışılmıştır. Mansfield'e göre (1996, akt: şahin, 2004) bir yeterlik modelinin ortaya konulabilmesi için, işgörenin işinde etkili olabilmesi için gerek duyduğu beceri ve özelliklerin detaylı ve davranış boyutunda özel betimlemelerle belirlenmesi gerekmektedir. Yeterlik belirlenmesine yönelik yapılan çalışmaların artışı da konuya verilen önemin arttığını göstermektedir. Yeterliklerin belirlenmesine yönelik olarak değerlik yöntemler kullanılmaktadır. İlgili mesleğin alan literatürünün incelenmesinin yapılması, iş analizi tekniklerinin kullanılması, uzmanlardan oluşan çalışma gruplarının kullanılması bu tekniklerden sadece birkaçıdır. Bu tekniklerin çoğu avantaj ve dezavantajları birlikte taşımaktadır (şahin, 2004). Bu araştırmada da öğretmenlerin mesleki gelişimlerini kolaylaştırıcı yönetici yeterlikleri ve bunların davranışsal göstergelerini belirlemek için ülkenin eğitim sistemi ve amaçları gözetilerek alan yazın taranmış; uzmanlardan oluşan çalışma grupları kullanılmıştır. Bu yöntem ülkemizde son yıllarda yapılan ğretmen yeterliklerini belirleme çalışmalarında da sıklıkla kullanılmıştır. Yöntemin en büyük artısı çalışma gruplarının teori ve uygulama boyutlarında bilgi ve deneyim sahibi olan kişilerden oluşmasıdır. Bu doğrultuda, ortaya konulmaya çalışılan modelin geliştirilmesinde eğitim politikası yapıcı ve yönlendirici yöneticiler, niversite ğretim elemanları, eğitim bilim uzmanları, okul yöneticileri,

öğretmenlerden oluşan teorisyen ve uygulamacılar birlikte çalışarak öğretmenlerin mesleki gelişimlerini kolaylaştırıcı yönetici yeterliklerinin belirlenmesinde önemli rol oynamışlardır.

Amaç

Araştırmanın temel amacı, öğretmenlerin mesleki gelişimlerini kolaylaştırıcı yöneticinin tanımını yapmak, kolaylaştırıcı yönetici yeterlikleri ile yeterliklerle ilişkili davranışsal göstergeleri belirlemek ve elde edilen sonuçlardan yola çıkarak bir model önerisi geliştirmektir.

2. YÖNTEM

Öğretmenlerin mesleki gelişimini kolaylaştırıcı yönetici yeterlikleri ve davranış göstergelerine dayalı olarak yönetici modelinin araştırıldığı bu çalışmada, her bir görüşme sorusuna ait ayrıntılı görüş almak ve görüşlerdeki farklı, benzer noktaları ortaya çıkarmak amacıyla nitel araştırma yöntemleri kullanılmıştır.

Çalışma Grubu

Çalışma grubu; müfettiş (n=5), okul müdürü (n=10), okul müdür yardımcısı (n=10), akademisyen (3) ve öğretmenlerden (8) olmak üzere toplam 36 kişiden oluşmaktadır. Çalışmadaki katılımcıların kimliklerinin gizli tutulması etik açıdan uygun bulunduğu için, akademisyenler AK, müfettişler MF, müdürler MD, müdür yardımcıları MY, öğretmenler ÖĞRT şeklinde kısaltılarak adlandırma yapılmıştır.

Verilerin Toplanması

Gerçekleştirilen çalışmada veriler yarı yapılandırılmış görüşme aracı kullanılarak akademisyen, müfettiş, müdür, müdür yardımcısı ve öğretmenler (n=36) ile yapılan görüşmeler neticesinde toplanmıştır. Yarı yapılandırılmış görüşme formunda araştırma sorularına yanıt bulmak amacıyla üç tane açık uçlu soru bulunmaktadır. Bu sorular;

1. Bir yöneticinin; öğretmenlerin mesleki gelişimini kolaylaştırıcı olması sözcüğü sizce ne demektir?
2. Sizce öğretmenin mesleki gelişimini kolaylaştırmak için bir yönetici hangi yeterliklere (bilgi, beceri ve tutumlar) sahip olmalıdır?
3. Öğretmenlerin mesleki gelişimlerini kolaylaştırıcı yönetici davranışları nelerdir?
4. Yönetici yeterlikleri ve yeterliklerle ilişkili davranışsal göstergelere göre, öğretmenlerin mesleki gelişimini kolaylaştırıcı yönetici modeli nasıl olabilir?

Verilerin analizi

Verilerin analizinde nitel araştırma yöntemi kapsamındaki içerik analizi ve betimsel analiz tekniği kullanılmıştır. İçerik analizi ile veriler daha derin bir işleme tabi tutulmaktadır. Temel amaç, toplanan verileri açıklayabilecek kavramlara ve ilişkilere ulaşmaktır. Bu nedenle toplanan verilerin önce kavramsallaştırılması daha sonra da ortaya çıkan kavramlara göre düzenlenmesi ve buna göre veriyi açıklayan temaların

(kategori) saptanması gerekmektedir (Yıldırım ve Şimşek; 2006). Bu doğrultuda araştırmada elde edilen verilerden çıkarılan kavramlara göre ortak yönleri olan kodlar bulunmuş ve temalar oluşturularak içerik analizi ve içerik analizinden elde edilen sonuçları desteklemek amacıyla da betimsel analiz yapılmıştır. Betimsel analiz çerçevesinde katılımcıların ilgili konuya yönelik görüşleri değiştirilmeden aktarılmıştır.

İçerik analizi ile elde edilen verilerin yorumlanmasında genellikle frekans ve yüzde kullanılmaktadır (Büyüköztürk ve diğerleri; 2008), başka bir deyişle sayısallaştırılmaktadır. Nitel verilerin sayısallaştırılmasındaki amaçlar; güvenilirliği arttırmak, yanlılığı azaltmak ve kategoriler arasında karşılaştırmalar yapmaktır. Sayısallaştırılma yöntemlerinden biri sözcük sıklık hesaplarıdır (Yıldırım ve Şimşek, 2006). İlgili araştırmada da içerik analizi ile elde edilen verilerin yorumlanmasında frekans ve yüzde kullanılmış, başka bir deyişle nitel veriler sayısallaştırılmış ve sözcüklerin sıklık hesapları yapılmıştır.

Araştırmada çözümleme sürecinin güvenilirliği için araştırmadan toplanan ham veriler 3 (M.T., S.K., S.K.) uzman tarafından bağımsız olarak kodlanmıştır. Daha sonra 3 uzman bir araya gelerek kodların tutarlılığı kontrol edilip, taslak kodlar oluşturulmuştur. Oluşturulan taslak kodlardaki hata payını azaltmak, görüş birliğine varmak amacıyla da 3 (T.A., C.D., F.M.) uzmana daha gönderilmiş ve kodların son şekli verilmiştir.

3. BULGULAR

Bu bölümde araştırmanın alt problemleri doğrultusunda bulgular sunulu, tablolaştırılmış ve ilgili yorumlar yapılmıştır.

3.1. “Öğretmenlerin Mesleki Gelişimini Kolaylaştırıcı Yönetici” Sözcüğünün Tanımlanmasına İlişkin Görüşler

Tablo 1 Öğretmenlerin Mesleki Gelişimini Kolaylaştırıcı Yönetici Sözcüğüne İlişkin Görüşler

TEMA	f	%	KODLAR	f	%
GELİŞİMİ DESTEKLEYİCİ YAKLAŞIM	27	75,0	Eğitim faaliyetleri (MD1, MD3, MD5, MD9, ÖĞRT7, ÖĞRT8, MY1, MF2, MD4, ÖĞRT7, ÖĞRT3, AK3, ÖĞRT4, ÖĞRT1, MF3, MY10, MY5, ÖĞRT4, MD10, MY3, MY1, MY5, MD3, MY4, MY8, MD6)	26	72,2
			İmkân sunma (MD6, MY7, ÖĞRT2, ÖĞRT5, MF4 AK1, ÖĞRT6, MF3)	8	22,2
			Mesleki gelişime önem verme ÖĞRT2, MF2, MY5, MD4, ÖĞRT1	5	13,9
REHBERLİK ETME	11	30,6	Yol Gösterici (MD8, MY9, MY1, ÖĞRT3, AK1, ÖĞRT7, MF1)	7	19,4
			Danışmanlık (MD4, MY2, MF4, AK1)	4	11,1

DEĞİŞİM VE GELİŞİME AÇIKLIK	10	27,8	Yenilikleri takip etme (MD4, MY10, ÖĞRT3, MD6, MD5, ÖĞRT3 MY5)	7	19,4
			Öğretmeni bilgilendirme (MD2, MY2, MD3)	3	8,3
KİŞİLİK ÖZELLİKLERİ	10	27,8	İleri görüşlülük (MD4, MY6, MY10)	3	8,3
			Anlayışlı olma (ÖĞRT2, MF5, ÖĞRT7)	3	8,3
			Adil olma (ÖĞRT6, ÖĞRT4)	2	5,6
			İletişime açık (MD7, MY5)	2	5,6
			İkna yeteneği (MD4)	1	2,8
MOTİVASYON	7	19,4	Onure edici davranışlar (ÖĞRT7, MY8, MY9)	3	8,3
			Mesleki gelişime özendirme (MD2, MY1, AK3)	3	8,3
			Objektif değerlendirme (ÖĞRT7, MF3)	2	5,6
YÖNETSEL YETERLİK	7	19,4	Sorumluluk alma (ÖĞRT8, MD2, MY1, AK3)	4	11,1
			Yönetim bilgisi (MY6, MF1, MF2)	3	8,3
TAKIM ÇALIŞMASI	5	13,9	Deneyimlerini paylaşma (MD10, MY1, ÖĞRT5)	3	8,3
			İşbirliği sağlama (MD7, AK2)	2	5,6

Tablo 1’de görüldüğü üzere kolaylaştırıcı olma sözcüğünün anlamına yönelik Gelişimi Destekleyici Yaklaşım (n=27), Rehberlik Etme (n=11), Değişim ve Gelişime Açıklık (n=10), Kişilik Özellikleri (n=10), Motivasyon (n=7), Yönetmel Yeterlik (n=7) ve Takım Çalışması (n=5) olmak üzere yedi temaya ulaşılmıştır.

Gelişimi destekleyici yaklaşım teması ile bağlantılı kodlar “eğitim faaliyetleri” (n=26), “imkan sunma” (n=8) ve “gelişime önem verme” (n=5) şeklindedir. Bu tema ile ilişkili ilk kod olan eğitim faaliyetlerine ilişkin katılımcılardan MF2 görüşünü “*Yerel ve ulusal düzeyde açılan hizmet içi eğitim faaliyetlerine katılımı teşvik etme*”, MY10 “*Eğitim faaliyetlerinin çeşitliliğine inanma*”, ÖĞRT7 ise “*Kurum içinde mesleki ihtiyaçlarını giderici ortam sağlama*” şeklinde ifade etmiştir. İmkan sağlama koduyla ilişkili görüş belirten katılımcılardan ÖĞRT2 “*Öğretmenin yaptığı ya da yapmak istediği görevlerde kendisine uygun ortamın sağlanması*” şeklinde görüşünü belirtmiştir. Mesleki gelişime önem verme ile ilgili MY5 “*mesleki gelişimi kolaylaştırmak için bir yönetici öncelikle mesleki gereksinimlerinin farkında olmalıdır*” şeklinde görüş belirtirken MD4 ise “*kurumunda gelişimi öncelikli amaç edinendir*” şeklinde belirtmiştir. Katılımcı görüşlerine göre mesleki gelişime önem verme ile yöneticilerin duyuşsal özelliğine vurgu yapıldığı söylenebilir.

Rehberlik etme temasıyla ilişkili görüş belirten katılımcılardan ÖĞRT3 “*öğretmenin mesleki gelişimlere yönlendirmesi*” ile yol gösterici olmasına (n=7), AK1 “*kolaylaştırıcı yöneticinin öğreticilik özelliği olmalı*” ile danışman olmasına (n=4) dikkat çekmiştir.

Değişim ve gelişime açıklık teması ile bağlantılı yenilikleri takip etmeye (n=7) ilişkin görüş belirten katılımcılardan MY5 “*Alanı ile ilgili güncel yayınları izleyebilme yeniliklerden haberdar etme*”, MD2 ise “*eğitimdeki gelişimlerden ve değişimlerden öğretmeni haberdar etmeli*” şeklinde öğretmeni bilgilendirme (n=3) özelliğine yönelik görüş dile getirmiştir.

Katılımcılar kolaylaştırıcı yöneticinin kişilik özelliklerine de vurgu yapmışlardır. Bu özelliklerden ileri görüşlülük yönünde görüş belirten (n=3)

katılımcılardan MD4 görüşünü “geleceği görebilme yeteneği olmalı” şeklinde belirtirken anlayışlı olma (n=3) özelliğine ilişkin MF5 “Problem yaratmayan” şeklinde görüş belirtmişlerdir. Ayrıca kişilik özellikleri yönünde görüş belirten katılımcılardan ÖGRT4 “Herkes eşit davranmalı” şeklinde adil olma (n=2) özelliğini, MY5 “Okul içinde öğretmenlerle iletişim iletişiminin sağlıklı ve olumlu olması” ile iletişime açık olma (n=2) özelliğini ve MD4 “personelini bu çalışmaların yararına inandırması benimsetmesi” ile ikna yeteneğine (n=1) yönelik görüş belirtmiştir.

Motivasyon teması ile ilişkili olarak onure edici davranışlara (n=3) yönelik görüş belirten katılımcılardan MY9 “başarılı örnekleri göstermek” şeklinde görüşünü ifade ederken, AK3 “bu tür çalışmalarını teşvik etmek yani isteklendirici yönde yaklaşım sergilemeli” mesleki gelişime özendirme (n=3), ÖGRT7 ise “hak edenin ödüllendirilmesi” ile objektif değerlendirme (n=2) yönünde görüşlerini dile getirmişlerdir.

Kolaylaştırıcı olma sözcüğünün anlamına yönelik, katılımcıların görüşleri yönetsel yeterlik temasıyla ilişkili olarak sorumluluk alma (n=4) ve yönetim bilgisi (n=3) kodlarında yoğunlaşmıştır. Sorumluluk alması yönünde görüş belirten katılımcılardan MD2 görüşünü “öğretmenlerin gelişim ile ilgili etkinliklere katıldığında prosedüre işlemlerini yapma” yönünde, yönetim bilgisi ile ilgili görüş belirten katılımcılardan MF1 ise “mevzuat, eğitim psikolojisi, program, öğretmen-öğrenci ilişkileri, çevre ilişkileri, etik kurallar...v.b. uzman olmalı” şeklinde ifade etmiştir.

Takım Çalışması teması ile ilişkili deneyimlerini paylaşmaya yönelik görüş belirten katılımcılardan ÖGRT5 “edindiği mesleki tecrübeleri uygun bir dille aktarma”, işbirliğini sağlamaya yönelik görüş belirten katılımcılardan MY5 “Öğretmenlerin işbirliği içinde çalışmalarına fırsatlar sunmak” şeklinde ifade etmiştir.

21. yüzyılda etkili okul liderlerinin gerektirdiği roller kolaylaştırma, öğreticilik, uzman danışmanlık, kaynakları eşgüdümleme, iletişimcilik, destekleyicilik şeklinde belirtilmiştir (Dönmez; 2002, akt. Töremen ve Kolay; 2003). Yukarıda belirtilen roller arasında danışmanlık, iletişim ve destekleyicilik rolleri araştırma sonuçlarını destekler niteliktedir. Ayrıca etkili okul liderlerinin gerektirdiği rollerinden birisi olan kolaylaştırma rolü çalışmanın ana konusudur. Katılımcı görüşlerinin tekrar edilme sıklığı temel alınarak öğretmenlerin mesleki gelişimini kolaylaştırıcı yönetici aşağıdaki şekilde tanımlanmaya çalışılmıştır:

Kolaylaştırıcı yönetici; gelişimi destekleyici yaklaşım içinde olan başka bir deyişle mesleki eğitim faaliyetlerini (hizmet içi eğitim kurs, seminer vb.) destekleyen, öğretmene bu yönde imkânlar sunup, ortam hazırlayan ve her şeyden önemlisi gelişime önem veren yöneticidir.

Genel bir tanımlama yapılacak olursa kolaylaştırıcı yönetici; gelişimi destekleyen, mesleki etkinliklerde rehberlik edebilen, değişim ve gelişmelere açık olan, olumlu kişilik özelliklerine sahip, mesleki gelişimin önemini bilen ve gelişimde süreklilik sağlamak için çalışanlarını motive edebilen, yönetsel yeterliklere sahip ve takım çalışması gerçekleştirebilen yöneticidir.

3.2. Öğretmenlerin Mesleki Gelişimini Kolaylaştırıcı Yönetici Yeterlikleri ve Davranış Göstergeleri

Bu bölümde öğretmenin mesleki gelişimini kolaylaştırmak için bir yöneticinin sahip olması gereken yeterlikler ve bu yeterliklere ilişkin davranışlar tablolara sunulmuştur. Araştırmanın 2. ve 3. alt problemlere birlikte cevap verilmiştir.

3.2.1. Yöneticilerin İletişim ve Etkileşim Yeterliği

Tablo 2. İletişim ve Etkileşim Yeterliğine İlişkin Görüşler

YETERLİK: İLETİŞİM ve ETKİLEŞİM		
Davranışlar	f	%
Etkili iletişim ortamı oluşturma ÖĞRT5, MD9, ÖĞRT6, MD7, MD10, MY3, MY5, ÖĞRT4, MF1	9	25,0
Çevresiyle (öğretmen, öğrenci, veli vb.) iletişim kurma becerisi MD6, ÖĞRT5, MY8, MF1, MF5 MD1, MD3, MD7, MY1,	9	25,0
Etkili dinleme becerisine sahip olma MY7, ÖĞRT7, MF5	3	8,3
İletişim bilgisi ve iletişim kurma becerisi AK1, AK2, MF5	3	8,3
İletişimde hukuk dilini kullanma MF1	1	2,8
Mesleki etkileşimi sağlama MD1	1	2,8

Tablo 2’de İletişim ve Etkileşim yeterlik alanı ile ilgili 20 (%55,6) katılımcının görüş belirttiği görülmektedir. Katılımcılar, etkili iletişim ortamı oluşturma (n=9), çevresiyle (öğretmen, öğrenci, veli vb.) iletişim kurma (n=9), etkili dinleme (n=3), mesleki etkileşimi sağlama (n=1) ve mevzuata uygun yönetici davranışlarını açıklama (n=1) gibi özelliklere vurgu yapmışlardır. Kolaylaştırıcı yöneticinin etkili iletişim ortamı oluşturmaya gerektiğini ifade eden katılımcılardan MD1 görüşünü “Her öğretmen her konuda yöneticisi ile konuşabileceğinden emin olmalıdır.” şeklinde dile getirmiştir. İletişim ve etkileşime açık olmak kolaylaştırıcı yöneticinin en önemli özelliklerinden birisidir. İletişimin önemini bilmeyen, öğretmeniyle, çevresiyle iletişim kuramayan bir yöneticinin hem kendi hem de öğretmenlerin mesleki gelişimi sağlaması zordur.

3.2.2. Yöneticilerin İşbirliği Yeterliği

Tablo 3. İşbirliği Yeterliğine İlişkin Görüşler

YETERLİK: İŞBİRLİĞİ		
Davranışlar	f	%
Zümreler arası işbirliği kurma MD1, MY1, ÖĞRT6,	3	8,3
Bilgi ve tecrübelerin paylaşıldığı ortamlar hazırlama MY5 MD3, MY1	3	8,3
Uzman kişiler ve kurumlarla işbirliği kurma MD2, MD9	2	5,6
Okullar arası bilgi paylaşımını sağlama MD1	1	2,8
Uzmanları okula getirme MD2	1	2,8
Eşgüdüm sağlama MD9	1	2,8
Öğretmenlerle işbirliği kurma MD4	1	2,8
Okulun geliştirilmesi için fikir alışverişinde bulunma MY5	1	2,8

Tablo 3 incelendiğinde İşbirliği yeterlik alanı ile ilgili 8 (% 22,2) katılımcının görüş belirttiği görülmektedir. İşbirliği yeterliliği kapsamında en fazla tekrarlanan görüşler, zümreler arası işbirliği kurma (n=3), bilgi ve tecrübelerin paylaşıldığı ortam hazırlama (n=3) ve uzman kişi ve kurumlarla işbirliği kurma (n=2) davranışları

şeklinde. Bu görüşleri, okullar arası bilgi paylaşımını sağlama (n=1), eşgüdüm sağlama (n=1), öğretmenlerle işbirliği kurma (n=1) davranışları izlemektedir. İşbirliğini dile getiren katılımcılardan MD2 “Mesleki gelişimi artırmaya yönelik uzmanlarla, üniversitelerle işbirliği içinde olmalı” yönünde, MD1 “sadece okulda değil diğer okulları arasında da bilgi paylaşımı gerçekleştiriyoruz.” yönünde görüş belirtmişlerdir. Katılımcıların belirttiği okulda zümreler arası işbirliği kurulması, bilgi ve tecrübelerin paylaşılması davranışları, okul çalışanları arasında işbirliği kurulmasını sağladığı gibi ekip ruhunu da oluşturacak, bu durum sunulacak eğitim hizmetinin kalitesini artıracaktır.

