

güz 2001

ÖĞRETMENİN KARIYER GELİŞİMİNDE MÜDÜRÜN GÖREVLERİ^(*)

Doç. Dr. Ayşen BAKIOĞLU

Marmara Üniversitesi, Atatürk Eğitim Fakültesi, Eğitim Bilimleri Bölümü

Arş. Gör. Yusuf İNANDI

Yıldız Teknik Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Bölümü

Araştırmanın ana amacı, resmi ilköğretim okullarında görev yapan yönetici ve öğretmen görüşlerine göre, öğretmenin kariyer gelişiminde ölçekte ifade edilen maddelerin, müdürlerin görevlerini "ne düzeyde gerçekleştirdiğini" ölçmeye yöneliktir. Bu ana amaç altında, yönetici ve öğretmenlerin görüşlerinin, cinsiyet, kıdem, mezun olunan okul ve hizmetiçi eğitim ile ilgili değişkenlere göre farklılığı incelenmiştir. Betimsel nitelikte olan araştırmada tarama modeli kullanılmıştır. Araştırmanın çalışma evrenini İstanbul ili Esenler İlçesindeki yönetici ve öğretmenler oluşturmaktadır. Örneklemi yansız olarak belirlenmiş 12 müdür ve 91 öğretmen oluşturmuştur. Öğretmenlerin genel görüşleri ortalama şeklinde verilmiştir. Ayrıca kişisel değişkenlere göre, cinsiyet, öğretmen yönetici değişkenlerine göre farklılığı belirlemek için t testi, kıdem, alınan hizmetiçi eğitim ve mezun olunan okul değişkenlerine göre farklılığın kaynağı için tek yönlü varyans analizi kullanılmıştır. Varyans analizi sonucunda farklılığın belirdiği değişkenlerde bunun kaynağının tespiti için TUKEY HSD testi yapılmıştır. Sonuçlar bu bağlamda yorumlanmıştır.

Kariyer; bireyin hayatı boyunca elde ettiği mevkiler serisi, özellikle aynı meslek dalında ilerleme göstermek, gittikçe daha fazla parasal ödül ve sorumluluk almak olarak tanımlanabilir. Başka bir deyişle, çalışma hayatının geniş bir zaman diliminde, aynı iş kolunda çalışarak, o işte ilerlemek olarak da görülebilir (Bakioğlu, 1996, s. 10). Kariyer, bireyin kamu ya da özel çalışma yaşamında ilerleme sağlayacağı, bir başarı elde etmek için izlediği ve çalıştığı alandır (Aytaç 1997, s. 17). Kariyer

^(*)Çalışmanın konusu, yönlendirilmesi, bazı kaynak ve yorumlarda birinci yazar, ampirik araştırma ve literatür çalışmasında diğer yazar katkıda bulunmuştur.

kavramının bir örgüt, bir de birey boyutunun olduğu söylenebilir. Örgüt açısından bireylerin kariyerlerini geliştirmek, alanında uzman olarak örgüte hizmet etmelerini sağlamak örgütün etkililiği açısından önemlidir. Birey açısından kariyer geliştirmek, örgütte mutlu bir çalışma ortamının yaratılmasına ve dolayısı ile iş doyumunun artmasına neden olabilir. Burada amaç, işgörenlerin geliştirilmesinde, sahip oldukları bilgi, beceri, deneyim ve yeteneklerle, kurumun sunduğu olanaklar arasında bir uyumun sağlanmasıdır (Sümer, <http://in.da.dripod.com>). Dolayısıyla her iki durumda da hem örgütün, hem de bireyin kazançlı çıkacağı bir ortam yaratılmış olacaktır. Ancak bu durumun yaratılması her iki taraf için de bir kariyer planının yapılmasını gerektirir. Kariyer planlaması kişinin yaşamı boyunca yer alacağı işle ilgili görev, pozisyon, hedef ve geleceğin planlanmasıdır (Aytaç, 1997,s.20). Bir başka yaklaşıma göre kariyer planlama araç olarak kullanılarak bireyin beceri, ilgi yeterlikleri ile geliştirilmesi istenen yönlerini içermektedir. Süreç olarak, bireyin geçmiş ve şimdiki pozisyonlarını kullanarak geleceğe bakmasını sağlamaktadır ([http://www. Eric no, 71](http://www.Eric.no)). Kariyer planlamada sorumluluklar paylaşılmakta ancak ana sorumluluk bireye ait olmaktadır. Yöneticinin rolü, işgörene cesaret, bilgi vermek ve destek olmak, örgütün rolü ise kişinin gelişmesi için bir çerçeve oluşturup eğitim desteği ile terfi olanakları sağlamaktır (Harrington & Howery, 1995, s.282).

Planlanan her türlü hedefin gerçekleştirilmesinin, plansız gerçekleştirilen değişimden daha etkili olduğu açıktır. Bu nedenle gerçekleştirilmek istenen değişime ulaşmak için bir çok şeyi planlamak zorundayız, çünkü her şey sürekli bir değişim içindedir, örgütler, insanlar ve insanların bakış açıları değişmektedir. Bu nedenle herkesin, eğitim örgütlerinden, öğretmenlerden, müdürlerden, öğrencilerden beklentileri değişmektedir. Kısacası bir çok alanda beklentiler farklılaşmakta, belki de en önemlisi işin tanımındaki, işe yönelik yaklaşım ve tutumlardaki temel değişiklikler çalışanları doğrudan etkilemektedir (Buchholz, 1978).

Geleneksel ya da klasik eğitim yönetimi yaklaşımından, çağdaş yaklaşımlara kadar çok uzun bir süreç yaşanmıştır. Geleneksel örgütlerin, insan doğasına ait varsayımları dikkate almaması, davranışçuların örgütün yapısını çok fazla dikkate almaması sonucu sistem anlayışına doğru bir süreç hızlanmıştır. Yönetim anlayışındaki bu değişiklikler işgörenlere de doğrudan yansımıştır.

