

İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Yönetim Becerileri İle Grup Etkililiği Arasındaki İlişki¹

Murat Şekerci
Ahmet Aypay

Bu araştırma ilköğretim okulları yöneticilerinin yönetim becerileri ile grup etkililiği arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla yapılmıştır. Araştırmada “ilköğretim okulu yöneticilerinin yönetim becerileri ile grup etkililiği arasındaki ilişki” öğretmen görüşlerine başvurularak incelenmiştir. Çalışma grubu Çanakkale ilinde ilköğretim okullarından seçilen 401 öğretmenden oluşmaktadır. Verilerin toplanmasında Yönetim Becerileri ve Grup Etkililiği ölçeği kullanılmıştır. Verilerin analizinde ortalama, standart sapma, korelasyon, t-testi ve ANOVA kullanılmıştır. Öğretmen görüşleri arasında anlamlı bir fark olup olmadığı kişisel özelliklerine göre belirlenmiştir. Araştırma sonuçlarına göre yönetim becerileri ve grup etkililiği becerileri arasında yüksek bir ilişki bulunduğu, yönetim becerileri ile grup etkililiği arasındaki bu ilişkinin pozitif yönlü olduğu bulgusuna ulaşılmıştır.

Anahtar sözcükler: Grup etkililiği, yönetim becerileri, okullarda grup çalışması.

The Relationship between Management Skills and Group Effectiveness of Primary School Principals

The purpose of this study is to investigate the relationship between managerial skills and group effectiveness of elementary school administrators. The relationship between managerial skills and group effectiveness of elementary school administrators analyzed based on teacher views. The study group consisted of 401 teachers from elementary schools in Çanakkale province. Data were collected by using the Managerial Skills and Group Effectiveness Questionnaire. Data were analyzed by using mean, standard deviation, correlation, t-test and ANOVA. Whether teachers' views differ significantly were investigated based on background characteristics. The results of the study indicated that there is a high positive correlation between managerial skills and group effectiveness.

Keywords: Group effectiveness, managerial skills, group work in schools.

¹ Bu makale Murat Şekerci'nin ÇOMÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü'nde 2007 yılında tamamlanan aynı başlıklı yüksek lisans tezinden üretilmiştir

Summary

This study was carried out to investigate the relationship between management skills of elementary school principals and group effectiveness based on the perceptions of primary school teachers. In order to better understand how schools function, we need to know how principals handle group processes and what sets of skills are needed for group effectiveness. When school administrators demonstrate that they are highly capable in managerial skills, they handle and lead teachers better toward achieving schools educational goals. For an effective administration of school services, managers should be able to possess a set of managerial skills (Quast & Hazucha, 1992). *Grup çalışması, yetki verme, amaçların açıklığı, engelleyiciler ve insan kaynakları yönetimi*

The managerial skills were conceptualized as *initiation, taking responsibility, technical skills*, and *other skills* such as human resources management. *Initiation skills* include flexibility, enjoying group work, supporting each other, working with other groups, implementing plans and sharing responsibility. *Taking responsibility* means delegating, participation and openness, coping with difficulties, being receptive and open to everyone's contributions, and rewarding. *Human resources management* activities directed towards training and improving.

Principals' group effectiveness skills were related to *group work, clarity of goals, delegation of authority, external inhibitor*. *Clarity of goals* includes leading and planning, working toward the goals, explaining jobs and roles. *Delegation of authority* relates to sharing authority for decision making and implementing tasks and procedures. *Inhibitors* denote resources for work, facilitating and lack of external hindrances.

The study group consisted of 401 teachers from elementary schools in Çanakkale province. Out of 524 questionnaires sent, 469 were returned. However, questionnaires with missing data were excluded and remaining 401 questionnaires (76%) were used for analysis. Management Skills and Group Effectiveness Questionnaire developed by Quast and Hazucha (1992) were translated into Turkish. Questionnaire was adapted to Turkish by using back translation procedures and examined by English teachers as well as colleagues from Educational Sciences Department. The questionnaire was pre-tested with primary school teachers, who were not included in the study group. Test-retest correlation were 0.95, indicating relatively high level of reliability for the questionnaire. Cronbach alpha coefficients were computed as initiation=0.87, taking responsibility=0.87, technical skills=69, and other skills=94 for management skills; group

work=0.90, clarity of goals=0.91, delegation of authority=0.89 and external inhibitors=0.90 for group effectiveness dimension of the questionnaire.

Data were analyzed by tabulating means and standard deviations. Differences in teachers' perceptions of elementary school principals' managerial skills and group effectiveness by teachers' gender, experience, education, location, and specialization were examined by using t-test and ANOVA. The relationship between elementary school principals' managerial skills and group effectiveness skills were examined by computing correlation coefficients.

Teachers rated administrators' managerial skill levels higher than their group effectiveness skills. The reason for this finding might be that teachers also participate in the group activities and therefore they might have rated principals on these skills lower than their managerial skills. There was no statistically significant difference in principals' management skills by teachers' gender. But, initiation skills and group work skills showed significant differences by teachers' years of experience. LSD post-hoc test indicated that teacher views differed between teachers with 6-10 years and 16-20 years of experience.

Findings indicated that administrators' responsibility taking dimension of managerial skills differed by teachers' education levels [$F_{(3-397)} = 2,98$, $p < .05$]. LSD test indicated that teachers with less than a university degree education differed from teachers with a masters degree. Educational level differences lead to differences on administrators' taking responsibility skills such as planning, organizing, and time management. Teacher views differed also on managerial skills on taking initiative [$F_{(3-397)} = 3,42$, $p < .05$], taking responsibility [$F_{(3-397)} = 4,11$, $p < .05$], technical skills [$F_{(3-397)} = 4,02$, $p < .05$], based on school location.

Correlation analysis indicated that management skills were positively related to group effectiveness skills of elementary school principals. Correlation coefficients ranged from $r=0.23$ to $r=0.53$, all bivariate correlations statistically significant at $p \leq 0.01$.

In conclusion, this study provided evidence to support moderately positive relationship between principals' management skills and group effectiveness skills. This evidence suggests that improving management skills of elementary school principals may lead to significant improvements in group processes and effectiveness in schools.

Eğitim yönetimi alanındaki araştırmacılar grup çalışmalarının daha etkili olduğuna inansalar da (Cohen ve Bailey; Conley, Fauske, ve Pounder, 2004), genellikle analiz birimi olarak bireye odaklanmaktadır. Araştırmalarda olay ve olgulara toplum ve birey açısından yaklaşılmaktadır. Ancak grup süreçleri bu iki düzeyin birbiri içine geçmiş biçimi olarak tanımlanabilir. Yönetim etkinlikleri ve örgütler en az iki birey arasında amaç, görev, yetki, sorumluluk birliği ve paylaşılması olarak görülebilir. Dolayısıyla hem yönetim hem de örgütler nitelik açısından birbirinden farklı hale gelirken, farklı türlerde etkileşim biçimleri geliştirmekte ve karşılıklı bağımlı hale gelmektedirler. Grupların etkililiğini ve grup çalışmalarını etkileyen birçok etmen vardır. Bunlar grubu oluşturan birey sayısından grubun özelliklerine kadar birçok farklı biçimlerde ortaya çıkabilmektedir.

Grup farklı biçimlerde ele alınmıştır. Otoriter rejimler ve bilimsel yönetim dışındaki yönetim türleri birey ve grup dengesini kurmaya çalışmışlardır. Grupla karar süreçleri incelenmiş ve gruplar bazen grupları betimlemek için kullanılan kavramlarla adlandırılmaktadır. Örneğin, “topluluk düşüncesi” gibi bir kavram grup üyelerinin ortak görüşlerini ifade ederken, bireylerin grup içinde yalnızlaşmaları “yabancılaşma” olarak, “toplumsal kolaylaştırma” ise grup olarak bireylerin tek tek yapabileceklerinden daha fazlasını başarabilmeleri, bireylerin grup içinde yapabileceklerinden daha azını yapması “toplumsal kaytarma” olarak ifade edilmektedir (Hortaçsu, 1998). Bazen üyeler arası fikir birliğine ulaşmayı ve çatışmayı en aza indirmeyi amaçlayan “grup yanılısı” kavramı da yönetim ve örgüt alan yazınında bilinen bir kavramdır.

Grup etkililiği modelleri çevresel faktörleri, grup tasarım türlerini (otonomi ve bağımlılık), grubun büyüklüğü ve bireylerin ne kadar zamandır grubun üyesi oldukları, (örgütsel denetim ve ödüller), grup süreçlerini (grup içi ve dışı çatışma ve iletişim), grup psiko-sosyal özellikleri (normlar ve zihinsel modeller) içermektedir. Bu değişkenlerin bir sonucu olarak ise etkililik; performans, tutum ve davranışsal olarak ortaya çıkmaktadır. Üretim kalitesi bir performans çıktısı olarak düşünülürken, güven ve işten memnuniyet tutumları açısından bir çıktı olarak kabul edilmektedir. Son olarak ise, grupta üyelerin değişimi ve toplantılara devamsızlık davranışsal çıktılar olarak görülebilir (Cohen ve Bailey, 1997).

Grubun etkili performans gösterebileceğine olan inancı bazı durumsal etmenler tarafından belirlenmektedir. Görevin belirsizlik düzeyi yüksek olduğunda grup üyeleri bağımsız çalışmakta ve ortak hareket etme düşük olmaktadır. Bu durumda grubun etkinliği ile grup etkililiği arasında bir ilişki bulunmamaktadır. Ancak, görevin belirsizlik düzeyi düşük olduğunda, grup

üyeleri yine bağımsız çalışmakta ama ortak hareket etme yüksek olmaktadır. Bu durumda ise grup etkinliği ile grup etkililiği arasında olumlu yönde bir ilişki vardır (Gibson, 1999).

Hortaçsu (1998)'ya göre, grup araştırmalarının en yaygın olanlarından birisi liderliktir. Temelde tüm örgüt ve yönetim etkinlikleri biçimsel ya da biçimsel olmayan grup çalışmalarını içerir. Bu anlamda yöneticilerin becerileri ile grup etkililiği arasındaki ilişkinin araştırılması önemlidir. Liderlik araştırmaları gerçekte örgüt içinde birey-grup etkileşimi çalışmalarından oluşmaktadır. Bunlardan bazıları liderin ortaya çıkış süreci, grup içi etkileşim, grupta güç ve konum farklılıkları (beklenti-değer teorileri), grup, durum ve lider ilişkisi (durumsal liderlik), lider davranışı-üye etkileşimleri (LMX teorileri) gibi grup içi süreçleri araştırmalarıdır (Hortaçsu, 1992). Eğitim yöneticilerinin, eğitim örgütlerini verimli ve etkili bir duruma getirebilmeleri, lider yöneticilerle mümkün olabilmektedir. Liderin en başta gelen görevi, örgütün amaçları ile grup amaçlarını örtüştürmektir. Lider problemleri gerçekçi bir gözle görebilen ve onları çözmek için gerekli becerilere sahip olan kişidir (Kaya, 1996).