3.2.3. Yöneticilerin Motivasyon Sağlama Yeterliği

Tablo 4. Motivasyon Sağlama Yeterliğine İlişkin Görüşler

YETERLİK: MOTİVASYON SAĞLAMA		
Davranışlar	f	%
Teşvik etme MF4, MF2, MY5, ÖĞRT2 MD2, MD9, MY8, ÖĞRT1, MD3, MD1, MY3, MF5, MD5	13	36,1
Başarılı öğretmenleri takdir etme, teşekkür etme MD3, MD8, MD7, MY5, MD4, MY1, MD1, AK3, MF1, MY8	10	27,8
Öğretmenleri yüreklendirici olma MD2, MD9, MY8, ÖĞRT1, MD3, MD1, MY3, MF5, MF2, MD5	10	27,8
Öğretmenlerin isteklerini tespit etme ÖĞRT4, MY7, MY1	3	8,3
Öğretmenin mesleğini benimsemesini sağlama MD5, ÖĞRT3, MD4	3	8,3
Başarı ve olumlu özellikleri yüksek sesle ifade edip dile getirme MD1, MF2, MF1	3	8,3
Öğretmene değerli olduğunu hissettirme ÖĞRT5, MD5, MF1	3	8,3
Öğretmen isteklerine duyarlı olma MY7, MF1	2	5,6
Çalışanın sorunlarına duyarlı olma AK1, AK2	2	5,6
Yüksek lisans yapanları destekleme MD3	1	2,8
Gelişime açık olanların isteğini kırmama MD2	1	2,8
Başarılı çalışmalarını örnek gösterme MD3	1	2,8
Örnek uygulamaları inceleme fırsatı sağlama MD2	1	2,8
Çalışanların mutluluğunu ön planda tutma MD5	1	2,8
Mesleki yeteneklerini uygulayabilmeleri için güdüleme MD9	1	2,8
Kendilerine yeni hedefler oluşturmaları için güdüleme MD9	1	2,8
Mesleki yeterliğe sahip olanları diğer öğretmenlere önder kılma MD3	1	2,8
Çalışılan ortamın huzurlu olmasına özen gösterme MY3	1	2,8
İş doyumunu sağlama MY3	1	2,8
Çalışkanlığa değer verme MF1	1	2,8
Bireysel katkıları önemseme MY10	1	2,8
Okulda gelişimi teşvik edici ödüllendirme sistemleri oluşturma MD9	1	2,8

Tablo 4 incelendiğinde, Motivasyon sağlama yeterlik alanına 26 (%72,2) katılımcının görüş belirttiği gözlenmektedir. Katılımcılar cesaretlendirme ve teşvik etme (n=13), başarılı öğretmenleri takdir etme ve teşekkür etme (n=10), öğretmenleri yüreklendirici olma (n=10), öğretmen isteklerine ve sorunlarına duyarlı olma (2), çalışanların mutluluğunu ön planda tutma (n=1) özelliklerine vurgu yapmışlardır. Kolaylaştırıcı yöneticilerin motivasyonu sağlaması gerektiğini ifade eden katılımcılardan MF4 “öğretmenlere yapabilirsiniz, başarabilirsiniz sözleriyle gelişim yönünde cesaretlendirmelidir”, MD2 “kolaylaştırıcı yönetici hevesli öğretmenlerin heveslerini kırmamalıdır”

şeklinde görüş bildirmiştir. Yöneticinin öğretmenleri mesleki gelişim yönünde özendirici, motive edici davranışları, öğretmenlerin mesleki gelişim davranışlarının pekişmesine ve gelişimde süreklilik göstermesine olanak verecektir.

3.2.4. Yöneticilerin Değişim ve Yeniliklere Açık Olma Yeterliği

Tablo 5. Değişim ve Yeniliklere Açık Olma Yeterliğine İlişkin Görüşler

YETERLİK: DEĞİŞİM VE YENİLİKLERE AÇIK OLMA		
Davranışlar	f	%
Değişimi destekleme MD10, MY2, ÖGRT4, MD9, MY3, MY4, ÖGRT3, ÖGRT8, AK2	9	25,0
Yenilikleri izleyip, ilgili yayınları takip etme MY1, MD4, MF4, MD3, MD5	5	13,9
Öğretmenlerin gelişmelerden haberdar olmasını sağlama MD7, MY10, MF4, AK1	4	11,1
Yeni yaklaşım, metot ve tekniklere açık olma MD6, MY7, MY10	3	8,3
Teknolojideki gelişme ve yenilikleri öğrenme MD3, MD9	2	5,6
Mesleki gelişim taleplerine açık olup gerçekleştirmeye çalışma MD1, ÖGRT6	2	5,6
Gelişimin gerekliliğini vurgulama MY3	1	2,8
Öğretmenleri gelişime teşvik etme MD6	1	2,8
Gelişimin öneminin farkında olmayan öğretmenleri yönlendirme MY3	1	2,8
Değişimin sağlayacağı fayda ve maliyet hakkında öğretmeni bilgilendirme MD10	1	2,8

Tablo 5'e göre Değişim ve Yeniliklere Açık Olma yeterlik alanı ile ilgili 21 (% 58,3) katılımcı görüş belirtmiştir. Bu yeterlik kapsamına giren görüşler incelendiğinde, katılımcıların en fazla değişimi destekleme (n=9) davranışını tekrarladıkları, bu davranışı en yakından yenilikleri izleyip, ilgili yayınları takip etme (n=5), öğretmenlerin gelişmelerden haberdar olmasını sağlama (n=4) ve yeni yaklaşım, metot ve tekniklere açık olma (n=3) davranışlarının izlediği görülmektedir. Ayrıca katılımcılar teknolojideki gelişme ve yenilikleri öğrenme (n=2), mesleki gelişim taleplerine açık olup gerçekleştirmeye çalışma (n=2), gelişimin gerekliliğini vurgulama (n=1) ve öğretmenleri gelişime teşvik etme (n=1) vb. davranışları da belirterek yöneticilerin değişim ve gelişime yönelik davranışlarını belirtmişlerdir. Kolaylaştırıcı yöneticinin değişim ve yeniliklere açık olması dile getiren katılımcılardan ÖGRT8 görüşünü "Öncelikle yönetici bireysel olarak gelişime ve değişime açık olması gerekmektedir" şeklinde dile getirirken MY3 görüşünü "gelişimin gerekliliğinin farkında olmayan öğretmenler için nazikçe yol gösteriyorum" şeklinde dile getirmiştir. Toplumsal sistemler içinde okullar değişim sürecini başlatan ve yönlendiren kurumlar olmalıdır. Okulların bu süreci başarılı ile yürütebilmesi için öncelikle çalışanlara model olacak onları değişim konusunda yönlendirecek yöneticilerin değişim ve gelişime açık olup sıcak bakması, desteklemesi ve uygulaması gerekmektedir. Katılımcı görüşlerinin de bu doğrultuda olduğu görülmektedir.

3.2.5. Yöneticilerin Alan Bilgisi Yeterliği

Tablo 6. Alan Bilgisi Yeterliğine İlişkin Görüşler

YETERLİK: ALAN BİLGİSİ					
Alt Yeterlik	f	%	Davranışlar	f	%

Yönetim Bilgisi	16	44,4	Mevzuat ve yönetmelikleri iyi bilme MD1, MF2, MF1, ÖĞRT4 MD7, MY5, MF5, MY1, MY8, ÖĞRT3, AK2	11	30,6
			Yöneticilik özelliklerine (bilgi, beceri ve tutum açısından) sahip olma MY6, MD3, MY7, MD8	4	11,1
			Eğitim yöneticiliği alanında akademik bilgi birikimi sahibi olma MD10, MF5, ÖĞRT7	3	8,3
			Yönetim bilimi ile mevzuat bilgilerini sentezleyerek uygulama MF1	1	2,8
Öğretmenlik Meslek Bilgisi	9	25,0	Pedagojik formasyon bilgisi MF5, MD6, MD8, ÖĞRT2, ÖĞRT4, MF1	6	16,7
			Program bilgisi MD1, MF1	2	5,6
			Öğretim yöntem ve teknikleri konusunda uzmanlaşma MY3	1	2,8
			Ölçme ve değerlendirme ilkelerini bilme MD9	1	2,8

Tablo 6’da görüldüğü üzere Alan Bilgisi yeterliğine ilişkin 25 (%69,4) katılımcı görüş bildirmiştir. Katılımcıların 16’sı (%44,4) yönetim bilgisi, 9’u (%25,0) öğretmenlik meslek bilgisi olmak üzere alan bilgisini iki şekilde ifade etmişlerdir. Katılımcılar yönetim bilgisine yönelik en fazla mevzuat ve yönetmelikleri bilme (n=11), en az ise yönetim bilimi ile mevzuat bilgilerini sentezleyerek uygulama (n=1) konusuna ilişkin görüşlerini ifade etmişlerdir. Öğretmenlik meslek bilgisine yönelik ise pedagojik formasyon bilgisi (n=6) katılımcıların en yoğun dile getirdikleri özellik iken öğretim yöntem ve tekniklerinde uzmanlaşma (n=1) en az dile getirdikleri özelliktir. Yönetim bilgisine yönelik görüş belirten katılımcılardan MD1 “öğretmenler “müdürümüz, bu konuda doğru bilgiye sahiptir” güvenini oluşturmaktadır.” yönünde görüşünü ifade etmiştir. Öğretmenlik bilgisine yönelik MY3 görüşünü “kolaylaştırıcı yöneticilik öğretim yöntem ve teknikleri, süreçleri ve işlemleri konusunda uzmanlığı gerektirir.” şeklinde belirtmiştir. Genel olarak alan bilgisi yeterliğine ilişkin ise katılımcılardan ÖĞRT2 “yönetici geniş bir bilgiye sahip olmalıdır. Bilgi ve beceri boyutunda yeterli olmak yöneticinin mesleki gelişim konusunda öğretmenlere en etkili bir şekilde yardımcı olabileceği düşünülmemelidir çünkü bilgi ve becerinin yanı sıra yöneticilerin tutumları da bir o kadar önem arz etmektedir.” şeklinde bir yöneticinin mesleki yeterliğine vurgu yapmıştır. Kolaylaştırıcı yöneticinin öncelikli özellikleri arasında kendi alanında yetkin olmak gelmektedir.

3.2.6. Yöneticilerin Teknoloji Bilgisi ve Teknolojiyi Kullanma Yeterliği

Tablo 7 Teknoloji Bilgisi ve Teknolojiyi Kullanma Yeterliğine İlişkin Görüşler

YETERLİK: TEKNOLOJİ BİLGİSİ VE TEKNOLOJİYİ KULLANMA		
Davranışlar	f	%
Okula teknolojik donanımlar sağlama MD9, MF1 MY3, MF2	4	11,1
Teknoloji ve bilişim dünyasını izleme ve kullanabilme MD6, MD3, MF4, MF1	4	11,1
Personelin teknolojiden yararlanmasını sağlama MY3, MD9, MY5	3	8,3
Teknolojinin eğitimde kullanımını teşvik etme MD6, ÖĞRT1	2	5,6
İnternette yararlanmak için uygun ortam hazırlama MD6	1	2,8

Tablo 7’de Teknoloji Bilgisi ve Teknolojiyi Kullanma yeterlik alanı ile ilgili 9 (% 25) katılımcı görüş belirtmiştir. Bu yeterlik kapsamına giren görüşler incelendiğinde katılımcıların en fazla tekrarlanan görüşlerinin okula teknolojik donanımlar sağlama (n=4) ile teknoloji ve bilişim dünyasını izleme ve kullanabilme (n=4) davranışları olduğu tespit edilmiştir. Bu görüşlere yakın şekilde katılımcılar, personelin teknolojiden

yararlanmasını sağlama (n=3), teknolojinin eğitimde kullanımını teşvik etme (n=2) ve internetten yararlanmak için uygun ortam hazırlama (n=1) davranışlarını da bu yeterlik kapsamında belirtmişlerdir. Teknoloji bilgisi ve teknolojiyi kullanımına yönelik katılımcılardan MF1 görüşünü “Fiziki ortama teknolojiyi taşımak ve rasyonel olarak kullanmak ve kullanılmak” şeklinde belirtirken MD6 ise, “bilgi teknolojilerine dayalı pedagojik faaliyetlerin uygulamasını ve geliştirilmesini desteklemek” şeklinde belirtmiştir. Belirtilen görüşlerden yola çıkılırsa, yöneticilerin okulu teknolojik olarak araç gereçlerle donatması kadar, bu araç gereçleri kullanabilme yeterliliğine sahip olması beklenmektedir. Çağın teknoloji çağı olduğu, yönetimle ilgili çoğu işlemin elektronik ortamda gerçekleştirildiği düşünülürse bu kapsamda belirtilen yeterliklerin oldukça önemli olduğu görülecektir.

3.2.7. Yöneticilerin Eğitim-Öğretim Etkinlikleri Yeterliği

Tablo 8 Eğitim-Öğretim Etkinlikleri Yeterliğine İlişkin Görüşler

YETERLİK: EĞİTİM ÖĞRETİM ETKİNLİKLERİ								
Alt Yeterlikler	f	%	Davranışlar	f	%			
Kurumsal Gelişim Amaçlı Etkinlikler	19	52,8	Hizmet içi eğitimi destekleme MY4, MD5, MD1, MD2, MY10, MD3, MF3, MD7, AK3	9	25,0			
			Öğretmenlerin mesleki gelişime ihtiyacının hangi yönde olduğunun farkında olma MY5, MD6, MD9, MD3, MD2, MF2	6	16,7			
			Kurum içinde hizmet içi eğitim düzenleme MD3, AK2, AK3, MD9, MD7	5	13,9			
			Kurum içinde kütüphane ve eğitim yayınlarının bulunmasını sağlama MD3, MD5, MD6, MD9, ÖĞRT2	5	13,9			
			Hizmet içi eğitimi koordine edip planlama MD1,MD9, MD4, MY1	4	11,1			
			Konferans, kongre, sempozyum, seminer gibi etkinliklere katılıma izin verip, yardımcı olma MD5, MD2, MD4, MD6	4	11,1			
			Lisans üstü eğitime teşvik etme MD5, AK3, ÖĞRT2	3	8,3			
			Mesleki gelişim için Çevredeki kurum ve kuruluşlardan (üniversite vb.) yararlanma MD3, MD6, ÖĞRT2	3	8,3			
			Öğretmenlerle ders dışı etkinlikler yapma MD4,MD2	2	5,6			
			Bilgi alış verişi MD1, MY5	2	5,6			
			Mesleki gelişime yönelik duyuruları zamanında yapma MD3	1	2,8			
			Hizmet içi eğitim taleplerini değerlendirme MD3	1	2,8			
			Okul içi ve okul dışı informal ortamlar düzenleme MD9	1	2,8			
			Mesleki gelişimin önemine dikkat çekme MD5	1	2,8			
			Öğretmenlerin kişisel gelişimi için zaman ve emek harcamaMY10	1	2,8			
			Öğrenen örgüt ortamı oluşturmaya yönelik somut tedbirler alma, MD9	1	2,8			
			Mesleki gelişimde kaynak ve belgeye yönlendirme MF1	1	2,8			
			Olumlu davranışlar için topluluk içinde, olumsuz davranışlar için ise birebir eğitim düzenleme MD10	1	2,8			
			Bireysel Gelişim Amaçlı Etkinlikler	14	38,9	Mesleki açıdan kendini yetiştirme MD4,MD5, MD2, MF3 MD6, MF5	6	16,7
						Mesleki yayınları izleme MD6, AK1, MY9 MD9, ÖĞRT8	5	13,9
Bireysel eksikliği giderme ÖĞRT8, MY8, MY9	3	8,3						
Alanında lisansüstü eğitim yapma MY9, ÖĞRT1	2	5,6						
Mesleki gelişim etkinliklerinde etkin rol alma ÖĞRT1, ÖĞRT8	2	5,6						

			Yaşam boyu öğrenme anlayışına sahip olma MY3	1	2,8
			Geliştirilmesi gereken yönlerinin farkında olma AK3	1	2,8
Eğitim- Öğretim Faaliyetleri	3	8,3	Öğretim programı hakkında bilgilendirme toplantıları yapma MD9	1	2,8
			Öğretmenlere okul içinde mesleki çalışma yapabilecekleri şekilde haftalık ders programları yapma. MD9	1	2,8
			Zümreler arası bilgi alışverişi MD3	1	2,8
			Sosyal faaliyetler yürütme MD4	1	2,8

Tablo 8 incelendiğinde eğitim öğretim etkinlikleri yeterliğine ilişkin alt yeterliklerin kurumsal gelişim amaçlı etkinlikler n=19 (%52,8), bireysel gelişim amaçlı etkinlikler n=14 (%38,9) ve eğitim-öğretim faaliyetleri n=3 (%8,3) olmak üzere üç alt yeterlikten oluştuğu görülecektir.

Kurumsal gelişim amaçlı etkinliklerle ilişkili görüşlerden bazıları hizmet içi eğitimi destekleme (n=9), öğretmenlerin mesleki gelişim ihtiyaçlarının farkında olma (n=6), hizmet içi eğitimi koordine edip planlama (n=4) ve hizmet içi eğitim taleplerini değerlendirme (n=1) davranışları şeklindedir. İlgili alt yeterlikte görüş belirten katılımcılardan MD5 “*öğretmenlerin kendilerini geliştirmeleri yönündeki taleplerinin önünde kesinlikle engel olmamalı.onlara gerek okul içinde ve gerekse okul dışında hizmet içi eğitim,konferans,kongre gibi etkinliklere katılmalarına yardımcı olmalı, desteklemeli*” şeklinde dile getirmiştir.

Bireysel gelişim amaçlı etkinliklere ilişkin mesleki açıdan kendini yetiştirme (n=6), alanında lisansüstü eğitim yapma (n=2) yaşam boyu öğrenme anlayışına sahip olma (n=1) davranışları katılımcıların dile getirdikleri davranışlardan bazılarıdır. İlgili yeterlikte görüş belirten katılımcılardan MF5 “*alanıyla ilgili yenilikleri takip etmeli ki kendini geliştirebilsin*” yönünde görüş belirtmiştir.

Eğitim-öğretim etkinliklerinde görüş belirtilen davranışlar arasında öğretim programı hakkında bilgilendirme toplantıları yapma (n=1) ve sosyal faaliyetler yürütme (n=1) davranışları yer almaktadır. Eğitim-öğretim alt yeterliği ile ilgili görüş belirten katılımcılardan MD4 “*Belli aralıklarla okul dışında da farklı ortamlarda personelle bir araya gelinerek eğitim alanındaki yenilikler konuşulur, öğretmenler bireysel çalışmaları sırasında karşılaştıkları güçlükleri ve başarıları anlatır.*” şeklinde görüşünü dile getirmiştir.

Elde edilen bulgular çerçevesinde, kurumsal gelişim amaçlı etkinlikler ağırlıklı olarak yöneticinin, çalışanlarının eğitim öğretim etkinliklerine katılmalarını desteklemesine yönelik davranışlarından oluşurken, bireysel gelişim amaçlı etkinlikler yöneticinin kendisiyle ilgili mesleki gelişimini sağlayan davranışlardan oluşmaktadır. Ayrıca katılımcıların en fazla görüş belirttikleri kurumsal amaçlı eğitim-öğretim etkinliklerini özellikle hizmet içi eğitimleri mesleki gelişimi kolaylaştırıcı yönetici yeterliği olarak çok önemsedikleri söylenebilir.

3.2.8. Yöneticilerin Kişilik Özellikleri Yeterliği

Tablo 9 Kişilik Özellikleri Yeterliğine İlişkin Görüşler

YETERLİK: KİŞİLİK ÖZELLİKLERİ		
Davranışlar	f	%
Dürüst olma MD4, MD6, MD3 MD7, MF1, ÖĞRT7	6	16,7
Adaletli olma ÖĞRT7, MY5, ÖĞRT6, AK3, MF4	5	13,9

Saygılı olma MF2, ÖĞRT7, MF4, AK1, MF1	5	13,9
Empati kurma ÖĞRT7, MY3, ÖĞRT4, MY4, MF4	5	13,9
Ulaşılabilir olma MY1, MF4, MF5, MD1, MY8	5	13,9
İleri görüşlü olma ÖĞRT1, MF4, MY3, MY4	4	11,1
Yardımsaver olma ÖĞRT3, AK3, MY3 MD10	4	11,1
Kendine güven duyma MY1, MD3, MF5, MF4	4	11,1
Model olma MD9, MD10, MF2, MY8	4	11,1
Objektif olma MD4, ÖĞRT7, AK3	3	8,3
Yapıcı olma MY8, MD10, MD3	3	8,3
Korkutmama, anlayışlı olma MY8, ÖĞRT7, MY4	3	8,3
Vizyon sahibi olma MD5, ÖĞRT1, MD9	3	8,3
Uyumlu olma MF5, ÖĞRT6, MF3	3	8,3
Güven verme MF4, MF1, ÖĞRT5,	3	8,3
Çalışkan olma MY7, ÖĞRT1, ÖĞRT7	3	8,3
Sevecen ve sempatik olma MY8, MF4	2	5,6
Sabırlı ve özverili olma MD4, ÖĞRT1	2	5,6
Kararlı ve ilkeli olma MF4, ÖĞRT7	2	5,6
Girişken olma MD3, AK2	2	5,6
Paylaşımçı olma MD1, MY8	2	5,6
Geniş bir dünya görüşüne sahip olma ÖĞRT8, MY2	2	5,6
Eleştiriye açık olma MD1, AK1	2	5,6
Düzenli olma MD4	1	2,8
Şeffaf olma MD6	1	2,8
Kibar olma MD4	1	2,8
Yargılayıcı olmama MD10	1	2,8
Paylaşımçı olma ÖĞRT1	1	2,8
Uzlaştırıcı olma ÖĞRT1	1	2,8
Sosyal olma MY3	1	2,8
Ciddi olma ÖĞRT7	1	2,8
Araştırmacı olma MF1	1	2,8
Yönlendirici olma MD8	1	2,8
Sezgi ve öngörü gücüne sahip olma MY3	1	2,8
Çocukları sevme MF4	1	2,8
İşini sevme MF4	1	2,8
Genel kültüre sahip olma MF5	1	2,8
Samimi olma ÖĞRT2	1	2,8
İletişim kurma AK1	1	2,8
Esnek bir bakış açısına sahip olma MY1	1	2,8
Öğrenmekten keyif alma ÖĞRT8	1	2,8

Tablo 9'a göre, Kişilik Özellikleri yeterlik alanı ile ilgili 30 (% 83,3) katılımcı görüş belirtmiştir. Kişilik Özellikleri yeterliği ile ilgili katılımcılar yöneticinin dürüst olması (n=6), saygılı olması (n=5), empati kurması (n=5), ileri görüşlü olması (n=4), yapıcı olması (n=3), çalışkan olması (n=3), eleştiriye açık olması (n=2), paylaşımçı olması (n=1), işini sevmesi (n=1), öğrenmekten keyif alması (n=1) gerektiğini belirtmişlerdir. Kişilik özellikleri ile ilgili katılımcılardan MD3 "dürüst davranışlar içinde olmalıdır", MY1 "Her öğretmen her konuda yöneticisi ile konuşabileceğinden emin olmalıdır" şeklinde görüş belirtmişlerdir. Yönetimde adalet, tüm kurumlarda olduğu gibi eğitim kurumlarında da hala en fazla aranan yönetici kişilik özelliklerinden birisidir. Diğer taraftan yönetici ile personel arasında bürokratik ve hiyerarşik engellerin kalkması, yöneticilerin öğretmenler için ulaşılabilir bir konumda olması, beraberinde empatik,

objektif, yardımsever, yönlendirici, uyumlu, şeffaf, yapıcı bir anlayış getirecektir. Belirtilen özellikler olumlu kişilik özellikleri olup, tek başına değil birlikte işe koşulduğu takdirde çalışanlarını mesleki gelişimlerini sağladığı gibi, hem kurumsal hem de bireysel uygulamalarda da olumlu sonuç verecektir.

