

OKUL MÜDÜRLERİNİN DENGE STRATEJİLERİ VE YETERLİK İLİŞKİSİ

Nail YILDIRIM*

ÖZET

Bu çalışmada denge kavramı okul yönetimi açısından incelenmiştir. Denge, sistemin öğelerinin yapılandırılmış, uyumlu ilişkiler sürdürmelerinin sağlanması süreci olarak tanımlanabilir. Araştırmanın Amacı; Denge kavramını yönetim açısından ele alarak okul müdürlerinin dengeye ilişkin görüşlerini almak, denge rollerini belirlemek, denge rolünü yerine getirirken kullandıkları stratejileri ortaya çıkarmaktır. Nitel araştırma yaklaşımı doğrultusunda tasarlanan çalışmada içerik analizi yapılmış ve olgubilim deseni kullanılmıştır. Araştırmanın çalışma grubu 2009-2010 öğretim yılında Tokat ilinde çalışan 21 okul müdürü oluşturmaktadır. Okul yöneticileri denge rolünü oynarken 37 strateji kullandıkları görülmektedir. Okul yöneticilerine dengeye bağlı olarak sistem teorisi konusunda hizmet-içi eğitim verilebilir.

Anahtar sözcükler: Denge, sistem, denge rolleri, okul yönetimi, strateji.

THE BALANCE STRATEGIES OF PRINCIPALS AND ADEQUACY RELATION

ABSTRACT

In this study, balance concept is analyzed from the viewpoint of school administration. Balance can be defined as the process of providing sustainment of structured, coherent relationships for the system's elements. *The purpose of the study is;* to gather the views of principals regarding balance considering the balance concept in terms of administration, to determine balance roles, and to reveal the strategies used by the principals when performing their balance roles. In this research, which has been designed in light of qualitative research approach, a "content analysis" has been made. "Work group" of the research consists of 21 school managers that served in Tokat cities in 2009-2010 school year. Phenomenological method pattern has been used in this study. It is observed that school administrators use 37 different strategies when performing the role of balance. It is concluded that the school administrators can be provided with in-service training on the subject of balance based system theory.

* Yrd. Doç. Dr. Nail YILDIRIM, Gaziosmanpaşa Üniversitesi, nailsan60@hotmail.com. TOKAT

Keywords: Balance, system, balance roles, school administration, strategy.

GİRİŞ

Eğitim, planlı, programlı etkinlikler bütünüdür. Planlı programlı etkinlikler okulda gerçekleştirilir. Eğitimin planlı ve programlı oluşu yapılacak çalışmaların belli olmasını gerektirir. Buna bağlı olarak her okul kademesinin kendine özgü amaçları, programı bulunmaktadır. Okulu amacına ulaştırmak için okulun belli faaliyetleri sürdürmede kararlılığı gerekmektedir. Bunun diğer adına denge denilmektedir. Bu çalışmada denge kavramı okul yönetimi açısından incelenmiştir.

Denge, kararlılık durumu, belli faaliyetten uzaklaşmama eğilimi olarak tanımlanmaktadır (Öncül, 2000: 299). Her bir disiplin, denge kavramını kendine göre açıklar ve örneklerini ortaya koyar. Denge kavramı, sistem, uyum, canlılık, üretkenlik ve olumlu işleyiş kavram ve süreçleriyle doğrudan ya da dolaylı olarak ilgilidir. Denge, sistemin öğelerinin yapılandırılmış, uyumlu ilişkiler sürdürmelerinin sağlanması süreci olarak da tanımlanabilir (Aydın, 1994: 200-203).

Örgütte düzen ile düzensizlik arasında gidip gelen dengenin sağlanabilmesi için gereken enerjinin, herkesin kendine liderlik yaptığı ortamlarda sağlanmasının daha kolay olduğu unutulmamalıdır (Töremen ve Ersözlü, 2010: 130).

Sosyal Sistemlerin kendisine sürekli enerji ve bilgi akışı sağlayarak sürekli bir denge içinde olmasına dengelenim (homeostatis) denir (Akçay, 2006; Hoy ve Miskel, 1996). İki tip denge vardır. Bunlar programlanmış denge ile yenilikçi denge'dir. Her iki denge türü de koruyucu işleve sahiptir. Programlanmış denge, hemeostatik ilkeye benzer. Sınırlandırılmış bir denge söz konusudur. Bu da sistem açısından sıkıntılı olabilir. Yenilikçi denge, sistemin mevcut yapısı ile duruma uyum sağlayamadığında, gereksinim duyulan süreci ifade etmektedir. Dengenin, yani kararlı durumun bozulması, entropy kavramı ile ifade edilmektedir. Maksimum düzeyde entropy, bir sistem, belirsizlik, hata, karışıklık, düzensizlik ve kestirilemezlikle nitelendirilmektedir. (Aydın, 1994: 200-203).

Davis ve Newstorm (1997: 410), değişimin başarılı olmasını sağlayabilecek bazı stratejiler şu şekilde açıklamıştır: Yeni destek güçlerini eklemek, değişimi engelleyen güçleri ortadan kaldırmak, değişimi destekleyen güçlerin etkililiğini artırmak, değişim engelleyen güçlerin etkililiğini azaltmak, değişimi engelleyen güçleri değişimi destekleyen güçlere dönüştürmek. Bu yöntemlerin sonucusu değişimdeki dengeleri değiştirmede kullanılabilir daha uygun bir yöntem olacaktır.

