

**BİLGİ TOPLUMUNDA İLKÖĞRETİM OKULU
MÜDÜRLERİNİN ROLLERİ**

107706

Yusuf CERİT

101706

**ABANT İZZET BAYSAL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**Eğitim Yönetimi ve Denetimi Anabilim Dalı
Doktora Derecesi için Gerekli Çalışmaları
Yerine Getirerek Onaya Sunulan Tez**

BOLU

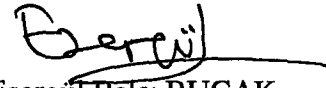
Şubat, 2001

**T.C. YÜKSEKÖĞRETİM KURULU
DOKÜMANTASYON MERKEZİ**

Sosyal Bilimler Enstitüsünün Onayı

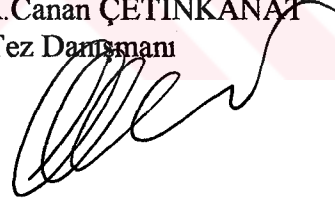

Prof. Dr. Halil İ. ÜLKER
Enstitü Müdürü

Bu tezin, “Doktora” derecesinde bir tez olarak gerekli çalışmaları yerine getirdiğini onaylarım.


Doç. Dr. Esergül Balcı BUCAK
Bölüm Başkanı

Okuduğunuz bu tezin, “Doktora” derecesinde bir tez olarak onaylanması, düşüncemize göre amaç ve kalite olarak tamamen uygundur.

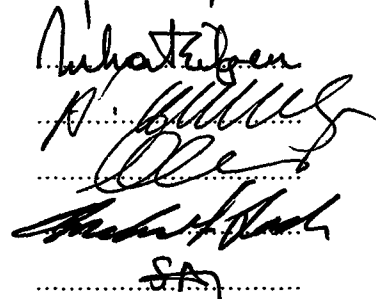
Prof. Dr. A. Canan ÇETİNKANAT
Tez Danışmanı



Jüri Üyeleri

- | | |
|---------------------------------------|------------|
| 1. Prof. Dr. H. Nihat BİLGİN | (Başkan) |
| 2. Prof. Dr. Ali GÜLER | (Üye) |
| 3. Prof. Dr. A. Canan ÇETİNKANAT | (Danışman) |
| 4. Doç. Dr. M. Durdu KARSLI | (Üye) |
| 5. Yrd. Doç. Dr. Sadegül AKBABA ALTUN | (Üye) |

İmza ,



ÖZET

BİLGİ TOPLUMUNDA İLKÖĞRETİM OKULU MÜDÜRLERİNİN ROLLERİ

CERİT, Yusuf

Doktora, Eğitim Bilimleri Bölümü

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Canan ÇETİNKANAT

Mart, 2001 v + 249 sayfa

Bu çalışmanın amacı, bilgi toplumunda ilköğretim okulu müdürlerinin rollerinin neler olduğu ile ilgili ilköğretim okulu müdürleri ve öğretmenlerinin görüşlerini belirlemektir.

Araştırmada niteliksel yöntem kullanılmıştır. Veriler 10 ilköğretim okulu müdürü ve 10 öğretmenden görüşme yoluyla elde edilmiştir. Araştırmada kartopu / zincir ve ölçüt örnekleme çeşitleri kullanılmıştır. Veriler içerik analizi yöntemi ile analiz edilmiştir.

Bilgi toplumunda ilköğretim okulu müdürlerinin rolleri karar verme, planlama, eşgüdümleme, örgütleme, iletişim, değerlendirme, değişimi yönetme, esnek bir yapı kurma, sistemin dinamikleştirilmesi, öğrenen organizasyon oluşturma ve yaşatma, çevreyle ilişkiler, öğretmenleri destekleme, okulu geliştirme, mesleki büyüme ve gelişme, yeniliklere bakış açıları, değer yaratma, takım çalışması, bilgi teknolojilerinin kullanımı, vizyon oluşturma ve öğretim liderliği olarak tespit edilmiştir.

ABSTRACT

THE ROLES OF THE PRIMARY EDUCATION PRINCIPALLS IN INFORMATION SOCIETY

CERIT, Yusuf

Doctorate, Department of Educational Sciences

Supervisor: Prof. Dr. Canan ÇETİNKANAT

March,2001 v + 249 pages

The aim of this study is to determine the roles of the primary education principalls information society. The opinions of the primary education principalls and teachers are taken as related to the subject.

Qualitative method is used in the research. The data were collected with interview method including 10 primary school principles and 10 teachers. In the research snowball/ chain and criterion explanation types are used. Data is analysed by context analyse method.

The roles of the primary education principles were determined as; decision-making, planning, coordinating, organising, communicating, evaluating, directing the change, forming flexible structure, making the system dynamic, combining and keeping alive a learning organisation, relations with the environment, supporting the teachers, developing the school, professional development and improvement, points of view to innovations, creating value, team work, using information technologies, forming vision, and instructional leadership.

TEŞEKKÜR

Araştırma süresince göstermiş olduğu anlayış ve rehberliği için danışman hocam Prof. Dr. Canan Çetinkanat'a en içten saygılarımı ve teşekkürlerimi sunarım.

Araştırmanın her aşamasında değerli yardımlarını esirgemeyen hocalarım Prof. Dr. H.Nihat Bilgen'e, Prof. Dr. Ali Güler'e, Doç. Dr. M. Durdu Karşlı'ya, Doç. Dr. Esergül Balcı Bucak'a, Yrd. Doç. Dr. Ahmet Yıkılmış'a en içten teşekkürlerimi sunarım.

Araştırmada kullanılan yöntem ile ilgili yardım ve önerilerinden dolayı Yrd. Doç. Dr. Sadegül Akbaba Altun'a en içten teşekkürlerimi sunarım.

Çalışma boyunca yardım ve manevi desteklerini esirgemeyen tüm hocalarıma, arkadaşlarıma ve her zaman yanımda olan dostlarım Kaya Yıldız, Nuri Akgün, Tuncay Özdemir, Yavuz Kartallıoğlu ve Fahri Kılıç'a en içten teşekkürlerimi sunarım.

Bütün öğrenim hayatım boyunca desteklerini esirgemeyen aileme sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

MART 2001 / BOLU

Yusuf CERİT

İÇİNDEKİLER

ÖZET.....	i
ABSTRACT.....	ii
TEŞEKKÜR.....	iii
İÇİNDEKİLER.....	iv
BÖLÜM I	
GİRİŞ.....	1
Problem.....	12
Araştırmanın Amacı.....	12
Araştırmanın Önemi.....	13
Araştırmanın Sınırlılıkları.....	14
Araştırmanın Sayıltıları.....	15
Araştırmada Kullanılan Tanımlar.....	15
BÖLÜM II	
KURAMSAL TEMELLER VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR.....	16
A- KURAMSAL TEMELLER.....	16
1. Bilgi Toplumu ve Nitelikleri	16
2. Bilgi toplumunda Eğitim ve Okulun İşlevi.....	18
3. Bilgi Toplumunda Okul Yönetimi.....	31
B- İLGİLİ ARAŞTIRMALAR	46
1. Türkiye'de Yapılan Araştırmalar.....	46
2. Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar.....	48
BÖLÜM III	
YÖNTEM.....	63
Araştırmanın Modeli.....	63
Araştırmanın Alanı.....	63
Örnekleme.....	63
Araştırmacının Rolü.....	64
Veri Toplama.....	65
Verilerin Analizi.....	68
Geçerlik ve Güvenirlik.....	73

BÖLÜM IV

VERİLERİN SUNUMU.....	75
-----------------------	----

BÖLÜM V

BULGULAR VE TARTIŞMA.....	144
---------------------------	-----

Özet.....	144
-----------	-----

Bulgular ve Tartışma.....	145
---------------------------	-----

Sonuç.....	218
------------	-----

Yargı.....	222
------------	-----

Öneriler.....	222
---------------	-----

KAYNAKÇA.....	224
---------------	-----

EKLER.....	245
------------	-----

EK:1. Görüşme Formu.....	246
--------------------------	-----

EK:2. Özgeçmiş.....	249
---------------------	-----



BÖLÜM I

GİRİŞ

21. yüzyıla girdiğimiz şu dönemde bu yüzyılın bizlere neler getireceği ve en belirgin özelliğinin ne olacağı konusunda çeşitli varsayımlar ortaya atılmaktadır. Bu yüzyılın en önemli özelliğinin ise “değişim” olduğu vurgulanmaktadır. İnsanın, yaşamı süresince, bireysel ve toplumsal hayatı devamlı olarak gelişmek ve değişmektedir. Bilgi toplumu (information society) adı verilen çağdaş yaşama biçiminde insanların karşılaşacakları değişim ve gelişimlere uyum sağlayabilmeleri için bireylerde uygun bilgi, beceri, tutum ve alışkanlıkların geliştirilmesi önem taşımaktadır. Bu özellikler de ancak bireylere sürekli ve uygun bir eğitim hizmeti sunmakla sağlanabilecektir.

Bugün “enformasyon çağı”nın veri tabanı üstünde, sanayi ötesi topluma geçiş sürecinin algılama alanımıza girmeye başladığı tarihsel bir dönem yaşıyoruz. Bilgi teknolojisindeki olaganüstü gelişmeler, bu değişimde başta gelen değişkenlerden biri olmaktadır (Bilgen, 1998).

Bilgi toplumunun yeni meslek yapıları, yeni üretim ilişkileri ve yeni sosyal yapıları ile yoğun olarak bilginin üretildiği bir ekonomik sistem olarak ortaya çıkacaktır. Bilgi çağı, “bilgiye dayalı sanayi, ihtisas emeği yoğun, bilgi yoğun” üretim biçimlerinin üstünlüğü dönemi olacaktır. Bu toplumda, insanın gelecekteki amaçlarını gerçekleştirmeye yönelik çabaları bilişim teknolojisinin amaçları ile sürekli bilgi üretirken, sistemin temel özelliği yenilikler olacaktır (Çoban, 1997, s.57-58).

Bilgi toplumunun temel özelliklerini bilginin önem kazanması, küreselleşme, bilgi sektörünün doğuşu, çevre koruma şuurunun gelişmesi, gönüllü kuruluşların etkinleşmesi, kişinin merkezi konuma gelmesi, bilgisayarlaşma,

örgütlü toplumun güçlenmesi (Çoban, 1997, s.31-47) şeklinde belirtmek mümkündür.

Bununla birlikte sanayi sonrası toplumun merkezi eksenini bilimsel, dolayısıyla teorik bilgi oluşturmaktadır. Bu eksenin çerçevesinde yeni teknolojiler, ekonomik büyüme ve toplumun sosyal yapısı şekillenmektedir. Toplumun temel sorunu, bilimin organizasyonu, temel kurumları da üniversiteler ve araştırma enstitüleri olacaktır. Ülkelerin kalıcı güçlerini de artık mevcut sanayi üretimleri değil, eğitim farkları belirleyecektir (Kozlu, 1995, s.124).

Bilgi çağının değişkenlerinin etkisiyle yeryüzünde bir çok değişiklik meydana gelmektedir. Bilgi üzerindeki yeni vurgular uygarlık evrenindeki iki büyük paradigmanın değişimine neden olmuştur. Bu değişim;

1. Küreselleşme: Bilginin evrensel etkisi uluslar arasındaki sınırları anlamsızlaştırmıştır.
2. Uzmanlaşma; Yüksek beceri gerektiren işlerin önem kazanmasıdır (Houghton, 1996, s.571-572). Bununla birlikte yetki devretme, yeniden yapılanma gereği, bilgi patlaması ve hızlı değişim 21. Yüzyılda sanayi liderlerinin rollerini değiştirecektir. Özellikle bilgi patlaması ve küreselleşme karşılaşılabilecek en zor konular olacaktır (Miller, 1996, s.43-44).

Yirminci yüzyılda enformasyon teknolojisinde meydana gelen gelişmelerin bir sonucu olarak ortaya çıkan ileri otomasyon teknolojisi, yalnızca vasıfsız işgücünü değil, belirli ölçülerde beyin gücünü ikame edebilme imkanını ortaya çıkarmıştır. Bu bağlamda kaliteli insan gücüne dayanan bilgi yoğun sanayiler ve modern üretim teknikleri gelişmenin ve bilgi çağına ulaşmanın belirleyicisi olmaktadır. Bilgi çağının belirleyicisi olan bilim ve teknolojiye tam olarak yararlanabilmek için etkin bir örgütsel yapı ve işleyiş gerekmektedir. Bu nedenle ihtiyaçlara cevap verebilecek şekilde önemli değişikliklerin yapılması gerekmektedir (Buluç, 1998, s.1205).

Bilgi toplumunun temel hedefi bilgili insandır. Bilgili insan ise “davranış değiştirme mühendisliği” olarak da adlandırılan eğitimin bir ürünüdür. O yüzden günümüzde başta gelişmiş ülkeler olmak üzere tüm ülkeler bilgi üretmek için yoğun bir yarışma içindedirler (Aslan, 1998, s.879).

Bilim üretimi ve innovasyon, dünyadaki yarış alanını bilişsel alana çekmiştir. Artık kuvvet insan sayısından değil, insanın sahip olduğu bilim üretme ve onu teknolojiye çevirme (innovasyon) gücündedir (Bilgen, 1998).

Eğitim-bilim ve teknoloji endüstri toplumunda yaşanan yapısal dönüşümün arkasındaki en önemli faktörlerin başında gelmektedir. Eğitim ve bilimsel çalışmalarla iç içe girmiş olan teknolojik yenilikler ve özellikle de enformasyon teknolojileri bu gelişmelerin arkasında yatan en önemli teşvik unsurunu oluşturmaktadır (Bozkurt, 1996, s.149).

Bilgi çağında önemli olan hızlı toplumsal ve örgütsel değişim sürecine entegre olarak hızlı ve kaliteli üretim yapmaktır. Bu gerçek, uygun insan tipini yetiştirebilme konusunda eğitime önemli sorumluluklar yüklemektedir (Silah, 1995, s.6). Gelecekte sürekli eğitim anlayışını benimsemek, bireylerin toplumda uygun bir yere sahip olabilmeleri ve iyi bir istihdam imkanı bulabilmeleri için önemli bir faktör olarak ortaya çıkacaktır (Schroeder ve Brunner, 1996, s.2).

Çağdaş eğitim, sürekli yenilenmeyi içeren bir yaşama biçimi olarak çağın bilim, teknoloji, sanat ve değerlerini eğitim ortamına getirmeyi gerektirmektedir (Bilgen, 1998). Toplumu oluşturan bireylerin taleplerinde ortaya çıkan bu değişiklik, bir yandan eğitim sistemi aracılığıyla kazandırılan becerilerin bir fonksiyonu olduğu gibi, bir yandan da yeni beceri ihtiyaçlarını ortaya çıkarmaktadır. Eğitim sistemleri, bu yüzden toplumsal talep değişimlerini yakından izlemekle sorumludurlar. Kaldı ki, toplumsal talep bir yandan da doğrudan eğitim talebi olarak ortaya çıkmakta ve artmaktadır. Gelişmiş ülkelerin yaşam standartları konusundaki özlemlerinin ancak eğitimle

gerçekleştirilebileceğine inandırılan bireyler, eğitim kurumlarının kapısındaki yığılmaları arttırmaktadır (Avcı, 1993, s.85).

Dünyanın yakın geleceğinin oluşmasındaki temel unsurun, bilimsel ve teknolojik araştırma-geliştirme olacağı açıktır. Bunu temin etmek için çağa uygun bilgi ve beceri açısından yeterli düzeyde ve sayıda elemanın yetiştirilmesi ve araştırma – geliştirme için gerekli kaynakların ayrılması gereklidir (Çoban, 1997, s.65). Yirmibirinci yüzyılda bugünkünden farklı bir dünyada yaşanacaktır. Bunun için farklı bir eğitim anlayışı araştırılmalıdır. Eğer o dünyanın liderleri arasında yer alınmak isteniyorsa, o zaman o dünyaya hazırlanmak ihtiyacı duyulmalıdır (Weaver, 1995, s.440).

Kuşkusuz 21. Yüzyılda diğer bütün alanlarda olduğu gibi, eğitimde de çok büyük değişimler beklenmesi doğaldır. Yeni eğitim teknolojileri öğrenme-öğretme sürecine çok önemli katkılar getirmektedir. Bilim evreni hızla büyüyüp gelişmekte yeni bilim dallar, yeni disiplinler ortaya çıkmaktadır. Bilim evrenindeki bu hızlı değişme, eğitim programlarının içeriğinin de değişmesini gerektirmektedir (Bilgen, 1998).

Bilgi toplumunun önemli kurumlarından biri eğitimidir. Eğitim örgütlerinin bilgi toplumundaki rolü bugünkünden çok değişik olacaktır. Okul bilgiyi üreten, sunan ve yayan bir örgüttür. Bilgi toplumunun okulu, sürekli olarak kendini yeni gelişmelere açık tutmak zorundadır. Bilgi toplumunda, okulun sahip olduğu örgütsel kültür, bilimsel gelişme ve yeniliğe açık, insan kaynaklarına değer veren ve bireyin kendini gerçekleştirmesine değer veren bir örgütsel kültür olmalıdır (Çelik, 1997, s.75). Bu doğrultuda geçen son yirmi yıldan bu yana okul sisteminde reform yapma çağrıları yapılmaktadır. Ancak bu çağrılar 21. Yüzyılın global gerçeklerinden ve bilgi çağından ziyade Sanayi çağı için bir model kurum meydana getirme gayreti içerisinde olunulan çalışmalardır (Starratt, 1996, s.8).

Biz yeni bir çağda yaşamaktayız. Sakin ve hızlı bir şekilde bilgi çağının "bilgi otabanları" içerisinde hareket etmekteyiz. Bu çağda bilgi yönetim baskın bir özellik olacaktır. Bilgiyi organize etme, yeniden elde etme ve yayma yeteneği toplumları tamamıyla değişimle karşı karşıya getirecektir (Weaver, 1995, s.439). Eğitim alanında yapılacak olan yeniliklerde öğrenmenin farklılaşması, görev odaklı ve demokratik bir yönetim anlayışı ve talep odaklı öğrenme anlayışı dikkate alınmalıdır (Schroeder ve Brunner, 1996, s.1). Okulu yenilemede dikkate alınması gereken önemli noktalar arasında; bilgi toplumunda etkili olarak görev yapabilmek için teknoloji okur-yazarlığı ve bilgi üretimine öğrencilerin aktif bir şekilde katılması (Starratt, 1996, s.25) yer almalıdır.

Aynı zamanda ekonomi, eğitim performansı ve eğitim sorumluluğu açısından okullara yeni ve zorlu talepler yöneltilecektir. 21. Yüzyıl bilgi işçilerinin egemen olduğu bir yüzyıl olacaktır. Okullara yönelen bu yeni talepler sonucu:

1. Eğitimli insan tanımı değişecektir.
2. Öğrenme ve öğretme biçimlerimiz değişecektir.
3. Ne öğrettiğimiz ve öğrendiğimiz yani bilgi değişecektir (Hesapçıoğlu, 1996, s.53).

