

EGİTİM YÖNETİCİSİNİN YETİŞTİRİLMESİ:*

Türkiye'deki İlk ve Orta Dereceli Okul Yöneticileri Üzerinde Yapılan
Bir Araştırma

(Araştırma Özeti)

Doç. Dr. Ali BALCI**

Problem

Eğitim sistemi çevresindeki sosyal, politik ve ekonomik sistemlerle sürekli ilişki ve etkileşim içindedir. Eğitim girişiminin netiliği bunu gerektirmektedir. Bilindiği gibi eğitim sosyal, politik ve ekonomik yönleri olan bir girişimdir. Bu sistemlerdeki değişme ve gelişmeler eğitim sisteminde baskı yaratan bir dizi sorun yaratmaktadır. Bu sorunlara çözüm bulunabilmesi okul yöneticilerinin özellikle karar verme, planlama ve değerlendirme gibi bazı becerilerle donatılmalarına bağlıdır (Bjarnason, 1971, s. 2; Balci, 1982, s. 174).

Eğitim yönetimine konu olan "eğitim" girişimi, bugün başta gelişmişleri olmak üzere ülkelerin açlık, hastalık, sosyal uyumsuzluk, ilaç ve uyuşturucu alma alışkanlıkları gibi sorunların kendisiyle çözülebileceğine inandıkları bir alandır. Okulların bu sorunlarla başa çıkabilmeleri için başta yöneticilerinin sürekli eğitilmeleri zorunludur (Merrow ve diğerleri, 1974).

Eğitim yöneticilerinin yönetim görevleri için yetiştirilmelerine (gerekece teşkil edecek bazı gelişmeler şöylece özetlenebilir (UCEA, 1973):

1- Uzay yarışmaları, soğuk harpler ve dünya çapında ideolojik çatışmalar, eğitimin insanın uğraşlarındaki önemini giderek arttırmaktadır.

2- Nüfus patlaması, nüfus hareketliliği, şehirleşme olgusu ve şehirlerin giderek büyümesi, büyük eğitim sorunları yaratmaktadır.

* Araştırmanın asıl raporu 194 + x sayfadır.

** Eğitim Yönetimi ve Planlaması Bölümü Öğretim Üyesi.

3- Otomasyon ve teknoloji büyümesi ve yeni bilgi gelişimi, bugünkü eğitim amaçlarının gözden geçirilmesini gerektirmektedir.

Bu etkenler eğitim sistemlerinin, nicelik ve nitelik olgularını dengeleştirmelerini gerekli kılmaktadır. Eğitim sistemlerinin bu dengeyi başaracak mükemmelliğe (excellence) ulaşabilmesinde en önemli etkenin okul yöneticisi olduğunu, araştırmalar ortaya koymuştur. Çünkü eğitim yöneticilerinin eğitim politikasının uygulanmasında, okulda öğretimin gerçekleştirilmesi ve geliştirilmesinde kritik rol ve sorumlulukları vardır. Ayrıca okullara yön veren temel pozisyonu işgal etmektedirler. Açıkça okulların performans düzeylerini etkilemekte önemli rolleri vardır. "İyi okul olan yerde iyi bir yönetici vardır." gerçeği gözardı edilmemelidir. Okullar fevkaladeliği başarmak istiyorlarsa eğitim liderlerine ihtiyaç duyacaklardır. O halde uygun okul liderleri seçilmeli ve gerektiği şekilde eğitilmelidirler (UCEA, 1973).

"Etkili okul"la ilgili araştırmalar şu bulgulara ulaştılar: Etkili okulda okul yöneticisi öğretim lideridir. Bu okullarda öğretim vurgulanır. Öğretmen ve öğrencilerden yüksek beklentiler vardır. Okulda destekleyici bir ortam yaratılmıştır. Başarı verileri program değerlendirilmelerinde temel alınır (Archilles, 1984). Okul yöneticisinin okulun, ya da öğretimin nerede olduğuna, nereye gideceğine karar vermek gibi önemli liderlik davranışları göstermek hak ve yükümlülüğü vardır. O, bu konular için eğitilmek zorundadır (Rutherford ve diğerleri, 1984). Griesemer ve Butler'in araştırmaları 9 eğitim reformu çalışmasından 8'inde okul yönetiminin eğitimi geliştirmek için kritik olduğunu ortaya koydu. Okul başarısı için yönetsel liderlik vazgeçilmez bulundu (Cornet, 1983).

Yukardaki olgular ve bulgular nedeniyle ki başta Amerika Birleşik Devletleri'nde olmak üzere bir çok gelişmiş ülke 1940'ların sonlarından beri, okul yöneticilerinin yönetim görevlerine hazırlanmaları amacıyla yetiştirilmelerini sağlamaya başlamışlardır (Farquhar, 1977, s. 329).