Örgütlerdeki çalışanların bakış açılarının değişmesi, örgütleri yöneten ve yönetilenlerin de bir takım değişime uğramasını zorunlu kılmıştır. Örgütlerin daha etkili, çalışanların daha mutlu olması için, örgütü yönetenlerin daha

donanımlı ve daha bilgili olması zorunlu hale gelmiştir. Bu bağlamda eğitim örgütlerindeki öğretmenlerin çağdaş yaşamın gereklerine uygun olarak yetiştirilmesi zorunluluk olarak karşımıza çıkmaktadır. Kuşkusuz öğretmenler Üniversitelerde bazı teorik bilgilerle uygulama alanı olan okullara gelmekte ve çalışmaya devam etmektedirler. Ancak zaman içinde var olan bilgileri eskimekte ve kendilerini yenilemek zorunda kalmaktadırlar. Çünkü eğitimde öğretmenlerin sürekli bir yetiştirme süreci içerisinde yaşamaları, diğer mesleklere nazaran daha büyük bir önem taşımaktadır. Hızla çoğalan bilgi ve teknoloji karşısında özellikle öğretmenlerin kendilerini yetiştirmeleri mesleki bir zorunluluk olmaktadır (Başaran, 1993, s.138). Ancak kendini yenilemek zorunda olan öğretmenler bazı koşulların sağlanması gerekmektedir. Bunu sağlamak zorunda olanların başında da okul müdürleri gelmektedir. Kuşkusuz okul müdürlerinden yöneticilikten öte öğretim liderliği davranışları beklenmektedir. Öğretim liderliği ise, eğitim işini gerçekleştirmek için, müdür, öğretmenler, öğrenciler aileler ve okul aile birliğinin birlikte çalışacakları bir örgüt iklimi oluşturulmasıdır (McEvan, 1995, s.6). Diğer bir tanımda ise, okul örgütü ile ilgili belirli amaçları olan, eğitim süreçleri ve eğitim kuramları yaklaşımlarında yeterli bilgiye sahip olan, risk alabilen, birey olarak becerili ve yüksek düzeyde enerjiye sahip olan bir kişi olarak tanımlanmaktadır. Yine Smith ve Andrew (1989, s.8)'e göre, öğretim liderliği, öğretmenlerin, öğrencilerin veliler ve toplumun beklentilerini karşılayacak olumlu bir öğrenme ikliminin oluşturulmasıdır. Blase (1999) yaptığı bir araştırmada, öğretmen görüşlerine göre etkili bir öğretim liderinin özelliklerini ortaya koymaya çalışmıştır. Öğretmenler etkili bir öğretim liderini şu şekilde tanımlamışlardır; öncelikle öğrenme öğretme çalışmalarını önemseyen, eğitim süresince takım çalışmalarının oluşturulmasını ve sürmesini sağlayan, eğitim çabalarını kişinin gelişimi ile ilişkilendiren, programların sürekli olarak iyileştirilmesini, geliştirilmesini sağlayan, uygulama alanında eğitimsel araştırmalar ve tartışmalar yapan kişi. Bu bağlamda öğretim lideri olan okul müdürlerinden öğretmenin gelişimi için şu davranışları göstermesi beklenmektedir: eğitim ve öğretim alanındaki yenilikleri eğitim teknolojisindeki gelişmeleri yakından izlemek ve okulda karşılaştıkları eğitim sorunlarının çözümünü sağlayacak yeni yöntemleri öğretmenlere öğretmeleri ve bu suretle öğretmenin daha dinamik daha güvenle çalışmasına yardımcı olmak (Karagözoğlu, 1977, s.30). Hizmetiçi eğitimle öğretmenlerin güncel kalabilmeleri ve kendilerini yenileyebilmeleri sağlanabilir (Erdoğan, 2000, s.117). Öğretmenlerin kariyerleri boyunca yaşadıkları evreler, personelin kariyer gelişimini sağlamak ile görevli olan okul yöneticileri için bir gösterge olarak değerlendirilebilir (Bakioğlu, 1996b, ss.26-27). Bu göstergeler

ayşen bakiöğlü - yusuf inandı

doğrultusunda öğretmenin gelişimi planlanabilir ve müdür bu kariyer evrelerinden örgüt ve bireyin amaçları için etkin bir şekilde yararlanabilir.

Yukarıda incelenen durumların eğitim sistemimiz içinde sağlıklı şekilde gerçekleştiğini söylemek mümkün görünmemektedir. Gerçektende müdürlüğe atanan bireylerin ciddi anlamda belirli kriterlere dikkat edilmeden atandıkları bilinmektedir. Ancak 1998 yılında 2494 sayılı tebliğler dergisinde yayınlanan müdür atamalarına ilişkin açıklamalara kadar bir çok ölçütün önemsenmediği bilinmektedir. Bu tarihten sonra müdürlerin sınavla alınması ve bu sınavdan sonra müdürlerin bir hizmetiçi eğitimden geçirilerek atanması söz konusudur. Bu aşamadan önce müdürlerin nasıl atandığına bakılacak olursa, 1984 yılından beri 241 sayılı kanun hükmünde kararnameye göre, öğretmen ve okullarda görevli diğer personelin kademe ilerlemeleri, kendi okul müdürlüklerince yapılır ve onay için kendi ilçe milli eğitim müdürlükleri kanalıyla valiliğe gönderilir (Binbaşıoğlu, 1988, s.160) derece ve terfileri ise bakanlıkça yapılırdı.