Meydana gelen bu gelişmeler çerçevesinde toplum, bilginin edinilmesi, yenilenmesini ve kullanılması temelleri üzerinde yer alan, öğrenen bir toplum olma durumunda kalmaktadır. Bunun için eğer bilgi toplumunun gelişimi, verilere ve gerçeklere ulaşım fırsatlarını artırıyorsa, eğitim; herkese bilgiye ulaşma, seçme, kullanma ve bilgi üretme olanağı sağlamalıdır (UNESCO, 1996).

Bilgi toplumu kavramının mucidi Robert Lane'a göre "bilgi toplumu" nun üyeleri başka bir toplumdan daha ileri derecede;

1. İnsana, doğaya ve topluma ait inanışların temellerini araştırır
2. Bilimsel araştırmalara büyük kaynaklar tahsis ederler; bundan dolayı da geniş bir bilgi hazinesine sahiptirler.

3. Çıkardıkları anlamları çizdikleri hedefler istikametinde kullanmak üzere, bilgileri sabırla biriktirir, düzenler ve organize eder.
4. Bu bilgileri, sahip oldukları değerleri, çizdikleri hedefleri aydınlatmak, geliştirmek ve hatta değiştirmek amacıyla kullanırlar (Dura, 1990, s.104).

Bununla birlikte bilgi toplumunun gerektirdiği insan gücü profilini şu şekilde belirtebiliriz;

- 1.Bilgi işçilerinin, üretimin her kademesinde inisiyatif kullanmaları ve sadece söyleneni yapan değil, aktif olarak üretime katılan kişiler olmaları gerekmektedir.
- 2.İşlerin niteliklerinin sürekli değişeceği tahmin edilmekte olduğundan yetişkinlerin sürekli eğitimi önem kazanmaktadır.
- 3.İşlerin çoğunluğunun yükseköğrenim görmüş olmayı gerektireceği hesaplanmakta ve eğitim önem kazanmaktadır.
- 4.Teknolojik gelişmelere ve bunların yol açtığı değişime adapte olabilme ve sürekli olarak kendini yenileyebilme önem kazanmaktadır.
- 5.İleri teknolojilere aşinalık, özellikle bilgisayar okur-yazarlığı önem kazanmaktadır (TÜSİAD, 1994, s.33).

Bilgi toplumundaki özel yatırımlar, bilgi teknolojisine dayalı olarak gelişen yeni ürünlerin ve malzemelerin ihtiyaç duyulduğu alanlarda önem kazanacaktır. Bilgi toplumunun sürükleyici gücü olan yenilikler, üniversite ve araştırma merkezlerinde gerçekleştirileceğinden eğitim yatırımları sürekli artacaktır. Bunun doğal sonucu olarak bilgi toplumunda eğitim seviyesi çok yüksek olacaktır (Çoban, 1997, s.63). Bu gelişmeler eğitim kurumlarına olan talebin artmasına ve bu kurumların etkinliklerinin titizlikle gözlenmesine neden olacağından eğitim kurumlarının bu gelişmeler ışığında etkin bir şekilde yönetilmesi gereği ortaya çıkacaktır.

21. Yüzyıl yeni problemler ve yeni güçlükler getirecektir. Sorumluluklar büyümeye devam edecektir ve yöneticilik çok daha karmaşık olacaktır. Başarılı

yöneticiler, okulun sorumluluklarının büyümesine uygun olarak artan bilgiye ihtiyaç duyacaklardır, ve çok daha önemlisi, onlar yeni bilgi kazanma ve eğitim sürecine onu uygulamak için yeni becerilere ihtiyaç duyacaklardır (Zellner ve Erlandson, 1997, s.46).

Diğer uluslarla karşılaştırıldığında eğitimsel başarı seviyesinin azalmasıyla ilgili ulusal endişeler ve bu artan sorumluluklar ile bugünkü yöneticiler tamamıyla mükemmel eğitimsel sonuçlar üretmek için "silah altında" kalmaktadırlar (Campbell ve Williamson, 1991, s.114). Çünkü Bilgi çağı olarak adlandırılan 21. yüzyılda örgütlerin verimlilik ve rekabet ilkelerine göre çalışması, amaçlarını uygun araçlar kullanarak etkili bir şekilde gerçekleştirmesi ancak nitelikli ve kaliteli insangücü ile mümkün olabilecektir (Buluç, 1998, s.1212).

Hızla değişen bir dünyada okul örgütleri de yapı ve işlevlerinde önemli değişiklikler oluşturmak zorundadır. 21. Yüzyıla girdiğimiz günümüzde gelişmiş ülkelerin Sanayi ötesi toplum ya da bilgi toplumuna dönüştüğünü görmekteyiz. Bilimsel bilgi çığ gibi bir artış göstermektedir. Bununla birlikte kitle iletişim araçlarındaki hızlı gelişmeler, iletişimin yoğunluğunu artırmış ve uluslararası iletişime hız kazandırmıştır. Bütün bu gelişmeler ve değişimler okulun yeni bir yapı ve yönetim anlayışına sahip olmasını gerektirmektedir (Çelik, 1997, s.83).

Bilişim teknolojilerindeki gelişmeler, ekonomik sistemde, kuruluş yeri yapısında ve girişimci tipinde köklü değişimlere yol açarken, yönetim anlayışı ve işletme yapısının aynı kalması düşünülemezdi. Yeni gelişmeler yönetim anlayışı ve işletme yapısını da kökünden değiştirdi; geleneksel işletmenin iç yapısı ve dış çevre ilişkileri yeni boyutlar kazandı (Erkan, 1994, s.181).

Aynı zamanda bilgi teknolojileri örgütlerin çalışma yapılarını da etkilemiştir. Etkili iş sistemlerinin dizaynının uygulanmasındaki ihtiyaç, etkili finansal ve yönetsel kontroller, iş planlaması, dizayn süreci ve içsel kontrol istekleri gibi alanlarda değişimler meydana gelmektedir (AICPA, 1997, s.2). Bilgi toplumu kuruluşları, kendi iç örgütlenmesin, güç-hiyerarşi ve komuta yerine,

uzmanlık –görev ve sorumluluk üzerine oturtmak durumundadırlar (Drucker,1993, s.141).

Bilgi yönetimine ilgi son yıllarda ya da iş dünyasında değil kaynakların yönetildiği bütün alanlarda artmaktadır. Bunun iki temel nedeni vardır:

Yönetim görevlerindeki zorlukların artışı ve problem çözüm aletlerini geliştirmektir. Yönetim daima zor görevlere sahiptir, fakat bugün işi her zamankinden daha zordur. Bütün kurumlar uluslar arası ekonominin bir parçasıdır, iş teknolojileri çok daha kompleks olmaya ve karar verme zamanı küçülmeye başlamıştır (Mclead, 1990, s.5). Bilgi toplumunun yöneticileri etkili olmak için bilgiyi verimli bir şekilde kullanmak zorunluluğu ile karşı karşıya kalmışlardır (Çelik, 1997, s.75).

Bilgi toplumunda yönetim alanında ortaya çıkan yenilenmeyi Drucker Kapitalist Ötesi Toplum (1994) adlı eserinde şu şekilde anlatmıştır; ikinci dünya savaşı sonrasına kadar “yönetici” kavramında “astların işinden sorumlu kimse” yani “patron” anlaşıldı. Yönetim ise, “bir mevki, bir gücü”. 1950’lerden sonra bu tanım “yönetim, insanların performansından sorumludur.” şekline dönüştü. Bugün ise yönetici “bilginin uygulanmasından ve performansından sorumludur.” (s.63-101 ve 141-158). Bu yeni tanım, yönetimde bilginin ön plana çıkışını vurgulamakta kalmayıp, kaynaklardan en önemlilerinden biri haline geldiğini göstermektedir. Böylece bilginin uygulanma ve performansından sorumlu olan kuruluşların fonksiyonu, “bilgiyi verimli kılmak” noktasında düğümlenmektedir. Uzmanlaşma ile bilginin etkinliği artmakta ve uzman bilginin kullanıcısı olan kuruluşların toplumdaki konumu güçlenmektedir (Erkan, 1994, s.182).

Çağdaş kuruluşlar bilgi uzmanlarının, yani eşit iş arkadaşlarının kuruluşudur. Hiçbir bilgi, diğer bilgiden daha yüksek düzeyde değildir. Her birimin kendinden kaynaklanan üstünlük ya da düşüklüğe göre değil ortak amaca katkısına göre saptanır. Başka bir deyimle, çağdaş kuruluş “patron”la “ast”ların kuruluşu değil, bir araya gelmiş uzman insanlardan kurulu bir ekibin kuruluşudur.

Yönetici konumundaki kimse de sadece uzmanlardan birisidir. Her kuruluş yönetilir; ancak bilgi kuruluşunda emir vermek değil yönlendirmek esastır (Drucker, 1993, s.84-85). Yöneticiler, bilgiyi paylaşmalı, fikirleri tartışmayı teşvik etmeli ve anlamlı kararlar vermek durumundadırlar (Cizek 1995, s.25).

1990'lardaki yönetim alanında yeni anlayışlar olarak,, işbirliği, ortak düşünme, yardımcı olma, takım çalışması, katılım, aidiyet duygusu, alana dayalı yönetim ve stratejik planlama gibi kavramlar ön plana çıkmıştır (Parks ve Barrett, 1994, s.11). Bununla birlikte, yönetmek sürekli olarak değişmekte ve verimlilik, kalite ve müşteri hizmeti artan bir şekilde talep edilmektedir (Goldrick, 1997, s.1).

Örgütlerin başarısında parasal ve fiziki imkanlar kadar önemli bir etmende yöneticilerin sahip olduğu beceri ve yetenekleridir. Yöneticiler, örgütlerin bütün safhalarını etkilerler (Certo, 1992, s.5). Çünkü personel ve fiziki kaynakları yönetenler etkin bir şekilde kullanılmasını sağlayanlar o örgütün yöneticileridir (Buluç, 1998, s.1206).

Geleceği bugünden çok farklı yapacak şey, erişim, hareketlilik ve değişim yaratma yeteneğidir (Negropante, 1996, s.210). Günümüzde buyurucu yöneticilerin yerini öğretici, kolaylaştırıcı ve yol gösterici yöneticiler almaktadır. Buyurucular tüm çözümleri bildiklerini sanarak insanlara ne yapılması gerektiğini söyler; kolaylaştırıcı bir lider ise sorular sorar, görüş birliğine varılmasını sağlar, konuyu en iyi bilen kişilerden konu hakkındaki çözüm önerilerini almaya çalışır, harekete geçme söz konusu olduğunda da çevresindekileri haberdar eder (Naisbitt, 1991, s.207).

1990' lardaki liderliğin en zorlu yanı, çok daha iyi eğitilmiş durumdaki yeni işgücünün, daha girişimci kendi kendini yönetebilen ve ömrü boyunca kendini geliştirmeyi düşünen bir kitleye dönüştürmek olacaktır. Yönetici kontrolünün yerini sürekli değişime dayanan liderlik alacaktır (Naisbitt,1991, s.213).

Bu gelişmeler ışığında bilgi toplumunda yönetim davranışlarını şu şekilde belirtmek mümkündür;

1. İletişim
2. Problem çözebilme
3. Bilgisayar okur-yazarlığı
4. Bilgi okur-yazarlığı; modern yöneticiler, bilgisayardan anlamalarının yanında yönetimde bilgiyi nasıl kullanacaklarını anlamalıdır. Bu bilgi, bilgi okur-yazarlığı diye adlandırılır (Mclead, 1990, s.10).

Bilgi toplumunda okullarda yapılan öğretimin sosyal amacı hakkında ciddi tartışmalar olacaktır. Okulların değişime uğramasında bunun da katkısı olacaktır. Ancak bu arada, öğrenmeyi ve eğitimi, bunlara acilen ihtiyacı olan yetişkinlerin ayağına kadar götürmek de gerekmektedir. İşçi çalıştıran her kuruluş, işverenliğin yanı sıra bir de öğretmenlik yapmak durumunda kalacaktır (Drucker, 1995, s.358). Bu durum bilgi toplumunda yöneticiye yeni bir rol yüklemektedir. Bu rol, personelin eğitimi ile ilgilenme gereğidir. İşgörenin yeni gelişmeleri öğrenmeleri için onlara uygun eğitim ortamlarını hazırlamakla sorumlu kişiler haline geleceklerdir.

Okul yöneticilerinin davranışları öğretimle ve denetimle ilgili yeni bilgilerin eğitime uygulandığı zaman sık sık değişmiştir (Cooper, 1989, s.15; McKerrow, 1996, s.330). Bu doğrultuda bilgi toplumunda okul yöneticisinin geleneksel yönetim anlayışı değişecek, bilgi üretme ve bilgiyi etkili bir şekilde kullanma, yönetim yaklaşımının temelini oluşturacaktır. Okulun yapı ve yönetiminde meydana gelen değişimler, kuşkusuz okulu yöneten yöneticinin rollerini de önemli ölçüde değiştirmiştir. Okul yöneticisi küreselleşme, enformasyon teknolojisi, örgütsel öğrenme ve toplam kalite yönetimi gibi yeniliklerin karşısında yeni roller üstlenmek zorunda kalmıştır. Bu da her şeyden önce yeni bir misyon, vizyon ve liderlik davranışını gerektirir (Çelik, 1997, s.77-83). Okul yöneticileri çocukların eğitiminde gittikçe artan bir şekilde zorluklarla karşılaşacaklardır (Soriano ve Hong, 1997, s.181). Bugün okul müdürleri

prosedürlerden çok öğrencilerin, öğretmenlerin, ailelerin ve toplumun giderek artan baskısı, yoğun çatışmalar ve çok daha fazla değişimle uğraşmak zorunda kalacaklardır (Campbell ve Williamson,1991, s.114).

Okul yöneticileri oluşturduğu takım ile işbirliği yapabilmelidir. Çünkü yöneticiler artık her şeyi bilen ve astlarını onun talimatına uyup uymadığını kontrol eden kişiler değil, aksine öğrenim süreçlerini başlatan ve astların yeteneklerini, yaratıcılıklarını ve angajmanlarını optimal gelişme ve örgütün amaçlarının gerçekleşmesi için destekleyen bir kişidir (Hesapçıoğlu, 1998, s.102).

Öğretmenlerin ve müdürlerin geleneksel ayırt edilen rolleri değişmiştir. Öğretmenler eğitimsel kararlarda çok daha etkin olacaktır, ve müdürler sınıf etkinlikleriyle çok daha doğrudan ilgileneceklerdir (Spillane,1989, s.20).

Müdürlerin rollerinde ve çalışanları ile kendileri arasındaki ilişkilerde dönüşüm yaşanmıştır. Dönüşüm, müdürleri ve öğretmenleri birkaç alanda etkilemiştir;

1. Öğretim
2. Öğretmenler üzerinde artan baskı
3. Müdürlerin öncelikleri; öğretimi değerlendirme odaklı olmalıdır. Onun bu zorunluluğu değişim için katalizör ve hareketlendirme rolüne sahip olmasını gerektirir. Zayıf öğretme becerilerini geliştirmek ve kuvvetli öğretme becerilerini artırmaktır (Rice, 1989, s.22).

Günümüz eğitim liderlerinden daha çok entelektüel tecrübe ve yetenekleri geliştirebilme davranışı beklenmektedir. Çağdaş eğitim liderliği, öğrenme ve kendini geliştirme üzerinde odaklaşmıştır. Bilgi toplumunun okul yöneticileri, öğrencileri bilginin gücünden etkin bir şekilde yararlanabilen bir toplum biçimine hazırlamak zorundadır (Çelik, 1998, s.711). Yöneticilerin, okulun politik, sosyal, entelektüel ve kültürel alanlarında çok düşünce üretmeleri gerekmektedir (Starratt, 1996, s.49).

Yirmibirinci yüzyılda meydana gelen değişme ve gelişmelerden bütün sistemler gibi eğitim sistemleri de etkilenecektir. Bilgi toplumu diye adlandırılan bu yüzyılda bireylerin eğitim istemlerindeki değişikliklerle paralel olarak eğitim anlayışı da farklılık gösterecektir. Yeni gelişmeler eğitimin varolan öneminin daha da artacağı konusunda ipuçları vermektedir. Bu nedenle eğitim örgütlerinin yeniden organize edilmesi gereği ile karşı karşıya kalınacaktır. Bu durum eğitim yöneticilerinin mevcut durumdan daha etkin ve farklı bir rol oynamalarını gerektirecektir. Gelişen çağa uygun olarak eğitim örgütlerinin yöneticilerinin meydana gelen değişmeler ve gelişmeler ışığında örgütlerinin üstlenmeleri gereken misyonun ne olması gerektiğini ortaya koymaları ve örgütlerini daha etkin bir şekilde nasıl yönetecekleri konusunda faaliyet göstermeleri zorunluluğu ile karşılaşacaklardır. Bu nedenlerden dolayı bilgi toplumunda okul yöneticilerinin rollerinin neler olduğu ve bu rolleri günümüzde okul yöneticilerinin ne derece yerine getirdiklerinin belirlenmesi gerekliliğinden hareketle bu konunun araştırılmasına ihtiyaç duyulmuştur.

Problem

Bilgi toplumunda ilköğretim okulu müdürlerinin rolleri nedir?

Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı; bilgi toplumunda okul yöneticilerinin rollerinin neler olduğunu belirlemektir. Bu amacı gerçekleştirmek için aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır;

1. Bilgi toplumunda ilköğretim okulu yöneticilerinin rolleri nelerdir?
2. Bilgi toplumunda ilköğretim okulu yöneticilerinin rollerini yerine getirmeleriyle ilgili olarak ilköğretim okulu müdürleri ve öğretmenlerinin görüşleri nelerdir?

Araştırmanın Önemi

Yeni bir çağın başlangıcı olan şu günlerde çeşitli alanlarda meydana gelen değişim ve gelişimler kurumları bu etkinliklere uyum sağlama zorunluluğuyla karşı karşıya getirmektedir.

Değişim hayattaki birkaç kesin olgudan birisidir. Akıllı olmak değişim karşısında daha çok değer nasıl yaratılacağını sürekli öğrenmek anlamına gelir (Matheson ve Matheson, 1998, s.119). Değişim ve gelişim etkili bir kurumun kaçınılmaz özellikleridir (Gordon, 1998, s.238). Toplumda meydana gelen yapısal değişim sürecinde, bütün sosyal kurumların dönüşümlerinin önemi yanında, yeni yetişen kuşakların yeni gelen çağa uyum sağlayabilme gerekliliği doğrultusunda eğitim kurumlarının da yeniden yapılanması ihtiyacı içerisinde bulunması olgusu ortaya çıkmaktadır.

