

KKTC
YAKIN DOĞU ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM YÖNETİMİ, DENETİMİ, EKONOMİSİ VE PLANLAMASI
ANA BİLİM DALI

İLKOKUL YÖNETİCİLERİNİN
YÖNETİM SÜREÇLERİNE İLİŞKİN YETERLİKLERİ
(KUZEY KIBRIS TÜRK CUMHURİYETİ ÖRNEĞİ)

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Tez Danışmanı
Doç. Dr. Halil Aytekin

Hazırlayan
Fırat Deliceirmak
KKTC – 2005

Eğitim Bilimleri Enstitüsü Müdürlüğü'ne,

Fırat DELİCEİRMAK'a ait "İlkokul Yöneticilerinin Yönetim Süreçlerine İlişkin Yeterlikleri" adlı çalışma, jürimiz tarafından Eğitim Yönetimi, Denetimi, Ekonomisi ve Planlaması Anabilim Dalında YÜKSEK LİSANS TEZİ olarak oy birliğiyle kabul edilmiştir.

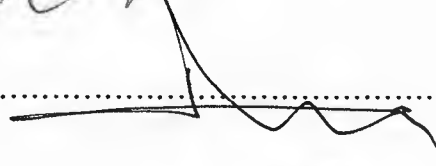
Başkan: Doç. Dr. Mehmet Çağlar

.....



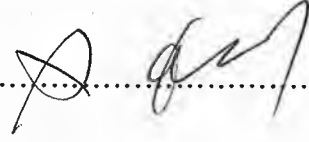
(Üye): Doç. Dr. Halil Aytekin

.....



(Üye): Doç. Dr. Aydın Ankay

.....



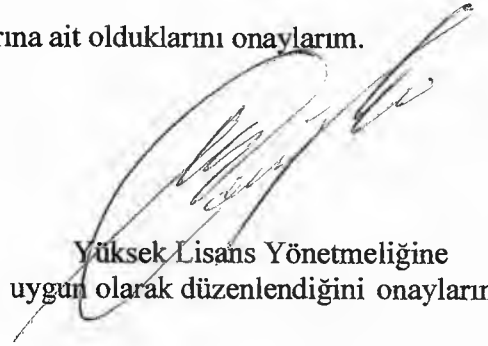
ONAY

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim elemanlarına ait olduklarını onaylarım.

22.06/2005

Yüksek Lisans Yönetmeliğine
uygun olarak düzenlendiğini onaylarım

Doç. Dr. Mehmet Çağlar
Enstitü Müdürü



ÖZET

İlkokul yöneticilerinin Yönetim süreçlerine ilişkin yeterlikleri konulu Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti örneği tez çalışmasının amacı, mevcut ilkokul yöneticilerinin yeterliklerini, öğretmen görüşüyle ortaya koymaktır.

Araştırmanın evrenini Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti sınırları içerisindeki beş ilçede 2004-2005 eğitim-öğretim yılında faaliyette bulunan 117 İlkokuldaki 1348 öğretmen oluşturmuştur. Evrende bulunan okullarda görev yapan 372 öğretmen örnekleme dahil edilmiştir.

Öğretmenlere 372 anket gönderilmiş ve 289'u (% 77.7) geri dönmüş ve 280 tanesi değerlendirmeye alınmıştır. Veriler SPSS programı ile analiz edilmiştir. Anket iki bölümden oluşmuştur. Birinci bölümde her bir süreçte (karar, planlama, örgütlenme, iletişim, etki, eşgüdümleme ve değerlendirme) yedi soru olmak üzere toplam 49 soru ve ikinci bölümde ise açık uçlu bir soruya yer verilmiştir.

Bulgulara göre ilkokul öğretmenleri; anılan yedi sürecin altısında “orta” derecede, birinde ise çok derecede yeterli bulunmuşlardır. Etkili bir yönetim sonucunda öğretmenlerden yöneticileri hakkında tam derecede görüş belirmeleri beklenirdi.

Öğretmenler yöneticileri; karar (3.20), planlama (3.31), örgütlenme (3.35), etki (3.18), eşgüdümleme (3.28) ve değerlendirme (3.07) şeklinde sıralama ile “orta” derecede, iletişim (3.46) şeklinde aritmetik ortalama ile “çok” derecede yeterli bulunmuşlardır.

Anketteki açık uçlu soruya verilen cevaplarda öğretmenler, yöneticilerin yönetim alanında lisans yada yüksek lisans mezunu olmalarından yana görüş belirtmişlerdir.

ABSTRACT

The target of this thesis is the competence of the primary administrators related to administrative process. The sample thesis of T.R.N.C. aims to determine the qualifications of present primary school administrators with teacher's opinion.

The population of this study; comprise 1348 teachers in 117 primary schools, that are in action, in 5 counties, within the borders of T.R.N.C. Randomly selected; sample from this population consist of 25 schools and 372 teachers working in these schools.

A total of 372 questionnaires were returned (% 77.7). The data were analysed by using SPSS. The questionnaire consist two sections. In the first section, there were seven questions in each of the process (decision making, planning, organisation, communication, impact, coordination and evaluation) adding up to a total of 49. And there was one open ended question in the second section.

Findings show that; primary teachers find administrators fairly capable in each of the processes. But an effective administration would have produced the answers "very" capable from all groups.

The teachers find administrators fairly capable in this order : Organisation (3.31), communication (3.30), coordination (3.23), planning (3.17), evaluation (3.14), impact (3.00) and decision making (3.00)

In the answers given to the open ended question, the teachers think that administrators should have undergraduate or graduate degrees in educational management.

ÖNSÖZ

Örgütlenmiş bir insan grubunun bir takım amaçları gerçekleştirmek için birtakım işleri yapma çabası gösterdiği her yerde örgüt ve yönetim söz konusu olmuştur. Buna göre okul yöneticisinin de görevi, okulun amaçlarını gerçekleştirmektir. Bunu başaracak yöneticinin okulu etkileyen tüm insan ve madde kaynaklarını en verimli şekilde kullanması beklenir. Okul yöneticisinin görevinde başarılı olabilmesi için, okul yönetimi ile ilgili kavram ve süreçlerin yanında davranış bilimlerinde de iyi yetişmiş olması gerekir. Bu hizmet öncesi eğitimin önemini bir kez daha vurgulayan bir olgudur. Böyle yetişen bir okul yöneticisi, problemleri deneme-yanılma yöntemi ile değil, bilimsel yöntemle çözerek başarı sağlayacaktır.

Araştırmanın başlangıcından bitimine kadar değerli öneri ve katkılarıyla birlikte her türlü bilimsel yardımlarda bulunan ve yakın ilgisini esirgemeyen, azimli çalışmaları ile bilimsel tutum ve davranışlarından etkilendiğim tez danışmanım Doç. Dr. Halil AYTEKİN' e içten teşekkürlerimi sunarım.

Anketin hazırlanması ve geliştirilmesinde değerli fikir ve önerilerinden faydalanılan Yrd. Doç. Dr. Asım ÖZDEMİR' e, Yrd. Doç. Dr. Mehmet KORKMAZ' a, Yrd. Doç. Dr. Halil AYTEKİN' e; ayrıca istatistiki analizler ve tabloların oluşturulması için değerli yardımlarını esirgemeyen yüksek lisans mezunu öğretmen arkadaşım Hasan EREN' e, özet bölümünün İngilizceye çeviriminde yardımını esirgemeyen öğretmen arkadaşım Emine SEHEROĞLU' na, bazı kaynaklar ulaşmamda yardımcı olan öğretmen arkadaşım Özge PASTIRMACI' ya ve Atatürk İlkokulu müdürü Sn. Cemal Özyiğit'e sonsuz şükranlarımı sunarım.

Ayrıca anketi uygulama aşamasında ilgi ve desteğini esirgemeyen, benimle aynı duygu ve heyecanı taşıyan ilkokulu öğretmenlerine, anketlerin öğretmenlere ulaşmasında ve geri dönüşünde büyük yardımları dokunan öğretmen arkadaşlarım Cemal SARICA, Tarkan TOMBAK, Şefki PIRLANTA, Hasan EREN, Şifa

İÇİNDEKİLER

	Sayfa
ÖZET.....	i
ABSTRACT	ii
ÖNSÖZ	iii
İÇİNDEKİLER.....	v
TABLolar.....	xi

BÖLÜM I

GİRİŞ.....	1
Yönetim Süreçleri	7
1. Karar Verme.....	9
A. Karar Vermenin Aşamaları.....	16
1) Problemin anlaşılması.....	16
2) Probleme İlişkin Bilginin Toplanması.....	18
3) Bilgilerin Çözümlemesi ve Yorumlanması.....	19
4) Seçeneklerin Değerlendirilmesi.....	20
5) En İyi Seçeneğin Bulunması.....	20
6) Uygulama.....	21
7) Değerlendirme.....	22
2. Planlama.....	24
A. İyi Bir Planlamanın Sahip Olması Gereken Nitelikler.....	27
3. Örgütlenme.....	34
4. İletişim.....	40
İletişimin Öğeleri.....	43
1) Kaynak.....	43
2) Kanal.....	44

3) Mesaj.	44
4) Alıcı.	45
5) Dönüt.	45
a. Yönü Bakımından Örgütsel İletişim Türleri.	46
1) Aşağıya Doğru İletişim Türleri.	46
2) Yukarıya Doğru İletişim Türleri.	46
3) Yatay İletişim.	47
b. Örgütün Yapısının Niteliğine Göre İletişim Türleri.	47
1) Formal İletişim.	47
2) İnfomal İletişim.	48
c. İletişim Engelleri.	48
1. Dil ile İlgili Etmenler.	49
2. Uzmanlaşma.	49
3. Coğrafi Uzaklık.	50
4. Örgütün Çapı.	50
5. Hiyerarşi.	50
5. Etki.	53
6. Eşgüdümleme.	59
7. Değerlendirme.	63
PROBLEM.	68
A. Problem Cümlesi.	72
B. Alt Problemler.	72
C. Araştırmanın Amacı.	73
D. Araştırmanın Önemi.	73
E. Sınırlılıklar.	73
F. Sayıtlılar.	74

G. Tanımlar.	74
-------------------	----

BÖLÜM II

A. YURT İÇİNDE YAPILAN İLGİLİ YAYIN VE ARAŞTIRMALAR.	76
B. YURT DIŞINDA YAPILAN İLGİLİ YAYIN VE ARAŞTIRMALAR.	79

BÖLÜM III

YÖNTEM

A. Araştırma Modeli.	89
B. Evren.	89
C. Örneklem.	89
D. Verilerin Toplanması.	90
E. Anketin Hazırlanması.	90
F. Anketin Uygulanması.	91
G. Verilerin Çözümlemesi ve Yorumu.	92

BÖLÜM IV

BULGULAR VE YORUMLAR.	95
A. Karar Verme.	96
B. Planlama.	103
C. Örgütlenme.	111
D. İletişim.	118
E. Etki.	126
F. Eşgüdümleme.	132
G. Değerlendirme.	140
H. Deneklerin Araştırma Konusuna İlişkin Diğer Görüşleri.	149

BÖLÜM V

SONUÇ VE ÖNERİLER1.....	151
A. Sonuçlar.....	151
B. Öneriler.....	155
KAYNAKÇA.....	157
EKLER.....	166
1. Anket Formu.....	167
2. 2004-2005 Eğitim Öğretim Yılında Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti Sınırları İçindeki İlçelerde Bulunan İlkokul-Anaokul Sayıları ve Öğretmen Sayıları.....	173
3. Eğitim Bakanlığının Onayı.....	174

TABLÖLAR

TABLO

Sayfa

1. GÜNLÜK İŞ PLANI	32
2. HAFTALIK İŞ PLANI	33
3. AYLIK İŞ PLANI	32
4. GÖNDERİLEN ANKETLERİN DÖNÜŞ SAYI VE YÜZDELERİ	78
5. İLKOKUL YÖNETİCİLERİNİN “KARAR” BOYUTU BAKIMINDAN YÖNETİM SÜREÇLERİNE İLİŞKİN YETERLİKLERİ HAKKINDA ÖĞRETMEN GÖRÜŞLERİ	96
6. DENEKLERİN “KARAR” SÜRECİ İLE İLGİLİ SORULARA VERDİKLERİ CEVAPLARIN ARİTMETİK ORTALAMALARI	97
7. İLKOKUL YÖNETİCİLERİNİN “PLANLAMA” BOYUTU BAKIMINDAN YÖNETİM SÜREÇLERİNE İLİŞKİN YETERLİKLERİ HAKKINDA ÖĞRETMEN GÖRÜŞLERİ	104
8. DENEKLERİN “PLANLAMA” SÜRECİ İLE İLGİLİ SORULARA VERDİKLERİ CEVAPLARIN ARİTMETİK ORTALAMALARI	105
9. İLKOKUL YÖNETİCİLERİNİN “ÖRGÜTLEME” BOYUTU BAKIMINDAN YÖNETİM SÜREÇLERİNE İLİŞKİN YETERLİKLERİ HAKKINDA ÖĞRETMEN GÖRÜŞLERİ	112
10. DENEKLERİN “ÖRGÜTLEME” SÜRECİ İLE İLGİLİ SORULARA VERDİKLERİ CEVAPLARIN ARİTMETİK ORTALAMALARI	113
11. İLKOKUL YÖNETİCİLERİNİN “İLETİŞİM” BOYUTU BAKIMINDAN YÖNETİM SÜREÇLERİNE İLİŞKİN YETERLİKLERİ HAKKINDA ÖĞRETMEN GÖRÜŞLERİ	120
12. DENEKLERİN “İLETİŞİM” SÜRECİ İLE İLGİLİ SORULARA VERDİKLERİ CEVAPLARIN ARİTMETİK ORTALAMALARI	121

13. İLKOKUL YÖNETİCİLERİNİN “ETKİ” BOYUTU BAKIMINDAN YÖNETİM SÜREÇLERİNE İLİŞKİN YETERLİKLERİ HAKKINDA ÖĞRETMEN GÖRÜŞLERİ	127
14. DENEKLERİN “ETKİ” SÜRECİ İLE İLGİLİ SORULARA VERDİKLERİ CEVAPLARIN ARİTMETİK ORTALAMALARI	128
15. İLKOKUL YÖNETİCİLERİNİN “EŞGÜDÜMLEME” BOYUTU BAKIMINDAN YÖNETİM SÜREÇLERİNE İLİŞKİN YETERLİKLERİ HAKKINDA ÖĞRETMEN GÖRÜŞLERİ	134
16. DENEKLERİN “EŞGÜDÜMLEME” SÜRECİ İLE İLGİLİ SORULARA VERDİKLERİ CEVAPLARIN ARİTMETİK ORTALAMALARI	135
17. İLKOKUL YÖNETİCİLERİNİN “DEĞERLENDİRME” BOYUTU BAKIMINDAN YÖNETİM SÜREÇLERİNE İLİŞKİN YETERLİKLERİ HAKKINDA ÖĞRETMEN GÖRÜŞLERİ	141
18. DENEKLERİN “DEĞERLENDİRME” SÜRECİ İLE İLGİLİ SORULARA VERDİKLERİ CEVAPLARIN ARİTMETİK ORTALAMALARI	142
19. YÖNETİCİLERİN YÖNETİM SÜREÇLERİNE İLİŞKİN YETERLİKLERİ İLE İLGİLİ GENEL ARİTMETİK ORTALAMALAR VE YETERLİLİK SIRALAMASI	147
20. 2004-2005 EĞİTİM ÖĞRETİM YILINDA KUZEY KIBRIS TÜRK CUMHURİYETİ SINIRLARI İÇİNDEKİ İLÇELERDE İLKOKUL SAYILARI VE ÖĞRETMEN SAYILARI	173

BÖLÜM I

GİRİŞ

Yönetim bilimciler yönetim kavramını çeşitli biçimlerde tanımlamaktadırlar.

Yönetim, evrensel bir süreç, toplumsal yaşam kadar eski bir sanat, gelişmekte olan bir bilimdir. Süreç olarak yönetim, bir takım faaliyet ve fonksiyonları, sanat olarak yönetim, bir uygulamayı, bilim olarak yönetim de sistematik ve bilimsel bilgi topluluğunu ifade eder (Baransel, 1972: 25; web.inonu.edu.tr/~hdemirtas/Tez.htm - 101k).

Yönetim, insanlık tarihi kadar eski bir olgudur. Örgütlenmiş bir insan grubunun bir takım amaçları gerçekleştirmek için birtakım işleri yapma çabası gösterdiği her yerde örgüt ve yönetim söz konusu olmuştur. Ancak, yönetimin hem planlanmış bir faaliyet hem de sınırları belirlenmiş bir bilim alanı olarak başlangıcını saptayacak tek bir tarih söyleme olanağı yoktur (Kaya 1993: 31-38). Bununla birlikte, yönetimin bilimsel olarak ele alınmasına 1900' lü yıllarda başladığını söyleyebiliriz (Başaran 1989: 40). Yönetim alanında ilk bilimsel eserler Fayol ve Taylor tarafından yazılmıştır. Fayol, yöneticinin yapacağı işleri (yönetim süreçlerini) analiz ederken; Taylor, işçilerden en yüksek verimi almanın yollarını gösteren bilimsel işletme ilkelerini ortaya koymuştur (Binbaşıoğlu 1988b: 2-3, Bursalıoğlu 1991a: 16-18). Zamanla örgütlerin büyümesi ile işbölümü ve uzmanlaşmanın artması, diğer örgütlerle iletişimin gelişmesi ve ilişkilerin karmaşıklaşması gibi nedenlerle örgüt ve yönetime daha ussal bakma ve yönetici yetiştirme sorunu ortaya çıkmıştır. Wilson, Taylor, Weber, Urwick ve Gulick gibi ünlü yönetim bilimciler, örgütsel ve yönetsel deneyimleri evrensel ilkeler durumuna getirerek, yönetimi sınama-yanılma mekanizmasının pahalılığından korumak, etkililik ve verimi artırmak amacıyla yönetim biliminin bir uzmanlık alanı olarak gelişmesine büyük katkılarda bulunmuşlardır (Kaya 1993: 247).

Eğitimin bilimleşmesinin 19. yüzyıl sonları ve özellikle 20. yüzyılda gerçekleştiğini söylemek olasıdır (Varış 1991: 23-24). Bilimsel yönetimin eğitime girişi, yirminci yüzyılın başlarında işletme ilkelerinin okula uygulanması ile gerçekleşti (Bursalıoğlu 1991 a: 14). Yönetim alanındaki bilgi birikimi, örgüt ve yönetim kuramlarının yanı sıra, yönetsel davranış teorilerini de ortaya koymuştur (Başaran 1994 b: 143). Ayrıca bu birikim, yönetim teori ve ilkelerinin diğer alanlarda da uygulanmasını sağlamıştır. Özellikle İkinci Dünya Savaşı'ndan sonraki ekonomik, sosyal ve politik gelişmeler, diğer alanlarda olduğu gibi eğitim alanında da kendine özgü araştırmalar yapma zorunluluğunu ortaya koymuştur. Böylece eğitim yönetimi ayrı bir uzmanlık alanı olarak ortaya çıkmıştır (Kaya 1993: 39).

Örgüt özellikleri açısından değerlendirildiğinde, bürokratik bir yapıya sahip olan, yetki ve sorumluluğun hiyerarşik olarak dağıtıldığı, biçimsel bir yapının bulunduğu eğitim kurumları da birer örgüt olma özelliği taşırlar. Temel girdisi ve çıktısının insan olması ve eğitimin temel hedefi olan “davranış değiştirme” sürecinin oluşturulduğu özel bir çevre olması eğitim örgütlerini ve bu örgütlerin yönetimlerinin önemini arttırmaktadır.

Yönetim biliminin özel bir alanı olan eğitim yönetiminin önemi, eğitim örgütlerinin özelliklerinden dolayı her geçen gün artmaktadır.

Eğitim Yönetimi, toplumun eğitim gereksinimlerini karşılamak üzere kurulan eğitim örgütünü, önceden belirlenen amaçları gerçekleştirmek için, etkili işletmek, geliştirmek ve yenileştirmek sürecidir (Başaran, 1994: 12; web.inonu.edu.tr/~ndemirtas/Tez.htm - 101k).

Okul yönetimi ise eğitim yönetiminin daha sınırlı bir alanda uygulanmasıdır (Bursalıoğlu 1991 b: 5). Okul yönetiminin amacı, okulu Milli Eğitimin amaç ve politikaları doğrultusunda en etkili biçimde yaşatmaktır. Bu da yöneticinin okuldaki

insan ve madde kaynaklarını en verimli şekilde kullanmasına bağlıdır. Bunu okul düzeyinde sağlamakla görevli olan okul yöneticisidir.

Davranış değiştirme süreci olarak ifade edilen eğitimin, büyük oranda gerçekleştiği yerler olan okulların kendilerine özgü özellikleri, yönetimlerinin önemini arttırmaktadır. Okulun örgüt özellikleri olarak ifade edilen bu özellikler şöyle sıralanmaktadır (Bursalıoğlu, 1991: 32-34):

1. Okul örgütünün en önemli ve açık özelliği, üzerinde çalıştığı ham maddenin toplumdan gelen ve topluma giden insan oluşudur.
 2. Okulda çeşitli değerler bulunur ve bunlar çatışma halindedir.
 3. Okul örgütünün ürününü değerlendirme güçlüğü vardır.
 4. Okul, özel bir çevredir.
 5. Okul, çevredeki formal ve informal örgütlerin yön verdiği yada etkilediği bir örgüttür.
 6. Okul, kültür değişmesini sağlayan örgütlerin başında gelmektedir.
 7. Okul, bürokratik bir kurumdur.
 8. Her örgüt gibi, okulun da kendine özgü bir kişiliği olur.
- (web.inonu.edu.tr/~hdemirtas/Tez.htm - 101k).

Eğitimin genel kavram ve süreçlerinin okul düzeyinde başarıyla uygulanması, okul yöneticisine ve onun okul yönetimi hakkındaki bilgi ve becerisine bağlıdır. Bunu başarabilecek bir yöneticinin okul yönetimi ile ilgili kavram ve süreçleri bilmesi kadar, davranış bilimlerinde de iyi yetişmiş olması beklenir (Bursalıoğlu 1-991 b: 5-6). Temel girdisi ve çıktısı insan olan eğitim kurumlarında, insan ilişkilerinin ve bu ilişkilerin yönetiminin çok önemli olduğu söylenebilir. Eğitim yönetimi içerisinde yer alan insan ilişkileri, bir örgütteki insanları birleştirip ahenkleştirerek, çalışma durumuna sokmayı amaç edinen bir yönetim eylemidir (Başaran, 1994: 139). Buradan insan ilişkilerinin yönetiminin, eğitim yöneticilerine önemli sorumluluklar yüklediği ve etkili olmak

isteyen bir eğitim yöneticisinin insan ilişkilerini yönetmek açısından etkin olması gerektiği söylenebilir. (web.inonu.edu.tr/~hdemirtas/Tez.htm - 101k).

Böylece eğitim yöneticiliğinin bir bilim ve meslek alanı olarak hem hizmet öncesi hem de hizmet içi eğitiminin alınması zorunluluğu ortaya çıkmaktadır. Yetkin okul yöneticisi, sorunları deneme-yanılma modeli yerine, bilimsel bir yaklaşımla çözmeyi başaracaktır. Aksi halde, okula gelen öğrencide belirlenen süreçte istenen farklılaşma gerçekleşmeyecektir.

Mevcut okul yöneticilerinin geleneksel hizmet öncesi eğitimleri, seçme ve işbaşında yetiştirilmeleri bir takım yetkilerin onlara aktarılmasını engellemektedir. Ancak okul yöneticiliğinin bir meslek alanı olarak hizmet öncesi ve hizmet içi eğitimi bilimsel modellere oturtulduğu takdirde, daha fazla yetki aktarılacak daha yetkin okul yöneticileri yetiştirilecektir (Açıkalın 1994b: 5). Okul yöneticisi eğitimsel, mesleki ve kişisel becerilerinin yanında, eğitim yönetimi konusundaki “kavram, ilke, model, teori, süreç ve uygulamalara” ilişkin belirli bilgilere sahip olmalıdır (Güçlü 1996: 561).

Eğitim yöneticiliği bir meslek alanıdır. Bir meslek alanı ise kişisel deneyimlerin yeterli olamayacağı ölçüde bilgi ve beceriler gerektirir (Başaran 1994b: 186). Bu bilgi ve birikimin oluşma süreci yönetim tarihi kadar eskidir. Eğitim yöneticiliği alanında görev almaya aday yöneticilerin hem hizmet öncesinde yetiştirme, hem de hizmet içinde sürekli geliştirme sürecinden geçmeleri sağlanmalıdır. Çünkü, öğretmenlik bilgi ve formasyonu yönetim için gerekli, ancak yeterli değildir. Açıkalın (1994b: 148)' a göre, “Eğer öğretmenlik profesyonel bir uğraş alanı olarak kabul edilirse, bir uğraş alanındaki becerilerin ve başarıların başka meslek alanlarında doğrudan geçerli olamayacağı kolayca anlaşılabacaktır”. Yani başarılı öğretmenlerin başarılı birer okul yöneticisi olacağı görüşü bilimsel olmaktan uzaktır. Bursalıoğlu (1991 a: 15)'na göre, eğitimde yöneticiliğin mesleklaşma ve kurumlaşmasına en büyük engel, öğretmenlik ve yöneticilik görevleri ve değerlerinin karıştırılması olmuştur. Bu karışma öğretmen-

yönetici tipinin doğmasına ve aynı kişinin değişik iki değer sisteminin gerektirdiği rolleri oynamasına yol açmıştır.

Eğitim yöneticileri hem yönetim alanında iyi yetiştirilmeli hem de değişen kanun, tüzük ve yönetmeliklerden haberi olmalıdır. Ayrıca, yönetici çağın değişen koşullarına göre kendisini sürekli geliştirebilmelidir (Binbaşoğlu 1988a: 172, Taymaz 1995: 15). Eğitim ve okul yöneticilerinin gerekli yetenekleri kazanabilmeleri için hizmet öncesi ve hizmet içinde gelişen ve yenileşen yönetim alanında yetiştirilmeleri gerekir.

Eski Milli Eğitim Bakanlarından Nevzat AYAZ, il milli eğitim müdürlerine hitaben bir konuşmasında şöyle demektedir: “Okul ne ise müdür o, müdür neyse okul da odur ilkesinden hareketle okul yöneticisi seçiminde son derece duyarlı davranınız, isabetli seçim yapınız. Yapınız ki, eğitim öğretim ve yönetim açısından sizin ve kamuoyunun okullardan beklentileri gerçekleşsin” (Ayaz 1994: 5). Okul yöneticisinin okulun tüm işlerinden sorumlu olması, onun seçiminin de titizlikle yapılmasını gerektirir. Okul yöneticiliğinin öğretmenlik mesleğinden ayrı bir eğitiminin olması gerektiği, eğitim yönetimi bilimcileri tarafından kabul edilmiştir. Çünkü hem öğretmenlik, hem de yöneticilik ayrı meslek ve uzmanlık alanlarıdır. Birindeki bilgi birikimi ve formasyon, diğeri için yeterli olmamaktadır. Okul yöneticilerinin öğretmenlik becerilerinden farklı olarak, hizmet öncesinde yetiştirilmeleri ve hizmet içinde sürekli geliştirilmeleri gerekir. Okul yöneticilerinin hizmet öncesi ve hizmet içinde yetiştirilmeleri gereğini okula sistem ve insan ilişkileri yaklaşımı ile ele alarak daha somut hale getirebiliriz.

Okulu bir sistem olarak çözümlediğimizde, çevresini kesin sınırları ile çizmek oldukça zorlaşacaktır. Okula sistem yaklaşımı okulu tek başına değil, onu direk yada dolaylı olarak etkileyen diğer sistemlerle bir bütünlük içinde görmeyi gerektirir (Açıkalın 1994b: 33, Taymaz 1995: 23). Yönetici sadece kendi personeli ile ilişkide bulunmaz. Yönetim, çevre ile de karşılıklı ilişki içindedir. Okul yönetimi gelişmeleri

çevreden duyan değil, çevreye yansıtan durumda olmak zorundadır. Erçetin (1995a: 32) yaptığı araştırmasında, toplumun okul yöneticilerinden beklediği davranışların hep aynı kalmadığını, çağa göre çevrenin de okul yöneticilerinden beklentilerinin değiştiğini ortaya koymaktadır. Çevrenin okuldan beklentilerine cevap verebilecek bir okulun tüm eğitim çalışanlarının, çağımızın hızla değişen ve gelişen şartlarından haberi olmaları ve uyum sağlamaları zorunlu olmaktadır. Ayrıca, okul açık sistem özelliği gösteren bir kurum olduğuna göre, okul yöneticisinin ilgili sorunlara okulu etkileyen tüm öğeleri de dikkate alarak bütüncül bir yaklaşımla bakması gerekir. Bunu sağlayacak okul yöneticisinin alanında iyi yetişmiş olması beklenir.

Okulda insan ilişkileri diğer örgütlere göre daha fazla kendini gösterir. Bu da örgütün havasını oluşturmaktadır. Örgütün bu boyutu, bireyler ve gruplar arası ilişkilerin bir ürünüdür. Ayrıca örgüt amaçlarının gerçekleşmesi ile üyelerin ihtiyaçlarının karşılanması arasındaki dengenin sağlanması, örgüt havasını olumlu yönde etkileyerek verimde de artış sağlamaktadır (Bursalıoğlu- 1991b: 23). Mayo'nun Hawthorne araştırmaları ile örgütün havasının, fiziki ve teknik donanım ve maddi ödülde daha fazla verim artışına sebep olduğu görülmüştür. (Eren 1993: 19). Örgütte etkililiği sağlayarak başarıya ulaşmak isteyen bir yönetici, örgütünde insan ilişkilerini iyi yönetmek durumundadır (Başaran 1992: 11). Öğretmenlerin başarılarının artmasında ve öğretmenler arası uyum ve moral düzeyinin Yükselmesinde en büyük görev okul yöneticilerine düşmektedir (Alıç 1996: 176). Böylece, okul yöneticilerinin de bu alanda yetişmiş olması ve personeli ile arasındaki ilişkileri bu boyutta da düzenlemesi çatışmaları azaltarak, verim artışını sağlayacaktır.

Okul yöneticilerinin en önemli görevlerinden birisi okulu etkili ve verimli kılmaktır. Bu görevin başarıyla yerine getirilmesinde öğretmenlerle okul yöneticisi arasındaki ilişkinin derecesi ve yönü çok önemlidir. Öğretmenlerin beklediği yönetici davranışı ile yöneticilerin gösterdiği davranışların çakıştığı durumlarda, okuldaki uyumlu çalışmanın devam etmesi beklenir. Ancak bu, okul yöneticisi her zaman öğretmenlerin istediği gibi davranmalıdır gibi yanlış anlamaya sebep olmamalıdır.

Bursalıoğlu (1991 b: 7)'na göre, "Bu dengenin sağlanması okul yöneticisinin, yönetsel eylemleri bilimsel düşünce ve yöntemleri kullanarak yerine getirmesi ile mümkün olacaktır." Ancak eğitim sistemimizde "meslekte esas öğretmenliktir" anlayışı okul yöneticisi seçme ölçütünde de kendini hissettirmektedir. Bu da asıl mesleği yöneticilik olanların yetiştirilmesi ve atanmasında arzu edilen düzeye ulaşmayı engellemektedir.

A.YÖNETİM SÜREÇLERİ

Okul yöneticisi, okulu amaçlarına ulaştırmak için, mevcut insan ve madde kaynaklarının en verimli biçimde kullanılmasından sorumludur. Okul sisteminin en başta gelen görevlerinden birisi, içinde yer aldığı toplumun yenileşmesini ve devamlılığını sağlamaktır (Ergün 1992: 93). Çünkü okul yöneticisinin görevi, okulu Türkiye Cumhuriyeti Anayasası'nda ifadesini bulan ve Türk Milli Eğitim sisteminin genel amaçları doğrultusunda ve eğitim programlarında yer alan amaçlar doğrultusunda yaşatmaktır (Fidan ve Erden 1992: 76). Okul yöneticisinin istenen başarı düzeyine ulaşması, makama atandığı andan itibaren kazandığı formal yetkisini, teknik ve sosyal yetki ile destekleyebilmesine bağlıdır. Bu yeterliklere sahip bir okul yöneticisi görevlerini de başarı ile yerine getirerek, yönetim süreçleri ile ilgili istenen düzeyde bir performans sergileyecektir.

Yönetim süreçleri ile ilgili ilk sıralama Fayol tarafından yapılmıştır. Fayol yönetim süreçlerini planlama, örgütleme, emretme, eşgüdümleme ve kontrol olarak sıralamıştır (Bursalıoğlu 1991a: 18, Kaya 1993; 93). Daha sonra Gulick ve Urwick, 1937' de yayınladıkları eserde Fayol' u geçerek yönetim süreçlerini planlama, örgütleme, kadrolama, yönettme, eşgüdümleme, raporlama ve bütçeleme eylemlerini kapsayan POSDCORB formülünde toplamışlardır (Bursalıoğlu 1991 a: 21, Kaya 1993: 93). Her iki yazarın klasik anlamda yapmış oldukları yönetim süreci sıralamalarının daha çok verim artışı ve kâra önem verdiğini ve işi insandan daha önemli gördüklerini söyleyebiliriz. Ayrıca karar vermenin de bir Yönetim süreci olduğu ve buna bağlı olarak

yöneticinin emretme ve kontrol kadar etkileme ve güdüleme görevlerinin de olduğu gözardı edilemez.

Daha sonra davranışçı - çevresel ve sistem yaklaşımları ile birlikte karar verme, iletişim, güdüleme, hizmet içi eğitim, halkla ilişkiler de yönetim süreçleri arasında sayılmaya başlanmıştır (Kaya 1993: 93). Aslında yönetim süreci, yönetici davranışlarının 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 ayrı birer süreç olarak da sayılabilir.

Örgütün amaçlarına ulaşabilmesi için, yönetimin bilimsel anlamda süreçlere ayrılması gerektiği, bunun israfı önleyeceği ve etkililiği arttıracığı söylenebilir. (web.inonu.edu.tr/~hdemirtas/Tez.htm - 101k).

Bursalıoğlu'nun Gregg' ten aktardığına göre burada seçilen görüş, yönetim süreçlerini; karar, planlama, örgütlenme, iletişim, etki, eşgüdümleme ve değerlendirme ile sıralayan görüş olacaktır (Bursalıoğlu 1991b: 81). Yine Aydın'ın Gregg'ten aktardığına göre; yönetim süreçleri, çeşitli yazarlar tarafından farklı biçimlerde sınıflandırılmıştır. Bunlardan biri de Gregg tarafından yapılanıdır. Gregg'e göre yönetim süreçleri (Aydın, 1994: 123-124; web.inonu.edu.tr/~hdemirtas/Tez.htm - 101k).

1. Karar verme,
2. Planlama,
3. Örgütlenme,
4. İletişim kurma,
5. Etkileme,
6. Eşgüdümleme ve
7. Değerlendirmedir. (web.inonu.edu.tr/~hdemirtas/Tez.htm - 101k).

Gregg' in sınıflamasında yer alan ögelerin yönetim sürecinin tüm unsurlarını kapsadığı ileri sürülebilir (Aydın 1991: 123- 124).

Yöneticiliğin örgüt içi ve dışı etkileri örgüt amaçlarına yöneltme fonksiyonu olduğu düşünüldüğünde yönetim süreçlerindeki yeni sıralamanın daha işlevsel olduğunu söyleyebiliriz. Bu araştırmada yönetim süreçleri karar, planlama, örgütleme, iletişim, etki, eşgüdümleme ve değerlendirme olmak üzere yedi bölümde ele alınmıştır.

1. KARAR VERME

Karar Verme:, bir sorunun çözümüne ilişkin olası yollardan en uygun olanın seçilmesi olarak tanımlanabilir (Aydın, 1994: 126). Karar verme yöneticilerin esas işleri arasındadır. Yöneticiler; ne yapılacağını seçmek durumundadırlar (Aytek, 1978: 60). Yönetim sürecinin diğer tüm nitelikleri karar vermeye bağlıdır. Yönetim sürecinin niteliği karar verme tarafından belirlenir (Aydın, 1994:126; web.inonu.edu.tr/~hdemirtas/Tez.htm - 101k).

Karar yönetimin kalbidir ve örgütte her türlü değişikliği yapmak için başvuru kurumlaşmış ve toplu bir süreçtir (Bursalıoğlu, 1991: 82-83 web.inonu.edu.tr/~hdemirtas/ Tez.htm -101k).

Bütün canlılar kendilerini etkileyen bir problem karşısında rahatsızlık hissederler. Problemden önceki denge durumuna geçilebilmesi, rahatsızlık veren sorunun ortadan kaldırılmasına bağlıdır (Başaran 1994a: 29). Örgütler de canlılar gibidir. Her örgütte olduğu gibi eğitim örgütleri de işleyiş sürecinde bazı sorunlarla karşı karşıya kalırlar. Örgütsel dengenin sağlanması bu sorunun etkisiz hale getirilmesine bağlıdır. Aksi halde örgütler amaçlarına ulaşamazlar.

Her örgüt etkili olabilmek için karar verme yeteneğine sahip olmalıdır. Kararlar lider tarafından, grup tarafından, örgüt dışı yasal güçler yada bir başka yolla verilebilir. Kararın kim yada kimler tarafından verildiğine bakılmaksızın, kararlar uygulanmadıkça örgütün işleyemeyeceği söylenebilir(Aydın, 2000: 127 www.tojet.net/articles/4210.htm -75k -)

Yönetimde karar sürecinin alanı sorunlardır. Yönetici, karar veren sorunlara çözüm arayan ve sorunları çözen kişidir (Açıkalın, 1994: 52). Sorun çözme ile karar verme süreçleri kısmen örtüşen, kısmen birbirinden farklılaşan iç içe geçmiş iki süreçtir. Her sorun çözme etkinliği içinde bir karar sürecini de barındırır. Her karar verme etkinliğinin ise mutlaka bir sorun çözmeye girişmesi gerekmez (Açıkgöz, 1994: 68; web.inonu.edu.tr/~hdemirtas/Tez.htm - 101k).

Örgütler insanlardan oluşur. Tek başına bu özellik bile amacın gerçekleştirilebilmesi için seçilen yöntemin ve yolun zamanla aksamasına yeterli bir sebeptir. Teknolojik gelişmeler ve çevresel değişimler de örgüt amaçlarının gerçekleştirilmesindeki düzenli işleyişte değişiklik yapma ihtiyacını doğurabilir. Bu durum örgüt dengesini zaman zaman bozar. Bu dengenin örgütsel yenileşmeleri de sağlayarak yeniden sağlanmasında en önemli iş yöneticiye düşmektedir. Eğer karşılaşılan sorunun birden fazla çözüm yolu görülüyorsa ve içlerinden birini seçme durumu varsa, yönetici için bu bir problemdir ve karar verme süreci başlamış demektir.

Karar verme zihinsel bir süreç olup, örgütte herhangi bir işi, bir eylemi yapmadan önce gelir. Hiçbir örgütsel eylemin karar vermeden yapılması düşünülemez. Karar verme, bir eyleme yol açan çeşitli seçenekler arasından birini seçme sürecidir (Kaya 1993: 94-95). Karar verme, bir sorunun çözümüne ilişkin olası çözüm yollarından en uygun olanının seçilmesidir. Bu nedenle karar sürecine yönetimin kalbi olarak bakılır (Aydın 1991: 124). Karar verme süreci, çeşitli şeyler arasında seçim ve tercih yapmakla ilgili bedensel ve zihinsel çabaların toplamı (Tosun 1990: 308) ve bir

durum karşısında çeşitli düşünce ve öneriler arasından "en doğru olarak kabul edilen birini seçmek" (Binbaşoğlu 1988: 38) demektir.

Bir sorunun çözümüne ilişkin olası çözüm yollarından birini seçmek durumunda olan yöneticiden beklenen, seçeneklerden en iyi olanını değil, en uygun olanını seçmesidir. İnsanların mükemmel kararlar peşinde değil, makul kararlar peşinde olduğunu söyleyebiliriz (Ergun ve Polatoğlu 1981: 190). Eğitim sistemi açısından bir okul yöneticisinden beklenen, okulun amaçları ile personelinin ihtiyaçlarını dengede tutabilen kararlar almasıdır. Bu iki boyuttan sadece birini düşünerek alınacak kararlar diğer boyutta rahatsızlık yaratacaktır. Örgüt üyelerinin alınan kararlara ilişkin beklentileri ve algılamaları yönetici için beklenmedik durumlar yaratabilir. Karara katılanlar ile karardan etkilenenlerin en çok rastlanan çelişkilerinden birisi; kararın hem örgüt amaçlarını gerçekleştirmeye yönelik olması, hem de personelin ihtiyaçlarını tatmin etme beklentisidir. Ancak insanoğlunun ussallığı sınırlı olduğundan en iyi karar, örgütün ve çalışanlarının beklentilerini dengede tutan doyurucu kararlardır (Açıkalın 1994b: 52). Bunun sağlanmasında en önemli etken, karardan etkilenenlerin de karara katılımlarının sağlanması olacaktır.

Karar verme süreci her zaman tam bir ussallık göstermeyebilir. Çoğu yönetici karar verirken duygularıyla yada sezgileriyle davranabilir. Karar verme sürecine katılımın bir yararı ortak aklı işe koşturmak. Bu yüzden karar verirken olabildiğince geniş katılımlı bir grupta karar almak, kararın hem ussallık, hem de uygulanabilirlik derecelerini olumlu yönde etkiler (Açıkgöz, 1994: 69; web.inonu.edu.tr/~hdemirtas/Tez.htm - 101k).

Karara Katılmanın Faydaları:

Karar vermeye katılım yoluyla öğretmenlerin ve okul yöneticilerinin mesleki nitelikleri geliştirilebilir. Karara katılma örgüt üyesinin örgütsel ve kurumsal amaç ve programlarla özdeşleşmesine yardım eder. Sağlıklı bir katılım gerçekleştirildikçe,

denetime daha az gereksinim duyulur. Karar vermeye katılmanın, eğitim programlarına daha içten ve etkili katkıda bulunmayı özendirici rol oynadığını gösterir gözlemler literatürde yer almaktadır (Aydın, 1998, ss.129-133).

Karar sürecine katılma artarsa karar yetkisinin kullanılması derecesi azalmaktadır. Katılmanın faydaları, katılanların kişiliğini güçlendirme, yetişmelerini sağlama ve birleşme için bir güdüleme oluşturma şeklinde ifade edilebilir (Bursalıoğlu, 1998: 159). Kararlara katılma, karar yetkisinin aktarılması değil, kararların paylaşılmasıdır. Yoksa her çeşit yönetimde olduğu gibi, okul yönetiminde de, aktarılmadığı sürece, karar yetkisi sorumlu yönetici ve makamındır (Bursalıoğlu 1998: 159; [www.geocities.com/ egitimcilersitesi_egitimbilim/ba-egt_orgt_yon_sur_katilma1.htm](http://www.geocities.com/egitimcilersitesi_egitimbilim/ba-egt_orgt_yon_sur_katilma1.htm) - 53k - Ek Sonuç).

Okul yöneticisinin birincil görevi, okulda bulunan her personelin insan olmaktan kaynaklanan temel haklarını sonuna kadar korumak olmalıdır. Okul yöneticisi, çeşitli yönetim süreçleri aşamalarında karar verirken bu olguyu ölçü olarak almalıdır. Bunu sağlayabilmek için okul yöneticilerinin felsefe, insan hakları ve demokrasi konusunda bilinçlenmesi ve çağdaş bir bakış açısı kazanması gerekmektedir. ([www.geocities.com/ egitimcilersitesi_egitimbilim/ba-egt_orgt_yon_sur_katilma1.htm](http://www.geocities.com/egitimcilersitesi_egitimbilim/ba-egt_orgt_yon_sur_katilma1.htm) - 53k - Ek Sonuç).

Örgüt üyelerinin karara katılmaları zamanla gelişme göstermiştir. Klasik örgüt kuramının yaygın olduğu dönemlerde çalışanların karara katılması düşünülmemiştir. insan ilişkilerinin öneminin anlaşıldığı dönemde çalışanların karara katılması gerekli görülmüş, daha sonraki dönemlerde ise verim artışını en üst düzeye çıkarmak için personelin de karara katılmasının şart olduğu kabul edilmiştir. Karardan etkilenenlerin karara katılması görüşü, 1930'lardan itibaren eğitim yönetimi kuramcıları tarafından savunulmuştur.

Karara katılım, demokratik yönetimin vazgeçilmez bir özelliği olarak kabul edilmiştir (Alıç 1996: 177). Mc Gregor, Mayo'nun çalışmalarından da etkilenerek,

Taylor ve Fayol'un getirmiş olduğu klasik yönetim teorilerine (X Teorisi) karşı, Y Teorisi adını verdiği insan ilişkileri teorisini ortaya koymuştur (Eren 1993: 23). X Teorisinin, insanı duygu ve düşünceleri ile hareket eden bir varlık olarak görmediğini söyleyebiliriz. X Teorisine uygun olarak davranan yöneticilere göre, insanlar yaradılışları gereği işten hoşlanmaz ve ondan kaçarlar. Bu nedenle örgüt amaçlarının gerçekleşmesi; üyelerin işe zorlanması, yakından kontrol edilmesi ve ceza ile korkutulması ile sağlanır. Çünkü sorumluluk almak istemeyen ve güvence aramak eğiliminde olan insan yönetilmeyi tercih edecektir. Bu düşünceye sahip yönetici, geleneksel ve sert görüşü benimseyen yöneticidir (Bursalıoğlu 1991b: 138). Y Teorisi ile, insanın bilinmeyen birçok yönleri ortaya konulmuş ve örgütlerde insan ilişkilerinin önemi anlaşılmıştır. Yöneticinin insan ilişkilerinde yetişmesi demokratik bir yönetimi tercih etmesini sağlar. Modern yöneticiye göre işte harcanan beden ile fikir çabası insana dinlenme ve oyun kadar kolay gelir. Çünkü insanda işten hoşlanmamak gibi bir eğilim yoktur. Uygun şartlar oluşturulduğunda üyeler sorumluluğu kabul etmekle kalmaz, aynı zamanda ararlar. Bir okuldaki sorunları çözmek için gerekli yaratıcılık sadece yöneticide değil diğer üyelerde de bulunabilir. Tersini düşünmek, bu üyelerin fikirlerinden yararlanmayı engeller (Bursalıoğlu 1991 b: 138).

Okul yöneticileri ile öğretmenler arasındaki ilişkileri X ve Y Teorilerinin varsayımları üzerine koyduğumuzda, Teori X' in yönetim tarzının otokratik olduğu görülür. Okulda ne yapılacağını yönetici söyler. Danışmaya yer verilmez ve öğretmenler karara katılmazlar. İnsan ilişkilerini ilke edinen Y Teorisi ise demokratik ilişkileri, temel almıştır. Teori Y' nin yönetim tarzı da demokratiktir. Öğretmenler karar verme sürecine katılmaları için teşvik edilir. Yönetici ve deneticiler danışman rolündedir. Üstler, astlarını, işini seven, kendilerini kontrol eden, sorumluluk alabilen, iyi kararlar verebilen, çalışmasından iş doyumunu elde edebilen kişiler olarak varsayarlar (Yalçınkaya 1995 ; 5-6).

Geleneksel ve davranışçı güdüleme görüşlerini eksik bulan kimi yazarlar, bu eksikleri gidermeye yönelik çalışmalar yapmışlardır. Ortaya koydukları yeni teoriye Z

Teorisi adını vermişlerdir. Bu teoriye göre; X Teorisi varsayımları bütün insanlar için geçerli değildir. Y Teorisi ise; normal bir insan için doğrudur ve akla daha uygundur, fakat o da esnektir. Genel olarak, rasyonel bir yaratık olan insan, aynı zamanda meraklı ve daima isteyen bir tabiata sahiptir. Başka bir ifadeyle, Z Teorisi, insanın dinamik bir enerji sistemine sahip olduğu görüşüne dayanmaktadır (Kaya 1993: 120). Bu nedenle insanın örgüt içindeki davranışları ve dinamikliği yer ve zamana göre farklılıklar gösterecektir. Bu da bireyin verimliliğinin farklı düzeylerde ortaya çıkmasına neden olacaktır. Z Teorisine, çalışanların her birinden en yüksek düzeyde yararlanmanın yollarını gösteren bir yönetim yaklaşımı olarak bakılabilir. Ancak arzu edilen verimin sağlanması kişi ve gruplara değer verme, onları yönetime katma, güven duygusunu geliştirme gibi işbirlikçi ve demokratik yaklaşımlarla gerçekleştirilebilir.

Z tipi kuruluşlarda herkesin karar sürecine katılmaları eşitlikçi bir atmosfer sağlar. Eşitlikçilik, herkesin üstü tarafından gözlenmeden, bağımsız olarak çalışabileceği kendilerine güvenilen bir yöntem anlamına gelir (Yalçinkaya 1994: 18). Karar verme sürecine katılım, fikir birliğine dayanan ve birlikte çalışmaya verilen önemin bir sonucu olup, bireyleri ödülünden daha fazla güdülemektedir. Bu istek, bireyin en yüksek düzeyde performans göstermesini sağlamaktadır

Z Kültürü okulu personelinin görevlerine motiveleri daha yüksek olur. Çünkü, kararlarda rolleri olduğundan bu kararlara sahip çıkacaklar, görevlerini yerine getirmede daha fazla zihinsel ve fiziksel çaba harcayacaklardır. İletişim ve problemlerin çözümündeki gelişmeler iş doyumu ve dolayısı ile verimi artıracaktır (Yalçinkaya 1994: 19). Karara katılımın sağlanması, onların uygulanmasında öğretmenlere bir yük ve sorumluluk getirecektir. Bu nedenle okulun amaçlarına ulaşmasında, hiçbir zorlama yada telkin yapılmadan öğretmenlerden en yüksek verim alınacaktır. Ayrıca bu katılımcı yaklaşım, öğretmenlerden öğrencilere de yansıyacak ve demokratik insan yetiştirmede katkısı olacaktır.

