

ÖĞRETMEN VE YÖNETİCİNİN ETKİLİLİĞİNİN ÖĞRETİMDEKİ ROLÜ

Yrd. Doç. Dr. Niyazi CAN

Erciyes Üniversitesi Fen Edebiyat Fakültesi
Eğitim Bilimleri Bölümü Öğretim Üyesi

Gerekli koşulların sağlanarak, amaçlara en yüksek düzeyde ulaşılması çabası olan etkililik, çağımızda her alanda yaşanmaktadır. Tüm toplumsal sistemleri etkileyen eğitim sürecinin ve bunun insangücü ögesini oluşturan öğretmen ve yöneticinin etkililiğinin anlamlı ve önemli olması gerekir. Bu kısa teorik çalışmada, geleceğe yönelik kestirimlerden ve çağımızda etkililiğe katkı sağlayan toplam kalite yönetiminin temel yaklaşımlarından hareket edilerek, etkili öğretmen ve etkili eğitim yöneticisinin önemi ve nitelikleri işlenmiştir. Özgür eğitim anlayışının katkılarına işaret edilerek, etkililiğin öğretim ortamına bazı yansımaları da ortaya konulmuştur. Makalenin sonunda, öğretmen ve yöneticinin etkililiğinin Türk Eğitim Sistemi uygulamalarına getirecekleri açısından değerlendirmeler yapılmıştır.

Eğitim, çağdaş insan görüşüne dayalı, içeriği ve yöntemleri bakımından bilimsel ve toplumsal değerlere dayalı bir süreçtir. Eğitim-öğretim olgusu, diğer bir deyişle öğrenme-öğretme süreci insanlık tarihi kadar eskidir. Eğitim-öğretim olgusunun içeriği önceleri psiko-motor alandaki davranışlar ağırlıklı iken, giderek bilişsel ve duyuşsal alandaki davranışlara ağırlık veren bir gelişme izlemiştir. Bu gelişmenin üç temel değişken insan, bilim ve değerlerdir(Bilgen, 1994:43).

insan, öğrenme gücü ve ekonomik potansiyeli sınırsız, hayrete ciüşüren yeterlikleri olan mükemmel bir varlıktır. Biyolojik varlığı dışında geçmiş yaşantılarının ve etkileşimlerinin ürünüdür. İnsanın yeterlikleri toplumsal yapıda normal bir dağılım gösterir, ortaya koyacakları ürünü de bu yeterliklere bağımlıdır.

Yöneticilerin insanı tanımak, yeteneklerini keşfetmek, kişiliğine saygı duymak, onu başarılı olacağı en uygun alana yöneltmek, o alan içinde çalıştırıp başarısını değerlendirmek ve geliştirmek görevleri vardır. Bireyi anlama ve değerlendirme, insan denen varlığı keşfetme girişimidir. Bu, çetin bilgi ve

cesaret isteyen bir girişimdir, insanı değerlendirme konusunda serbest cesur hareket edenlerin bu cesaretlerinin her zaman sağlam bir insan bilgisine dayandığını söylemek zordur (Açıklan, 1994:5).

Bilim çağı olan yirmibirinci yüzyılda, geçmiş bin yılların birikiminden daha büyük bir bilgi birikimi beklenmektedir. Çünkü, gelecek yüzyılda sonsuz büyüklükteki bilinmeyenler evreninde akıl almaz hipotezler insanlar tarafından denemeye konulacak, bilinenlerle oyalanma yerine, bilinmeyi arama ve üretilmeyi üretme temel davranış haline gelecektir.

Bilim toplumunu, bilimselliği davranış haline getiren milletler ve toplumlar kuracaktır. Bilim toplumunu kuranlar evrene, zamana ve zamanın içinde yapılan ve yapılacaklara hakim olacaklardır. Çünkü bilenler, daha çok ve daha yeni bilgi aramakta; daha yeni bilgiyi yeni bilgiye sahip olanlar, daha ileri teknolojiyi ileri teknolojiye sahip olanlar üretebilmektedir. Bu nedenle bir toplumun bilimsel gelişmesi ile insanların zihinsel gelişmesi arasında yüksek derecede bir ilişkinin bulunması gerçeği, düşündürücüdür (Bilgen, 1994:43).

Bilgi toplumunda geleneksel öğretmen ve öğrenci kavramları, bilgi toplumunun iletişim nesnesi konumuna düşmektedir. Öğretme becerisi, salt öğretmenlere özgü bir uzmanlık olmaktan çıkmakta; eğitim görmüş yetişkinlerin tümü, öğrenmeyi ve öğretmeyi de öğrenmiş olmaktadır. Okulları, kazandırılacak bilgiler yerine bireysel yetenekler üzerinde yoğunlaşacaklardır. Geleneksel yaş sınırlaması geçerliliğini yitirecek, zira sona ermiş bir eğitim olmayacaktır. Özellikle işyerleri, çalıştırdıkları insanları, öncelikle de yöneticileri eğitme, yetiştirme ve geliştirmenin sorumluluğunu yüklenmiş olacaklardır (Açıklan, 1995:10).

Bilgi toplumunda maddi üretim değil, bilgi üretimi önceliklidir. Bilginin kaynağını bilimsel düşünce ve bilişim teknolojisi oluşturmaktadır. Sanayi toplumunun yatırım humması yerine, bilgi humması geçmekte, sonuçta ağırlık, sermaye birikiminde değil bilgi birikiminde yoğunlaşmaktadır (Erkan, 1994).