3.2.9. Yöneticilerin Rehberlik Yeterliği

Tablo 10 Rehberlik Yeterliğine İlişkin Görüşler

YETERLİK: REHBERLİK		
Davranışlar	f	%
Öğretmenleri mesleki gelişim çalışmalarına yönlendirme MD3, ÖĞRT3, MD8, MF5, MY9, MY10, ÖĞRT6, ÖĞRT4, MD4, ÖĞRT2, MF1	11	30,6
Öğretmen yeterliklerinin farkında olma MD3 MY10	2	5,6
Yeni göreve başlayan öğretmenlerin yaşabilecekleri problem konularında bilgilendirme ÖĞRT4, ÖĞRT2	2	5,6
Mesleki rehberlik yapma MF1, MY5	2	5,6
Mesleki yayın ve yeni kaynakları öğretmenlere önerme MD1, MY8	2	5,6
Uygun materyaller sağlama MD2	1	2,8
Mesleki gelişime ihtiyacı olan öğretmenlere rehberlik etme (zümreler) MD3	1	2,8
Okulun gelişim alanları konusunda yönlendirme MY5	1	2,8
Sınıf içi davranışlarda dikkat edilmesi gereken hususları anlatma ÖĞRT4	1	2,8
Karşılaştığı yeni durumları idare ile paylaşması gerektiğini bildirme (Öğrenci psikolojisi gibi) MY8	1	2,8
Öğretmenlerin etkinliklere katılımlarını sağlama ÖĞRT6	1	2,8

Tablo 10'da Rehberlik yeterlik alanına yönelik 15 (% 41,7) katılımcı görüş bildirmiştir. Buna göre katılımcıların en fazla öğretmenleri mesleki gelişim çalışmalarına yönlendirme (n=11) davranışını belirttikleri görülmektedir. Bunu öğretmen yeterliklerinin farkında olma (n=2), mesleki rehberlik yapma (n=2), okulun gelişim alanları konusunda yönlendirme (n=1), öğretmenlerin etkinliklere katılımlarını sağlama (n=1) özellikleri devam etmektedir. Rehberlik ile ilgili bir yöneticide olması gereken özellikleri katılımcılardan ÖĞRT3 "mesleki gelişim açısından istek ve taleplerini beklemezsiniz onları mesleki gelişim açısından bilgilendirmeli, yol göstermeli ve yönlendirmelidir" şeklinde belirtmiştir. Katılımcıların büyük bir kısmının mesleki gelişim çalışmalarına yönlendirme davranışını belirttikleri göz önünde bulundurulduğunda, öncelikli olarak yöneticilerin mesleki gelişim çalışmaları konusunda donanımlı olmalarının gerekliliği söylenebilir. Bundan başka rehberliğin; oryantasyon, bilgi verme, mesleki rehberlik, eğitsel rehberlik gibi hizmet alanlarında da öğretmenlerin yönlendirilmesine ihtiyaç duyulduğu görülmektedir.

3.2.10. Yöneticilerin Demokratik ve Katılımcı Yönetim Yeterliği

Tablo 11 Demokratik ve Katılımcı Yönetim Yeterliğine İlişkin Görüşler

YETERLİK: DEMOKRATİK ve KATILIMCI YÖNETİM		
Davranışlar	f	%
Hoşgörü ortamı oluşturma MD2, MY3, MY1	3	8,3
Farklı görüşlerin paylaşılmasını sağlama MD1, MY1	2	5,6
Yönetime katılımı sağlama MD4, MY1	2	5,6

Örgütsel adaleti sağlama MD9, MY4	2	5,6
Öğretmenlerden gelen görüşleri dikkate alma MY1, MF2	2	5,6
Kararlara katılımı sağlama MF2, MY1	2	5,6
Yaratıcılıkları ortaya çıkarma amaçlı güç paylaşımı yapma MY10, MF2	2	5,6
Fikirlere değer verme MD2	1	2,8
Farklı fikirleri dinleme, uygun olan fikirleri destekleme, MY4	1	2,8
Oy birliği ile kararları alma MD2	1	2,8
Dedikodu yapılan ortamlara katılmama veya kibarca uyarma ÖĞRT7	1	2,8
Saygın davranmanın önemini vurgulama. ÖĞRT7	1	2,8
Ahlaki ve mesleki değerlere sahip olma MY1	1	2,8
Ekip çalışmasına önem vermeMY10	1	2,8
Doğruluk ve hakkaniyet ilkelerini uygulama MF1	1	2,8
Yöneticilerin kurum içi seçimle atanması AK1	1	2,8

Tablo 10 incelendiğinde, Demokratik ve Katılımcı Yönetim yeterlik alanına 12 (% 36,1) katılımcı görüş belirtmiştir. Bu yeterlik alanında katılımcılar, hoşgörü ortamı oluşturma (n=3), yönetime katılımı sağlama (n=2), yaratıcılıkları ortaya çıkarma amaçlı güç paylaşımı yapma (n=2), doğruluk ve hakkaniyet ilkelerini uygulama (n=1), oy birliği ile kararları alma (n=1) özelliklerini belirtmişlerdir. Demokratik ve katılımcı yönetim anlayışına sahip bir yönetici ile ilgili katılımcılardan MF2 *“onların görüş ve önerilerini alarak okulu birlikte yönetme yaklaşımında bulunmalıdırlar”* ve MD2 *“Fikirlerin ifade edildiği bu ortamlarda oy birliğiyle beğenilenleri uygulamaya koydum”* şeklinde görüş bildirmişlerdir. Kurum yönetiminde hoşgörü ortamı, katılım, güç paylaşımı, ekip çalışması, örgütsel adalet, saygın davranma çalışanların fikirlerine değer verme, kararlara katılımını sağlama demokratik ve katılımcı ortam sağlayacaktır. Demokratik ve katılımcı bir ortam bireysel ve kurumsal pek çok olumlu sonucu beraberinde getirir. Karar verme sürecinde karara katılım, alınan kararların uygulanma olasılığını artıracığı gibi, kendisinin önemsendiğini, fikirlerine değer verildiğini hisseden bir çalışan kurumuna daha çok bağlanır, daha yüksek performans gösterdiği gibi kurum da amaçlarına daha kısa sürede ve daha etkili şekilde ulaşacaktır.

3.2.11. Yöneticilerin Destekleyici Yaklaşım İçinde Olma Yeterliği

Tablo 12 Destekleyici Yaklaşım İçinde Olma Yeterliğine İlişkin Görüşler

YETERLİK: DESTEKLEYİCİ YAKLAŞIM İÇİNDE OLMA		
Davranışlar	f	%
Zor anlarda hep öğretmenin yanında olma MD1, ÖĞRT2, MY8, ÖĞRT3, AK1	5	13,9
Mesleki gelişimi sağlayacak ortamlar yaratma ÖĞRT3, MF2, ÖĞRT8, MD10, ÖĞRT2	5	13,9
Deneyimlerini paylaşma ÖĞRT4, MD10, MD7	3	8,3
Çalışanların sorunlarına duyarlı olma MF1, MY8	2	5,6
Kişisel gelişimin önünü açma ÖĞRT8, ÖĞRT2	2	5,6
Öğretmenlerin kendilerini geliştirmeleri yönündeki taleplerini destekleme MD5	1	2,8
Yeni göreve başlayan öğretmenin heyecan, korku ve tedirginlik gibi davranışlarına karşı önlem alma MY8	1	2,8
Okuldaki tecrübeli öğretmenlerden yararlanılmasını önerme MY8	1	2,8
Okul dışı hayatında yardımcı olma (ev bulma, taşınma gibi) MY8	1	2,8
Okul ortamında idareci gibi değil bir öğretmen arkadaşı gibi davranış sergileme MY8	1	2,8
Eğitimde iyi örnekleri gösterme MY9	1	2,8
Öğretmenlerin sosyal etkinliklere katılımını destekleme ÖĞRT8	1	2,8

Personelin işlerini kolaylaştırma AK1	1	2,8
Telefon desteği verme MF5	1	2,8
Kaynak sunma MF4	1	2,8
Araştırma yapmalarını sağlama AK1	1	2,8
Öğretmenlerin fiziki ortamlarını hazırlama MD7	1	2,8
Personele zaman yaratma ÖGRT2	1	2,8
Okul kurumunun bir bütün olduğunu öğretmenlerine aşılama ÖGRT3	1	2,8

Tablo 12’de Destekleyici Yaklaşım İçinde Olma yeterlik alanına 15 (% 41,7) katılımcı görüş belirtmiştir. Tabloya göre katılımcılar, zor anlarda hep öğretmenin yanında olma (n=5), deneyimlerini paylaşma (n=3), kişisel gelişimin önünü açma (n=2), personelin işlerini kolaylaştırma (n=1), öğretmenlerin fiziki ortamlarını hazırlama (n=1) davranışlarını belirtmişlerdir. Destekleyici yaklaşım içinde olan bir yönetici ile ilgili katılımcılardan MD4 “*öğretmenlerin öğrendikleri yeni bilgileri sınıf ortamına taşımaları için mesleki ve kişisel gelişimlerini desteklemek amacıyla hizmet içinde kendilerini geliştirmelerine fırsat vermeli*” ve MY8 “*Öğretmenlerin bilgi ve tecrübelerini paylaşmaları için uygun ortamlar hazırlıyoruz*” şeklinde görüşlerini belirtmişlerdir. Kurum içinde çalışanların birbirine sağlayacağı destek en fazla ihtiyaç duyulan zamanlarda ortaya çıkmaktadır. Yöneticilerin göstermiş olacağı destekleyici yaklaşımın, hem okul içinde ihtiyaç duyulan alanlarda hem de okul dışında öğretmenin sosyal hayatında oldukça önemli olduğu görülmektedir.

3.2.12. Yöneticilerin Değerlendirme Yeterliği

Tablo 13 Değerlendirme Yeterliğine İlişkin Görüşler

YETERLİK: DEĞERLENDİRME		
Davranışlar	f	%
Objektif değerlendirme MY1, MD3, AK3	3	8,3
Öğretmenlerini tanıma MF2, ÖGRT5, MY2	3	8,3
Öğretmenleri mesleki uygulamalarda izleme MF2, MD8	2	5,6
Öğretmenlere mesleki gelişimleri ile ilgili dönütler verme MD9, MD10	2	5,6
Her öğretmenin ders içi ve ders dışı etkinliklerini yakından izleme, MD9	1	2,8
Ölçme ve değerlendirme ilkelerini uygulama MD9	1	2,8
Öğretmenlerle bire bir görüşme, MF5	1	2,8
Araştırma sonrasında ilgili öğretmene bilgi verme MF1	1	2,8
Yanlışları nedeni ile açıklama MF4	1	2,8
Mesleki gelişimini sağlayanları fark etmeMY10	1	2,8
Olaylar karşısında net tavırlı olma MY5	1	2,8
Olayları olumlu yönden değerlendirme MY9	1	2,8
Olumsuz olaylara karşı önlem alma MY9	1	2,8
Olayları bireyselleştirmeme ÖGRT4	1	2,8
Diğer öğretmenlerle ilişkisini izleme MF2	1	2,8
Öğretmeni Öğrenci ile ilişkisini izleme MF2	1	2,8
Öğretmeni veli ilişkilerinde izleme MF2	1	2,8

Tablo 13’e göre, Değerlendirme yeterlik alanı ile ilgili 16 (% 44,4) katılımcı görüş belirtmiştir. Katılımcılar objektif değerlendirme (n=3), öğretmenleri mesleki uygulamalarda izleme (n=2), ölçme ve değerlendirme ilkelerini uygulama (n=1), mesleki gelişimini sağlayanları fark etme (n=1) davranışları hakkında görüş

belirtmişlerdir. Değerlendirme yeterliği ile ilgili katılımcılardan MD3 “*tutum, beceri ve davranışları ne oranda gerçekleştirebildiklerini değerlendirebilmeli*” ve MF4 “*mevcut yanlışlıkları ortaya koyma ve nedenlerini açıklama*” şeklinde görüş belirtmiştir. Değerlendirme için öğretmenlerin bir bütün olarak tanınması gerektiği gibi yapılan değerlendirmelerde öğretmenlerin evrak üzerinden değil, iş başında ve diğer eğitim paydaşları da düşünülerek, tümel ve objektif bir değerlendirme yapılması gerekliliği de ortaya çıkmaktadır. Değerlendirme sonu dönütler verilmesi ve yönetici tarafından rehberlik edilmesi de bundan sonraki süreçte eğitim kalitesinin artmasını sağlayacaktır.

3.2.13. Yöneticilerin Liderlik Yeterliği

Tablo 14 Liderlik Yeterliğine İlişkin Görüşler

YETERLİK: LİDERLİK		
Davranışlar	f	%
Liderlik özelliklerine sahip olma MY6, MY10, MD3, ÖĞRT3, AK3, MF4, ÖĞRT6	7	19,4

Tablo 14 incelendiğinde, Liderlik yeterlik alanı ile ilgili 7 (% 19,4) katılımcı görüş belirtmiştir. Katılımcılar yöneticinin liderlik özelliklerine sahip olması (n=7) gerektiğini ifade etmişlerdir. Katılımcılardan MD3, lider bir yönetici için “*Makam gücü yanında liderlik gücüyle öğretmenin mesleki gelişimini sağlayabilmelidir*” şeklinde görüşünü belirtmiştir. Etkili bir yönetim için okul yöneticisinin yöneticilik özelliklerinin yanında, liderlik özelliklerini de taşıması gerektiği görülmektedir. Diğer yeterlik alanlarında belirtilen davranışların çoğunun liderlik yeterliği kapsamında da ele alınabileceği düşünüldüğünde, yöneticilerin okullarında etkili bir yönetici kadar etkili bir lider olabilmesi için yeterli olması gerekmektedir. Katılımcılar da bizzat liderlik özelliklerine sahip olması gerektiğini belirterek bu görüşü desteklemişlerdir.

3.2.14. Yöneticilerin Yönetmelik Faaliyetler Yeterliği

Tablo 15 Yönetmelik Faaliyetler Yeterliğine İlişkin Görüşler

YETERLİK:		
Davranışlar	f	%
Yetki paylaşımı ve yetkiyi devredebilme MD1, MD4, MD5, MY1	4	11,1
Amaçlara ulaşmak için süreci yönetebilme MY1	1	2,8
Var olanla idare etmeme, statükoyu korumaya çalışmama MY6	1	2,8
Personelini organize edebilme ÖĞRT5	1	2,8
Okulunu her yönüyle tanıma ÖĞRT5	1	2,8
“İşi doğru yapmaktan” ziyade “doğru işi yapmaya” çalışmalı MD5	1	2,8
Teorik ile pratiğin çoğu zaman farklı tezahür edebileceğini bildirme MY8	1	2,8
Sorumluluk hissettirme MD4	1	2,8

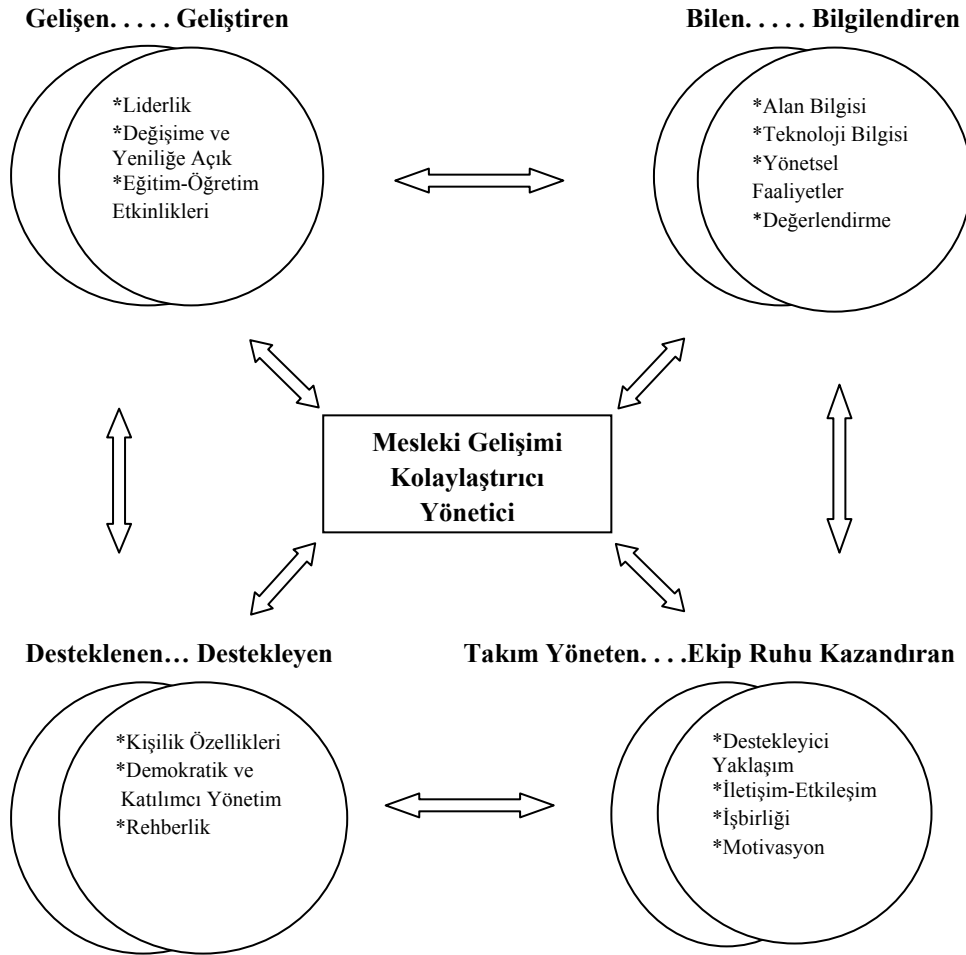
Tablo 15 incelendiğinde, Yönetmelik Faaliyetler yeterlik alanı ile ilgili 7 (% 16,7) katılımcı görüş belirtmiştir. Bu yeterlik alanı için katılımcılar, yetki paylaşımı ve yetkiyi devredebilme (n=4), amaçlara ulaşmak için süreci yönetebilme (n=1), personelini organize edebilme (n=1), okulu her yönüyle tanıma (n=1) ve sorumluluk hissettirme (n=1) davranışlarını belirtmişlerdir. Katılımcılardan MD4 “*Yetkiyi astlara devretmek ve onların sorumluluk hissetmelerini sağlamak*”, şeklinde görüş belirtirken, MY1 “*Yönetici amaçlara ulaşmak için gerekli adımları anlayacak bir yapıya sahip olmalı*” demiştir. Yetki devri ve paylaşımı

yöneticinin iş yükünü hafifleteceği gibi, kurumda işlerin daha hızlı biçimde gerçekleşmesini de sağlamaktadır. Yetki devri ve paylaşımının gerçekleştirildiği kurumlarda yetki almış ya da paylaşmış çalışanlar kurumu ilgilendiren tüm kararlara katılıp sorumluluk alırlar. Bu durum kurumda olumlu iklimi sağladığı gibi, demokratik ve katılımcı ortam için de istenilen koşullardan biridir.

3.3. Öğretmenlerin Mesleki Gelişimini Kolaylaştırıcı Yönetici Modeli

Aşağıda araştırma bulguları doğrultusunda öğretmenlerin mesleki gelişiminde kolaylaştırıcı olan yönetici modeli sunulmaktadır:

Şekil 1. Mesleki Gelişimi Kolaylaştırıcı Yönetici Modeli



Öğretmenlerin kendilerini meslek içerisinde geliştirmelerinde yöneticilerin rolü bilindiği gibi önem taşımaktadır. Diğer yandan okul başarısı için de nitelikli, alanında uzman çalışanlara ihtiyaç duyulmaktadır. Bu çalışmada, okullarda öğretmenlerin mesleki gelişimin sağlanabilmesi için yöneticinin bir takım özelliklere sahip olması gerektiği belirlenmiş, bu özellikler “yöneticinin mesleki gelişimde kolaylaştırıcı olma özelliği” şeklinde isimlendirilmiştir. Bu özellik çerçevesinde Şekil 1’de Mesleki Gelişimi Kolaylaştırıcı Yönetici Modeli ortaya konulmaya çalışılmıştır. Modele göre, Mesleki Gelişimi Kolaylaştırıcı Yönetici, gelişen ve geliştiren, bilen ve bilgilendiren, destekleyen ve destekleyen, takım yöneten ve ekip ruhu kazandıran bir yönetici olmalıdır. Modelde araştırma sonucunda ortaya çıkan yönetici yeterlikleri, belirtilen başlıklar altında isimlendirilmiştir. Sürekli değişim ve yenilikler düşünüldüğünde modeldeki yeterliklere yenileri eklenebileceği gibi, daireler içinde gösterilen yeterliklerde yer değiştirme de yapılabilir. Bunun için model esneklikte. Daireler içinde gösterilen yeterlikler, diğer daireler içinde de zaman zaman yer alabilmektedir. Modeldeki iç içe daireler yöneticiyi (etkileyen) ve öğretmeni (etkilenen) temsil etmektedir. Buna göre kendisi gelişen yönetici gelişimin önemini bilip öğretmenini geliştirecektir. Aynı şekilde alanına hakim olan bir yönetici öğretmeni bilgilendirecek, desteklenen bir yönetici çalışanlarını destekleyecek, çalışanlarını bir takım olarak görüp onlarla etkileşim ve işbirliği içine giren bir yönetici kurumunda ekip ruhu oluşturabilecektir. Belirtilen yeterlikler tek başına işlevsel değildir. Birbirlerini etkilemekte ve yine birbirlerinden etkilenmektedir. Bu durum modelde ok işaretleri ile gösterilmeye çalışılmıştır. Demokratik ve katılımcı bir yönetim yaklaşımı sergileyen bir yöneticinin çalışanları ile daha kolay işbirliği yapabilmesi ve onları motive edebilmesi; değişim ve yeniliğe açık bir yöneticinin teknolojiyi kurumunda daha kolay uygulayabilmesi örnekleri bu durumu açıklayan sadece iki örnektir.

4. SONUÇLAR VE ÖNERİLER

Öğretmenlerin mesleki gelişimini kolaylaştırıcı yönetici sözcüğünün tanımlanmasına ilişkin katılımcılar; bir yöneticinin “gelişimi destekleyici yaklaşım”, “rehberlik etme”, “değişim ve gelişime açıklık”, “kişilik özellikleri”, “motivasyon”, “yönetimsel yeterlik” ve “takım çalışması” temaları altında görüşlerini ifade etmişlerdir. Katılımcıların görüşleri doğrultusunda kolaylaştırıcı yönetici; gelişimi destekleyen, mesleki etkinliklerde rehberlik edebilen, değişim ve gelişmelere açık olan, olumlu kişilik özelliklerine sahip, mesleki gelişimin önemini bilen ve gelişimde süreklilik sağlamak için çalışanlarını motive edebilen, yönetimsel yeterliklere sahip ve takım çalışması gerçekleştirebilen yöneticidir.