Öğrencilerimize, becerileri, bilgileri, tutumları ve yetenekleri ve değerleri ile onların işlerinde ve çevrelerinde kaliteli yaşamı seçmelerini sağlamak zorundayız (Kaufman ve Douglas, 1993, s.4). Bilgi toplumunda meydana gelen hızlı bilimsel bilgi artışının, bireysel ve toplumsal yaşama etkileri, birey ve toplum bazında yapılması gerekli görülen faaliyetleri ön plana çıkarmaktadır. Bir amaç, bir hedef, bir yönelme yarının sonuçlarını algılamada bugünden alınması gerekli olan tedbirleri belirler. Bu çalışmayla bugünden hareketle yeni bir bin yılda eğitim yöneticilerinin hangi faaliyetleri yerine getirecekleri konusunda fikir vermek hedeflenmektedir.

Yeni öğretim paradigmasının ana motifi “aydınlanmış”, “öğrenen”, “kendini tanıyan”, “bağımsız” ve böylece “yenilikçi” bir eğitim örgütü oluşturmaktır (Hesapçıoğlu, 1998, s.101). Yeni toplum yapılanması içinde eğitim kurumlarında bu yapılanmaya uygun bir değişim süreci içerisine girmesi gerekliliği bu kurumların yöneticilerine yeni sorumluluklar yükleyecektir. Bilgi toplumunda okul yöneticilerinin rollerinin neler olduğunun tespit edilmesiyle

eğitim kurumlarının daha etkin bir şekilde faaliyet göstermelerine katkı sağlayabileceği beklenilmektedir.

Bu araştırmayla yeni gelişmeler çerçevesinde okul yöneticilerinin rollerinde oluşması beklenen değişim ve gelişimlerin neler olduğu saptanarak eğitim kurumlarında görev yapan yöneticilerin bu özellikler doğrultusunda yetiştirilmelerinde rehberlik edebileceği ümit edilmektedir.

Toplumun yapısı ve hakimiyet alanı, öğretmen ve öğrencilerin rolleri, kurumsal eğilimleri okulun yapısını şekillendiren unsurlar arasında yer almaktadır (Henry ve Knight, 1994, s.3). Bu unsurlar, özellikle okulun yönetim anlayışıyla birlikte yöneticilerin özelliklerini ve rollerini etkileyecektir. Bu araştırmayla okul yöneticilerinin kurumlarını bilgi toplumunun özelliklerine uygun olarak nasıl yapılandırmaları gerektiği ve bu kurumların etkin bir şekilde yönetilebilmeleri için taşımaları gereken sorumlulukların neler olduğunun belirlenmesiyle onlara çalışmalarında yardımcı olmak hedeflenmektedir.

Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırmanın bulguları seçilen veri toplama tekniği ile sınırlıdır. Araştırmada kullanılan “niteliksel araştırma tekniği”nde bilgi toplama aracı olarak kullanılan görüşme ve alan araştırması yöntemleri de bu araştırmanın sınırlılıklarını oluşturmaktadır. Ayrıca araştırmada kullanılan görüşme (mülakat) tekniğinin gereği, bulgular, görüşülecek kişilerin konu ile ilgili bilgileriyle sınırlıdır.

Araştırma Bolu ili merkez ilçe sınırları içerisinde yer alan ilköğretim okulu yöneticileri ve öğretmenleri ile eğitim yönetimi uzmanlarının görüşleriyle sınırlıdır.

Araştırmanın Sayıtları

1. Literatür taraması ve uzman görüşleri alınarak hazırlanmış olan görüşme soruları araştırmanın amacını gerçekleştirecek verileri toplamak için yeterli olacak şekilde hazırlanmıştır.
2. Konu ile ilgili görüşme yapılan denekler sorulara cevap verirken açık yürekli ve samimi olarak davranmışlardır.

Araştırmada Kullanılan Tanımlar

Bilgi Toplumu: Bilgi üretimi ve iletiminin yaygınlaştığı, bilginin temel sermaye ve bilgi işi ile uğraşanların çoğunlukta olduğu, öğrenmenin hayatın bir parçası haline geldiği bir toplum yaşam biçimi olarak tanımlanabilir.

Rol: Görev veya konuma ilişkin örgütlenmiş davranış kümeleridir (Meriwether ve Duyar, 1997, s.13).

Yönetici: İlköğretim okulu müdürlerini kapsamı içerisine almaktadır.

Öğretmen: İlköğretim okulunda görev yapan kişilerdir.

BÖLÜM II

KURAMSAL TEMELLER VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

A- KURAMSAL TEMELLER

1. Bilgi Toplumu ve Nitelikleri

Bilim ve teknoloji tarih boyunca dünyadaki büyük değişme, ilerleme ve gelişmelerin itici gücünü oluşturmuştur. Bilimsel çalışmalarla ortaya konulan, üretilen bilgi, geliştirilen teknolojiler, endüstriyel alanda kazanılan tecrübe ve beceri, ülkelerce güç kaynağı olarak görüldüğünden beri, sürekli ağırlık ve önem kazanmıştır (Özdaş, 1999, s.189).

Bugün ileri sanayi toplumundan, sanayi ötesi aşamaya geçişte vazgeçilmez ve tükenmez bir kaynak olarak önem kazanan bilginin elde edilmesi, işlenmesi ve yönetilmesinde ulaşılan bilgi teknolojileri belirleyici rol oynamaktadır. Öyle ki artık bilginin ve bilgi teknolojilerinin vazgeçilmez olduğu bu yeni toplumsal aşama bilgi toplumu olarak adlandırılır olmuştur (Bensghir, 1996, s.7).

Bilgi toplumu ileri teknoloji üretiminin sanayi toplumunun sınırlarını zorlaması ile ortaya çıkmıştır. Bilim ve teknolojiye ileri düzeye ulaşan gelişmeler bilgi sektörü denilebilen yeni bir sektörün doğuşunu hazırlamıştır. Bu gelişmeler, aynı zamanda geleneksel sanayide önemli değişmelere neden olmuştur. Dolayısıyla sanayileşmenin karakterize ettiği toplumsal yapı çözülmeye, yapının temel üniteleri sanayi işçilerinden başlayarak yerini bilgi işçilerinin dolduracağı yeni bir örgütlenme biçimine bırakmaya başlamıştır (Doğan, 1995, s.196).

Bilgi toplumunun oluşturulmasında ve geliştirilmesinde maddi ürünlerin değil bilgiye dayalı ürünlerin üretimi etkili ve yönlendirici olacaktır. Bilgi

toplumu, esas yapısını bilgisayar ve iletişim teknolojilerinin belirlediği tamamen yeni bir yapıda olacaktır (Çoban, 1997, s.32).

Bilgi toplumu, bilgi üretimi ve iletiminin yaygınlaştığı, bilginin temel sermaye, ana güç olduğu ve bilgi işi ile uğraşanların çoğunlukta olduğu, öğrenmenin hayatın bir parçası haline geldiği bir toplumsal yaşam biçimi olarak tanımlanabilir. Hızlı bilgi artışı, değişme ve gelişmenin yer aldığı bu toplumsal yaşam sürecinde ileri teknoloji ürünlerinin insan yaşamında yer alması söz konusudur (Fındıkçı, 1996, s.26).

Endüstri toplumunun üretim etkenleri bölündükçe ürün küçülürken, bilim toplumunu temel boyutu olan bilgi bireyler ve kurumlarca paylaşıldıkça ürün artma özelliği kazanmaktadır. Bilgi toplumunda bireysel arayış, girişkenlik, yaratıcılık, evrensellik, çevre bilinci ve bilimsel gelişim sürekli desteklenir. Bu toplumdaki gelişim düzeyi insan gücünün ürettiği bilim ve teknoloji ile sağlanmaktadır (Alkan ve Kavcar ve Sever, 1998, s.10). Bilgi toplumunda bilgi, bireyler ve ekonomini bütünü açısından birincil kaynaktır (Drucker, 1995, s.78).

Bilgi toplumunda nesnenin üretimi yerine bilginin üretimi ön plana çıkmaktadır. Nesnenin değerinden çok bilgi ve becerinin değeri yüksektir. Dolayısıyla bu yeni kabul ve yaklaşımlar yeni bir yaşam tarzını öne çıkarmaktadır (Doğan, 1995, s.197).

Bilgi teknolojilerini araştırıp geliştiren, üreten ve kullanan toplumlara bilgi toplumu denilmektedir (Ceyhun ve Çağlayan, 1997, s.7). Bilgi toplumu, her şeyden önce bilgiye değer veren, kullanmasını bilen ve bilgi üretebilen toplumdur. Bu toplum bilgi teknolojilerinden yaygın biçimde yararlanmasını bilen aktif ve edilgenlikten kurtulmuş toplumdur (Bensghir, 1996, s.11).

Yeni bilgi çağının ortaya çıkması sosyal çatıda, sosyal, ekonomik, iş, eğitim de hızlı bir değişim meydana getirmektedir (Joseph, 1985; UNESCO, 1996).

Bu gelişmeler ışığında bilgi toplumunun niteliklerini şu şekilde belirtmek mümkündür;

1. Bilgi toplumunun özünü bilgisayar teknolojisi temsil etmektedir (Erkan, 1994, s.96; Bozkurt, 1996, s.39; Atalay, 1996, s.604; Çoban, 1997, s.32; Tutar, 1999, s.39).
2. Bilgi toplumunda zihinsel emeğin ikamesi ile bilgi üretme gücünde artış olacaktır (Erkan, 1994, s.97; Bozkurt, 1996, s.34; Çoban, 1997, s.32).
3. Bilgi toplumunda bilgi en önemli ve temel kaynaktır (Atalay, 1996, s.604; Bozkurt, 1996, s.37; Fındıkçı, 1996, s.49).
4. Hızlı bilgi artışı, hızlı değişme ve hızlı gelişme bilgi toplumunda toplumsal yaşamın en önemli özelliklerinden birisidir (Fındıkçı, 1996, s.49; Teyfur, 1996, s.32; Fındıkçı, 1996, s.49).
5. Bilgi üretimi, bilgi depolaması ve bilgi pazarlaması, bilgi toplumunda yeni iş alanlarının başında gelmektedir (Atalay, 1996, s.604; Fındıkçı, 1996, s.49; Teyfur, 1996, s.554; Çoban, 1997, s.32).
6. İş dünyasında bilgi çalışanları artırmaktadır (Atalay, 1996, s.604; Bozkurt, 1996, s.36; Fındıkçı, 1996, s.49).
7. Eğitim – öğretimde süreklilik yerleşecek; hayatın başlangıcından sonuna kadar aktif öğrenme ihtiyacı ön planda olacaktır (Fındıkçı, 1996, s.49; Gainey,1993).

2. Bilgi Toplumunda Eğitim ve Okulun İşlevi

Yirmibirinci yüzyıla girdiğimiz şu günlerde, gelişmişlik düzeyi ne olursa olsun, bütün toplumları aynı derecede ilgilendiren çok köklü bir dönüşüm ve değişim sürecine girdiğimiz artık uzun boylu tartışılmaksızın herkes tarafından kabul edilmektedir. Buna karşılık tartışmalar daha çok, içinde yaşadığımız sürecin adlandırılması, tarihte daha önce yaşanmış diğer köklü toplumsal değişikliklerden ayrılan yönlerinin belirlenmesi ve gelecekte olabileceği muhtemel biçimlerin

şimdiden kestirilmesi gibi sorunlar üzerinde odaklanıyor (Avcı, 1993, s.9). Bu yüzyılda önem taşıyan unsurların başında ise “bilgi” gelmektedir. Yeni oluşan toplum yapısı bu öge etrafında tanımlanmaya ve açıklanmaya çalışılmaktadır. Devamlı olarak artan ve geniş bir kesime yayılan “bilgi” yeni yapılanma sürecinde önemini sürekli olarak artırmaktadır.

Bu süreçte hızlı bilgi artışının bireysel ve toplumsal yaşama yönelik çok çeşitli sonuçlarından söz edilebilir. Hızlı bilgi artışı hangi işte, konumda ve kademede olursa olsun bireyde bilgi eskimesine, mevcut bilgilerin kısa sürede yetersiz kalmasına yol açmaktadır (Fındıkçı, 1996, s.7).

Gelişen bilgi çağında, kişinin kariyerini sürdürebilmesi için ihtiyaç duyduğu bilgilerin değerinin süratle değişmesi, öğrenenleri ve öğretenleri daha dinamik olmaya zorlamaktadır (Winand ve Kartzfleisch, 1998, s. 881).

Bu nedenle gelecekte önemli sektörlerden biri eğitim olacaktır. Ancak bu eğitimin özelliği iyi eğitilmiş olan insanlara verilecek olmasıdır. Bu arada, büyük sektörler içinde en emek yoğun olan sektör eğitim, en sermaye yoğun sektörlerden biri haline gelecektir (Drucker, 1995, s.46). Eğitim, ikibinli yıllarda toplumları hızla geliştirecek ve gelişmeye entegre edecek yegane anahtar halini almıştır (Ünal, 1999, s.22). Bunun için bilgi toplumu olma yolunda gayret gösteren toplumların her zamankinden daha fazla eğitim kurumlarına değer vermeleri gerekmektedir. Bu sayede ülkeler, çağı yakalayabilecekler ve gelişmelerin ortaya çıkardığı yaşam biçimini bireylerine kazandırabileceklerdir.

Eğitim, toplumu yirmibirinci yüzyılın bilgi toplumu olmaya hazırlayacak temel yapı taşlarının başında yer almaktadır. Eğitimin görevi, hayatın şartlarını ve yeni teknolojileri öğretmek, adapte etmek, hızla değişen dünyada çocukları, bilgi çağının ihtiyaçlarına göre hazırlamak, yeni teknolojileri kullanabilir hale getirmek, bilgi ve becerilerle donatmakla yükümlüdür (Sağlam, 1998, s.795). Bu çağda daha çok nasıl öğrenileceği ile ilgili şeyler öğrenilecektir, eğitim çok daha bilimsel ve profesyonel olacaktır (Cohl,1996).

Dünyadaki hızlı bilişim teknolojisindeki gelişmeler, bireylerin ihtiyaçlarının farklılaşması, kültürel değişimler, siyasal ve toplumsal farklılaşmalar, yeni öğrenme kuramları ve bireysel farklılıklar eğitim sisteminde yeni arayışlara girmeyi zorunlu hale getirmektedir (Ünal, 1999, s.22). Bu yeni arayışlar, değişme ve gelişmeleri izleyebilme, yenilikleri uygulayabilme doğrultusunda olmalıdır.

Eğitim sisteminin bugünkü amacı; yaratıcı, girişken, küresel düşünüp yerel hareket edebilen girişimciler yetiştirmektir. Okullara düşen yeni görev, değişimin dinamiğini kavramış ve yeni durumlara kolayca uyum sağlayabilen, hatta değişimin önderliğini yapabilecek kapasitede gençler yetiştirmektir. Bilginin geçici olduğu, ansiklopedik bilgiden çok olayları derinliğine kavrama, eleştirel düşünme yetenekleri ile “öğrenmeyi öğrenme”nin vurgulandığı; öğrenmede öğrenci-öğretmen etkileşimine önem verildiği ve çok yönlü zihinsel gelişimin hedeflendiği yeni eğitim anlayışı egemen olmaktadır (Özden, 1998, s.6-18).

Nitelikli eğitim, bireyin daha ilk eğitimden itibaren mal ve hizmet üretebilmesine, araştırma ruhunun kazandırılmasına, öğrenmeyi öğrenmesine, olayları ve olguları sorgulamasına ve fikir üretkenliğine ve yaratıcılığına dayana bir eğitimidir (Erdem, 1998, s.75). Eğitimin temel hedeflerinden biri her öğrenci için yerel ve organize olarak ihtiyaç duyulan bilgiyi nasıl keşfedeceğini öğrenmek ve ikna edici bir biçimde ve açıkça ifade edebilmektir.

Ancak eğitimin amacı, sadece bireylere gerekli bilgileri kazandırmanın yanında onların kendilerini ifade etmelerine, isteklerini yerine getirme becerilerine ve hayatın anlamını kavrayarak bunu davranışlarına yansıtabilecek yeterliliklerle donanımlı şekilde yetiştirebilmek olmalıdır. Bununla birlikte kişilere ihtiyaç duydukları zaman kendilerini geliştirebilmelerine olanak tanıyan bir yapılanmaya sahip olunmalıdır.

Bu nedenle bilgi toplumunda yaşam boyu eğitim yaklaşımı benimsenmelidir. Yaşam boyu eğitim, örgün ve yaygın eğitimin sistem bütünlüğü

içinde entegrasyonunu ve eğitimin sürekliliğini sağlayan bir yaklaşımdır. Yaşam boyu eğitim felsefesi bilgi toplumuna uygun insan tipi yetiştirmeyi amaçlar (Çelik, 1998, s.831). Diplomaların, pasaportlar gibi kısa bir dönem için geçerli olacağı, sistemli bilgi tazeleme eğitimi alınmadan göreve devam etmenin mümkün olamayacağı bir çağa girilirken (Bilgen, 1996, s.3) kendini geliştirmenin önemini kavramış ve bunu davranış haline dönüştürebilmiş bireyler yetiştirmek toplumların ilerlemesi için gerekli görülmektedir.

Bilgi toplumunda insan, bilgiye ulaşma yollarını, bilgiyi sınıflandırmayı, üretebilmeyi, paylaşabilmeyi öğrenmek zorundadır. Bilgi teknolojilerini rahatlıkla ve verimli bir şekilde kullanabilen, yaratıcı, girişimci, üreten, yenilikçi, bireysel sorumluluk sahibi, kendisini gerçekleştirmiş, sürekli kendisini yenileyebilen insanlar başarılı olacaktır (Atalay, 1996, s.603). Eğitim sistemi, bilgi toplumunun ihtiyacı olan beceri ve nitelikleri karşılayan (Ringsted,1998) eğitimde meydana gelen gelişmeleri önemseyen bir yapıya kavuşmak zorunda kalacaktır.

Güler (1999, s.29) yeni eğitim sisteminin temel niteliklerini şu şekilde ifade etmektedir;

1. Yeni eğitimin dayandığı bilgi yorumsal niteliktedir.
2. Merkez örgütü yerine yerel örgütlenme vardır.
3. Eğitimde genel stratejiler bırakılmakta günlük ihtiyaçların doğrultusunda politikalar belirlenmektedir.
4. Uzaktan eğitim okulun bir alternatifi olarak sunulmaktadır.

Bir bilgi toplumunda yaşam günlük etkinliklerde bilgi sağnağı ile uğraşmayı ima etmektedir. Yaşamı sürdürme ve başarılı olma uygun ve becerili şekilde bilgiyi kullanma, analiz etme ve yerleştirme yeteneğine bağlıdır (Hubbard, 1987; Kuhlthau, 1987; Doyle, 1994; Costa, 1985; Breivik, 1985). 21. Yüzyıla öğrencileri hazırlamak için matematik, okuma-yazma gibi geleneksel öğretim ihtiyacı yanında problem çözme becerisi, eleştirel düşünme ve iletişim uygulamaları da beraberinde gelecektir (Costa, 1985).

