

OKUL MÜDÜRLERİNİN YÖNETİMSEL DAVRANIŞLARININ DEĞERLENDİRİLMESİ

Dr. Mehmet OKUTAN

Eğitim Bilimleri Bölümü
Fatih Eğitim Fakültesi Karadeniz Teknik Üniversitesi

ÖZET

Bu çalışma, okul müdürlerinin yönetim yaklaşımlarını belirlemek amacıyla gerçekleştirilmiştir. Araştırma 225 okul müdürü üzerinde yürütülmüştür. Araştırmada, araştırmacı tarafından hazırlanan, 15 maddelik okul müdürlerinin yöneticilik tarzlarını ortaya çıkarmaya yönelik bir anket kullanılmıştır. Anket soruları klasik ve modern yöneticilik tarzlarını ifade edicidir ve 4 seçenekli derecelemeğe uygun hazırlanmıştır. Sonuçlar okul müdürlerinin yönetsel davranışlarının modern yönetim yaklaşımına daha çok uygunluk göstermektedir. Bu davranışlar arasında personel ile öğrencilere güven telkin etmesi, araştırarak sorun çözmesi, denetleme yanında rehberlik fonksiyonunu da gerçekleştirmekte, işbirliğinden yana tutum sergilemek yer almaktadır. Bunu yanında okul müdürlerinin klasik yönetim yaklaşımına uygun düşen bazı davranışlarının daha az sıklıkla görülmektedir. Bunlar arasında ise ders planlarının işlevselliğine değil biçimsel uygunluğuna dikkat etmek, yetkisini mevzuattan almak, mevzuatı her zaman uygulamak, öğretmenlere arasıra danışmak ve tüm idare güçlerini karizmalarında değil, mevzuattan almak yer almaktadır. Okul müdürlerinin modern yöneticilik nitelikleriyle nasıl donatılacağı hususunda da özellikle hizmetçi eğitim ve yöneticilikte liyakat konusu önerilmektedir. Okul müdürlerinin yönetsel davranışlarından klasik ve modern (çağdaş) yönetim anlayışına uygunluk gösteren bazı kritik davranışlar tartışılacaktır.

ABSTRACT

This study is aimed to determine the leadership approach of school administrators. Study is conducted on 225 administrators, and the data collected from school teachers. For his purpose a 15 item questionnaire prepared by the author was used. His questionnaire is presumed to measure the leadership styles of the administrators, and the items are rated from 1 through 4. The results showed that the school administrators' leadership styles are inclined to be modern and contemporary in nature. These administrators are more apt to play attention to the format-fitness rather than functionality of the plans. They always, get power from laws and regulations, imply the laws and sometimes consider the opinions of the teachers, from these findings the implications are directed more to the way the administrators can be equipped with the current leadership styles. These and other important points are discussed and given in detail.

2000'li yıllara girerken her zamandan çok eğitimin kalitesini gündemde tutma zorunluluğu vardır. Çünkü yarının toplumu "bilgi çağı insanı"ndan oluşacak, bilgi toplumu olacaktır. Bu süreçte eğitim olgusuna her zamankinden daha fazla değer verilmesi gerekecektir. Eğitim süreci denince ilk akla gelen şeyin de okul olduğunu biliyoruz. Öyleyse yarının okulları bilgi çağı insanını yetiştirecek nitelikte, öğrenen örgütler olmak zorundadır. Öğrenen örgütlerin yöneticileri, öğretmenlerle etkileşime girerek okul iklimini geliştirdiği gibi öğretmenin yeterli duygularını da olumlu yönde etkileyerek (Balcı, 1996:128) okulun verimliliğini artırmayı temel görev bilmeyi öğrenmekle yükümlüdürler.

Tüm dünyada insana ilişkin sorunlar konuşulurken eğitimin listebaşı olması, eğitim ve eğitim sorunlarının her zaman gündemi işgal etmesinin bir göstergesidir. ABD, İngiltere gibi ülkelerde siyasi propagandalarda geleceğin eğitime yapılacak yeniliklerle, katkıların

tartışılıyor olması, eğitimin gelecekte de temel sorun olacağını işareti sayılabilir.

