

ÖĞRETMENLERİN İŞ BAŞINDA YETİŞTİRİLMESİNDE OKUL YÖNETİCİSİNİN ROLÜ *

İzzet ÖZDEMİR
İlköğretim Müfettişi

Bu araştırmanın amacı, ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin iş başında yetiştirilmeleriyle ilgili rollerin yöneticiler tarafından uygulamada hangi sıklıkla gösterildiğine ilişkin yönetici ve öğretmenlerin algılarını belirlemektir. Araştırmanın örneklemi, Kahramanmaraş ilinin ilçe merkezlerinde bulunan resmi ilköğretim okullarında görev yapan okul müdürü ve öğretmenler arasından seçilen 98 yönetici ve 520 öğretmenden oluşmaktadır. Veri toplama aracı olarak, araştırmacı tarafından geliştirilen ölçek kullanılmıştır. Araştırmanın bulgularına göre; yöneticiler öğretmenlerin işbaşında yetiştirilmeleriyle ilgili rolleri öğretmenlerin beklediklerinden daha fazla göstermeleri gerektiğini ve uygulamada öğretmenlerin algıladıklarından daha fazla gösterdiklerini belirtmişlerdir. Bu bulgular ışığında, okullarda iş başında yetiştirme etkinliklerinin verimini artırmak ve kurumsallaşmasını sayılabilmek için önerilerde bulunulmuştur.

Anahtar sözcükler: öğretmenlerin yetiştirilmesi, okul yöneticisi

* Bu çalışma, Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsünde, Yard. Doç. Dr. Berrin Burgaz danışmanlığında "Öğretmenlerin İş Başında Yetiştirilmesi" adlı Yüksek Lisans tezine dayalı olarak hazırlanmıştır.

THE PRINCIPAL'S ROLE IN TRAINING TEACHERS ON THE JOB

İzzet ÖZDEMİR

Elementary School Supervisor

The purpose of this study was to investigate the perception of teachers and school administrators about the application frequency of on-the-job training of teachers in elementary schools which is fulfilled by administrators' roles. The study sample was consisted of 98 school principals and 520 teachers, who are selected from public elementary schools within the sub-provincial centers of Kahramanmaraş province. A questionnaire developed by the researcher was used as a data collection tool. According to findings of the research, school administrators reported that they should display they actually display the roles related to on-the-job training of teachers at a higher degree than teachers expected, and they actually display those behaviors at a higher degree than teachers perceived. Some recommendations are provided for the efficiency and institutionalization of on-the-job training activities in schools.

Keywords: teacher education, school principals

izzet özdemir

Toplumların kalkınmasındaki önemli öğelerden biri de eğitimidir. Eğitim kurumlarının beklenen işlevini yerine getirebilmesi için eğitimde niteliğin arttırılması gerekmektedir. Fuller'e (1987) göre, eğitim örgütlerinde temel kalite göstergeleri: öğretmen, öğrenci, fiziki ortam ve teknoloji, yönetici ve programdır. Bu etmenler bir bütün olarak eğitimin niteliğini etkilemektedir. Ancak, bu süreçte asıl önemli öğe öğretmendir. Araştırmalar, kalkınmada önem taşıyan nitelikli insan gücünün ve meslek elemanlarının başında öğretmenlerin yer aldığı; eğitimin niteliğinin yükseltilmesinde, insanların ve toplumların gelişmesinde öğretmenin önemli rolünün bulunduğu ortaya koymuştur. Öğretmenlik mesleği dinamik, sürekli gelişen ve teknolojik yeniliklerden etkilenen bir meslek olduğu için, öğretmenlerin görevlerini en iyi şekilde yapabilmeleri nitelikli, mesleğinde yetkin, profesyonel biri olmalarına ve kendilerini sürekli yenileyip geliştirmelerine bağlıdır. Böyle bir gereklilik ile karşı karşıya kalan öğretmenler de okul yönetimince desteklenmelidir.

Milli Eğitim Bakanlığı, öğretmenlerin meslek içinde gelişmelerini sağlayabilmek amacıyla çeşitli hizmetiçi eğitim etkinlikleri düzenlemekte ve okulların denetlenmesini sağlamaktadır. Milli Eğitim Bakanlığı'nın verilerine göre, 2001 yılında 578805 öğretmenden 16257'si merkezi düzeyde ve 225490'ı yerel düzeyde gerçekleştirilen hizmetiçi eğitim etkinliğine katılmıştır (MEB, 2001). Kahramanmaraş İl Milli Eğitim Müdürlüğü'nün 2002 yılı verilerine göre, Kahramanmaraş ilköğretim okullarında görevli 6108 personelden (yönetici ve öğretmen), 107 personel merkezi düzeyde ve 773 personel ise yerel düzeyde planlanmış hizmetiçi eğitim kurs ve seminerlerine katılmıştır. Ayrıca Kahramanmaraş ilköğretim denetçilerince düzenlenen kurs ve seminerlere 417 personel katılmıştır. Bu durum, hizmetiçi eğitim etkinliklerinin istenilen nicelikte gerçekleşmediğini gösterebilir. Yapılan araştırma sonuçları da, hizmetiçi eğitim etkinliklerinin istenilen nicelik ve nitelikte gerçekleşmediğini (MEB, 1992; Ensari, 2000) ve denetim etkinliklerinin öğretmenleri işbaşında yetiştirmede yeterince etkili olmadığını (Atay, 1996; Ünal, 2000) ortaya koymaktadır.

İnsan kaynaklarına yapılan yatırımın giderek önem kazanması, örgütlerin kendi personeline sürekli eğitim verme zorunluluğunu gündeme getirmiştir. Günümüz bilgi toplumunda hizmetiçi eğitimin geleneksel yöntem ve uygulamaları önemini yitirmiştir. Yılın belli dönemlerinde belli merkezlerde değil, her okulun kendi bünyesinde

ve sürekli olarak öğretmenler iş başında eğitilmektedir. Bu değişiklik öğrenen okul kavramının doğmasına neden olmuştur (Çelik, 2000).

