

İLKÖĞRETİM KURUMLARINDA OKUL YÖNETİCİLERİNİN GELİŞTİRİLMESİ

Dr Şükrü ADA

Eğitim Bilimleri Bölümü
Fatih Eğitim Fakültesi Karadeniz Teknik Üniversitesi

ÖZET

Bu çalışma ilköğretim kurumlarındaki okul yöneticilerinin geliştirilmesi amacıyla gerçekleştirilmiştir. Araştırma 42 okul yöneticisi üzerinde yürütülmüştür. Araştırmada, araştırmacı tarafından hazırlanan 16 maddelik okul yöneticilerinin başlıca görev ve sorumluluklarına ilişkin bir anket kullanılmıştır. Anket soruları etkinlikleri gerçekleştirme durumuna uygun olarak üç seçeneği olarak hazırlanmıştır. Sonuçlar okul yöneticilerinin görev ve sorumluluklarından daha çok rutin işleri ilgilendirenleri yaptıkları, sorun çözüme, zaman harcamasını önem sırasına göre planlama, işbirliği, personel geliştirme gibi konuları gerçekleştirme durumlarının daha düşük olduğunu ortaya koymuştur. Bu durum okul yöneticilerinin yönetim alanında lisans ve lisans üstü eğitimlerinin olmayışından kaynaklandığını ortaya koymaktadır. Bunun için okul yöneticilerinin geliştirilmesi konusunda işbirliği yapılması gereken kurumlar ele alınmıştır.

ABSTRACT

This study is conducted for the purposes of training school administrator in primary education. The study group consist of 42 school administrators; In this study 16 item questionnaire about school administrators' duties and responsibilities was used the items are arranged in terms of the realisation of certain responsibilities, and it is rated 1-3. The results showed that administrators mostly given priority to rutin tasks. Problem solving, time planning, co-operation, and personnel development activities are less intended. This result yield to the conviction that school administrators do not have post graduate education and training mainly these and other related topics are discussed, and further directions are given for succeeding researchers

Yönetimi geliştirme geniş kapsamlı bir terimdir. Yönetimin amaçlarından başlayarak, insan, yapı, teknoloji (para, zaman, araç, gereç, yöntem, mevzuat) ve bu amaçlara eşgüdüm içinde gitme yönlerinden inceleyerek, sosyal gereksinme ve günün koşullarına, gelişmelere uygun yeni bir yapı işleyiş ve davranış getirme amacıyla girilen çabaların tümünü kapsar (Peker 1995).

Bir örgüt geleceğe bakıp hazırlanır. Bunu yapmanın en iyi yolu ise, yöneticilerin geliştirilip yetiştirilmesidir (Koontz 1988).

Okul yöneticilerinin eğitilmeleriyle, okulda öğrencilerin öğrenme süreleri kısalabilecek, verimlilik artabilecek, okula karşı olumlu tutumlar gelişebilecek, denetim ve gözetim azalarak okulun iklimi iyileşecek, sorunların çözümü daha bir kolaylaşacak, eğitimle ilgili eylemlerde süreklilik ve esneklik sağlanarak okulun değişmelere ilişkin tutumu olumlu yönde gelişecek ve bireysel doyum böylece artmış olacaktır (Bingöl 1990: 149).

Personelin yetiştirilmesi, işgörenin sahip olduğu yeterliliğin iş kapasitesine (işin öngördüğü bilgi, beceri ve yeteneklere) eriştirilmesi olaydır. işgörenin sahip olduğu yeterliliğinin iş kapasitesini kapsamamasıdır. işin niteliğinin değişmesi, işgöreninde buna paralel olarak değişmesini zorunlu kılmaktadır.

Yöneticilerin yeterlilikleri zaman içinde çabuk kaybolur bu olgu "yönetimsel eskimişlik"

olarak tanımlanmaktadır (Açıkalın 1994: 153). Yöneticiler özellikle okul yöneticileri zamanla yeterliliklerini kaybetmektedirler. O halde bu yöneticilerin görev başında yetiştirilip geliştirilmesi zorunludur.