Bugünün eğitimcileri her zamankinden daha çok büyük güçlüklerle karşılaşmaktadırlar. Bugünün bilgi toplumu, yeni temel talepler gerektirmektedir. Eğitimcilerin öğrenmek zorunda olacakları noktaları Hammond (1997) şu şekilde belirtmektedir;

- 1) Kompleks materyalleri kullanmak ve anlamak
- 2) Açık ve inandırıcı iletişim kurmak
- 3) İşlerini organize etme ve planlayabilme
- 4) Kaynakları kullanma ve elde edebilme
- 5) Karmaşık matematiksel ve bilimsel problemleri çözebilme
- 6) Yeni düşünceler ve ürünler yaratabilme
- 7) Yeni teknolojileri kullanabilme

Bilgi çağında bilgisayar okur-yazarlığı, bilgi okur-yazarlığının gerekli unsurlarından biridir. Bilgi okur-yazarlığı bilgi patlamasının farkında olunmasının artması ve karar verme ve problem çözme için ihtiyaç duyulan belgeleri ve verileri elde etme, ulaşma ve tanımlamada bilgisayarların nasıl yardım edebileceğini anlamayı içerir (Horton, 1983).

Bilgi toplumunda yeni beceriler gerekmektedir; bunlar problem çözme, karar verme, eleştirel düşünme, yaratıcılık, analiz yapma, bilgi toplama ve hissedebilme, bilgi okur-yazarlığı ile ilgili yeteneklerdir. Şayet öğrenciler bir bilgi çevresinde görev yapacaklarsa bu becerilere bilgisayar okur-yazarlığı eklenilerek öğretilmek zorunludur (Warnat, 1983; Demo, 1986).

Doyle (1992) bir bilgi okur-yazarı olan kişinin özelliklerini şu şekilde belirtmektedir;

1. Akıllı karar verebilmek için tamamlanmış ve doğru bilginin esas olduğunun farkına varır.
2. Bilginin ihtiyaç olduğunun farkındadır.
3. Bilgi ihtiyaçlarına dayalı soruları şekillendirir.
4. Potansiyel bilgi kaynaklarını keşfeder.
5. Başarılı araştırma stratejileri geliştirir.

6. Bilgi içeren bilgisayar ve ona dayalı diğer teknoloji kaynaklarına ulaşabilir.
7. Bilgiyi seçer.
8. Eylemsel uygulamalar için bilgiyi organize edebilmelidir.
9. Problem çözme ve eleştirel düşünme bilgi kullanma ve var olan bilgiyi yeni bilgilerle birleştirmelidir.

21. yüzyıl eğitiminin nasıl olacağı konusunda yapılan en önemli etkinliklerinden birisi de Asya-Pasifik Ekonomik İşbirliği Örgütü' nün (APEC) 5-6 Ağustos 1992 tarihinde ABD' de üye ülkelerin Milli Eğitim Bakanları düzeyinde yapmış olduğu toplantıdır. Burada, üye ülkeler arasında eğitim alanında işbirliği ve bilgi birikiminin değişimine vurgu yapılarak, 21. Yüzyılın eğitim standartları belirlenmeye çalışılmıştır. Bunlar (APEC, 1992 Aktaran: Turan ve Şişman, 1999);

1. Eğitim, ekonomik gelişme ile doğrudan ilişkili, uluslararası tartışmalar için önemli bir konu ve işbirliği için büyük önem taşımaktadır. Bu bakımdan ortaöğretim kurumları esnek, uyarlanabilir ve yaratıcı bir yapıya kavuşturulmalıdır.
2. Eğitim sistemlerinin sorunlarının üstesinden gelebilmek, teknolojik becerileri kazanabilmek için ekonomik-bölgesel işbirliği yapan ülkelerin kültür ve ekonomilerini anlayacak öğrencileri yetiştirmek.
3. Çocukları hızla değişen bir dünyada daha üretken ve anlamlı bir yaşama hazırlamak, başarılı birer öğrenci, çalışan birer vatandaş olmalarını sağlamak, yüksek düzeyde başarı için farklı öğrenci ihtiyaçlarını karşılayacak programlar uygulamak.
4. Ekonomik gelişme ve işbirliği, yeni teknolojiler, çevrenin korunması, karşılıklı anlayış ve dünya barışı için işbirliğine önem vermek.
5. Ülkeler arasında eğitim alanındaki projelerde işbirliğini artırmak ve bu etkinliklerin sürdürülebilmesi için "Eğitim Formu" oluşturmak, karşılıklı öğrenci değişimleriyle bu etkinliklerin hayata geçirilmesini ve güçlendirilmesini sağlamak

Tezcan (1998, 821-823) ise bilgi toplumunda eğitim anlayışı ile ilgili ortak noktalar şöyle özetlemiştir;

1. Okul dışı eğitimin öneminin artması; Modernist eğitim paradigmasının tersine, yükselen bir eğitim paradigması vardır ki, niteliği öğrenmenin sadece sınırları ve yeri belli olan bir “okul” kurumunda gerçekleşmeyeceği gerçeğidir. Artık okullar öğrenmenin yeğane kaynağı olmayacaklardır. Öğrenme, artık evde, fabrikada, çevrede her yerde gerçekleşmektedir. Bilgi artık belli kurum ya da bireylerin tekelinde olan bir şey değildir. Bilgi birey yaşamının her alanına yayılmıştır ve her an kullanılabilir bir özellik göstermektedir.
2. Yaşam boyu eğitim; Eğitim süreklilik kazanmıştır. Yani sadece belli yaşlarda gerçekleşen bir olgu olmayıp, yaşamın her alanında, her yaşta, her yerde, öğrenmeye gereksinim vardır.
3. Yerelleştirilmiş eğitim sistemi
4. Öğrenci, öğrenme, veli merkezli model

Bilgi toplumunda çok sayıdaki bilgiye ulaşabilme, yüz yüze iletişim yokluğu, sanal gerçeklerle uğraşmak durumunda kalınacaktır (Hamaguchi, 1992). Bu durum yeni okul anlayışlarının ortaya çıkmasına neden olacaktır. Bu anlayış çerçevesinde kurulmuş olan “interaktif okul” bunun örneklerinden birini oluşturmaktadır.

İnteraktif okulun avantajları Computer World (1997, s.5)' da şu şekilde belirtilmiştir;

1. Her öğrenciye bire bir eğitime dayalı bir sistemde, klasik sınıf ortamı ortadan kalkıyor.
2. Öğrencinin konuyla ilgili bilgisi bilgisayardaki testlerle ölçülüyor ve eğitim her öğrenci için ayrı olarak seviyesine göre yönlendiriliyor. Hassas öğrenim (Precision Learning) olarak adlandırılan bu eğitim

teknikinde, kişisel öğrenme sürati ve seviye dikkate alındığı için başarılı sonuçlar elde ediliyor.

3. Öğrenci kursları dilediği saatte alıyor ve ara vererek dilediği saatte devam edebiliyor

Bununla birlikte bu yüzyıldaki ortaya çıkan yeni bir okul tipi de Charter okul'dur. Charter okul, kurucularının çeşitli felsefelerini, programlarını ve örgütsel yapılarını yansıtır. Farklı öğrenci gruplarına hizmet eder ve genellikle gelişmiş eğitim öngörür. Bu okulda öğrencilerin seçim yapabilme, sorumluluk geliştirme ve öğretmenlerin özgürlüğüne özen gösterilen bir arz ve talep reformunu ileriye sürmektedir. Buna karşın devlet yardımının ve öğrenci potansiyelinin kaybolma korkusu vardır. Charter okullar otonomu ve sorumluluğu vurgular. Bu yaklaşım pazarlama ilkeleri ve demokratik değerler ile bütünleşir (Wells ve Lopez ve Scott ve Holme, 1998).

Toffler'in Üçüncü Dalga diye adlandırdığı bilgi toplumunda eğitimin sınıfta sağlanmasının şart olmadığını söylemekte ve bugün eğitimci, emekle, siyasal mücadeleyle, topluma hizmetle hatta oyunla birleştirmek zorundadır (1981, s. 407). Disiplinden giysiye kadar baskıcı, tek tip, tek düze eğitim anlayışı yerine, öğrenci, öğretmen, veli ve eğitimden beklentisi olan diğer bireyleri hesaba katan, renkli, çoğulcu, katılımcı ve açık okul sistemleri geliştirmek zorundayız (Tezcan, 1998, s.824).

Ancak bu sayede özgür, yaratıcı, girişimci, yeni fikirler ortaya atabilen, çevresiyle iyi bir iletişim kurabilen ve sosyal bireyler yetiştirilebilir. Çünkü bu nitelikler, kişilere bu davranışların teşvik edildiği ve sergilenebildiği bir öğrenme çevresinde kazandırılması mümkün olabilecektir.

Globalleşen dünyada esnek, bireysel, interaktif eğitimin adı Cyber Okul' dur. Cyber Okul, bilgisayar ve internetin sağladığı basit teknolojik kolaylıklar toplamı olmanın çok ötesinde bir şeydir. Öğrenmede, bilgiye ulaşmada, bilginin kendisinde ve hepsinden önemlisi insan ilişkilerinde yeni bir dönem başlatıyor.

Cyber üniversite (Göktürk, 1998, s.803), online eğitim ve sanal online üniversite (Winand ve Kartzfleisch, 1998, s.881-884), elektronik posta sistemi, internet sistemi (İşman, 1998, s.859), elektronik üniversite, sanal üniversite, internet üniversitesi (Yalabık ve Kızıloğlu ve Onay, 1997), online mezuniyet programı, CD-ROM ansiklopedi (McKenzie, 1994, s.3) gibi kavramların bilgi çağında eğitim etkinliklerinde önem kazanacağı vurgulanmaktadır. Bu kavramların ortak özelliği bilgi teknolojilerinin kullanılarak interaktif bir ortamda öğretim faaliyetlerinin yürütülüyor olmasıdır.

Okul, toplum ve yaşanan çevrenin ihtiyaçlarını karşılayan bir kaynak merkezdir. Bu yüzden okul, çevre ve toplumun beklentilerine göre kendini geliştirmek zorundadır. Bu olgu çerçevesinde her alanda meydana gelen yeni gelişmeler doğrultusunda okul etkinliklerinin yeniden planlanması yeni bin yılda önem taşıyacaktır.

Bilgisayar teknolojileri tarafından meydana getirilen toplumsal değişim bilgi okur - yazarı öğrenciler hazırlamak için okullardan istekte bulunmaktadır (Campbell ve Cordiero, 1996).

Bilgi toplumunda okullar köklü değişikliklere uğrayacaklardır. Bilgi depolanmış insanın yerini bilgiye ulaşma yollarını bilen ve bunları kullanabilen insanlar alacaktır. Okulun bu hızlı gelişimine uyum sağlayabilmesi “öğrenen okul” anlayışına geçmesiyle mümkün olacaktır (Ünal, 1999, s.23). Böylece bireyler, bulunduğu ortam ile birlikte sürekli şekilde yeni bilgiler edinebileceklerdir ve bunları bulundukları çevrede uygulamaya dönüştürebilecekleridir.

Bilgi çağının okulu topluma ve çevreye daha açık olmalı, daha çok bireyselliğe yer vermeli ve dolayısıyla daha çok çeşitliliği barındırabilmelidir. Bilgi çağının eğitimi, toplumların birbirine kalın sınırlarla kapalı olduğu ve birbirleri arasında etkileşimin daha az olduğu dönemlerdeki gibi ağırlıklı olarak belirli değerleri aktaran ve önceki kuşakların yaptıklarını yineleyen değil, yeni

şeyler yapabilme yeteneği olan insanları yetiştirmeyi temel amaç edinmelidir. Dolayısıyla bilgi çağındaki eğitim ve öğretim etkinlikleri, bireyleri her an değişen koşullara uyum sağlayacak şekilde donatmalıdır (Erdoğan, 1998, s.870). Bu talep, bireysel gelişimin sağlanması gerekliliğini ortaya çıkarması açısından eğitime önemli sorumluluklar yüklemektedir.

Bu doğrultuda eğitimde geliştirme kavramı her zaman istenmekte ve ihtiyaç hissedilmektedir. Bu görüş okulun çok daha etkili olması ihtiyacının son zamanlarda vurgulanması ile öneminin artmasını üstlenmektedir. Okulların sadece bizim değerlerimizi ve standartlarımızı koruması beklenemez aynı zamanda dinamik olması, dünya etrafındaki sürekli olan değişimleri bize aksettirmesidir. Bu yüzden okullar etkili değişimi kolaylaştıracak teknikleri ve süreçleri geliştirmek zorundadır (Snowden ve Gorton, 1998, s.121).

Bilginin gerçek sermaye ve zenginlik yaratan başlıca kaynak haline gelmekte olduğu bir ekonomi, eğitim performansı ve eğitim sorumluluğu açısından okullara yeni ve zorlu talepler yöneltmektedir (Drucker, 1993, s.237). Okullar daima toplumun değişen ihtiyaçları ve değerlerine tepki göstereceklerdir. Eğitimciler, eğitimsel değişimle ilgili olumlu bir tepki vermek zorundadırlar (Spillane, 1989, s.19).

Yeni bin yılda toplumların dünya da varlıklarını sürdürebilmeleri, gelecekte evrende etkin bir rol üstlenebilmeleri, yeniliklerin ve gelişmenin merkezi olması gereken okullara önemli sorumluluklar yüklemektedir. Bu görev, kendi dışındaki diğer toplumlarda meydana gelen gelişmeleri aynen transfer etme yönünde değil, kendi özelliklerinin farkında olarak, onları kendine uydurarak uygulamaya dönüştürmesi yönünde olmalıdır. Bu nedenle eğitim sisteminin yeniden yapılandırılmasında toplumların kendilerine uygun şekilde bir örgütlenme gerçekleştirmelerine dikkat edilmelidir.

Bütün okul çocukları bilgi teknolojilerinin birer kullanıcısı olmalıdır. Bunun gerçekleşmesi eğitimde yeni ve daha etken bir ortam sağlamanın ötesinde

pedagojik açıdan da yeni bir öğrenim süreci geliştirecektir (Ceyhun ve Çağlayan, 1997, s.86).

Bu teknolojiler ile zaman ve mekan sınırlaması olmadan eğitim etkinliklerinin sunulmasına olanak sağlanabilecektir. Bununla birlikte uygulanan öğretim yöntemlerinde değişiklikler meydana gelebilecektir. Okulların da bu değişimler doğrultusunda farklı bir şekilde dizayn edinilmesi gerekliliği ortaya çıkacaktır.

Okulların yeniden yapılanma sürecinde teknoloji hayati bir rol oynayacaktır. Okul yöneticileri teknolojiyi kullanarak değişimi yönetebileceklerdir (Dempsey, 1993, s. 31). Yeniden yapılanma çok farklı şekilde ve formlarda meydana gelir. Okullar, öğretmenlerin ve yöneticilerin karar verme rollerini değiştiriyorlar; sınıfta ve programlarda takım çalışması ve grupla öğrenme gibi aktiviteleri içereceklerdir; kullanılan teknoloji ile diğer hizmetler ve öğretimde gerçekleşecektir (Bruder, 1992, s.24).

Yeni değerler, okulların yapı ve işleyişini karakterize eden hiyerarşik ve bürokratik yapının yerini daha çok yerinden yönetilen ve profesyonel kontrolün egemen olduğu bir yapıya terk etme zorunluluğunu getirmektedir. Bu, okul yönetiminde “yeni paradigma” olarak ifade edilebilir. Bu yeni paradigma okulun yapısındaki “rol, ilişki ve sorumluluklarda” temel bazı değişiklikler öngörmektedir;

1. Okulun otorite akışının daha az hiyerarşik olması bir ihtiyaç haline gelmiştir.
2. Liderlik, pozisyon değil, yapılması gereken işte başarılı olmakla ilişkilendirilmeye başlanmıştır.
3. Okulun yönetiminde aşırı kontrolün yerini öğretmen ve diğer personele daha çok yetki ve sorumluluk verilmesi almıştır.
4. Yöneticinin, mevzuatın uygulayıcısı değil, işlerin kolaylaştırıcısı; öğretmeninde sınıfın lideri olması gerekir
(Özden, 1998, s.69-70).

Modern okulda; okul günün her saatinde açık olan aktif öğrenmenin gerçekleştiği, öğrencilerin, öğretmen, yönetici ve diğer görevlilerle çevre halkının da öğrenme ihtiyacını karşılayan bir bilgi organizasyonu olmak durumundadır. Bilgi toplumundaki okul modelinde, okulların klasik “öğreten kurum” anlayışından “öğrenen kurum” anlayışına geçmesi gerekir. Böylece eğitimin belli bir zaman süreci içinde değil, sürekli devam etmesi sağlanacaktır (Fındıkçı, 1996, s.140).

Okul eğitiminden artık öğrencilere yaşamları boyunca ihtiyaç duyacakları bütün olayları sağlamaları beklenmektedir. Öğrenciler bilginin bir ihtiyaç olduğunun nasıl belirleneceğini bilmek; yerleştirmek, toplamak ve ilgili bilgileri seçme ve sorun altındaki bir konuyu çözmek için bilgiyi kullanmaya ihtiyaç duymaktadırlar (Loertscher ve Bowie, 1987).

Okulda kavramsal, işlevsel ve yapısal değişim söz konusu olduğundan eğitimde eğitsel çevre düzenlemesinde yeniden yapılanma gündeme gelmektedir. Ayrıca araştırma, geliştirme çalışmalarının artışı, otomasyon ve sibernasyon işlemleri, eğitimin süreklileşmesi ve düzeyinin yükselmesi gibi gelişmeler bilgi toplumunda çağdaş insan profilinin değişmesini gündeme getirmektedir. Bu ortamda birey, araştırmacı ve yaratıcı yetenekler geliştirerek bilgi üretimi yüksek, zihinsel güce sahip ve bilgi üretiminin temel kaynağı olma (Alkan ve Kavcar ve Sever, 1998, s.10) ve Bilgen’in (1994) vurguladığı gibi “bilinmeyeni arayan ve üretilmeyeni üreten bilimsel davranış” yeteneğini kazanmak durumundadır. Çünkü “iyi okullar iyi bir yaşam meydana getirmek için ihtiyaç duyulan nitelikleri ve düşünme alışkanlıklarını içeren çok şey öğretir” (Young ve Sykes ve Featherstone, 1995, s.9). Bilgi toplumunda eğitim sisteminin ve okulun bu anlayış çerçevesinde yeniden yapılandırılması gereği ile yüz yüze gelinmektedir.

