



## Okul Müdürlerinin Planlama Sürecinde Öğretmen Beklentilerini Karşılama Düzeyinin, Etkili Okul Oluşturmadaki Rolü

Kemal Girgin\*

ORCID:0000-0002-0788-7447

### Öz

Eğitim sistemi içerisinde okullar çok önemli bir yere sahiptir. Okul yöneticileri, yönetim süreçlerini tam anlamıyla uygulaması gerekir. Etkili yöneticiler katılım ve işbirliğini öngören, insanı merkeze alan, etkili bir yönetim anlayışı sergilemelidir. Okulda etkili yönetimin sergilenmesi ve yönetim süreçlerinin tam anlamıyla uygulanmasıyla etkili okula ulaşılabileceği öngörülmektedir. Araştırmanın amacı etkili okul oluşturmak için eğitim yöneticilerinin planlama sürecinde, öğretmen beklentilerini karşılama düzeyinin belirlenmesidir. Ayrıca öğretmenlerin planlama süreci ile ilgili beklentilerinin, okul müdürlerince karşılanma düzeyi ile yaş, cinsiyet, kıdem ve branş değişkenleri arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığı belirlenmeye çalışılmıştır. Çalışma sonucunda uygulama sınırlılıkları çerçevesinde okullardaki eğitim yöneticilerinin, planlama süreci bakımından öğretmen beklentilerini “nadiren” karşıladığı tespit edilmiştir. Ayrıca, planlama sürecinde öğretmen beklentilerinin karşılanma düzeyinde yaş, cinsiyet, kıdem ve branş değişkenleri arasında anlamlı farklılıklar olduğu belirlenmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Okul Yönetimi, Etkili Yönetim, Yönetim Süreçleri, Planlama Süreci

**Gönderme Tarihi:** 05/04/2019

**Kabul Tarihi:**26/12/2019

\* Yüksek Lisans, Ayvalık Cumhuriyet Ortaokulu Sosyal Bilgiler Uzman Öğretmeni  
E-mail: kgirgin10@gmail.com

## **The Role of Teachers' Expectation Level in Effective School Construction in the Planning Process of School Principals**

**Kemal Girgin**

### **Abstract**

Schools have very important place in Education system. Managers of schools must fully implement management processes. Effective managers should demonstrate an effective management approach that envisages participation and cooperation, centering on people. It is envisaged that effective school can be achieved by effective management in school and full implementation of management processes. The aim of the study is to determine the level of meeting the expectations of the teachers in the planning process, which is one of the management processes of the education managers to create an effective school. In addition, it was tried to determine whether there was a significant difference between the teachers' expectations about the planing process, the level of being met by school principals and age, gender, seniority and branch variables. As a result of the study, it was determined that the education administrators in the schools rarely meet the teacher expectations in terms of the planing process. In addition, there were significant differences between age, gender, seniority and branch variables at the level of meeting the expectations of teachers in the planing process.

**Keywords:** School Management, Effective Management, Management Processes,  
Planing Process

**Received Date: 05/04/2019**

**Accepted Date: 26/12/2019**

## УРОВЕНЬ УДОВЛЕТВОРЕННОСТИ УЧИТЕЛЕЙ В ПРОЦЕССЕ ПЛАНИРОВКИ ДИРЕКТОРОВ И ЗНАЧЕНИЕ ЭТОГО В ЭФФЕКТИВНОСТИ ШКОЛ.

**Кемаль ГИРГИН**

### **Резюме**

Школы занимают очень важное место в системе образования. Администрация школы должна полностью реализовать свои процессы управления. Хорошо знающие свое дело управляющие должны демонстрировать эффективный управленческий подход, принимая во внимание участие и сотрудничество людей. Для достижения эффективности в школах нужно демонстрировать успешное управление и полностью реализовывать его. Целью исследования является уровень удовлетворенности учителей в процессе планировки директоров и значение этого в эффективности школ. Так же была предпринята попытка определить существует ли значительная разница в отношении к директорам исходя от их возраста, пола, стажа работы и звания. В результате исследования было установлено, что с точки зрения планировки директоров учебных заведений, ожидание учителей "не всегда" наблюдается. Кроме того, были обнаружены значительные различия между переменными возраста, пола, трудового стажа и звания в уровне удовлетворения ожиданий учителя в процессе планирования.

**Ключевые слова:** управление школой, эффективное управление, процессы управления, процесс планирования

**Получено: 05/04/2019**

**Принято: 26/12/2019**

*Azerbaycan Devlet Başkanı Sayın İlham Aliyev Tarafından ‘1. Derecede Emek Ördeni’ ödülü ile ödüllendirilen, Türk dünyasının ortak kültür ve tarih bilincinin geliştirmesi için yoğun çaba harcayan, milli bakışın en önemli isimlerinden biri olan Prof. Dr. Yakup MAHMUDOV hocamızın 80. yaşını ve ödülünü kutlarım.*

## Giriş

Yönetim, örgüt amaçlarını gerçekleştirmek için, insan ve madde kaynaklarına yön verir, bunları kullanır ve denetler.<sup>1</sup> Eğitim Yönetimi, eğitim kurumlarını saptanan amaçlara ulaştırmak üzere insan ve madde kaynaklarını sağlayarak ve etkili biçimde kullanarak, belirlenen politikaları ve alınan kararları uygulamaktır.<sup>2</sup> Türkiye'de egemen olan kamu yönetimi anlayışının bir uzantısı olarak, eğitim kurumlarında da geleneksel ve otoriter yönetim biçimi gözlenmektedir. Söz konusu durum, eğitim kurumlarını gerçekçi politikalardan, çağın beklentilerine cevap verebilen bir yönetim felsefesinden ve işlevsel bir yapılanmadan uzak tutmaktadır. Okul kurumlarındaki mevcut sorunların çözümünde en önemli araç, okula hâkim olan yönetim anlayışının çağdaş gelişmeler doğrultusunda değiştirilmesi olabilir.

Eğitim düzenimizin; ülkenin sosyo-ekonomik gelişmesine ve toplumun siyasal yaşamına etkili katkılarda bulunmasını engelleyen önemli yetersizliklerden biri eğitim ve okul yöneticiliğinin meslekleşmemiş olmasıdır.<sup>3</sup> Eğitim Fakültelerindeki ve diğer bazı yükseköğretim kurumlarındaki eğitim yönetimi bölümünü bitirenler ile TODAIE programı bitirenler ve uzun süreli eğitim yönetimi seminerine katılanlar belli kademelerde çok sınırlı sayıda da olsa eğitim yöneticisi olarak görev yapmaktadırlar. Okul yöneticileri, kurumlarını yönetim süreçleri ile yönetirler. Bunlar karar, planlama, örgütlenme, etki, iletişim, koordinasyon, değerlendirmedir. Bütün yöneticiler bilerek veya bilmeyerek bu süreçlerden yararlanırlar.

Bu süreçlerden ilki karar sürecidir. Karar verme dinamik bir süreçtir ve birey bu süreç içerisinde etkin rol oynamaktadır. Etkili bir yönetici planlama yaparken okul

<sup>1</sup> Musa Gürsel, *Okul Yönetimi*, Konya: Çizgi Kitabevi, 1997, 43.

<sup>2</sup> Haydar Taymaz, *Okul Yönetimi*, Ankara: PegemA Yayıncılık, 2003, 20.

<sup>3</sup> Yahya Kemal Kaya, *Eğitim Yönetimi*, Ankara: Set Ofset Matbaası, 1993, 3.

personelinin kararlarını mutlaka almalı, fikirlerine de hoşgörü ve anlayış gösterebilmelidir. İkinci süreç ise planlamadır.

Planlama "Okulun eğitsel, örgütsel ve yönetsel amaçlarını gerçekleştirmek için gereken girdilerin sağlanma ve kullanma yollarının kararlaması sürecidir".<sup>4</sup> Buna göre eğitim yöneticisi planlama yaparken hedefleri belirleyebilmeli hedefe götürücü etkinlikleri saptayabilmeli, öncelik sırasına koyabilmeli, ast ve üstler arasında bütünleyici rol oynayabilmeli, diğer yöneticilerle işbirliği yapabilmelidir.

Örgütlenme sürecinde eğitim yöneticisi örgütlenme yaparken etkinliklere uygun bir yapıyı kurabilmeli, amaca daha kısa surede ulaşılacak gerekli düzenlemeyi yapabilmelidir. Örgüt amacını eleştirebilecek dinamik bir yapı kurabilecek uygun personel görevlendirebilmeli, personel ilişkilerini belirleyebilmelidir. Çevre etkilerini dikkate alarak zamana değişen şartlara göre yeni düzenlemeler yapabilmelidir. Örgütlenme sürecinde eğitim yöneticisi; örgüt çalışanları, mevcut birim ve şubeler arası iletişim sağlayabilmeli, bilgileri zamanında alabilmeli, kurum içinde dikey ve yatay iletişim kurabilmelidir.