Okul yöneticilerinin yetiştirme ve geliştirme kavramları iki ayrı süreci tanımlamak için kullanılmaktadır. Bu iki süreç arasında büyük anlam farklılıkları bulunmaktadır. Yetiştirme, ileride yönetici olabilecek adayların eğitimini, geliştirme ise, yöneticilerin performansını geliştirecek, görevini daha etkin bir şekilde yerine getirecek, değişmelere uyum gösterecek şekilde gelişmelerini sağlayan süreci ifade etmektedir (Hornsey ve Dann 1984: 34).

Yetiştirme, belirli bir kademedeki belirli işleri yapabilmek için gerekli olan bilgi, yetenek ve davranışların kazandırılması sürecidir (Koçel 1989:21).

Geliştirme, yetiştirme kavramı gibi, belirli bir amacı gerçekleştirmek ve kısa vadeli olmak yerine, yöneticiyi örgütte değişim yapacak bir eleman olarak ele alıp, onun, örgütün iç yapısını ve işleyişini, toplum içindeki yerini, kendi rolünü daha iyi görebilme ve yapabilmesi için yetiştirmesi ve eğitmesidir (Koçel 1989: 21-22).

Yetiştirme ve geliştirme programları, örgütün amaçlarını daha iyi başarmak için, personeli hazırlamayı amaçlamalıdır. Bu

nedenle yetiştirme ve geliştirmede ilk aşama örgütün amaçlarını ve mevcut edimini çözümlenmede önemlidir (Dessler 1977).

Eğitim etkinlikleri yoluyla personelin eski yetenekleri günün koşullarına uygun duruma getirebileceği gibi, onlarda yeni beceriler geliştirir. Teknolojinin gelişmesi ve son yıllarda makineleşme ve otomasyonun gittikçe artan kullanımı, eğitimin önemini daha da arttırmaktadır. Makineleşme sonucunda bazı görevlere ilişkin işler daha da fazlaşıp yeni bilgi ve becerileri gerektirirken, bazı yeni görevlerin alanı daha da darlaşmakta ve eski görevlerin yerini tam anlamıyla yeni bazı görevler almaktadır. Bütün bunlar endüstriyel eğitimin rolünü büyük ölçüde arttırmaktadır.

Personel geliştirme programları hem çalışanların eğitilmesini hem de yöneticilerin geliştirilmelerini içerir. Eğitim programları iş başında ve iş dışında eğitimi kapsar. Örneğin: yöneticilerin iş başında eğitilmeleriyle ilgili olarak;

Bir amirin gözetiminde yetiştirme yöntemi
Gelen evrak yöntemi

Yöneticiye yardımcı atama yöntemi

İş değiştirme (rotasyon) yöntemi

Seçme okuma parçalarıyla geliştirme yöntemi

Özel projelerde görevlendirme yöntemi

Komiteler yoluyla eğitim yöntemleri, sayılabilir.

İş dışında eğitilmek için yüksek okul, enstitü ya da benzeri bir kuruma gönderilen kişiler, rol oynama, konferans, yönetim oyunu, duyarlık eğitimi ve grup tartışmaları gibi yöntemlerle eğitilirler.

Eğitim ve geliştirmeyle yakından ilgili yönetsel teknik işgörenin değerlendirilmesidir. İşgören değerlendirmesi yetenek ve kapasiteden etkili bir biçimde yararlanmak için, personelin gelişme durumlarının sürekli değerlendirilmesi anlamına gelir. İşgören değerlendirme yöntemleri iki ana grupta toplanabilir. Bunlardan ilki, grafik ya da bir çizgi üzerinde değerlendirme, herhangi bir gruptaki bireyi diğerleriyle karşılaştırma ve boylandırma gibi geleneksel yöntemlerdir. İkinci grup yöntemler ise, amaçlara göre yönetime benzeyen sonuçlara yönelik yöntemler: Seçim yapma, kritik olayı yerinde inceleme, grup değerlendirmesi ve iş arkadaşlarının yaptığı değerlendirme gibi, daha modern teknikleri içermektedir (Can ve Doğan 1991: 279).

İşletmeler, çeşitli tipte personel eğitim programları geliştirmekte ve etkili eğitim programları ile şu yararları sağlamaktadır.

İş kazalarının azalması,

İşe geç gelmenin ve devamsızlığın azaltılması,

Moral takviyesi,

Personel arasında haberleşmenin (iletişimin) geliştirilmesi,

Yakın gözetim (nezaret) gereksiniminin azaltılması,

Prodüktivitenin artırılması.

