

ÖĞRETMENLERİN GELİŞTİRİLMESİ VE ETKİLİ ÖĞRETMEN DAVRANIŞLARI

Yrd. Doç. Dr. Niyazi CAN

E.Ü. Eğitim Fakültesi Öğretim Üyesi/Kayseri

E-mail: niyazic@erciyes.edu.tr

Özet

Bireylerin eğitimi, gelişimi ve etkililiği kimi zaman birbirlerinin yerlerine kullanılan, karıştırılan kavramlardır. Özellikle geliştirme ve etkililik ilişkisinin öğretmenler açısından incelenmesini amaçlayan bu araştırma, tarama yöntemiyle yapılmıştır. Konuyla ilgili yerli ve yabancı literatür taranarak sağlanan veriler amaçlar yönünde analiz edilmiş ve bulgular ortaya konulmuştur. Hizmet içi eğitim, çalışanın mevcut işlerini daha iyi yapabilmesi için gerekli bilgi, beceri ve tutumları kazandırmayı amaçlarken gelişim, kişiyi gelecekteki işlere de hazırlamaya çalışır. Eğitim, çalışanın işini daha iyi yapabilmesi için performansını geliştirmesidir. Gelişim, eğitimden daha genel olup süreklilik içinde, çalışanın tüm boyutlarıyla geliştirilmesine yönelik öğrenme fırsatlarını içerir. Hem gelişimin hem de eğitimin amacı performans yetersizliklerini azaltmak ve üretkenlik oranını yükseltmektir. Öğretmenin performansının artması ve üretkenliğinin yükselmesi, etkililiğinin göstergelerindedir. Mesleki ve kişisel nitelikleriyle geliştirilmiş öğretmen, etkili öğretmen davranışlarını sergileyerek etkili sınıf yönetimini gerçekleştirmektedir. Bu nedenlerle öğretmenin geliştirilmesi çabaları, onun etkili öğretmen davranışlarını ortaya koymasına odaklanmalıdır.

Anahtar Kelimeler: Öğretmen eğitimi, geliştirme, öğretmenin etkililiği.

Abstract

The education, progress and effectiveness of the individuals are concepts mixed and used for each other. This study which especially aimed to find the relationship between progress and effectiveness from the side of the teachers is done by using research and survey technique. Local and foreigner sources about the subject were found and analysed through the aim and the invensions are given. Inservice training aims to give the knowledge, skill and behaviour which are necessary for the employers to do their work better; also, progress tries to prepare the individual for the future. Education is necessary for the employers for better performance. Progress is more general than education. It gives the opportunity of learning in all aspects and also it is continual. Both education and progress aim to minimize lack of sufficient qualifications and maximize productivity. Better performance and productivity of a teacher is the evidence of effectiveness. A teacher who is educated through professional and personal capacity would show effective teacher manner and this ewould provide effective class management. Because of this, teacher progress should give chance to show effective teacher qualities.

Key Words: Teacher education, progress, effectiveness of teacher.

1. Giriş

Eğitim örgütlerinden okulun etkililiğinin artırılmasında en önde gelen etkenlerden biri insan gücünün geliştirilmesidir. İnsan gücünün hizmet öncesi dönemde mesleğe hazırlanması kadar, hizmet içinde çalışanın eğitimi ve gelişen teknolojiye uyumunun sağlanması da önem taşımaktadır. Okullardaki öğretmen ve diğer çalışanlar açısından öğrenme, eğitim ve geliştirme daha bir önemli ve zorunlu gözükmektedir. Öğretmenin geliştirilmesinin hedefinde öğretmenin etkili öğretmenlik davranışlarını gösterebilmesi vardır. Etkili öğretmen, hem birlikte olduğu öğretmen grubuna karşı hem de öğrencilerine karşı sorumlulukları olan ve öğrencilerinin duygu ve gereksinimleriyle ilgilenmeye çalışan ve insanları doğru anlama yönünde çaba gösteren bir eğitim çalışandır. Özellikle öğrencilerinin bireysel farklılıklarını, bilişsel, duyuşsal ve devinimsel düzeylerini öğrenerek buna uygun öğrenme yaşantılarını düzenler. Etkili öğretmen, öğrencilerin eğitim öğretim etkinliklerine ilişkin düşünce ve tutumlarını denemelerine olanak sağlar, verimliliklerini ve performanslarını arttırabilecek düşünce ve davranışlar kazanmaları yönünde onları güdüler.

Bireysel verimliliğin, başarı ve güdülenmenin en önemli göstergeleri, kişinin hayata olumlu düşüncelerle bakması, çalışan açısından, çalışanın işine, çalışma yaşamına bakışı, buna verdiği değer ile kendisi ve çevresiyle barışık olarak ortaya koyduğu ürünlerdir. Bireyler bu bakış açısını, işini severek, onun gereklerine uygun kişisel ve mesleki bilgilerini geliştirerek kazanırlar. Bu nedenlerle düzenlenecek eğitimin, üyelerin ömür boyu yararlanabilecekleri sürekli bir eğitim olması gerekir. Bu eğitim bireyleri, içinde buldukları topluma uyma, morallerini yükseltme, güdüleme, kişiliklerini geliştirme, mesleki yeterliliklerini arttırma, ileri doğru gitme ve yükselme gibi çabaların gerektirdiği bilgi, beceri ve alışkanlıkların kazandırılmasını kapsamına alır¹.

Eğitim, bireyin kendini tanımasını ve gerçekleştirmesini sağlayan bir süreçtir. Bu süreç de öğrenme ve öğretme eylemleri ve çevre koşulları iyi düzenlenmiş bir ortamda, eğitim programları aracılığıyla gerçekleştirilir². Aynı zamanda eğitim, kişinin ve toplumun sosyal ve ekonomik değişmelere uyabilmesini sağlayan önemli bir süreçtir. Özellikle çağımızda teknolojik değişmelerin gerektirdiği bilgi ve beceri düzeyleri yükseldikçe eğitimin geleneksel olan belirli sürelerle ve programlarla sınırlandırılması zorlaşmaktadır. Sürekli olarak bireyin bu değişikliklere kendini uyarlaması, değişen veya eklenen eğitim koşullarını yerine getirmesi için, yaşamını eğitim süreci içinde geçirmesi gerekmektedir³.

2. Hizmetiçi Eğitim ve Öğretmenin Geliştirilmesi

Çalışma yaşamında başarı ve güdülenmenin, dolayısıyla bireysel verimliliğin en önemli koşullarından birisi, çalışan insanın işine, çalışma hayatına bakışı ve kabul edilmiş değerler sistemi içinde ona verdiği önemdir⁴. Birey açısından bu önem işine daha çok bağlanmakla, onun gereklerini en üst düzeyde gerçekleştirme-

nin çabasını göstermekle ortaya çıkar. Esasen birey, yaşamının her kesitinde kendini geliştirmek gereksinimini duyar. Bu gereksinim, yaşam boyu eğitimi ortaya çıkarır. Yaşam boyu eğitim, eğitim sürecinin insan yaşamı boyunca sürmesinden çok, yaşamın her alanında ortaya çıkan eğitim etkinliklerine sistemli bir bütünlük kazandırmaktır. Örgütler açısından bu süreç, hizmet içi eğitim, yetişme, gelişme, geliştirme kavramlarıyla ifade edilir. Hizmetiçi eğitim, yaşam boyu eğitimin içinde yer alan bir alt süreçtir⁵.

