

LİSE YÖNETİCİSİNİN ROLLERİ

Ali BALCI (*)

Problem

Okulun dışındaki yaşamın (toplumsal, politik ve ekonomik) hızla değişmesi ve gelişmesi, okulun hizmet alanının genişlemesine, çeşitlenmesine ve okul yönetiminden beklentilerin giderek artmasına neden olmuştur. Böylesi bir gelişim geleneksel okul yönetimi ve yöneticisi kavramını etkileyerek, okul yönetimini yeni bir yapı, davranış ve düşünce biçimine zorlamıştır. Eğitim sisteminin her düzeyindeki kurum, tür ve sayısı yanında; öğretmen, öğrenci ve diğer personelin sayısında büyük artışlar olmuş ve pek çok uzmanlık hizmetlerinin okullara girdiği gözlenmiştir. Toplumsal, ekonomik ve kültürel kalkınmanın, karşılıklı etkileşim süreci içinde yönetimin liderliğine ağırlık veren plan ve politikalarla gerçekleştirilmesi esas alınırken; eğitim örgütlerinin çevrelerinin genişliği ve çevre ile ilişkilerinin giderek önem kazanması sonucu, eğitim yöneticilerinden toplumsal değişmeyi gerçekleştirme ve hızlandırmaları beklenmeye başlanmıştır. Toplumun okuldan giderek artan bu beklentilerinin gerçekleşmesi, geleneksel öğretmen- yönetici personel yerine mesleki eğitimden geçmiş lider yöneticilere gereksinim duyulmasına neden olmuştur (Encyclopedia of Educational Research, 1960, s. 1245; ÜBKP; Açıklan, 1977, s. 2).

Tüm insan ağırlıklı örgütlerde olduğu gibi, eğitim örgütleri olan okulların da amaçlarına ulaşması, yönetici, öğretmen ve diğer personelin rollerini beklenen biçimde oynamasıyla mümkündür. Araçlar ve yöntemler örgütteki personelin işlevleriyle ancak değer kazanır (Tutum, 1977, s. 1).

(X) Eğitim Yönetimi ve Teftişi Bölümü Asistanı

Roller görevlere ilişkin özel davranış biçimleridir, görev gereklerinden doğar ve gelişirler. Görev gerekleri de örgütün kurumsal yapısı ve amaçlarıyla bağımlılık gösterir. Bu yüzden bu boyutlardaki değişme ve gelişmeler her durumda rolleri de etkiler ve değişmelerine neden olur. Roller beklentilerle de ilişkilidirler, beklentiler açısından ele alınıp tanımlanabilirler. Rolün kapsadığı belli zorunluk ve sorumluluklara rol beklentisi adı verilir. Roller bireylerin kısmen ne yapmaları ya da yapmamaları gerektiğini tayin ederler (Bursalıoğlu, 1979; Can, 1977).

Örgütler rol sistemleridir. Örgütlerin değişmez fiziksel öğelerden çok eylem ve olaylardan oluşan yapısal nitelikleri, onların bir roller açık sistemi olarak tanımlanmasını mümkün kılar. Örgüt, makam ve rollerden meydana gelen bir yapıdır. Her makama bağlı bir eylemler takımı veya beklenen davranışlar vardır. Bu eylem ya da davranışlar, o makamda bulunan bireyin rolünü oluştururlar. Böylece rolü, bir makamda bulunan bireyden beklenen davranışlar olarak tanımlayabiliriz (Katz ve Kahn, 1977, s, 189).

Okul yöneticisinin, okulu yönetme ve örgüt olarak gelişmesini sağlama diye iki grupta toplanabilecek görevlerini gerçekleştirebilmesi, en az iki yanlı bir rol oynamasını zorunlu kılar. Okul yöneticilerinin anılan rolleri oynayabilmesi sorunu, ilk olarak onların makamlarının gerektirdiği rollerin saptanmasını, sonra da bu rollerin gerektirdiği davranışları onlara kazandırılmasını gerektirir. Bu yargının, yeterliğe dayalı yetiştirme anlayışla tutarlılık gösterdiği söylenebilir. Yeterliğin iş niteliğine ilişkin olarak yapılan bir tanımına göre yeterlik, bir kişiye belli bir rolü oynayabilme gücünü kazandıran özelliklerin varlığı ya da yokluğudur. Bu tanımın iki boyutu kapsadığı görülür: (1) Oynanacak rolün saptanması, (2) Bu rolü oynamak için gerekli bilgi ve becerilerin açıklanarak bireylere kazandırılması (Bursalıoğlu, 1975, s. 5).