Gelişmenin temel değişkenlerinden biri olan değerler, davranışlara anlam ve gerekçe oluşturan insani, manevi, ulusal ve toplumsal niteliklerdir. Gelecek yüzyılda, toplumsal değerler, ahlaki değerler ve davranışlar eğitimin en önemli konularından birini oluşturmayı sürdürecektir (Açıklan, 1995:10).

Mevcut eğitim-öğretim anlayışı ve uygulamalarının, belirtilen özellikler: yeterince taşımadığı açıkça görülmektedir. Bilgi toplumunun temel öğeleri bilim dünyasının verilerini anlayan, yorumlayan, kullanan ve daha yenilerin

ortaya koyabilen; hedeflenen bilgi, beceri, tutum ve alışkanlıkları davranışa dönüştürmüş, problem çözme yeteneğine sahip bireylerdir. Bilgi toplımunun özellikleri, kazanılabilir, öğrenilebilir insan davranışlarıdır.

Eğitim-öğretim etkinlikleri örgütsel ortamlarda gerçekleştirilir. Örgütsel yapıyı amaçlı etkinliklerle işletecek olan da insangücü ögesidir. Eğitim örgütlerinde insan, örgütlerin hem amacı, hem de aracı durumundadır. Çünkü insangücünü hayata hazırlamak amaçlarına yine insanların çabasıyla ulaşılmaktadır. Bu çabanın verimliliği ve kalitesi, amaçların gerçekleşme düzeyini yükseltmektedir. Eğitim örgütlerinde çalışan insangücünün temel öğelerini öğretmen ve eğitim yöneticileri oluşturur. Bu öğelerin, bilim toplumunu anlayan, yorumlayabilen, etkililik ve kalite gibi değer ve davranışlarını kazanan ve özümseyen bireylerden oluşması önemli bir beklentidir.

Türk Eğitim Sistemi, öğretmen ve yöneticilerine, bilgi toplumunun gerektirdiği değer ve davranışları kazandırabilirse, eğitim sisteminin yapı ve süreçlerinde gerekli düzenlemeler hızla yapılabilirse, verimlilik ve etkililik anlayışı içinde en yüksek kaliteyi hedefleyen bilgi toplımunun insanını yetiştirmek mümkün olacaktır.

Geleceğe Yönelik Kestirimler

Geleceğe yönelik kestirimler yapma, eğitimsel süreçlerinin iyileştirme meşine yönelik tespit ve öneriler geliştirme amaçlarına hizmet eden çalışmalar ülkemizde de yapılmaktadır. Bunlardan birinde, ilköğretim kurumlarında yöneticilik ve öğretmenlik yapan 450 müfettiş adayına "Bu gün görev yaptığınız okulu 2020 yılında nasıl tasarlıyorsunuz?" sorusunun yöneltilip alınan cevaplara göre yapılan değerlendirmede şu betimlemeler yapılmıştır (Açıklalın, 1995:7-21):

"2020 yılında eğitim hizmetlerinin üretiminde, yerel yönetimler etkili bir konumdadır. Öğretim programları yerel olarak geliştirilmekte, yabancı dil eğitimine ağırlık verilmektedir. Zorunlu öğretim süresi 12 yıldır. Okullarır destek hizmetleri özel kesimden satın alınmaktadır. Okullar, geniş yeşil alanlar içinde, kampus tipinde kurulmuştur. Öğrenciler gerektiğinde taşınmalı iistemle ulaştırılmaktadır.

Okulların amacı; toplumsal yönü güçlü, özgür ve çok yönlü düşünebilen, ruhen ve bedenen sağlıklı, girişimci, vizyon sahibi, kültürünü özümsemiş bireyler yetiştirmektir. Okul binaları teknolojik gelişmelere göre yapılmış ve

donatılmıştır. Çalışanlar seçimle alınmakta, sözleşmeli olarak, tatmin edici ücretle çalışmaktadırlar. Okul ve öğrenci velileri çevresiyle bütünleşmiştir. Okulların tümü, eğitim yönetimi, okul yöneticiliği alanında yetişmiş, seçimle gelen yöneticiler tarafından yönetilmektedir".

Aslan Özmen'in (1992) on yıllık bir gelecek için yaptığı kestirimleri; evrensel boyutta çevre korunmasının önemli bir konu olacağı, İngilizcenin 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 kurtarılacağı şeklinde sayılmaktadır (Açıklan,1995:12). ilaveten, teknik eğitime ağırlık verileceği, okul müdürü ve öğretmenlerin tayinlerinin politik etkilerden kurtarılacağı, temel eğitimin parasız olmasına karşılık lise ve mesleki okulların "normal dozajda" paralı olacağı ve bütçeden, eğitime ayrılan payın artırılacağı ifadeleri sıralanmıştır.

Eğitim ve öğretim süreci ve koşullarına ilişkin kestirimler yanında, yaşanan ve yakın geleceğin (bilgi toplumunun) öğretmeninin olası sorunlarının da bilinmesi önem taşır. Yapılacak planların işlevselliği, sorunların önceden bilinmesi ve çözümlerin buna göre üretilmesiyle sağlanabilir. Bu konuda yapılan çalışmalardan birinde öğretmenlerin bugünkü sorunları, ekonomik ve sosyal yetersizlik, bilginin gereği olan teknolojiden habersizlik, yeterli düzeyde yetişememe ve yabancı dil bilmeme şeklinde belirtilmektedir (Atalay, 1996:607).

Atalay, öğretmenlerin olası sorunlarını da şu şekilde sıralamaktadır: Lisansüstü eğitim ve bilgisayar programcılığı sorunları, birden fazla yabancı dil bilememe, zaman yetersizliği, teknolojik gelişmeler sonundaki aşırı özgürlük, aileyi ihmal, teknolojik araçlardan kaynaklanan sağlık bozuklukları, öğretmenin öğretmenlik mesleği dışında başka bir mesleği öğrenme zorunluluğu ve öğretmenin otoriter yapısını yitirmesinden kaynaklanan psikolojik rahatsızlıklardır.