Doğal olarak eğitim gereksinimi etkinlik alanı ve mesleğe göre büyük farklılıklar gösterir. Ayrıca eğitimi kimin üstleneceği konusunda uygulamada farklı yaklaşımların görülmesine yol açmaktadır.

Büro personeli veya beyaz yakalılar, orta okul, lise veya üniversite düzeyinde genel bilgileri ve ilkeleri öğreten okullardan mezun kimseler olarak, daha çok mesleki kurs şeklinde verilen bazı spesifik mesleki bilgilerle donatılabilirler. Üniversite ve yüksek okullar, çeşitli düzeylerdeki personel için kısa ve orta süreli kurslar yaparlar. İşletmelerin bu kurslara eleman göndermeleri genellikle yararlı olmaktadır. Böylece çeşitli şekillerde yapılan düzenlemelerle, personel için uzun süre işten ayrı kalmadan ve işleri aksatmadan en son gelişmelerden yararlanma olanağı doğmaktadır.

Personel eğitimi programları üç tipte olabilir: Bu programlardan bazıları belirli bir mesleki eğitimi temel alır; bazıları kişinin genel eğitim düzeyini geliştirir; bazıları ise yönetim yeteneklerini geliştirmeyi hedef alır veya gelecekte yönetici olacak kimselerin eğitimini sağlar.

Yöneticilerin performans düzeylerini yeni beklentiler doğrultusunda geliştirmeleri için, kesintisiz bir eğitim sürecinde olmaları ve her geçen gün yeni şeyler öğrenmeleri zorunludur. Bu öğrenmelerin bir kısmı işin içinde kazanılan deneyimlerdir. Ancak gereksinim duyulan tüm bilgi ve becerilerin deneyim yoluyla kazanılmasını beklemek, hem çok zaman alır hem de çok pahalıya mal olur. Türk Eğitim Sistemindeki yöneticilerin performans düzeylerini büyük ölçüde bu tür deneyim yoluyla kazandıklarını savlamak yanlış olmaz.

Türkiye’de Okul Yöneticilerinin Yetiştirilmesi

Okul yöneticilerinin yetiştirilmesi ve geliştirilmesi Türkiye için ayrı bir önem taşımaktadır. Her ne kadar gerek atama yönetmeliklerinde, gerekse şura kararlarında okul ya da eğitim yöneticisi atanırken özellikle lisans üstü öğrenim görenler veya liderlik özellikleri olanlar arasından atama yapılması ön görülmüşse de, uygulamalarda genellikle, eğitim yönetimi bölümlerinde lisans veya lisansüstü eğitim görmüş olanların yönetici olarak atanmadıkları gözlenmektedir. Bu durum mevcut okul yöneticilerinin geliştirilmesi, okul yöneticiliğine

atanma durumunda olanların yetiştirilmesini zorunlu kılmaktadır. Mevcut geliştirme ve yetiştirme uygulamaları ise, hem zaman (beş ile oniki gün) hem de katılanların sayısı bakımından (1995 yılı için % 4.5) sınırlı olduğu bilinmektedir. Bu bakımdan okul yöneticilerinin yetiştirilmesinde ve geliştirilmesinde Milli Eğitim Bakanlığı ile üniversitelerin işbirliği modeline ivedilikle gereksinim duyulmaktadır.

Eğitim Yönetici ve Deneticilerinin Hizmet Öncesi Öğrenim Nitelikleri: Milli Eğitim Bakanlığı Milli Eğitim Personel Kanun Tasarısının 41. maddesi gereğince eğitim yöneticilerinin yönetim, eğitim deneticilerinin denetim alanında formasyon sahibi olmaları esastır. Eğitim yöneticiliği veya deneticiliği görevine atanacaklar bu formasyonlarını, üniversitelerin ilgili bölümlerinden temel disiplin olarak alabilecekleri gibi, öğretmenlik mesleğindeki belirli deneyim ve birikimleri üzerine Bakanlıkça tespit edilecek esas ve usuller kapsamında Milli Eğitim Akademisinde de kazanırlar. Bunlardan Bakanlık kadrolarında bulunanlar eğitimleri sırasında idari, mali, sosyal hak ve yardımlardan yararlanmaya devam ederler.