Karara katılma konusundaki yeni yaklaşımlardan biri de, Toplam Kalite Yönetimi (TKY) anlayışıdır. TKY anlayışı, kaliteyi esas alır ve tüm süreçlerin, ürünlerin, hizmetlerin tam katılım yoluyla sürekli iyileştirilmesini ve geliştirilmesini hedeflemektedir. TKY, bir işletmenin rekabet gücünü, verimliliğini ve esnekliğini her seviyede çalışan personeli ve her faaliyeti de dikkate alarak planlayan ve organize eden etkili olabilmesi için organizasyonun bütün personelinin katılımının gerekli olduğunu kabul eden bir yaklaşımdır (Pınar 1997: 6). Toplam Kalite Yönetimi anlayışının 5 temel ögesi bulunmaktadır. Bunlar; iç ve dış müşteri memnuniyeti, sürekli iyileştirme, verilere dayanma, yönetimin kararlılığı ve herkesin katılımıdır (Ceylan 1997: 24). TKY' nin başarısı müşteri memnuniyeti ile ölçülür. Buna göre bir eğitim kurumunda kaliteli bir eğitim öğretimin sunulup sunulmadığını anlamak için müşterinin memnuniyetini ölçmek gerekir. Müşteri tatmini, bir kurumun başarısının anahtarıdır. Müşteriler, beklentileri ve ihtiyaçları karşılandığı ölçüde tatmin edilmiş olacaklardır (Bozkurt 1994: 11).

Türk Milli Eğitiminin genel amaçları, yetiştirilecek insanın "yapıcı, yaratıcı ve verimli" olmasını hedeflemekle, Toplam Kalite Yönetiminin en önemli özelliklerini yakalamıştır. Yapılacak iş, bu tür yeni yönetim tekniklerini uygulamaya koymaktır (Yalçınkaya 1995: 25). Türkiye'de eğitim kurumlarında karara katılma genellikle kurullar aracılığıyla olmaktadır. Öğretmenler kurulu, öğretmenlerin okullardaki kararlara doğrudan katıldığı en önemli kurullardır (Sarpkaya 1997: 241). Okuldaki tüm çalışanların, hatta sağlanabiliyorsa okulun içinde bulunduğu çevrenin (velilerin vb.) de karara katılımının sağlanması, TKY' nin bir gereğidir. Bu katılım demokratik bir ortamın gelişmesini sağlayıp çatışmaları azaltacağı gibi, üyelerin okulla özdeşleşmelerini de sağlayacaktır.

Daha kaliteli bir topluma, başka bir tanımla "toplumsal kalite" ye doğru gidilen şu günlerde, toplumun okuldan beklentisi, daha kaliteli insan yetiştirmesidir. Bu nedenle Toplam Kalite Yönetiminin temel felsefesi, eğitim yöneticileri tarafından eğitim çalışanlarına anlatılmalı ve uygulanmalıdır. Türkiye eğer ön sıralarda bir ülke olmayı

arzuluyorsa, Toplam Kaliteyi eğitimin her kademesinde gündeme almak zorundadır (Yalçınkaya 1995: 25).

Toplam Kalite Yönetimi anlayışındaki tüm çalışanların karara katılmasını sağlama, sürekli olarak en kaliteliyi yakalama isteği ve müşteri memnuniyetine yönelik çıktı sağlama gibi ilkeler, eğitimdeki kalite arayışlarına yeni bir dinamizm getirecektir.

Karar verme süreci ile örgütteki değişme birbirine neden sonuç ilişkisi ile sıkı sıkıya bağlıdır. Buna göre her değişmenin bir veya birkaç karardan sonra yapılabileceği tartışma götürmez. Fakat her değişme de kendisinden sonra yeni kararlar alınmasını gerektirir (Bursalıoğlu 1991 b: 83-84). Etkili bir karar almayı isteyen yöneticinin, karar sürecinin aşamalarını bilmesi ve uygulaması beklenir.

A. Karar Vermenin Aşamaları

Örgüt yöneticilerinin karar almalarında dikkat etmeleri gereken en önemli husus, alınacak kararın alternatif kararlar arasından nasıl seçileceğidir. Zaten tek çözüm yolu olan bir problem için karar alma sorunu yoktur. Birden fazla çözüm yolu görünen problemle ilgili en uygun kararı seçmek için karar aşamalarını bilmek ve uygulamak gerekir. Karar verme sürecinin aşamaları, bilimsel yöntemin ve problem çözmenin aşamaları ile küçük değişiklikler olmakla birlikte birbirinin aynıdır (Başaran 1994a: 30). Karar aşamalarını yönetim yazarlarının ortak görüşlerine dayandırarak yedi aşamada ele almak mümkündür (Bursalıoğlu 1991 b: 86 - 91).

1) Problemin Anlaşılması

Problem, örgütün amaçlarına ulaşmasında engel olan her türlü durumdur. Problem, örgütü rahatsız etmeden önce veya sonra yönetici tarafından sezilmeli ve "rahatsızlık verecek olan veya veren sorun ne?" sorusunun açık olarak tanımlanması gerekir. Problemin anlaşılabilmesi durumunda çözümü için gerekli süreç başlatılamaz.

Problem, belirli bir zamandaki işin yönetici tarafından algılanmasıdır. Problemin anlaşılması karara yön verecek öğelerin anlaşılmasını sağlar. Karar sürecinde ilk adım problemin sezilmesidir. (Bursalıoğlu 1991 b: 87). Problemin sezilmesinde okul ortamının elverişli olması da önemlidir. Problemin zamanında duyulmasında yöneticisinin tutumu, sorun çözme yeterliği, denetim sistemi, iletişim, eleştiriye açıklık ve araştırma olanağı önemli etkenlerdir (Başaran 1994a: 31 - 32).

a) Yönetimin Tutumu

Okul yöneticisi hata yapmaktan çekinmemeli ve bazı girişimlerinden dolayı kusurlu olmaktan korkmamalıdır. Yenileşmeye istekli olmalı ve yeniliklere açık olmalıdır. Çünkü yöneticilik girişkenlik ister. Girişkenlik, yeni düşünceleri denemek ve hata yapmaktan korkmamaktır. Yeni düşüncelerin denenmesi ise, kimi kez tehlikeleri de birlikte getirir. Eğitim yöneticisi bu tür tehlikeleri göze alabilmelidir (Başaran 1994a :31).

b) Sorun Çözme Yeterliği

Soruna duyarlılık, sorun çözme denemeleriyle başlar ve gelişir. Eğitim yöneticisi, sorun çözmede ne denli yeterli ise sorunlara karşı o denli savaşımçı bir tutum içerisinde olabilir (Başaran 1994a: 31). Okul yöneticisi sorun çözme yeterliğine sahip olmalı ve sorunların varlığından veya varolabilecek sorunlardan çekinmemelidir. Sorun çözmede başarılı yönetici sorunu sezmede de başarılı olur.

c) Denetim Sistemi

Okulun işleyiş sorunlarının anlaşılmasında en önemli araç denetimdir. Denetimin amacı hataları bulup çıkarmak değil, onları düzeltmektir. Denetim sistemi işgörenleri suçlayıcı kusurlar aramaktan çok, yapılan işin eksik yönlerini arayıp düzeltme önerisi verebildiğinde, soruna karşı yöneticileri duyarlı yapabilir (Başaran

1994a: 31). Yaptıkları hatalardan dolayı personelini suçlama yoluna giden bir okul yöneticisi, var olan bir problemi en geç duyan kişi olacaktır.

d) İletişim

Bir örgütle, sorunların yöneticilerce duyulabilmesi için gereken bilgileri, örgütün iletişim kanalları taşır. Eğitim yöneticisini sorunlara karşı duyarlı yapabilecek iletişim, çok yönlü akandır (Başaran 1994a: 31). Okulda iyi bir iletişim kanalı kurabilen yönetici, sorunları en hızlı duyan kişi olacaktır. Ancak astlarına doğru tek yönlü bir iletişimi benimseyen yönetici, bilerek yada bilmeyerek ilk iletişim engelini kendisi yaratmış olacaktır. Bu nedenle okul , yöneticisi, astlarına doğru olduğu kadar, astlarından kendisine doğru da bir iletişim kanalı kurmalı ve bunları sürekli açık tutmalıdır.

e) Eleştiriye Açıklık

Eleştiriye kapalı olan yöneticiler sorunları duyamazlar. Sorunları duymak istemeyen ve onlardan rahatsız olan yöneticiler eleştiriye kapalı olurlar. Başkalarının görüşlerini almaya ihtiyaçları olmadığını söylerler. Yöneticiler örgüt içi ve dışından gelen tüm eleştirilere açık olmalıdırlar. Bu eleştirileri ussal çözümlenmesi sonucunda yöneticiler sorunlarını daha iyi görebilirler (Başaran 1994a: 32). Okul yöneticileri hem okul içinden hem de okul dışından gelen eleştirilere açık olmalıdırlar. Ayrıca yapıcı eleştirilerin yanında yıkıcı eleştirileri de dikkate almalı ve değerlendirmelidirler.

f) Araştırma Olanağı

Bir örgüt sorunlarını araştırmaya para ayırıyorsa, daha başlangıçta sorunlara duyarlı olmayı benimsiyor demektir. Sorunların çözümü para harcamayı gerektirir. Ödenek araştırmaya imkan sağlamada ilk şarttır. Oysa okulun yada eğitim örgütünün bütçesinde araştırmaya ödenek bulmak imkansızdır (Başaran 1994a: 32). Araştırma olanağı ekonomik durumla ilgili olup, bu alana parasal kaynak aktarılmasını gerektirir.

Okul örgütünde araştırma faaliyeti için uzman kişi ve yeterli zaman olmamakla birlikte, gerekli parasal kaynak da aktarılmamaktadır.

2) Probleme İlişkin Bilginin Toplanması

Problemın çözümü için ilk işlem olan problemın tanınması yapıldıktan sonra probleme ilişkin bilgi toplanması gerekir. Aksi halde problemın çözülmesi için yapılacak girişimlerden istenen sonuç alınamaz. Başka bir anlatımla, problemle ilgili eksik bilgi toplanması; çözüme ilişkin uygun seçeneğin bulunmasını güçleştirir. Örgütte bu bilgilerin toplanması için yöneticiler tarafından değişik yöntemler kullanılabilir. Geçmiş dönemlerde benzer problemlerle ilgili toplanan bilgiler, örgütteki diğer bireyler, uzmanlar, eşdeğer bir kurum yöneticisi, çevre vb. unsurlar yönetici için bilgi kaynaklarıdır. Problemle ilgili ne kadar bilgi toplanırsa çözüm için uygun kararın seçilmesi de o derece yüksek olur. Probleme ilişkin fazla bilginin elde edilmesi, örgütteki çift yöllü iletişimin derecesi ile doğru orantılıdır. Maiyetindekilere tepeden bakan, onları küçümseyen ve-onlarla ikili iletişimden kaçınan yöneticinin sorunlarla ilgili bilgilendirilmesi de az olacaktır. Bir örgütün karar organı olan yöneticinin sağlıklı ve sürekli bilgilendirilmesinde en önemli etken haber alma ağıdır (Bursalıoğlu 1991 b: 87). Haber alma ağının iyi çalışması, alınan kararların doğruluk derecesini artıracaktır.

3) Bilgilerin Çözümlemesi ve Yorumlanması

Bir soruna ilişkin bilgi toplama işlemi rasgele yapılamaz. Yönetici sorunla ilgili hangi bilgilere duyarlılık göstereceğini bilmelidir. Sorunun çözümü ile hiç ilgisi olmayan bilgilerin dikkate alınması yöneticiyi yoracak ve gerçek amacından saptıracaktır. Bu nedenle yöneticiye ulaşan bilgilerin gruplanması, temizlenmesi gerekir. Çünkü alınan her karar büyük ölçüde bu sürecin ürünü olacaktır (Bursalıoğlu 1991 b: 88). Bilgilerin toplanması ve tasnif edilmesi sürecinin sağlıklı yapılması problemın ucuz, kısa zamanda ve doğru bir şekilde çözümlemesine yardımcı olacaktır.

Yönetici topladığı informasyonu temizleyip gruplandırdıktan ve problemle ilişkilendirdikten sonra bile yeni informasyonlara açık olmalı, problemin başka bir nedeninin de olabileceğini unutmamalıdır.

4) Seçeneklerin Değerlendirilmesi

Problemin çözümüne ilişkin seçeneklerin tümü yönetici tarafından dikkate alınmalı ve görünürde olmayan başka seçeneklerin de varolabileceği unutulmamalıdır. En uygun seçeneğin bulunması sürecinde diğer seçenekler yönetici tarafından ayıklanırken bazı ölçütlerin göz önünde bulundurulması gerekir. Seçeneklerin değerlendirilmesinde kullanılan ölçütler; genel ölçüt, çevre ölçütü ve formal ölçüttür. Genel ölçüt rasyonellik, amaçlılık ve kabule değerlilik özellikleri taşır. Rasyonellik hedef ve araç arasındaki bağları, amaçlılık kararların hiyerarşisini, kabule değer oluş ise, problemle ilgili değerlerin dikkate alınmasını gerektirir. Çevre ölçütü yararların en çoğa çıkarılması, zararların en aza indirilmesini ve karar sürecinden etkilenecek bireylerin doyumunu öngörür. Formal ölçüt, karar sürecinde doğacak sonuçları ve bunların getireceği sorumlulukları göz önünde tutar (Bursahoğlu 1991 b: 88-89).

Görüldüğü gibi, seçeneklerin değerlendirilmesi aşamasında yöneticiden beklenen, bazı ölçütleri dikkate alması ve bu ölçütlere ilgili değerlendirmelerini birey bazında değil örgütün tümünü dikkate alarak yapmasıdır. Tek tek, kişileri dikkate alarak yapılacak değerlendirmeler örgütün büyük çoğunluğu tarafından kabul edilmeyecek bir kararın alınmasına sebep olacaktır. Okul yöneticisi gündemdeki bir probleme ilişkin seçenekleri değerlendirirken yukarıda sayılan ölçütleri dikkate almak durumundadır.

5) En İyi Seçeneğin Bulunması

Probleme ilişkin tüm çözüm yollarını denemek imkansızdır. Burada önemli olan birden fazla çözüm yolu görünen sorunun çözümü ile ilgili en uygun seçeneğin seçilmesidir.

Birbirine benzer seçenekleri olduğu durumlarda en uygununu rasgele seçmeyi denemek, yanlış olanı da seçme ihtimali taşıdığından, uyulması doğru olmayan bir yöntemdir. En uygun seçenek problemi ortadan kaldıracak gibi yöneticiye de bir rahatlık ve mutluluk getirecek olan seçenektir. Eğer problemin çözümü o anlık gerçekleşiyor ve buna paralel yeni problemler ortaya çıkıyorsa, en uygun çözümün seçilemediği sonucuna varılır.

Bu nedenle probleme ilişkin en uygun çözümün, örgütün amacının gerçekleştirilmesine katkıda bulunacak, örgütün bozulan dengesini yeniden sağlayacak çözüm yolu olduğu söylenebilir. Ayrıca insan ve madde kaynakları açısından en kısa zamanda en az masrafla sorunun çözülmesi düşüncesi, en iyi seçeneğin bulunmasında bir ölçüt olarak değerlendirilebilir. En iyi seçeneğin bulunması aşamasında tüm seçenekler tek tek zihin , süzgecinden geçirilmeli ve çözüm yolu gibi görünen seçenekler ile ilgili olarak ileriye dönük kestirmelerde bulunularak bu seçeneğin faydalı ve zararlı yönleri üzerinde durulmalıdır. Çeşitli çözüm yolları içinde sorunu en kısa zamanda, en kolay ve en güvenilir biçimde çözecek olan yöntem yada yöntemler “karar” haline getirilmelidir (Binbaşıoğlu 1988b: 41).

Okul yöneticisinin problemi net algılamadan, ilgili ve yeterli informasyonu toplayıp çözümlemeden ve seçenekleri değerlendirmeden en uygun seçeneği bulma çabası, onu yanılgıya götürecektir.

6) Uygulama

Örgüt kararlarının uygulanması yönetim ve hukuk özellikleri taşır. Bu şekilde bir uygulama, politikaların belirli olaylara uygulanması bakımından yönetsel bir görev; uygulamanın bu politikayadayandırılması da hukuksal bir görev yansıtır. Bazı yazarlara göre uygulamanın iki ana taktiği, maliyeti düşürmek ve uyumu sağlamaktır. Bu görüşten hareketle örgütün yaşaması yasama, yürütme ve kamu kurumlarının desteğini gerektirir (Bursalıoğlu 1991b: 90). Böylece kanuni temellere oturtulan ve kesinlik

kazanmak üzere olan kararlar, kararı etkileyen etkenlere de uygun geldiği takdirde, yönetici tarafından yazılı hale getirilir ve uygulanmak üzere alt basamaklara bildirilir (Binbaşıoğlu 1988b: 41).

7) Değerlendirme

Özel girişimlerde verimin ölçülmesinde kâr etkeni en önemli ölçüttür. Ancak kamu yönetimi veya eğitim yönetiminde verimi yada başarıyı kesin olarak hesaplayacak bir yöntem henüz mevcut değildir (Bursalıoğlu 1991b: 91). Bir eğitim sisteminde, endüstride olduğu gibi sıfır hatalı bir çıktı kalitesine ulaşmak her zaman kolay değildir. Çünkü, girdilerin ve Çıktıların ölçümünde yetersizlikler vardır (Yalçınkaya 1996a: 25). Ayrıca eğitim örgütleri kâr amacıyla kurulup çalışmadığından verimin sayısallaştırılması imkansızlaşmaktadır. Ancak maliyet-verim ilişkilerini modelleştirmek düşünülebilir. Etkili bir eğitimin planlanması için bu modelleri kullanmak gerekir (Bursalıoğlu 1991 b: 25).

Değerlendirme süreci ile amaçlanan, uygulama sonuçlarını objektif bir bakışla yorumlama ve yeniden düzenlemedir. Değerlendirme ile kontrol birbirine karıştırılmamalıdır. Kontrolün durum saptamaya yönelik olmasına karşın, değerlendirme düzeltme ve geliştirmeye yöneliktir (Başar 1993: 6). Değerlendirme, uygulamadan önce ve sonra olarak iki dönemli düşünülebilir. Uygulamadan önce yapılacak değerlendirme, modelin geçerli ve güvenilir olup olmadığını, sonraki ise en iyi olduğuna inanılan ve uygulanan seçeneğin en iyi sonucu verip vermediğini anlamak girişimidir. Uygulama sonunda amaçların gerçekleşme derecesine göre ayarlanması için, değerlendirme ölçüsü uygulama başlamadan saptanmalıdır. Eğitim örgütlerinde değerlendirilenin de değerlendirme sürecine katılması sağlanmalıdır. Değerlendirmenin etki derecesini, kendinden önceki durum ile değerlendirmeden sonraki yeniden düzenleme arasındaki farklılaşma belirler (Bursalıoğlu 11 b: 91). Karar süreci bir uzlaştırma süreci olduğundan alınan kararların

değerlendirilmesini yapan okul yöneticisinin tarafsız ve geliştirmeye yönelik de değerlendirmeler yapması beklenir.

Örgütün karar almasında en önemli husus, alınacak kararın nasıl seçileceğidir. Zaten tek çözüm yolu olan bir problem için karar alma sorunu yoktur. Birden fazla çözüm yolu görünen problemin çözüm yolu gibi görünen seçeneklerinden en uygununu seçmek, yöneticinin yukarıda açıklanan karar aşamalarını bilmesi ve uygulaması ile gerçekleşir.

Her yönetici gibi eğitim yöneticisi de çeşitli kararlar almak durumundadır ve başarı için bu kararların etkili kararlar olması gerekir. Karar verme süreci aşamalıdır ve yönetici bu aşamaları titizlikle izlemelidir.

1. Griffiths ise bu aşamaları şöyle sıralamaktadır (Aydın, 1994: 128):
2. Problemin tanımlanması ve sınırlandırılması,
3. Çözüm seçeneklerinin değerlendirilmesi,
4. Çözümlerin değerlendirilmesine esas olacak ölçütlerin yada standartların saptanması,
5. Bilginin toplanması,
6. Çözüm seçeneğinin önceden test edilmesi,
7. Çözümün uygulamaya konulması, sonucun değerlendirilmesi.

Karar verme eyleminde sıra oldukça büyük bir önem taşır. Seçeneklerin başarılı biçimde çözümlenmesi, önceden uygun seçeneklerin bulunmasına ve bu tür bir aşamada doğru bir tanımlamaya bağlıdır (Kazmier, 1979: 92; web.inonu.edu.tr/~hdemirtas/Tez.htm - 101k).

Bir Örgütün karar verme makamında bulunan yöneticinin karar vermesini etkileyen sosyal, psikolojik, ekonomik ve politik etkenler vardır. Genç (1994: 120) araştırmasında belirttiği üzere; her örgüt yöneticisi, karar verme sürecini etkileyen

etkenleri mutlaka bilmeli ve dikkate almalıdır. Verilen bir kararın, belli aşamaları olduğu unutulmamalıdır.

2. PLANLAMA

Planlama: Fayol'a göre, planlama önceden belirlenmiş amaçları gerçekleştirmek için yapılması gereken işlerin saptanması, izlenecek yolların seçilmesidir (Aydın, 1994: 133; web.inonu.edu.tr/~hdemirtas/Tez.htm - 101k).

Plan, örgütün gereksinimlerinin saptanmasını ve önceliklerin belirlenmesini gerekli kılar, uygulamalarda keyfiliği önler ve yönetici değişikliklerinde işin sürekliliğini sağlar (Kaya, 1991: 100; web.inonu.edu.tr/~hdemirtas/Tez.htm - 101k).

Planlama, amaçlar ile bunlara ulaştıracak araçların ve imkanların seçimi veya tespiti olarak tanımlanır. Her şeyden önce plan, kararlaştırılmış bir hareket tarzının ifadesidir. Buna göre, plan için başlangıçta bir amacın belirlenmiş olması gereklidir. Bir defa amaç belirlendikten sonra, bu amaca ulaşmak için birbirinden farklı yollar olduğu görülür. Bunlardan hangisinin iyi olduğu konusunda seçenekler arasında araştırma yapılarak tespit edilir ve bu yönde bir tercih yapılır. Böyle bir tercihten sonra, işlerin yapılma sırası, alacağı zaman dilimi, kimin nelerden sorumlu olacağı ve bu amaca varılması için takip edilecek politikalar belirlenir (Ertürk, 2001: 112www.tojet.net/articles/4210.htm - 75k -).

Planlama, eldeki kıt kaynakların, toplum refahının veya örgütsel verimliliğin artırılmasında, en az kayıpla kullanılmasını sağlamanın anahtarıdır (Kaya 1993: 100). Planlama yönetimin pusulasıdır ve her yöneticinin görevidir. Çünkü plansız eylem kontrol edilemez (Bursalıoğlu 1991 b: 98 - 99). Planlama ussal bir yönetim biçiminin temelidir. Yönetici bu süreç yardımıyla ne yapmak istediğini, nasıl ve ne kadar sürede yapacağını önceden düşünmek imkanını bulur. Planlama ileriye önceden görmek; başka

bir deyimle belirli bir hareketi, yürütme sırasında değil önceden kararlaştırmaktır (Tortop 1982: 51). Örgütlerin yönetilmesi, amaçlarının açık olarak saptanması ve bu amaçlara ulaştıracak eylem planlarının önceden hazırlanması ile mümkün olur. Örgütlerin başarısı, uygun kararlar almanın yanında bu kararlarla ilgili iyi bir planlamanın yapılmasını gerektirir.

Planlama, bulunduğumuz nokta ile varmak istediğimiz nokta arasındaki boşluğu birleştiren köprüdür. Kararların amaca, gerçeklere ve yapılan hesaplara dayandırılmasıdır (Aytek, 1978: 29; web.inonu.edu.tr/~hdemirtas/Tez.htm - 101k).

Bir okul yöneticisi, bir eğitim ve öğretim yılı içinde okulda yapılacak bütün etkinliklerini planlamalı ve planlama sürecine, etkinliklerde görevlendirilecek personeli katmalıdır. (web.inonu.edu.tr/~hdemirtas/Tez.htm - 101k).

Planlama, amaçlara ulaşmada engel teşkil edecek durumları ve belirsizlikleri denetim altına almaktır. Önceden belirlenen amaçları gerçekleştirmek için yapılacak işlerin belirlenmesi ve izlenecek yolların seçilmesidir. Geleceğe yönelik eylemler planlama ile yönlendirilir. Planlama yapılmadan yönlendirilen eylemler etkisiz ve anlamsız olur. Planlama yönetim süreçlerinin zorunlu ve gerekli bir ögesidir. Planlama akılcı bir eylem için ussal bir hazırlıktır. Eyleme geçmeden önce düşünmeyi gerektiren zihinsel bir süreçtir (Aydın 1991: 129). Plan eldeki kıt kaynakların akılcı bir biçimde kullanılması amacıyla geleceğe yönelik olarak yönetim tarafından alınan kararlardır (Kaya 1991: 100). Planlama sürecinde cevaplanması gereken üç temel soru vardır. Bunlar; "1) Yapılacak planlamanın amacı nedir? 2) Nasıl gerçekleştirilecektir? 3) Ne kadar sürede gerçekleştirilecektir?" Yöneticinin bu sorulara hayalci olmayan bir yaklaşımla cevap bulması, yapılacak planlamayı amacına ulaştıracaktır.

Planlama, önceden belirlenmiş amaçlara rasyonel bir yaklaşım sağlamakla birlikte, bunların gerçekleştirilmesi için de bir hazırlık aşaması olarak görülür. Ayrıca planlama, geleceğe ilişkin kararsızlığı azaltır (Bursalıoğlu 1991 b: 98). Simon'un da

belirttiği gibi planlama, bir eylemle ilgili tüm planların önceden hazırlanması sürecidir. Planlama, bir kararı izleyen ve kararın uygulanması ile ilgilidir.(Aydın 1991: 130). Planlama, dikkatin amaçlar üzerinde toplanmasını sağlar. Az masrafla daha büyük işler başarılmasını sağlar. Ayrıca zamandan da tasarruf sağlayarak gelecekte yapılacak işlerin kontrolünü sağlar. Yönetmek, bir bakıma ileriye bakmak demektir. Bu anlamda; plan, önceden verilmiş bir karar türü olup gelecekteki tutum ve davranışların bir resmi gibidir (Kaya 1993: 100).

Plan, örgütün tüm kaynaklarının tek amaca yönlendirilmesi, kıt kaynakların ikincil amaçlara kaymasını engelleyecek şekilde kaynak kullanımının denetim altına alınması, yönetsel önceliklere göre belli karar merkezlerinin emrine girmesi ve emek verimiyle çalışma disiplini en yüksek düzeyde tutacak maddi ve maddi olmayan kaynakların yönetsel yapıyla birleştirilmesi çabalarına belli bir sistematik getiren yazılı bir belge ve örgütü sapmalara uğratmadan amaçlara götüren bir yol göstericidir (Fişek 1979: 213-214). Planlamanın yararları konusunda yazarlar arasında görüş birliği vardır. Planlama, yöneticinin değişmesi durumunda her yeni gelenin kendine göre iş yapmasını önler ve önceliklerin saptanmasına yardım eder (Tortop 1990: 54-55). Ancak planlamanın etkisi, ilkelerine uymakla sağlanır (Bursalıoğlu 1991 b: 98).

Bütün örgütlerde olduğu gibi, eğitim örgütlerinde de geleceğe ilişkin tahminlerde bulunulur ve bu eğitim ve okul yöneticisinin en önemli işlerinden biridir. Eğitim yöneticisi “neyin”, “nasıl” yapılacağını iyi planlamak durumundadır. Bu yüzden yıllık çalışma planlarını hazırlarken neyin, nerede, kim tarafından ve nasıl yapılacağı gibi durumları ayrıntılı bir biçimde belirtmesi gerekmektedir. Yönetici daha az harcama, daha az zaman ve daha az insan gücü ile sonuç alma çabasında olmalıdır. (web.inonu.edu.tr/~hdemirtas/Tez.htm - 101k).

Eğitim örgütlerinde planlama aşamaları olarak şu noktalar üzerinde durulmaktadır (Aydın, 1994: 133-134):

1. Hedeflerin geçici olarak belirlenmesi,
2. Belli bir ortamdaki eğitimin o andaki durumunun saptanması,
3. Okul için hedeflerin bir programa dönüştürülmesi,

4. Hedefleri gerçekleştirecek eylemlerin yönünü belirleme,
5. Planı uygulamaya koyma,
6. Programın etkililiğini sürekli olarak değerlendirme,
7. Sonuçlara bakarak gerekiyorsa yeniden planlama,

Planlama, önceden kararlaştırılmış hareket tarzıdır, ne yapılacağına önceden karar verilmesidir (Ergun ve Polatoğlu, 1988: 226; web.inonu.edu.tr/~hdemirtas/Tez.htm - 101k).

Okulun amaçlarına ulaşmasından sorumlu olan yöneticinin planlı çalışması bir zorunluluktur. Yönetici etkili bir planlama yapmak durumundadır. Bu planlar için (Açıkgöz1994: 61-65), şunları önermektedir:

1. Amacı yada amaçları belirleyin,
2. Bulunduğunuz durumu, gereksinim duyduğunuz ve kullanabileceğiniz kaynakları belirleyin,
3. Amaca ulaşmayı kolaylaştıran ve zorlaştıran etkenleri belirleyin,
4. Planınıza bir ad verin,
5. Planınızda yer alan sorumlu kişileri belirleyin.
6. Plana uygun yeni yöntemler geliştirin,
7. Maliyet tahmini yapın,
8. Planlama öğelerini yazın, süresini belirleyin,
9. Bir kontrol düzeni kurarak, çıkan sonuçları değerlendirin,
10. Bir yedek plan geliştirin,
11. Bütçe yapın,
12. Sürekliliği sağlayın. (web.inonu.edu.tr/~hdemirtas/Tez.htm - 101k).

A. İyi Bir Planlamanın Sahip Olması Gereken Nitelikler:

İyi bir planın birçok özellikleri vardır. Bu özelliklerin bilinmesi bizim planlamayı iyi yapmamıza ve bu alandaki niteliklerimizi iyileştirmemize yardım eder (Tortop 1982: 54).

Bu nitelikleri tek tek aşağıdaki gibi açıklayabiliriz;

1) Amaç açık ve net olmalıdır: İyi bir planlamanın yapılabilmesi için amacın açık ve net bir şekilde ortaya konulması gerekir. Çünkü bütün yönetim süreçlerinde olduğu gibi, planlama eylemine de yön veren gerçekleştirilmek istenen amaçlardır. Bugün ve yarın yapacağımız işlere karar vermeden önce, çalışmalarımızın gelecek yıllar ve aylar için saptadığımız amaca doğru gelişmemize yardımcı veya engel mi olacağını bilmemiz gerekir (Tortop 1982: 54). Yönetimin amaçları açık seçik belirtilmediği yada görülmeyen takdirde, eğitim yönetmenlerinin bu amaçları yitirerek kendilerine göre koydukları amaçları gerçekleştirmek için uğraştıkları görülmektedir. Yönetim amaçlarının yitirilmesi, kaynakların yönünü değiştirdiğinden eğitim sistemine pahalıya mal olmaktadır (Başaran 1994a: 48). Amaçların net olarak ortaya konulamadığı durumda iyi bir planlamanın yapılması düşünülemez Çünkü amaçlardaki belirsizlik planlarda da değişimlere neden olmakta ve hem zamanı hem de ekonomik bakımdan israfa yol açmaktadır.

2) Planlama ile eldeki kaynaklar orantılı olmalıdır: Planlama yapılırken eldeki insan ve madde kaynakları dikkate alınmalı ve hayali planlamalardan kaçınılmalıdır. Gerçekleştirilmek istenen amaç ile örgütün kaynakları dikkate alınmalıdır. Bir başka deyişle, rasyonellik ilkesine uyulmalıdır. Bir plan, örgütün insan gücünün nasıl sağlanacağını, nasıl kullanılacağını, nasıl geliştirileceğini ve nasıl yetiştirileceğini göstermelidir. Bu nedenle örgütteki işgörenlerin hizmet içinde yetiştirilmesi ve geliştirilmesi de planlamanın içinde yer almalıdır. Böylece örgüt amaçlarına ulaşmada başarı sağlayacak ve işgörenlerin kendilerine güvenleri artacaktır (Başaran 1989a: 241).

3) Planlar için ayrılan zaman yeterli olmalıdır : Planlar, içeriğinde yer alan eylemleri gerçekleştirmeye fırsat verecek kadar uzun bir zaman dilimine yayılmalıdır. Planlama süreci araştırmayı, incelemeyi, yeterli bilgi toplamayı, etkili bir denetlemeyi gerektirir. Bunları yapabilecek yeterli zaman bulunamadığında plan için gereken bilgiler de toplanamaz. Yetersiz bilgi planlamanın en büyük engelidir (Başaran 1989a: 242).

Aksi halde çok ideal bir plan bile, amaçlara ulaşmadan geçerliliğini yitirecektir. Bu nedenle daha uzun bir süreye yayılması gereken eylemleri kısa zamanlı planlara almak uygun olmaz. Örgütü kısa sürede amaçlarına ulaştıracağım diye tüm işleri planlama sürecine almak yerine, bu işleri kaynak ve zamanla orantılı olarak bölümlere ayırarak ayrı ayrı planlamanın da iyi bir planlama olduğu söylenebilir.

4) Yeni durumlar için yeni planlar yapılmalıdır: Planlar gelecekle ilgili çalışmalarla ilgilidir. Gelecek için yapılır ve gelecekte kimlerin neler yapacağını gösterir. Karar verilir ve bu kararlara göre istenen planlama yapılır (Tortop 1982: 53). Önceki planların yeni durumlar için kullanılması gelişmeyi engelleyecektir. Bu nedenle her yeni durum için yeniden planlamalar yapılmalı, bir önceki planlar aynısı ile yada küçük değişikliklerle uygulanmamalıdır. Ancak bu, önceki planları tamamen unutmak gibi bir yanlış anlamaya yol açmamalıdır.

5) Planlar değiştirilebilme özelliğine sahip olmalıdır: Planlar esnek olmalı, Gerektiğinde değişiklikler yapılabilmelidir. Hiçbir planlama süreci kusursuz oluşmaz. Hiçbir plan da yetkin değildir. Planın yetkinleştirilmesi, gerek uygulama sırasında gerekse Uygulandıktan sonra geliştirilmesine bağlıdır. Böylece planın sürekli gelişime açık, esnek bir yapıda olması zorunlu olmaktadır (Başaran 1989: 238). Çünkü, gelecek zamana ilişkin eylemler tahminlere dayalıdır ve hata payı vardır. Planlamada hata olmasa bile dış etkenlerden etkilenmesi söz konusudur. Görüldüğü gibi planlama geleceğe ilişkin eylemlerin mantıksal bir sıraya dizilmesidir. Planlama, Örgütün en kısa zamanda ve en az kayıpla amaca ulaşmasını sağlar. Tortop (1982: 53)' a göre, plan elastiki olmalı, katı, çelik bir ceket olmamalıdır. Gerekli görüldüğünde planlar üzerinde değişiklik yapılabilmelidir. Çünkü planlar sadece tahminlerden ibarettir. Bu nedenle yönetici açısından planlama, eyleme geçmeden önce düşünmeyi gerektiren yorucu bir iştir. Bu konuda yöneticinin en büyük destekçisi, planlama ile ilgili ilkeler ve iyi bir planlamanın neleri içereceğini bilmesidir.

6) Yararı en çok maliyeti en az olmalıdır: Hem planlama sürecinin kendisi, hem

de ortaya çıkacak plan az masrafla elde edilmelidir. Planlamanın amacı, örgütün kıt kaynaklarının en etkin biçimde kullanılmasını sağlamaktır. Ayrıca bir kaynağın bol olması onun savurgan bir şekilde kullanılmasını gerektirmez. Kaynakların savurganca kullanılması ürünün daha pahalıya mal olmasına neden olur ve örgütün verimliliğini düşürür (Başaran 1989: 239). Planlama, amacın gerçekleştirilmesi doğrultusunda yapılacak harcama ve çabaların en az, elde edilecek yararın en fazla olması ilkesini taşımaktadır. Bu nedenle planlarda süreklilik olmalıdır. Yani belli bir zamanda, sınırlı insan ve madde kaynağıyla yapılan planlama ile ulaşılan bir amaç için; daha az masrafla bu amaca nasıl ulaşabilirim yada aynı kaynaklarla daha üst amaçlara ulaşabilir miyim? soruları sorulmalıdır.

7) Planlama örgütü bütün olarak ele almalıdır: Örgütün hiçbir bölümü planlama dışı kalmamalıdır. Planlama örgütün bütün parçalarını birbirine uyumlu kılmalı, birleştirmelidir (Başaran 1989:238). İyi bir planlama tarafsız olmalı, örgütün herhangi bir bölümünü yada kişisini korumaya yönelik olmamalıdır; Örneğin; eğitim planlaması yapılırken eğitimde fırsat eşitliği ilkesine uyulmalıdır.

8) Planlama eylemleri ölçülebilir olmalıdır: Planın gösterdiği hedeflere ne oranda ulaştığının bilinmesi onun ölçülebilirlik özelliğine bağlıdır. Ayrıca bu özellik, planın hedeften ne kadar saptığının da bilinmesi bakımından önem taşımaktadır. Bu yüzden planı uygulamak için yapılan eylemler ölçülebilmelidir (Başaran 1989: 238). Böyle bir planlamadaki eksik ve hatalar zamanında görülüp giderilecektir. Bu da örgütün zaman ve madde kaybını engelleyerek verimliliğini artıracaktır.

9) Planlamalar kontrol edilmeye açık olmalı: Yapılan çalışmaların amaçlar doğrultusunda gidip gitmediği kontrol edilip değerlendirmeler yapılabilmelidir. Plan ile kontrol birbirinden ayrılamaz. Çünkü, plansız eylem kontrol edilemez (Bursalıoğlu 1991 b: 98). Örgütün amaçlara ulaşma derecesi; yapılan planlarda ulaşılmak istenen hedefler ile mevcut durum karşılaştırılarak belirlenir. Planlar, değerlendirme sürecinde yöneticiyi koruyan araçlardır. Çünkü, planlarda eldeki imkanlarla ulaşılması olası

amaçlara yer verilir. Bu nedenle yönetici hayalci olmak yerine rasyonel bir yaklaşımla planlamalar yapacaktır.

Okul yöneticilerinin, öğretmenlerin planlamaya katılmalarını sağlamalarının yanında, planlardaki değişikliklerden haberdar olmalarını ve yeni durumlara uyum göstermelerini de sağlamaları gerekir.

Etkili bir planlama yapmak isteyen yöneticinin planlama ilkelerini göz önünde bulundurması gerektiğini söyleyen Bursalıoğlu ise (1988: 98-99), bu ilkeleri şöyle sıralar:

1. Her plan ve sonuçları, örgüt amaçlarının gerçekleşmesine katkıda bulunmalıdır.
2. Planlama yönetim süreçlerinin kaçınılmaz bir basamağıdır. Plan ile kontrol birbirinden ayrılamaz, çünkü plansız eylem kontrol edilemez.
3. Planlama yöneticinin görevidir, bu görevi olmayan yöneticinin yöneticiliği tartışmalıdır.
4. Planlama eylemi yöneticiyi doyuran ve moralin yükselten etkenlerden biridir.
5. Planlama yeteri kadar uzun bir zamanı kapsamalıdır.
6. Planlama, çevre değişkenlerine uydurulabilecek kadar esnek olmalıdır.
7. Planın uygulanması sürekli kontrol edilmeli ve gerektiğinde değişiklik yapılabilmelidir.

Yönetici yukarıda sıralanan ilkeleri göz önünde bulundurarak Planlama yapmalıdır. Bunların dışında yönetici günlük haftalık, aylık iş planları yaparak da çalışmalarında düzen sağlayabilir. Günlük iş planında bir gün boyunca yapılacak işler ve zamanları, haftalık iş planlarında bir hafta boyunca yapılacak işler ile bunların gün ve saatleri, aylık iş planında da bir ay boyunca yapılacak işler ile bunların gün ve saatleri gösterilebilir.

Bu üç iş planı aşağıda örneklendirilmiştir:

Tablo 1: Günlük iş planı

Saat.	Pazartesi Yapılacak işler
08.00	
09.00	
10.00	
11.00	
12.00	
13.00	
14.00	
15.00	
16.00	
17.00	
18.00	

Yönetici günlük iş planında her saat yapacağı işleri göstererek, düzenli bir çalışma sağlayabilir.

						Tablo : 3	Aylık İş	Planı						
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15

16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31

(web.inonu.edu.tr/~hdemirtas/Tez.htm - 101k).

Tablo 2: Haftalık iş planı

Pazartesi	Yapılacak İşler	Salı	Yapılacak İşler	Çarşamba	Yapılacak İşler
8.00		8.00		8.00	
9.00		9.00		9.00	
10.00		10.00		10.00	
11.00		11.00		11.00	
12.00		12.00		12.00	
13.00		13.00		13.00	
14.00		14.00		14.00	
15.00		15.00		15.00	
16.00		16.00		16.00	
17.00		17.00		17.00	
18.00		18.00		18.00	
Perşembe	Yapılacak İşler	Cuma	Yapılacak İşler	(Aytaç AÇIKALIN, Teknik ve Toplumsal Yönleriyle Okul Yöneticiliği, PEGEM Yayın No:10, Ankara:1994 sy:127; web.inonu.edu.tr/~hdemirtas/Tez.htm - 101k).	
8.00		8.00			
9.00		9.00			
10.00		10.00			
11.00		11.00			
12.00		12.00			
13.00		13.00			
14.00		14.00			
15.00		15.00			
16.00		16.00			
17.00		17.00			

3. ÖRGÜTLEME

Örgüt kavramı bir yapıyı ifade ederken örgütlenme sürecinin sonucunu da içerir. Örgütlenme, bir örgüt yapısının hammaddesini oluşturan madde ve insan kaynaklarını bölümlendirme işidir. Bu süreç işlevsel, süreçsel, amaçsal, destekli amaçsal ve bölgesel örgütlenme şeklinde olabilir (Başaran, 1996: 50-51). Örgütlenme, bir senfoni orkestrasındaki müzisyenlerin hangi enstrümanları çalacağını belirlemeye benzer; Aydın'ın (1998, s.142) deyişiyle, "...ortak bir çaba için uygun bir ortam yaratır." Örgütlenmede katılım boyutu insanın yeti ve yeterliliklerine özen gösterilerek sağlanabilir. Aydın (1998, s.139)'nın dediği gibi örgütlenme süreci ile; "...her bireyin planlı ortak etkinliğe katkıda bulunması ve bireylerin tümünün yetenek ve enerjilerinin etkili ve uyumlu olarak kullanılması amaçlanır."(www.geocities.com/egitimcilersitesi_egitimbilim/ba-egt_orgt_yon_sur_katilma 1. htm - 53k - Ek Sonuç).

Örgütlenme; planlama ile iç içedir. Planlama aşamasında amaçlar belirlenirken, örgütlenme aşamasında amaçlara ulaşmak için gereken faaliyetler ile bu faaliyetleri yürütecek kişilerin görev ve sorumlulukları belirlenir. İyi bir örgütlenme ile; görev, yetki ve sorumluluklar yeteneklere uygun olarak dağıtılır, kimin hangi görevden dolayı sorumlu olduğu belirlenir. Örgütlenme ile yapılacak işlerin ve kimler tarafından yapılacağını sınırları çizilerek karışıklık önlenmiş olur. Diğer taraftan örgütlenme, iyi bir iletişim sisteminin kurulmasına yardım eder.

Örgütlenme sonucunda her şeyden önce kişi ve birimlerin yapacağı birtakım işler oluşur. Bu işler örgütü amaçlarına götürecek olan ve aksatılması durumunda örgütün yaşamına son verebilecek olan işlerdir. Bu nedenle örgütlenmede işler yönetici tarafından paylaştırılırken, herkesin yada her birimin yetenekleri dikkate alınmalıdır. Bu, örgütte işbölümü ve uzmanlaşma anlamına da gelir (Tosun 1991: 229); Diğer taraftan örgütlenme, kimin ve neyin nerede bulunması gerektiği ile ilgili kararlar vermeyi gerektirir (Kaya 1993: 102).

Örgütlenme; belirli bir iş için, gerekli ve yararlı olan (insangücü, para, malzeme, makina vb.) örgütün insan ve madde boyutuna ilişkin herşeyin sağlanması demektir (Kaya, 1991: 102). Örgütteki çalışanlar ve çalışanlar arasındaki ilişkiler yapısının belirlenmesidir (Flippo, 1966: 4). Ortak bir çabayı gerektiren bir amacın gerçekleştirilmesi için gerekli yapının oluşturulması eylemleri örgütlenme olarak adlandırılır (Aydın, 1994: 139; web.inonu.edu.tr/~hdemirtas/Tez.htm - 101k).

Örgütlenme, ortak bir çabayı gerektiren bir amacın gerçekleştirilebilmesi için gerekli yapının oluşturulması eylemleri olarak tanımlanabilir (Aydın, 1994:139). Bu eylemler; yapıyı kurma, kadrolama, donatım, her basamaktaki yetki ve sorumlulukların saptanması, buna göre personelin atanması ve aralarındaki ilişkilerin belirtilmesidir (Bursalıoğlu, 1991:112-113; web.inonu.edu.tr/~hdemirtas/Tez.htm - 101k).

Örgütlenme bir çabayı gerektiren ortak amaçları gerçekleştirebilmek için gerekli yapının oluşturulması eylemleridir. Diğer bir deyişle, örgütün amacının gerçekleştirilmesine yönelik dinamik bir yapıdır (Aydın1991: 135). Bu eylemler yapıyı kurma, kadrolama ve donatımdır . (Bursalıoğlu 1991 b: 112). Yapıyı kurma bir çeşit yetkinin dağılımı ve görev bölümüdür. Her düzeydeki yetki ve sorumlulukların saptanması, buna göre personelin atanması ve aralarındaki ilişkilerin belirtilmesidir (Aydın 1991: 136). Bir kuruluşta görev, yetki ve sorumlulukların iyi bir şekilde dağıtılması ve tanımlanması iyi bir örgütlenme ile sağlanır. Personel arasındaki ast-üst ilişkileri herkesin açıkça anlayabileceği şekilde şemalara dökülebilir. Böylece, çalışanlar hangi üste karşı sorumlu olduğunu bilir. Kadrolama, kurulan yapıda işe göre adam yerleştirmedir. Kadrolama boyutunda dikkat edilmesi gereken en , önemli husus, adama göre iş değil, işe göre adam yerleştirmedir. Görevlere atananlarda, o görevi yerine getirebilme yeteneği aranmalıdır. Donatım ise, gerekli araç- gereçleri sağlamaktır; Örgütün binasından, en küçük araç-gerecinin sağlanmasına kadar tüm ihtiyaçlar, donatım boyutunu ilgilendirir. Araç-gereç sıkıntısı çeken bir örgütün amaçlarına ulaşması beklenemez.

Yönetimde örgütlenme süreci, hem yeni bir örgüt kurmak hem de kurulmuş bir örgütü yaşatmak için gerekmektedir. Kurulmuş bir okulda da yönetici örgütlenme yapmak durumundadır. Okula alınan girdilerin, okulda çalışan işgörenlerin, kullanılan araç ve gereçlerin güç birliğini sağlama, okulda yapılan toplantı, küme, komisyon ve benzeri çalışmalar örgütlemeyi gerektirir (Başaran, 1994: 49).

Bu işlev, bir örgütte yürütülecek etkinliklerin saptanmasını, bu etkinliklerin kümelenendirilmesini ve yönetsel yetke ve sorumluluğun belli kişilere verilmesini içerir (Kazmier, 1979: 35). Okul müdürünün yardımcıları, öğretmen, uzman ve diğer işgören arasında sağlıklı bir işbölümü yapması, yetki ve sorumluluğun belirlenmesi, okulda yapılacak iş ve eylemlerin kimler tarafından yapılacağını belirlenmesi gibi eylemler bu işlev içinde yer alır (web.inonu.edu.tr/~hdemirtas/Tez.htm - 101k).

Örgütlenme sonucunda birtakım işler oluşur. Bunlar örgüt amaçlarını gerçekleştirmede büyük önem taşıyan işlerdir. Örgütün kaynakları ile bu işlerin yapılabilirlik özelliği orantılı olmalıdır. Böylece kişi yada birimlere bölüştürülen işler, örgütte bir uzmanlaşmayı da beraberinde getirir (Tosun 1991: 229). Örgütlenme genellikle planlamadan sonra gelir. örgütlenme ile, planlama faaliyetlerin kim yada hangi birim tarafından yapılacağı, hangi araçlardan yararlanılarak yapılacağı ve bu kişi veya birimler arasındaki emir-komuta zincirinin işleyiş şeması ortaya konulmuş olacaktır. Aydın, yöneticinin örgütlenme faaliyetlerini şu şekilde ifade etmektedir:

Örgütlenme; yöneticinin düzensizlikten bir düzen oluşturma sürecidir. Örgütlenme sonunda oluşan yapı; görev ve sorumluluk konularında birey ve birimler arasındaki olası çatışmaları azaltır ve ortak bir çaba için uygun bir ortam yaratır: Ancak, bu düzenlemede dikkate alınması gereken bir öge de insan ögesidir. işler planlanırken insan ögesi göçlü ve zayıf yönleriyle dikkate alınmalıdır (Aydın 1991: 138).