Ülkemizde de eğitimin istenen nitelikte olmadığı konuşulmakta, tartışılmakta ve yazılmaktadır. Eğitim sorunlarının temelde bir eğitim yönetimi sorunu olduğu söylenebilir. Başka bir deyişle, okullar iyi yönetilebilirse, eğitimin niteliği istenen seviyeye gelebilir. Eğitim yönetiminin, eğitim sorunları ile doğrudan olmasa bile dolaylı ilgisi vardır. Nitekim okulların başarısızlığının faturası öncelikle okul müdürlerine çıkarıldığını biliyoruz. Okulda olumlu bir örgüt iklimi yaratarak amaca dönük etkinlikleri başlatmak, okulda öğrenci başarısını vurgulamak, öğretim programlarını koordine etmek gibi etkinliklerle okul yöneticisi, öğrenci başarısına dolaylı bir katkıda bulunarak (Balcı, 1996:128) okulun verimini araştırmada etkili olmaktadır. Çağdaş okul, öğretmen, öğrenci ve diğer çalışanların mutluluk duyarak yaşadığı bir örgüt kavramına sahiptir. Eğitim yöneticisi, böyle bir

kavramın yaratılması için kendisini görevli kabul etmek durumundadır (Özden, 1998:176). “Yöneticiliğin okulu yoktur” anlayışından “yöneticilerin de hizmet öncesi ve hizmetiçi olmak üzere iki dönemde eğitim alması okulun verimliliğini artırır” anlayışına gelmeye hazırlanıyor olmamız eğitim yönetimi açısından sevindirici bir durumdur.

Günümüzde eğitim yöneticisinin temel amacı, M.E.B.’nin eğitim politikaları ve amaçları doğrultusunda eğitim kurumlarını yaşatmak ve etkili bir biçimde işler durumda tutmak (M.E.B. 1990) anlayışına gelmiş olmak, çağdaş okul yönetiminin ipuçlarını vermektedir.

Bir yöneticide bulunması gereken üç özellik yöneticilik bilgisi, alana ilişkin teknik bilgi ve insan ilişkileri becerisi (Açıkalın, 1994:39) biçiminde ifade edilebilir. Bu özellikler kuram-uygulama ilişkisini zorunlu kılmaktadır. Okul eğitiminden geçmemiş, sadece öğretmenlik esasına dayalı okul yöneticiliği, okulların verimli çalışmasını sağlamada başarısız kalmaktadır. Okul yöneticilerinin yönetim davranışlarının okulun verimliliğini istenen seviyeye çıkaracak nitelikte bulunmadığı görülmektedir (Okutan, 1995:122). Okul yöneticilerinin çağdaş okul yöneticisi nitelikleri gösterebilmeleri okul müdürlerinin “okullu” olmalarını gerektirmektedir. Çünkü çağdaş okul yöneticisi;

- *kapsamlı insan bilgisine ulaşmış,
- *etkili iletişim becerisine sahip,
- *liderlik özellikleri baskın,
- *anadilini doğru ve güzel kullanabilen,
- *felsefe, mantık, uygarlık tarihi okumuş,
- *iletişim teknolojisine hakim,
- *beden ve ruh yönünden sağlıklı,
- *eğitime inanmış yöneticidir (Açıkalın 1994:6). Bu özelliklerin kazanılabilmesi belli bir eğitimi zorunlu kıldığı açıktır.

Mevcut okul yöneticilerinin eğitim ihtiyaçlarını tesbit ederek, uygulamadaki eğitim yöneticilerinin çağdaş okul yöneticisi nitelikleri ile donanık hale getirilmesi okulların verimliliğinin artırılmasına katkı sağlayabilir.

Okul yöneticilerimizin yönetsel davranışlarının klasik yöneticilik ya da çağdaş yöneticilik nitelikleri ile nasıl uygunluk gösterdiği, bu konuda yapılacak eğitim çalışmalarına ışık tutabilir.

Amaç

Bu çalışma, okul müdürlerinin yönetim yaklaşımlarını belirlemek üzere gerçekleştirilmiştir. Bu oturumda, okul müdürlerinin yönetsel

davranışlarının klasik ve modern yönetim anlayışına uygunluk gösteren bazı kritik davranışların tartışılması amaçlanmaktadır.

