

BAZI YÖNETİCİLİK DAVRANIŞLARI AÇISINDAN ÖĞRETMENLERİN YÖNETİCİLERİ ALGILAMA DÜZEYİ

Rıdvan KÜÇÜKALİ*

Özet : Bu araştırmada okul müdürlerinin göstermekte oldukları yöneticilik beceri düzeyleri ile eğitim ihtiyaçlarını saptamak, ilgili (eğitim) kurumlarının bu ihtiyaçlar doğrultusunda hareket etmelerinin sağlanması amaçlanmıştır. Bunun için de okul müdürlerinin beraber çalıştıkları öğretmenlerin beklenti düzeylerinden yararlanmak üzere onların görüşlerine başvurulmuştur.

I. Giriş

Bilgi çağını yaşayan günümüz toplumlarının en büyük problemleri arasında, bilginin aktarılması ve elde edilmesi gösterilir. Gerek bilginin aktarılması, gerekse bilginin elde edilmesinde en etkili faktörün eğitim olduğu kabul edilmektedir.

Eğitim ortamında insan gücünün en etkili ögesi kuşkusuz öğretmendir. Öğretmen, öğrencisini bilme, öğrenme istek ve merakının uyarılmasında yönlendirilmesinde ve doyurulmasında önemli rol oynar. Bu rol öğretmenin kişiliği ve meslek bilgisi ile yakından ilgilidir. Bir başka deyişle öğretmen, okul ve sınıf ortamı öğrenciler için uygun, ilginç ve zevkli bir duruma getiren, çeşitli öğretim yöntem ve tekniklerinden yararlanarak öğrenme yaşantıları düzenleyen öğrencilerin bu yaşantıların içine atılmalarına rehberlik eden ve istenilen davranışların ne ölçüde kazanıldığını değerlendiren bir öğretim ögesidir. Geçmiş toplumlarda öğretmen, öğretimin en önemli ögesi ve yaptıkları, söyledikleriyle öğretim olarak kabul ediliyordu. Halbuki günümüz toplumlarında öğrenci, amaç, konu, metot, çevre gibi öğelerin önemi de ele alınmıştır. Özellikle de eğitim ihtiyacı olan ve bu ihtiyacını karşılamak için örgün ve yaygın eğitim kurumlarına devam eden bireyin, yani öğrencinin öğretim etkinliklerinin merkezine alınması gerektiği vurgulanmıştır. Amerikalı eğitimci John Dewey,

* Okutman, Atatürk Üniversitesi, Fen-Edebiyat Fakültesi, Felsefe Bölümü.

öğretmen merkezli öğretim yerine öğrenci merkezli öğretimi savunmuştur. Başka bir deyişle, “öğretimde her şey öğrenciye yönelik ve ona uygun olmalıdır” ifadesine yer verilmiştir.

İnsan gücü ögesinde öğretmenlerden sonra yönetici ya da okul müdürü gelmektedir. Okul müdürü, okulun ve derslerin amaçlarının gerçekleşmesi için iyi bir ortam hazırlama ve öğretmenleri buna göre güdüleyerek öğretimin verimli bir şekilde yapılmasına yardım etmektir. Geleceğin büyüklerini yetiştiren, eğitim ve öğretimin temel taşları olan öğretmenlerin, görevlerini iyi göndülenmiş olarak yapmaları öğrencilere ve gelecekteki kuşaklara yansıtacaktır. Böylece eğitim ve öğretimde başarı artacaktır (Balcı,1992:1-5).

Bunların dışında insan gücü ögesinin içinde öğretim işinin niteliğini eğitim uzmanları, memurlar, veliler, hizmetliler de önemli ölçüde etkilemektedirler.

Eğitim ve öğretim faaliyetlerinin en ağır yükü, okul yöneticileri ve öğretmenler topluluğunun omuzları üzerindedir. Eğitim kadrosu olarak adlandırdığımız bu birimlerin önemi belki de müfredat programlarının tanziminden, okulun ve eğitimin teşkilatlanmasından daha önemli gözükmektedir. Çünkü mükemmel bir teşkilata ve müfredat programına rağmen elimizde, gerçekten iyi yetişmiş ve başarılı bir eğitim kadrosu yoksa, eğitim faaliyetlerinden yarar beklemek mümkün değildir. Her bakımdan birbiriyle uyumlu bir okul yöneticisi ve öğretmenler topluluğu eğitim görevini başarı ile yerine getirebilir (Arvasi,1995:133-134).

İleri memleketlerdeki hızlı gelişmeler, bir çok bilim ve alanlarda olduğu gibi eğitimde dallanma ve uzmanlaşmaya yol açmıştır. Bunun sonucunda eğitim yönetimi ve teftişi, planlanması, program, rehberlik, ölçme ve değerlendirme gibi uzmanlık alanları meydana gelmiş bulunmaktadır. Hatta bu uzmanlaşma o kadar ileri gitmiştir ki; temel eğitim, ilköğretim, orta öğretim, teknik öğretim, halk eğitimi gibi dallar, ayrı uzmanlık alanları olarak programlanmakta ve öğretilmektedir. Fakat memleketimizde, ‘Meslekte esas öğretmenliktir’. Sloganından henüz vazgeçilmediğinden, ne bu uzmanlık alanlarının gelişmesi,

ne de bu alanlarda yetişmiş elemanlarımızın yerinde kullanılabilmesi şimdilik olanaklı görülmektedir. Bunun sonucunda, uzmanlık ve yeterlik gibi iki geliştirici öğeden yoksun kalan eğitim düzenimiz, bir deneme ve yanılma mekanizması içine sokulmuş ve düzenin sadece yapısında değil ürününde de beyin gücü savurganlığı artmış bulunmaktadır.