Eğitim yöneticisinin yetiştirilmesi konusunda Milli Eğitim Şuralarında ve kalkınma planlarında önemli kararlar alınmıştır. 1962 yılında toplanan 7. Milli Eğitim Şurası eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesi sorunu üzerinde durmuş, daha sonra 1981 ve 1982 yılında toplanan 10. ve 11. Milli Eğitim Şuraları ayrıntılı kararlar almışlardır.

Eğitim yöneticisinin yetiştirilmesi konusu ilk kez ciddi olarak 5. Beş Yıllık Kalkınma Plan'ında ele alınmıştır. Beşinci Plan'ın 1987 yılı programında sorun şöyle ifade edilmiştir.

"Eğitim idareciliğinin bir meslek olması sebebiyle her kademedeki eğitim ve okul idarecilerinin seçiminde, belli kıstaslar gözetilerek idarecilerin hizmet öncesi ve hizmet içi eğitimle yetiştirilmesi için eğitim ve kalkınma planı ilkelerini de kapsayan hizmet içi eğitim programları hazırlanarak uygulanmaya konacaktır. Bu konuda eğitim fakülteleri ve Türkiye Sanayi Sevk ve idare Enstitüsü (TÜSSİDE) ile işbirliği yapılacaktır" (DPT 1987: 338).

Mevcut uygulamalara bakıldığında, Milli Eğitim Bakanlığına yönetici yetiştiren bir Yükseköğretim Kurumunun bulunmadığı anlaşılmaktadır. Çünkü eğitim sisteminde egemen olan anlayış, "Yöneticiliğin okulunun bulunmadığı" yönündedir. Oysa, eğitim fakültelerinin eğitim yönetimi, teftiş, planlama ve ekonomisi (EYTPE) programından mezun olanların, Milli Eğitim Bakanlığının merkez, taşra ve okul örgütlerine yönetici olarak atanmaları,

ayrıca bu elemanların hizmet içi eğitim yoluyla desteklenmeleri, söz konusu soruna kalıcı bir çözüm getirebilir. Böylece, eğitim sistemi, uzman (profesyonel) kadroların yönetiminde, daha verimli işletilebilir. Çünkü "okul ne ise müdür o, müdür ne ise okulda odur" (Aydın 1995: 23).

Milli Eğitim Bakanlığı Milli Eğitim Personel Kanun Tasarısının 42. maddesinde hizmet-içi eğitime ilişkin yetiştirme esaslarını şöyle belirlemiştir. Personelin eğitim, öğretim, yönetim ve denetimin niteliği, içeriği ve tekniklerine yönelik yeterliklerinin belli bir yönetime göre düzenli bir biçimde iyileştirmesi ve geliştirilmesi amacı ile hizmet içinde yetiştirilmesi esastır.

Hizmet-içi eğitim etkinlikleri, personelin niteliklerini geliştirmelerine, etkinlik alanlarını değiştirme ya da genişletmelerine bu kanun kapsamında belirlenen görevlere girebilme ve yükselme isteğinde bulunabilmelerine, kendi disiplinlerinde ve kendi öğretim alanlarında gerçekleştirilmiş gelişmelerden bilgilenmelerine olanak tanıyacak nitelikte düzenlenir.

Hizmet-içi eğitim etkinliklerinin yürütülmesi amacıyla Milli Eğitim Akademisi ve Hizmet-içi eğitim merkezleri kurulur.

Hizmet-içi eğitim programları, düzenledikleri alanların gereği açısından kredilendirilir. Alınan kredilerin personelin kendi alanında yükselmesinde ya da etkinlik alanını değiştirmesinde belirli oranlarda değerlendirilmesi esastır.

Hizmet-içi eğitim etkinliklerinin düzenlenmesi ile hizmet-içi eğitim merkezlerinin kuruluş ve çalışma esasları ve diğer hususlar yönetmelikle düzenlenir.

Milli Eğitim Bakanlığı Hizmet-içi Eğitim Dairesi Başkanlığı 1995 yılı hizmet-içi eğitim planında, okul yöneticilerini geliştirme ve yetiştirme amacına yönelik binüçyüzonaltı orta dereceli okul yöneticisi için beş ile oniki gün arasında değişen kurs ve seminerler planlamıştır. Ancak dörtüyatmışüç orta dereceli okul yöneticisini kapsayan kurs ve seminer programı iptal edilmiş, sekizyüzelliüç orta dereceli okul yöneticisi için program başlatılmıştır.