YÖNTEM

Araştırma, 1996-1997 Eğitim-öğretim yılında görev yapan okul müdürlerinden 225’i üzerinde gerçekleştirilmiştir. Okul müdürleri ilköğretim okulu ve lise müdürlerinden rastgele seçilerek belirlenmiştir. Araştırmada, araştırmacı tarafından hazırlanan 15 soruluk bir anket kullanılmıştır. Anket öğretmenlere uygulanmış olup, okul müdürlerinin yöneticilik tarzlarına ilişkin görüşleri test etmeye yöneliktir. Anket soruları klasik ve modern yöneticilik tarzlarını betimleyen 15 maddeden oluşmakta olup, 4 seçenekli derecelemeğe uygun hazırlanmıştır.

BULGULAR

Okul müdürlerinin yönetsel davranışlarını değerlendiren öğretmen görüşleri Tablo 1’de gösterilmektedir.

Tablo 1’de görüldüğü gibi, öğretmenlerin %59’u her zaman, %26’sı ise arasıra okul müdürlerinin gücünü mevzuattan aldığını belirtmişlerdir. Öğretmenlerin %48’i okul müdürlerinin mevzuatı her zaman, %37’si de arasıra uyguladıklarını ifade etmiştir.

Bu sonuçlara göre okul müdürlerinin klasik yönetici davranışlarından kabul edilen “mevzuat bekçiliği” işlevini sürdürmekte oldukları söylenebilir. Oysa, çağdaş okul yöneticisinin temel görevlerinden biri olan öğrenci başarısının sağlanması gerçekleşmediğinde, okul yöneticilerinin “mevzuat bekçiliği” yapmalarının bir anlamı olmadığı kabul edilmektedir (Özden, 1998:147).

Öğretmenlerin %15’i, okul müdürlerinin öğretmenlerle işbirliği yapmadıklarını söylerken, %27’si nadiren,%35’i arasıra işbirliği yaptıklarını belirtmişlerdir.

Bu sonuç, çağdaş yönetim yaklaşımının temel özelliği olan işbirliği esasının okul yöneticilerimizde yeterince mevcut olmadığı anlamını vermektedir.

Öğretmenlerin %12’si okul müdürlerinin öğretmenleri hiçbir zaman ödüllendirmediklerini ifade ederken, %24’ü nadiren, %34’ü arasıra ve %30’u da her zaman öğretmenleri ödüllendirdiklerini belirtmişlerdir.

İnsan tabiatı takdir edilmeyi arzu eder. Takdir edilen birey işini daha iyi yapar. Okul yöneticilerinin okulun verimini artırmada ödülü kullanmaları çağdaş yöneticilik özelliklerinden kabul edilmektedir. Okul yöneticilerinin ödüllendirme konusunda klasik yöneticiliğe daha

yakın bir görünüm sergilemekte oldukları söylenebilir.

Öğretmenlerin %32'si okul müdürlerinin hiçbir zaman hemen soruşturma başlatmadıklarını belirtirken, %36'sı nadiren, %23'ü arasıra, %10'u ise her zaman soruşturma başlattıklarını açıklamışlardır.

Çağdaş okul yöneticiliğinde karar vermenin belli aşamaları olduğu, hemen karar aşamasına gelinmemesi gerektiği bir kural olarak kabul edilmektedir. Bu sonuca göre de okul yöneticilerimizin önemli bir çoğunluğunun hemen soruşturma başlatma eğiliminde olduğu görülmektedir. Bu durum da uygun klasik yöneticilik yaklaşımına daha uygun gelmektedir