Buradan şu sonucu çıkarabiliriz, kamu kesimindeki yöneticilerin çağdaş yönetim tekniklerine göre yetiştirilmelerine gereksinim ve zorunluluk bulunduğu (Cem,1973:74). Aynı zamanda yöneticilerin de çağdaş yönetim tekniklerinden haberdar olması gerekmektedir. Modern uluslarda, bölgesel, etnik ve toplumsal-iktisadi varyasyon, çocuk yetiştirme örüntülerini, bireysel fırsatları ve bu suretle kişilik oluşumunu etkiler. Kişilik ve kültür arasındaki ilişkinin incelenmesinde, Antropologlar (1) bir toplumun tüm veya çoğu üyelerinin ortak psikolojik vasıflarını ve (2) bunların toplumsal altbölümleriyle bağlantısı araştırmalıdır. Toplumun ya genelini ya da alt guruplarının tipik olmayan, yani sapkın davranış olarak adlandırdığımız kişilik varyasyonu da irdelenmektedir (Kottak, 2001:499).

Okul yöneticisinin böyle yapabilmesi ve bu tanımlara uyabilmesi için, okul yönetimi kavram ve süreçlerini eğitim yönetiminin ortaya çıkmasında etkili olan başlıca yaklaşımları bilmesi gerekir. Bu kavram, süreç ve yaklaşımların etkilerini davranışa çevirebilmesi için, okul yöneticisinin bu alanda akademik bir eğitim görmüş olması zorunludur. Okul içinde ve dışındaki birey ve gurupları, okulun amaçlarına dönük olarak eyleme geçirebilmesi için, eğitim yönetiminde olduğu kadar, davranış bilimlerinde de iyi yetişmiş bulunması gerekir. İyi bir yönetici kendi emrinde çalışan bireyleri daha iyi tanıyabilmesi için bireylerin günümüzde ölçülebilen şu niteliklerini dikkate almak zorundadır. beden ölçüleri- fizyolojik ölçüler-motor yetenekleri-duygusal ve algısal ölçüler-zihinsel yetenekler-bilgi ve becerileri-özel yetenekler- ilgi, tutum, değer ve fikirler-kişilik özellikleri (Özgüven,1998:12-14). Böyle bir okul yöneticisi problemleri deneme ve yanılma yöntemi yerine, bilim yoluyla çözmeyi seçecek ve başaracaktır (Bursalıoğlu,1998:5).

Eğitim yöneticisi; ğretmen, personel, ğrenci, veli, evre liderleri, çevredeki yerel yöneticiler, merkez rgt ve politikacılar gibi farklı eğitim ve kültür düzeyinde bulunan, farklı beklentileri olan öğelerle ilişkiler kurmak, onların çelişkili beklentilerini bağdaştırarak demokratik yönetimi sürdürmek zorundadır.Duyularımızın fiziksel ve toplumsal evre etkenleri ile nedenli etkilendiği herkesçe bilinir.duygulanım bozukluklarında ruhsal-toplumsal etkenlerin yeri küçümsenemez.önemli ekonomik sorunlar,aile bunalımları,iş yaşamındaki çatışmalar ve doyumсуzluklar ve daha nice fiziksel ya da psikososyal olay gerçek duygulanım bozukluklarının ortaya çıkmasında ve sreğenleşmesinde büyük rol oynarlar. Eğitim yöneticisi bir yandan personel işleri, ğrenci işleri ve işletmeye ilişkin eylemlerde bulunurken, bir yandan da kişi ve grup çatışmalarında uzlaştırıcı olmak ve morali yükseltmek zorundadır. Böylece; klasik yönetim anlayışının vurguladığı etkinlik ve verimi sağlama görevi, yöneticinin insan ilişkileri, halkla ilişkiler ve güdülemede de bilgili ve becerili olmasını gerektirmektedir. Etkili yönetim için; yöneticiler tarafından politikalar saptanacak, plan ve programlar yapılacak, kararlar alınacak, emirler verilecek, eşgüdüm sağlanacak, değerlendirme ve denetleme yapılacaktır. Sağlıklı kararlar alabilmek amacıyla, eğitim yöneticisi, bir yandan iyi bir iletişim sistemi yaratacak öte yandan da rasyonel karar vermeyi ve sağlıklı iletişimi engelleyen n yargıları, siyasal ve ideolojik görüşleri, dil güçlüklerini, dedikodu ve fısıltı gazetesine dayanan doğal iletişim kanallarını, eğitim ve statü farklarından ileri gelen kopmaları, doğal gruplarla yakın iş birliği geliştirmek yoluyla etkisiz duruma getirmeye çalışacaktır.Hatta karşılaştığı problemleri çözme becerisini geliştirmek zorundadır. Problemlerin zm,disiplinler arası bilgiyi,çok yönlü düşünmeyi ve yaratıcılığı gerektirir (Senemoğlu, 2001:538).

