

OKUL YÖNETİMİNİN AMAÇLARINA İLİŞKİN İLKÖĞRETİM OKULU ÖĞRETMENLERİNİN GÖRÜŞLERİ

Betül BALKAR*

ÖZET

Bu araştırmada, ilköğretim okulu öğretmenlerinin okul yönetiminin hangi amaçlarla yapıldığına ilişkin görüşlerinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Araştırmada nitel ve nicel teknikler birlikte kullanılmıştır. Araştırmanın nitel boyutunun katılımcılarını, ölçüt örnekleme kullanılarak ve gönüllük esas alınarak belirlenen 16 ilköğretim okulu öğretmeni oluşturmaktadır. Nitel verilerin toplanmasında görüşme formu yöntemi; nitel verilerin analizinde ise içerik ve betimsel analiz yöntemleri kullanılmıştır. Nicel boyutun katılımcıları basit tesadüfi örnekleme yöntemi ile belirlenen 104 ilköğretim okulu öğretmeninden oluşmaktadır. Nicel veriler anket aracılığıyla toplanmış ve verilerin analizinde frekans, yüzde ve ortalamalardan yararlanılmıştır. Araştırmanın sonunda, öğretmenlerin okul yönetiminin amaçlarına ilişkin görüşlerinin; örgütsel, işlevsel, toplumsal ve kişisel amaçlar temalarında toplandığı ve öğretmenlerin yönetimin öncelikli amaçlarını, işlevsel amaçlar olarak düşündükleri belirlenmiştir.

Anahtar Kelimeler: okul yönetimi, okul yönetiminin amaçları, ilköğretim okulu, ilköğretim okulu öğretmeni

PRIMARY SCHOOL TEACHERS' OPINIONS ON THE SCHOOL MANAGEMENT AIMS

ABSTRACT

This study aims to determine the opinions of primary school teachers on the aims of school management. It adopts a Mixed Methods approach, utilizing both qualitative and quantitative data collection and analysis techniques. The participants of the qualitative phase were chosen using criterion sampling and consisted of 16 primary school teachers who volunteered to participate in study. An interview form was used to obtain qualitative data, and content and descriptive analysis methods were used to analyze the qualitative data. The participants of the quantitative phase were chosen using random sampling and consisted of 104 primary school teachers. The quantitative data were obtained from a questionnaire. A descriptive analysis was carried out on the quantitative data. According to the results, teachers' opinions on the aims of school management concentrate under the topics of organizational, functional, social and personal aims, and teachers think that the primary aims of school management are functional aims.

Key Words: school management, school management aims, primary school, primary school teacher

1. GİRİŞ

Örgütlerin belirledikleri hedefler doğrultusunda etkili bir şekilde çalışabilmeleri ve varlıklarını devam ettirebilmeleri büyük ölçüde örgütlerin etkili ve doğru bir şekilde yönetilmesine bağlıdır. Örgütlerin yönetiminde, örgütün farklı boyutlarının ve örgüt çalışanlarının farklı ihtiyaçlarının dikkate alınması gerekmektedir. Yönetim kavramının çok boyutlu ve kapsamlı olması ve örgütler için hayati önem taşıması, yönetimin kapsamının ve yönetimden beklentilerin neler olduğunun açıkça ortaya konmasını gerektirmektedir.

Yönetim, bir grup insan arasında işbirliği ve koordinasyon sağlayarak, belirlenmiş amaçlar doğrultusunda iş yapmalarını sağlamak olarak tanımlanabilir (Çetin, 2002). Örgüt kaynaklarının beşeri ve fiziki kaynaklar olduğu ve yönetim kavramının bu kaynakların hepsinin koordinasyonunu ve idaresini kapsadığı dikkate alındığında, örgütlerin ve örgütün farklı boyutlarındaki yönetim işlemlerinin amaçlarının neler olduğuna ilişkin yapılan çeşitli sınıflandırmaları bir arada saymak mümkündür. *Düzen amacı, kültürel amaçlar, ekonomik amaçlar, toplumsal amaçlar, örgütsel amaçlar, işlevsel amaçlar ve kişisel amaçlar* (Genç, 2005), örgütlerin ve örgütlerin farklı yönetim alanlarının amaçlarına ilişkin yapılan sınıflandırmalar arasında yer almaktadır. Örgüt modellerine göre söz konusu amaçların neler olabileceği farklılık gösterse de, yönetimin işlevlerinin dolayısıyla işlevsel amaçlarının neler olduğu konusunda, birçok hususta uzlaşmaya varılan bir anlayışın varlığından söz edilebilir. Fottler (1981) yönetim işlevlerinin; planlama, organize etme, yönlendirme ve motive etme ile kontrol etme olduğunu belirtmiştir. Tsoukas (1994) ise yönetim işlevlerinin geleneksel olarak; planlama, organize etme, rehberlik etme ve kontrol etme olarak sıralanabileceğini belirtmiştir.

Her örgüt gibi okullar da kendilerinden beklenen isteklere sistemli bir şekilde yanıt verebilmek için, sağlıklı bir şekilde işleyen bir yönetsel yapıya ve yönetim sürecine ihtiyaç duymaktadır. Okul yönetimi eğitim yönetiminin sınırlı bir alana uygulamasıdır ve bu alanın sınırları eğitim sisteminin amaçları ve yapısı doğrultusunda şekillenmektedir (Bursalıoğlu, 2002). Bu nedenle, okul yönetimi öncelikle eğitim sisteminin amaçlarını gerçekleştirmeyi hedeflemektedir ve yönetim uygulamaları da bu amaçlara hizmet edecek şekilde yapılandırılmaktadır.

Okul yönetiminin odak noktası, okul geliştirme çalışmalarından okul iyileştirme çalışmalarına doğru kaymaktadır. Okul yönetimi uygulamalarının ilk zamanları kısmen istikrarlı, zamanla değişen ve gelişen bir yapıda iken; bu tablonun artan aktiviteler ve değişim sürecine doğru kaydığı gözlenmektedir. Zamanla kendini yöneten okul, kendini iyileştiren okul haline gelmeye başlamıştır. Bu gelişme ile birlikte öğrenci, okul ve öğretmen performansı üzerinde daha fazla durulmaya başlanmıştır. Okul yönetimi kapsamında, öğretmen serbestliğinden öğretmen dayanışmasının vurgulandığı; yönetimden ziyade liderliğin vurgulandığı bir değişim gözlenmektedir (Southworth, 1999). Okul yönetiminin kapsamında gözlenen bu değişiklikler, yönetim kavramına yüklenen görev alanlarının ve bu görev alanlarının öncelik sıralamalarının değişmesine neden olmaktadır. Marland (2001), okul yönetiminin anahtar boyutlarının; program, eğitici, ruhani liderin rolü, personel destekleme, değerlendirmenin kullanımı ve bilgi ve iletişim teknolojileri donanımı olduğunu belirtmiştir. Okullarda

* Gaziantep Üniversitesi, Eğitim Yönetimi Teftişi Planlaması ve Ekonomisi Doktora Öğrencisi,
b.balkar@gmail.com

gerçekleştirilen yönetim, okul yönetiminin anahtar boyutlarını kapsayacak şekilde yapılandırılmalı ve okul yönetimi alanında gözlenen değişikliklere de cevap verebilmelidir.

Okullarda yönetimin ve yönetsel uygulamaların amacı, okulların görev alanları kapsamında belirtilen amaçlar paralelinde şekillenmektedir. Okullar sosyal görev alanı kapsamında, eğitim amaçları doğrultusunda öğrencilerin sosyalleştirilmesine ve toplum kültürünün korunmasına hizmet etmelidir. Politik görev alanı kapsamında, yurttaşlık bilincini geliştirmelidir. Ekonomik görev alanı kapsamında ise, öğrencilerin ilgi ve yeteneklerine göre meslek sahibi olmasını sağlayarak, toplumun insan gücü ihtiyacını karşılamalıdır (Arslan, 2008). Okulların söz konusu sosyal, politik ve ekonomik görev tanımlamaları, okul yönetiminin amaçlarının ne olması gerektiğini de ortaya koymaktadır.

Örgütlerin yönetim biçimlerinin, içinde buldukları toplumun genel yönetim biçiminden farklı bir oluşum içinde olması mümkün değildir (Başaran, 1996). Toplumsal açık sistemler olan okulların yönetiminde de, toplumsal kuralların, toplumsal çevrenin ve beşeri unsurların etkisi göz ardı edilemez. Okul yönetiminin gerçekleştirilmesi sürecinde yapılan uygulamaların, sadece okul içi süreçleri organize etmeyi değil, aynı zamanda toplumsal düzeni gözeterek toplumsal ihtiyaçlara cevap vermeyi de amaçlaması gerekmektedir.