Yeni bin yılda iletişim teknolojilerinde meydana gelen çok hızlı gelişmeler, bilginin toplumlar arasında yayılımı ve dağılımı açısından ülke sınırlarını anlamsız hale getirmektedir. Bu durum küreselleşme kavramı çerçevesinde açıklanmaya çalışılmakta ve Avrupa Birliği örneğinde olduğu gibi

birleşme çalışmaları gündeme getirilmektedir. Ancak her insan birbirinden farklı olduğu gerçeğinden hareketle toplumlarında birbirlerinden farklı özelliklere sahip oldukları ifade edilebilir. Bu doğrultuda kişileri diğerlerinden farksız yapmaya çaba harcanan bir dünyada bireylerin kendi istedikleri gibi olabilmeleri için gayret gösterilmelidir. Bu ise, toplumların kendi kültürel özellikleri doğrultusunda yeni gelişmeleri kendilerine adapte edebilmelerine bağlıdır. Türk Milli Eğitim Sistemi, kendi toplumunun kültürel niteliklerini bireylerin mutluluğunu sağlayıcı evrensel değerlerle bütünleştirerek çocuklarını yetiştirme yoluna gitmelidir.

Her kültür kendine ait bir davranış tarzına sahiptir. Her toplumun evrensel değerlere sahip bireyler yetiştirmeleri gerekmektedir birlikte, kendilerine özgü davranışları da gelecek nesillere aktarmanın öneminin farkına varılmalıdır. Toplumlar kendi kişilik ve bütünlükleri için gerekli görülen değerleri vatandaşlarına kazandırmalıdır. Bilgisayarın etkisi ile makineler ile iletişim kuran internet bağımlısı çocukların bireysel bir yaşama doğru hızla ilerlediği şu günlerde kültürümüzde yer bulan yardımlaşma, dayanışma, imece anlayışında görülen birlikte çalışma alışkanlıklarının toplum üyelerine kazandırılması için gayret gösterilmesi gerekir.

Bilgi toplumunda eğitim, öğrenci merkezli ve onların yeni gelişmelere uyum sağlamalarını kolaylaştırıcı davranış kazandıran, yeniliklere olumlu tepkiler gösteren ve bunları uygulamaya dönüştürebilen, değişime öncülük eden, demokratik bir anlayış çerçevesinde şekillenecektir. Okullar, esnek bir yapılanmaya kavuşacak, okul binalarının dışında yeni eğitim alanları oluşacaktır. Bilgisayar temeline dayalı bireysel eğitim etkinlikleri okulun mevcut sınırlarının dışına çıkılmasını gerekli kılacaktır. Çağı yaşamak bu gelişmeler doğrultusunda organize edilecek bir eğitim sistemi ve okul sayesinde olacaktır.

3. Bilgi Toplumunda Okul Yönetimi

Bilgi toplumu olma yolunda ilerlediğimiz yeni bir yapılanma sürecinde en önemli kavramlardan birinin “değişim” olduğu kabul edilmektedir. Bu kavram çerçevesinde var olan durumdan farklılaşmalar doğrultusunda organizasyon ve yönetim alanlarında da yeniden yapılanma sürecine girilmektedir. Bu süreç bir örgüt olan okulun yapısında ve yönetiminde değişim yapma gereğini ortaya çıkarmaktadır.

Bilginin sürekli ve hızlı biçimde yenilendiği günümüzde, örgütlerin, yalnızca birkaç üst düzey yöneticinin yetenek ve yetkinlikleriyle yönetilmesi artık mümkün değildir. Bu nedenle, sadece bilgi sahibi olmak çağa ayak uydurmak için artık yeterli değildir. Geleceğin daha belirsiz hale geldiği bir ortamda, dün geçerli olan bilgi ve deneyim, bir gün sonra eskiyebilmektedir. 21. yüzyılın örgütleri bu gerçeği kabul etmeli ve çalışanlarının tamamının katılımı ile bir sürekli öğrenme ve davranışlar geliştirme sistemi kurmalıdır (Düren, 2000, s.124).

Bununla birlikte örgüt çalışanlarının alanlarındaki gelişmeleri ve yenilikleri izlemeleri önem taşıyacaktır. İşlerini daha nitelikli bir şekilde yürütme istekleri kendilerini yenileme gereğini ortaya çıkaracaktır. Aynı zamanda organizasyonlar verimli çalışabilmek için uzmanlaşmaya ve bünyelerinde uzman kişiler bulundurmaya özen göstereceklerdir.

Bununla beraber küreselleşme, haberleşmede meydana gelen çok hızlı gelişmeler, ülkeler arası sınırların neredeyse ortadan kaldırıldığı ve bilgi toplumu olma yönünde önemli gelişmeler kaydedilen dünyada, organizasyonların yeniden yapılandırılması önem kazanmıştır (Özdemir, 1998, s.1246).

İş örgütleri temel bir yeniden yapılanmanın ortasındadır. Başarı için eski yöntemler yeterli değildir ve yeni şaşırtıcı sonuçlar üretecek yöntemlere ihtiyaç vardır. Geçmişteki belirlenmiş değerlerle ve performanslarla ilgili kurallar değişmiştir. Liderler bu belirsiz çevrede örgütlerine rehberlik etmekle mücadele

etmektedirler. Gelecekte insanların nerede ve nasıl çalışacaklarını daha iyi anlamak için bir çatı sağlayacak zengin bir teknoloji çevresinde iş örgütlenmesinin değişiminin nasıl olacağı incelenmelidir (Demarie ve Hitt, 2000). Yapılacak olan bu araştırmalara dayanılarak şekillendirilmiş olan örgütler varlıklarını sürdürebilecekler ve etkili bir şekilde çalışma olanağı bulacaklardır.

Bilgi çağı olarak adlandırılan 21. Yüzyılda örgütlerin varlıklarını sürdürebilmesi, gelişme ve değişmelerde topluma önderlik edebilmesi için, örgüt yönetiminin çağdaş bir anlayış kazanması ve yönetimin bilimselleşmesi gerekmektedir. Çünkü bilgi çağı ancak iyi yetişmiş insanlar ve iyi yönetilen örgütler ile yakalanabilir (Buluç, 1998, s.782). Bunu sağlamanın yolu ise, yeni çağın getirdiği ve önemi üzerinde vurgu yapılan yenilikler doğrultusunda örgütleri şekillendirmektedir. Bu sayede örgütler, içerisinde bulunduğu ortama uygun ürünler ortaya çıkaracaklar ve yaşamlarını sürdürebileceklerdir.

Günümüzde örgütlerin evrimini harekete geçiren üç temel gücü Demarie ve Hitt (2000) şu şekilde ifade etmişlerdir;

- 1) Bilgi ve iletişim teknolojilerini evrimi ve uygulanması
- 2) Pazarlamanın küreselleşmesi
- 3) Bilgi teknolojileri tarafından desteklenen lojistik ve ileri üretim teknolojilerini yerleştirmek ve geliştirmek

Bilgi çağında ülkelerin ve iş dünyasının özgürlükleri ve yaşayabilmeleri için bilgiyi yönetmeyi öğrenmeleri gerekir (Kır, 1998, s.215). Bu yeterlilik çerçevesinde bilgi ekonomilerinin örgütlenme biçimi yeniden şekillenmiştir. Dikey bürokratik yapı yerine çok daha verimli bir örgütlenme biçimi olan yatay ağ sistemi ikame edilmiştir. Standart kitlevi üretim yerine, değişen dünyanın değişik talep ve değişken kültür değerlerine daha iyi uyum sağlayabilen esnek uzmanlaşma sistemi gelmiştir (Erkan, 1998, s.137).

Bununla birlikte bilgi devrimiyle ilgili değişimin analiz edildiği bir çalışmada hem yönetimde hem de üretimde yerinden yönetim ve esneklik en çok

dikkati çeken yeni özellikler olarak belirlenmiştir. Bu durum bürokratik birlikler, dikey örgütlenmiş eski sistemlerden ziyade üretim, yatay örgütlenmeye liderlik etmiştir. Örgütlerde bu yeni stil bilgi ekonomisinde çok daha verimli olmuştur (Torres, 1998).

Anlaşılabileceği gibi, örgüt çalışanlarına kendi işleriyle ilgili olarak daha fazla yetki verilmesi gerekecektir. Çünkü önemi sürekli vurgulanan örgütsel yaratıcılık rahat bir ortamda gerçekleşme imkanı bulabilecektir. Katı bir davranış örüntüleriyle sınırlandırılmış uzman çalışanların verim elde edebilmeleri güçleşebilecektir. Rahat ve özgür düşünebilen işgören düşündüklerini uygulama olanağı bulabilecek esnekliklere sahip olmayı isteyecektir.

Hızlı değişim, süratle karar verme ve adaptasyon yeteneği gerektirmektedir. İşletme yönetimleri bu yetenekleri geliştirmek için, hiyerarşik kademelerin fazlalığından, organizasyonel fazlalıklarından kurtulmaya çalışmaktadırlar (Düren, 200, s.571).

Bu doğrultuda örgütlerin geleneksel hiyerarşik yapısı, yeni düşünceler ve uygulamalar için yetersiz kalmakta ve örgütün hareket kabiliyetini sınırlamaktadır. Dolayısıyla dikey hiyerarşik yapı, yatay network' lü geleneksel fonksiyonlarla; fonksiyonlar arası takımlarla birbiriyle bağımlı birimler; bağımsız stratejik iş birimleri; iyi yetişmiş görev elemanları, yenilikçi ve yaratıcı uzmanlarla yer değiştirmeye başlamıştır. Bu gelişmeler, örgüt içinde hiyerarşik yapıyı aşındırırken astla üst arasındaki mesafeyi azaltmakta ve çalışma ilişkilerinde kesin olarak belirlenmiş kurallar yerine, daha kurumsal yapılar gerekmektedir (Dinçer, 1994, s.193).

Bu nedenle bilgi çağında örgütlerin çalışma sistemlerinde değişiklikler meydana gelecektir. İşgörenlerin daha eğitilmiş ve uzman kişiler olacaklarından kendi işlerinde bağımsız hareket etme eğilimi göstereceklerdir. Bununla birlikte iş alanlarıyla ilgili olarak kararlarını kendileri vereceklerdir. Bu durum, personel arasındaki ilişkilerin emir-komuta işleyişiyle yürütülmesinden çok çalışanların

birbirleriyle bilgi alışverişinde bulunarak çalışmalarını sürdürmelerini sağlayacaktır. Bu ise yeni bin yılda örgütlerin daha esnek bir yapılanma içerisinde olmasını gerektirecektir.

Çağdaş örgütlerde, hiyerarşinin giderek azalma eğiliminde olduğu, basık ya da yassı olarak nitelendirilebilecek örgüt yapılarına doğru bir geçişin yaşandığı söylenebilir. Çağdaş örgütlerde, kalite çemberleri, katımlı yönetim, proje grupları, toplam kalite yönetimi, sıfır hatalı yönetim gibi konular ve özellikler öne çıkmaktadır (Şişman, 1996, s.406).

Bilgi toplumunda organizasyonların en önemli özelliklerinden birisi değişimlere ve gelişmelere uyum sağlayabilme yeteneğidir. Toffler (1989, s.16-17)' ın belirttiği gibi uyumlu şirket yeni bir tip yöneticiliği gerektirir. Bu tüm özellikleriyle yeni ve çok yönlü yeteneklere sahip bulunan, uyum sağlayıcı yöneticiliktir. Günümüzün uyum sağlayıcı yöneticileri, kalıcı organizasyonlar kurmak yerine şirketlerin manevra yeteneğini artırmakla çözüm sağlayabilirler. Bürokratik olmak yerine, özgün durumların koordinasyonunda uzman olmalıdırlar. Aniden ortaya çıkan baskıları hızla giderirken uzun dönemli amaçları gözardı etmemeleri gerekir. Uyum sağlayıcı yönetici radikal eylemlere girişebilme gücüne sahip olmalıdır. Kriz ağır değişiklikleri kaçınılmaz kılmadan, herkesin düşünebildiğinden farklı şeyleri düşünmeye istek duyarak ürünleri, işlemleri, programları ve amaçları yeniden tanımlamalıdır.

Bilgi çalışanlarının önemli özelliklerinden birisi olan öğrenme, bilgi örgütlerinin de en önemli özelliklerinden biridir. Bilgi toplumlarını da her geçen gün gerçekleşen bilgi artışına uyum sağlamak için bireylerin öğrenmeyi öğrenmeleri gereği gibi, bilgi toplumunda örgütlerin de “öğrenen örgütler” olmaları gereklidir. Öğrenen örgüt, geleceğini oluşturma kapasitesini durdurmadan genişleten bir organizasyondur (Senge, 1998, s.22).

Gürsel (1998, s.95)' e göre öğrenen bir örgüt üç temele dayanmaktadır;

1. Sevgi, insanlık, merak, yardım gibi insani değerleri esas bir kültür.

2. Diyalog ve ortak çalışma uygulamaları
3. Yaşamın akışını bir sistem olarak görmek ve çalışmak

Ayrıca yeni teknolojiler, organizasyonların "öğrenen örgütler" haline gelmelerine ve personelin bilgilerinin örgütün sahip olduğu değer haline gelmesini sağlamaktadır. Eğiticiler muhtemelen bilgi yönetimi ve organizasyonel öğrenmeyi koordine etme ile ilgili fonksiyonları yaratacaklardır (Noe, 1999, s.387). Aynı zamanda organizasyonlar örgütsel öğrenmeyi gerçekleştirebilmek ve yaygınlaştırabilmek için bünyelerinde eğitim birimlerini kurma ihtiyacını duyacaklardır. Bu sayede kurumlarında sistemli bir şekilde öğrenen örgüt özelliğini kazandırabileceklerdir.

Bilgi toplumunda örgütlerin önemli özelliklerinden biriside "zeki örgüt" özelliği taşımalarıdır. Zeki örgüt, performansı artırmak için örgütlerde mevcut olan farklı bilgi çeşitlerini harekete geçirir. Zeki örgüt kendi ile ilgili bilgilere ve dünyadaki gelişmelere göre çevresel değişime davranışlarını adapte etmeyi hedefler. Zeki örgüt, yaratıcı, kazanılmış, örgütlü ve bilginin paylaşılması gibi beceriler ve onun davranışlarının dizaynında bilginin uygulanması nedeniyle bir öğrenen örgüttür (IMIOART, 1996, s.1).

Entellektüel örgütü, bilgi, beceri, "know-how" dağarcığını sürekli olarak yenileyebilen ve elemanlarının öğrenme sürecini kolaylaştıran devingen örgüt diye tanımlarsak, bu örgütün, günümüzün sürekli ve hızlı değişimi karşısında, değişime duyarlı, atik yönetim tarzı ile gelişmelere çabucak adapte olabilen ve teknolojik yönden hazırlıklı bir örgüt yapısı tasavvur edenler için bir çıkış kapısı açacağı görülmektedir (Çavuşgil, 1996, s.228).

Entellektüel sermaye; temel becerilerin (birinin işini yapması için gereken becerileri), gelişmiş becerileri (diğer personelle bilgiyi paylaşmada teknoloji kullanma gibi), kendi kendine motive olmuş yaratıcılığı ve üretim sisteminin veya müşterinin anlaşılmasını içerir (Noe, 1999, s.4).

Örgüt yapılarındaki bu değişim çerçevesinde yöneticilerin özellikleri de farklılaşmıştır. 21. Yüzyılda önemli olan nitelik, küresel kamu alanlarına ulusal ve bireysel özgün katılım ve bu katılımı özendirmek ve yönetmektir. Küresel düşünüp hızlı yerel çözümler üretebilme, küresel ve yerel bilgi ağına sahip, planlayıcı özelliklerinin yanı sıra toplumsal kabulü yüksek projeleri hızla pratiğe dönüştürücü özellikleri ağır basan organik örgütler gerektirmektedir. Bu durum, liderin ve örgüt elemanlarının sadece örgüt içinde yaratıcı ve yaratıcı davranışçı olmasını değil, bu elemanların aynı zamanda dış hedef kitlelerinin davranış örüntülerini örgüt amaçları için hareketlendirmede de, “yaratıcı davranışçı” olmalarını gerektirmektedir (Edinsel, 1997, s.49).

Örgütlerin sadece kendilerini yenilemeleri yeterli değildir. Aynı zamanda bulunduğu çevrenin de yenilenmesine ve gelişmesine katkıda bulunması gereklidir. Özellikle bu bakış açısından eğitim kurumlarının sorumlulukları oldukça fazladır. Bu misyon, örgütlerin etkili bir şekilde çalışmalarında büyük katkı sağlayan yöneticilerin bu kurumlardaki önemini daha da artırmaktadır. Bu nedenle eğitim yöneticilerinin çok iyi bir hizmet-öncesi eğitim almaları gerekmektedir. Göreve başladıktan sonra da sürekli olarak kendilerini geliştirmelerine imkan tanınmalı ve bu konuda her zaman desteklenmelidirler.

Bir çok şirket, yönetimde ve karar almada yukarıdan aşağıya inen, emir-komuta üzerine kurulu geleneksel modelin eskidiği görüşündedir. Bilginin ve otoritenin merkezde toplanmasını zorunlu kılan emir-komutaya dayalı yönetim, günümüzün rekabetçi ekonomisinde gelişme sağlamak için asıl önemli olan ürün geliştirme ve müşterilere hizmet verme açısından çok hantal ve çok kopuktur. Ayrıca, sayıları gittikçe artan ve büyük bir makinenin dişlisi olarak değil, katılımcı olarak görülmeyi bekleyen, eğitim düzeyi yüksek çalışanların da kabul edileceği bir yöntem değildir (Matheson ve Matheson, 1998, s.176).

Bilgi çağı olarak adlandırılan 21. asırda örgütlerin verimlilik ve rekabet ilkelerine göre çalışması, amaçlarını uygun araçlar kullanarak etkili bir şekilde

gerçekleştirmesi nitelikli ve kaliteli insan gücü ve bu güce önderlik edecek liderlerle mümkün olacaktır.

“Drucker On Asia” adlı eserde bilgi çağından çalışanların kendisini yeni bir işe, yeni bir role ve yeni görevlere göre değiştirmesi gerektiği belirtilmektedir. Her yeni işin, rolün ve görevin gerekleri farklıdır. İnsanlar ise, kendi iş tarzlarını ve eski yaptıkları işleri, yeni rollerinde sürdürme eğilimindedirler (Arat, 1998, s.129). Bu durum, yöneticilere yeni görevler yükleyecektir. Bu görev, çalışanlarına değişim olgusunun önemini kavratarak yeni şartlara uyum sağlamaları gerekliliğini benimsetmektir. Böylece alışkanlık haline getirdikleri çalışma şekillerinden vazgeçerek, yeni duruma uygun yeni bir çalışma davranışı kazanabileceklerdir.