Toplam Kalite Yönetimi

Her kademedeki personelin sürekli eğitimini, müşteri memnuniyetini önemseyen ve değişik sektörlerde uygulama alanı bulan 'Toplam Kalite Yönetimi', eğitim süreçlerinde de yeni anlayışlar getirmiştir (Özdemir, 1995:377-388). Bilginin yayıcısı öğretmen, öğretme etkinliklerinin düzenleyicisi öğretmene, sınıfta tek karar veren kişi durumundaki öğretmen, diğer

öğretmenlerle ve öğrencilerle birlikte karar veren öğretmene, kontrol edici olarak öğretmen, düzenleyici; lider olarak, öğrencinin ihtiyaçlarına eğilen ve öğrenmeyi öğreten rehber dönüşmektedir. Normal dağılıma göre yapılan öğrenci değerlendirmesi yerine tam öğrenmeye göre değerlendirme yapılmaktadır.

Tam öğrenme yönteminde, öğrenci niteliklerinin öğretim etkinliklerine hazır hale getirilmesinden sonra, öğrenciye nelerin öğretileceğinin ortaya konulması (ipuçları), kazanılacak davranışları gösterme eğilimlerinin güçlendirilmesi, öğrencinin öğrenme etkinliklerinin tümüne katılımının sağlanması ve nelerin, ne kadar öğrenildiğinin sürekli olarak değerlendirilmesi ve düzeltilmesi etkinliklerine yer verilmektedir. Tam öğrenme stratejisi, okuldaki % 20 oranındaki beklendiği başarıyı % 95'lere kadar yükseltmeyi amaçlayan bir yöntemdir. Amerikalı eğitimci Bloom'un geliştirdiği bu strateji, "işin başından beri olumlu öğrenme koşulları sağlanmış ise, herhangi belli bir kişinin öğrenebileceği her şeyi hemen herkes öğrenebilir" sayılına dayanmaktadır (Demirel, 1996:34).

Toplam kalite yönetimi felsefesi ve uygulamasında, eğitimciler kendilerini, yargılayıcıdan çok destekleyici, aktarıcıdan çok yönlendirici ve kılavuz, sınıf duvarları içinde kalmış çalışanlardan çok, aile, öğrenci, yönetici, öğretmen, işyeri ve bütün bir toplumla birlikte çalışanlar olarak görmektedirler (Özdemir, 1995:386).

Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi

Toplam kalite yönetiminin eğitim örgütlerine ve yönetimine getireceği katkılar da tartışılmaktadır. Özünde, etkililik, verimlilik, katılım ve destekleyicilik olan bu anlayışın eğitim örgütlerinin yapı ve davranış boyutlarına ilişkin yeni düzenlemeler getireceği açıktır. Amaçların açık ve gerçekleştirilebilir olması, planlama, uygulama ve denetleme eylemlerinin gerektiğince yapılması, eğitim yönetiminin etkililiğine hizmet eden süreçlerdendir.

Değişimi sürekli kılma, amaçlara dönük liderlik rolünü oynama ve değerlendirmeyi sürekli bir eylem haline getirme etkili yönetimin gereklerindedir. Toplam kalite yönetimini gündeme getiren Demirel'in yönetici sorunlarının sistematik nedenlerini ortadan kaldırmak için dört ilkeyi formüle etmiştir. Sürekli geliştirmeye dayanan yeni felsefe, üretim ve hizmet sistemini devamlılık anlayışı içinde geliştirme, önderlik yapma, korkuyu savuşturma, sayısal kotaları ve sanatkarlık grubunun karşısındaki engelleri

ortadan kaldırma, eğitim ve kendini geliştirmeyi güçlü bir programcı bağlama ve değişimi gerçekleştirmek için eylemde bulunma bu ilkelerdendir (Aksu, 1995:205).

Öğrenci (müşteri) merkezli eğitim ve yönetim, sürekli kontrol ve düzeltme katkı ve katılım ile demokratik yönetim ilkeleri gözönüne alındığında topların kalite yönetiminin eğitim yönetimine uygulanabilirliğini söylemek mümkündür.

Pek çok ülkede tartışılmakta olan toplam kalite yönetiminin örgüte dinamizm getirdiği, personelin birbirlerine ve örgütün amaçlarına karşı ilgi ve* duyarlılıklarını artırdığı görülmektedir. Eğitim örgütlerinde de etkililiği artırmada uygulama şansının olduğu belirtilmektedir (Aksu 1995:208). Eğitim sisteminde birçok sorunun yaşandığı Türkiye'de, eğitim yönetiminin amaç, yapı ve süreç boyutlarında karşılaşılan sorunların çözümünde toplam kalite' yönetiminin ilkelerinden yararlanılabileceği düşünülmektedir.