Eğitim sistemindeki sorunların temelde eğitim yönetimi sorununa bağlı olduğu kabul edilmektedir. Okullarda olumlu bir örgüt iklimi geliştirmenin başlatıcısı okul yöneticisi, sürdürülebilir niteliğe kavuşturulması ise örgütteki gruplara düşmektedir. Okuldaki kaynakları en etkili biçimde örgüt amaçlarına yönlendirmek, onları esgüdümleyerek öğretim programının hedeflerine ulaşmasını sağlamak, yöneticinin temel görevleri arasında yer almakla birlikte, bunun başarımı önemli ölçüde yönetici ve öğretmenlerin etkili iletişimine dayanmaktadır.

Eğitimde grup etkililiğinin artırılması ve öğretmenlerin eğitim ile ilgili kararlarda daha fazla yer almasını savunanlar, genellikle okulda bazı görevlerin yeniden tasarlanması gereğini ileri sürmektedirler (Kruse ve Louis, 1997). Eğitimde grup çalışmaları genellikle iş zenginleştirilmesi yaklaşımlarının bir parçası olarak görülmektedir. Örgütsel literatürde ise bireylerin birbirlerine bağımlı hale gelmesini sağlayarak, kendi kendine yönetime doğru yönelerek, öğretmenlerin daha fazla katkı sağlamalarını ve sorumluluk almaları konusunda çalışmalar bulunmaktadır. Bu yaklaşımların temelinde ise insan ilişkileri yaklaşımları yer almaktadır (Bolman ve Deal, 1984).

Okullardaki kurul, komisyon çalışmalarının ve yönetici becerilerinin daha iyi tanınması, yöneticilerin yönetim becerilerini ne derece gerçekleştirdiklerinin belirlenmesi, grup etkililiğinin belirlenmesi, yönetim becerileri ile grup etkililiği arasındaki ilişkinin belirlenmesi, okulun işleyişi

bakımından büyük bir öneme sahiptir. Okul yöneticileri yönetim becerilerini yüksek düzeyde sergilediklerinde, öğretmenlerin grupla çalışma sürecini destekleyerek yönetebildiklerinde, etkili okulun temsilcileri olarak çağın gereklerine uygun eğitim koşullarını sağlamış olacaklardır. Bu nedenlerle ilköğretim okulu yöneticilerinin yönetim becerileri ile grup etkililiği becerilerinin ne düzeyde gerçekleştirildiğinin belirlenmesi ve bu beceriler arasındaki ilişkinin ortaya konulması, bu araştırmanın temel problemi olarak ele alınmıştır.

Örgütün genel vizyonunun belirlenmesi, örgütsel değerlerin ve kültürün oluşturulmasında davranış ve eylemleriyle model oluşturacak olan yöneticilerdir (Şişman ve Turan, 2002). Yöneticinin en önemli görevinin, örgüt amaçları ile grup amaçlarını bağdaştırmaktır (Kaya, 1999). Bu durumda etkili bir yönetimi; bir grubun çabasını en üst düzeye çıkaracak şekilde motive etmek için tasarlanmış bir etkileme fonksiyonu olarak tanımlamak gerekmektedir (Conlow, 1999).

Eğitim örgütlerindeki yöneticilerin, yapılacak işlerin teknik yanını bilmekle kalmayıp aynı zamanda insanlarla nasıl etkili bir biçimde birlikte çalışabileceğini de bilmeleri; okulla ilgili yasa, yönetmelik, yönetim süreç ve uygulamaları, grup dinamiği gibi konularda olduğu kadar öğretim programının içeriği, program değerlendirme ve geliştirme gibi konularda bilgi sahibi olmaları gerekmektedir (Şişman ve Turan, 2004). Örgütsel etkililik büyük oranda yönetici ile grupların etkileşimlerinin niteliğine bağlıdır. Örgütsel etkililik eğitim kurumlarında okulun yönetim yapısı ve okuldaki ilişkiler ağıyla doğrudan ilgilidir.

Toplumdaki gelişme ve yenilikler okullara da yansımaktadırlar. Demokratik toplumlarda okul yönetimlerinden liderlik, insan ilişkileri, amaç birliği, grup dinamiklerini anlama gibi beklentiler okul yöneticilerinin daha üst düzey becerilerle donanımlı olmasını gerektirmektedir. Şahin (2003)'in Holmes (1993)'ten aktardığına göre; okul yöneticiliği sıradan bir konu değil, kültürel, sosyolojik ve tarihsel temelli, geniş kapsamlı teknik bir konu olarak karmaşık bir süreçtir. Modern okul yöneticiliği temel amaçlar hakkındaki belirsizliklere ve çalışanların geçmişten getirdikleri olumsuzluklara karşı sınav vermektir. Okul yöneticisinden bir lider olarak okul tarafından belirlenen stratejik amaçları, okulun vizyonunu ve misyonunu gerçekleştirme, örgütsel performansı en üst düzeye çıkarması beklenmektedir (Şişman ve Turan, 2002). Okul yöneticisi, okul içinde okulu oluşturan tüm üyeler arasında demokratik bir şekilde iş bölümü yapmalı ve ast-üst ilişkisini, hiyerarşi baskısını olabildiğince azaltmaya çalışmalıdır (Oğuz, 2001).

Her okul bir beyin topluluğu olarak görülürse, okul yöneticileri de her öğretmeni bir beyin olarak görmeli ve onlardan yararlanmalıdır. Okul yöneticisi yüksek öğrenim görmüş öğretmenlere yöneticilik yapmaktadır. Bu bakımdan, okulun beyin takımını iyi yönetmeye çalışmalıdır (Çelik, 2003). Okul yöneticileri, eğitim sürecinin ülke çıkarları doğrultusunda ve çağdaş eğitim anlayışına uygun olarak yürütülmesine gerekli katkılarda bulunabilmek için başarılı yönetsel eylemlerde bulunmak zorundadırlar. Okul yöneticisinin herşeyden önce bazı yeteneklere, niteliklere ve yönetim kuram ve süreçleri konusunda en azından temel bilgilere, kısaca; yönetim becerilerine sahip olması gerekir (Kaya, 1999).

Yönetim Becerileri

Yönetim, örgütsel etkinliklerin temel ve birleştirici ögesi olarak tanımlanmaktadır. Böylece yönetim ile örgüt yapısı kavramları birbirlerini tamamlamaktadır (Şimşek, 2005). İkinci Dünya Savaşı sonrasına kadar, “yönetici” kavramından “astların işlerinden sorumlu kimse”, yani “patron” anlaşılıyordu. Yönetim ise “bir mevki ve bir güç” olarak kabul ediliyordu. 1950’lerden sonra bu tanım; “Yönetim, insanların performansından sorumludur” biçimine dönüştü. Drucker’e göre bugün yönetici tanımı “bilginin uygulanmasından ve performansından sorumludur” biçiminde anlaşılmaktadır (Erkan, 1998). Yapılan bir çok çalışma, yetenekli olan yöneticileri bile etkisiz hale getirebilecek bazı yönetsel davranışları ortaya çıkarmıştır. Bu davranışlardan bazıları; diğerlerine karşı duyarsızlık, takım oyuncusu olamama, çatışma yönetimi becerisinden yoksunluk, iş hedeflerini karşılayamama ve geçiş dönemlerinde uyum sağlayamama veya değişmemedir (Noe, 1999).

Okul yöneticisi okulun yasal otorite ve gücün en önemli simgesi ve sahibidir. Okuldaki tüm etkinliklerin başarıya ulaşmasında anahtar kişidir (Güçlü, 1997). Okul yönetimi ile ilgili literatürde okul yöneticisinin sahip olması gereken altı önemli rol yöneticilik, öğretimsel liderlik, disiplin koyuculuk, insan ilişkilerini kolaylaştırıcılık, değerlendiricilik ve uzlaştırıcılık olarak tanımlanmaktadır (Töremen ve Kolay, 2003). Okul yöneticisinin bu rollerle öğretmenleri güdüleyebilmesi, değerleriyle öğretmenleri yönlendirebilmesi, onu informal bir lider konumuna getirebilir (Çelik, 2003).

Bir yönetici olarak okul müdürünün tarafsız ve adil olması beklenir. Yönetici, görevleri gereği sürekli olarak birlikte çalıştığı insanlarla etkileşim içerisindedir. Örgütsel amaçların gerçekleştirilmesi için sağlıklı bir etkileşim ortamı oluşturulması gerekir (Uysal, 2001). Okul müdüründen beklenen davranışlar şu şekilde sıralanabilir (Başaran, 1992, s. 113):

1. Astları verimli çalışmaya güdülemek ve denetlemek.
2. Astlar arasında oluşan çatışmaları yönetmek.
3. Astların örgüte uyumunu sağlamak.
4. Astlarla grup çalışması yapmak.
5. Astları yönetime katmak.
6. Örgütsel yönelik işlerde astlara danışmanlık yapmak.
7. Astların işten doyumunu yükseltmek.
8. Astlara gelişme ve yetişme imkanı sunmak.
9. Astların sorunlarını çözmelerine danışmanlık yapmak.
10. Astlarına dostluğa dayalı bir ortam hazırlamak.

Geleneksel sınıflandırmada yöneticilerin sahip olması gereken yeterlilikler üç gruba ayrılır. Bunlar teknik, insan ve kavramsal yeterliliklerdir. Teknik yeterlilikler, öğretim yöntem ve teknikleri, süreçleri ve işlemleri konusunda uzmanlığı gerektirir (Bursalıoğlu, 2000). İnsan yeterlilikleri, birey ve grupları anlama ve güdüleme yeterlilikleri olarak kabul edilmektedir (Töremen ve Kolay 2003). Kavramsal yeterlilikler, okul yöneticisinin, okulu bulunduğu toplum içinde, eğitim sistemi içerisinde ve evrensel ölçüler içerisinde görebilme, okulun tüm parçalarını karşılıklı etkileşim içerisinde görebilme, eğitim alanındaki kuramsal gelişmeleri izleyebilme, kavrayabilme ve karşılaştığı örgün eğitim durumlarını bu kuramsal ve kavramsal bakış açısı ile değerlendirebilme yeteneğidir (Kayıkçı, 2001).