İletişim sürecinde ise eğitim yöneticisi çalışanlar arası iletişim sağlayabilmeli, bilgileri zamanında alabilmeli, kurum içinde dikey ve yatay iletişim kurabilmelidir. Aynı zamanda kurum içinde formal iletişimi informal iletişimle besleyip iletişim engellerini ortadan kaldırmalıdır.

Etki sürecinde eğitim yöneticisi örnek tavır ve davranış göstermeli, astlarını moral ve güdüleme bakımından etkileyebilmeli, etkili konuşabilmeli ve ikna edebilene özelliğine sahip olmalıdır. Kararlı olabilmeli, etkileyici kararlar verebilmelidir. Ödül sisteminden yararlanabilmelidir.

Koordinasyon sürecinde eğitim yöneticisi örgütteki madde ve insan kaynakları birleştirebilmeli, örgüt üyelerinin bilgi ve becerilerini uzlaştırabilmelidir. Örgütteki üyeleri birbirlerinin eylemlerinden haberdar etmeli, denetime önem vermeli, grup toplantılarının önemini bilmeli ve gerektiğinde koordinatör birim kurabilmelidir.

Yönetim süreçlerinin sonuncusu olan değerlendirmede ise; okul yöneticisi eğitimde teftişin önemini görebilmeli, teftiş yaklaşımlarını uygulamaya koyabilmeli, değerlendirmeyi personeli geliştirme aracı olarak kullanabilmelidir. Değerlendirme ile ilgili güvenirlilik, geçerlilik tarafsızlık gibi bilimsel ölçütleri kullanabilmelidir.

---

<sup>4</sup> İ.Ethem Başaran, *Eğitim Yönetimi*, Ankara: Gül Yayınevi, 1996, 43.

Değerlendirmede tarafsız olabilmeli, var olan bilgileri ve uzman görüşünü kullanabilmeli ve değerlendirilene katılım imkânı verebilmelidir.

## 1- Yönetimin Tanımı, Yönetim Süreçleri (Planlama), Yönetici, Eğitim Yöneticisi

### Yönetim

başta insan olmak üzere, tüm örgütsel kaynakların, örgütsel amaçlar doğrultusunda iş birliği ve uyum içerisinde çalıştırılma becerisidir<sup>5</sup> Yönetim, evrensel bir süreç, toplumsal yaşam kadar eski bir sanat, gelişmekte olan bir bilimdir. Süreç olarak yönetim, bir takım faaliyet ve fonksiyonları, sanat olarak yönetim, bir uygulamayı, bilim olarak yönetim de sistematik ve bilimsel bilgi topluluğunu ifade eder.<sup>6</sup> Yönetim, insan ve diğer kaynakları mümkün olan en iyi şekilde birleştirerek, örgütsel amaçlara etkin ve verimli ulaşma sürecidir.<sup>7</sup> Yönetim kısaca, örgütsel kaynakların, örgütsel amaçları başarmak için kullanılmasıdır<sup>8</sup> Drucker'e göre yönetim, insanlara ilişkin bir şeydir. Görevi insanları ortak performansı başarabilir duruma getirmek, onların güçlü yanlarını etkili kılmak, zayıflıklarını da önemli olmaktan çıkarmaktır.<sup>9</sup> İnsancıl anlamda yönetimin tanımı ise; insanın, insani amaçlar için, insan tarafından, insanca yönlendirilmesidir.<sup>10</sup> Yönetim amaçlara yönelmiş insansal ve psiko-sosyal bir süreçtir.<sup>11</sup> Öz olarak söylemek gerekirse, yönetimin esası ortak bir amacın gerçekleştirilebilmesi için eldeki insan ve madde kaynağının etkili biçimde kullanılmasıdır. İnsan ve madde kaynağı aracılığı ile belli bir amacın gerçekleştirilmesi eylemidir.<sup>12</sup>

**Yönetimin süreçleri;** genel olarak Henri Fayol'un öne sürmüş olduğu, ileriye görmek, örgütlemek, kumanda etmek, koordinasyon sağlamak ve kontrol etmek kavramlarına dayanmaktadır. Henry Fayol; yöneticinin ana işlevlerini planlama, örgütleme, emir verme, eşgüdümleme ve denetleme olarak,(POCCC) formülü ile kısaltmış ve bunları yönetim süreçleri olarak adlandırmış, davranışçı - çevresel ve

<sup>5</sup> Erol Eren, *Yönetim Psikolojisi*, İstanbul: Beta yayın, 4. Baskı, 1993,4.

<sup>6</sup> Atilla Baransel, *Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi*, İstanbul: Fatih Matbaası, 1979, 25.

<sup>7</sup> Louis E Boone. and David K. Kurtz, *Contemporary Marketing, Seventh Edition*, The Dryden Press, 1992,168.

<sup>8</sup> Stewart W. Howe, *Corporate Strategy*, Hong Kong: The Macmillan Press Ltd, 1993,3.

<sup>9</sup> Peter F Drucker, *Yeni Gerçekler*, Ankara: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, 7.Baskı, 1994, 232

<sup>10</sup> Mehmet Tikici, Mehmet Deniz, *Örgütsel Davranış*, Malatya: Özmert Ofset, 1993, i.

<sup>11</sup> Kemal Tosun, *İşletme Yönetimi*, Ankara: Savaş Yayınları, 1992,161.

<sup>12</sup> Mustafa Aydın, *Eğitim Yönetimi*, Ankara: Hatiboğlu Yayınevi, Genişletilmiş 4. Baskı, 1994,70.

sistem yaklaşımlarıyla birlikte karar verme, liderlik, iletişim, güdüleme, hizmetiçi eğitim, halkla ilişkiler gibi işlevler de yönetim süreçleri arasında sayılmaya başlanmıştır. Süreç, bir zaman dilimi içinde bir durumdan başka bir duruma geçmeyi, amaçlara doğru giden bir oluşumu anlatır.<sup>13</sup> Literatür dikkate alınarak yönetim süreçleri, karar, planlama, örgütlenme, iletişim, etki, koordinasyon ve değerlendirme (denetim) olarak ele alınmış ve incelenmiştir. Aşağıda yönetim süreçlerinden planlama tanıtılmaya çalışılmıştır.

### **Planlama;**

arzulanan geleceği tasarlamak ve ona ulaşmak için etkin yolları ortaya koymak; neyin, ne zaman, nasıl, nerede ve kim tarafından yapılacağını önceden kararlaştırma süreci; bir amacı gerçekleştirmek için en iyi davranış biçimini seçme ve geliştirme niteliği taşıyan bilinçli bir faaliyet olarak ifade edilebilir.<sup>14</sup> Fayol planlamayı, önceden belirlenmiş amaçları gerçekleştirmek için yapılması gereken işlerin saptanması, izlenecek yolların seçilmesi olarak tanımlamıştır.<sup>15</sup> Planlama; bir kimsenin amaçlarını açıklığa kavuşturması ve daha sonra istenen hedeflere ulaşmak amacıyla kimin, ne zaman, hangi yöntemlerle ve ne kadar giderle, hangi faaliyetlere girişeceğinin kararlaştırılmasıdır.<sup>16</sup> Planlama yönetim sürecinin zorunlu ve gerekli bir ögesi sayılmaktadır.<sup>17</sup> Planlama, bir eğitim sisteminin tüm düzeylerinde ortaya çıkabilen bir yönetim fonksiyonudur. Planlamanın amacı sadece değişikliği başlatmak değildir, belirsizliği azaltmak ve kaynakları etkili bir şekilde kullanmak için örgütsel aktiviteler üzerinde yoğunlaşmaktır.

Yönetimin en önemli süreçlerinden sayılan planlamanın da kendine has süreci, basamakları vardır. Hedef tespiti, hedefin tanımı, uygulama seçeneklerinin aranması, uygulama seçeneklerinden birinin kararlaştırılması, uygulanacak biçimde yazımı, planda sapmayı önlemek ve uygulama sonunda elde edilen ürünün değerlendirilmesidir. Planlama, bulunduğumuz nokta ile varmak istediğimiz nokta arasındaki boşluğu birleştiren köprüdür. Kararların amaca, gerçeklere ve yapılan hesaplara dayandırılmasıdır.<sup>18</sup> Planlama, bir geleceğe yönelik olarak verilmiş “*kararlar toplamı*”

<sup>13</sup> İ.Ethem Başaran, *Eğitime Giriş*, Ankara: Kadioğlu Matbaası 1983,53.

<sup>14</sup> Ömer Dinçer, Yahya Fidan; *İşletme Yönetimi*, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 2000,153

<sup>15</sup> Mustafa Aydın, *Eğitim Yönetimi*, Ankara: Hatiboğlu Yayıncılık, 1991,42.

<sup>16</sup> Turgay Ergun, Aykut Polatoğlu, *Kamu Yönetimine Giriş*, Ankara: TODAIE Yayınları. 4. Baskı, 1988, 226.

<sup>17</sup> Mustafa Aydın, *Çağdaş Eğitim Denetimi*, İm Eğitim Yayın Danışmanlık A.Ş.1986,74.