1995 yılı hizmet-içi eğitim planında binüçyüzonaltı ortadereceli okul yöneticisinin yetiştirilme ve geliştirilmesine yönelik kurs ve seminerlerden dörtüyatmışüçünün iptal edilmesinin başlıca nedenleri, öğretim elemanının sağlanmasındaki güçlükler ve finansman kaynaklarının bulunmayışı gelmektedir.

Kurs ve seminer hizmet-içi eğitim yönetmeliğinde şöyle tanımlanmaktadır. **Kurs**, yeni bilgi, beceri, tutum ve davranış kazandırmayı amaçlayan ve bir öğretim programına göre

yürütülen, sonunda başarı değerlendirilmesi yapılan faaliyettir. Kursta katılıp kurs sonunda yapılan sınavlarda başarılı olanlara “Başarı Belgesi” verilir. **Seminer**, eğitim sisteminin problemlerini belirleme, çözüm yolları arama, plan, program ve proje geliştirme, araştırma ve değerlendirme amacıyla grup çalışması şeklinde gerçekleştirilen faaliyettir. Seminare katılanlara “Seminer Belgesi” verilir. (H.İ.E. Yönetmeliği Madde:4)

Türkiye’de okul yöneticilerinin hizmet öncesinde yetiştirilmesi yine Hizmet-içi Eğitim Dairesi Başkanlığı’nca kısa süreli yetiştirme programları ile gerçekleştirilmeye çalışılmaktadır. Üniversitelerin eğitim fakültelerinin eğitim yönetimi, teftiş, planlama ve ekonomisi bölümleri lisansüstü eğitim etkinlikleri ile, sisteme yeni girecek olası yöneticiler için hizmet öncesi eğitim verdikleri söylenebilir. Bu da Türkiye gereksinimlerini karşılamaktan uzaktır.

Var olan okul yöneticilerinin yetiştirilmesi ve geliştirilmesi amacıyla hizmet-içi eğitim programları hazırlanırken, programın içeriğinde nelerin yer alması hususunda merkez ve taşra örgütünün sorunları ve gereksinimleri dikkate alınarak programın uygulanması daha gerçekçi olabilecektir. Burada temel alınacak husus hizmet-içi eğitim gereksinimlerinin saptanması olacaktır. Gereksinimleri saptayacak elemanlarının oluşturulması belki öncelikle yapılması gereken iştir. Bu elemanların Milli Eğitim Bakanlığı ve üniversiteler ile işbirliği sonucu sağlanması, uzman görüşlerinden yararlanmayı gerekli kılacaktır. İkinci iş olarak gereksinimleri saptama tekniklerinin ortaya konulmasıdır.

Onbirinci Milli Eğitim Şurası'nda Okul Yöneticilerinin Yetiştirilmesi için Öneriler

İlk aşamada, şimdiye kadar eğitim yönetiminde yüksek lisans ve lisans eğitimini yapmış olanlar değerlendirilmelidir. Milli Eğitim Bakanlığının seçeceği öğretmen ve yönetmenlere eğitim yönetimi sertifikası verilmesi için tüm olanaklar hazırlanmalıdır. Üniversiteler ve elverişli yüksek okullar bu işe koşulabilir. Bu amaçla akşam ve yaz okulları açılabilir.

Uzun dönemde, eğitim yöneticisi yetiştirme işi uzun süreli bir plana bağlanmalı, Milli Eğitimi Bakanlığı ile üniversiteler işbirliği yaparak yetiştirme işindeki yükümlülüğü paylaşmalıdır.

Öğretmenler iki yolla yöneticilik alanında çalışabilmelidirler. Birinci yol, öğretmenlerin lisans tamamlama programlarını bitirerek ve yüksek lisans eğitimi yaparak yönetim alanına geçmesidir. İkinci yol, öğretmenlere yöneticilik (okul ya da eğitim yöneticiliği) alanında sertifika

programlarını açarak onları uzmanlık alanlarında çalışmasına izin verilmesidir.

Eğitim yöneticilerinin istihdam koşulları için üç koşul getirilmiştir: 1. Yöneticilik yapacağı eğitim alanında yüksek lisans eğitimini tamamlamış olmak, 2. Belli bir süre öğretmen veya uzman yardımcısı olarak eğitim öğretim hizmetlerinde çalışmış olmak, 3. Ölçütleri önceden belirlenmiş bir yöntemle seçilmiş olmak. Bu üçü bir araya geldiği zaman bir uzmanın seçimi için ortam hazır olmuş demektir.