Bu çalışmada sorunun birinci boyutunu oluşturan okul yöneticisinin, konumuz olarak lise yöneticisinin makamının gerektirdiği rollerin bulunup ortaya çıkarılması amaçlanmıştır. Sorunun diğer yönünün, eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesi için öğretim programlarının hazırlanmasını gerektireceği açıktır. Ancak, bir başka araştırma konusu olan böyle bir program öğele-

rinin oluşturulmasında, bu araştırmanın verilerinden yararlanılabilir.

Okul yöneticisinin gereksindiği rollerin açık ve ayrıntılı olarak tanımlanmaması pek çok sorunu beraberinde getirebilir. Bunları şu noktalarda toplamak mümkündür: (1) Her makam için beklenen kişisel ve mesleki niteliklerin saptanmasına olanak sağlayan rol tanımlamasının yapılmaması, yönetici personelin seçimi, atanması ve yüklesmesinin belirsiz politikalara dayandırılmasına neden olabilir (Sacır, 1978, s. 3). (2) Eğitim yöneticisinin Türkiye'deki davranış etkenlerini araştıran bir çalışma, eğitim yöneticisinin davranışlarını ilk sırada politik; sonra da toplumsal ve ekonomik etkenlerin etkilendiğini saptamıştır (Bursalıoğlu, 1972, s. 29). Bu bulgudan hareketle, eğitim yöneticilerinin rollerini yeterince bilmemeleri ve gereklerini kazanmamaları durumunda, özellikle politik sistemle olan aşırı etkileşimleri sonucu mesleki değerlerinden öz veride bulunma zorunda kalabilecekleri söylenebilir. (3) Yöneticinin rolünün açıklığa kavuşturulmaması ve üzerinde görüş birliğine varılmaması, yetiştirme hedeflerinin saptanmasını güçleştirebilir. Hedef saptanamayınca da hedefe uygun program içeriğinin seçimine olanak kalmadığı gibi, değerlendirme de yapılamaz. (Sacır, 1978, s. 4). (4) Bireyden beklentilerin gerçekleşmesinde ve bireyin işinde başarılı olmasında en önemli adım, onun rollerinin açık ve ayrıntılı olarak tanımlanmasıdır (Nolte, 1966, s. 270). Bu yapılmadığı takdirde bireyin başarılı olması raslantıya bağlıdır denebilir. (5) Rol belirsizliği gerilimi ve kuşkuyu artırır, kestirim olanağını ve yapılan kestirimlerin doğruluğunu azaltır ve bireyin doyumsuzluğuna yol açar (Paul, 1975, s. 85; Berlo, 1960, s. 155).

Yukarıda kısaca yer verilen sorunların, lise yöneticileri için de geçerli olduğu, bu nedenle lise yöneticilerinin makamlarının gerektirdiği rollerin saptanarak davranışsal olarak tanımlanmasının bir problem olarak yer aldığı söylenebilir.

Amaç

Bu araştırmanın amacı, orta düzeyde bir eğitim yöneticisi olan lise yöneticisinin rollerini ve bu rollerin oluşturduğu rol alanlarını, lise yöneticilerinin kendilerinin ve öğretmenlerinin algılamalarına göre saptamak ve önceliklerine göre sıralamaktır.