Drucker (2000), hizmet işlerinde verimliliğin, hükümetin alacağı tedbirlerle ya da genel nitelikli politik kararlarla gerçekleştirilemeyeceğini; bu işin, işletmelerde görev alan yöneticilerin ve icracıların görevi olduğunu vurgulamaktadır. Açıklık (1997) da öğretmenlerin üniversitelerde mesleğe hazırlanabileceklerini, ancak iyi düzenlenmiş bir okul ortamında yetişebileceklerini belirtmektedir. Bunun için, öğretmenlerin hizmet öncesi eğitimlerinden doğan eksiklikleri gidermek ve bilimsel, teknolojik gelişmelere uyumlarını sağlayabilmek amacıyla; hizmetiçi eğitim ve denetim etkinliklerinin yanında, öğretmenlerin iş başında, okul yöneticileri tarafından da sürekli yetiştirilip, geliştirilmeleri gerekmektedir.

Hizmetiçi eğitimin bir türü olan, 'iş başında yetiştirme', yetiştirmenin özel bir durumunu, işteki yetiştirmeleri ifade etmektedir. Ancak, bu yetiştirmenin iş yeri sınırları içinde gerçekleşeceği anlamına gelmemektedir. "İş başında yetiştirme, deneyimli bir yöneticinin rehberliğinde çalışanların işle ilgili görevlerini daha iyi yapabilmelerini sağlamak için verilen eğitimidir" (Sabuncuoğlu, 2000:129). İş başında yetiştirme terimi, bireyin iş gücü arzına katıldıktan sonra aldığı ve kariyer umutlarını geliştirme amacına yönelik her türlü öğrenme etkinliğini kapsamaktadır. İşte bireyin verimli olması için gerekli olan nitelikler genişledikçe iş başında yetiştirme kavramı da genişlemekte, verimliliği etkileyen mesleksi beceriler çerçevesinde düşünüldüğünde ise bu kavram da daralmaktadır. Bireyin verimliliğini etkileyen nitelikler zaman içinde değişmektedir. Buna bağlı olarak yetiştirmenin içeriği de değişmelidir. İş başında yetiştirme, işe yeni alınan personelin işe alıştırılması, yeni teknoloji geldiğinde personelin beceri düzeylerinin yükseltilmesi, terfi alan personelin yeni görevine hazırlanması konularında yararlıdır (Noe, 1999).

İş başında eğitim yöntemleri üç geniş kategoride toplanabilir: Sunuş yöntemleri, uygulamalı yöntemler ve grup oluşturma yöntemleri. *Sunuş yöntemleri*; eğitilenlerin bilginin pasif alıcıları olduğu bir yöntemlerdir. Bu bilgi; verileri, süreçleri ve problem çözme tekniklerini içerebilir. Sunuş yöntemleri eğitilenlere, kendi ihtiyaçlarına yönelik bir eğitim almadan önce, eğitim programının

amacı, kavramsal modeller, veya kilit davranışlar hakkında bilginin aktarılması amacıyla kullanılabilir (Noe, 1999). Konferanslar, seminerler, paneller, kurslar bu yöntemin çeşitleridir. Anlatımla birlikte tepegöz, slayt, video ve bilgisayarın kullanılmasını içerir. *Uygulamalı yöntemler*; eğitilenlerin öğrenmeye aktif olarak katıldığı eğitim yöntemlerini ifade eder. Bu yöntemler arasında usta çırak uygulaması, özel görev verme, yöneticiye asistanlık, rol oynama, örnek olay, iş rotasyonu ve gezi sayılabilir (Taymaz, 1997; Sabuncuoğlu, 2000; Noe, 1999). Bu yöntemler; özellikle beceri ve davranışların işe nasıl transfer edildiğinin anlaşılması için idealdir. *Grup Kurma Yöntemi*; Grup veya takım verimliliğini arttırmak için tasarlanan eğitim yöntemleridir. Eğitim, takımın etkililiği kadar, eğitilenlerin becerilerini geliştirmeye de yönelmektedir. Eğitilenlerin fikir ve deneyimlerini paylaşması, grup kimliği oluşturması, kişiler arası ilişkilerin dinamiklerini anlaması ve kendi güçlü ve zayıf yönleri ile çalışma arkadaşlarınıninkileri öğrenmesini içermektedir (Noe, 1999). Takım çalışması, öğretmenlerin katılım, liderlik, birlikte çalışabilme gibi yeteneklerinin keşfedilip geliştirilmesine yardımcı olabilir.

Öğretmenlerin İş Başında Yetiştirilmeleri ve Yöneticinin Rolü

Sürekli gelişme isteğinin bir okulda kabulü ve uygulanma şansı ancak okul yönetiminin desteği, sahiplenmesi ve katılımı ile mümkün olabilir. Okul yöneticisi, öğretmenleri herkesten daha yakından tanıyan ve öğretmenlerden neler beklendiğini en iyi bilen kişidir. Yönetici, her öğretmenin yeteneklerini geliştirmesine ve başarısını arttırmasına yardımcı olabilir. Eğitim alanında yapılan çalışmaları, araştırmaları ve yenilikleri öğretmenlere öğretmek için sayısız fırsatlara sahiptir.