Bu noktada öğretmenin kariyer gelişimi neden önemlidir? Buna bakmak gerekir. Bir öğretmenin örgüte bağlılığının artırılabilmesinin en iyi yollarından birisi öğretmenin kariyerinin geliştirilmesidir. Aynı şekilde bir işgöreni örgüte bağlı kılabilmek için en iyi yolu ise, işgörenin geleceğini o kurumda görmesini bağlıdır ve örgüt için önemli olduğunun hissettirilmesidir (Harrington & Howery, 1995, s.276). Kendini örgüte adanmış bir kişinin performansının artması beklenir. Bu hem örgüt için hem birey için olumlu sonuçların meydana gelmesini sağlar. Yine öğretmenlerin motivasyon, memnuniyet ve hoşnutluğunun artmasına, kendisine saygısının gelişmesine, güveninin artmasına, öğretmenin okulu kendisine destek olarak görmesine neden olur (Blase, 1999). Aksi durumda ise hem bireyin hem de örgütün istenmeyen sonuçlarla karşılaşmasına yol açabilir. Örgüt ve birey açısından beklenen durum ise; her iki tarafında sonuçlardan hoşnut olmasıdır. Ancak eğitim örgütlerinde öğretmenlerin çok fazla mutlu ve güdülenmiş olduklarını söylemek pek mümkün görünmemektedir. Öğretmenlerin birçok sorunla başa çıkmaya çalıştıkları bilinmektedir. Öğretmenin, öğrencilerine görevini yapmayı, sorumluluklarını yüklenmeyi, hakkını kullanmayı öğretirken, kendisi bu kavramların getirdiklerinden kaçamaz diyen Başaran (2000, ss. 5-8), öğretmenlerin kariyer gelişimi önündeki engelleri şöyle sıralamaktadır. Sistemden gelen engeller, hizmet öncesi eğitimle yetinme, okulun eğitim programının sınırlılıkları içinde kalma, bilgilerin eskimesinin farkına varamama, geçim sorunlarını çözememe ve öğrenmenin hızına ulaşamamak gibi nedenlerin, öğretmenin kendini geliştirmesine engel olduklarını belirtmektedir. Baysan (2000), öğretmenlerin bir çok alanda tükenmişlik

yaşadığını ortaya koymuştur. Mutlu (2000, ss. 9-13)'ya göre öğretmenlerin kendilerini yetiştiremedikleri anlaşılmaktadır. Deneklerin yüzde 27 si çağın gerekleri doğrultusunda kendini yetiştiremediklerini dile getirmişlerdir. Yine aynı çalışmada, günümüz öğretmenleri, yüzde 96 oranla kendilerini yetiştiremediklerini ifade etmişlerdir. Bu yüksek oran bize öğretmenin hizmet sırasında yetiştirilmesinde müdürün rolünün ortaya çıkarılmasını bir problem olarak formüle etmeyi düşündürmüştür. Çalışmamızda, öğretmen ve müdür gözüyle, müdürlerin, öğretmenin kariyer gelişimindeki görevlerinin belirlenmesi amaçlanmıştır.

Problem Cümlesi

Müdür ve öğretmen görüşlerine göre, öğretmenin kariyer geliştirmesinde ölçekte ifade edilen maddeleri, müdürler “ne düzeyde gerçekleştirmektedirler? Sorusu bu araştırmanın problem cümlesini oluşturmaktadır. Bu problemden hareketle aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır.

1. Müdür ve öğretmenlerin, Müdürün öğretmenin kariyer geliştirmesindeki görevi hakkındaki görüşleri cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?
2. Müdürün öğretmenin kariyer geliştirmesindeki görevi hakkında müdürlerin görüşleri ile öğretmenlerin görüşleri arasında anlamlı bir farklılık var mıdır?
3. Müdür ve öğretmenlerin, Müdürün öğretmenin kariyer geliştirmesindeki görevi hakkındaki görüşleri müdür ve öğretmenlerin kıdemlerine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?
4. Müdür ve öğretmenlerin, Müdürün öğretmenin kariyer geliştirmesindeki görevi hakkındaki görüşleri müdür ve öğretmenlerin mezun oldukları okula göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?
5. Müdür ve öğretmenlerin, Müdürün öğretmenin kariyer geliştirmesindeki görevi hakkındaki görüşleri müdür ve öğretmenlerin katıldıkları hizmetiçi eğitime göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?

Araştırmanın Önemi

Bu araştırma sonucunda ortaya çıkan bulguların, müdürlere çeşitli yönlerden katkı sağlayacağı umulmaktadır. Bu katkıların, müdürlerin öğretmenlerin kariyer gelişimi konusunda neler yaptığı ve bunun öğretmen ve müdürlerce ne şekilde algılandığı, nelere dikkat etmesi gerektiği, öğretmenlerin nasıl geliştirileceği, etkin bir müdürün neler yapması gerektiği konusunda değişik bir bakış açısı kazandırması açısından önemli görülmektedir.

Yöntem

Bu bölümde araştırmanın modeli, evren ve örneklem, verilerin toplanmasında yararlanılan ölçme araçlarının hazırlanması ve uygulanması, verilerin çözümlenmesine yönelik kullanılan istatistiksel teknikler yer almaktadır. Betimsel nitelikte olan araştırmada, müdür ve öğretmen görüşlerine göre, müdürün öğretmenin kariyer geliştirmesinde ölçekte belirtilen görevlerin ne düzeyde gerçekleştirdiğinin belirlenmesi amaçlandığı için tarama modeli kullanılmıştır.

Araştırmanın çalışma evrenini 2000-2001 yılında İstanbul İli Esenler İlçesindeki resmi ilköğretim okulunda görev yapan müdür ve öğretmenler oluşturmaktadır. Esenler İlçesinde resmi ilköğretim okullarında 870 öğretmen 23 müdür görev yapmaktadır. Pilot çalışmaya katılan 8 müdür'ün dışında 15 müdür'e ölçek ulaştırılmıştır. Ancak 3 müdür ölçek maddelerini doldurmadığı için 12 müdür müdürlere ait örnekleme oluşturmuştur. Öğretmenlere yönelik örnekleme ise okullarda çalışan öğretmenlerin yaklaşık yüzde on beşine ulaştırılmıştır. Toplam 870 öğretmenden 116 öğretmen ölçek maddelerini yanıtlamış, ancak çeşitli hatalar nedeniyle 25 öğretmenin doldurduğu ölçek araştırmanın kapsamı dışında tutulmuştur. Sonuç olarak 12 müdür ve 91 öğretmen araştırmanın örneklemini oluşturmaktadır. Deneklerin araştırmanın bağımsız değişkenlerine göre dağılımları Tablo 1'de verilmiştir.