Bu amaca ulaşmak amacıyla şu sorulara yanıt aranmıştır: (1) Yönetim Metinleri (yasa, tüzük, genelge yönerge ve benzerleri) ve literatürde, lise yöneticisinden oynaması beklenen roller nelerdir? Bunları belli olanlar altında toplama olanağı var mıdır? (2) Saptanan rollerin ve bunların oluşturduğu rol alanlarının, lise yöneticileri ve bu okullardaki öğretmenlere göre önem dereceleri nelerdir (3) Roller ve rol alanlarını önem derecelerine dizmede, grupların kendi içlerinde nederecede bir görüş birliği bulunmaktadır? (4) Araştırma kapsamına giren öğretmen ve yöneticilerin, rolleri ve rol alanlarını algılamalarında aralarında manidar bir fark var mıdır?

Önem

Araştırmanın üç yönde önemli olduğu söylenebilir: (1) Lise yöneticisinin rollerini ve rol alanlarını saptamakla, lise yöneticileri için düzenlenecek yetiştirme programlarına yön verilebilecektir. (2) Bu çalışmada saptanan ve önceliklerine göre dizilen roller, lise yöneticilerinin iş çözümlenmesinde, iş tanımlamasında kullanılabileceği gibi; eğitim yöneticilerinin seçimi, atanması ve yükselmesinde göz önüne alınacak bilimsel ölçütlerin geliştirilmesinde yararlanılabilecektir. (3) Bir yöneticinin onayacağı rolü bilmesi, ona görev güvencesi verecek ve kendini sürekli kontrol etme olanağı bulacaktır. Yönetici davranışlarının açık ve anlaşılır bir biçimde tanımlanması, astları ve üstleriyle olan ilişkilerine de bir ahenk getirecektir. Çünkü bu ilişkiye taraf olanlar, başlangıçta bir birbirlerinin davranışlarını kestirebileceklerdir. Aynı zamanda rol belirsizliğinin yarattığı gerilim, doyumsuzluk ve işinde başarısızlık ortadan kalkacaktır (Korman, 1975; Paul, 1978; Nolte, 1966).

Sayıtlılar

Araştırmada şu sayıtlılardan hareket edilmiştir: (1) Lise yöneticisinin rolleri ve rol alanları, yönetim metinleri, literatür taraması ve uzmanların görüşü yoluyla saptanabilir. (2) Bilgi toplama aracının geçerliğinin saptanmasında, kendisine başvurulmuş uzman ve uygulayıcıların görüşleri yeterlidir. (3) Öğretmen ve yöneticilerin soru kağıtlarına verdikleri yanıtlar gerçeği yansıtmaktadır. (4) Deneklerin en fazla «önemli» seçeneğinde yığılmaları, bilgi toplama aracının geçerliliğini gösterebilir.

Sınırlılıklar

Araştırma şu yönleriyle sınırlı tutulmuştur: (1) Lise yöneticilerinin rolleri ve rol alanlarıyla. (2) Mali güçlükler zaman darlığı, izin alma güçlüğü ve benzeri nedenlerle, Ankara İli Genel lise öğretmen ve yöneticileriyle.

Tanımlar

Lise : Türk Milli Eğitim sisteminde, orta öğretim kademesi ikinci devresinde yer alan ve öğrencilerini sınavsız alarak üniversiteye hazırlayıcı nitelikte eğitim veren, orta okul üzerine üç yıl süreli genel eğitim kurumu. Araştırmada genel lise yerine lise deyimini kullanılmıştır.

Lise Yöneticileri : Liselerin amaçlarına ulaşabilmesi için, madde ve insan kaynaklarını eşgüdümleyerek yönlendiren lise müdürü ve yardımcıları. Araştırmada lise yöneticisi yerine yönetici kısaltması kullanılmıştır.

Lise Öğretmeni : Genel liselerde çalışan ve belli bilgi, beceri ve davranışları kazandırmak amacıyla öğretim ortamı düzenlemekten sorumlu bulunan stajyer olmayan kadrolu eleman. Bu sözcükler için de öğretmen kısaltması kullanılmıştır.

Rol : Bir örgütteki bir makamda bulunan bireyden beklenen davranışların tümü.

Algılama veya değerlendirme : Deneklerin lise yöneticisinin rolleri ve bu rollerin oluşturduğu rol alanları bakımından yaptıkları derecelendirme ve gösterdikleri duyarlılık.