Türkiye Cumhuriyeti'nin milli eğitim amaçlarının gerçekleştirilmesi, eğitim sisteminin etkili yönetimiyle mümkün olacaktır. Okul yöneticileri yönetimde yeterli olmadıkça, yönetim görevlerinde başarılı olmaları raslantılara bağlı olacaktır. Çünkü kurumlar çok nadir olarak başlarındaki liderlerinin öngörü, bilgi ve becerilerinin ötesine geçebilirler (Bjarnason, 1971, s. 1).

Türkiye'de eğitim yöneticilerinin eğitimleri konusunda kısaca şunları söylemek mümkündür. Yürürlükteki yasalara göre eğitim ve okul

yöneticiliği için eğitim yönetimi eğitimi, alma gibi bir ön koşul gerekli değildir. Eğitim yönetimi görevlerine atanabilmek için “öğretmenlik” gerekli ve yeterli bulunmaktadır. 789 Sayılı Maarif Teşkilatına Dair Yasa’nın 12. maddesi “Maarif hizmetinde asıl olan muallimlik” ifadesi ile buna vurgu getirmektedir. 1739 Sayılı Milli Eğitim Temel Yasası’nın 43. maddesi de öğretmenliği, “Devletin eğitim, öğretim ve bununla ilgili yönetim görevlerini üzerine alan bir ihtisas alanı,” diye tanımlamaktadır. Kısaca yürürlükteki yasalara göre Türkiye’de “Yöneticiliğin okulu yoktur” sloganı geçerliliğini korumaktadır. 1739 Sayılı yasa öğretmenlerin eğitim yönetimi görevlerini de yürüteceklerini öngördüğü halde, “öğretmenlik mesleğine hazırlık genel kültür, özel alan eğitimi ve pedagojik formasyon ile sağlanır” diyerek, eğitim yöneticiliği görevlerine hazırlığı önemsememektedir. Türkiye’de bugün de bu anlayış sürdürülmektedir (Bursahoğlu, 1987; Kaya, 1979; Balcı, 1982). Oysa öğretmenlik eğitimi ve tecrübelerinin, yönetim sorumluluklarını karşılayacak yeterlikleri ne denli sağlayabileceği ortadadır.

Öte yandan 657 Sayılı yasa ile 1739 Sayılı yasanın eğitim yöneticilerinin hizmet içinde yetiştirilmelerini gerekli kıldığı anlaşılmaktadır. Ancak yürürlükteki uygulamalara göre böylesi programların hem Bakanlık hem de eğitim yöneticilerince işlevsel olarak algılanmadığı anlaşılmaktadır (Balcı, 1982).

Buna karşılık Türkiye’deki üniversitelerin eğitim fakültelerindeki ve diğer bazı yüksek öğretim kurumlarındaki eğitim yönetimi programlarının genel nitelikte kaldığı söylenebilir. Bu programların içeriğinin Türk okul sistemi gerçeklerine ve bir araştırmaya dayanmaksızın, gelişmiş ülke üniversitelerinin eğitim yönetimi bölümlerinin ders programlarının bir kopyesi niteliği taşıdığı izlenimi edinilmektedir.

Bu araştırmanın problem cümlesi şudur : Türkiye’deki ilk ve orta dereceli okul yöneticilerinin, yönetim görevlerine hazırlanmaları amacı ile model bir yetiştirme programı nasıl geliştirilebilir?

Araştırmanın alt problemleri ise şunlardır : (1) Literatürde ve ilgili araştırmalarda eğitim yöneticilerinin hazırlanmasına ilişkin geliştirilen programlarda hangi konular yer almaktadır? (2) Literatür ve ilgili araştırmalara göre eğitim yöneticileri nasıl yetiştirilmelidir (3) Türkiye’deki ilköğretim okulu yöneticileri ile lise yöneticilerinin algılamalarına göre, okul yöneticilerinin yönetim görevlerine hazırlanması amacı ile geliştirilen yetiştirme programlarında hangi konular bulunmalıdır? (4) Türkiye’deki ilköğretim okulu yöneticileri ile lise yöneticileri, kendilerini yönetim görevlerine hazırlamak amacı ile geliştirilen program konu-

larını ne derecede önemli bulmaktadırlar (5) Türkiye'deki ilk öğretim okulu yöneticileri ile lise yöneticilerini yönetim görevlerine hazırlamak amacı ile bir eğitim yönetimi yetiştirme programı nasıl geliştirilebilir?

Araştırmanın Varsayımları

Bu araştırma aşağıdaki gibi bazı varsayımlara dayandırılmıştır.

1- Deneklerin yetiştirilme ihtiyaçları, onların katılımı ve işbirliğiyle daha iyi kararlaştırılabilir.