Yasa ve yönetmeliklerde (1702 ve 222 sayılı yasa, İlköğretim Kurumları Yönetmeliği, Aday Memurların Yetiştirilmelerine İlişkin Yönetmelik) öğretmenlerin iş başında yetiştirilmelerinin gereği vurgulanmış ve "İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Görev Tanımında" öğretmenlerin iş başında yetiştirilmeleriyle ilgili aşağıdaki görevler sayılmıştır:

1. Okulu için vizyon ve misyon geliştirir.
2. Okulda öğrenen birey öğrenen organizasyon felsefesinin yerleşmesini sağlayıcı önlemler alır.
3. Okuldaki her düzeydeki personelin eğitim ihtiyaçlarını tespit eder ve bu tespitler çerçevesinde personelin yetişmesi ile ilgili gerekli tedbirleri alır.
4. Öğretmenlerin meslekleriyle ilgili alanlarda yetişmelerini teşvik eder ve bu konuda gerekli tedbirleri alır. Ders yılının çeşitli zamanlarında öğretmenlerin derslerini ve diğer faaliyetlerini yakından izler.
5. Personele rehberlik eder, iş başında yetişmelerini sağlar, daha üst kademeye hazırlanmalarına yardımcı olur.
6. Aday personelin yetişmesiyle ilgili gerekli tedbirleri alır.
7. Eğitim – öğretim ve yönetimin verimliliğini arttırmak, eğitimin kalitesini yükseltmek ve bu konuda sürekli gelişimi sağlamak için gerekli araştırmaları yapar, iyileştirme projeleri hazırlayarak amirlerinin onayına sunar. Okulun gelişim planını hazırlar ve bu planın uygulamaya geçirilmesini sağlar.
8. Ekip çalışması ruhunun yerleşmesini sağlar. Personel arasında işbirliğin tesisini, uyumunu sağlar ve yol gösterici bir rol oynar.
9. Yeni teknolojik gelişmeleri okula kazandırarak zenginleştirir.
10. Okulun imkanlarını çevreye açarak, okulun bulunduğu bölgede bilim ve kültür merkezi haline gelmesini sağlar.

Milli Eğitim Bakanlığı, çağın gereklerine uygun olarak eğitimde niteliği geliştirmek ve öğrencilerin eğitim ihtiyaçlarına cevap verebilmek için 'Planlı Okul Gelişimi' modelini ve "Toplam Kalite Yönetimini" uygulamaya koymuştur. Bu çalışmaların odak noktasını, çalışanların niteliğini yükseltmek oluşturmaktadır.

Yapılan çeşitli araştırmalarda ve yayınlanan eserlerde de, çalışanların yetiştirilmesi yöneticilerin önemli görevlerinden biri olarak belirtilmiştir (Bostingl, 2000; Gordon, 2000; Klıne, 1998; Noe, 1999). Buna göre, öğretmenlerin bilim ve teknolojiye de gelişmelere karşı duyarlı olmalarının gereği vurgulanmakta ve hızla

değişen bir ortamda okulları başarılı bir şekilde gelecek yüzyıla taşıyacak yöneticilerin, sürekli öğrenme konusunda öğretmenlere liderlik yapmaları beklenmektedir. Değişmelere karşı duyarlılık göstermeyip kendisini yenilemeyen öğretmenlerin görev yaptığı bir okuldan verimlilik beklenemez. Bu nedenle yöneticilerin kendilerinden beklenen rolleri hangi düzeyde gerçekleştirdikleri izlenmeli, izleme sonuçlarına göre okullarımızda sürekli öğrenmeyle ilgili gerekiyorsa düzeltme ve geliştirmeler yapılmalıdır. Bu açıdan öğretmenlerin iş başında yetiştirilmesiyle ilgili yönetici rollerinin gösterilme düzeyinin öğretmen ve yönetici bakış açısından incelenmesi araştırmaya değer görülmüştür. Çünkü, söz konusu olan daha nitelikli bir eğitim ve çocuklarımızın geleceğidir. Bu çalışmada amaç, ilköğretim okulu yöneticilerinin öğretmenlerin iş başında yetiştirilmeleriyle ilgili rollerinin gerçekleşme düzeyi konusunda, ilköğretim okulu yöneticilerinin ve öğretmenlerinin görüşlerini belirlemektir. Bu amaca ulaşmak için aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır:

İlköğretim okulu yöneticilerinin öğretmenlerin iş başında yetiştirilmeleriyle ilgili davranışlarının uygulamada hangi sıklıkla gösterildiği konusunda;

1. İlköğretim okulu yöneticilerinin görüşleri nelerdir?
2. İlköğretim okulu öğretmenlerinin görüşleri nelerdir?
3. Yönetici ve öğretmenlerin görüşleri arasında fark var mıdır?

YÖNTEM

Bu araştırmada mevcut durum, var olduğu şekliyle betimlenmeye çalışılmıştır.

Araştırmanın evreni, 2000–2001 öğretim yılında, Kahramanmaraş ilinin 10 ilçe merkezinde bulunan ve müstakil müdürlüğü olan, toplam 113 resmi ilköğretim okulunda görev yapan, 113 ilköğretim okulu müdürü ve 3025 öğretmenden oluşmaktadır. Okul müdürlerinden örneklem alınmayarak, tümüne ulaşmak amaçlanmıştır. Ancak, 113 ilköğretim okulu müdüründen 98'ine ulaşılabilmiştir. Öğretmenlerden alınacak örneklem "oranlı eleman örnekleme" türünde yapılması uygun görülmüştür. Kahramanmaraş

ilinin her ilçesi bir alt evren kabul edilerek; her ilçeden kaç öğretmenin örnekleme alınacağı, o ilçede çalışan öğretmenlerin bütün içindeki oranı gözetilerek hesaplanmıştır. Her ilçeden “ad çekme” yöntemi ile daha önceden belirlenen sayı kadar öğretmen örnekleme alınmıştır. Evrenin özelliklerine göre belirlenen örneklem, 98’i yönetici ve 520’si öğretmen olmak üzere 618 denekten oluşmuştur.

Veri toplama aracı olarak, araştırmacı tarafından geliştirilen anket kullanılmıştır. Anket, uzman görüşüne sunulmuş ‘içerik geçerliği’ sağlanmaya çalışılmıştır. Ön uygulamadan elde edilen veriler kullanılarak ölçme aracının “yapı geçerliği” faktör analizi ile incelenmiştir. Ölçme aracında yer alan her maddenin faktör yük değeri .64’ün üzerinde hesaplanmıştır. Güvenirliliğin bir ölçütü olarak Cronbach Alpha katsayısı hesaplanmıştır. Anketin geneline ilişkin Alpha güvenilirlik katsayısı, 0.98’dir. Her bir boyuta ilişkin güvenilirlik katsayıları ise .86 ile .96 arasında değişmektedir.