Örgütler; eşgüdümlemiş insan çabalarının kişisel olmayan bir sistemidir. Örgütlenme süreci de, örgüt yapısını kurma, kadrolama ve donatım eylemlerini formal

olarak sistemleştirir. Bu sistemin işlemlerini ise, informal bir davranış etkeni olan anlayış sağlar. Bir örgüt yapısını kurabilmek için, örgütteki basamakların, bunların yetki ve sorumluluk derecelerinin ve aralarındaki ilişkilerin belirtilmesi gerekir. Ayrıca, örgütün informal yanını meydana getiren kişiler arası ilişkilerin ahenkleştirilmesi zorunludur. Anlayış gösterme sorumluluğu ise, davranış bilimleri ve insan ilişkilerinde bilgili ve becerili olmayı gerektirir (Bursalıoğlu 1991 b: 112-113). Yapıyı kurmak, her basamaktaki yetki ve sorumlulukların saptanması ile, buna göre personelin atanması ve aralarındaki ilişkilerin belirtilmesi olarak düşünülebilir. Bu, örgütün formal yanını oluşturur ve örgüt şeması ile gösterilir. Anlayış boyutunu ise, örgüt üyeleri arasındaki ilişkiler meydana getirir (Bursalıoğlu 1991 b: 113). Örgütün formal yanı düzen ve tutarlılığı, informal yanı ise canlılık ve dirikliği sağlar. Informal örgüt bir otorite ve işlev yapısı değil, kişilikler yapısıdır. Örgütlerin formal yanı birbirine benzer. Örgütlerin informal yanı ise örgüt havasını oluşturur ve her örgüt için farklı özellikleri yansıtır.

Gulick; Örgütlenme yaparken, yöneticinin; 1) Yapılmak zorunda olunan işleri analiz etmesi, 2) Homojenlik ilkesini zedelemekten, bu işleri nasıl gruplandıracağına karar vermesi gerektiğine dikkat çekmektedir. Hem teorik olarak, hem de uygulamada bu kolay bir iş değildir. Bunu yapmak için yöneticinin, her konumdaki işleri aşağıdaki ölçütlere göre değerlendirmesi gerekir (Kaya 1991: 103)

1. İşgörenin hizmet edeceği ana amaç nedir?
2. İşgörenin yapacağı ana işler nelerdir?
3. İşgören tarafından yapılacak işlerin ilişkili olduğu kişiler veya eşyalar nelerdir?
4. İşgörenin hizmet sunacağı yer neresidir?

Kısaca; örgüt, sağlıklı karar vermeyi sağlayıcı, yaratıcı planlamayı özendirici, etkili iletişimi kolaylaştırıcı, ortak amaçların tüm birey veya birimlerce doğru olarak anlaşılmasını sağlayıcı, hedeflenen amaçlar doğrultusunda birey ve grupların katkılarını eşgüdümleyici, işgörenlerin yaptıkları işlerden doyum sağlayıcı onların kişisel ve

mesleki yeteneklerini destekleyici ve birey ve grup çabalarını sürekli olarak değerlendireci bir yapıya sahip olmalıdır (Aydın 1991: 137- 138).

Eğitim Örgütlerinde yapı, kadro ve donatım koşullarının çoğu bakanlıkça hazırlandığından, okul yöneticilerimizin örgütlenme yetkileri çok sınırlı bulunmaktadır (Bursalıoğlu 1991 b: 113). İlköğretim okulu yöneticileri, okulun iç ve dış çevresindeki gelişmelere uyum sağlama çalışmalarını yapmak, okulda çalışan personelin işbirliğini sağlamaya yönelik komisyon çalışmaları ve toplantılarıyla örgütlenme sürecini işletmek, bu doğrultudaki eylemleri gerçekleştirmek durumundadır.

Eğitim örgütlerimizin örgütleniş biçimi çoğunlukla bakanlıkça hazırlanmaktadır. Bu nedenle okul müdürlerine fazla bir görev düşmemektedir. Ancak müdür, görevleri astlarına dağıtmada ve yetki ve sorumluluğu belirlemede ve bunlar arasındaki ilişkileri sağlamada sorumluluk yüklenmek durumundadır. Bu nedenle yönetici örgüt adı verilen yapıyı oluşturan aşamaları dikkatle izlemelidir.

Okul müdürünün sağlıklı bir yapı kurabilmesi için şu noktaları dikkatte alması gerekir (Aydın, 1994:) (1) Amaç birliği, (2) Yeterlilik, (3) İşbölümü ve uzmanlaşma, (4) Birimleşme, (5) Görevlerin tanımı, (6) Hiyerarşi, (7) Yetki ve sorumluluğun eşitliği yada denkliği, (8) Komuta birliği, (9) Yönetim birliği, (10) Merkezileşme derecesi, (11) Esneklik, (12) Denge ilkesi.

Örgütlenme yaparken yöneticinin; (1) yapılmak zorunda olan bütün işleri gözden geçirip çözümlemesi ve (2) homojenlik ilkesini zedelemekten bu işleri nasıl gruplandıracağına karar vermesi gerekir. Bunun için yöneticinin kadrodaki her işgöreni aşağıdaki durumlara göre değerlendirmesi gerekir (Kaya, 1991: 103).

1. İşgörenin hizmet edeceği ana amaç nedir?
2. İşgörenin yapacağı temel işlevi nedir?

3. İşgörenin tarafından yapılacak işlerin ilişkili olduğu kişiler yada eşyalar nelerdir?
4. İşgörenin hizmet sunacağı yer neresidir? (web.inonu.edu.tr/~hdemirtas/Tez.htm - 101k).

Örgüt adı verilen yapıyı oluşturan ve örgütlenme olarak adlandırılan süreç, şu aşamalardan oluşur (Aydın, 1994: 141).

1. Örgütün amacının saptanması,
2. Hedeflerin, politikaların ve planların formüle edilmesi,
3. Politika ve planların uygulanması için zorunlu olan etkinliklerin belirlenmesi,
4. Bu etkinliklerin ayrıntılandırılması ve sınıflandırılması,
5. Bu etkinliklerin eldeki insan ve madde kaynaklarına göre, etkili olarak yürütülebilecek biçimde gruplandırılması,
6. Her etkinlik grubuna, etkinliğin gerektirdiği yetkinin verilmesi,
7. Otorite ilişkileri ve iletişim sistemi ile bu grupların yatay ve dikey olarak birbirine bağlanması (web.inonu.edu.tr/~hdemirtas/Tez.htm - 101k).

Okul yöneticisi bakımından örgütlenme, okula girdilerin sağlanması, yapılacak işlerin belirlenmesi, birimlerin kurulması, kimin ve neyin nerede bulunacağına karar verilmesi, amaca ulaştırmayı sağlayacak bir yapının oluşturulması, okuldaki kişi ve birimlerin yeteneklerine göre işlevlerinin belirlenmesidir (Başaran 1994b: 60, Kaya 1991: 102-103).

Yönetici davranışlarının önemli olduğu eğitim kurumlarında, yöneticilerin bürokratik otorite çıkmazından kaçınmaları ve yasal yaptırımlardan çok yöneticilik performanslarını geliştirerek meslektaşlarının yaratıcılıklarını artırmaları gerekmektedir (Yardibi 1991:2). İlköğretim okulu yöneticileri, okulun iç ve dış çevresindeki gelişmelere uyum sağlama çalışmalarını yapmak, okulda çalışan personelin işbirliğini

sağlamaya yönelik komisyon çalışmaları ve toplantılarıyla örgütlenme sürecini işletmek, bu doğrultudaki eylemleri gerçekleştirmek durumundadır (Karaoğlu 1992: 34).

Eğitim sistemimizde yeni okulların açılması, yeni personel alınması, araç-gereç sağlanması örgütlenme sürecinin işleyişini göstermektedir. Okul yöneticisi açısından örgütlenme görevleri Öğretmenler yasasına göre belirlenmiştir. Buna göre; okul müdürü kanun, yönetmelik, program ve emirlere uygun olarak okulun bütün işlerini yürütmeye, düzene koymaya, denetlemeye yetkilidir (Öğretmenler Yasası; Üçüncü Kısım, madde 22).

4. İLETİŞİM

Yönetim açısından iletişim, emirlerin, enformasyonun, düşüncelerin, açıklamaların ve soruların bireyden bireye ve gruptan gruba aktarılma, iletilme sürecidir. Bireyler arası bir etkileşim sürecidir. Formal bir örgütün temel öğeleri, ortak amaç, bu amaca katkıda bulunmaya istekli bireyler ve iletişimdir. İletişim olmadan anlaşılmış ve benimsenmiş bir ortak amaç, böyle bir ortak amaca katkıda bulunmak isteyenlerin eşgüdümlemiş bir çabası söz konusu olamaz. İletişimin yeterli olduğu bir örgütte, örgütün amaçlarının doğru olarak anlaşılmış ve kavranmış olması, örgüt üyelerinin bu ortak amaçların gerçekleştirilmesi doğrultusunda işbirliği içinde, eşgüdümlü olarak davranma eğilimi içinde olmaları beklenir (Aydın, 2000: 149 www.tojet.net/articles/4210.htm - 75k -)

Okul, hammadresi olan insanı çevreden alan ve yine çıktısı olan eğitilmiş insanı çevreye veren bir sistemdir. Bu nedenle okul çevresiyle sürekli olarak bir iletişim içinde olmak zorundadır. Okulun varlığını sürdürdüğü çevre dinamiktir ve sürekli değişim içindedir. Okulun bu değişimlerden etkilenmesi ve onları etkilemesi doğaldır. Ancak,

okulun bu değişimlere kendini uyarlayarak yaşamını sürdürebilmesi, çevre ile olan iletişiminin niteliğine bağlıdır.

Müdürler okul bünyesinde, birimler, öğretmenler, öğrenciler ve diğer işğörenler arasında iletişim ağı kurmak durumundadırlar. Bunun için iletişim araçlarının seçiminden başlayarak, iletişimin yönü, niteliği, iletişim engelleri, iletişimi bozucu davranışlar konularında bilgi sahibi olmak durumundadırlar.

Okul yöneticileri seçtikleri iletişim türü yazılı, sözlü, görüntülü/ yada karma ne olursa olsun etkili bir iletişim ağı kurmak durumundadırlar. Bunun için iletişim araçlarının seçiminde başlayarak, iletişimin yönü, niteliği, iletişim engelleri, iletişimi bozucu davranışlar konularında bilgi sahibi olmak durumundadırlar(web.inonu.edu.tr/~hdemirtas/Tez.htm - 101k).

Bir okulda, eğitim işğörenleri ve yöneticiler arasında iletişimin artması ile okulun yönetiminin demokratlaşması arasında bağlantı vardır. Yetkeci yönetimlerde iletişim daha sınırlıdır (Başaran, 1994: 73; web.inonu.edu.tr/~hdemirtas/Tez.htm - 101k).

Bütün örgütlerin yönetimlerinde olduğu gibi, eğitim örgütlerinin yönetiminde de iletişim önemli yer tutar. Örgütün tanınması, örgütü oluşturan birimler arasında sağlıklı bir ilişkinin kurulması, örgütün çalışanları ve çevre ile bütünleşmesi, örgütün iletişim sistemi ile doğrudan ilişkilidir.

Bu nedenlerle etkili olmak isteyen bir eğitim yöneticisinin iyi bir iletişimci olması ve örgütünde iyi bir iletişim ağı kurması gerektiği söylenebilir(web.inonu.edu.tr/~hdemirtas/Tez.htm - 101k).

İletişim Sağlama: İletişim; emirlerin, enformasyonun, düşüncelerin, açıklamaların ve soruların bireyden bireye ve gruptan gruba aktarılma, iletilme sürecidir

(Aydın, 1994:149). Örgütte yönetim, bir iletişim kaynağı olarak işlevde bulunur (Kaya, 1991:107). Örgütte çeşitli kararlar verilir ve bu kararların uygulanması için yazılı ve sözlü emirler, ödüller ve cezalar verilir, bunlar için yazılar yazılır, konuşmalar yapılır, çeşitli jest ve mimikler kullanılır. Bunların hepsi iletişim denen ağın içinde yer alır.

Okul için iletişimin önemini ikiye katlayan neden öğretimin de iletişime dayanmasıdır. Eğitim bir etkileşim sürecidir; etkileşimin aracı ise iletişimdir (Başaran, 1994:63).

Okulun yönetimi, eğitim işgörenleri arasında sağlayacağı iletişimle, onların davranışlarını değiştirebilir, ilişkilerini geliştirebilir, işgörenler arası çatışmaları azaltabilir, eşgüdümü gerçekleştirebilir ve denetimini yapabilir (Başaran, 1994:64; web.inonu.edu.tr/~hdemirtas/Tez.htm - 101k).

İnsanlar dünya üzerinde varoldukları günden itibaren topluluklar halinde yaşama ihtiyacını hissetmişlerdir. Örgütlü yaşam, insanın doğasının bir gereğidir. Günümüzün en gelişmiş toplumlarının, aynı zamanda en örgütlü toplumlar olduğunu söyleyebiliriz. Bu toplumlar için birer bilgi toplumu yada iletişim toplumu deyimini kullanmak mümkündür. Ancak toplumlar kendilerini nasıl nitelendirirse nitelendirsinler her toplumda varolan, iletişim gerçeğidir.

İletişim, bir kaynaktan bir hedefe yöneltilen, tutum ve davranışı değiştirme amacını taşıyan bir haberleşme işidir (Kağıtçıbaşı 1988: 163). İletişim, iki birim arasında birbiriyle ilişkili mesaj alışverişi (Cüceloğlu 1988: 163), insan davranışını değiştirmek amacıyla her türlü kavram ve sembolün iletilme süreci (Bursalıoğlu 1991 b: 114), bilinçli yada bilinçsiz bir şekilde bireylerin karşılıklı olarak bilgi, duygu ve düşüncelerini ileterek birbirlerinin algılama yeteneklerini etkiledikleri dinamik bir süreç (Ergun, Polatoğlu 1988: 198), bireyler arası bir etkileşim (Aydın 1991: 146) olarak tanımlanabilir.

İletişimin Öğeleri

İletişim tanımları benzerleri ile çoğaltılabilir. Hepsinde ortak olan nokta, iletişimin öğeleridir. Bunları; “1) Kaynak, 2) Kanal, 3) Mesaj, 4) Alıcı, 5) Dönüt” olarak sıralayabiliriz.

1) Kaynak

İletişim sürecinin başarısı büyük ölçüde kaynağın bilgi, yetenek ve özelliklerine bağlıdır. İletişim önce kaynağın zihinsel süreçleriyle başlar. Kaynak, kendisine ulaşan bilgi, fikir ve duygulara göre mesaj olarak iletilecek düşünceleri zihninde geliştirir ve düşünceleri kelimelere, rakamlara, şekillere yani sembollere dönüştürür. Bunları belirli bir haberleşme kanalından, mesaj olarak alıcıya gönderir (Eren 1993: 218). Kaynak veya gönderici bir mesajın çıkış yeridir. Mesajın kaynağı bir insan olabileceği gibi, bir kitap veya gazete de olabilir. Okul örgütü açısından mesajın başlatıcısı olarak görülen en etkili kaynak okul yöneticisidir. Bir mesajın etkililiği, alıcının kaynağa atfettiği inanırlık derecesine bağlıdır.

Örgütteki bir mesajın geldiği kaynağın inanırlık derecesi yüksek ise, mesajın etkililik derecesi de yüksek olacaktır (Kağıtçıbaşı 1988: 168). Bu nedenle okul örgütünde en etkili mesajlar okul yöneticileri tarafından verilir. Eğitim sistemimizin örgüt şemasının en üstünde bulunan Milli Eğitim bakanının göndereceği mesajların etkililik düzeyi, eğitim sisteminin diğer çalışanlarına göre daha yüksek olacaktır. Bu nedenle yetki ile mesajın etkililiği arasında doğrusal bir ilişki vardır. Çünkü, okul yöneticisinin gönderdiği bir mesaj ile ilgili kesin sorumluluğu varken, okul personelinin yetkili olmadıkları bir alanda gönderecekleri bir mesajdan dolayı sorumlulukları yoktur. Kısaca, okul yöneticisi okulun bütün işlerinden dolayı sorumlu olduğundan, göndereceği mesajın inandırıcılık ve etkililik derecesi de yüksek olacaktır.

2) Kanal

Kaynağın mesajını alıcıya aktaran araca kanal (taşıyıcı) denir (Başaran 1994a: 67). Kanal alıcı ve kaynak arasındaki bağıdır. İnsanların beş duyu organı beyine giden haberleşme kanallarıdır (Eren 1993: 222). Kanal, mesajın izleyeceği yoldur. Bir örgütte yukarıdan aşağıya, aşağıdan yukarıya ve yatay olarak; formal yada informal iletişim kanalları kullanılabilir. Formal kanalları işleten örgütün hiyerarşik yapısıdır. Informal kanallar ise, kişiler arası ilişkilerin bir sonucu olan örgüt havasının özelliklerini yansıtır. Yönetici için en önemli hususlardan birisi; iletişim kanallarını açık tutmasıdır. Bir mesaj, birkaç duyu organı kanalı ile alıcıya ulaşabileceği gibi, tüm duyu organları kanalı ile de ulaşabilir. Ancak iletişim kanalı sayısı artınca ve daha çok duyu organı harekete geçirilince iletişim'de o denli etkili olur. Okul yöneticisinin de haber alma kanalları çeşitlendikçe, daha etkili bir iletişim sistemini kurmakla birlikte; okulun problemlerinin çözümünde de daha başarılı olacaktır. Çünkü, çevrede olup bitenlere karşı kapalı olmak yada tek kanaldan haber almaya çalışmak, yeterli informasyonun toplanmasını güçleştirecektir.

3) Mesaj

Vericinin alıcıya göndereceği anlamın, duyu organları yoluyla duyurulabilecek biçimde kelimeler, yazılı kelimeler, grafik ve çizimler ile jest ve mimikler alıcıya gönderilecek bir mesajı oluşturur (Eren 1993: 222). Mesaj, kaynak birimindeki içeriğin bir seçim sürecinden geçirilmiş ifadesidir (Cüceloğlu 1993: 70). Buradaki mesajın seçimi, iletilmek istenen içeriğin ne anlama geldiğinin netleştirilmesidir. Okul yöneticileri gönderecekleri mesajın içeriğini ve hangi kanalla gönderilirse daha etkili olacağını iyi bilmelidir. Çünkü, içerik yada yöntem bakımından hatalı gönderilen mesajın etkililik düzeyi düşük olacaktır.

4) Alıcı

İletişimde alıcı, kaynağın bir amacını gerçekleştirmek için mesaj gönderdiği kişiye denir. Böylece alıcı, kaynağın gönderdiği mesajı anlamasını istediği karşıtıdır (Başaran 1994a: 68). Başarılı bir haberleşme, alıcı tarafından mesajın alınarak kodun çözüldüğü ve ona bir anlam verildiği zaman meydana gelir. Doğru bir haberleşme hem gönderici kaynağın hem de alıcının kullanılan kodlama sistemini ve sembollerini bilmelerini gerekli kılar (Eren 1993: 223). Alıcı, iletişim sürecinde hedef birimdir. Alıcı gönderilen mesajı aldıktan sonra yorumlama işlemine tabi tutar. Bu yorumlamayı değerlendirme aşaması izler (Cüceloğlu 1993: 77). Yorumlama sonunda kaynak tarafından gönderilen mesajın, alıcı tarafından aynı düzeyde anlaşılabilmesi de söz konusu olabilir. Alıcının özellikleri (amacı, konu bilgisi, ilgileri, değerleri, ihtiyaçları vb.), kaynağın özellikleri, iletişim ortamının özellikleri mesajın istenilen düzeyde anlaşılabilmesine neden olabilir. Etkili bir iletişimi geliştirebilmek için kaynak ile alıcının farklı değerlere, farklı tecrübe ve bilgi birikimine, farklı eğitim ve sosyokültürel değerlere sahip oldukları düşünülerek gönderilecek mesajların özenle seçilmesi gerekmektedir. Okul yöneticisinin astları ile olan iletişimi ile üstleri ile olan iletişiminin farklılıklar göstermesi, alıcının özelliklerinden kaynaklanmaktadır. Bu durum, astlara karşı rica, üstlere karşı ise arz cümlelerinin kullanılmasını gerektirmektedir.

5) Dönüt

İletişimde, kaynağın gönderdiği mesaj yoluyla alıcıda yaptığı etkiye ilişkin edindiği bilgilere dönüt (feedback) denir (Başaran 1994a: 70). Başka bir anlatımla bir alıcı, almış olduğu mesajı cevaplandırmak üzere gönderici olarak bir mesaj hazırlayıp bunu bir kanal vasıtasıyla ilk göndericiye iletir. Buna, haberleşme mekanizmasında dönüt denir (Eren 1993: 223). Mesaja karşılık alıcının göstereceği tepki, dönütü gösterir. En geniş anlamda bu kavram, mesajı alan birinde oluşan değişikliğe işaret eder. Bu süreç, iletişim sürecinin ne kadar başarılı olduğu hakkında da ipucu verir. Ayrıca, sonraki mesajlarla ilgili düzeltme ve geliştirmeleri de sağlar. İletişim sürecinde dönütün

olması, iletilmek istenen ile, anlaşılan arasındaki farklılığı azaltır. Okul yöneticisinin, gönderdiği bir mesajın istenen düzeyde anlaşılıp anlaşılmadığını alacağı dönüt ile kontrol etmesi beklenir. Aksi halde, sadece mesajın istenen düzeyde anlaşılmamasından kaynaklanan istenmeyen problemler ortaya çıkacaktır.

a. Yönü Bakımından Örgütsel İletişim Türleri

İletişimin etkili olabilmesi için üç yönlü bir süreç olması gerekir. Örgüt içinde yukarıdan aşağıya, aşağıdan yukarıya doğru ve yatay iletişim gerekmektedir. Örgüt içinde her birey (işgören) istediği bir başka işgörenle iletişim kurma olanağına sahip olmalıdır (Aydın 1991: 147).

1) Aşağıya Doğru İletişim

Örgütte bilginin üst yönetim basamaklarından, aşağıya doğru akması bu tür iletişimle sağlanır. Aşağıya doğru iletişim, örgütsel etkililik açısından zorunludur. Bu iletişim üst yönetimden astlara doğru enformasyon, görüş, öneri ve emirlerin aktarılmasını sağlar (Aydın 1991: 148). Eğitim sistemimizde Milli Eğitim Bakanından, bir okuldaki personele kadar tüm mesajlar, bu iletişim türü ile ulaştırılır. Bu iletilerin içeriğinde genel olarak emir ve talimatlar vardır.

2) Yukarıya Doğru İletişim

Yukarıya doğru iletişim, bir örgütte iletilerin örgütün en alt birimlerinden en üst birimlerine doğru akmasıdır. Yukarıya doğru gönderilen iletilerin içeriğinde istek, temenni veya cevap olarak yazılan yazılar vardır. Yukarıya doğru olan iletişim bir örgütün tüm üyeleri için önemlidir. Yukarıya doğru iletişim şu yararları sağlar (Aydın 1991: 147).

- Yukarıdan aşağıya gönderilen kararların, görüşlerin, emirlerin aşağıdakiler tarafından benimsenme derecesinin yöneticiler tarafından bilinmesini sağlar.

- Örgüt üyelerini önemli katkılarda bulunmaya özendirir.
- Yönetimin istenmedik durumların doğmasını engellemesini sağlar.
- Örgüt üyelerinin özdeğer duygularının gelişmesini ve örgütün amaçları ve programları ile özdeşleşmelerini olanaklı kılar.

Yukarıya doğru iletişimin etkili olması, yöneticinin demokratik bir tutum geliştirmiş olmasına, eleştiriye açık olmasına ve astların ne düşündüğünü bilme isteğinde olmasına bağlıdır. Kendi görüşlerinin en iyi olduğunu düşünen ve böylece alttan gelecek mesajların kanallarını tıkayan yöneticiler, örgütteki sorunların duyulmasında gecikmiş olacaklardır. Bu nedenle yöneticilerden beklenen, iletişim kanallarını açık tutmalarıdır.

3) Yatay İletişim

Yönü bakımından üçüncü tür iletişim yatay iletişimdir. Yatay iletişim, özdeş hiyerarşik kademede bulunan işgörenler ve birimler arasındaki haberleşmedir. Yatay iletişim, eşgüdümün sağlanmasında çok önemlidir (Ergun ve Polatoğlu 1988: 214). Yatay iletişim örgüt üyelerinin mesleki ve sosyal açıdan bütünleşmelerinde, mesleki ve sosyal bir yumak oluşturmalarında önemli bir rol oynar (Aydın 1991: 148).

b. Örgütün Yapısının Niteliğine Göre İletişim Türleri

İletişim türleri yapı bakımından formal ve informal iletişim olmak üzere iki boyutludur (Aydın 1991: 148).

1) Formal İletişim

Formal iletişim örgütün formal yanını işletir ve ana kanal olarak hiyerarşiyi kullanır. Bu iletişim türünde emir yada istekler örgütün en alt kademesinden en üst

kademesine doğru yada tersi biçimde bir hiyerarşik düzen içerisinde yürür. Formal iletişim sistemi, iletişim kanallarının düzene sokulması için bazı kısıtlayıcı kurallarla işler. Zaten örgüt şemasına bakılınca bu kısıtlamanın var olduğu görülür. Çünkü, kimin kimle iletişimde bulunacağı belirlenmiştir. Bir örgüt ortamında tüm yönetim süreçlerinin etkin olarak işletilmesi, örgütte bilginin serbestçe dolaşabilmesine bağlıdır. Bunun ön koşulu, bilgi kanallarının açık ve belirgin olmasıdır (Can 1993: 248).

2) İnfomal İletişim

Örgüt içerisinde formal iletişim süreci, istenildiği kadar bilinçli ve planlı bir şekilde uygulansın yine de örgüt ortamındaki iletişimle ilgili güçlüklerin ve ihtiyaçların ortadan kaldırılması imkânsızdır. infomal iletişim ağına kulak veren bir yönetici, işgörenlerin ilgi ve çıkarlarını, örgüte ve sorunlarına ilişkin tutumlarını öğrenebilir (Aydın 1991: 148). Bu nedenle bir örgütte formal iletişimin yanında infomal iletişimin olması kaçınılmazdır. Önemli olan, infomal iletişimin formal iletişimi destekler nitelikte olmasıdır.

Bir örgütte yönetim süreci iletişimle işler. Planlama, örgütleme; eşgüdümleme, denetleme sürecini çalıştıran güç iletişim yoluyla toplanan bilgilerdir (Başaran 1989: 281). Bu nedenle okul örgütünde yöneticilerle okuldaki çalışanlar arasında yüksek düzeyde bir iletişim ortamı yaratılmalıdır. Bu iletişimin başlatıcısının okul yöneticisi olması beklenir.

c. İletişim Engelleri

İnsanların algılama gücü birbirinden farklı olduğundan, iletilen bilgilerin de farklı anlaşılması olasılığı her zaman vardır. Oysa; önemli olan, bilgilerin herkes tarafından, mesajın amacına uygun olarak anlaşılmasıdır. Ne var ki; sağlıklı iletişimi engelleyen çeşitli etmenler bulunmaktadır (Kaya 1993: 109). İletişim sürecinin sonunda, kaynağın iletmek istediği mesaj, alıcı tarafından istenilen düzeyde anlaşılabilir. Bu

farklılık iletişim ortamındaki bir takım engellerden kaynaklanmaktadır. Askerde, komutanın verdiği emri yerine getirecek olan bir er, önce bu emri tekrar eder, ondan sonra harekete geçer. Böylece emrin doğru anlaşılıp anlaşılmadığı en başından kontrol edilmiş olur. Sağlanan bu dönüt ile kaynak olan kişi, mesajının doğru anlaşıldığından emin olur. Okul yöneticisi açısından da durum aynıdır. Ancak yönetici emri tekrar ettirmek yerine, anlaşılmayan bir husus var mı yada sormak istediğiniz bir şey var mı? gibi bir yol izleyebilir.

Bir çok yazar iletişim süreci ve iletişim engelleri üzerinde durmuştur. İletişim engelleri ile ilgili olarak ortak bir sıralamayı şu şekilde yapabiliriz

1. Dil ile İlgili Etmenler

İletişim engellerinin başında dil ile ilgili olanlar gelir. Ortak bir dili kullanmama, kavramlara farklı anlamlar yükleme yada anlaşılır bir şekilde konuşmama iletişimi engeller (Üstüner 1993: 80). Söz ve yazıda kullanılan kısaltmalar, uzun cümleler ve yabancı sözcükler de dil ile ilgili iletişim engelleridir (Kaya 1993: 109). insanların iletişim kurmalarında en önemli araç dildir. Bunun yanında yüz ifadeleri, bedene yüklenen bazı hareketler, bazı semboller, jestler de iletişim araçlarıdır. İletişim yazılı yada sözlü olsun, kaynak ile alıcı arasında aynı dilin kullanılmaması iletişimi engeller.

2. Uzmanlaşma

Uzmanlaşmanın ağırlık kazandığı toplumlarda bu alanların kendilerine has terminolojileri oluşur. Böylece kullanılan kelimeler, bu uzmanlık alanı dışındakiler tarafından anlaşılamaz. Aynı uzmanlık alanında bile eski ve yeni kelimelerin kullanılması iletişim güçlüklerini yaratır (Kaya 1993: 109).

3. Coğrafi Uzaklık

Günümüzün teknolojik araçları sayesinde bu iletişim engelinin etkisini kaybettiğini söyleyebiliriz. Dünyanın neresinde olursak olalım, bir başka yerdeki bir olayı, hatta bir savaşı canlı olarak izleyebiliyoruz. 1991 Yılındaki Körfez Savaşı'nı CNN Televizyonu'ndan canlı, olarak izleme fırsatı bulduk. Ergun ve Polatoğlu (1991)'na göre, kaynak ile alıcı arasındaki uzaklık bir iletişim engeli olarak artık etkisini kaybetmiştir. Ancak, tüm teknolojik gelişmelere rağmen coğrafi uzaklık bir iletişim engeli olmaya devam etmektedir: İletişim araçlarından yararlanma istenilen her anda gerçekleşmemektedir.

4. Örgütün Çapı

Örgütler büyüdükçe: iletişim güçleşir, gecikmeler ve kırtasiyecilik artar, yazılar bazı yerlerde unutulur (Kaya 1991: 109). Bu durum örgütün karar almasına da yansır. Büyük örgütlerde kararlar küçük örgütlere oranla daha uzun bir süreçte alınır. Ayrıca, büyük örgütlerde iletişimde kopma yada gecikmeler kısa sürede düzeltilemediğinden verimliliği de olumsuz yönde etkileyecektir.

5. Hiyerarşi

Örgüt içerisinde bilginin yayılması çeşitli aşamalardan geçerek sağlanır. Bu aşamalar, bilginin yayılma hızını azaltır. Ayrıca bilginin hiyerarşik aşamalardan geçerken tıkanması, anlam değiştirmesi yada bölünmesi söz konusu olabilir. Kısaca hiyerarşik yapı, iyi işletilmediğinde iletişimi engelleyici bir özellik taşır (Kaya 1993: 109). Eğitim sistemimiz açısından bakıldığında, üstten gelen emirlerin orta kademelerde ve bilhassa uygulama kademesi olan okulda önemli değişikliklere uğradığı görülür. Bu değişiklikler, okulun havası ve imkanlarından kaynaklanan, ancak emrin genel içeriğini bozmayacak hafiflikte değişikliklerdir. Ayrıca üste ulaştırılmak istenen istek ve temenniler ise sistemin genel amaçları doğrultusuna doğru bir kayma eğilimi

gösterecektir. Bu istek yada temenninin kabul edilebilirliğine, bazı yasal süzgeçlerden geçirildikten sonra karar verilecektir. Bu işlem, isteğin amaçlara uygunluk ölçütü ile karşılaştırılması sürecidir.

Bir insan için duyu organları ve sinir sisteminin anlamı ne ise, bir örgüt için iletişim araçlarının ve iletişim ağının da anlamı odur (Başaran 1994a: 63). Eğitim sistemleri ve bilhassa okul için iletişimin önemi daha da artmaktadır. Çünkü eğitimin temeli iletişim sistemine dayanır. Ayrıca iletişim, yönetim süreçlerinin tümüyle iç içe girmiş durumdadır. İletişim Sürecini etkili kullanamayan bir okul yöneticisinin okulu amaçlarına ulaştırmada başarılı olması beklenemez. Maiyetindekilere emirler yağdıran bir yöneticinin iletişim sürecini etkili olarak kullandığı söylenemez. Okul yöneticisi iletişimin öğelerini, engellerini bilmeli ve onu çift yönlü kullanabilmelidir. Uzunoğlu (1994: 100) "Yönetim Sürecinin Analizi" konulu araştırmasında, "genellikle iletişimle ilgili tüm sorunlar iletişimin tek yönlü işlemesinden kaynaklanmaktadır" sonucuna varmıştır. Bu nedenle iletişim çift yönlü olarak gerçekleştirilmelidir.

İletişim sesli ve sessiz olmak üzere iki genel tipte toplanır. İletişimi aşırı veya yersiz kullanan yada yeterince kullanamayan yönetici iletişimin amacını zayıflatmış olur (Bursalıoğlu 1991 b: 115}. Okulun iletişimde bulunduğu alan onun çevresini oluşturur. Bu nedenle okul yöneticilerinin, okulu etkileyen çevre faktörlerini gerekli düzeyde analiz etmeleri gerekir. Aydın (1991: 148)' a göre, öğretim kadrosu ile arasındaki iletişim kanallarını açık tutan okul yöneticisi, hem okulun işleyişinden onların haberdar olmasını sağlar hem de onların görüşlerini demokratik şekilde belirtmelerine zemin hazırlamış olur.

Bursalıoğlu ise iletişim engellerinden şöyle bahsetmiştir:
İletişimi engelleyen, sınırlayan yada yanlış iletişime yol açan bir çok etken vardır. İletişimi engelleyen bu etkenleri şöyle sıralayabiliriz (Bursalıoğlu, 1991:119-120).

1. Psikolojik etkenler,
2. Semantik etkenler, (konuşma ve yazı dilindeki karışıklık veya inceliklerin neden olduğu farklar ve anlaşmazlıklar)
3. Statü (statüler, akademik ve mesleki gelişme farkları vb.),
4. Korunma, (bazı yüklenmelerde, önceden hazırlanacak savunma mekanizmaları).
5. Alan (iletişim merkezleri ile birimler arasındaki uzaklık),
6. Hiyerarşi (üst-ast ilişkilerinde çatışmalar, yetki aktarımındaki yanlışlıklar vb.),
7. Uyum (karar sürecine katılmayan, katılma olanağı verilmeyen uygulayıcıların emirleri saksaklaması veya önemsiz sayması),
8. Sınırlama.

Eğitim yöneticileri, okul yöneticileri birer iletişim kaynağıdır, bu nedenle iletişimin özelliklerini, iletişimi sağlama yollarını, iletişim engellerini, öğelerini bilmek durumundadırlar. İnfomal yanı formel yanından baskın olan okul örgütlerinde iletişimin infomal yanı oldukça önemlidir. Okul yöneticisi, bireyler ve gruplar arasındaki iletişimi dikkatle izlemeli, doğal iletişim kaynaklarını bularak, bunları okulun amaçlarına yöneltmelidir. İletişimde başarısız olan yöneticinin, diğer alanlarda başarılı olmasını beklemek olanaklı değildir. (web.inonu.edu.tr/~hdemirtas/Tez.htm - 101k).

İletişim sürecinde dinlemenin yeri de oldukça önemlidir. Yönetici iyi bir dinleyici olmak durumundadır. İyi bir dinleyici olmak için on ilkeyi Açıkalin (1994: 50) (1) konuşmayı kes, konuşurken, dinleyemezsin, (2) konuşanı rahatlat (3) konuşana onu dinlemek istediğini belli et, (4) dikkatini konuşana ver, (5) konuşanı anlamaya çalış (6) sabırlı ol, (7) sakin ol, sinirlenme, (8) eleştiriye açık ol (9) soru sor ve (10) konuşmayı kes, şeklinde sıralamaktadır.

Açıkgöz (1994: 42-45), dinlemeyi geliştirme yolları olarak;

1. Konsantre olma gücünüzü geliştirin,
2. Dinlediklerinizin içinde ilgi noktaları yakalayın,
3. Konuşmacının tavırlarına takılıp kalmayın,
4. Anafikir üzerinde odaklaşın,
5. Heyecanınızı bastırın,
6. Etkin dinleyici olun,
7. Vücut diline dikkat edin,
8. Düşünme hızı üzerinde durun,
9. Dikkat çeken noktaları kendi sözlerinizle ifade edin, demektir.
(web.inonu.edu.tr/~hdemirtas/Tez.htm - 101k).

Örgüt içinde yöneticinin, etkili bir iletişim ağı sağlamak ve sürdürebilmek için yönetici, kendisini çevresindekilere benimsetmeli, yeterince iletişim kanalları kurmalı ve kanalları her zaman açık tutmaya çalışmalıdır(Bursalıoğlu,1991:122; web.inonu.edu.tr/~ hdemirtas/Tez.htm - 101k).

5. ETKİ

İşgöreni istenen nitelikte ve nicelikte iş yapması için dışardan güdülemektir (Başaran, 1994: 55; web.inonu.edu.tr/~hdemirtas/Tez.htm - 101k).

Formal örgütün doğası, niteliği bir kontrol sistemini gerekli kılmaktadır. Örgüt için güç zorunludur. Zira, örgütte gerekli düzeni koruyabilmek için en son çare olarak “güce” başvurulabilir. Örgüt, amacını gerçekleştirmede, kendine yaşam gücü kazandıracak güdüleyici güç gerektirir. Örgüt üyelerinin davranışlarını yönlendirmede ve eşgüdümlemede başarılı bir yönetici çeşitli etkileme yolları kullanır. En sık kullanılmasına rağmen her geçen gün etkisini yitiren bir yönlendirme gücü yetkinin

(yasal gücün) kullanılmasıdır. Bu gücün sık kullanılması yöneticiyi otokratik bir düzene yönlendirmektedir (Aydın, 2000: 154). Yöneticilerin kullanacağı ve geçerliliği en yüksek etkileme yolu ise liderliktir (www.tojet.net/articles/4210.htm - 75k -)

Örgütler belirli amaçları gerçekleştirebilmek için kurulurlar. Belirlenen amaçların istenen düzeyde gerçekleştirilebilmesi, örgütün sahip olduğu maddi kaynakları etkili şekilde kullanmasına ve örgütte bulunan bireylerin konumlarının öngördüğü rolleri istenen düzeyde oynayabilmelerine bağlıdır. Bu nedenle yöneticinin görevinin, örgütün madde kaynaklarını rasyonel kullanmak ve bireylerin rollerini etkin şekilde yerine getirebilmeleri için onlara etkide bulunmak olduğunu söyleyebiliriz.

Klasik örgüt kuramında yetki, örgüt yapısının korunmasına ve işe yönelik olarak kullanılmaktadır. Klasik kurama göre formal örgüt, bireylerin birlikte çalıştıkları zaman oluşan ilişkiler, güç, hedefler, roller, etkinlikler, iletişim ve diğer etkenler yapısıdır (Aydın 1993: 33). Klasik kuram, kişilik, informal grup ve karar sürecini önemsemediği gibi, davranış bilimlerinden de yararlanamamıştır. Klasik örgüt kuramında iş insandan daha önemli görülerek yüksek kâr ve verim başarılı yönetimin başlıca ölçüsü sayıldı (Bursalıoğlu 1991 b: 16-1-1). Bu nedenle yetki; etki ve güdüleme yerine, emir verme ve kontrol gibi sadece verime dönük bir araç olarak kullanılmaya başlandı.

Çağdaş örgüt kuramında yetki, en son kullanılacak olan etkileme aracıdır. Asıl etkileme birlikte hareket etme, karar ve planlamalarda maiyetin de görüşünü alma, insan ilişkilerine değer verme, personelin- yaratıcı yeteneklerinden yararlanma şeklinde gerçekleşir. Karar vermeye ve planlamaya ortak yaklaşım önemli bir etkileme yolu olarak düşünülmektedir (Kaya 1993: 155). Bu şekilde ortak eylemlere katılım, işgörenleri örgüt ile özdeşleştireceği gibi verimlerini de artıracaktır. Böyle olunca, etkileme konusunda yetki kullanmaya yada otoriteye fazla ihtiyaç duyulmayacaktır. Bilhassa eğitim örgütlerinde etkileme daha çok önem kazanmaktadır. Eğitim örgütlerinin informal yapı ve havası, yöneticilerin özendirme ve anlayış göstermelerini zorunlu kılmaktadır (Bursalıoğlu 1991 b: 124).

İnformal yanı formal yanından ağır olan okullarda yöneticilerin tutum ve davranışları okulun hem kurum hem de birey boyutlarına etki etmektedir. Bu etkinin okulun amaçlarının gerçekleştirilmesine olumlu yönde katkı yapmasının yöneticilerin davranışlarının etkililik derecesine bağlı olduğu söylenebilir(web.inonu.edu.tr/~hdemirtas/Tez.htm - 101k).

Temel girdisi ve çıktısı insan olan eğitim kurumlarında, insan ilişkilerinin ve bu ilişkilerin yönetiminin çok önemli olduğu söylenebilir. Eğitim yönetimi içerisinde yer alan insan ilişkileri, bir örgütteki insanları birleştirip ahenkleştirerek, çalışma durumuna sokmayı amaç edinen bir yönetim eylemidir (Başaran, 1994: 139). Buradan insan ilişkilerinin yönetiminin, eğitim yöneticilerine önemli sorumluluklar yüklediği ve etkili olmak isteyen bir eğitim yöneticisinin insan ilişkilerini yönetmek açısından etkin olması gerektiği söylenebilir (web.inonu.edu.tr/~hdemirtas/Tez.htm - 101k).

Formal örgüt doğasının gereği bir kontrol sistemini gerekli kılmaktadır. Yani, güç, örgüt için zorunludur. Zira örgütle düzeni koruyabilmek için en son çare olarak "güce" başvurulmalıdır. Örgüt, amacını gerçekleştirmede kendine yaşam gücü kazandıracak güdüleyici bir güç gerektirir (Aydın 1991: 152). Yetki, bireyleri etkilemede kullanılan sadece bir yoldur. Bu da genel olarak son çare olarak kullanılır.

Yönetimsel liderliğin ölçütü, örgüt üyelerinin örgütün amacının gerçekleştirilmesinde düzenli ortak çabaya katkıda bulunabilecek biçimde etkilenmeleri derecesidir. Bu konuda şu noktalara dikkat edilebilir (Aydın 1991: 152).

- Örgüt üyeleri açısından çekici örgüt amaçlarının sağlanması,
- İlgili personelin tümünün kişiliklerinin ve liderlik becerilerinin vurgulanması,
- Örgütle olan ilişkilerde, doyumla sonuçlanan bireysel deneyimlerin sağlanması,

- Kullanabilecek herkese, gerekli enformasyonun sağlanması,
- Örgüte bağlılığın geliştirilmesi,
- Yararlı öğütlerin ve önerilerin verilmesi,
- Bireylerin gelişmelerinin sağlanması,
- Yöneticiye ve diğer statü liderlerine verilmiş yetkilerin kullanılması.

Yukarıda belirtilen bu yollar, işgörenleri etkilemede yöneticiler tarafından kullanılabilir. Yetkinin bir etkileme aracı olarak kullanılması, hiç kuşkusuz yöneticiden yöneticiye büyük farklılıklar gösterir. Bununla birlikte yetki, tüm yönetsel durumlarda zorunlu bir öğedir. Ancak, yetki bir örgütteki bireyleri etkilemenin tek yolu değildir. Bununla birlikte tamamen terk edilmesi gereken bir yol da değildir. Yetkiyi kullanma yer ve zamanının yöneticiler tarafından iyi bilinmesi gerekir. Sık sık kullanılması veya hiç kullanılmaması, yetkinin etkisini kaybetmesine neden olacaktır. İnsanları örgüt ortamında etkileme yöntemleri farklı olduğu gibi, değişik örgütlerde de etkileme yöntemleri farklı olacaktır. Bu etkileme biçimini amacın niteliğinin belirlediğini söyleyebiliriz. Örneğin, askeri örgütlerle eğitim örgütleri arasındaki etkileme yöntemleri farklılıklar gösterebilir. Çağdaş yöneticinin etkileme yöntemlerini kullanırken bilmesi gereken, insanın bir makinenin parçası olmadığı, karmaşık duygulara sahip olan bir özellik taşıdığıdır. Bu özeliğinden dolayı insanı etkilemenin yöntemi de yer ve zamana göre değişiklikler gösterecektir. Bugün kullanılan bir etkileme yönteminin başarılı sonuç vermesi, aynı durum için gelecekte geçerli olmayabilir. Bireyin davranışını etkileyen sadece yöneticinin görebildiği faktörler değildir. Bu nedenle bireyi etkileyecek yol da yöneticinin kafasında oluşturduğu kalıplaşmış yol olmayacaktır.

Etkinin hedefi, karar sürecidir. Bu bakımdan da, örgütün fizyolojisi ile ilgilidir, çünkü bu fizyoloji üstlerin, astların kararlarına etki yollarını içine alır. Üyelerin eşgüdümlü çalışmasını sağlayan bu yollar, iki grupta toplanabilir (Bursalıoğlu, 1991:123):

1. Dış etki yolları; yetki, informasyon ve hizmet içi eğitimidir.
2. İç etki yolları; bireysel gereksinimlerin karşılanması, örgütün benimsenmesi ve karar sürecine katılma olanağıdır.

Bu etkileme yollarından en son başvurulması gereken yetki olmalıdır, çünkü bir örgüt ve onun üyeleri sadece yetki ile yönetilemez (web.inonu.edu.tr/~hdemirtas/Tez.htm - 101k).

İnsanlar, ihtiyaçlarını en fazla karşılayan işlerde daha mutlu ve başarılı olmaktadır. Örneğin, kendini gerçekleştirme aşamasında olan bir öğretmenin bu ihtiyacının karşılanması için okulda uygun bir ortamın bulunmaması onu mutsuz edecektir. Ya başka bir okula gitmek isteyecek yada mutsuzluğunun sonucu olan davranışlar sergileyecektir. Bu nedenle okul yöneticisi, öğretmenlerin gizil güç ve yeteneklerini de dikkate almalı ve onları hem taltif etmeli hem de bu yeteneklerini geliştirmelerine yardımcı olmalıdır. Güçlüol (1985: 38)' a göre, öğretmenin verimliliği, güdülenmiş olması ile yakından ilgilidir. Bu durumda yöneticinin herşeyi en iyi yapan insan olma çabası yerine, üyelerin yaratıcı güçlerini harekete geçirmesini bilen bir çaba sergilemesi daha doğru olacaktır.

Okul müdürleri; öğretmenleri güdülemede, örgütsel amaçlar etrafında birleştirmede, kendilerini okula adamalarını sağlamada ve en önemlisi de eğitim - öğretim sürecini geliştirmede etkilerini kullanmak zorundadır. Aynı zamanda bunları sağlarken de, öğretmenler üzerinde değişik etkileme yollarına ilişkin davranışları göstermek durumundadırlar. Bu yüzden okul müdürleri; etkilemenin önemi, etkileme yolları ve bu yollara ilişkin davranışları bilmeli ve okullarında da uygulamalıdır. Bunun için de bu alanda yeterliğe sahip olmaları gerekir. Okulun ayrıcalıklı, etkili ve özel konumu, aynı zamanda okul yöneticiliğini de ön plana çıkarmaktadır (Açıkalın 1997:2; <http://yayim.meb.gov.tr/yayimlar/157/akçay.htm> -67k-).

Ayrıca yöneticinin öğretmenleri güdülemesi için, tarafsız davranması, onlardan yüksek düzeyde çalışma beklentisi içerisinde olmaması, karara katılımlarını sağlaması ve okulun verimine katkılarını görüp takdir etmesi gerekir.

Güdülenme, bir işi yapma isteğinin insanın içinden gelme isteğidir. Etkileme ise, işgöreni istenen nitelikte ve nicelikte iş yapması için dışardan güdülemektir (Başaran 1994a: 35). Okulun ve dolayısı ile öğretmenin etkilenmesine neden olan okulun ulaşım durumu, araç-gereç durumu, arkadaşları ile geçimi, okulun çevresi gibi etkenler vardır. Ancak, öğretmene en çok etki edecek olan okul ögesi yöneticidir. Çünkü, öğretmenlerin formal kanalları kullanarak amirleri ile iletişim sağlayabilmesinde en önemli anaokul yönetimidir. Ayrıca, okul yöneticisinin maiyetindekilere rehberlik, öğreticilik, eğiticilik, danışmanlık vb. yapma görevinin bulunması, onları etkilemede kullanacağı önemli özelliklerindendir. Bursalıoğlu (1991b: 124)'na göre, okul yöneticisi değişik etki yollarını denedikten sonra sonuç alamazsa son çare olarak yetkiye baş vurmalıdır. Bu nedenle okul yöneticisinin etkileme yollarını bilmesi, yetkiden ziyade etkileme yollarını kullanmasını sağlayacaktır.

Okulda etkileme; aracı olarak değişik yöntemler kullanılabilir. Öğretmenlerin karar ve planlama eylemlerine katılması, okul havasının işgörenler arasında yarışma yaratması, okul amacına yönelmiş informal- grup üyeliği, okul yönetimi ile iyi ilişkiler okul personelini etkilemede önemli özelliklerdir. Milli Eğitim sistemimizde aylıkla ödüllendirme, kademe ilerlemesi verilmesi. takdir, teşekkür gibi araçlar da etkileme amacıyla kullanılmaktadır.

Sosyal bilimlerin gelişmesi ile insanların psiko-sosyal eğilimler taşıdıkları ortaya çıkmıştır. Buna göre insanlar;

1. Bir gruba yada topluma ait olma isteği: İnsanlar toplumsal bir yaratıktır. Kişi ait olduğu toplumda gurur duymak ister. Kişilerde birlik duygusu pekiştirilmelidir. Bu husus verimi etkiler.