2- Deneklerin yetiştirme programı konularına verdikleri önem derecesi, onların yetiştirilme ihtiyaçlarını ortaya koyabilir. Aslında bu dolaylı yoldan gerçeği yakalama girişimidir.

3- Öğretmenlik akademik eğitimi ve tecrübesi, kişileri yönetim görevlerine hazırlamaktan uzaktır.

Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırmanın sınırlılıkları aşağıdaki maddelerde özetlenebilir:

1- Araştırma Türkiye'deki ilköğretim okulu yöneticileri ile lise yöneticilerinin görevlerine hazırlanmaları için birer yetiştirme programı modelleri geliştirmekle sınırlı tutulmuştur.

2- Araştırma 1987 Ağustos ayında hizmet içi eğitim kursuna katılan 64 ilköğretim okulu yöneticisi ile, 1987 Temmuz ayında hizmet içi eğitim kursuna katılan 45 anadolu lisesi yöneticisi ile sınırlıdır.

3- Araştırmanın bulguları kullanılan ölçme aracının niteliği ile sınırlıdır. Dolayısıyla elde edilen verilerin doğruluğu, anketi dolduranların uygulamaları ile sınırlıdır.

Tanımlar

Araştırmada sıkça kullanılan bazı önemli terimlerin tanımı şöyledir:

Yönetici yetiştirme-hazırlama (preparation): Okul yöneticilerinin yönetim davranışlarını öğrenmelerini sağlama amacı ile düzenlenen planlı çabaların bütünüdür. Hizmet öncesi ve hizmet içi yetiştirmeyi kapsar.

Yetiştirme modeli: Okul yöneticilerinin etkili yönetici olmaları için başarmaları istenen idealin sözel modeli ya da temsilcisi.

Araştırmada kullanılan bazı kısaltmalar şunlardır:

Yönetici: Araştırma kapsamına giren ilköğretim okulu yöneticileri ile anadolu lisesi yöneticileri.

Denekler: Araştırma kapsamına giren anadolu lisesi ve ilköğretim okulu yöneticileri.

Kurs: Eğitim yönetiminde kurs/semner alma durumunuz."

Görev: "Şimdiki göreviniz."

İlköğretim: İlköğretim okulu yöneticileri alt grubu.

Lise: Anadolu lisesi yöneticileri alt grubu.

İlgili Literatür ve Araştırma

Araştırmanın kuramsal çerçevesini ortaya koymak amacı ile aşağıdaki üç alandaki literatür ve bazı araştırma bulguları taranmıştır.

- A) İlk ve orta dereceli okul yöneticilerinin rol ve işlevleri,
- B) İlk ve orta dereceli okul yöneticilerinin yeterlikleri (büyük oranda yönetsel görev ve süreçler, yeterliklerin tanımlanmasında bir temel oluşturmuştur.)
- C) İlk ve orta dereceli okul yöneticilerinin hazırlanması ile ilgili literatür ve araştırmalar. Bu özellikle profesyonel yöneticiler, okul yönetimi uzmanları, araştırmacılar ve kuramcılar tarafından önerilen gereksinimleri ve rehber ilkeleri saptamak ve yönetsel yetiştirme ve geliştirme uygulamalarını ortaya çıkarmak için gerekmiştir.

Literatür taraması sonuçları çok kısa olarak şöyledir.

Eğitim yöneticilerinin yeterlikleri ve yeterlik alanları ile onların rolleri ve rol alanları arasında bir paralellik gözlenmektedir. Bu sonuç yeterlik ve rol ilişkisine bağlanabilir. Okul yöneticilerinin rolleri, "öğretim liderliği" ve "yönetim liderliği" gibi iki ana grupta toplanabilir. Doğal olarak okul yöneticilerinin bu iki rol alanında da yeterli olmaları gereklidir.

Hemen tüm dünya ülkelerinde eğitim yöneticilerini yetiştirmenin gereği ve önemi anlaşılmış durumda ve bu iş giderek daha ciddi tutulmaktadır. Batı Avrupa kıtasında genelde eğitim yöneticilerini yönetsel rollerine hazırlayıcı hizmet öncesi yetiştirme programları bulunmamak-

tadır. Buna karşılık bazı gelişmeler bu ülkelerde eğitim yöneticilerinin hizmet içinde yetiştirilmelerini gerekli kılmıştır. Asya kıtasında da eğitim yöneticilerinin yetiştirilmeleri gereğine inanıldığı gözlenmektedir. UNESCO'nun yardımı ile bir dizi eğitim yöneticisi yetiştirme programı geliştirilmiştir. Afrika ülkelerinde yönetici yetiştirme Avrupa ülkelerinin önceki yollarını izler görünmektedir. Böylece de okul yöneticisi adayları için hizmet öncesi yetiştirme programları bulunmamaktadır. Kuzey Amerika'da ise eğitim yöneticilerini mesleklerine hazırlayıcı programlar çoğu üniversitelerce sunulmaktadır. Amerika Birleşik Devletleri ve Kanada'da eğitim yöneticiliği meslekleşmiş bulunmaktadır.