Okulu bir sistem olarak gördüğümüzde, bu sistemin sınırlarını çevresindeki diğer sistemler belirleyecektir. Okul çevresindeki değişmelere ilişkin sürekli enformasyon sağlayacak ve böylece bu değişimleri tahmin yoluyla, çevre ile olan dengesini sürdürecektir (Bursalioğlu, 2000: 22). Okula ilişkin sembolik yaklaşım, okulu gevşek yapılı bir örgüt olarak kabul etmekte ve organik bir bağla inanç ve amaçları birbiriyle kaynaştırmaya çalışmaktadır. Buna karşılık teknik bakış açısı, daha çok geleneksel örgüt biçimini yansıtmakta; etkinlikler tamamen değerlendirilebilir sonuçlar, kurallar ve otorite üzerinde yoğunlaşmaktadır. Bu iki imaj arasındaki gerilim, politika belirleyiciler, eğitimciler ve diğer ilgili meslek grupları arasında uzlaşma sağlanmasını büyük ölçüde engellemektedir. Bu nedenle geleceğin okullarında teknik ve sembolik yaklaşım arasında uyumun ve dinamik dengeyi sağlanması büyük önem taşımaktadır (Çelik, 2000: 96-97).

Okulun amaçlarını gerçekleştirecek, yapısını yaşatacak ve havasını koruyacak iç öğelerin lideri okul yöneticisi olmalıdır. Okul denilen sosyal sistemin birey ve kurum boyutlarını dengede tutabilmesi, okul yöneticilerinin bir örgüt mühendisi kadar sosyal mühendis olmasını da gerektirmektedir (Bursalioğlu, 2000). Bursalioğlu'na (2000: 3-5) göre, eğitim sistemi eskiye değil yeniye dönük, dinamik bir denge sağlamalıdır. Örgütlerine sistem niteliği vermeye çalışan yöneticiler, sistem perspektivi tekniklerini bilmelidir. Sosyal sistemler bireylerden ve olaylardan oluştuğu için hızlı değişime içindedir. Eğitim sistemi, değişmelerin gerektirdiği uyumu gösteremiyorsa, sistemin uyum mekanizmasında bozukluk olduğunu düşünmek gerekir.

Dengeye ilişkin olarak Türkiye'de okullarda 1999 yılında uygulanmaya başlanılan toplam kalite yönetimi ilkelerinden; “m) Kurumsal ve bireysel amaçlar arasında denge sağlanarak çalışanların iş doyumunu göz önünde bulundurulur”, maddesi ile kurum birey dengesinden söz edilmektedir. (MEB. Toplam Kalite Yönetimi Uygulama Yönergesi. 1999). Okulun asıl unsuru olan öğrenciler, her şeyden önce akademik başarılarının okulun bütününden çok önce buldukları sınıfta tanınmasına ve bilinmesine ihtiyaç duyarlar. Bu nedenle yönetici, sınıf ve okul içinde ödül sistemlerini uyumlaştırarak dengeli bir biçimde kullanmasını sağlamalıdır (Şişman, 2002: 95).

Dengeye yönetici açısından bakıldığında, kolaylaştırıcı liderlerin duygusal dengesi öne çıktığı görülmektedir (Hensey, 1999). Bu liderler, kararlı vizyoner özellikleriyle, anlayışlı, dinleyici ve güçlendirici özellikleri kişiliklerinde dengeli bir şekilde harmanlanmalıdırlar (Moore, 2004). Kolaylaştırıcı liderler; görevlerin zorluğu ve karmaşıklığından dolayı ihtiyaç duyulan otoriter yönlendiricilik özellikleri ile işgörenlerin ihtiyaç duydukları insancıl ve destekleyici özellikleri, yönetilenlerin yeterlik düzeylerini de göz

önünde bulundurarak dengeli bir şekilde uygulamalarına yansıtılmadıkları (Hord, 1992).

Şişman (2007: 49), okul müdürünün okulda farklılıklar bir arada yaşama kültürü oluşturmasından söz ederken okulda yaşam dengesinden bahsetmektedir. Bir arada yaşama kültürü için koalisyon oluşturulursa öğrenciler öğretmenler arasında da denge kurulmuş olacaktır. Turan'da (2007: 91) iyi bir müdürün bir takım insani ve mesleki yeterliklerinden söz ederken; "iyi bir müdür dengeli bir yaşama sahiptir" ifadesiyle yöneticilerin kendi yaşamında dengeden söz etmektedir.

Dönmez (2002: 41)'e göre, okul müdürü, okulda ve çevrede liderlik rolü oynayabilmek için çevrenin ve okulun değerlerini bilmek ve dengelemek zorundadır. Araştırma bulgularına göre okul müdürleri bu konuda yeterliklerini düşük algılamaktadırlar. Yıldırım (2008)'in araştırmasına göre, okul müdürlerinin " Okulun hedefleri ile öğretmen, öğrenci, velilerin hedeflerini dengeleme", "Okulun bulunduğu bölgedeki değerlerle mesleki değerleri dengeleme", "Meslektaşlarıyla üst yönetim arasında dengeli ilişkiler kurma" yeterliklerinde müfettişler ve öğretmenler yeterlik düzeylerini oldukça az görürlerken müdür yardımcıları ve kendileri oldukça yeterli bulmaktadırlar.