Okul yöneticilerinin yetiştirilmesi konusu, Ondördüncü Milli Eğitim Şurası'nda da gündeme gelmiştir. Anılan şurada eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesinde gerekli görülen hususlar şunlardır:

1. Ayrı bir uzmanlık alanı olduğu,
2. Lisans düzeyinde verilecek eğitim programının içerisinde
 - a. Yönetim bilgisi
 - b. Eğitim formasyonu
 - c. Yönetim alanı becerisi
 - d. İlgili yan disiplinlerin olması,
3. Yöneticilik programına katılacaklar için özel araç ve yöntemlerle kişilik özelliklerinin belirlenmesinin gerekliliği,
4. Meslekte asıl olan öğretmenlik tarzının değişmesi,
5. Eğitim yöneticiliğinin kaynağının öğretmenlik sertifikası alan “eğitim yönetim teftiş planlama ve ekonomi” si lisans mezunları için açık olması,
6. Eğitim yöneticilerinin hizmet öncesi ve hizmet içinde yetiştirilip geliştirilmesi sürecinde Milli Eğitim Bakanlığı ile üniversiteler arasında işbirliği yapılmalı,
7. Eğitim yöneticiliğine stajyer olarak atanmalı, bu süre en az iki yıl olmalı,
8. Yükselmeler hiyerarşik kademeleri izleyerek olmalı ve en az her kademe 3 yıl çalışmalı,
9. Mevcut yöneticiler için Lisans tamamlama ve üst öğrenim programlarının düzenlenmesi,

Türkiye nitelikli öğretmenler yetiştirme konusunda, çaba harcayan modeller geliştiren bir ülkedir. Buna koşut olarak 1960 yıllardan başlayarak üniversite düzeyinde eğitim yöneticisi ve deneticileri ile uzmanların yetiştirilmesi girişimlerine başlanmış son onbeş yılda eğitim yöneticiliği alanında öğrenim veren fakültelerin sayısı dokuza çıkmıştır. Ancak okul yöneticiliğinin bir meslek dalı olarak kabulü ve bu alanda hizmet öncesi eğitim verilmesi henüz yeterince kabul görmemektedir. Nitekim yukarıda sözü edilen fakülte mezunlarından Milli Eğitim Bakanlığı denetçi olarak yararlanmayı benimsemiş olmasına

rağmen aynı fakültelerin mezunlarını okul yöneticisi olarak istihdam etmeye başlamamıştır.

Türkiye eğitim sisteminde yöneticiliğin meslekleşme ve kurumlaşmasına en önemli engel, öğretmenlik ile yöneticilik görev ve değerlerinin karıştırılması olmuştur. Bu karışım, "öğretmen-yönetici" tipinin doğmasına ve öğretmen olarak yetiştirilen kişinin iki değer sistemini oynamasına yol açmıştır. Uygulamalarda bu rollerin aykırı düştüğü durumlarda oluşan rol çatışmaları, eğitim yöneticisinin gücünü azaltmakta ve yıpranmasına neden olmaktadır. Eğitim ve okul yöneticiliği görevlerine atanabilmek için, öğretmenlerin yöneticilik eğitimini görmelerini gerektiren yasal bir zorunluluk yoktur. Bu durum Milli Eğitim Bakanlığı ile üniversitelerin işbirliğini gerekli kılmaktadır.

Milli Eğitim Bakanlığında yönetici ve uzmanlık görevlerine atanma, sözde mevzuata uygun olarak liyakat ilkesine göre yapılmaktadır. Uygulamada ise, yöneticilerin atanmasında siyasi tercihlerin ağırlık taşıdığı kanısı yaygındır. Bu da yöneticilerin alanda yeterli olup olmadığına bakılmaksızın atamaların yapılmasına neden olmakta ve eğitim sisteminin sorunlarını ağırlaştırmaktadır. Siyasi tercihlere göre yapılan atamalar sonucunda örgüt havasını etkileyen çatışmalara neden olabilmektedir.