<sup>18</sup> Bintuğ. Aytek, *Yönetim Görevleri*, Ankara Üniversitesi İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Yayın No:21, 1978, 29.

sürecini ifade eder. Kaya'nın da belirttiği gibi;<sup>19</sup> "...plan, gelecekteki tutum ve davranışların bir resmi gibidir.... eldeki kıt kaynakların akılcı bir biçimde kullanılması amacıyla, geleceğe yönelik olarak yönetim tarafından alınmış kararlardır...."

Bir okul yöneticisi okulun eğitim ve öğretim çalışmalarını, bunların uygulanmasından çok önce bir plana bağlamak zorundadır.<sup>20</sup> Okul yöneticisi, bir eğitim ve öğretim yılı içinde okulda yapılacak bütün etkinliklerini planlamalı ve planlama sürecine, etkinliklerde görevlendirilecek personeli katmalıdır. Planın uygulanabilmesi için gerekli olan yetkiyi çalışanlara vermesi gerekir. Çünkü planların uygulanması öğretmenler ve diğer çalışanlar ile olmaktadır. Bu açıdan planlama etkinliğinde öğretmenler ve diğer çalışanlarla işbirliğine dikkat edilmelidir. Okul yöneticisinin *makam tutkusu* bireysel planlamayı öne çıkarmakta ve böylelikle doğal örgütü oluşturan personelle iletişim olumsuz bir duruma gelmektedir. Dolayısıyla birlikte planlanması gereken, haftalık ders programları, eğitici kol ve sosyal aktiviteler, okul bütçesi, öğrenci popülasyonu, derslik mevcutları, nöbet çizelgeleri, eğitimin uzak ve yakın hedefleri, vb. gibi süreçlerin planlanması, okul yöneticisinin emrivaki tutumuyla personelle yapıldığından anti-demokratik bir örgüt ikliminin oluşmasına da kapı aralamış oluyor. Sağlıklı iletişimin olmadığı ve demokratik bir topluluk bilinciyle, katılımcı olarak alınmamış kararların hüküm sürdüğü bir okulda, kararları, otoriter bir yönetme tarzıyla uygulamak olasıdır ki bu da okul etkililiğini olumsuz etkilemektedir.

Planlama sürecinde demokratik bir eğitim yöneticisi olabilmenin ve örgüt üyelerinin katılımını gerçekleştirmenin temel koşulu, okul örgütü içinde yer alan tüm personeli, öğrencileri ve velileri doğrudan ya da dolaylı olarak kendi geleceğiyle ilgili kararlara katabilmeyi sağlamaktır.<sup>21</sup>

### **Yönetici**

farklı görüşleri kendi bilgi ve deneyimlerinin ışığında birleştirme ve edindiği sonuçları sorunları çözümü için uygulama durumu ile karşı karşıya olan insandır. Yönetici olacak bireyin sahip olması gereken zihinsel ve bedensel nitelikler ile yöneticiliğe ilgi duyması, istemesi ve algılaması gibi özelliklere sahip olması, bunların yanında yönetimle ilgili gerekli olan kurallar, ilkeler ve teknikleri bilmesi gerekir. Yöneticiyi; belli bir süre içinde, emrine verilmiş olan maddi ve beşeri üretim faktörlerini, belirlenmiş amaçları gerçekleştirmek için çevredeki gelişmeleri dikkate

<sup>19</sup> Yahya Kemal Kaya, *Eğitim Yönetimi*, Ankara: Bilim Yayınları, 6. Baskı, 1996, 100.

<sup>20</sup> Ziya Bursalıoğlu, *Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış*, Ankara: Pegem Yayınları, 1991, 104.

<sup>21</sup> [http://www.geocities.com/egitimcilersitesi\\_egitimbilim/ba-egt\\_orgt\\_yon\\_sur\\_katilma1.htm](http://www.geocities.com/egitimcilersitesi_egitimbilim/ba-egt_orgt_yon_sur_katilma1.htm), (25.06.2004).



olarak yönlendiren ve sahip olduğu kaynakların verimliliğinden sorumlu kişi olarak tanımlayabiliriz.

**Eğitim yöneticisi** ise işlenen ve işleyen insan kaynaklarını yönetir. Eğitim yöneticisi, öğretmenin etkili bir şekilde çalıştırılması ve hizmet içinde yetiştirilmesi için uygun bir örgütsel iklimi sağlaması beklenen kişidir.<sup>22</sup> Eğitim yöneticisinin görevi; eğitim kurumlarını belirlenen amaçlara ulaştırmak üzere insan ve madde kaynaklarını sağlayarak ve etkili biçimde kullanarak, belirlenen politikaları ve alınan kararları uygulamaktır. Eğitim örgütlerini çevredeki örgütlerle kalitede rekabet edebilir duruma getirmek, çağdaş bir örgütsel hiyerarşiyi oluşturmak, okulların her birini farklı kültürel ortamların etkilediğini göz önünde bulundurarak, öğretim ve yönetim stratejileri geliştirirken her okulu ayrı bir birim ve değer olarak kabul etmek gerekmektedir.

Eğitim yöneticisinin geleceğe yönelik bakış açısını onun sahip olduğu vizyon belirler. Her eğitim yöneticisinin geleceğe yönelik bir vizyonu olmalıdır. Eğitim yöneticisinin vizyonu yönettiği örgütün temel misyonunu da belirler. Vizyon sahibi olmayan yönetici örgütün geleceği hakkında net bir görüşe sahip olamaz. Eğitim yöneticisi paylaşılan vizyon sahibi olmalıdır. Paylaşılan Vizyon, öğrenen organizasyon için hayati önem taşır, çünkü öğrenme için gerekli odaklaşmayı ve enerjiyi sağlar. İnsan ilişkilerinde paylaşılan vizyon kadar güçlü pek az etken vardır.<sup>23</sup> Eğitim yöneticilerinin çalıştıkları kurumda, herkes tarafından paylaşılan ortak değerler ve inançlar oluşturması da gerekir. Bir eğitim örgütü, tüm politika ve eylemlerini yönlendiren sağlam bir misyonla hayatiyetini sürdürebilir.

## **2-Etkililik, Etkili Yönetim, Etkili Yönetici, Etkili Okul**

### **Etkililik,**

amaçları gerçekleştirme derecesi olarak benimsemiştir. Açık göz, etkililiği bir örgütün amacına dönük olarak çalışması şeklinde açıklamıştır. Etkililik doğru işlerin yapılmasıdır.<sup>24</sup> Belirlenmiş bir amaç gerçekleştirildiğinde, söz konusu etkinlik “etkili” olarak nitelendirilir. Etkililiğin tipik göstergeleri, grubun çıktısını, grup moralini ve grup üyelerinin doyumunu içerir. Etkililik, ortak amacın gerçekleştirilme derecesi ile ilgilidir. Bir eylem istenilen bir amaca ulaştırıyorsa etkilidir. Eylem amaçlara

<sup>22</sup> Vehbi Çelik, *Okul Kültürü ve Yönetimi*, Ankara: PegemA yayınları, 3.baskı, 2002,22.

<sup>23</sup> Peter M.Senge, *Beşinci Disiplin*, Cev: Ayşegül İldeniz, Ahmet Doğukan, İstanbul: Yapı Kredi Yayınları, 8.baskı, 2001, 227.

<sup>24</sup> Kemal Açık göz, *Eğitimde Etkili Yönetici Davranışları*, İzmir: Kanyılmaz Matbaası, 1. Baskı, 1994, 95

ulaştırmıyorsa etkisizdir. Amacın gerçekleştirilme derecesi etkililiğin ölçütüdür.<sup>25</sup> Etkililik; gerçekleşmesi mümkün olana kıyasla gerçekleşendir.<sup>26</sup> Etkililiğin anlamı, amacın istenen düzeyde gerçekleştirilmesidir. Amacın istenen düzeyde gerçekleştirilmesi için insanın, örgütün, etkin ve yeterli olması gerekir.<sup>27</sup> Bu nedenle etkililik hem kurumlar için hem de bireyler için kullanılabilir bir niteliktir. Etkili bir örgüt olabileceği gibi, etkili bir birey ya da etkili bir davranış da olabilir.

**Etkili yönetim** sergilemenin yolu okul merkezli yönetim sağlamaktır. Okul Merkezli Yönetim, eğitimi geliştirmek amacıyla okul düzeyindeki yetki ve sorumlulukların artırılmasına dayalı olarak oluşturulan bir sistemdir. Bu sistem altında okulların, öğrencilerin ve çevrenin ihtiyaçlarını karşılaması daha etkili olur. Bir örgütte etkililik artışı, yönetim etkinliğinin bir fonksiyonu ve sonucudur. Etkililiği artırmak ve bu artışı sürdürmek, yönetimin temel amacı ve sorumluluğudur. Etkili yönetim bir anlamda değişimin okul merkezli yönetilmesidir. Değişim ise; mevcut olan durumumuzun, iletişim ve irtibat halinde olduğumuz çevre koşullarının ihtiyaçları karşısında artık çaresiz ve kayıtsız kalması durumunda bizi yeniden yapılandıracak ve o ihtiyaçları giderebilecek düzeyde bireysel ya da organizasyonel anlamda yeni fikirler üretebilmeye karar verme ve bunu uygulama sürecidir.<sup>28</sup> Etkili yönetimde gerekli olan en önemli niteliklerin başında liderlik gelir. Değişimi yöneten kişinin liderlik özelliklerine sahip olması gerekir.<sup>29</sup> Etkili yönetim etkili yöneticiler tarafından gerçekleştirilebilir. Okullarımızda etkili yönetim sergilenmesi için ‘Okul Gelişim Modeli’ nin gerçekleşmesi ve yaygınlaşması gereklidir.