Okul yöneticilerinin mesleklerine ilişkin bir takım davranışları bulunmaktadır. Bu davranışlar rol olarak tanımlanabilir. Okul yöneticisinin rolü, okuldaki öğretimin etkililiğini artırmaktır. Okul yöneticisi, sürekli değişen, yenileşen ve gelişen dinamik bir yapının içerisinde yer almaktadır. Bu sebeple, değişen rol ve sorumluluklarına uygun davranışlar sergilemeli ve kendisini yetiştirmelidir (Cemaloğlu, 2002). Okul yöneticilerinin rol ve sorumluluklarından birisi de okulunda önceden belirlenmiş amaçlar doğrultusunda süreci dengeli bir şekilde yönetmesidir. Okulda denge rolünü oynayan yönetici çeşitli stratejiler kullanmak durumundadır. Strateji; Önceden belirlenen bir amaca ulaşmak için tutulan yol anlamına gelmektedir (TDK: 1998). Strateji, seçilen hedeflere ulaşmak için yönetimin eylem planını belirtir. Strateji, bir anlamda ayrıntılı bir yol haritası ve etkinlikleri yönetirken örgütün izlemeye çalıştığı doğrultudur (Aksu, 2002: 4).

Keçecioğlu (2001, 47), değişim sürecinde örgütsel yapıdan kaynaklanan engeller arasında "Değişimin gruplar ve bölümler arasındaki mevcut güç dengesini bozacağı endişesini"de saymıştır. Görüldüğü gibi değişimler dengeleri bozmaktadır. Bozulan dengelerin yeniden sağlanması okulun en kritik öğelerinden yöneticilere düşmektedir. Bu araştırmanın da konusu, okul müdürlerinin denge rolleri ve bu rolleri oynarken kullandıkları stratejilerin belirlenmesidir. İlgili alanyazında okul yönetiminde dengeye, yöneticilerin denge rollerine ilişkin çalışmalara rastlanamamıştır. Bu açıdan araştırma önemli görülmektedir.

Araştırmanın Amacı; Okul müdürlerinin dengeye ilişkin görüşlerini alarak; denge rolünün yerleşim yerine göre farklılıklarını ortaya koymak, denge rolünü yerine getirirken kullandıkları stratejileri ortaya çıkarmak, kullandıkları denge stratejisiyle alan yazında bulunan yeterlikleri eşleştirmek amaçlanmıştır. Bu amaçla araştırmada aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır:

Araştırmaya katılan okul müdürlerinin görüşlerine göre;

1. Okulun bulunduğu yerleşim yerlerine göre denge rolleri nelerdir?
2. Okul müdürleri denge rollerini yerine getirirken kullandıkları stratejiler nelerdir?
3. Okul müdürlerine göre kullandıkları denge stratejileri, alan yazında yer alan yönetici yeterliklerinin hangileriyle ilişkilidir?

YÖNTEM

Bu araştırma anaokulu, ilköğretim ve ortaöğretim kurumlarında görev yapmakta olan yöneticilerin dengeye ilişkin algılarını belirlemeye yönelik nitel bir çalışmadır. Çalışmada olgubilim deseni kullanılmıştır. Farkında olduğumuz ancak derinlemesine ve ayrıntılı bir anlayışa sahip olmadığımız olgulara odaklanılması olgu bilim (fenomenoloji) deseni olarak adlandırılmaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2008: 72). Okulda denge kavramı da bu bağlamda ele alınmış ve derinlemesine araştırılmıştır.

Çalışma Grubu

Anaokulları, ilköğretim ve ortaöğretim kurumlarında görev yapmakta olan yöneticilerin dengeye ilişkin algılarını belirlemek için nitel araştırma geleneğine uygun amaçlı örneklem yöntemlerinden maksimum çeşitlilik örnekleme yönteminde uygun olarak okul yöneticilerinden örneklem seçilmiştir. Maksimum çeşitlilik örnekleme yönteminde amaç, göreceli olarak küçük bir örneklem oluşturmak ve bu örnekleme çalışılan probleme taraf olabilecek bireylerin çeşitliliğini maksimum derecede yansıtmaktır (Yıldırım ve Şimşek, 2008: 108). Bu amaçla çeşitlilik okul türüne göre ve okulun bulunduğu yere göre alınmıştır. Çalışma grubu anaokulu, ilköğretim, ortaöğretim okullarından köy, kasaba, ilçe merkezindeki okul sayısı oranına göre seçilmiştir. Buna göre 2'si anaokulu müdürü, 15'i ilköğretim okulu müdürü, 4'ü de ortaöğretim okulu müdürü olmak üzere toplam 21 okul müdürüyle görüşme yapılmıştır. İlköğretim okul müdürlerinin 7'si ilçe merkezinde, 3'ü kasabada, 5'i de köyde görev yapmaktadırlar. Ortaöğretim okul müdürlerinin 3'ü merkez ilçede, 1'i de kasabada görev yapmaktadırlar. Anaokulu müdürleri de ilçe merkezinde görev yapmaktadırlar. Örneklem grubundaki okullara ilişkin veriler tablo 1'de görülmektedir.