2. Başarı ve ilerleme isteği:
3. Kendine saygı duyulması isteği: Her insanın yaşadığı toplum içinde kendi hak ve çıkarlarına saygı duyulması isteği vardır.
4. Başkaları tarafından takdir edilme isteği: (önemsenme)
5. Güven isteği: Yarına güvenme, geleceğinden güven duyması gerekir. Yarın korkusu insanın önemli sorunudur.
6. Yaratıcılık isteği: Her insan bir şeyler üretmeye yöneliktir. Bu isteği tatmin etme ihtiyacı her insanda vardır. Bu duyguya ulaşılmasında tatmin edilmesi gerekmektedir. Bu duygu tatmin edilmezse gelişme olamaz (www.Canatakan. org).

Yöneticiler insanın bu pisiko sosyal yapısını dikkate alarak işgöreni etkilemeyi başarabilir.

Sosyal bilimlerin yönetime girmesi ile, yönetici davranışının grup davranışı olduğu anlaşılmış ve emretme yerini etkileme, uzlaştırma gibi taktiklere bırakmıştır (Bursahoğlu 1987:311).

Bir organizasyonun işleyişinin temelinde etkileme olayı bulunmaktadır.Yönetici kendisine verilen sorumluluğu, başkalarını etkileyerek, onların belirli davranışları göstermelerini sağlayarak yerine getirmektedir.Yani yöneticilik, insanları belirli davranışlara sevk edebilme sanatıdır (Koçel 1998 : 382; [http:// yayim.meb.gov.tr / yayimler / 157 / akcay.htm](http://yayim.meb.gov.tr/yayimler/157/akcay.htm) -67k-).

6. EŞGÜDÜMLEME

Yönetim açısından koordinasyon, insanların çabalarını birleştirmek, zaman bakımından ayarlamak, ortaklaşa amaca ulaşmak için faaliyetlerin birbiri ardı sıra

gelmeleri ve iç içe geçip, kenetlenerek birbirlerini tamamlamalarıdır (Ertürk, 2001: 230). Koordinasyon, işbirliği gerekliliği ve örgütün çapraşıklık derecesi ile orantılı bir biçimde çapraşıklaşan bir iletişim sisteminin fonksiyonudur. Bu sistem, grup üyelerini birbirlerinin çabalarından haberdar etmeye yarar. İşletmeyi oluşturan farklı bölümler birbirinin ne yaptıklarından haberdar olmazlarsa, işletme kararsız ve kendine rakip bir duruma gelir (Ertürk, 2001: 233 www.tojet.net/articles/4210.htm - 75k -).

Eşgüdümleme, önceden kararlaştırılmış amaçları gerçekleştirmek için insan ve madde kaynaklarının birleştirilmesi sürecidir (Bursalıoğlu 1991b: 124). Eşgüdümleme, belli bir amacı gerçekleştirme doğrultusunda eldeki insan ve madde kaynaklarının bütünleştirilmesi sürecidir (Aydın, 1994:152; web.inonu.edu.tr/~hdemirtas/Tez.htm - 101k).

Bunların ışığında eşgüdümlemeyi, amacın gerçekleşmesine katkıda bulunacak olan güçlerin birleştirilmesi olarak da tanımlayabiliriz. Başka bir açıdan, eşgüdümleme, bir uzlaştırma olarak da düşünülebilir. Örgütte birbirine aykırı beceriler olabilir. Eşgüdümleme ile bu aykırı görüş, düşünce ve eylemler amaçlar doğrultusunda yönlendirilebilir. Aksi halde çok başarılı çalışmalar bile, bireysel yada grup bazında kaldığı sürece amaca ulaşamaz. Hatta dışardan olumsuz bir etki olmasa bile, örgüt içerisindeki bu kişi veya gruplar örgütün amaçlarına ulaşmasında başarı sağlayamayacaklardır. Başarı, bu çabaların amaçlar doğrultusuna yönlendirilmesi ile sağlanacaktır. Bu eylemlerin örgüt amacı doğrultusunda bütünleştirilmesi ise yöneticinin görevidir.

Eşgüdüm (Koordinasyon) : Değişik birimlerce gerçekleştirilen işleri yada yönetsel eylemleri uyumlu kılmanın, aynı yada benzer işlerin ayrı birimler tarafından da görüldüğü durumlarda çakışmaları önlemenin, bireysel çabaları örgüt çabasına dönüştürerek, örgüt amaçları doğrultusunda yoğunlaştırma olarak tanımlanır (www.adinka.com/default1.asp?blm=16&k-no=3_42k-Eksonuç-).

Yönetimin amacı, örgüt amaçlarının gerçekleştirilmesi doğrultusunda bireysel çabaların bütünleştirilmesidir. Bu açıdan bakıldığında, yönetim işlevlerinin her biri birer eşgüdümleme uygulamasıdır. Eşgüdümleme, ayrı ve bağımsız bir yönetim süreci olarak düşünülmemelidir. Eşgüdümleme yönetimin her yönünün bir parçası olup, her eyleminde mevcuttur. Yönetimin her sürecinin etkili bir eşgüdümlemeye katkıda bulunduğunu söyleyebiliriz. Aydın, eşgüdümleme ile ilgili şu ifadelerle yer vermektedir.

Ortak bir amaç doğrultusundaki planlı bir etkinliğe katılanların, birbirlerinin planlanmış davranışlarından haberdar edilmeleri süreci olarak da tanımlanabilecek olan eşgüdümleme, üç evrede düşünülebilir: Birinci evrede, grubun tüm üyeleri için ortak bir davranış planı oluşturulur. İkinci evrede, planın tümü yada ilgili kısımlarının ilgili bireyler tarafından anlaşılması sağlanır. Üçüncü evrede de, her birey plana uygun olarak davranmaya yönlendirilir. Denetim, eşgüdümün sağlanmasında önemli bir araçtır. Grup toplantıları da, üst düzeyde eşgüdüm gerçekleştirmede etkili olmaktadır. Toplantıların amacı, üyelerin çabalarını bütünleştirmelerine olanak hazırlamaktır. (Aydın-1991:150-151).

İş bölümünün önemli olduğu örgütlerde eşgüdüm gerekli ve zorunludur. Okul örgütleri açısından düşünüldüğünde; insan ögesinin önemli olması, çok sayıda işgören ve öğrencinin okulda yer alması ve çeşitli etkinliklerin sergilenmesi ve çok sayıda bireysel çabanın olması, bunların bütünleştirilmesini gerekli kılmaktadır. Bu amaçla yönetici eşgüdüm için diğer yönetim süreçlerinin hepsinden yararlanmalıdır. Diğer yönetim süreçleri sağlıklı işlediğinde eşgüdüm kendiliğinden sağlanacaktır.

En iyi eşgüdüm, işgörenlerin kendi yaptıklarının örgütün başat amaçlarına katkısını gördüklerinde oluşur (Aydın, 1994:152).

Yönetici, bu özelliği göz önünde bulundurmalı, örgütün amaçları konusunda işgörenleri bilgilendirmeli ve onların katkılarının sonuçlarını görmelerini sağlamalı ve onları takdir etmelidir (web.inonu.edu.tr/~hdemirtas/Tez.htm - 101k).

Okul açısından eşgüdüm, okulun amaçlarını gerçekleştirmek için eldeki insan ve madde kaynaklarının katkılarını bütünleştirmektir. (Seçkin 1993; 203), meslektaşların birlikte Çalışmalarının getireceği yararları şöyle özetlemektedir: "Okulun insan kaynakları bir araya gelir, öğretmenlerin farklı alanlarda sahip oldukları sorumluluklarını birleştirerek daha çok başarı sağlamaları gerçekleşir, meslektaşlar arası ilişkiler gelişir". Okulda çalışan tüm personelin amacı ortak olduğundan birbirleri ile işbirliği yapmaları, çalışmalarından haberli olmaları, birbirlerine yardımcı olmaları ve yaptıkları her eylemin ortak amacı gerçekleştirmeye yönelik bir çaba olduğunu bilmeleri gerekir. Bunun sağlanmasında da en büyük görev yine yöneticiye düşmektedir.

Eşgüdüm, yönetsel etkinliğin ön koşulu ve temel aracıdır. Aynı zamanda bireysel çabaları toplu eyleme dönüştürerek belli amaçlar doğrultusunda yoğunlaştırmanın vazgeçilmez gereğidir (Fişek 1979: 233). Okul yönetimi bakımından eşgüdüm, okula etki eden tüm güçleri birbirleri ile uyumlu şekilde eğitim amaçlarına yöneltme olarak görülebilir.

Waldo, Gulick, Pfifner ve Presthus gibi yazarlar da, örgütün amacını vurgulayarak, yönetimi, örgüt amaçlarının gerçekleştirilmesi için insan ve madde kaynaklarının etkili bir biçimde eşgüdümlenerek işlerin yapılmasını sağlamak olarak görürler. Bu yazarlara göre grup çabası ve eşgüdüm yönetimin can damarıdır (<http://yayim.meb.gov.tr/yayimlar/150/kayikci.htm-63k->).

Okulda etkili bir eşgüdüm sağlanması, yöneticinin bu alandaki becerisine bağlıdır. Okuldaki çabaların eşgüdümünün nihai amacı, bilinen amaçlar doğrultusunda daha iyi eğitilmiş öğrenciler yetiştirmektir. Başaran (1994a: 53)' a göre, okulda eşgüdümlemenin en önemli amacı, öğrencilerin eğitimi için eğitim işgörenlerinin çalışmalarını birbirine uyumlu kılmaktır. Eşgüdümün sağlanmasında okul yöneticisinin görevi bir orkestra şefinin durumuna benzetilebilir (Tortop 1982: 141). Bu nedenle

öğelerin enerjilerinden okul amaçları doğrultusunda yararlanmak; okul yöneticisinden beklenen önemli görevlerdendir.

Etkili olmak isteyen bir okul yöneticisinin eşgüdümleme yeterliğine sahip olması ve örgütünde eşgüdümü gerçekleştirmesi gerekir (Açıkalın 1994:49-50;web.inonu.edu.tr/~hdemirtas/Tez.htm - 101k).

7. DEĞERLENDİRME

Bütün örgütlerde olduğu gibi eğitim örgütlerinde de değerlendirme çok önemlidir. Değerlendirme yönetim sürecinin her aşamasında yer alan bir ögedir. Örgütün belirlenen amaçlara ulaşma derecesini belirlemek değerlendirme ile olasıdır. (web.inonu.edu.tr/~hdemirtas/Tez.htm - 101k).

Performans değerlendirme, örgüt personelinin, davranış ve iş ile ilgili çıktılarının hem değerlendirilip hem de yönetildiği kesintisiz devam eden bir süreçtir. Örgütler bu süreci tanımlamak için çeşitli terimler kullanmaktadırlar. Başarı Değerlemesi, Başarı Geliştirme ve Değerlendirme, Personel Değerlemesi, Yıllık Değerleme bunlardan bazılarıdır. Performans değerlendirme, bir kişinin yada grubun iş ile ilgili kuvvetli ve zayıf taraflarının sistematik bir tanımıdır. Performans değerlendirme, personel ile ilgili objektif kararlar alabilmek için personelin iş ile ilgili performansının değerlendirilmesi sürecidir (Alpargu, 1999www.tojet.net/articles/4210.htm - 75k -).

Değerlendirme: Değerlendirme, denetim sonucunda elde edilen bilgilerin (verilerin) birbiriyle karşılaştırılması ile varılan bir yargıdır (Başaran, 1994:79). Değerlendirmenin amacı, uygulamanın başarı derecesini tarafsız olarak belirleyebilmektir (Bursalıoğlu, 1991:128).

Gerçekleştirilmek istenen amacın etkili biçimde gerçekleştirilmesini sağlamak

için, iyi düşünülmüş sürekli bir değerlendirme etkinliğine liderlik yapmak, yönetsel bir sorumluluktur (Aydın, 1994:161).

Değerlendirme, yönetim sürecinin en önemli öğelerinden biridir. Eğitim sürecinde yer alan bütün etkinlikler sürekli olarak değerlendirilmek durumundadır. Bir eğitim ve okul yöneticisi okuldaki bütün etkinlikleri objektif biçimde değerlendirmek durumundadır. Okulun ulaşılacak istenen amaçlara ne ölçüde ulaştığını belirleyebilmek ancak değerlendirme ile olanaklıdır.

Değerlendirmenin genel amacı, örgütsel etkililik derecesini artırmak, amacı daha etkili biçimde gerçekleştirmeyi sağlamaktır (Aydın, 1994:162).

Değerlendirmede en önemli değişken, değerlendirmeyi yapan yöneticidir. Yöneticinin kişilik özellikleri, uzmanlığı, iş ve işgörenlere ilişkin düşünceleri, görüşleri, inançları, duyguları gibi pek çok yönleri işgörenleri ve işlerini değerlendirmesine etkide bulunur (Başaran, 1994:80). Değerlendirmeyi güçleştiren örgütün muamma ve efsaneleridir. Değerlendirmenin en stratejik sorunları, örgüt amaçlarının ne derece açık ve işlek olduğu, üyelerin de bu amaçlara ne kadar bağlı bulunduğu (Bursalıoğlu, 1991:128).

Aydın (1994:163), değerlendirme sürecine yön verebilecek bazı soruları şöyle sıralamaktadır:

1. Öğretim kadrosu, eğitimin hedeflerini anlamakta ve benimsemekte midir?
2. Program, öğrencilerin tümünün gereksinimlerini karşılamakta mıdır?
3. Öğretim yöntemleri etkili, öğretim araçları yeterli midir?
4. Öğrenci başarısı istenilen düzeyde midir?
5. Okul binası ve donanımı yeterli midir?
6. Öğretim kadrosunun morali iyi midir?
7. Ulaşım, kafeterya ve yardımcı hizmetler belli standartları karşılanmakta mıdır?

8. Uygulanan yönetimsel süreç, sağlıklı kararlar ve planlarla sonuçlanmakta mıdır?
9. İletişim yeterli ve etkili midir?

Bir eğitim ve okul yöneticisinin, bu sorulara vereceği gerçekçi yanıtların sağlıklı bir değerlendirmeye olanak vereceği düşünülebilir. Değerlendirme, eğitimin hedeflerinin gerçekleştirilmesi kadar, personelin sürekli gelişmesini de kapsar. Yönetici değerlendirme yoluyla işgörenlerin gelişmesine katkıda bulunmalıdır. Başarılı olmak isteyen bir eğitim ve okul yöneticisi değerlendirmenin önemini bilmek ve etkili liderlik yapabilmek için gerekli bilgi ve beceriyi kazanmak durumundadır (Aydın, 1994: 166; web.inonu.edu.tr/~hdemirtas/ Tez.htm - 101k).

Örgütün varoluş sebebi, amaçları gerçekleştirmek olduğuna göre, değerlendirme yönetimin doğasında olan bir süreçtir. Çünkü, daha önce de belirttiğimiz gibi yönetimin amacı, örgütü amaçlarına uygun olarak yaşatmaktır. Değerlendirmenin genel amacı ise, örgütsel etkililik derecesini artırmaktır. Yani yapılmak istenenin en iyi şekilde yapılmasını sağlamaktır. Değerlendirme sonuçlarına göre, uygulamaların yada yapılan etkinliklerin güçlü yönleri belirlenir ve geliştirilmeye çalışılır. Bunun yanında eksiklikler veya yanlışlıklar ortaya konularak giderilmeye çalışılır.

Değerlendirme süreci de diğer süreçler gibi amaçlar doğrultusunda yapılır. Değerlendirme eylemine geçmeden önce, neyin değerlendirileceğinin saptanması gerekir. Bu durum araçlar doğrultusundaki etkinliklerin neye göre değerlendirileceğine dair bir ölçüt veya standardır. Önceden belirlenmesi demektir. Daha sonra var olan durum saptanarak, bu ölçütle yada standartla karşılaştırılıp aradaki farkın derecesine göre yorumlar yapılır. Bu aşamadan sonra düzeltme ve geliştirme aşaması gelir ve eksiklerin giderilmesi, yanlışların düzeltilmesine çalışılır. Bu aşamadan sonra yeni durum gözlenir ve yine düzeltme geliştirme aşamasına geçilir. Bu aşamalar çembersel eylemler halinde devam eder (Başar 1993: 6).

Değerlendirme, değerlendirilen ile değerlendiren arasında ortak bir etkileşimdir. Bu bakımdan değerlendirilene de bu eyleme katılma olanağı verilmelidir. Değerlendirmede göz ardı edilemeyecek bir konu da, değerlendirmenin amacının kanıtlamak değil, geliştirmek olduğudur (Bursalıoğlu 1982: 167). Değerlendirilen kişi değerlendirme etkinliğine katıldığında, kendinden yada çalıştığı ortamda, araç-gereçten kaynaklanan sorunlarını gizlemeyecektir. Ayrıca kendisine tanınan bu fırsat, onun değerlendirene karşı daha açık davranmasını sağlayacaktır. Böyle bir değerlendirme süreci, eksik ve yanlışların rahatça bulunmasını sağlayacak ve düzeltme-geliştirme aşamasının da etkililiğini artıracaktır.

Değerlendirmenin genel amacı, örgütsel etkililik derecesini artırarak amacı daha etkili bir biçimde gerçekleştirmek, uygulamanın başarı derecesini tarafsız olarak belirleyebilmektir. (Aydın 1991: 156). Değerlendirme, okulun ayrılmaz bir parçası olup, okul yöneticileri ve deneticileri tarafından yerine getirilmektedir. Yönetici yada deneticinin önceden hazırlanan ölçüt olmadan değerlendirme yapması düşünülemez. Çünkü ölçümler sonucunda elde edilecek verileri yorumlayabilmek, onları bir ölçütle karşılaştırmakla mümkün olur. Böyle bir ölçüt olmadan yapılacak değerlendirme amaca yönelik olmaz.

Okul yöneticisi, okuldaki bütün etkinlikleri sürekli değerlendirmek ve değerlendirme sonuçlarına göre yeni stratejiler belirlemek durumundadır. Öğrenci ve öğretmen başarısının iyi değerlendirilmesi okullar açısından yaşamsal öneme sahiptir. Bu nedenle yönetici objektif ölçütler ile doğru değerlendirme yapabilmeli, yapılmasını sağlamalı değerlendirme sonuçlarından ilgilileri haberdar etmelidir.

Değerlendirmenin en stratejik sorunları, örgüt amaçlarının ne derece açık ve işlek olduğu, üyelerinde bu amaçlara ne derece bağlı bulunduğu (Bursalıoğlu, 1991:128; web.inonu.edu.tr/~hdemirtas/Tez.htm - 101k).

Okul yöneticisinin okulda yapılacak bütün çalışmalardan haberdar olması ve kimin hangi işi yaptığını bilmesi önemlidir. Okulun işlerini ve maiyetindekilerin

yeteneklerini bilmeyen bir okul yöneticisinin verimli çalışma yapması beklenemez. Bu nedenle yöneticinin okulu tüm yönleri ile tanınması, yapılanları değerlendirmesi açısından zorunlu olacaktır. Yapılan bir araştırma; okul yöneticisinin görevleri içerisinde en büyük yüzdeyi değerlendirme ve denetlemeye vermekle beraber, okul yöneticilerinin yöneticilik eğitimi almamış olmalarından dolayı da bu görevin etkili şekilde yerine getirilemediğini ortaya koymaktadır (Sağlamer 1985: 117). Denetleme ve değerlendirme, personelin başarı durumu, okulda ne gibi değişiklikler yapılması gerektiği ve verim hakkında bilgi vermektedir. Ancak bu davranış gerçekleştirilirken amacın ceza değil, düzeltme ve geliştirme olması gerekir.

Denetleme ile değerlendirme birbirine karıştırılmamalıdır. Denetleme, örgütteki işlerin kurallara uygun olarak yerine getirilip getirilmediğinin yönetici tarafından izlenmesidir. Değerlendirme ise, bu tespitten sonra yapılır. Eğitim sisteminin etkinliği hakkında açık ve aydınlatıcı bir dönüt alınabilmesi, yönetmenin denetmen aracılığıyla elde edeceği bilgilerle sağlanır. Denetim sonuçları ile beslenmeyen kurumlar eksikliklerini ve sorunlarını bulup gidermede rastlantılara bağlı kalırlar (Yalçınkaya 1992: 1-4).

Okul yöneticisi ile eğitim çalışanlarının değerlendirme sürecinde birlikte hareket etmeleri, değerlendirmenin daha yararlı olmasını sağlayacaktır. Okul yöneticisinin insan ilişkilerindeki başarısı, maiyetindekilerin denetlenme ve değerlendirilme heyecanlarını yenmelerine yardımcı olacaktır. Başaran (1992:11)' a göre, örgütsel etkililiği sağlamak isteyen yöneticinin, örgütündeki insan ilişkilerini iyi yönetmesi gerekir. Eğitim sistemimizde denetleme üstlerin en az bir astını denetlemesi şeklinde olurken; değerlendirme aynı düzeydeki meslektaşlar arasında da yapılabilir. Örnek olarak, aday öğretmenlerin tecrübeli bir öğretmen rehberliğinde 220 saat uygulamalı eğitime tabi tutulması ve değerlendirme sonucunun rehber öğretmen tarafından en az ayda bir kez yazılı olarak okul yöneticisine sunulmasıdır (MEB Tebliğler Dergisi 2436: 648).

PROBLEM

Toplum kalkınmasında eğitimin önemli ve vazgeçilmez bir yatırım olduğu gerçeğinin tartışmasız kabul edildiği günümüzde etkili bir okul yönetiminin varlığı da o denli gerekli ve vazgeçilmezdir. Yapılan araştırmalar, “okul, yöneticileri kadar okuldur” değişimin ne kadar isabetle söylendiğini ortaya koyar niteliktedir. Çünkü, amaçları aynı ve yapıları birbirine benzemesine rağmen, her okulun işleyişi ve verimliliği birbirinden farklıdır. Bu farklılık, başta okul yöneticisi olmak üzere, eğitim işgörenleri ve diğer personelin çalışmalarından kaynaklanmaktadır. Diğer taraftan, okul yöneticisinin yetişmişlik derecesi, okulun verimliliğini birinci derecede etkilemektedir.

Eğitim yöneticiliği artık dünyada bir meslek iken, eğitim sistemimizde yöneticilik görevlerine, yöneticilik eğitimi almayanların getirilmesine devam edilmektedir. Geçmişte olduğu gibi günümüzde de yöneticilik eğitimi almış istekli ve yetenekli eğitimcilerin, yöneticilik görevlerine atanmaları ihmal edilmiştir. Açıkalin (1994: 157), eğitim yöneticisi seçme sürecinde yapılan hataların; yetiştirme sürecindeki engelleyici durumları daha başlangıçta kabul etmek olduğunu söylemektedir. Şahin (1996: 130), araştırmasında “Mevcut okul yöneticilerinin, yöneticilik eğitimi almamış olmalarını bir engel olarak görmedikleri” sonucuna varmıştır. Ayrıca, Açıkalin 1994’ te yaptığı araştırmada, okul müdürü, müdür yardımcısı, ilçe milli eğitim müdürü, müfettiş ve öğretmenlerden oluşan 450 kişilik bir gruba “okul yöneticileri için öngörülen 15 yetiştirme alanını öncelik sırasına göre dizmelerini” istemiştir. Tüm grup ortalamasına göre oluşan sıralama: “1) Karar verme, 2) İnsan ilişkileri, 3) Kendini geliştirme, 4) İletişim becerileri; 5) Sosyal davranışlar, 6) Halkla ilişkiler, 7) Amaç yorumlama-görev tanımlama, 8) Zamanı kullanma, 9) Grupların yönetimi, 10) Mevzuat bilgisi, 11) Güzel konuşma-yazma, 12) Ast-üst ilişkileri, 13) Okulun tertip, düzen ve donatımı, 14) Toplantıların ,düzenlenmesi ve yönetimi, 15) Büro ve yazışma işleri” şeklinde olmuştur. Tüm grup ortalamasına göre “kendini geliştirme maddesinin üçüncü öncelik sırasına

yerleşmiş olması, okul yöneticilerinin alanlarında yetişmemiş olmakla beraber, kendini geliştirmeye de pek açık olmadıklarını ortaya koymaktadır (Açıkalın 1994: 156).

Eğitim yöneticiliği bir meslek alanı olduğuna göre, atanacak yöneticide bu meslek alanı ile ilgili becerinin olup olmadığının aranması gerekir. Aksi halde bu yöneticiler, eğitim sisteminin görevini istenen düzeyde yerine getiremeyen bir parçası olmaya devam edeceklerdir. Ancak “meslekte esas öğretmenliktir” anlayışından henüz vazgeçilemediğinden, ne bu uzmanlık alanında yönetici yetiştirilmesi için çaba sarf edilmekte, ne de büyük zorluklarla yetişenlerin yerinde kullanılmasına gerekli önem gösterilmektedir. Bu da, sistemin işleyişinde israfçı deneme-yanılma yöntemine başvurulmasına yol açmakta ve çeşitli-örgütsel ve yönetsel sorunların-doğmasına yol açmaktadır.

Kaya'nın yaptığı araştırma sonuçlarına göre, Türk Milli Eğitim Sistemi'nin, çözüm bekleyen başlıca örgütsel ve yönetsel sorunlarının yetkin okul yöneticisi yetiştirilmediğinden kaynaklandığı ortaya konmuştur (Kaya 1989: 118-121). Ayrıca, yöneticilik alanında ihtisas yapmadan atanan okul yöneticilerinin yetiştirilmesi için açılan seminerlerinin, yöneticilere meslek bilinci kazandırma bakımından yararlı olmasına rağmen; süre bakımından yetersiz kaldıkları bilinmektedir. Aslında yaz seminerleri, yöneticileri yetiştirme değil geliştirme amaçlı olmalıdır. Bu da atanan yöneticilerin yetiştirilmesinin, hizmet öncesinde yapılması ile mümkün olacaktır.

Bir yandan, yönetim görevlerine getirilmeden önce ve sonra, yöneticilik eğitiminden geçmenin bir koşul olarak benimsenmemesi ve son yıllarda başlayan hizmet içi eğitim çalışmalarının “geçleştirilmesi gereken bir iş” gibi görülmesi; öte yandan kıdemli yöneticilerin “uzun hizmet yıllarından” “tecrübelerinden” söz ederek, “iyi bir yönetici olmayı kitaplardan öğrenemezsiniz” gibi yargılar, yönetim biliminin ve yöneticilik eğitiminin öneminin bugün bile anlaşılamadığını göstermektedir. (Kaya 1993: 252). Eğitim yöneticiliği, öğretmenlik formasyonu bulunan herkesin yapacağı bir iş değildir. Artık, günümüzde eğitim yöneticiliği bir bilim dalı haline gelmiştir. Yönetici

olacak kimseler bu alanda özel olarak yetiştirilmektedir. Eğitim yöneticiliği ve müfettişlik, öğretmenlik formasyonu olan herkese değil, bu alanda yetenekli, başarılı ve tecrübeli olanlar arasından itina ile seçilip ve özel olarak yetiştirilen eğitimcilere verilecek, önemli bir görev olarak kabul edilmelidir (Tekişik 1993: 7).

Eğitim sistemimizde eğitim yöneticisi seçme, atama ve yetiştirme sürecinin yerine; seçme yetiştirme, atama ve sürekli geliştirme sürecinin daha uygun olduğu söylenebilir. Çünkü seçme süreci hatalı olursa; yetiştirme süreci de eksik olacaktır. Yetiştirme sürecindeki eksiklik ise, hizmet içi eğitimdeki geliştirme sürecine geçişi zorlaştıracaktır. Bu da sistemi olumsuz yönde değiştirmeye zorlayacaktır. Açıkalin (1996: 476)' a göre, "Türkiye eğitim sisteminin kurtuluşu okuldan olacaktır". Bu görüş son yıllarda yaygınlaşarak eğitim kuram ve uygulamacıları arasında kabul görmektedir. Ancak okulun başarısının, yetkin okul yöneticileri yetiştirmekle sağlanacağı unutulmamalıdır. Öte yandan, Lane ve arkadaşlarına göre "eğitim yöneticisi, çevresinden ve özellikle öğretmenlerden daha çok bağlılık ve saygı bekliyorsa, yöneticilik eğitiminden geçmiş olmalıdır" (Kaya 1993: 249).

Eğitim ile kalkınma arasında çok sıkı bir ilişki bulunmaktadır. Hatta eğitim çağdaşlaşmanın kilidi; kalkınmanın anahtarıdır (Adem 1995: 7). Ülkenin sosyo-ekonomik kalkınmasını sağlıklı bir şekilde başarabilmesi için, eğitim sisteminin kalkınmanın gerektirdiği sayı ve insan gücünü öğrencilerin ilgi; yetenek ve kapasitelerini en akılcı bir biçimde değerlendirerek yetiştirmesi beklenir (Kaya 1993: 2-3). Ayrıca, hedeflenecek yeni kalkınma hızının ancak eğitimde bir patlama ile sağlanabileceği söylenebilir (Kozlu 1995: XX). Bu nedenle eğitim sisteminin bütün kademelerinde en iyiyi yakalamak için çalışılmalı ve her birimin yada kişinin sistemin bir parçası olduğu" bilinci yerleştirilmelidir. Ancak, eğitim düzenimizin; ülkenin sosyo-ekonomik gelişmesine ve toplumun siyasal yaşamına etkili katkılarda bulunmasını engelleyen önemli yetersizliklerden biri, eğitim ve okul yöneticiliğinin meslekleşmemiş olmasıdır (Kaya 1993: 3). Yöneticiliğin meslekleşmemiş olmasının yanında, eğitim ve okul yöneticiliğinin ülkemizde bir meslek olarak gelişmesinin ve eğitim

yönetimimizde yapı ve davranışa ilişkin sorunların giderek önem kazanmasının temel nedeni, çünkü ve bugünkü eğitim yöneticilerinin kendilerini yönetim görevlerine hazırlayan hizmet öncesi bir temel yöneticilik eğitimi programından geçmemiş olmalarıdır (Kaya 1993: 3). Yöneticiliğin bir bilim; okul yöneticiliğinin bir meslek alanı olması, yönetimin hizmet öncesi ve hizmet içi eğitimi olduğu gerçeğini ortaya koymaktadır. “Yöneticiliğin okulu yoktur” görüşü yönetimi bir bilim alanı ve okul yönetimini bir meslek ve uzmanlık alanı olarak görememektir. Yöneticiliğin okulu olmasına rağmen mevcut ilköğretim okulu yöneticilerinin çoğu yöneticilik formasyonuna sahip değildir. Ayrıca; liyakat sistemi iyi işlememektedir. Bildir (1997: 41), yaptığı araştırmada, siyasi iktidara yakın olmanın okul yöneticisi seçilmede en önemli faktör olduğu sonucuna varmıştır. Başaran (1993: 83)' e göre, ilköğretim okullarının amaçlarının, yöneten ve öğretmenlerin yaklaşık yarısınca anlaşılmaması yüzünden gerçekleşme düzeyi oldukça düşüktür. İlköğretim okulları, yönetimin işlevleri ve süreçleri yönünden yeterli düzeyde yönetilememektedir.

Yapılan araştırmalar, okul yöneticilerinin hizmet öncesinde yöneticilik eğitimi almamış olmalarından dolayı birçok sıkıntılarla karşılaştıklarını ortaya koymaktadır. Ayrıca, eğitim yönetimi eğitimi almış yöneticilerin, eğitim yönetimi eğitimi almamış olan yöneticilere göre kendilerinin yetiştirilmesine ve geliştirilmesine daha çok önem verdikleri görülmüştür (Çelik 1990: 170-171). Okul yöneticileri hizmet öncesi yöneticilik eğitimi almalı ve hizmet içinde sürekli geliştirilmelidir. Ayrıca eski tip yönetici yerine, çağımıza uygun yöneticilerin yetiştirilmesi sağlanmalıdır (Yardibi 1991: 81). Yöneticiler, yöneticilik eğitimi almamış olmalarını görevlerini yapmakta bir engel olarak görmezken, öğretmenlerin ve diğer personelin hizmet öncesinde yetişmemiş olmalarını işlerini yapmaya engel olarak görmektedirler (Şahin 1996 130-131). Ataklı (1993: 179-180) yaptığı araştırmada, iyi yetişmiş yöneticilerin çevresindekileri de verimli çalışmaya güdüledikleri sonucuna varmıştır.

Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti'ndeki eğitim sisteminde okul yöneticisi seçme ve atama sürecinde, hizmet öncesinde eğitim yönetimi formasyonu eğitimi almış olmak

bir şart olarak aranmadığından, eğitim yöneticilerinin teori ve uygulama eşleşmesini sağlayabilme yerine, deneme-yanılma yada usta-çırak ilişkisine dayalı olarak yöneticilik yapmaya çalışmaktadırlar. Nasıl ki on yıllık bir hasta bakıcı doktor olamıyorsa bir kişinin de on yıl öğretmenlik yapması, yöneticilik yapması için yeterli değildir. Bu sistemle yönetici seçilmesi okulların amaçlarına ulaştırılmasında gecikmelere, hatta sorunlara neden olmaktadır.

Bununla ilgili olarak yukarıda yer alan araştırma sonuçları, okul yöneticilerinin eğitim yönetimi alanında yetişmediklerini ortaya koymaktadır. Okul yöneticilerinin eğitim yönetimi alanında ve dolayısı ile yönetim süreçleri bakımından yeterli hizmet öncesi eğitimi almamış olmaları, onların bu konuda yeterli olmadıklarını düşündürmektedir.

Bu nedenle okul yöneticilerinde yönetim süreçleri bakımından hissedilen yetersizlikler araştırmanın problemini oluşturmuştur.

A. Problem Cümlesi

Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti'ndeki ilkokul yöneticileri, yönetim süreçlerine uyabilme açısından yeterli midir?

B. Alt Problemler

1. İlkokul yöneticileri; Karar, Planlama, Örgütlenme, İletişim, Etki, Eşgüdümleme ve Değerlendirme süreçlerine ne derecede uyabilmektedirler?

2. İlkokul yöneticilerinin "Yönetim Süreçlerine Uyabilme Yeterlikleri" konusunda hizmet öncesi ve hizmet içi eğitimleri yeterli midir?

3. İlkokul yöneticilerinin "Yönetim Süreçlerine Uyabilme Yeterliliği" kazanmaları için neler yapılabilir?

C. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın genel amacı, ilkokul yöneticilerinin yönetim süreçlerine ilişkin yeterliklerini en çok gözleme fırsatına sahip olan ve bundan en çok etkilenen öğretmenlerin, yöneticilerini ne kadar yeterli bulduklarını belirlemektir. Bu amaçlar doğrultusunda alt problemler olarak yukarıdaki sorulara cevaplar aranmıştır.

D. Araştırmanın Önemi

Bu araştırma; Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti ilkokullarında görev yapmakta olan ilkokul yöneticilerinin yönetim süreçlerine ne derecede uyabildiklerini tespit edebilmeyi amaçlamıştır. Elde edilecek bulgular yöneticilerin yeterliliklerine bağlı olarak ilkokullarımızın ne derece verimli çalışmakta olduğunu göstermesi açısından, yöneticilerin yetersizliklerine karşı ilgililerin dikkatini çekecek bulgular sunmak ve yönetici atamalarında daha objektif kriterlerin dikkate alınarak hizmet öncesi eğitimin öneminin ortaya konması açısından ayrıca ileride yapılacak araştırmalara emsal olması açısından önemlidir.

E. Sınırlılıklar

1. Araştırmanın konu bakımından kapsamını, ilkokul yöneticilerinin yönetim süreçlerine ilişkin yeterlikleri hakkındaki öğretmen görüşleri oluşturmuştur.
2. Araştırmanın yer bakımından kapsamını, Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti sınırları içindeki bulunan tüm ilkokullar oluşturmaktadır.
3. Araştırmanın zaman bakımından kapsamı; 2004 – 2005 öğretim yılı ile sınırlıdır.

F. Sayıtlar

1. Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti Milli Eğitim ve Kültür Bakanlığından elde edilen bilgi ve istatistiksel veriler doğrudur.
2. Veri toplama aracı olarak kullanılan anket, daha önce yapılmış araştırmaların bulgularına dayalı olduğu, uzman görüşüne sunulduğu, küçük bir grup üzerinde denendiği ve uygulandığı için yeterince geçerliliğe ve güvenilirliğe sahiptir.
3. Denekler ankete doğru ve samimi cevaplar vermişlerdir.

G. Tanımlar

Yeterlik: Bir işi yapabilmek için gerekli olan beceriye sahip olma durumu (Türk Dil Kurumu Sözlüğü). Araştırmadaki anlamı ile yeterlik, ilkokul yöneticilerinin yönetim süreçlerine uyabilme konusunda sahip olmaları gereken niteliklerdir.

Yönetim Süreçleri : Karar, planlama, örgütleme, iletişim, etki, eşgüdümleme ve değerlendirmeden oluşan yönetici eylemleridir (Bursalıoğlu 1991: 81).

Yönetici : Araştırmada eğitim yöneticisi, Milli Eğitim ve Kültür Bakanlığı'na bağlı ilkokullarla anaokul ve özel eğitim okullarının yöneticileri durumunda olan müdürlerdir.

İlkokul : Öğrenim süresi beş yıl olan ilköğretim kurumu (MEB. 1993: 5).

Hizmet Öncesi Eğitim : Bir göreve yada mesleğe hazırlamak amacıyla, adaylara gerekli bilgi ve becerileri kazandırmaya yönelik yapılan eğitimidir (Taymaz, 1981, s.3).

Hizmet İçi Eğitim : Halen görevde bulunan personele işlerin daha etkili yapılmasını sağlamak amacıyla, gerekli bilgi, beceri ve davranışlar kazandırmaya ve yetenekleri geliştirmeye yönelik yapılan eğitimidir. Bir başka tanımla Hizmet İçi Eğitim,

özel ve tüzel kişilere ait işyerlerinde belirli bir maaş ve ücret karşılığında işe alınmış ve çalışmaya başlamış olan bireylere görevleri ile ilgili 1981, s.4). Buna göre, hizmetteki yöneticilere, öğretmenlere ve diğer personele mesleklerinin gerektirdiği bilgi, beceri ve tutumları kazandırmak, meslekler ile ilgili gelişme ve değişmelere uyarlanmalarını sağlamak ve Milli Eğitimin Amaçlarını gerçekleştirmede daha etkili bir duruma getirmek için, yürütülen eğitim faaliyetlerinin tümüdür.

BÖLÜM II

A. YURT İÇİNDE YAPILAN İLGİLİ YAYIN VE ARAŞTIRMALAR

Bu bölümde araştırma ile yakından ilgili araştırmalardan bazıları hakkında özet bilgiler verilmiştir.

2003 yılında Özyiğit tarafından yapılan araştırma eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesi ve yeterlikleri ile ilgilidir. Araştırma okul yöneticilerinin yönetim bütünlüğü içinde görev ve yetkilerini gözden geçirerek eksik bulunan yanlarını tespit etmek; bu eksikliklerin giderilebilmesi ve okul yöneticilerinin nasıl yetiştirilmesi gerektiği ile ilgili öneriler sunmak amacıyla yapılmıştır. Araştırmada, ilkökul yöneticilerinin yeterlikleri, yöneticilerin görüşleri alınarak hazırlanmıştır.

Araştırmada kullanılan anketlere verilen cevapların istatistiksel analizinden elde edilen genel sonuçlara göre; yüksek ortalama alarak ilk üç sıraya giren madde 15 (b)'deki "okul gelirlerinin etkin biçimde kullanılması için maliyet yarar analizi yapar mısınız?", madde 16(b)'deki "mutfak, tuvalet v.s. gibi yerlerin hijyenik olup olmadığını kontrol eder misiniz?" ve madde 11(a)'daki "disiplin ve devamın sağlanmasında ortak bir görüş ve uygulamaya örnek olur musunuz?" şeklindeki sorular ile düşük ortalama alarak son üç sıraya giren madde 10(a)'daki "öğrenci rehberliği ve danışma hizmetlerini uzun süreli bir plan ve kısa süreli programlar içinde düzenler misiniz?", madde 14(c)'deki "çevredeki araştırma kuruluş ve uzmanlarından yararlanır mısınız?" ve madde 14(a)'daki "eğitim ve öğretim problemlerine ilişkin araştırma yapar mısınız?" şeklindeki sorular olmuştur.

Bu da göstermektedir ki, müdürlerimizin geneli okulun gelir-giderleri, temizlik ve disiplin konusuna çok büyük önem vermektedirler. Fakat eğitim-öğretim ve öğrenci sorunlarına ilişkin araştırma ve planlama yapma konusuna ise aynı duyarlılığı göstermemektedirler. Daha doğrusu bu konular sanki kendilerini ilgilendirmezmiş gibi olayı Bakanlığa ve diğer ilgililere havale etmektedirler. Ancak şunu da unutmamak

gerekir ki, ülkemizde eğitime yön verenlerin yani Bakanlığın ve diğer siyasi otoritelerin istediği müdür tipi de budur. Yani bireysel inisiyatif alan müdür yerine talimatlara uyan müdür tercih edilmektedir.

Anket sonuçlarına göre; okul yöneticilerimizin geneli, otoriter yönetim anlayışının gereklerini yerine getirmekte ve yasa, tüzük ve yönetmeliklere harfiyen uymakta, hatta tereddüde düştükleri anda Bakanlıktaki amirlere danışarak, kendilerine göre "hata" payını asgariye indirgemektedirler. Ancak 2000' li yıllarda artık eğitim anlayışı nasıl değişmekteyse yönetim anlayışı da paralel olarak değişmek zorundadır. Kaldı ki, çağdaş dünya dediğimiz batı toplumlarında bu değişim yarım asır önce başlamıştır. Türk Ulusu ve Kıbrıs Türk Halkı olarak gerçekten çağdaş dünyada yer almak istiyorsak, bir an önce eğitim başta olmak üzere her alanda değişimi başlatmalıyız. Doğaldır ki, eğitim alanında değişim yapmak için de öncelikle Bakanlık Merkez Örgütü de dahil olmak üzere eğitime yön veren tüm yönetim kadrolarında yönetim anlayışını değiştirmek şarttır (Özyiğit 2003: 32-33).

K.K.T.C.'nde Eğitim Yöneticiliği

Ülkemizde okul yöneticiliği veya bakanlıktaki herhangi bir göreve atanıp asaleti onaylananların yeniden okula dönüşü söz konusu değildir. Ancak atanmada göz önünde tutulan kriterlerin ne derece objektif olduğu yıllardan beridir tartışılmaktadır. 19 - 30 Haziran 1995'te yer alan III. Milli Eğitim Şurası'nın Eğitim Finansmanı, Yasalar ve Örgütlenme Bölümü'nün 14. maddesine göre "öğretmen tayin ve terfilerine ilişkin yasa, tüzük ve yönetmelikler yeniden düzenlenerek ilgili tarafların da yer alacağı bir yapı oluşturulur. Öğretmen terfilerinin açık sicille ve belli kriterlerin puanlanmasına dayalı bir sistemle yapılması ve terfilerde ilgili tüm tarafların söz sahibi olmaları sağlanır" şeklinde karar olmasına rağmen siyasi otorite bunu uygulamaya koymamış ve bugüne kadar yapılan daha açık ve objektif kriterler içeren önerileri elindeki yetkiyi devretmeme güdüsüyle göz ardı etmiş ve dikkate almamıştır (Özyiğit 2003: 32-33).

Okul yöneticiliğine atanmada mevcut durum: 25/1985 sayılı Öğretmenler Yasası'nın 12. maddesi öğretmenlerin yükselmelerini şöyle düzenlemiştir.

1. Öğretmenlerin yükselmeleri, üst derece kadrosu ne olursa olsun, aşağıda belirlenen ilkelere ve bu yasada öngörülen öteki kurallara göre, Kamu Hizmeti Komisyonu'nca yapılır:
 - a) Hizmetteki başarısı orta derecede veya orta derecenin üstünde olmak;
 - b) Hizmet süresi içinde disiplin cezasına çarptırılmamış olmak; disiplin cezasına çarptırılmış olması halinde ise, uyarma ve kınama cezası alanlar için, bu cezanın alındığı tarihten başlayarak bir yıl; daha ağır disiplin cezası alanlar için ise, bu cezanın alındığı tarihten başlayarak iki yıl geçmiş olmak.
2. Yukarıdaki (1). Fıkra uyarınca yükselme işlemleri gerçekleştirilirken, Kamu Hizmeti Komisyonu'nca Bakanlığın görüş ve önerilerine de başvurulur. Bakanlık da bu konudaki görüş ve önerilerini biçimlendirirken ilgili sendikaların görüşlerini alır. Ancak, Kamu Hizmeti Komisyonu kendisine iletilen görüş ve önerilere uymak zorunda olmayıp yükselme işlemlerini gerçekleştirirken bağımsız hareket eder (Öğretmenler Yasası, 1985).

Yine aynı yasanın 18. maddesi 3/1995 sayılı değişiklikle yeniden düzenlenmiş olup aşağıdaki gibidir:

İlkokullara Müdür ve Müdür Muavini atanacaklarda aranan nitelikler:

1. Müdür olarak atanabilmek için en az iki yıl süreyle Müdür Muavini olarak hizmet etmiş olmak veya en az on yıl süreyle ilkokul öğretmeni olarak hizmet etmiş olmak.
2. Müdür Muavini olarak atanabilmek için en az yedi yıl süreyle ilkokul öğretmeni olarak hizmet etmiş olmak (Öğretmenler Yasası, 1985).

Kaldı ki K.K.T.C.'ndeki Öğretmen Koleji'nde (T.Ö.K., A.Ö.K. veya şimdiki adıyla A.Ö.A.) eğitim yönetimi ile ilgili herhangi bir ders de okutulmamaktadır. Okul Yöneticileri, yönetim ile ilgili bilgilerini terfiler'e başvurdukları zaman kendi becerileri ile kazanabilmektedirler.

Sonuç olarak, ülkemizde - eğitim yöneticiliği eğitimi - bir türlü doğmamıştır. Bu ise eğitimi; faal, atılımcı, çağdaş ve yenileyici olma özelliklerini kapsamama olumsuzluğu ile karşı karşıya bırakmaktadır.

B. YURT DIŞINDA YAPILAN İLGİLİ YAYIN VE ARAŞTIRMALAR

Bu bölümde araştırma ile yakından ilgili araştırmalardan bazıları hakkında özet bilgiler verilmiştir.

Toplum kalkınmasında ve toplumsal düzenin sağlanmasında eğitimin en önemli yatırım olduğu gerçeğinden hareketle, eğitim yönetiminin ve dolayısıyla okul yönetiminin eğitimin kalitesini doğrudan etkilemesi; okul yönetiminin işleyişi konusunda bir çok araştırmanın yapılmasına yol açmıştır. Bu araştırmalardaki ortak hedef, okul yönetiminin işlevinin artırılması ve yöneticilerin yetkinleştirilmesi sonucunda eğitimin niteliğinin artırılmasıdır. Etkili bir okul yönetiminin eğitim öğretimin niteliğini artıracak açıkça görülmektedir.

1975 yılında Bursalıoğlu tarafından yapılan araştırma, ilköğretmen okulu müdürlerinin yeterlikleri ile ilgilidir. Araştırma, eğitim sistemimizin belli bir kesiminde bulunan yöneticilerin ihtiyacı olan yeterlikleri saptamak ve bunları bir sıra halinde sunmak amacıyla yapılmıştır. Araştırmada, ilköğretmen okulu yöneticilerinin on sekiz yeterlik alanında (okul yöneticisi olarak karar verme, planlama, örgütleme, iletişim, koordinasyon, okul içi ve dışı eğitim öğretim çalışmaları, yetki ve sorumlulukları, liderlik davranışları, okulun havası, eğitici kollar, rehberlik hizmetleri, disiplini sağlama, personelin yönetimi, okul-çevre ilişkisi, araştırma geliştirme, işletmecilik

isleri, yardımcı hizmetler ile okulun bina-tesis ve demirbaşlarının kullanılma ve korunması) göstermekte olduğu ve göstermesi gereken toplam doksan yeterlik; okul yöneticisi, bakanlık müfettişleri, milli eğitim müdürleri ve ilköğretmen okulu öğretmenlerinin görüşleri alınarak karşılaştırmalı olarak ele alınmıştır (Bursalıoğlu 1981: 35-41).

Araştırmada kullanılan anketlere verilen cevapların istatistiksel analizinden elde edilen genel sonuçlara göre; milli eğitim müdürleri ile öğretmenler, okul müdürlerinin göstermeleri gereken yeterlikleri daha çok "tam" seçeneğinde toplamışlardır. Müfettişler ile okul müdürleri ise, bu yeterliklerin "çok" gösterilmesinin gerektiği yönünde birleşmektedirler (Bursalıoğlu 1981: 59-60). Diğer bir deyişle, milli eğitim müdürleri ve öğretmenler, ilköğretmen okulu müdürlerinden; bakanlık müfettişlerinin beklediğinden daha yüksek bir yeterlik düzeyi beklentisi içinde bulunmaktadır.

Okul müdürlerinin göstermekte oldukları yeterliklerle ilgili olarak tüm grupların verdikleri cevapların genel değerlendirilmesinde ise, müfettişlerin "orta" seçeneğinde yoğunlaştıkları görülürken, öğretmenlerin de müfettişlerle aynı görüşü paylaştıkları görülmüştür. Okul müdürleri ise, kendilerini ilgili yeterlik alanlarındaki davranışları göstermede diğer gruplara oranla daha başarılı bulmaktadırlar (Bursalıoğlu 1981: 61).

Ayrıca, öğretmenlerin "bina, tesis ve demirbaşın kullanılma ve korunması" konusuna müdürlerin daha çok önem vermelerini beklemeleri, okullarda donanım bakımından savurganlık olduğunu ortaya koyması açısından ilgi çekicidir (Bursalıoğlu 1981: 52-65).

Aydın, "İlköğretim Okulları Müdürlerinin Görevleri ile ilgili Davranışları" konulu araştırmasında, okul müdürlerinin uygulamaya ilişkin kendi davranışlarını öğretmenlerden farklı algıladıkları, başka bir deyişle, okul müdürlerinin rol algıları ile öğretmenlerin rol beklentilerinin farklılık gösterdiği sonucuna varmıştır (Aydın 1973: 163-173).