**Etkili yöneticilik**, insanları ortak bir amaca yöneltme kapasitesi ve isteği olup, dinamik ve kişisel bir süreçtir.<sup>30</sup> Buradan anlaşıldığı üzere etkili yöneticilik, çalışanları yöneltmede kullanılan bir araçtır. Etkili yöneticilerin başarılı olması, etrafındaki kişilerin haklarını koruması, onları amaçlarına ulaştırması ve sonuçta hem kendinin hem de onu izleyenlerin başarılı olmasına bağlıdır. Aksi takdirde etkili yönetici meydana getiren grup ya da gruplar ilk fırsatta başarısız olan yöneticiyi değiştirip kendilerine yeni bir etkili yönetici seçeceklerdir. Etkili yöneticilik, bir özellikte çok iyi olmak değil,

<sup>25</sup> Chaster I. Barnard, *The Function Of The Executive*. Cambridge, Massachusetts: Harvard University Press, 1966, 19.

<sup>26</sup> Joseph, Prokorenko, *Verimlilik Yönetimi*, Ankara: MPM Yayınları, 4.baskı, 2001,7.

<sup>27</sup> İ.Ethem Başaran, *Temel Eğitim ve Yönetimi*, Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayın No:112, 1982, 29.

<sup>28</sup> Abdül Vardar, *Bireysel ve Kurumsal Değişimde Yeniden Yapılandırma Stratejileri*. İstanbul: Kariyer Yayıncılık, 2001, 18.

<sup>29</sup> İrfan Erdoğan, *Eğitimde Değişim Yönetimi*, Ankara: PegemA yayıncılık, 2002, 47.

<sup>30</sup> Salim Şen, *İşletme Yönetimi*, Ankara: Emel Matbaacılık,1981,168.

tüm özelliklerin toplamında çok iyi olmak ve karizmasıyla bu özellikleri kendine özgü bir şekilde bütünleştirmektedir.<sup>31</sup> Eğitimin temel hedefi olan davranış değiştirme sürecinin gerçekleştiği biçimsel ve özel çevreler olan okullar, yaptıkları iş gereği diğer örgütlerden ayrılırlar. Okulların girdisi ve çıktısı insandır. Bu özellik onu, diğer örgütlerden farklılaştıran temel bir özelliktir. Okullar toplumda sürekli gözlenen, içinde olup bitenler kuşkuyla izlenen, çeşitli beklentilerin ve değerlerin çatıştığı kurumlardır.

Okulların etkili olmaları, okuldaki eğitim ve öğretim etkinliklerinin yürütülmesinden sorumlu olan müdürlerin etkililiğine bağlıdır. Okul yöneticisinin asıl işlevi, öğrencinin öğrenmesine uygun bir öğrenme ortamının yaratılması olduğundan, o daha ziyade bir öğretim lideri olarak hizmet etmek durumundadır. Yönetici artık bürosundan dışarı çıkmak, bürosu dışında dolaşarak-gezerek okulunu yönetmek zorundadır. Öğretmenleri sınıflarında ziyaret etme, okul koridor ve dersliklerinde dolaşma, okulda doğru zaman ve yerde görünme okulun genel gidişatını sürdürme, onun birincil işleri arasındadır. Etkili okulda okul yöneticisi çeşitli uzmanlar arasında bir katalizör, koordinatör olma durumundadır. Etkili okulun temel faktörlerine göre öğretimin vurgulanışı ve öğrenciden beklentilerin öğrenci ve öğretmenlere ulaştırılması okulda saydam, katılımcı bir yönetimin oluşmasını gerektirmektedir. Etkili yöneticiler, bireyler ve gruplar vasıtasıyla belirli bir zaman periyodunda belirli çevre ve şartlar altında örgütteki diğer insanlara ve gruplara nüfuz ederek bireylerin ve grubun amaçlarını gerçekleştirmesini sağlamaya çalışan kişilerdir.<sup>32</sup> Etkili yöneticilerin olabilmesi için ortak bir amacın ve bu ortak amacı gerçekleştirmeye elverişli ortamın olması zorunludur. Aksi takdirde bu koşullar oluşmadan etkili yöneticilerin doğması söz konusu değildir.

Drucker etkili bir yönetici olabilmek için elde edilmesi gereken beş zihin alışkanlığını şöyle sıralar:<sup>33</sup> 1) Etkili yöneticiler, zamanlarının nereye harcandığını bilirler. Denetimleri altında tutabildikleri en asgari zamanı bile sistematik olarak kullanmaya çalışırlar. 2) Etkili yöneticiler, kendilerine somut hedefler koyarlar. Çalışmaktan çok, sonuç elde etmek için çaba harcarlar. İşe, “benden ne yapmam bekleniyor?” sorusuyla başlarlar. 3) Etkili yöneticiler, sahip oldukları güçlere dayalı olarak çalışırlar, yani elinden gelen şeylere yönelirler, yapamayacakları şeylere işe

<sup>31</sup> Adnan Nuri Baykal, *Mustafa Kemal Atatürk'ün Etkili Yöneticilik Sırları*, İstanbul: Sistem Yayıncılık, 13.baskı, 2002, xvii.

<sup>32</sup> G.A.Cole, *Management Theory and Practice*. London: 4 th.Edition, DP,Publications Ltd, Aldine Place. 1993, 52.

<sup>33</sup> P. F. Drucker, *Etkin Yöneticilik*. Çev: Ahmet Özden ve Nuray Tunalı, İstanbul,: Eti Kitapları, 2. Baskı 1994.

girişmezler. 4)Etkili yöneticiler daha yüksek bir performansın olağanüstü sonuçlar vereceği birkaç büyük alan üzerinde konsantre olurlar. Kendilerine öncelikler koyar ve önceliğe ilişkin aldıkları kararları korurlar. 5) Etkili yöneticiler, nihayetinde etkili kararlar almak durumunda olan kişilerdir. Bunun her şeyden önce bir sistem işi olduğunu bilirler. Etkili bir kararın olgular üzerinde uzlaşmadan çok, birbiriyle çelişen düşüncelere dayanan bir yargıdan kaynaklandığını bilirler.

Raven ve French etkili yöneticilik gücü ile ilgili beş temel kaynak (*Yasal Güç, Zorlayıcı Güç, Ödül Gücü, Karizmatik Güç, Uzmanlık Gücü*) belirtmiştir.<sup>34</sup> Etkili yöneticinin uygulamaları ve kullandığı gücün çeşidi, örgüt kültürü ile doğrudan ilişkilidir. Herhangi bir örgütte tüm etkili yöneticiler aynı stili paylaşmazlar. Örgütün ve grubun yapısı, işin gereksinimleri, mevcut otoritenin derecesi ve etkili yöneticinin bireysel özellikleri etkili yöneticilik kültürlerinin oluşması ve seçilmesinde anahtar rol oynamaktadır.

Getzels vd., yöneticinin okulun, grubun sözcüsü olma özelliğini vurgu yaparak, **etkili yönetici rolleri** olarak; üstün performans gösterme, örgütün beklentilerini vurgulama, örgütteki insanların bireysel gereksinimlerine önem verme, gereksinimler ile örgütün verdikleri arasında denge kurma, grupları tanıma ve gruplar arası iletişimi sağlamayı ifade ederler<sup>35</sup> Okul yöneticisinin rollerinin, spesifik yeniliklerin uygulanmasını etkilemekten bir örgüt olarak okulda değişmeye liderlik etmeye doğru değiştiği görülmektedir. Artık yöneticiye ve okula, bir örgüt olarak bütüncül olarak bakmak durumundayız. Bu, bir anlamda yönetim ile liderliğin farkıdır. Liderlik misyon, güç, içe doğuşlama; yönetim ise planları desenleyip gerçekleştirmekle, işleri yaptırmakla, insanlarla etkili çalışmakla ilgilidir. Liderlik bir vizyonu aktarma, ortaklaşa sahipliliği başarma ve gelişimci planlama ile ilgilenir. Yönetici ise kaynak sorunları ile ilgilenir ve eşgüdümlü çalışma için savaşır.<sup>36</sup>

Etkili yönetici yeterlikleri; teknik yeterlikler, insancıl yeterlikler ve kavramsal yeterlikler olarak üç gruba ayrılır. *Teknik yeterlikler* göreve ilişkin etkinlik alanlarındaki teknik bilgi ve becerilerdir. Yöneticinin muhasebe, inşaat, finansman gibi alanlardaki yeterlikleri teknik yeterliklerdir. Yöneticinin örgütün yapısı, politikalar ve programlar üzerindeki etkisi de teknik yeterlilikler içinde sayılabilir. Teknik yeterlikler, yöntemleri,

<sup>34</sup>Stevan Cavaleri and Krzystof Obloj. *Management System California: (A Global Perspective)*. Words Worth Publishing Company 1993,290-291.