Rol beklentisi : Rolün kapsadığı belirli zorunluk ve sorumluluklardır.

Rol Alanı : Nitelik ve işlev bakımından birbirine benzeyen rollerin oluşturduğu alan.

Yöntem

Evren ve örneklem : — Araştırmanın evrenini, Ankara İli belediye sınırları içindeki genel liselerin yönetici ve öğretmenleri oluşturmuştur. Örneklem büyüklüğü ilgili formülle saptanmış ve öğretmen evrenini 93 kişilik bir öğretmen grubunun, yönetici evrenini de 34 kişilik bir yönetici grubunun temsil edebileceği görülmüştür. Örneklemeleri oluşturmak üzere, ad çekme yolu ile üç genel lise saptanmış, sonra da bu liselerin öğretmen ve yöneticilerinden amaca dönük olanların belirlen-

mesi yoluna gidilmiştir. Sonunda söz konusu edilen liselerin yöneticilerinin tamamı öğretmenlerin ise, liselerin her birine düşünce payla orantılı bir büyüklüğü esas alınmıştır. Anketlerin dönüş oranı öğretmenler için % 87, yöneticiler için ise % 90 bulunmuştur. Dönen anketlerin hepsinin de yönergeye uygun olarak doldurulduğu görülmüştür. 95'i öğretmen ve 36'sı yönetici olmak üzere toplam 131 anket değerlendirmeye girmiştir.

Verilerin toplanması — Araştırmada amaca yönelik verilerin bir kısmı literatür taraması ve yönetim metinleri (yasa, tüzük, genelge, yönerge vb.) nin incelenmesiyle, bir kısmı ise soru kağıtları yolu ile toplanmıştır. Lise yöneticisinin rolleriyle bunların oluşturduğu alanlar, literatür taraması ve yönetim metinlerinden çıkarılmaya çalışılmış; anılan rollerin ve rol alanlarının lise öğretmen ve yöneticilerine göre önem derecelerini saptamak için de soru kağıtları kullanılmıştır. Soru kağıtları üç aşamada geliştirilmiştir: Birinci aşamada içerik hazırlanmış, ikinci aşamada alan uzmanlarına gidilmiş, üçüncü aşamada ise oluşturulan anket taslağı uzman ve uygulayıcılardan oluşan bir gruba uygulanmıştır. Anketler iki bölümden oluşmaktadır: Birinci bölümde kişisel ve mesleki bilgiler, ikinci bölümde ise lise yöneticisine ilişkin altı rol alanında toplanan elli üç rol bulunmaktadır. Her rol madesini öğretmen ve yöneticilerin değerlendirmelerini sağlama amacıyla, beşli bir derecelendirme ölçeği kullanılmıştır. Bunlar: **Çok önemli, önemli, orta, önemsiz ve çok önemsiz** seçenekleridir. Bu derecelere sırasıyla 5, 4, 3, 2, ve 1 ağırlıklı puanlar verilmiştir.

Araştırmada veriler elle çözümlenmiştir. Betimsel istatistiğin frekans, yüzde standart sapma ve ortalama gibi teknikleri, vardamlı istatistiğin ise «t» testi kullanılmıştır. Ağırlıklı ortalamalar virgülden sonra iki hane yürütülmüştür. Beşli derecelendirme ölçeğinde seçeneklerin sınıraları «çok önemli» seçeneği için 4.50 ila 5 arası, «önemli» seçeneği için 3.50 ila 4.49 arası, «orta» için 2.50 ila 3.49 arası, «önemsiz» için 1.50 ilâ 2.49 ve «çok önemsiz» seçeneği için 1 ilâ 1.49 alınmıştır. Verilerin değerlendirilmesi de bu sınırlara göre yapılmıştır.

Bulgular

Deneklere İlişkin Bulgular — Araştırma kapsamına giren deneklerin % 73'ü öğretmen, % 27'si ise yöneticilerden oluş-

maktadır. Öğretmenlerin % 70'i, yöneticilerin ise % 47'si kadındır.