1. Bir yandan etkili yönetimsel davranışta bulunmak, öte yandan liderlik rolünü başarıyla oynayabilmek için eğitim yöneticisinin taşıması gereken tutum ve becerilerinin eğitimle gerçekleştirilebileceği günümüzde geniş lde kabul edilmektedir. Etkili liderliğin gerektirdiği bilgi, beceri ve tutumları saptamak amacıyla araştırmalar yapmak ve araştırma bulgularının ışığı altında

uygun programlar geliştirilerek yönetici adaylarını yetiştirmek sistemin gelişmesi ve örgütsel etkililik açısından son derece önemlidir (Atay,1996:172). Yönetim biliminin eğitime uygulanmasından meydana gelen eğitim yönetimi ileri ülkelerde eğitimin bir uzmanlık dalı olarak kabul edilmiştir. Böylece, eğitim girişiminde öğretmenlik gibi yöneticilik de bir meslek olmuş durumdadır. Eğitim sistemimizde günümüze dek yaşatılan “meslekte esas öğretmenliktir” sloganı, zamanla iki yüzlü bir kılıç olarak kullanılmaya başlanmıştır. Ayrıca, öğretmenlikten başka uzmanlık kabul etmediğinden; eğitimde yöneticilik, politikacılık, programcılık araştırma rehberlik gibi uzmanlık alanlarının gelişmesi ve uzman elemanların kullanılmasını engellemiştir (Bursalıoğlu,1998:222). Gerçi bu eksiklikleri bu kadar dar alanda sınırlandırmamak gerekir. Eğitim sistemimizdeki bazı eksiklikler veya değer olarak kullanılmasına rağmen önemsenmeyen ve uygulanmayan unutulmuş kararlar, yönetmenlik maddeleri ilkelerinin yarattığı eksiklikler büyüyerek sorunların artmasına neden olmuş ve yetersiz kalmışız.

Bütün yetersizliklerin temelinde siyasal ve yönetsel nedenler yatmaktadır (Kaya,1984:368-369). Bunun için eğitim yöneticisinin çok dikkatli olma zorunluluğu ve gerek eğitim sisteminden kaynaklanan, gerekse kendinden kaynaklanan yetersizliklerini çok iyi tanıması ve olayları kontrol altında tutması gerekmektedir. Demokratik yaşamın sürdürülmesi ve çağdaş uygarlık düzeyine ulaşmamız zorunlu ise, her şeyden önce, alanlarında iyi yetişmiş, mesleki yeterlikleri tam siyasal ve ideolojik çıkar gruplarına boyun eğmeyen, toplum yararını kutsal bilen ve görevlerini bu yolda yapan yönetici kadrosu hızla oluşturulmalıdır. Kuşkusuz gereksinmeler ve modeller kalıcı değildir. Toplumlar baş döndürücü bir hızla değişmektedir. Bu da yeni durumların yaratacağı gereksinmeleri yanıtlamaya yönelik yeni bilimsel çalışmaları gerektirecektir (Kaya,1996:315-316). Her şeyden önce yöneticiliğin öğretmenliğe bir ek görev olarak düşünülmesinin önemli sorunlara kaynaklık ettiğini görmek gerekir. Bu düşünce şekli ülkemizde eğitim yöneticiliğinin meslekleşmesini önlemiş, yöneticilik görevleri için yarışan öğretmenlerin siyasal destek aramalarına neden

olmuştur. Kuşkusuz, yönetici olmak demek bir politikayı gerektirecektir (Kaya,1996:313-314). Her şeyden önce eğitim programları bir politika dahilinde hazırlanır. Ama bu yöneticilerin, politikacıların istekleri doğrultusunda hareket eden insan olacağı anlamını vermeyecektir. Eğitim yöneticisinin politikayı bilmesi ve izlemesi zorunluluğu, politikaya girmesi anlamında yorumlanmamalıdır (Bursalıoğlu,1998:222). Unutulmamalıdır ki bugünün aydınları yöneticileri ve politikacıları, dünkü eğitim politikalarının nitelikleriyle etkilendiği gibi; yarının eğitim politikaları ve onların ürünleri olacak yeni kuşaklar da bugünkü aydın, yönetici ve politikacıların damgasını taşıyacaklardır (Kaya,1984:291-292). Kuşkusuz; eğitim işgörülerinin geçerli ve güvenilir bir rasyonellik dengesi içinde gerçekleştirilmesi bu anlayışla bir yönetim sisteminin varlığını zorunlu kılmaktadır (Bilgen,1976:5). Bu da eğitim yöneticilerinin; örgüt içi ve örgüt dışı öğelerle etkili bir iletişim ve etkileşim süreci içine girerek, insan ve madde kaynağını sistemin amaçları doğrultusunda harekete geçirmelerini gerektirir. Etkili hizmetler, yönetim pozisyonlarını dolduranların, yönetim süreçlerini beceriyle yürütmelerine, yani yönetim kuram, ilke ve yönetimlerinden yararlanmalarına bağlıdır. Bu konularda bilgi ve becerilerin kazanılması ise; her şeyden önce yöneticilik görevleri için hazırlanmış olmayı, yani yönetim alanında eğitilmiş olmayı gerektirir (Kaya,1996:188). Bununla birlikte eğitim yöneticisi aynı zamanda lider olmalıdır. Lider bir yönetici, herhangi bir örgütte görevli olan ve örgütün işleyişinin sağlanmasında, personelin örgüte ve görevlerine bağlılıklarını ve çabalarını, örgütsel amaçlara yönlendirmede belirli alışılmış otorite kaynaklarını ve davranış biçimlerini aşabilen kişidir. Böyle bir etkileme gücünden yoksun bir kişi sadece yönetici olarak nitelendirilebilir. Bunun için lider yönetici yönettiği personelin düşüncelerini, duygularını, değer yargılarını, inançlarını ve belirli otorite kaynaklarını aşabilmesi gerekir. Liderliğin özünde etkileme vardır. Etkilemede izlenmesi gereken tek bir yol yoktur. Çok çeşitli yollar vardır. Her durum, sahip olduğu koşullarla kendine özgüdür. Farklı durum ve koşullarda, farklı yöntemlerin kullanılması doğaldır. Yöntemin yeğlenmesi, yöneticiye ya da