<sup>35</sup> Getzels vd., *Educational Administration As a Social Process: Theory, Research, Practive*. New York: Harger and Row Publishers, 1968, 374-375.

<sup>36</sup>M. Fullan, *Successful Shool Improvement*.Buckingham, Phildelphia Open University Pres.1992, 85.

süreçleri, prosedürleri ve teknikleri olan belirli bir alanda yeterlik anlamı verir. *İnsancıl yeterlikler*, birey ve grupları anlama ve güdüleme yeterlikleri olarak da kabul edilebilir. İlgilenme, güven, yetki verme, uzlaşma, ideallere ulaşma ve insan potansiyelini anlama yeterlikleri insancıl yeterlikler arasında sayılabilir. İnsansal yeterlikler yöneticiye, grubun bir üyesi olarak etkili biçimde çalışma ve bu yolla lidere bulunduğu grup içinde iş birliği kurabilme yeteneği sağlamaktadır.<sup>37</sup> *Kavramsal yeterlikler*, okul yöneticisinin okulu bulunduğu toplum içinde, eğitim sistemi içerisinde ve evrensel ölçüler içerisinde görebilme; okulu bütünleyen tüm parçaları karşılıklı etkileşim içerisinde görebilme, eğitim alanındaki kuramsal gelişmeleri izleyebilme, kavrayabilme ve karşılaştığı örgün eğitim durumlarını bu kuramsal ve kavramsal bakış açısı ile değerlendirebilme yeteneğidir. Bu yetenek başta yönetim kuramı, örgüt, insan davranışı ve eğitim felsefesi olmak üzere eğitim alanına kuramsal bakış yeteneği kazandıracak bilim dallarının bilgi birikimine sahip olmayı gerektirir.<sup>38</sup>

Mary Parker Follet'e göre etkili yöneticilerin davranış biçimine etki eden üç temel faktör vardır. Bunlar yönetimde etkinliği artırmak için yöneticilere her zaman yardımcı olan ve yön gösteren faktörlerdir. Bu faktörlerden birincisi, *etkili yöneticinin kalitesi ve yetenekleridir*. İkincisi *astların kalitesi ve yetenekleridir*. Üçüncüsü ise *durumlar ve karakteristiklerdir*. Durumlar iki önemli faktörü içermektedir. Birincisi güç pozisyonu, ikincisi ise çevresel faktörlerdir. Güç pozisyonu örgütteki görevlerden kaynaklanan durumlardır. Çevresel faktörler ise etkili yöneticiliğe etki eden iç ve dış faktörlerden oluşmaktadır. Çevresel farklılıklara göre etkili yöneticilerin rol ve görevleri de değişmektedir. Her çevrenin ihtiyacı, kendine göre farklı etkili yönetici tiplerini oluşturmaktadır.<sup>39</sup>

Etkili yönetici tipleri incelendiğinde, *otoriter* yöneticilerin işe dönük bir eğilim gösterdikleri ve sahip oldukları gücü astları etkilemek ve yöneltmek için kullandıkları görülmektedir. *Demokratik – Katılımcı* yöneticiler ise daha çok gruba dönüktür ve astlarına hükmederken büyük ölçüde onlara serbestlik tanımakta, onların görüşlerine önem vermektedirler. *Serbestçi* yöneticilerin ise “bırakınız yapsınlar” türü bir yönetim anlayışına sahip oldukları, örgüt üyelerinin yapmak istedikleri her şeyi yapabilmelerine izin veren bir ortamı hazırladıkları görülmektedir. Etkili yönetici, örgütün ihtiyaçlarına

<sup>37</sup> Ziya Bursalıoğlu, “Eğitimde Yenileşme ve Demokratik Liderlik”. Ankara: Ankara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi, Cilt:24, Sayı:2, 1991, 669-674.

<sup>38</sup> K. Kayıkcı, “Yönetici Yetiştirme Sorunu”, Milli Eğitim Dergisi, Sayı:1, 2001, 50.

<sup>39</sup> Leon C. Megginson, *Personnel Management: A Human Resources Approach Fourth Edition*, , Ontario, USA; Irwin-Dorsey Limited Georgetown, 1981, 283-284.

göre değişik etkili yöneticilik tiplerini uygulayabilen kişidir. Bir yöneticide bulunmaması gereken ve kusur olarak nitelenen özellikler; taraf tutma, anlayış noksanlığı, kararsızlık, etki altında kalma, korku ve ileriye görememe olarak ifade edilmiştir.<sup>40</sup>

Bilgi toplumunda yönetici, hiyerarşinin kendisine sağladığı yetkiye fazla önem vermeyen, yetkisinin kaynağını bilgi de arayan ve yetkisini yönettikleriyle paylaşmaktan korkmayan bir sistem bütünleştiriciliği rolünü üstlenmeyi önemli bir yöneticilik görev alanı olarak kabullenebilme niteliklerine sahip olmak durumundadır. Organizasyonlarda yönetici seçerken ve yetiştirirken göz önüne alınması gereken en önemli husus bu husus olmalıdır. Yönetici bilgi toplumunda bir işi emir vermeden, bir uzlaşma ve anlaşma içinde yaptırabilmelidir. Bunun yolu sormaktır. İşle ilgili sorular, iş görenin işi daha iyi anlamasına yardımcı olur. İş kafasının içinde sorgular; neler yapılması gerektiğini düşünür. Soru sorarak onun görüşüne değer verdiğimizizi, onu saydığımızı göstermiş oluruz.<sup>41</sup>

Arat bilgi toplumundaki liderlik tipinin Weber'in legal-rasyonel liderlik tipi olacağını belirtmektedir. Arat'a göre bilgi toplumu lideri bağırıp, çağırmayan, sakin, içeriksiz sloganlar atmayan, geleceğe ilişkin net bir vizyonu olan, toplumla birlikte bu vizyonu paylaşan, toplumla görüş alış-verişinde bulunan, katılımı sağlayan, yönetenden ziyade yönlendiren bir liderliktir. Gibson'a göre ise, yirmi birinci yüzyılda başarılı olacak liderlik, aracını kullanmayı otomatik pilota bırakmadan ileriye bakan, çevre koşullarını tarayan, rakipleri izleyen, yeni gelişen eğilimleri ve yeni fırsatları saptayarak krizlerden kaçınabilen liderlik olacaktır. Yirmi birinci yüzyıl liderleri; kaşif, maceraperest ve öncü olabilecek kişiler olacaktır. Geleceğin liderleri Warren Bennis'e göre, geleceği icat etme sürecine kuruluşun içinden ve dışından farklı insan bileşimlerini katarak gücü merkeziyetçilikten uzaklaştıracak ve süreksizlikten fırsat yaratmayı bilecekler. Değişimi sevecek ve kuruluşlarında değişim taraftarı bir kültür oluşmasını teşvik edecekler. Bennis'e göre etraflarında, 'geleceği kemiklerinde taşıyan' insanlar toplayacak ve bu insanlar arasında yaratıcı bir işbirliği oluşturmayı başaracak liderler olacaklardır.<sup>42</sup> 1950'lere kadar yönetici, astların çalışmasından sorumlu makam ve yetki sahibi kişi olarak düşünülürken, bundan sonra astların performansından

<sup>40</sup> Azmi Yetim, "Yönetimde Başarı İçin Yönetici ve Özellikleri". Eğitim Dergisi, Nisan-Mayıs-Haziran, Ankara: M.E.B. Yayınevi, Sayı:2, 1992, 78.

<sup>41</sup> Melih Arat., *21.Yüzyıl İçin Yönetim: Yönetimin Temellerine Derin Bakışlar*, İstanbul: Data Teknik Bilgisayar Sistemleri Ticaret ve Sanayi A.Ş. 1998,143.

<sup>42</sup> R,Gibson, Çev:Sinem GÜL, *Geleceği Yeniden Düşünmek*, İstanbul: Sabah Kitapları 46, 1997, 9-10.

sorumlu kişi olarak görölmeye başladı. Daha sonra, yöneticinin bilginin uygulamasından sorumlu kişi olarak kabul edildiği, yönetimde asıl kaynağın bilgi olduğu, toprak, emek, sermaye gibi kaynakların yetersizliği; sosyal, politik ve ekonomik dinamiklerin oluşturulmasının bilgiye bağlı olduğu anlaşıldı.<sup>43</sup>

Etkili yönetimde başarılı olunması için güçlü bir etkili yöneticiliğe ihtiyaç vardır. Mükemmel bir etkili yöneticide bulunması gereken nitelikler; *Vizyon, Yaratıcılık, Duyarlık, Yetkelendirme ve Değişim Yönetimi* olarak beş ana başlık altında özetlenebilir.<sup>44</sup> Etkili yöneticilik, liderlik ve değişim eř anlamlıdır. Hiçbir etkili yönetici süregelen durumu koruyabildiğinden dolayı yüceltilmemiştir. TKY yaklaşımı içerisinde etkili yöneticiliğin ana sorumluluğu sürekli iyileşmenin gerçekteşebileceği ortamı yaratmaktır.<sup>45</sup> Okul müdürleri yönetim süreçlerine eğitim çalışanlarının da katılımını sağlamalıdır. Öğrenen bireylerle öğrenen kurumların oluşturulabileceğine inanmaları ve bu inançlarını davranış hâline getirmeleri, etkili bir yönetim sergilemeleri gerekmektedir.