Her birey belli bir potansiyel ile doğar. Eğitim, değişik biçimlerde bu potansiyel yeteneklerin ortaya çıkarılması ve geliştirilmesi fırsat ve olanaklarını sunar. İnsan kaynağının geliştirilmesi tasarımı ve eylemlerinden özeğe alınması gereken husus, her insanın kendi kalıtsal özelliklerine uygun yetilerle donanık olarak doğmasıdır. Yetiler, sağlanan uygun ortamlarda bireyin ilgilerinin de etkisiyle açığa çıkarlar. Amaç, insanın yaşama tüm varlığıyla katılmasını sağlamaktır. Çalışanın eğitim ihtiyaçlarını karşılamak ve örgütsel amaçlara ulaşmak üzere hazırlanan kurum içi ve kurum dışı eğitim, programlar, uygulama evreleri ve genel amaçlarına göre aşağıdaki şekilde sınıflandırılabilir⁶:

1. Oryantasyon Eğitimi: Kuruma yeni katılan çalışanın kurumun amaç ve politikasını, yapısını, kendi görev, yetki ve sorumluluklarını tanımları için yapılan eğitimidir.
2. Temel Eğitim: Bir kurumda işe başlayacak olan bireye, yapacağı işin gerektirdiği temel bilgi, beceri ve tutumları kazandırmak üzere yapılan eğitimidir.
3. Geliştirme Eğitimi: Kurumda çalışmakta olan bireyin kendi alanı ile ilgili gelişmeler ve yenilikler hakkında yetiştirilmesi ve yeteneklerinin geliştirilmesi için uygulanan eğitimidir.
4. Tamamlama Eğitimi: Görev değişikliği yapması gereken çalışan için yeni görevinin gerektirdiği yeterlilikleri kazanması yönünde uygulanan programlardır.
5. Yükseltme Eğitimi: Kurum yapısındaki kadrolama ve çalışanın yükselme ihtiyacını karşılamak üzere hazırlanan programlardır.
6. Özel Alan Eğitimi: Çalışanı özel hizmetler için çeşitli alanlarda yetiştirmek üzere uygulanan programlardır.

Hangi türde olursa olsun verilen eğitimin daha başarılı olabilmesi için bu eğitim etkinliklerinin ayrıntılı olarak planlanması gerekir⁷. Planlama, varolan durumdan saptanmış amaçlara, hedeflere ulaşmak üzere izlenecek politikanın belirlenmesidir. Bu tanıma göre planlama süreci için ilk aşamada, varolan durum ile ulaşılması beklenen hedefler saptanır, daha sonra politikayı ve planın unsurlarını oluşturan, plan uygulamasında yararlanılacak;

- a) insan ve madde kaynakları,
- b) uygulanacak yöntem ve teknikler,
- c) uygulama yer ve ortamı,
- d) zaman ve süreleri ile,

e) kontrol zamanları, teknikler, araçlar ve ölçütler belirlenir⁸.

Bir çok durumda planlama çalışmaları mevcut planların geliştirilmesini ve ya bir kurumda çalışan personelin yetiştirilmesini içerecek şekilde sürdürülür. Bu durumda bireyin sahip olması gerekli yeterlikler çalışmanın odak noktasını oluşturur. Buradaki temel nokta “bireyin halen iş başında neyi yapabiliyor ve neyi yapabilemesi gerekir?” sorularına yanıtlar aramaktır⁹.

Eğitim, yeni bir elemanı işe alıştırmak, ya da çalışanı işinde geliştirmek için gerekli bilgi ve becerilerin ona kazandırılması amaçlarıyla gerçekleştirilir. Çoğu zaman geliştirme kavramı hizmet içi eğitim kavramı ile karıştırılmaktadır. Ancak bu iki kavram birbirinden farklı anlamlara sahiptir. Hizmet içi eğitim, özel ve tüzel kişilere ait işyerlerinde belli bir maaş karşılığında işe alınmış ve çalışmakta olan bireylerin görevleri ile ilgili bilgi, beceri ve tutumları kazanmalarını sağlamak üzere yapılan eğitimidir¹⁰. Hizmet içi eğitim, kısa dönem hedefleri başarmak için ihtiyaç duyulan bilgi ve yetenekleri kazandırmaya dönük özel etkinlikler için kullanılır. Ayrıca yapılan iş ile doğrudan ilişkilidir. Örneğin, yeni diz üstü bilgisayar sistemini kullanmak için hizmet içi eğitim yapılabilir. Geliştirme ise genellikle, öğretim stratejileri, sınıf yönetimi, liderlik gibi bir geliştirme programında uygulanabilen daha uzun dönemli bir etkinliktir¹¹. Geliştirme, örgütte yaratılan sorumluluk ve yönetim alanlarına bireyi hazır hale getirmekle ve yüksek potansiyel gerektiren alanlara çalışanı eğitmekle ilgili olup¹², bireylerin kişisel ve mesleki büyümesini geliştirmek için tasarlanmış bir süreçtir.

Geliştirme, çalışanda bulunan ancak açığa çıkarılmamış beceri ve yeteneklerin ortaya çıkarılmasını ve değiştirilmesini sağlar. Geliştirme eylemi, kişinin daha önceleri edindiği bilgi ve becerilerine yenilerini katarak yeteneğini ilerletmeyi amaçlayan sürekli bir eylemdir¹³. Kurumlarda çalışan bireyler sahiplenme duygusu içinde “biri” olarak bilinmek isterlerken ve çalışırken tüm potansiyellerini geliştirmek de isterler¹⁴. Eğitim, çalışanın işini yapabilmesi için özel yetenekler kazanarak performansını geliştirmesidir. Gelişim, eğitimden daha geneldir ve çalışanın gelişimine yönelik öğrenme fırsatlarını içerir. Gelişim, bireye daha az detaylı bilgi vermesine rağmen çalışanın gelecekteki kariyeri için kapsamlı bilgiler ve beceriler kazandırır. Kısaca, gelişim her seviyede herkes için kapsamlı, çok boyutlu ve sürekli bir öğrenmedir. Eğitim, çalışanın mevcut işlerini daha iyi yapabilmesi için gerekli bilgi, beceri ve tutumları kazandırmayı amaçlarken, gelişim ilaveten kişiyi gelecekteki işlere de hazırlamaya çalışır. Özetle, hem gelişimin hem de eğitimin amacı performans yetersizliklerini azaltmak ve üretkenlik oranını yükseltmektir¹⁵. Uygulamaya bakıldığında geliştirme etkinlikleri hizmet içi eğitim etkinliklerine göre daha kapsamlı olup, bireye ve örgüte bakış açısı daha geniş bir perspektife dayanmaktadır¹⁶.

3. Okullarda İnsan Kaynağının Geliştirilmesi

İnsan kaynağını geliştirme ve hizmet içi eğitim, çalışanın bilgi, beceri ve yetenekler yönünden geliştirilerek, bireyin ve örgütün verimliliğini artırmak için düzenlenen etkinliklerdir. Hizmetiçi eğitim göreve başladıktan sonra planlanan, işbaşında sürdürülen eğitimi, geliştirme ise iş öncesi, işbaşında ve sonrasında, bugün ve gelecek için eğitimi çağrıştırmaktadır. Geliştirme, modern örgütlerin başarılı olması için vazgeçilmez bir öneme sahiptir. Teknolojideki hızlı değişim, çalışanın, dünyanın yaşanan rekabet piyasasında, yeni teknolojilerin uygulanmasını başarmak için gerekli olan niteliklere sahip olmasını gerekli kılmaktadır. İkibinli yıllarda ve sonrasında görev alan bireyin kendini geliştirmeye artan isteği ve ilgisi nedeniyle, onun gerekli performansı yakalama ve artırma çabalarına, sosyal ve kişisel ihtiyaçlarına on yıl, yirmi yıl öncesinin örgütleri ve yöneticileri cevap vermekte zorlanabilmektedirler¹⁷. İstenen yönde davranış değiştirme görev ve sorumluluğunu yüklenen eğitim örgütleri, hem amaçlarını ve işlevlerini geliştirmek hem de bu amaç ve işlevlerin geliştirilmesinde doğrudan roller üstlenen eğitim çalışanlarını yeni durumlara uyarlamak bakımlarından geliştirme görev ve işlevlerini en yeterli düzeyde gerçekleştirmek zorundadırlar. Görev ve sorumluluklar üstlendikleri bölümlerde eğitilerek geliştirilmiş bireyler, daha uygun ortamlarda ve daha etkili okullarda çalışmayı tercih ederler.