Derneklerin yarısından çoğu (% 55'i) 31 ile 40 yaşları arasında bulunmaktadır. Bu durumu öğretmen ve yönetici alt gruplarında da görmek mümkündür.

Araştırma deneklerinin yarısından çoğu (% 51), 6 ile 15 yıllık öğretmenlik kıdemine sahiptir. Öte yandan yöneticilerin yarısının 5 yıl ve daha az yöneticilik kıdemi olduğu ortaya çıkmıştır. Politik tayin mekanizmasının etken olduğu bir dönemde bu sonucun yadırganamayacağı ortadadır.

Rollerin algılanması — Araştırma kapsamına giren alt grupların ve toplam grubun, soru kağıdında yer alan elli üç role ilişkin algılamaları genel çizgileriyle şöyledir :

Öğretmenler alt grubuna göre : Araştırma kapsamına giren öğretmenler elli üç rolden yalnızca iki tanesi "çok önemli" olarak algılamışlardır. Bunlar : Dört nolu "yeni eğitsel uygulamalara ilgi duyar" rolü ile onbeş nolu, "davranışları ile örnek olarak personelin davranışlarını etkiler" rolüdür. Denilebilir ki araştırma kapsamına giren öğretmenler, lise müdürlerinin yeniliklere açık ve ilgi duymaları ile örnek davranışlar göstererek personelin etkilemelerini çok yüksek bir biçimde beklemektedirler. Öte yandan öğretmenler alt grubunun eli üç rolden hiç birini "önemsiz" ve "çok önemsiz" bulmadığı, ancak sadece yirmi sekiz nolu, "mezunları izleme çalışmalarını yürütür" diye tanımlanan rolü "orta" önemde bulduğu saptanmıştır. Anılan grubun kalan elli rolü önemli olarak algıladığı görülmüştür. Bu bulgular öğretmenler alt grubunun lise yöneticisinin rolleri ile ilgili yüksek bir beklenti içinde olduğunu gösterdiği gibi, soru kağıtlarının geçerliğine ilişkin sayıltıyı da doğrulamaktadır diyebiliriz.

Yöneticiler alt grubuna göre : Elli üç rolden önbir tanesi "çok önemli" bulunmuştur. Bunlar önceliklerine göre şu konulara dönüktürler : Davranışları ile personeli etkileme; öğrenci disiplin olaylarını ilgililerle tartışma; yeniliklere açık olma; eğitim ve öğretim etkinliklerini planlı yürütme; öğrenci sorunlarına eğilme; personelden en üst düzeyde yararlanma; eğitim ve öğretim çalışmalarını tarafsız değerlendirme; demirbaş eşyanın

korunma ve amaca dönük kullanımını sağlama; öğretmen toplantılarını planlı yürütme; velilere karşı anlayışlı olma ve personel kayıtlarıyla yazı işlerinin düzenli yürütülmesini sağlama. Bunlardan dördü "program-öğretim liderliği", ikisi "personel işleri ve personel yönetimi"; ikisi "öğrenci işleri," birisi "okul-çevre ilişkileri" ve ikisi de "yardımcı hizmetler" rol alanına ilişkindirler. Bunların arasında okul işletmeciliğine ilişkin bir role rastlanmaması, deneklerin diğerlerine göre bu alana ilişkin biraz daha düşük bir beklenti içinde buldukları biçiminde bir yorum olanağı verebilir. Öte yandan yönetici alt grubu, elli üç rolden kırk bir tanesini "önemli" olarak algılamıştır. Yönetici alt grubu da öğretmen alt grubu gibi sadece yirmi sekiz nolu mezunları izleme çalışmaları ile ilgili rolü "orta" önemde bulmuştur. Yönetici alt grubunun da soru kağıdında yer verilen hiç bir rolü "önemsiz" ve "çok önemsiz" derecelerinde bulmaması, öğretmenler için söylenenlerin onlar için de söylenmesini mümkün kılmaktadır. Yani araştırma kapsamına giren yöneticiler, lise yöneticisinin rollerine ilişkin yüksek bir beklenti içindedirler denilebilir.