Eğitim yönetimi hazırlama programlarına temel olabilecek herkesin üzerinde anlaşıldığı bir eğitim yönetimi kuramı geliştirilmiş değildir.

Eğitim yöneticileri hazırlama programlarının nasıl geliştirileceği konusunda bazı alternatif yaklaşımlar geliştirilmiş bulunmaktadır. Bunlardan bazıları şunlardır: (1) Görev merkezli hazırlama programı. Bu program yöneticinin görev alanları etrafında yapılandırılmaktadır, (2) Süreç merkezli program. Bu yaklaşım hazırlama programının, önemli yönetim süreçleri etrafında merkezileştirilmesini öngörür, (3) Kuram temelli program. Okulu sosyal bir kurum olarak gören yaklaşımdır; sistem kuramı, örgüt ve kişilik kuramları gibi kuramsal biçimlendirmelere dayanır, (4) Disiplinler arası ve çok disiplinli hazırlama programı. Hazırlama programlarının bazı temel disiplinler arası yaklaşımlara ve ilgili disiplinlerin temel kavramlarına dayandırılmasıdır, (5) Araştırma temelli yaklaşım, (6) Uygulamaya dönük yaklaşım, (7) Kimilerine göre de okul yöneticileri, liberal sanatlar disiplinlerinde çok yönlü (generalist) olarak yetiştirilmelidir. Böylece hazırlık programlarında eğitim, yetiştirmeye yeğlenmelidir.

Literatür taraması Türkiye'de eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesiyle ilgili şu sonuçları ortaya koymuştur: (1) Türkiye'de eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesine ilişkin doğrudan bir araştırma yapılmamış bulunmaktadır. Ancak eğitim yöneticilerinin hazırlanması programlarının geliştirilmesine temel olacak yönetici yeterlikleri, rol ve işlevleri araştırılmış bulunmaktadır, (2) Eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesiyle ilgili araştırmaya dayalı model programlar geliştirilmemiştir. Kaya'nın modelleri genelde yönetici yetiştirme yapısına ve yöneticilerin kariyer basamaklarına ilişkin bulunmaktadır. Bu sonuçlar, bu araştırmanın önem ve özgünlüğünün bir kanıtı olarak görülebilir.

Yöntem

Denekler

Araştırmanın evrenini Türkiye'deki ilköğretim okulları yöneticileri ile lise yöneticileri oluşturmaktadır. Ancak bu araştırmada pratik nedenlerle iki hazır grup üzerinde Milli Eğitim Gençlik ve Spor Bakanlığı (MEGSB) hizmet içi eğitim kurslarına katılan ilköğretim okulu yöneticileri ile Anadolu lisesi yöneticileri üzerinde çalışılmıştır. Her iki alt grubun da MEGSB'ca araştırmacının bilgi ve etkisi dışında bazı ölçütlere göre seçilmesinin, onların evrenlerini bir dereceye kadar temsil edeceği düşünülebilir. Yine tartışılabilir, ama Anadolu lisesi yöneticilerinin diğer orta öğretim yöneticilerinin görüşleri hakkında bir fikir vereceği ileri sürülebilir. Çünkü Anadolu liseleri de orta öğretim düzeyindedir ve yöneticilerinin de diğer orta öğretim yöneticilerinin benzeri görev ve sorumlulukları vardır.

Araştırmanın Aracı

Araştırmada gerek duyulan verilerden bir kısmı araştırmacı tarafından geliştirilen anketle toplanmıştır. Anketin içeriği eğitim yöneticilerinin rol ve işlevleri, eğitim yöneticilerinin yeterlikleri ve eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesine ilişkin literatürle, araştırma bulguları ve Türkiye'deki ilköğretim okulu ve lise yönetimi ile ilgili yönetim metinlerinin taranmasından elde edilmiştir. Bazı uygulayıcı ve uzmanların görüşleri sonucunda bu içerik 41 program konusunu kapsamıştır. Deneklerin bu konulara verdikleri önem derecesini ortaya koymak için 5'li bir ölçek kullanılmıştır. Konuların programa girme önceliği için ise ortalamalarına göre şöyle bir önem derecesi benimsenmiştir.