Etkili okul hareketi, okulda mükemmelliği yaratma ya da mükemmel okulu yaratma yollarını bulmak olarak algılanabilir. Okulların etkili olmaları, yani önceden belirlenen amaçlarına ulaşabilmeleri büyük ölçüde okuldaki etkinliklerin, eğitim ve öğretim programının yürütülmesinden sorumlu olan müdürlerin etkili olmalarına bağlıdır. Okullardaki en basit etkinlikler bile rastlantıya bırakılmayacak ve özenle planlanacak kadar önemlidir. Bu durum eğitim yöneticilerine önemli sorumluluklar yüklemektedir. Etkili okulla ilgili araştırmalar, okul yöneticisinin etkili okulun kritik önemdeki etkenlerden birisi olduğunu göstermektedir.

Etkili okulun özellikleri; sınıf mevcudu, tam gün öğretim, okul yönetimi, okul personeli, sarf malzemeleri, okul-veli-çevre-üniversite iş birliği, öğrenci merkezli öğretim programları ve öğretmen kılavuzları, öğrenciler, ders kitapları ve öğretim materyalleri, ekipman ve donanımlar, hizmet içi eğitim, okul binaları ve tesisleri olmak üzere 12 alandadır. Etkili okuldaki eğitim öğretim etkinliklerinin niteliğini doğrudan doğruya etkileyen; fizikî kaynakları ve bunların kullanımıyla ilgili prosedürleri, okul içi ve okul dışı personelin sahip olması gereken yeterlikleri ve

<sup>43</sup> Ziya Bursalıoğlu, "Bilgi Toplumunun Doğuşu ve Yönetimi", *Eğitim Yönetimi*, Yıl 1, Sayı 1, Kış 1995, 43-46.

<sup>44</sup> Hoşcan Ensari, *21.YY. Okulları İ için Toplam Kalite Yönetimi*, İstanbul: Sistem yayıncılık, 1.baskı, 1999, 92-96.

<sup>45</sup> J. Burnham West *Managing Quality in Schools*, Longman,Essex 1992,98-117

onların meslekî gelişimlerini, okulun yönetim anlayışı ve işleyiş biçimini ve okulun veliler-okul çevresi üniversiteler ile iş birliğini kapsar.<sup>46</sup>

### 3-Uygulama İle İlgili Genel Açıklamalar

Uygulamanın Amacı: <sup>47</sup> Etkili okul oluşturmada okul müdürlerinin yönetim süreçlerinden planlama süreci bakımından öğretmenlerin beklentilerini ne düzeyde karşıladıklarını belirleyebilmektir. Öğretmenlerin planlama sürecinde beklentilerinin, okul müdürlerince karşılanma düzeyinin yaş, cinsiyet, kıdem ve branş değişkenleri arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını belirlemektir.

Uygulamanın Yöntemi: Bu araştırmada, tarama modeli kullanılmıştır. Bu model çerçevesinde okul müdürlerinin planlama süreci bakımından öğretmen beklentilerini karşılama düzeyinin belirlenmesine ilişkin var olan durum, öğretmen görüşlerine dayanarak belirlenmeye çalışılmıştır.

Evren ve Örneklemi: Araştırmanın evreni Balıkesir İli Ayvalık İlçesi okullarında görev yapan öğretmenlerden oluşmaktadır. Öğretmenlerin yaş grupları, kıdemleri, cinsiyet ve branşları aşağıdaki tablolarda sunulmuştur.

Yaş Grupları	n	%	Kıdem	n	%
21-25	8	3,1	0-5 yıl	37	14,5
26-30	40	15,7	6-10 yıl	71	27,8
31-35	64	25,1	11-15 yıl	49	19,2
36-40	71	27,8	16-20 yıl	42	16,5
41-45	42	16,5	21-25 yıl	46	18,0
46+	30	11,8	26+ yıl	10	3,9
<b>Toplam</b>	<b>55</b>	<b>100,0</b>	<b>Toplam</b>	<b>255</b>	<b>100,0</b>

Tablo 1: Deneklerin Yaş ve Kıdem Gruplarına Göre Dağılımı

<sup>46</sup> Ayşenur Çetinkaya., *Müfredat Laboratuvar Okulları Modeli*, Ankara: MEB Yayınları, III.Basım, 2002, 37.

<sup>47</sup> Kemal Girgin, “Etkili Okul Oluşturmada Eğitim Yöneticilerinin Yönetim Süreçleri Bakımından Öğretmen Beklentilerini Karşılama Düzeyinin Rolü” Dumlupınar Üniversitesi, Yüksek lisans Tezi, 2005.



Cinsiyet	n	%	Branşlar	n	%
Bayan	133	52,2	Sınıf Öğretmenliği	126	49,4
Erkek	122	47,8	Diğer Branşlar	129	50,6
<b>Toplam</b>	<b>255</b>	<b>100,0</b>	<b>Toplam</b>	<b>255</b>	<b>100,0</b>

Tablo 2: Deneklerin Cinsiyete ve Branşa Göre Dağılımı

### Veri Toplama Aracının Geliştirilmesi;

Araştırmanın amaçları altında yer alan sorulara cevap bulmak için anket tekniği kullanılmıştır. Araştırmada kullanılacak bir anket geliştirmek için, benzer konudaki çalışma ve araştırmalar belirlenmiş ve incelenmiştir. Oluşturulan taslak anket, ilköğretim okullarında görev yapan 43 öğretmene uygulanarak ön denemesi yapılmıştır. Ön denemede ankete verilen soruların cevaplanması istenilmiş ve anketin kullanılabilirliği, anlaşılabilirliği ve araştırmanın amaca uygunluğu bakımından eleştirileri alınmıştır. Grubun ankete verdikleri cevaplar tek tek incelenmiş ve belirlenen ölçütlere göre değerlendirilmiştir. Bu konudaki bulgular, uzman görüşüne alınarak ankete son şeklinin verilmesinde kullanılmıştır.

Hazırlanan anket formu iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde öğretmenlere ait kişisel bilgiler yer alırken, ikinci bölümde okul müdürlerinin öğretmen beklentilerin planlama süreci bakımından karşılama düzeyi ile ilgili maddeler yer almıştır. Bu beklentilere ilişkin düzey ise Likert tipi dörtlü dereceleme ölçeğiyle (a) Hiçbir zaman, (b) nadiren, (c) çoğu zaman, (d) her zaman şeklinde belirlenmiştir. Anket araştırmacı tarafından uygulanmıştır. Tablo 3.'te okulların toplam öğretmen mevcudu, uygulamaya katılan öğretmen sayısı ve cevaplanan anket sayısına ait bilgiler yer almaktadır.

No	Okul Adı	Mevcut Öğretmen Sayısı	Uygulamaya Katılan Öğrt. Sayısı	Cevaplanan Anket Sayısı
1	15 Eylül İ.O	24	18	13
2	A.Çetinkaya İ.O	24	22	18
3	A.Sağlam İ.O	10	10	8

4	İstiklal İ.O	14	14	12
5	Gazi İ.O	15	15	15
6	Atatürk İ.O	45	45	35
7	Sakarya İ.O	46	46	39
8	N.Zarflı İ.O	12	10	10
9	Cumhuriyet İ.O	26	25	18
10	Alt.Atatürk İ.O	13	13	13
11	Alt. 14Eylül İ.O	20	20	20
12	Alt.Merkez İ.O	30	22	22
13	M.Ataklı İ.O	22	20	20
14	N.Komili İ.O	12	12	12
<b>TOPLAM</b>		<b>313</b>	<b>292</b>	<b>255</b>

*Tablo 3:Dağıtılan ve Alınan Anket Sayısı*

Uygulama Balıkesir İli Ayvalık İlçe merkezi ve beldelerinde bulunan 14 (On dört) okulda araştırmacı tarafından bizzat uygulanmıştır. Uygulama yapılan okullarda toplam 313 öğretmen bulunmaktadır. Araştırmanın güvenilirliği sebebiyle anketlere verilen cevapların objektifliğinin yüksek olması arzusuyla araştırma bizzat araştırmacı tarafından yapılmış olup zaman kısıtları sebebiyle 21 öğretmene anket dağıtılamamıştır. Toplam 292 öğretmene anket dağıtılmış, bunlardan 255 tanesi geri dönmüş,37 anket çeşitli sebeplerle geri dönmemiştir. Araştırmamızın analizleri 255 anket üzerinden değerlendirilmiştir.