Eğitim örgütlerinden okul etkililiğinin arttırılmasında en önde gelen etkenlerden biri insan gücünün geliştirilmesidir. İnsan gücünün hizmet öncesi döneminde hazırlanması kadar, hizmet içinde de yetişkinin eğitimi ve gelişen teknolojiye uyumunun sağlanması önem taşımaktadır. Bu nedenlerle çeşitli eğitim, öğretim ve araştırma kademelerinde insan gücü planlaması ve insan kaynaklarının geliştirilmesi yönünde özel programlar geliştirilmektedir. Geliştirme işlevi bilgi transferi, bilginin paylaşılması, bilginin genellemesi gibi kavramları gündeme getirmektedir. İnsan kaynaklarını geliştirme uzmanlarının, bilgi kuşağı; devamlı gelişim, yeterlilik, deneyim ve bilgi genellemesi; bilgiyi tartışma, yetenekler, karar verme gibi öğrenme araçlarında kendilerini geliştirmiş olmaları gerekir¹⁸.

Bir örgütte çalışanların eğitimi ve geliştirilmesinde teorik ve pratik görevleri bulunanların, sürekli öğrenmenin ve beceri geliştirmenin örgütsel etkililiğe katkıda bulunmanın temel koşulu olduğunu kabul etmeleri gerekir. Değişim hızı, işle ilgili pek çok bilginin ömrünü o kadar kısaltıyor ki devamlı öğrenmek ve beceri artırmak zorunlu hale gelmektedir. Çalışanları geliştirme birimlerinin, onların işe daha fazla katkıda bulunabilmeleri için yeteneklerini ve enerjilerini harekete geçirmenin yeni yollarını keşfetmeleri beklenir. İnsan kaynakları yönetimi anlayışı, insanların işte başarılı olmaları için, insan olarak iyi yönetilmeleri gerektiği fikrini desteklemektedir¹⁹.

Okullar açısından geliştirme, destekleyici ve olumlu bir örgüt ikliminde gerçekleştirilebilir bir etkinliktir. Bireyler, önemli gereksinimlerini karşılayan yeterli olanaklara sahip örgütsel ortamlarda başarıya ve gelişmeye daha yatkın olmaktadır²⁰. Çalışanları geliştirmenin temel amacı, öğrenciler için daha iyi bir öğren-

meyi ve eğitimciler ve okul için ise daha istekli, sürekli ve sorumluluk içinde yenilenmeyi sağlamaktır. Asıl olarak buradaki eğitim, çalışana gerekli bilgi ve becerileri kazandırmakla ilgilidir. Geliştirme çalışana yaptığı işi ve örgütünü daha kapsamlı bir bakışla görebilmesini sağlamak amaçlarıyla yapılır. Geliştirmenin hedefi, personelin işini daha geniş bir örgütlenmenin parçası olarak görebilmesi, böylece işini daha verimli bir şekilde yapabilmesidir²¹. Öğretmen açısından düşünüldüğünde geliştirme, öğretmenin sınıf etkinliklerini okul etkinliklerinin bir parçası olarak görebilmesi, etkili bir sınıf yönetimi için hedeflere ve ortama uygun liderlik davranışlarını sergileyebilmesidir.

Öğretmenlerin yeteneklerini ve başarılarını sergilemeleri gözle görülür bir şekilde olmayabilir. 21. yüzyılda okullardaki başarılı yöneticiler şunu bilirler; “bütün çocukların öğrenebileceğine inaniyorsak, organizasyonda çalışanların tümünün de öğrenebileceği düşüncesiyle hareket etmeliyiz”²². Öğretmenlerin gelişimi için yapılan etkili geliştirme etkinlikleri, kişilerin hem kendilerinin güçlü ve zayıf yönlerini daha iyi bilmelerine hem de birlikte çalıştıkları arkadaşlarının güçlü ve zayıf yönlerini tanımalarına yardımcı olur. 21. yüzyıl okullarında müdürler ve öğretmenler, eğitim çalışanlarının yetiştirilmesi sorumluluğunu paylaşırlar. Müdürlerin birlikte çalıştıkları öğretmenleri, değerlendirilmesi gereken önemli bir insan kaynağı olarak algılamaları ve bunun paralelinde geliştirme etkinliklerini desteklemeleri veya bunun koşullarını hazırlamaları gerekir. Öğretmenlerin geliştirilmesinde tüm yöneticilerin özellikle okul müdürlerinin başta öğretmenler olmak üzere birlikte çalıştıkları kişilerin yetkinleşmelerine olanak verecek atmosferi hazırlama sorumlulukları vardır.

4. Okul Yöneticisinin İnsan Kaynağını Geliştirme Rolü

İnsan kaynaklarını geliştirme sorumluluğunda olanların bilmesi gerekenler listesinde öğrenme, performans geliştirme ve etkili öğrenme konularının ağırlıklı olarak işlenmesi²³, eğitim ve geliştirmenin önemini göstermektedir. Hayat boyu öğrenme, yetişkin öğrenmesi, geleneksel olmayan öğrenme, öğrenmeme, yaygın öğrenme, insan kaynakları yöneticisinin ilgi alanına giren konuları oluşturur. Yazar Burke²⁴, yirmi birinci yüzyılda açıkça bilinmesi gerekenleri; açık olmayandan, zor ve karmaşık öğelere kadar uzanan, bir bilinmesi gerekenler sıralaması yapmaktadır. Bunlar; performans geliştirme, yeniden yapılanma, örgütsel değişim, küreselleşme, gruplar ve takımlar, etkili öğrenme, insanlar, gruplar, örgütler arasında yaşama, zamanlama ve güç ilişkileri-güç devresinden oluşmaktadır. Burke'nin bilinmesi gerekenler listesindeki kavramlar, yöneticilerin özelliklerini de çağrıştırmaktadır. Bunlardan “yeniden yapılanma”, “etkili öğrenme”, “geliştirme” gibi kavramlar etkili yöneticilerin temel özelliklerindedir. İnsan kaynağını geliştirmeyi amaçlayanların "etkili öğrenme" konusunda ön bilgi ve deneyimler kazanmalarının önemi aşağıdaki başlıklar altında açıklanmaktadır²⁵.

- a. Etkililik, örgütsel amaçlı birliktelikleri geliştirmekte,
- b. Planlı öğrenmeyi, örgütsel öğrenmeyi artırmakta,

- c. Etkililik, öğrenme ve uygulama arasındaki zamanı önemli ölçüde azaltmayı amaçlamakta,
- d. Bilgi ve grup içinde kazanılan beceriler üzerine kurulmakta,
- e. Girdi-süreç-sonuç üzerine yoğunlaşma kazandırılmakta,
- f. Bugünün ve geleceğin durum ve sorunları üzerinde durulmakta,
- g. Giderleri, harcamaları olabildiğince azaltmakta,
- ğ. Örgütlü üye davranışları ve performansları üzerinde yapılan eleştirileri ortaya koymaktadır.