Tablo 1: Örnekleme alınan okullara ilişkin veriler

Okullar	Yerleşim Yerleri			Toplam
	Köy	Kasaba	İl/ilçe merkezi	
Anaokulu	-	-	2	2
İlköğretim	5	3	7	15
Ortaöğretim	-	1	3	4
Toplam	5	4	12	21

Veri Toplama Araçları

Okul yöneticilerinin denge rollerine ilişkin veri toplamak amacıyla araştırmacı tarafından hazırlanan yarı yapılandırılmış bir görüşme formu kullanılmıştır. Görüşme soruları hazırlanmadan önce, araştırma konusu ile ilgili ulusal ve uluslararası alan yazın taraması yapılmış, konuyla ilgili nitel ve nicel desenli çalışmalardan yararlanılmıştır. Alan yazın taraması ile çalışmanın kuramsal temelleri oluşturulup konu hakkında kapsamlı bilgilere ulaşıldıktan sonra, formda yer alması düşünülen maddeler belirlenmiştir. Bu maddelerin amaç, anlam ve kapsam açısından değerlendirilmesini yapmak amacıyla iki öğretim üyesi ve uygulama yapılacak olan okullarda çalışan iki yönetici, bir il milli eğitim müdür yardımcısı ve ilköğretim müfettişleri başkanıyla görüşülmüştür. Bu aşamalardan sonra elde edilen bilgilerden yararlanılarak forma son hali verilmiş, oluşturulan görüşme soruları araştırma kapsamındaki katılımcılara yöneltilmiştir.

Okul müdürlerinin dengeye ilişkin görüşlerini almak üzere ön görüşme yapılarak gönüllü okul müdürleri belirlenmiştir. Araştırmaya ilişkin veriler belirlenen okul müdürleriyle 1-30 Aralık 2009 tarihleri arasında okullarında ve Öğretmenevinde görüşme yapılarak toplanmıştır. Görüşme esnasında araştırmaya ilişkin bilgiler verilmiştir. Özellikle denge konusunda bilgilendirmeler yapılarak konu hakkında düşünmeleri sağlanmıştır.

Görüşmeler esnasında veri kayıplarını önlemek amacıyla kayıt cihazı kullanılmıştır. Katılımcılara görüşmelerde kayıt cihazı kullanılacağı belirtilmiş, ancak yapılan görüşmelerin sonunda tutulan kayıtların katılımcılar tarafından dinlenebileceği, gerektiğinde kayıtlardaki görüşlerin isteğe bağlı olarak kısmen ya da tamamen çıkarılabileceği belirtilmiştir. Böylece kayıt cihazının katılımcılar üzerinde yaratabileceği olumsuzluklar önlenmeye çalışılmıştır.

Okul müdürlerinin bazıları formu düşünerek doldurmak istemişlerdir. Bunun üzerine form üzerinde bulunan sorularla ilgili açıklamalar yapılarak formlar verilmiştir. Araştırmada katılımcıların kendilerini rahat ve huzurlu hissedebileceği ve görüşlerini içtenlikle açıklayabilecekleri bir görüşme ortamı sağlanmasına özen gösterilmiş, uygun bir etkileşim ortamı oluşturulmuştur. Görüşme sırasında, katılımcıların

soruları cevaplarırken araştırmacıdan etkilenmemesine çalışılmıştır. Araştırmada geçerlik ve güvenirliği artırmak amacıyla ayrıca veri eşitilmesi yoluna gidilmiştir. Bu eşitliliği sağlamak amacıyla araştırma, okul öncesi, ilköğretim ve ortaöğretim okullarında yürütülmüştür.

Verilerin Analizi

Nitel araştırma yaklaşımı doğrultusunda tasarlanan bu araştırmada “içerik analizi” yapılmıştır. Veriler kendi içinde betimlenmiştir. Analiz sürecinde öncelikle, görüşme kayıtları deşifre edilip, okul yöneticileri bazında zmlenmeler yapılmıştır.

Okul müdürlerinin görüşlerinin analizinde, ifadelerin benzerliğine göre gruplanarak tasnif edilmiştir. zmlenmelerde görüşüne başvurulan okul müdürlerine birer kod numarası verilerek açıklamalar yapılmıştır. Görüşme tekniği ile elde edilen veriler sayısallaştırılarak frekans ve yüzde olarak ifade edilmiştir. İfadelerdeki benzer ögeler gruplandırılmış ve gruba uygun olarak temalandırılmıştır.

Araştırmanın i geçerliği verileri toplama aracının hazırlanmasından, uygulama ve analiz aşamasına kadar araştırma sürecinin detaylarıyla açıklanması ile arttırılmaya çalışılmıştır. Görüşleri alınan okul müdürleriyle tekrar görüşülmüş ve bulgular paylaşılarak teyid ettirilmiştir. Tekrar görüşme esnasında bazı müdürler ilave denge rolleri belirtmişlerdir.

BULGULAR

Bu bölümde yönetici ve öğretmenlerin görüşme formunda yer alan sorulara verdikleri yanıtlar, araştırmanın amaçları doğrultusunda dört başlık altında analiz edilerek sunulmuştur. Bu başlıklar; 1. Okul yöneticilerine göre denge rolleri, 2. Okulun bulunduğu yerleşim yerlerine göre denge rolleri, 3. Okul müdürleri denge rollerini yerine getirirken kullandıkları stratejileri, 4. Okul müdürlerine göre kullandıkları denge stratejileri, alan yazında yer alan yönetici yeterlikleri ilişkilendirilmesi.

1. Okul müdürlerinin görev yaptığı yerleşim yerine göre denge rolleri:

Bu bölümde okul müdürlerinin denge rollerine ilişkin görüşleri okulun bulunduğu yerleşim yerlerine göre incelenmiştir. Tablo 1’de belirtildiği gibi çalışma grubunda bulunan okullardan 5 tanesi köy yerleşim yerinde, 4 tanesi, kasaba (belediyelik), 12 tanesi de il/ilçe merkezinde olmak üzere 21 okul müdürlerinin görüşleri yerleşim yeri değişkeni açısından incelenmiştir. Araştırma planlanırken köy ve kasabada çalışan okul yöneticilerinin görüşleri ayrı ayrı ele alınması düşünülmüştü. Ancak görüşler incelendiğinde görüşlerin benzerliği dikkate alınarak birlikte ele alınmıştır.

a. Köy ve kasaba yerleşim yerinde görev yapan okul müdürlerine göre denge rolleri

Köy ve kasaba yerleşim yerinde çalışan okul müdürlerinin görüşleri incelendiğinde aşağıdaki konularda denge rolü oynadıkları görülmektedir (Tablo 2).