Açık göz, tarafından yapılan bir araştırmada, öğretmenlerin okulda alınan kararlara katılma isteğinde olduklarını ortaya koymuştur. Bir örgüt ortamında alınan kararlara, bu kararlardan etkilenecek olan bireylerin katılması ve kararlar üzerinde söz sahibi olmaları demokrasinin bir gereğidir. Eğer alınan kararlara bireylerin katılımı sağlanırsa kararların uygulanabilirliği ve anlaşılabilirliği belli ölçüde sağlanmış olur. (Aydın 1991: 128).

Şahin, “Okul Müdürlerinin Eylemleri Planlayıp Uygulamada Karşılaştıkları Engeller” konulu ve tarama modelli bir araştırma yapmıştır. Araştırmanın evrenini, Ankara Büyükşehir Belediye sınırları içindeki ilkokullarda görevli 68 müstakil ilkokul müdürü oluşturmuştur (Şahin-1996-: 129).

Araştırmanın bulgular bölümünde, okul müdürleri, okul yöneticiliği ile ilgili eğitim almamış olmalarını görevlerini yerine getirmelerinde engelleyici bir durum olarak görmemişlerdir. Araştırmacı, okul yöneticilerinin alanlarındaki eksikliklerini bir savunma mekanizması ile dışa yansıttıkları görüşündedir. Görüldüğü gibi, yöneticilik okul müdürlerince bir meslek olarak kabul görmemektedir. Ayrıca okul yöneticileri kendilerinin okul yöneticiliği alanında yetişmemiş olmalarını görevlerini yerine getirmekte engel olarak görmezlerken; öğretmen ve eğitici olmayan personelin alanlarında iyi yetişmemiş olmalarını görevlerini yapmaya engel durum olarak görmektedirler (Şahin 1996: 130-131).

Peker tarafından yapılan “Yönetici Eğitimi” başlıklı araştırmada “Lisans düzeyinde yapılan yönetici eğitiminin “yönetici yeterliklerini” kazandırma ve hedeflerini gerçekleştirmedeki etkililik derecesi nedir?” sorusuna cevap aranmıştır. Araştırmanın evrenini 1989 haziranında Ankara Ticari İlimler Akademisi ve Yönetim Bilimleri Fakülteleri ile akademiye bağlı Muğla İşletmecilik ve Bolu Sevk ve İdarecilik Yüksek Okulu öğrencileri oluşturmuştur. Araştırmanın örneklemini ise bu okulların son sınıf öğrencileri oluşturmuştur. Araştırmanın veri toplama aracı olarak kullanılan ankette; yöneticide bulunması gereken, eğitimle kazandırılabilen özellikler “karar,

planlama, örgütleme, yürütme, iletişim, liderlik, güdüleme, kontrol, düzeltme, yetiştirme, araştırma geliştirme, halkla ilişkiler” alanlarında sorular yer almıştır. Araştırma sonucunda ilgili fakülte ve yüksek okulların öğrencilere, yukarıda sayılan ve bir yöneticide bulunması gereken ve eğitimle kazandırılabilceği düşünülen alanlardaki yöneticilik yeterliklerini kazandırmada beklenen düzeyde başarılı olamadıkları görülmüştür (Peker 1989: 91-114).

Çelik, “Okul Yöneticilerinin Eğitim Yöneticisi Yetiştirme Politikasına İlişkin Görüşleri” konulu araştırmasının evrenini, Elazığ ve Malatya merkez ilkokul ve ilköğretim okullarında müdür, müdür baş yardımcısı ve müdür yardımcısı olarak çalışanlar oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini 48 ilkokul müdürü, 79 ilkokul müdür yardımcısı, 26 ortaöğretim müdürü ve 157 ortaöğretim müdür yardımcısı oluşturmuştur. Örnekleme 170' i Elazığ' da 140' i Malatya' da görev yapan toplam 310 okul yöneticisi alınmıştır. Deneklerin görüşleri 60 soruluk bir anketle toplanmıştır (Çelik 1990: 167).

Araştırmanın sonuçları olarak, eğitim yöneticisi yetiştirme politikasının temel bir devlet politikası olarak ele alınmadığı ve kalkınma planlarında, milli eğitim şuralarında ve ilgili yasalarda eğitim yöneticisi yetiştirme politikasının belirginlik kazanmadığı belirtilmiştir. Eğitim yöneticilerinin gerek hizmet öncesi eğitimlerinin, gerekse hizmet içi eğitimlerinin kendilerini yöneticilik görevine hazırlamaktan uzak olduğu sonucuna varılmıştır. Ayrıca eğitim yönetimi dersi alanların almayanlara göre, eğitim yöneticisinin yetiştirilme biçimine ilişkin görüşlere daha fazla önem verdikleri belirlenmiştir (Çelik 1990: 170-171).

Sarıtaş. “İlkokul Müdürlerinin Etki Sürecine İlişkin Yeterlikleri” isimli araştırmasında, okul yöneticilerinin “etki” sürecine ilişkin davranışları gösterip gösteremediğini araştırmış ve mevcut yöneticilerin etkiden çok yetkiyi kullandıkları sonucuna varmıştır (Sarıtaş 1991: 2-5).

Eren, "Türk Eğitim Sistemi Yönetim Teşkilatındaki Yenileşmeler ve Yönetici Yetiştirme Politikasının incelenmesi" isimli araştırmasında şu sonuçlara varmıştır: Eğitim hizmetleri üzerinde ısrarlı durulduğu halde, eğitim yöneticisi yetiştirilmesi üzerinde aynı önemle durulmamaktadır. Eğitim ve öğretime verilen önemin. yönetici yetiştirilmesine de verilmesi gerekir. Eğitim sisteminden beklenilenin yerine getirilebilmesi ve sisteme giren madde ve insan kaynaklarının en uygun şekilde kullanılabilmesi; örgütteki politikaları amaçlar ve planlar doğrultusunda etkili ve verimli olarak yönetmekten sorumlu eğitim yöneticilerinin yetişmişliğine bağlıdır. Eğitim yönetimi hizmetleri bu konuda yeterli öğrenimi ve deneyimi olmayan kimselerle yürütülmektedir. Ayrıca yönetim alanında ihtisas yapanların atanmasında, Milli Eğitim Bakanlığının önemli bir çabası olduğu söylenemez (Eren 1991: 90-92).

Yardibi, "Okul Müdürünün Yönetimsel Davranışı ve Öğretmen Bağlılığı" konulu araştırmasında, yöneticilere, yasal yetkilerine ek olarak kullanabilecekleri ikinci bir güç önermektedir. Bağlılığı belirleyen en önemli bağımsız değişkenlerden yöneticinin otoriterliği, hiyerarşik etkililiği ve coşkusal yansızlığı bu araştırmada ele alınarak incelenmiştir. Araştırmanın evrenini, 1991 yılında Bolu ilinde bulunan ortaokul öğretmenleri oluşturmaktadır (Yardibi 1991: 75).

Araştırma önerileri olarak; yönetici yetiştirme programlarındaki eski tip yönetici yetiştirme yerine, yeni araştırmaların ışığında çağımıza uygun yöneticilerin yetiştirilmesi sağlanmalıdır görüşü vurgulanmaktadır. Ayrıca okul yöneticilerinin, hizmet içi eğitim, seminer yada kurs programlarını beklemek yerine, kendilerini sürekli yetiştirmeye açık tutmaları gerektiği vurgulanmıştır (Yardibi 1991: 81- 82).

Ataklı, "İlkokullarda Yönetici Davranışlarının Öğretmenlerin Verimliliğine Etkisi" konulu bir araştırma yapmıştır. Araştırmanın amacı, ilkokul yöneticilerinin yönetim süreçlerine ilişkin davranışlarının öğretmen verimliliğine etkilerini ortaya koymaktır. Araştırmanın evrenini, Ankara ili merkez ilçelerinde görev yapan ilkokul yöneticisi, öğretmenleri ve ilköğretim müfettişleri oluşturmaktadır. Örneklem ise 116

müfettişin tamamı alınırken, 90 yönetici ve 450 öğretmen alınmıştır. Araştırmada bilgi toplama aracı olarak anket kullanılmıştır. (Ataklı 1993: 169).

Araştırma sonuçlarını genel olarak göz önüne aldığımızda, yöneticilerin başarısının öğretmenlerin verimliliğine de olumlu etkilerde bulunduğu görülmektedir. Yani, yöneticinin alanında yetişmiş olması sadece kendi işini yapmasına değil, çevresindekilerin de daha verimli çalışmalarına yardımcı olmaktadır (Ataklı 1991: 179 - 180).

Üstüner, araştırmasında yönetim sürecinin analizini yapmıştır. Araştırmada veri toplamak için literatür taramasına gidilmiştir. Araştırmanın amacı, bir örgüt ortamındaki yönetsel eylemleri, yönetim süreçleri açısından değerlendirmektir. Tarihsel yöntemin kullanıldığı araştırmanın sonucunda, yönetim süreçlerinin (karar, planlama, örgütleme, iletişim kurma, etkileme, eşgüdümleme ve değerlendirme) hangi eylemleri kapsayabileceği ortaya konmuştur.

Her bir yönetim süreci için tanım yapılmış, niteliği, önemi, temel kavramları ve kendine özgü alt başlıkları verilmiştir (Üstüner 1993. 12).

Toprakçı, "Okul Yönetiminin Kendine Özgü Yönleri" konulu literatür tarama modelli araştırmasında, yönetim süreçlerinin okul yönetimindeki şekillenmelerini ortaya koyarak, liderliğin "karar, planlama, örgütleme, iletişim, etki, koordinasyon ve değerlendirme" süreçlerinin hepsinde kendini gösterdiği sonucuna varmıştır. Yani bu yedi süreci liderlik sürecinin aşamaları olarak kabul etmiştir. Ayrıca baskı grupları ve merkez örgütünün okul yöneticisinin karar vermesini sınırlandırdığı ve bu sınırlamanın diğer süreçlerde de karara bağlantılı olarak ortaya çıktığı sonucuna varmıştır (Toprakçı 1994: 155-156).

Aksu, "Okul Müdürlerinin Etkililiği ve Okul iklimi" konulu araştırmasında 338 ortaokul öğretmenin anketlere verdiği cevapları değerlendirmiştir. Ankette okul

müdürlerinin görevleri ile ilgili 61 soru, okul iklimi ile ilgili 53 soru sorulmuştur. Araştırma sonuçlarına göre okul müdürlerinin genel, kavramsal, insan ilişkileri ve teknik becerileri arasında anlamlı farklılıklar bulunmuştur. Bazı okul müdürlerinin yönetim süreçlerine uyma düzeyleri çok yetersiz bulunurken, bazılarının ise yüksek çıkmıştır. Görevlerini yerine getirmede başarılı olan okul yöneticilerinin okullarında okul iklimi olumlu bulunurken, görevlerini yerine getirmede başarısız okul yöneticilerinin okullarında ise okul iklimi olumsuz bulunmuştur (Aksu 1994: 104).

Araştırmacı öneriler bölümünde ise şu hususlara yer vermiştir: Okulların amaçlarına ulaşabilmesi için, okul yöneticilerinin de rollerini yeteri düzeyde oynamaları gerekmektedir. Okul yöneticileri seçilirken eğitim yönetimi alanında hizmet öncesi eğitim yada hizmet içinde olanların yönetimle ilgili kurs ve seminerlere tabi tutulmaları gerekmektedir. Okul yöneticilerinin etkililiği sürekli olarak değerlendirilmeli, kendini yenileyemeyen veya etkili yönetim etkinlikleri ortaya koyamayan yöneticiler, yerlerini etkili olabilecek yöneticilere bırakmalıdır (Aksu 1994; 106-107).

Uzunoğlu, "İletişim Sürecinin Analizi" konulu araştırmasında, bir yönetim süreci olarak "iletişim nedir?" sorusuna cevap aramıştır. Araştırmanın alt problemlerini iletişimle ilgili sorular oluşturmaktadır. Araştırma literatür taraması niteliğinde olup, konu ile ilgili Türkçe ve İngilizce yazılı kaynaklardaki bilgilerle sınırlandırılmıştır (Uzunoğlu 1994: 98).

Araştırma önerileri olarak da; yöneticilerin çift yöllü iletişimi kullanmaya özen göstermeleri ve iletişim engellerini ortadan kaldırmak için çaba sarf etmeleri, ayrıca iletişim konusunda yönetici ve diğer personelin daha bilgili olması için hizmet öncesi ve hizmet içi eğitim aramaları düzenlenmesi gereği vurgulanmıştır (Uzunoğlu 1994: 102).

Batçioğlu Genç, "Karar Verme Sürecinin Analizi" konulu literatür tarama modeli araştırmasında, karar süreci ile diğer yönetim süreçleri arasındaki ilişkiyi problem olarak ele almıştır. Kararın, yönetimin diğer süreçlerini de etkileyen bazı

aşamaları olduğu ve bazı ilkelere bağlı olarak alınabileceğini vurgulamıştır. Yöneticilerin atanmasında “yetki” ile “yeterlik” dengesine dikkat edilmesi gerektiğini belirtmiştir. Batçioğlu Genç, araştırmasının yorumlar bölümünün son paragrafında ise, karar ile diğer yönetim süreçlerinin birbirlerini nasıl etkilediklerini belirtmiştir (Batçioğlu Genç 1994: 117).

Araştırmacı öneriler bölümünde ise, çekinmeden yetki devredilebilecek yetkin yönetici yetiştirilmesi gereğine işaret etmiştir (Batçioğlu Genç 1994: 120).

Tuna, “Okul Müdürlerinin Yönetmel Davranışlarının Örgüt iklimine Etkisi” konulu araştırmasının örneklemini, Ankara ili Büyükşehir Belediyesi sınırları içerisindeki random yolla seçilen 46 ilköğretim okulundaki 37 okul müdürü, 75 müdür yardımcısı ve 320 öğretmen oluşturmaktadır. Betimsel nitelikli bu araştırmanın sonuçları olarak; müdürlerin kendilerini iletişim konusunda öğretmenlere göre daha yüksek derecede algıladıklarını, ayrıca, okul yöneticisinin yetkiyi gereğinden fazla kullanmasının kapalı tipte bir örgüt ikliminin oluşmasına neden olduğunu belirtmiştir (Tuna 1996: 107-109).

Araştırmacı, öneriler bölümünde ise, okul müdürlerinin tecrübeye dayalı olarak kazandıkları beceriler yanında, akademik düzeyde de bilgiler kazanmaları gerektiğini belirtmiştir (Tuna 1996: 112).

Öçal, “Okul Müdürlerinin Yönetmel İşlevleri ve Güdöleme” konulu araştırmasının örneklemini, Sivas ili Belediyesi sınırları içinde yer alan 17 orta öğretim okulunda çalışan branş öğretmenleri ve okul müdürleri oluşturmuştur. Örnekleme sadece genel liseler alınmıştır (Öçal 1996: 34).

Araştırma sonuçları olarak; müdürlerin resmi yazılardan öğretmenleri yeteri düzeyde haberdar ettiğini belirtirken, öğretmenlerin sorunlarının üst makamlara iletilmesi konusunda müdürlerin yeterli olmadıklarını, müdürlerin eğitim öğretimle ilgili

toplantılara öğretmenlerin hepsini yeterli düzeyde katmadıklarını, müdürlerin okulun çevresi ile ilişkilerinde istenen düzeyde etkili olamadıklarını, eğitim araçlarının kullanımı ve temin edilmesi konusunda müdürlerin yeterli olmadıklarını belirtmiştir (Öçal 1996: 89-90).

Araştırmacı öneriler bölümünde ise, müdürlere öğretmenleri ödüllendirme imkanı sağlanması, müdürlerin hizmet içinde sürekli yetiştirilmesi ve yöneticiler için açılan “yaz kursları”nın bir sisteme bağlanması gerektiğini belirtmiştir (Öçal 1996: 95).

Çelik, “Eğitim Yönetiminde Kuramsal Gelişmeler” konulu kaynak tarama modeli araştırmasının sonuç bölümünde, Türkiye’de eğitim yönetiminin hala işletme yönetiminin kuramsal temellerinden yararlandığını, oysa eğitim yönetiminin bir bilim dalı olduğunu, ayrıca, okul yöneticilerinin alanları ile ilgili yeterli eğitimi almadıklarını ve kendilerini yetiştirmek isteyenlerin de kuramlarla yeterli beslenemediklerini, bu nedenle de yeni gelişmelerden habersiz olduklarından kendilerini yenileme imkanı bulamadıklarını vurgulamıştır (Çelik 1997: 42).

Kuğuoğlu, “Eğitim Yöneticisinin, Yönetim Süreçlerinde Gösterdikleri Performans Bakımından Üstleri ve Astlarınca Değerlendirilmesi” konulu araştırmasında Milli Eğitim Bakanlığı merkez teşkilatında yöneticilik yapan 382 şube müdüründen; eğitim yönetimi almış (yönetim formasyonlu) 50 yönetici ile eğitim- yönetimi eğitimi almamış (yönetim formasyonu olmayan) 50 yönetici olmak üzere toplam 100 şube müdürünün yönetim süreçleri ile ilgili olarak ne derece yöneticilik davranışı gösterdiklerinin tespiti amacıyla bir üstleri olan daire başkanlarına ve bir astları olan şeflere anket uygulanmıştır. Böylece 100 şube müdürü hakkında anket dolduran denek sayısını, 100 üstleri ve 100 astları olmak üzere toplam 200 kişi oluşturmaktadır (Kuğuoğlu 1997: 62).

Araştırma bulgularına dayanılarak elde edilen sonuçlara göre; hem daire başkanları hem de şefler yöneticilik eğitimi almış olan şube müdürlerini, yöneticilik

eğitimi almamış olan şube m¼d¼rlerine oranla, istenen d¼zeyde y¼neticilik davranışı g¼stermede daha başarılı bulmuşlardır. Ayrıca ¼stlerin ve astların cevapları karşılaştırıldığında; astlar, y¼neticilik eğitimi almış ve almamış şube m¼d¼rlerini ¼stlere g¼re daha başarılı bulmaktadırlar. Bu durum, vermiş oldukları sicil raporuna istinaden astların aldıkları teřekk¼r, takdir ve kademe ilerlemesi gibi ¼d¼llerin etkisi olduğu kanaatini doğurmaktadır (Kuğuoğlu 1997: 88-89, 68).

¼zdemir ve Cemaloğlu (2004), “Eğitimde ¼rg¼tsel Yenileşme ve Karara Katılma” konulu çalışmalarında ¼đretmenlerin yaptıkları işten doyum elde etmelerini sağlamak için, eğitim ¼rg¼tleriyle b¼t¼nleřmeleri gerektiğini ve bunun için de ¼đretmenlerin, karara katılımlarının sağlanması gerektiğini vurgulamışlardır. Okulda yenileşme uygulamalarını y¼r¼ten okul y¼neticilerinin, ¼đretmenleri kararlara katılmaya teşvik etmeleri, ¼đretmenlerin kararlara katılma s¼recini iyi pl¼nlamaları ve uygulamaları gerektiğini belirtmişlerdir. Okulda alınan kararlara katılan ¼đretmenlerin g¼d¼lenme d¼zeylerinin y¼ksek olacağını ve bu durumda da ¼đretmenlerin okullarda daha kaliteli eğitim ortamı sağlayacaklarını vurgulamışlardır.

BÖLÜM III

YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın yöntemi, evren ve örneklem, verilerin toplanması, anketin hazırlanması ve uygulanması, verilerin çözümlenmesi ve yorumu ile ilgili bilgilere yer verilmiştir.

A. Araştırma Modeli

Bu araştırma betimsel bir araştırma olup, verilerin toplanmasında anket kullanılmıştır. Araştırma sonuçları, ankete cevap veren öğretmenlerin görüşleri doğrultusunda ve ilgili diğer araştırmalarla da desteklenip yorumlanarak gerekli önerilerde bulunulmuştur.

Araştırma örneklemine alınan öğretmenlerin okullarına araştırmacı bizzat giderek veya bir aracı ile göndererek anket formlarını ulaştırmıştır. Denekler tarafından cevaplandırılan anketlerin araştırmacıya dönüşünde de aynı yol izlenmiştir.

Kaynak taramada elde edilen bulgular ve bilgiler araştırmayı destekleyici olarak kullanılmıştır.

B. Evren

Araştırmanın evrenini, K.K.T.C'nde 2004-2005 öğretim yılında eğitim öğretim faaliyetine açık olan 117 ilk okuldaki 1348 ilk okul öğretmeni oluşturmaktadır (EK3).

C. Örneklem

Evrendeki öğretmen grubunun % 27.6'sına denk düşen denek sayısı(372) ise öğretmenleri temsil edecek örneklem büyüklüğü olarak belirlenmiştir. Anketlerin

deneklere gönderildiği zaman okullarda 23 Nisan töreni çalışmaları olduğundan dolayı, dönüş yüzdesinin az olacağı düşünüldüğünden örneklem büyüklüğü geniş tutulmuştur.

Örnekleme giren okulların isimlerinin belirlenmesinde Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti Milli Eğitim ve Kültür Bakanlığına bağlı İlköğretim Dairesinin kayıtlarından yararlanılmıştır. Evrendeki tüm okullar ilçelere göre ayrılmıştır. Her ilçedeki okul sayısı alt evren olarak kabul edilmiştir. Her ilçedeki öğretmen sayısı örneklem büyüklüğüne oranlanırken Anderson çizelgesinden yararlanılmış ve bulunan öğretmen sayısına ulaşana kadar öğretmenler random yöntemle seçilmiştir. Alt evrenlerde belirlenen öğretmen sayıları toplanarak araştırma evrenindeki öğretmenleri temsil edecek örneklem büyüklüğü elde edilmiştir.

D. Verilerin Toplanması

Araştırma problemine ışık tutacak teorik bilgiler kaynak taraması, bulgular ise anket yoluyla elde edilmiştir.

E. Anketin Hazırlanması

Grupla ilgili veri toplamak amacıyla hazırlanan anket; Doç. Dr. Halil Aytekin'in öneri ve katkılarından da yararlanılarak Halil Sevgi tarafından hazırlanmış olup geçerliliği ve güvenilirliği tesbit edilmiş ve aynı kişinin 1998'de Ankarada yaptığı Yüksek Lisans tezinde kullanılmıştır. Anket Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti'nde ilk kez uygulanmıştır.

Anketin hazırlanmasında problem ve alt problemlerle, araştırmanın amacı ve önemi göz önünde bulundurularak anketin içeriğinde yer alması gereken yönetici davranışları belirlenmiştir. Bu davranışların belirlenmesinde önce ilgili kaynak taraması yapılmış ve belirlenen davranışlar listelenmiştir.

Daha sonra alt problemlerle ilgili gruplandırma yapılmış ve birbirine yakın anlam taşıyan, yönetici davranışları ile açıkça anlaşılmayan ve zayıf kalan sorular listeden çıkarılarak her alt problem yedi soru ile sınırlandırılmış ve toplam 49 maddelik ikinci bir liste hazırlanmıştır. Ayrıca anketin sonunda bir adet açık uçlu soruya yer verilmiştir.

Anketin geçerlilik ve güvenirliği için alanla ilgili uzmanların görüşleri de dikkate alınarak soruların hazırlanmasında belirli ilkelere uyulmaya çalışılmıştır. Bu doğrultuda anket sorularının oluşturulmasında; davranışların konuyla doğrudan ilgili olmasına, konuyu bütünüyle kapsamasına, soruların kısa, açık ve anlaşılır olmasına, her sorunun yalnızca bir davranışı kapsamasına (Kaptan 1995: 142-143) özenle dikkat edilerek anket sorularının kapsam ve yapı geçerliliği sağlanmaya çalışılmıştır.

Her soru derecelendirme örneğindeki tüm seçeneklere göre cevaplanabilecek şekilde oluşturulmuş ve bütün sorular olumlu cümlelerle verilmiştir. Ankette yer alan toplam elli sorudan yedişer tanesi karar, planlama, örgütleme, iletişim, etki, engeldümlleme, değerlendirme, ve bir tanesi de açık uçlu sorudur.

Ankette yer alan ilköğretim yöneticilerinin yönetim süreçlerine ilişkin yeterlikleri ile ilgili davranışları hangi sıklıkta gösterdiklerini belirleyebilmek için "HİÇ(1), AZ(2), ORTA(3), ÇOK(4), TAM(5)" biçiminde sıralanan eşit aralıklı ölçek kullanılmıştır. Dereceleme ölçeği anket üzerinde küçükten büyüğe doğru sıralanmıştır.

Anket sorularını hazırlama işlemi sıralandıktan sonra öğretmenler tarafından cevaplandırılacak olan formlar düzenlenmiştir (EK 2).

F. Anketin Uygulanması

Anket, İlköğretim Dairesi Müdürlüğünün izni ve bilgisi dahilinde uygulanmıştır (EK 3). Anketlerin ilköğretim öğretmenlerine ulaştırılması, bizzat araştırmacının okula

kadar gitmesi veya bir aracı öğretmen ile göndermesi ile sağlanmıştır. Anketlerin geri dönüşünde de aynı yol izlenmiştir. Uygulama sonunda öğretmenlere gönderilen (372) anket formundan (289) tanesi (% 77.7) geri dönmüştür.

Tablo 4'te görüldüğü gibi, ilkokul öğretmenlerine 372 anket gönderilmiş olup 289 tanesi geri dönmüştür. Anketlerin geri dönüş yüzdesi % 77.7'dir. Geri dönen anketlerin 280 tanesi değerlendirme ölçütlerine uygun olup, değerlendirme yüzdesi % 96.9'dur.

TABLO 4
GÖNDERİLEN ANKETLERİN DÖNÜŞ SAYI VE YÜZDELERİ

	Evren	Gönderilen anket sayısı	Dönen Anket sayısı	Dönüş yüzdesi	Değerlendirilen anket sayısı	Değerlendirme yüzdesi
Öğretmen	1348	372	289	% 77.7	280	% 96.9

G. Verilerin Çözümlemesi ve Yorumu

Cevaplandıktan sonra geri dönen anketlerden (9) tanesi dışında kalan anketlerdeki görüşler çözümlemeye uygun bulunmuştur. Böylece istatistiksel çözümlemeye elverişli görülmeyip ayıklananlar dışında, çözümlemeye uygun anket sayısı (280) olmuştur. Çözümleme sonucunda frekans, yüzde, aritmetik ortalama, standart sapma elde edilmiştir.

Öğretmenlerin konuya ilişkin görüşlerini, derecelendirme ölçeğinde belirtilen seçeneklere göre ifade etme işlemlerinde aritmetik ortalama değerlerinden

yararlanılmıştır.

Aritmetik ortalamaları seçeneklere uyarlanmasında ve yorumlanmasında göz önünde bulundurulmuş sayısal değerler şu şekilde hesaplanmıştır: Anket sorularının cevaplanmasında eşit aralıklardan oluşan beş seçenekli bir ölçek kullanılmıştır. Eşit aralıklara bölünmüş beşli ölçekte, dört aralık bulunmaktadır. Bu noktadan hareketle aralık sayısı seçenek sayısına bölünerek $(4:5 = 0.80)$ değerinde bir sayı elde edilmiştir. Böylece derecelendirme ölçeğinde her seçeneğin alt ve üst sınırının belirlenmesinde, elde edilen bu değer bir ölçüt olarak kullanılmıştır.

Araştırmada kullanılan derecelendirme ölçeğinde “Hiç” seçeneğine karşılık bir (1) puan verilmiştir. Bir (1) puanına 0.80 değeri eklenerek “Hiç” seçeneği ile ifade edilen görüşlerin alt ve üst sınırları belirlenmiştir. Böylece “Hiç” seçeneğinin alt sınırı 1.00, üst sınırı 1.80 puan olmaktadır. Bu işlem “TAM” seçeneğinin alabileceği en yüksek değer olan 5.00 puanına ulaşmaya kadar sürdürülmüştür.

Bu yöntemle elde edilen sayısal değerler dikkate alınarak aritmetik ortalamaları;

1.00 - 1.80 arasındaki görüşler “Hiç”

1.81 - 2.60 arasındaki görüşler “AZ”

2.61 - 3.40 arasındaki görüşler “ORTA”

3.41 - 4.20 arasındaki görüşler “ÇOK”

4.21- 5.00 arasındaki görüşler “TAM” seçenekleri çerçevesinde yorumlanmıştır.

Anket uygulanarak elde edilen cevapların istatistiksel çözümlenmesi sonucu elde edilen bulguların yorumlanması işleminde önce “karar” sürecinde ilkökul

yöneticilerinin yeterlikleri ile ilgili olarak sorulan yedi (7) soru, ilkokul öğretmenlerinin belirttikleri yeterlilik düzeylerine göre birinci alt problem bakımından tek tek ele alınarak yorumlanmıştır. Sonra sırası ile diğer sorular birinci alt probleme uygun olarak yorumlanmıştır. Daha sonra “karar” süreci ile ilgili olarak ilkokul yöneticilerinin yeterlikleri hakkında, ilkokul yöneticileri ve ilkokul öğretmenlerinin “karar” sürecindeki 7 soru hakkında belirttikleri yeterlilik düzeylerinin genel ortalamalarına bakılarak birinci alt probleme göre, ele alınıp yorumlanmıştır. Bu yöntem, diğer yönetim süreçlerine ilişkin görüşlerin yorumlanmasında da aynen uygulanmıştır. Açık uçlu soruya verilen cevaplar yoğunluk derecesine göre sıralanmış olup frekansları parantez içerisinde gösterilmiştir. Bu cevaplar ikinci alt probleme ve üçüncü alt probleme uygun olarak yorumlanmıştır. Bu cevaplardan ayrıca öneriler bölümünde de yararlanılmıştır.

BÖLÜM IV

BULGULAR VE YORUMLAR

Bu bölümde araştırmanın alt amaçları doğrultusunda bulgular ve yorumlara yer verilmiştir. Alt amaçlarda yer alan her bir soruya ilişkin bulgular bu bölümde tek tek ele alınmış ve yorumlanmıştır. Daha sonra, yönetim süreçleri ile ilgili her bir süreç için verilen yedi sorunun genel ortalamalarına bakılarak, değerlendirmeler süreçler bazında yapılmıştır.

Buna göre, önce araştırmanın birinci alt problemi olan ilköğretim okulları yöneticilerinin karar, planlama, örgütleme, iletişim, etki, eşgüdümleme ve değerlendirme süreçlerine ilişkin yeterliklerine; ilkokul öğretmenlerinin ne derecede katıldıkları, araştırmanın ikinci alt problemi olarak ilkokul yöneticilerinin “Yönetim Süreçlerine Uyabilme Yeterlikleri” konusunda hizmet öncesi ve hizmet içi eğitimlerinin öğretmenler tarafından yeterli bulunup bulunmadığı ve üçüncü alt problem olarak ilkokul yöneticilerinin “Yönetim Süreçlerine Uyabilme Yeterliliği” kazanmaları için neler yapılabileceği incelenmiştir ve yorumlanmıştır.

Her üç alt probleme cevap aranırken; üç alt problemde de yer alan yönetim süreçleri başlıkları altında, bu süreçlerle ilişkilendirilen sorular (ankette her süreçte 7 husus yada davranış) sıra ile ele alınmış; bu sıra izlenirken önce birinci alt probleme göre yönetim süreci başlığı altında yer alan 7 yönetici davranışına ilköğretim okulları yöneticilerinin uyabilme yeterliklerinin düzeyleri öğretmenlerin katılım dereceleri bakımından ele alınmıştır. İkinci alt problem olarak ilkokul yöneticilerinin “Yönetim Süreçlerine Uyabilme Yeterlikleri” konusunda hizmet öncesi ve hizmet içi eğitimlerinin öğretmenler tarafından yeterli bulunup bulunmadığı verilen açık uçlu cevapların sıklığına bakılmış ve üçüncü alt problemde de ilkokul yöneticilerinin “Yönetim Süreçlerine Uyabilme Yeterliliği” kazanmaları için neler yapılabileceği? incelenmiş ve verilen açık uçlu cevapların sıklığına bakılarak yorumlanmıştır.

Alt problemlerde bulunan yönetim süreçleri altında yer alan yönetici davranışlarının tümü daha sonra, ilgili süreç bakımından toplu olarak ele alınarak, sürece ilişkin yeterlikleri hakkında ilkökul yöneticilerinin ne derecede yeterli oldukları, ilkökul öğretmenleri açısından saptanmaya çalışılmış ve yorumlanmıştır. Öğretmen görüşlerine ilişkin aritmetik ortalama (X), standart sapma (ss) puanları hesaplanarak tablolar halinde verilmiştir.

1. KARAR VERME

İlkokul yöneticilerinin anket formunun birinci bölümünde "karar" süreci ile ilgili belirtilen yedi davranışa ilişkin yeterlikleri hakkında her bir soruya ait, öğretmen görüşleri Tablo 5' te gösterilmiştir. Buna göre;

TABLO 5

İLK OKUL YÖNETİCİLERİNİN "KARAR" BOYUTU AÇISINDAN YÖNETİM SÜREÇLERİNE İLİŞKİN YETERLİLİKLERİ HAKKINDA ÖĞRETMEN GÖRÜŞLERİ

Madde	Görev	HİÇ		AZ		ORTA		ÇOK		TAM		x	ss
		F	%	f	%	f	%	f	%	f	%		
1)	Öğretmen	19	6.8	65	23.2	100	35.7	66	23.6	10	10.7	3.08	1.08
2)	Öğretmen	15	5.4	58	20.7	109	38.9	60	21.4	38	13.6	3.17	1.07
3)	Öğretmen	15	5.4	57	20.4	108	38.6	59	21.1	41	14.6	3.19	1.09
4)	Öğretmen	16	5.7	60	21.4	88	31.4	70	25	46	16.4	3.25	1.14
5)	Öğretmen	12	4.3	59	21.1	93	33.2	70	25	46	16.4	3.28	1.10
6)	Öğretmen	13	7.5	50	17.9	101	36.1	69	24.6	47	16.8	3.31	1.09
7)	Öğretmen	21	7.5	69	24.6	83	29.6	67	23.9	40	14.3	3.13	1.16
Ortalama	Öğretmen	15.85	5.67	59.71	21.33	97.43	34.79	65.86	23.51	41.14	14.68	3.20	1.10

1. “Eğitim öğretimi engelleyen problemi zamanında hissetme” davranışına ilişkin olarak, ilkökul öğretmenlerinin % 6.8' i “hiç”, % 23.2' si “az”, % 35.7' si “orta”, % 23.6' si “çok” ve % 10.7'si “tam” derecede ilkökul yöneticilerini yeterli bulduklarını belirtmişlerdir. Bu sonuca göre; öğretmenlerin yaklaşık 2/3' ünün ilkökul yöneticilerini “az” ve “orta” derecede yeterli buldukları anlaşılmaktadır.

İlkökul öğretmenlerinin aynı soruya katılım derecelerinin aritmetik ortalamalarına bakıldığında ilkökul, öğretmenlerinin, yöneticileri 3.08 aritmetik ortalama ile “orta” derecede yeterli buldukları görülmektedir. Yöneticilerin “Eğitim öğretimi engelleyen problemi zamanında hissetme” davranışına ilişkin yeterliklerinin; ilkökul öğretmenlerinin cevaplarının aritmetik ortalamalarına bakıldığında; yedinci sırada yer aldığı görülmektedir (Tablo 6).

Bu durum, yöneticilerin problemi zamanında hissetme konusunda öğretmenler tarafından son sıraya yerleştirildiğini göstermektedir.

TABLO 6
DENEKLERİN “KARAR” SÜRECİ İLE İLGİLİ SORULARA VERDİKLERİ
CEVAPLARIN ARİTMETİK ORTALAMALARI

SORU NO	SORULAR	X	Y SIRASI
		ÖĞRETMEN	ÖĞRETMEN
1	Eğitim ve öğretimi engelleyen problemi zamanında hissetme.	3.08	7
2	Problemin açıkça anlaşılabilmesi için yeterli bilgi toplama.	3.17	5
3	Toplanan bilgileri yorumlayarak problemle ilgili olanları seçme.	3.19	4
4	Problemle ilgili alternatif çözümler üreterek sonuçlarını tahmin etme.	3.25	3
5	Probleme ilişkin en uygun çözüm yolunu seçme.	3.28	2
6	Çözüm yolunu uygulamaya geçirme.	3.31	1
7	Uygulanan çözüm yolundan elde edilen sonuçları değerlendirmeye.	3.13	6

Tablo 5' te görüldüğü gibi, ilkokul yöneticilerinin “eğitim öğretimi engelleyen problemi zamanında hissetme” davranışına ilişkin yeterlikleri hakkında, öğretmen görüşlerine yönelik aritmetik ortalamalar oldukça düşüktür. İlkokul öğretmenleri, yöneticileri “Eğitim ve öğretimi engelleyen problemi zamanında hissetme” konusunda yetersiz bulmaktadır. Problemi zamanında sezme onu ortadan kaldırmada ilk aşamadır. Buradaki gecikme veya hatalar, diğer aşamaları da olumsuz etkileyecektir.

2. “Problemin açıkça anlaşılabilmesi için yeterli bilgi toplama” davranışına ilişkin olarak, ilkokul öğretmenlerinin ise % 5.4' ü “hiç”, % 20.7' si “az”, % 38.9' u “orta”, % 21.4' ü “çok” ve % 13.6' sı “tam” derecede ilkokul yöneticilerini yeterli bulduklarını belirtmişlerdir. ilkokul öğretmenlerinin yaklaşık 2/3' ünün ilkokul yöneticilerini “az” ve “orta” derecede yeterli buldukları anlaşılmaktadır.

İlkokul öğretmenlerinin cevaplarının aritmetik ortalamasına bakıldığında; yöneticileri 3.17 aritmetik ortalama ile “orta” derecede yeterli buldukları anlaşılmaktadır. Yöneticilerin “Problemin açıkça anlaşılabilmesi için yeterli bilgi toplama” davranışına ilişkin yeterliklerinin; ilkokul öğretmenlerinin aritmetik ortalamalarına bakıldığında; beşinci sırada yer aldığı görülmektedir (Tablo 6).

Bu durum, yöneticilerin problemin açıkça anlaşılabilmesi için yeterli bilgi toplama konusunda öğretmenlerin görüşlerine yeterince başvurmadıklarını ortaya koymaktadır. Aslında öğretmenler okulun en önemli öğelerinden olup okulla ilgili problemlerden mutlaka etkilenmektedirler. Bu nedenle problemlerin çözümü için gerektiğinde öğretmenlerin görüşlerine başvurulması, yönetici ve öğretmenler arasındaki yakınlaşmayı sağlayacaktır

3. “Toplanan bilgileri yorumlayarak problemle ilgili olanları seçme” davranışına ilişkin olarak; ilköğretim okulu öğretmenlerinin % 5.4' ü “hiç”, % 20.4' ü “az”, % 38.6'

si “orta”, % 21.1' i “çok” ve % 14.6' sı “tam” derecede ilkököl yöneticilerini yeterli bulduklarını belirtmişlerdir. Bu sonuca göre, ilkököl öğretmenlerinin yaklaşık 2/3' ünün ilkököl yöneticilerini “az” ve “orta” derecede yeterli buldukları anlaşılmaktadır. Bunun yanında da öğretmen görüşleri “orta” kategorisinde yoğunlaşmaktadır.

İlkököl öğretmenlerinin bu soruya verdikleri cevapların aritmetik ortalamalarına bakıldığında, öğretmenlerin yöneticileri 3.19 aritmetik ortalama ile “orta” derecede yeterli buldukları görölmektedir. Yöneticilerin “Toplanan bilgileri yorumlayarak problemle ilgili olanları seçme” davranışına ilişkin yeterliklerinin; aritmetik ortalamalarına bakıldığında, ilkököl öğretmenlerine göre dördüncü sırada yer aldığı görölmektedir (Tablo 6).

Bu durum, öğretmenlerin, yöneticileri “orta” derecede yeterli bulduklarını göstermektedir.

4. “Problemle ilgili alternatif çözümler üreterek sonuçlarını tahmin etme” davranışına ilişkin olarak, ilkököl öğretmenlerinin % 5.7' si “hiç”, %21.4' ü “az”, % 41.4' ü “orta”, %25' i “çok” ve % 16.4' ü “tam” derecede ilkököl yöneticilerini yeterli bulduklarını belirtmişlerdir. Bu sonuca göre, ilkököl öğretmenlerinin yaklaşık 2/3' ünün ilkököl yöneticilerini “az” ve “orta” derecede yeterli buldukları anlaşılmaktadır.

İlkököl öğretmenlerinin bu soruya verdikleri cevapların aritmetik ortalamalarına bakıldığında, öğretmenlerin yöneticileri 3.25 aritmetik ortalama ile “orta” derecede yeterli buldukları görölmektedir. Yöneticilerin “Problemle ilgili alternatif çözümler üreterek sonuçlarını tahmin etme” davranışına ilişkin yeterliklerinin; öğretmenlerin cevaplarının aritmetik ortalamalarına bakıldığında, üçüncü sırada yer aldığı görölmektedir (Tablo 6).

Etkili bir yönetimin olduğunu kabul edebilmek için hemen tüm görüşlerin “çok” ve “tam” derecesinde olması beklenirdi. Öğretmenlerin 2/3' ünün ilkökul yöneticilerini belirtilen davranışa uyabilme yeterlikleri hakkında “az” ve “orta” derecede yeterli bulması, bu konuda yöneticilerden daha başarılı olmaları beklentisi içinde olduklarını ortaya koymaktadır.

5. “Probleme ilişkin en uygun çözüm yolunu seçme” davranışına ilişkin olarak, öğretmenlerin % 4.3' ü “hiç”, % 21.1' i “az”, % 33.2' si “orta”, % 25' i “çok” ve % 16.4' ü “tam” derecede ilkökul yöneticilerini yeterli bulduklarını belirtmişlerdir. Bu sonuca göre, öğretmenlerin yarısından biraz fazlasının yöneticileri “az” ve “orta” derecede yeterli buldukları görülmektedir. Bunun yanında öğretmenlerin küçümsenmeyecek bir yüzdelik ile yöneticileri “çok” ve “tam” derecede yeterli bulduklarını söylemekte de yarar var. Bu bazı yöneticilerin probleme ilişkin en uygun çözüm yolunu seçebildiğini göstermesi açısından önemlidir.

Öğretmenlerin bu soruya verdikleri cevapların aritmetik ortalamalarına bakıldığında, öğretmenlerin, yöneticileri 3.28 aritmetik ortalama ile “orta” derecede yeterli buldukları görülmektedir. Yöneticilerin “Probleme ilişkin en uygun çözüm yolunu seçme” davranışına ilişkin yeterliklerinin; öğretmenlerin cevaplarının aritmetik ortalamalarına bakıldığında, ikinci sırada yer aldığı görülmektedir (Tablo 6).

Bu sonuç çok derecesine yakın olan 3.41 değerine yakın da olsa; öğretmenlerin çoğunun konu ile ilgili olarak yöneticilerden daha yüksek bir performans beklentisi içinde olduklarını göstermektedir.

6. “Çözüm yolunu uygulamaya geçirme” davranışına ilişkin olarak, öğretmenlerin % 7.5' i “hiç”, % 17.9' u “az”, % 36.1' i “orta”, % 24.6' sı “çok” ve % 16.8' i “tam” derecede ilkökul yöneticilerini yeterli bulduklarını belirtmişlerdir. Bu

sonuca göre, öğretmenlerin yarısından biraz fazlasının yöneticileri “az” ve “orta” derecede yeterli buldukları görülmektedir. Bunun yanında Öğretmenlerin büyük bir yüzdelik ile (% 41.4) yöneticileri “çok” ve “tam” derecede yeterli bulduklarını söylemekte de yarar var. Bu bazı yöneticilerin çözüm yolunu uygulamaya geçirebildiğini göstermesi açısından önemlidir.

Öğretmenlerin bu soruya verdikleri cevapların aritmetik ortalamalarına bakıldığında, öğretmenlerin, yöneticileri 3.31 aritmetik ortalama ile “orta” derecede yeterli buldukları görülmektedir. Yöneticilerin “Çözüm yolunu uygulamaya geçirme” davranışına ilişkin yeterliklerinin; öğretmenlerin cevaplarının aritmetik ortalamalarına bakıldığında, birinci sırada yer aldığı görülmektedir (Tablo 6).

Bu sonuç çok derecesine yakın olan 3.41 değerine yakın da olsa; öğretmenlerin çoğunun konu ile ilgili olarak yöneticilerden daha yüksek bir performans beklentisi içinde olduklarını göstermektedir.

7. “Uygulanan çözüm yolundan elde edilen sonuçları değerlendirme” davranışına ilişkin olarak öğretmenlerin % 7.5' i “hiç”, % 24.6' sı “az”, % 29.6' sı “orta”, % 23.9' u “çok” ve % 14.3' ü “tam” derecede yöneticileri yeterli bulduklarını belirtmişlerdir. Bu sonuca göre, öğretmenlerin yarısından biraz fazlasının yöneticileri “az” ve “orta” derecede yeterli buldukları görülmektedir. Ayrıca öğretmenlerin yaklaşık % 38' inin yöneticileri “çok” ve “tam” derecede yeterli buldukları görülmektedir.

Öğretmenlerin bu soruya verdikleri cevapların aritmetik ortalamalarına bakıldığında, yöneticileri 3.13 aritmetik ortalama ile “orta” derecede yeterli gördükleri anlaşılmaktadır. Yöneticilerin “Uygulanan çözüm yolundan elde edilen sonuçları değerlendirme” davranışına ilişkin yeterlikleri; ilkökul öğretmenlerine göre altıncı sırada yer almıştır (Tablo 6).

Bu durum için; yöneticilerin genel olarak astları tarafından başarılı görülmedikleri, ayrıca karar sürecinin aşamaları izlenirken okul yönetiminin öğretmenlerden kopuk bir süreç yaşandığı söylenebilir. Okul yönetimi ile bütünleşme ve birlikte çalışma, sorunların çözümünde de yönetimin daha başarılı olmasını sağlayacaktır. Ancak bazı yöneticilerin elde edilen sonuçları değerlendirme konusunda, bir kısım öğretmen tarafından yeterli görüldüğünü söylemekte de yarar var.

İlkokul yöneticilerinin “kara” süreci ile ilgili olarak yukarıda yer alan 7 davranış bakımından yönetim süreçlerine ilişkin yeterlikleri hakkında öğretmen görüşleri Tablo5' te gösterilmiştir.

Tablo 5' te görüldüğü gibi, “karar” süreci ile ilişkilendirilen 7 davranış bakımından ilkokul yöneticilerinin yeterlikleri ile ilgili olarak, öğretmenlerin % 5.67'sinin “hiç”, % 21.33' ünün “az”, % 34.79' unun “orta”, % 23.51' inin “çok” ve % 14.68' inin “tam” derecede yöneticileri yeterli buldukları görülmektedir. Bu sonuca göre, öğretmenlerin yarısından fazlasının yöneticileri “az” ve “orta” derecede yeterli buldukları; ayrıca, öğretmenlerin “orta”nın sağ ve soluna doğru normal dağılıma uygun bir değerlendirme yaptıkları da görülmektedir.

Öğretmenlerin ilkokul yöneticilerinin yeterlikleri hakkında karar sürecindeki tüm sorular bakımından yapmış oldukları değerlendirmelerin tamamı aritmetik ortalamalar bakımından incelendiğinde, tüm maddelere ilişkin olarak “orta” kategorisinde değerlendirmeler yapıldığı ve aritmetik ortalamaların $X=3.08$ ile $X=3.31$ arasında değiştiği, genel ortalamanın ise $X=3.20$ olduğu gözlenmektedir. Bu değer “orta” derecesinde yeterlilik kategorisine girmektedir. Aritmetik ortalamalar bakımından “karar” süreci ile ilgili yedi maddeden “Eğitim ve öğretimi engelleyen problemi zamanında hissetme”nin $X=3.08$ ile en düşük ve “Çözüm yolunu uygulamaya geçirme”nin $X=3.31$ ile en yüksek olduğu görülmektedir.

Bu durum, öğretmenlerin okul yöneticilerinden “karar” süreci ile ilgili yeterlikleri konusunda daha fazla bir performans bekledikleri şeklinde yorumlanabilir. Ayrıca ilk okul yöneticilerinin “karar” süreci ile ilgili olarak, öğretmenlerle daha yakın ilişkiler içerisine girmesi ve öğretmenlerin de yönetim işlerinden haberdar edilmesi gerektiğini ortaya koyması bakımından önemlidir. Açıkgöz tarafından yapılan bir araştırmada, öğretmenlerin okulda alınan kararlara yeterince katılamadıklarını düşündükleri; ancak katılmak istedikleri, karara katılmalarının uygulamaya kolaylık sağladığı sonucuna varılmıştır (Aydın 1991: 128). Okulla ilgili kararların alınmasında yöneticinin, maiyetindekilerin görüşlerine yer vermesi, karar aşamalarında onlardan bilgi alması ve yararlanması; kısaca, onları da karara katması demokratik bir yönetimin gereği olarak görülmektedir.

2. PLANLAMA

İlkokul yöneticilerinin anket formunun birinci bölümünde “planlama” süreci ile ilgili belirtilen yedi davranışa ilişkin yeterlikleri hakkında her bir soruya ait öğretmen görüşleri Tablo 7’de gösterilmiştir. Buna göre;

1. “Planlı çalışmayı ilke edinmiş olma” davranışına ilişkin olarak, ilköğretim okulu öğretmenlerinin % 5.7’ si “hiç”, %18.9’ u “az”, % 33.2’ si “orta”, % 24.6’ sı “çok” ve % 17.5’ i “tam” derecede yöneticileri yeterli bulduklarını belirtmişlerdir. Bu sonuca göre, öğretmenlerin yarısından biraz fazlasının yöneticileri “az” ve “orta” derecede yeterli buldukları görülmektedir. Bunun yanında Öğretmenlerin büyük bir yüzdelik ile (% 42.1) yöneticileri “çok” ve “tam” derecede yeterli bulduklarını söylemekte de yarar var. Bu bazı yöneticilerin planlı çalışmayı ilke edinmiş olduğunu göstermesi açısından önemlidir.