Mesleki gelişimi kolaylaştırıcı yöneticide olması gereken yeterlikler; “iletişim ve etkileşim”, “işbirliği”, “motivasyonu sağlama”, “değişim ve yeniliklere açık olma”, “alan bilgisi”, “teknoloji bilgisi ve teknolojiyi kullanma”, “eğitim öğretim etkinlikleri”,

“kişilik özellikleri”, “rehberlik”, “demokratik ve katılımcı yönetim”, “destekleyici yaklaşım içinde olma”, “değerlendirme”, “liderlik” ve “yönetimsel faaliyetler” olmak üzere on dört alanda belirtilmiştir. Katılımcılar bu yeterlik alanları içerisinde en fazla “kişilik özellikleri” (%83,3) ve en az da “yönetimsel faaliyetler” (%16,7) ile ilgili görüş belirtmişlerdir.

Katılımcı görüşleri ve araştırmada belirlenen yeterlikler doğrultusunda, mesleki gelişimi kolaylaştırıcı yönetici modeli oluşturulmuştur. Bu modeldeki başlıklara yönetici ve öğretmen açısından yer verilmiştir. Modele göre, Mesleki Gelişimi Kolaylaştırıcı Yönetici, gelişen ve geliştiren, bilen ve bilgilendiren, destekleyen ve desteklenen, takım yöneten ve ekip ruhu kazandıran bir yönetici olmalıdır.

Araştırmada elde edilen sonuçlara dayalı olarak aşağıdaki öneriler geliştirilmiştir:

1. Yöneticilerin yeterlik alanları belirlenebilir ve bu yeterlikler doğrultusunda öz değerlendirmelerini yaparak mesleki gelişim ihtiyaçlarını tespit edebilirler.
2. Yöneticiler gelişime açık alanlarına yönelik eğitim çalışmalarına (hizmet içi eğitim, kurs, yüksek lisans ve/veya doktora gibi) katılabilir. Örneğin mesleki gelişim kapsamında “Etkili İletişim Becerileri” konulu seminere katılan yönetici elde ettiği bilgi ve becerileri okulda öğretmenlerin mesleki gelişimine katkıda bulunacak bir eğitim faaliyetine dönüştürebilmelidir.
3. Öğretmenlerini geliştirmesi, bilgilendirmesi beklenen bir yöneticinin öncelikle kendisinin bu nitelikleri taşıması gerekmektedir dolayısıyla en az uygulama düzeyinde yeterliğe sahip olmalıdır.
4. Yöneticilerin mesleki gelişimin bir ihtiyaç olduğunun farkında olmayanları yönlendirmeleri, mesleki gelişim etkinliklerine katılmak isteyen öğretmenleri destekleyebilmelidir.
5. Yöneticiler ve öğretmenler işbirliği içinde mesleki gelişimi sürekli hale getirerek bunun bir okul kültürüne dönüşmesini sağlayabilirler.
6. Gerçekleştirilen araştırmayı hem niteliksel hem de niceliksel açıdan destekleyen çalışmalar yapılabilir.

KAYNAKÇA

- Balcı, A. (2007). *Etkili Okul: Kuram, Uygulama ve Araştırma*. Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi.
- Başaran, İ.,E. (1996). *Türkiye Eğitim Sistemi*. Ankara: Yargıcı Matbaası.
- Büyüköztürk, Ş., E. K. Çakmak, Ö. E.Akgün, Ş. Karadeniz, F. Demirel. (2008). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Pegem Akademi Yayınları
- Çelikten, M. (2008). *Okul Kültürü ve Yönetimi*. Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi. Edt: Vehbi Çelik. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.

- Demirtaş, H. ; Güneş, H. (2002). *Eğitim Yönetimi ve Denetimi Sözlüğü*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Güven, İ. (2007). “Sosyal bilgiler öğretmenlerinin mesleki gelişim ve yeterlikleri. İnternet adresi: <http://www.sosyalbilgiler.biz/forum/index.php?topic=624.0>. İndirilme tarihi: Eylül, 2010.
- Hoffmann, T. (1999) "The meanings of competency", *Journal of European Industrial Training*, Vol. 23 Iss: 6, pp.275 – 286. İnternet adresi: <http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?issn=0309-0590&volume=23&issue=6&articleid=836991&show=html&PHPSESSID=70sjb3hog7iqmr9tf10343vef4>. İndirilme tarihi: Eylül, 2010.
- Töremen F. ve Kolay Y. (2003).” İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Sahip Olması Gereken Yeterlikler”. *Milli Eğitim Dergisi, Güz Dönemi 2003, 160*: yayim.meb.gov.tr/dergiler/160/toremen-kolay.htm İndirilme tarihi: Temmuz, 2010.
- Seferoğlu, S. S. (2001). "Sınıf öğretmenlerinin kendi mesleki gelişimleriyle ilgili görüşleri, beklentileri ve önerileri", *Milli Eğitim Dergisi*, Ocak-Şubat-Mart 2001, 149: 12-18. İnternet adresi: <http://yunus.hacettepe.edu.tr/~sadi/yayin/ogretmen-mesleki.html>, İndirilme tarihi: Ağustos, 2010.
- Şahin, A. E. (2004). Öğretmen Yeterliklerinin Belirlenmesi. *Bilim ve Aklın Aydınlığında Eğitim*. 5(58). İnternet adresi: <http://yayim.meb.gov.tr/dergiler/sayi58/sahin.htm>. İndirilme tarihi Ağustos, 2010.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2006). “*Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*” (5. Baskı). Ankara: Seçkin Yayınevi.

REHBER ÖĞRETMEN GÖRÜŞLERİNE GÖRE OKUL YÖNETİCİLERİNİN YÖNETSEL YETERLİKLERİ

Yurdagül DOĞUŞ*

ÖZET

Yönetim alanının bir alt disiplini olan eğitim yönetimi, işletme yönetimi ve kamu yönetimi alanlarının kuram, ilke ve tekniklerinden yararlanmaktadır. Bununla birlikte eğitim yönetimi, amaç ve işlev açısından işletme ve kamu yönetiminden farklılaşmaktadır. Okul yöneticisi, okulun amaçlarına ulaşması için gerekli insan ve maddi kaynakların en verimli biçimde kullanılmasından sorumludur ve temel görevi, okulu eğitim programlarında yer alan amaçlarına uygun olarak yaşatmaktır. Bir örgütün yaşam süresini, kalitesini belirleyen en önemli insan unsuru ise örgütün lideridir. Liderin yönetim anlayışı ve yeterlikleri örgütün işleyişinin belirleyicisidir.

Bir tarama araştırması olan çalışmada veri toplama aracı olarak Kaya(2000) tarafından geliştirilip, geçerlik, güvenilirlik çalışmaları yapılmış olan “Okul Yöneticilerinin Göstermekte Oldukları Yöneticilik Davranışları” anketi ve araştırmacı tarafından oluşturulan soru formu kullanılmıştır. Araştırmanın evrenini Ankara ilinde 2009–2010 eğitim yılında görev yapan rehber öğretmenler, örnekleme evrenden seçkisiz yolla belirlenen 60 rehber öğretmen oluşturmaktadır. Araştırmanın bulguları arasında; rehber öğretmenlerin büyük çoğunluğu okul yöneticiliğini gelecek planları arasına almadıkları, birlikte çalıştıkları okul yöneticilerinin tamamına yakınının yönetim alanında lisansüstü eğitime sahip olmadığı ve birlikte çalıştıkları okul yöneticilerini yönetimin tüm süreçlerinde “orta” düzeyde yeterli olarak gördükleri yer almaktadır.

Anahtar Sözcükler

Rehber Öğretmen, Okul Yöneticisi, Yönetim Süreçleri

*TODAİE Eğitim Yönetimi Yüksek Lisans Öğrencisi

THE ADMINISTRATIVE EFFICIENCY OF SCHOOL ADMINISTRATORS ACCORDING TO THE PERSPECTIVES OF SCHOOL COUNSELLORS

SUMMARY

Educational administration, a sub-discipline of administration, benefits from the principles and techniques of management and public administration. However, it differs from public administration and management in terms of its aims and functions. A school administrator is the person who is responsible for using financial and human resources, which are necessary for reaching the aims of school most productively. The main duty of a school administrator is to make the school exist with respect to its aims in the curriculum. The element identifying the lifespan and quality of an organization is the leader of this organization. Administration perspective and efficiencies of a leader identify the process of the organization.

In this survey study, a questionnaire called “Administrative Behaviors of School Administrators”, which was developed and tested for reliability and validity by Kaya (2000), and a question form developed by the researcher, were used as data collection tools. The population of the study is consisted of school counselors who work in Ankara in 2009-2010 academic year and the sample contains 60 school counselors who are randomly selected. These are among the findings of this study: 1- most school counselors are not planning to be engaged in administration in the future, 2- the administrators with whom school counselors work don't have a MA degree on administration, 3- most school counselors consider their administrators as having a medium level efficiency in all process of administration.

Key Words

School counselor, School Administrator, Administrative process

Kamu Yönetimi Sözlüğü'nde yönetim, uygun bir ortamda bir gruba bağlı kişilerin davranışlarını etkileyerek, onların çabalarının ortak bir amaç doğrultusunda istenen sonuçları elde edebilecek biçimde yönlendirilmesi süreci olarak tanımlanmaktadır. Tanımda yönetimin bir süreç olduğu, bu süreç içerisinde örgüt amaçlarının istenen biçimde gerçekleşmesi gerekliliği vurgulanmaktadır. Erken(2008: 78)'e göre yönetimin bir süreç olması, gerçekleştirilen eylemlerin iç içe geçmesi, devamlı olması ve bütünlük arz etmesi sonuçlarını doğurmaktadır. Aydın(2008: 25)'da yönetimi benzer şekilde ifade edilerek; birden fazla kişiden oluşan örgütlü bir yapı içerisinde, tüm üretim unsurlarının işe koşulmasıyla gerçekleştirilen amaca dönük yardım, işbirliği, yönetme unsurlarını barındıran süreç olduğunu belirtmiştir.

Fişek (2005:31)'e göre ise yönetim, amaç ve araçları içinde barındıran bir kavramdır. Amaçsal olarak değerlendirildiğinde, toplumsal hayatın değişik kesimlerinin işleyişini düzenleyen bir eylemler dizisi, örgütün amaçlarını en ekonomik yoldan gerçekleştirmesini hedefleyen planlama, örgütlenme, personel alma, yönlendirme, eşgüdüm ve denetleme öğelerinden oluşan bir karmaşadır.

Yönetim alanının alt disiplini olan eğitim yönetimi, işletme yönetimi ve kamu yönetimi alanlarının kuram, ilke ve tekniklerinden yararlanmaktadır(Fidan, Erden,1994: 49). Bununla birlikte eğitim yönetimi, amaç ve işlev açısından işletme ve kamu yönetiminden farklılaşmaktadır. Eğitim yönetimini diğer kurumların yönetiminden farklı kılan eğitimin kendine özgülüğüdür. Bu farklılığı doğuran ise toplumsal bir kurum olan eğitimin formal örgütü "okul"dur(Aydın,2007:179). Okulu sadece bir takım girdileri kullanarak üretim gerçekleştiren bir örgüt veya işletme olarak görmek eğitimin ve okulun doğasına uygun değildir. Okul sosyal bir sistem, bir insan topluluğu ve bir yaşama alanıdır(Şişman, Taşdemir, 2008: 184).

Bilgi birikiminin hızla arttığı, üretilen bilgilerin ömürlerinin çok kısa zaman birimleri ile sınırlı olduğu, uzmanlaşmanın önem kazandığı gelişmiş toplumlarda bireylerin belli amaçlar doğrultusunda planlı ve programlı bir şekilde eğitilmesi zorunluluktur. Bu amaç ise ancak okullarda gerçekleştirilebilir(Erden, 2005: 49). Okul yöneticisinin belirlenmiş politikalar ve amaçlar doğrultusunda okulu yaşatması beklenmektedir. Bunu başarabilmek için iş görenleri örgütleyebilme, emir verebilme, çalışmalarını yönlendirip koordine edebilme ve denetleme becerilerine sahip olması gerekmektedir(Kaya, 2000: 38) Okul yöneticilerinin geleneksel yönetim anlayışları çağın gereklerini karşılayamamaktadır. Ülkemizde okul yöneticilerinin büyük çoğunluğu hizmet öncesi eğitimden yoksundur. Yönetim alanında lisansüstü eğitime sahip olanlar ise oransal anlamda küçük bir azınlığı teşkil etmektedir. Yönetim alanında gerekli eğitimlerden yoksun olan okul yöneticilerinin uygulamada yüklendikleri rolleri yeterince yerine getiremedikleri bilinen bir gerçektir. Öğrenci, veli, öğretmen, iş dünyası gibi okulun ilişkili olduğu tüm unsurların beklenti düzeyi günümüzde yükselmiştir. Beklentileri karşılamak ve nitelikli çıktılar verebilmek -için durumun farkında yöneticiler tarafından yönetilmesi zorunluluk boyutuna ulaşmıştır (Çelik, 2000: 142). Ülkemizde 1990'lı yıllardan itibaren okul yöneticiliği bir uzmanlık alanı olarak görülmeye başlanmıştır. Yasal metinler üzerinde uzmanlık olarak adlandırılmakla birlikte uygulamanın istenilen şekilde gerçekleştiğini söylemek güçtür(Şişman, Taşdemir, 2008: 193).

Gregg yönetim sürecini yedi ögeden oluşan bir eylemler bütünü olarak kabul etmektedir. Karar verme, planlama, örgütleme, iletişim, etkileme, eşgüdümleme, değerlendirme olarak saymış olduğu ögeler yönetim sürecinin tüm unsurlarını kapsar niteliktedir(akt. Aydın,126: 2007). Yönetim olgusunun tüm ögelerinin birbiri ile organik ilişkisi vardır ve uygulamada tüm ögelere gerekli önem verilirse sürecin etkililiği istenilen düzeyde arttırılabilir.

Karar Verme: Karar bir davranışa yol açabilecek seçenekler arasından birinin tercih edilmesi olarak tanımlanabilir. Diğer tüm süreçler için temel oluşturan karar verme yönetim olgusunun ilk sürecidir(Erken, 2008: 79). Yöneticinin temel rollerinden biri de karar verme sürecini etkili yönetmek ve geliştirmektir; zira yöneticinin etkililiği karar verme sürecini yönetme biçiminde gizlidir(Başaran, 203: 1992).

Planlama: Planlama, bir amacı gerçekleştirmek için nelerin, nasıl, neden, ne zaman, ne ile ve kim tarafından yapılacağına önceden belirlenmesini içeren yönetimin temel fonksiyonudur. Planlama işlevi, örgütün gelecek yaşantısını belirleme, ileriye bakma, ileriye düşünme eylemidir (Aydın, 2001: 58).

Örgütleme: Örgütleme, ortak bir çabayı gerektiren bir amacın gerçekleştirilebilmesi için gerekli yapının oluşturulması eylemleridir(Aydın, 2007: 139). Yapının kurulması ise her basamaktaki yetki ve sorumlulukların saptanması, bu yetki ve sorumluluklara göre personel atanması, personel arasındaki ilişkilerin belirtilmesi olarak ifade edilebilir(Bursalıoğlu,2002: 109). Örgütün, örgütleme biçimini belirleyen değişkenler arasında örgütün hizmet türü, insan kaynağı, çevresel özellikleri, kullanılan teknoloji sayılabilir(Aydın, 2007: 139).

İletişim: İletişim, öz olarak bilgi üretme, aktarma ve anlamlandırma süreci olarak tanımlanabilir(Dökmen, 2004: 19). İletişimin içeriğine ve önemine yönetim açısından bakıldığında; insan davranışlarını değiştirme, haberleşme ağı kurma, kişiler ve gruplar arası ilişkileri geliştirme, yetkinin görevlerini gerçekleştirme ve etkili bir koordinasyon sağlama aracı olduğu söylenebilir(Bursalıoğlu, 2002: 110).

Etkileme: Etkileme başkalarına tesir, etki yapabilme miktarı ile ilgili olup, gücü nitelemektedir. Yönetici gücünü kendisinden ve yasal yetkilerden almaktadır, etkileme ve güç doğru orantılıdır bu nedenle güç sıklıkla başkalarını etkileyebilme yeteneği ile tanımlanmaktadır. Etkin liderin gücü kendinden, liderlik vasıflarından beslenir(Erken, 2008: 85). Etkin lider örgütün misyonunu düşünür, tanımlar ve herkesin anlayacağı biçimde somutlaştırır. Lider hedefleri, öncelikleri, standartları tespit eder ve tüm bunların bozulmamasına gözcülük eder. Kişilerin örgütün amaçlarını kendi amaçları olarak benimseyip içselleştirmesi ve bu doğrultuda davranış göstermesi liderin etkileme yeterliği ile doğru orantılı olduğu söylenebilir(Drucker,1992:130).

Eşgüdümleme(koordinasyon): Örgüt amaçlarını gerçekleştirmek üzere eldeki insan ve madde kaynaklarının bütünleştirilme süreci olarak tanımlan eşgüdümleme yönetim işlevlerinin tüm basamaklarında uygulanmaktadır(Aydın, 2007: 163).

Değerlendirme: Yönetim olgusunun son alt süreci değerlendirmedir. Yeni kararlara kaynaklık eden değerlendirme, girdi olarak tekrar sürece dahil olmakta ve yönetim sürecini yeniden başlatmaktadır. Yöneticinin örgütün başarısı için hedeflerin

gerçekleşme düzeyini bir ölçüt kullanarak değerlendirmek zorunluluğu vardır. Bu nedenle değerlendirme yönetim sürecinin olmazsa olmaz unsurlarındandır(Erken, 2008: 111)

Milli Eğitim Bakanlığı Rehberlik ve Psikolojik Danışma Hizmetleri Yönetmeliğinde; rehber öğretmen, eğitim-öğretim kurumlarında rehberlik ve psikolojik danışma servisleri ile rehberlik ve psikolojik danışma merkezlerinde öğrencilere rehberlik ve psikolojik danışma hizmeti veren, üniversitelerin psikolojik danışma ve rehberlik ile eğitimde psikolojik hizmetler alanında lisans eğitimi almış personel olarak tanımlanmaktadır. Rehber öğretmenler hizmet öncesi ve hizmet içi eğitimlerinde okul yönetimine ilişkin bilgilendirilmektedirler. Rehber öğretmenlerin okul yöneticileri ile işbirliği içerisinde gerçekleştirmeleri gereken işler, diğer branş öğretmenlerine nazaran görece daha fazladır. Rehber öğretmenlerin okul yöneticilerinin yönetim süreçlerindeki yeterliliklerine ilişkin gözlem yapma olanakları bu nedenle fazladır. Sayılan gerekçeler ile okul yöneticilerinin yönetim süreçlerindeki yeterliliklerini belirlemeye ilişkin araştırmanın rehber öğretmenler ile yapılması önemli bulunmuştur.

Araştırmanın temel amacı ilköğretim, ortaöğretim ve özel eğitim kurumlarında görev yapan rehber öğretmenlerin çalışmakta oldukları okul yöneticilerinin yönetim süreçlerindeki yeterliklerine ilişkin görüşlerinin belirlenmesi ve belirlenen görüşler doğrultusunda okul yöneticilerinin yeterliklerinin güçlendirilmesine ilişkin önerilerde bulunulmasıdır.

Rehber öğretmenlerin okul yöneticilerinin yönetim süreçlerindeki yeterliklerine ilişkin görüşleri nelerdir? Araştırmanın problem cümlesidir. Bu doğrultuda aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır.

- 1- Araştırma örnekleminde yer alan rehber öğretmenlerin cinsiyet, yaş dağılımları nedir? Eğitim düzeyleri nedir? Meslekteki kıdem yılı dağılımları nedir? Çalışmakta oldukları eğitim kurumunda ne kadar süredir çalışmaktadırlar? Toplam kaç okul yöneticisi ile çalışmışlardır?
- 2-Araştırma örneklemine giren rehber öğretmenlerin birlikte görev yaptıkları okul yöneticileri yönetim alanında lisansüstü eğitime sahip midirler?
- 3-Araştırma örneklemine giren rehber öğretmenlerin geçmişte yönetsel bir görevde bulunup bulunmadıkları ve gelecek planları arasında okul yöneticiliği bulunmakta mıdır?
- 4-Araştırmanın örneklemini oluşturan rehber öğretmenler çalışmakta oldukları okul yöneticilerini yönetim süreçlerinden karar verme, planlama, örgütleme, iletişim, etkileme, eşgüdümleme, değerlendirmeye ilişkin hangi düzeyde yeterli bulmaktadırlar?
- 5-Okul yöneticilerinin yeterliklerine ilişkin ilköğretim kurumlarında görev yapan rehber öğretmen görüşleri ile ortaöğretim kurumlarında görev yapan rehber öğretmen görüşleri farklılaşmakta mıdır?

2. YÖNTEM

Araştırma betimsel tarama modelinde gerçekleştirilmiştir. Betimsel araştırmalar belirlenen bir durumu olabildiğince tam dikkatli bir şekilde tanımlar(Büyüköztürk,Çakmak, Akgün, 2009: 21). Tarama araştırmaları bir konuya ya

da olaya ilişkin katılımcıların görüşlerinin belirlendiği araştırmalardır. (Büyükoztürk,Çakmak, Akgün, 2009: 231) .

Evren ve Örneklem

Araştırma evrenini Ankara İlinde 2009–2010 Eğitim öğretim yılında görev yapan rehber öğretmenler oluşturmaktadır. Örneklemi ise seçkisiz yolla belirlenen 60 rehber öğretmen oluşturmaktadır.