Tablo 2: Köy/kasaba yerleşim biriminde bulunan okul müdürlerine göre denge rolleri

Temalar	Okul müdürlerine göre denge rol kodları <i>n=5+4=9</i>	f
Öğretmen	Öğretmen ile öğretmen arasında denge	9
	Öğretmen ile yönetim arasında denge	9
	Öğretmen ile öğrenci arasında denge.	9
	Öğretmen ile müfettiş arasında denge.	6
	Öğretmenle veli arasında denge	9
Veli	Öğretmenle üst yönetim arasında denge	4
	Veli ile öğrencisi arasında denge	6
	Veli ile öğretmen arasında denge	9
Öğrenci	Veliler arası denge	6
	Öğrenci ile öğretmen arasında denge	9
	Öğrenci ile öğrenci arasında denge	9
Üst yönetim	Üst yönetim ile okul arasında denge	7
	Öğretmen ile müfettiş arasında denge	6
Yönetici (Bireysel)	Üst yönetimle öğretmen arasında denge	4
	Yöneticinin kendi dengesi	9
Okul	Okulda bulunan sınıflar arası denge	6
	Okulun gelir gider dengesi	9
	Toplumun sözü geçen insanlar veya tanıdıkları okul arasında denge	4

Köy/kasaba yerleşim yerinde görev yapan okul yöneticilerinin görüşleri (Tablo 2) incelendiğinde;

- Yöneticilere göre denge rolleri; öğretmen, veli, öğrenci, üst yönetim, okul temalarında toplanmaktadır.

- Öğretmen temasında 6 adet kodlanmış denge rolleri (öğretmen ile, öğretmen, yönetim, öğrenci, müfettiş, veli, üst yönetim arasında denge), veli temasında 3 adet kodlanmış denge rolleri (veli ile öğrenci, öğretmen, veliler arası denge), öğrenci temasında 2 adet kodlanmış denge rolleri (öğrenci, öğretmen arasında denge), üst yönetim temasında 3 adet kodlanmış denge rolleri (üst yönetim ile okul, öğretmen, müfettiş dengesi), bireysel temada bir kod, okul temasında 3 adet kodlanmış denge rolleri (sınıflar arası, bütçe, toplum önderleri dengesi) olmak üzere toplamda 18 adet denge rolleri bulunmaktadır.

b. İl/ilçe merkezinde görev yapan okul müdürlerine göre denge rolleri:

İl/ilçe merkezinde görev yapan okul müdürlerinin görüşleri incelendiğinde Tablo 1’de verilen denge rollerinin tamamında okul müdürleri kendilerini denge olarak görmektedirler. İl/ilçe merkezinde bulunan okullarda görev yapan okul müdürlerine göre 9 temada (teori-uygulama, öğretmen, öğrenci, veli, üst yönetim, çevre, değişim, bireysel, okul) olmak üzere 28 denge rolleri bulunduğu görülmektedir.

2. Okul müdürlerinin denge rollerini yerine getirirken kullandıkları stratejiler

Tablo 3: Okul müdürlerinin denge stratejileri

Temalar	Okul müdürlerine göre denge rol kodları n= 12	f	Denge Stratejileri
Teori-uygulama	Teori ile uygulama arasında denge	12	• Öğretim liderliği
	Öğretmen ile program arasında denge	9	• Öğretim liderliği,
Öğretmen	Öğretmen ile öğretmen arasında denge	21	• Konuşma, dinleme, Eşit mesafede durma,
	Öğretmen ile yönetim arasında denge	19	Bilgilendirme, Hak arama,
	Öğretmen ile öğrenci arasında denge.	20	Adil davranma, Uzlaştırma,
	Öğretmen ile müfettiş arasında denge.	13	Şeffaf olma, Dürüst olma,
	Öğretmenle veli arasında denge	21	Motivasyon artırma,
	Öğretmenle okul aile birliği arasında denge	11	Planlama, Karar sürecine katma
	Öğretmenle üst yönetim arasında denge	8	Konuşma, Dinleme,
Veli	Öğretmen ile diğer personel arasında denge	8	Hakemlik yapma, Gerekçe belirtme, Bir şey yapmama,
	Veli ile öğrencisi arasında denge	13	İkna etme, Karar sürecine katma
	Veli ile öğretmen arasında denge	21	Konuşma, Dinleme,
	Veli ile eğitim sistemi arasında denge	7	Hakemlik yapma, Eşit davranma, Adaletli davranma, Okul kurallarını belirleme, Uzlaştırma, Karar sürecine katma
Öğrenci	Veliler arası denge	14	• Bilgilendirme,
	Öğrenci ile diğer personelle arasında denge	6	• Gerekçe sunma,
	Öğrenci ile öğretmen arasında denge	20	• Mevzuata uyma
Üst yönetim	Öğrenci ile öğrenci arasında denge	19	• Konuşma, dinleme,
	Üst yönetim ile okul arasında denge	18	• Anlama
	Öğretmen ile müfettiş arasında denge	15	• İkna etme
	Üst yönetimle öğretmen arasında denge	8	• Karar sürecine katma
Çevre	Toplumun sözü geçen insanlar veya tanıdıklarla okul arasında denge	10	• Bireysel gelişim
	Dış baskılar ile okul arasında denge	12	• Kendini yenileme
	Diğer okullarda kurulan denge	16	• Adil davranma,
Değişim	Değişim karşısında denge	13	• Eşit olma,
	Yöneticinin kendi dengesi	21	• Şeffaflık,
Okul	Yardımcı personeller arası denge	7	• Gelire göre harcama
	Okulda bulunan sınıflar arası denge	15	
	Okulun gelir gider dengesi	21	