İlkokul öğretmenlerinin bu soruya katılım derecelerinin aritmetik ortalamasına bakıldığında; yöneticileri 3.29 aritmetik ortalama ile “orta” derecede

yeterli buldukları görülmektedir. Yöneticilerin “Planlı çalışmayı ilke edinmiş olma” davranışına ilişkin yeterliliği; ilkokul yönetici ve öğretmenlerine göre beşinci sırada yer almıştır (Tablo 5).

Bu sonuç çok derecesine yakın olan 3.41 değerine yakın da olsa; öğretmenlerin çoğunun konu ile ilgili olarak yöneticilerden daha yüksek bir performans beklentisi içinde olduklarını göstermektedir.

TABLO 7

İLK OKUL YÖNETİCİLERİNİN “PLANLAMA” BOYUTU AÇISINDAN YÖNETİM SÜREÇLERİNE İLİŞKİN YETERLİLİKLERİ HAKKINDA ÖĞRETMEN GÖRÜŞLERİ

Madde	Görev	HİÇ		AZ		ORTA		ÇOK		TAM		x	ss
		F	%	f	%	f	%	f	%	f	%		
1)	Öğretmen	16	5.7	53	18.9	93	33.2	69	24.6	49	17.5	3.29	1.13
2)	Öğretmen	13	4.6	50	17.9	96	34.3	71	25.4	50	17.9	3.33	1.11
3)	Öğretmen	14	5	64	23.9	86	30.7	72	25.7	44	15.7	3.24	1.12
4)	Öğretmen	13	4.6	57	20.4	85	30.4	76	27.1	49	17.5	3.32	1.12
5)	Öğretmen	15	5.4	55	19.6	85	30.4	79	28.2	46	16.4	3.31	1.12
6)	Öğretmen	14	5	60	21.4	85	30.4	77	27.5	44	15.7	3.28	1.12
7)	Öğretmen	11	3.9	42	15	102	36.4	82	29.3	43	15.4	3.37	1.04
Ortalama	Öğretmen	13.71	4.89	54.43	19.44	90.29	32.26	75.14	26.83	46.43	16.59	3.31	1.11

2. “Planları amaçlar doğrultusunda hazırlama” davranışına ilişkin olarak, öğretmenlerin % 4.6' sı “hiç”, % 17.9' u “az”, % 34.3' ü “orta”, % 25.4' ü “çok” ve % 17.9' u “tam” derecede yöneticileri yeterli bulduklarını belirtmişlerdir. Bu sonuca göre, öğretmenlerin 2/3' ünün bu konuda yöneticileri “orta” ve “çok” derecede yeterli gördükleri ortaya çıkmaktadır.

TABLO 8

DENEKLERİN “PLANLAMA” SÜRECİ İLE İLGİLİ SORULARA VERDİKLERİ
CEVAPLARIN ARİTMETİK ORTALAMALARI

SORU NO	SORULAR	X	Y SIRASI
		ÖĞRETMEN	ÖĞRETMEN
1	Planlı çalışmayı ilke edinmiş olma.	3.29	5
2	Planları amaçlar doğrultusunda hazırlama.	3.33	2
3	Planlama yaparken personelin de görüşlerini alma.	3.24	7
4	Planlama yaparken eldeki insan ve madde kaynaklarını dikkate alma.	3.32	3
5	Planların uygulanmasını kontrol etme.	3.31	4
6	Gerektiğinde planlarında değişiklik yapma.	3.28	6
7	Planlanan çalışmaları belirlenen süre içinde bitirme.	3.37	1

Denek grubunun bu soruya verdiği cevapların aritmetik ortalamasına bakıldığında, öğretmenlerin 3.33 aritmetik ortalama ile yöneticileri “orta” derecede yeterli buldukları görülmektedir. 3.33 olan öğretmen görüşlerinin 3.41 olan “çok” derecesine yakın olması, öğretmenlerin bu konuda da yöneticileri “çok” derecesine yakın yeterlikte gördüklerini göstermektedir. Bu da gösteriyor ki, birinci soruda planlı çalışmayı ilke edinme konusunda; öğretmenler tarafından yeterli bulunan okul yöneticileri, planlarını amaçlar doğrultusunda hazırlama hususunda da öğretmenler tarafından yine yeterli bulunmuşlardır. Ancak öğretmenlerin konu ile ilgili olarak yöneticilerden daha yüksek bir performans beklentisi içinde oldukları da görülmektedir. Etkili bir planlamanın varlığı, grubun görüşlerinin “çok” ve “tam” derecesinde yoğunlaştığında gerçekleşmiş sayılabilir. “Planları amaçlar doğrultusunda hazırlama” davranışına ilkökul yöneticilerinin uyabilme yeterliliği; öğretmenlerin cevaplarının aritmetik ortalamalarına bakıldığında, ikinci sırada yer aldığı görülmektedir (Tablo 8).

3. "Planlama yaparken personelin de görüşlerini alma" davranışına ilişkin olarak, öğretmenlerin % 5' i "hiç", % 23.9' u "az", % 30.7' si "orta", % 25.7' si "çok" ve % 15.7' si "tam" derecede yöneticileri yeterli bulduklarını belirtmişlerdir. Bu sonuca göre, öğretmenlerin yarısından biraz fazlasının yöneticileri "az" ve "orta" derecede yeterli buldukları görülmektedir. Bunun yanında öğretmenlerin büyük bir yüzdelik ile (% 41.4) yöneticileri "çok" ve "tam" derecede yeterli bulduklarını söylemekte de yarar var. Bu bazı yöneticilerin planlama yaparken personelin de görüşlerini aldığını göstermesi açısından önemlidir.

İlkokul öğretmenlerinin bu soruya katılım derecelerinin aritmetik ortalamasına bakıldığında; yöneticileri 3.24 aritmetik ortalama ile "orta" derecede yeterli buldukları görülmektedir. Yöneticilerin "Planlama yaparken personelin de görüşleri alma" davranışına ilişkin yeterliliğinin; öğretmenlerin cevaplarının aritmetik ortalamalarına bakıldığında, son sırada yer aldığı görülmektedir (Tablo 8).

Bu sonuç çok derecesine yakın olan 3.41 değerine yakın da olsa; öğretmenlerin çoğunun konu ile ilgili olarak yöneticilerden daha yüksek bir performans beklentisi içinde olduklarını göstermektedir.

Aslında iyi bir yönetim planının yapılması, planlamanın etkilediği tüm personelin planlamaya katılımı ile sağlanacaktır. Yöneticilerin bu konuda öğretmen görüşlerine daha fazla değer vermeleri beklenmektedir. Planlama sürecine ondan etkilenenlerin katılımının asıl yararı uygulama aşamasında görülecektir.

4. "Planlama yaparken eldeki insan ve madde kaynaklarını dikkate alma" davranışına ilişkin olarak, öğretmenlerin % 4.6' sı "hiç", % 20.4' ü "az", % 30.4' ü "orta", % 27.1' i "çok" ve % 17.5' i "tam" derecede yöneticileri yeterli bulduklarını belirtmişlerdir. Bu sonuca göre, öğretmenlerin yarısından biraz fazlasının yöneticileri "az" ve "orta" derecede yeterli buldukları görülmektedir. Bunun yanında Öğretmenlerin

büyük bir yüzdelik ile (% 44.6) yöneticileri “çok” ve “tam” derecede yeterli bulduklarını söylemekte de yarar var. Bu durumun, alanda yeterli bulunan yöneticilerin yanında aynı yeterliliği gösteremeyenlerin de olmasından kaynaklandığı söylenebilir. Ancak etkili bir yönetimin olduğunu kabul edebilmek için hemen hemen tüm görüşlerin “çok” ve “tam” derecesinde olması beklenirdi.

Öğretmenlerin bu soruya verdikleri cevapların aritmetik ortalamalarına bakıldığında, öğretmenlerin; yöneticileri 3.32 aritmetik ortalama ile “orta” derecede yeterli buldukları görülmektedir. Yöneticilerin “Planlama yaparken eldeki insan ve madde kaynaklarını dikkate alma” davranışına ilişkin yeterliliğinin; öğretmen cevaplarının aritmetik ortalamalarına göre, üçüncü sırada yer aldığı görülmektedir (Tablo 8).

Bu sonucun, çok derecesine yakın olan 3.41 değerine yakın da olsa; öğretmenlerin çoğunluğunun planlama sürecine yeterince katılamıyor olmalarından kaynaklandığı söylenebilir. Öğretmenler, yöneticileri bu konuda “orta” düzeyde başarılı görürken, onlardan daha yüksek bir performans beklediklerini de ortaya koymaktadırlar.

5. “Planların uygulanmasını kontrol etme” davranışına ilişkin olarak, öğretmenlerin % 5.4' ü “hiç”, % 19.6' sı “az”, % 30.4' ü “orta”, % 28.2' si “çok” ve % 16.4' ü “tam” derecede yöneticileri yeterli bulduklarını belirtmişlerdir. Bu sonuca göre, öğretmenlerin yaklaşık 2/3' ünün, yöneticileri “orta” ve “çok” derecede, % 19.6 gibi az sayılmayacak bir bölümünün de “az” derecede yeterli bulduğu görülmektedir.

Öğretmenlerin bu soruya verdikleri cevapların aritmetik ortalamalarına bakıldığında, öğretmenlerin yöneticileri 3.31 aritmetik ortalama ile “orta” derecede yeterli bulduğu görülmektedir. Yöneticilerin “Planların uygulanmasını kontrol etme” davranışına ilişkin yeterliliği; öğretmen cevaplarının aritmetik ortalamalarına bakıldığında, dördüncü sırada yer almıştır (Tablo 8).

Etkili bir yönetimin olduğunu kabul edebilmek için hemen hemen tüm görüşlerin “çok” ve “tam” derecesinde olması beklenirken, burada öğretmenlerin yöneticilerden bu konuda daha yüksek derecede bir başarı beklentisi içinde oldukları görülmektedir.

6. “Gerektiğinde planlarda değişiklik yapma” davranışına ilişkin olarak, öğretmenlerin % 5' i “hiç”, % 21.4' ü “az”, % 30.4' ü “orta”, % 27.5' i “çok” ve % 15.7' si “tam” derecesinde yöneticileri yeterli bulduklarını belirtmişlerdir. Bu sonuca göre, öğretmenlerin yarısından biraz fazlasının yöneticileri “az” ve “orta” derecede yeterli buldukları görülmektedir. Bunun yanında öğretmenlerin büyük bir yüzdelik ile (% 43.2) yöneticileri “çok” ve “tam” derecede yeterli bulduklarını söylemekte de yarar var. Bu durumun, alanda yeterli bulunan yöneticilerin yanında aynı yeterliliği gösteremeyenlerin de olmasından kaynaklandığı söylenebilir. Ancak Etkili bir yönetimin olduğunu kabul edebilmek için hemen hemen tüm görüşlerin “çok” ve “tam” derecesinde olması beklenirdi.

Öğretmenlerin bu soruya verdikleri cevapların aritmetik ortalamalarına bakıldığında, yöneticileri 3.28 aritmetik ortalama ile “orta” derecede yeterli buldukları anlaşılmaktadır. Yöneticilerin “Gerektiğinde planlarda değişiklik yapma” davranışına ilişkin yeterliliğinin; denek gruplarının cevaplarının aritmetik ortalamalarına göre altıncı sırada yer aldığı görülmektedir (Tablo 8).

Etkili bir yönetimin olduğunu kabul edebilmek için hemen hemen tüm görüşlerin “çok” ve “tam” derecesinde olması beklenirken, burada öğretmenlerin yöneticilerden bu konuda daha yüksek derecede bir başarı beklentisi içinde oldukları görülmektedir.

7. “Planlı çalışmaları planlanan süre içerisinde bitirme” davranışına ilişkin olarak, ilköğretim okulu öğretmenlerinin % 3.9’ u “hiç”, % 15’ i “az”, % 36.4’ ü “orta”, % 29.3’ ü “çok” ve % 15.4’ ü “tam” derecede yöneticileri yeterli bulduklarını belirtmişlerdir. Bu sonuca göre, ilkokul öğretmenlerinin 2/3’ üne yakınının bu konuda yöneticileri “orta” ve “çok” derecede yeterli buldukları görülmektedir. Bu durumun, alanda yeterli bulunan yöneticilerin yanında aynı yeterliliği gösteremeyenlerin de olmasından kaynaklandığı söylenebilir. Ancak Etkili bir yönetimin olduğunu kabul edebilmek için hemen hemen tüm görüşlerin “çok” ve “tam” derecesinde olması beklenirdi.

İlkokul öğretmenlerinin bu soruya katılım derecelerinin aritmetik ortalamasına bakıldığında; yöneticileri 3.37 aritmetik ortalama ile “orta” derecede yeterli buldukları görülmektedir. Yöneticilerin “Planlı çalışmaları planlanan süre içerisinde bitirme” davranışına ilişkin yeterliliği; ilkokul öğretmenlerine göre birinci sırada yer almıştır (Tablo 8).

Bu sonucun, çok derecesine yakın olan 3.41 değerine yakın da olsa; öğretmenlerin çoğunluğunun “planlanan çalışmaları belirlenen süre içinde bitirme” davranışına yeterince katılamıyor olmalarından kaynaklandığı söylenebilir. Öğretmenler, yöneticileri bu konuda “orta” düzeyde başarılı görürken, onlardan daha yüksek bir performans beklediklerini de ortaya koymaktadırlar.

İlkokul yöneticilerinin “planlama” süreci ile ilgili olarak yukarıda yer alan 7 davranış bakımından yönetim süreçlerine ilişkin yeterlikleri hakkında öğretmen görüşleri Tablo 4’ te gösterilmiştir.

Tablo 7’ te görüldüğü gibi öğretmenlerin, “planlama” boyutu açısından ilkokul yöneticilerinin yönetim süreçlerine uyabilme yeterliklerine ilişkin görüşlerinin % 4.89’ unun “hiç”, % 19.44’ ünün “az”, % 32.26’ sının “orta”, % 26.83’ ünün “çok” ve % 16.59’ unun “tam” kategorisinde yer aldığı görülmektedir. Bu sonuca göre, öğretmen

görüşlerinin yaklaşık 3/5' inin “orta” ve “ çok” kategorisinde yer aldığı görülmektedir.

Öğretmenlerin ilkokul yöneticilerinin yeterlikleri hakkında planlama sürecindeki tüm sorular bakımından yapmış oldukları değerlendirmelerin tamamı aritmetik ortalamalar bakımından incelendiğinde, tüm maddelere ilişkin olarak “orta” kategorisinde değerlendirmeler yapıldığı ve aritmetik ortalamaların $X=3.24$ ile $X=3.37$ arasında değiştiği, genel ortalamanın ise $X=3.31$ olduğu görülmektedir. Bu değer “orta” derecesinde yeterlilik kategorisine girmektedir. Aritmetik ortalamalar bakımından “planlama” boyutuna ilişkin yönetici yeterlikleri, öğretmenlerin değerlendirmelerine göre incelendiğinde “Planlı çalışmaları planlanan süre içerisinde bitirme ” nine $X =3.37$ ile en yüksek “planlama yaparken personelin de görüşlerini alma” ın ise $X=3.24$ ile en düşük olduğu görülmektedir.

Öğretmenler; yöneticilerin planlanan çalışmaları belirlenen süre içinde bitirme konusunda bir miktar başarılı bulmaktadırlar. Ancak öğretmenler kendilerinin planlama sürecine fazla katılmamalarını yöneticilerin eksiği olarak görmektedirler. Öğretmenlerin yada tüm personelin planlama sürecine katılarak görüş beyan etmeleri gerekmektedir. Öğretmenler tarafından kabul edilen bu eksikliğin giderilmesi, daha iyi bir planlamanın yapılmasını sağlayarak okulun verimliliğini artıracaktır.

Bu durum, planlama boyutu açısından ilkokul öğretmenlerinin, okul yöneticilerinden planlama süreci ile ilgili yeterlikleri konusunda daha fazla bir performans bekledikleri şeklinde yorumlanabilir. Ayrıca okulla ilgili planlamalarda öğretmenlerin de görüşlerine başvurulması, yapılan planlamalardan ve yapılacak değişikliklerden haberdar olmaları, öğretmenlerin okul idaresine daha yakın olmaları ve okul yönetiminin bir muamma olmaktan çıkartılmasını sağlayacaktır. Bunun sağlanması da okulun daha açık bir sistem özelliği göstermesi ile mümkün olacaktır. Bu konuda en büyük görev yine okul yöneticilerine düşmektedir.

3. ÖRGÜTLEME

İlkokul yöneticilerinin anket formunun birinci bölümünde “örgütlenme” süreci ile ilgili olarak belirtilen yedi davranışa ilişkin yeterlikleri hakkında her bir soruya ait öğretmen görüşleri Tablo 9’ da gösterilmiştir. Buna göre;

1. “Okulun amaçları doğrultusunda yapılacak etkinlikleri analiz etme” davranışına ilişkin olarak, öğretmenlerin % 4.3’ ü “hiç”, % 18.6’ sı “az”, % 32.1’ i “orta”, % 31.8’ i “çok” ve % 13.2’ si “tam” derecede ilkökul yöneticilerini yeterli bulduklarını belirtmişlerdir. Bu sonuca göre, öğretmenlerin yaklaşık 2/3’ ünün, yöneticileri “orta” ve “çok” derecede yeterli bulduğu görülmektedir.

Öğretmenlerin bu soruya verdikleri cevapların aritmetik ortalamalarına bakıldığında, öğretmenlerin yöneticileri 3.31 aritmetik ortalama ile “orta” derecede yeterli bulduğu görülmektedir. Yöneticilerin “Okulun amaçları doğrultusunda yapılacak etkinlikleri analiz etme” davranışına ilişkin yeterliliği; öğretmen cevaplarının aritmetik ortalamalarına bakıldığında, beşinci sırada yer almıştır (Tablo 10).

Etkili bir yönetimin olduğunu kabul edebilmek için hemen tüm görüşlerin “çok” ve “tam” derecesinde olması beklenirken, burada öğretmenlerin yaklaşık 2/3’ ünün, yöneticileri “orta” ve “çok” derecede yeterli bulduğu görülmektedir. Bu da öğretmenlerin yöneticilerden bu konuda daha yüksek derecede bir başarı beklentisi içinde olduklarını göstermektedir.

2. “Okul personelinin görev dağılımını mevzuata uygun olarak yapma” davranışına ilişkin olarak, öğretmenlerin % 4.3’ ü “hiç”, % 17.9’ u “az”, % 30.7’ si “orta”, % 28.6’ sı “çok” ve % 18.6’ sı “tam” derecede yöneticileri yeterli bulduklarını belirtmişlerdir. Bu sonuç, öğretmenlerin 2/3’ üne yakın bir bölümünün; yöneticileri “orta” ve “çok” derecesinde yeterli; bulduklarını göstermektedir. Okul işlerinin verimli

şekilde yürütülmesinin mevzuatlara uygun çalışma ile sağlanabileceği bir gerçektir. Bu konuda öğretmenler yöneticileri bir miktar başarılı bulmuşlardır.

TABLO 9

İLK OKUL YÖNETİCİLERİNİN “ÖRGÜTLEME” BOYUTU AÇISINDAN
YÖNETİM SÜREÇLERİNE İLİŞKİN YETERLİLİKLERİ HAKKINDA ÖĞRETMEN
GÖRÜŞLERİ

Madde	Görev	HİÇ		AZ		ORTA		ÇOK		TAM		x	ss
		F	%	f	%	F	%	f	%	f	%		
1)	Öğretmen	12	4.3	52	18.6	90	32.1	89	31.8	37	13.2	3.31	1.05
2)	Öğretmen	12	4.3	50	17.9	86	30.7	80	28.6	52	18.6	3.39	1.11
3)	Öğretmen	12	4.3	48	17.1	105	37.5	80	28.6	35	12.5	3.28	1.03
4)	Öğretmen	8	2.9	55	19.6	87	31.1	99	35.4	31	11.1	3.32	1.00
5)	Öğretmen	17	6.1	45	16.1	70	25	94	33.6	54	19.3	3.44	1.15
6)	Öğretmen	15	5.4	46	16.4	77	27.5	90	32.1	52	18.6	3.42	1.13
7)	Öğretmen	16	5.7	60	21.4	87	31.1	70	25	47	16.8	3.26	1.14
Ortalama	Öğretmen	13.14	4.71	50.86	18.16	86	30.71	86	30.73	44	15.73	3.35	1.09

Öğretmenlerin görüşlerinin aritmetik ortalamalarına bakıldığında; öğretmenlerin 3.39 aritmetik ortalama ile yöneticileri “orta” derecede yeterli buldukları görülmektedir. Aslında 3.39 ortalama ile “orta” dereceye isabet eden öğretmen görüşlerinin, 3.41 olan “çok” derecesine yakın olması, öğretmenlerin bu konuda yöneticileri, “çok” dereceye yakın bir yeterlikte değerlendirdiklerini göstermektedir. Yöneticilerin “Okul personelinin görev dağılımını mevzuata uygun olarak yapma” davranışına ilişkin yeterliliğinin; aritmetik ortalamalarına bakıldığında, öğretmenlere göre üçüncü sırada yer aldığı görülmektedir(Tablo 7).

TABLO 10

DENEKLERİN “ÖRGÜTLEME” SÜRECİ İLE İLGİLİ SORULARA VERDİKLERİ
CEVAPLARIN ARİTMETİK ORTALAMALARI

SORU NO	SORULAR	X	Y SIRASI
		ÖĞRETMEN	ÖĞRETMEN
1	Okulun amaçları doğrultusunda yapılacak olan etkinlikleri analiz etme.	3.31	5
2	Okul personelinin görev dağılımını mevzuata uygun olarak yapma.	3.39	3
3	İşlerin mevzuata uygun bir şekilde yürütülmesi için gerekli önlemleri alma.	3.28	6
4	Okulu etkileyen çevre faktörlerinin, okul amaçlarının gerçekleşmesine katkı derecelerini belirleme.	3.32	4
5	Okuldaki törenlerde öğretim kadrosunu yeteneklerine uygun olarak görevlendirme.	3.44	1
6	Okuldan ayrılan bir personelden dolayı oluşacak görev boşluğunun doldurulmasını sağlama.	3.42	2
7	Okul personeline araç - gereç sıkıntısı çektirmeden eğitim öğretimin yürütülmesini sağlama.	3.26	7

3. “İşlerin mevzuata uygun bir şekilde yürütülebilmesi için gerekli önlemleri alma” davranışına ilişkin olarak, öğretmenlerin % 4.3' ü “hiç”, % 17.1' i “az”, % 37.5' i “orta”, % 28.6' sını “çok” ve % 12.5' i “tam” derecelerinde yöneticileri yeterli bulduklarını belirtmişlerdir. Bu sonuca göre, öğretmenlerin 2/3' ünün yöneticileri orta ve çok derecede yeterli buldukları görülmektedir. Bunun yanında öğretmenlerin büyük bir yüzdelik ile (% 41.1) yöneticileri “çok” ve “tam” derecede yeterli bulduklarını söylemekte de yarar var. Bu durumun, alanda yeterli bulunan yöneticilerin yanında aynı yeterliliği gösteremeyenlerin de olmasından kaynaklandığı söylenebilir.

Öğretmenlerin bu soruya verdikleri cevapların aritmetik ortalamalarına bakıldığında, yöneticileri 3.28 aritmetik ortalama ile “orta” derecede yeterli buldukları

anlaşılmaktadır. Yöneticilerin “İşlerin mevzuata uygun bir şekilde yürütülebilmesi için gerekli önlemleri alma” davranışına ilişkin yeterliliğinin; denek grubunun cevaplarının aritmetik ortalamasına bakıldığında altıncı sırada yer aldığı görülmektedir (Tablo 10).

Etkili bir yönetimin olduğunu kabul edebilmek için hemen tüm görüşlerin “çok” ve “tam” derecesinde olması beklenirken, görüşlerin % 41.1’i “çok” ve “tam” derecesinde olmuştur. Bu da öğretmenlerin yöneticilerden bu konuda daha yüksek derecede bir başarı beklentisi içinde olduklarını göstermektedir.

4. “Okulu etkileyen çevre faktörlerinin, okul amaçlarının gerçekleşmesinde katkı derecesini belirleme” davranışına ilişkin olarak öğretmenlerin % 2.9’ u “hiç”, % 19.6’sı “az” % 31.1’ i “orta”, % 35.4’ ü “çok” ve % 11.1’ i “tam” derecede yöneticileri yeterli bulduklarını belirtmişlerdir. Bu sonuca göre, ilkökul öğretmenlerinin 2/3’ ü belirtilen davranışa uyabilme yeterlikleri hususunda yöneticileri “orta” ve “çok” derecede yeterli bulmuşlardır.

Denek grubunun görüşlerinin aritmetik ortalamasına bakıldığında, öğretmenlerin 3.32 ortalama ile yöneticileri “orta” derecede yeterli buldukları görülmektedir. Yöneticilerin “Okulu etkileyen çevre faktörlerinin, okul amaçlarını gerçekleşmesinde katkı derecesini belirleme” davranışına ilişkin yeterliliğinin; denek grubunun görüşlerinin aritmetik ortalamasına bakıldığında, dördüncü sırada yer aldığı görülmektedir (Tablo 10).

Etkili bir yönetimin olduğunu kabul edebilmek için hemen tüm görüşlerin “çok” ve “tam” derecesinde olması beklenirdi. Burada öğretmenlerin yaklaşık 2/3’ ünün, yöneticileri “orta” ve “çok” derecede yeterli bulduğu görülmektedir. Buna göre yöneticilerin çevre ile olan ilişkilerde bazı sıkıntıları olduğunu söyleyebiliriz.

5. “Okuldaki törenlerde öğretim kadrosunu yeteneklerine uygun olarak görevlendirme” davranışına ilişkin olarak, öğretmenlerin % 6.1' i “hiç”, % 16.1' i “az”, % 25' i “orta”, % 33.6' sı “çok” ve % 19.3' ü “tam” derecede yöneticileri yeterli bulduklarını belirtmişlerdir. Bu sonuca göre, öğretmenlerin yarısından biraz fazlasının yöneticileri “çok” ve “tam” derecesinde yeterli buldukları anlaşılmaktadır.

Öğretmenlerin bu soruya verdikleri cevapların aritmetik ortalamalarına bakıldığında; öğretmenlerin, yöneticileri 3.44 aritmetik ortalama ile “çok” derecede yeterli buldukları görülmektedir. Yöneticilerin “Okuldaki törenlerde öğretim kadrosunu yeteneklerine uygun olarak görevlendirme” davranışına ilişkin yeterliliğinin; öğretmenlerin cevaplarının aritmetik ortalamalarına bakıldığında, birinci sırada yer aldığı görülmektedir (Tablo 10).

Etkili bir yönetimin olduğunu kabul edebilmek için hemen tüm görüşlerin “çok” ve “tam” derecesinde olması beklenirken; öğretmenlerin yarısından biraz fazlasının, yöneticileri “çok” ve “tam” derecede yeterli bulduğu görülmektedir. Bu da öğretmenlerin yöneticileri bir miktar başarılı bulmalarının yanında, onlardan bu konuda daha yüksek derecede bir başarı beklentisi içinde olduklarını göstermektedir.

6. “Okuldan ayrılan bir personelden dolayı oluşacak görev boşluğunun doldurulmasını sağlama” davranışına ilişkin olarak, öğretmenlerin % 5.4' ü “hiç”, % 16.4' ü “az”, % 27.5' i “orta”, % 32.1' i “çok” ve % 18.6' sı “tam” derecede yöneticileri yeterli bulduklarını belirtmişlerdir. Bu sonuca göre, öğretmenlerin yaklaşık yarısının yöneticileri “çok” ve “tam” derecede yeterli gördükleri anlaşılmaktadır.

Denek grubunun aynı soruya verdikleri cevapların aritmetik ortalamasına bakıldığında, öğretmenlerin 3.42 aritmetik ortalama ile yöneticileri “çok” derecede yeterli buldukları görülmektedir. Yöneticilerin “Okuldan ayrılan bir personelden dolayı oluşacak görev boşluğunun doldurulmasını sağlama” davranışına ilişkin yeterliklerinin;

denek grubunun cevaplarının aritmetik ortalamasına bakıldığında, ikinci sırada yer aldığı görülmektedir (Tablo 10).

Etkili bir yönetimin olduğunu kabul edebilmek için hemen tüm görüşlerin “çok” ve “tam” derecesinde olması beklenirken; öğretmenlerin, yaklaşık yarısının yöneticileri “çok” ve “tam” derecede yeterli bulduğu görülmektedir. Bu da öğretmenlerin yöneticileri bir miktar başarılı bulmalarının yanında, onlardan bu konuda daha yüksek derecede bir başarı beklentisi içinde olduklarını göstermektedir.

7. “Okul personeline araç gereç sıkıntısı çektirmeden eğitim öğretimin yürütülmesini sağlama” davranışına ilişkin olarak, öğretmenlerin % 5.7' si “hiç”, % 21.4' ü “az”, % 31.1' i “orta”, % 25' i “çok” ve % 16.8' i “tam” derecede yöneticileri yeterli bulduklarını belirtmişlerdir. Bu sonuca göre, öğretmenlerin yarısından biraz fazlasının yöneticileri “az” ve “orta” derecede yeterli buldukları görülmektedir. Bunun yanında öğretmenlerin büyük bir yüzdelik ile (% 41.8) yöneticileri “çok” ve “tam” derecede yeterli bulduklarını söylemekte de yarar var. Bu, bazı yöneticilerin okul personeline araç-gereç sıkıntısı çektirmeden eğitim öğretimi yürüttüğünü göstermesi açısından önemlidir.

Öğretmenlerin bu soruya verdikleri cevapların aritmetik ortalamalarına bakıldığında, öğretmenlerin, yöneticileri 3.26 ortalama ile “orta” derecede yeterli gördükleri anlaşılmaktadır. Yöneticilerin “Okul personeline araç gereç sıkıntısı çektirmeden eğitim öğretimin yürütülmesini sağlama” davranışına ilişkin yeterliklerinin; öğretmenlerin cevaplarının aritmetik ortalamalarına bakıldığında, son sırada olduğu görülmektedir (Tablo 10).

Yöneticilerin “Okul personeline araç gereç sıkıntısı çektirmeden eğitim öğretimin yürütülmesini sağlama” davranışına ilişkin yeterlikleri orta düzeyde olmuştur. Bu da, bazı okullarımızda araç-gereç eksikliği çekildiğini yada var olanın rasyonel

kullanımının sağlanamadığını göstermektedir. Bunun yanında, araç-gerecin kalabalık olan sınıfların ihtiyacını karşılayamaması, okullarda laboratuvar bulunmaması, okullarda bulunan küçük araç odalarında ders işlemenin veya araçları sınıflara taşıyıp düzenekleri kurmanın zor olduğunu belirtmemizde yarar var.

İlkokul yöneticilerinin “örgütlenme” süreci ile ilgili olarak yukarıda yer alan 7 davranış bakımından yönetim süreçlerine ilişkin yeterlikleri hakkında öğretmen görüşleri Tablo 9’ da gösterilmiştir.

Tablo 9’ da görüldüğü gibi, öğretmenlerin “örgütlenme” boyutu bakımından ilk okul yöneticilerinin yönetim süreçlerine ilişkin yeterlikleri hakkında, % 4.71’ inin “hiç”, % 18.16’ sının “az”, % 30.71’ inin “orta”, % 30.73’ ünün “çok” ve % 15.73’ ünün ise “tam” kategorisinde görüş belirttiği görülmektedir. Bu sonuca göre, öğretmenlerin yaklaşık olarak 2/3’ ünün yöneticileri “orta” ve “çok” derecede yeterli buldukları gözlenmektedir.

Öğretmenlerin ilkokul yöneticilerinin yeterlikleri hakkında “örgütlenme” süreci ile ilgili olarak tüm sorular bakımından yapmış oldukları değerlendirmeler, aritmetik ortalamalar bakımından incelendiğinde, tüm görüşlerin aritmetik ortalamasının $X=3.26$ ile $X=3.44$ arasında değiştiği, genel ortalamanın ise $X=3.35$ olduğu görülmektedir. Bu değer “orta” derecesinde yeterlik kategorisine girmektedir.

Yani öğretmenler, ilkokul yöneticilerini örgütlenme boyutu bakımından “orta” derecede yeterli görmektedirler. Aritmetik ortalamalar açısından yönetici yeterlikleri, “örgütlenme” boyutuna ilişkin yedi madde bakımından incelendiğinde, “Okuldaki törenlerde öğretim kadrosunu yeteneklerine uygun olarak görevlendirme” nin 3.44 ile en yüksek ve “okul personeline araç-gereç sıkıntısı çektirmeden eğitim-öğretimin yürütülmesini sağlama” nın 3.26 ile en düşük olduğu görülmektedir.

Bu durum, ilkokulu yöneticilerinin görevlerini yada görevlendirmelerini mevzuata uygun olarak yapmaya çalıştıklarını ve yapılan işlerin kanuni zemine oturtulduğunu, bu şekildeki çalışmaların da öğretmenler tarafından orta derecede de olsa, örgütlenme boyutu açısından en yüksek derecede takdir edildiğini göstermektedir. Ayrıca okullarda araç-gereç sıkıntısı olduğu yada var olanların kullanılmasının rasyonel olmadığı söylenebilir. Öyleyse, okullarda öğretmenlerin dersleri daha verimli hale getirebilmeleri için gerekli araç-gerecin sağlanması ve araç-gereci olan okullarda yeniden düzenlemeye gidilmesi gerekmektedir.

Bu durum, “örgütlenme” boyutu bakımından ilkokul öğretmenlerinin okul yöneticilerinden örgütlenme süreci ile ilgili yeterlikleri konusunda daha fazla bir performans bekledikleri şeklinde yorumlanabilir. Demek ki, okul yöneticilerinin okul içerisinde yapıyı kurma, kadrolama ve donatım görevlerini yerine getirmelerinde, yani öğretmenlere daha düzenli bir eğitim ortamı hazırlama çalışmalarında daha etkin olmaları gerekmektedir. Örgütlenme ile ilgili yedi maddeden “okul personeline araç-gereç sıkıntısı çektirmeden eğitim öğretimin yürütülmesini sağlama” yeterliliğini öğretmenlerin 3.26 ile en düşük derecede değerlendirmeleri, bu konuda öğretmenlerin bazı sıkıntıları yada yeni istekleri olduğunu ortaya koyması bakımından dikkat çekicidir.

4. İLETİŞİM

İlkokulu yöneticilerinin “iletişim” süreci ile ilgili olarak belirtilen yedi davranışa ilişkin yeterlikleri hakkında her bir soruya ait öğretmen görüşleri Tablo 11' de gösterilmiştir. Buna göre;

1. “Yazılı iletişimin yanında sözlü iletişimi de kullanarak personel ile arasındaki mesafeyi yakınlaştırma” davranışına ilişkin olarak, öğretmenlerin % 5.4' ü “hiç”, % 16.4' ü “az”, % 26.8' i “orta”, % 30.4' ü “çok” ve % 21.1' i “tam” derecede yöneticileri

yeterli bulduklarını belirtmişlerdir. Bu sonuca göre, öğretmenlerin yaklaşık yarısının yöneticileri “çok” ve “tam” derecesinde yeterli buldukları anlaşılmaktadır.

Öğretmenlerin bu soruya verdikleri cevapların aritmetik ortalamalarına bakıldığında; öğretmenlerin, yöneticileri 3.45 aritmetik ortalama ile “çok” derecede yeterli buldukları görülmektedir. Yöneticilerin “Yazılı iletişimin yanında sözlü iletişimi de kullanarak personel ile arasındaki mesafeyi yakınlaştırma” davranışına ilişkin yeterliliğinin; öğretmenlerin cevaplarının aritmetik ortalamalarına bakıldığında, üçüncü sırada yer aldığı görülmektedir (Tablo 12).

Etkili bir yönetimin olduğunu kabul edebilmek için hemen tüm görüşlerin “çok” ve “tam” derecesinde olması beklenirken; öğretmenlerin yarısından biraz fazlasının, yöneticileri “çok” ve “tam” derecede yeterli bulduğu görülmektedir. Bu da öğretmenlerin yöneticileri bir miktar başarılı bulmalarının yanında, onlardan bu konuda daha yüksek derecede bir başarı beklentisi içinde olduklarını göstermektedir.

2. “Okulun öğretim kadrosu ile etkili bir iletişim kurabilmesi için kendisinin de onlardan biri olduğunu hissettirme” davranışına ilişkin olarak, öğretmenlerin % 6.1' i “hiç”, % 16.1' i “az”, % 30.7' si “orta”, % 26.8' i “çok” ve % 20.4' ü “tam” derecede yöneticileri yeterli bulduklarını belirtmişlerdir. Bu sonuç, öğretmenlerin yarısından fazlasının yöneticileri “orta” ve “çok” derecesinde yeterli bulduklarını göstermektedir.

Öğretmenlerin görüşlerinin aritmetik ortalamalarına bakıldığında; öğretmenlerin 3.39 aritmetik ortalama ile yöneticileri “orta” derecede yeterli buldukları görülmektedir. Aslında 3.39 ortalama ile “orta” dereceye isabet eden öğretmen görüşlerinin, 3.41 olan “çok” derecesine yakın olması, öğretmenlerin bu konuda yöneticileri, “çok” dereceye yakın bir yeterlikte değerlendirdiklerini göstermektedir. Yöneticilerin “Okulun öğretim kadrosu ile etkili bir iletişim kurabilmesi için kendisinin de onlardan biri olduğunu

hissettirme" davranışına ilişkin yeterliliğinin; aritmetik ortalamalarına bakıldığında, öğretmenlere göre dördüncü sırada yer aldığı görülmektedir (Tablo 12).

Öğretmenlerin % 47.2' sinin yöneticileri bu konuda "çok" ve "tam" derecede başarılı bulmaları, mevcut yöneticiler içinde bu hususta yeterli olanların varlığını gösterse de etkili bir yönetimin olduğunu kabul edebilmek için hemen tüm görüşlerin "çok" ve "tam" derecesinde olması beklenirdi. Bu, öğretmenlerin yöneticileri bir miktar başarılı bulmalarının yanında, onlardan daha fazla ilgi ve sıcak davranış beklediklerini göstermektedir. Bu ilgi ve davranışın yöneticiler tarafından gösterilmesi, okulun havasına olumlu etki edecek, bu da okuldaki verimin artmasını sağlayacaktır.

TABLO 11

İLK OKUL YÖNETİCİLERİNİN "İLETİŞİM" BOYUTU AÇISINDAN YÖNETİM
SÜREÇLERİNE İLİŞKİN YETERLİLİKLERİ HAKKINDA ÖĞRETMEN
GÖRÜŞLERİ

Madde	Görev	HİÇ		AZ		ORTA		ÇOK		TAM			
		F	%	f	%	f	%	f	%	f	%	x	ss
1)	Öğretmen	15	5.4	46	16.4	75	26.8	85	30.4	59	21.1	3.45	1.15
2)	Öğretmen	17	6.1	45	16.1	86	30.7	75	26.8	57	20.4	3.39	1.16
3)	Öğretmen	11	3.9	45	16.1	101	36.1	75	26.8	48	17.1	3.37	1.07
4)	Öğretmen	2	0.7	41	14.6	51	18.2	94	33.6	92	32.9	3.83	1.07
5)	Öğretmen	7	2.5	44	15.7	81	28.9	88	31.4	60	21.4	3.54	1.07
6)	Öğretmen	15	5.4	46	16.4	91	32.5	77	27.5	51	18.2	3.37	1.12
7)	Öğretmen	19	6.8	49	17.5	96	34.3	70	25	46	16.4	3.27	1.13
Ortalama	Öğretmen	12.29	4.4	45.14	16.11	83	29.64	80.57	28.79	59	21.07	3.46	1.11

TABLO 12

DENEKLERİN “İLETİŞİM” SÜRECİ İLE İLGİLİ SORULARA VERDİKLERİ
CEVAPLARIN ARİTMETİK ORTALAMALARI

SORU NO	SORULAR	X	Y SIRASI
		ÖĞRETMEN	ÖĞRETMEN
1	Yazılı iletişimin yanında, sözlü iletişimi de kullanarak personel ile arasındaki mesafeyi yakınlaştırma.	3.45	3
2	Okulun öğretim kadrosu ile etkili bir iletişim kurabilmesi için kendisinin de onlardan biri olduğunu hissettirme.	3.39	4
3	Personelinin isteklerini üst makamlara bildirme.	3.37	5
4	Okula gelen yazıların, personel tarafından okunarak haberdar olmalarını sağlama.	3.83	1
5	Gönderdiği bir mesajın personel tarafından anlaşılmasını güçleştiren engelleri ortadan kaldırma.	3.54	2
6	Personele gönderdiği mesajın istenilen düzeyde anlaşılıp anlaşılmadığını kontrol etme.	3.37	6
7	İletişimin gidiş yolu kadar dönüş yolunu da kullanma.	3.27	7

3. “Personelin isteklerini üst makamlara bildirme” davranışına ilişkin olarak, öğretmenlerin % 3.9’u “hiç”, % 16.1’i “az”, % 36.1’i “orta”, % 26.8’i “çok” ve % 17.1’i “tam” derecede yöneticileri yeterli gördüklerini belirtmişlerdir. Bu sonuca göre, ilk okul öğretmenlerinin 2/3’ üne yakınının bu konuda yöneticileri “orta” ve “çok” derecede yeterli buldukları görülmektedir. Bu durum, alanda yeterli bulunan yöneticilerin yanında aynı yeterliliği gösteremeyenlerin de olması veya öğretmenlerin her isteğinin üst makamlara iletilmemesinden kaynaklanmış olabilir. Öğretmenlerin 1/5’ inin ise yöneticileri “hiç” ve “az” derecede yeterli bulması, bazı öğretmenlerin isteklerini üst makamlara iletmede engellerle karşılaştıklarının bir sonucu olarak düşünülebilir. Ancak

bu durumun, yöneticinin tutumundan kaynaklanabileceği gibi, isteğin kanunlara uygun olmamasından da kaynaklanabilir

Öğretmenlerin bu soruya verdikleri cevapların aritmetik ortalamalarına bakıldığında, öğretmenlerin 3.37 aritmetik ortalama ile yöneticileri “orta” derecede yeterli buldukları anlaşılmaktadır. Aslında 3.37 ortalama ile “orta” dereceye isabet eden öğretmen görüşlerinin, 3.41 olan “çok” derecesine yakın olması, öğretmenlerin bu konuda yöneticileri, “çok” dereceye yakın bir yeterlikte değerlendirdiklerini gösterse de etkili bir yönetimin olduğunu kabul edebilmek için hemen tüm görüşlerin “çok” ve “tam” derecesinde olması beklenirdi. Yöneticilerin “Personelin isteklerini üst makamlara bildirme” davranışına ilişkin yeterliklerinin; öğretmen cevaplarının aritmetik ortalamalarına bakıldığında, beşinci sırada yer aldığı görülmektedir (Tablo 12).

4. “Okula gelen yazıların personel tarafından okunarak haberdar olmalarını sağlama” davranışına ilişkin olarak, öğretmenlerin % 0.7’ si “hiç”, % 14.6’ sı “az”, 18.2’ si “orta”, % 33.6’ sı “çok” ve % 32.9’ u “tam” derecede yöneticileri yeterli bulduklarını belirtmişlerdir. Bu sonuca öğretmenlerin 2/3’ ünün yöneticileri “çok” ve “tam” derecesinde yeterli buldukları anlaşılmaktadır. Böylece öğretmenlerin, okula gelen yazıların personele ulaştırılmasında ve haberdar edilmesinde gerekli titizliği gösterme hususunda yöneticileri yeterli buldukları söylenebilir.

İlkokul öğretmenlerinin bu soruya verdikleri cevapların aritmetik ortalamalarına bakıldığında, öğretmenlerin, yöneticileri 3.83 ortalama ile “çok” derecede yeterli buldukları görülmektedir. Yöneticilerin “Okula gelen yazıların personel tarafından okunarak haberdar olmalarını sağlama” davranışına ilişkin yeterliklerinin; öğretmenlerin verdikleri cevapların aritmetik ortalamalarına bakıldığında, birinci sırada yer aldığı görülmektedir (Tablo 12). Görülüyor ki, öğretmenler, yöneticileri “çok” derecede yeterli bulmuşlardır.

5. “Gönderdiği bir mesajın personel tarafından anlaşılmasını güçleştiren engelleri ortadan kaldırma” davranışına ilişkin olarak, öğretmenlerin % 2.5' i “hiç”, % 15.7' si “az”, 28.9' u “orta”, % 31.4' ü “çok” ve % 21.4' ü “tam” derecede yöneticileri yeterli bulduklarını belirtmişlerdir. Bu sonuca göre, öğretmenlerin yarısından biraz fazlasının yöneticileri “çok” ve “tam” derecesinde yeterli buldukları anlaşılmaktadır.

Öğretmenlerin bu soruya verdikleri cevapların aritmetik ortalamalarına bakıldığında; öğretmenlerin, yöneticileri 3.54 aritmetik ortalama ile “çok” derecede yeterli buldukları görülmektedir. Yöneticilerin “Gönderdiği bir mesajın personel tarafından anlaşılmasını güçleştiren engelleri ortadan kaldırma” davranışına ilişkin yeterliliğinin; öğretmenlerin cevaplarının aritmetik ortalamalarına bakıldığında, ikinci sırada yer aldığı görülmektedir (Tablo 12).

Etkili bir yönetimin olduğunu kabul edebilmek için hemen hemen tüm görüşlerin “çok” ve “tam” derecesinde olması beklenirken; öğretmenlerin yarısından biraz fazlasının, yöneticileri “çok” ve “tam” derecede yeterli bulduğu görülmektedir. Bu da öğretmenlerin yöneticileri bir miktar başarılı bulmalarının yanında, onlardan bu konuda daha yüksek derecede bir başarı beklentisi içinde olduklarını göstermektedir.

6. “Personele gönderdiği mesajın istenilen düzeyde anlaşılıp anlaşılmadığını kontrol etme” davranışına ilişkin olarak, öğretmenlerin % 5.4' ü “hiç”, % 16.4' ü “az”, % 32.5' i “orta”, % 27.5' i “çok” ve % 18.2' si “tam” derecede yöneticileri yeterli bulduklarını belirtmişlerdir. Bu sonuca göre, öğretmenlerin yaklaşık 2/3' ünün yöneticileri “orta” ve “çok” derecede yeterli buldukları görülmektedir.

Öğretmenlerin bu soruya verdikleri cevapların aritmetik ortalamalarına bakıldığında, öğretmenlerin 3.37 aritmetik ortalama ile yöneticileri “orta” derecede yeterli buldukları anlaşılmaktadır. Aslında 3.37 ortalama ile “orta” dereceye isabet eden

5. “Gönderdiği bir mesajın personel tarafından anlaşılmasını güçleştiren engelleri ortadan kaldırma” davranışına ilişkin olarak, öğretmenlerin % 2.5' i “hiç”, % 15.7' si “az”, 28.9' u “orta”, % 31.4' ü “çok” ve % 21.4' ü “tam” derecede yöneticileri yeterli bulduklarını belirtmişlerdir. Bu sonuca göre, öğretmenlerin yarısından biraz fazlasının yöneticileri “çok” ve “tam” derecesinde yeterli buldukları anlaşılmaktadır.

Öğretmenlerin bu soruya verdikleri cevapların aritmetik ortalamalarına bakıldığında; öğretmenlerin, yöneticileri 3.54 aritmetik ortalama ile “çok” derecede yeterli buldukları görülmektedir. Yöneticilerin “Gönderdiği bir mesajın personel tarafından anlaşılmasını güçleştiren engelleri ortadan kaldırma” davranışına ilişkin yeterliliğinin; öğretmenlerin cevaplarının aritmetik ortalamalarına bakıldığında, ikinci sırada yer aldığı görülmektedir (Tablo 12).

Etkili bir yönetimin olduğunu kabul edebilmek için hemen hemen tüm görüşlerin “çok” ve “tam” derecesinde olması beklenirken; öğretmenlerin yarısından biraz fazlasının, yöneticileri “çok” ve “tam” derecede yeterli bulduğu görülmektedir. Bu da öğretmenlerin yöneticileri bir miktar başarılı bulmalarının yanında, onlardan bu konuda daha yüksek derecede bir başarı beklentisi içinde olduklarını göstermektedir.

6. “Personele gönderdiği mesajın istenilen düzeyde anlaşılıp anlaşılmadığını kontrol etme” davranışına ilişkin olarak, öğretmenlerin % 5.4' ü “hiç”, % 16.4' ü “az”, % 32.5' i “orta”, % 27.5' i “çok” ve % 18.2' si “tam” derecede yöneticileri yeterli bulduklarını belirtmişlerdir. Bu sonuca göre, öğretmenlerin yaklaşık 2/3' ünün yöneticileri “orta” ve “çok” derecede yeterli buldukları görülmektedir.

Öğretmenlerin bu soruya verdikleri cevapların aritmetik ortalamalarına bakıldığında, öğretmenlerin 3.37 aritmetik ortalama ile yöneticileri “orta” derecede yeterli buldukları anlaşılmaktadır. Aslında 3.37 ortalama ile “orta” dereceye isabet eden

öğretmen görüşlerinin, 3.41 olan “çok” derecesine yakın olması, öğretmenlerin bu konuda yöneticileri, “çok” dereceye yakın bir yeterlikte değerlendirdiklerini gösterse de etkili bir yönetimin olduğunu kabul edebilmek için hemen hemen tüm görüşlerin “çok” ve “tam” derecesinde olması beklenirdi. Yöneticilerin “Personele gönderdiği mesajın istenilen düzeyde anlaşılıp anlaşılmadığını kontrol etme” davranışına ilişkin yeterliklerinin; öğretmen cevaplarının aritmetik ortalamalarına bakıldığında, altıncı sırada yer aldığı görülmektedir (Tablo 12).