Anket iki bölümden oluşmuştur. Birinci bölümde kişisel bilgiler yer almıştır. İkinci bölümde ise öğretmenlerin iş başında yetiştirilmelerine ilişkin 50 yönetici davranışı yer almıştır. Araştırmaya katılanlardan her bir davranışın okul yöneticileri tarafından; uygulamada hangi sıklıkla gösterildiğine ilişkin görüşlerini belirtmeleri istenmiştir. Yönetici ve öğretmenlerin “her zaman” (5), “çoğu zaman” (4), “ara sıra” (3), “çok nadir” (2) ve “hiçbir zaman” (1) seçeneklerinde belirttikleri görüşleri, aritmetik ortalama değerleri olarak belirtilip yorumlanmıştır. Yönetici ve öğretmen görüşlerinin karşılaştırılması “t-testi” kullanılarak yapılmıştır.

BULGULAR VE YORUM

Öğretmenlerin iş başında yetiştirilmeleriyle ilgili davranışların yöneticiler tarafından “uygulamada hangi sıklıkla gösterildiğine” ilişkin yönetici ve öğretmen görüşleri Tablo1’de verilmiştir.

Yöneticilerin Görüşleri: EK-1’de görüldüğü gibi yöneticiler, ankette yer alan 50 davranışın yedisini (madde 5, 29, 30, 31, 40, 42, 43) uygulamada “her zaman”, dokuzunu (madde 12, 17, 22, 23, 32, 33, 34, 36, 45) “ara sıra” ve kalan 34’ünü ise “çoğu zaman”

gösterdiklerini belirtmişlerdir. Yapılan başka araştırma sonuçlarına göre de yöneticiler, okulun görevini yerine getirebilmesi için personelin geliştirilmesinin zorunlu olduğunu belirtmektedirler (Aytemiz, 1992; Öçal, 1996).

Yöneticiler, “okulda sürekli öğrenmeyi destekleyecek olumlu bir örgüt havası oluşturmak” boyutunda yer alan davranışları (madde 1-9), uygulamada daha sık gösterdiklerini belirtmişlerdir ($\bar{X}=4.01$). Yöneticiler, “göreve yeni başlayan öğretmenlerin okula uyum sağlamalarına yardımcı olmak” (madde 29) davranışını, “her zaman” gösterdiklerini belirtmişlerdir. Yöneticilere göre, uygulamada en sık gerçekleşen davranıştır ($\bar{X} = 4.43$). Hamarat’ın (2002) yaptığı araştırma sonucuna göre de okula ve çevreye uyum konusunda yetiştirme boyutunda yer alan davranışlar, yöneticiler tarafından “her zaman” veya “genellikle” gösterilen davranışlar olarak ortaya çıkmıştır. Eğitim ihtiyacı belirlemek amacıyla, “yilda en az bir kez öğretmenlere anket uygulamak” (madde 12) ise yöneticilerin uygulamada en az gerçekleştirdiklerini belirttikleri davranıştır ($\bar{X} = 2.63$).

Öğretmenlerin Görüşleri: Öğretmenlerin iş başında yetiştirilmesiyle ilgili davranışların yöneticiler tarafından uygulamada hangi sıklıkla gösterildiğine ilişkin öğretmenlerin görüşleri Tablo 1’de verilmiştir. Öğretmen görüşlerine göre yöneticiler, ankette yer alan 50 davranışın 19’unu (madde 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 13, 16, 29, 30, 31, 40, 41, 42, 43) uygulamada “ara sıra”, birini (madde 12) “hiçbir zaman” ve kalan 30’unu “çok nadir” göstermişlerdir. Öğretmenler, “okulda sürekli öğrenmeyi destekleyecek olumlu bir örgüt havası oluşturmak” (madde 1-9) boyutunda yer alan davranışları, diğer boyutlarda yer alan davranışlara göre yöneticilerin daha sık gösterdiklerini belirtmişlerdir ($\bar{X} = 2.82$). Öğretmen görüşlerine göre, “okul dışında düzenlenen konferansları, hizmetiçi eğitim kurslarını vb. öğretmenlere duyurmak ve katılmalarını sağlamak” (madde 30) yöneticilerin en sık gerçekleştirdikleri davranıştır ($\bar{X} = 3.14$). “Yilda en az bir kez öğretmenlere anket uygulamak” (madde 12) ise, öğretmenlere göre uygulamada en az gerçekleşen davranıştır ($\bar{X} = 1.77$).

Yönetici ve Öğretmen Görüşlerinin Farklılığı: Tablo 1’de görülebileceği gibi, öğretmenlerin iş başında yetiştirilmeleriyle ilgili davranışların, ilköğretim okulu yöneticileri tarafından uygulamada

izzet özdemir

hangi sıklıkla gösterildiği konusunda, ankette yer alan 50 davranışın tamamında, yönetici ve öğretmenlerin görüşleri arasında .01 düzeyinde anlamlı bir fark vardır. Genel olarak yöneticiler, öğretmenlerin iş başında yetiştirilmeleriyle ilgili davranışları, uygulamada “çoğu zaman” gösterdiklerini ($\bar{X} = 3.73$); öğretmenler ise, bu davranışları, yöneticilerin uygulamada “çok nadir” gösterdiklerini ($\bar{X} = 2.51$) belirtmişlerdir.