Çalışan bireyi geliştirme, modern örgütlerin verimli olmaları için vazgeçilmez bir öneme sahiptir. Teknolojideki hızlı değişim, çalışanın dünyanın rekabet ortamında, yeni teknolojinin uygulanmasını başarmak için gerekli olan bilgi, beceri ve yeteneklere sahip olmasını gerekli kılmaktadır. İkibinli yıllarda görev alan insan gücünün, kendini geliştirmeye artan isteği ve ilgisi nedeniyle, çalışanın gerekli performansı yakalama ve artırma çabalarına, onların sosyal ve kişisel ihtiyaçlarına on yıl, yirmi yıl öncesinin örgütleri ve yöneticileri cevap vermekte zorlanabilmektedir²⁶. Artık öğrenci, okul, gereksinimler, iş içinde öğrenme ve birey merkezli geliştirme gibi kavramlar, eğitim amaçlı örgütlerin ve yöneticilerinin dikkate alınmaları gereken noktalar olarak ortaya çıkmaktadır. Öğretmen liderler hazırlanırken de sadece sınıfını, eğitim seviyesini veya ilgi alanını değil tüm okulu kapsayan bir geliştirme programının dikkate alınması gerekliliği vurgulanmaktadır²⁷.

Belirtilen nedenlerle mevcut geliştirme uygulamaları eleştirilerek, çalışanı geliştirme süreçlerinin de değişmesi gerektiği ve bu değişim sürecinin, aşağıda belirtildiği şekilde gerçekleştirileceği açıklanmaktadır²⁸.

Çalışanları geliştirme süreci;

- Genel yapısal yeteneklere odaklanmaktan öğrenci ihtiyaçlarına odaklanmaya,
- Bilgi odaklı olmaktan okul odaklı olmaya,
- Yetişkinlerin ihtiyaçlarına odaklanmaktan öğrencilerin ihtiyaçlarına odaklanmaya,
- İşten uzakta eğitimden iş içinde öğrenmeye,
- Eğitici işgören geliştirme anlayışından, planlayan ve kolaylaştıran geliştirme anlayışına,
- Temel katılımcı olarak öğretmenin performansını iyileştirmeden, öğrencinin öğrenmesini etkileyen herkesin performansını iyileştirmeye,
- Geliştirmenin bir gösteriş olmaktan, gerekli ve zorunlu bir süreç olarak görülmesine,
- Bireysel geliştirmeden bireysel-örgütsel geliştirmeye,
- Arasına yapılan iyileştirme çabalarından açık, kapsamlı, planlanmış programlara,

- Sadece birimin yürüttüğü geliştirmeden tüm yöneticilerin, liderlerin kritik bir işlevsel etkinliği olarak yürütülen işgören geliştirmeye,
- Bilgi ve yeteneklerin iletilmesi yerine, öğrenmenin öğrenilmesine ve araştırma, beceri kazandırmaya odaklanmalıdır.

Okullarda çalışan öğretmen ve diğer çalışanlar açısından öğrenme, eğitim ve geliştirme daha bir önemli ve zorunlu gözükmektedir. Etkililik ölçülerinde davranış değiştirme görev ve sorumluluğunu yüklenen okullar, hem amaçlarını ve işlevlerini geliştirmek hem de bu amaç ve işlevlerin geliştirilmesinde doğrudan roller üstlenen eğitim çalışanlarını yeni durumlara uyarlamak bakımından, geliştirme görev ve işlevlerini en yeterli düzeyde gerçekleştirmek zorundadırlar. Çalıştıkları alanlarda eğitilerek geliştirilmiş bireyler, daha esnek yapılanma içinde yönetilmek ve denetlenmek isterler. Geliştirme sürecine katılmamış çalışanlar ise kabiliyetlerini geliştirmek için daha fazla bireysel dikkate, denetleyici ile birebir ilişkilere dayalı örgütsel yapılanmaya gereksinim duyarlar²⁹. Bu veriler, çalışana yönelik geliştirme etkinliklerinin bireye olduğu kadar örgütsel gelişime ve esnekliğe de katkılar getirdiğini göstermektedir. Zaten öğretmen liderler yetiştirme programlarında da sadece öğretmenin sınıf içi etkililiği düşünülmemekte okulun etkililiği göz önünde bulundurulmaktadır. Eğitim çalışanlarını geliştirme etkinliklerinde, sınıf ve okul çapında profesyonel öğretmen liderlerin yetiştirilmesi de amaçlanmaktadır³⁰.

Okullarda çalışanların geliştirilmesi; öğretmen, eğitim yöneticisi ve diğer eğitim çalışanlarının öğrenme sürecine sokulması anlamına geldiği gibi örgütsel ve bireysel hedeflere etkili düzeyde ulaşılması anlamına da gelmektedir. Ancak amaçlara etkili düzeyde ulaşılabilmesi için geliştirme sürecinin bazı özellikler taşıması da gerekir. Okul yöneticileri, geliştirme sürecinde aşağıdaki özellikleri dikkate alabildikleri ölçüde etkililiği sağlayabileceklerdir. Eğitim örgütleri açısından çalışanların geliştirilmesi aşağıdaki noktaların göz önünde bulundurulmasını gerektirir³¹.

- 1- Geliştirme, inceleme ve uygulama eylemlerinden oluşan öğrenmeyi kapsamalıdır.
- 2- Öğretmenlerin ilgi ve ihtiyaçlarına karşılık vermelidir.
- 3- Çalışana gelişimsel bir aşama için yardımda bulunmalıdır.
- 4- Geliştirme, öğretmenleri sürekli yeni şeyler üretmeye esinlendirmelidir.
- 5- Değişimi ve adaptasyonu sunmalıdır.
- 6- Öğretmenin istekliliğini, hevesini, merakını birleştirmelidir.
- 7- Çalışanların endişelerini, korkularını ve duygularını gözönünde tutmalıdır.
- 8- Öğretmenlerin görüş açılarını birleştirmelidir.

Yöneticiler, geliştirme sürecinin işaret edilen temel noktalarını dikkate alarak ancak etkililiğe katkı getirebilecekler, böylece etkili öğretmenlerin yetiştirilmelerine hizmet etmiş olabileceklerdir.

5. Eğitim ve Geliştirme Süreçlerine Katılan Etkili Öğretmen Davranışları

Öğretim sürecinin okulların örgütlenme ve yönetim biçimi üzerinde önemli etkisi vardır. Yirmi birinci yüzyılın okulu, başkaları tarafından hazırlanan değişimi uygulayan bir kurum olmayıp, değişimi başlatma sorumluluğuna sahip olan bir kurum olmalıdır. Okul liderliğini geliştirme çabaları, okul yöneticilerini olduğu kadar, öğretmen ve velileri de ilgilendirmektedir. Okul örgütü içerisinde öğretmenlerin, sınıfın yöneticisi olarak okulu ve öğretimi geliştirmede ve beklentilere uygun öğrencileri yetiştirmede önemli sorumlulukları vardır. Sınıf yönetimi, sınıfın karmaşıklığını ve çeşitliliğini eşgüdümleyen, öğrenme çevresini daha etkili bir şekilde oluşturan bir yöntem olup sınıftaki uygulamaların tümüyle ilişkilidir. Bu uygulamaların hazırlayıcısı ve yönlendiricisi olarak öğretmen davranışları, öğrenme hedeflerine ulaşmada önemli bir etkindir. Bu nedenle öğrenci gereksinimleri çerçevesinde öğretmen, gerektiğinde bir lider, gerektiğinde bir arkadaş olabilmelidir³². Bu nitelikleri öğretmen, eğitim ve geliştirme süreçlerine katılarak kazanır. Etkili öğretim yöntemlerine uygun öğretmen davranışları ve uygun sınıf atmosferinin özelliklerine aşağıda yer verilmiştir. Öğretmen, liderlik ve etkililik özelliklerini, sınıf içi etkileşimini gerçekleştirmek için kullanabilmelidir. Öğretme, denetleme ve liderlik davranışları arasında da ilişkiler kurulabilir³³. Bu ilişkiler içinde öğretmen, geliştirilen öğretim yöntemlerine uygun olarak öğrencilere şu temelleri kazandırır:

- Öğretmen, öğretim amaçlarıyla tutarlı davranır.
- Temel konuyu kavratmada alıştırmalar yapar.
- Yargılar geliştirerek, ana noktayı vurgulayarak ve geçerlilik ölçütlerine uygun sınavlar yaparak temel konuyu sürdürür.
- Ödül ve yaptırıma gerektiğinde yer verir.
- Zaman ve diğer etkenlerin farkında olup bu etkenleri önemser.
- Öğrencileri öğretimle aktif olarak ilişkili tutar.
- Dikkatlice planlanmış bilgiler ışığında öğrencilere bazı seçenekler sunar.