Toplam gruba göre : Elli üç rolden dördünün «"çok önemli" olarak algılandığı görülmüştür. Bunların önceliklerine göre yöneldeği konular şöyledir: Davranışlarıyla personeli etkileme; öğrenci disiplin olaylarını ilgililerle tartışarak çözüm getirme; eğitsel yeniliklere açık olma ve eğitim ve öğretim çalışmalarının tarafsız ve güdüleyici yönde değerlendirilmesi. Toplam grubun da elli üç rolden hiç birini "önemsiz" ve "çok önemsiz" seçeneklerinde değerlendirmedeği; sadece yirmi sekiz nolu mezunları izleme çalışmaları ile ilgili rolü "orta" önemde algıladığı görülmüştür. Toplam grubun elli üç rolün kırk sekizini "önemli" derecesinde algılaması, soru kağıtlarına ilişkin sayıltıyı doğrular niteliktedir denilebilir. Ayrıca toplam grubun da lise yöneticisinin rolleriyle ilgili yüksek bir beklenti içinde olduğu söylenebilir.

Diğer taraftan araştırma kapsamına giren öğretmen ve yöneticilerin, elli üç rolden on dört tanesini, raslantıların ötesinde bir farklılaşma göstererek algıladıkları bulunmuştur. Bunlardan dördü "program - öğretim liderliği" ikisi "öğrenci işleri", dördü "okul-çevre işleri", ikisi "okul işletmeciliği" ve ikisi de "yardımcı hizmetler" rol alanına ilişkin bulunmuşlardır.

Bu on dört rolün sekiz tanesi, dörder olmak üzere "program—öğretim liderliği" ve "okul-çevre ilişkileri" rol alanlarına girmektedir. Bu rol alanlarının diğerlerine oranla daha bağımsız bir biçimde algılandığı söylenebilir.

Rol alanlarının algılanması, — Deneklerin rollerin oluşturduğu rol alanlarını algılamaları şöyle özetlenebilir :

Araştırma kapsamına giren öğretmenler, altı rol alanının tümünü de "önemli" olarak algılamışlardır. Hepsi de önemli bulunan rol alanları ağırlıklı ortalamalarına bir başka anlatımla önem derecelerine göre şöyle sıralanmaktadırlar : "Program-öğretim liderliği"; "personel işleri ve personel yönetimi"; "yardımcı hizmetleri"; "Okul - çevre ilişkileri", "okul işletmeciliği" ve "öğrenci işleri." Öğretmenlere göre öğrenci işleri rol alanının son sırada önemszenmesi şaşırtıcıdır. Bilindiği gibi eğitim öğretim etkinlikleri, okul, öğretmen vb. ancak öğrenciler için vardırlar. Bir başka anlatımla eğitim sisteminin varlık nedeni öğrencidir. Bu nedenle öğretmenlerin öğrenci ögesine ilişkin rol alanını son sırada önemli bulmalarının nedenini açıklamak mümkün görülmemektedir. Ancak söz konusu alanın yine de önemli olarak algılandığı unutulmamalıdır. Bu bulgulardan giderek, rollerde olduğu gibi rol alanlarında da öğretmenler alt grubunun yüksek bir beklenti içinde olduğu söylenebilir.

Öte yandan yöneticiler alt grubu ve toplam grup da rol alanlarını "önemli" seçeneğinde algılamışlardır. Toplam grubun rol alanlarını değerlendirmesinde öğretmenler alt grubunun ağırlığı açıkça hissedilirken yöneticilerin bundan az çok farklılık gösterdiği bulunmuştur. Yöneticilerin algılamalarına göre rol alanlarının önceliklerine göre şöyle sıralandıkları görülmüştür : "Program - Öğretim liderliği"; "personel işleri ve personel yönetimi"; "okul - çevre ilişkileri"; "yardımcı hizmetleri"; "öğrenci işleri" ve "okul işletmeciliği."