Müdürlere göre okulda denge rollerini oynarken uyguladıkları stratejiler (Tablo 3) incelendiğinde, Okul müdürlerinin denge rollerinde uyguladıkları stratejiler temalara göre değişmektedir. Okul müdürleri denge rolleri ile kullandıkları stratejiler aşağıda verilmektedir:

Okul müdürleri *teori-uygulama* dengesinde: öğretim liderliği stratejisini kullanmaktadırlar.

Okul müdürleri *öğretmen* dengesinde; Öğretim liderliği, konuşma, dinleme, eşit mesafede durma, bilgilendirme, hak arama, adil davranma, uzlaştırma şeffaf olma, dürüst olma, motivasyon artırma, planlama, karar sürecine katma stratejilerini kullanmaktadırlar.

Okul müdürleri *veli* dengesinde; konuşma, dinleme, hakemlik yapma, gerekçe belirtme, bir şey yapmama, karar sürecine katma stratejilerini kullanmaktadırlar.

Okul müdürleri *öğrenci* dengesinde; Konuşma, dinleme, hakemlik yapma, eşit davranma, adaletli davranma, okul kurallarını belirleme, uzlaştırma, karar sürecine katma stratejilerini kullanmaktadırlar.

Okul müdürleri üst yönetim dengesinde; Bilgilendirme, gerekçe sunma, mevzuata uyma stratejilerini kullanmaktadırlar. Okul müdürleri çevre dengesinde; Konuşma, dinleme, anlama, karar sürecine katma stratejilerini kullanmaktadırlar. Okul müdürleri değişim dengesinde, bireysel gelişim stratejisini, bireysel dengede ise kendini yenileme stratejisini kullanmaktadır. Okul müdürleri okul dengesinde; Adil davranma, eşit olma, şeffaflık, gelire göre harcama stratejilerini kullanmaktadırlar.

Okul müdürlerinin denge stratejileri incelendiğinde 9 ana temada, bazıları ortak olmak üzere 37 strateji kullandıkları görülmektedir.

4. Okul müdürlerine göre kullandıkları denge stratejileri, alan yazında yer alan yönetici yeterlikleri ilişkilendirilmesi.

Okul müdürlerinin kullandıkları denge stratejileri alan yazında yer alan yeterliklere (insani, teknik, yönetsel) göre frekans dağılımı tablo 5'te verilmektedir.

Tablo 4: Okul müdürlerinin dengede kullandıkları stratejilerin frekans tablosu

S.N.	Yönetici yeterlikleri	Denge stratejileri n=21	f	%
1	İnsani	Konuşma, dinleme	21	100
2	İnsani	Adil davranma	21	100
3	Yönetsel	Hakemlik yapma	21	100
4	Yönetsel	Eşit olma	21	100
5	Yönetsel	Karar sürecine katma	21	100
6	İnsani	Dürüst olma	20	95
7	İnsani	İkna etme	19	90
8	Yönetsel	Uzlaştırma	18	85
9	İnsani	Anlama	18	85
10	Yönetsel	Motivasyon artırma	17	80
11	Teknik	Bilgilendirme	16	76
12	Teknik	Mevzuata uyma	14	66
13	Teknik	Planlama	14	66
14	İnsani	Kendini yenileme	14	66
15	Yönetsel	Eşit mesafede durma	14	66
16	İnsani	Şeffaf olma	14	66
17	Teknik	Gelire göre harcama	13	62
18	Yönetsel	Öğretim liderliği	12	57
19	İnsani	Bireysel gelişim	11	52
20	Yönetsel	Okul kurallarını belirleme	11	52
21	Teknik	Gerekçe belirtme	10	47
22	İnsani	Bir şey yapmama	10	47
23	Yönetsel	Hak arama	8	38

Okul müdürlerinin yönetimde kullandıkları denge stratejilerinin sıklıkları incelendiğinde;

- Okul müdürlerinin tamamı denge rolü oynarken, *konuşma, dinleme, adil olma, hakemlik yapma, eşit olma, karar sürecine katma* stratejilerini kullanmaktadırlar. Sistem ilkelerinden biri birlik ve bütünlük olduğuna göre, okulun yönetim yapısı da buna dönük bir strateji kullanmalıdır. Bu strateji, çevre kuvvet yapısının okul üzerindeki etkilerini olumlu yönde değiştirmektedir. Bu stratejiyi gerçekleştirecek iki yöntem, böyle etkileri yaratan kişilerin tanınması ve bunların okuldaki karar süreçlerinden bazılarında katılmasıdır (Bursalıoğlu, 2000: 25).
- Okul müdürlerinin % 95'i *dürüst olma* (f=20) denge stratejisini kullanmaktadır.
- Okul müdürlerinin % 90'ı *ikna etme* (f=19) denge stratejisini kullanmaktadır.