AMAÇ

Okul yönetiminin sorunlarının çözümlenmesi, Türkiye eğitim sisteminin sorunlarının çözümünde önemli bir yer oluşturmaktadır. Okul yöneticilerinin Türkiye eğitim sistemi içerisinde sayısal olarak da önemli bir yeri vardır. Okul yöneticilerinin daha nitelikli hale getirilmesi ve okul yöneticiliğine aday olanların yetiştirilmesi önemli bir eğitim sorunudur. Bu çalışma ile, ilköğretim kurumlarında okul yöneticilerinin geliştirilmesi amaçlanmıştır.

YÖNTEM

Bu araştırma, ilköğretim kurumlarında okul yöneticilerinin geliştirilmesinde duyulan ihtiyaca yönelik sorular üzerinde alınan cevaplar tartışılmıştır.

Araştırmanın hızlı ve ekonomik bir şekilde yürütülebilmesi için, araştırmacının çevresindeki okullar seçilmiştir. Trabzon merkez ilçe ile Akçaabat ilçesindeki 14 ilköğretim kurumlarında

çalışan 14 müdür ve 28 müdür yardımcısına okul yöneticilerinin geliştirilmesine ilişkin 16 soruya cevap aranmıştır. İhtiyaç duyulan alanlar önem sırasına göre belirlendiğinden verilerin çözümlenmesinde yüzdeler hesaplamaları yapılmıştır.

BULGULAR

İlköğretim kurumlarındaki eğitim yöneticilerinin başlıca görev ve sorumluluklarını gerçekleştirme durumunu değerlendiren eğitim yöneticilerinin görüşleri Tablo-1'de gösterilmektedir.

İlköğretim kurumlarındaki eğitim yöneticilerine yönelik uygulanan anket sonuçlarına göre, eğitim yöneticilerinin başlıca görev ve sorumluluklarını yerine getirmede bazı alanlarda oldukça eksikliklerinin olduğu belirlenmiştir. İlköğretim kurumlarındaki okul yöneticilerinin daha çok rutin işlere zaman ayırırken sorun çözme, zaman harcamasını önem sırasına göre planlama, işbirliği, personel geliştirme gibi konuları gerçekleştirme durumlarının daha düşük düzeyde olduğu ortaya çıkmıştır.

Planlama ve uygulamada birey ve grup sorumluluğunu artırma etkinliğinin % 8 oranında her zaman yapıldığı, % 75 oranında hiç yapılmadığı, karara katılımı genişletip karar verme etkinliğinin % 12 oranında her zaman yapıldığı, % 69 oranında hiç yapılmadığı bulunmuştur. Bu durum personelin okul yönetimine ilişkin işbirliğini azaltmaktadır. Zaman harcamasını önem sırasına göre planlamada % 11 oranında her zaman, % 18 oranında bazen, % 71 oranında hiç yapılmadığı bulunmuştur. Öğretmen sorunlarının ve öğrenci uyum sorunlarının çözümünde yardımcı olma etkinliğini okul yöneticilerinin % 77 oranında yerine getirmediği görülmektedir. Örgüt ile çevre arasında sağlıklı iletişim kanalları geliştirerek ilişki ve etkileşim sağlama konularının % 80 oranında hiç yapılmadığı, eğitim kurullarında yürütücü olduğu kadar, danışman olarak hizmet verme etkinliğinin % 3 oranında her zaman, % 86 oranında hiç yapılmadığı ortaya çıkmıştır. Bu durum okul yöneticilerinin daha çok klasik yönetim anlayışını sahip olduğunu, modern yönetim algılamasının eksikliğini ortaya çıkarmaktadır. Müdür ne ise okulda olur anlayışıyla yönetim işlevine bakarsak okulun gerek iç dinamikleri bakımından gerekse dış dinamikleri bakımından beklenen rolünü yerine getirmede daha etkisiz bir okul olacağı bir gerçektir.