Özgür Eğitimin Önemi

Eğitim programları, insan zihninde tortu bırakan öğrenmelerden çok, yen öğrenmelere, düşünmeye ve bağımsız davranmaya imkan veren, bilişse üretimi yüksek öğrenmeleri içermelidir. Özgürlük, insan davranışlarını niteliğidir ve yaşanarak öğrenilir. Özgür insan, kendi davranışlarını, kendi kararı ile yapan insandır. Karar vermek alternatifler arasından seçir yapmaktır. Eğer alternatif yoksa karar vermek söz konusu değildir. Plato davranışlarını oluşturan ve kontrol eden amaçları başkalarından alar insanları köle olarak nitelemiştir (Bilgen, 1996:4). Bilgen ilaveten, "Kend varlığının ürünü olamamayı, başkalarının düşüncelerini aynen ezberleyip tekrar etmeyi, başkalarının tanımladığı amaçlara, başkalarının belirlediği davranışlarla tepki göstermeyi insan onuruna yakıştıramıyorum" diyor Öğrenci merkezli eğitim- öğretimde, öğrencilerin ilgi ve yeteneklerinde hareket edilmekte, eğitim sürecinin her aşamasına öğrenciler de katılmakta, her öğrenci ve onların yetenekleri bir değer olarak kabul edilmektedir. Yani başlı başına, insanın kendisi bir değerdir, ilgiye sevgiye ve saygıya layıktır.

Öğretmenin görevi, öğrencilerinin en iyilerini seçip onları yetiştirmek değil sınıfındaki her çocuğu ayrı ayrı ele alarak onları keşfetmeye çalışmaktır. Bir çocuk iyi bir fizikçi olabilir, diğerleri, matematikçi, eğitim bilimci, müzisyen veya piyanist olabilir. Bu nedenle, her bir çocuğu, çocukla birlikte ebeveyn

ve uzmanlardan da yardım alarak anlamaya çalışırken, onu başarılı ve mutlu olacağı mesleklere yönlendirmek esas olmaktadır. Bu anlayışın gereği olarak, ilgi ve yetenekleri ayakkabıcı, elektrik teknisyeni olmaya yöne miş bir çocuktan, sen matematik veya coğrafya dersinden başarılı olamadın, o halde ayakkabıcı da, elektrik teknisyeni de olamazsın diyerek okuldan uzaklaştırmaya hiç kimsenin hakkı olmamalıdır.

Özgür ve öğrenci merkezli eğitimde eğitim kurumları, istisnasız her çocuğa eğitim-öğretim fırsat ve imkanlarını sunmak için vardır. Çağdaş ve demokratik eğitim anlayışının bir gereği olarak; eğitim sistemlerinin ve sistemin en önemli öğelerinden olan öğretmenlerin, öğrencilere kendi ilgi ve yeteneklerini deneme, ortaya çıkarma ve geliştirme fırsatlarını hazırlamak görevleri bulunmaktadır.

Okullar kendi içinde kapalı yapılar olmak yerine, her öğrenciye göre okul dışındaki eğitim kurumlarına uzanan ilişkiler içinde bulunmalıdır. Örneğin, lisedeki bir öğrenci, kendi okulundan aldığı dersler yanında, ticaret lisesinden daktilo dersi, endüstri meslek lisesinden bilgisayar dersi, bir özel kuruluş an da trafik dersi alabilmeli ve bu derslerden aldığı kredileri kendi okuluna transfer edebilmelidir. Hatta yakın bir gelecekte, çocuğun evinde oturarak eğitimin ortamına katılması, becerilerin ve alışkanlıkların bir bölümünü de bu konularda uzmanlaşmış başka kurumlarda öğrenerek kendini geliştirmesi mümkün olabilecektir. Belki de sadece çocuğun yaşlıları ile birlikte yaşayarak sosyalleşmesi görevi okula bırakılacaktır (Bilgen, 1994:27-31).

Etkililik, amaçlardan uygulamalara kadar yeni arayışları gerektirmektedir. Okullarda yapılan öğretimin sosyal amacı hakkında ciddi tartışmalar bugünden başlamıştır. Bu bağlamda, eğitim ve öğretim hizmetini, bunlara acilen ihtiyacı olan yetişkinlerin ayağına kadar götürmek de gerekmektedir. Böylece öğrenme işlevinin merkezi, okullardan işyerlerine nakledilecek, işçi çalıştıran her kuruluş, işverenliğin yanında bir de öğretmenlik yapmak zorunda kalacaktır. Birçok Amerikan ve Japon işverenleri ile bazı Avrupalılar bu gerçeği şimdiden kabullenmiştir (Drucker, 1994:357-358).

Etkili Öğretmen

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, günümüzde uygulanmaya başlayan ve gelecek yüzyılda daha da geliştirilerek uygulanacak olan "insan" ı merkeze alan eğitim anlayışını kazanmaları ve uygulamaları beklenir. Bu beklentide en önemli rolü bugüne kadar olduğu gibi bundan sonra da öğretmenler olacaktır.

Etkililiğin eğitim ve öğretime getirdiği ve öğretmenden beklediği nitelikler vardır. Bir çalışmada, günümüz ve yakın gelecekte sınıf öğretmenine yüklenen roller dört başlık altında toplanmaktadır: 1. Öğretmen, çocuğa gerçek hayatı gösterecek bir öğretici, 2. Çocuğa belli enformasyon ve bilgi birikimini kazandıracak bir eğitici, 3. Okul, aile ve çevre ortamlarını birbirini tamamlayacak şekilde bir araya getiren bir kaynaştırıcı, katalizör, 4. Çocuğu topluma hazırlayan bir toplumsallaştırıcı, yetiştirici olmaktadır (Erkan, 1996:609-611).

Etkili öğretmenin niteliklerini VVıty şu şekilde sıralamaktadır (Berktin, 1974:109-110). Bireysel farklılıkları takip etmek, sabırlı olmak, demokratik olmak ve öğrencilerine sürekli yardımcı olmak, onların problemleriyle ilgilenmek, kişisel görünüşü ve davranışlarında hoş olmak, dürüst, tarafsız ve objektif olmak, öğrencilerin başarısını takdir etmek ve övmesini bilmek, esprili ve şakacı olmak, alanı ile ilgili yenilikleri takip etmek ve öğretme bilgi ve becerisine sahip olmak.