Veri Toplama Araçları

Araştırmada veriler, araştırmacı tarafından oluşturulan soru formu ve Kaya tarafından 2000 yılında geliştirilerek geçerlik ve güvenilirlik çalışmaları yapılmış olan Eğitim yöneticilerinin yönetim süreçlerindeki yeterliklerini öğretmen görüşlerine göre belirlemeye dönük 7 boyutta toplam 70 maddeden oluşan anket ile elde edilmiştir. Anket beşli likert tipinde olup 1-Hiç, 2-Az, 3-Orta, 4-Çok, 5-Pek çok olarak derecelendirilmiştir. Anket maddelerine verilen yanıtların değerlendirilmesinde pek çok(5), çok(4), orta(3),az(2), hiç(1) olarak puanlanmıştır. Her bir boyut için alınabilecek en düşük puan 10, en fazla puan ise 50'dir. Araştırmada kullanılan soru formunda demografik verilere ilişkin 6, örnekleme giren rehber öğretmenlerin yönetsel bir görevde bulunup bulunmadıkları, gelecekte okul yöneticisi olma hedefleri ve bu durumun gerekçeleri, halen çalışmakta oldukları okul yöneticisinin yönetim alanında eğitimi bulunup bulunmadığını belirlemeye dönük 3, toplam 9 soru yer almaktadır. Araştırma örneklemine giren 60 rehber öğretmen tarafından 60 okul yöneticisinin yönetim süreçlerindeki yeterlikleri değerlendirilmiştir.

Verilerin Çözümlemesi

Veri toplama araçları Ankara ilinde 60 farklı okulda görev yapan 60 rehber öğretmene uygulanmıştır. Dağıtılan 40 anketin 23'ünün geri dönüşü sağlanmış, 120 rehber öğretmene mail yolu ile veri toplama araçları ulaştırılmış bunlardan 37'sinin geri dönüşü sağlanabilmiştir.

Veri toplama araçları ile elde edilen veriler üç alt boyutta; a) demografik bulgular, b) rehber öğretmenlerin gelecekte okul yöneticisi olma istekleri c) rehber öğretmenlerin birlikte çalıştıkları okul yöneticilerinin yönetim süreçlerindeki yeterliklerine ilişkin görüşleri olarak ele alınmış ve analiz edilmiştir. Soru formunda yer alan açık uçlu sorulara verilen yanıtlar araştırmacı tarafından sınıflandırılarak yorumlanmıştır. Anket yolu ile elde edilen verilerin frekans, yüzde ve aritmetik ortalama hesaplaması yapılarak yorumlanmıştır. Elde edilen verilerin yüzdelik değerleri virgülden sonra yürütülerek değerlendirilmiştir.

3. BULGULAR VE YORUM

a) Demografik Bulgular

Cinsiyet

Araştırmaya katılan 60 rehber öğretmenin 21'i erkek, 39 kadın'dır.. Örneklem %35'ini erkek rehber öğretmenler %65'ini ise kadın rehber öğretmenler oluşturmaktadır.

Yaş

Araştırma örnekleminde yer alan rehber öğretmenlerin 2'si 25–30 yaş aralığında; 13'ü 31–35 yaş aralığında; 28'i 35–40 yaş aralığında; 14'ü 41–45 yaş aralığında; 3'ü 46 ve üstü yaşta yaş aralığında yer almaktadır.

Eğitim

Tablo 1'de görüldüğü gibi araştırmanın örnekleminde yer alan rehber öğretmenlerin eğitim düzeyleri lisans, yüksek lisans ve doktora'dır. Rehber öğretmenlerin; 38 (%63)'i lisans eğitimine, 22 (%37)'si lisansüstü eğitime sahiptir. Lisansüstü eğitim gören rehber öğretmenlerin 19'u (%32) yüksek lisans, 3'ü (%5) doktora düzeyinde eğitim görmüştür. Lisansüstü eğitim alan öğretmenlerin 2'si eğitim yönetimi alanında lisansüstü eğitime sahiptir diğer rehber öğretmenler rehberlik ve psikolojik danışmanlık ve psikoloji alanlarında lisansüstü eğitim almışlardır.

Tablo 1. Rehber öğretmenlerin eğitim düzeyleri

Eğitim Düzeyi	f	%
Lisans	38	63
Yüksek Lisans	19	32
Doktora	3	5
Toplam	60	100

Kıdem

Araştırma örneklemine giren öğretmenler 5 ila 20 yıl arasında değişen sürelerde rehber öğretmen olarak görev yapmaktadırlar. Rehber öğretmenlerin %3'ü (2 kişi) 5 yıl, % 37'si (22 kişi) 6-10 yıl, %32'si 11-15 yıl, %28'i (17 kişi) ise 16 yıl ve üstü kıdeme sahiptir. Araştırma örneklemine giren rehber öğretmenlerin %40'ı 10 yıldan az süredir rehber öğretmen olarak görev yapmakta, %60'ı ise 11 yıl ve üstü süredir rehber öğretmen olarak görev yapmaktadır.

Okul Türü

Araştırma örnekleminde yer alan rehber öğretmenler, ilköğretim, ortaöğretim ve özel eğitim kurumlarında görev yapmaktadırlar. Tablo 2'de görüldüğü gibi öğretmenlerin %37'si (22 kişi) ilköğretim kurumlarında, %60'ı ortaöğretim kurumlarında ve %3'ü (2 kişi) özel eğitim kurumlarında görev yapmaktadır.

Tablo 2. Rehber öğretmenlerin görev yaptıkları okul türleri

Okul Türü	f	%
İlköğretim	22	37
Ortaöğretim	36	60
Özel eğitim	2	3
Toplam	60	100

Orta öğretim kurumlarında görev yapan rehber öğretmenlerin ise %17'si (10 kişi) genel lise, % 28'i (17 kişi) Anadolu lisesi, %15'i (9 kişi) Meslek lisesinde görev yapmaktadır.

Araştırmanın Gerçekleştirildiği İlçeler

Tablo 3'te görüldüğü gibi araştırma Ankara ili Çankaya, Yenimahalle, Keçiören, Etimesgut, Mamak, Altındağ, Pursaklar, Sincan, Gölbaşı, Beypazarı, Polatlı ilçelerinde görev yapan 60 rehber öğretmenle gerçekleştirilmiştir.

Tablo 3. Araştırmanın gerçekleştirildiği ilçeler

S.N.	İlçeler	f
1	Çankaya	6
2	Yenimahalle	28
3	Keçiören	4
4	Etimesgut	2
5	Mamak	4
6	Altındağ	4
7	Pursaklar	1
8	Sincan	4
9	Gölbaşı	3
10	Beypazarı	1
11	Polatlı	1

Okul Yöneticilerinin Eğitimi

Araştırmada kullanılan soru formunda rehber öğretmenlere birlikte çalışmakta oldukları okul yöneticisinin yönetim alanında lisansüstü eğitime sahip olup olmadığı sorulmuştur. 57 rehber öğretmen tarafından birlikte çalışmış oldukları okul yöneticilerinin yönetim alanında herhangi bir lisansüstü eğitime sahip olmadıkları, 3 rehber öğretmen tarafından birlikte çalışılan okul yöneticisinin yönetim alanında lisansüstü eğitime sahip olduğu ifade edilmiştir. Araştırmada rehber öğretmenler tarafından değerlendirilen okul müdürlerinin %95'i yönetim alanında herhangi bir lisansüstü eğitime sahip değilken, %5'i eğitim yönetimi alanında lisansüstü eğitime sahiptir.

Kaya(2000) tarafından eğitim yönetiminde hizmet içi veya lisansüstü eğitime sahip okul yöneticileri ile herhangi bir yönetim eğitimine sahip olmayan okul yöneticilerinin karşılaştırılmasına ilişkin yapılan araştırmada; tüm yönetim süreçlerinde yönetim alanında eğitimi bulunan yöneticiler ile bulunmayan yöneticilerin yönetim süreçlerindeki yeterliklerine ilişkin öğretmen görüşlerinde anlamlı bir fark bulunduğu

bulgusuna ulaşılmıştır. Öğretmenler tarafından yönetim alanında eğitimi bulunan okul yöneticileri diğerlerine göre daha yeterli olarak değerlendirilmiştir. Bu araştırmanın örnekleminin değerlendirdiği okul yöneticilerinin %95'i yönetim alanında herhangi bir eğitime sahip değildir. Rehber öğretmenler tüm yönetim süreçlerinde okul yöneticilerini orta düzeyde yeterli olarak değerlendirmektedir. Kaya(2000) tarafından gerçekleştirilen araştırmanın bulguları bu araştırmanın bulgularını destekler niteliktedir.

b) Rehber Öğretmenlerin Okul Yöneticisi Olma İsteğine İlişkin Bulgular

Araştırma örnekleminde yer alan rehber öğretmenlerin %20'si (12 kişi) daha önce okul yöneticisi olarak görev yaptıklarını %80'i (48 kişi) herhangi bir yönetsel görevde bulunmadıklarını belirtmişlerdir. Araştırmaya katılan rehber öğretmenlere gelecek planları arasında okul yöneticisi olma istekleri sorulmuş, rehber öğretmenlerin %18'i (11 kişi) okul yöneticisi olmayı hedeflediğini, %82'si (49 kişi) okul yöneticisi olma hedefinin bulunmadığını belirtmiştir. Araştırma örnekleminde yer alan rehber öğretmenler bu durumun gerekçelerine ilişkin aşağıdaki görüşleri belirtmişlerdir.

Okul yöneticisi olma hedefi bulunanlar;

“Mevcut okul yöneticisi profilinin değişip gelişebilmesi açısından rehber öğretmenlerin okul yöneticisi olmalarını istiyorum. Rehber öğretmenler iletişim, empati, hoşgörü ve demokratik tutuma sahip olma bakımından diğer branşlarda bulunan öğretmenlere göre daha avantajlılar. Öğretmen, öğrenci ve veli üçgeninde rehber öğretmenlerin eğitim liderliğinde başarılı olacaklarını düşünüyorum.”(1 kişi)

“Mevcut yönetim yapısının okulun bileşenleri (öğrenci, öğretmen, veli) üzerinde yaratmış olduğu olumsuzlukları bir rehber öğretmen en az zararla düzeltebilir bu nedenle alanıma ait bilgi ve yaşantı birikimimi yöneticilik kadrolarında değerlendirmek istiyorum.” (1 kişi)

“Kariyer planlarım arasında daha üst yönetsel görevlerde bulunmak var, okul yöneticiliğinin bunun ilk adımı olduğunu düşünüyorum.” (2 kişi)

“Mevcut birikimimi okul yönetiminde değerlendirmek ve okul yöneticiliğinin zorluklarını yaşayarak görmek istiyorum.” (1 kişi)

“kişilik özelliklerim rehber öğretmenlikten ziyade yönetici olmaya uygun.” (6 kişi)

Okul yöneticisi olmak istememe nedenlerine ilişkin; kendi mesleğinde kalma isteği, okul yöneticilerinin atanma biçimlerindeki usulsüzlükler, kişisel etkenler, okul yöneticiliğinin statüsü, görev tanımı, zorluklarına ilişkin görüş belirtilmiştir. Rehber öğretmenler tarafından belirtilen görüşler şu şekildedir.

“Mesleğimi seviyorum, kendi mesleğimde uzmanlaşmak istiyorum, kariyer planlarım arasında kendi mesleğimde uzmanlaşmak var, mesleğimin çalışma koşulları okul yöneticiliğine göre daha uygun” (30 kişi)

“Okul yöneticisi olmak için ülkemizde etik dışı yollara başvurmak gerekiyor. Mevcut siyasal ve yönetsel yapının bir parçası olmak istemiyorum.” (2 kişi)

“Ülkemizde okul yöneticisi olmak ve okulları yönetmek çok zor.” (1 kişi)

“Okul yöneticiliği gereksiz iş yükü ile dolu, yasal olarak statüsü olmayan fakat sorumluluğu fazla yetkisiz bir konum. İnisiyatiften uzak, fazlasıyla bağımlı kariyersiz bir yönetim birimi, okul yöneticileri, yönetici olarak adlandırılrsa da uygulamada evrak işleri gören bir üst memur konumundalar.”(9 kişi)

“Yöneticilik kişilik özelliklerime uygun değil” (7 kişi)

Araştırma örnekleminde yer alan rehber öğretmenlerin %50’si (30 kişi) rehber öğretmen olarak çalışmayı, kariyerinde bu alanda yükselmeyi hedeflediklerini belirtmişlerdir. 9 rehber öğretmen okul yöneticiliğini yönetsel bir görev olarak algılamadığını, sorumlulukla orantılı yetkiye sahip olunmadığını belirterek okul yöneticisi olmak istemediklerini ifade etmişlerdir.

e) Rehber Öğretmenlerin Görüşlerine Göre Okul Yöneticilerinin Yönetim Süreçlerindeki Yeterliklerine İlişkin Bulgular

Araştırmada yönetim süreçlerinden karar verme, planlama, örgütleme, iletişim, etkileme, eşgüdümleme(koordinasyon), değerlendirme alt boyutlarına ilişkin rehber öğretmenlere okul yöneticilerini değerlendirmeleri amacıyla 70 anket maddesi yöneltilmiştir.

Karar Verme Yeterliğine İlişkin Bulgular

Okul yöneticilerinin karar verme yeterliklerini rehber öğretmenlerin; %2’si hiç ve pek çok, %35’i az, %37’si orta,%25’i çok düzeyinde değerlendirmiştir. Araştırma verilerine göre rehber öğretmenlerin %74’e yakını okul yöneticilerini orta ve daha alt düzeyde karar verme becerisine sahip olarak değerlendirmektedir. %27’si ise çok ve pek çok düzeyinde yeterli bulmaktadırlar. Okul yöneticilerinin karar verme yeterliğine ilişkin 10 maddeye rehber öğretmenlerin verdikleri yanıtların aritmetik ortalaması 28,8’dir. Rehber öğretmenler okul yöneticilerinin karar verme yeterliklerini ORTA olarak değerlendirmektedirler.

Okul yöneticilerinin karar verme ve problem çözme becerilerinin araştırıldığı Giray(2006) tarafından gerçekleştirilen araştırmada örnekleme oluşturan 248 öğretmen okul yöneticilerinin problem çözme ve karar verme süreçlerindeki yeterliklerini “orta” olarak değerlendirmişlerdir. Giray tarafından gerçekleştirilen araştırma bulguları bu araştırmanın bulgularını destekler niteliktedir.

Planlama Yeterliğine İlişkin Bulgular

Araştırmada rehber öğretmenlerin %24’i az, %45’i orta, %28’i çok, %2’si ise pek çok düzeyinde okul yöneticilerini planlama sürecinde yeterli bulmaktadır. Örnekleme giren rehber öğretmenlerin yaklaşık %30’u okul yöneticilerini çok ve pek çok düzeyinde yeterli bulurken %70’i orta ve alt düzeylerde yeterli bulmaktadırlar. Rehber öğretmenlere planlama sürecinde okul müdürlerinin yeterliklerini belirlemeye dönük yöneltilen on maddeye verilen yanıtların aritmetik ortalaması 30.95’tir. Rehber öğretmenler okul yöneticilerini planlama sürecinde ORTA düzeyde yeterli bulmaktadırlar.

Örgütleme Yeterliğine İlişkin Bulgular

Araştırma bulgularına göre rehber öğretmenlerin %3'ü hiç ve pek çok, %33'ü az,%37'si orta, %22'si çok düzeyinde okul yöneticilerini örgütleme yeterliğine sahip olarak değerlendirmektedirler. Rehber öğretmenlerin %27'si okul yöneticilerinin örgütleme yeterliklerini çok ve pek çok boyutunda değerlendirirken %83'ü orta ve alt düzeylerde yeterli görmektedirler. Rehber öğretmenlere yöneltilen okul yöneticilerinin örgütleme yeterlikleri hakkındaki on maddeye verdikleri yanıtların aritmetik ortalaması 28,8'dir. Bu veriye göre rehber öğretmenler okul yöneticilerinin örgütleme yeterliklerini ORTA olarak değerlendirmektedirler.

İletişim Yeterliğine İlişkin Bulgular

Araştırmada okul yöneticilerinin iletişim sürecindeki yeterliklerini rehber öğretmenlerin görüşlerine göre belirlemeye dönük veri toplama aracında on madde yer almaktadır. Buna göre rehber öğretmenlerin %5'ü hiç, %38'ü az,%40'ı orta,%13'ü çok,%4'ü pek çok boyutunda okul yöneticilerini yeterli görmektedirler. Okul yöneticilerinin iletişim sürecindeki yeterliklerine ilişkin rehber öğretmen görüşleri az ve orta boyutunda yoğunlaşmaktadır. Öğretmenlerin yaklaşık olarak %17'si çok ve pek çok yeterli olarak değerlendirirken %83'ü orta ve alt düzeylerde yeterli olarak değerlendirmişlerdir. İletişim yeterliğinin değerlendirildiği 10 maddeye verilen yanıtların aritmetik ortalaması %28,26'dır. Rehber öğretmenler okul yöneticilerini iletişim yeterliğinde de ORTA olarak değerlendirmişlerdir.

Yıldız(1996) tarafından 202 öğretmenle gerçekleştirilen, okul yöneticileri ve öğretmenlerin iletişim süreçlerindeki yeterliklerinin araştırıldığı çalışmada öğretmenler, okul yöneticilerinin okulun amaç ve politikaları hakkında yeterli bilgi aktarımını "orta" düzeyde sağladıkları görüşündedir. Yıldız'ın gerçekleştirmiş olduğu araştırmanın bulguları bu araştırmanın bulgularını desteklemektedir.

Etkileme Yeterliğine İlişkin Bulgular

Rehber öğretmenlerin yaklaşık %42'si okul yöneticilerini az,%43'ü orta,%13'ü çok, %2'si ise pek çok düzeyinde yeterli bulmaktadırlar. Rehber öğretmenlerin %15'i çalışmakta oldukları okul yöneticisini çok ve pek çok düzeyinde etkileme yeterliğine sahip görürken %85'i orta ve alt düzeylerde yeterli görmektedir. Okul yöneticilerinin etkileme yeterliklerine ilişkin rehber öğretmen görüşlerini belirlemeye dönük on maddeye verilen yanıtların aritmetik ortalaması 28,7'dir. Bu veriye göre rehber öğretmenlerin okul yöneticilerinin etkileme yeterliklerini ORTA düzeyde değerlendirdikleri bulgusuna ulaşılmıştır.

Aydoğan(2008: 48) tarafından gerçekleştirilen bir çalışmada öğretmenler okul yöneticilerini liderlik, okulda güven ortamı sağlama, örgüt içerisi iletişimi sağlama, karar verme, koordinasyon sağlama, motivasyon yöntemlerini kullanma becerileri bakımından yetersiz olarak değerlendirmişlerdir.

Eşgüdümleme(Koordinasyon) Yeterliğine İlişkin Bulgular

Araştırma örnekleminde yer alan rehber öğretmenler çalışmakta oldukları okul yöneticilerinin koordinasyon yeterliklerini yaklaşık %32 az, %52 orta, %13 çok, %3'ü pek çok olarak değerlendirmektedirler. Araştırmaya katılan rehber öğretmenlerin

%16'sı okul yöneticilerinin koordinasyon yeterliklerini çok ve pek çok boyutunda değerlendirirken %84'ü orta ve alt düzeylerde değerlendirmişlerdir. Okul yöneticilerinin koordinasyon yeterliklerine ilişkin rehber öğretmenlere yöneltilen on maddeye verilen yanıtların aritmetik ortalaması 28.85'tir. Elde edilen veriye göre rehber öğretmenlerin okul yöneticilerinin koordinasyon yeterliklerini ORTA olarak değerlendirdikleri sonucuna ulaşılmıştır.

Değerlendirme Yeterliğine İlişkin Bulgular

Araştırma örnekleminde yer alan rehber öğretmenlerin; %5'i hiç, %33'ü az, %47'si orta, %13'ü çok, %2'si ise pek çok düzeyinde okul yöneticilerini değerlendirme sürecinde yeterli görmekteyiz. Araştırmaya katılan rehber öğretmenlerin %15'i okul yöneticilerinin çok ve pek çok düzeyinde değerlendirme yeterliğine sahip olduğunu düşünürken %85'i orta ve alt düzeylerde yeterli görmekteyiz. Veri toplama aracında yer alan değerlendirme yeterliğine ilişkin 10 maddeye verilen yanıtların aritmetik ortalaması 29.05'tir. Araştırma örnekleminde yer alan rehber öğretmenler okul yöneticilerini diğer yönetim süreçlerinde olduğu gibi değerlendirme sürecinde de ORTA düzeyde yeterli görmekteyiz.

Tablo 4'te okul yöneticilerinin yönetim süreçlerinde rehber öğretmenler tarafından hangi düzeyde yeterli görüldükleri yer almaktadır. Buna göre okul yöneticileri tüm yönetim süreçlerinde birbirine yakın düzeylerde yeterli olarak görülmekle birlikte aritmetik ortalama hesaplamalarına göre en düşük yeterliğe sahip olunan sürecin iletişim, en güçlü yeterliğe sahip olunan sürecin planlama olduğu görülmektedir. Araştırma kapsamında görüşü alınan rehber öğretmenlerin sadece %15'i okul yöneticilerini değerlendirme sürecinde çok ve pek çok düzeyinde yeterli olarak değerlendirmektedirler.

Tablo 4. Okul yöneticilerinin yönetim süreçlerinde yeterli görülme oranları

Yönetim Süreçleri	Aritmetik Ortalama	Hiç-Az-Orta %	Çok-Pek Çok %
Karar Verme	28.8	74	26
Planlama	30.95	70	30
Örgütlenme	28.6	73	27
İletişim	28.2	83	17
Etkileme	28.7	85	15
Eşgüdümleme	28.8	84	16
Değerlendirme	29.05	85	15

Araştırmada cinsiyet, kıdem ve çalışılan okul türüne göre rehber öğretmen görüşlerinde anlamlı bir farklılık bulunamamıştır.

Küçükali(2001) tarafından ilköğretim okulu müdürlerinin yöneticilik becerilerine ilişkin okul müdürlerinin ve öğretmenlerin beklentilerini belirlemeye dönük yapılan araştırmanın verileri arasında, öğretmenlerin görüşlerine göre okul müdürlerinin en güçlü olması gereken becerileri “iletişim”, okul müdürlerinin görüşlerine göre ise “koordinasyon (eşgüdümleme)’dur. Bu araştırmanın verilerine bakıldığında rehber öğretmenlerin değerlendirmelerinden elde edilen aritmetik ortalamalar içerisinde en düşük düzeyde algılanan yeterlikler iletişim, örgütleme, etkileme ve koordinasyondur.

Kombacık(2008) tarafından 331 öğretmen ve 24 okul yöneticisi ile gerçekleştirilen, araştırma bulguları arasında ilköğretim okul müdürlerinin yeterlikleri öğretmenler tarafından, bu araştırmanın bulgularında olduğu gibi “orta” düzeyde yeterli bulunmuştur.