#### **Verilerin Çözümlemesi ve Yorumlanması:**

Anket uygulaması ile elde edilen veriler okul isimlerine göre kodlanarak bilgisayar ortamında SPSS (stastical package for social studies) programına aktarılmıştır. Anket verileri çözümlenirken (a)şıkki için 1,(b) şıkki için 2, (c) şıkki için 3, (d) şıkki için 4 değeri verilmiştir. Cevaplanmayan sorular için 0,değeri kullanılmıştır. Okul müdürlerinin yönetim süreçlerinden planlama ile ilgili öğretmenlerin beklentilerini ne düzeyde karşılayabildiği belirlenmeye çalışılmıştır. Öğretmenlere uygulanan ankete ilişkin veriler sıklık dağılımı, standart sapma, ortalama ve yüzdelerle betimlenmiş, söz konusu süreçlerin cinsiyet ve branş değişkenlerine göre anlamlı bir farkın olup olmadığını bulmak için t-testi; kıdem ve yaş değişkenlerine göre anlamlı bir farkın olup

olmadığını bulmak için tek yönlü varyans analizi (ANOVA), anlamlı bir fark olduğunda bu farklılığın kaynağını görmek amacıyla SCHEFFE testi kullanılarak veriler çözümlenmiştir.

İstatistiksel işlemler araştırmacı tarafından SPSS (Statistical Package of Social Selence) adlı istatistik programından yapılmıştır, istatistiksel çözümlemesi yapılan veriler "bulgular ve yorum" bölümünde ele alınmıştır. Yönetim süreçlerinde öğretmen beklentilerin okul müdürlerince karşılanma düzeyini saptamak için uzman görüşüne başvurulmuş ve dördümlü ölçeğe göre 1 ve 1.74 arası "hiçbir zaman", 1.75 ve 2.49 arası "nadiren", 2.50 ve 3.24 arası "çoğu zaman", 3.25 ve 4.00 arası "her zaman" olarak belirlenmiştir. Elde edilen verilere göre bulgular  $p \leq .05$  anlam değerinde, %95 güven aralığında değerlendirilmiştir. Anketin güvenilirliği için hesaplanan alpha katsayısı .9756 olarak hesaplanmıştır.

**Uygulamanın Hipotezleri:** Öğretmenlerin planlama sürecinde beklentilerinin okul müdürlerince karşılanma düzeyi ile branş, cinsiyet, kıdem, yaş değişkenleri arasında anlamlı düzeyde farklılık vardır.

### 3.1-Bulgular ve Yorumlar

Okul müdürlerinin planlama sürecinde öğretmen beklentilerini karşılama düzeyi 2,46 ortalama ile "Nadiren" düzeyde olduğu belirlenmiştir. Okul müdürlerinin öğretim planlarının hazırlanmasında ve planların birbirleriyle uyumlu olmasında, eğitim etkinliklerinin istenen düzeyde gerçekleşmesi için gereken önlemlerin planlanmasında, boş zamanların faydalı ve verimli bir şekilde değerlendirebilmesinde istenilen düzeyde öğretmen beklentilerini karşılamadığı görülmektedir. Bunun yanı sıra program değişiklikleri ve diğer program sorunlarında ilgili öğretmenlere zamanında ve yeterli açıklamaları yapmada, okulun kendi kaynaklarını yaratıp bu kaynakları eğitim-öğretimin niteliğini artırmak için gereken planlamayı çoğu zaman yaptığı anlaşılmaktadır. Okul müdürlerinin öğretmen beklentilerini planlama sürecinde karşılama düzeyi oranları ise;

- ~%20,8'ini "Hiçbir zaman" karşılanmadığı,
- ~% 26,7'sini "Nadiren" karşıladığı,
- ~% 37,6'sını "Çoğu zaman karşılandığı,
- ~% 14,9'unu "Her zaman" karşılandığı belirlenmiştir.

Buradan çıkan sonuca göre ilköğretim okulu müdürleri okullarında yapılacak planlama çalışmalarına öğretmenlerin katılma isteklerini % 14,9'luk gibi bir düzeyde her zaman karşılamaktadır.

Planlama sürecinde ilköğretim okulu müdürlerinin öğretmen beklentilerini karşılama düzeyinde % 95 güven aralığında branşlara, cinsiyete göre bir farklılık tespit edilmemiştir. Kıdemlerine göre  $p < .05$  anlam düzeyinde anlamlı bir fark olduğu görülmektedir. 0-5 Yıl ( $X=2,25$ ),6-10 yıl ( $X=2,36$ ),11-15 yıl ( $X=2,37$ ) ve 16-20 yıl( $X=2,46$ ) kıdemi olan öğretmenlerin karar sürecinde beklentilerinin okul müdürlerince “nadiren” karşılandığı; 21-25 yıl( $X=2,78$ ), 26 ve daha yukarı yıl ( $X=2,82$ ) kıdemi olan öğretmenlerin planlama sürecinde beklentilerinin İlköğretim okulu müdürlerince “çoğu zaman” karşılandığı tespit edilmiştir. Buradan hareketle ilköğretim okulu müdürlerinin planlama sürecinde kıdemli öğretmenlerin beklentilerini daha çok karşıladığı, kıdemi daha az olan öğretmenlerin ise nadiren karşıladığı düşünülebilir.

Okulu müdürlerinin planlama sürecinde öğretmenlerin beklentilerini karşılanma düzeyinde yaşa göre  $p < .05$  anlam düzeyinde anlamlı bir fark olduğu görülmektedir. 21-25 yaş ( $X=2,23$ ),26-30 yaş ( $X=2,35$ ),31-35 yaş ( $X=2,35$ ) ve 36-40 yaş ( $X=2,39$ ) olan öğretmenlerin karar sürecinde beklentilerinin okul müdürlerince “nadiren” karşılandığı; 41-45 yaş ( $X=2,69$ ), 46 ve daha yukarı yaşı ( $X=2,72$ ) olan öğretmenlerin planlama sürecinde beklentilerinin İlköğretim okulu müdürlerince “çoğu zaman” karşılandığı tespit edilmiştir. Buradan hareketle ilköğretim okulu müdürlerinin planlama sürecinde yaşlı büyük öğretmenlerin beklentilerini daha çok karşıladığı, yaşlı küçük olan öğretmenlerin ise nadiren karşıladığı düşünülebilir.

### **Sonuç ve Öneriler**

Okulu müdürlerinin planlama sürecinde öğretmen beklentilerini karşılama düzeyi ‘‘Nadiren’’ düzeyde olduğu belirlenmiştir. Özellikle ilköğretim okulu müdürlerinin öğretim planlarının hazırlanmasında ve planların birbirleriyle uyumlu olmasında, eğitim etkinliklerinin istenen düzeyde gerçekleşmesi için gereken önlemlerin planlanmasında, boş zamanların faydalı ve verimli bir şekilde değerlendirebilmesinde istenilen düzeyde öğretmen beklentilerini ‘‘nadiren’’ karşıladığı görülmektedir. Bunun yanı sıra program değişiklikleri ve diğer program sorunlarında ilgili öğretmenlere zamanında ve yeterli açıklamaları yapmada, okulun kendi kaynaklarını yaratıp bu kaynakları eğitim-öğretimin niteliğini artırmak için gereken planlamayı ‘‘çoğu zaman’’ yaptığı anlaşılmaktadır.

Planlama sürecinde okul müdürlerinin öğretmen beklentilerini karşılama düzeyinde branşlara ve cinsiyete göre bir farklılık tespit edilmemiştir. Kıdemli ve yaşı büyük öğretmenlerin beklentilerini daha çok karşıladığı, kıdemi ve yaşı daha az olan öğretmenlerin ise nadiren karşıladığı tespit edilmiştir. Okul yöneticisi bireysel planlamayı öne çıkarmakta ve böylelikle doğal örgütü oluşturan personelle iletişim olumsuz bir duruma gelmektedir. Buda etkili okula ulaşma önünde önemli bir engel teşkil etmektedir. Okul yöneticilerinin demokratik-katılımcı yönetici tipine sahip olmaları ve örgütte yapılacak planlamalara öğretmenleri dahil etmeleri, OGYE çalışmalarında öğretmenlere gereken önemi vermeleri gerekmektedir. Okul müdürleri, eğitim öğretim işlerinde öğretmenlerin bireysel olarak ve okulda eğitim öğretimin gelişmesi için çalışanlarına yeterince destek olmamakta, rehberlik etmemekte; ancak kaynakların planlanması ve kullanımı, okuldaki rutin işlerde ve görevlendirmelerde daha etkin olduğu görülmektedir. Okul müdürleri öğretmen beklentilerinde aktif değil iken okul işleyişi ve doğrudan sorumlu olduğu durumlarda etkin olduğu görülmüştür.