Yapılan başka araştırmalarda da yöneticiler, öğretmenleri, öğretmenlerin algıladıklarından daha fazla geliştirme olanağı bulduklarını belirtmişlerdir (Özdemir, 1985; Sarıtaş, 1991; Yenipınar, 1998; Töremen, 2001; Hamarat, 2002). Yönetici ve öğretmenlerin görüşleri arasında ortaya çıkan bu farklılığın nedeni; araştırılan yönetici davranışları olduğuna göre, yöneticilerin sosyal beğenilirlikten etkilenme (çok doğal olarak) olasılığında saklı olabilir. Mevzuata göre yönetici, okulun amaçlarına uygun olarak yönetilmesinden, değerlendirilmesinden ve geliştirilmesinden sorumludur. Öğretmenlerin gelişmelerini okul ortamında desteklemek ve onlara yardımcı olmak, okul yöneticilerinin önemli görevlerinden biridir. Yöneticiler de görevlerini yaptıklarını ve bunda başarılı olduklarını kanıtlamak için, öğretmenlerin iş başında yetiştirilmeleriyle ilgili davranışları, öğretmenlerin algıladıklarından daha fazla uygulamada gösterdiklerini belirtmiş olabilirler. Ayrıca öğretmenler, sürekli öğrenme çabalarında, yöneticilerin kendilerine yardımcı olmalarını bekleyen ve eğitim isteminde bulunan kesimdir. Öğretmenler, iş başında yetişme sürecinde, yöneticilerin kendilerine ne kadar yardımcı olabildiklerini en iyi bilen kişiler olduklarından, bu konudaki yaklaşımları, daha eleştireldir.

Araştırmanın önemli bir bulgusu ise; yöneticilerin daha sık gösterdiklerini belirttikleri davranışları, öğretmenlerin de daha sık gösterildiğini; yöneticilerin daha az gösterdiklerini belirttikleri davranışları, öğretmenlerin de daha az gösterildiğini belirtmeleridir. Bu anlamda yönetici ve öğretmen görüşleri arasında bir paralellik olduğu söylenebilir. Şöyle ki; “öğretmenleri birlikte çalışmaya ve işbirliği yapmaya yönlendirmek” (madde 4), “okulda güven ortamı kurup, korku ve kaygıları azaltmak” (madde 5), “göreve yeni başlayan öğretmenlerin okula uyum sağlamalarına yardımcı olmak” (madde 29), “okul dışında düzenlenen konferansları, hizmetiçi eğitim kurslarını vb. öğretmenlere duyurmak ve katılmalarını sağlamak” (madde 30), “çeşitli kurslara katılan, akademik çalışma

yapan öğretmenlerin haftalık ders dağılımlarını eğitimlerini aksatmayacak şekilde ayarlamak” (madde 31) davranışlarını hem yöneticiler hem de öğretmenler, yöneticilerin uygulamada en sık gösterdikleri davranışlar olarak belirtmişlerdir. Eğitim ihtiyacı belirlemek amacıyla, “yılda en az bir kez öğretmenlere anket uygulamak” (madde 12), “okul düzeyinde konferanslar, seminerler ve kurslar düzenlemek” (madde 32), “öğretmenlere bireysel okuma inceleme ve araştırma görevleri vermek” (madde 33), “öğretmenleri takım halinde öğrenmeye yöneltmek” (madde 34), “yetiştirilen öğretmenlerin başarılarını test, gözlem, görüşme vb. yollarla ölçmek” (madde 45) davranışlarını hem yöneticiler hem de öğretmenler, yöneticilerin uygulamada daha az gösterdikleri davranışlar olarak belirtmişlerdir. Hamarat’ın (2002) yaptığı araştırmada da benzer bir yönelim görülmektedir. Okula ve çevreye uyum konusunda yetiştirme boyutunda yer alan davranışlar, yöneticiler tarafından “her zaman” veya “genellikle” gösterilen davranışlar olarak ortaya çıkmıştır. Yöneticinin aday öğretmenin okul dışı hizmetiçi eğitime katılmasını sağlaması davranışı, “genellikle” yapılan bir davranış olarak ortaya çıkmıştır. Bununla birlikte, “okul yöneticisinin aday öğretmenin eğitime ihtiyacı olan konularda, okul içi hizmetiçi eğitim (konferans, seminer vb.) düzenlemesi”, “nadiren”; “okul yöneticisinin aday öğretmene okuldaki okul gelişim ve yönetim ekibini ve çalışma gruplarını tanıtmaması” ise, “bazen” yapılan davranışlar olarak ortaya çıkmıştır.

Ayrıca, hem yöneticiler hem de öğretmenler, “okulda sürekli öğrenmeyi destekleyecek olumlu bir örgüt havası oluşturmak” boyutunda (madde 1-9) yer alan davranışların, yöneticiler tarafından uygulamada daha sık gösterildiğini; diğer boyutlarda yer alan davranışların ise yöneticiler tarafından daha az gösterildiğini belirtmişlerdir.

Yönetici ve öğretmen görüşlerinden hareketle; “öğretmenlerin iş başında yetiştirilmesiyle” ilgili olarak yöneticilerin, öğretmenlerin sürekli gelişim çabalarını desteklemelerinin gerektiği ve bunu da nispeten başardıkları söylenebilir. Okullarda yöneticilerden, öğretmenlerin sürekli öğrenme çabalarını destekleyen bir rol oynaması beklenmektedir. Ancak, öğretmenlerin eğitim ihtiyaçlarını belirlemek, işbaşında yetiştirme etkinliklerini planlamak, uygulamak ve değerlendirmek boyutunda yer alan davranışların yöneticiler tarafından daha az gösterilen davranışlar olarak belirtilmesi ve

özellikle 12, 32, 33, 34 ve 45. maddelerde yer alan davranışların yöneticiler tarafından uygulamada daha az gösterilen davranışlar olarak belirtilmesi ilginç bir bulgudur. Bu davranışlar öğrenen okul oluşturmak yolunda kritik öneme sahip davranışlardır. Buna göre, öğretmenlerin iş başında yetiştirilmesi konusunda yöneticilerden öğreticilik rolünün çok fazla beklenilmediği ve okullarda sürekli öğrenme girişimlerinin yeterince kurumsallaşmadığı söylenebilir. Öğretmenler, yöneticilerin kendi bağımsız gelişim çabalarını desteklemelerini istemekte ancak, bir öğretici olarak yöneticiyi yetkin bir otorite olarak görmemektedirler. Yöneticiler de öğretmenlerin bu beklentilerine uygun hareket etmektedirler.