Ağırlık	Seçenek	Sınırları	
1	Hiç Önemli Değil	1.00 - 1.49	} Seçimlik
2	Ortadan Az Önemli	1.50 - 2.49	
3	Orta	2.50 - 3.49	} Zorunlu
4	Ortadan Çok Önemli	3.50 - 4.49	
5	Pek Çok Önemli	4.50 - 5.00	

Verilerin Analizi

Araştırmanın verilerinin analizinde deneklere ilişkin kişisel bilgilerin frekans ve yüzdeleri bulunmuştur. Deneklerin kurs ve görev bakımlarından oluşturuldukları alt grupların, program içeriğini oluşturan 41 konuya ilişkin değerlendirilmelerinin frekans, ortalama ve standart

sapma değerleri saptanmıştır. Sonra da bu iki değişkene ilişkin alt grupların 41 yetiştirme konusuna verdikleri önem düzeyleri arası farkların anlamlılığı, iki yönlü varyans analizi ile sınanmıştır. Anlamlılık hesaplamalarında güven düzeyi olarak .05 alınmıştır.

Bulgular

Deneklere İlişkin Bulgular

Deneklerin 52'si (% 53.61) ilköğretim okulu yöneticisi, 45'i ise (% 46.39) anadolu lisesi yöneticisidir.

Deneklerin % 83.5'i (81 kişi) 31 ile 50 yaşları arasındadır.

Eğitim yönetiminde kurs ya da seminerlere katılma durumu bakımından deneklerin % 13.40'ı "hiç" katılmazken, diğer denekler ise değişik sayıda katılmışlardır.

Deneklerin yarıya yakınının (40 kişi, % 41.24) 6 ile 10 yıllık öğretmenlik deneyimi bulunmaktadır.

Öğrenim durumu bakımından deneklerin birinci sırada "3 yıllık eğitim enstitüsü mezunu" seçeneğinde yığıldığı (54 kişi, % 55.67), onu 4 yıllık fakülte mezunu yöneticilerin izlediği (30 kişi, % 30.93) bulunmuştur.

Program Konularının Değerlendirilmesine İlişkin Bulgular

Araştırma anketinin I. Bölümünde yer alan değişkenlerden "Şimdiki Göreviniz" ve "Eğitim Yönetiminde Kurs/Seminerlere Katılma Durumunuz" araştırma amaçları bakımından önem taşımaktadır. Bu nedenle bu iki değişkene göre oluşan alt grupların ankette yeralan 41 konuya verdikleri önemler arası farkların anlamlılığı sınanmış, diğer değişkenlere göre karşılaştırılmalarına gidilmemiştir.

Deneklerin "kurs" ve "görev" bakımlarından oluşturdukları alt grupların, 41 eğitim yöneticisini hazırlama programı konularına verdikleri önemler arası anlamlılık testi sonuçları, bunlardan sadece birinde ("Okulda yapıcı bir iklim yaratma") ilköğretim okulu yöneticileri ile anadolu lisesi yöneticilerinin .01 düzeyinde; ayrıca da değişik kurs/seminer alt gruplarının da .05 düzeyinde anlamlı farklılık gösterdiklerini ortaya koymuştur. Bu demekti ki kalan 40 yetiştirme konusunun programa girmesinde alt gruplar arasında büyük bir anlaşma vardır.

Program Konularının Öncelik Sırası

İçerik konularının öncelik sıralamasında çok yer tutacağı düşüncesiyle sadece toplam grubun öncelik sırası ayrıntılı olarak verilecek, alt grupların sıralamalarından ise kısaca söz edilecektir.

İlköğretim okulu yöneticileri, eğitim yöneticisinin yetiştirilmesi programı konularını $\bar{X} = 4.40$ ile 2.94 arasında önemsemişlerdir. $\bar{X} = 3.50$ ve üzerinde önem verilen konular 37 tanedir. $\bar{X} = 4.00$ ve üzerinde önem verilen konuların sayısı 12 dir. 41 konudan sadece 4'ü $\bar{X} = 3.31$ ile 2.94 arasında önemsenmiş durumdadır. Ortalaması 3.00-ün altına inen sadece 1 konu bulunmaktadır. Bu bulgular, bu alt grubun program içeriğini oluşturacak konuları çok yüksek düzeyde önemsemediğini göstermektedir. Konular, genelde araştırmamızın 4'ü ölçüğü üzerinde "ortadan çok önemli" seçeneğinde önem düzeyi almışlardır. İlköğretim okulu yöneticilerinin verdikleri öneme göre ilk 5 sıraya giren konular şunlardır: Okulda personel yönetimi, öğrenci kişilik hizmetlerinin yönetimi, eğitim planlaması ve sistem analizi, okulda düzen ve disiplinin sürdürülmesi, okul bütçe ve finansman yönetimi ve okul-toplum ilişkileri. Bu alt grubun en az önem verdiği 5 konu ise şöyledir. Okulda politik davranış ve güç ilişkileri, eğitim örgütleri, örgüt kuramları, öğrencilerin kabul ve transferi, prosedürleri ve başlıca yönetim teknikleri.