7. “İletişimin gidiş yolu kadar dönüş yolunu da kullanma” davranışına ilişkin olarak, öğretmenlerin % 6.8' i “hiç”, % 17.5' i “az”, % 34.3' ü “orta”, % 25' i “çok” ve % 16.4' ü “tam” derecede yöneticileri yeterli gördüklerini belirtmişlerdir. Bu sonuca göre, öğretmenlerin yarısından biraz fazlasının yöneticileri “az” ve “orta” derecede yeterli buldukları görülmektedir. Bunun yanında Öğretmenlerin büyük bir yüzdelik ile (% 41.4) yöneticileri “çok” ve “tam” derecede yeterli bulduklarını söylemekte de yarar var. Bu durum, alanda yeterli bulunan yöneticilerin yanında aynı yeterliliği gösteremeyenlerin de olmasından kaynaklanabilir.

Denek grubunun ilk okul yöneticilerinin yeterlikleri ile ilgili olarak aynı soruya verdikleri cevapların aritmetik ortalamasına bakıldığında, 3.27 aritmetik ortalama ile yöneticileri “orta” derecede yeterli gördükleri anlaşılmaktadır. Yöneticilerin “İletişimin gidiş yolu kadar dönüş yolunu da kullanma” davranışına ilişkin yeterliklerinin; ankete katılan öğretmenlerin görüşlerinin aritmetik ortalamalarına bakıldığında, son sırada yer aldığı görülmektedir (Tablo 12). Demek ki, öğretmenler, yöneticilerin bu hususta, iletişim süreci ile ilgili diğer hususlara göre daha az yeterli olduklarını düşünmektedirler.

Tablo 11' den anlaşılacağı üzere, iletişim süreci bakımından ilköğretim okulu yöneticilerinin yeterliklerine ilişkin öğretmenlerin görüşlerinin % 4.4' ünün “hiç” , %

16.11' inin “az” ,% 29.64' ünün “orta” , % 28.79' unun “çok” ve % 21.07' sinin “tam” derecesinde yer aldığı görülmektedir. Bu sonuca göre, öğretmenlerin yaklaşık yarısının, yöneticileri “iletişim” süreci ilişkilendirilen 7 davranış ile ilgili yeterlikleri konusunda “çok” ve “tam” derecede yeterli buldukları anlaşılmaktadır.

Öğretmenlerin, ilköğretim okulu yöneticilerinin “iletişim” sürecine ait yeterlikleri hakkında tüm maddelerle ilgili olarak yapmış oldukları değerlendirmeler incelendiğinde; tüm değerlendirmelerin aritmetik ortalamalarının $X=3.27$ ile $X=3.83$ arasında değiştiği, genel aritmetik ortalamasının ise $X=3.46$ olduğu gözlenmektedir. Bu değer “çok” derecesinde yeterlilik kategorisine girmekle beraber, “çok” değerinin alt sınırına yakın olması bakımından dikkat çekicidir. Öğretmen grubunun görüşlerinin aritmetik ortalamaları bakımından “iletişim” süreci ile ilgili yedi maddeden “okula gelen yazıların personel tarafından okunarak haberdar olmalarını sağlama” nın 3.83 aritmetik ortalama ile “çok” ve “gönderdiği bir mesajın anlaşılmasını güçleştiren engelleri ortadan kaldırma” nın 3.54 aritmetik ortalama ile “çok” derecede ve yine “yazılı iletişimin yanında, sözlü iletişimi de kullanarak personel ile arasındaki mesafeyi yakınlaştırma” nın 3.45 aritmetik ortalama ile “çok” derecede değerlendirildiği, bunun yanında “iletişimin gidiş yolu kadar dönüş yolunu da kullanma” nın 3.27 aritmetik ortalama ile en düşük puanla “orta” derecede değerlendirildiği görülmektedir. Bu maddeler, öğretmenlerin yöneticileri değerlendirmelerinde de en yüksek ve en düşük değerleri taşımışlardır.

Bu durum, öğretmenlerin, yöneticileri iletişim süreci ile ilgili yeterlilikleri konusunda bir miktar başarılı bulduklarını gösterirken aynı zamanda 3.46 aritmetik ortalamasının “çok” değerinin alt derecesine yakın olması sebebiyle daha fazla bir performans beklediklerini de ortaya koymaktadır. Öğretmenlerin böyle bir beklenti içerisinde olmaları tabiidir. Çünkü sosyal sistemler ve dolayısı ile okul gibi kurumlar, bireyler ve gruplar arası iletişim sisteminin örüntüsünden meydana gelmektedir. Örgütlerin yaşaması da bu sistemin etkili işletilmesine bağlıdır. Bu nedenle okul

yöneticilerinin iletişim sürecine ve bilhassa iletişimin çift yöllü işletilmesine önem vermeleri gerekmektedir.

5. ETKİ

İlkokul yöneticilerinin “etki” süreci ile ilgili olarak belirtilen yedi davranışa ilişkin yeterlilikleri hakkında öğretmen görüşleri Tablo 13’te gösterilmiştir. Buna göre;

1. “Personelin çalışmalarının sağlanmasında, yetkiden ziyade etkileme yollarını kullanma” davranışına ilişkin olarak, öğretmenlerin % 10.7’ si “hiç”, % 15.7’ si “az”, % 32.1’ i “orta”, % 29.6’ sı “çok” ve % 11.8’ i “tam” derecede yöneticileri yeterli bulduklarını belirtmişlerdir. Bu sonuca göre, öğretmenlerin yaklaşık 2/3’ ünün yöneticileri “orta” ve “çok” derecede yeterli buldukları görülmektedir (Tablo 13).

Tuna’nın yaptığı bir araştırmada, öğretmenlerin yöneticilerin etkiden daha çok yetkiyi kullandıklarını düşündükleri ve yetkinin fazla kullanılmasının da okulu kapalı tipte bir kurum haline getirdiği ortaya çıkmıştır (Tuna 1996: 109).

Öğretmenlerin bu soruya verdikleri cevapların aritmetik ortalamalarına bakıldığında, öğretmenlerin, yöneticileri 3.16 ortalama ile “orta” derecede yeterli gördükleri anlaşılmaktadır. Bu öğretmenlerin bu konuda yöneticilerden daha yüksek düzeyde yeterli olmalarını bekledikleri göstermektedir. Yöneticilerin “Personelin çalışmalarının sağlanmasında, yetkiden ziyade etkileme yollarını kullanma” davranışına ilişkin yeterliliklerinin; öğretmenlerin cevaplarının aritmetik ortalamalarına bakıldığında, beşinci sırada olduğu görülmektedir (Tablo 14).

2. “Eğitim sorunlarının çözümünde personelin de görüşlerine değer verdiğini gösterme” davranışına ilişkin olarak, öğretmenlerin % 6.8’ i “hiç”, % 18.9’ u “az”, % 25.4’ ü “orta”, % 28.9’ u “çok” ve % 20’ si “tam” derecede yöneticileri yeterli

bulduklarını belirtmişlerdir. Bu sonuç, öğretmenlerin yarısından fazlasının yöneticileri “orta” ve “çok” derecesinde yeterli bulduklarını göstermektedir.

TABLO 13

İLK OKUL YÖNETİCİLERİNİN “ETKİ” BOYUTU AÇISINDAN YÖNETİM
SÜREÇLERİNE İLİŞKİN YETERLİLİKLERİ HAKKINDA ÖĞRETMEN
GÖRÜŞLERİ

Madde	Görev	HİÇ		AZ		ORTA		ÇOK		TAM			
		F	%	f	%	f	%	f	%	f	%	x	ss
1)	Öğretmen	30	10.7	44	15.7	90	32.1	83	29.6	33	11.8	3.16	1.15
2)	Öğretmen	19	6.8	53	18.9	71	25.4	81	28.9	56	20	3.36	1.19
3)	Öğretmen	26	9.3	67	23.9	81	28.9	70	25	36	12.9	3.08	1.17
4)	Öğretmen	23	8.2	51	18.2	101	36.1	64	22.9	41	14.6	3.18	1.14
5)	Öğretmen	24	8.6	57	20.4	72	25.7	74	26.4	53	18.9	3.27	1.23
6)	Öğretmen	29	10.4	61	21.8	94	33.6	61	21.8	35	12.5	3.04	1.16
7)	Öğretmen	19	6.8	61	21.8	92	32.9	64	22.9	44	15.7	3.19	1.15
Ortalama	Öğretmen	24.29	8.66	56.29	20.1	85.86	30.67	71	25.36	42.57	15.2	3.18	1.17

Öğretmenlerin görüşlerinin aritmetik ortalamalarına bakıldığında; öğretmenlerin 3.36 aritmetik ortalama ile yöneticileri “orta” derecede yeterli buldukları görülmektedir. Aslında 3.36 ortalama ile “orta” dereceye isabet eden öğretmen görüşlerinin, 3.41 olan “çok” derecesine yakın olması, öğretmenlerin bu konuda yöneticileri, “çok” dereceye yakın bir yeterlikte değerlendirdiklerini göstermektedir. Yöneticilerin “Eğitim sorunlarının çözümünde personelin de görüşlerine değer verdiğini gösterme” davranışına ilişkin yeterliliğinin; aritmetik ortalamalarına bakıldığında, öğretmenlere göre birinci sırada yer aldığı görülmektedir (Tablo 14).

Öğretmenlerin % 48.9'unun yöneticileri bu konuda “çok” ve “tam” derecede başarılı bulmaları, mevcut yöneticiler içinde bu hususta yeterli olanların varlığını

gösterse de etkili bir yönetimin olduğunu kabul edebilmek için hemen hemen tüm görüşlerin “çok” ve “tam” derecesinde olması beklenirdi. Bu, öğretmenlerin yöneticileri bir miktar başarılı bulmalarının yanında, onlardan eğitim sorunlarının çözümünde personelin de görüşlerine değer verdiğini daha fazla göstermelerini beklediklerini göstermektedir.

TABLO 14

DENEKLERİN “ETKİ” SÜRECİ İLE İLGİLİ SORULARA VERDİKLERİ
CEVAPLARIN ARİTMETİK ORTALAMALARI

SORU NO	SORULAR	X	Y SIRASI
		ÖĞRETMEN	ÖĞRETMEN
1	Personelin çalışmaların sağlanmasında, yetkiden ziyade etkileme yollarını kullanma.	3.16	5
2	Eğitim sorunlarının çözümünde personelin de görüşlerine değer verdiğini gösterme.	3.36	1
3	Personelin yeteneklerini geliştirebilmeleri konusunda özendirici olma.	3.08	6
4	Okul personelinin kendi aralarında iyi ilişkiler. kurmalarını sağlayarak onları okulla özdeşleştirme.	3.18	4
5	Yararlı öneri ve öğütlerde bulunarak personele değer verdiğini gösterme.	3.27	2
6	Personeli eğitim amaçları konusunda yaratıcı düşünmeye yöneltme.	3.04	7
7	Okulun amaçları ile personelin ihtiyaçları arasındaki dengeyi sağlama.	3.19	3

3. “Personelin yeteneklerini geliştirebilmeleri konusunda özendirici olma” davranışına ilişkin olarak, öğretmenlerin % 9.3’ ü “hiç”, % 23.9’ u “az”, % 28.9’ u “orta”, % 25’ i “çok” ve % 12.9’ u “tam” derecede yöneticileri yeterli bulduklarını belirtmişlerdir. Bu sonuca göre, öğretmenlerin yarısından fazlasının yöneticileri “az” ve “orta” derecede yeterli buldukları anlaşılmaktadır.

Denek grubunun, ilkokulu yöneticilerinin yeterlilikleri hakkında aynı soru ile ilgili olarak yapmış oldukları değerlendirmelerin aritmetik ortalamalarına bakıldığında; öğretmenlerin 3.08 aritmetik ortalama ile yöneticileri “orta” derecede yeterli gördükleri anlaşılmaktadır. Yöneticilerin “Personelin yeteneklerini geliştirebilmeleri konusunda özendirici olma” davranışına ilişkin yeterliklerinin; öğretmenlerin cevaplarının aritmetik, ortalamalarına bakıldığında, altıncı sırada yer aldığı görülmektedir (Tablo 14).

Bu sonucun, öğretmenlerin yeteneklerini geliştirme konusunda, yöneticilerin pek bir çabası olmadığını düşünmelerinden kaynaklandığı söylenebilir.

4. “Okul personelinin kendi aralarında iyi ilişkiler kurmalarını sağlayarak onları okulla özdeşleştirme” davranışına ilişkin olarak, öğretmenlerin % 8.2' si “hiç”, % 18.2' si “az”, % 36.1' i “orta”, % 22.9' u “çok” ve % 14.6' sı “tam” derecede yöneticileri yeterli bulduklarını belirtmişlerdir. Bu sonuca göre, öğretmenlerin yarısından fazlasının yöneticileri “az” ve “orta” derecede yeterli buldukları anlaşılmaktadır.

Denek grubunun, ilkokul yöneticilerinin yeterlikleri ile ilgili olarak aynı soruya verdikleri cevapların aritmetik ortalamalarına bakıldığında, öğretmenlerin yöneticileri 3.18 aritmetik ortalama ile “orta” derecede yeterli buldukları görülmektedir. Yöneticilerin “Okul personelinin kendi aralarında iyi ilişkiler kurmalarını sağlayarak onları okulla özdeşleştirme” davranışına ilişkin yeterliklerinin; denek gurubunun cevaplarının aritmetik ortalamalarına göre, dördüncü sırada yer aldığı görülmektedir (Tablo 14).

Bu sonucun, öğretmenlerin kendi aralarındaki ilişki kurma sürecinde yöneticilerin önemli bir rolü olmadığını düşünmelerinden kaynaklandığını söyleyebiliriz.

5. “Yararlı öneri ve öğütlerde bulunarak personele değer verdiğini gösterme” davranışına ilişkin olarak, öğretmenlerin % 8.6' sı “hiç”, % 20.4' ü “az”, % 25.7' si “orta”, % 26.4' ü “çok” ve 18.9' u “tam” derecede yöneticileri yeterli bulduklarını belirtmişlerdir. Bu sonuca göre, öğretmenlerin, yöneticileri “orta” ve “çok” derecede yoğunlaşan ve tüm seçeneklere yakın bir denge ile dağılan bir değerlendirmeye yeterli buldukları anlaşılmaktadır. Bu durum, öğretmenlerin alanda başarılı yöneticiler kadar, başarılı bulmadıkları yöneticilerin de olduğunu düşünmelerinin bir sonucu olarak görülebilir.

İlkokul öğretmenlerinin aynı soru ile ilgili olarak yapmış oldukları değerlendirmelerin aritmetik ortalamalarına bakıldığında, öğretmenlerin yöneticileri 3.27 aritmetik ortalama ile “orta” derecede yeterli buldukları görülmektedir. Etkili bir yönetimin olduğunu kabul edebilmek için hemen hemen tüm görüşlerin “çok” ve “tam” derecesinde olması beklenirken, burada öğretmenlerin yöneticilerden bu konuda daha yüksek derecede bir başarı beklentisi içinde oldukları görülmektedir. Yöneticilerin “Yararlı öneri ve öğütlerde bulunarak personele değer verdiğini gösterme” davranışına ilişkin yeterliklerinin; denek gurubunun cevaplarının aritmetik ortalamasına bakıldığında, ikinci sırada yer aldığı görülmektedir (Tablo 14).

6. “Personeli eğitim amaçları konusunda yaratıcı düşünmeye yöneltme” davranışına ilişkin olarak, öğretmenlerin % 10.4' ü “hiç”, % 21.8' i “az”, % 33.6' sı “orta”, % 21.8' i “çok” ve % 12.5' i “tam” derecede yöneticileri yeterli gördüklerini belirtmişlerdir. Bu sonuca göre, öğretmenlerin, yöneticileri “orta” derecede yoğunlaşan değerlendirme ile yeterli buldukları gözlenmektedir. Ancak, öğretmenlerin önemli bir kısmının (% 32' den fazlası) yöneticileri “hiç” ve “az” derecelerinde yeterli bulması, bazı yöneticilerin öğretmenler tarafından pek başarılı bulunmadıklarının bir sonucu olarak görülebilir.

Denek gruplarının, aynı soru ile ilgili olarak yapmış oldukları değerlendirmelerin aritmetik ortalamalarına bakıldığında, öğretmenlerin, yöneticileri 3.04 aritmetik ortalama ile “orta” derecede yeterli gördükleri anlaşılmaktadır. Diğer taraftan, Yöneticilerin “Personeli eğitim amaçları konusunda yaratıcı düşünmeye yöneltme” davranışına ilişkin yeterliklerinin; cevaplarının aritmetik ortalamalarına bakıldığında, öğretmenlere göre son sırada yer aldığı görülmektedir (Tablo 14). Bu da, öğretmenlerin, yöneticilerin bu hususta etki süreci ile ilgili diğer hususlara göre daha az yeterli olduklarını düşündüklerini göstermektedir.

7. “Okulun amaçları ile personelin ihtiyaçları arasındaki dengeyi sağlama” davranışına ilişkin olarak, öğretmenlerin % 6.8' i “hiç”, % 21.8' i “az”, % 32.9' u “orta”, % 22.9' u “çok” ve 15.7' si “tam” derecede yöneticileri yeterli gördüklerini belirtmişlerdir. Bu sonuca göre, öğretmenlerin, yöneticileri “orta” derecede yoğunlaşan ve ortanın sağ ve soluna doğru dengeli bir dağılım gösteren bir değerlendirme ile yeterli buldukları görülmektedir.

İlkokul öğretmenlerinin aynı soru ile ilgili olarak yapmış oldukları değerlendirmelerin aritmetik ortalamalarına bakıldığında, öğretmenlerin yöneticileri 3.19 aritmetik ortalama ile “orta” derecede yeterli buldukları görülmektedir. Yöneticilerin “okulun amaçları ile personelin ihtiyaçları arasındaki dengeyi sağlama” davranışına ilişkin yeterliklerinin; denek grubunun cevaplarının aritmetik ortalamalarına bakıldığında, öğretmenlere göre üçüncü sırada yer aldığı görülmektedir (Tablo 14).

Bu öğretmenlerin bu konuda da yöneticilerden daha yüksek düzeyde yeterli olmalarını bekledikleri göstermektedir.

İlkokul yöneticilerinin “etki” süreci ile ilgili olarak yukarıda yer alan 7 davranış bakımından yönetim süreçlerine ilişkin yeterlikleri hakkında öğretmen görüşleri ve sırası Tablo 13' te gösterilmiştir.

Tablo 13' te görüldüğü gibi, öğretmenlerin “etki” süreci bakımından ilkökul yöneticilerinin yeterliklerine ilişkin 7 soru ile ilgili değerlendirmelerinin genel ortalamalarına bakıldığında, % 8.66' sının “hiç”, % 20.1' inin “az”, % 30.67' sinin “orta”, % 22.9' unun “çok” ve % 15.7' sinin “tam” derecede yöneticileri yeterli gördükleri anlaşılmaktadır. Bu sonuca göre, öğretmenlerin yaklaşık yarısının yöneticileri “az” ve “orta” derecede yeterli buldukları anlaşılmaktadır.

Öğretmenlerin, ilkökulu yöneticilerinin “etki” sürecindeki yeterliklerine katılım dereceleri, 7 soru ile ilgili olarak yapmış oldukları değerlendirmelerin aritmetik ortalamaları bakımından incelendiğinde, tüm görüşlerin aritmetik ortalamalarının “orta” kategorisinde yer aldığı ve $X=3.04$ ile $X=3.36$ arasında değiştiği, genel ortalamanın ise $X=3.18$ olduğu gözlenmektedir. Bu değer “orta” derecede yeterlilik kategorisine girmektedir. Yani öğretmenler, ilkökul yöneticilerini yönetim süreçlerinden “etki” boyutu açısından “orta” derecede yeterli bulmaktadırlar. Aritmetik ortalamalar bakımından “etki” boyutuna ilişkin yedi maddeden “Eğitim sorunlarının çözümünde personelin de görüşlerine değer verdiğini gösterme” nin 3.36 aritmetik ortalama ile en yüksek ve “Personeli eğitim amaçları konusunda yaratıcı düşünmeye yöneltme” nin 3.04 aritmetik ortalama ile en düşük derecede değerlendirildiği görülmektedir.

Bu durum, “etki” boyutu açısından ilkökul öğretmenlerinin, okul yöneticilerinden etkileme süreci ile ilgili yeterlikleri konusunda daha fazla bir performans bekledikleri şeklinde yorumlanabilir. Bu konuda en büyük görev yine okul yöneticilerine düşmektedir.

6. EŞGÜDÜMLEME

İlkokul yöneticilerinin anket formunun birinci bölümünde “eşgüdümleme” süreci ile ilgili belirtilen yedi davranışa ilişkin yeterlilikleri hakkında her bir soruya ait

öğretmen görüşleri Tablo 15' te gösterilmiştir. Buna göre;

1. “Okuldaki tüm personelin eğitim öğretimin işleyişine etkili olarak katılımlarını sağlama” davranışına ilişkin olarak öğretmenlerin % 6.1' i “hiç”, % 18.6' sı “az”, % 34.6' sı “orta”, % 27.9' u “çok” ve % 12.9' u “tam” derecede yöneticileri yeterli bulduklarını belirtmişlerdir. Bu sonuca göre, öğretmenlerin yarısından fazlasının yöneticileri “az” ve “orta” derecede yeterli buldukları anlaşılmaktadır.

İlkokul öğretmenlerinin aynı soruya verdikleri cevapların aritmetik ortalamalarına bakıldığında, öğretmenlerin yöneticileri 3.22 aritmetik ortalama ile “orta” derecede yeterli gördüğü anlaşılmaktadır. Yöneticilerin “okuldaki tüm personelin eğitim-öğretimin işleyişine etkili olarak katılımlarını sağlama” davranışına ilişkin yeterliklerinin; öğretmenlerin cevaplarının aritmetik ortalamalarına bakıldığında, beşinci sırada yer aldığı görülmektedir (Tablo 16).

Yani öğretmenler, yöneticilerin okulda bulunan herkesin üretime yeterli katılımı sağlayamadıklarını düşünmektedirler.

2. “Okulu etkileyen çevresel faktörlerin enerjilerini okul amaçlarına yöneltme” davranışına ilişkin olarak, öğretmenlerin % 5.7' si “hiç”, % 20.7' si “az”, % 37.1' i “orta”, % 25' i “çok” ve % 11.4' ü “tam” derecede yöneticileri yeterli bulduklarını belirtmişlerdir. Bu sonuca göre, öğretmenlerin yaklaşık 2/3' ünün yöneticileri “orta” ve “çok” derecede yoğunlaşan bir değerlendirmeye yeterli gördükleri anlaşılmaktadır.

İlkokul öğretmenlerinin aynı soruya verdikleri cevapların aritmetik ortalamalarına bakıldığında, öğretmenlerin yöneticileri 3.16 aritmetik ortalama ile “orta” derecede yeterli buldukları anlaşılmaktadır. Yöneticilerin “Okulu etkileyen çevresel faktörlerin enerjilerini okul amaçlarına yöneltme” davranışına ilişkin yeterliklerinin; denek gurubunun cevaplarının aritmetik ortalamasına bakıldığında, öğretmenlere göre

son sırada yer aldığı görülmektedir (Tablo 16).

Bu sonuç, öğretmenlerin bu konuda yöneticileri diğer sorulara göre daha az yeterli bulduklarını göstermektedir. Öğretmenlerin bu konuda yöneticilerden daha yüksek bir performans bekledikleri görülmektedir.

TABLO 15

İLK OKUL YÖNETİCİLERİNİN “EŞGÜDÜMLEME” BOYUTU AÇISINDAN
YÖNETİM SÜREÇLERİNE İLİŞKİN YETERLİLİKLERİ HAKKINDA ÖĞRETMEN
GÖRÜŞLERİ

Madde	Görev	HİÇ		AZ		ORTA		ÇOK		TAM			
		F	%	f	%	f	%	f	%	f	%	x	ss
1)	Öğretmen	17	6.1	52	18.6	97	34.6	78	27.9	36	12.9	3.23	1.08
2)	Öğretmen	16	5.7	58	20.7	104	37.1	70	25	32	11.4	3.16	1.06
3)	Öğretmen	12	4.3	51	18.2	77	27.5	91	32.5	49	17.5	3.41	1.10
4)	Öğretmen	17	6.1	57	20.4	75	26.8	86	30.7	45	16.1	3.30	1.14
5)	Öğretmen	21	7.5	57	20.4	88	31.4	73	26.1	41	14.6	3.20	1.15
6)	Öğretmen	12	4.3	53	18.9	89	31.8	81	28.9	45	16.1	3.34	1.09
7)	Öğretmen	20	7.1	51	18.2	79	28.2	77	27.5	53	18.9	3.33	1.18
Ortalama	Öğretmen	16.43	5.87	54.14	19.34	87	31.06	79.43	28.37	43	15.36	3.28	1.11

3. “Derslerin birbiri ile uyum içinde devam etmesi için, aynı sınıfı okutan öğretmenler arasında eşgüdüm sağlama” davranışına ilişkin olarak, öğretmenlerin % 4.3' ü “hiç”, % 18.2' si “az”, % 27.5' i “orta” % 32.5' i “çok” ve % 17.5' i “tam” derecede yöneticileri yeterli bulduklarını belirtmişlerdir. Bu sonuca göre, öğretmenlerin yarısının yöneticileri “çok” ve “tam” derecede yeterli gördükleri anlaşılmaktadır.

Denek grubunun aynı soruya verdikleri cevapların aritmetik ortalamasına bakıldığında, öğretmenlerin 3.41 aritmetik ortalama ile yöneticileri “çok” derecede yeterli buldukları görülmektedir. Yöneticilerin “Derslerin birbiri ile uyum içinde devam etmesi için, aynı sınıfta okutan öğretmenler arasında eşgüdüm sağlama” davranışına ilişkin yeterliklerinin; denek grubunun cevaplarının aritmetik ortalamalarına bakıldığında, birinci sırada yer aldığı görülmektedir (Tablo 16).

Etkili bir yönetimin olduğunu kabul edebilmek için hemen hemen tüm görüşlerin “çok” ve “tam” derecesinde olması beklenirken; öğretmenlerin, yarısının yöneticileri “çok” ve “tam” derecede yeterli bulduğu 3.41 olan aritmetik ortalamanın ise “çok” değerinin en alt sınırı olduğu görülmektedir. Bu da öğretmenlerin yöneticileri bir miktar başarılı bulmalarının yanında, onlardan bu konuda daha yüksek derecede bir başarı beklentisi içinde olduklarını göstermektedir.

TABLO 16
DENEKLERİN “EŞGÜDÜMLEME” SÜRECİ İLE İLGİLİ SORULARA
VERDİKLERİ CEVAPLARIN ARİTMETİK ORTALAMALARI

SORU NO	SORULAR	X	Y SIRASI
		ÖĞRETMEN	ÖĞRETMEN
1	Okuldaki tüm personelin eğitim öğretimin işleyişine etkili olarak katılmalarını sağlama.	3.23	5
2	Okulu etkileyen çevresel faktörlerin enerjilerini okul amaçlarına yöneltme.	3.16	7
3	Derslerin birbiri ile uyum içinde devam etmesi için, aynı sınıfta okutan öğretmenler arasında eşgüdüm sağlama.	3.41	1
4	Ders planlarının yapılmasında öğretmenlerin eşgüdümlü bir şekilde çalışmalarını sağlama.	3.30	4
5	Bir birine ters düşen görüş ve düşünceleri okul amaçları doğrultusunda uzlaştırma.	3.2	6
6	Madde ve insan kaynaklarını okulun amaçlarına yöneltme.	3.34	2
7	Tutulan düzenli kayıtlar ışığında amaçlara ulaşma düzeyinden personeli haberdar etme.	3.33	3

4. "Ders planlarının yapılmasında öğretmenlerin eşgüdümlü bir şekilde çalışmalarını sağlama" davranışına ilişkin olarak, öğretmenlerin % 6.1' i "hiç", % 20.4' ü "az" % 26.8' i "orta", % 30.7' si "çok" ve % 16.1' i "tam" derecede yöneticileri yeterli gördüklerini belirtmişlerdir. Bu sonuca göre, öğretmenlerin yaklaşık 2/3' ünün yöneticileri "orta" ve "çok" derecede yoğunlaşan bir değerlendirmeye yeterli gördükleri anlaşılmaktadır. Ayrıca öğretmenlerin büyük bir yüzdelik ile (% 46.8) yöneticileri "çok" ve "tam" derecede yeterli bulduklarını söylemekte de yarar var. Bu bazı yöneticilerin ders planlarının yapılmasında öğretmenlerin eşgüdümlü bir şekilde çalışmalarını sağladığını göstermesi açısından önemlidir.

İlkokul öğretmenlerinin aynı soruya verdikleri cevapların aritmetik ortalamalarına bakıldığında, öğretmenlerin yöneticileri 3.30 aritmetik ortalama ile "orta" derecede yeterli buldukları anlaşılmaktadır. Yöneticilerin "Okulu etkileyen çevresel faktörlerin enerjilerini okul amaçlarına yöneltme" davranışına ilişkin yeterliklerinin; denek gurubunun cevaplarının aritmetik ortalamasına bakıldığında, dördüncü sırada yer aldığı görülmektedir (Tablo 16).

Bu sonuç çok derecesine yakın olan 3.41 değerine yakın da olsa; öğretmenlerin çoğunun konu ile ilgili olarak yöneticilerden daha yüksek bir performans beklentisi içinde olduklarını göstermektedir.

5. "Birbirine ters düşen görüş ve düşünceleri okul amaçları doğrultusunda uzlaştırma" davranışına ilişkin olarak, öğretmenlerin % 7.5' i "hiç", % 20.4' ü "az", % 31.4' ü "orta", % 26.1' i "çok" ve % 14.6' sı "tam" derecesinde yöneticileri yeterli bulduklarını belirtmişlerdir. Bu sonuca göre, öğretmenlerin yarısından fazlası yöneticileri "az" ve "orta" derecede yeterli buldukları görülmektedir.

Sartaş yaptığı araştırmada, okul müdürlerinin öğretmenleri etkileyebilmesi ve onlar arasında bir uzlaşmayı sağlayarak, bunu okul amaçlarına yöneltmesinin, okul

yöneticisinin yönetim alanında yetişmiş olmasına bağlı olduğu sonucuna varmıştır (Saritaş 1991: 179).

Denek gurubunun, ilkokul yöneticilerinin yeterlikleri hakkında aynı soru ile ilgili olarak yapmış oldukları değerlendirmelerin aritmetik ortalamalarına bakıldığında, yöneticileri 3.20 aritmetik ortalama ile “orta” derecede yeterli gördükleri anlaşılmaktadır. Yöneticilerin “Birbirine ters düşen görüş ve düşünceleri okul amaçları doğrultusunda uzlaştırma” davranışına ilişkin yeterliklerinin; öğretmenlerin cevaplarının aritmetik ortalamasına bakıldığında; altıncı sırada yer aldığı görülmektedir (Tablo 16).

Etkili bir yönetimin olduğunu kabul edebilmek için hemen hemen tüm görüşlerin “çok” ve “tam” derecesinde olması beklenirdi. Öğretmenlerin yarısından fazlasının ilkokul yöneticilerini belirtilen davranışa uyabilme yeterlikleri hakkında “az” ve “orta” derecede yeterli bulması, bu konuda yöneticilerden daha başarılı olmaları beklentisi içinde olduklarını ortaya koymaktadır.

6. “Madde ve insan kaynaklarını okulun amaçlarına yöneltme” davranışına ilişkin olarak, öğretmenlerin % 4.3' ü “hiç”, % 18.9' u “az”, % 31.8' i “orta”, % 28.9' u “çok” ve % 16.1' i “tam” derecede yöneticileri yeterli bulduklarını belirtmişlerdir. Bu sonuca göre; öğretmenlerin yaklaşık 2/3' ünün yöneticileri “orta” ve “çok” derecede yeterli bulduğu görülmektedir. Bunun yanında Öğretmenlerin büyük bir yüzdelik ile (% 45) yöneticileri “çok” ve “tam” derecede yeterli bulduklarını söylemekte de yarar var. Bu durumun, alanda yeterli bulunan yöneticilerin yanında aynı yeterliliği gösteremeyenlerin de olmasından kaynaklandığı söylenebilir.

İlkokul öğretmenlerinin aynı soruya verdikleri cevapların aritmetik ortalamalarına bakıldığında, öğretmenlerin yöneticileri 3.34 aritmetik ortalama ile “orta” derecede yeterli gördükleri anlaşılmaktadır. Yöneticilerin “Madde ve insan

kaynaklarını okulun amaçlarına yöneltme” davranışına ilişkin yeterliklerinin; denek gurubunun cevaplarının aritmetik ortalamasına bakıldığında, ikinci sırada yer aldığı görülmektedir (Tablo 16).

Etkili bir yönetimin olduğunu kabul edebilmek için hemen hemen tüm görüşlerin “çok” ve “tam” derecesinde olması beklenirdi. Burada öğretmenlerin yaklaşık 2/3' ünün, yöneticileri “orta” ve “çok” derecede yeterli bulduğu görülmektedir. Buna göre öğretmenlerin, “madde ve insan kaynaklarını okulun amaçlarına yöneltme” konusunda yöneticileri bir miktar başarılı bulmalarına rağmen onlardan daha yüksek bir performans beklediğini söyleyebiliriz.

7. “Tutulan düzenli kayıtlar ışığında amaçlara ulaşma düzeyinden personeli haberdar etme” davranışına ilişkin olarak, , öğretmenlerin % 7.1' i “hiç”, % 18.2' si “az”, % 28.2' si “orta”, % 27.5' i “çok” ve % 18.9' u “tam” derecede yöneticileri yeterli bulduklarını belirtmişlerdir. Bu sonuca göre; öğretmenlerin yarısından fazlasının yöneticileri “orta” ve “çok” derecede yeterli bulduğu görülmektedir. Bunun yanında Öğretmenlerin büyük bir yüzdelik ile (% 46.4) yöneticileri “çok” ve “tam” derecede yeterli bulduklarını söylemekte de yarar var. Bu durumun, alanda yeterli bulunan yöneticilerin yanında aynı yeterliliği gösteremeyenlerin de olmasından kaynaklandığı söylenebilir.

Denek gurubunun, yöneticilerin yeterlikleri hakkında aynı soruyla ilgili olarak yaptıkları değerlendirmelerin aritmetik ortalamalarına bakıldığında, öğretmenlerin yöneticileri 3.33 aritmetik ortalama ile “orta” derecede yeterli buldukları görülmektedir. Etkili bir eşgüdümün sağlanması, amaçlara ulaşma düzeyinden belgelere de dayalı olarak personeli haberdar etmekle gerçekleşebilir. Yöneticilerin “Tutulan düzenli kayıtlar ışığında amaçlara ulaşma düzeyinden personeli haberdar etme” davranışına ilişkin yeterliklerinin; öğretmenlerin verdiği cevaplarının aritmetik ortalamasına bakıldığında, üçüncü sırada yer aldığı görülmektedir (Tablo 16).

Etkili bir yönetimin olduğunu kabul edebilmek için hemen hemen tüm görüşlerin “çok” ve “tam” derecesinde olması beklenirdi. Burada öğretmenlerin yarısından fazlasının, yöneticileri “orta” ve “çok” derecede yeterli bulduğu görülmektedir. Buna göre öğretmenlerin, yöneticileri bir miktar başarılı bulmalarına rağmen onlardan “Tutulan düzenli kayıtlar ışığında amaçlara ulaşma düzeyinden personeli haberdar etme” konusunda daha yüksek bir performans beklediğini söyleyebiliriz.

İlkokul yöneticilerinin “eşgüdümleme” süreci ile ilgili olarak yukarıda yer alan 7 davranış bakımından yönetim süreçlerine ilişkin yeterlikleri hakkındaki öğretmen görüşleri Tablo 15’te gösterilmiştir.

Tablo 15’te görüldüğü gibi, öğretmenlerin, “eşgüdümleme” süreci ile ilişkilendirilen 7 davranış bakımından ilkökul yöneticilerinin yeterlikleriyle ilgili değerlendirmelerinin genel ortalamalarına bakıldığında, % 5.87’ sinin “hiç”, % 19.34’ ünün “az”, % 31.06’ sının “orta”, % 28.37’ sinin “çok” ve % 15.36’ sının ise “tam” derecede yöneticileri yeterli buldukları görülmektedir. Bu sonuca göre, öğretmenlerin yaklaşık 2/3’ ünün yöneticileri “orta” ve “çok” derecede yeterli bulduğu görülmektedir.

Öğretmenlerin, ilköğretim okulu yöneticilerinin “etki” sürecindeki yeterliklerine katılım dereceleri, 7 soru ile ilgili olarak yapmış oldukları değerlendirmelerin aritmetik ortalamaları bakımından incelendiğinde, tüm görüşlerin aritmetik ortalamalarının “orta” kategorisinde yer aldığı ve $X=3.16$ ile $X=3.41$ arasında değiştiği, genel ortalamanın ise $X=3.28$ olduğu gözlenmektedir. Bu değer “orta” derecesinde yeterlilik kategorisine girmektedir. Yani öğretmenler ilkökul yöneticilerinin “eşgüdümleme” boyutu açısından yönetim süreçlerine uyabilme yeterliklerini “orta” derecede değerlendirmektedirler. Aritmetik ortalamalar bakımından “eşgüdümleme” boyutuna ilişkin yedi maddeden “Derslerin birbiri ile uyum içinde devam etmesi için, aynı sınıfı okutan öğretmenler arasında eşgüdüm sağlama” nın 3.41 aritmetik ortalama ile en yüksek ve “Okulu etkileyen çevresel faktörlerin enerjilerini okul amaçlarına yöneltme” nin 3.16 aritmetik

ortalama ile en düşük derecede değerlendirildiği görülmektedir.

Bu durum, “eşgüdümleme” boyutu açısından ilkökul öğretmenlerinin, okul yöneticilerinden eşgüdümleme süreci ile ilgili yeterlikleri konusunda daha fazla bir performans bekledikleri şeklinde yorumlanabilir. Bu konuda en büyük görev yine okul yöneticilerine düşmektedir.

7. DEĞERLENDİRME

İlkokul yöneticilerinin anket formunun birinci bölümünde “değerlendirme” süreci ile ilgili olarak belirtilen yedi davranışa ilişkin yeterlikleri hakkında her bir soruya ait, öğretmen görüşleri Tablo 17 ' de gösterilmiştir. Buna göre;

1. “Ders yılının belli zamanlarında personelin çalışmalarını değerlendirme” davranışına ilişkin olarak, öğretmenlerin % 11.4' ü “hiç”, % 25.7' si “az”, % 29.3' ü “orta”, % 17.9' u “çok” ve % 15.7' si “tam” derecede yöneticileri yeterli bulduklarını belirtmişlerdir. Bu sonuca göre, öğretmenlerin, yöneticileri “orta” derecede yoğunlaşan değerlendirme ile yeterli buldukları gözlenmektedir. Ancak, öğretmenlerin önemli bir kısmının (% 37' den fazlası) yöneticileri “hiç” ve “az” derecelerinde yeterli bulması, bazı yöneticilerin öğretmenler tarafından pek başarılı bulunmadıklarının bir sonucu olarak görülebilir.

Denek gruplarının, aynı soru ile ilgili olarak yapmış oldukları değerlendirmelerin aritmetik ortalamalarına bakıldığında, öğretmenlerin, yöneticileri 3.01 aritmetik ortalama ile “orta” derecede yeterli gördükleri anlaşılmaktadır. Diğer taraftan, Yöneticilerin “Ders yılının belli zamanlarında personelin çalışmalarını değerlendirme” davranışına ilişkin yeterliklerinin; cevaplarının aritmetik ortalamalarına bakıldığında, öğretmenlere göre beşinci sırada yer aldığı görülmektedir (Tablo 18).

Tablo 17' de görüldüğü gibi, ilkokul yöneticilerinin “Ders yılının belli zamanlarında personelin çalışmalarını değerlendirme” davranışına ilişkin yeterlikleri hakkında, öğretmen görüşlerine yönelik aritmetik ortalamalar oldukça düşüktür. İlkokul öğretmenleri, yöneticileri “Ders yılının belli zamanlarında personelin çalışmalarını değerlendirme” konusunda yetersiz bulmaktadır. Personelin çalışmalarının değerlendirilmesi onların denetlendiğini göstermesi açısından önemlidir.

2. “Öğretmenlerin ders araçlarından yararlanabilme becerilerini değerlendirebilme” davranışına ilişkin olarak, öğretmenlerin % 10.7' si “hiç”, %28.6' sı “az”, % 29.3' ü “orta”, % 20' si “çok” ve % 11.4' ü “tam” derecede yöneticileri yeterli gördüklerini belirtmişlerdir. Bu sonuca göre, öğretmenlerin yarısından fazlasının belirtilen davranışa ilişkin yeterlikleri hususunda yöneticileri “az” ve “orta” derecede yeterli gördükleri anlaşılmaktadır. Eğitim öğretimin kalitesini artıracak olan yardımcı araç-gereçlerin öğretmenler tarafından sıkça kullanılması ve yöneticilerin öğretmenleri değerlendirmede bunların yerine getirilip getirilmediğini dikkate alması beklenir.

TABLO 17

İLKOKUL YÖNETİCİLERİNİN “DEĞERLENDİRME” BOYUTU AÇISINDAN YÖNETİM SÜREÇLERİNE İLİŞKİN YETERLİLİKLERİ HAKKINDA ÖĞRETMEN GÖRÜŞLERİ

Madde	Görev	HİÇ		AZ		ORTA		ÇOK		TAM			
		F	%	f	%	f	%	f	%	f	%	x	ss
1)	Öğretmen	32	11.4	72	25.7	82	29.3	50	17.9	44	15.7	3.01	1.56
2)	Öğretmen	30	10.7	80	28.6	82	29.3	56	20	32	11.4	2.93	1.17
3)	Öğretmen	37	13.2	56	20	63	22.5	60	21.4	64	22.9	3.21	1.35
4)	Öğretmen	35	12.5	71	25.4	72	25.7	63	22.5	39	13.9	3.00	1.24
5)	Öğretmen	32	11.4	60	21.4	81	28.9	67	23.9	40	14.3	3.08	1.22
6)	Öğretmen	32	11.4	52	18.6	80	28.6	86	30.7	30	10.7	3.11	1.17
7)	Öğretmen	32	11.4	55	19.6	86	30.7	61	21.8	46	16.4	3.12	1.23
Ortalama	Öğretmen	32.86	11.71	63.71	22.76	78	27.86	63.29	22.6	42.14	15.04	3.07	1.28

Öğretmenlerin, aynı soruyla ilgili olarak yapmış oldukları değerlendirmelerin aritmetik ortalamalarına bakıldığında, öğretmenlerin yöneticileri 2.93 aritmetik ortalama ile “orta” derecede yeterli gördükleri anlaşılmaktadır. Yöneticilerin “öğretmenlerin ders araçlarından yararlanabilme becerilerini değerlendirebilme” davranışına ilişkin yeterliklerinin; denek gurubunun cevaplarının aritmetik ortalamasına bakıldığında, öğretmenlere göre son sırada yer aldığı görülmektedir (Tablo 18).

İlkokul öğretmenleri, yöneticileri “Öğretmenlerin ders araçlarından yararlanabilme becerilerini değerlendirebilme” konusunda yetersiz bulmaktadır. Eğitim öğretimin kalitesini artırabilmek için ders araç-gereçlerinin mutlaka kullanılması ve bu becerinin yöneticiler tarafından değerlendirilmesi gerekir.

TABLO 18

DENEKLERİN “DEĞERLENDİRME” SÜRECİ İLE İLGİLİ SORULARA
VERDİKLERİ CEVAPLARIN ARİTMETİK ORTALAMALARI

SORU NO	SORULAR	X	Y SIRASI
		ÖĞRETMEN	ÖĞRETMEN
1	Ders yılının belli zamanlarında Personelin çalışmalarını değerlendirme.	3.01	5
2	Öğretmenlerin ders araçlarından yararlanabilme becerilerini değerlendirme.	2.93	7
3	Personeli değerlendirmede tarafsız olma.	3.21	1
4	Personeli, işlerini yapmaya isteklendirici değerlendirmeler yapma.	3	6
5	Eğitime yaptıkları özel katkıları, personeli değerlendirmede dikkate alma.	3.08	4
6	Personeli, aralarındaki ilişkiler yönünden değerlendirme.	3.11	3
7	Değerlendirme sonuçlarına göre eğitim öğretimde gördüğü eksikleri giderme.	3.12	2

3. "Personeli değerlendirmede tarafsız olma" davranışına ilişkin olarak, öğretmenlerin % 13.2' si "hiç", % 20' si "az", % 22.5' i "orta", % 21.4' ü "çok" ve % 22.9' u "tam" derecede yöneticileri yeterli gördüklerini belirtmişlerdir. Bu sonuca göre, öğretmenlerin, tüm derecelere dengeli olarak yayılan bir değerlendirme ile yöneticileri yeterli buldukları anlaşılmaktadır. Bu da gösteriyor ki, öğretmenlere göre, yöneticiler içinde objektif değerlendirme yapanların yanında, sübjektif değerlendirmeler yapanlar da bulunmaktadır.

Denek gruplarının aynı soru ile ilgili değerlendirmelerinin aritmetik ortalamalarına bakıldığında, öğretmenlerin 3.21 aritmetik ortalama ile yöneticileri "orta" derecede yeterli buldukları görülmektedir. Etkili bir yönetimden, maiyetindekileri objektif olarak değerlendirmesi beklenirken burada öğretmenlerin; yöneticilerden objektif değerlendirme yapanların yanında, sübjektif değerlendirmeler yapanların olduğunu düşündüklerini görüyoruz. Yöneticilerin "Personeli değerlendirmede tarafsız olma" davranışına ilişkin yeterliklerinin; denek gruplarının cevaplarının aritmetik ortalamalarına bakıldığında, birinci sırada yer aldığı görülmektedir (Tablo 18).

4. "Personeli, işlerini yapmaya isteklendirici değerlendirmeler yapma" davranışına ilişkin olarak, öğretmenlerin % 12.5' i "hiç", % 25.4' ü "az", % 25.7' si "orta", % 22.5' i "çok" ve % 13.9' u "tam" derecede yöneticileri yeterli bulduklarını belirtmişlerdir. Bu sonuca göre, öğretmenlerin yarısından fazlasının yöneticileri "az" ve "orta" derecede yöneticileri yeterli gördükleri anlaşılmaktadır. Oysa etkili bir yönetimde "Personeli, işlerini yapmaya isteklendirici değerlendirmeler yapma" davranışına ilişkin olarak öğretmen cevaplarının "tam" çıkması beklenir.

Öğretmenlerin aynı soruyla ilgili cevaplarının aritmetik ortalamalarına bakıldığında, öğretmenlerin, yöneticileri 3.00 aritmetik ortalama ile "orta" derecede yeterli buldukları görülmektedir. Yöneticilerin "Personeli işlerini yapmaya isteklendirici

değerlendirmeler yapma” davranışına ilişkin yeterliklerinin; denek gurubunun cevaplarının aritmetik ortalamasına bakıldığında, öğretmenlere göre altıncı sırada yer aldığı görülmektedir (tablo 15). Bu da gösteriyor ki, yöneticilerin elinde öğretmenleri işlerini yapmaya isteklendirici değerlendirmeler yapacak araçlar yeterince bulunmamaktadır. Yani terfi, eğitim-kurs gibi ödüller, aylıkla ödül, barem içi artış gibi isteklendiricileri verme yetkisinin tek başına yöneticide bulunmamasının, onları bu konuda zor duruma soktuğu söylenebilir.

Bu sonucun, öğretmenlerin başarılarından dolayı ödül beklmeleri, ancak yöneticilerin ise bu ödülü tek başlarına verebilecek yetkilerinin bulunmayışından kaynaklandığı söylenebilir. Sarıtaş tarafından yapılan araştırmada, öğretmenlerin, okul müdürlerinin ödül vermesinden yüksek derecede güdülendikleri belirlenmiştir (Sarıtaş 1991: 178).

5. “Eğitime yapılan özel katkıları personeli değerlendirmede dikkate alma” davranışına ilişkin olarak, öğretmenlerin % 11.4’ ü “hiç”, % 21.4’ ü “az”, % 28.9’ u “orta”, % 23.9’ u “çok” ve % 14.3’ ü “tam” derecede yöneticileri yeterli gördüklerini belirtmişlerdir. Bu sonuca göre, öğretmenlerin yaklaşık yarısının yöneticileri “az” ve “orta” derecede yeterli bulduğu anlaşılmaktadır.

Denek gurubunun, aynı soru ile ilgili olarak yapmış oldukları değerlendirmelerin aritmetik ortalamalarına bakıldığında, öğretmenlerin 3.08 aritmetik ortalama ile yöneticileri “orta” derecede yeterli gördükleri anlaşılmaktadır. Yöneticilerin eğitime yapılan özel katkıları personeli değerlendirmede dikkate alma” davranışına ilişkin yeterliklerinin; öğretmenlerin verdiği cevaplarının aritmetik ortalamasına bakıldığında, dördüncü sırada yer aldığı görülmektedir (Tablo 18).

Bu sonucun, öğretmenlerin eğitime yaptıkları özel katkıların değerlendirilmelerinde dikkate alınmasını beklmelerinden, bazı yöneticilerin bu

katkıları hiç görememelerinden kaynaklandığını söyleyebiliriz. Aslında yöneticilik formasyonu olan yöneticiden beklenen, yapılan olumlu çalışmaları takdir etmesi, olumsuzları ise maiyetindekileri incitmeden ve kırmadan düzeltme yoluna gitmesidir.

6. "Personeli, aralarındaki ilişkiler yönünden değerlendirme" davranışına ilişkin olarak, öğretmenlerin % 11.4' ü "hiç", % 18.6' sı "az", % 28.6' sı "orta", % 30.7' si "çok" ve % 10.7' si "tam" derecede yöneticileri yeterli bulduklarını belirtmişlerdir. Bu sonuca göre, öğretmenlerin yarısından fazlasının yöneticileri "hiç", "az" ve "orta" derecede yeterli bulduğu anlaşılmaktadır.