- Okul müdürlerinin % 85'i *uzlaştırma, anlama* ($f= 18$) denge stratejilerini kullanmaktadırlar.
- Okul müdürlerinin % 80'i *motivasyon artırma* ($f=17$) denge stratejisini kullanmaktadırlar.
- Okul müdürlerinin % 76'sı *bilgilendirme* ($f=16$) denge stratejisini kullanmaktadırlar.
- Okul müdürlerinin % 66'sı *mevzuata uyma, planlama, kendini yenileme, eşit mesafede durma, şeffaf olma* ($f=14$) denge stratejilerini kullanmaktadırlar.
- Okul müdürlerinin % 62'si *gelire göre harcama* ($f=13$) denge stratejisini kullanmaktadırlar.
- Okul müdürlerinin % 57'si *öğretim liderliği* ($f=12$) denge stratejisini kullanmaktadırlar.
- Okul müdürlerinin % 52'si *bireysel gelişim, okul kurallarını belirleme* ($f=11$) denge stratejilerini kullanmaktadırlar.
- Okul müdürlerinin % 47'si *gerekçe belirtme, bir şey yapmama* ($f=10$) denge stratejilerini kullanmaktadırlar.
- Okul müdürlerinin % 38'i *hak arama* ($f=8$) denge stratejisini kullanmaktadırlar.

Okul yöneticilerinin *insani yeterliklerine* bağlı olarak kullandıkları denge stratejileri:

1. Konuşma, dinleme
2. Adil davranma
3. Dürüst olma
4. İkna etme
5. Anlama
6. Kendini yenileme
7. Şeffaf olma
8. Bireysel gelişim
9. Bir şey yapmama

Okul yöneticilerinin *yönetmelik yeterliklerine* bağlı olarak kullandıkları denge stratejileri:

1. Hakemlik yapma
2. Eşit olma
3. Uzlaştırma
4. Motivasyon artırma
5. Eşit mesafede durma
6. Öğretim liderliği
7. Okul kurallarını belirleme
8. Hak arama
9. Karar sürecine katma

Okul yöneticilerinin *teknik yeterliklerine* bağlı olarak kullandıkları denge stratejileri:

1. Bilgilendirme
2. Mevzuata uyma
3. Gelire göre harcama
4. Gerekçe belirtme
5. Planlama

TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu bölümde, araştırmanın amacına uygun olarak okul müdürlerinin denge rollerine ilişkin bulgulardan çıkan sonuçlar literatüre dayalı olarak tartışılmaktadır.

Köy/kasaba yerleşim yerinde görev yapan okul yöneticilerinin görüşleri incelendiğinde denge rolleri; öğretmen, veli, öğrenci, üst yönetim, okul temalarında toplanmaktadır. Öğretmen temasında 6 adet kodlanmış denge rolleri (öğretmen ile, öğretmen, yönetim, öğrenci, müfettiş, veli, üst yönetim arasında denge), veli temasında 3 adet kodlanmış denge rolleri (veli ile öğrenci, öğretmen, veliler arası denge), öğrenci temasında 2 adet kodlanmış denge rolleri (öğrenci, öğretmen arasında denge), üst yönetim temasında 3 adet kodlanmış denge rolleri (üst yönetim ile okul, öğretmen, müfettiş dengesi), bireysel temada bir kod, okul temasında 3 adet kodlanmış denge rolleri (sınıflar arası, bütçe, toplum önderleri dengesi) olmak üzere toplamda 18 adet denge rolleri bulunmaktadır.

Açık bir sistem olarak örgütlerin amaçlarını gerçekleştirebilmeleri ve varlıklarını sürdürebilmeleri, içinde buldukları çevreye uyum gösterebilme, kendi davranışlarını çevrenin beklentileri doğrultusunda biçimlendirebilme ve yapısındaki alt sistemlerin etkileşimlerini düzenleyebilmelerine bağlıdır. Örgütsel çevre, sürekli değişmekte, çevresel etkilere karşı gerekli önlemleri alamayan ve *denge* sağlayamayan örgütler tehlikelerle mücadele etmek durumundadırlar. Örgütlerin başarıları, büyük ölçüde bu tehlikeleri önceden görüp, değerlendirmelerine bağlıdır. Örgütler, değişik örgüt içi ve çevresel kaynaklardan gelen tehdit ve krizlerle karşı karşıya kalabilirler. (Can, 2002).

İl/ilçe merkezinde bulunan okullarda görev yapan okul müdürlerine göre 9 temada (teori-uygulama, öğretmen, öğrenci, veli, üst yönetim, çevre, değişim, bireysel, okul) olmak üzere 28 denge rolleri bulunduğu görülmektedir.

Okul müdürlerinin denge stratejileri incelendiğinde 9 ana temada, bazıları ortak olmak üzere 37 strateji kullandıkları görülmektedir.

Okul müdürlerine göre kullandıkları denge stratejileri ile alan yazında yer alan yeterlikler eşleştirildiğinde şu sonuçlar çıkmaktadır:

Okul müdürlerinin yeterliklerine göre kullandıkları denge stratejileri incelendiğinde; 9 denge stratejisinde insani yeterliği, 9 denge stratejisinde yönetsel yeterliği, 5 denge stratejisinde de teknik yeterliği gerekli kılmaktadır. Bu durumda okul yöneticileri insani ve yönetsel yeterlik yönünden daha güçlü olmak durumundadır.