Çalışanların performansını artıran ve çalışma grubunun gelişmesini destekleyen yönetici iyi bir yöneticidir (Werner, 1993). Quast ve Hazucha (1992, s. 203) yönetim becerilerini beş boyutta ve yirmi alt bölümden oluşan beceriler olarak aşağıda gösterildiği gibi belirlemişlerdir:

1. *İnsiyatif Alma Becerileri*: Dinleme, insan ilişkileri, çatışma yönetimi ve çalışanları motive etme,
2. *Sorumluluk Alma İle İlgili Beceriler*: Planlama, organize olma, kişisel olarak organize olma ve zaman yönetimi, bilgi verme, liderlik tarzı ve insanları etkileme, temsilci seçme ve kontrol etme,
3. *Teknik Beceriler*: Yazılı iletişimler, finansla ve nicelikle ilgili beceriler, işle ilgili bilgi ve teknik bilgi,
4. *Nitelik Becerileri*: Kişisel motivasyon, nitelikli çalışma, öğrenci başarısı, bilgilendirme,
5. *Diğer Beceriler*: Sözel iletişimler, problem analizi ve karar alma.

Etkili bir yöneticinin gerçekte bir katalizör, bir danışman ve gruba her bakımdan kaynak olan bir kişi olması beklenir. Etkili bir yöneticilik, etkili bir iletişim sistemiyle beslenir. Yönetici ve liderlik özelliklerinin kazanılmasında ve sürdürülmesinde bu konu önemli bir yer tutar. İletişimin kopması, hedeflerin açık olmayışı, liderlik stiline belirlenmemiş olması, karar verme becerisinin zayıflığı, katılmanın yetersizliği, gizli duygu ve değerler hem liderliği, hem de grup yaratıcılığını yaralar ve gruba zarar verir. Lider yöneticiler, grupta bulunan diğer bireylerden daha çok, grubun tutum ve düşüncelerini etkileme eğilimindedirler. Bu yüzden herhangi bir zamanda grubun iklimini değerlendirmede daha avantajlıdırlar. Bir grupta ya da örgütte bir liderlik hiyerarşisi kurulduktan sonra bu hiyerarşinin süreklilik gösterme eğilimi vardır. Örgütün kalbi konumundaki yönetimin önemi de buradan gelmektedir.

Grup Etkililiği

Örgütler, insanların tek başlarına gerçekleştiremedikleri amaçlarına ulaşmalarını daha etkili bir şekilde sağlayan sosyal bir araç niteliğindedir. Örgüt insanların eşgüdümlemiş eylemlerinden oluşur (Terzi, 2000). Grup ise üyelerinin eksikliğini başkasından tamamlayarak bütünleşen bir örüntüdür (Açıkalın, 1998).

Grup kavramı yönetim ve yöneticiler açısından önem taşır. Çünkü, yöneticiler zamanlarının önemli bir kısmını grup çalışmaları ile geçirirler. Etkili bir yönetsel liderlik grup üyelerinin davranışlarını anlamayı gerektirir (Aydın, 1994). Örgüt içindeki grupların yeterince tanınması, örgütte etkili bir işleyişe katkı sağlar. Ancak örgüt içindeki grupları yönetmek çok da kolay değildir. Yöneticilerin örgüt içindeki grupları yönetebilmeleri için grupların yapısı hakkında bilgi sahibi olması gerekir. Eğer örgüt içinde emir verenler grubu çok büyük ise genelde örgütte birkaç informal alt grubun varlığından söz edilir. Önce bu alt grupları yönetmek gerekir. Yöneticiler bu informal alt gruplardan yararlanarak onları biçimselleştirebilir ve çeşitli görevler vererek onları görev grubu haline getirebilir (Ölçüm ve Çetin, 1998). Alt gruplara çeşitli görevler verilirken, yöneticiler grup üyelerinin güdülenmesi konusunda çok dikkatli olmalıdırlar (Güney, 1997). Örgüt içindeki biçimsel olmayan grupların, biçimsel sistemce göz ardı edilmiş ihtiyaçları karşılamak için oluşturulduğu unutulmamalıdır.

Örgütlerde grup ve kurul sözcükleri birbirlerinin yerine kullanılabilir (Cooper, 2000). Bu durumda ilköğretim okullarındaki öğretmenler kurulunu, şube öğretmenler kurulunu ve zümre öğretmenler kurulunu bu tür gruplar arasında saymak mümkündür. Öğretmenler kurulu, zümre

öğretmenler kurulu ve şube öğretmenler kurulu okuldaki eğitim etkinliklerinin yürütülmesine dair kararların alındığı grup çalışmalarıdır. Örgütsel etkililiği sağlamak bakımından, yöneticilerin bu grup çalışmalarını en iyi şekilde yönetebilecek becerilere sahip olmaları gerekmektedir. Okulun amaçlarının gerçekleştirilmesi grup çalışmalarının niteliği ile çok yakından ilişkilidir.

Grup içerisindeki iletişimin yapısı, grup performansını ve moralini bir şekilde etkilemektedir (Arkonaç, 1993). Bu bakımdan diyebiliriz ki; grup davranışının gerçek nedeni etkileşimdir. Çünkü etkileşim eylemin öncüsüdür (Bursalıoğlu, 2000). Grupla çalışma bazı becerileri gerektirmektedir. Ayrıca grup üyelerinden sergilemeleri beklenen bazı beceriler de vardır. Quast ve Hazucha (1992, s. 205) grup etkililiğine ait becerileri beş boyutta onaltı alt başlıkta ele almıştır.

1. *Grup çalışması*: Esneklik, beraberinde çalışanlardan zevk almak, birbirine destek olmak diğer gruplarla çalışmak, planlar uygulamak, sorumluluk paylaşmak,
2. *Yetki verme*: Katılım ve açıklık, istediğini söylemeye izin vermek, zorluklarla başa çıkmak, ödül vermek,
3. *Amaçların açıklığı*: Yönelme ve planlama, amaçlar doğrultusunda çalışma, işleri ve rolleri açıklamak,
4. *Engelleyiciler*: Dış engelleyicilerin yokluğu, işi yapmak için kaynaklar, kolaylıklar,
5. *İnsan kaynakları yönetimi*: Eğitmek ve geliştirmek.

Okulun amaçlarına ulaşması grup çalışmalarının etkililiğine bağlıdır. Grup çalışmalarında bireylerin davranışları grupları, gruplar da bireylerin davranışlarını etkiler. Bu durum grup yaşantısının öğrenmeyi destekleyici bir araç olmasıyla açıklanabilir. Okul, yöneticisi ve çalışanlarının özellikleri açısından eğitim dışındaki kurumlara göre farklıdır. Eğitim dışı kurumların çoğunda yöneticiler ve astlar arasında eğitim, enellektüel kapasite ve kültür gibi unsurlar açısından yöneticiler lehine belirgin farklılıklar varken; okullarda görev yapan yöneticiler ve öğretim kadrosu arasında aynı oranda bir farklılık bulunmaz (Erdoğan, 2003). Bu bakımdan diğer örgütlere göre eğitim örgütlerinde etkili bir grup çalışması yapabilme bir takım özel beceriler gerektirir. Bu nedenle okul yöneticileri grupla çalışma becerisine sahip olmalı ve okuldaki grup çalışmalarını örgüt amaçlarına yönlendirmelidir.

İlköğretim okulu yöneticileri, yönetim becerileri hakkında yeterli bilgiye sahip olurlarsa, okullardaki öğretmenler kurulu, zümre öğretmenler kurulu, şube öğretmenler kurulu gibi kurulların etkili çalışmalarını sağlayarak

örgütsel etkililiği geliştirebilirler. Öte yandan ilköğretim okulu yöneticileri tarafından grup etkililiğinin bilinmesi, okulun insan kaynaklarını daha etkili yönetmelerine, dolayısıyla kurumsal gelişime katkı sağlar. Etkili okulu oluşturabilmek için yöneticilerin hem yönetim becerilerinin hem de grup dinamikleri becerilerinin, diğer yandan ise öğretmenlerin de grup etkililiği ve iletişim becerilerinin yeterli hale getirilmesi gerekir. Bu araştırma, öğretmen ve yöneticilerin yetiştirilmeleri ve mesleki gelişimlerinin sağlanabilmesi için yol gösterici olabilir.

Araştırmanın Amacı ve Alt Amaçları

Bu araştırma ilköğretim okullarında çalışan öğretmenlerin algılarına göre, ilköğretim okulu yöneticilerinin yönetim becerileri ile grup çalışmalarının etkililiği arasındaki ilişkiyi ortaya koymayı amaçlamaktadır. Bu amaca bağlı olarak cevap aranan sorular şunlardır:

Öğretmenlerin görüşlerine göre;

1. İlköğretim okulu yöneticileri, inisiyatif, sorumluluk alma, teknik yeterlikler, nitelik becerileri ve diğer becerilerden oluşan yönetim becerilerine ne düzeyde sahiptirler?
2. İlköğretim okulu yöneticileri, grupla çalışma, yetki vermek, amaçların açıklığı ve dış engelleyiciler becerilerinden oluşan grup etkililiği becerilerine ne düzeyde sahiptirler?
3. İlköğretim okulu yöneticilerinin yönetim becerileri ve grup etkililiği becerilerinde; öğretmenlerin cinsiyet, kıdem, öğrenim düzeyi, okulun bulunduğu yerleşim yeri ve öğretmenlerin branşlarına göre anlamlı farklar var mıdır?
4. İlköğretim okulu yöneticilerinin yönetim becerileri ile grup etkililiği arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?

Yöntem

Araştırma konuya ve amaçlara uygunluğu nedeni ile tarama modeli ile yapılmıştır. Bulgularına ait sonuçlar ve verilerin çözümünde yararlanılan bütün yöntemler açısından bu araştırma betimsel bir ilişkisel tarama niteliği taşımaktadır. Araştırmada Çanakkale Merkez İlçe ve ilçeleri ile köylerde bulunan ilköğretim okullarında çalışan öğretmenlerin algılarına göre, ilköğretim okulu yöneticilerinin yönetim becerileri ile öğretmenlerin grupla çalışma sürecinin etkililiği arasındaki ilişki belirlenmiştir. Öğretmenlere dağıtılan 524 anketten 468'i (% 89,5) geri dönmüştür. Bunlardan eksik ve hatalı doldurulmuş

olanlar ayrılarak, 401'i (% 76,5) kullanılmıştır. Örnekleme giren öğretmenler yansız olarak seçilmiş olup, çalışma Çanakkale ili ile sınırlandırılmıştır.