Balcı 1988 yılında yapmış olduğu bir çalışmada eğitim sistemimiz içerisinde her tür yöneticilik birimi için öğretmen olmanın yeterli görüldüğünü, yönetsel becerilerin ise usta-çırak ilişkisi ile deneme-yanılma yoluyla elde edildiğini belirtmekte ve yöntemlerin artık işler olmadığını ifade etmektedir. Aradan 22 yıl geçmiş olmasına rağmen belirtilen önerilerin ve sorunların halen güncelliğini koruduğu görülmektedir. Başaran(2008: 193)’de “meslekte esas olan öğretmenliktir” anlayışına eleştirel bakmakta, öğretmenlerden öğretmenlik mesleğinin yanı sıra yöneticilik mesleğinde de başarılı olmasını beklemenin kaldıramayacağı bir yükün altına sokulması olarak nitelendirmektedir.

SONUÇ ve ÖNERİLER

Rehber öğretmenler okul yöneticilerini tüm yönetim süreçlerinde orta düzeyde yeterli olarak değerlendirmişlerdir. Türk Milli Eğitiminin belirlenen amaçlara ulaşabilmesi için ortamın üstü düzeylerde yönetim yeterliğine sahip okul yöneticilerine ihtiyaç vardır. “Kurumun lideri ne ise kurum odur” anlayışından yola çıkılarak ülkenin geleceğini oluşturacak bireyleri yetiştiren eğitim kurumlarının ülkenin geleceğine yakışır okul yöneticileri tarafından yönetilmesi sağlanmalıdır.

Araştırma sonucunda rehber öğretmenlerin çoğunluğu tarafından gelecekte okul yöneticisi olma bir hedef olarak belirlenmemiştir. Bu durumun nedenleri arasında okul yöneticiliğinin yetkisiz fakat sorumluluğu fazla bir yönetim birimi olması, sosyal ve ekonomik koşullarının cazip olmaması, atama usullerinde etik dışı yöntemler olduğuna dair inançlar sayılmıştır. Okul yöneticiliğinin kamuoyundaki saygınlığının artırılmasına dönük tedbirler alınarak, yöneticilerin sorumlulukları ile doğru orantılı yetkiye sahip olmaları sağlanmalıdır. Okul yöneticiliğinin ekonomik ve sosyal statüsü güçlendirilerek nitelikli, idealist öğretmenler tarafından tercih edilebilir olması sağlanmalıdır.

Yönetim alanında lisansüstü eğitim görmüş öğretmenlerin okul yöneticisi olmalarını kolaylaştırıcı yasal düzenlemeler yapılmalı, mevcut sistem içerisinde görev yapan okul yöneticilerinin yönetim süreçlerindeki yeterliklerini arttıracak, anlayış ve

uygulama değişikliği sağlayacak, işlevsel, uzun süreli hizmetiçi eğitimler düzenlenmelidir.

Lisans düzeyinde eğitim sürecinde yönetim alanına ilişkin dersler konulmalı, okul yönetimine ilişkin öğretmen adaylarının bilgi, beceri, ilgi düzeyleri arttırılmalıdır.

Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsünün kuruluş amacında belirlenen misyonunu geri kazanması sağlanarak tüm kamu örgütlerinde ve eğitim örgütlerinde TODAİE’de eğitim almış kamu görevlilerinin yönetsel görevlerde değerlendirilmeleri sağlanmalıdır.

Bundan sonra yapılacak araştırmalarda yönetim alanında lisansüstü eğitime sahip okul yöneticileri ile herhangi bir yönetim eğitimine sahip olmayan okul yöneticilerinin kendilerine ilişkin algılarının belirlenmesine dönük çalışmalar yapılabilir.

Farklı branşlarda görev yapan öğretmenlerin görüşlerine göre okul yöneticilerinin yeterliklerine ilişkin çalışmalar yapılabilir.

KAYNAKLAR

- Aydın, M. (2007). *Eğitim Yönetimi*. Ankara: Hatipoğlu Basım ve Yayıncılık.
- Aydın, A. H. (2008). *Yönetim Bilimi*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Aydın, A.H.-Güney, S.(Ed.) (2001).*Yönetim ve Organizasyon*. Ankara: Nobel Yayın ve Dağıtım.
- Aydoğan, İ.(2008). Okul Yöneticilerinin Öğretmenleri Etkileme Becerileri. *Selçuk Üniversitesi Ahmet Keleşoğlu Eğitim Fakültesi Dergisi, Sayı:25*, ss. 33-51.
- Balcı, A.(1988). Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi, 21(1)* 435-448.
- Başaran, İ.E.(1992). *Yönetimde İnsan İlişkileri Yönetsel Davranış*. Ankara: Kadioğlu Matbaası.
- Başaran, İ.E. (2008). *Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi*. Ankara: Ekinoks Yayınevi.
- Bozkurt, Ö., Ergun, T.,Sezen S.(Ed.) (2008). *Kamu Yönetimi Sözlüğü*. Ankara: TODAİE Yayınları.
- Bursalıoğlu, Z.(2002). *Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış*. Ankara: Pegema Yayıncılık.Büyüköztürk, Ş.,Çakmak,E.K.,Akgün, Ö.E. & diğerleri(2009). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Dökmen, Ü. (2004). *İletişim Çatışmaları ve Empati*. Ankara: Sistem Yayıncılık.
- Drucker,P.F.(1992). *Gelecek İçin Yönetim*. (F. Üççan, Çev). Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları,Yayın No:327.
- Erden, M. (2005). *Öğretmenlik Mesleğine Giriş*. İstanbul: Epsilon Yayıncılık.

- Erken, V.(2008). *Nasıl Bir Yönetim*. Ankara: Özdoğa Ofset.
- Fidan, N., ve Erden,M.(1994). *Eğitime Giriş*. Ankara: Meteksan A.Ş.
- Fişek, K.(2005). *Yönetim*. Ankara: Paradigma Yayınevi.
- Giray, N.(2006). *Okul Yöneticilerinin Yönetimsel Karar Verme/ Problem Çözme Yeterliliği*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Kaya, A.(2000). *İlköğretim Okullarında Görev Yapan Eğitim Yöneticilerinin Yönetim Süreçlerinde Gösterdikleri Yönetimsel İşlevlerin Değerlendirilmesi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep.
- Kaya, Y.(1996). *Yönetici Öğretmen İletişimi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bolu.
- Kombacık, M.(2008). *İlköğretim Okul Müdürlerinin Yeterliliklerinin İncelenmesi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Küçükali, R.(2001). *İlköğretim Okulu Müdürlerinin Yöneticilik Becerilerine İlişkin Müdür ve Öğretmen Algı ve Beklentileri*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- R.G.(2001). *Milli Eğitim Bakanlığı Rehberlik ve Psikolojik Danışma Hizmetleri Yönetmeliği*. Sayı:24376.
- Şişman,M., ve Taşdemir, İ.(2008). *Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi* Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.

RESMİ - ÖZEL LİSE YÖNETİCİLERİNİN İŞ GÜÇLÜKLERİ ve İŞ TATMİN DURUMLARI

Yrd. Doç. Dr. Ali TEMEL* Uzm. Delya Berna TOPLU**

Resmi - özel lise yöneticilerinin iş güçlükleri ve iş tatmin durumlarını ortaya koyarak, çözüm önerileri getirmeyi amaçlayan, bu nitel araştırma da veriler, İstanbul'un üç ilçesindeki resmi ve özel lise yöneticilerinden yarı-yapılandırılmış görüşme yapılarak toplanmıştır. Bulgulara göre: 1) Yöneticilerin yönetimde en önemli buldukları unsurlar; idari kadro, öğretmenler ve öğrencilerdir. 2) Okulun en kritik öğeleri ise, yönetim, öğretmenler ve rehberlik servisedir. 3) Yöneticilerin zamanını çalan başlıca işler, eğitim ve öğretim dışındaki işlerdir. Problem olarak, binanın durumu, servis, evrak işleri, yemek problemleri öne çıkmaktadır. Yöneticiler bu problemlerin iş bölümü yapılarak ortadan kalkabileceğini ifade etmişlerdir. Yöneticiler kararlarını bağımsız bir ortamda alamadıklarını, mevzuatların kendilerini sınırladığını, problemlerin daha çok, öğretmenlerin işlerine özen göstermemelerinden kaynaklandığını belirtmişlerdir. Yöneticiler, öğrencilerinin başarısından dolayı mutluluk duyduklarını, başarısız olduklarında ise üzüldüklerini, motivasyonlarının düştüğünü ifade etmişlerdir. Yöneticiler yönetim görevi üsleneceklerine; 1) Yönetmelikleri çok iyi bilen, yeniliklere açık, iletişim gücü kuvvetli, adil davranmasını bilen, kişiler olmalarını, 2) İyi bir çalışma ekibi oluşturmalarını, insan ilişkilerinde güven vermelerini, veli-öğrenci-öğretmen işbirliğiyle iyi bir yönetim ekibiyle çalışmalarını önermektedirler.

Anahtar Sözcükler: Lise yöneticilerinin iş güçlüğü, İş tatmini, İş tatminsizliği

* Maltepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Öğretim Üyesi

** İstanbul Kartal Ahmet Şimşek Lisesi Öğretmeni

GİRİŞ

Örgütler belli amaçları gerçekleştirmek için kurulurlar. Bu amaçlardan biri mal veya hizmet üretmek, diğeri ise işgörenlerin tatminini arttırmaktır. Örgütler bu amaçlara farklı yönetim biçimleriyle ulaşırlar. Yönetim biçimlerinin oluşturulmasında en büyük görev yöneticilere düşmektedir. Yöneticiler örgütlerinin yönetim felsefelerine göre, yönetim biçimlerini geliştirirler. Yöneticiler, örgütün yönetim felsefesiyle birlikte kendi kişilik özelliklerini de örgütün yönetim biçimine yansıtabilirler. Toplumunu oluşturan örgütlerden birisi de okullardır. Okul yöneticileri, aldıkları kararlar ve davranış biçimleriyle okuldaki tüm maddi ve manevi kaynakların yanı sıra temsil ettiği toplumu da etkilerler. İşgörenlerin tatmin düzeylerini arttırabilmek için öncelikli olarak yöneticilerin iş tatmin düzeylerinin yüksek olması gerekmektedir.

Bursalıoğlu (2003:24)' na göre, eğitim yönetimi kamu yönetiminin özel bir alanıdır. Ülkemizde eğitim etkinliklerinde bulunan okul ve diğer kurumların büyük bir kısmı devlet yönetimine bağlıdır. Özel sektör tarafından kurulan ve işletilen okul ve kurumlarda bile eğitim, devletin gözetim ve denetimi altında yürütülür. Bu nedenle eğitim yönetiminin saptanan genel ve özel amaçlarını gerçekleştirmek, devletin eğitim politikasını uygulamakla yükümlüdür.

Eğitim yönetimi, bir toplumun eğitim ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla oluşturulan eğitim sisteminin ve eğitim sisteminde yer alan bütün örgütlerin yönetimini kapsamaktadır. Eğitim yönetiminde yöneticiler, eğitim kurumlarında oluşturulan eğitim programlarının etkili bir şekilde uygulanması, öğretim hizmetleri, personel yönetimi, bütçe, bina, araç ve gereçlerin verimli bir şekilde kullanılması için yöntemler geliştirir ve yönetim süreçlerinin etkili bir şekilde işletilmesi yollarını ararlar (Aydın,2007: 179-187).

İş Güçlüğü: Çalışma yaşamında işletmelerin ihtiyaç duyduğu temel üretim faktörlerinden biri olan insan faktörünün verimliliğinin ve etkinliğinin arttırılması, insanın işine duyduğu hoşnutluğun sağlanması ile mümkün olabilmektedir (Şimşek ve ark., 2001:139). Ancak, çalışma ortamında işgörenin maruz kaldığı, fiziksel ve zihinsel iş gerekliliklerinin oluşturduğu çok sayıda iş güçlüğü ögesi bulunmaktadır (Ivancevic ve Smith,1981:353; London ve Klimoski,1975:46). İşgörenin çalışma ortamında yüklendiği iş güçlüğü, işgörenin gerek sağlığını, gerekse örgüt içindeki verimliliğini etkileyebilir (Sabancı,1999:555).

Literatürde, işgörenin algıladığı iş güçlüğü, işgörenin işine karşı gösterdiği genel bir tutum (Erdoğan,2004:231) olarak tanımlanan iş doyumu üzerinde etkisinin bulunduğu belirtilmiştir (London ve Klimoski,1975:53): Öte yandan, çalışma ortamında karşılaşılan ve yaşanan iş güçlüğü, işgörenin işletmeye bağlılığını da etkileyebilmektedir (Ivancevic ve Smith,1981:359). Örgüte bağlılık (Mowday ve ark.,1979:226) işgörenin maruz kaldığı fiziksel ve mental iş güçlüğünden olumsuz yönde etkilenebilmektedir.

İşgörenin yapmış olduğu işe ya da işin belirli boyutlarına karşı tutumunu belirleyen iş doyumu ile işini gerçekleştirmiş olduğu iş yerine bir bütün olarak gösterdiği bağlılığın düşük olmasının bireysel ve örgütsel bazı sonuçları olabilmektedir. Çalışma yaşamında iş

tatminsizliği ve yetersiz örgütsel bağlılık, işgörende sağlık yakınmaları, verim düşüklüğü, işe devamsızlık, örgüte daha düşük düzeyde bağlılık ya da örgütten ayrılmalar biçiminde sonuçlara neden olmakta olabilmektedir(Balay,2000:93). Bu sonuçlar ise, çalışma yaşamında örgütlerin amaçlarının gerçekleşmesini engelleyici ya da zorlaştırıcı birer engel olarak görülmektedir.

Çalışma ortamında yaşanan rol çatışması, aşırı iş yükü, görev belirsizliği ve sorumluluğun yetkiden fazla olması durumları ise, işin gerilimli olmasına neden olan öğelerdir (MacKinnon,1978:322).

Eğitim Sisteminde Baskı Gruplarından Doğan İş Güçlükleri: Okul açısından bakıldığında baskı grupları; okullarda alınan kararlara özel ilgisi olan bir örgüt bireyleri grubu/temsilcileri olarak tanımlanabilir. Bu grupların karar verme yetki veya güçleri yoksa da karar veren makamları etkileyebilirler. Okulları etkileyen etkenleri, okul içinden ve okul dışından olmak üzere ikiye ayırmak mümkündür.

İç Etkenler : (İç Baskı Grupları)

- Yöneticiler
- Öğretmenler
- Öğrenciler
- Eğitimci olmayan personel
- Fiziki durum ve donanım

Dış Etkenler : (Dış Baskı Grupları)

- Öğrenci Aileleri (veliler)
- Siyaset/bürokrasi (eğitim üst yönetimi)
- Siyasi partiler
- Yerel yönetimler (belediyeler)
- Sivil toplum kuruluşları
- Medya
- Sendikalar
- Dinsel örgütler
- Ticaret ve Sanayi Kuruluşları
- Genel yönetim yapısı
- İş piyasası
- Bölgenin sosyal ve coğrafi durumu
- Okulun yakın çevresi

İç etkenler, okulu oluşturan onun yapısında yer alan tüm öğelerdir. Dış etkenler ise okulun yapısında olmayıp onu etkileyen ve böylece yönetiminde dolaylı etkide bulunan öğelerdir (Bursalioğlu, 2008:42-45).

Baskı grubu olarak değerlendirilebilecek bu etkenlerin okulun yönetimi, yapısı ve işleyişi üzerinde etkileri olduğu söylenebilir. Bu yüzden grupları ya da grubun yapı ve işleyişini de dikkate alarak problemleri çözmek gerekmektedir.

Öğrenci Aileleri (Veliler): Hâlihazırda Türk eğitim sistemi içerisinde öğrenci aileleri ile okul yöneticileri ve öğretmenler arasında, sağlıklı ve kurumsallaşmış bir yapının varlığından bahsedememekle birlikte, ailelerin okul üzerinde etki sahibi olan en önemli baskı gruplarından birisi olduğu ifade edilebilir.

Aileler, ister okul-aile birlikleri ya da okul koruma dernekleri aracılığı ile örgütlenmiş olsun, isterse bireysel olarak veli toplantıları ya da birebir görüşmeler gerçekleştirerek okul üzerinde yönlendirici etkide bulunabilirler (Bursalıoğlu,2008:50)
Öğrenci aileleri;

- “Okulların eğitim programları, sosyal aktivitelerdeki ya da bazı uygulamalarda gördükleri eksiklikleri ve yanlışlıkları okul yönetimine aktararak değişiklik talebinde bulunabilir,
- Okul yönetiminden iyileştirilmesini istedikleri hususları üst bürokratik mercilere dilekçe ile başvurarak, hatta bazı durumlarda sorunları medyaya iletip kamuoyu gündemine taşıyarak, baskı unsuru olarak hareket edebilir,
- Çocuklarının eğitimine katkı sağlayacağına inandıkları etkinlikler, geziler, yarışmalar vb. düzenlenmesi için öneriler getirebilir,
- Özellikle özel okullarda, okulun en önemli maddi gelirini teşkil eden öğrenciyi okuldan almak tehdidi ile okul yönetimi talepleri doğrultusunda yönlendirebilir
- Devlet okullarında ise bağış mekanizmasını işleterek okula sağlanan maddi desteği kesmek bahanesi ile de bazı taleplerde bulunabilirler.”

Görüldüğü gibi, toplumun en küçük birimi olan aileler, gelecek nesillerini teşkil eden çocuklarının eğitimi üzerinde önemle durmakta, imkân ve kabiliyetleri doğrultusunda okulların işleyiş ve faaliyetlerini değiştirmeye çalışmaktan çekinmemektedirler.

Bürokrasi / Siyaset: Hükümet dairelerindeki kanun yapıcı ve uygulayıcı personel, sosyal ve ekonomik olduğu kadar politik bir girişim olan eğitim üzerinde bir baskı grubu olarak yer almaktadır. Türkiye’de eğitim Milli Eğitim Bakanlığı (MEB)’na bağlı olarak devletin sorumluluğundadır (Anayasa md. 42). Milli Eğitim Bakanı hükümete ve TBMM’ye karşı sorumludur.

Eğitim hizmetlerini planlama, örgütleme, eşgüdümleme ve denetleme işlerini yürütmekte en yüksek yetkiye sahiptir. Milli Eğitim Bakanlığı, eğitim politikası, bütçe, personel işleri (atama ve nakil), okul açma-kapama, her derecedeki okulun ders programları, seçme sınavları, her türlü kurs, öğretim yılının başlaması ve sona erdirilmesi, ücret politikası gibi eğitimle ilgili bütün etkinliklerin de belirleyicisidir.

Milli Eğitim Bakanlığı’nın yukarıda sayılan yetkileri dikkate alındığında, okullar üzerinde ciddi bir baskı ve etki unsuru olduğu görülmektedir. Ayrıca, Milli Eğitim

Bakanlığı, İlçe Milli Eğitim Müdürlükleri yapılanmasıyla, okul yönetimleriyle çok daha yakın bir temas kurmakta ve okul yönetimleri üzerinde denetimi sağlamaktadır.

Siyasi Partiler: MEB'in hükümete ve TBMM'ye bağlı olduğu göz önüne alındığında, hükümete gelen siyasi partilerin ideolojileri, bakış açıları ve politikaları eğitim sistemi ve okulların çalışmalarında yönlendirici rol oynamaktadır.

Bununla beraber muhalefet partileri de, TBMM'ye sundukları yasa önerileri, soru önergeleri, araştırma talepleri ya da iptal davaları gibi yöntemlerle eğitim sistemiyle ilgili, iktidar tarafından yapılan eylemlere müdahale edebilmekte, dolayısıyla okullar üzerinde bir baskı unsuru olarak işlev görebilmektedir.

Belediyeler: Belediyeler ise okulların su, kanalizasyon, boya badana, bahçe düzenlemesi gibi pek çok sorununda yardım ve teknik destek sağlamaktadır. Okulların düzgün çalışması açısından çok önemli bir konuma sahip olan belediyeler, bölgelerindeki okulların etkinliklerine, gezilerine, sosyal faaliyetlerinin organizasyonu, planlanması, izin aşamasında okullar üzerinde etkili olabilmektedir.

Sivil Toplum Kuruluşları (STK): Dernek, federasyon, sendika gibi meslek kuruluşları, okul ve eğitim yöneticileri üzerinde etkileri bakımından baskı grupları arasındadırlar (Bursalıoğlu, 2003).

STK'lar, okulların gereksinimi olan ders araç-gereçleri ve diğer ihtiyaçların karşılanmasında önemli katkı sağlamaktadırlar. Anılan kuruluşlar, dönem dönem okul aile birlikleriyle birlikte hareket ederek, okula destekte bulunurken, bir yandan da okulun etkinliklerinde yer almayı ve okul yönetimiyle iyi bir ilişki içerisinde bulunmaya önem vermektedirler.

Okullardaki eğitimin geliştirilmesi açısından da katkıları bulunmaktadır. Ancak, bunu yaparken, okulda yapılacak bir etkinliğe yön verebilmekte, okul bünyesinde bir organizasyonun gerçekleştirilmesine de öncülük edebilmektedirler. Ayrıca günümüzde vakıflar, artık özel okullar da kurmakta, eğitim sistem ve işleyişine yön vermektedirler.

Medya: Okullarla medya arasındaki ilişki çok önemlidir. Medya, bir okulun sistemini, faaliyetlerini ve çalışmalarına kamuoyuna haber yapmak suretiyle duyurabileceği, okulun tanıtımına katkı sağlayabileceği gibi, okuldaki yanlış uygulamaları, eksiklikleri de gündeme taşıyarak kamuoyunda tartışılmasını sağlayabilir. Özellikle son dönemde iletişim teknolojilerindeki gelişim sayesinde, medyanın gücü giderek artmış ve eğitim sektöründeki her kademe çalışan personelin eylem ve davranışlarından toplumun hızlı bir şekilde haberdar olmasını sağlamıştır.

Bu nedenle medya, öğretmenler, okul yöneticileri, diğer personelin tavır, davranış ve uygulamalarının toplumda sorgulanabilir hale getirilmesi açısından baskı grupları içerisinde kritik bir pozisyona ulaşmaktadır.

Sendikalar: Sendikalar, öğretmenlerin özlük hakları, eğitim müfredatı, Milli Eğitim Bakanlığı'nın eğitim politikası, okulların fiziki şartları, teknik araç-gereç eksiklikleri gibi konularda, panel, yürüyüş, gösteri vb. faaliyetler düzenlemektedirler.

Üyeleri olan öğretmenler üzerinde birebir etki sahibi olmalarının yanı sıra sendikalar, sorunları kamuoyu gündemine taşınmaları ve karar mercilerini talepleri doğrultusunda yönlendirmeleri nedeniyle, eğitim sistemi içerisinde önemli bir baskı unsuru olarak görülmektedirler.