İlkokul öğretmenlerinin, aynı soru ile ilgili olarak yapmış oldukları değerlendirmelerin aritmetik ortalamalarına bakıldığında, öğretmenlerin yöneticileri 3.11 aritmetik ortalama ile "orta" derecede yeterli gördükleri anlaşılmaktadır. Yöneticilerin "Personeli, aralarındaki ilişkiler yönünden değerlendirme" davranışına ilişkin yeterliklerinin; denek gurubunun cevaplarının aritmetik ortalamasına bakıldığında, üçüncü sırada yer aldığı görülmektedir (Tablo 18).

Etkili bir yönetimin olduğunu kabul edebilmek için hemen hemen tüm görüşlerin "çok" ve "tam" derecesinde olması beklenirken; öğretmenlerin yarısından fazlasının, yöneticileri "hiç", "az" ve "orta" derecede yeterli bulduğu görülmektedir. Bu da öğretmenlerin, yöneticilerin bu konuda yeterli olmadıklarını düşündüklerini göstermektedir.

7. "Değerlendirme sonucu eğitim-öğretimde gördüğü eksiklikleri düzeltme" davranışına ilişkin olarak, öğretmenlerin % 11.4' ü "hiç", % 19.6' sı "az", % 30.7' si "orta", % 21.8' i "çok" ve % 16.4' ü "tam" derecede yöneticileri yeterli bulduklarını belirtmişlerdir. Bu sonuca göre, öğretmenlerin yarısından fazlasının yöneticileri "orta" ve "çok" derecede yeterli buldukları anlaşılmaktadır. Öğretmenlerin % 31' i yöneticileri

“hiç” ve “az” derecede yeterli bulurken; % 38.2' sinin yöneticileri “çok” ve “tam” derecede yeterli bulması, mevcut yöneticilerin yeterlilik düzeyleri arasında öğretmenlere göre önemli bir fark olduğunun ifadesi olarak görülebilir. Aslında, değerlendirmenin asıl amacının düzeltme ve geliştirme olduğunu düşünürsek, etkili bir değerlendirmenin yapıldığını söyleyebilmek için, hemen hemen bütün görüşlerin “çok” ve “tam” düzeyinde olması beklenirdi.

Denek gurubunun görüşlerinin aritmetik ortalamasına bakıldığında, 3.12 ile “orta” kategorisinde yer aldığı görülmektedir. Yöneticilerin “Değerlendirme sonucu eğitim öğretimde gördüğü eksiklikleri düzeltme” davranışına ilişkin yeterliklerinin; denek gurubunun cevaplarının aritmetik ortalamasına bakıldığında, ikinci sırada yer aldığı görülmektedir (Tablo 18).

Etkili bir yönetimin olduğunu kabul edebilmek için hemen hemen tüm görüşlerin “çok” ve “tam” derecesinde olması beklenirken; öğretmenlerin yarısından fazlasının, yöneticileri “orta” ve “çok” derecede yeterli bulduğu görülmektedir. Bu da öğretmenlerin, yöneticilerin bu konuda yeterli olmadıklarını düşündüklerini göstermektedir.

İlkokul yöneticilerinin “değerlendirme” süreci ile ilgili olarak yukarıda yer alan 7 davranış bakımından yönetim süreçlerine ilişkin yeterlikleri hakkındaki öğretmen görüşleri Tablo 17’ de gösterilmiştir.

Tablo 17’ de görüldüğü gibi, “değerlendirme” süreci ile ilgili 7 davranışa ilişkin olarak, öğretmenlerin % 11.71’ inin “hiç”, % 22.76’ sının “az”, % 27.86’ sının “orta”, % 22.6’ sının “çok” ve % 15.04’ ünün “tam” derecede yöneticileri yeterli buldukları görülmektedir. Bu sonuca göre, öğretmenlerin yaklaşık yarısının “değerlendirme” süreci ile ilgili yeterlikleri konusunda yöneticileri “az” ve “orta” derecede yeterli buldukları anlaşılmaktadır.

Öğretmen görüşleri aritmetik ortalamalar bakımından incelendiğinde, “değerlendirme” süreci ile ilgili tüm soruların aritmetik ortalamalarının “orta” derecede olduğu ve $X=2.93$ ile $X = 3.21$ arasında değiştiği, genel ortalamanın ise $X=3.07$ olduğu gözlenmektedir. Bu değer “orta” derecesinde yeterlilik kategorisine girmektedir. Yani öğretmenler, ilkokul yöneticilerini “değerlendirme” süreci ile ilgili yeterlikleri konusunda “orta” derecede yeterli bulmaktadırlar. Yönetici yeterlikleri, “değerlendirme” süreci ile ilişkilendirilen 7 soruya öğretmenlerin vermiş oldukları cevaplar bakımından incelendiğinde, “Personeli değerlendirmede tarafsız olma” konusunda yöneticilerin 3.21 aritmetik ortalama ile en yüksek derecede yeterli oldukları, “Öğretmenlerin ders araçlarından yararlanabilme becerilerini değerlendirebilme” konusunda ise 2.93 aritmetik ortalama ile en düşük derecede yeterli oldukları görülmektedir.

TABLO 19

YÖNETİCİLERİN YÖNETİM SÜREÇLERİNE İLİŞKİN YETERLİKLERİ
İLE İLGİLİ GENEL ARİTMETİK ORTALAMALAR VE YETERLİK SİRALAMASI

SIRA NO	YÖNETİM SÜREÇLERİ	X ORTALAMA	KATILMA DERECESİ	X ORTALAMA SIRASI
		Öğretmen	Öğretmen	Öğretmen
1	Karar	3.20	Orta	5
2	Planlama	3.31	Orta	3
3	Örgütlenme	3.35	Orta	2
4	İletişim	3.46	Çok	1
5	Etki	3.18	Orta	6
6	Eşgüdümleme	3.28	Orta	4
7	Değerlendirme	3.07	Orta	7

Öğretmenle, yöneticileri bu konuda yeterli görmemektedirler. Öğretmenler, bilhassa eğitime yaptıkları katkılardan dolayı taltif edilmeyi beklemektedirler. Kendilerinin yöneticiler tarafından denetlenmelerini olumlu karşılarken, başarılı yönlerinin takdir edilmesini istiyorlar. Değerlendirme sürecine öğretmenlerin de

katılması ve birlikte değerlendirmeler yapılması, verimlilik açısından daha yararlı olacaktır.

Tablo 19' da görüldüğü gibi, öğretmenler, yönetim süreçlerine ilişkin yeterlikleri konusunda yöneticileri en fazla "iletişim" sürecinde yeterli bulmuşlardır. Ancak bu yeterlilik düzeyi "çok" derecede de olsa 3.46 değeriyle "çok" derecesinin alt sınırına yakın kalmaktadır. İlkokul öğretmenlerin yöneticileri en az derecede yeterli gördükleri yönetim süreci, genel aritmetik ortalaması 3.07 olmak üzere "değerlendirme" sürecidir. Öğretmenler, yöneticileri "iletişim" sürecinin dışında kalan diğer süreçlerde, genel aritmetik ortalamalar bakımından "orta" derecede yeterli görmüşler, "iletişim" sürecinde ise "çok" derecede yeterli görmüşlerdir (Tablo 19).

H. DENEKLERİN ARAŞTIRMA KONUSUNA İLİŞKİN DİĞER GÖRÜŞLERİ

Bilgi toplama aracı olarak düzenlenen anket formunun ikinci bölümünde, denek grubuna içerikli açık uçlu bir soru yöneltilmiştir. Bu soru: “Sizce, ilkokul yöneticilerinin “Yönetim Süreçlerine İlişkin Yeterlikleri” konusunda hizmet öncesi ve hizmet içi eğitimleri yeterli midir? Yeterli olmadığını düşünüyorsanız, eğitimleri konusunda neler önerebilirsiniz? Lütfen maddeler halinde yazınız” şeklinde sorulmuş ve cevaplandırmaları için de uygun bir boşluk bırakılmıştır. Deneklerin verdikleri cevaplar anlamları korunarak maddeleştirilmiş ve aynı anlamı taşıyan cevaplar birleştirilmiştir. Maddeler, verilen cevapların frekans sıklığına göre çoktan aza doğru sıralanmış olup, ayraç içinde gösterilmiştir.

1. İlkokul Öğretmenlerinin Görüşleri

Bu kısımda, ilkokul yöneticilerinin yönetim süreçlerine ilişkin yeterliklerinin artırılması hususunda; öğretmenlerin, anketin II. bölümündeki açık uçlu soruya vermiş oldukları cevaplar, frekansları ile birlikte sıralanmıştır.

1. Yöneticiler eğitim yönetimi ile ilgili lisans, yüksek lisans veya doktora mezunu olmalıdırlar. (14)
2. Yöneticiler eğitim yönetimi ile ilgili hizmet içi eğitim almalıdırlar. (10)
3. Yönetici kendini geliştirme çabası içinde olmalıdır. (5)
4. Yöneticiler adil ve tarafsız olmalıdır. (4)
5. Yöneticiler liderlik konusunda özel bir eğitimden geçmelidir ve atanırken buna göre değerlendirilmelidirler. (3)
6. Yönetici görevine odaklanmalı ve daha başarılı olmalıdır. (3)
7. Yöneticiler değerlendirilmelidir. (3)
8. İletişim ve diyalog konularında kendilerini geliştirmeli hatta lisans mezunu olmalıdırlar. (2)
9. Yeni yöntemler, yenilikler yöneticilere zamanında ulaştırılmalıdır. (2)

10. Yönetici atamalarında nitelikli bir sınav kullanılmalı, siyasi tercih ve adam kollama olmamalıdır. (2)
11. Yöneticiler hizmet öncesi eğitim almalı ve yönetim konusunda yetenekli olmalı, bilgilerini uygulamada kullanabilmelidir. (2)
12. Yöneticiler organizasyonla ilgili hizmet içi eğitim almalıdırlar. (2)
13. Yöneticiler yetersiz öğretmeni motive etmeli yeterli olanı da ödüllendirebilmelidir. (1)
14. Okuldaki asli görevinin para bulmak olmadığını, çocuk psikolojisine dayalı eğitimin daha önemli olduğunu bilmelidir. (1)
15. Çevresel imkânlardan yararlanabilme konusunda bilgileri artırılmalıdır. (1)
16. Yöneticiler, yönetim süreçleri hakkındaki bilgilerine göre değerlendirilip atanmalıdırlar. (1)
17. Yöneticiler ast-üst ilişkilerini iyi bilmelidirler. (1)
18. Yöneticiler, yönetici olmadan önce meslekteki sıkıntılarını unutmamalı ve öğretmene ona göre görev vermelidir. (1)
19. Yöneticiler teorik bilgileri uygulayabilecek imkân bulmalı, diğer yöneticilerle de iletişim içinde olarak eksikleri giderilmeli ve geliştirilmelidirler. (1)
20. Öğretmenlikte geçirilen zamanın yedi yıl değil on beş olması, yöneticinin daha tecrübeli olmasını sağlayacaktır. (1)
21. Yöneticilere daha fazla maddi imkânlar sunulmalıdır. (1)

BÖLÜM V

SONUÇLAR VE ÖNERİLER

Bu bölümde, araştırmada elde edilen bulgulara dayalı olarak varılan sonuçlar belirtilmiş ve bu sonuçlar ışığında ilkokulu yöneticilerinin yönetim süreçlerine ilişkin yeterliklerinin artırılması için hizmet öncesi ve hizmet içinde yetiştirilmeleri konusunda dikkat edilmesi gereken hususlar ile ilerde yapılabilecek araştırmalara yönelik bazı önerilerde bulunulmuştur.

A. SONUÇLAR

Bu araştırma için, Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti sınırları içindeki beş ilçede (Lefkoşa, Gazimağusa, Girne, Güzelyurt ve İskele) 2004-2005 Eğitim Öğretim yılında faaliyette bulunan 117 ilkokuldaki 1348 ilk okulu öğretmeninden 280 öğretmene, “ilkokulu yöneticilerinin yönetim süreçlerine ilişkin yeterlikleri” ile ilgili anket uygulanmıştır. Araştırmada ele alınan 7 yönetim süreci ile ilgili olarak özetle aşağıdaki sonuçlar elde edilmiştir.

1. İlkokul yöneticilerini, yönetim süreçlerinden “karar” süreci ile ilgili yeterlikleri konusunda öğretmenler, yöneticileri 3.20 genel aritmetik ortalama ile “orta” derecede yeterli bulmuşlardır.

a. “Karar” sürecinde yer alan davranışlar arasında “Çözüm yolunu uygulamaya geçirme” davranışına ilişkin yeterlikleri ile ilgili olarak, öğretmenler (3.31 aritmetik ortalama ile “orta” derecede), yöneticileri en fazla derecede yeterli bulmuşlardır.

b. İlkokul öğretmenleri, “kara” süreci ile ilgili olarak belirtilen “Eğitim ve öğretimi engelleyen problemi zamanında hissetme” davranışlara ilişkin yeterlikleri hususunda, yöneticileri en az (3.08 aritmetik ortalama ile “orta” derecede) hususunda

yeterli bulmuşlardır.

2. İlkokul yöneticilerinin, yönetim süreçlerinden “planlama” süreci ile ilgili yeterlikleri konusunda öğretmenler, yöneticileri 3.31 genel aritmetik ortalama ile “orta” derecede yeterli bulmuşlardır.

a. “Planlama” sürecinde yer alan davranışlar arasında “Planlama yaparken personelin de görüşlerini alma” davranışına ilişkin olarak, öğretmenler (3.24 aritmetik ortalama ile “orta” derecede), yöneticileri planlama sürecinde yer alan diğer davranışlar arasında en az derecede yeterli bulmuşlardır.

b. “Planlama” sürecinde yer alan davranışlar arasında “Planlanan çalışmaları belirlenen süre içinde bitirme” davranışına ilişkin olarak, öğretmenler (3.37 aritmetik ortalama ile “orta” derecede), yöneticileri planlama sürecinde yer alan diğer davranışlar arasında en fazla derecede yeterli bulmuşlardır.

3. İlkokul yöneticilerinin, yönetim süreçlerinden “örgütlenme” süreci ile ilgili yeterlikleri konusunda öğretmenler, yöneticileri 3.35 genel aritmetik ortalama ile “orta” derecede yeterli bulmuşlardır.

a. “Örgütlenme” sürecinde yer alan davranışlar arasında “Okuldaki törenlerde öğretim kadrosunu yeteneklerine uygun olarak görevlendirme” davranışına ilişkin yeterlikleri ile ilgili olarak, öğretmenler (3.44 aritmetik ortalama ile “çok” derecede), yöneticileri en fazla derecede yeterli bulmuşlardır.

b. İlkokul öğretmenleri, “örgütlenme” süreci ile ilgili olarak belirtilen davranışlara ilişkin yeterlikleri hususunda, yöneticileri en az (3.26 aritmetik ortalama ile “orta” derecede) “Okul personeline araç-gereç sıkıntısı çektirmeden eğitim öğretimin yürütülmesini sağlama” hususunda yeterli bulmuşlardır.

4. İlkokul yöneticilerinin, yönetim süreçlerinden “iletişim” süreci ile ilgili yeterlikleri konusunda öğretmenler, yöneticileri en fazla (3.46 genel aritmetik ortalama ile “çok” derecede) yeterli bulmuşlardır

a. “İletişim” sürecinde yer alan davranışlar arasında “İletişimin gidiş yolu kadar dönüş yolunu da kullanma” davranışına ilişkin yeterlikleri hakkında, öğretmenler (3.27 aritmetik ortalama ile “orta” derecede), yöneticileri “iletişim” sürecinde yer alan diğer davranışlar arasında en az derecede yeterli bulmuşlardır.

b. “İletişim” sürecinde yer alan davranışlar arasında “Okula gelen yazıların personel tarafından okunarak haberdar olmalarını sağlama” davranışına ilişkin yeterlikleri hakkında, öğretmenler (3.83 aritmetik ortalama ile “çok” derecede), yöneticileri “iletişim” sürecinde yer alan diğer davranışlar arasında en fazla derecede yeterli bulmuşlardır.

5. İlkokul yöneticilerinin, yönetim süreçlerinden “etki” süreci ile ilgili yeterlikleri konusunda öğretmenler, yöneticileri 3.18 genel aritmetik ortalama ile “orta” derecede yeterli bulmuşlardır

a. “Etki” sürecinde yer alan davranışlar arasında “Eğitim sorunlarının çözümünde personelin de görüşlerine değer verdiğini gösterme” davranışına ilişkin yeterlikleri ile ilgili olarak, öğretmenler (3.36 aritmetik ortalama ile “orta” derecede), yöneticileri en fazla derecede yeterli bulmuşlardır.

b. İlkokul öğretmenleri, “etki” süreci ile ilgili olarak belirtilen davranışlara ilişkin yeterlikleri hususunda, yöneticileri en az (3.04 aritmetik ortalama ile “orta” derecede) “Personeli eğitim amaçları konusunda yaratıcı düşünmeye yöneltme” hususunda yeterli bulmuşlardır.

6. İlkokul yöneticilerinin, yönetim süreçlerinden “eşgüdümleme” süreci ile ilgili

yeterlikleri konusunda öğretmenler, yöneticileri 3.28 genel aritmetik ortalama ile “orta” derecede yeterli bulmuşlardır.

a. İlkokul öğretmenleri, “eşgüdümleme” süreci ile ilgili olarak belirtilen davranışlara ilişkin yeterlikleri hususunda, yöneticileri en fazla (3.41 aritmetik ortalama ile “çok” derecede) “Derslerin birbiri ile uyum içinde devam etmesi için, aynı sınıfta okutan öğretmenler arasında eşgüdüm sağlama” hususunda yeterli bulmuşlardır.

b. “Eşgüdümleme” sürecinde yer alan davranışlar arasında “Okulu etkileyen çevresel faktörlerin enerjilerini okulun amaçlarına yöneltme” davranışına ilişkin olarak, öğretmenler (3.16 aritmetik ortalama ile “orta” derecede), yöneticileri en az derecede yeterli bulmuşlardır.

7. İlkokul yöneticilerinin, yönetim süreçlerinden “değerlendirme” süreci ile ilgili yeterlikleri konusunda öğretmenler, yöneticileri en az (3.07 genel aritmetik ortalama ile “orta” derecede) yeterli bulmuşlardır.

a. “Değerlendirme” sürecinde yer alan davranışlar arasında “Öğretmenlerin ders araçlarından yararlanabilme becerilerini değerlendirme” davranışına ilişkin olarak, öğretmenler (2.93 aritmetik ortalama ile “orta” derecede), yöneticileri en az derecede yeterli bulmuşlardır.

b. İlkokul öğretmenleri, yöneticileri “değerlendirme” süreci ile ilgili olarak belirtilen davranışlara uyabilmede en fazla (3.21 aritmetik ortalama ile “orta” derecede) “Personeli değerlendirmede tarafsız olma” hususunda yeterli bulmuşlardır.

8. Öğretmenler, örgütlenme sürecinde yer alan “Okuldaki törenlerde öğretim kadrosunu yeteneklerine uygun olarak görevlendirme”, “Okuldan ayrılan bir personelden dolayı oluşacak görev boşluğunun doldurulmasını sağlama”, “Okula gelen yazıların, personel tarafından okunarak haberdar olmalarını sağlama”, “Gönderdiği bir

mesajın personel tarafından anlaşılmasını güçleştiren engelleri ortadan kaldırma”, “Yazılı iletişimin yanında, sözlü iletişimi de kullanarak personel ile arasındaki mesafeyi yakınlaştırma” ve “Derslerin birbiri ile uyum içinde devam etmesi için, aynı sınıfta okutan öğretmenler arasında eşgüdüm sağlama” hususlarında yöneticileri “çok” derecede yeterli bulurken, diğer soruların tamamında yöneticileri “orta” derecede yeterli bulmuşlardır.

B. ÖNERİLER

Araştırmanın sonuçlarına dayalı olarak, ilkökul yöneticilerinin;

1. Yönetim süreçleri bakımından, Karar, Planlama, Örgütlenme, Etki, Eşgüdümleme, Değerlendirme süreçlerinde daha çok yeterli olmaları; bunun yanında iletişim sürecinde de genel aritmetik ortalamanın (3.46 “çok” derecesinin alt sınırına yakın olduğundan dolayı) beklendiğinden düşük olması, hizmet öncesi ve hizmet içi eğitime tabi tutulmaları gerekliliğinden kaynaklanmaktadır. Bunun için;

- a) IV. Milli Eğitim Şurası Hazırlık Dökümanı II’de belirtildiği üzere “**Atatürk Öğretmen Akademisi’nin Okul Yöneticisi Yetiştirme Eğitimi Hizmeti:** Öğretmenlerin mesleklerinde yükselmeleri, ilerlemeleri ve terfi alarak okul yöneticisi olmaları meslekteki kalite ve motivasyonu artırıcı öğelerdir. Bu gerçekten hareketle öğretmenlerin terfileri ile ilgili hizmet veren onların bilgi becerilerini artıran eğitim yönetimi kursları akademinin görevleri arasında olmalıdır. Eğitim yönetimi yüksek lisans programı ile okullarımızın ihtiyacı olan okul müdürü ve müdür muavinlerinin yetiştirilmeleri sağlanmış olacaktır.” (IV. Milli Eğitim Şurası Hazırlık Dökümanı II 2005 : 112)

- b) Yönetici olacakların; sahip olması gereken özellikler olduğunu, eğitim yönetimi alanında yüksek öğrenim yapmak zorunda olduğunu hissettirerek, isteğini artıracak olan, bazı maddeler IV. Milli Eğitim Şurası Komisyon Kararlarındaki

şekliyle aşağıdaki gibidir:

“Karar 6: Okul Yönetici Profili

Temel eğitim kademesinde görev yapacak olan yönetici profili aşağıdaki gibi belirlenir.

1. İlişkilerinde demokratik,
2. Okul dışındaki kişilerle de iletişim kurmayı benimseyen,
3. Güdüleyici,
4. Cesaretlendirici,
5. Vizyon sahibi,
6. Yeniliklere ve değişime açık,
7. Bilimselliğe ve eğitim amaçlarına ulaşma çabalarına destek veren,
8. Okulda fiziki, sosyal ve psikolojik ortamların oluşmasına rehberlik eden,
9. Sorun çözme, karar verme, yazma, konuşma, rapor hazırlama becerilerine sahip,
10. Girişimci,
11. Gerektiğinde yetkilerini devredebilen” (IV. Milli Eğitim Şurası Komisyon Kararları 2005 : 15).

Bu özelliklerin yönetici atanacaklarda aranması, daha yetkin eğitim yöneticilerinin yetişmesi bakımından yararlı olacaktır.

Araştırmacılara Öneriler

1. İlkokul yöneticilerinin yönetim süreçlerine ilişkin yeterlilikleri konusunda hem asları hem de üstlerince değerlendirilebilmesini kapsayan, yeni bir araştırma yapılabilir.
2. Yöneticilerle ilgili aslara uygulanacak anketler, yöneticiye ulaşmadan, başka bir öğretmen aracılığı ile elden toplanması daha objektif sonuçlar vermesi açısından önemlidir.

KAYNAKÇA

AÇIKALIN, Aytaç

- 1994 a **Çağdaş Örgütlerde İnsan Kaynaklarının Personel Yönetimi.**
Pegem Yayınları, No: 7, Şafak Matbaacılık, Ankara.
- 1994 b **Teknik ve Toplumsal Yönleriyle Okul Yöneticiliği.** Pegem
Yayınları, No: 10, Şafak Matbaacılık, Ankara.
- 1996 **"Daha Bir" Eğitim Yönetimi Dergisi, 4: 475-476.**

AÇIKALIN, 1997:2; <http://yayim.meb.gov.tr/yayimlar/157/akçay.htm> -67k(05.08.2004)

ÂDEM, Mahmut

- 1995 **Demokratik Lâik Çağdaş Eğitim Politikası.** Ankara
Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi, Şafak Matbaacılık,
Cebeci-Ankara.

AKSU, Ali

- 1994 Okul Müdürlerinin Etkililiği ve Okul İklimi. (Doktora Tezi),
Malatya: İnönü Üniversitesi.

AKYÜZ, Yahya

- 1993 **Türk Eğitim Tarihi,** Kültür Koleji Yayınları, No: 2, İstanbul.

ALİÇ, Mehmet

- 1995 **"İnsan İlişkileri Yaklaşımının Eğitim Yönetimine Etkisi"**
Eğitim Yönetimi Dergisi, 2:173-182.(Pegem Yayınları)

ASLAN, Battal

- 1996 **Eğitimde Teftiş Kuram ve Uygulama,** Gelişim Dizgi
Yayıncılık, Ankara

ATAKLI, Aylanur

- 1993 İlkokullarda Yönetici Davranışlarının Öğretmenlerin
Verimliliğine Etkisi. (Yayımlanmış Doktora Tezi), Ankara: Gazi
Üniversitesi.

AYDIN, Mustafa

1991 **Eğitim Yönetimi**. Hatipoğlu Yayınevi, No: 46, 3. Baskı, Ankara.

AYDIN, Mustafa

1992 **Çağdaş Eğitim Denetimi**. Pegem Yayınlan, Şafak Matbaacılık, No:4, 3. Baskı, Ankara.

BARANSEL, 1972:25; web.inonu.edu.tr/~hdemirtas/Tez.htm - 101k. (03.08.2004)

BAŞAR, Hüseyin

1993 **Eğitim Denetçisi**. Ankara, Hacettepe Üniversitesi

BAŞARAN, İ. Ethem

1989 **Yönetim**. Gül Yayınevi, 2. Baskı, Ankara.

1992 **Yönetimde insan ilişkileri**. Gül Yayınevi, Kadioğlu Matbaası, Ankara.

1994 a **Eğitim Yönetimi**. Kadioğlu Matbaası, Dördüncü Basım, Ankara

1994 b **Türkiye Eğitim Sistemi**. Kadioğlu Matbaası, ikinci basım, Ankara.

BATÇIOĞLU GENÇ, Gülten

1993 Karar Verme Sürecinin Analizi. (Bilim Uzmanlığı Tezi) Malatya: İnönü Üniversitesi.

BILDIR, Cahit

1997 **“İlköğretimde Sorunlar ve Çözüm Yolları”**, Çağdaş Eğitim Dergisi, 23S: 38-42

BİLEN, Mürüvvet

1994 **Sağlıklı İnsan İlişkileri**. Armoni Ltd. Şti, S.Basım, Ankara.

BİNBAŞIOĞLU, Cavit

1988 a **Eğitime Giriş**. Binbaşioğlu Yayınevi, Kadioğlu Matbaası, 1. Baskı, Ankara.

1988 b **Eğitim Yöneticiliği**. Binbaşioğlu Yayınevi, Kadioğlu Matbaası,

4. Baskı Ankara.

1994 **Türkiye Eğitim Bilimleri Tarihi.** Milli Eğitim Basımevi, İstanbul.

BOZKURT, Rıdvan

1994 **"Toplam Kalite Yönetim Sistemi"**. Verimlilik Dergisi, 4:7-19. (Mpm Yayınları, Ankara).

BULUÇ, Bekir

1995 **"Yönetimde Örgütlenme Süreci"**, Eğitim Yönetimi Dergisi, 4: 513-522.

BURSALIOĞLU, Ziya 1998,s.159; [www.geocities.com/ egitimcilersitesi_ egitimibilim/ba-egt_orgt_yon_sur_ katilma1.htm](http://www.geocities.com/egitimcilersitesi_egitimibilim/ba-egt_orgt_yon_sur_katilma1.htm) - 53k - Ek Sonuç (03.08.2004).

1981 Eğitim Yöneticisinin Yeterlikleri, Öğretmen Okulu
Müdürlerinin Yeterliklerine İlişkin Bir Araştırma. Ankara
Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayını, No: 93, Ankara.

1991 a **Eğitim Yönetiminde Teori ve Uygulama**, Pegem Yayınları,
No:1 Şafak Matbaacılık, 5. Baskı, Ankara.

1991 b Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış. Pegem Yayınları,
No: 2, Şafak Matbaacılık, 5. Baskı, Ankara.

CAN, Halil

1993 **Organizasyon ve Yönetim.** Adım Yayıncılık, Ankara.

CEYHAN, Memduh

1997 **"Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi ve Müşteri Memnuniyeti"**,
Eğitim Yönetimi Dergisi, 1:23-30.

CÜCELOĞLU, Doğan

1993 **Yeniden İnsan İnsana**, Remzi Kitabevi, 4. Baskı, İstanbul.

- ÇELİK, Adnan
1996 **“Gelecek Yönetim Uygulamaları Kapsamında Toplam Kalite Yönetiminin Yeri”** Standart Dergisi, 415: 91-95 (TSE Yayınları).
- ÇELİK, Vehbi
1995 Okul Yöneticilerinin Eğitim Yöneticisi Yetiştirme Politikasına İlişkin Görüşleri. (yayınlanmış Doktora Tezi) Elazığ: Fırat Üniversitesi
1996 **“Eğitim Yönetiminde Kuramsal Gelişmeler”**, Eğitim Yönetimi Dergisi, 1: 31-44
- ERÇETİN, Şule
1995 a **Eğitimde Uzlaşma**. Eğitim Yönetiminde Araştırmalar. Dizisi 10, Şafak Matbaacılık, Ankara İli Örneği, Ankara.
1995 b **Ast-Üst ilişkileri, Okul Müdürleri ve Öğretmenlerin Birbirlerini Etkilemekte Kullandıkları Güçler**, Şafak Matbaacılık LTD.ŞTİ, Ankara.
- EREN, Erol
1993 **Yönetim Psikolojisi**. Beta Basım Yayım Dağıtım, No: 402. 4. Baskı, İstanbul.
- EREN, M. Ali
1997 Türk Eğitim Sistemi Yönetim Teşkilatındaki Yenileşmeler ve Yönetici Yetiştirme Politikasının İncelenmesi. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Ankara: Gazi Üniversitesi.
- ERGÜN, T. VE A. POLATOĞLU
1988 **Kamu Yönetimine Giriş**. TODAİE Yayınları, No:222, 3.Baskı, Ankara.
- ERGÜN, Mustafa
1992 **“Eğitim ve Toplum”**, Çağdaş Eğitim Dergisi, 2:93 (2. Baskı, Ankara).

FİDAN, N. ve M. ERDEN

1993 **Eğitime Giriş.** FERYAL Matbaacılık, 2. Baskı, Ankara.

FİŞEK, Kurthan

1979 **Yönetim.** ANKARA Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayınları, No: 437, Sevinç Matbaası, Ankara.

GÜÇLÜ, Nezahat

1996 **"Eğitim Yöneticiliği ve Sosyal Beceriler"**, Eğitim Yönetimi Dergisi, 4: 555-564.(Pegem Yayınları)

GÜÇLÜOL, Kemal

1985 **"Eğitim Yönetiminde Karar ve Örnek Olaylar"** Çağdaş Eğitim Dergisi 6-10.

İGE, Pınar

1995 **"Eğitimde Toplam Kalite Yönetiminin Sağlayacağı Yararlar"**, Anahtar Dergisi, 98: 34-40 (MPM Yayınları No:98).

KÂĞITÇIBAŞI, Çiğdem

1988 **İnsan ve İnsanlar**, Evrim Yayınları, 7. Baskı, İstanbul.

KALKANDELEN, A. Hayrettin

1985 **"Yöneticilerin Yetiştirilmesi-Geliştirilmesi"**, Amme idaresi Dergisi, XVIII, 2: 83-112

KAPTAN, Saim

1997 **Bilimsel Araştırma ve İstatistik Teknikleri.** Tekışık Web Ofset Tesisleri, Ankara.

KARAOĞLU, Baki

1992 İlköğretim Okullarında Uygulamalarda Karşılaşılan Yönetim Sorunları (Yüksek Lisans Tezi) İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi.

KARASAR, Niyazi

1991 **Bilimsel Araştırma Yöntemi.** 4. Baskı, Ankara.

KAYA, Y. Kemal

1992 **Eğitim Yönetimi.** Set Ofset Matbaacılık, 5. Baskı, Ankara.

1993 **İnsan Yetiştirme Düzenimize Yeni Bir Bakış.** 2. Basım,

Set Ofset Matbaacılık, Bilim Yayınları, Ankara: Gazi Üniversitesi Eğitim Fakültesi.

KAZANCI, Osman

1989

Eğitim Psikolojisi. Kazancı Hukuk Yayınları, No: 67, Ankara.

KOZLU, Cem

1995

Türkiye Mucizesi için Vizyon Arayışları ve Asya Modelleri
Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, 3. Basım, No: 335,
TİSAMA T Basım Sanayii, Ankara.

KUĞUOĞLU, İ. Hayri

1998

Eğitim Yöneticilerinin Yönetim Süreçlerinde Gösterdikleri Performans Bakımından Üstleri ve Astlarınca Değerlendirilmesi. (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Ankara: Gazi Üniversitesi.

IV. MİLLİ EĞİTİM ŞURASI Hazırlık Dökümanı II, 2005 : 112

IV. Milli Eğitim Şurası Komisyon Kararları, 2005 : 15

MEB

“2004-2005 Eğitim ve Öğretim Yılı Okullara Göre Görev Yapan Öğretmenler Listesi” Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti Milli Eğitim ve Kültür Bakanlığı İlköğretim Dairesi Müdürlüğü

MEB

İlköğretim Kurumları Yönetmeliği.

29 Temmuz 1996 Tarih ve 2458 Sayılı Tebliğler Dergisi.

Milli Eğitim Şüraları, (1939 -1993), Ankara, 1995.

Yöneticilerin Atama ve Yer Değiştirmelerine İlişkin Yönetmelik.

23.09.1998 Tarih ve 23472 Sayılı Resmi Gazete.

ÖÇAL, Hakan

1996

Okul Müdürlerinin Yönetmelik İşlevleri ve Güdüleme. (Yüksek Lisans Tezi) Ankara: Ankara Üniversitesi.

Öğretmenler Yasası; Üçüncü Kısım, madde 22).

Özdemir, Servet

1995 **Eğitimde Örgütsel Değişme.** Ankara: Gazi Üniversitesi.

ÖZYİĞİT, Cemal

2003 Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi ve Yeterlikleri (yayınlanmış yüksek lisans tezi) Lefkoşa: Yakın Doğu Üniversitesi.

SAĞLAMER, Emin

1995 **Eğitimde Teftiş ve Teknikleri.** Kadioğlu Matbaası, 2. Baskı, Ankara.

SARITAŞ, Mustafa

1991 İlkokul Müdürlerinin Etki Sürecine ilişkin Yeterlikleri.
(Yayınlanmamış Doktora Tezi) Ankara: Hacettepe Üniversitesi.

SARPKAYA, Ruhi

1997 **“Yönetime Katılmanın Yararları, Sakıncaları ve Eğitim Örgütleri Açısından Değerlendirilmesi”** Eğitim Yönetimi Dergisi, 2: 241- 250 (Pegem Yayınları).

Seçkin, Nezahat

1980 “Eğitim Niteliğinin Geliştirilmesinde Müfettişlerin Rolü ve Teftişte Yeni Arayışlar, Eğitimde Nitelik Geliştirmede Arayışlar I. Sempozyumu Bildiri Metinleri. Kültür Koleji Yayını, No: 1, İstanbul.

SEVGİ, Halil

1998 “İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Yönetim Süreçlerine İlişkin Yeterlikleri” (yayınlanmış yüksek lisans tezi) Ankara: Gazi Üniversitesi

ŞAHİN, Ali Ekber

1996 **“Okul Müdürlerinin Eylemleri Planlayıp Uygulamada Karşılaştıkları Engeller”,** Eğitim Yönetimi Dergisi. 1: 129-138

TAYMAZ, Haydar

- 1992 **Hizmet içi Eğitim.** Pegem Yayınları, ikinci Baskı, Yayın No:3, Ankara.
- 1993 **Teftiş.** Kadioğlu Matbaası, 3. Basım, Ankara.
- 1995 **Okul Yönetimi.** SAYPA Yayın Dağıtım ve Kitabevi, 3. Baskı, Ankara

TEKİŞİK, H. Hüsnü

- 1993 **“Milli Eğitim Bakanına Açık Mektup”** Çağdaş Eğitim Dergisi , 190: 6-7.

TOPRAKÇI, Erdal

- 1993 Okul Yönetiminin Kendine Özgü Yönleri. (Bilim Uzmanlığı Tezi) Malatya: İnönü Üniversitesi.

TORTOP, Nuri

- 1982 **Yönetim Bilimi.** Ankara İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi, No: 180, Ankara.
- 1990 **Yönetim Biliminin Temel İlkeleri.** TODAİE Yayını, Ankara.

TOSUN, Kemal

- 1990 **İşletme Yönetimi.** İşletme Fakültesi Yayınları, No: 226, 5. Baskı, İstanbul.

TUNA, Zafer

- 1996 **Okul Müdürlerinin Yönetimsel Davranışlarının Örgüt İklimine Etkisi.** (Yüksek Lisans Tezi) Ankara: Ankara Üniversitesi.

UZUNOĞLU, Şükran

- 1994 İletişim Sürecinin Analizi. (Bilim Uzmanlığı Tezi) Malatya: İnönü Üniversitesi.

ÜSTÜNER, Mehmet

- 1992 Yönetim Sürecinin Analizi. (Yüksek Lisans Tezi) . Malatya: İnönü Üniversitesi.

VARIŞ, Fatma

1991

Eğitim Bilimine Giriş. Ankara Üniversitesi Basımevi, Ankara.

WEBER, Max

1993

Sosyoloji Yazıları. (Çev. Taha PARLA), Hürriyet Vakfı Yayınları, 3. Baskı, Ankara.

YALÇINKAYA, Mustafa

1992

Orta Öğretimde Ders Denetimi. (Yayınlanmamış Doktora Tezi) Ankara: Ankara Üniversitesi.

1994

“Z Teorisi ve Eğitim Yönetimine Uygulanması” Çağdaş Eğitim Dergisi, 204: 16-20.

1995

“X ve Y Teorileri” Eğitim ve Bilim Dergisi. XIX, 95: 3-7.

1996

“Toplam Kalite Yönetimi ve Eğitim Alanında Uygulanması” Çağdaş Eğitim Dergisi, 224: 23-25.

YARDİBİ, Nursel

1991

Okul Müdürlerinin Yönetmel Davranışı ve Öğretmen Bağlılığı. (yayınlanmamış Doktora Tezi) Ankara: Hacettepe Üniversitesi.

www.Canatakan.org (02.08.2004).

web.inonu.edu.tr/~hdemirtas/Tez.htm - 101k (03.08.2004)

www.geocities.com/ egitimcilersitesi_ egitimbilim/ba-egt_orgt_yon_sur_ katilma1.htm - 53k - Ek Sonuç (03.08.2004).

http://yayim.meb.gov.tr/yayimlar/157/akçay.htm -67k- (05.08.2004).

www.adinka.com/default 1.asp?blm=16&k-no=3_42k-Eksonuç- (08.08.2004).

http://yayim.meb.gov.tr/yayimlar/150/kayikci.htm-63k-(10.08.2004).

www.tojet.net/articles/4210.htm - 75k - (11.06.2005)

http://yayim.meb.gov.tr/yayimlar/146/özdemir.htm-63k-(05.08.2004).

EKLER

EK 1**ANKET**

Değerli Öğretmen;

Bu araştırma, ilkokullarımızda görev yapan yöneticilerin “Yönetim Süreçlerine Uyabilme Yeterlilikleri” hakkında öğretmen görüşlerinden yararlanarak, ilkokul yöneticilerinin ne derecede “Yönetim Süreçlerine Uyabilme Yeterliliğine” sahip olduğunu öğrenmek amacıyla yapılmaktadır.

Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti sınırları içindeki ilkokullarda görev yapan öğretmenler üzerinde yapılması planlanan bu çalışmada, görüşlerinden yararlanmak üzere özenle seçilen okullardan birisi sizin okulunuz, öğretmenlerden biri de siz oldunuz.

Yönetici hakkındaki düşüncelerinizi sadece şu anda çalışmakta olduğunuz okula göre değil, okul yöneticileri hakkındaki genel tecrübelerinizi de göz önünde bulundurarak değerlendirmeniz, daha gerçekçi sonuçlar verecektir.

Anketi cevaplamak suretiyle vereceğiniz bilgiler, yalnızca bu araştırmanın amacı çerçevesinde kullanılacak, başka hiçbir kişi veya kuruma verilmeyecektir. Bu nedenle ankete isim yazmanıza gerek yoktur.

Görüş ve yardımlarınız için şimdiden çok teşekkür ederim.

Fırat Deliceirmak
Yakın Doğu Üniversitesi
Eğitim Bilimleri Enstitüsü
Eğitim Yönetimi ve Denetimi
Ana Bilim Dalı
Yüksek Lisans Programı

BÖLÜM.I

Anketin bu bölümünde sizden, aşağıda verilmiş olan ifadeleri dikkatlice okuduktan sonra ifade ile ilgili seçeneklerden size en uygun olanının yanındaki parantezin içine (X) işaret koymak suretiyle cevaplama yapmanız istenmektedir. Lütfen hiçbir soruyu cevapsız bırakmayınız.

İLKOKUL YÖNETİCİLERİNİN YÖNETİM SÜREÇLERİNE
UYABİLME YETERLİLİKLERİ

I. KARAR	KATILMA DERECESESİ				
	HİÇ	AZ	ORTA	ÇOK	TAM
1. Eğitim öğretimi engelleyen problemi zamanında hissetme.	()	()	()	()	()
2. Problemin açıkça anlaşılabilmesi için yeterli bilgi toplama.	()	()	()	()	()
3. Toplanan bilgileri yorumlayarak problemle ilgili olanları seçme.	()	()	()	()	()
4. Problemle ilgili alternatif çözümler üreterek sonuçlarını tahmin etme.	()	()	()	()	()
5. Probleme ilişkin en uygun çözüm yolunu seçme.	()	()	()	()	()
6. Çözüm yolunu uygulamaya geçirme.	()	()	()	()	()
7. Uygulanan çözüm yolundan elde edilen sonuçları değerlendirme.	()	()	()	()	()

II. PLANLAMA	KATILMA DERECEŚİ				
	HİÇ	AZ	ORTA	ÇOK	TAM
1. Planlı çalışmayı ilke edinmiş olma.	()	()	()	()	()
2. Planları amaçlar doğrultusunda hazırlama.	()	()	()	()	()
3. Planlama yaparken personelin görüşlerini alma.	()	()	()	()	()
4. Planlama yaparken eldeki insan ve madde kaynaklarını dikkate alma.	()	()	()	()	()
5. Planların uygulanmasını kontrol etme.	()	()	()	()	()
6. Gerektiğinde planlarında değişiklik yapma.	()	()	()	()	()
7. Planlanan çalışmaları belirlenen süre içinde bitirme.	()	()	()	()	()

III. ÖRGÜTLEME	KATILMA DERECEŚİ				
	HİÇ	AZ	ORTA	ÇOK	TAM
1. Okulun amaçları doğrultusunda yapılacak olan etkinlikleri analiz etme.	()	()	()	()	()
2. Okul personelinin görev dağılımını mevzuata uygun olarak yapma.	()	()	()	()	()
3. İşlerin mevzuata uygun bir şekilde yürütülmesi için gerekli önlemleri alma.	()	()	()	()	()
4. Okulu etkileyen çevre faktörlerinin, okul amaçlarının gerçekleşmesine katkı derecelerini belirleme.	()	()	()	()	()
5. Okuldaki törenlerde öğretim kadrosunu yeteneklerine uygun olarak görevlendirme.	()	()	()	()	()
6. Okuldan ayrılan bir personelden dolayı oluşacak görev boşluğunun doldurulmasını sağlama.	()	()	()	()	()
7. Okul personeline araç - gereç sıkıntısı çektirmeden eğitim öğretimin yürütülmesini sağlama.	()	()	()	()	()

IV. İLETİŞİM	KATILMA DERECESESİ				
	HİÇ	AZ	ORTA	ÇOK	TAM
1. Yazılı iletişimin yanında, sözlü iletişimi de kullanarak personel ile arasındaki mesafeyi yakınlaştırma.	()	()	()	()	()
2. Okulun öğretim kadrosu ile etkili bir iletişim kurabilmesi için kendisinin de onlardan biri olduğunu hissettirme.	()	()	()	()	()
3. Personelinin isteklerini üst makamlara bildirme.	()	()	()	()	()
4. Okula gelen yazıların, personel tarafından okunarak haberdar olmalarını sağlama.	()	()	()	()	()
5. Gönderdiği bir mesajın personel tarafından anlaşılmasını güçleştiren engelleri ortadan kaldırma.	()	()	()	()	()
6. Personele gönderdiği mesajın istenilen düzeyde anlaşılıp anlaşılmadığını kontrol etme.	()	()	()	()	()
7. İletişimin gidiş yolu kadar dönüş yolunu da kullanma.	()	()	()	()	()

V. ETKİ	KATILMA DERECESESİ				
	HİÇ	AZ	ORTA	ÇOK	TAM
1. Personelin çalışmalarını sağlanmasında, yetkiden ziyade etkilime yollarını kullanma.	()	()	()	()	()
2. Eğitim sorunlarının çözümünde personelin de görüşlerine değer verdiğini gösterme.	()	()	()	()	()
3. Personelin yeteneklerini geliştirebilmeleri konusunda özendirici olma.	()	()	()	()	()
4. Okul personelinin kendi aralarında iyi ilişkiler kurmalarını sağlayarak onları okulla özdeşleştirme.	()	()	()	()	()
5. Yararlı öneri ve öğütlerde bulunarak personele değer verdiğini gösterme.	()	()	()	()	()
6. Personeli eğitim amaçları konusunda yaratıcı düşünmeye yöneltme.	()	()	()	()	()
7. Okulun amaçları ile personelin ihtiyaçları arasındaki dengeyi sağlama.	()	()	()	()	()

VI. EŞGÜDÜMLEME	KATILMA DERECEŚİ				
	HİÇ	AZ	ORTA	ÇOK	TAM
1. Okuldaki tüm personelin eğitim öğretimin işleyişine etkili olarak katılmalarını sağlama.	()	()	()	()	()
2. Okulu etkileyen çevresel faktörlerin enerjilerini okul amaçlarına yöneltme.	()	()	()	()	()
3. Derslerin birbiri ile uyum içinde devam etmesi için, aynı sınıfı okutan öğretmenler arasında eşgüdüm sağlama.	()	()	()	()	()
4. Ders planlarının yapılmasında öğretmenlerin eşgüdümlü bir şekilde çalışmalarını sağlama.	()	()	()	()	()
5. Bir birine ters düşen görüş ve düşünceleri okul amaçları doğrultusunda uzlaştırma.	()	()	()	()	()
6. Madde ve insan kaynaklarını okulun amaçlarına yöneltme.	()	()	()	()	()
7. Tutulan düzenli kayıtlar ışığında amaçlara ulaşma düzeyinden personeli haberdar etme.	()	()	()	()	()

VII. DEĞERLENDİRME	KATILMA DERECEŚİ				
	HİÇ	AZ	ORTA	ÇOK	TAM
1. Ders yılının belli zamanlarında Personelin çalışmalarını değerlendirme.	()	()	()	()	()
2. Öğretmenlerin ders araçlarından yararlanabilme becerilerini değerlendirme.	()	()	()	()	()
3. Personeli değerlendirmede tarafsız olma.	()	()	()	()	()
4. Personeli, işlerini yapmaya isteklendirici değerlendirmeler yapma.	()	()	()	()	()
5. Eğitime yaptıkları özel katkıları, personeli değerlendirmede dikkate alma.	()	()	()	()	()
6. Personeli, aralarındaki ilişkiler yönünden değerlendirme.	()	()	()	()	()
7. Değerlendirme sonuçlarına göre eğitim öğretimde gördüğü eksikleri giderme.	()	()	()	()	()

BÖLÜM II

Sizce, İlkokul yöneticilerinin “Yönetim Süreçlerine Uyabilme Yeterlilikleri” konusunda hizmet öncesi ve hizmet içi eğitimleri yeterli midir? Yeterli olmadığını düşünüyorsanız, “Yönetim Süreçlerine Uyabilme Yeterliliği” kazanmaları amacıyla eğitim almaları konusunda neler önerebilirsiniz? Lütfen maddeler halinde yazınız.

EK 2

TABLO 20

2004-2005 EĞİTİM ÖĞRETİM YILINDA KUZAY KIBRIS TÜRK CUMHURİYETİ
SINIRLARI İÇİNDEKİ İLÇELERDE BULUNAN İLKOKUL-ANAOKUL SAYILARI
VE ÖĞRETMEN SAYILARI

Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyetindeki İlçeler	İlkokul Sayısı	Öğretmen Sayısı
Lefkoşa	33	481
Gazimağusa	33	355
Girne	21	222
Güzelyurt	17	163
Yeni Iskele	13	127
Toplam	117	1348

EK 3



**KUZEY KIBRIS TÜRK CUMHURİYETİ
MİLLİ EĞİTİM VE KÜLTÜR BAKANLIĞI
İLKÖĞRETİM DAİRESİ MÜDÜRLÜĞÜ**

Sayı: 35/2004/1-B

Lefkoşa

3.9.2004

Sn. Fırat Deliceırmak,
Trkmenky İlkokulu
Gazimağusa.

“Yönetim Süreçlerine Uyabilme Yeterlikikleri” konulu anket soruları Talim ve Terbiye Dairesi Müdürlüğü tarafından incelenmiş ve uygulanmasında bir sakınca görülmemiştir.

Anketi uygulamadan önce ilgili okul müdürlükleri ile temas kurulması ve uygulama amamlandıktan sonra da anket sonuçlarının Müdürlüğümüze ve Talim ve Terbiye Dairesi Müdürlüğü’ne iletilmesi hususunda bilgilerinizi saygı ile rica ederim.


Hafice Düzgün
Müdür

BD/BD

(90) (392) 228 3136 - 228 6893

(90) (392) 228 7158

mail meb@mebnet.net

Lefkoşa-KKTC