Yirmibirinci yüzyıl öğretmeninin özelliklerini Karagözoğlu (1993:1-12) da şu şekilde sıralamaktadır: Öğretmenin öğrencilerin bireysel farklılıklarını, ilgi, ihtiyaç, yetenek ve kültürlerini bilmesi, demokratik, kültürel, ekonomik, toplumsal ve çevre sorunlarıyla ilgilenmesi, insan sevgisiyle dolu ve açık fikirli olması, tekrar ve tekdüze bir şekilde anlatmak yerine, yetenek ve tecrübelerini zekice kullanarak öğretmeyi gerçekleştirmesi, konuşmada ve dinlemede iyi iletişim becerilerine sahip ve etkili bir güdüleyici olması, yapıcı, yaratıcı, samimi, esnek, sabırlı ve hoşgörülü olması ve en yeni eğitim teknolojisi hakkında bilgi sahibi olarak onları eğitim-öğretim ortamında ve öğrenmenin geliştirilmesinde kullanabilmesi gerekmektedir.

Sınıftaki öğretmenin etkili olabilmesi için Balcı (1993:43-44)'nın önerilerinden bazıları şöyledir: Öğretmen adaylarına çeşitli ortamlarda geniş bir tecrübe kazandırıcı uygulamalara gidilmelidir. Öğretmenlere, kendi yetersizliklerinin kaynağını bulabilme imkanını 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 emelidir.

Etkili Yönetici ve Öğretimdeki Yeri

Etkili yönetim ve etkili okulla ilgili literatürde herkesin üzerinde birleştiği bir etkili yönetici tanımına rastlamak mümkün değildir. Bu nedenle etkili yöneticinin niteliklerinin ortaya konulması yeğlenmiştir (Balci, 1993:22). Yazar etkili yöneticinin özelliklerini ortaya koyan araştırma sonuçlarına yer vererek, bunlardan Edmonds'un bulgularındaki yöneticinin liderlik davranışlarını sıralamıştır; 1.Öğretim konularında güçlü liderlik gösterme, 2.Öğrenci ve öğretmenlerden beklentilerini açıkça ortaya koyma ve bunları onlara ulaştırma, 3.Öğretim programının başarısı için bir yönetim sistemi geliştirme.

McIntyre ve Kenneth (1978)'in yaptıkları araştırmanın etkili yöneticiye ilişkin tespitleri ise şunlardır (Balci, 1993:24); Etkili yöneticinin çalışkan olması kendini işe adaması, insana dönük olması, öğrenci ve personelin desteğinden hoşlanması, öğretmenleri karara katması, onları desteklemesi ve açık iletişime girmesi, öğrencilerle de çoğu zaman informal ilişkilere girmesi ve problem çözebilmesi. Etkili yöneticilerin şu özellikleri de sıralanmaktadır: Amaca dönük olması, yeni fikirlerden korkmaması ve gerekli olan değişmelere engel oluşturan kural ve prosedürleri reddetmesi, iletişim yetenek ve becerilerine sahip olması, girişimci ve amaçlarının farkında olması.

Yöneticilik ve liderlik birbirini destekleyen kavramlardır. Etkili yöneticilerin etkili liderler oldukları, bunun da öğretim liderliği ile gerçekleşebileceği kabul gören bir görüştür. Bazılarına göre yöneticilik gibi liderlik de bir maharettir, dolayısıyla öğrenilebilir bir niteliktir. Sağlıklı bir ortam (örneğin eğitim-öğretim ortamı) hazırlamak için liderin üç adım atması gerekir (Casse, 994:47). Liderin ilk adımı, birlikte çalıştığı insanlar için yön temin etmek, ikinci adımı insanların yeteneklerini harekete geçirmektir. Bunu, herkesin bilgi, beceri ve tecrübesini tamamen kullanabileceği bir çalışma ortamı yaratmak suretiyle gerçekleştirebilir. Liderin üçüncü adımı, bilgi, vizyon, strateji ve yeteneği eyleme dönüştürmektir. Vizyon ve stratejisini hayata geçirmek için ekibiyle sürekli bir fikir alış verişinde beklentileri açığa kavuşturur. Yetki ve sorumlulukları dağıtır ve insanları, başarılarını da göstererek yetiştirir ve

sadece parasal değil kişisel takdirle de çevresindeki insanları ödüllendirmesini bilir.

Etkili yöneticilerin etkili öğretim liderleri oldukları yargısını şu işlevler desteklemektedir: Etkili yöneticiler, öğretime çok önem verir, öğretime ilişkin amaç ve beklentilerini açıkça belirler ve bu amaç ve beklentilerin öğretmen ve yöneticilere ulaştırılmasını sağlarlar. Zamanlarının çoğunu, öğretime ilgi ve destek verme, personele dönük olma gibi çabalarla öğretim sorunları ile ilgilenerek geçirirler (Balci, 1993:29).

Geliştirilmiş Öğretim İlkeleri

Türk Eğitim Sistemi hangi anlayış ve ilkelerle, ne tür özelliklere sahip öğretmenlerle gelecek yüzyıla taşınabilir? Bu konuda, Bilgen (1994 vel996)'in saptamaları aşağıya alınmıştır.

Herkes eğitim hakkına sahiptir. Hiç kimse, hiçbir sebeple, eğitim hakkından /oksun bırakılamaz. Eğitim kurumları, dil, din, ırk, cinsiyet, felsefi düşünce, zihin, o eden ve çevre özüllü farkı gözetilmeksizin herkese açık olmalıdır.