Quast ve Hazucha (1992) tarafından geliştirilen yönetim becerileri ve grup etkililiği ölçekleri uyarlanarak veriler toplanmıştır. Quast ve Hazucha yönetim becerilerini beş boyutta ve otuzdört maddede gruplandırmıştır. Bu alt boyutlar: İnsiyatif alma, sorumluluk alma, teknik beceriler, diğer beceriler ve nitelik becerileri nden oluşmaktadır (Bakınız Tablo 1). Aynı yazarlar, grup etkililiğine ait becerileri beş ve boyutta onaltı alt başlıkta ele almıştır. Bu boyutlar: Grup çalışması, yetki verme, amaçların açıklığı, engelleyiciler ve insan kaynakları yönetimi dir. Ölçek Türkçe'ye çevrildikten sonra dört öğretim elemanına verilerek görüşleri alınmıştır (Bakınız Tablo 3).

Ölçeğin değerlendirilmesi ve güvenilirlik için, alanla ilgili uzman görüşlerine başvurulmuştur. Ölçek, Çanakkale'nin Ayvacık ilçesindeki ilköğretim okullarında görevli öğretmenlere 15 gün arayla iki kez uygulanmıştır. Uygulama sonucunda iki uygulama arasındaki test-tekrar test yöntemiyle pearson korelasyon katsayısı ($r=0.95$) olarak bulunmuştur. Geçerlik için yapılan faktör analizi sonucunda KMO=0.96 ve Bartlett's Sphericity Testi anlamlı çıkmıştır. Bunlar örneklem yeterliğini göstermektedir. Ayrıca özdeğerleri 1'in üzerinde dört faktör ortaya çıkmıştır. Açıklanan toplam varyansın % 66'dır. Kuramsal olarak nitelik ve teknik beceriler bir faktör olarak ortaya çıktığından bunlar ayrı ayrı ele alınmıştır. Genel olarak Cronbach Alpha katsayısı ise 0.95 olarak bulunmuştur. Yönetim becerilerinin alt boyutlarının iç tutarlılık katsayıları: İnsiyatif alma (0.87), sorumluluk alma (0.87), teknik yeterlikler (0.69), ve diğer beceriler (0.94) olarak bulunmuştur. Bunlardan yalnızca teknik yeterlikler diğerlerine göre biraz düşük olmakla birlikte kabul edilebilir bir düzeydedir (0.69). Düzeltilmiş madde-toplam korelasyonları en düşük 0.52 ve en yüksek 0.88 arasında değişmektedir.

Grup değişkenlerine ilişkin olarak ise KMO=0.95 ve Barlett's test of sphericity anlamlı çıkmıştır. Öz değerleri 1'den büyük dört faktör toplam varyansın %76'sını açıklamaktadır. Cronbach Alpha katsayısı tüm maddeler için genel olarak 0.96 iken madde-toplam korelasyonları en düşük 0.62 ile 0.87 arasında değişmektedir. Bu grupta alt boyutların Cronbach Alpha değerleri sırasıyla grup çalışması için 0.90, yetki verme için 0.89, amacın açıklığı için 0.91, dış engelleyiciler için 0.90 olarak bulunmuştur.

Araştırma verilerinin çözümlenmesinde öncelikle frekanslar (f), yüzdeler (%), ölçüt ve grupların görüşlerini bulmak için aritmetik ortalama (\bar{X}), cinsiyet açısından öğretmenler arasındaki görüş farklılıkları için t-testi, ölçüt dağılımını ve grupların görüş birliği düzeyini bulmak için standart sapma (S), en az üç grup arasında anlamlı bir fark olup olmadığını belirlemek için

tek yönlü varyans analizi (Anova), varyans analizi sonucunda anlamlı çıkan sonuçlar LSD testi ile hangi gruplar arasında farklar olduğu belirlenmiştir. Ayrıca, korelasyon katsayıları hesaplanarak, elde edilen bulgular doğrultusunda yorumlanmıştır.

Bulgular ve Yorum

Araştırmada “İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Yönetim Becerileri ile Grup Etkililiği Arasındaki İlişki”yi belirlemeye yönelik öğretmen görüşlerini içeren anketin uygulanmasıyla ulaşılan verilerin analizi sonucunda “Yöneticilerin yönetim becerilerine” ilişkin görüşlerden birine (% 3) tamamen katıldıklarını, 32’sine (% 94) katıldıklarını, birine (% 3) de “fikrim yok” düzeyinde görüş belirtmişlerdir. Öğretmenlerin bu bölümdeki görüşlerinin ortalaması “katılıyorum” düzeyindedir.

Tablo 1 incelendiğinde 1. sırada yer alan maddedeki “Öğretmenlere görev verir” görüşüne öğretmenler tamamen katıldıklarını ($\bar{x}=4,21$), belirterek, okul müdürlerinin öğretmenlere görev verme beceri boyutuna çok önem verdiklerini, görev ve sorumluluklarının yerine getirilme durumunun takibi üzerinde önemle durduklarını vurgulamaktadırlar. Öğretmenlerin diğer önermelere katılma düzeyleri ise “katılıyorum” düzeyinde ve aritmetik ortalaması 3,48 ile 4,18 arasındadır. Öğretmen görüşlerine göre okul müdürlerinin gösterdikleri becerilerin önem sırası şöyledir;

1. Öğretmenlere sorumluluk verir.
2. Öğrencilerin başarı durumlarını öğretmenlerle birlikte değerlendirir.
3. Okul ve öğrenci başarıları hakkında öğretmenleri ve öğrencileri bilgilendirir.

Bu önermelere bakıldığında müdürlerin okul ve öğrenci başarıları hakkında öğretmen ve öğrencileri bilgilendirdikleri, başarılar hakkında sağladıkları dönütlerle okulların öğretim odaklı olmasını sağladıkları düşünülmektedir.

“Yapılan işlerin yüksek nitelikli olması için çaba harcar” becerisine, katılıyorum ($\bar{x}=4,03$) düzeyinde görüş belirtmekle okul yöneticilerinin yüksek nitelikli işler yaptıklarına inandıklarını vurgulamışlardır. “Öğretmenlerin çalışmalarını takip eder” becerisine de katılıyorum ($\bar{x}=4,02$) düzeyinde görüş belirtmişlerdir. Bununla okul yöneticilerinin, öğretmenlerin yaptıkları işleri takip ettiği vurgulanmıştır. Açıkalın (1998) geleneksel okul yöneticilerinin “öğretmenlerimin görev ve sorumluluklarını nasıl arttırabilirim” düşüncesinde olduklarını ifade etmektedir. Bu bulgulara göre, bu araştırmada okul yöneticilerinin geleneksel anlayışta oldukları düşünülebilir.

TABOL 1.
İlköğretim Okulları Yöneticilerinin Yönetim Becerilerine İlişkin Öğretmen Görüşleri (N=401).

Yönetim becerileri	\bar{X}	S
1. Öğretmenlere görev verir.	4,21	0,71
2. Öğretmenlere sorumluluk verir.	4,18	0,76
3. Öğrencilerin başarı durumlarını öğretmenlerle değerlendirir.	4,09	0,88
4. Okul ve öğrenci başarıları hakkında öğretmenleri ve öğrencileri bilgilendirir.	4,07	0,89
5. Yapılan işlerin yüksek nitelikli olmasını sağlar.	4,03	0,91
6. Öğretmenlerin çalışmalarını takip eder.	4,02	0,85
7. Resmi yazışma işlemlerini etkili bir biçimde yürütür.	4,01	0,87
8. Okul müdürü öğretmenlerin soru ve yorumlarını dikkatle dinler.	3,94	1,00
9. Öğretmenlerin duygu ve düşüncelerini saygıyla dinler.	3,93	0,99
10. Sorumluluk alır ve işlere öncülük eder.	3,93	2,67
11. Başka okul müdürleriyle işbirliği içinde çalışır.	3,91	0,86
12. Çalışmalarını planlı bir biçimde yürütür.	3,91	0,92
13. Bir işi yapmak için gereken bilgi ve becerilerini ortaya koyar.	3,91	0,87
14. Okulu verimli bir şekilde işletir.	3,91	0,96
15. Kendisine soru soranlara iyi bir cevap verir.	3,90	1,02
16. Astarlarıyla ve üstleriyle problemsiz işbirliği içinde çalışır.	3,89	0,98
17. Yıllık çalışma planı hazırlar.	3,88	0,88
18. Öğretmenlere çalışmalarını kolaylaştıracak kaynakları sağlar.	3,87	1,03
19. Okulda güvene dayalı bir öğrenme iklimi oluşmasını sağlar.	3,86	0,99
20. Öğretmenlerle informal iletişimde uygun dil ve anlatım biçimi kullanır.	3,85	1,02
21. Öğretmenlerle formal iletişimde uygun stil, dilbilgisi ve anlatım biçimi kullanır.	3,84	2,22
22. Zamanı etkili bir şekilde kullanır.	3,82	0,95
23. Öğretmenleri alınan kararlardaki değişikliklerden zamanında haberdar eder.	3,82	1,04
24. Hedeflere ulaşmak için stratejiler geliştirir.	3,81	0,93
25. Bireylerin ve grupların davranışlarını etkiler.	3,80	0,89
26. Problemleri bulur.	3,79	0,95
27. Öğretmenleri grup çalışmasına yönlendirir.	3,76	0,96
28. Okul müdürü sorun çözümede teknik yeterliklerini etkili kullanır	3,76	0,92
29. Birebir ve gruplar içinde etkili bir şekilde konuşma ve sunumlar yapar.	3,76	1,02
30. Sorunların çözümünde yerinde kararlar alır.	3,76	0,99
31. Finansla ilgili ilkeleri yönetim problemlerine uygular.	3,69	0,85
32. Öğretmenlerin ilgi alanlarını öğrenir.	3,57	1,01
33. Öğretmenlerin grup çalışmalarındaki başarılarını ödüllendirir.	3,48	1,12
34. Öğretmenler arasındaki çatışmaları rekabeti geliştirecek biçimde yönlendirir.	3,39	1,83

Yöneticilerin “Resmi yazışma işlemlerini etkili bir biçimde yürütür” becerilerine, katılıyorum ($\bar{x}=4,01$) düzeyinde görüş belirtmişlerdir. Bu madde önem bakımından yedinci sırada yer almaktadır. Bu maddede müdürlerin yazılı iletişim becerilerinin yeterli olduğu vurgulanmıştır.