etkileme durumunda olan kişiye aittir. Durumun özelliklerine en uygun etkileme yönteminin kullanılması, başarı için bir önkoşuldur (Aydın,1994:272).

Yöntemin seçiminde değişik etkenler rol oynar, etkili olur. Bunlardan önde gelenleri, yöneticinin kişilik özelliği, etkilenmesi istenilen birey ya da bireylerin özellikleri, istenilen değişikliğin niteliği ve bu değişkenler arasındaki ilişkilerdir. Etkilemede kullanılacak yöntemler, bu değişkenlere bağlı olarak değişebilir. Kullanılabilecek bu yöntemleri şu şekilde sıralayabiliriz;

- a. İşgöreni yetiştirme.
- b. Bilgilendirme
- c. Destekleme
- d. Öğüt verme
- e. Katılmayı sağlama
- f. Ödüllendirme
- g. Emir verme
- h. Planlama veya ekolojik kontrol ya da çevre düzenlemesi.

Ancak ne lider ne de yönetici sadece etkileyen değil aynı zamanda etkilenme derecesi az da olsa etkilenen kişi durumundadırlar. İşgörenlerin davranışları, etkinlikleri, istek, eğilim ve beklentileri tarafından etkilenirler. Yönetici, etrafındakilerin onayını alarak yönetir, işgörenlerin istekliliği ve gönüllülüğü yönetimde önemli rol oynar. Otoritenin sağlanmasında, yöneticinin buyruklarının işgörenler tarafından benimsenmesinin önemli payı vardır. Otoritesini korumak isteyen yönetici, işgörenlerin sağladığı katkılarla, elde ettikleri yararlar, kazançlar arasında bir uyum ve denge sağlamak durumundadır. Emek ile kazanç arasında bir denge kurulmaktadır. Yönetici, bir şeyler almak için bazı şeyler vermektedir. İşgörenlerin beklentilerini karşılayarak ya da bu konuda çaba harcayarak, onların gelecekteki kararlara bağlılıklarını ve uyumlarını sağlamaya çalışır. Yönetici ve işgören ilişkilerinde güven duygusunun oluşması çok önemlidir. Bu güven duygusunun oluşmasında da, onaylayıcı hava (atmosfer), bilgi, kararlı disiplin, etkenleri önemli rol oynarlar. Bu arada üst durumundaki yöneticilerin; astları ilgilendiren konularda alınacak

kararlara katılmalarını sağlamak, sorumluluk almalarını ve hak almasını onlara öğretmesi gerekir (Aydın,1994:272-286).

II. Amaç

Kuşkusuz böyle bir incelemenin bu araştırma açısından başka bir amacı da, eğitim yöneticilerinin başlı başına bir uzmanlık alanı olarak ortaya çıkan eğitim yönetimi bilimi dalında eğitilmeleri gerektiğine dikkati çekmek, başka bir deyişle “yöneticiliğin okulu olduğunu, öğretilbileceğini” göstermek olmuştur. Gerçekten de, eğitim sistemini, geleneksel sınav – yanılma yönteminin örgüt ve toplum için parasal açıdan pahalı, karar ve politika saptama yönünden sakıncalı sonuçlardan kurtarmak amacı, eğitim yöneticilerinin hizmet öncesi ve hizmet – içi eğitim yöneticiliği programlarından geçirilmesini zorunlu duruma getirmektedir. Bu araştırmanın temel amacı, ilköğretim okulu müdürlerinin yöneticilik becerileri ile ilgili kendilerinin ve yakın görev ilişkisi bulunan sınıf öğretmenlerinin algı ve beklentilerinin neler olduğunu saptayarak analiz etmek ve bu analiz sonuçlarına dayalı olarak sistemin iyileştirmesi için ilgililere önerilerde bulunmaktır.

Araştırmanın temel amacına ulaşmak için aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır.

1. İlköğretim okulu müdürlerinin ve görev ilişkisi bulunan sınıf öğretmenlerinin algı ve beklentilerine göre okul müdürlerinin göstermesi gereken ve göstermekte olduğu yöneticilik becerileri nasıl bir dağılım göstermektedir.