Bütün bu bulgulardan hareketle, öğretmenlerin sürekli öğrenmelerini sağlamak amacıyla, okullarda ihtiyaç analizlerine dayalı, planlı iş başında yetiştirme etkinliklerinin sistemli bir şekilde uygulanıp, değerlendirilmesinde eksiklikler olabileceği söylenebilir. Bu durumun bir nedeni, ilköğretim okulu yöneticilerinin, (sürekli gelişmenin önemini kavramış olsalar bile) eğitim ihtiyacı belirleme, eğitim ihtiyaçları doğrultusunda iş başında eğitim etkinliklerini planlama, uygulama ve değerlendirme konularındaki bilgi ve tecrübe eksikliklerinden kaynaklanıyor olabilir.

İş başında yetiştirme etkinliklerinin sistemli bir şekilde yapılamamasının diğer bir nedeni, okulda var olan çeşitli engeller olabilir. Yöneticilerin, okullardaki fiziki eksiklikleri gidermeye çalışmaları, araç-gereç temin etme, bakım onarım ve büro işleriyle ilgilenmeleri, bürokratik toplantılara katılmaları; öğretmenlerin yetiştirilip geliştirilmelerine yeterli zaman ayırmalarını engelliyor olabilir. Bununla birlikte, üst yönetimin ve denetçilerin, yöneticilere bu konuda yardımcı olmamaları, önemli bir sorun olabilir. Ayrıca, öğretmenlerin ders yükünün çok fazla olması, bazı öğretmenlerin okul dışında ikinci bir işle uğraşmaları, özellikle bayan öğretmenlerin ev işleri ve çocuk bakımıyla uğraşmak zorunda olmaları, iş başında yetiştirme etkinliklerinin sistemli bir şekilde yapılmasının önündeki engeller olabilir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Yöneticiler, öğretmenlerin iş başında yetiştirilmeleriyle ilgili davranışları uygulamada “çoğu zaman” gösterdiklerini; öğretmenler ise, bu davranışları yöneticilerin “çok nadir” gösterdiklerini belirtmişlerdir. Yöneticiler, öğretmenleri, öğretmenlerin algıladıklarından daha fazla geliştirme olanağı bulduklarını belirtmişlerdir. Yönetici ve öğretmenler, “okulda sürekli öğrenmeyi destekleyecek olumlu bir örgüt havası oluşturmak” (madde 1-9) boyutunda yer alan davranışları, diğer boyutlarda yer alan davranışlara göre yöneticilerin daha çok gösterdiklerini belirtmişlerdir. Yönetici ve öğretmenler 4, 5, 29, 30 ve 31. maddelerde yer alan davranışları yöneticilerin daha çok gösterdiklerini; 12, 32, 33, 34 ve 45. maddelerde yer alan davranışları ise daha az gösterdiklerini belirtmişlerdir. Bu davranışlar öğrenen okul oluşturmak yolunda kritik öneme sahip davranışlardır. Buna göre, öğretmenlerin sürekli öğrenmelerini sağlamak amacıyla, okullarda ihtiyaç analizlerine dayalı, planlı iş başında yetiştirme etkinliklerinin sistemli bir şekilde uygulanıp, değerlendirilmesinde eksiklikler olabileceği söylenebilir.

Okullarda iş başında yetiştirme etkinliklerinin etkililiğini arttırmak ve kurumsallaşmasını sağlayabilmek için; yönetici seçme ve atama sisteminin yeniden yapılandırılması, yöneticilerin hizmet içinde geliştirilmesi, öğretmenlerin iş başında yetiştirilmesiyle ilgili yönetici görevlerinin mevzuatta açık bir şekilde tanımlanması, denetim etkinliklerinin personeli yetiştirmeye odaklanması, aday öğretmenlerin olanakları yeterli okullara atanarak yetiştirilmesi, uzman kuruluşlarla daha çok işbirliği yapılması önerilebilir. Ayrıca, öğretmenlerin iş başında yetiştirilmeleriyle ilgili yeterliklere, yöneticilerin ne derece sahip oldukları ve okullarda iş başında yetiştirme etkinliklerinin uygulanması sırasında hangi engellerle karşılaşıldığı araştırılabilir.

KAYNAKÇA

- Açıkalın, A. (1997). **Okul Yöneticiliği**. Ankara: Pegem –A Yayıncılık.
- Atay, K. (1996). "İlköğretim Müfettişlerinin Yeterlikleri." **Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi**, (1), 25 – 38.
- Aytemiz, D. (1992). **Okul Müdürlerinin Yedi Görev Alanının Önemi Algilama Düzeyleri**. Ankara: Orta Doğu Teknik Üniversitesi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Bostingl J. (2000). **Kalite Okulları**. Çev. Hayal Köksal. İstanbul: Dünya Yayınları.
- Çelik, V. (2000). **Okul Kültürü ve Yönetimi**. Ankara: Pegem –A Yayıncılık.
- Drucker, P. F. (2000). **Gelecek İçin Yönetim**. Çev.Fikret Üçcan. Ankara: İş Bankası Yayınları.
- Ensari, H. (2000). "Bir Hizmetçi Etkinliğinin Toplam Kalite Yönetimi Açısından Değerlendirilmesi." **Eğitim ve Bilim**, 25, (115), 43 – 48.
- Fuller, B. (1987). "What School Factors, Achievement in the Third World?" **Review of Educational Research**. 62, (3),
- Gordon, T. (2000). **Etkili Öğretmenlik Eğitimi**. Çev. Emel Aksay. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Hamarat, F. (2002). **İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Aday Öğretmenleri İşbaşında Yetiştirmedeki Rolü ve Yetiştirme Uygulamaları**. Ankara: Ankara Üniversitesi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Kline, P. & Saunders, B. L. (1998). "Öğrenen Organizasyon Olma Yolunda On Adım." **Executive Excellence**, (17), 13 – 14.
- MEB (1992). **Hizmetçi Eğitim Brifingi**. Ankara: Hizmetçi Eğitim Daire Başkanlığı.
- (2001). **2002 Yılı Başında Milli Eğitim**. Ankara: 4. Sanat Okulu Matbaası.
- Noe, R. A. (1999). **İnsan Kaynaklarının Eğitim ve Gelişimi**. Çev. Canan Çetin. İstanbul: Beta – Basım Yayım Dağıtım.
- Öçal, H. (1996). **Okul Müdürlerinin Yönetimsel İşlevleri ve Güdüleme**. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi, Ankara.
- Özdemir, A. (1985). **Lise Müdürlerinin Öğretmenleri Değerlendirmesi ve Geliştirmesi**. Ankara: Gazi Üniversitesi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Sabuncuoğlu, Z. (2000). **İnsan Kaynakları Yönetimi**. Bursa: Ezgi Kitabevi.