Tablo1. Yönetici ve Öğretmenlerin Cinsiyet, Konum, Kıdem, Bitirilen Okul, Hizmetiçi Eğitime Katılıp Katılmadığı ve Katılanların Kaç Defa Katıldığına Yönelik Yüzde Ve Frekans Dağılımları

Cinsiyet		Konum		Kıdem					Bitirilen Okul					Hizmetiçi Eğt kat.	
Kadın	Erkek	Yönetici	Öğretmen	1-5 yıl	6-10 yıl	11-15 yıl	16-20 yıl	21 yıl ve üstü	Eğt Fak	Eğt Enstitü	Eğt Önlisans	Fen Edb	Diğer Bölümler	Evet	Hayır
f	f	f	f	f	f	f	f	f	f	f	f	f	f	f	f
%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%
39	64	12	91	58	10	7	6	22	41	11	19	16	16	63	40
37,9	62,1	11,7	88,3	56,3	9,7	6,8	5,8	21,4	39,8	10,7	18,4	15,5	15,5	61,2	38,8

Araştırmaya yönelik olarak veri toplama çalışmaları sırasında, öncelikle araştırma içeriğine yönelik olarak yapılan yerli ve yabancı çalışmalar toplanmış ve incelenmiştir. Ölçek geliştirilirken, müdürün öğretmenlerin kariyer gelişimine yönelik olarak neler yapması gerektiği öğretmen ve müdürlerle yüz yüze yapılan görüşmelerle, eğitim bilimleri alanındaki uzman kişilerin görüşleri, öğretim liderliği alt boyutlarında da yer alan öğretmenlerin kariyer geliştirilmesinde müdürlerin görevlerine ilişkin kaynaklardan da yararlanılarak ölçek maddeleri oluşturulmuştur. Oluşturulan ölçek Esenler İlçesindeki müdür ve öğretmenlere uygulanmıştır. Ölçeğin birinci bölümünde, öğretmen ve müdürlere yönelik kişisel bilgiler, ikinci bölümde ise, deneklerin, öğretmenlerin geliştirilmesindeki rolüne ilişkin 25 soruluk beşli likert tipi ölçek, ayrıca bir açık uçlu soru yer almaktadır. Beşli likert tipinde hazırlanan anket soruları deneklerin belirli bir görüşe katılma dereceleri ile ilgili olduğu için verilen seçenekler, (5) her zaman- (4) çoğunlukla- (3) Arasıra- (2) Az- (1) Çok az biçiminde düzenlenmiştir. Bu rakamlar anket soruları üzerinde deneklerin düşüncelerini etkilememe açısından belirtilmemiştir.

Son şeklini alan anket sorularının güvenilirliğini ölçmeye yönelik 8 müdür ve 47 öğretmene Esenler İlçesinde bir pilot çalışma yapılmıştır. Pilot çalışma sonucunda anket sorularının bütünü işlenmiş, maddelere ait toplam korelasyon değerleri .2281 ile .8036 arasında değişmiştir¹. Ölçek formunun güvenilirliği SPSS istatistik işlemi sonucunda Cronbach Alpha $r = ,96$ korelasyon sayısı elde

¹ Maddeler için toplam r değerleri: m1=,6183, m2=,5961, m3=,5701, m4=,7450, m5=,6843, m6=,4962, m7=,7725, m8=,7023, m9=,7109, m10=,6690, m11=,7628, m12=,8036, m13=,7920, m14=,6835, m15=,7489, m16=,7949, m17=,7338, m18=,7734, m19=,7586, m20=,8065, m21=,7606, m22=,2281, m23=,6662, m24=,6736, m25=,6492).

edilmiştir. Ayrıca faktör analizi ve eğitim bilimleri bölümündeki uzman kişilerin görüşlerine de başvurularak ve bir pilot çalışma yapılarak ölçek formunun geçerliği sağlanmaya çalışılmıştır. Verilerin analizinde, öğretmen ve müdürlerin görüşlerinin, cinsiyet ve konuma göre anlamlı bir farklılığın olup olmadığına yönelik olarak t-testi, kıdem, hangi fakülte çıkışlı olduğu ve hizmetiçi eğitime kaç defa katılıp katılmadığına yönelik görüşleri için tek yönlü varyans analizi, yine farklılığın kaynağını belirlemek için Tukey HSD testi uygulanmıştır. Yorumlar bu bağlamda yapılmıştır.

Bulgular ve Yorum

Müdür ve öğretmenlerin, Müdürün öğretmenin kariyer gelişmesindeki görevi hakkındaki görüşlerinin cinsiyet değişkenine göre farklılığı için t-testi sonuçları Tablo 2'de verilmiştir.

Tablo 2. Müdür ve öğretmenlerin, Müdürün öğretmenin kariyer gelişmesindeki görevi hakkındaki görüşlerinin cinsiyet değişkenine göre farklılığı için t-testi

Cinsiyet	n	min	max	x	S	t	P
Kadın	39	1,32	4,92	3,16	1,05	-0,85	0,40
Erkek	64	1,00	4,76	3,34	1,01		

Tablo 2 incelendiğinde kadın yönetici ve öğretmenlerin, öğretmenin kariyer gelişiminde müdürlerin görevlerine yönelik görüşlerinin puan ortalaması ($X=3,16$) ile erkek yönetici ve öğretmenlerin puan ortalaması ($X=3,34$) arasında $p < 0,05$ düzeyinde anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Anlamlı bir farklılık çıkmamasına karşın, erkek müdür ve öğretmenler, kadınlara göre, konu hakkında müdürlerin görevlerini kadınlara göre daha fazla yerine getirdiklerini dile getirmişlerdir. Bunun nedenlerinden biri kadın yönetici sayısının yok denecek kadar az olması, dolayısıyla kadınların bir şekilde erkek yöneticiler konusunda erkeklere göre daha olumsuz düşüncelerine neden olması şeklinde açıklanabilir veya kadınların bu konudaki beklentilerinin daha fazla olabileceği yorumuna gidilebilir.