Eğitim öğrenci merkezli bir süreçtir. Bu süreçte her öğrenci, biyolojik, psikolojik, sosyal ve kültürel bakımdan kendine özgü bir bütündür. Tarihin çeşitli dönemlerinde insan, bilgi ve değer kavramlarına ilişkin görüşlerdeki değişime dayalı olarak, eğitim sürecinin merkezinde önceleri öğretmen, daha sonra program yer almıştır. Öğrencinin program hedeflerine uygun başarıları, sınıf dışı, okul dışı ve hatta ülke dışı, nerede olursa olsun değerlendirilir. Her öğrenci, kendi eğitiminden sorumlu ve eğitim programını (dersleri) seçmeye yetkilidir. Öğrenci dersler için değil dersler öğrenci için vardır.

Herkes potansiyeli oranında başarılı olabilir. Her öğrencinin her programda başarılı olması beklenemez. Hem, herkes aynı zaman dilimine sahip olmakta (örneğin lise üç yılda bitirilmekte), hem de her öğrenciye her ders ve her -conu öğretilmek zorunda bırakılmaktadır. Halen lise I. sınıfta yaklaşık 12 ders olunmakta, yeni disiplinlerin ortaya çıkmasıyla ders yükü artırılmaktadır.

ölçme ve değerlendirme, öğrencinin başarılı olmasını ve geleceğe hazırlanmasını sağlayan bir araçtır. Sınavlar, her öğrencinin potansiyeli oranında yetişmesi sürecinde kullanılan araçlardan biridir, bu araç öğrencinin yetişmesine hizmet ettiği ölçüde değerlidir.

Tehdit ve korku yaptırımı yerine, sevgi ve saygı yaptırımı kullanılır. Klasik çağ filozoflarının geliştirdiği "eğitimin kökleri acı, meyvası tatlıdır" görüşü, geleneksel eğitim anlayışının çocuğa acı veren uygulamalarına haklılık sağlamışsa da, artık bu anlayış tarihe karışmalı ve eğitimin kökleri de meyvesi de tatlı olmalıdır. Çünkü, öğretmenlik meslek ve sanatının özü, öğrencisini sevmektir.

Eğitim kurumlarının yapı ve davranışları insan haklarına ve demokrasi ilkelerine uygun olmalıdır. Eğitim tür ve kademeleri arasında dikey ve yatay geçiş yolları açık olmalıdır. Eğitim kurumları, içine girildiği zaman bir daha çıkılamayan kapalı yapılar olmamalıdır. Demokrasi bir yönüyle de sosyal yapı içinde yatay ve dikey geçişlerin serbest olmasıdır.

Yazarın yukarıdaki saptamalarına şu değerlendirmeler ilave edilebilir; Eğitim öğretimde ve eğitim yönetiminde tüm süreçler öğrenciyi merkeze alan bir anlayışla işletilmelidir. Program merkezli eğitimde, bir sınıftaki bütün öğrencilerin, o sınıfın bütün derslerinden en az yüz üzerinden elli puan almak suretiyle başarılı olmaları zorunlu olmakta, özel durumlar, yetenekler cikkate alınmamaktadır. Bütünleşimsinavi, tek ders sinavi, borçlu geçme gibi geçici çözümlerle soruna yaklaşılmaqla beraber, temeldeki anlayış yanlıştır. Bu sistemde not, öğrenciye, öğretmene ve çocuğun ailesine bilgi veren ve yol gösteren bir araç değil, amaç haline gelmiştir. Önemli olan çocuğun hangi yolla olursa olsun (kopya çekerek, ödevini annesine yaptırarak, özel ders alarak) dersi geçecek kadar not almasıdır. Oysa amaç, öğrencinin hayatta başarılı olabilmesi için gereken davranışları kazanması olmalıdır.

Öğrenci merkezli eğitimde her öğrenci ayrı bir amaçtır. Okulun görevi, öğrencilere imkanlar ölçüsünde geniş bir alanda eğitim hizmeti sunmasıdır. Bu hizmetten yararlanıp yararlanmamak veya dilediğinde yararlanmak öğrencinin hakkıdır. Esasen uygulamada da, öğrenci genelde öğretmenin anlattığını, gösterdiğini ve yaptığını değil, kendi algıladıklarını öğrenmektedir. Okullar, çocukların çok ve değişik bilgi, duygu ve tecrübeleri isteklilik içinde yaşayarak, geliştirdikleri yerler olmalıdır. Aksi halde okulları sokaktan daha cazip hale getirmeden çocukları okulda tutmak mümkün değildir.

Çocuklar, doğuştan getirdikleri ile aile ve çevrede kazandıkları farklı birikimleriyle okula gelmektedir. Öğrenciler, öğrenme gücü, öğrenme güdüsü (bazı konulara istekliliği, ön bilgi ve becerilere sahiplik), biyolojik şartlar (açlık-tokluk, yorgunluk, sağlıklılık vb.) ve psikolojik şartlar (dikkatlilik, huzur,

korkusuzluk vb.) bakımından birbirlerinden farklıdır. İşte bu farklar her bir öğrencinin başarısını etkiler ve farklı sonuçlar almasına yol açar.

Her öğrenci, biyolojik, fizyolojik ve zihinsel donanımının elverdiği bütün davranışları öğrenebilir. Özellikle bilişsel alanda, bir kişinin öğrendiği bir davranış uygun koşullar sağlandığı takdirde, hemen herkes öğrenebilir. Bu tıpkı dil öğrenimi gibidir. Dünyaya yeni gelmiş bir çocuk hangi anaç il ortamında büyürse o dili öğrenir. Öyleyse Fransızca, Urduca veya Almancı öğrenme kabiliyeti diye bir yeterlik söz konusu değildir.