Okul yönetiminin, yönetim kavramına yüklenen amaçları yerine getirebilmesi kuşkusuz okul yöneticilerinin bu konuda bilinçli ve etkili olmalarına bağlıdır. Okul yöneticileri, yönetimin amaçlarını gerçekleştirebilmek için gerekli olan yeterliklere sahip olmalıdırlar. Yöneticilerin sahip olması gereken teknik, insancıl ve kavramsal yeterlikler (Töremen ve Kolay, 2003), okul yönetiminin belirlenen amaçlara uygun olarak gerçekleştirilmesinde büyük önem taşımaktadır. Okul yöneticilerinin yönetim sürecindeki yeterliklerini belirlemeye yönelik yapılan birçok çalışma bulunmaktadır. Şaşı (2008), okul yöneticilerinin yönetim bilgisi ve becerisinin bazen yetersizlik gösterdiğini belirlemiştir. Özcan (2008) ise, öğretmenlerin yöneticilerin yöneticilik uygulamalarına olumlu baktığını belirlemiştir.

Okul yöneticilerinin yönetim sürecindeki teknik, insancıl ve kavramsal yeterlikleri ile ilgili yapılan çalışmalar da bulunmaktadır. Kaykanacı (2003), okul müdürlerinin en çok personel işlerine önem verdiğini ancak eğitim-öğretim işlerine daha fazla zaman ayırdığını belirlemiştir. Ertan Kantos ve arkadaşları (2009), okul yöneticilerinin iletişime kapalı olduğunu; işlerini yaparken öğretmen görüşlerini ya hiç dikkate almadıklarını ya da çok sınırlı bir düzeyde bazen dikkate aldıklarını belirlemiştir. Okul yöneticilerinin yönetimdeki yeterliklerine ilişkin yapılan çalışmalar, aynı zamanda okul yönetiminin amaçlarının neler olduğuna ve bu amaçların ne derece yerine getirildiğine de ışık tutmaktadır. Çünkü yönetimin yapılmasındaki amaçlar, okul yöneticilerinin davranışlarında ve uygulamalarında hayat bulmaktadır.

Öğretmenlerin okul yönetimini ve dolayısıyla okul yöneticilerini doğru bir bakış açısıyla değerlendirebilmesi, büyük ölçüde okul yönetiminin amaçlarının neleri kapsadığını bilmelerine bağlıdır. Öğretmenlerin okul yönetiminin amaçlarının neler olduğuna ilişkin görüşlerinin belirlenmesi, aynı zamanda okul müdürlerini yönetsel

açıdan hangi çerçevede değerlendirdiklerinin belirlenmesi açısından da önem taşımaktadır.

1.1. Araştırmanın Amacı

Araştırmada ilköğretim okulu öğretmenlerinin, okul yönetiminin hangi amaçlarla yapıldığına ilişkin görüşlerinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Bu amaçla; “İlköğretim okulu öğretmenlerinin, okul yönetiminin yapılış amaçlarına ilişkin görüşleri nelerdir?” sorusuna yanıt aranmıştır.

2. YÖNTEM

Araştırmada nitel ve nicel teknikler birlikte kullanılmıştır. Araştırmanın ilk aşamasında nitel, ikinci aşamasında ise nicel teknikler kullanılmıştır.

2.1. Katılımcılar

Araştırmanın nitel boyutunun katılımcıları 16 ilköğretim okulu öğretmeninden oluşmaktadır. İlköğretim ve diğer eğitim kademelerinde, okul yönetimi amaçlarının farklı değerlendirilebileceği düşünüldüğünden, araştırma ilköğretim okulları ile sınırlandırılmış ve araştırmanın katılımcılarının ilköğretim okulu öğretmenleri olmasına karar verilmiştir. Katılımcıların seçiminde ölçüt örnekleme yöntemi kullanılmış ve gönüllülük esas alınmıştır. Katılımcıların ilköğretim kademesinde öğretmenlik yapması ölçüt olarak belirlenmiş ve bu doğrultuda gönüllü katılımcıların seçimi gerçekleştirilmiştir.

Araştırmanın nicel boyutunun evrenini Adana ilinde görev yapan ilköğretim okulu öğretmenleri oluşturmaktadır. Örneklem ise evrenden basit tesadüfi örnekleme yoluyla seçilen 104 ilköğretim okulu öğretmeninden oluşmaktadır. Araştırmanın nicel boyutunda yer alan öğretmenler arasında, araştırmanın nitel boyutuna katılan öğretmenler de bulunmaktadır.

2.2. Katılımcılara Ait Özellikler

Görüşme yapılan 16 öğretmenin 7'si erkek, 9'u kadındır. Öğretmenlerin 2'si Rehberlik, 4'ü Türkçe, 4'ü Matematik, 2'si İngilizce ve 4'ü Sınıf öğretmenidir. Öğretmenlerin 2'si 1-4 yıl arasında, 8'i 5-9 yıl arasında, 6'sı 10 yıldan fazla mesleki kıdeme sahiptir.

Araştırmanın nicel boyutunda yer alan 104 öğretmenin; 46'sı (%44,23) erkek, 58'i (%55,77) kadındır. Öğretmenlerin 24'ü (%23,08) Sınıf, 22'si (%21,15) Türkçe, 19'u (%18,27) Matematik, 4'ü (%3,85) Rehberlik, 11'i (%10,58) Fen ve Teknoloji, 8'i (%7,69) Sosyal Bilgiler, 12'si (%11,54) İngilizce, 2'si (%1,92) Beden Eğitimi ve 2'si (%1,92) Teknoloji Tasarım öğretmenidir. Öğretmenlerin 12'si (%11,54) 1-4 yıl arasında, 43'ü (%41,35) 5-9 yıl arasında, 49'u (%47,12) 10 yıldan fazla mesleki kıdeme sahiptir.

2.3. Veri Toplama Araçları ve Verilerin Toplanması

Araştırmada nitel verilerin toplanmasında görüşme formu yöntemi kullanılmıştır. Formda yer alan sorular, 3 öğretmenle yapılan pilot görüşmeler sonucunda hazırlanmıştır. Bu görüşmelerde öğretmenlere sadece, okul yönetiminin hangi amaçlarla yapıldığını düşündükleri sorulmuştur. Yapılan görüşmelerde öğretmenlerin, okul yönetiminin yapılmasındaki amaçlara yönelik belirttikleri görüşlerin, farklı boyutlarda toplanabilecek çeşitlilikte olduğu belirlenmiştir. Pilot uygulamadaki öğretmen görüşlerinin değerlendirilmesi ve ilgili literatürün taranması sonucunda, okul yönetiminin amaçları dört boyutta toplanmıştır. Bu boyutlar; örgütsel, işlevsel, toplumsal ve kişisel amaç boyutları olarak adlandırılmıştır. Bu şekilde bir adlandırma yapılırken, öğretmen görüşlerinin ifade ettiği amaçlar ve bu amaçların yönetim işleminin amaçlarına ilişkin literatürde yer alan hangi amaç kategorisine girebileceği dikkate alınmıştır. Öğretmenlerin verdikleri cevaplar ve ilgili literatür doğrultusunda, araştırmada kullanılan görüşme formunda yer alan diğer sorular hazırlanmıştır.

Formda yer alan ilk soru, diğer beş soruya göre daha genel bir nitelik taşımaktadır ve öğretmenlerin genel olarak yönetimin amacının ne olduğunu düşündüklerini ölçmektedir. Diğer beş soru ise, yönetimin yapılmasındaki amaçların, farklı amaç boyutlarında dağılım gösterip göstermediğini belirlemeye yönelik hazırlanmıştır ve öğretmenlerin bu konudaki fikirlerini ölçmektedir. İşlevsel amaçları konu alan soruda (soru 2), okul yönetiminin genel yönetim kapsamında nitelendirilebilecek, düzen sağlamaya dönük amaçlarının neler olabileceği sorulmaktadır. Örgütsel amaçları konu alan soruda (soru 3), okulların temel örgütsel amacı olan eğitim hizmetine yönelik amaçları; toplumsal amaçları konu alan soruda (soru 4), okul yönetiminin topluma fayda sağlamaya yönelik amaçları; kişisel amaçları konu alan sorularda (soru 5 ve 6), okul yönetiminin öğrenci ve öğretmenlerin kişisel kazanım elde etmelerine yönelik amaçları olup olmadığının belirlenmesi amaçlanmıştır. Görüşme formunda yer alan sorular şunlardır:

1. Okul yönetiminin hangi amaçlarla yapıldığını düşünüyorsunuz?
2. Okul yönetiminin okulun genel düzenini sağlamaya yönelik amaçları var mıdır? Varsa nelerdir?
3. Okul yönetiminin eğitim-öğretime fayda sağlamaya yönelik amaçları var mıdır? Varsa nelerdir?
4. Okul yönetiminin toplumsal fayda sağlamaya yönelik amaçları var mıdır? Varsa nelerdir?
5. Okul yönetiminin öğretmenlere fayda sağlamaya yönelik amaçları var mıdır? Varsa nelerdir?
6. Okul yönetiminin öğrencilere fayda sağlamaya yönelik amaçları var mıdır? Varsa nelerdir?