Müdürün öğretmenlerin kariyer geliştirmesindeki görevi hakkında müdürlerin görüşleri ile öğretmenlerin görüşleri arasında farklılık için t-testi sonuçları Tablo 3'de sunulmuştur.

Tablo 3. Müdürün öğretmenlerin kariyer geliştirmesindeki görevi hakkında müdürlerin görüşleri ile öğretmenlerin görüşleri arasında farklılık için t-testi

	N	min	max	x	S	t	p
Yönetici	12	1,32	4,72	3,93	0,88	2,40	0,01
Öğretmen	91	1,00	4,92	3,19	1,01		

Tablo 3 incelendiğinde yöneticilerin, öğretmenin kariyer gelişiminde müdürlerin görevlerine yönelik puan ortalaması ($X=3,93$) öğretmenlerin puan ortalaması ($X=3,19$) arasında $p < 0,05$ düzeyinde anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Yöneticiler, öğretmenin kariyer gelişiminde görevleri oldukça yüksek düzeyde gerçekleştirdiklerini ifade ederken, öğretmenlerin aynı görüşü paylaşmadıkları görülmektedir.

Müdür ve öğretmenlerin, Müdürün öğretmenin kariyer geliştirmesindeki görevi hakkındaki görüşleri 4a, müdür ve öğretmenlerin kıdemlerine göre farklılığı için tek yönlü varyans analizi sonuçları Tablo 4b'de sunulmuştur.

Tablo4a. Müdür ve öğretmenlerin, Müdürün öğretmenin kariyer geliştirmesindeki görevi hakkındaki görüşleri müdür ve öğretmenlerin kıdemlerine göre ortalamala

Kıdem	N	X	Ss
1-5 yıl	58	2,73	1,5191
6-10 yıl	10	2,91	0,8028
11-15 yıl	07	3,40	0,8659
16-20 yıl	06	4,47	0,3398
21 yıl ve üzeri	22	2,98	1,1964
Toplam	103	3,27	1,0269

Müdür ve öğretmenlerin, Müdürün öğretmenin kariyer geliştirmesindeki görevi hakkındaki görüşlerine yönelik olarak aritmetik ortalamalarına bakıldığında grupların $X=3,27$ değerinde toplandığı görülmektedir. Bu değer, müdür ve öğretmenlerin, öğretmenin kariyer gelişiminde müdürlerin bu görevleri ne derece gerçekleştirdiğine ilişkin olarak "ara sıra" gerçekleştirdiklerini ortaya koymaktadır.

Tablo 4b. Müdür ve öğretmenlerin, müdürün öğretmenin kariyer geliştirmesindeki görevi hakkındaki görüşleri müdür ve öğretmenlerin kıdemlerine göre farklılığı için varyans analizi sonuçları

Varyansın Kaynağı	Sd	KT	KO	F	p
Gruplar Arası	4	14,54	3,63	3,83	0,006
Grup İçi	98	93,02	0,94		
Toplam	102	107,56			

Tablo4a ve 4b incelendiğinde, müdür ve öğretmenlerin, müdürün öğretmenin kariyer geliştirmesindeki görevi hakkındaki görüşleri müdür ve öğretmenlerin kıdemlerine göre anlamlı farklılık göstermektedir. Farklılığın kaynağını bulmaya yönelik olarak yapılan Tukey-HSD testi sonucuna göre ise farklılığın kaynağının 11-15 yıl ve 16-20 yıl kıdeme sahip çalışanlardan kaynaklandığı gözlenmiştir. 11-15 yıl ve 16-20 yıl kıdeme sahip öğretmenlerin müdürün, öğretmeni geliştirmedeki rolünü ilişkin görüşlerinin diğer gruplardan ayrılmasının nedeni, uzun yıllar eğitime hizmet etmeleri, ayrıca müdürlerin neler yapmaları gerektiği konularını deneyim ve tecrübelerinin katkısıyla da daha iyi anlayabilecekleri söylenebilir.

Kariyer geliştirme evresinde 11-15 yıllar Deneycilik ve Aktivizm evresi olarak bilinmektedir. Öğretmenler bu evrede, yüksek seviyede fiziksel ve zihinsel yeteneğin elde edildiği ve bunun enerji hırs gayret ve kendine güvenden kaynaklandığı bilinmektedir (Bakiöğlü, 1996 a). Dolayısıyla bu evredeki deneklerin müdürün öğretmeni geliştirme rolünü ilişkin görüşlerini diğer gruptan farklı açıklamasına neden olmuş olabilir.

16- 20 yıl kıdeme sahip olan öğretmen ve yöneticiler artık bu evrenin özellikleri olarak görülen uzmanlık evresine girmiş olarak kabul edilirler. Dolayısıyla müdürün ve eğitimin nasıl bir akış içinde olması gerektiğini bilebilir ve gerekli eksiklikleri uzmanlığına dayanarak da vermiş olabilirler.

Müdür ve öğretmenlerin, Müdürün öğretmenin kariyer geliştirmesindeki görevi hakkındaki görüşleri Tablo5a müdür ve öğretmenlerin mezun oldukları okula göre farklılığı için tek yönlü varyans analizi sonuçları Tablo 5b' de sunulmuştur.

Müdür ve öğretmenlerin, Müdürün öğretmenin kariyer geliştirmesindeki görevi hakkındaki görüşlerine yönelik olarak aritmetik ortalamalarına bakıldığında grupların $X=3,28$ değerinde toplandığı görülmektedir. Bu değer, müdür ve öğretmenlerin, öğretmenin kariyer gelişiminde müdürlerin bu görevleri ne derece gerçekleştirdiğine ilişkin olarak "ara sıra" gerçekleştirdiklerini ortaya koymaktadır.