Öğrencilerle etkileşim sürecini yaşayan öğretmen; beklentileri yerine getirmede açık, beklenmedik farklılıklara duyarlı, öğrencilerin ilgi ve meraklarını yöneltmede etkili ve sınıf ortamında öğrencilerin kişiliklerine destekçi ve saygılıdır.

Öğretmen tarafından karakterize edilmiş sınıf ortamının anlamı;

- Öğretmen ve öğrencilerin niçin sınıfta ve işbirliği halinde oldukları hissini veren bir iş hayatı ortamıdır.
- Öğrencilerin kendi içinde ve öğretmenlerle ilişkilerinde rahat ve içten bir duygudur.
- Herhangi bir ödeme olmaksızın fikir alış verişidir.
- Yardım sever ve destekleyici davranışların değişimidir.

- Sorumluluk, paylaşma ve birlikte yaşamın şekillendirdiği iletişim duygusudur.

Öğretmenlik mesleği programları, sürekli kendini geliştirebilen etkili öğretmenler hazırlamaya yönelik olmalıdır. Öğretmenlerin, sadece sınıf, eğitim seviyesi ya da ilgi alanlarında değil, tüm okulu kapsayan boyutlarda yetiştirilmeleri ve geliştirilmeleri yönünde önlemler alınmalıdır. Bu anlamda Oğuzkan³⁴ öğretmenliğin üç yönünün bulunduğunu; “Türk toplumunun aydın bir üyesi olarak öğretmen, dünya topluluğunun uyanık bir üyesi olarak öğretmen ve mesleğinin yeterli bir üyesi olarak öğretmen” başlıkları altında açıklamaktadır. Yeterli sayıda öğretmene gereksinimi olması yanında okulların, genel kültür, özel alan bilgisi ve öğretmenlik meslek bilgisi alanlarında yeterli, yetenekli, mesleğini seven ve çevresindeki beklentilerin farkında ve bunları gerçekleştirmeye çalışan etkili lider öğretmenlere de gereksinimi bulunmaktadır. Bu özellikler bir bütün olarak düşünüldüğünde öğretmen bilgi, kişilik, çevreye uyum, çevre kalkınmasına katılma, halkla ilişkiler gibi ölçütler kullanılarak değerlendirilir³⁵. Bu ölçütler ve özellikler aynı zamanda liderden beklentiler arasında da yer alır.

Etkili öğretmenler, her konuya yanıt verebilecek kişiler değildirler. Öğretmen, başkalarının da yanıtlar vermelerine izin veren, bütün anahtar kararları kendileri vermek zorunda olmadıklarını düşünen kişilerdir. Diğer bütün elemanların birlikte katılımı olmadan başarıya ulaşamayacakları gibi güçlü inanışları vardır. Gerçekte de eğitim çok faktörlü, birlikte çabalar gerektiren ve ilgili tüm kişilerin eşgüdümlü etkinliklerini gerektiren bir süreçtir. Bu çerçevede destekleyici müdürler, öğretmenlerin kendi kendilerini değerlendirmeleri için onları teşvik ederek ve dönütler sağlayarak cesaretlendirebilirler³⁶. Kendilerini geliştiren, yöneticileri tarafından desteklenen öğretmenlerin, öğretim ve sınıf yönetiminde etkili öğretmen davranışlarını göstermeleri beklenir.

Etkili öğretmenler, sorumluluklarını üstlenmeden önce uygulayacakları parametreleri bilmeli, bilinmeyen bir konuda bile kesin bilgilerin gerekliliğinden haberdar olmalıdırlar. Ayrıca etik analizlerde bazı formal hazırlıklara da ihtiyaç duyabilirler. Etkili öğretmenler uyumsuzluğa yol açan bağlılıkların, değerlerin ve ahlaki ilkelerin etkilerini inceleyebilmelidirler. Etik analizler bazen ahlaki konularda ikilemlere ve çıkmazlara yol açabilir. Örneğin bir öğretmen dürüstlük konusunda bir öğrenciyle profesyonel bir meslektaşısı arasında kalabilir. Anlaşmazlığın kaynağının belirlenmesi öğretmenlerin doğru kararlar vermelerine yardımcı olabilir. Etik analiz tekniklerinin geliştirilmesi, profesyonel olarak yetişme ve öğretmen liderlerin başarısı için gereklidir³⁷. Sadece çevrelerine iyi görünebilmek için değil, doğru ve yanlışı seçebilecek ve bu seçimleri savunabilecek dürüstlüğü gösterebilmek için liderlerin ahlaklı olmaları da gerekir³⁸.

Öğretmen, yönetici ve diğer uzmanlarla ilgili karar alma ve sorumluluklar üstlenmenin açık sınırları konulmalıdır. Tüm üyeler, etkili öğretmenliğin uygulanacağı alanlar ve süreçler için birlikte karar vermelidirler. Bütçe, öğretmen seçimi gibi konularda alınacak kararlara öğretmenler de dahil edilmelidir. Öğretmenlerin

yetki ve sorumlulukları, karar verme alanları, kararların sınırları birlikte tartışılarak saptanmalıdır. Etkili öğretmenler okuldaki ilgili tüm kararlara katıldıkları gibi kendileri de sınıf içi ve sınıf dışı çevrede katılımı önemserler, katılıma dayalı sınıf yönetiminin gereklerini yerine getirirler. Çünkü demokrasi kendiliğinden gerçekleşmez, onu gerçekleştirecek araç liderliktir. Demokrasi özgür bir toplumu yenilikler ile beslemektir³⁹. Sınıf yönetiminde öğretmen de inanarak ve yaşayarak demokratik değerlerin ve yeniliklerin yerleştirilmesini ve yaşatılmasını olanaklı hale getirebilir. Aksi durumda sadece demokratik değer ve ilkeleri öğrenen, katılımın önemini açıklayan fakat bunu düşünce ve davranışlarıyla gösteremeyen bireylerin yetiştirilmesi sağlanmış olur.

6. Sınıf Yöneticisi Olarak Öğretmenlerin Etkililiği

Mesleğinin gereklerine göre yetişme, sürekli kendini geliştirme isteğinde bulunma, işini sevme, öğrenciyi merkeze alma, bu yöndeki amaçlarını açıkça belirleme ve buna ulaşmanın ısrarlı çabası içinde bulunma, etkili öğretmenin nitelikleri olarak belirtilebilir. Eğitim kurumları ve öğretmenlerin, halen uygulanan, yirmi birinci yüzyılda daha da geliştirilerek uygulanacak olan “insan” ı merkeze alan eğitim anlayışını kazanmaları ve uygulamaları beklenir. Bu beklentide en önemli rolü bu güne kadar olduğu gibi bu günden sonra da öğretmenler alacaklardır⁴⁰. “İnsan”ı merkeze alma, sınıf yönetiminde öğrenciyi merkeze alma şeklinde ortaya çıkacaktır. Bu anlayış ve uygulamaları, etkili öğretmenlerin ortaya koyması beklenir.