Yöneticilerin Yönetim Sürecinde Karşılaştıkları İş Güçlükleri: Yönetim süreçlerinden klasik denilebilecek ilk sıralama Fayol tarafından yapılmış ve öğeleri, planlama, örgütleme, yöneltme, koordinasyon ve kontrol olarak gösterilmiştir. Bundan sonra, yönetim süreçleri POSDCORB denilen bir formül içinde, planlama, örgütleme, kadrolama, yöneltme, koordinasyon, raporlama ve bütçeleme olarak toplanmıştır.

Zamanla eğitim yönetimi alanındaki yazarlar da, eğitimde yönetim süreçlerini inceleyip, birbirine çok yakın ve az farklı bazı öğeler ileri sürmüşlerdir. Aslında yönetim süreci, yönetici davranışının amaçları bakımından daha iyi çözümlenebilir. Bu konuda önemli olan, yönetim sürecinin öğeleri arasında sağlam bağlar kurabilmektir. Bu öğeler topluca yönetim sürecini meydana getirdiği gibi, her biri bir süreç olarak da sayılabilir. Bu bakımdan, eğitim yönetimi alanındaki yeni yazarlar yönetim süreçlerini; karar, planlama, örgütleme, iletişim, etki, koordinasyon ve değerlendirme olarak sıralamışlardır (Gregg,1957:269-317).

İş Tatmini: İş tatmini kısaca işi sevmeye, işe bağlılık, işe kendisini verme gibi iş görenlerin işlerinden duydukları hoşnutluk olarak tanımlayabiliriz. "Bir işgörenin işine ya da iş yaşamını değerlendirmesi sonucunda duyduğu haz ya da ulaştığı olumlu duygusal durum" olarak tanımlanmaktadır(Başaran,1985:198). İş tatminsizliği ise "Çalışan bireylerin yaptıkları işe konsantrasyonlarının bozulması, motivasyon düşüklüğü yaşamaları ve o işten haz almamalarıdır" (Silah,2001:115).İş tatminini etkileyen etmenler çevresel ve kişisel değişkenler olarak iki ayrı grupta incelenebilir. Çevresel değişkenler, iş düzeyi, iş içeriği, yapıcı denetim, ücret ve yükselme olanakları, sosyal etkileşim ve çalışma grubu; kişisel değişkenler: yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi, kültür, zeka ve meslek değişkenleridir (Silah,2001:106).

YÖNTEM

Yapılan çalışmalarda; hizmet kalitesinin yükseltilmesi, daha etkili ve verimli çalışma ortamının oluşturulması, ancak karmaşık örgüt yapılarında iş tatminsizliğinin bireysel ve örgütsel nedenlerinin daha iyi anlaşılmasına ve gerekli önlemlerin alınmasına bağlıdır. O nedenle okul yöneticilerinin iş güçlükleri ile iş tatmin durumlarının saptanmasına ihtiyaç duyulmaktadır.

Bu araştırmanın amacı, resmi ve özel lise yöneticilerinin iş güçlükleri ve iş tatmin durumlarını ortaya koyarak çözüm önerileri getirmektir. Bu genel amaç doğrultusunda aşağıdaki sorulara yanıt aranmıştır:

1. Resmi ve özel lise yöneticilerinin iş güçlükleri nelerdir ?
2. Resmi ve özel lise yöneticilerinin işlerinden tatmin olma durumları nedir?
3. Resmi ve özel lise yöneticilerinin işlerinden tatmin olmama nedenleri nelerdir?
4. Resmi ve özel lise yöneticilerinin iş güçlüklerine ve iş tatminlerine ilişkin görüş ve önerileri nelerdir?

Araştırmanın evrenini 2009-2010 öğretim yılında, İstanbul ili, Kadıköy, Maltepe, Kartal ilçelerinde resmi ve özel okullarda görevli lise müdürleri/yöneticileri oluşturmaktadır. Araştırmanın örnekleme ise İstanbul ili, Kadıköy, Maltepe, Kartal ilçelerindeki resmi ve özel okullarda görev yapan lise yöneticileri arasından oransız eleman örnekleme yöntemiyle (Karasar, 2006: 113) belirlenmiştir.

Araştırma verilerinin toplanması, yarı-yapılandırılmış görüşme tekniği ile gerçekleştirilmiştir. Bu amaçla araştırmacı tarafından bir görüşme formu geliştirilmiştir. Görüşme formunda yer alan 15 sorunun ön uygulamaları yapılarak uzman görüşü alınmak suretiyle sorular düzenlenmiştir.

BULGULAR

Görüşme yapılan yöneticilere kod isimler verilerek hazırlanan 15 soru sırasıyla kendilerine sorulmuştur. Sorulara verilen cevaplar 15 tablo olarak düzenlenmiş olup sonuçları aşağıdadır.

Görüşülen yöneticilerden 7 tanesi (Mert, Pınar, Barış, Hakkı, İsmail, Gökçe,Emir) A seçeneğinde bulunan idari kadro,öğretmen ve öğrenci unsurlarını; 6 tanesi (Ali, Ayşe, Hakan, Alper, Oğuz,Ozan) B seçeneğinde bulunan dürüstlük, sorumluluk ve iletişim yeteneği unsurlarını; 3 tanesi (Erdem, Semra,Mesut) C seçeneğinde bulunan okulun fiziki yapısının ve araç-gereç unsurlarının; 1 tanesi (Osman) D seçeneğinde bulunan yöntemler, hız ve etki unsurlarını ve 1 tanesi de (Arda) E seçeneğinde bulunan planlı çalışma ve değişimi yönetme unsurlarını yönetimdeki önemli unsurlar olarak ifade etmişlerdir.

Görüşülen yöneticilerden 8 tanesi (Ayşe, Hakkı, Erdem, Alper, Gökçe, İsmail, Oğuz, Mesut) B seçeneğinde bulunan yönetim, öğretmenler ve rehberlik servisi öğelerini; 7 tanesi (Hakan, Pınar, Ali, Mert, Arda, Semra,Emir) A seçeneğinde bulunan öğretmen-öğrenci-veli öğelerini; 3 tanesi de (Osman, Barış, Ozan) C seçeneğinde bulunan ders ve eğitim programları öğelerini okulun sistem olarak en kritik öğeleri olarak ifade etmişlerdir.

Görüşülen yöneticilerden 7 tanesi (Osman, Hakkı, Mert, Gökçe, Alper, Erdem, Ozan) A seçeneğinde bulunan eğitim ve öğretim dışındaki işlerin; 6 tanesi (Hakan, Ali, Ayşe, Arda, İsmail, Mesut) B seçeneğindeki uzun süren toplantıların ve gereksiz evrak ve yazışmaların; 5 tanesi de (Pınar, Barış, Semra, Oğuz, Emir) C seçeneğindeki veli ziyaretlerinin vakitlerini çalan işler olduğunu ifade etmişlerdir.

Görüşülen yöneticilerden 11 tanesi (Barış, Hakkı, Mert, Arda, Semra, Gökçe, Alper, İsmail, Oğuz, Emir, Mesut) A seçeneğinde bulunan kararlarını bağımsız bir ortamda alamadıklarını bağımlı oldukları şeyler olduğunu; 7 tanesi de (Hakan, Pınar, Osman, Ali, Ayşe, Erdem, Ozan) B seçeneğinde bulunan yönetmelikler çerçevesinde kendi inisiyatifleri doğrultusunda ve iş birliği yaparak kararlarını alıp uyguladıklarını ifade etmişlerdir.

Görüşülen yöneticilerden 7 tanesi (Hakan, Pınar, Osman, İsmail, Erdem, Alper,Ozan) A seçeneğinde bulunan ekip ruhunun, 5 tanesi (Ali, Mert, Arda, Semra, Mesut) B seçeneğinde bulunan ortam ve öğrenci düzeyinin, 4 tanesi (Hakkı, Oğuz, Gökçe, Emir) C seçeneğinde bulunan yönetmeliklerin ve 2 tanesi de (Ayşe, Barış) D seçeneğinde bulunan okulun stratejilerinin kararlarını ve eylemlerini biçimlendiren öğelerden en etkili olanları olarak ifade etmişlerdir.

Görüşülen yöneticilerden 8 tanesi (Gökçe, Semra, Mert, Hakkı, Ayşe, İsmail, Oğuz, Emir) A seçeneğinde bulunan yönetimde karşılaştığı zorlukların öğretmen grubundan geldiğini, 4 tanesi (Barış, Osman, Pınar, Mesut) B seçeneğinde bulunan veliler grubundan geldiğini, 3 tanesi (Arda, Ali, Ozan) C seçeneğinde bulunan Sivil Toplum Kuruluşlarından, 2 tanesi D seçeneğinde bulunan öğrenci grubundan geldiğini ve 1 tanesi de (Alper) E seçeneğinde bulunan yönetimde herhangi bir zorlukla karşılaşmadığını ifade etmişlerdir.

Görüşülen yöneticilerden 10 tanesi (Pınar, Osman, Ali, Ayşe, Semra, Gökçe, Alper, Oğuz, Erdem, Mesut) A seçeneğinde bulunan yöneticiliklerinde dıştan herhangi bir baskıyla karşılaşmadıklarını, 5 tanesi (Barış, Hakkı, Mert, İsmail, Ozan) B seçeneğinde bulunan kayıtlar sırasında üst ve siyasi kişilerin baskılarını olduğunu ve 3 tanesi de (Hakan, Arda, Emir) C seçeneğinde bulunan velilerden baskıların olduğunu ifade etmişlerdir.

Görüşülen yöneticilerden 14 tanesi (Osman, Ali, Ayşe, Barış, Hakkı, Mert, Arda, Semra, Oğuz, Gökçe, Erdem, Alper, Emir, Ozan) A seçeneğinde bulunan görev yaparken mevzuatlar ve yönetmelikler yüzünden zorlandıklarını, çünkü mevzuatın dilinin ağır olduğunu ve yönetmeliklerinde işlevselliği olmadığını, 4 tanesi de (Hakan,Pınar,İsmail, Mesut) B seçeneğinde bulunan görev yaparken zorlanmadıklarını mevzuat ve yönetmeliklerde her şeyin açıkca belirtildiğini ifade etmişlerdir.

Görüşülen yöneticilerden 9 tanesi (Osman, Ali, Ayşe, Hakkı, Mert, Semra, Oğuz, Gökçe, Mesut) A seçeneğinde bulunan öğrencilerinin başarılarının kendilerini mutlu ettiğini, öğrencilerinin başarısız olmalarının kendilerini mutsuz ettiğini; 3 tanesi (Arda, Erdem, Emir) B seçeneğinde bulunan öğrencilerinin başarılarının kendilerini mutlu ettiğini ama velilerin ilgisizliğinin mutsuz ettiğini; 3 tanesi (Barış, İsmail, Ozan) C seçeneğinde bulunan öğrencilerinin başarılarının kendilerini mutlu ettiğini ama mevzuattaki zorunlulukların mutsuz ettiğini; 2 tanesi (Pınar, Alper) D seçeneğinde bulunan gençlerle çalışmanın kendilerini mutlu ettiğini, ama yöneticiliğin ne olduğunu bilmeden yöneticilik yapan kişilerin de kendilerini mutsuz ettiğini; 1 tanesi de (Hakan) E seçeneğinde bulunan işinden genel anlamda mutlu olduğunu ama çalışma saatlerinin fazlalığı ve maaş konusunda kendilerini mutsuz ettiğini ifade etmişlerdir.

Görüşülen yöneticilerden 14 tanesi (Hakan, Pınar, Osman, Ayşe, Barış, Hakkı, Mert, Arda, Semra, Gökçe, Alper, Oğuz, Emir, Mesut) A seçeneğinde bulunan işlerinden tamamiyle mutlu olduklarını ve hiçbir şekilde başka bir işe geçmeyeceklerini; 3 tanesi (Erdem, İsmail, Ozan) B seçeneğinde bulunan bu konuda kararsız olduklarını; 1 tanesi de (Ali) C seçeneğinde bulunan hukukçu olmak istediğini çünkü şu anki işiyle çok benzer olduğunu ifade etmişlerdir.

Görüşülen yöneticilerden 13 tanesi (Hakan, Pınar, Osman, Ali, Ayşe, Barış, Hakkı, Arda, Semra, Alper, Oğuz, Emir, Ozan) A seçeneğinde bulunan olumlu yönde fark olduğunu daha bilgili ve deneyimli olarak aynı şevkle ve heyecanla çalıştıklarını; 4 tanesi (Gökçe, Erdem, İsmail, Mesut) B seçeneğinde bulunan heyecan olarak aynı olduğunu ama gitgide öğrencilerin ilgisizliğinden dolayı heveslerinin kırıldığını; 1 tanesi de (Mert) C seçeneğinde bulunan olumsuz yönde fark olduğunu ifade etmişlerdir.

Görüşülen yöneticilerden 9 tanesi (Osman, Gökçe, Alper, Hakan, Pınar, Erdem, İsmail, Mesut, Ozan) A seçeneğinde bulunan yönetmeliği iyi bilmeleri, iletişim güçlerinin kuvvetli olması, adil davranmaları ve mesleğe saygılı olmaları gerektiğini; 5 tanesi (Ali, Ayşe, Semra, Oğuz, Emir) B seçeneğinde bulunan etik olmaları tarafsız ve eşit olmaları ve kesinlikle empati yapabilmeleri gerektiğini; 3 tanesi (Barış, Hakkı, Mert) C seçeneğinde bulunan işin eğitimini almaları gerektiğini ve insan ilişkilerine önem vermeleri gerektiğini; 1 tanesi de (Arda) D seçeneğinde bulunan işletme bilgisinin çok iyi olması gerektiğini ifade etmişlerdir.

Görüşülen yöneticilerden 7 tanesi (Hakan, Barış, Hakkı, Gökçe, Alper, Oğuz, Ozan) A seçeneğinde bulunan iyi çalışma ekibi oluşturması, insan ilişkilerinin iyi olması ve güven vermesi gerektiğini; 6 tanesi (Pınar, Ayşe, Ali, Mert, Semra, Mesut) B seçeneğinde bulunan kendilerini alanlarında geliştirmeleri gerektiği, mevzuat ve yönetmelikleri çok iyi bilmeleri gerektiğini; 3 tanesi (Erdem, İsmail, Emir) C seçeneğinde bulunan tarafsız olmaları, veli ve öğrencilere karşı dürüst ve adil olmaları gerektiğini; 1 tanesi (Osman) D seçeneğinde bulunan kurumsallaşmış iş yerlerini seçmeleri gerektiğini ve kontrolü elden bırakmayıp hep inandıklarının peşinden gitmeleri gerektiğini; 1 tanesi de (Arda) E seçeneğinde bulunan yöneticiliğin zor bir iş olduğunu ve olmamaları gerektiğini ifade etmişlerdir.

Görüşülen yöneticilerden 6 tanesi (Ali, Mert, Arda, Alper, İsmail, Emir) A seçeneğinde bulunan Veli-öğrenci-öğretmen iş birliği yaparak; 6 tanesi (Hakan, Pınar, Osman, Gökçe, Erdem, Mesut) B seçeneğinde bulunan doğru kararları geçiktirmeden vererek ve söylediklerinin arkasında durarak; 5 tanesi (Hakkı, Semra, Oğuz, Ayşe, Ozan) C seçeneğinde bulunan özlük haklarına ve mevzuata hakim olarak; 1 tanesi de (Barış) D seçeneğinde bulunan açık bir sistem oluşturarak ve herşeyin görünür olmasını sağlayarak iç ve dış etkenleri etkisizleştirebileceklerini ifade etmişlerdir.

Görüşülen yöneticilerden 10 tanesi (Osman, Barış, Mert, Arda, Semra, Alper, Oğuz, Erdem, Ozan, Emir) A seçeneğinde bulunan sorumluluklarının yeteri kadar olduğunu fakat yetki konusunda yeterli olunmadığını; 5 tanesi (Hakan, Pınar, Ayşe, İsmail, Mesut) B seçeneğinde bulunan herşeyin yöneticinin yetki ve sorumluluğunda olduğunu ve olması

gerektiğini; 2 tanesi (Hakkı, Gökçe) C seçeneğinde bulunan herşeyin yazılı kurallara göre olmaması gerektiğini, inisiyatif kullanmaları gerektiğinde kullanabilmeleri gerektiğini; 1 tanesi de (Ali) D seçeneğinde bulunan yöneticilerde bütün yetkilerin olduğu ama sorumsuz olan yöneticilerin bu yetkilerini kullanmak ismediklerini ifade etmişlerdir.

TARTIŞMA VE ÖNERİLER

Geleceğin nitelikli iş gücünü yetiştiren eğitim kurumlarının, istenilen özellikte faaliyet göstermelerinin sağlanabilmesi için bu insan gücünü yetiştiren eğitimcilerin, işlerinden tatmin olmalarının sağlanması önemli bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır. Literatürde, yöneticilerin iş tatminine etki eden kurum dışı ve kurum içi birçok faktörden söz edilmektedir.

Öncelikle bu araştırmaya başlarken yöneticilere, yönetimle ilgili en önemli unsurlar ve en kritik öğelerin neler olduğu sorulmuştur. Burda ki amaç, yöneticilere göre okulda yönetim konusunda ki önemli unsur ve öğelerin ortaya çıkartılıp, iş güçlük ve tatmin konuları incelenirken bu unsur ve öğelerin ne kadar payı olduğunu saptayabilmektir.

Birinci soruda dile getirilen, yönetimdeki en önemli unsurlar sorusuna yöneticiler değişik boyutlarda bakmışlardır. Bir grup, okulda bulunan insanlar bazında düşünürken, diğer grup davranışlar boyutundan ele almışlardır. İkinci soruda ki en kritik öğeler konusunda görüşülen yöneticilerin çoğunluğu öğretmenler ve iletişim üzerinde durmuş ve ek olarak da öğretmenlerin okul ve öğrenci başarısında çok büyük etkisi olduğunu eklemişlerdir. Literatürü incelediğimizde de okulun en önemli öğesinin yönetim ve öğretmen olduğu ortaya çıkmaktadır.

Alt amaçlar doğrultusunda görüşmeler incelendiğinde sırasıyla aşağıdaki yorumlar yapılabilir:

1- Birinci alt amaç olarak, resmi ve özel lise yöneticilerinin iş güçlüklerini ortaya çıkarmayı amaçlayarak yöneticilere sorular sorulmuştur.

İlk soru '' Okul yöneticilerinin zamanını çalan işler var mıdır? Varsa nelerdir?'' . Yöneticilerin % 39'u eğitim ve öğretim dışındaki işlere çok gereksiz zaman harcadıklarını ve bu yüzden de gerektiği kadar yapmaları gerekli olan eğitim öğretim işleriyle ilgilenemediklerini söylemişlerdir. Yöneticilerin % 33'ü toplantıların gereğinden fazla sürdüğü, gereksiz sohbetlere ve münakaşalara girildiği ve aslında esas konuşulması gereken konuların yüzeysel geçildiğini, bunun dışında en yoğun oldukları okul saatleri arasında üst yönetimden veya MEB'dan gereksiz evrak ve yazışmalar istendiğini ifade etmişlerdir. Yöneticilerin % 27'si velilerin, her istedikleri anda okula gelip çocuklarının istekleri doğrultusunda değişim yapılmasını talep ettiklerini, açıklamaların yapıldığı halde ikna etmenin gereğinden fazla zaman aldığını söylemişlerdir.

Yazın araştırmalar incelendiğinde, yöneticilerin sorumlulukları konusunda yapması gerekli çok fazla şey ortaya çıkmaktadır. Okulun bütün işlerinin, yöneticinin gözetiminde olması hatta kendisinin müdahale etmesi gerektiği ortaya çıkmaktadır. Özellikle, devlet

liselerinde okulun binasının tamiri, servis işleri, kılık kıyafet işleri, SSK işleri, maaş işleri, döner sermaye işleri, velilerle görüşmeler, evrak ve yazışma işleri gibi birçok işin yönetici tarafından yapılması beklenmektedir. Bu işlerin, mesai saati içinde yapılması gerekmekte ve bu da eğitim ve öğretimle ilgilenmeyi azaltmakta olduğu ortaya çıkmaktadır. Bunu çözümlenebilmek için, görüşme yapılan bütün yöneticiler, iş bölümü yapılması gerektiğini savunmuşlardır.

İkinci olarak; ''Kararlarınızı bağımsız bir ortamda alıp uygulayabiliyor musunuz?'' sorusuna, yöneticilerin % 61'i kararlarını bağımsız bir ortamda alamadıklarını, çünkü her ne olursa olsun yönetmeliklere bağımlı olduklarını ve inisiyatif kullanmadıklarını; % 39'u ise, kararlarını kendi inisiyatiflerini kullanarak, bağımsız bir şekilde alabildiklerini belirtmişlerdir. Okul türüne bakıldığında, devlet okullarında yöneticilerin tamamen yönetmeliğe bağlı olarak işlerini yaptıkları, özel okullarda ise yönetmeliklere bağlı olarak kendi inisiyatifleri doğrultusunda esnek kararlar alabildikleri anlaşılmaktadır.

Kaynaklar incelendiğinde, iyi bir yöneticinin ilk olarak yöneticilik bilgisinin tam olması gerektiği belirtiliyor; daha detaylı incelendiğinde, iyi bir yöneticinin fiziki duruma, bina durumuna, öğrenci durumuna göre yapacağı işleri yönetmeliklere ters düşecek birşey olmadan kendi kararları doğrultusunda gerçekleştirebileceği ifade edilmektedir. Buna göre, kendi karar veremeyen yöneticilerin sorumsuz, yöneticiliği bilmeyen kişiler oldukları ortaya çıkmaktadır.

Yöneticilerin iş güçlüklerini ortaya çıkartmak için sorulan üçüncü soru, ''Kararlarınızı ve eylemlerinizi biçimlendiren öğelerden en etkili olanları nelerdir?'' . Araştırmaya katılan yöneticilerden % 39'u ekipleriyle birlikte karar verdiklerini ve iş birliği yaparak sonuca vardıklarını ifade ederken; % 28'i alınan kararlarda ortama uygun biçimde karar aldıklarını ve öğrenci düzeyine göre hareket ettiklerini belirtmişlerdir. Yöneticilerin % 22'si ise, yönetmeliklerin en etkili öğe olduğu ve herşeyi ona göre yaptıklarını, % 11'i ise, okulun stratejilerine göre hareket ettiklerini ifade etmişlerdir.