Anadolu lisesi yöneticileri alt grubu ise anket içeriğini oluşturan konuları $\bar{X} = 4.60$ ile 3.00 arasında önemsemiştir. 41 program konusundan 22 tanesine $\bar{X} = 4.00$ ve üzerinde önem verilmiş bulunmaktadır. $\bar{X} = 3.50$ ve üzerinde önemsenen program konusu sayısı 37 dir. Demek ki 41 konudan 37'si 5'li ölçek üzerinde "ortadan çok önemli" seçeneğinde önemsenmiş durumdadır. Program konularından ancak 4 tanesi $\bar{X} = 3.29$ ile 3.00 arasında "orta" olarak değerlendirilmiştir. Bu bulgular anadolu lisesi yöneticileri alt grubunun program konularına denli yüksek önem verdiğini gösterebilir. Bu alt grubun verdiği öneme göre ilk 5 sıraya giren konular şunlardır. Eğitim politikası, insan ilişkileri, zaman yönetimi, okulda yapıcı bir iklim yaratma, okulda iş yönetimi, okulda personel yönetimi. Bu alt grubun sıralamasına göre son 5'e giren konular da şöyledir. Okulda politik davranış ve güç ilişkileri, eğitim örgütleri, örgüt kuramları, örgütlerde sosyalleşme, okulda çatışmanın yönetimi, sosyal bilimlere ilişkin temel kavramlar.

Toplam grubun verdiği önem düzeylerine göre eğitim yöneticisinin yetiştirilmesi programı konularının öncelik sıralaması çizelge 1'de yer almaktadır.

ÇİZELGE I. TOPLAM GRUBUN PROGRAM KONULARINA VERDİĞİ ÖNEM DÜZEYLERİNİN ÖNCELİK SIRALAMASI

Öncelik Sırası	Konu	\bar{X}
1	Okulda personel yönetimi	4.36
2	Eğitim planlaması ve sistem analizi	4.24
2	Eğitim politikası	4.24
4	Öğrenci kişilik hizmetlerinin yönetimi	4.22
5	Öğretim liderliği	4.21
5	Etkili yönetim liderliği	4.21
5	Okulda iş yönetimi	4.21
8	Okul-toplum ilişkileri	4.21
9	İnsan ilişkileri	4.19
10	Zaman yönetimi	4.18
11	Okulda yapıcı bir iklim yaratma	4.16
12	Okulda düzen ve disiplinin sürdürülmesi	4.15
12	Türk Eğitim sisteminin örgüt ve yönetimi	4.15
14	Okul bütçe ve finansman yönetimi	4.14
15	Değerler ve amaçlar yönetimi	4.07
15	Türk Eğitim sisteminin eğitim sorunları	4.07
17	Eğitim Hukuku	4.06
18	Alan tecrübesi	4.01
19	Eğitim Programları ve program geliştirme	3.96
19	Öğretim teknolojisi	3.96
21	Eğitimin temelleri	3.93
22	Sınıf yönetimi	3.92
23	Okulda kaynakların yönetimi	3.86
23	Gelişim psikolojisi	3.86
25	Örgütleme becerileri	3.83
25	Yönetim kuram ve uygulamaları	3.83
27	İletişim becerileri	3.81
28	Teknik yönetim becerileri	3.79
29	Karar süreci	3.78
30	Temel istatistik ve eğitimde araştırma	3.77
31	Planlı değişme	3.73
32	Öğrenme kuram ve yöntemleri	3.71
33	Başlıca yönetim teknikleri	3.69
34	Grup süreçleri	3.64
35	Okulda çatışmanın yönetimi	3.63
36	Sosyal bilimlere ilişkin temel kavramlar	3.61
37	Öğrenci kabul ve ... transferi ... prosedürleri	3.50
38	Örgütlerde sosyalleşme	3.46
39	Örgüt kuramları	3.27
40	Eğitim örgütleri	3.15
41	Okulda politik davranış ve güç ilişkileri	2.97

Çizelge 1'den anlaşılacağı gibi toplam grubun eğitim yöneticisi yetiştirme programı konularını bütün olarak $\bar{X} = 4.36$ ile 2.97 arasında önemsedığı görülmektedir. Toplam grubun verdiği önem düzeylerine göre 41 yetiştirme konusundan 37'si si $\bar{X} = 3.50$ ve üstünde önemsenmiştir. Kalan 4 program konusundan 3'ü $\bar{X} = 3.15$ ile 3.46 arasında, 1'ri ise $\bar{X} = 2.97$ düzeyinde önemsenmiştir. Demek ki 41 konudan 37'si araştırmannın 5'li ölçeği üzerinde "ortadan çok önemli"

seçeneğinde, geri kalan 4 konu ise "orta" seçeneğinde önemsenmiş durumdadır. Bu bulgular araştırmanın anketinde yer verilen yetiştirme konularına toplam grup tarafından çok yüksek düzeyde önem verildiğini gösterebilir. Toplam grubun algılamasına göre ilk 5 sıraya giren yetiştirme konuları şunlardır: Okulda personel yönetimi, eğitim planlaması ve sistem analizi, eğitim politikası, öğrenci kişilik hizmetlerinin yönetimi, öğretim liderliği, etkili yönetim liderliği, okulda iş yönetimi ve okul-toplum ilişkileri. Buna karşılık toplam grubun verdiği öneme göre son 5'e giren konular şunlardır. Okulda politik davranış ve güç ilişkileri, eğitim örgütleri, örgüt kuramları, örgütlerde sosyalleşme ve öğrenci kabul ve... transferi.. prosedürleri.