Öğretmenlerin duygu ve düşüncelerini saygıyla dinleme, başka okul müdürleriyle işbirliği içinde çalışma, çalışmalarını planlı bir biçimde yürütme, bir işi yapmak için gereken bilgi ve becerilerini ortaya koyma, okulu verimli bir şekilde işletme, kendisine soru soranlara iyi bir cevap verme, astlarıyla ve üstleriyle problemsiz olarak işbirliği içinde çalışma, yıllık çalışma planı hazırlama, öğretmenlere çalışmalarını kolaylaştıracak kaynaklar sağlama, okulda güvene dayalı bir öğrenme ortamı oluşturma, resmi olmayan iletişimde uygun biçim kullanma, zamanı etkili bir şekilde yönetme, öğretmenleri alınan kararlardaki değişikliklerden zamanında haberdar etme, hedeflere ulaşmak için stratejiler geliştirme, bireylerin ve grupların davranışlarını etkileme, öğretmenleri grup çalışmasına yönlendirme, sorun çözmede teknik yeterliklerini etkili kullanma, problemleri bulma, sorun çözmede yerinde kararlar alma, etkili konuşma ve sunumlar yapma becerilerine ilişkin öğretmen görüşleri katılıyorum ($\bar{x}=3,94 - 3,76$ aralığı) düzeyindedir. Yöneticilerin yönetim becerilerini büyük oranda yerine getirdikleri söylenebilir.

“Finansla ilgili ilkeleri yönetim problemlerine uygulama” ile ilgili yönetim becerisine katılıyorum ($\bar{x}=3,69$) düzeyinde görüş belirtmişlerdir. Ancak diğer becerilere oranla daha düşük bir katılım olmuştur. Bu durum öğretmenlerin eğitim yönetimi ve okul işletmesi ile ilgili olarak yüksek öğrenimleri sırasında yeterli eğitim almamalarının göstergesi olabilir. Ayrıca ilköğretim okullarında bütünüyle okul yöneticisi tarafından üstlenilen ve yönetilen bir bütçenin olmaması nedeniyle diğer becerilere oranla daha düşük katılım sergilenmiştir.

Öğretmenlerin ilgi alanlarını öğrenme, grup çalışmalarındaki başarılarını ödüllendirme becerilerine ise “fikrim yok” düzeyine yakın ancak, katılıyorum düzeyinde görüş belirtmişlerdir. Yöneticiler işi ve üretimi daha ön planda tutarak, öğretmenlerin ilgi alanlarını öğrenme, onları grup çalışmalarından dolayı ödüllendirme davranışlarını yeterince yerine getirmemektedirler. Yöneticilerin “Öğretmenler arasındaki çatışmaları rekabeti geliştirecek biçimde yönlendirir” önermesine “fikrim yok” ($\bar{x}=3,39$) düzeyinde katıldıklarını belirtmeleri ise okul yöneticilerinin çatışma yönetimlerini yeterli bulmadıkları anlaşılmaktadır.

Etkili yöneticiler detaylara sapsınlar ve büyük çerçevede betimlemeler yaparlar. Objektif bir görüş elde etmek için çalışmalarda

geride dururlar. İş ediminde etkisi az olan personel davranışının önemsiz yönlerinden daha çok personelin iş etkililiği ile etraflı ve ayrıntılı olarak ilgilenirler (Karlı, 2004). Bu araştırmada yönetim becerileri ile ilgili öğretmen algıları genel olarak “katılıyorum” düzeyindedir. Yöneticilerin yönetim becerilerini yüksek oranda sergiledikleri bulgusuna ulaşılmıştır.

TABLO 2.
Gruplandırılmış Yönetim Becerilerinin Gerçekleştirilme Düzeylerine İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Dağılımları (N=401).

	İnisyatif alma	Sorumluluk alma	Teknik yeterlikler	Diğer beceriler	Nitelik becerileri
\bar{X}	3,77	3,91	3,80	3,80	4,01
S	0,80	0,69	0,75	0,87	0,81

Tablo 2 incelendiğinde; araştırmaya katılan öğretmenler, yöneticilerin yönetim becerilerine ilişkin en yüksek düzeyde “nitelik becerileri”ne “katılıyorum” ($\bar{X} = 4,01$) düzeyinde görüş bildirmişlerdir. Öğretmenler, yöneticilerin gruplandırılmış yönetim beceri boyutlarının hepsine “katılıyorum” düzeyinde görüş bildirmişlerdir.

Tablo 2’ye göre; yöneticilerin “insiyatif” davranışları içerisinde yer alan; dinleme, insan ilişkileri, çatışma yönetimi, motive etme, kişisel olarak intibak edebilme ile ilgili davranışlarının ortalamasının diğer beceri gruplarından daha az bir ortalama değere sahiptir. Sorumluluk alma becerilerine, katılıyorum ($\bar{X} = 3,91$); teknik becerilere ($\bar{X} = 3,80$) ve diğer becerilere katılıyorum ($\bar{X} = 3,80$) düzeyinde birbirine yakın düzeyde görüş belirtilmiştir. “Nitelik becerileri”nde yer alan; yüksek nitelikli işler, öğrenci başarı durumları, iyi bir öğrenme iklimi, başarılar hakkında bilgilendirme boyutlarında ise en yüksek ortalama ile “katılıyorum” boyutunda verilen cevapların, okul yöneticilerinin daha çok öğrenci başarılarına odaklandıkları anlaşılmaktadır. Özellikle ortaöğretim kurumlarına yurt genelinde yapılan sınavlarla öğrenci alınması, okulların başarılarının bu genel sınavlarda gösterdiği başarılarla anılması nedeniyle yöneticilerin de sınav başarılarına odaklandıklarını akla getirmektedir.

Sacı (1978)’ın, kız meslek lisesi müdürlerinin yeterliklerini belirlemek amacıyla yaptığı araştırmada; öğretmenlerin okul müdürlerine verdikleri puanlar orta düzeyde toplanmışken, bu araştırmada okul müdürlerinin gösterdikleri yeterliklere “katılıyorum” düzeyinde cevap verdikleri tespit

edilmiştir. Buradan da zamanla okul müdürlerinin sergiledikleri yönetim becerilerinin algılanmasının artma yönünde olduğu sonucuna Tablo 1 incelendiğinde 1. sırada yer alan maddedeki “Öğretmenlere görev verir” görüşüne öğretmenler tamamen katıldıklarını ($\bar{x}=4,21$), belirterek, okul müdürlerinin öğretmenlere görev verme beceri boyutuna çok önem verdiklerini, görev ve sorumluluklarının yerine getirilme durumunun takibi üzerinde önemle durduklarını vurgulamaktadırlar. Öğretmenlerin diğer önermelere katılma düzeyleri ise “katılıyorum” düzeyinde ve aritmetik ortalaması 3,48 ile 4,18 arasındadır. Öğretmen görüşlerine göre okul müdürlerinin gösterdikleri becerilerin önem sırası şöyledir;

Bursalıoğlu (1994) okul yöneticisinin görevinin; etrafındaki grubun başarısı ve sürekliliğini sağlamak, bunları yerine getirebilmesi için, okulun bütün öğeler ile olan ilişkilerinin derecesine, okulun değer ve amaçlarını benimsemesine ve okul ile kendisinin bir bütünlük göstermesine bağlı olduğunu belirtir. Bu araştırmada yöneticilerin nitelik becerilerine en yüksek katılma düzeyi katılıyorum ($\bar{x}=4,01$) şeklindedir. Öğretmenler okul yöneticilerini okuldaki niteliğe önem veren, teknik becerileri, sözel iletişimleri ve sorumluluk alma yapılarıyla ilgili hususlarda daha yeterli görürken, insiyatif içinde yer alan dinleme, insan ilişkileri, çatışma yönetimi, motive etme gibi becerilerinin daha düşük düzeyde olduğunu belirtmişlerdir. Bu durum okul yöneticilerinin bürokratik davranış sergileme eğiliminde olduklarını akla getirmektedir.

Grup Etkililiği Becerilerinin Gerçekleştirilme Düzeylerine İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Dağılımları

Öğretmenler, grup becerilerini yüksek düzeyde gerçekleştirildiklerini “katılıyorum” düzeyindeki görüşleriyle belirtmişlerdir. Tablo 3. incelendiğinde “Hedeflere ulaşmak için etkili bir şekilde çalışırlar” önermesine en yüksek katılma düzeyiyle ($\bar{x}=4,01$), “Grup çalışmalarında fikirlerini özgürce ifade ederler” önermesine ($\bar{x}=4,00$) “katılıyorum” düzeyinde katıldıklarını belirtmişlerdir. Öğretmenler etkili çalıştıklarını ve grup çalışmalarında fikirlerini özgürce ifade ettiklerini belirtmişlerdir. “Grup çalışmaları yapabilecekleri yeterli beceriye sahiptirler” önermesine ve “Grup çalışmalarında kendilerinden beklenenleri anlarlar” önermesine “katılıyorum” düzeyinde görüş belirtmişlerdir.

“Grup çalışmalarından dolayı teşvik edilirler ve ödüllendirilirler” önermesine ise; en az puan vererek “fikrim yok” ($\bar{x}=3,36$) düzeyinde katıldıklarını belirtmişlerdir. En düşük ortalamaya sahip olan bu beceri boyutu, yöneticilerden bir beklenti içerisinde bulunulduğunun işareti olarak

görülebilir. Ödül ve teşvik sisteminin kurulması ve yönetilmesi öğretmenlerin grup çalışmalarına ve grup çalışmaları niteliğindeki her türlü çalışmalarına ve öğretmen kurullarının etkili işleyişine katkı sağlayacaktır. Yöneticiler, öğretmenlerin görev olarak yaptıkları işlerde ve gönüllü olarak yaptıkları işlerdeki performanslarını dikkate alarak ödül verebilir ya da ödül verilmesini üst makamlara teklif edebilirler.

TABLO 3.
Grup Etkililiği Becerilerine İlişkin Öğretmen Görüşleri (N=401).