Tablo 1.Öğretmenlere Göre Okul Müdürlerinin Yönetimsel Davranışları

		Hiçbir zaman	Nadiren	Arasıra	Her zaman
1	Okul müdürü gücünü mevzuattan alır	%5.33	%9.33	%26.22	%59.11
2	Okul müdürü mevzuatı harfiyen uygular	%3.11	%11.11	%37.33	%48.44
3	Okul müdürü işleri moral aşılayarak yapar	%3.55	%13.77	%27.11	%55.55
4	Okul müdürü öğretmenlere güven verir	%7.11	%19.11	%32.44	%41.33
5	Okulda oluşan bir sorunu araştırarak çözer	%6.66	%20.44	%20.44	%52.44
6	Okul müdürü öğretmenlere danışır	%15.55	%27.11	%34.66	%22.66
7	Okul müdürü rehberlik de yapar	%7.55	%17.33	%36	%39.11
8	Okul müdürü öğretmenleri ödüllendirir	%12	%24	%34.22	%29.77
9	Herhangi bir hata için hemen soruşturma açar	%31.55	%35.55	%22.66	%10.22
10	Değerlendirmelerde tarafsızdır	%8	%15.51	%19.11	%55.55
11	İş analizi yaparak görev dağıtır	%4.88	%10.22	%25.77	%59.11
12	Ders planlarının biçimsel uygunluğuna dikkat eder	%19.111	%17.33	%32	%31.55
13	Okul müdürü çevresine "biz" diye hitap eder	%9.33	%14.22	%22.22	%54.22
14	Okul müdürü sempattir	%9.77	%13.77	%30.66	%45.77
15	İş birliği bilincini geliştirmeye yardım eder	%4.44	%12	%27.55	%56

Öğretmenlere göre, okul müdürlerinin %36'sı her zaman ders planlarının sadece biçimsel yönü ile ilgilenmekte, %32'si arasına, %17'si nadiren biçimsel yönü ile ilgilenmektedir.

Bu sonuç da, klasik yöneticiliğin karakteristik özelliklerinden olan görüşe göre yönetim ve denetimin bir göstergesi olarak değerlendirilebilir. Bu sonuç Okutan (1996)'nın araştırma bulguları ile de tutarlılık göstermektedir.

Öğretmenlerin %55'i okul müdürlerinin öğretmenlere her zaman, %27'sinin de arasına güven telkin ettiğini ifade etmişlerdir.

Öğretmenlerin %41'ine göre okul müdürleri her zaman, %32'si okul müdürlerinin arasına moral aşılayarak yönetim işlerini sürdürmektedir.

Öğretmenlerin %52'sine göre okul müdürleri okulda meydana gelen bir sorunu her zaman araştırarak çözer. Bu sonuç, yukarıda ifade edilen "hemen eğitimin soruşturma başlatma" davranışı ile çelişkili durum ortaya koymaktadır. Yani bir okul yöneticisinin hem hemen soruşturma başlatması, hem de "bir sorunu araştırarak çözmesi" tutarlı olmayan iki davranış biçimidir. Bu davranışlardan birincisi klasik yöneticilik davranış biçimi, diğeri çağdaş yöneticilik davranış biçimine örnek verilebilir.

Öğretmenlerin %40'ına göre, okul müdürleri yapılacak işleri her zaman sadece denetleyip değerlendirmezler, rehberlik de yaparlar, %36'sına göre de arasına rehberlik yaparlar. Bu sonuçta çağdaş yöneticilik ve liderlik özelliklerine uygun düşmektedir.

Öğretmenlerin %55'ine göre okul müdürleri her zaman, %20'sine göre de arasına yönetsel davranışlarında tarafsız davranmaktadırlar. Bu sonuç da oldukça çağdaş yöneticilik ve liderlik davranışına uygun görülmektedir.

Öğretmenlerin %60'ına göre, okul müdürleri her zaman iş analizi yaparak görev dağılımı yapmakta, %25'ine göre de arasına iş analizi ile görev dağılımı yapmaktadır. Bu bulguda eğitim yöneticiliği açısından oldukça ümit verici bir sonuçtur. Çünkü iş analizi akıllı işletmelerin çağdaş yöneticilerince uygulanan önemli bir çağdaş yöneticilik ve liderlik davranışı olarak kabul edilmektedir.

Öğretmenlerin %54'üne göre okul müdürleri çevresindekilere her zaman "biz" diye hitap etmektedir. Bu bulguda çağdaş yönetim ve liderlik davranışına uygun bulunmaktadır. Hatta liderlik davranışları sıralanırken, "çevresine biz diye hitap etme" davranışı da bir madde olarak gösterilmektedir (M.E.B. 1995).