- Sarıtaş, M. (1991). **İlkokul Müdürlerinin Etki Sürecine İlişkin Yeterlikleri.** Yayınlanmamış Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi, Ankara.
- Taymaz, H. (1997). **Hizmetiçi Eğitim.** Ankara: Tapu Kadastro Vakfı Matbaası.
- Töremen, F. (2001). **Öğrenen Okul.** Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Ünal, S. (2000). "Toplam Kalite Yöneticilerinin Sorumlulukları." **Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi**, (22), 261 – 268.
- Yenipınar, Ş. (1998). **İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Etkililik Düzeyi.** Bolu: Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.

Yazar Hakkında Bilgi

İl Milli Eğitim Müdürlüğü,
İlköğretim Müfettişi, Kahramanmaraş
Tel: 0344 2257882
E-mail: ozdemirizzet@hotmail.com

Tablo 1. Öğretmenlerin İş Başında Yetiştirilmesiyle İlgili Yönetici Davranışlarının Uygulamada Hangi Sıklıkla Gösterildiği Konusunda Yönetici ve Öğretmen Görüşlerinin Farklılığı

Madde	Yönetici (N=98)		Öğretmen (N=520)		t	p
	X	SS	X	SS		
A) Okulda sürekli öğrenmeyi destekleyecek olumlu bir örgüt havası oluşturmak	4.01	.65	2.82	.95	15.25	.000
1) Öğretmenleri gelecekte gerçekleştirilmesi düşünülen ortak bir amaç çevresinde birleştirmek	3.75	.99	2.90	1.13	6.93	.000
2) Okulun amaçları ile öğretmenlerin gereksinimlerini dengelemek	3.71	.98	2.97	1.15	8.28	.000
3) Öğretmenlerin okul yönetimine etkin olarak katılmalarını sağlamak	3.83	.96	2.62	1.13	11.02	.000
4) Öğretmenleri birlikte çalışmaya ve işbirliği yapmaya yönlendirmek	4.18	.82	2.95	1.13	12.82	.000
5) Okulda güven ortamı kurup, korku ve kaygıları azaltmak	4.34	.81	3.01	1.34	13.13	.000
6) Okuldaki öğrenme engellerini ve yeniliklere karşı olan direnmeleri azaltmak veya yok etmek	4.07	.93	2.82	1.29	11.38	.000
7) Okulda öğrenmenin temel bir değer olarak yerleşmesini sağlamak	4.09	.79	2.98	1.32	11.42	.000
8) Sürekli öğrenme konusunda öğretmenlere model olmak	4.16	.86	2.71	1.22	14.26	.000
9) Öğretmenlerin birbirinden öğrenebileceği iletişim kanalları oluşturmak	3.96	.87	2.61	1.12	13.73	.000
B) Öğretmenlerin eğitim ihtiyacını belirlemek	3.56	.77	2.46	.89	12.66	.000
10) Okuldaki var olan ve gelecekteki işleri analiz etmek	3.84	.96	2.68	1.21	10.43	.000
11) Okulun şimdi ve gelecekte ihtiyaç duyabileceği öğretmen özelliklerini belirlemek	3.72	1.16	2.58	1.29	8.11	.000
12) Yılda en az bir kez öğretmenlere anket uygulamak	2.63	1.31	1.77	1.07	6.11	.000
13) Öğretmenlerin ders içi ve ders dışı etkinliklerine ilişkin gözlem yapmak	3.83	1.06	2.74	1.19	9.16	.000
14) Öğretmenlerle görüşme yaparak güçlü ve zayıf yönlerini tartışmak	3.64	.99	2.35	1.14	10.51	.000
15) Öğrenci ve velilerden öğretmenler hakkında edindiği bilgilerden yararlanmak	3.41	1.08	2.53	1.12	7.13	.000
16) Öğretmenlerin ders denetimini yapan denetçi raporlarından yararlanmak	3.88	1.02	2.68	1.20	*10.39	.000
17) Öğretmenlere kendilerinden beklenen davranışlar ile gösterdikleri davranışlar arasındaki farkı açıklamak	3.33	1.28	2.20	1.25	8.15	.000
18) Öğretmenlerin dosyalarında bir eğitim izleme formu bulundurmak ve görmeleri gereken eğitimi kaydetmek	3.79	1.14	2.60	1.37	8.95	.000

İzzet Özdemir

Tablo 1. Öğretmenlerin İş Başında Yetiştirilmesiyle İlgili Yönetici Davranışlarının Uygulamada Hangi Sıklıkla Gösterildiği Konusunda Yönetici ve Öğretmen Görüşlerinin Farklılığı (Dev.)