Grup Etkililiği Becerileri	\bar{x}	S
1. Hedeflere ulaşmak için etkili bir şekilde çalışırlar.	4,01	0,83
2. Grup çalışmalarında fikirlerini özgürce ifade ederler.	4,00	0,88
3. Grup çalışmaları yapabilecekleri yeterli beceriye sahiptirler.	3,92	0,84
4. Grup çalışmalarına katılan öğretmenler kendilerinden beklenenleri anlarlar.	3,90	0,85
5. Grup çalışmalarında birbirlerine destek olurlar.	3,88	0,91
6. Grup çalışmalarını planlarlar.	3,85	0,90
7. Grupla yaptıkları çalışmalarında geribildirim verirler.	3,84	0,91
8. Grupla nasıl çalışılacağını bilirler.	3,78	0,94
9. Grup çalışmalarında üzerine düşen görevleri tam ve zamanında yerine getirirler.	3,78	0,96
10. Grup çalışmalarında özgürce hareket ederler.	3,76	0,97
11. Grup çalışmalarına isteklidirler.	3,75	1,00
12. Birbirlerini grupla çalışmaya teşvik eder.	3,74	1,07
13. Grupla çalışmaktan hoşlanırlar.	3,72	0,96
14. Grup çalışmalarında işlerin yapılması için sorumluluk almaya isteklidirler.	3,65	1,08
15. Çalışmalarında grup kontrolü dışında bir engelle karşılaşmaz.	3,46	1,09
16. Grupla çalışmada ihtiyaç duyduğu kaynaklara sahiptir.	3,44	1,08
17. Grup çalışmalarından dolayı teşvik edilir ve ödüllendirilir.	3,36	1,17

Tablo 3’de de görüleceği gibi öğretmenlerden en çok puan alan beceri “Öğretmenler hedeflere ulaşmak için etkili bir şekilde çalışırlar” görüşüdür. Bunu “Öğretmenler grup çalışmalarında fikirlerini özgürce ifade ederler” görüşü izlemektedir. Bu bulgular, öğretmenlerin okullarda yaptıkları çalışmaların bilincinde olduklarını, fikirlerini özgürce açıkladıklarını ortaya çıkarmaktadır. Grup etkililiğinin üç ölçütü bulunmaktadır: 1) örgütsel kriterleri karşılayan yada onların daha üstünde bir performans göstermeleri, 2) grubun üyelerinin ürün hakkındaki kişisel görüşlerinin olumlu olduğunda, 3) grup üyelerinin gelecekte birlikte iş yapabilme kapasitelerinin

geliştirilmesi durumunda Hackman'a (1980) göre grupların etkili olmasından söz edilebilir (Hackman, 1990).

Öğretmenler; grup çalışmaları yapabilecekleri beceriye sahip olma, grup çalışmalarında kendilerinden bekleneni anlama, grup çalışmalarında birbirlerine destek olma, yaptıkları çalışmalarından geribildirim verme, grupla nasıl çalışılacağını bilme, grup çalışmalarında üzerlerine düşen görevleri tam olarak ve zamanında yerine getirme, grup çalışmalarında özgürce hareket etme, grup çalışmalarına istekli olma, birbirlerini grupla çalışmaya teşvik etme, grupla çalışmaktan hoşlanma, becerilerine ($\bar{x} = 3,92 - 3,72$ aralığı) katılıyorum düzeyinde görüş belirtmişlerdir. Bu becerilerin değerlendirilme durumlarına göre yöneticiler grupla çalışma sürecine etkili bir biçimde katkıda bulunmaktadır.

“Grup çalışmalarında işlerin yapılması için sorumluluk almaya isteklidirler”, “Çalışmalarında grup kontrolü dışında bir engelle karşılaşmaz” ve “Grupla çalışmada ihtiyaç duyduğu kaynaklara sahiptir” becerilerine “fikrim yok” düzeyine yakın “katılıyorum” düzeyinde görüş belirtmişlerdir. Bu becerilere “katılıyorum” düzeyinde görüş çıkmasına rağmen, öğretmenlerin grup çalışması yapabilmek için yeterli kaynaklara sahip olmadıklarını, grup kontrolü dışında da bir takım engellerle karşılaştıkları anlaşılmaktadır. Yöneticilerin okullardaki kurul çalışmalarında daha çok geleneksel bir anlayışla daha önce alınan kararları sorgulamadan uygulama eğiliminde olmaları grup çalışmalarına engel olarak görülmektedir.

Öğretmenler bu görüş ve düşünceleriyle yöneticilerin öğretmen kurulları niteliğindeki grup çalışmalarının önemini bildiklerini, birbirlerine destek olarak ve çalışmalarını planlayarak sürdürdüklerini belirtmişlerdir. Öğretmenler “grupla nasıl çalışılacağını bildiklerini, üzerlerine düşen görevleri tam ve doğru olarak yerine getirdiklerini, grupla çalışmaktan hoşlandıklarını, çalışmalarında grup kontrolü dışında bir engelle karşılaşmadıklarını ve çalışma için her türlü kaynağa sahip olduklarını belirttikleri görüşlerin düzeyleri “katılıyorum” düzeyinde olmakla birlikte daha alt sıralarda yer almaktadır. Fakat grup çalışmalarından dolayı teşvik edilme ile ilgili önermeye ise ($\bar{x} = 3,36$) “fikrim yok” düzeyinde cevap vererek, grup çalışmalarının yeterince ödüllendirilmediği düşüncelerini vurgulamışlardır. Yöneticiler grup çalışmalarını teşvik edici uygulamalar yapmalı, öğretmenleri çalışmaya istekli kılabilecek bir örgüt havası oluşturmalıdırlar.

Grup davranışı bakımından insan ilişkilerinde başarılı olan okul yöneticisi, grubun kendisini lider olarak görebilmesini sağlayan yöneticidir

(Bursalıoğlu, 1994). Bu araştırmada öğretmenlerin grup etkililiği becerilerine genellikle “katılıyorum” düzeyinde görüş belirtmeleri, yöneticilerin grup çalışması yapabilme becerilerinin yeterli olduğunun göstergesidir.

Grup Etkililiği Becerilerinin Gerçekleştirilme Düzeylerine İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Dağılımları

Tablo 4’te gruplandırılmış grup etkililiği becerilerinin gerçekleştirilme düzeyleri gösterilmiştir.

TABLO 4.
Grup Etkililiği Becerilerinin Sergilenme Düzeylerine İlişkin Öğretmen Görüşleri (N=401).

	Grup çalışması	Yetki vermek	Amaçların açıklığı	Dış engelleyiciler
\bar{X}	3,79	3,74	3,87	3,64
S	0,82	0,79	0,81	0,84

Tablo 4 incelendiğinde, araştırmaya katılan öğretmenlerin grup etkililiğine ilişkin gruplandırılmış grup etkililiği becerilerine “katılıyorum” düzeyinde görüş bildirdikleri görülmektedir. Yöneticilerin yönetim becerilerine ilişkin görüşlerinin aritmetik ortalaması, grup etkililiği ile ilgili becerilere yönelik görüşlerin aritmetik ortalamasından daha yüksek düzeyde belirtilmiştir. Öğretmenler grup etkinliklerine kendileri katıldıkları için kendilerini daha eleştirel bir gözle yargılamış ve bu yüzden daha az puanlandırmış olabilirler. Bu bölümdeki puanlara “katılıyorum” düzeyinde görüş belirtilmesinin sebebi okullardaki grup çalışmaları niteliğindeki kurul ve komisyon çalışmalarının etkili olarak yürütülmesinden kaynaklanmaktadır.

İlköğretim okulu yöneticilerinin gruplandırılmış yönetim becerileri arasında cinsiyete dayalı bir farklılık t-testi sonuçlarına göre bulunmamaktadır. Yöneticilerin “insiyatif” ile ilgili davranışları, öğretmenlerin “grup çalışması, yetki vermek, dış engelleyiciler” davranış boyutları, öğretmenlik kıdemine göre anlamlı farklılık [$F_{(4-396)} = 2,98, p < .05$] göstermektedir.

Tek yönlü varyans analiziyle saptanan bu farklılığın hangi grup ya da gruplar arasında olduğunu bulmak amacıyla LSD testi yapılmıştır. Farklılık 6-10 yıl ile 16-20 yıl arasında ve 16-20 yıl ile 21 ve üzeri kıdeme sahip öğretmenler arasında yöneticilerin yönetim becerilerinin “insiyatif” boyutuna ilişkin algılardan kaynaklandığı anlaşılmaktadır. Bu gruplar kıdem yılları itibariyle incelendiğinde öğretmenlerin öğrenim süresi ve öğrenim biçimleri de farklılık göstermektedir. Farklı öğrenim düzeyine sahip olan öğretmenlerin yönetim becerileri açısından görüş farklılığı belirttikleri düşünülmektedir.

Grup etkililiği becerileri boyutlarında ise farklılığın 6-10 yıl ile 16-20 yıl kıdeme sahip olan öğretmenler arasında grup çalışması ve yetki vermek becerileri, 6-10 yıl kıdem ile 1-5 yıl öğretmenlik kıdemi olanlar arasında da “dış engelleyiciler” boyutlarına ilişkin algılardan kaynaklandığı anlaşılmaktadır. Dış engelleyiciler boyutunda yer alan; “grup kontrolü dışında bir engelle karşılaşmaz ve grup ihtiyaç duyduğu kaynaklara sahiptir” önermelerine katılmayarak, yeterli kaynaklara sahip olmadıklarını ve grup kontrolü dışında engellerle karşılaştıklarını belirtmişlerdir. 6-10 yıl öğretmenlik kıdemi olan öğretmenlerin eğitim sistemini tanıyan, genç, dinamik ve bilgilerinin yeni oluşu nedeniyle diğer gruplarla aralarında anlamlı görüş farklılığı meydana geldiği düşünülmektedir.

Araştırmaya katılan öğretmen algılarına göre; yöneticilerin yönetim becerileri boyutlarından “Sorumluluk alma yapısı” ile ilgili becerilerde, öğretmenlerin öğrenim düzeyine göre anlamlı farklılık [$F_{(3-397)} = 2,98, p < .05$] bulunmuştur. Öğretmenlerin öğrenim düzeylerine göre; tek yönlü varyans analiziyle saptanan bu farklılığın hangi grup ya da gruplar arasında olduğunu bulmak amacıyla yapılan LSD testi; yöneticilerin “sorumluluk alma yapısı”na ilişkin becerilerde anlamlı farklılık bulunduğu tespit edilmiştir.

Öğretmenlerin öğrenim düzeylerine ilişkin; önlisans mezunu öğretmenlerin; eğitim enstitüsü mezunları ve yüksek lisans mezunu olanlarla anlamlı görüş farklılığı olduğu; lisans mezunlarının da yüksek lisans mezunu ve eğitim enstitüsü mezunu öğretmenlerle arasında anlamlı görüş farklılığı bulunmuştur. Öğretmenlerin eğitim düzeyi arttıkça, katılımcı bir yönetim yaklaşımı beklentilerinin artmasına yol açmış olabilir. Öğretmenin eğitim düzeyi azaldıkça ise tersine bir durum ortaya çıkmış olabilir. Bu durumda öğrenim düzeylerinin tamamı arasında anlamlı farklılıklar bulunmaktadır. Aynı işleri yapmalarına rağmen farklı öğrenim düzeylerindeki öğretmenlerin; yöneticilerin sorumluluk alma yapısına ilişkin, planlama, organize olma, kişisel olarak organize olma ve zaman yönetimi, bilgi verme, liderlik tarzı ve insanları etkileme, temsilci seçme ve kontrol etme becerilerine ilişkin görüşleri farklılık göstermektedir.