Nitel veri toplama aracının kapsam geçerliğini sağlamak için, görüşme formunda yer alan sorular bir uzman tarafından incelenmiştir. Uzman incelemesinin ardından forma son şekli verilmiş ve sorular 4 öğretmenin katılımı ile gerçekleşen bir pilot uygulamada kullanılmıştır. Pilot uygulamaların veri toplama ve anlaşılabilirlik açısından verimli geçmesi sonucunda, görüşme sorularında herhangi bir değişiklik yapılmamıştır. Pilot uygulamada elde edilen veriler analiz sürecinde kullanılmamıştır.

Nitel veri toplama aracının geçerliğini sağlamak için, alandan bir uzman yapılan görüşmelerin dökümlerini ve görüşme sorularını inceleyerek, soruların ele alınan konuyu kapsayıp kapsamadığını kontrol etmiştir.

Öğretmenlerle yapılan görüşmelerin süresi ortalama 15 ile 30 dakika arasında sürmüştür. Görüşme yapılan 16 öğretmenin her birine bir numara verilmiştir. Öğretmenlerin görüşme sorularına vermiş oldukları yanıtlar, öğretmenlere verilen numaralarla birlikte, analiz edilmek üzere not edilmiştir.

Araştırmanın nitel boyutunun inandırıcılığını sağlamak için; görüşme sorularına, elde edilen verilere, yapılan analiz ve yorumlara yönelik uzman incelemesine başvurulmuştur. Tutarlılığı sağlamak için, kodlama sürecindeki tutarlılık ve verilerle sonuçların ilişkisi hakkında bir uzman tarafından tutarlılık incelemesi yapılmıştır. Teyit edilebilirliği sağlamak için teyit incelemesi; aktarılabilirliği sağlamak için ise amaçlı örnekleme yapılmış ve katılımcıların ifadelerinden doğrudan aktarmalara yer verilmiştir. Araştırmanın nitel boyutunun güvenilirlik hesaplaması için, Miles ve Huberman'ın (1994) güvenilirlik formülü [*Güvenirlik=Görüş birliği/ (Görüş birliği+Görüş ayrılığı)*] kullanılmıştır. Bunun için öncelikle, araştırmacı ve bir alan uzmanı birbirinden bağımsız olarak verilerin analizi ile ilgili işlemleri gerçekleştirmişlerdir. Bu süreç sonucunda yapılan kodlamalar karşılaştırılmış ve görüş birliği ve görüş ayrılığı olan maddeler belirlenmiştir. Yapılan hesaplamalar sonucunda, araştırmanın nitel boyutunun güvenilirliği % 93,3 olarak hesaplanmıştır.

Nicel verilerin toplanmasında ise, araştırmanın ilk boyutunda toplanan nitel verilerin analizinden elde edilen bulgulara dayalı olarak geliştirilen "Okul Yönetiminin Amaçlarına İlişkin Öğretmen Görüşleri" ölçeği kullanılmıştır. Yapılan görüşmelerden elde edilen verilerin içerik analizinin yapılmasının ardından, belirlenen kavramları kapsayacak şekilde 23 maddelik ölçek geliştirilmiştir. Ölçek likert tipi bir ölçek olup, ölçekte yer alan maddeler 1 ile 5 puan arasında derecelendirilmiştir.

Geliştirilen ölçeğin deneme formu 54 öğretmene uygulanarak pilot uygulama gerçekleştirilmiştir. Pilot uygulama sonrasında ölçeğin geçerlik ve güvenilirlik analizleri yapılmıştır. Güvenirlik testinde, ölçeğe ait alpha değeri 0,82 bulunmuştur. Yapı geçerliğini belirlemek amacıyla faktör analizi uygulanmıştır. Elde edilen verilerin faktör analizine uygun olup olmadığını belirlemek amacıyla KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) ve Barlett testleri uygulanmıştır. "Okul Yönetiminin Amaçlarına İlişkin Öğretmen Görüşleri" ölçeğinin KMO değeri 0,70; Barlett testi sonucunun da anlamlı bulunması verilerin faktör analizi için uygun olduğunu göstermiştir. Yapılan faktör analizi sonucunda özdeğer istatistiği (eigenvalues) 1'den büyük olan 4 faktör görülmüştür ve ölçek 4 faktör altında toplanmıştır. Dört faktör tarafından açıklanan toplam varyans % 80,682'dir. Ölçek maddelerinin faktörlere dağılımı incelendiğinde, araştırmanın nitel boyutunda belirlenen temaların her birinin ayrı bir faktör oluşturduğu görülmüştür. Dolayısıyla, temalar altında kodlanan kavramlar doğrultusunda hazırlanan ölçek maddelerinin faktörlere dağılımı da, içerik analizindeki kavramların temalara dağılımı ile aynı olmuştur. Bu durum, araştırmanın nitel ve nicel boyutlarındaki analizlerin birbiri ile tutarlı olduğunu göstermektedir. Bu nedenle, ölçeğin alt ölçeklerine verilen isimler, içerik analizinde belirlenen tema isimleri ile aynı olmuştur.

Ölçeğin birinci boyutu olan “işlevsel amaçlar” boyutunda 10 madde (1, 2, 4, 5, 11, 12, 13, 14, 22, 23 numaralı maddeler) yer almaktadır ve maddelerin faktör yükleri ,717 ile ,960 arasında değişmektedir. İkinci boyut olan “örgütsel amaçlar” boyutunda 5 madde (3, 10, 19, 20, 21 numaralı maddeler) bulunmaktadır ve maddelerin faktör yükleri ,611 ile ,871 arasında değişmektedir. Üçüncü boyut olan “toplumsal amaçlar” boyutunda 4 madde (6, 7, 15, 16 numaralı maddeler) yer almaktadır ve maddelerin faktör yükleri ,867 ile ,946 arasında değişmektedir. Dördüncü boyut olan “kişisel amaçlar” boyutunda da 4 madde (8, 9, 17, 18 numaralı maddeler) yer almaktadır ve maddelerin faktör yükleri ,741 ile ,908 arasında değişmektedir.

2.4. Verilerin Analizi

Nitel verilerin analizinde içerik analizi ve betimsel analiz yöntemlerinden yararlanılmıştır. Verilerin analizinde temalar, görüşme sorularının kapsadığı amaç çeşitleri olan; örgütsel, işlevsel, toplumsal ve kişisel amaçlar olarak belirlenmiştir. Temalar altında yapılan kavramsal kodlamalar ise tamamen araştırma verilerine dayalı olarak yapılmıştır. Kavramsal kodlamalar yapılırken analiz birimi olarak cümleler ele alınmıştır. Betimsel analiz kapsamında, öğretmenlerin görüşlerinden örnek ifadeler verilmiştir. Verilen örnek ifadeler, yapılan kavramsal kodlamalara örnek teşkil edecek ifadeler arasından seçilerek aktarılmıştır. Dolayısıyla, benzer görüşleri ifade eden öğretmen ifadelerinin hepsine yer verilmemiştir. Öğretmenlere ait örnek ifadeler, görüşmeler sırasında öğretmenlere verilen numaralar ile gösterilmiştir. Nicel veriler SPSS 14.0 paket programı kullanılarak analiz edilmiş ve frekans, yüzdeler ve ortalamalardan yararlanılmıştır.

3. BULGULAR VE YORUM

Araştırmada elde edilen bulguların sunumu, nitel ve nicel boyuta ilişkin bulgular olmak üzere iki alt başlıkta sunulmuştur.

3.1. Araştırmanın Nitel Boyutuna Ait Bulgular

Öğretmenlerin, okul yönetiminin amaçlarının neler olduğuna ilişkin genel görüşleri, okul yönetiminin amaçlarına ilişkin bulgular bölümünde ele alınmıştır. Öğretmenlerin birinci görüşme sorusuna vermiş oldukları yanıtların tamamı, ikinci ve üçüncü görüşme sorularına verilen yanıtlar arasında da yer almaktadır. Bu nedenle, birinci görüşme sorusuna ilişkin verilere, işlevsel ve örgütsel amaçlar başlıklarında da yer verilmiş ve veriler bu başlıklar altında analiz edilmiştir. Birinci görüşme sorusuna verilen cevapların, işlevsel ve örgütsel amaçlar temalarıyla ilişkili olmasından dolayı, okul yönetiminin amaçlarının ayrı bir tema olarak ifade edilmesine ve bu bölümde katılımcıların ifadelerinden doğrudan aktarmalara yer verilmesine gerek duyulmamıştır. Bu bölümde, sadece öğretmenlerin okul yönetiminin amaçlarını genel olarak nasıl değerlendirdikleri ele alınmıştır. Öğretmenlerin, görüşme sorularına vermiş oldukları yanıtların bütünü ise; işlevsel amaçlar, örgütsel amaçlar, toplumsal amaçlar ve kişisel amaçlar temaları başlıklarında analiz edilmiştir.