Madde	Yönetici (N=98)		Öğretmen (N=520)		t	p
	X̄	SS	X̄	SS		
C) Öğretmenlerin iş başında yetiştirilmeleri için girişilecek eylemleri planlamak	3.55	.94	2.40	.96	10.98	.000
19) Sene sonu öğretmenler kurulunda, iş başında yetiştirme konusunda politika belirlenmesini sağlamak	3.81	1.07	2.49	1.28	10.82	.000
20) Öğretmenlerin iş başında yetiştirilmelerinde öncelikli konuları belirlemek	3.63	1.22	2.51	1.40	8.17	.000
21) Uygulanacak öğretim yöntemlerini seçmek	3.50	1.15	2.31	1.28	8.52	.000
22) Her bir öğretmenin katılması gereken bireysel ve grupla gelişim programlarını belirlemek	3.27	1.21	2.00	1.16	9.54	.000
23) Öğretmenlerin iş başında yetiştirilmeleri için çevredeki uzman kuruluşlarla işbirliği yapmak	3.21	1.25	2.17	1.11	8.32	.000
24) Programı uygulayacak öğreticileri belirlemek (yönetici, denetçi, öğretmen, okul dışından bir uzman)	3.72	1.17	2.57	1.19	8.80	.000
25) İş başında yetiştirme etkinliklerinde kullanılacak araç – gereç ve materyalleri sağlamak	3.59	1.16	2.53	1.16	8.28	.000
26) İş başında yetiştirme etkinliklerinin yürütüleceği mekanları belirlemek ve düzenlenmesini sağlamak	3.70	.95	2.60	1.17	10.06	.000
D) İş başında yetiştirme etkinliklerini uygulamak	3.81	.75	2.48	.88	15.67	.000
27) Öğretmenlere kendilerini geliştirebilmeleri için açık ve yalın hedefler göstermek	3.78	1.11	2.56	1.15	9.66	.000
28) Öğretmenlerin öğrenme merak ve güdülerini harekete geçirmek	3.79	1.02	2.54	1.10	10.38	.000
29) Göreve yeni başlayan öğretmenlerin okula uyum sağlamalarına yardımcı olmak	4.43	.81	3.11	1.29	13.21	.000
30) Okul dışında düzenlenen konferanslar, hizmetiçi eğitim kurslarını vb. öğretmenlere duyurmak ve katılmalarını sağlamak	4.26	.99	3.14	1.33	9.86	.000
31) Çeşitli kurslara katılan, akademik çalışma yapan öğretmenlerin ders dağılımını eğitimlerini aksatmayacak şekilde ayarlamak	4.21	.98	3.12	1.30	9.43	.000
32) Okul düzeyinde konferanslar, seminerler ve kurslar düzenlemek	3.20	1.15	2.09	1.18	8.61	.000
33) Öğretmenlere bireysel okuma, inceleme ve araştırma görevleri vermek	3.17	1.13	2.11	1.15	8.38	.000
34) Öğretmenleri takım halinde öğrenmeye yöneltmek ve öğrenme takımları kurmak	3.24	1.14	2.03	1.11	9.96	.000

Tablo 1. Öğretmenlerin İş Başında Yetiştirilmesiyle İlgili Yönetici Davranışlarının Uygulamada Hangi Sıklıkla Gösterildiği Konusunda Yönetici ve Öğretmen Görüşlerinin Farklılığı (Dev.)

Madde	Yönetici (N=98)		Öğretmen (N=520)		t	p
	\bar{X}	SS	\bar{X}	SS		
36) Öğretmenlerin başka okullarda yapılan başarılı uygulamaları görmeleri için geziler düzenlemek	3.16	1.15	1.82	1.08	11.20	.000
37) Yetiştirilecek öğretmenlerin başarılı bir öğretmenle çalışmalarını sağlamak	4.04	.98	2.49	1.20	13.78	.000
38) Örnek olarak ders işlemek	3.69	1.07	2.06	1.17	13.09	.000
39) Üst görevlere hazırlanacak öğretmenlerin okul yöneticilerinden biriyle çalışmalarını sağlamak	3.62	1.14	2.23	1.16	10.96	.000
40) Öğretmenlerin olumlu çalışmalarını pekiştirmek	4.21	.92	2.72	1.25	13.71	.000
41) Öğretmenlere öğrendikleri işleri uygulatmak, gözlemek ve eksikleri varsa tamamlamak	3.91	.89	2.61	1.22	12.46	.000
42) Öğretmenlere karşılaştıkları sorunların çözümünde rehberlik yapmak	4.33	.92	2.83	1.28	13.86	.000
43) Öğretmenlerin yaratıcı görüş ve önerilerinin uygulanabilmesi için destek vermek	4.28	.92	2.72	1.30	14.28	.000
44) Öğretmenlerin öğrendiklerini diğer öğretmenlere de öğretmesini istemek	3.88	1.02	2.40	1.31	12.43	.000
E) İş başında yetiştirme etkinliklerini değerlendirmek	3.56	.85	2.38	1.00	12.19	.000
45) Yetiştirilen öğretmenlerin başarılarını test, gözlem, görüşme vb. yollarla ölçmek	3.21	1.12	2.19	1.13	8.23	.000
46) Hedefler ile gerçekleştirilen sonuçları karşılaştırarak, hedeflere ne ölçüde ulaşıldığını öğretmenlerle birlikte belirlemek	3.55	1.00	2.43	1.20	9.89	.000
47) Elde edilen bilgiler ışığında iş başında yetiştirme etkinliklerini düzeltmek ve geliştirmek	3.50	.99	2.35	1.11	9.55	.000
48) Yapılan iş başında yetiştirme etkinliklerinin kayıtlarını tutmak	3.46	1.15	2.35	1.25	8.19	.000
49) Öğretmenleri kendi kendilerini değerlendirmeye yöneltmek	3.87	1.06	2.55	1.24	10.95	.000
50) İş başında yetiştirme etkinliklerindeki başarıyı ödüllendirmek	3.77	1.10	2.41	1.28	10.88	.000
GENEL	3.73	.69	2.51	.83	15.43	.000