Tablo 5a. Müdür ve öğretmenlerin, Müdürün öğretmenin kariyer geliştirmesindeki görevi hakkındaki görüşleri müdür ve öğretmenlerin mezun oldukları okula göre ortalamalar

Mezun Olunan Okul	N	X	ss
Eğt Fakültesi	41	3,37	0,99
Eğt Enstitüsü	11	3,33	1,06
Eğt Önlisans	19	3,13	1,26
Fen Edb Fak	16	3,36	0,82
Diğer Fakülteler	16	3,24	0,86
Toplam	103	3,28	1,02

Tablo 5b. Müdür ve öğretmenlerin, Müdürün öğretmenin kariyer geliştirmesindeki görevi hakkındaki görüşleri müdür ve öğretmenlerin mezun oldukları okullara göre farklılığı için varyans analizi sonuçları

Varyansın Kaynağı	Sd	KT	KO	F	p
Gruplar Arası	4	5,99	1,49	1,44	0,22
Grup İçi	98	101,56	1,03		
Toplam	102	107,55			

Tablo5a ve 5b incelendiğinde Müdür ve öğretmenlerin, müdürün öğretmenin kariyer geliştirmesindeki görevi hakkındaki görüşleri müdür ve öğretmenlerin mezun oldukları okullara göre farklılık göstermemektedir. Bu sonuca göre, müdürün, öğretmeni geliştirme konusunda, mezun olunan okullara göre deneklerin görüşleri arasında anlamlı farklılık gözlemlenmemiştir. Ancak genel olarak bakıldığında müdürün. Öğretmene gerektiği kadar destek sağlayamadığı açıktır.

Müdür ve öğretmenlerin, Müdürün öğretmenin kariyer geliştirmesindeki görevi hakkındaki görüşleri Tablo6a müdür ve öğretmenlerin aldıkları hizmetiçi eğitimin sayısına göre farklılığı için tek yönlü varyans analizi sonuçları Tablo 6b' de sunulmuştur

Müdür ve öğretmenlerin, Müdürün öğretmenin kariyer geliştirmesindeki görevi hakkındaki görüşlerine yönelik olarak aritmetik ortalamalarına bakıldığında grupların $X=3,29$ değerinde toplandığı görülmektedir. Bu değer, müdür ve öğretmenlerin, öğretmenin kariyer gelişiminde müdürlerin bu görevleri ne derece gerçekleştirdiğine ilişkin olarak "ara sıra" gerçekleştirdiklerini ortaya koymaktadır.

Tablo 6a. Müdür ve öğretmenlerin, Müdürün öğretmenin kariyer geliştirmesindeki görevi hakkındaki görüşleri müdür ve öğretmenlerin aldıkları hizmetiçi eğitim sayısına göre ortalamalar

Hizmetiçi eğitim alma sayısı	N	X	ss
1 defa	24	3,34	0,95
2 defa	24	3,25	1,03
3 defa	07	3,14	1,21
4 defa	09	3,34	1,08
Toplam	64	3,29	1,00

Tablo6b. Müdür ve öğretmenlerin, Müdürün öğretmenin kariyer geliştirmesindeki görevi hakkındaki görüşleri müdür ve öğretmenlerin aldıkları hizmetiçi eğitim sayısına göre farklılığı için varyans analizi sonuçları

Varyansın Kaynağı	Sd	KT	KO	F	p
Gruplar Arası	3	0,27	9,03	0,08	0,97
Grup İçi	60	63,74	1,06		
Toplam	63	64,01			

Tablo6a ve 6b nin özet sonucu; örneklem grubu hizmetiçi eğitim etkinliğine kaç defa katılırsa katılsın, hepsinin, müdürün öğretmenin kariyer geliştirmesine yönelik olarak yapması gereken bir çok şeyi yeterince yapamadıklarını bildirmeleri hizmetiçi eğitim etkinliklerinin bireyin farklı kriterlerle düşünmesini sağlayamadığının bir göstergesi olarak yorumlanabilir.

Bu sonuca göre, müdürün, öğretmeni geliştirme konusunda, katılan hizmetiçi eğitim etkinliklerine göre yönetici ve öğretmen görüşleri arasında anlamlı farklılık gözlemlenmemiştir. Ancak genel olarak bakıldığında müdürün öğretmene gerektiği kadar destek sağlayamadığı anlaşılmaktadır.

Kuşkusuz hizmetiçi eğitim etkinliklerine katılan yönetici ve öğretmenlerin, müdürün öğretmenlerin kariyerlerini geliştirme konusunda ölçek maddelerinde belirtilen görev ve sorumluluklarının neler olduğunu daha iyi bilmesi beklenir. Ancak eğitim örgütlerindeki ortak sorunlardan birinin de merkezîyetçi yapı içerisinde yöneticiye yeterince esneklik tanımaması, gerekli kaynak ve gerekli eğitim desteklerinin de istenilen düzeyde sağlanamaması hem öğretmenleri hem yöneticileri bu tür düşünmeye itmiş

olabilir. Çelik (1998, s. 439) in yaptığı bir araştırmaya göre, müdürler dönüşümcü liderlik boyutlarından biri olan bireysel destek sağlamak konusunda kendilerini başarılı görmüşlerdir. Bizim çalışmamızda öğretmenlerin müdürleri bu açıdan yeterli bulmadıkları anlaşılmaktadır. Konuda müdürler kendilerini başarılı olarak algılarken öğretmenlerin onları yetersiz bulması üzerinde durulması ve araştırmalar yapılması gerekmektedir. Müdürlerin ve öğretmenlerin 'bireysel destek' sözünden ne anladıkları, aralarındaki iletişimin niteliği tartışma konusu yapılmalıdır.