3.1.1. Okul Yönetiminin Amaçlarına İlişkin Bulgular

Araştırmaya katılan öğretmenlerin, okul yönetiminin hangi amaçlarla yapıldığını ölçmeye yönelik olan, birinci görüşme sorusuna verdikleri yanıtlar incelendiğinde; okul yönetiminin, okulun genel düzeninin sağlanması için yapıldığı görüşünün ön plana çıktığı görülmektedir. Okulda disiplinin sağlanması, okul ihtiyaçlarının sağlanması cevapları da sıklıkla dile getirilen cevaplar olmuştur. Öğretmenler, bu görüşme sorusunu cevaplarırken oldukça yüzeysel ve benzer cevaplar vermişlerdir. Ancak, öğretmenlerin okul yönetiminin amacına yükledikleri öncelikli amaçların neler olduğunun belirlenmesi adına bu cevaplar önem taşımaktadır. Birinci görüşme sorusu ile öğretmenlerin okul yönetiminin amacına yönelik öncelikli görüşleri belirlenmiştir. Öğretmenlerin bu soruya vermiş olduğu cevaplara ilişkin yapılan kavramsal kodlamalar; *okulun düzenini sağlama, okulun ihtiyaçlarının karşılanması, okulda disiplinin sağlanması, okulun amaçlarının gerçekleştirilmesine yardım etmek, okulun başarısının artırılmasına yardımcı olmak* şeklindedir. Öğretmenlerin okul yönetiminin amaçlarını genel olarak nasıl ele aldıkları incelendiğinde, işlevsel ve örgütsel amaçların öncelikli olarak algılandığı görülmektedir.

3.1.2. İşlevsel Amaçlar Temasına İlişkin Bulgular

Öğretmenlerin okul yönetiminin işlevsel amaçlarına ilişkin görüşlerinin ağırlıklı olarak, literatürde yönetimin işlevleri arasında yer alan; organize etme ve kontrol etme işlevleri boyutlarında yer aldığı görülmektedir. Araştırmaya katılan öğretmenler, kaynak yönetimi ve öğretmenlerin çalışma performanslarının yönetimi konularının, okul yönetiminin önem verdiği ve doğru yönetilmesinin amaçlandığı konular olduğunu dile getirmişlerdir. Bu konuda Ö2 şunları ifade etmiştir:

Yönetimin amacı, okulun belirlenen amaçlara ulaşmasını sağlamaktır. Belirlenen amaçlara ulaşabilmesi için yönetim sistemi, gerek maddi kaynakların doğru kullanımını gerekse öğretmenlerin düzenli çalışmasını sağlamayı amaçlamaktadır.

Aynı zamanda öğretmenler, işlevsel amaçlar arasında nitelendirdikleri, fiziki ve beşeri kaynakların doğru kullanımının ve öğretmenlerin düzenli çalışmasının, okulun nihai amaçları doğrultusunda olması gerektiğini düşünmektedirler.

Yönetimin amaçlarına, okul içi ve dışı ilişkilerin düzenlenmesini dahil eden öğretmenler olmuştur. Bu konuda Ö5, Ö4 ve Ö1 şunları ifade etmiştir:

Ö5: Yönetimin yapılmasındaki amaç, okulda ilişkilerin sağlıklı, düzenli bir şekilde yürütmesini sağlamaktır bence. İlişkiler düzenli olursa, diğer amaçların gerçekleşmesi daha kolay olur. Ayrıca, ilişkilerin düzenli olmasını sağlamak için görev paylaşımının yapılması da amaçlanmalıdır.

Ö4: Okul içinde işbirliğinin sağlanmasının, yönetimin amaçları arasında olduğunu düşünüyorum. Birlik ve işbirliği olmadığı sürece, yönetimin diğer amaçlarını gerçekleştirmek mümkün değil.

Ö1: Okul yönetiminin yapılmasının amaçlarından birisi, okul ve çevre arasında iletişimi sağlamaktır. Bu amaç, yönetimin yapılma amaçları arasında olmazsa, zaten zor olan çevre desteğini

sağlamak daha zor olur.

Öğretmenler okulun esas amaçlarına ulaşabilmesi için, okul içi ve dışı ilişkilerin etkin ve sağlıklı olması gerektiğini düşünmektedirler. Söz konusu ilişkilerin içinde; görev paylaşımının yapılması, işbirliğinin sağlanması ve çevre ile ilişkilerin kurulması konularını görmekteyiz. Öğretmenlerin ifadelerinden, okul yönetiminin amaçları arasında gördükleri, ilişkilerin düzenlenmesine ilişkin amaçların, esas değil yan amaçlar olarak nitelendirildiği anlaşılmaktadır. Çünkü bu amaç ifadeleri, “diğer amaçlar” olarak adlandırılan amaçlara ulaşmada bir yol olarak görülmektedir.

Okul yönetiminin, okul içinde kurallara uyulmasını sağlamayı amaçladığı da, öne çıkan amaç ifadeleri arasında yer almaktadır. Bu konuda Ö8 şunları ifade etmiştir:

Okulda yönetimin yapılmasının nedeni, okul kurallarına herkes tarafından uyulmasını sağlamaktır. Yani kurallara uyulmasını sağlayarak, okul içinde bir düzen sağlanmaya çalışılıyor.

Öğretmenler, yönetim kavramına yükledikleri kurallara uyulmasını sağlama amacını, başka amaçlarla ilişkilendirmemiş ve doğrudan işlevsel amaçlar arasında değerlendirmişlerdir. Bu nedenle öğretmenlerin, kurallara uyumun sağlanmasının, okul yönetiminin önde gelen işlevsel amaçları arasında yer aldığını düşündükleri söylenebilir. Öğretmenlerin okul yönetimi kavramına yükledikleri amaçlardan bir diğeri de, okul ihtiyaçlarını belirlemek ve temin etmektir. Bu amaca ilişkin Ö16'nın ifadeleri şu şekildedir:

Okulun sistemli şekilde yönetilmesinin nedeni, okulun ihtiyaçlarını da sistemli şekilde sağlamaktır. Yönetim, bu ihtiyaçların neler olduğunu belirleyip, temin etmek için gerekli çalışmaları yapmayı amaçlamaktadır.

Öğretmenlerin işlevsel amaçlar temasına ilişkin görüşlerinin kavramsal kodlaması sonucunda 10 kavram belirlenmiştir. Bunlar:

- ✓ Okul kurallarına uyulmasını sağlamak
- ✓ Okulun amaçlarını gerçekleştirmek
- ✓ Okulun amaçlarına uygun şekilde kaynak kullanımını sağlamak
- ✓ Okulun amaçlarına uygun şekilde öğretmenlerin çalışmasını sağlamak
- ✓ Okulun ihtiyaçlarını belirlemek
- ✓ Okulun ihtiyaçlarını temin etmek
- ✓ Okul içindeki ilişkilerin düzenli olmasını sağlamak
- ✓ Okul çevresi ile okulun sürekli iletişim içinde olmasını sağlamak
- ✓ Okul içinde işbirliğini sağlamak
- ✓ Görev paylaşımını gerçekleştirmek

Öğretmenler, genel bir nitelik taşıyan okulun amaçlarını gerçekleştirmek ifadesini, okulun amaçlarına uygun şekilde kaynak kullanımını sağlamak ve okulun amaçlarına uygun şekilde öğretmenlerin çalışmasını sağlamak ifadeleri ile birlikte kullanmışlardır. Bu nedenle, genel bir nitelik taşıyan okulun amaçlarını gerçekleştirmek ifadesi de ayrı bir kavram olarak kodlanmıştır. Öğretmenlerin, yönetimin işlevsel amaçlarını dile getirirken, okulun genel amaçlarına da vurgu yapmaları, işlevsel amaçların diğer amaç alanlarıyla tutarlı olması gerektiğini düşündüklerini gösterebilir.