Öğretmenin etkili olabilmesi için Balcı⁴¹'nin önerilerinden bazıları şöyledir: Öğretmen adaylarına çeşitli ortamlarda geniş bir deneyim kazandırıcı uygulamalara gidilmelidir. Öğretmenlere, kendi yetersizliklerinin kaynağını bulabilme olanağını verecek, kendi öğretimlerinin çeşitli yönlerini analiz edebilme becerileri kazandırılmalıdır. Öğrenci performansı, program planlaması, sınıf yönetimi ve öğretim yaklaşımı tarafından etkilendiğine göre öğretmenler bu alanlarda yetiştirilmelidir. Okulda etkili öğretimi destekleyici bir iklim yaratılmalıdır. Bu iklim, öğretimi vurgulamalı, herkesten yüksek beklentiler içinde olmalı, ortaklaşa planlamayı, akademik ve işbirlikçi ilişkileri özendirilmeli, başarının tanınması ve ödüllendirilmesine önem vermeli, öğrencilerin etkili öğrenmesine yol açan bir düzen ve disiplini işaret etmelidir. Eğitim-öğretim etkinlikleri okul ortamında gerçekleşir. Bu yapıyı amaçlı etkinliklerle işletecek olan da insan gücü ögesidir. Eğitim örgütlerinde insan, örgütlerin hem amacı, hem de aracı durumundadır. Çünkü insan gücünü hayata hazırlamak amaçlarına yine insan çabasıyla ulaşılmaktadır⁴². Bu çabanın verimliliği ve kalitesi, amaçların gerçekleşme düzeyini yükseltmektedir.

Okullarda çalışan insan gücünün temel öğelerini öğretmen ve eğitim yöneticileri oluşturur. Çalışan öğretmen, yönetici ve denetmenlerin bilgi toplumu ve gelecekle ilgili beklenti ve düşünceleri, okulu iyileştirme ve geliştirme çabalarına katkılar getirebilir. Eğitimsel süreçlerin iyileştirilmesine yönelik tespit, öneri ve geleceğe dönük kestirimler Türkiye’de de yapılmaktadır. Bunlardan birinde, ilköğ-

retim kurumlarında yöneticilik ve öğretmenlik yapan 450 müfettiş adayına “bu gün görev yaptığınız okulu 2020 yılında nasıl tasarlıyorsunuz?” sorusu yöneltildiğinde, alınan yanıtlara göre yapılan betimlemelerden bazıları şöyledir⁴³: Okulların amacı; toplumsal yönü güçlü özgür ve çok yönlü düşünebilen, ruhen ve bedenen sağlıklı, girişimci, vizyon sahibi, kültürünü özümsemiş bireyler yetiştirmektir. Yakın gelecekte okul binaları teknolojik gelişmelere göre yapılmış ve donatılmış olacaktır. Eğitim öğretim elemanları seçimle alınmakta, sözleşmeli olarak yeterli ücretle çalıştırılmaktadırlar. Okul ve öğrenci velileri çevresiyle bütünleşmiştir. Okulların tümü, eğitim yönetimi okul yöneticiliği alanında yetişmiş, seçimle gelen yöneticiler tarafından yönetilmektedir”.

Başka bir araştırmada⁴⁴ on yıllık bir gelecek için yapılan kestirimlere yer verilerek; evrensel boyutta çevre korunmasının önemli bir konu olacağı, İngilizce'nin dünya dili olarak tırmanışını sürdüreceği, güzel sanatlara olan ilginin artacağı, dinin büyük önem kazanacağı; özgür düşünen, kendine güvenen ve mesleğini seven bireyler yetiştirileceği ve eğitimin politize olmaktan kurtulacağı şeklinde sayılmaktadır. Bu araştırmaların sonuçları, bugünün ve geleceğin eğitim ve öğretimi üstlenecek ve sürdürecektir kişilerin, etkililik özellikleri açısından donanımlı, iyi yetişmiş ve kendini sürekli geliştirebilen öğretmenler olması gerekliliğini ortaya koymaktadır.

Etkili öğretmen, sınıfta etkili eğitim öğretim süreçlerinin gereklerini bilinçli olarak ortaya koyar, öğrencinin bireysel farklılıklarını dikkate alır, tüm öğrencileri geliştirmenin sorumluluğunu taşır. Kendini sürekli geliştirmenin gereklerini ve süreçlerini ortaya koyan bir öğretmen, sınıfta ve okulda etkili öğretimi destekleyici kültürün ve iklimin yaratılmasına katkılar getirir. Akademik ve işbirlikçi ilişkileri özendirir, paylaşmayı başarır, başarıyı özendirir ve ödüllendirir. Etkili öğretmen, öğretim süreçlerinin niteliğinden taviz vermeden en iyi sonucu almanın heyecanını ve çabasını aksatmadan ve eksiltmeden ortaya koyar.

7. Sonuç ve Öneriler

Eğitim, saptanan hedefleri başarmak için gereksinim duyulan bilgi, beceri, tutum ve yetenekleri kazandırmaya dönük amaçlı eylemlerdir. Geliştirme, öğretim stratejileri, sınıf yönetimi, liderlik gibi bir geliştirme programında uygulanabilen daha uzun dönemli etkinliklerdir. Geliştirme, örgütte yaratılan sorumluluk ve yönetim alanlarına bireyi hazır hale getirmekle ve yüksek potansiyel gerektiren alanlara çalışanı eğitmekle ilgili olup, bireylerin tüm boyutlarda ve sürekli, kişisel ve mesleki yönden geliştirilmesi için tasarlanmış eylemlerdir.

Okullarda çalışan her bireyin kendini geliştirerek etkili davranışlar ortaya koyma sorumlulukları yanında, okul yöneticilerinin de sürekli gelişme ve geliştirme sorumlulukları vardır. Geliştirmenin hedefi öğretmen açısından etkili bir sınıf yöneticisi olmaktır. Kendini geliştiren öğretmen, değişim ve yenilenme sürecini

yaşadığından kişisel ve mesleki düzeyde yetkinleşme sürecine girmiş demektir. Öğretmenin gelişerek yetkinleşmesi kişisel ve örgütsel amaçların farkında olması anlamına gelir. Etkililik, bireysel ve örgütsel amaçları sürekli geliştirerek gerçekleştirilebilir düzeyi olarak düşünüldüğünde, geliştirme doğal olarak etkililiği ortaya çıkarmaktadır. Etkili öğretmen, hem birlikte olduğu öğretmen grubuna karşı hem de öğrencilerine karşı duyarlı olmaya ve onların duygu ve gereksinimleriyle ilgilenmeye çalışır, insanları doğru anlama yönünde çaba gösterir. Özellikle öğrencilerinin bireysel farklılıklarını, bilişsel, duyuşsal ve devinimsel düzeylerini öğrenerek buna uygun öğrenme yaşantılarını düzenler. Etkili öğretmen, öğrencilerin eğitim öğretim etkinliklerine ilişkin düşünce ve tutumlarını denemelerine olanak sağlar ve performanslarını arttıracak düşünce ve davranışlarının oluşumunu özendirir.