Fiedler'e göre liderlik durumundaki en önemli öge, istenme derecesidir. Grubun kabulü, liderin formal gücü, görev yapısının açıklığı istenmeyi yaratır, durumsal davranışlar etkili sonuca götürür (Balci, 2002). Yöneticilerin "sorumluluk alma yapısı" ile ilgili becerileri, okul yöneticisinin yönetsel becerileri olarak değerlendirildiğinde, öğrenim düzeyi farklı olan öğretmenlerin okulun işleyişinde önemli belirleyiciler arasında yer alan bu becerilerle ilgili beklentilerinin de farklılaşmasına neden olduğu düşünülmektedir.

Yönetim becerileri ile grup etkililiği arasındaki ilişkiye ait gruplar arasında; inisiyatif [$F_{(3-397)} = 3,42, p < .05$], sorumluluk alma yapısı [$F_{(3-397)} = 4,11, p < .05$], teknik yeterlikler [$F_{(3-397)} = 4,02, p < .05$], nitelik becerilerine [$F_{(3-397)} = 4,13, p < .05$] ait öğretmen görüşlerinin; okulun bulunduğu yerleşim merkezine göre öğretmen görüşleri arasında anlamlı farklılıklar bulunmuştur. LSD testi sonuçları, inisiyatif alma ve sorumluluk alma boyutlarına göre köy ve belde ile ilçe merkezleri arasında farklar olduğunu göstermektedir. Grup etkililiği becerilerinde ise öğretmenler arasında görüş bulunmamaktadır. Öğretmenler, grup becerilerini okulun bulunduğu yerleşim merkezinden etkilenmeden sergilemektedirler. Ancak okulun bulunduğu yere göre yöneticilerden beklenen yönetim beceri boyutları arasında öğretmenler arasında anlamlı görüş farklılığı vardır.

Yönetim becerilerine ilişkin bu görüş farklılığı sosyo-ekonomik çevrenin yapısından ve büyüklüğünden kaynaklanmış olabilir. Öğretmenlerin çalıştıkları yerleşim yerlerine ilişkin LSD testi sonuçlarına göre; inisiyatif becerilerinde, köyde görev yapan öğretmenlerle beldelerde görev yapan öğretmenler arasında; ilçe merkezinde görev yapan öğretmenler arasında anlamlı farklılık bulunmuştur. Köy okulları grup büyüklüğü açısından genellikle belde ve ilçe merkezindeki okullardan daha küçüktür. Ayrıca, LSD testi sonuçları teknik yeterlikler ve nitelik becerileri açısından köyler ile belde ve ilçe merkezleri arasındaki farklara ek olarak iller ile belde ve ilçe merkezleri arasında farklar olduğunu ortaya koymaktadır. Bu sonuçlara göre, köylerdeki yöneticilerin daha fazla inisiyatif ve sorumluluk alması gerekebilir. Teknik yeterlikler ve nitelik becerileri açısından ise illerde yer alan yöneticiler genellikle daha kıdemli ve daha fazla yetişme olanaklarına sahip olabileceklerinden bu becerileri daha yüksek bulunuyor olabilir.

"İnsiyatif" önermelerinde yer alan; dinleme, insan ilişkileri, çatışma yönetimi, motive etme, kişisel olarak intibak edebilme davranışlarının küçük gruplarda yüzyüze iletişimin de etkisiyle farklılaştığı anlaşılmaktadır. Küçük gruplardaki ilişkiler yüzyüze ve etkili iken, büyük gruplardaki ilişkiler daha resmi ve sınırlıdır. Bu anlamlı farklılığın grup büyüklüğünden kaynaklandığı düşünülmektedir. Karip (1999), grubun görevinin basit ve rutin olması

durumunda çatışma olasılığının düşük olacağını, ancak görevler karmaşıklaştıkça, amaca ulaşmak için eylem, işlem ve teknolojinin net bir şekilde tanımlanamadığı ve en iyi çözüm ve yöntemin doğrulanabilir olmadığı durumlarda çatışma olasılığının artabileceğini belirtmiştir. Özgan ve Gedikoğlu'nun (2008) araştırmalarında; ilköğretim birinci ve ikinci kademe öğretmenlerinin en fazla okul müdürleriyle çatışma yaşadıkları belirtilmektedir. Yine gruptaki çeşitlilik ve grubun büyüklüğü, grubun yönetimini karmaşıklaştırır ve çatışma olasılığını artırır. Bu araştırmadaki bulgular da okul yöneticilerinin çatışma yönetimi ile ilgili becerilerde okul yöneticisinden beklenen davranışları sergileyecek düzeyde olmadıkları şeklinde algılanmaktadır.

Yönetim becerileri ile grup etkililiği becerilerine ait öğretmen görüşlerinin öğretmenlerin branşlarına göre; yöneticilerin yönetim becerilerinden insiyatif [$F_{(13-377)}=1,84, p<.05$] sorumluluk alma yapısı [$F_{(13-377)}=2,04, p<.05$], diğer beceriler [$F_{(13-377)}=2,55, p<.05$] ve nitelik becerileri arasında [$F_{(13-377)}=2,41, p<.05$]; grup etkililiği becerilerinden ise; dış engelleyiciler beceri boyutlarında [$F_{(13-377)}=2,12, p<.05$] branşlar arasında anlamlı farklılık olduğu belirlenmiştir.

Yöneticilerin yönetim becerilerinin tamamına yakınında öğretmenlerin branşları açısından görüş farklılıkları bulunmaktadır. Grup etkililiğine ait olan becerilerden ise dış engelleyiciler boyutunda bütün branş öğretmenleri arasında görüş farklılığı saptanmıştır. Bu durumda öğretmenlerinin düşünme biçimlerinin gördükleri disiplinle etkilenmiş olabileceği bir açıklama olabilir.

Yönetim Becerileri İle Grup Etkililiği Arasındaki İlişki

Genel olarak yöneticilerin yönetim beceri ve grup etkililiği arasında anlamlı pozitif yönlü, yüksek düzeyde bir ilişki ($r=.72$ ile $.81$ arasında değişmektedir) bulunduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Okulun etkililiğinin ölçülmesi diğer örgütlerin etkililiğinin ölçülmesinden daha güç bir iştir. Diğer örgütlerde yöneticiler ile astları arasında eğitim, entellektüel kapasite ve kültür gibi unsurlar açısından yöneticiler lehine belirgin farklar var iken; okullardaki yönetici ve öğretim kadrosu arasında aynı oranda bir farklılık bulunmaz. Çalışanlar kendilerini örgütleri ile tanımlamaya başladıkça, onun hedeflerine inandıkça işlerine daha çok katılmakta, onun bir parçası olmaktadır (Balcı, 2000). Okulların etkili hale getirilmesinde, grup çalışmalarının etkili hale getirilmesi, yöneticilerin yönetim becerilerini sergilemeleri arasında güçlü bir ilişki vardır. Ayrıca etkili gruplarda oluşan birlik ve onur duygusu liderlikle yakından ilişkilidir.

Tablo 5’den çıkarılabilecek diğer bir sonuç ise, grup etkililiği becerilerinin kendi içinde (grup çalışması, yetki verme ve amaçların açıklığının) yüksek düzeyde ilişkili olduğudur. Bu bulgudan becerilerin bir bütün olarak kazanılmasının önemli olduğu biçiminde yorumlanabilir. Bu beceriler bir bütün olarak işlevsel olabilir.

TABLO 5.
Yönetim Becerileri İle Grup Etkililiği Değişkenleri Arasındaki İlişkiler

Grup Etkililiği Becerileri	Yönetim Becerileri				
	İnisiyatif Sorumluluk Alma	Alma	Teknik Beceriler	Diğer Beceriler	Nitelik Becerileri
Grup Çalışması	.32**	.34**	.33**	.33**	.23**
Yetki Verme	.48**	.53**	.48**	.45**	.37**
Amaçların Açıklığı	.34**	.39**	.35**	.34**	.28**
Dış Engelleyciler	.48**	.50**	.50**	.47**	.39**

*p<=.05; **p<=.01

Tablo 5’den çıkarılabilecek önemli bir konu, ilköğretim okulu yöneticilerinin yönetim becerilerini geliştirdiğimiz sürece onların ve öğretmenlerin görevlerini yapmada daha etkili olmaları ve daha katılımcı bir yönetim anlayışına yönelmeleri mümkün olabilir. Nitelik ve diğer beceriler, yönetim becerileri ile doğrudan ilişkili olarak görülebilir. Bu becerilerin yönetim becerileri ile korelasyon katsayılarının olumlu yönde ve orta düzeyde olması bunu desteklemektedir. Tablo 5’te görüldüğü gibi, yalnızca nitelik becerileri olumlu yönde anlamlı ancak; düşük düzeyde ilişkili olduğu (grup çalışması ile .23 ve amaçların açıklığı ile .28) bulunmuştur. Grup çalışması ile inisiyatif alma (.32), sorumluluk alma (.34), diğer beceriler (.33) orta düzeyde ilişkilidir. Yetki verme ile inisiyatif alma (.48), teknik beceriler (.48), diğer beceriler (.45), nitelik becerileri (.37) olmak üzere orta düzeyde ilişkilidir. Amaçların açıklığı ile yönetim becerileri arasındaki ilişkiler.28 ile .39 arasında olmak üzere orta düzeyde ilişkilidir. Son olarak dış engelleyciler ile yönetim becerileri arasındaki korelasyon (r) katsayıları .39 ile .50 arasında değişmektedir.

Sonuç ve Öneriler

İlköğretim okulu yöneticileri sorumluluk alma yapısı, teknik yeterlikler, diğer beceriler, nitelik becerilerinden oluşan yönetim becerilerini öğretmen algılamalarına göre “katılıyorum” düzeyinde gösterdikleri belirlenmiş edilmiş olup, okul yöneticilerinin yönetim becerilerini iyi düzeyde sergiledikleri sonucuna

ulaşmıştır. Ancak, yöneticiler inisiyatif alma konusunda diğer becerilere göre daha düşük puanlanmışlardır. İlköğretim okulu yöneticileri grupla çalışma, yetki verme, amaçların açıklığı ve dış engelleyiciler becerilerinden oluşan grup etkililiği becerilerini öğretmenlere göre “katılıyorum” düzeyinde göstermektedirler. Öğretmenler bu görüşleriyle yöneticilerin grupla çalışma becerilerine sahip olduklarını belirtmektedirler. Ancak, öğretmenler yöneticilerin grupla çalışma becerilerinde yönetim becerilerine göre daha düşük puanlanmışlardır. Bu durum inisiyatif alma becerilerinin de görece olarak düşük olması ile birlikte değerlendirildiğinde yöneticilerin grupla çalışma konularında hizmet-içi eğitime gereksinme duydukları ifade edilebilir.