3.1.3. Örgütsel Amaçlar Temasına İlişkin Bulgular

Örgütsel amaçlar temasına ilişkin görüşlerin odak noktasında, okuldan beklenen esas görev olan, eğitim-öğretim hizmetinin verilmesi yer almaktadır. Öğretmenler kaliteli bir eğitim-öğretim hizmetinin, okul yönetimi ile mümkün olabileceğini düşünmektedirler. Bu nedenle, kaliteli bir eğitim hizmeti verilmesi yönetimin başlıca örgütsel amacı olarak belirtilmektedir. Bu konuda Ö9 şunları dile getirmiştir:

Öncelikli amaç okuldan beklenenlerin yerine getirilmesidir. Yönetim olayının merkezinde bu vardır. Okuldan beklenen de kaliteli bir eğitim-öğretim hizmetidir. Yönetim elbette bu konuda büyük öneme sahip.

Öğretmenler örgütsel amaçları dile getirirken, eğitim-öğretim hizmetinin verilmesine ve başarı sağlanmasına vurgu yaparak görüşlerini belirtmişlerdir. Bu bulgu, öğretmenler tarafından yönetimin örgütsel amaçlarının, eğitim-öğretim hizmetini etkili bir şekilde gerçekleştirme ve bu süreçte başarı sağlama doğrultusunda değerlendirildiğini göstermektedir.

Başarı elde edilmesini, okulun amacı olarak nitelendiren öğretmenler, bu amaca ulaşabilmek için yapılması gerekenleri de, okul yönetiminin örgütsel amaçları olarak değerlendirmişlerdir. Bu kapsamda okul, öğretmen ve öğrenci başarısının kontrol edilmesini, yönetimin örgütsel amaçları arasında belirtmişlerdir. Bu konuda Ö12 ve Ö6 şunları ifade etmiştir:

Ö12: Sonuçta okulların başlıca görevi öğrencileri eğitmek yani eğitim-öğretim işlerini yapmaktır. Okul yönetimi bu görevin yerine getirilmesini amaçlamaktadır. Başarıyı artırmak için, okulun başarısını takip etmek amaçtır.

Ö6: Yönetim, okulun başarısının artmasını amaçlar yani okullarda yönetimin yapılmasının amacı budur. Bunun için aynı zamanda öğretmen başarısının, okulun sosyal faaliyetlerdeki başarısının kontrol edilmesi diğer amaçlar arasında bulunmaktadır.

Ö14, okul yönetiminin örgütsel amacı olarak belirttiği eğitim-öğretim hizmetinin verilmesinde, okulun her alandaki amaçlarına dikkat edilmesi gerektiğini şu sözleriyle ifade etmiştir:

Okulda eğitim-öğretimi gerçekleştirmek için uygulanan etkinliklerin ve hizmetlerin, belirlenen bütün okul amaçlarına uygun bir şekilde planlanması amaçlanmaktadır.

İşlevsel amaçlar temasında, yönetimin işlevsel amaçlarının, okulun genel amaçlarıyla uyumlu olması gerektiği görüşü belirtilmiştir. Öğretmenler okul yönetiminin örgütsel amaçlarını dile getirirken de, okulda verilen eğitim hizmetlerinin diğer amaçlarla uyumlu olması gerektiğine vurgu yapmışlardır. Bu bulgular, öğretmenlerin gerek örgütsel gerekse işlevsel amaçların, okul yönetiminin amaçları arasında olan bütün amaç çeşitleriyle uyumlu olması gerektiğini düşündüklerini göstermektedir.

Öğretmenlerin örgütsel amaçlar temasına ilişkin görüşlerinin kavramsal

kodlaması sonucunda 5 kavram belirlenmiştir. Bunlar:

- ✓ Kaliteli bir eğitim-öğretim hizmeti vermek
- ✓ Okul uygulamalarını okulun amaçları doğrultusunda planlamak
- ✓ Okul başarısını kontrol etmek
- ✓ Öğretmenlerin performansını kontrol etmek
- ✓ Okulun sosyal konulardaki başarısını kontrol etmek

3.1.4. Toplumsal Amaçlar Temasına İlişkin Bulgular

Öğretmenler, öğrencilere toplumsal kuralların ve kültürün öğretilmesini ve öğrencilerin toplumsal hayata uyum sağlamalarına yardımcı olunmasını, okul yönetiminin amaçları olarak görmektedirler. Öğretmenler, bu amaçların öncelikle eğitimin amaçları olduğunu düşünmektedirler. Ancak bu amaçlara ulaşılabilmesi için, okul yönetiminin amaçları arasında da, bu toplumsal amaçların yer aldığı ve yer alması gerektiğini düşünmektedirler. Bu konuda Ö11 şunları dile getirmiştir:

Eğitimin önemli bir boyutu, öğrencilerin toplumsal kuralları ve kültürü kazanmasını sağlamaktır. Bu yüzden, okulda yapılan yönetim öğrencilerin toplumsal kuralları öğrenmesini böylece topluma uyum sağlamasını amaçlamaktadır, amaçlamalıdır.

Öğretmenler okulların görevleri olarak değerlendirdikleri, okul çevresinin gelişiminin sağlanmasının ve öğrencilerin ülkenin beklentilerine uygun olarak yetiştirilmesinin, yönetim kavramının içinde yer aldığı ifade etmişlerdir. Öğretmenlerin görüşlerinden, okul yönetiminin, okulun görevlerini yerine getirmesini sağlayacak yönde amaçlara sahip olması ve bu doğrultuda organize olması gerektiğini düşündükleri anlaşılmaktadır. Bu nedenle, diğer amaç kategorilerinde olduğu gibi okullara ait toplumsal amaçlar, aynı zamanda yönetimin amaçları olarak nitelendirilmiştir. Bu konuda Ö3 şunları belirtmiştir:

Okulun çevreye ve topluma katkı sağlaması gerektiği düşünüldüğünde, yönetimin amacının; okul çevresinin sosyal ve kültürel yönden gelişmesine katkıda bulunmak ve ülkemizin gelişimine katkıda bulunmak için, öğrencilerimizin ülke ihtiyaçlarına ve özelliklerine uygun yetişmesini sağlamak olduğunu söyleyebilirim.

Öğretmenlerin toplumsal amaçlar temasına ilişkin görüşlerinin kavramsal kodlaması sonucunda dört kavram belirlenmiştir. Bunlar:

- ✓ Öğrencilerin toplumsal değerleri ve kültürü öğrenmesini sağlamak
- ✓ Öğrencilerin toplumsal kuralları öğrenmesi yoluyla toplumsal yaşama uyum sağlamasını sağlamak
- ✓ Okul çevresinin kültürel açıdan gelişmesine yardımcı olmak
- ✓ Öğrencilerin ülkenin ihtiyaç duyduğu nitelikte yetişmesini sağlamak

3.1.5. Kişisel Amaçlara İlişkin Bulgular

Öğretmenler okul yönetiminin, gerek öğrencilerin gerekse öğretmenlerin çeşitli alanlardaki gelişimine katkı sağlamayı amaçladığını düşünmektedirler. Bu tür bir amacın yönetim kavramının kapsamında olduğunu düşünen öğretmenler, okul yönetiminin öğrencilerin ve öğretmenlerin kişisel kazançlarını da gözeterek, gerekli uygulamaları yapmasını istemektedirler. Bu konuda Ö10 ve Ö15 şunları ifade etmişlerdir:

Ö10: *Okullardan beklenen öğrencilerin her yönden gelişimini sağlaması, öğrencilerin gelişimine yardımcı olmasıdır. Yönetim de bu beklentiye uygun olmalıdır. Bu yüzden yönetimin amaçları arasında; öğrencilerin bir üst kademeye geçecek şekilde bilgilerinin ve sosyal becerilerinin artmasına yardımcı olacak uygulamaları düzenlemesini, bununla beraber [öğrencilerin] toplumsal hayata uyum sağlamalarına katkıda bulunmasını sayabilirim.*

Ö15: *Okullarda verilen eğitim-öğretimin kaliteli olması büyük ölçüde öğretmenlerin başarısına bağlıdır. Yönetim, okulu bir bütün olarak ele almalıdır. Okul başarısının artması ve okuldaki işlerin düzenli olabilmesi için okulla ilgili her şeyle ilgilenmelidir. Bu yüzden öğretmenlerin mesleki yönden gelişmesini sağlayacak düzenlemeler yapmak yönetimin amacıdır.*

Öğretmenlerin kişisel amaçlar temasına ilişkin görüşlerinin kavramsal kodlaması sonucunda dört kavram belirlenmiştir. Bunlar:

- ✓ Öğrencilerin bir üst kademede öğrenim görebilecek seviyeye gelmesini sağlamak
- ✓ Öğrencilerin toplumsal hayata uyum sağlayabilecek becerilere sahip olmasını sağlamak
- ✓ Öğretmenlerin mesleki gelişimine yardımcı olmak
- ✓ Öğrencilerin çeşitli alanlarda sosyal becerilere sahip olmasını sağlamak

Öğretmenlerin okul yönetiminin hangi amaçlarla yapıldığına bir başka deyişle okul yönetimi kavramının içinde hangi görevlerin yer aldığına ilişkin görüşleri genel olarak değerlendirildiğinde, okul ve eğitime yüklenen amaçların aynı zamanda okul yönetimine de yüklendiği görülmektedir. Bu nedenle, öğretmenlerin okul yönetimini çok kapsamlı bir bakış açısıyla değerlendirdikleri ve okul yönetiminden beklentilerinin oldukça fazla olduğu söylenebilir.