Etkili öğretmen, temel değerleri hedef kitlelere, öğrencilere benimseterek örnek davranış seti oluşturur. İnsanla, eğitim, öğretimle ilgili oluşmuş temel düşünce tutum ve davranışları yerleştirmeye, geliştirmeye ve benimsetmeye çalışır. Böylece değerlerinin farkında, bunları özümsemiş, bunu diğer toplumsal değerlerle karşılaştırarak, etkileşerek geliştirmeye çalışan kimlikli dinamik bir toplumunun oluşmasına katkıları getirir. Etkili öğretmen, kişilerin kalite, mükemmellik ve yüksek performans beklentilerini karşılayacak davranışlar gösterir. Yirmi birinci yüzyılın öğretmeni, sürekli kendini geliştirerek “öğrenme”yi ve “öğrenci”yi merkeze alarak etkili öğretmen davranışları ortaya koyabileceğinin bilincindedir. Kendini geliştiren öğretmen, etkililik davranışlarını sınıf yönetiminde ve okul ortamında kullanabileceğinin farkındadır. Etkili öğretmen, kendi yetersizliklerinin farkına varmaya çalışır, gelişimi isteğe bağlı bir süreç değil olağan ve zorunlu bir süreç olarak algılar, “yaşam boyu öğrenme ve gelişme” felsefesine sahiptir. Kendini geliştiren öğretmenin gösterdiği etkili öğretmenlik davranışları aynı zamanda lider olarak öğretmenlik davranışlarını da ortaya koymaktadır. Bu yönüyle öğretmen, sınıfındaki tüm öğrencilerin öğrenmesini ve geliştirilmesini amaçlayan, vizyonunu öğrencileriyle paylaşarak, öğrencilerin istedik davranışlarını destekleyen, özendirilen, ödüllendiren, güvenen ve güvenilen bir sınıf lideridir. Özetle etkili bir lider olarak öğretmen, sınıftaki bütün öğrencilerin farkında olup, tüm öğrencilerin gelişimine ve bireysel farklılıklarına uygun öğrenme yaşantıları düzenleme sorumluluğuna sahiptir.

Bu kuramsal araştırmayla ilgili şu öneriler yapılabilir: Öğretmenlik mesleği ile ilgili hizmet öncesi ve hizmetiçi programları, sürekli kendini geliştirebilen etkili öğretmenler hazırlamaya yönelik olmalıdır. Öğretmen adaylarına çeşitli ortamlarda geniş bir deneyim kazandırıcı uygulamalara gidilmelidir. Çalışan öğretmenlerin, sadece sınıf ve eğitim düzeylerinde değil, tüm okulu kapsayan boyutlarda yetiştirilmeleri ve geliştirilmeleri yönünde önlemler alınmalıdır. Öğretmenlere, kendi yetersizliklerini farketme olanağını verecek, öğretim biçimlerinin çeşitli yönlerini analiz edebilme becerileri kazandırılmalıdır.

Okullarda etkili öğretimi destekleyici iklim ve “biz” duygusunu geliştirici güçlü bir okul kültürü yaratılmalıdır. Bu iklim, öğretimi, yüksek beklentileri vurgu-

lamalı, ortaklaşa planlamayı ve uygulamayı, akademik ve işbirlikçi ilişkileri özendirmeli, başarının tanınması ve ödüllendirilmesine önem vermeli, öğrencilerin etkili düzeyde öğrenmesine yol açan istendik ve olumlu havayı sağlamayı hedeflemeli ve desteklemelidir. Oluşturulan güçlü okul kültürü ise, tüm okul çalışanlarına, öğrencilere ve çevreye okulu benimsetmeli, herkesi başarıya özendirmeli ve güçlü okul değerlerinin paylaşılmasını sağlamalı, “birlikte başarıma”nın mutluluğunu yaşatmalıdır.

Öğretmenlerin geliştirilmesinin hedefinde, etkili öğretmen davranışlarının olduğu, tüm eğitim çalışanlarınca paylaşılması sağlanmalıdır. Öğretmenlerin eğitim ve geliştirilmesi programlarında, bireysel gelişimi ve bireysel farklılıkları merkeze alan (öğrenci merkezli eğitim) öğrenme-öğretme yaklaşımları esas alınmalı, bu yaklaşımları sınıf yönetiminde gerçekleştirebilecek öğretmenlerin yetiştirilmesi sağlanmalıdır.

KAYNAKLAR

- Açıkalın, Aytaç. “2020 Yılında Benim Okulum”, **Kuramda ve Uygulamada Eğitim Yönetimi**. yıl 1, sayı 1, kış 1995, ss. 57-21.
- _____. **İnsan Kaynağının Yönetimi-Geliştirilmesi**. Ankara: Pegem Yayıncılık, 1999.
- Andersen, Arthur. **İnsan Kaynakları Yönetimi ile Personel Yönetimi Arasındaki Farklar**. www.insankaynaklari.com,2000.
- Artan, Sinan. **Endüstri İşletmelerinde Yöneticilerin yetiştirilmesi ve Türkiye’de Uygulama**. İTİA Yayınları No:172/107, Eskişehir 1995.
- Balcı, Ali. **Etkili Okul; Kuram, Uygulama ve Araştırma**. Ankara: Yavuz Dağıtım 1993.
- Burke, W.Warner. “What Human Resource Practitioners Need To Know For The Twenty-First Century”. **Human Resource Management**. Spring 1997, Vol.36, No 1, Pp.71-79.
- Buckner, Kermit G. & James O. McDowelle. “Developung Teacher Leaders: Providing Encouragement, Opportunities and Support”, **NASSP Bulletin**, v.84, no 616, May 2000. pp.35-41.
- Buluç, Bekir. Milli Eğitim Bakanlığında İnsan Kaynaklarının Geliştirilmesi. **Yayınlanmamış Doktora Tezi**, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara: 1997.
- Bolman, Lee G. And Terrence E. Deal. **Modern Approaches to Understanding and Managing Organizations**. London: Jossey-Bass Publishers 1988.
- Bursalıoğlu, Ziya. **Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış**. Ankara: Pegem Yayınları, No:9, 1994.

- _____. **Eğitimde Yönetimi Anlamak Sistemi Çözümlmek**. Ankara: Pegem Yayınları, 2000.
- Doğan, Hıfzı. **Eğitimde Program ve Öğretim Tasarımı**. Ankara: PEGEM Yayınları, 1997.
- Can, Niyazi. “Öğretmen ve Yöneticinin Etkililiğinin Öğretimdeki Rolü”, **Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi**, Yıl: 4, Sayı:13, Kış 1998, ss. 55-69.
- _____. “Eğitim Öğretimde Etkili Öğretmen ve Yöneticinin Nitelikleri”, **Türkiye Sosyal Araştırmalar Dergisi**, Cilt 1, Sayı 3, 1997, ss. 1-16.
- Dunlap, P. “Strengthening the Teaching Profession”, <http://www.knea.org/strengthen/html/anchor>, 2000.
- Ehrlich, Clifford J. “Human Resource Management: A Changing Script For A Changing World”. **Human Resource Management**. Spring 1997, Vol.36, No 1, Pp.85-89.
- Hale, Rosalind P. “Developing Teacher Leaders”, **Kappa Delta Pi Record**, v.34, no 3, Spring 1998, pp.110-111.
- Hersey, Paul and Blanchard, H.Kenneth. **Management of Organization Behavior**, Prentice-Hall, New Jersey, 1972.
- Kuran, Kezban. “Sınıfta Öğrenme-Öğretme Sürecinin Yönetimi”, **Sınıf Yönetimi** (Ed. M. Şişman ve S. Turan), Ankara: Öğreti Pegem A Yayınları, 2004.
- Mckenzie, Jamieson. Designing Staff Development for the Information Age. **The Educational Technology Journal** Vol 1, No:4, 1991.
- Mojkowski, C. **Developing Leaders For Restructuring Schools: New Habits of Mind and Heart**. Reston, Va:National Association of Secondary School Principals, 1991.
- Morgan, James E. **Administrative and Supervisory Management**. Prentice-Hall, USA: 1982.
- Oğuzkan, Ferhan. **Öğretmenliğin Üç Yönü**. Ankara:1976.
- Özmen, Aslan. **2000 Yılında Türkiye**. İstanbul:1991.
- Palmer, Margaret ve Kenneth T. Winters. **İnsan Kaynakları**. (Çev.Doğan Şahiner). İstanbul:American Management Association/Rota Yayın Yapım Tanıtım,1993.
- Smith, G.C And J.Valerie Grant.**Personnel Administration And Industrial Relations**. Longmans, Green And Co.Ltd. London:1969.
- Sergiovanni, Thomas J. & Robert J. Sarratt. **Spervision A Redefinition**, United States: McGraw-Hill, Inc.1993.
- Taymaz, Haydar. **Hizmetiçi Eğitim: Kavramlar İlkeler Yöntemler**. Ankara: PEGEM Yayınları, 1997.