2. Gösterilmesi gereken ve gösterilmekte olan becerilerin değerlendirilmesi yönünden öğretmen ve okul müdürlerinin görüşleri arasında anlamlı bir farklılık var mıdır?

III. Önem

Ülkemizde bu alanda yapılan araştırmalar oldukça sınırlıdır. Bu araştırmayla saptanan yöneticilik becerilerine ilişkin algı ve beklentilerin analizi ve değerlendirme sonuçları, ilköğretim okulu müdürlerinin eğitim gereksinmesini ortaya koyacağı gibi, düzenlenecek hizmet öncesi ve hizmet içi programlarına da ışık tutacaktır.

IV. Sayıtlar

Bu araştırmada şu temel sayıtlardan hareket edilmiştir.

1. Araştırmada alınan örneklem evreni temsil edici niteliktedir.
2. Bilgi toplama aracı, araştırmanın amacına uygundur.

V. Sınırlamalar

1. Bu araştırma, ilköğretim okulu müdürlerinin yöneticilik becerileriyle sınırlıdır. Araştırma yönetici becerilerini saptamayı amaçlamış fakat yönetici yetiştirme programları hazırlamayı amaçlamamıştır.

2. Araştırma Erzurum il merkezi ilköğretim okullarında görev yapan, ilköğretim okulu müdürleriyle sınıf öğretmenlerini kapsamına almıştır. Özel ilköğretim okulları, ana okulları müdür ve öğretmenleri araştırmanın kapsamına alınmamıştır.

3. Araştırmada temel bilgi toplama aracı olarak “anket” kullanılmıştır. Bu nedenle, bu tip bir aracın doğasından gelen sınırlılıklar, bu araştırma için de söz konusudur.

VI. Yöntem

Eğitim yönetimi alanında literatür gözden geçirilerek bu alanda diğer araştırma bulguları ortaya konmuştur. Anket sorularının belirlenmesinde, R. Schemel’in geliştirmiş olduğu, “Yöneticilik Becerileri”(Schemel,1997:) ölçeğinden yararlanılmıştır. İlgili uzman görüşleri alınarak anket formları geliştirilmiş; deneme uygulamaları yapılarak, uygulamaya hazır hale

getirilmiştir. İstatistik analizlerin deseni hazırlanmış, tablolama işlemleri tamamlanmıştır. Bunu bulguların saptanması ve yorumlanması izlemiştir. Okul müdürlerinin göstermesi gereken ve göstermekte olduğu 5 beceri belirlenmiş, deneklerce hiç, az, orta, çok, pek çok, dereceleri ile değerlendirilmesi istenmiştir.

VII. Evren ve Örneklem

Bu araştırmanın evrenini Erzurum il merkezinde çalışan, ilköğretim okulu yöneticileriyle sınıf öğretmenleri oluşturmaktadır. Erzurum Milli Eğitim Müdürlüğünden alınan bilgilere göre araştırmanın yapıldığı tarihte (2001) Erzurum il merkezinde toplam 1600 öğretmen görev yapmaktadır. 60 İlköğretim okulundan random yöntemiyle seçilen 50 ilköğretim okulu müdürü ile söz konusu okullardan yine benzer yöntemle seçilen 150 sınıf öğretmeni araştırmanın örneklemini oluşturmuştur.

VIII. Veriler ve Toplanması

Bu çalışmada okul yöneticilerinin göstermesi gereken ve göstermekte olduğu beceriler anketleme yöntemiyle toplanmıştır. Anketler okul yöneticilerine gösterilmesi gereken (ideal) becerilerin değerlendirilebilmesi için A formu, göstermekte olduğu (gerçek) becerilerin değerlendirilebilmesi için de aynı kapsamda fakat farklı açıklamalı B formu biçiminde düzenlenmiştir. Öğretmenlere de aynı kapsamda fakat farklı açıklamalı A ve B formu verilmiştir.

Öğretmen ve okul yöneticilerinin anketteki her bir becerinin ne kadar gösterilmesi gerektiğini ve ne kadar gösterilmekte olduğunu (0: hiç), (1: az), (2: orta), (3: çok), (4: pek çok) seçeneklerinden birini seçerek değerlendirilmeleri istenmiştir.

IX. Verilerin Analizi

Araştırma verileri bilgisayar ortamında SPSS programından yararlanılarak analiz edilmiştir. Herbir becerinin gösterilmesi gereken ve gösterilmekte olan boyutlarına ilişkin denek gruplarının değerlendirmeleri arasında anlamlı bir farkın olup olmadığı t-testi tekniği ile sınanmıştır. Karşılaştırmalarda $p \leq 0.05$ anlamlılık düzeyi esas alınmıştır.

X. Bulgular ve Yorum

Tablo 1. “Kabul edilmiş profesyonel standartlara göre hareket etme” becerisine yönelik denek gruplarının algı ve beklentilerinin ortalama ve standart sapma değerleri ile t- testi sonuçları.

Denek Grupları	N	Gösterilmesi gereken		Gösterilmekte olan		t – testi
		\bar{X}	S	\bar{X}	S	
Öğretmen	150	3,37	0,63	2,47	0,77	* t=11,559
Okul Müdürü	50	3,54	0,54	3,36	0,53	t=1,703

Öğretmen ve okul müdürlerinin “yöneticinin kabul edilmiş profesyonel standartlara göre hareket etme” becerisine yönelik değerlendirmelerinin ortalama ve standart sapma değerleri ile t – testi sonuçları Tablo 1’de verilmiştir.