3.2. Araştırmanın Nicel Boyutuna Ait Bulgular

Bu bölümde, araştırmanın nitel boyutunda okul yönetiminin amaçlarına ilişkin belirlenen; işlevsel, örgütsel, toplumsal ve kişisel amaçları kapsayacak şekilde geliştirilen araştırma ölçeğinin uygulanması sonucunda elde edilen veriler sunulmuştur. Araştırmanın nicel boyutunda, öğretmenlerin okul yönetiminin özellikle hangi amaçlar doğrultusunda yapılması gerektiğini düşündükleri ve hangi amaç kategorisinin daha öncelikli olarak algılandığı ele alınmıştır. Tablo 1'de okul yönetiminin hangi amaçlarla yapıldığına ilişkin öğretmen görüşleri yer almaktadır.

Tablo 1. Okul Yönetiminin Hangi Amaçlarla Yapıldığına İlişkin Öğretmen Görüşleri

Okul Yönetiminin Yapılmasındaki Amaç;		Kesimlikle Katılmıyor	Katılmıyor	Kararsızım	Katılıyorum	Kesimlikle Katılıyorum	TOPLAM
1.Öğrencilerin okul kurallarına uygun davranmasını sağlamaktır.	f %		4 % 3,8	16 % 15,4	36 % 34,6	48 % 46,2	104 % 100
2.Öğretmenlerin okul kurallarına uygun davranmasını sağlamaktır.	f %		6 % 5,8	20 % 19,2	36 % 34,6	42 % 40,4	104 % 100
3.Kaliteli bir eğitim-öğretim hizmeti vermektir.	f %		2 % 1,9	4 % 3,8	34 % 32,7	64 % 61,5	104 % 100
4.Öğretmenlerin okulun amaçları doğrultusunda çalışmasını sağlamaktır.	f %		4 % 3,8	20 % 19,2	40 % 38,5	40 % 38,5	104 % 100
5.Maddi kaynakların okulun amaçları doğrultusunda kullanımını sağlamaktır.	f %			16 % 15,4	42 % 40,4	46 % 44,2	104 % 100
6.Toplumsal kültürün öğrencilere aktarılmasını sağlamaktır.	f %		10 % 9,6	24 % 23,1	34 % 32,7	36 % 34,6	104 % 100
7.Öğrencilerin toplumsal düzene uygun davranışlar geliştirmesini sağlamaktır.	f %		10 % 9,6	28 % 26,9	38 % 36,5	28 % 26,9	104 % 100
8.Öğrencilerin bir üst kademeye (öğrenim göreceği sınıf olarak) geçişini sağlayacak bilgileri kazanmasını sağlamaktır.	f %	2 % 1,9	16 % 15,4	46 % 44,2	40 % 38,5		104 % 100
9.Öğrencilerin toplumsal hayatın gerekliliklerini yerine getirmesini sağlayacak bilgileri kazanmasını sağlamaktır.	f %	4 % 3,8	14 % 13,5	44 % 42,3	38 % 36,5	4 % 3,8	104 % 100
10.Okul faaliyetlerini okulun amaçları doğrultusunda planlanmaktadır.	f %			2 % 1,9	30 % 28,8	72 % 69,2	104 % 100
11.Okulun ihtiyaçlarını saptamaktır.	f %	2 % 1,9		18 % 17,3	42 % 40,4	42 % 40,4	104 % 100
12.Okul ihtiyaçlarını temin etmektir.	f %			18 % 17,3	40 % 38,5	46 % 44,2	104 % 100
13.Okul içi insan ilişkilerini düzenlemektir.	f %			16 % 15,4	42 % 40,4	46 % 44,2	104 % 100
14.Okul ve okul çevresi arasında iletişim sağlamaktır.	f %		4 % 3,8	18 % 17,3	36 % 34,6	46 % 44,2	104 % 100
15.Okul çevresinin kültürel gelişimine katkıda bulunmaktır.	f %	2 % 1,9	10 % 9,6	28 % 26,9	36 % 34,6	28 % 26,9	104 % 100
16.Ülkenin gerektirdiği nitelikteki insan gücünü yetiştirmektir.	f %		6 % 5,8	16 % 15,4	42 % 40,4	40 % 38,5	104 % 100
17.Öğretmenlerin mesleki gelişimine katkıda bulunacak uygulamalar düzenlemektir.	f %	2 % 1,9	12 % 11,5	44 % 42,3	42 % 40,4	4 % 3,8	104 % 100
18.Öğrencilerin sosyal beceriler kazanmasını sağlayacak uygulamalar düzenlemektir.	f %		12 % 11,5	44 % 42,3	42 % 40,4	6 % 5,8	104 % 100
19.Öğretmen performansını kontrol etmektir.	f %	2 % 1,9		2 % 1,9	38 % 36,5	62 % 59,6	104 % 100
20.Okulun akademik başarısını kontrol etmektir.	f %	2 % 1,9		4 % 3,8	40 % 38,5	58 % 55,8	104 % 100
21.Okulun sosyal faaliyetlerdeki başarısını kontrol etmektir.	f %			4 % 3,8	44 % 42,3	56 % 53,8	104 % 100
22.Okul içinde işbirliğini sağlamaktır.	f %			14 % 13,5	46 % 44,2	44 % 42,3	104 % 100
23.Okul içindeki görev paylaşımını belirlemektir.	f %			22 % 21,2	42 % 40,4	40 % 38,5	104 % 100

Tablo 1 incelendiğinde, en fazla katılım gösterilen maddenin “Okul faaliyetlerini okulun amaçları doğrultusunda planlanmaktadır” maddesi olduğu görülmektedir. Bu maddeden sonra ise, “Öğretmen performansını kontrol etmektir” ve “Okulun sosyal faaliyetlerdeki başarısını kontrol etmektir” maddeleri en fazla katılım gören maddeler olmuştur.

En az katılım gören madde ise, “Öğrencilerin bir üst kademeye geçişini sağlayacak bilgileri kazanmasını sağlamaktır” maddesi olmuştur. Bu maddeyi takiben “Öğrencilerin toplumsal hayatın gerekliliklerini yerine getirmesini sağlayacak bilgileri kazanmasını sağlamaktır” maddesi en az katılım gören ikinci madde olmuştur.

Bu bulgular, öğretmenlerin okul yönetimini daha çok, okul faaliyetleri ve okul ve öğretmen performansını takip etme kapsamında değerlendirdiklerini göstermektedir. Yönetimin, öğrencilerin bilgi ve beceri yönünden gelişmesini sağlamayı amaçladığını öneren maddelerin en az katılımı görmesinin nedeni, bu amaçların yönetimin işlevinden ziyade, ağırlıklı olarak eğitim-öğretim kapsamında değerlendirilmesi olabilir.

Tablo 2’de ölçeğin toplamından ve alt ölçeklerden alınan ortalama puanlar ve alınabilecek en yüksek puanlar gösterilmiştir.

Tablo 2. Ölçek ve Alt Ölçeklerden Alınan Ortalama Puanlar ve Alınabilecek En Yüksek Puanlar

	Ortalama	Alınabilecek En Yüksek Puan
Toplam Ölçek	93,56	115
İşlevsel Amaçlar	42,12	50
Örgütsel Amaçlar	18,23	25
Toplumsal Amaçlar	15,60	20
Kişisel Amaçlar	13,15	20

Ölçeğin toplamından alınabilecek en yüksek puanın 115 olduğu dikkate alındığında, öğretmenlerin ölçeğin toplamından aldığı 93,56 puanın yüksek olduğu söylenebilir. Ölçekte okul yönetiminin amacı olarak, farklı boyutlarda birçok amaç ifadesi önerilmiştir. Bu nedenle, ölçeğin toplamından alınan puan ortalamasının yüksek olmasının, öğretmenlerin okul yönetiminden beklentilerinin yüksek ve çeşitli olduğunu gösterdiği söylenebilir. Aynı zamanda bu sonuç, araştırmanın nitel boyutunda tespit edilen, öğretmenlerin yönetim kavramına birçok amaç boyutunu dâhil ettiği bulgusunu da desteklemektedir.