- Tınar, Yaşar , C. Gürçay ve T. Demirbilek. "Bireysel İlgi Odağı Olarak Çalışma Yaşamı", **MPM Verimlilik Dergisi**, Ankara, 1997/1
- Terzi, Ali Rıza. "Sınıf Yönetim Açısından Etkili Öğretmen Davranışları", **Milli Eğitim**, Yaz-Güz 2002, ss.162-169.
- Torrington, Derek And, Jane Weightman. **Action Management The Essentials**. Ipm House Comp Roud, Wambledon London:1991.
- Ulrich, Dave. "Hr of The Future: Conclusions and Observations", **Human Resource Management**. Spring 1997, Vol.36, No 1, Pp.175-179.

DİPNOTLAR

- ¹ Haydar Taymaz, **Hizmetiçi Eğitim: Kavramlar İlkeler Yöntemler**. Ankara: PEGEM Yayınları, 1997, s. 1.
- ² Kezban Kuran, "Sınıfta Öğrenme-Öğretme Sürecinin Yönetimi", **Sınıf Yönetimi** (Ed. M. Şişman ve S. Turan), Ankara: Öğreti Pegem A Yayınları, 2004, s.66.
- ³ Taymaz, a.g.e., s.1.
- ⁴ Yaşar Tınar , C. Gürçay ve T. Demirbilek. "Bireysel İlgi Odağı Olarak Çalışma Yaşamı", **MPM Verimlilik Dergisi**, Ankara, 1997/1, s. 28.
- ⁵ Taymaz, a.g.e., s. 4.
- ⁶ Taymaz, a.g.e., s. 9.
- ⁷ Hıfzı Doğan, **Eğitimde Program ve Öğretim Tasarımı**. Ankara: PEGEM Yayınları, 1997, s. 3.
- ⁸ Taymaz, a.g.e., s. 48.
- ⁹ Doğan, 1997, s. 19.
- ¹⁰ Taymaz, a.g.e., s. 4.
- ¹¹ Derek Torrington And, Jane Weightman. **Action Management The Essentials**. Ipm House Comp Roud, Wambledon London:1991, p. 179.
- ¹² G. C. Smith And J.Valerie Grant.**Personnel Administration And Industrial Relations**. Longmans, Green And Co.Ltd. London:1969, p. 111.
- ¹³ Sinan Artan, **Endüstri İşletmelerinde Yöneticilerin yetiştirilmesi ve Türkiye’de Uygulama**. İTİA Yayınları No:172/107, Eskişehir 1995, s. 18.
- ¹⁴ Paul Hersey and Blanchard, H.Kenneth. **Management of Organization Behavior**, Prentice-Hall, Inc, New Jersey 1972, p. 143.
- ¹⁵ Arthur Andersen, **İnsan Kaynakları Yönetimi ile Personel Yönetimi Arasındaki Farklar**. www.insankaynaklari.com,2000, s. 1.
- ¹⁶ Bekir Buluç, **Milli Eğitim Bakanlığında İnsan Kaynaklarının Geliştirilmesi. Yayınlanmamış Doktora Tezi**, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara: 1997, s. 31.
- ¹⁷ James E. Morgan, **Administrative And Supervisory Management**. Prentice-Hall USA: 1982, 161.
- ¹⁸ Dave Ulrich. "Hr of The Future: Conclusions and Observations", **Human Resource Management**. Spring 1997, Vol.36, No 1, New York: By John Wiley&Sons, Inc. 605 Third Avenue, NY 10158.
- ¹⁹ Ehrlich, Clifford J. "Human Resource Management: A Changing Script For A ChangingWorld". **Human Resource Management**. Spring 1997, Vol.36, No 1, p. 86.

- 20 Lee G. Bolman and Terrence E. Deal. **Modern Approaches to Understanding and Managing Organizations**. London: Jossey-Bass Publishers 1988, p. 69.
- 21 Margaret Palmer ve Kenneth T. Winters. **İnsan Kaynakları**. (Çev.Doğan Şahiner). İstanbul:American Management Association/Rota Yayın Yapım Tanıtım,1993, s. 120.
- 22 Rosalind P. Hale, “Developing Teacher Leaders”, **Kappa Delta Pi Record**, v.34, no 3, Spring 1998, pp.110-111.
- 23 Burke, W.Warner. “What Human Resource Practitioners Need To Know For The Twenty-First Century”. **Human Resource Management**. Spring 1997, Vol.36, No 1, Pp.71-79, p. 79.
- 24 Burke, a.g.e.
- 25 Burke, a.g. e., s. 74.
- 26 Morgan, James E. **Administrative and Supervisory Management**. Prentice-Hall, USA: 1982, p. 161.
- 27 Buckner, Kermit G. & James O. McDowelle. “Developung Teacher Leaders: Providing Encouragement, Opportunities and Support”, **NASSP Bulletin**, v.84, no 616, May 2000, p. 35.
- 28 P. Dunlap, “Strengthening the Teaching Profession”,<http://www.knea.org/strengthen/html/anchor> , 2000.
- 29 Hersey ve Blanchard, a.g.e., s. 147.
- 30 Bucker ve Mc Dowelle, a.g.e.
- 31 Mckenzie, Jamieson Mckenzie, Designing Staff Development for the İnformation Age. **The Educational Technology Journal** Vol 1, No:4, 1991, pp.8-13.
- 32 Ali Rıza Terzi, “Sınıf Yönetim Açısından Etkili Öğretmen Davranışları”, **Milli Eğitim**, Yaz-Güz 2002, s.165.
- 33 Thomas J. Sergiovanni & Robert J. Sarratt. **Spervision A Redefinition**, United States: McGraw-Hill, Inc.1993, p. 25
- 34 Ferhan Oğuzkan, **Öğretmenliğin Üç Yönü**. Ankara, 1976.
- 35 Ziya Bursalıoğlu,**Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış**. Ankara: Pegem Yayınları, No:9, 1994, s. 45.
- 36 Buckner ve McDowelle, a.g.e.
- 37 Buckner ve McDowelle, a.g.e.
- 38 Ziya Bursalıoğlu, **Eğitimde Yönetimi Anlamak Sistemi Çözümlemek**. Ankara: Pegem Yayınları, 2000, s.138.
- 39 Bursalıoğlu, 2000, s. 139.
- 40 Niyazi Can, “Öğretmen ve Yöneticinin Etkililiğinin Öğretimdeki Rolü”, **Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi**, Yıl: 4, Sayı:13, Kış 1998, s.57.
- 41 Ali Balcı, **Etkili Okul; Kuram, Uygulama ve Araştırma**. Ankara: Yavuz Dağıtım 1993, s. 43.
- 42 Niyazi Can, “Eğitim Öğretimde Etkili Öğretmen ve Yöneticinin Nitelikleri”, **Türkiye Sosyal Araştırmalar Dergisi**, Cilt 1, Sayı 3, 1997.
- 43 Aytaç Açıkalın, “2020 Yılında Benim Okulum”, **Kuramda ve Uygulamada Eğitim Yönetimi**. yıl 1, sayı 1, kış 1995, ss. 7-21.
- 44 Aslan Özmen, **2000 Yılında Türkiye**. İstanbul, 1991.