Alt grupların ve toplam grubun rol alanlarını algılamasıyla ilgili bulgulardan şu sonucu çıkarmak mümkündür : "Program - Öğretim liderliği" ve "Personel işleri ve personel yönetimi" rol alanları, tam bir görüş birliği içinde aynı önem derecesinde algılanmıştır. Diğer rol alanları öğretmen ve yönetici alt gruplarının sıralamalarına göre kısmen de değişmesine rağmen yine de önemli olarak algılanmışlardır. Ayrıca rollerde ol-

duğu gibi, deneklerin rol alanlarına ilişkin yüksek bir beklenti içinde buldukları söylenebilir.

Öte yandan öğretmen ve yönetici alt gruplarının algılamaları arasında, altı rol alanı için de manidar farklar bulunmuştur. Diğer bir deyimle alt grupların algılamaları arasındaki farklar raslantıya bağlıdır.

Sonuçlar

Araştırma ile ilgili sonuçlar şu noktalarda toplanabilir :

1. Araştırma kapsamına giren deneklerin % 73'ü öğretmen, % 27'si ise yöneticilerden oluşmaktadır. Öğretmenlerin % 70'i, yöneticilerin ise % 47'si kadındır.

2. Üç aşamada geliştirilen soru kâğıtlarının geçerliliğine ilişkin, "deneklerin en çok önemli seçeneğinde yığılması" sayıltısı kanıtlanmış bulunmaktadır.

3. Araştırmanın soru kâğıtlarında yer alan altı rol alanının hiç biri, buna karşın elli üç rolün on dördünün manidar bulunduğu, bir başka anlatımla öğretmen ve yönetici alt grupları tarafından raslantı ötesinde bir farklılaşma gösterilerek algılandığı görülmüştür. Bu rollerden hiç birinin personel işleri ve personel yönetim alanına girmemesi, bu alanın diğerlerine göre daha bağımlı algılandığını gösterebilir.

4. Araştırma kapsamına giren öğretmen ve yönetici alt gruplarıyla toplam grubun algılamasına göre aynı önem derecesinde yer alan rollerden ikisi "çok önemli" seçeneğine girmektedir. Dört nolu, eğitsel yeniliklere açık ve ilgi duyma konulu rol ile on beş nolu, örnek davranışlar göstererek personeli etkilemeyi ön gören rol. Bu bulgu, klasik ve tutucu bir özellik gösteren eğitim örgütlerimizin yeni bir yapı ve davranış gereksinmesini vurgulamaktadır diyebiliriz. Yine alt grupların ve toplam grubun algılamasına göre elli üç rolden yalnızca yirmi sekiz nolu, mezunları izleme çalışmalarıyla ilgili rol, "orta" önemde bulunmuştur. Deneklerin bu ortak kanısı mevcut uygulamadan kaynaklanmış olabilir. Bilindiği gibi Türk Millî Eğitim sisteminin hiç bir kesiminde mezunları izleme çalışmaları yeterli değildir, hatta çoğu eğitim kurumlarında böyle, bir uygulamaya rastlanamaz bile. Öte yandan kalan elli rol de yine

tam bir görüş birliği içinde diyebileceğimiz bir biçimde alt gruplarca ve toplam grupça "önemli" olarak algılanmıştır.

Bu bulgular araştırma kapsamına giren deneklerin, lise yöneticisinin saptanan bu rolleri ve rol alanlarıyla ilgili olarak yüksek bir beklenti içinde bulduklarını gösterebilir.

Öneriler

Araştırma ile ilgili öneriler şu noktalarda toplanabilir:

1. Araştırma kapsamına giren gruplarca hemen hepsi "önemli" bulunan bu roller ve rol alanları esas alınarak geliştirilecek ölçüt ve ilkeler, lise yöneticilerinin seçimi, atanması, geliştirilmesi ve yükseltilmesinde kullanılabilirler.

2. Lise yöneticisinin saptanan rollerinin ve rol alanlarının ayrıntılı biçimde görev tanımlarına dönüştürülerek geçerliliklerinin zaman içinde sınanması yoluna gidilebilir.