2000’li yılların eşiğinde yönetimde gözlemlenen en önemli yönelimlerden birisi yönetim kademelerinin azalması ve yerinden yönetimin önem kazanmasıdır. Bugün, bir çok şirket yönetim kademesini azaltmak yoluna gitmekte ve kararların çoğunlukla sonuçlarından en çok etkilenen kişi ve birimler tarafından alınmasına özen gösterilmektedir. Bu tür yönelimler yaptıkları işin verimlilik ve etkililiğini artırmada işgörene daha fazla güvenme ihtiyacından da kaynaklanmaktadır (Özden, 1998, s.107). Yeni yüzyılın örgüt çalışanları için getireceği önemli unsurlardan birisi de işlerinde inisiyatif sahibi olmalarıdır. Bu sayede personelin etkin bir çalışma yapabilmesi sağlanabilecektir.

Hayatta kalabilmenin yenilik yapmaya ve çevre şartlarına uyum sağlamaya bağlı olduğu günümüz şartlarında, sınırları çok katı bir şekilde çizilmemiş daha esnek yapıda örgütler tasarlamak, yönetimin öncelikli sorunlarından biri haline gelmiştir. Kendi kendine değerlendirme yeteneğine sahip, uyum kabiliyeti yüksek ve çatışmaları çözebilen örgütler kurmak hayatta kalabilmenin ön şartı haline gelmektedir (Bedük, 1998, s.33).

Bilgi toplumunda yönetim daha çok sibernetik bir yaklaşımla açıklanabilmektedir. Bu yaklaşım içinde bilgi toplumunda yönetim ilkelerindeki değişim şöyle sıralanabilir;

1. Geri bildirimden oluşan istatistiksel bilgiler ve değerlendirmeler, yönetsel şekillerin yerini almaktadır.
2. Yaygınlaşan bilgi işlem ve iletişim sistemleri ile yönetsel bilgiler, iş dağılımı ve iş başarımlarının değerlendirmeleri yaşanan zaman içinde yapılmaktadır.
3. Karar destek sistemlerinin ve uzman sistemlerin kullanımının yoğunlaşmasıyla kısa sürede daha isabetli kararlar alınabilmektedir.
4. Yönetim tarafından belirlenen denetim ve değerlendirme ölçütleri, istatistiksel süreç kontrolü ve kalite yönetimi sistemleri ile organizasyonda kendi kendine denetim kurabilmektedir.
5. Planlama, proje oluşturma ve kalite yönetimi gibi karar gerektiren konularda uygulayıcıların etkin olduğu katılımcı yönetim sağlanabilmektedir.
6. Amaçlara ve hedeflere göre yönetim içinde her çalışan kendi işini yönetmekte, böylece yönetim sorumluluğu bütün çalışanlara işleri oranında dağıtılmaktadır. Bunun sonucunda iş verimliliği artmaktadır

(Akgül, 1997, s.577).

Bilgi toplumunda çalışanların büyük çoğunluğunun alanlarında uzman kişiler olacağı vurgulanmaktadır. Bu işgörenler değişime alışkındırlar, bundan rahatsızlık duymazlar ve direnç göstermezler. İşlerini kendi yöntemlerine göre yapmak istğine sahiptirler. Bu özellikler, onların daha fazla ve sürekli eğitim almalarını gerektirecektir.

Ansal (1996, s.13) uzman kavramının genel olarak içerdiği unsurları şu şekilde belirtmektedir;

1. Profesyonel eğitim olarak belirli bir mesleki bilgi sahibi olmak.

2. İşin bütünü kavrayacak şekilde üretim bilgisine sahip olmak.
3. İşini geliştirmek.
4. İşin yapılışındaki takdir yetkisini kullanabilmek.
5. Tasarım ve uygulama birliğine sahip olmak.

Bu unsurlar çerçevesinde yeni yüzyılda önem kazanacak olan sürekli meydana gelen değişime uyum sağlama ve gelişme isteğini davranış haline getirmiş çalışanlar örgütlerde yer bulacaklardır. Bu sayede organizasyonlar bulunduğu çevrede etkinliğini kaybetmeden sürdürebileceklerdir.

Artık bilgi çok önemli bir örgütsel unsur haline gelmiştir. Yüksek performans gösteren örgütler karar vermede, sorumluluklarda, örgütsel öğrenmenin genişletilmesiyle ilgili durumlarda bilgiyi kullanır. Bu yüzden yüksek değerli örgütsel bilgi sistematik gelişme için sınırsız kaynak kapasitesi rekabetçi çevrede önemli bir avantaj sağlar. Bilgi yönetimi, örgütsel bilginin gücü ile ilgili yeni bir stratejidir. O çıktıların ve sonuçları başarmak için bir örgüt içinde bilginin kullanımı, yayılması, düzenlenmesi ve üretilmesini içerir. Bilgi yönetimi hareketinin yayılması değerlendirilmesi yeni bilgi teknolojilerine ulaşmayı kolaylaştırmıştır. Eğer okullar bilgi yönetiminin değer ve avantajlarından yararlanmak zorundalar ise müdürler hem örgütsel öğrenmenin kolaylaştırılması hem de bilgi yönetimi için kurumsal ve bireysel kapasiteyi hızlandırmaya ihtiyaç duyacaklardır. Bir okulda bilgi yönetim sisteminin başarılı olabilmesi için müdür örgütsel, kültürel ve davranışsal değişim ile ilgili getirileri olan bir strateji oluşturmak zorundadırlar. Değişim stratejisinde önemli bir unsur sadece bilginin depolanmasından ziyade bilginin paylaşımını teşvik eden bir örgütsel kültür yaratmaktır (Cistone ve Stevenson, 2000).

Geçmişten günümüze kadar okul liderlerinin rollerinin incelenmesi sonucunda ilk yıllarda müdürler "bürokratik idareci" olarak ifade edilirken, daha sonraları "insani duyguları dikkate alan kolaylaştırıcı bir yönetici" olmuşlardır. Bunu "öğretimsel lider" olma takip etmiştir (Lashwa, 1998).

Okulun bürokratik yapılarına yapılan eleştiriler, yeni ilkeler ve değerlere dayalı alternatif davranış metodlarını geliştirmeye önderlik etmiştir. Okul yönetimi ve örgüt şeklinin görünümü sosyal sorunlara büyük bir dikkat vermek ve çok daha aktif olmaya teşebbüs etmektir. Geçen yüzyılda okulların yönetiminde hiyerarşik örgütsel yapı görülmekte iken geleneksel ilişki modellerindeki değişim ve okul yönetimi için yeni dizayn yaratmayla ilgili profesyonel ve yerinden yönetilen kontrol sistemine doğru bir eğilim göstermektedir. Otorite de hiyerarşi yoktur. Rol tanımları çok daha esnek ve geneldir; liderlik yetenekten ziyade formal durumla ilgilidir. Hedef artık örgütsel yapıyı korumaktan çok insan kaynaklarını geliştirmektir (Murphy, 1999).

Personelini geliştirmiş olan kurumlar kendi gelişimlerini sağlamayı da garanti altına almış olacaklardır. Gelişmiş çalışan öğrenen organizasyon özelliği doğrultusunda bulunduğu ortamın gelişimine de katkı sağlayabilecektir.

Bilgi toplumunda farklı bir okul yöneticisi imajı ortaya çıkmaktadır. Bu toplum yapısında okul yöneticisinin bilgiyi yönetme ve kullanma rolü, onun kilit rolü olacaktır (Çelik, 1998, s.832).

Okulun genişleyen misyonu gibi yönetimin temel kuralları da değişmiştir. Okul yöneticisinin rolünü genellikle okulun rolü belirler. Fakat yöneticinin bu rolü nasıl gördüğü de, aynı derecede önemlidir. Buna paralel olarak, öğretmenlerin veya çevrenin, yönetici rolüne değişik açılardan bakmaları, bu rolde değişiklikler meydana getirir (Bursalıoğlu, 1991, s.174). Onlar, şimdi öğrenciler, öğretmenler, aileler ve toplum üyelerinin ihtiyaçlarından sorumludurlar ve yetki verme ve karar verme sürecinde onları dikkate almak zorunluluğundadırlar (Zellner ve Erlandson, 1997, s.45).

Bilgi toplumunda okul yöneticisi için temel sorun, bilgi toplumunun insan tipini yetiştirecek bir okul kültürünün oluşturulmasıdır. Okul yöneticisi, bilgiden en iyi şekilde yararlanma yollarını bilmeli ve okul personelini bilgi teknolojileri konusunda yetiştirmelidir (Çelik, 1999, s.59).

Bilim ve teknolojiyi kendine önder kabul eden, gelecek için projeler üreten, çağdaş değişimlere ve atılımlara ayak uyduran çalışanlara sahip olan örgütler bulunduğu ortamda etkinliğini devam ettirebileceklerdir.

Yönetici niteliklerini ortaya koyan değişkenler bir araştırmada şu şekilde belirlenmiştir; zeka, bilgi, değerler, mizaç, karakter ve kişiliktir (Karşlı, 1998, s.47). Bu sonuçlardan, bilgi toplumundaki yöneticilerde eğitim seviyeleriyle birlikte bireysel özelliklerinde önem taşıdığı anlaşılabilecektir. Yöneticilerin, örgütlerde kendilerine özgü bir imaj oluşturabilmeleri ve bir değer yaratabilmeleri bu özelliklere sahip olmalarına ve bunu örgütlerinde uygulayabilmelerine bağlıdır.

Bununla birlikte okul yöneticisinin rolü konusunda literatürünün gözden geçiren Meriewert ve Duyar (1997) altı temel rolü şu şekilde belirtmektedir;

1. Öğretim Lideri 2. İnsan ilişkilerinde aracı 3. Disiplin edici
4. Yönetici 5. Değerlendirmeci 6. Uyuşmazlıklarda ara bulucu

ISSCL (Interstate School Leaders Licensure Consortium Council Of Chief State School Officers,1997) (Aktaran: Turan ve Şişman, 1999) raporunda okul liderleri için standartlar belirlenmiştir. Bir eğitim yöneticisi olarak lider;

1. Bütün öğrencilerin başarısı için öğrenmeye ve profesyonel gelişmeye doğru götüreceği bir okul kültürü ve öğretim programını savunan , geliştiren ve sürdüren
2. Bütün öğrencilerin başarısı için, okul toplumu tarafından paylaşılan , desteklenen bir öğrenme vizyonuna sahip, bu vizyonu düzenleyen, geliştiren ve uygulayan
3. Etkili bir öğrenme çevresi ve ortamını oluşturmak, sürdürmek için okulun sahip olduğu tüm kaynakları etkin bir şekilde kullanabilen

4. Bütün öğrencilerin başarısı için aile ve toplumla işbirliği yapabilen, farklı toplumsal istemleri karşılayabilen ve toplumun kaynaklarını okula yönlendirebilen
5. Bütün öğrencilerin başarısı için, genel politik, sosyal, ekonomik, yasal, kültürel bağlamı anlayabilen ve bunlara cevap verebilen bir kişidir.

Yine aynı raporda eğitim liderinin göstermesi gereken performanslar ise şu şekilde belirtilmiştir (Aktaran: Turan ve Şişman, 1999);

1. Okul üyeleri, aileler ve toplumu oluşturan tüm üyelerin ortaklaşa paylaştıkları bir okul misyonu ve vizyonu oluşturma, bunu her türlü eğitsel etkinliklere yansıtma, bütün kaynakları bu vizyon ve misyonu gerçekleştirmek için kullanmak, bunun için gerekli işbirliğini sağlamak, bunu engelleyen sorunları ortaya koymak, tanımlamak, uygulamak ve değerlendirmek.
2. Bütün insanlara adil davranma ve saygı gösterme, mesleki gelişmeyi öğrenme merkezli kılmak ve bunu okulun vizyonu ve amacıyla birleştirmek, çalışanlara ve üretkenlere değer vermek ve ödüllendirmek, öğrenme ve öğretimi güçlendirmek için teknoloji kullanmak, öğrencilerin ihtiyaçlarına cevap verecek çeşitli etkinlikler düzenlemek.
3. Yönetim kararlarında öğrenme, öğretim ve öğrenci gelişimini sürekli göz önünde bulundurmak, prosedürleri öğrenmeyi güçlendirmek için kullanmak, zamanı etkin bir şekilde kullanmak, etkili problem çözme ve uyuşmazlığı yönetme yöntemlerini kullanmak, etkili iletişim becerilerine sahip olmak, insani ve mali kaynakları okul amaçlarını gerçekleştirmek için etkin bir şekilde kullanmak.
4. Toplum içinde olmak ve grup etkinliklerine aktif şekilde katılmak.
5. Mesleki ve kişisel değerlerini sürekli gözden geçirmek

Başarılı okul yöneticileri kendilerini problem çözen kişi olarak tanımlamaktadırlar (Cooper, 1989, s.15; Simms, 1994, s.42). Buna ilave olarak başarılı okul yöneticilerini kuvvetli kişiler arası ilişkiler becerisine sahip, çalışanlara kişisel problemlerinde yardımcı olan, insanların duyguları ve enerjilerini verimli olmaya yönlendiren bir okul iklimi yaratan kişiler olarak betimlemektir (Spillane, 1989, s.19; Dyal ve Flynt, 1996, s.6). Bu ise, bize bilgi çağındaki yöneticilerin okulun amaçlarını gerçekleştirirken işgörenlerinin sorunlarını ve bireysel özelliklerini dikkate alarak, amaçlara ulaşma yolunda etkinlikler belirlemeye çalışmaları gerektiğini göstermektedir.

Etkili okullara etkili müdürlerin liderlik ettiği vurgulanmaktadır. Bu yöneticiler, öğrenmeyi vurgulamışlar, üretilen yüksek başarı sonuçları, anlaşılan okul misyonu, programların kalitesi için yüksek beklenti kurma gibi unsurlara önem verirler (Parks ve Barrett, 1992, s.11).

Bugünkü liderlerin işi sadece gelişmelerin başarısına inandırmak değil, aynı zamanda çalışanları anlamaya ve değişimi kabul etmeye yardımcı olmaktır. Bunun anlamı, gelişen fikirlere, problem çözme isteklerine ve karar vermede herkesin etkisini kabul etmektir (Goldrick, 1997, s.1).

Yöneticiler değişime kendilerini inandırmış, bunu kabullenmiş kişiler olacaklardır. Değişimin vazgeçilmez olduğu kabul edilerek en iyi şekilde örgüte nasıl adapte edileceği ve kurumun işleyişinin olumsuz olarak etkilenmesine engel olabilecek şekilde değişimi yönetme yeteneğine sahip olmalıdırlar.

Scholtes (1998, s.21) yeni liderlik yeterliliklerini şu şekilde belirtmiştir;

1. Sisteme nasıl liderlik edeceğini bilme ve sistemli düşünme yeteneğine sahip olma.
2. Planlama ve problem çözmede iş değişimini anlama yeteneğine sahip olma.
3. Doğru öğrenme ve gelişmeye liderlik etme ve nasıl öğrenilir, geliştirilir ve iyileştirileceğini anlama yeteneğine sahip olma.

4. Onların davranışlarını ve niçin öyle davrandıklarını anlama.
5. İnsan davranışları, öğrenme, değişim ve sistem arasındaki etkileşim ve özgürlüklerini anlama.
6. Vizyon, anlam, yönetme ve örgüt odaklı davranabilme yeteneğine sahip olma.

Bir çok şirket yöneticisi 21. Yüzyılda küreselleşmenin önemini vurgulamaktadırlar. Şirketler, kendi ülkesindeki konumlarını savunurken, deniz aşırı ülkelerde başarıyla rekabet etmeleri için yeni organizasyon ve işletme yöntemlerine ihtiyaç duymaktadırlar. Özellikle ekip çalışması ve koordinasyonu kurmak şirketlerin önceliklerinden birini oluşturuyor. Üst kademe yönetim ise yöneticilerin kafasını en fazla kurcalayan konulardan birisi olmuştur. Küresel boyutta başarıyla rekabet etmek, hem yönetim kurullarının hem de şirket başkanlarının yeni roller üstlenmelerini gerektiriyor (Kariyer, 1997, s.93; Tutar, 2000).

Lunenburg ve Ornstein (1991, s.337) yönetim becerileri üç önemli alana ayırmışlardır;

1. Teknik Beceriler:

İyi bir planlama yapabilme, organize edebilme, koordine edebilme, denetim yapabilme, kontrol tekniklerini bilmeyi içerir.

2. İnsani Beceriler:

İnsan ilişkileri ve becerileri ile uğraşır, iyi motive edebilme ve etik kuralları inşa etme becerisini içerir.

3. Kavramsal Beceriler:

Örgütlerin ürünleri veya hizmetleriyle ilgili teknik beceriler ve bilgi vurgulanmaktadır. Yöneticiler kavramsal beceriler öğrenme, öğretme, eğitim, program veya bilgiyi akla getirir

Harvard Üniversitesi ile Amrop International' ın 30 ülkeden 40 üst düzey yöneticiyi kapsayan "2000' li yıllarda şirket başkanlarını bekleyen zorluklar ve gerilimler" adlı araştırmada çok uluslu bir şirket başkannın rolleri belirlenmiştir. Bunlar;

1. Üst kademe personeli seçme, yetiştirme ve motive etme (%55).
2. Strateji formüle etme (%28).
3. Vizyon ve liderlik sağlama (%28).
4. Müşteriye yakın olma (% 17).
5. Hakla ilişkiler alanındaki dış etkinlikleri yürütme (% 14).
6. Şirket ahlakını koruma (% 10).

Yine aynı araştırmada büyümeye yardımcı olmak için gerekli olan şirket başkanı deneyim ve becerileri ise şu şekilde belirlenmiştir;

1. İnsan kaynaklarını geliştirmek (%53).
 2. Geleceği görmek ve bunu iletme yeteneğine sahip olmak (%41).
 3. Diğer kültürleri anlamak (%41).
 4. İyi bir iletişimci olmak (% 34).
 5. Strateji üzerinde odaklanma yeteneğine sahip olmak (% 25).
- (Kariyer, 1997, s.92-93).

Yeni bir yüzyıl da yeni ve farklı ihtiyaçlar ve davranışlar ortaya çıkacaktır. Organizasyonlar, bu ihtiyaçları karşılayabilmek için yapılandırılacaklar, bu yapılanma sürecinde örgüt üyelerinin farklı becerilerle donanık olması gereği ortaya çıkacaktır. Aynı zamanda işgörenlerin çalışma şekilleri ve istemleri de değişecektir. Bu olgu, yöneticilerin bugünkünden farklı bir rol üstlenmelerine neden olacaktır. Bilgi toplumunda okul yöneticilerinin rolleri emir vermekten daha çok, yönlendiricilik ve liderlik etme yönünde bir eğilim gösterecektir. Bu durumda, bu toplum yapısına uygun nitelikleri yöneticilere kazandırmaya çalışmak ve bu özelliklerle donanımlı kişileri yöneticilik görevine getirmek gerekmektedir. Bu ise, geleceğin umut dolu ufuklarına yürümekte olan insanlığın seçkin bir üyesi olmamıza katkı sağlayacaktır.

B- İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

Okul yöneticilerinin rolleri ile ilgili olarak ülkemizde doğrudan bir araştırmaya bulunmamaktadır. Bu bölümde, konu ile ilgili olarak yapılmış olan çeşitli araştırmalara yer verilmiştir.

1. Türkiye' de Yapılan Araştırmalar

Bursalıoğlu (1981) tarafından yapılan eğitim yöneticisinin yeterlilikleri ile ilgili araştırmada okul müdürlerinin göstermiş olduğu yeterlilikler şu şekilde tespit edilmiştir;

1. Okul içi ve dışında uygulanan eğitim ve öğretim çalışmalarının başarı derecesini ölçmede amaçlar bakımından tarafsız değerlendirme yapabilme.
2. Okul personelinin yönetiminde, tarafsız seçim ve değerlendirme yöntemleri kullanabilme.
3. Okulunda olumlu bir hava yaratmak için ortak kararların uygulanmasına örnek olabilme.
4. Okul ve çevredeki eğitim ve öğretim çalışmalarının koordinasyonunda madde ve insan kaynaklarını, amaçlara dönük olarak birleştirebilme.
5. Okul ve çevredeki eğitim-öğretim çalışmalarının örgütlenmesinde okul ve çevre güçlerinden yararlanma.
6. Araştırma-geliştirme-yenileme alanlarında sağlanan güvenilir bulgulara dayanarak, okul örgütü ve yönetimini geliştirme.

Çelik (1998) tarafından yapılan geleceğin okul yöneticilerinin liderlik özelliklerini ne derece yerine getirdikleri belirlenmeye çalışılmıştır. Araştırma da okul yöneticilerinin istenen düzeyde taşıdıkları 26 liderlik özelliği şunlardır; Enerjik olma, kavrayabilme gücü, uyumlu ve değişmeye açık olma, vizyoner

olma, başarı yönelimli olma, sorumlu olma, hevesli ve iyimser olma, olumsuzlukları hoş görme, kendine güveneme, ortak yararlar da birleşme, kişisel bütünlük, pratik karar vermede zeki, etiksel olma, iletişim kurma, işgörenleri güdüleyebilme, bilgi ağı kurma, grup oluşturma, yetiştirme, çatışma yönetimi, zaman yönetimi, stres yönetimi, uygun liderlik davranışlarından yararlanma, grubun ideolojik inançlarına uyma, karar verme, sorun çözme, bilgi toplama ve yönetme olarak saptanmıştır.

Şahin (2000) tarafından ilköğretim okulu müdürlerinin yeterliliklerini belirlemek amacıyla yapılan araştırmada şu sonuçlar elde edilmiştir;

1. Eğitimdeki yeni yaklaşımları okula taşıma, paylaşma.
2. Öğretmenlerin ve diğer personelin gelişimlerini destekleme.
3. Okulun öğretim etkinliklerini planlayıp, eşgüdümleme.
4. Mevcut eğitim teknolojisinin sınıf içinde etkili şekilde kullanılmasını sağlama.
5. Okulun öğretim standartlarını belirleme, geliştirme.
6. Okula ilişkin vizyon geliştirme ve paylaşma.
7. Okulun paylaşılan vizyona bağlılığı sağlama.
8. Yeni fikirlere ve değişime açık olma.
9. Literatürü izleyerek alandaki yeni eğilimlerden ve uygulamalardan haberdar olma.
10. Konferanslara, seminerlere ve hizmet-içi çalışmalarına katılma.
11. Yönetim becerilerinin güçlü ve zayıf yönlerini belirleyerek mesleki gelişimini planlama.
12. Çevredeki okul yöneticileri ile mesleki bir dayanışma oluşturma.
13. Okul-çevre arasında etkili bir iletişim kurma.

2.Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar

Queen (1986) tarafından 200 okul müdürü üzerinde yapılan araştırmada etkili bir okul müdürünün yerine getirmeleri gereken görevleri şu şekilde saptanmıştır;

1. Organize etme
2. Vizyoner olma
3. İnsancıl olma
4. Görüşülebilir olma
5. Yaratıcı olma
6. Dürüst olma
7. Özenli olma
8. Nükteli olma
9. Eleştirel olma
10. Esnek olma
11. Sabırlı olma
12. Dakik olma
13. Adil olma
14. Motive edici olma.

Cabrera ve Sours (1989) tarafından müdürlerin çalışmalarında yardımcı olacak tavsiyeler üzerinde yapılan araştırmada sonuçlar üç başlık altında toplanmıştır;

A. Ailelerle Çalışmalardaki Tavsiyeler

1. Açık olma
2. Görüşülebilir olma
3. Cana yakın olma
4. Duyarlı olma
5. Önerilere açık olma
6. Ulaşılabilir olma
7. İlerlemeci olma
8. Bilgilendirici olma

9. Güvenilir olma
10. Zorluklara karşı hazır olma

B. Öğretmenlerle Çalışmayla İlgili Tavsiyeler

1. Olumlu olma
2. Dikkatli olma
3. Hazır olma
4. Nükteli olma
5. Saygılı olma
6. Samimi, içten olma
7. İddialı olma
8. Sınıfları düzenli olarak ziyaret etme
9. Personelin birlikte çalışmasını düzenleme

C. Yönetimle İlgili Tavsiyeler

1. Zamanı yönetebilmek
2. Kendi kendinin zamanını planlamak
3. Öğretmenleri değerlendirirken dürüst olmak
4. En son araştırmalarla ilgili olarak çalışma yapmak
5. Okulun ihtiyaçlarının farkına varmak
6. Profesyonel örgütlerle ilişki kurmak.

Okul müdürlerini değerlendirme ulusal kurumu projesinde her müdürün başarılı olmak için sahip olmaları gereken beceriler şu şekilde tanımlanmıştır;

1. Problem çözme
2. Doğru karar verme yeteneği
3. Örgütsel yetenekler
4. Sözlü ve yazılı iletişim
5. Karar verebilme
6. Liderlik
7. Duyarlılık
8. Stres toleransı

9. Motivasyon

10. Eğitimsel değerler (Walker, 1990, s.45-49).

Hill (1990) bir program deneticisi olarak okul yöneticilerinin rollerini şu şekilde ifade etmiştir;

1. Programın denetim süreci ve müdürlerin etkinliklerinden kaynaklanan program temsilciliği rolü
2. Programın önderi olmak; Açık hedefler, programın odağı, yüksek beklenti ve okul için bir vizyon yöneticiler tarafından iletilen unsurlardır.
3. Mesleki arkadaşları arasında öğretmen rolü; Yönetici bilgi ve tutum açısından okulda bire bir ulaşılabilir kişidir. Onlar model öğreticidir, bilgi vericidir, cesaretlendiricidir ve kaynaktırlar.

American Association of School Administrators okul yöneticilerinin 10 önemli beceri alanlarını belirlemiştir. Bunlar;

1. Liderlik
 2. Personel yönetimi
 3. Mali sorumluluk
 4. Okul-toplum ilişkileri
 5. Öğretmen değerlendirmesi
 6. Kar-fayda bütçeleme
 7. Motivasyon teknikleri
 8. Çatışmaları uzlaştırma
 9. Öğrenci performansını değerlendirme ve test etme
 10. Program geliştirme ve öğretimsel planlama yapma
- (Lunenberg ve Ornstein, 1991).

Lunenberg (1991) etkili okul yöneticilerinin niteliklerini aşağıdaki şekilde belirtmektedir;

1. Etkili eğitimsel uygulamaları bilme
2. Çocukların büyüme ve gelişmelerini anlama

3. Öğretmenleri destekleme
4. Eğitimsel programları koordine etme ve düzenleme
5. Akademik zamanı kullanma
6. Öğrenci başarısını sık sık değerlendirme
7. Eğitim denetimi yapma
8. Öğretmenleri için yapısal dönütler verme
9. İletişim yeteneğine sahip olma
10. Teknolojiyi yönetime uygulama yeteneğine sahip olma
11. Politik süreci anlama
12. Etkili okul uygulamalarını bilme
13. Liderlik teorileri ve ilkelerini anlama
14. Gelecek için vizyona sahip olma.

Campbell ve Williamson (1991) tarafından yapılan araştırmada ortaöğretim müdürlerinin şu anda tanımlanan önemli günlük görevlerinin neler olduğu ve onların idealde yapmaları gereken önemli görevlerinin nasıl algılandığı incelenmiştir. Müdürlerin sorumlulukları 8 önemli alanda odaklanmıştır;

1. Okul iklimi
2. Okulu iyileştirme
3. Öğretimi yönetmek
4. Personel yönetimi
5. Uzlaşmalı yönetim anlayışı
6. Öğrencilerin yönetimi
7. Mesleki büyüme ve gelişme
8. Okul-toplum ilişkisi

Fullan (1992) tarafından dört büyük okul kurulunun oluşturduğu öğrenme konsorsiyumunda üç yıl süresince yapılan çalışmada okulu etkili bir şekilde geliştirebilmesi için okul yöneticilerinin yerine getirmeleri gereken önemli etkinlikler belirlenmiştir. Bunlar;

1. Okulu değiştirmeyi denemeden önce okulun kültürünü anlamak

2. Öğretmenlerin değer vermek; onların mesleki büyümelerini ilerlemeye çalışmak
3. Kendi değerini ifade etmek
4. Kendi değerlerini yaymak
5. İşbirliğini ilerletmek
6. Yapılacak etkinlikleri önceden belirlemek
7. Bürokrasiyi baskı kurmak için değil kolaylaştırıcı olarak kullanmak
8. Geniş bir çevreyle bağlantı kurmak.

Korn ve Ferry (1993) tarafından 1500 üst düzey yönetici üzerinde yapılan araştırmada liderlerin 2000 yılında yöneticiler için önemli ve bugün için istenilen yetenekler veya anahtar özelliklerin tanımlanması istenmiştir. Bununla birlikte deneklerden yöneticiler için gerekli bilgi ve becerilerin neler olduğu konusunda fikirleri öğrenilmeye çalışılmıştır. Günümüzde ve 2000 yılında liderlerin en önemli kişisel davranış özellikleri ile ilgili sonuçlar şöyledir; “kuvvetli vizyon hissine sahip olma” günümüzde %75 oranında önem taşımakta iken 2000 yılında % 98 oranında önemli olacağı tespit edilmiştir. “Çalışanlarla sürekli iletişim kurma” günümüzde %59 önemli görülürken 2000 yılında %89 önemli olacağı saptanmıştır. “Etik davranışlara önem verme” günümüzde %74 önemli görülürken 2000 yılında %85 önemli görülmektedir. “Yönetim işlerini planlama” günümüzde %56 oranında önemli olduğu vurgulanırken 2000 yılında %85 oranında önemli olacağı vurgulanmaktadır. Bunlar günümüzden 2000 yılına kadar önemi artan özelliklerdir. Günümüzden 2000 yılına kadar önemi azalan özellikler ise şunlardır; “Bütün kararları alma” günümüzde %39 oranında önemli görülürken 2000 yılında %21 oranında önemli görülmektedir. “Tutucu davranma” günümüzde %32 önemli olduğu ifade edilirken 2000 yılında %13 önemli olduğu ifade edilmektedir. Liderlerin sahip olmaları gereken bilgi ve beceriler ise şunlardır; Günümüzden 2000 yılına kadar önemi artanlar: “Strateji formüle etme” günümüzde (%68) 2000 yılında (%78); “insan kaynakları yönetimi” günümüzde (%41) 2000 yılında (%53); “bilim ve teknoloji” günümüzde (%11) 2000 yılında (%15); “bilgisayar okur-yazarlığı” günümüzde (%3) 2000 yılında (%7) oranında önemli oldukları tespit edilmiştir (Quigley, 1993).

Parks ve Barrett (1994) liderlerin lideri olarak okul yöneticilerinin sorumluluklarını aşağıdaki şekilde ifade etmişlerdir;

1. Onlar, yeni liderlerin işlerini destekler, ödüllendirir ve tanırlar
2. Onlar, okul sistemi ve okulun hedefleri, misyonu ve değerleri üzerinde lideri yetiştirmek zorundadır.
3. Onlar, liderlere öğrenme, öğretme ve liderlikle ilgili bilgileri öğrenmeleri için sürekli olarak uygun fırsatlar sağlamalıdır.
4. Onlar, liderlere gerekli kaynakları sağlamak zorundadırlar.

The National Association of Elementary School Principals (NAESP) “ilk ve orta okul yöneticilerinin nitelikleri” adlı araştırmada yöneticilerin uzmanlıkları tanımlanmıştır. Bunlar;

1. Liderlik davranışları
 - Okul misyonunun başarılmasında bütün ilgilileri birleştirmek için etkilemek
 - Etkili insan ilişkileri becerilerini uygulamak
 - İşgörenine liderlik etmeyi teşvik etmek
2. İletişim becerileri
3. Grup süreçleri
 - Grup dinamiklerinin ve kolaylaştırıcı becerilerin ilkelerinin geçerli olanları uygulama
 - Çatışma çözüm metodlarını kullanarak zorlukların yeniden çözüleceğini anlama
4. Program
 - Toplumun değerlerini ve hedeflerini ve bunun programda başarılmasını anlama
5. Eğitim
 - Büyüme ve gelişme ilkelerini uygulama ve anlama
 - Kendilerine uygun ve çeşitli okullarda kullanılan öğretim stratejileri ve metodlarını düzenli olarak değerlendirme
 - Geçerli öğrenme ve öğretme ilkelerini uygulama ve anlama

6. Performans

- Kendinden, ailelerden, çalışanlardan ve öğrencilerden yüksek beklentiler oluşturma
- Öğretme stillerinin özellikleriyle öğrenme stillerinin özelliklerini eşitleme
- Öğrencilerin ve çalışanların kuvvetini artırma ve zayıf yönlerini iyileştirme

7. Değerlendirme

- Kullanılan çeşitli teknikleri ve stratejileri değerlendirme;
 - Öğrenci performansı
 - Öğretmen ve çalışanların performansı
 - Program hedeflerinin başarılmaması
 - Toplam öğretimsel programların etkililiği

8. Organize etme

- Etkili zaman yönetiminin geçerli olan ilkelerini kavramak ve kullanmak
- Etkili planlamayı uygulama ve geliştirme

9. Finansman

10. Politik

- Yerel, ulusal ve devlet politikalarının dinamiklerini anlama
- Eğitimin finansal desteklerini uygun bir şekilde başarabilmek için stratejileri ve planları geliştirmek

(Sergiovanni, 1995).

Interconsult Yönetim danışmanlığı kurumu tarafından 1995-1997 yılları arasında dünyanın farklı ülkelerinde ve Türkiye’de bulunan 1000 üst düzey

yönetici üzerinde yapılan araştırmada dünya yöneticileri ile Türkiye'deki yöneticilerin işteki öncelikleri şu şekilde belirlenmiştir;

Dünya'daki Yöneticiler

1. Problem çözme
2. Organize etme
3. İnsanlar arası ilişkiler
4. Tasarımcılık
5. Analitik olma
6. Planlama
7. Düşünceleri ifade etme
8. Birleştirme, bağlantı kurma
9. Yaratıcılık
10. Yenilik bulma
11. Tasarımları uygulama
12. Finans, para bulma
13. İdare
14. Yazılı ifade
15. Eğitim

(Power, 1997, s.50-52).

Türkiye'deki Yöneticiler

1. Organize etme
2. Problem çözme
3. Planlama
4. Birleştirme, bağlantı kurma
5. İnsanlar arası ilişkiler
6. Yaratıcılık
7. İdare
8. Yenilik bulma
9. Analitik olma
10. Tasarımları uygulama
11. Finansman, para bulma
12. Eğitim
13. Düşünceleri ifade etme
14. Tasarımcılık
15. Yazılı ifade

Amerika' da 1996 yılında okul liderlerinin güçlendirilmesi ve müdürlerin sorumlulukları ile hazırlanan bir raporda okul müdürlerinin sorumlulukları tespit edilmiştir;

- 1) Okuldaki öğrenciler için eğitimlerinde fırsat eşitliğini sağlamalıdır.
- 2) Okulun eğitimsel ve araç-gereç ihtiyacının seçiminde personeline tavsiyelerde bulunma
- 3) Uzmanlar tarafından onaylanan ders kitaplarının seçiminde ve okula dayalı programı geliştirmek
- 4) Öğretmenleri ve personelin gelişimini artırmak, halkı hizmetleriyle desteklemek ve okul reform programlarının genişlemesini desteklemek
- 5) Okulun yapılandırılmasını yönetmek olarak belirlenmiştir.

Quinn ve Faerman (1996) yöneticilerin liderlik rolleri ve onların anahtar niteliklerini şu şekilde belirtmişlerdir;

A) Danışmanlık rolü;

1. Kendini ve diğerlerini anlama
2. Etkili iletişim
3. Astları geliştirme

B) Kolaylaştırıcı rolü;

1. Takım kurmak
2. Katılmalı karar almayı kullanmak
3. Çatışmayı yönetme

C) Sınıf Başkanı (Uyarıcı) rolü;

1. Bireysel performansı uyarma
2. Kollektif gücü yönetme
3. Örgütsel gücü yönetme

D) Koordinatör rolü;

1. Proje yönetme
2. İş dizayn etme

E) Yönetme rolü;

1. Vizyon, planlama ve hedef tespit etme
2. Dizayn etme ve örgütlenme
3. Etkili yetki devretme

F) Üretici (Yapımcı) rolü;

1. Verimli çalışma
2. Verimli iş çevresini teşvik etme
3. Zaman büyütme

G) Komisyoncu (Arabulucu) rolü;

1. Güç oluşturma ve yaşatma
2. Sözleri ve anlaşmayı görüşme
3. Fikir sunma

H) Yenilikçilik rolü;

1. Değişimi yaşama
2. Yaratıcı düşünme
3. Değişim yaratma

21. Yüzyılda yöneticilerin rolleri aşğıdaki gibi ifade edilmektedir (Tetenbaum, 1998, s.29-31);

1. **Değişimi Yönetmek:** Sanayi çağından bilgi çağına geçişte yöneticilerin en önemli rolü insanlara rehberlik etmektir. Yeni sistemle birlikte çalışanlar problemleri tanıda ve çözmede, karar verme mekanizmalarında, yapılan işin seyrindeki deneylerde kısacası devamlı bir şekilde yeni beceri kazanmaları noktasında yönlendirilmektedir.

Yöneticiler, insanlara büyük değişimlerin arkasında yatan sebepleri anlamalarında yardımcı olmaları gerekir ve aynı zamanda ileriye dönük atılımlarında ani karar mekanizmaları kazanmalarında öncülük etmelidirler.