Her öğrencinin her programda aynı ölçüde başarılı olması teorik olarak mümkün görüle bile, beklenmemelidir. "Hangi konuyu, kim, ne kadar öğrenmelidir?" soruları giderek önemini daha çok artırmaktadır. "Neyi öğreteceğiz?" sorusunun cevabı sürekli değişmektedir.

Sınavlar ölçme ve değerlendirmenin amacına hizmet etmelidir. Bazı öğretmenler bakımından sınavların, başarısızları ve başarısızlıkları ortaya çıkaran, sınavı yapanın duygularını tatmin eden bir korkutma aracı gibi algılandığı görülmektedir. Etkililik yaklaşımından hareket etmeden, öğrencinin yetiştirilmesine hizmet etmeyen sınavlara harcanan çaba israftan başka bir şey değildir.

Eğitim-öğretim, öğrenme ve hayata katılma etkinliğine katılanlar (öğrenciler) içindir. Yönetim eğitimsel etkinlikleri daha da geliştirerek amaçlarına ulaştırmak için vardır. Sınavlar amaçlara ulaşma derecesini belirliyor, karşılaşılan engelleri ve geliştirilecek çözüm önerilerini ortaya koymaya katkı sağlıyorsa anlamlıdır. Tüm bunlar, eğitim ve öğretimin her aşamasında kalite ile öğretmen ve eğitim yöneticilerinin etkililiğini gündeme getirmektedir.

Sonuç

Bu çalışmada, eğitim-öğretimin, öğretmenin ve yöneticinin etkililiğinin anlamı ve önemi vurgulanmıştır. Yöneticilerin ve öğretmenlerin isabeti seçilmesi, iyi yetiştirilmesi, istihdamı, eğitim-öğretim ortamlarının yeterliliği, sağlanan ekonomik, sosyal, kültürel ve teknolojik imkanlar, etkililiğin sağlanmasının faktörleridir. Tüm bu faktörlerin bir sistem bütünlüğü içinde birlikte ele alınması ve değerlendirilmesi gereği açıktır. Burada bunların incelenmemesi çalışma konusunun sınırlılığından kaynaklanmıştır.

Eğitimin fiziki ve diğer insangücü girdilerinin bilimsel sonuçlara ve eğitim teknolojisinin verilerine göre geliştirilmesi gerekli olmakla beraber, bunlar Öğretmenin ve yöneticinin işlevini azaltmamakta, hatta artırmaktadır. Nitekim, eğitimde yenileştirme ve geliştirme çalışmalarının okullardan, sınıflardan başlatılmasının daha hızlı sonuçlar vereceği yönündeki düşünceler her geçen gün daha fazla kabul görmeye başlamıştır. Zira öğrenciyle yüzyüze olan öğretmendir. Topluma en yakın olan eğitim kurumları okullardır. Öğretmenlerin başarısı okulları, okulların başarısı eğitim kurumlarını, eğitim kurumlarının başarısı da eğitim sistemini başarıya götürecektir.

Pratik hayatımızda öğretmen ve okulların işlevini ve farklılaşmasını açıkça görebiliriz. Örneğin arasında ikiyüz metre mesafe bulunan iki ilköğretim okulundan birini, aynı okulda görev yapan sınıf öğretmenlerinden bir kısmını ısrarla tercih etmemizin, bunu sağlamak için her çabaya girişmemizin altında yatan nedir? Oysa bu okullarda görev yapan öğretmenler aynı kaynaktan gelmekte, okullar benzer fiziki donanıma sahip olmakta, aynı merkez Örgütüne bağlı olmakta ve aynı ilköğretim programını uygulamaktadır. Bu örnek, etkililiği önemseyen, mesleğini seven öğretmenler ve okul yöneticileri sayesinde, pek çok olumsuz şartlara rağmen, okulları ve sınıfları daha verimli ortamlar haline getirmenin mümkün olabileceğini göstermektedir.

Eğitim yöneticisi, bir eğitsel lider olarak kendi kurumunun örgütsel viz/onunu ve misyonunu belirlemek zorundadır. Artık koltuğuna oturup bir mevzuat bekçisi gibi katı bürokratik kuralların arasına sıkışıp kalma dönemi gerilerde kalmalıdır. Okullar dinamik bir çevreye sahiptir. Toplumun okul örgütlerinden beklentileri her geçen gün değişiklik göstermektedir. Bu nedenle eğitim yöneticisinin penceresini dünyaya açması gerekir. Dünyada eğitim alanında ne gibi yenilikler gerçekleşmektedir? Uluslararası düzeyde ne gibi ortak projeler geliştirilebilmektedir? Dünyadaki değişikliklere eğitim sistemimiz nasıl ayak uydurabilir? Bütün bu sorulara cevap verebilecek vizyon ve misyon sahibi eğitim yöneticilerine ihtiyaç vardır (Çelik, 1995:51).

Öğretmenlik mesleğini seçeceklerin bu mesleğin özelliklerini bilerek, kavrayarak ve benimseyerek mesleğe talip olmaları beklenir. Her meslek gibi öğretmenlik mesleğinin de kendine özgü bilişsel, duyuşsal ve devinimsel davranış nitelikleri vardır. Adayların meslekle ilgili yazılı bilgileri, zihinsel becerileri kazanmaları yanında, çocuğu sevme, öğrenmeyi-öğretmeyi sevme, bunun gerektirdiği özveri ve isteklilik duyguları ve tutumları gibi duyuşsal davranışları da kazanmaları gerekir. İnsanları özellikle çocukları seven, onların öğrenme, gelişme ve yeni davranışlar kazanmalarından mutlu olan, zevk alan, sabırlı, dayanıklı, gülümseyebilen, affedebilen, okşayabilen ve ödül vermekten hoşlanan insanlar öğretmenlik mesleğini seçmelidirler.