3. Eğitim örgüt ve yönetimi alanındaki ders programlarıyla, eğitim ve okul yöneticilerinin hizmet-içinde yetiştirilmelerini öngören programların ve yönetici yetiştirmeyi amaçlayan akademik kurumların programlarının, böyle araştırmaların bulgularına göre gözden geçirilmesi ve yeniden düzenlenmesi yarar sağlayabilir.

4. Tüm deneklerin araştırmada saptanan, lise yöneticisinin rolleri ve rol alanlarına ilişkin yüksek bir beklenti içinde bulunduğu görülmüştür. Bu beklentilerin gerçekleşmesi geleneksel öğretmen - yönetici anlayışıyla olanaklı görülmemektedir. Bu yüzden eğitim yöneticisinin yetiştirilmesi, eğitim yöneticiliğinin de meslekleşmesi sağlanmalıdır.

5. Yönetici yetiştirme programlarına temel olacak araştırmaların ilkin bir meslek alanındaki rolleri ve rol alanlarını araştırması gereği belirtilebilir.

6. Benzer bir çalışma olarak, lise yöneticisinin rolleri ve rol alanları, lise yöneticileri ve öğretmenlerinin yanında, Lise yöneticisinin etkileştiği Bakanlık müfettişleri, Milli Eğitim müdürleri öğrenciler ve çevre temsilcilerinin algılamalarına göre saptanması yoluna gidilebilir.

YARARLANILAN KAYNAKLAR

- Açıkalın, Aytaç, "Milli Eğitim Müdürlerinin Yeterlikleri", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, A.Ü. Eğitim Fakültesi, 1977.
- Başbakanlık Devlet Planlama Teşkilatı, Yeni Strateji ve Kalkınma Planı, Üçüncü Beş Yıl 1973 — 1977, Ankara : 1973.
- Berlo, David, *The Process Of Communication: an İnteroduction to Theory and Practice*. New York, Chicago, San Francisco, Toronto, London : Holt, Rinehart and Winston, İnc, 1960.
- Bursalıoğlu, Ziya. *Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış*. Genişletilmiş beşinci baskı. Ankara : A.Ü. Eğitim Fakültesi Yayınları No. 78, 1979.
- *Eğitim Yöneticisinin Yeterlikleri, İlköğretmen Okulu Müdürlerinin Yeterliklerine İlişkin Bir Araştırma*, Ankara : A.Ü Eğitim Fakültesi Yayınları No. 51, 1975.
- *Eğitim Yöneticisinin Davranış Etkenleri*, İkinci baskı. Ankara : A.Ü. Eğitim Fakültesi Yayınları No. 87, 1980.
- Can, M. Rifki, "Eğitim Enstitüleri Yönetici ve Öğretmenlerinin Personel Yönetimindeki Karşılıklı Rol Beklentileri", Yayınlanmamış Doktora Teti. A.Ü. Eğitim Fakültesi, 1977.
- Encyclopedia of Educational Research*, Third Edition, New York : Mac Millan Company, 1960.
- Katz, Daniel ve Robert L. Kahn, *Örgütlerin Toplumsal Psikolojisi*. Çevirenler : Halil Can ve Yavuz Bayar. Ankara : TODAİE Yayınları No. 157, 1977.
- Körman, Abraham. *Endüstriyel ve Organizasyonel Psikoloji*. Çevirenlerler : İlhan Akhuñ ve Cevat Alkan. Milli Eğitim Basımevi, Öğretmen Kitapları No. 141, Ankara : 1978.
- Nolte, M. Chester. *An Introduction to School Administration, Selected Readings*. London : Mac Millan Com., 1966.
- Paul, J. Robert. "Some Correlates of Role Ambiguity — Men and Women In the Same Work Enviroment", *Educational Administration Quarterly*. Volume XI, number 3, pp : 85 — 98, 1975.
- Sacı, Sezer, "Kız Meslek Lisesi Müdürlerinin Teterlikleri", Yayınlanmamış Doktora Tezi, A.Ü. Eğitim Fakültesi, 1978.
- Tutum, Cahit *Personel Yönetimi*. Ankara : 1976.