Öğretmenlere göre; ilköğretim okulu yöneticilerinin yönetim becerileri ile grup etkililiği becerileri bakımından cinsiyete dayalı anlamlı bir farklılık göstermez iken, kıdem, öğrenim düzeyi, yerleşim yeri, ve branşlarına göre anlamlı farklılıklar göstermektedir. Araştırma sonuçlarına farklı mesleki kıdeme sahip öğretmenlerin ve farklı eğitim düzeylerine sahip olan öğretmenler arasında görüş farklılığı bulunması öğretmenlerin farklı eğitim sürelerinde yetiştirilmeleri ve farklı mesleki kazanımlarının olmasıyla açıklanabilir. Okulun bulunduğu yerleşim yerine dayalı farklılığın okulun bulunduğu sosyo-kültürel çevreye göre yönetim becerilerinde de farklılığa yol açmaktadır. Bu farklılık özellikle il ve ilçe merkezinde çalışan öğretmenler ile köylerde çalışan öğretmenler arasında belirginleşmektedir. Branşlar bakımından ise diğer branşlara oranla daha çok yöneticilik yapma fırsatına sahip olan sınıf öğretmenlerinin diğer öğretmenlerle görüş ayrılıklarına sahip olduğu belirlenmiştir.

İlköğretim okulu yöneticilerinin yönetim becerileri ile grup etkililiği arasında öğretmen algılamalarına göre anlamlı bir ilişki vardır. Okullardaki kurul ve komisyon çalışmaları birer grup çalışması olarak yürütülen işlerde çok önemli bir yere sahiptir. Okul içi iletişime ve olumlu bir örgüt iklimine katkıda bulunabilir, verimi artırabilir ve kurumsal gelişime yol açabilir.

Öğretmenlerin ilköğretim okulu yöneticilerinin bazı yönetim ve grup etkililiği becerilerini iyi düzeyde sergiledikleri gibi bir araştırma bulgusu olmasına karşın, bu bulgu dikkatle yorumlanmalıdır. Okul yöneticilerinin seçiminde ve yetiştirilmelerinde eğitim almadıklarına göre bu becerileri nasıl kazandıkları araştırılmalıdır. Ayrıca, bu bulgunun gerçekçi olup olmadığının daha detaylı ortaya konması için daha derinlemesine nicel ve nitel araştırmalar yapılmalıdır.

Öğretmenler ilköğretim okulu yöneticilerini inisiyatif alma davranışları altında yer alan dinleme, insan ilişkileri, çatışma yönetimi, motivasyon, kişisel uyum konularında diğer becerilere göre daha düşük

değerlendirmişlerdir. İlköğretim okulu yöneticileri inisiyatif alma becerileri ile ilgili hizmet-içi eğitime alınmalıdır. Çünkü bu beceriler yalnızca grup etkililiği açısından değil diğer tüm yönetsel görevler açısından önemlidir.

Öğretmenler dış engelleyiciler ve görevi başarmak için kaynak ve kolaylıkların gösterilmediğini belirtmektedirler. İlköğretim okulu yöneticileri öğretmenlerin grup içinde etkili çalışabilmelerini kolaylaştırmak için dış engelleri azaltmalı, grup çalışmalarını kolaylaştırmalı ve gerekli kaynakları sağlamalıdır. Ayrıca, grupların takım ruhu oluşturabilmeleri için gerekli ortam oluşturulmalıdır. Araştırmalar eğitim ortamı dışındaki kişisel gelişim etkinliklerini yeterli düzeyde yararlı bulmamaktadırlar (Witmer ve Melnick, 2007). Takım ruhu oluşturarak öğretmenlerin sürekli mesleki gelişimlerine daha fazla yarar sağladığından, hizmet-içi eğitim etkinlikleri okul ortamında verilmelidir. Öğretmenler grup çalışmalarının ödüllendirilmediğini belirtmektedirler. Okullarda sadece bireysel değil grup başarıları da ödüllendirilmelidir.

Eğitim yönetiminde grup etkililiği konusunda az sayıda çalışma bulunmaktadır. Eğitim örgütleri genelde grup çalışmalarına dayalı örgütlerdir. Eğitim yönetimi çalışmaları bireyi analiz birimi olarak alan çalışmalardır. Bu çalışmalar sonucunda daha kısa sürede yayın yapmak olanaklı iken grubu konu alan çalışmalarını yürütmesi daha zor ve uzun zaman almaktadır. Grup çalışmaları yüksek lisans ve doktora tezlerinde ve yayınlarda özendirilmelidir.

Yönetim literatüründe genelde grupla çalışmanın bireysel çalışmalara göre daha etkili olduğu (Conley ve ark., 2004) bir varsayım olarak yer almaktadır. Ancak, gruplarda var olan sosyal kaytarma, grup verimliliği ve etkililiği, gruplarda kutuplaşmanın (polarizasyon) etkilerini konu alan çalışmalar yapılarak daha önce belirtilen varsayımların ne derecede geçerli olduğunun belirlenmesi gerekmektedir. Eğitim yönetimi alanında grup çalışmaları konusunda sınırlı sayıda araştırma bulunmaktadır.

Kaynakça/References

- Açıklım, A. (1998). *Okul yöneticiliği*. 4. Baskı. Ankara: Pegem Yayınları.
- Allan, J. (1999). *Zaman yönetimi*. (Çev. M. Zaman). İstanbul: Hayat Yayıncılık.
- Arkonaç, S. (1993). *Grup ilişkileri*. İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım.
- Başaran, İ. E. (1992). *Yönetimde insan ilişkileri*. 3. Baskı. Ankara: Yargıcı Matbaa.
- Bolman, L. ve Deal, T. E. (1984). *Modern approaches to understanding and managing organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.

- Bursalıoğlu, Z. (2000). *Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış*. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Cohen, S.G. ve Bailey, D. E. (1997). What Makes Teams Work: Group Effectiveness Research From the Shop Floor to the Executive Suite. *Journal of Management*, 23, 3, 239-290.
- Conley, S., Fauske, C., Pounder, D. G. (2004). Teacher Workgroup Effectiveness. *Educational Administration Quarterly*, 40, 5, 663-703.
- Conlow, R. (1999). *Yönetimde mükemmellik*. (Çev. C. İkizler). İstanbul: Alfa Yayın Dağıtım.
- Cooper, J. D. (2000). *Etkili karar verme sanatı*. (A.E. Arslan) İstanbul: Emre Yayınları.
- Çelik, V. (2003). *Eğitimsel liderlik*. 3. Baskı. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Erdoğan, İ. (2003). *Türk eğitim sistemi*. İkinci Baskı. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Erkan, H. (1998). *Bilgi toplumu ve ekonomik gelişme*. Dördüncü Baskı. İzmir: Doğu Matbaacılık.
- Gibson, C.B. (1999). Do They Do What They Believe They Can? Group Efficacy and Group Effectiveness Across Tasks and Cultures. *Academy of Management Journal*, 42,2, 138-152.
- Güçlü, N. (1997). Eğitim Lideri Olarak Okul Yöneticisi. *Milli Eğitim*, 134, 50-54.
- Güney, N. (1997). Yönetimde Grupla Çalışma Tekniklerinden Takım Çalışmaları ve Bir Uygulama Örneği. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Anadolu Üniversitesi, Eskişehir.
- Gürsel, M. (2003). *Eğitim yöneticisinin yeterlikleri*. Konya: Eğitim Kitabevi.
- Hackman, J.R. (1990). *Groups that work (and those that don't): Creating conditions for effective teamwork*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Hortaçsu, N. (1992). Grup içi ve gruplar arası süreçler. Ankara: İmge.
- Karip, E. (1999). *Çatışma yönetimi*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Kaya, Y. K. (1999). *Eğitim yönetimi* 7. Baskı. Ankara: Bilim Yayıncılık.
- Kruse, S. D. ve Louis, K.S. (1997). Teaching Teaming in Middle Schools: Dilemmas for a School-wide Community. *Administration Quarterly*, 33, 3, 261-289.
- Noe, R. A. (1999). *İnsan kaynaklarının eğitim ve gelişimi*. (C. Çetin). İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş.
- Oğuz, N. (2001). Eğitimde Verimlilik ve Okul Verimliliği. *Anahtar Verimlilik*. Ankara: MPM Yayınları, 146.
- Özgan, H. ve Gedikoğlu, T. (2008). İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Kişisel Özellikleri ile Çatışma Yaşadıkları Kişilere İlişkin Görüşlerinin İncelenmesi. *Milli Eğitim*, 179, 241-252.
- Quast, L. N. ve Hazucha, J.F. (1992). The Relationship Between Leaders' Management Skills and Their Group Effectiveness. pp. 203-207, In D.P

- Campbell, K.E. Clark, M.B. Clark (Eds.) *Impact of leadership*. Greensboro, NC :USA.
- Şahin, S. (2003). Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri ile Okul Kültürü Arasındaki İlişkiler. Yayımlanmamış Doktora Tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Şahin, A. E. (2004). Öğretmen Yeterliklerinin Belirlenmesi. *Bilim ve Aklın Aydınlığında Eğitim*, 5, 58.
- Şimşek, Y. (2005). *Okul müdürlerinin iletişim becerileri ile okul kültürü arasındaki ilişki*. Eğitim Fakültesi Yayın No: 94. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Şişman, M. ve Turan, S. (2002). *Eğitimde toplam kalite yönetimi*. 2. Baskı. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Şişman, M. ve Turan, S. (2004). Eğitim ve Okul Yönetimi. Y. Özden (Ed.), *Eğitim ve Okul Yöneticiliği*, 99-146. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Uysal, A. (2001). İlköğretim Okulu Müdürlerinin Yöneticilik ve Liderlik Davranışları. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Yıldız Teknik Üniversitesi. İstanbul.
- Töremen, F. ve Kolay, Y. (2003). İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Sahip Olması Gereken Yeterlikler. *Milli Eğitim*, 160, 341–350.
- Witmer, J. T. Ve Melnick, S. A. (2007). *Team-based professional development: A process of school reform*. Lanham, MD: Rowman & Littlefield.

İletişim:

Ahmet AYPAY
Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi
Eğitim Fakültesi
Anafartalar Kampüsü 17100
Çanakkale Türkiye
E-posta: aypaya@yahoo.com

Received: 06/11/2008
Revision: 01/11/2008
Second revision: 15/11/2008
Approved: 15/11/2008