Tablo 1’deki verilerden, her iki denek grubunun da söz konusu becerinin okul müdürlerince “çok” tan fazla düzeyde gösterilmesi gerektiği konusunda görüş birliği halinde oldukları anlaşılmaktadır. Yine aynı tablodan, okul müdürleri “kabul edilmiş profesyonel standartlara göre hareket etme” becerisini “çok” tan fazla düzeyde gösterdikleri görüşünde oldukları ancak öğretmenlerin aynı görüşü paylaşmadıkları görülmektedir.

Öğretmen ve okul müdürlerinin, sözü edilen becerinin gösterilmesi gereken ve gösterilmekte olan boyutlarına yönelik değerlendirmeleri arasında anlamlı bir farkın olup olmadığını sınamak amacıyla yapılan t – testi sonucunda, öğretmen grubunda 0.05 düzeyinde anlamlı farklılıklara rastlanmıştır. Buradan, öğretmenlerin söz konusu becerinin okul müdürlerince gösterilmesi gereken düzeyi ile gösterilmekte olan düzeyi konusunda farklı görüşte oldukları anlaşılmaktadır. Okul müdürlerinin değerlendirmeleri arasında anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır.

Tablo 2. “İş ortamında bulunan diğer kişilerle ilişkilerinde yeterince saygılı davranma” becerisine yönelik denek gruplarının algı ve beklentilerinin ortalama ve standart sapma değerleri ile t- testi sonuçları.

Denek Grupları	N	Gösterilmesi gereken	S	Gösterilmekte olan	S	t – testi
		\bar{X}	S	\bar{X}	S	
Öğretmen	150	3,59	0,58	2,56	0,77	* t=13,017
Okul Müdürü	50	3,62	0,73	3,52	0,54	t=0,778

Öğretmen ve okul müdürlerinin “yöneticinin iş ortamında bulunan diğer kişilerle ilişkilerinde yeterince saygılı davranma” becerisine yönelik değerlendirmelerinin ortalama ve standart sapma değerleri ile t - testi sonuçları Tablo 2’de verilmiştir.

Tablo 2’deki verilerden, her iki denek grubunun da söz konusu becerinin okul müdürlerince “çok” tan fazla düzeyde gösterilmesi gerektiği konusunda görüş birliği halinde oldukları anlaşılmaktadır. Yine aynı tablodan, okul müdürleri “yöneticinin iş ortamında bulunan diğer kişilerle ilişkilerinde yeterince saygılı davranma” becerisini “çok” tan fazla düzeyde gösterdikleri

görüşünde oldukları ancak öğretmenlerin aynı görüşü paylaşmadıkları görülmektedir.

Öğretmen ve okul müdürlerinin, sözü edilen becerinin gösterilmesi gereken ve gösterilmekte olan boyutlarına yönelik değerlendirmeleri arasında anlamlı bir farkın olup olmadığını sınamak amacıyla yapılan t – testi sonucunda, öğretmen grubunda 0.05 düzeyinde anlamlı farklılıklara rastlanmıştır. Buradan, öğretmenlerin söz konusu becerinin okul müdürlerince gösterilmesi gereken düzeyi ile gösterilmekte olan düzeyi konusunda farklı görüşte oldukları anlaşılmaktadır. Okul müdürlerinin değerlendirmeleri arasında anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır.

Tablo 3. “Kimsenin yol göstermesine gerek duymadan bir şeyler başlatabilme, yeni fikirler ortaya koyma ve başarıyla sonuçlanacak projeleri başlatabilme” becerisine yönelik denek gruplarının algı ve beklentilerinin ortalama ve standart sapma değerleri ile t- testi sonuçları.

Denek Grupları	N	Gösterilmesi gereken		Gösterilmekte olan		t – testi
		\bar{X}	S	\bar{X}	S	
Öğretmen	150	3,34	0,74	2,45	0,76	* t=10,175
Okul Müdürü	50	3,20	0,99	2,82	1,08	t=1,771

Öğretmen ve okul müdürlerinin “yöneticinin kimsenin yol göstermesine gerek duymadan bir şeyler başlatabilme, yeni fikirler ortaya koyma ve başarıyla sonuçlanacak projeleri başlatabilme” becerisine yönelik değerlendirmelerinin ortalama ve standart sapma değerleri ile t- testi sonuçları Tablo 3’da verilmiştir.

Tablo 3’deki verilerden, her iki denek grubunun söz konusu becerinin okul müdürlerince “çok” tan fazla düzeyde gösterilmesi gerektiği konusunda görüş birliği halinde oldukları anlaşılmaktadır. Yine aynı tablodan, okul

müdürleri “yöneticinin kimsenin yol göstermesine gerek duymadan bir şeyler başlatabilme, yeni fikirler ortaya koyma ve başarıyla sonuçlanacak projeleri başlatabilme” becerisini “çok” tan fazla düzeyde gösterdikleri öğretmenler ise bu becerinin okul müdürlerince “az” gösterildiği görüşünde oldukları görülmektedir.