Öğretim liderlerinin personel geliştirmeye ilişkin olanakları öğretmenlere duyurma ve gerekli hizmetiçi eğitim etkinliklerini düzenleme en önemli görevlerinden biridir. Öğretmenleri geliştirme etkinliklerinin okulun hedefleriyle tutarlı olmasını sağlamak öğretim liderinin işidir. Bu aynı zamanda öğretmenlerin, öğrendiklerini eğitim ortamında etkin şekilde sunmasını da kapsayan bir süreci kapsar (Hallinger & Murphy, 1985, s.223). Süreli yayınların öğretmenlere ulaştırılması (Köymen, 1991, s.220) ve öğretmenlere uzaktan öğretim hizmetlerinin verilmesi sağlanmalıdır (Özer, 1993, s.42). Eğer öğretim lideri olarak müdür, öğrenmeye açık biri olarak bilinirse, öğretmenlerinde bundan etkilenebileceğe açıktır. Öğretim lideri, örgütünü yeni şeyleri keşfetme yolunda çabaya yöneltilirse öğretmenleriyle karşılıklı olarak birbirlerini eğiteceklerdir (Bennis & Nanus, 1985).

SONUÇ

Müdürün öğretmenin kariyerini geliştirmede, yeterli çabayı gösteremediği gözlenmiştir. Ayrıca, cinsiyetlere göre bakış açılarında anlamlı bir farklılık gözlenmemiştir. Ancak erkekler kadınlara oranla, müdürün, öğretmenin kariyer geliştirmesinde daha az çaba harcadıklarını belirtmişlerdir. Yönetici ve öğretmenler, müdürün öğretmenin kariyer geliştirmesinde farklı düşünmektedirler. Farklılığın kaynağı yöneticilerdir.

Yönetici ve öğretmenlerin kıdemlerine göre, müdürün öğretmenin kariyer geliştirmesine yönelik olarak farklı düşündükleri gözlenmiştir. Farklılığın kaynağı, 11-15 yıl ve 16-20 yıl kıdeme sahip olan denekler olarak belirlenmiştir.

Mezun olunan okula göre yönetici ve öğretmenler arasında anlamlı bir fark belirmemiştir. Ancak, bitirilen okullara göre, Eğitim Enstitüsü mezunları,

Eğitim Fakültesi Mezunları ve Eğitim Önlisans mezunları sırasıyla, müdürün, öğretmenin kariyerinde yeterince etkili olmadıklarını belirtmişlerdir.

Katıldıkları hizmetiçi eğitim etkinliklerinin sayısına göre, yönetici ve öğretmenlerin görüş açıları arasında anlamlı bir fark çıkmamıştır. Ancak kendi aralarında farklılıkları olduğu gözlenmiştir.

ÖNERİLER

Öncelikle öğretmen niteliğini ve iş doyumunu artırmak için, müdürlere bazı konularda inisiyatifler verilebilir ve müdürün asli görevinin öğretmeni geliştirmek olduğu hizmetiçi eğitim kursları ile sürekli olarak vurgulanabilir. Etkili öğretimle ilgili her düzeyde hizmetiçi eğitim etkinlikleri düzenlenmeli; müdür ve öğretmen katılımı için gerekli koşullar sağlanmalıdır.

Deneyim ve bilgi birikimi olan öğretmen ve yöneticilerin bilgi ve becerili oldukları alanda diğer meslektaşlarına destek olacak koşullar sağlanmalıdır. Müdürler, okullara alanlarında uzman kişileri çağırarak, öğretmenlerin bu etkinliklerden üst düzeyde yararlanmasını sağlamalıdır. Ayrıca her ne çıkışlı öğretmen olursa olsun, onlara hem mesleki hem de bireysel anlamda destek olunması sağlanmalıdır. Öğretmenlerin çalışma koşullarının ve özlük haklarının düzeltilmesi gerekmektedir.

Daha somut olarak müdürün öğretmenin kariyerini geliştirmesine yardımcı olabilmesi için şunları yerine getirmesi gerekmektedir (Bakioğlu, 1996, s. 26): Öğretmenlerden gelen fiziksel ve psikolojik mesajları dikkatle dinlemeli, esnek ve duyarlı olmalı, öğretmenin açıklama yapması, reddetmesi, onaylaması, bir konuda ısrar etmesine fırsat vermeli, yumuşak ancak önemli sorunların çözümünde ısrarcı, öğretmen stres ve direnç noktalarında dikkatli davranması gerekmektedir. Öğretmen ancak özgür ortamda kendi güçlü ve zayıf yönlerini ortaya koyarak gelişmesi için gereken yardımı isteyebilir. O halde öğretmenlere, eksiklerini paylaşma ortamı vermek ve çözüm alternatifleri ile dolu olmak önemli görünmektedir. Bu alternatifler, kişisel gelişim planı yapmasında öğretmene yardımcı olacak bilgi ve kaynaklara sahip olunmasını gerektirmektedir. Öğretmene kariyerini geliştirme fırsatı vermek için, zaman, mekan, kaynak, fırsat, uzman yardımı müdür tarafından sağlanabilir. Öğretmenlerin kariyerlerini geliştirmek için eğitim almış ve asli görevinin bu olduğu bilincinde müdür yetiştirmemiz gerekmektedir. Ancak kendini geliştirmek için hedef ve imkan gören öğretmenler; kaliteli okula ulaşmak konusunda atılım yapabilirler.