Milli Eğitim Bakanlığı (MEB) yönetici atama yönetmeliği performans ve liyakata dayalı olarak düzenlenmelidir. Yöneticiler teknik ve sosyal açıdan donanımlı olmalı, okullarımızda en az iki müdür yardımcısı bulunması önerilebilir. Müdür yardımcılarının biri eğitim, öğretim ve personel işleriyle ilgilenmeli, ikmal, donatım gibi mali konuları kapsayan işlerle ise işletme alt yapısı olan veya bu konuda hizmetiçi eğitim almış kişiler tercih edilmeli, okul aile birliği çalışmalarına da rehberlik etmelidir. Yöneticilerin yurtiçi ve yurtdışı kongre, sempozyum vb etkinliklere katılmaları teşvik edilmelidir. Yurtdışı etkinliklerde yolluk ve yevmiyeleri karşılanmalıdır.

MEB, yönetmelik düzenleyerek isteyen kişilere yüksek lisans ve doktora yapma imkânları tanımalıdır. Yüksek lisans ve doktora yapmak isteyen kişilerin ders yükleri hafifletilmeli hatta bu dönemde görevli izinli sayılmalıdırlar. Yurtiçi ve yurtdışı kongre, sempozyum vb. etkinliklere katılımı teşvik ederek yolluk ve yevmiyelerini karşılamalıdır. MEB, alanında yetişmiş, uzmanlaşmış eğitim yöneticisi istihdam etme gibi bir politika gütmeyeceği gibi, alanında yetişmiş yöneticilere de gerekli önem ve ilgiyi göstermemektedir. Yüksek lisans veya doktora derecesi alan eğitim yöneticileri örgüt içinde üst makamlara getirilerek değerlendirme yoluna gidilmeyince bu kişiler, Üniversiteler ve özel okullar olmak üzere başka kurumlara geçmek zorunda kalmaktadır. Yönetim alanında yüksek lisans yapan yöneticilere ücret iyileştirmesi ve katkısı sağlanmalıdır. Neredeyse her hükümet döneminde değişen yönetici atama yönetmelikleri ise yönetici seçiminin ülkemizde henüz sağlıklı yapılamadığının işareti sayılabilir. Etkili okulda okul yöneticisi; yönetim ve öğretim sürecine liderlik eden, okulun başarısını arttırmak üzere araştırma-geliştirme çalışmalarına öncülük eden kişidir. Aynı zamanda okulda yer alan herkesin yönetim süreçlerine katılımını sağlamak zorundadır.

## Kaynaklar

AÇIKGÖZ K., *Eğitimde Etkili Yönetici Davranışları*, İzmir: Kanyılmaz Matbaası, 1. Baskı 1994.

ARAT, M., *21.Yüzyıl İçin Yönetim: Yönetimin Temellerine Derin Bakışlar*, İstanbul: Datateknik Bilgisayar Sistemleri Ticaret ve Sanayi A.Ş. 1998.

AYDIN, M., *Eğitim Yönetimi*, Ankara: Hatiboğlu Yayınevi, Genişletilmiş 4.Baskı, 1994.

AYDIN, M., *Çağdaş Eğitim Denetimi*, Ankara: İm Eğitim Yayın Danışmanlık A.Ş.,1986.

AYDIN, M., *Eğitim Yönetimi*, Ankara: Hatiboğlu Yayıncılık, 1991.

AYTEK, B., *Yönetim Görevleri*. Ankara Üniversitesi İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Yayın No:21, 1978.

BARANSEL, A., *Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi*, İstanbul: Fatih Matbaası, 1979.

BARNARD, C. I. *The Function Of The Exucitive*. Cambridge: Massachusetts Harvard Universty, 1966.

BAŞARAN, İ.E., *Eğitim Yönetimi*, Ankara: Gül Yayınevi, 1996.

BAŞARAN, İ.E., *Eğitime Giriş*, Ankara: Kadioğlu Matbaası,1983.

BAYKAL A. N., *Mustafa Kemal Atatürk'ün Etkili Yöneticilik Sırları*, İstanbul: Sistem Yayıncılık, 13.baskı, 2002.

BOONE L. E. and KURTZ D. K., *Contemporary Marketing*, Seventh Edition, The Dryden, 1992.

BURSALIOĞLU, Z., *Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış*, Ankara: Pegem Yayınları, 1991.

CAVALERİ, S., KRZYSTOF, O., *Management System (A Global Perspective)*, Words Worth Publishing Company California 1993.

COLE, G.A. *Management Theory and Practce*. London: 4 th.Edition, DP,Publications Ltd, Aldine Place. 1993.

ÇELİK, V., *Okul Kültürü ve Yönetimi* Ankara: PegemA yayınları, 3.baskı, 2002.

ÇETİNKAYA A.N., *Müfredat Laboratuvar Okulları Modeli*, Ankara: MEB Yayınları, III.Basım, 2002.

DİNÇER Ö. FİDAN Y., *İşletme Yönetimi*, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım AŞ., 2000.

DRUCKER P. F., *Yeni Gerçekler*, Çev:Birtane Karanakçı, Ankara: ,Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, 7.Baskı, 1994.

DRUCKER, P. F., *Etkin Yöneticilik*. Çev: Ahmet Özden ve Nuray Tunalı, İstanbul: Eti Kitapları, 2. Baskı, 1994.

ENSARİ, H., *21.YY. Okulları İçin Toplam Kalite Yönetimi*. İstanbul: Sistem yayıncılık, 1.baskı, 1999.

ERDOĞAN İ., *Eğitimde Değişim Yönetimi* , Ankara: PegemA yayıncılık, 2002.

EREN, E.. *Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta yayım, 4. Baskı, 1993.

ERGUN, T., POLATOĞLU, A., *Kamu Yönetimine Giriş*, Ankara: TODAİE Yayınları, 4. Baskı, 1988.

FULLAN, M., *Successful Shool Improvement*, Buckingam,Phildelphia: Open University ,1992.

GETZELS, J. W., JAMES M., LİPHAM,R. F., *Educational Administration As a Social Process: Theory, Research, Practive*. New York: Harger and Row, Publishers, 1968.

GIBSON, R., *Geleceği Yeniden Düşünmek* Çev: Sinem GÜL, İstanbul: Sabah Kitapları 46, 1997.

GÜRSEL, M., *Okul Yönetimi*, Konya: Çizgi Kitabevi, 1997.

HOWE S, W., *Corporate Strategy*, Hong Kong ,The Macmillan Press Ltd., 1993.

KAYA, Y.K., *Eğitim Yönetimi*, Ankara: Set Ofset Matbaası, 1993.

KAYA, Y.K., *Eğitim Yönetimi*. Ankara: Bilim Yayınları, 6.Baskı, 1996.

MEGGINSON, L. C., *Personnel Management, A Human Resources Approach* Fourth Edition, Irwin-Dorsey Limited Georgetown, Ontario, USA.1981.

PROKORENKO J., *Verimlilik Yönetimi*, Ankara: MPM Yayınları, 4.baskı, 2001.

SENGE P. M., *Beşinci Disiplin*, Cev: Ayşegül İldeniz, Ahmet Doğukan, İstanbul: Yapı Kredi Yayınları, 8.baskı, 2001.

ŞEN, S., *İşletme Yönetimi*, Ankara: Emel Matbaacılık, 1981.

TAYMAZ ,H., *Okul Yönetimi*, Ankara: PegemA Yayıncılık, 2003.

TİKİCİ M., DENİZ M., *Örgütsel Davranış*, Malatya: Özmert Ofset, 1993.



TOSUN K., *İşletme Yönetimi*, Ankara: Savaş Yayınları, 1992.

VARDAR A., *Bireysel ve Kurumsal Değişimde Yeniden Yapılandırma Stratejileri.*, İstanbul: Kariyer Yayıncılık, 2001.

WEST, B. J., *Managing Quality in Schools*, Longman, Essex 1992.

GİRGIN K., ‘‘Etkili Okul Oluşturmada Eğitim Yöneticilerinin Yönetim Süreçleri Bakımından Öğretmen Beklentilerini Karşılama Düzeyinin Rolü’’ Yüksek lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi, Kütahya, 2005.

BAŞARAN, İ. E., *Temel Eğitim ve Yönetimi*, Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayın No:112, 1982.

BURSALIOĞLU, Z., ‘‘Eğitimde Yenileşme ve Demokratik Liderlik’’. Ankara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi, Cilt:24, Sayı:2, 1991.

BURSALIOĞLU, Z., ‘‘Bilgi Toplumunun Doğuşu ve Yönetimi’’, Eğitim Yönetimi, Yıl 1, Sayı 1, Kış 1995.

YETİM, Azmi. ‘‘Yönetimde Başarı İçin Yönetici ve Özellikleri’’. Eğitim Dergisi. Nisan-Mayıs-Haziran, Sayı:2, Ankara: M.E.B. Yayınevi, 1992.

KAYIKÇI, K., *Yönetici Yetiştirme Sorunu*, Milli Eğitim Dergisi, Sayı:1, 2001

[http://www.geocities.com/egitimcilersitesi\\_egitimbilim/ba-egt\\_orgt\\_yon\\_sur\\_katilma1.htm](http://www.geocities.com/egitimcilersitesi_egitimbilim/ba-egt_orgt_yon_sur_katilma1.htm), ( 25.06.2004)