Öğretmen ve okul müdürlerinin, sözü edilen becerinin gösterilmesi gereken ve gösterilmekte olan boyutlarına yönelik değerlendirmeleri arasında anlamlı bir farkın olup olmadığını sınamak amacıyla yapılan t – testi sonucunda, öğretmen grubunda 0.05 düzeyinde anlamlı farklılıklara rastlanmıştır. Buradan, öğretmenlerin söz konusu becerinin okul müdürlerince gösterilmesi gereken düzeyi ile gösterilmekte olan düzeyi konusunda farklı görüşte oldukları anlaşılmaktadır. Okul müdürlerinin değerlendirmeleri arasında anlamlı bir farklılığa rastlanmıştır.

Tablo 4. “Liderlik ihtiyacını karşılama” becerisine yönelik denek gruplarının algı ve beklentilerinin ortalama ve standart sapma değerleri ile t- testi sonuçları.

Denek Grupları	N	Gösterilmesi gereken	S	Gösterilmekte olan	S	t – testi
Öğretmen	150	3,36	0,71	2,53	0,68	* t=10,540
Okul Müdürü	50	3,70	0,58	3,54	0,58	t=1,175

Öğretmen ve okul müdürlerinin “yöneticinin liderlik ihtiyacını karşılama” becerisine yönelik değerlendirmelerinin ortalama ve standart sapma değerleri ile t- testi sonuçları Tablo 4’de verilmiştir.

Tablo 4’deki verilerden, her iki denek grubunun söz konusu becerinin okul müdürlerince “çok” tan fazla düzeyde gösterilmesi gerektiği konusunda

görüş birliği halinde oldukları anlaşılmaktadır. Yine aynı tablodan, okul müdürleri “yöneticinin liderlik ihtiyacını karşılama” becerisini “çok” tan fazla düzeyde gösterdikleri öğretmenler ise bu becerinin okul müdürlerince “az” ile “orta” düzeyde gösterildiği görüşünde oldukları görülmektedir.

Öğretmen ve okul müdürlerinin, sözü edilen becerinin gösterilmesi gereken ve gösterilmekte olan boyutlarına yönelik değerlendirmeleri arasında anlamlı bir farkın olup olmadığını sınamak amacıyla yapılan t – testi sonucunda, öğretmen grubunda 0.05 düzeyinde anlamlı farklılıklara rastlanmıştır. Buradan, öğretmenlerin söz konusu becerinin okul müdürlerince gösterilmesi gereken düzeyi ile gösterilmekte olan düzeyi konusunda farklı görüşte oldukları anlaşılmaktadır.

Tablo 5. “Sürekli olarak kendini değerlendirme ve eksik olduğu yönlerini geliştirmeye çalışma bu konuda geri bildirim için açık olma” becerisine yönelik denek gruplarının algı ve beklentilerinin ortalama ve standart sapma değerleri ile t- testi sonuçları.

Denek Grupları	N	Gösterilmesi gereken		Gösterilmekte olan		t – testi
		\bar{X}	S	\bar{X}	S	
Öğretmen	150	3,34	0,77	2,49	0,76	* t=10,284
Okul Müdürü	50	3,44	0,54	3,36	0,48	t=0,814

Öğretmen ve okul müdürlerinin “yöneticinin sürekli olarak kendini değerlendirme ve eksik olduğu yönlerini geliştirmeye çalışma bu konuda geri bildirim için açık olma” becerisine yönelik değerlendirmelerinin ortalama ve standart sapma değerleri ile t- testi sonuçları Tablo 5’de gösterilmiştir.

Tablo 5’deki verilerden, her iki denek grubunun söz konusu becerinin okul müdürlerince “çok” tan fazla düzeyde gösterilmesi gerektiği konusunda

görüş birliği halinde oldukları anlaşılmaktadır. Yine aynı tablodan, okul müdürleri “yöneticinin sürekli olarak kendini değerlendirme ve eksik olduğu yönlerini geliştirmeye çalışma bu konuda geri bildirimde açık olma” becerisini “çok” tan fazla düzeyde gösterdikleri görüşünde oldukları ancak öğretmenlerin aynı görüşü paylaşmadıkları görülmektedir.

Öğretmen ve okul müdürlerinin, sözü edilen becerinin gösterilmesi gereken ve gösterilmekte olan boyutlarına yönelik değerlendirmeleri arasında anlamlı bir farkın olup olmadığını sınamak amacıyla yapılan t – testi sonucunda, öğretmen grubunda 0.05 düzeyinde anlamlı farklılıklara rastlanmıştır. Buradan, öğretmenlerin söz konusu becerinin okul müdürlerince gösterilmesi gereken düzeyi ile gösterilmekte olan düzeyi konusunda farklı görüşte oldukları anlaşılmaktadır. Okul müdürlerinin değerlendirmeleri arasında anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır.