KAYNAKÇA

- Açıkgöz, K. (1997) **Okul Yöneticisinin Öğretimi Geliştirme Rolü**. "Nasıl Bir Eğitim Sistemi Güncel Uygulamalar ve Geleceğe İlişkin Öneriler. İzmir. Bilsa Yayınları.
- Aytaç, S.(1997).**Çalışma Yaşamında Kariyer Yönetimi Planlaması Geliştirilmesi Sorunları**. Epsilon Yayıncılık. İstanbul
- Bakioğlu, A., (1996) **Profesyonel Gelişme**, Hektograf çoğaltma, İstanbul.
- Bakioğlu, A., (1996a). **Öğretmenlerin Kariyer Evreleri**. II. Ulusal Eğitim Bilimleri Sempozyumu. M.Ü Atatürk Eğitim Fakültesi Yayınları
- Bakioğlu, A., (1996b). **Öğretmen Başarılarının Değerlendirilmesi**. II. Ulusal Eğitim Bilimleri Sempozyumu. M.Ü Atatürk Eğitim Fakültesi Yayınları
- Başaran, İ.E (2000). **"Öğretmenin Kendini Yetiştirme Sorumluluğu"** Öğretmen Dünyası. 21, 251, ss-5-8.
- Başaran, İ.E. (1993) **Eğitim Yönetimi**. Ankara. Gül Yayınevi.
- Baysan, A.(2000). Öğretmenlerde Tükenmişlik Sendromu. Konferans Metni. Alaybey İlköğretim Okulu.
- Bennis, W. Nanus, B. (1985). **Leaders**: Perennial Library,
- Binbaşıoğlu, C.(1988). **Eğitim Yöneticiliği**: Ankara: Binbaşıoğlu yayın evi.
- Buchholz, R.A (1978). An empirical study of contemporary work beliefs about work in American society. **Journal of Applied Psychology**, 63,219-227
- Blase,J. Blase, J. (1999) " Principals' Instructional Leadership and Teacher Development:Teachers' Perspectives" **Educational Administration Quarterly**, Vol, 35, No. 3, 349-378.
- Cresswell, J. & Fisher, D. (1996). **Relationship between Principal's Interpersonal Behavior With Teachers and the School Environment**. Paper presented at the Annual Meeting of the American Educational Research Association, New York, NY.
- Çelik, V. (1998) Eğitimde Dönüşümcü Liderlik, Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, Pegem, Yıl:4, S:16, Güz, Ankara.
- Erdoğan, İ. (2000). **Öğretim Liderliği**. Sistem yayınları.
- Harrington, H.J (1995). **Total Improvement Management**, Mc Graw Hill inc. New York.
- Hallinger, P. And Joseph F. Murphy. (1985) **"Assesing the Instructional Management Behaviour Of Principals."** The Elementary School Journal, 86. (2), ss. 218-247,

- Karagözoğlu, G.(1977). **İlköğretimde Teftiş Uygulamaları**. Ankara,.
- Köymen, Ü. **Öğretmen Yetiştirme, Enformasyon Toplumu ve Eğitim Sistemine Etkileri**. Ankara 1990.
- McEvan, Elaine K. (1995). **Seven Steps to Effective Instructional Leadership**. USA: Scholastic inc....
- Mutlu, Nazım (2000). **Kendimizi İyi Yetiştiremiyoruz**. Öğretmen Dünyası, 21, 251, ss. 9-13.
- Özer, B. (1993) **Öğretmen Davranışlarının Uzaktan Eğitim Yaklaşımlarıyla Kazandırılması**, Eskişehir.
- Smith, W.F.and Andrews, R.L(1989). **Instructional Leadership**, Association for Supervision and Curriculum Development,
- Sümer, C. 4(9) 62-65 Türk psikoloji Bülteni). ODTÜ Psikoloji Bölümü
- TC Milli Eğitim Bakanlığı Tebliğler Dergisi (1998). Sayı 2494 cilt:61
- <http://www.Individualized Career Plan Models>. Eric no.71.

EK 1

1. Müdürler, öğretmenleri mesleki gelişme olanaklarından haberdar eder.
2. Öğretmenlere okulun amaçları ile ilgili tutarlı hizmetiçi eğitim etkinlikleri düzenler
3. Öğretmenlere alanları ile ilgili süreli yayınların ulaşmasını sağlarlar
4. Hizmetiçi eğitim süresince kazandıkları becerilerin, sınıfta uygulamaları için öğretmenleri teşvik eder.
5. Öğretmenlerin eğitim hedeflerine ulaşabilmelerinde, eğitim araç gereçlerini etkili olarak kullanabilmeleri için onlara yardım eder.
6. Eğitim öğretim konularında iyi yetişmiş uzman kişileri seminer için okula çağırır.
7. Eğitim öğretim konularında öğretmenlerin ihtiyaç duyduğu her an onların yanında olur.
8. Eğitim öğretim konularında düzenlenecek hizmetiçi eğitim etkinliklerine öğretmenlerin katılmasını sağlar.
9. Hizmetiçi eğitim etkinliklerinin öğretmenlerin öğretmenler arasında değerlendirme ve tartışılması için uygun ortam yaratır.
10. Örgüt yapısına yönelik kurallardan öğretmenleri haberdar eder.
11. Öğretmenlerin çağdaş eğitim anlayışını benimsemelerinde onlara destek olur.
12. Eğitim teknolojisinin, uygun eğitim ortamının yaratılmasında öğretmenlerle birlikte çalışır.
13. Öğretmenleri çalışmaya özendirerek mesleki gelişmesine katkı sağlar.
14. Öğretmenlerin yönetsel alanda ilerlemeleri açısından, onların sınava hazırlanmasını teşvik eder.
15. Öğretmenin gösterdiği başarıları değişik ortamlarda dile getirerek öğretmeni güdüler.
16. Öğretmenin özel çabalarını ve başarılarını özlük dosyalarına işleyerek onların ilerlemesine olanak sağlar.
17. Öğretmenlerin, özel çaba ve başarılarını daha üst makamlara teşekkür ve taktirle bildirerek öğretmenin ilerlemesine olanak tanır.
18. Öğretmenlerin alanlarıyla ilgili teknik bilgi ve becerileri öğrenmelerinde onlara gerekli desteği sağlar.
19. Öğretmen hatalarında yapıcı davranarak onlara rehberlik eder.
20. Eğitim öğretim etkinliklerinde gerekli desteği öğretmenlere sağlar.
21. Öğretmenler arasında öğretmenin kendi performansını değerlendirmesine olanak tanır.
22. Eğitim ve öğretim işlerinin gerçekleştirilmesinde destek olur.
23. Öğretmenin, müdür ve müfettişlerle işbirliği yapmasını sağlar.
24. Mesleki kuruluşlardaki seminere aktif olarak katılmasını sağlar.
25. Öğretmenin uzman olduğu alanlarda, diğer meslektaşlarına seminer kurs vb vermesini sağlar.