İşlevsel amaçlar alt ölçeğinden alınan puan, bu alt ölçekten alınabilecek toplam puanın %84,24’üne karşılık gelmektedir. Örgütsel amaçlar alt ölçeğinden alınan puan, alınabilecek toplam puanın %72,92’sine; toplumsal amaçlar alt ölçeğinden alınan puan, alınabilecek puanın %78’ine; kişisel amaçlar alt ölçeğinden alınan puan ise bu alt ölçekten alınabilecek toplam puanın %65,75’ine karşılık gelmektedir. Bu bulgular, öğretmenlerin işlevsel amaçları, okul yönetimin öncelikli amaçları olarak gördüklerini göstermektedir. Kişisel amaçlar ise, okul yönetimi kavramına yüklenen amaçlar arasında, son sırada yer almaktadır. Bu bulgular doğrultusunda, okul yönetiminin asıl amacının, okul içindeki süreçlerin düzgün bir şekilde işlenmesini sağlamak olarak görüldüğü söylenebilir.

4. TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER

Araştırmaya katılan öğretmenler, okul yönetiminin amaçları olarak; genel yönetim kapsamında nitelendirilebilecek, okul ve okul çevresinin öğelerinin yönetimine vurgu yapan işlevsel amaçların yanı sıra; eğitim hizmetlerine ve başarıya vurgu yapan örgütsel amaçları, okulda verilen eğitimin toplumsal katkısına vurgu yapan toplumsal amaçları ve öğretmen ve öğrencilerin kişisel gelişimlerine vurgu yapan kişisel amaçları da belirtmişlerdir. Bu durum öğretmenlerin, okul yönetiminin ilgilenmesi gereken alanlar konusunda çok fazla beklentileri olduğunu göstermektedir. Eğitim-öğretim süreci kapsamında değerlendirilebilecek amaçlarda bile, yönetimin işlevinin olduğu düşünülmektedir. Literatürde de eğitsel amaçlara uygun insan yetiştirilmesi, eğitim yönetiminin sorumlulukları arasında değerlendirilmektedir (Başaran, 1996). Okullarda yönetim işlevinden sorumlu kişinin okul yöneticisi olması nedeniyle, öğretmenlerin yönetim kavramına yükledikleri bu kapsamlı içerik, okul yöneticilerinden beklenenlerin de kapsamlı olduğunu göstermektedir. Çünkü okul yöneticisi, yönetimden beklenen her bir amacı yerine getirebilmek için, gerekli yeterliliklere sahip olmalı ve gerekli uygulamaları yapmalıdır.

Okulların mevcut durumunu belirlemeye yönelik, ilköğretim okul müdürleri için yeterlilikler ve performans göstergeleri belirlenmiştir. Bu kapsamda, okul müdürlerinin görevleri arasında (http://tedp.meb.gov.tr/doc/Pubs/3EL/educational_leadership_attach_1_T.pdf); müfredatın sunulmasının yönetimi, personel yönetimi, sürekli mesleki gelişim, kaynak yönetimi, okul, aile ve toplum ilişkileri, öğrenciler, okulun değer sistemleri ve idari yönetim görev alanları belirlenmiş ve bu görev alanları ile ilgili yeterlilikler ve kanıtlar tanımlanmıştır. Bu yeterlilik ve kanıtların değerlendirilmesi sonucunda ise, okulun durumu ve nasıl çalıştığı hakkında bir sonuca varılması öngörülmektedir. Bu uygulama, yönetim işleminin nasıl yapıldığının, belirlenen amaçlara uygun bir yönetim sürecinin işleyip işlemediğinin, okul yöneticisinin yeterliliklerinin değerlendirilmesi ile öğrenilebileceğini göstermektedir.

Öğretmenler okul yönetiminin yapılmasındaki öncelikli amaçları, işlevsel amaçlar kapsamında değerlendirmişlerdir. Öğretmenlerin bu düşüncesi, okul yönetiminin daha çok genel yönetim kapsamındaki, okul işlerinin ve süreçlerinin organize edilmesi olarak algılandığını göstermektedir. Aynı zamanda yönetimin işlevleri arasında daha çok kontrol etme ve organize etme işlevlerinin ön plana çıkarılması ve motive etme ve yönlendirme işlevlerinin ifade edilmemesi de, öğretmenlerin yönetim kavramının işlevlerini oldukça mekanik bir bakış açısıyla değerlendirdiklerini göstermektedir. Çelikten (2004) çalışmasında, okul müdürünün en fazla zaman ayırdığı üç yönetim işlevi arasında; genel yönetim kapsamındaki; iş görenler arasındaki sorunların çözümü, okulu amaçlarına ulaştırmak için yapılan mali işler, büro işleri ile planlama işlevini tespit etmiştir. Bu bulgular, okul müdürleri tarafından da işlevsel amaçlar kapsamında ele alınabilecek genel yönetim konularının, daha öncelikli olarak değerlendirildiğini göstermektedir.

Okul-çevre ilişkilerinin sağlanması öğretmenler tarafından okul yönetiminin amaçları arasında değerlendirilmiştir. Cerit (2004) çalışmasında, ilköğretim okulu yöneticilerinin nitelikleri arasında, çevre ile iletişim kurabilme ve işbirliği yapabilme niteliklerinin de yer aldığını belirlemiştir. Literatürde okul yöneticilerinin nitelikleri

arasında, okul-çevre ilişkilerinin sağlanması niteliğinin de yer alması, okul ve çevre arasında iletişimin ve işbirliğinin sağlanmasının, yönetimin amaçları arasında yer aldığı göstermektedir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin en fazla katılım gösterdiği yönetsel amaçlar arasında, “öğretmen performansını kontrol etmek” amacı yer almaktadır. Bu bulgu, öğretmenlerin kendi performanslarının değerlendirilerek geliştirilmesini, yönetsel bir amaç olarak gördüklerini göstermektedir. Okul yöneticilerinin yönetim sürecindeki uygulamalarına ilişkin yapılan araştırmalarda da, personel gelişimi konusu yer almaktadır. Ada (2000), okul yöneticilerinin düşük düzeyde gerçekleştirdiği görev ve sorumlulukları arasında, personel geliştirme konusunun olduğunu tespit etmiştir. Bu bulgunun, personel geliştirme yönetsel bir amaç olarak nitelendirilebileceği bulgusunu desteklediği söylenebilir.

Araştırmaya katılan öğretmenler, okul yönetiminin amacı olduğunu düşündükleri ve örgütsel amaçlar boyutunda nitelendirdikleri değerlendirme işleminin, okulun akademik ve sosyal başarısı ile öğretmen performansını takip etmeye yönelik olduğunu düşünmektedirler. Tekleselassie (2002), okul müdürlerinin ilgilendiği işler kapsamında yer alan değerlendirme boyutunda; okul hedefleri, öğretmen performansı ve okul programının değerlendirilmesinin yer aldığını belirtmiştir. Öğretmenlerin okul programının değerlendirilmesine ilişkin görüş bildirmemeleri, değerlendirme işlemini daha çok denetim ağırlıklı algıladıklarını göstermektedir.

Öğretmenler, okulun sosyal konulardaki başarısının kontrol edilmesinin, yönetimin amaçları arasında yer aldığını ifade etmişlerdir. Tetik (2008) çalışmasında, öğretmenlerin, sosyal etkinliklerin gerçekleşme düzeyinin okul yöneticilerinin tutum ve desteğine bağlı olduğunu düşündüklerini tespit etmiştir. Bu bulgu, öğretmenlerin okul yöneticilerini sosyal etkinliklerle ilgili görevlerden sorumlu tuttuğunu göstermektedir. Yönetim işleminin okuldaki yetkilisinin okul yöneticisi olmasından dolayı, bu bulgunun sosyal konuların takibinin yönetimin amaçları arasında yer aldığı bulgusunu desteklediği söylenebilir.

Öğretmenlerin okul kurallarına uygun davranmasının sağlanması, öğretmenler tarafından ifade edilen yönetim amaçları arasında bulunmaktadır. Okul yöneticilerinin yeterliliklerine yönelik yapılan çalışmalarda da, astların okul kurallarına uyumunun takibi yer almaktadır. Özcan (2008) çalışmasında, “okul müdürünün, astların disiplin kurallarına ne derece uyduğunu izlediği” önermesine, öğretmenlerin çoğunluğunun katıldığını belirlemiştir. Literatürde okul kurallarına uyum sağlanmasının yolunun, takip ve kontrol eylemlerine dayalı olduğunu belirten çalışmalar yer almaktadır. Araştırmaya katılan öğretmenler ise, okul kurallarına uyum sağlanmasının nasıl gerçekleştirilmesi gerektiğine ilişkin herhangi bir görüş bildirmemiştir. Ancak yönetimin okul içinde disiplin sağlanmasının yolu, değerlendirme aracılığıyla gerçekleştirilen sıkı bir izleme ve kontrol sürecine dayandırıldığında, daha sonra disiplini bu şekilde gerçekleşen bir takip sürecinden ayırarak sürdürmek zor olmaktadır (Perryman, 2005).