Okul yöneticilerinin teknik, insancıl ve kavramsal yeterliklere sahip olmaları beklenir (Töremen & Kolay, 2003). *Teknik yeterlik*, yöneticinin öğretim yöntem ve teknikleri, süreçleri ve işlemleri konusunda uzmanlığını gerektirir. *İnsancıl yeterlik*, birey ve grupları anlama ve güdüleme rolünü yerine getirmeyi gerektirir ve yöneticinin hem bire bir, hem de grup olarak insanlarla çalışabilme yeteneğini ifade eder. *Kavramsal yeterlik* de, okulu oluşturan bütün parçaları karşılıklı etkileşim içerisinde görebilme, eğitim alanındaki kuramsal gelişmeleri izleyebilme, kavrayabilme ve karşılaştığı örgün eğitim durumlarını bu kuramsal ve kavramsal bakış açısı ile değerlendirebilmeyi içerir.

Teknik, insancıl ve kavramsal yeterliklere sahip olan okul yöneticisi, yönettiği okulda üstün bir performans gösterebilir. Şişman ve Turan'a (2005: 104-105) göre bu performansın bazı örneklerinin şunlar olması beklenir: (1) Okul toplumunu oluşturan üyeler, aileler ve toplumu oluşturan bütün üyelerin ortaklaşa paylaştıkları bir okul misyonu ve vizyonu oluşturmak. (2) Bütün insanlara adil davranmak ve saygı göstermek, çalışanlara ve üretenlere değer vermek ve onları ödüllendirmek. (3) Yönetim kararlarında öğrenme, öğretim ve öğrenci gelişimini sürekli göz önünde bulundurmamak. (4) Toplum içinde olmak ve grup etkinliklerine aktif şekilde katılmak. (5) Meslekî ve kişisel değerlerini sürekli gözden geçirmek, kişisel ve meslekî ahlak ilkeleriyle hareket etmek. (6) Toplum liderleriyle sürekli diyalog halinde olmak.

Bu sonuçlar dikkate alınarak;

1. Okul yöneticilerine kendilerinin okulda denge rolü oynadıkları ve farklı yöneticilerin farklı denge stratejileri kullandıklarının ortaya çıktığı bu araştırmanın sonuçları diğer yöneticilerle paylaşılabilir.

2. Okul yöneticilerinin kullandıkları denge stratejileri farklı değişkenler açısından incelenebilir.

KAYNAKÇA

- Açıkalın, A., Şişman, M., Turan, S. (2007). *Bir İnsan Olarak Okul Müdürü*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Aksu M. (2002). *Eğitimde Stratejik Planlama ve Toplam Kalite Yönetimi*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Aydın, M. (1994). *Eğitim Yönetimi*. (4. Baskı). Ankara: Hatipoğlu Yayınevi.
- Bursalıoğlu, Z. (2000). *Eğitimde Yönetimi Anlamak Sistemi Çözümlemek*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.

- Can, H. (2002). *Organizasyon ve Yönetim*. Gözden Geçirilmiş ve Genişletilmiş 6. Baskı. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Çelik, V. (2000). *Okul Kültürü ve Yönetimi*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Davis, K. Newstrom, J. W. (1997). *Organizational behaviour human behaviour at work*. U.S.A: Mc Graw Hill Comp.
- Dönmez, B. (2002). Okul Müdürlerinin Yeterlikleri. *Eğitim Yönetimi Dergisi*. Yıl: 8 Sayı: 29. Ankara: Pegem A Yayıncılık
- Hensey, M.(1999). The Why and How of Facilitative Leadership. *Journal of Management in Engineering*, Vol. 15, Issue 3, pp.43-47. 11 Mart 2006, <http://search.epnet.com>.
- Hord, S.M.(1992). *Facilitative Leadership: The Imperative for Change*, Southwest Educational Development Laboratory, Austin, Texas, US. 11 Mart 2006, <http://search.epnet.com/>
- Keçecioğlu, T. (2001). *Bir değişimin anatomisi*. İstanbul: Alfa Yayınları.
- Millî Eğitim Bakanlığı. (1999). Toplam Kalite Yönetimi Uygulama Yönergesi. *Tebliğler Dergisi Sayı: 2506*
- Moore, T.L.(2004). Facilitative Leadership: One Approach to Empowering Staff and Other Stakeholders. *Library Trends*, Vol. 53, Issue 1, pp. 230-237. 11 Mart 2006, <http://search.epnet.com/>
- Öncül, R. (2000). *Eğitim ve Eğitim Bilimleri Sözlüğü*. İstanbul: Milli Eğitim Basımevi.
- Şişman, M. (2002). *Öğretim Liderliği*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Şimşek H. ve Yıldırım A.(2008). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*. Seçkin Yayıncılık. Ankara
- Töremen, F. Kolay, Y. (2003). İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Ship Olması Gereken Yeterlikler. *Milli Eğitim*. 160, 341-350.
- Töremen, F. (2002). Eğitim Örgütlerinde Değişimin Engel Ve Nedenleri. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* . Cilt: 12, Sayı: 1, Sayfa: 185-202, ELAZIĞ.
- Tevruz, S. (1996), *Endüstri ve Örgüt Psikolojisi*. Türk Psikologlar Derneği ve Kalite Derneği Ortak Yayını, Ankara.
- TDK. *Türkçe Sözlük*. (1979). Gözden Geçirilmiş Altıncı Baskı, Sayı: 403, Ankara.
- Yıldırım, N. (2007). İlköğretim Okulu Müdürlerinin Öğrenme Stilleri İle Yeterlikleri Arasındaki İlişki. İnönü Üniversitesi. Yayımlanmış Doktora tezi.