XI. Sonuç

İlköğretim okulu müdürlerinin göstermeleri gereken ve göstermekte oldukları yöneticilik becerilerine yönelik kendilerinin ve yakın görev ilişkisi bulunan sınıf öğretmenlerinin algı ve beklentilerini saptamak amacıyla yapılan bu araştırmanın bulguları, sınıf öğretmenlerinin, okul müdürlerinin “iş ortamında bulunan diğer kişilerle ilişkilerinde yeterince saygılı davranma” becerisini en yüksek, “kimsenin yol göstermesine gerek duymadan bir şeyler başlatabilme, yeni fikirler ortaya koyma ve başarıyla sonuçlanacak projeleri başlatabilme” becerisini en düşük düzeyde göstermeleri gerektiğini; “iş ortamında bulunan diğer kişilerle ilişkilerinde yeterince saygılı davranma” becerisini en yüksek, “kabul edilmiş profesyonel standartlara göre hareket etme” becerisini en düşük düzeyde göstermekte oldukları görüşünü paylaştıklarını ortaya koymuştur. Okul müdürlerinin ise en yüksek beklentilerinin gösterilmesi gereken boyutta “liderlik ihtiyacını karşılama” becerisi, en düşük beklentilerinin “kimsenin yol göstermesine gerek duymadan yeni şeyler başarabilme, yeni

fikirler ortaya koyma ve başarıyla sonuçlanacak projeler başlatabilme” becerisi yönünde olduğu görülmektedir.

XII. Öneriler

1. Öğretmenlerin yüksek düzeyde bekledikleri ancak okul müdürlerince düşük düzeyde gösterilmekte olan becerilerin hizmet içi eğitim programlarında yer alması gerekebilir. Kişilerin ,ana çizgilerde belirtmek gerekirse temelde üç ana nedenle hizmet içi eğitimden geçmek zorundadır. (a) Kişilerin gördüğü eğitim yaptığı hizmetle ilgili değildir. (b) Kişi hizmet öncesi eğitimini gördüğü bir alanda hizmet vermemektedir. Ancak edindiği bilgiler hizmeti nitelikli yürütebilmesi için yetmemektedir. (c) Kişi işiyle ilgili yeterli bir eğitim görmüştür. Ancak mesleğe girdiği yıllarda yeterli olan bilgileri gün geçtikçe eskimektedir(Küçükahmet,2001:3-4).

2. Benzer araştırmalar yoluyla eğitimin değişik tür ve kademelerinde okul müdürlerinin göstermekte oldukları beceri düzeyleri ve eğitim ihtiyaçları saptanabilir.

3. Öğretmen beklenti ve algıları bireysel değişkenleri yönünden incelenebilir.

Abstract : This study aims o determine the level of performance of school directors working in their educational needs,and to help the related governmental offices take the necessary precaution with regard to these needs.Thoughts of teachers were asked about the way teachers conceive the behaviour of directory with whom they work and their expectations from directors.

Kaynakça

- Arvasi, S. Ahmet, (1995), **Eğitim Sosyolojisi**, Burak Yayınevi, İstanbul.
- Atay, Kenan, (1996), “Eğitim Yönetiminde Liderlik”, Atatürk Üniversitesi Fen – Ed. Fak. Edebiyat Bilimleri, *Araştırma Dergisi*, Sayı 23, Erzurum, ss. 172-178.
- Aydın, Mustafa, (1994), **Eğitim Yönetimi**, Hatiboğlu Yayınevi, Ankara.

- Balcı, Esergöl, (1992), **Ödüller Güdüleme Kuramları ve Türkiye’de Öğretmen Ödülleri**, Adım Yayıncılık, Ankara.
- Bilgen, Nihat, (1976), **Milli Eğitim Bakanlığı Merkez Örgütünün Analizi**, A.Ü. Eğitim Fakültesi Yayını, Ankara.
- Bursalıoğlu, Ziya, (1974), **Eğitim Yönetiminde Teori ve Uygulamalar**, A.Ü. Eğitim Fakültesi Yayını, Ankara.
- , (1998), **Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış**, Pegem Yayınları, Ankara.
- Cem, Cemil, (Mart 1973), “Kamu Eğitiminde Lisans Eğitimi”, *Amme İdaresi Dergisi*, Cilt 6, Sayı 1, s.74
- Ertürk, Selahattin, (1975) **Eğitimde Program Geliştirme**, Yelkentepe Yayınları, Ankara.
- Kaya, Yahya Kemal, (1996), **Eğitim Yönetimi Kuran ve Türkiye’deki Uygulama**, Bilim Yayınları, Ankara.
- , (1984), **İnsan Yetiştirme Düzenimiz**, Hacettepe Üniv. Sos. ve İda. Bil., Döner Sermaye İşletmesi Tes. Bas., Ankara.
- Schemel, Robert, (1997), **Yönetim Eğitimi Ahştırmaları Kuramdan Uygulamaya**, Çev: Öztan, Nedret – Çoruh, Uğur, Türk Psikologları Derneği Yayınları, Ankara.
- Özguven, İbrahim Ethem, (1998), **Bireyi Tanıma Teknikleri**, PDREM Yayınları, Ankara.
- Öztürk, M. Orhan, (2001), **Ruh Sağlığı ve Bozuklukları**, Feryal Matbaası, Ankara.
- Kottak, Conrad Phillip, (2001), **Antropoloji İnsan Çeşitliliğine Bir Bakış**, Ütopya Yayın Evi, Ankara.
- Küçükahmet, Leyla, (2001), **Öğretimde Planlama ve Değerlendirme**, Nobel Yayınları, Ankara.
- Nuray Senemoğlu, (2001), **Gelişim Öğrenme ve Öğretim**, Gazi Kitap Evi, Ankara.