Tablo- 1: Okul Yöneticilerine Göre Eğitim Yöneticilerinin Başlıca Görev ve Sorumlulukları

GÖREV VE SORUMLULUKLARI	Etkinlikleri Gerçekleştirme Durumu		
	Her zaman %	Bazen %	Hiç %
Planlama ve uygulamada birey ve grup sorumluluğunu artırmak	8	17	75
Kurumda herkes için doyurucu ve sıcak bir ortam hazırlamak	27	43	30
Karara katılımı genişletip, sağlıklı bir karar vermek	12	19	69
Demokratik yönetimi geliştirmek	18	58	24
Öğretmen çalışmalarına ilgi göstermek	16	49	35
Eğitimsel çalışmalarda çevre desteği kazanmak	19	52	29
Politika saptamak	16	56	28
Zaman harcamasını önem sırasına göre planlamak	11	18	71
Öğretmen sorunlarının ve öğrenci uyum sorunlarının çözümünde yardımcı olmak	7	16	77
Öğretmenlerin ve müdür yardımcılarının mesleki gelişmelerine katkıda bulunmak	4	9	87
Çevredeki öteki eğitim yöneticileri ile işbirliği yapmak	12	21	67
Eğitim programlarının hazırlanmasında katkıda bulunmak ve uygulanmasını sağlamak	8	22	70
Örgüt ile çevre arasında sağlıklı iletişim kanalları geliştirerek, ilişki ve etkileşimi sağlamak	7	13	80
Eğitim ve öğretim programlarını sürekli değerlendirmek	17	52	31
Eğitim kurullarında yürütücü olduğu kadar, danışman olarak hizmet vermek	3	11	86
Hak ve adalet ilkesine titizlikle uymak	27	43	33

TARTIŞMA

İlköğretim kurumlarındaki okul yöneticilerinin görev ve sorumluluklarını yerine getirmede kendilerinde var olan bilgi, beceri ve tutumları yetmemektedir. Bunun için;

1. Okul yöneticiliğine atanmada yönetim alanı ile ilgili bir eğitim alıp almadığı konusuna dikkat edilmelidir.

2. Mevcut okul yöneticilerinin, yöneticilik yeterliklerinin geliştirilmesi için fırsat ve imkanlar oluşturulmalıdır.

3. Milli Eğitim Bakanlığı mutlaka üniversitelerle işbirliği yaparak yönetici yetiştirme ve geliştirme programları düzenlemeleri yöneticilik rolünün gerçekleştirilmesine katkı sağlayabilir.

4. Öncelikle mevcut okul yöneticilerinin geliştirilmesi için bir model hazırlanmalıdır.

KAYNAKÇA

AÇIKALIN, Aytaç.

1994 a) **Teknik ve Toplumsal Yönleriyle Okul Yöneticiliği**. Ankara: PEGEM Yayın No: 10.

1994 b) **Çağdaş Örgütlerde İnsan Kaynakların Yönetimi**. Ankara: PEGEM Yayın No: 1.

ADA, Şükrü.

1997 **Okul Yöneticilerinin Yetiştirilmesinde Milli Eğitim Bakanlığı-Üniversite İşbirliği**. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Ankara: H.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü.

BiNGÖL, Dursun.

1990 **Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler**. Erzurum: Atatürk Üniversitesi Basımevi.

CAN, Halil, Tuncer, Doğan ve A. Yaşar Doğan

1991 **Genel İşletmecilik Bilgileri**. Ankara: Adım Yayıncılık Ltd. Şti., 3. Baskı.

DEESSLER, Gray.

1977 **Management Fundamentals; Its Framework**. Virginia: Reston Publishing Company Inc.

DPT

1990 **İnsangücü Planlaması**. Ankara: T.C. Başbakanlık Yayınları.

1987 **Beşinci Beş Yıllık Kalkınma Planı 1987 Yılı Programı**. Ankara: T.C. Başbakanlık Yayınları.

HORNSEY, T.M.J. and DANN T.D.

1984 **Manpower Management in the Hotel and Catering Industry**. London:Edward Arnold Ltd.

KOÇEL, Tamer

1989 **İşletme Yöneticiliği**. İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları No:205.

KOONTZ, Harold and EINRICH Heinz.

1988 **Management**. Stockholm: MC Grow Hill Book Company.

M.E.B.

1991 **Onbirinci Milli Eğitim Şurası**. İstanbul: Milli Eğitim Basımevi.

1993 **Ondördüncü Milli Eğitim Şurası**. İstanbul: Milli Eğitim Basımevi.

1993 **Milli Eğitim Personel Kanunu**. Ankara: Sayı: 209, Müsteşarlık-1927.

1995 **1995 Yılı Hizmet-İçi Eğitim Planı**. Ankara: MEB Yayınları, Milli Eğitim Basımevi.

PEKER, Ömer.

1995 **Yönetimi Geliştirmenin Sürekliliği**. Ankara: TODAİE Yayınları, No: 258.