Tartışma ve Sonuçlar

Araştırmanın bulguları göstermiştir ki araştırmanın anketinin içeriğini oluşturan eğitim yönetimi hazırlama programı konuları bir kaç dışında, deneklerce çok yüksek düzeyde önemsenmiş bulunmaktadır. Bulgulardan, 41 program konusu üzerinde alt grupların yüksek düzeyde bir anlaşma gösterdikleri saptanmıştır. Ayrıca deneklerin alt gruplar olarak konulara verdikleri önem bakımından genelde görüş birliği düzeylerinin de yüksek olduğu bulunmuştur (Konulara ilişkin standart sapma değerleri genelde 1.00'den küçük).

Yukarda genel hatları ile verilen bulguların şu doğurguları (implications) olabilir.

Araştırma kapsamına giren denekler, araştırmanın anketinde yeralan tüm konuların eğitim yöneticilerinin eğitim yöneticiliği görevlerine hazırlanması için gerekli olduğunu işaret etmektedirler. Kullanılan ölçekteki aralıkların sınırları düşünülürse 41 konuyu tamamının da "zorunlu" olarak programda yer almasının istendiği görülmektedir. Bu araştırmanın bulgularının gereği yapılırsa Türk Milli Eğitim sisteminde eğitim yöneticilerinin yetişmesinde bir devrim yapılacaktır. Geleneksel "öğretmen yönetici" anlayışı yıkılacaktır. Bilindiği gibi bu anlayış, öğretmenliğin Türk eğitim sistemindeki her tür pozisyon için asıl ve yeterli olduğunu kabul eder. Öğretmen kendi dışındaki bu pozisyonların gereklerini zamanla sınama-yanılma yolu ile kazanabilir. Uzmanlaşmanın çok önemli olduğu çağımızda bu anlayıştır ki okullarımızın etkili yönetilmemelerine, kaynak israfına neden olmuştur. Bu anlayış değişmelidir. Denekler bunun farkındadırlar, okul yöneticiliği için yöneticilik formasyonunun gereğine inanmaktadırlar, izlenimi edinilmektedir. Burada bu bulgularla tutarlılık gösteren

sevindirici ve ümit verici bir haber 26.10.1987 tarihli Milliyet gazetesinde yer aldı: "MEGSB Yönetici Okulu Kuruyor" diye. MEGSB geleceği içinde bu bir devrim olarak nitelendirilebilir. Gazeteye yansıdığına göre bazı konuların adaylara bu okulda kazandırılacağı belirtiliyor. Ancak ne tür konuların adaylara kazandırılması gerektiğini, yöneticilerin isteklerinden çok bu araştırma gibi araştırmaların bulguları tayin etmelidir.

Bu araştırma ile ilgili önemli bir sınırlılığa değinmek gerekecektir. Deneklerin, çoğunun hizmet öncesi bir eğitim yönetimi eğitiminden geçmediklerinden, hizmet içi eğitim kursuna katılanların da, bu kursların ciddi tutulmaması nedeniyle yararlanma dereceleri sınırlı kaldığından potansiyel program içeriği konularının önem derecelerini kararlaştırabilmeleri ne denli gerçekçi olacaktır, tartışılabilir. Ancak en azından denklere ilişkin yetiştirme ihtiyaçlarının en iyi onların katılımı ile saptanabileceği düşüncesi bu deneklere gidilmesine bir neden oluşturabilir.

Belki de denekler arasında MEGSB Merkez Örgütü üst yöneticileri ile üniversitede eğitim yönetimi bölümleri bilim adamlarının da katılımı daha gerçekçi sonuçlara götürebilir. Araştırmacı başta mali olmak üzere bazı sınırlılıkları nedeniyle bunu gerçekleştiremedi. MEGSB bunu başarabilir.

Araştırmanın asıl amacı bulgulara dayalı yetiştirme programı modelleri geliştirmektir. Bir makale kapsamını aşacağı düşüncesiyle bu modeller burada verilmedi, gerektiğinde yazarına başvurulabilir.