Yine öğretmenlik bir model olma, bilişsel ve duyuşsal davranışları ve bunun yansımalarını bizzat davranış, tutum ve ilişkilerde gösterme mesleğidir. Bunlar da devinimsel (psiko-motor) davranışları ve özellikleri oluşturur. Etkililik, bir anlamda bu nitelikleri kazanmaktır.

Her alanda etkililiğin gündemde olduğu günümüzde, konusu insan ve insan davranışları olan eğitim süreci ve eğitim örgütlerinin bu gelişmelerden etkilenmemesi düşünülemez. Etkililik amaçlara en yüksek düzeyde ulaşabilmek, bununla da yetinmeden beklentilere göre sürekli değiştirerek geliştirmektir. Eğitim örgütlerinde öğrenci başarısı açısından yöneticinin etkililiği dolaylıdır. O, öğretim şartlarını iyileştirmek için gerekli önlemleri alır, sınıftaki öğretmenin öğretim amaçlarına ulaşması için ona destek ve rehberlik hizmetlerini sunar, yani öğretim liderliği rolünü oynar. Öğretmenin etkililiği ise, amaçlarını açıkça belirlemesi, yeterliklerinin farkında olması, program planlaması ve sınıf yönetimi konusunda yetişmiş olması, sürekli değişmeye, gelişmeye açık olması demektir.

Esasen etkili yönetici ve etkili öğretmenle etkili okula ulaşılacak amaçlanmaktadır. Bunun da yolu tüm okul personelinin etkili okul anlayışı doğrultusunda eğitilmesidir. Okul yöneticilerinin, öğretmenlerin ve diğer çalışanların, etkililiğin özellik ve gerekleri konusunda yetiştirilmesi önemli bir adımı oluşturur. Ayrıca etkililikte yeterlilik koşulunun, her düzey ve türdeki eğitim personelinin rol tanımlarında, atama ve yükseltmelerinde dikkate alınması da gerekmektedir.

Kaynakça

- Açıkalın, Aytaç. "2020 Yılında Benim Okulum", Eğitim Yönetimi. Yıl 1, Sayı 1, Kış 1995:7-21.
- , Çağdaş Örgütlerde İnsan Kaynağının Personel Yönetimi. Ankara: PEGEM Yayınları, No 7, 1994.
- Aksu, Mualla Bilgin. "Toplam Kalite Yönetimi", Eğitim Yönetimi. Yıl 1, Sayı 2, Bahar 1995:203-210.
- Atalay, M. Salih. "Bilgi Toplumu Öğretmenlerinin Sorunları". **Sempozyum 96, Modern Öğretmen Yetiştirmede Gelişme ve İlerlemeler**. 30 Eylül-4 Ekim 1996:ss. 603-608.
- Balcı, Ali. **Etkili Okul; Kuram, Uygulama ve Araştırma**. Ankara: Yavuz Dağıtım 1993.
- Berklin, CT. **Öğrenci Problemleri**. Ankara: İş Bankası Kültür Yayınları, 1974.
- Bilgen, Nihat. **Çağdaş ve Demokratik Eğitim**. Ankara: MEB Milli Eğitim Basımevi, 1994.
- , "21. Yüzyılda eğitim ve Öğretmen". **Sempozyum 96, Modern Öğretmen Yetiştirmede Gelişme ve İlerlemeler**. 30 Eylül-4 Ekim 1996:ss. 1-7.
- Casse, Pierre. "Liderlik Öğrenilebilir!", **Stratejik Yönetim ve Liderlik**. İstanbultz Yayıncılık, 97, 1994.
- Çelik, Vehbi. "Eğitim Yöneticisinin Vizyonu ve Misyonu", **Eğitim Yönetimi**, Yıl 1, Sayı 1, Kış 1995:47-52.
- Demirel, Özcan. **Genel Öğretim Yöntemleri**. Ankara: USEM Yayınları-11, 1996

- Drucker, Peter F. **Gelecek İçin Yönetim 1990'lar ve Sonrası**, (ev:Fikret Ücan). Türkiye iş Bankası Kültür Yayınları, N0.327.
- Erkan, Hüsnü. **Bilgi Toplumu ve Ekonomik Gelişme**. Ankara. Türkiye iş Bankası, Kültür Yayınları, No.326,1994.
- Erkan, Semra. "Geleceğın Eğitim Sisteminde Sınıf Öğretmenliğı", **Sempozyum 96, Modern Öğretmen Yetiştirmede Gelişme ve İlerlemeler**. 30 Eylül-4 Ekim 1996:609-611.
- Güçlü, Nezahat ve Mehmet Güçlü. "Öğretmen Eğitiminde Nitelik Sorunu", **Sempozyum 9i. Modern Öğretmen Yetiştirmede Gelişme ve İlerlemeler**. 30 Eylül-4 Ekim 1996:ss.48-61.
- Karagözoğlu, G. "Teacher Training for Twvnty First Century", **The Policies And Models of Teacher Training in the Council of Europe Countries**.pp 1-12, İzmir 9 Eylül University Buca Faculty of Education, 1993.
- Özdemir, Servet. "Eğitimde Verimlilik ve Toplam Kalite Yönetimi", **Eğitim Yönetimi**. Yıl 1, Sayı 3, Güz 1995:377-388.