Yazına bakıldığında da; yöneticilerin bir konuda karar alırken öncelikle yönetmeliklere bağlı kalarak çalıştıkları, kurumun statüsüne göre karar vermeleri ve öğrenci başarı durumlarını göz önüne alarak, ekip arkadaşlarıyla birlikte okul için en yararlı sonuca ulaşmaları gerektiği anlaşılmaktadır. Detaylı inceleme de öncelikli olarak göze çarpan yöneticinin kendi kendine karar almasından çok, hem üstlerine hemde astlarına danışarak, son kararı kendisinin vermesi gerektiği savunulmaktadır.

Yöneticilerin iş güçlüklerini ortaya çıkartmak için sorulan dördüncü soru, ''Yönetiminizde karşılaştığımız zorluklar var mı? Varsa bu zorluklar en çok hangi gruplardan geliyor?'' . Görüşmeye katılan yöneticilerden gelen yanıtlar doğrultusunda, yöneticilerin, % 44'ü karşılaştıkları zorlukların öğretmenlerden geldiğini, % 22'si velilerden geldiğini, % 17'si sivil toplum kuruluşlarında geldiğini, % 11'i öğrencileri çalışmaya yönlendirmede zorlandıklarını ve % 6'sı ise hiçbir zorlukla karşılaşmadıklarını ifade etmişlerdir.

Literatürde ise, yöneticilerin yönetimde hem iç hem de dış baskılara maruz kaldıkları, iç baskı grubu olan öğretmenlerin en çok zorluğu çıkartan grup olduğu

anlaşılmaktadır. Dış baskı gruplarından veliler, siyasi partiler ve sivil toplum kuruluşlarının yönetiminde zorluk çıkartan diğer gruplar olduğu görülmektedir.

Yöneticilerin iş güçlüklerini ortaya çıkartmak için sorulan beşinci soru, " Yönetici olarak size dıştan bir baskı oluyor mu? Oluyorsa bunlar nelerdir?" şeklindedir. Bu soruya yöneticilerin % 55'i dıştan herhangi bir baskıyla karşılaşmadıklarını ifade ederek cevap verirken, %28'i siyasi partilerden kaynaklanan, yasal olmayan kayıtların yapılmasına yönelik zorlukla karşılaştıklarını ifade etmişlerdir. % 17'si ise, velilerin isteklerinden doğan zorlukların yaşandığını ifade etmişlerdir.

Kaynaklar incelendiğinde, her okulun ve yöneticinin çalıştığı kurum ve bölge açısından değişik gruplardan baskı altına alınmak istenebileceği, ama burada işin yöneticiye düştüğü belirtilmektedir. Yöneticiden, ikna yöntemini kullanarak gelebilecek zorlamaları ve baskıları ortadan kaldırması, karşı tarafı yaptığının yanlış olduğuna her nerede olursa olsun, istediğinin mümkün olamayacağını kendisine anlatması gerektiği açıklanmış ve bu yöntemi bütün yöneticilerin uygulaması gerektiği ifade edilmektedir.

Yöneticilerin iş güçlüklerini ortaya çıkartmak için sorulan altıncı soru, " Görev yaparken zorlandığınız ya da mevzuatlara takıldığınız oluyor mu? Sizi en çok hangisi etkiliyor?". Yöneticilerin, % 78'i mevzuatlarda zorlandıklarını, gerekçe olarak da mevzuatlarda yer alan yasa dilinin anlaşılır olmadığını, % 22'si ise, zorlandıkları birşey olmadığını, mevzuatları da herkesin dikkatli bir şekilde okudukları taktirde herşeyi rahatlıkla anlayabileceklerini ifade etmişlerdir.

Araştırmalarda ise, yöneticinin ilk olarak mevzuatı çok iyi bir şekilde bilmesi gerektiği, alacakları kararları yönetmeliklere uygun olarak alması gerektiği için mevzuatta yazan şeyleri tamamiyle anlaması gerektiği belirtilmektedir. Yapılan araştırmalarda, birçok yöneticinin mevzuatlar konusunda sıkıntısı olduğu görülmektedir.

2- İkinci ve üçüncü alt amaç olarak resmi ve özel lise yöneticilerinin iş tatminlerini ve iş tatminsizliklerini ortaya çıkarmayı amaçlayarak yöneticilere sorular sorulmuştur. Yöneticilerin iş tatminlerini ve iş tatminsizliklerini ortaya çıkartmak için sorulan ilk soru; " Yönetici olarak yapmış olduğunuz görevde sizi mutlu ve varsa mutsuz eden unsurlar nelerdir? Açıklar mısınız?". Yöneticilerin, % 77'si görevlerinde kendilerini mutlu eden unsurun öğrencilerinin başarısı olduğunu, % 17'si gençlerle çalışmanın yöneticileri mutlu ettiğini ve % 6'sı işlerinden genel anlamda mutlu olduklarını ifade etmişlerdir. İş tatminsizliği konusuna değindiğimizde ise; yöneticilerin, % 67'si öğrencilerin başarısızlığı ve hayata karşı ilgisiz olmaları olduğunu ifade ederlerken, % 13'ü gereksiz ve verimsiz mevzuat zorunluluklarının kendilerini mutsuz ettiğini ifade etmişlerdir. % 13'ü ise, yöneticiliğin ne olduğunu bilmeyen kişilerin yönetici olması ve kendilerinin onlarla aynı ortamda bulunma durumunun, % 7'si ise, çalışma saatlerinin öğretmenlerden çok olması ve maaşlarının yetersiz olmasından dolayı yaptıkları görevde mutsuz olduklarını ifade etmişlerdir.

Kaynaklar incelendiğinde, okul yöneticiliğinin iyi tarafının gençlerle çalışmak olduğu, çünkü gençlerin pozitif enerji verdiği ortaya çıkmaktadır. Genel anlamda öğrenci başarısının yöneticiyi en mutlu eden unsur olduğu, çünkü hem okul bazında, hem eğitici

bazında, hem de okul idaresi bazında, okul iyiye öğrencinin başarılı olabildiği açıklanmaktadır. Diğer taraftan, mutsuz eden unsurlar incelendiğinde, yine aynı sebeple öğrencilerin başarısız olmasının kendilerini mutsuz ettiği belirtilmektedir. Literatürde yönetici- lider farklılıkları açıklanmış ve yöneticilerin, işlerine karşı sorumluluklarını bilip ona göre davranmaları gerektiği ifade edilmektedir.

Yöneticilerin iş tatminlerini ve iş tatminsizliklerini ortaya çıkartmak için sorulan ikinci soru; " Bugünkü görevinizden başka bir görev arzu eder misiniz? Ederseniz bu hangi görev olmalıdır?". Yöneticilerin, % 77'si kesinlikle başka bir görev arzu etmediklerini ve işlerini çok severek yaptıklarını ifade ederken, % 17'si bu konuda kararsız olduklarını ifade etmişlerdir. % 6'sı ise, hukukçu olabileceklerini çünkü şu anki işlerinden çok farklı olmadığını söylemişlerdir.

Araştırmalarda ise, yöneticilerin, işlerini severek yapmaları gerektiği, eğer sevmeden yaparlarsa aksaklıkların ortaya çıkabileceği ve bu aksaklıkların öğrencilerin gelecek hayatlarını etkileyebileceği için çok önem taşıdığı vurgulanmaktadır.

Yöneticilerin, iş tatminlerini ve iş tatminsizliklerini ortaya çıkartmak için sorulan üçüncü soru; " Mesleğe ilk başladığınız günle, bugün arasında heyecan ve çalışma yönünden bir fark var mı? Bu fark olumlu yönde mi, yoksa olumsuz yönde mi?" sorusudur. Yöneticilerin % 72'si mesleğe ilk başladığı günle bugün arasında heyecan ve çalışma yönünden olumlu bir fark olduğunu, gün geçtikçe daha deneyimli ve bilgili olduklarını, % 22'si ilk başladıkları zamandaki heyecanı hala taşıdıklarını ama her geçen gün öğrencilerin ilgisizliğinden dolayı heveslerinin git gide kırıldığını, % 6'sı ise, olumsuz yönde fark olduğunu ifade etmişlerdir.

Yazın incelendiğinde, bir yöneticinin işe başladığı anla, daha sonraki yıllarda yöneticilik anlamında farklılaştığı, çıkan sorunlara karşı hemen müdahale edilebildiği, hatta değişik seçenekler bile sunabildiği belirtilmektedir. Yöneticinin her senesinin çok kıymetli olduğu, bu yılları boşa değil kendisini geliştirebilmesi için daha çok çalışması gerektiği ifade edilmiştir.

3- Dördüncü alt amaç olarak resmi ve özel lise yöneticilerinin iş güçlüklerine ve iş tatminlerine ilişkin görüş ve önerilerini ortaya çıkarmayı amaçlayarak yöneticilere sorular sorulmuştur.

Yöneticilerin görüş ve önerileri için ilk sorulan soru; " İyi bir yönetici olmak için yöneticiler neler yapmalı, nasıl davranmalıdır?". Yöneticiler; yönetmeliği çok iyi bilmeleri, yeniliklere açık, iletişim gücü kuvvetli, adil davranmasını bilen, kişiye ve mesleğe saygılı, etik olmalı, tarafsız, eşit davranmalı empati yapabilmeliler. Bu işin eğitimini almaları, Eğitim Yönetimi ve Denetimi proramında kendilerini yetiştirmeleri, insan ilişkilerine önem veren kişiler olmaları, iyi bir işletmeci olmaları, lüzumsuz para harcamayacak, israftan kaçınacak biri olmaları lazım, şeklinde yanıt vermişlerdir.

Kaynaklar incelendiğinde de, yöneticilerin verdiği cevapların aynıları, yöneticilerde olması gereken özellikler olduğu belirtilmektedir. İyi bir yöneticinin öncelikli olarak iletişim gücünün çok kuvvetli olması, ikna kabiliyetinin olması gerektiği, ayrıca herhangi bir

sorunda hemen olması gerektiği gibi müdahale edebilmeleri için yönetmeliği iyi bilmeleri gerektiği belirtilmiştir.

Yöneticilerin görüş ve önerileri için ikinci sorulan soru; ” Yeni yöneticilere iş alanında önerileriniz var mı? Varsa nelerdir?”. Bu soruya yöneticiler; iyi bir çalışma ekibi oluşturulmalıdır, insan ilişkileri iyi olmalı ve güven vermelidir, eğitim alanında kendilerini yetiştirmeli, mevzuatları ve yönetmelikleri çok iyi bilinmelidir, olaylar karşısında tarafsız olunmalı, veli ve öğrencilere karşı her zaman dürüst olunmalı ve adil olunmalı, kontrolün elden bırakılmaması ve inandıklarından vazgeçilmemeli, şeklinde yanıt vermişlerdir.

Araştırmalarda ise, ilk olarak yöneticinin, her ne olursa olsun kontrolü elinde tutması gerektiği, iş arkadaşlarıyla konuşup, paylaşması, fikir birliği sağlaması, ama her zaman son kararı kendisinin vermesi gerektiği belirtilmiştir. İyi bir çalışma ekibinin kurulması gerektiği, insanlara konuşmasının, tavrının her zaman güven vermesi gerektiği, herkese karşı dürüst ve eşit olması gerektiği, eğitim alanında kendini yetiştirmesi, eksikliklerini bilip en kısa zamanda onları öğrenmesi gerektiği belirtilmektedir.

Yöneticilerin görüş ve önerileri için üçüncü sorulan soru; ” İç ve dış etkenlere karşı yöneticilerin alması gerekli önlemleri açıklar mısınız? Önerileriniz neler olabilir?” sorusuna yöneticiler;veli-öğrenci-öğretmen iş birliği, iyi bir yönetim ekibi, gelişen olaylara göre yerinde, zamanında doğru kararları geciktirmeden vermek, söylenenlerin her zaman arkasında durmak, yönetici özlük haklarına ve mevzuata hakim olmak, açık bir sistem kurmak, herkesin görünür olmasını sağlamak, iç ve dış etkenleri etkisizleştirecektir şeklinde yanıt vermişlerdir.

Literatür incelendiğinde, ilk olarak her zaman öğretmen-öğrenci-veli koordinasyonunun çok iyi şekilde sağlanması gerektiği, yöneticinin yaptığı şeyleri gizli saklı değil, açık bir şekilde, herkesin görebileceği şekilde yapılması, olaylar karşısında anında müdahale edebilmesi gerektiği belirtilmektedir.

Yöneticilerin görüş ve önerileri için dördüncü sorulan soru; ” Yönetici olarak tarafınıza verilen yetki ve sorumluluklara ilave önerileriniz olabilir mi?” sorusudur. Bu soruya yöneticilerin büyük bir bölümü, sorumluluklarının olduğunu ama çözebilmek için yetkilerinin sınırlı olduğunu vurgulamışlardır.

Yazında ise, yöneticilerin, bütün yetkilere sahip olduklarını, çünkü okulu onların idare ettiğini, yönetmelikleri göz önüne alarak kendi inisiyatiflerini kullanarak olaylara çözüm önerileri getirebilecekleri ve hatta yapabilecekleri ifade edilmektedir. Ama maalesef buradan da anlaşıldığı gibi yöneticiler, yönetmeliklerin doğrultusunda hareket etmekte, kendi inisiyatiflerini kullanmaktan korktukları anlaşılmaktadır.

Öneriler

- 1- Eğitim yöneticilerinin iş güçlükleri ve iş tatmin durumları ile ilgili çalışmalar arttırılmalıdır.

- 2- Yönetimdeki en kritik öğelerin öğretmenler ve iletişim olduğu araştırmada, bu öğelerin herhangi bir işle ilgili sorun çıkartmaması konusunda, öğretmenler iyi eğitilmiş olmalı ve okuldaki iletişim kesintisiz ve sürekli olmalıdır.
- 3- Yöneticilerin karşılaştığı iş güçlüklerinden en önemli olanı, çalışma saatlerinde eğitim-öğretim dışındaki okul işlerinin çok zaman aldığı ve gerekli özenin eğitim ve öğretime verilemediğidir. Bunun için yönetici ve çalışanlar arasında anlamlı bir iş bölümü yapılmalıdır.
- 4- Yöneticilerin okulla ilgili bir karar alırken, öncelikle, ekip arkadaşlarına danışıp, iletişim içinde, okul için en yararlı kararları, gerektiği yerde kendi inisiyatiflerini de kullanmalıdırlar.
- 5- Yöneticilerin çalıştığı kurum ve bölge açısından değişik gruplardan baskı altına alınmak istenebileceği ortaya çıkarken, yöneticilerin bu durumda ikna kabiliyetleri kuvvetli olmalıdır.
- 6- Yöneticilerin daha çok başarılı olabilmeleri için, işlerini severek yapmalıdırlar.
- 7- İyi bir yönetici olabilmek için, yöneticilerin, yönetmeliği çok iyi bilmeleri, yeniliklere açık, iletişim gücü kuvvetli, adil davranmasını bilen, kişiye ve mesleğe saygılı, tarafsız, eşit davranmasını bilen, insan ilişkilerine önem veren kişiler olmalıdırlar.
- 8- Yeni yöneticilerin iş alanında, iyi bir çalışma ekibi oluşturmalı, insan ilişkilerinde iyi olmalı ve güven vermeli, eğitim alanında kendilerini yetiştirmeli, mevzuatları ve yönetmelikleri çok iyi bilmeli, olaylar karşısında tarafsız olmalı, veli ve öğrencilere karşı her zaman dürüst olmalı ve adil olmalı, kontrolü elden bırakmamalı ve inandıklarından vazgeçmemelidirler.

KAYNAKLAR

- Aydın, M. (2007). *Eğitim Yönetimi*. Ankara:8. Baskı. Hatipoğlu Yayınevi.
- Balay, R. (2000). *Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık*. Ankara:Nobel Yayın Dağıtım.
- Bursalioğlu, Z. (2003). *Eğitim Yönetiminde Teori ve Uygulama*. Ankara:Pegem A. Yayıncılık.
- _____ (2008). *Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış*. Ankara:Pegem Akademi 14.basım.
- Erdoğan, İ. (2004). *Okul Yönetimi ve Öğretim Liderliği*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Gregg, R.T. (1957). *The Administrative Process*. New York:Campbell-Gregg, *Administrative Behaviour in Education*. Harper.
- Ivancevich, J.M. & Smith, S. (1981). Identification and analyses of Job Difficulty Dimension and Emprical Study. New Jersey:*Ergonomics*-24.
- Karasar, N. (2006). *Bilimsel Araştırma Yöntemi*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

- London, M. & Klimoski, J.R. (1975). A Study Of Perceived Job Complexity. New York: *Personnel Psychology* -28.
- MacKinnon, N.J. (1978). Role Strain: An Assessment of a Measure and Its Invariance of Factor Structure Across Studies. *Journal of Applied Psychology*-63.
- MEB. (1988). *Ortaöğretim Genel Müdürlüğü: Ortaöğretim İle İlgili Mevzuat*. Ankara. Milli Eğitim Basımevi.
- Mowday, R.T & Ark. (1979). The measurement of Organizational Commitment. *Journal of Vocational Behaviour*-14
- Sabancı, A. (1999). *Ergonomi*. Adana:Baki Kitapevi. Silah M. (2001). *Çalışma Psikolojisi*. Ankara: Selim Kitabevi.
- Şimşek, Ş. & Ark. (2001). *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, Geliştirilmiş 2. Baskı.



Eğitim Yöneticileri ve Uzmanları Derneği

EYFOR II. EĞİTİM YÖNETİMİ FORUMU

ANA
TEMA

2023'E DOĞRU
EĞİTİM LİDERLİĞİ

BİLİM KURULU

Prof. Dr. Abdurrahman Tanrıöğen	Pamukkale Üniversitesi
Prof. Dr. Ali Balcı	Ankara Üniversitesi
Prof. Dr. Ali İlker Gümüçali	Yıldız Teknik Üniversitesi
Prof. Dr. Ayhan Aydın	Osmangazi Üniversitesi
Prof. Dr. Cevat Celep	Kocaeli Üniversitesi
Prof. Dr. Coşkun Bayrak	Anadolu Üniversitesi
Prof. Dr. Esergül Balcı Bucak	Dokuz Eylül Üniversitesi
Prof. Dr. Fevzi Uluğ	TODAİE
Prof. Dr. Hasan Şimşek	Bahçeşehir Üniversitesi
Prof. Dr. İsmail Bircan	Atılım Üniversitesi
Prof. Dr. M. Durdu Karslı	Çanakkale 18 Mart Üniversitesi
Prof. Dr. Mualla Bilgin Aksu	Akdeniz Üniversitesi
Prof. Dr. Münevver Ölçüm Çetin	Marmara Üniversitesi
Prof. Dr. Münevver Yalçınkaya	Ege Üniversitesi
Prof. Dr. Nejla Kurul	Ankara Üniversitesi
Prof. Dr. Nezahat Güçlü	Gazi Üniversitesi
Prof. Dr. Ömer Peker	TODAİE (E)
Prof. Dr. Songül Altınışık	TODAİE
Prof. Dr. Ş. Şule Erçetin	Hacettepe Üniversitesi
Prof. Dr. Temel Çalık	Gazi Üniversitesi
Prof. Dr. Vehbi Çelik	Mevlana Üniversitesi
Prof. Dr. Yüksel Kavak	Hacettepe Üniversitesi

Forum Danışmanı :
Prof.Dr. Fevzi ULUĞ

BİLDİRİ KONULARI

- Eğitimde Yenileşme
- Eğitimde Politika Uygulamaları
- Okul Liderliği
- Eğitim Liderlerinin Yetiştirilmesi ve İstihdamı
- Eğitimde Mesleki Örgütlenme

DÜZENLEME
EYUDER

22 - 23 Ekim 2011
Başkent Öğretmenevi
Ankara

Özetle Başvuru İçin Son Gün	:	03 Haziran 2011
Kabul Edilen Bildirilerin Duyurusu	:	22 Temmuz 2011
Bildiri Tam Metni İçin Son Gün	:	02 Eylül 2011
Sempozyum İnternet Adresi	:	http://www.eyuder.org/eyfor
Sempozyum E-posta Adresi	:	eyfor@eyuder.org



Eğitim Yöneticileri ve Uzmanları Derneği

EYFOR II. EĞİTİM YÖNETİMİ FORUMU

ANA
TEMA

2023'E DOĞRU
EĞİTİM LİDERLİĞİ

BİLİM KURULU

Prof. Dr. Abdurrahman Tanrıöğen	Pamukkale Üniversitesi
Prof. Dr. Ali Balcı	Ankara Üniversitesi
Prof. Dr. Ali İlker Gümüşali	Yıldız Teknik Üniversitesi
Prof. Dr. Ayhan Aydın	Osmangazi Üniversitesi
Prof. Dr. Cevat Celep	Kocaeli Üniversitesi
Prof. Dr. Coşkun Bayrak	Anadolu Üniversitesi
Prof. Dr. Esergül Balcı Bucak	Dokuz Eylül Üniversitesi
Prof. Dr. Fevzi Uluğ	TODAİE
Prof. Dr. Hasan Şimşek	Bahçeşehir Üniversitesi
Prof. Dr. İsmail Bircan	Atılım Üniversitesi
Prof. Dr. M. Durdu Karslı	Çanakkale 18 Mart Üniversitesi
Prof. Dr. Mualla Bilgin Aksu	Akdeniz Üniversitesi
Prof. Dr. Münevver Ölçüm Çetin	Marmara Üniversitesi
Prof. Dr. Münevver Yalçınkaya	Ege Üniversitesi
Prof. Dr. Nejla Kurul	Ankara Üniversitesi
Prof. Dr. Nezahat Güçlü	Gazi Üniversitesi
Prof. Dr. Ömer Peker	TODAİE (E)
Prof. Dr. Songül Altınışık	TODAİE
Prof. Dr. Ş. Şule Erçetin	Hacettepe Üniversitesi
Prof. Dr. Temel Çalık	Gazi Üniversitesi
Prof. Dr. Vehbi Çelik	Mevlana Üniversitesi
Prof. Dr. Yüksel Kavak	Hacettepe Üniversitesi

Forum Danışmanı :
Prof.Dr. Fevzi ULUĞ

BİLDİRİ KONULARI

- Eğitimde Yenileşme
- Eğitimde Politika Uygulamaları
- Okul Liderliği
- Eğitim Liderlerinin Yetiştirilmesi ve İstihdamı
- Eğitimde Mesleki Örgütlenme

DÜZENLEME
EYUDER

22 - 23 Ekim 2011
Başkent Öğretmenevi
Ankara

Özetle Başvuru İçin Son Gün	:	03 Haziran 2011
Kabul Edilen Bildirilerin Duyurusu	:	22 Temmuz 2011
Bildiri Tam Metni İçin Son Gün	:	02 Eylül 2011
Sempozyum İnternet Adresi	:	http://www.eyuder.org/eyfor
Sempozyum E-posta Adresi	:	eyfor@eyuder.org