Öneriler

Araştırmanın önerileri literatür taraması, ilgili araştırmalar ve araştırma bulgularına dayalı olarak şöylece belirtilebilir:

1- Bugün hâlâ görevi başında bulunan ilköğretim okulu yöneticileri ile anadolu lisesi yöneticileri için düzenlenen eğitim yönetimi hizmet içi eğitim kurslarının daha ciddi tutulması ve işlevsel olmalarının sağlanması. Kanımızca bugüne kadar düzenlenen kurslar ciddi tutulsa idi - yazışma ve formalitelerin ötesinde "yönetici davranışı" kazandırıcı olsa idi - araştırma deneklerinden değişik düzeyde kurs alanların program konularına ilişkin algılamaları arası farklar anlamlı olabilirdi. Doğaldır ki bu kursların her iki tarafça, yani hem Bakanlık ilgilileri, hem de kursiyerlerce ciddi olarak algılanabilmesinin temel şartı da, işlevsel olmalarıdır. "Kurs düzenlemek için kurs" anlayışından

kurtulup başarılı kursiyerlere kurs sonucunda bir şeyler sağlayan bir anlayış, işlevselliği bir ölçüde sağlayabilir.

2- Üniversitelerin eğitim fakülteleri ve diğer yüksek öğrenim kurumlarında verilen eğitim yönetimi programları, bu ve benzeri araştırma bulgularına göre yeniden gözden geçirilmelidir.

3- Bundan sonra okul yöneticileri için düzenlenecek hizmet içi eğitim programlarının konularının düzenlenmesinde bu ve benzeri araştırma bulgularından yararlanılmalıdır.

4- Araştırma bulgularına dayalı olarak geliştirilen model programlarının bundan sonra ilköğretim okulu yöneticileri ile anadolu lisesi yöneticilerinin yetiştirilmelerinde esas alınması sağlanmalıdır. MEGSB yönetim okulu açacaksa, bu model programları, adı geçen yöneticilerin yetiştirilmesi için esas alabilir.

5- İlköğretim okulu yöneticiliği ile anadolu lisesi yöneticiliğine seçilecekler için gerekli ölçütlerin oluşturulmasında, bu ve benzeri araştırma bulgularından yararlanılmalıdır.

6- Bu araştırmanın sınırlılıklarında belirtildiği gibi, araştırma denekleri arasına üniversite eğitim yönetimi bölümleri bilim adamları ile MEGSB üst yöneticilerinin de katılması araştırma bulgularına daha bir genellenebilirlik sağlayacaktır. Bakanlığın desteğiyle böyle bir araştırma yapılmalıdır.

7- Araştırmanın model programlarına girebilmek için ilköğretim okulu yöneticileri ile anadolu lisesi yöneticilerinden beklenenler (gerekli ölçütler) araştırma ile saptanabilir.

8- İlerde yapılacak araştırmalarla modellerin geçerliği sınanmalıdır.

9- Araştırma alt gruplarının 41 konuya ilişkin neden yüksek düzeyde anlaşma gösterdikleri araştırılmalıdır.

Yararlanılan Kaynaklar

- Archilles, C.M., "A Proposal For Excellence in Educational Administration", ERIC, ED 246557, 1984.
- Balci, Ali., "Eğitim Yöneticisinin Hizmet içinde Yetiştirilmesi", A.Ü. Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi 15-1 (1982) 174-184.
- Bjarnason, Carl., "The Preparation of Educational Administrators in Manitoba", Unpublished Doctorate Dissertation, Michigan State University, 1971.

- Bursalıoğlu, Ziya.**, *Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış*. Genişletilmiş Yedinci Baskı, Ankara: A.Ü. Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları No: 154, 1987.
- Cornet, Lynn M.**, "The Preparation and Selection of School Principals", ERIC, 1983.
- Farguhar, Robin.**, "Preparatory Programs in Educational Administration 1954-1974", *Educational Administration: The Developing Decades* (Ed. Cunningham et al.) Berkley: McCutchan Pub. Co., 1977.
- Merrow, John, Richard Foster and Nolan Estes**, "Networking: A White Paper on the Preparation of School Administrators", The National Elementary School Principal III, 5 (July/August 1974) 8-18.
- Rutherford, William.**, "Styles and Behaviors of Elementary School Principals: Their Relationship to School Improvement", *Education and Urban Society* 17,1 (November 1984).
- Kaya, Yahya Kemal**, "Eğitim Yönetimi ve Türkiye'de Eğitim Yöneticisinin Yetiştirilmesi", Doçentlik Tezi, H.Ü. Sosyal ve İdari Bilimler Fakültesi Eğitim Bölümü, 1978.
- Milliyet**. "MEGSB Yönetici Okulu Kuruyor", 26.10.1987.
- UCEA**, "The Preparation and Certification of Educational Administrators: Summary of A UCEA Commission Report", Columbus, Ohio: University Council For Educational Administration, 1973.