Wittmann (2006), okul yöneticilerin ontolojik kavramsallaştırmalarına göre, şimdiki ve gelecekteki şartlar altında insanların ihtiyaçlarının; iş piyasasının gerektirdiklerine uyum yeteneği, iyi öğrenmek ve çalışabilmek için sorumluluk sahibi

olarak güvenilir olmak ve değişime uyum sağlama yeteneği olduğunu belirlemiştir. Bu bulguda yer alan, iş piyasasının gerektirdiklerine uyum sağlama yeteneği ile ilişkili olarak değerlendirilebilecek, “ülkenin gerektirdiği nitelikteki insan gücünü yetiştirme”, öğretmenler tarafından okul yönetiminin amaçları arasında görülmektedir. Bu bulgu aynı zamanda, öğretmenlerin yönetim işleminin amaçlarını, şimdiki ve gelecekteki şartlar altında, insanların öncelikli ihtiyaçları doğrultusunda değerlendirdiklerini göstermektedir.

Araştırmaya katılan öğretmenler, maddi kaynakların okulun amaçları doğrultusunda kullanımının sağlanmasının, okul yönetiminin amaçları arasında yer aldığını düşünmektedirler. Levai ve Glover (1998), kaynak dağıtımının okullar arasındaki öğrenme kalitesindeki %11’lik varyasyonu açıkladığını ve öğrenme ve öğretmenin kalitesi için de anlamlı açıklayıcı değişkenler arasında yer aldığını tespit etmiştir. Okul yönetiminin eğitimsel amaçları gerçekleştirme misyonunun da olduğu dikkate alındığında, okul içindeki kaynakların doğru kullanımının ve dağıtımının yapılmasının, yönetim işleminin temel amaçları arasında yer alması gerektiği daha iyi anlaşılacaktır.

Yönetimin amacını belirtirken planlama ifadesini kullanan öğretmenler de olmuştur. Planlar öğrenci performansının gelişimini sağlamaya yönelik olan okul geliştirme hedeflerini karşılayabilmek için gereklidir (Bell, 2002). Okul yönetiminin günümüzde okul geliştirme ve özellikle iyileştirme çalışmaları odaklı olması, yönetim ve planlama işlemlerinin bir arada yürütülmesini gerekli kılmaktadır. Araştırmaya katılan öğretmenlerin de, okul yönetiminin amaçlarını anlatırken planlama kavramına değinmesi, okul yönetimini okul iyileştirme ve geliştirme hedefleri çerçevesinde değerlendirdiklerini göstermektedir.

Öğretmenlerin, okul yönetiminin amaçlarının neler olduğunu düşündüklerine ilişkin bulgulara dayanarak, okul yöneticilerinin okul yönetimini, öğretmenlerin beklentilerine cevap verecek şekilde yapabilmeleri için aşağıdaki öneriler geliştirilebilir:

Okul yöneticileri;

1. Yönetim sürecinde yaptıkları bütün çalışmaların, okulun genel amaçları ile uyumlu olmasına dikkat etmelidirler.
2. Okul içinde, çalışanların birbirleriyle olumlu ilişkiler geliştirmesini desteklemelidirler.
3. Okulun akademik ve sosyal faaliyetlerdeki başarısını takip etmelidirler. Bu konuda öğretmenlerin görüşlerini almalı ve sonuçları paylaşmalıdırlar.
4. Öğretmenlerin de istek ve görüşlerini alarak, öğretmenlerin ve öğrencilerin gelişimlerine yardımcı olabilecek uygulamaları düzenli olarak planlamalıdırlar.
5. Öğretmenlerle okulun ihtiyaçlarının neler olduğuna ve bu ihtiyaçların hangi koşullarda sağlanabileceğine ilişkin düzenli toplantılar yapmalıdırlar.
6. Öğretim sürecinin nasıl işlediğine ilişkin, öğretmenlerden düzenli geri bildirimler istemelidirler. Öğretim sürecindeki eksiklikleri gidermeye yönelik neler yapılabileceği konusunda, öğretmen ve öğrenci görüşlerine başvurmalıdırlar.
7. Okul kurallarının okul çalışanları ve öğrenciler tarafından benimsenmesi için, mevcut okul kurallarına ilişkin görüşleri alarak, benimsenmeyen kurallara

alternatif kurallar oluşturmalıdırlar.

KAYNAKÇA

- Ada, Ş. (2000). İlköğretim kurumlarında okul yöneticilerinin geliştirilmesi. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 7. 03.07.2009 tarihinde <http://egitimdergi.pamukkale.edu.tr/> adresinden ulaşılmıştır.
- Arslan, H. (2008). Okul işletmesinin yönetimi. İçinde: Sarpkaya, N. (Ed.) *Türk eğitim sistemi ve okul yönetimi* (s.325-348). Ankara: Anı Yayıncılık
- Başaran, İ.E. (1996). *Türkiye eğitim sistemi*. Ankara: Yargıcı Matbaası
- Bell, L. (2002). Strategic planning and school management: Full of sound and fury, signifying nothing? *Journal of Educational Administration*, 40, (5), 407-424.
- Bursalıoğlu, Z. (2002). Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış. Ankara: PegemA Yayıncılık
- Cerit, Y. (2004). Küreselleşme sürecinde ilköğretim okulu yöneticilerin nitelikleri. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 4, (8), 1-11.
- Çelikten, M. (2004). Bir okul müdürünün günlüğü. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 14, (1), 123-135.
- Çetin, K. (2002). Toplam kalite yönetimi felsefesi ve temel unsurları. *Milli Eğitim Dergisi*, 155-156. 12.10.2009 tarihinde <http://yayim.meb.gov.tr/dergiler/155-156/kcetin.htm> adresinden ulaşılmıştır.
- Ertan Kantos, Z., Oğuz Çuhadaroğlu, E., & Taşdan, M. (2009). İlköğretim okulları yöneticilerinin yönetim biçimlerine ilişkin sınıf öğretmenlerinin görüşleri (nitel bir araştırma). *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 17, (2), 393-403.
- Fotter, M.D. (1981). Is management really generic? *Academy of Management Review*, 6, (1), 1-12
- Genç, N. (2005). *Yönetim ve organizasyon –çağdaş sistemler ve yaklaşımlar-* Ankara: Seçkin
- İlköğretim okul müdürleri için yeterlilikler ve performans göstergeleri. 03.07.2009 tarihinde http://tedp.meb.gov.tr/doc/Pubs/3EL/educational_leadership_attach_1_T.pdf adresinden ulaşılmıştır.
- Kaykanacı, M. (2003). İlköğretim okulu müdürlerinin yönetim işlerine verdikleri önem ve harcadıkları zaman. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 11, (1), 137-158.
- Levai, R., & Glover, D. (1998). Relationship between efficient resource management and school effectiveness: Evidence from OFSTED secondary school inspections. *School Effectiveness and School Improvement*, 9, (1), 95-122.
- Marland, M. (2001). School management and pupil care. *Pastoral Care*, December, 25-34.
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook*. 2nd Edition. California: Sage Publications.
- Özcan, H.Ö. (2008). *İlköğretim okulu yöneticilerinin okuldaki disiplin yaklaşımları*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Perryman, J. (2005). School leadership and management after special measures: discipline without the gaze?, *School Leadership & Management*, 25, (3), 281-297.
- Southworth, G. (1999). Primary school management. *Education 3-13*, 27, (3), 17-23.
- Şaşı, M. (2008). *Ortaöğretim kurumlarındaki öğretmen ve diğer personelin okul müdürüyle iletişimlerinde karşılaştıkları yönetsel sorunlar*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Tekleselassie, A.A. (2002). The deprofessionalization of school principalship: Implications for reforming school leadership in Ethiopia. *ISEA*, 30, (3), 57-64.
- Tetik, V. (2008). *Genel liselerde sosyal etkinliklerin uygulanmasında okul yöneticilerinin etkililiği (İstanbul ili Avrupa yakası örneği)*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Töremen, F., & Kolay, Y. (2003). İlköğretim okulu yöneticilerinin sahip olması gereken yeterlikler. *Milli Eğitim Dergisi*, 160. 03.07.2009 tarihinde

<http://yayim.meb.gov.tr/dergiler/160/toremen-kolay.htm> adresinden ulaşılmıştır.

Tsoukas, H. (1994). What is management? An outline of a metatheory. *British Journal of Management*, 5, 289-301.

Wittmann, E. (2006). Reducing school administration to a technicality? Philosophical reflections of senior German school administrators in the context of new public management-based vocational school reform. *International Journal of Leadership in Education*, 9, (2), 111-128.