Öğretmenlerin %45'i okul müdürlerinin her zaman, %31'i de arasına sempatik olduğunu belirtmişlerdir. Bu sonuç da klasik yöneticilik davranışı olan antipatik, soğuk, somurtkan yöneticilik tipine değil, çağdaş yöneticilik davranışı olan empatik, sevecen, babacan, arkadaş yöneticilik davranışının bir göstergesidir ki, bu da okul yöneticiliği adına sevindirici bir durumdur.

Öğretmenlerin %56'sına göre okul müdürleri okul yönetiminde işbirliği bilincinin gelişmesine her zaman yardım etmektedirler. Bu bulgu da çağdaş yöneticilik ilkelerinden birinin yansıması olarak değerlendirilebilir.

TARTIŞMA

Bu çalışmada elde edilen bulgulardan sonuç olarak şunlar söylenebilir:

1) Öğretmenlerin görüşlerine göre okul müdürlerinin davranışları, çağdaş yönetin ve liderlik davranışlarına daha çok uymaktadır. Bu görüşü teyit eden önemli bazı sonuçlar şunlardır.

*Okul müdürleri personel ve öğrencilere güven telkin etmektedir. Öğretmenler okul müdürlerine güvenmektedirler.

*Okul müdürleri, okulda ortaya çıkan herhangi bir sorunu her zaman araştırarak çözmektedirler.

*Okul müdürleri yapılacak işleri sadece denetleyip değerlendirmemektedirler, aynı zamanda işlerin nasıl yapılacağı konusunda liderlik ve rehberlik yapmaktadırlar.

*Okul müdürleri yönetimde işbirliği bilincinin gelişmesine her zaman yardım etmektedirler.

2) Okul müdürlerinin klasik yöneticilik yaklaşımına uygun düşen bazı davranışları vardır:

*Okul müdürleri ders planlarının her zaman biçimsel uygunluğuna dikkat etmektedirler.

*Okul müdürleri her zaman mevzuatı uygulamakta, gücünü mevzuattan almakta ve "mevzuat beçiliğini" sürdürmektedir.

*Okul müdürleri öğretmenlere arasına danışmaktadır.

*Okul müdürleri tüm yönetsel güçlerini kişisel bilgi , tecrübe ve liderlik özelliklerinden değil, mevzuattan almaktadırlar.

Bu sonuçlara göre , öğretmenlerin okul yöneticilerini değerlendirirken bazen çelişkili görüş belirttikleri anlaşılmaktadır. Bu durum da yöneticilerin davranışlarının değerlendirilmesini sınırlı hale getirmektedir.

ÖNERİLER

1) Okul yöneticilerinin yönetsel davranışlarını değerlendirme çalışmaları daha niteliksel araştırmalarla betimlenmeye çalışılmalıdır.

2) Öğretmenlerin yönetim biliminin temel bulgularından haberdar edilmesine yönelik hizmetiçi eğitim etkinliklerinden yararlandırılmaları , onların okul yöneticilerinin davranışlarını anlamalarına katkı sağlayabilir.

3) Okul yöneticileri için düşünülen hizmetöncesi ve hizmetiçi eğitim programlarının üniversite ile işbirliği içinde işlevsel bir biçimde sürdürülmesi için gerekenin yapılması önemlidir.

4) Okul yöneticilerinin değerlendirilmesi bizzat uygulama içinde izlenebilecek şekilde yapılabilirse daha sağlıklı ve gerçekçi sonuçlar elde edilebilir.

KAYNAKÇA

AÇIKALIN, Aytaç (1994). **Okul Yöneticiliği**, Ankara, PEGEM.

BALCI, Ali (1996).“Etkili Okul ve Türkiye’de Uygulanabilirliği” , **Yeni Türkiye Eğitim Özel Sayısı** , s.7.

M.E.B.(1990). **Yöneticilerin El Kitabı**, Ankara.

M.E.B.(1995). “**Eğitim Yönetimi ve Liderlik Semineri Notları**”, Ankara.

OKUTAN, Mehmet.(1995) **Eğitim Araştırmaları**, Trabzon.

OKUTAN, Mehmet(1996). “İlkokullarda Kurum Teftişi” (**Yayımlanmamış Doktora Tezi**). H.Ü.Sos. Bil. Enst, Ankara.

ÖZDEN, Yüksel (1998). **Eğitimde Dönüşüm** Ankara PEGEM.