2. **Esnek Bir Yapı Kurma:** Hız, iş hacmi ve değişimin karmaşıklığı artıkça çalışanların zihinsel ve fiziksel seviyeleri düşer. Yöneticilerin önemli rollerinden biride esnek bir yapı kurmadır. Yöneticiler, esnek yapıyı insanların beklentilerine yönlendirebilmelerinde yardımcı olmalıdır ve aynı zamanda çalışanların yeni gerçekleri algılamalarında önderlik etmeleri gerekir.

3. **Sistemin Dinamikleştirilmesi:** Sanayi çağında başarılı organizasyonlar istikrarlı olanlardır. Fakat hızla karmaşılaşan ve rekabetçi hale gelen dünya da bu fonksiyonel olmamıştır. Bundan dolayı yöneticiler, yaratıcılığı besleyerek, destekleyecek ve ortaya çıkaracak bir ortam oluşturma rolünün önemini algılamaları gerekmektedir. Sistemi hareketli kılmanın bir yolu, onu gergin halinde tutmaktır. Gerginlik, tansiyon yaratıcılığın gerekli bir koşuludur. Bununla birlikte inanılanların bir kenara bırakılarak yeni şeyler düşünmeyi alışkanlık haline getirmektir.

4. Bugün ve Gelecekte Düzen ve Düzensizliği Yönetme:

Yöneticilerin düzen gereksinimi ile değişime olan zorunluluk arasındaki dengeyi sağlamakta önemli rolleri vardır. Organizasyonu daha rekabetçi yapmak için yeterli yeniliklere mağruz bırakmak gibi sorumlulukları olduğu gibi yeteri düzeyde istikrarın sağlanmasında da görevleri ön plana çıkmaktadır. Böylesine bir paradox açıkçası düzen ve düzensizliği tahmin edebilme ve istikrarı ve istikrarsızlığı kapsayan bir paradoxsal yelpazesi olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu durum yöneticiler tarafından aşılması gereken bir engeldir. Eski düzende ise, düzenin yalnızca tek taraflı düşünce boyutu yöneticiler tarafından her süreç sonunda takip edilmiş ve fakat günümüzde ise iki taraflı düşünceleri gerektiği görüşü ön plana çıkmıştır.

5. Bir Öğrenen Organizasyon Oluşturma ve Yaşatma: Öğrenme,

bilgi çağında yeni sistem oluşumunda kendi kendine organize etme etkinliklerinin önemli bir kavramıdır. Bu yüzden yöneticilerin en önemli rolü herkesin sürekli öğrenmesini sağlamaktır. Bu zor değildir, çünkü çalışanların karşılaştıkları fırsatlar ve günlük problemler öğrenme için daima bir potansiyel oluşturmaktadır. Tam bir öğrenen örgüt oluşturmak ve yaşatmak için yöneticiler öğrenmeye yardımcı olacak ve destekleyecek bir çevre kurmaya ihtiyaç duymaktadırlar.

ISLLC tarafından okul müdürlerinin düşük performans gösterdikleri standartlar "tavsiyede bulunma, eğitme, bir okul kültürü oluşturma, öğrencilerin öğrenmelerine yardımcı olma ve personelin mesleki gelişimini sağlama" olarak belirlenirken, yöneticilerin altı anahtar sorumluluğunu ise; paylaşılan vizyonu kolaylaştırmak; personelin ve öğrencilerin öğrenmelerine yardım edici bir okul kültürünü desteklemek; güvenli, etkili ve verimli öğrenme çevresi için örgütü yönetme; toplum üyeleri ve ailelerle işbirliği yapma; bir etiksel ortamda doğru ve

dürüst faaliyette bulunma; politik, sosyal, ekonomik ve kültürel yapıyı etkilemek olarak belirlenmiştir (Lashwa, 1998).

Doud ve Keller (1998) tarafından yapılan ilk ve orta okul müdürlerinin sorumlulukları ve yetkilerini belirlemek amacıyla yapılan araştırmada; okul müdürleri yetki ve sorumluluklarında okula dayalı karar vermede aile ve öğretmenlerin etkilerinin açık bir şekilde gittikçe arttığını belirtmektedirler. Müdürlerin sorumlulukları sürekli olarak genişlemektedir. Bu sorumluluklar öğretmenlerin seçimi, okul personelinin değerlendirilmesi ve denetimi, eğitim programının değerlendirilmesi ve geliştirilmesini içermektedir.

Müdürler, okullarında, okul kurullarının kararlara etkilerinin giderek arttığını belirterek kararda yetkinin azaldığını ifade etmiştir. Müdürler okullarını pazarlamalarıyla ilgili sorumluluklarının, genel finansal desteklerle ilgili politikalar, öğrenci ihtiyaçlarının karşılanmasında sosyal hizmet ajanı olma, mali karar vermede ve okullardaki alana dayalı konsey ile çalışma gibi sorumluluklarının artmaya devam ettiğini belirtmişlerdir. Bununla birlikte okul müdürleri gelecekte rollerinde farklılıkların ve karmaşıklığın gittikçe artacağını ileri sürmüşlerdir.

Öğretimsel liderlik okul müdürleri için gelecekte çok önemli bir rol olacaktır. Gelecekte başarılı müdürler iyi bir hazırlık birleşimine, okulların ne olacağı ile ilgili vizyoner sezgisine, vizyonu diğerleriyle paylaşmak için etkileme yeteneğine ve başarı için gerçek beklentiye ihtiyaçları olacaktır.

Black (1998) okul müdürlerinin sahip olmaları gereken özelliklerini belirlemişlerdir. Bunlar; okul müdürleri okulları için kısa ve uzun vadeli açık bir vizyona sahiptirler ve vizyonlarına ulaşabilmek için ısrarlı ve yoğun bir şekilde çalışırlar. Öğrencilerin mutluluğu ve başarısı onların ilk önceliğidir ve onlar kendileri, öğretmenleri ve öğrencileri için yüksek beklentilere sahiptir. Eğitimsel ve yönetimsel olaylarla ilgili karar vermede onları karara katarlar .

Dufour (1998) öğrenen bir toplumda okul müdürlerinin rollerini belirlemiştir. Okul müdürü;

- 1) Statükodan hoşnutsuzluğu devamlı hale getirmek ve okulun başarısını kutlamak.
- 2) Okulun başarısı için ihtiyaç duyulanları acilen elde etmek
- 3) Okulun misyon, vizyon, değer ve hedeflerine bağlılıkta ısrar etme ve bireysel özerkliği teşvik etme
- 4) Direnenlere rağmen gelişmeye dikkat çekmeye çalışmak ve değişim için bir destek sağlamak
- 5) Geleneksel okul kültüründen kaçmak için gerekli geniş bir örgütlenmeyi sağlamalı ve gelişme yaklaşımı yaymalıdır.

Müdürler öğrenen bir toplum kültüründe işbirliğini ve karar vermeyi paylaşmayı ilerletebilmeli ve güçlü öğretimsel lider davranışı göstermelidir. Okul müdürleri;

- 1) Kurallar ve otoriteden ziyade grubun istekleri ve paylaşılmış olan vizyon doğrultusunda liderlik etmeli; Bir öğrenen toplum, bir paylaşılmış vizyon doğrultusunda birlikte çalışan insan grubudur. Bir öğrenen toplumda müdürlerin sorumluluklarının en önemlilerinden biri vizyondur.
- 2) Öğrenme ve öğretmeye odaklanmış işbirlikçi bir yapı yaratma; Müdürler iki önemli gerçeğin farkında olmalıdırlar; a) İşbirlikçi bir kültür öğrenen bir toplum için gereklidir. b) İşbirliğine davet edilen insanlar böyle bir kültür yaratamayacaklarıdır. Müdürler okulun günlük yaşamına sistematik bir şekilde işbirliğini yerleştirmek için strateji ve yapı geliştirmek zorundadırlar.
- 3) Öğrenme ve öğretme konuları üzerinde odaklanan okulla ilgili dikkat çekici sorular sorma; Öğrenen bir toplum yaratmada çok başarılı olan okullarda müdürler dikte edilen çözümlerden çok dikkat çekici sorular önem taşımaktadır.
- 4) Personele iyi karar verebilmek için onların ihtiyaç duyabileceği parametreleri, bilgileri ve eğitimi sağlamalıdır.

Akbaba (1999) tarafından yapılan “ İlköğretim okulu yöneticilerinin beklenilmeyen durumlarla ilgilenmeleriyle ilgili örnek olay çalışması: Kaos teori uygulaması” adlı araştırmada okul yöneticilerinin sorumlulukları şu şekilde belirlenmiştir;

1. Program sorumluluğu
2. Mali sorumluluk
3. Okul geliştirme sorumluluğu
4. Okul-aile ilişkileri sorumluluğu
5. İşe alma sorumluluğu
6. Okul-toplum ilişkileri
7. Denetim

Murphy (1999) 21.yüzyılda okul müdürlerinin liderlik rollerinin esaslarını kapsayan dört metaforun bulunduğunu belirtmiştir. Bunlar;

- 1) Örgütsel yaratıcı (mimar) gibi müdür; Yarının müdürleri sanayi ötesi örgütlerin ilkelerini öğrenmeye ve diğerlerinin öğrenmelerine yardım etmeye ihtiyaç duyacaklardır ve bu ilkelerle tutarlı olarak okulların yeniden yapılandırılmasında ailelere, öğrencilere ve öğretmenlere yardımcı olmaları gerekecektir.
- 2) Sosyal yaratıcı (mimar) gibi müdür; Gelecek yüzyılda okullar milletlerin sosyal değişimlere uğramalarındaki yeteneklerinde önemli bir faktör olacaktır ve müdürler okulların çalışmalarında başarılarını belirlemede büyük bir role sahip olacaktır. Onların sosyal mimar gibi rolü, müdürler değişen öğrenci yapısı ve amacını yeniden dizayn etmek zorundadır.
- 3) Eğitimci gibi müdür; Yarının okul liderleri önceliklerden çok daha fazla çok daha kompleks ve talep edilen eğitimsel tecrübeleri öğrencilerine sağlamak zorundadır. Aynı zamanda, onlar istenilen standartlara ve beklentilerden yoksun olan öğrencileri başarılı hale getirmeye uğraşmak zorundadırlar.

- 4) Moral ajanı gibi müdür; Yeni bir yüzyıla doğru hareket ederken, özellikle müdürler için genel olarak okullaşmanın ahlaki boyutlarını tanıma ve eğitimde değerler konusunu ifade ederek şekillendirmek en öncelikli konu olarak görülmektedir.

Cistone ve Stevenson (2000) bir bilgi yöneticisi olarak okul müdürlerinin sorumluluklarını ve rollerini şu şekilde belirtmişlerdir;

- 1) Geleneksel örgütten bilgiye dayalı öğrenen örgüte okulu dönüştürmeyi etkileyecek strateji, misyon ve vizyon geliştirmek
- 2) Örgütün girdi ve çıktılarını izlemek için gerekli olan bilgi kaynaklarını sağlayan süreçleri, prosedürleri ve politikaları geliştirmek
- 3) Sürekli bir dönüt alabilmek için bir değerlendirme süreci yaratmak.

Ferrandino ve Tirozzi (2000) okul müdürlerinin doğasından kaynaklanan bazı problemleri tanımlamışlardır. Bunlar; çok büyük sorumluluklar için çok az ücret yapısı, son derece uzun çalışma saatleri, yüksek stres ve beklenen sorumluluk seviyesi, verilen yetkiler arasındaki dengesizlikler olarak belirlenmiştir. Bugünkü müdürler öğrenci ve öğretmenlerle çalışmaları ağırlık taşımaktadır. Bu da onların asıl görevleri olan iyi okulları koruma ve geliştirme işine zaman bulamamaktadırlar. Nitelikli müdürlerin kritik becerilere ihtiyacı vardır. Onlar yenilikçi ve öğretimsel lider olmak zorundadırlar. Müdürler öğrenmeyi geliştirmek için araştırmaya başvurmalı ve kullanabilmelidir.

BÖLÜM III

YÖNTEM

Bu bölümde araştırma modeli, araştırma alanı, örneklem, araştırmacının rolü, veri toplama, verilerin analizi, geçerlilik ve güvenirlik çalışmaları yer almaktadır.

Araştırmanın Modeli

Bilgi toplumunda ilköğretim okulu yöneticilerinin rollerini belirlemek amacıyla yapılan bu araştırmada niteliksel araştırma yöntemi kullanılmıştır.

Araştırma Alanı

Bu araştırma, bilgi toplumunda ilköğretim okul yöneticilerinin rollerinin neler olduğuna ilişkin ilköğretim okullarında yapılmıştır. Araştırmada ilköğretim okulu müdürlerinden ve öğretmenlerinden veriler görüşme yoluyla elde edilmiştir. 2000-2001 öğretim yılında Bolu ili merkez ilçe sınırlarında bulunan ilköğretim okulları araştırmanın alanını oluşturmaktadır.

Örneklem

Nitel araştırma geleneği içerisinde ortaya çıkan amaçlı örnekleme yöntemi zengin bilgiye sahip olduğu düşünülen durumların derinlemesine çalışılmasına olanak vermektedir. Bu anlamda, amaçlı örnekleme yöntemleri pek çok durumda, olgu ve olayların keşfedilmesinde ve açıklanmasında yararlı olur (Yıldırım ve Şimşek, 1999, s.69).

İlköğretim okulu müdürlerinin hepsi ile görüşülmek istenmiş ancak görüşmeyi kabul eden 10 ilköğretim okulu müdürü ile görüşülebilmiştir. Görüşmeyi kabul eden her ilköğretim okulundan bir öğretmenle de görüşme yapılmıştır.

Bu araştırmada kullanılan örnekleme yöntemleri kartopu / zincir örnekleme araştırmacının problemine ilişkin olarak zengin bilgi kaynağı olabilecek birey veya durumların saptanmasında kullanılır. Ölçüt örnekleme ise, önceden belirlenmiş bir dizi ölçütü karşılayan bütün durumların çalışılmasıdır. Sözü edilen ölçüt veya ölçütler araştırmacı tarafından oluşturulabilir. (Yıldırım ve Şimşek, 99, s.73).

İlköğretim okulu müdürlerinin örnekleme seçiminde kartopu / zincir örnekleme kullanılmıştır. Araştırmada ilköğretim okulu müdürlerin 2000 yılında Bolu ilinde yapılan müdürlere yönelik hizmet içi eğitim kursuna katılanlar gözlenerek en iyi bilginin alınabileceği tahmin edilen müdürler belirlenmiş ve özellikle onlarla görüşme yapılmıştır. Aynı zamanda görüşme yapılan ilköğretim okulu müdürlerinde de konu ile ilgili iyi bilgi elde edilebilecek yöneticilere ilişkin tavsiyeleri alınmıştır. Öğretmenlerin seçiminde kartopu / zincir ve ölçüt örnekleme yöntemi kullanılmıştır.

Öğretmenlerden örneklem seçiminde ise yine okul müdürleriyle en uzun süre çalışmış olan ve konu ile ilgili en iyi bilgiyi alabileceğimiz öğretmenlerle ilgili önerileri istenmiş ve önerilen öğretmenler ile görüşme yapılmıştır.

Araştırmacının Rolü

Araştırmacı, 1989-93 yılları arasında Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi, Sınıf Öğretmenliği Bölümünü, 1993-96 yılları arasında da Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Yönetimi ve Denetimi Anabilim Dalında Yüksek Lisansını tamamlamıştır. 1994 yılında Abant

İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi İlköğretim Bölümünde Araştırma görevlisi olarak çalışmaya başlamıştır. Halen aynı üniversitede bu görevini sürdürmektedir.

Nitel araştırmada araştırmacı uzaktan ve ikinci elden bilgi toplayan bir kişiden çok, araştırma konusuyla ilgili alanda zaman harcayan, alanı yakından tanıyan, alanda olup biten olayları yaşayan ve araştırmaya dahil olan bireylerle yakın bir iletişim kuran kişidir. Bu nedenle araştırmacı, bilgi toplama sürecinin doğal bir boyutu haline gelebilir. Yani araştırmacının kendi gözlemleri ve yorumları araştırma sonucunu belirleyen önemli bir etken olarak ortaya çıkabilir (Şimşek ve Yıldırım, 1999, s.55). Bu yönüyle, araştırmacı, özgeçmiş ve konuya ilişkin çalışmalarıyla bir araştırmada gerekli rolleri oynayabilme olanağını elde etmiştir.

Verilerin Toplanması

Örgüt ve yönetim alanında meydana gelen paradigmatik dönüşüm araştırma yöntemlerini etkilemiş ve bunun sonucunda nicel ve istatistiksel yöntemlerle birlikte niteliksel araştırma yöntemi de kullanılmaya başlanmıştır (Greenfield, 1994; Şimşek, 1995; Turan ve Şişman, 1999). Nitelik bir şeyin, ne, nasıl, ne zaman ve nerede olduğunu, onun esasını ve kendine ait havasını anlatır. Nitelik araştırması bu yüzden, şeyin tanımı, sembolü, mecazları, özellikleri, kimlikleri, kavramları ve anlamını ifade ederken, nicelik araştırmaları bir şeyin ölçümünü ve sayısını ifade eder (Berg, 1998, s.3). Niteliksel araştırma sonuçlarının istatistiksel süreç veya diğer niceliksel metodlar yoluyla elde edilmeyen bir araştırma çeşididir (Strauss ve Corbin, 1990, s. 17).

Bogdan ve Biklen (1992, s.29-30) niteliksel araştırmanın özelliklerini şöyle belirtmektedir;

1. Niteliksel araştırmada araştırmacı anahtar araçtır ve veri kaynakları doğrudan doğal ortama aittir.

2. Niteliksel araştırma betimseldir.
3. Niteliksel araştırmacılar süreçten çok ürün veya çıktılarla ilgilenirler.
4. Niteliksel araştırmacılar verileri tümevarım yöntemiyle analiz etmeye eğilim gösterirler.
5. “Anlam”ın niteliksel yaklaşımla ilgili olması gerekir.

Niteliksel araştırmanın üç temel unsuru vardır. İlki çeşitli kaynaklardan elde edilebilen fikirlerden oluşan veri, görüşmeler ve gözlemler çok genel kaynaklardır (Strauss ve Corbin, 1990, s.19).

Niteliksel araştırma yönteminde çeşitli veri toplama araçları vardır. Bu araçlar;

1. Görüşme (Interviewing)
2. Grup odaklı görüşme (Focus Groups Interviewing)
3. Etnografi (Ethnography)
4. Sosyometri (Sociometry)
5. Göze çarpan ölçümler (Unobtrusive Measures)
6. Tarihsel çalışma (Historiography)
7. Örnek olay çalışması (Case Study)

(Berg, 1998, s.6)

olarak belirtilmektedir.

Niteliksel veri, görüşme yöntemi ve katılımcı gözlem alan notları gibi insanların çalışma etkinliklerinin kaydedildiği materyallerin kullanılması sonucu elde edilen bilgileri içerir. Veri, araştırmacıların ulaştığı sonuçları ve diğerleri tarafından oluşturulan gazete makaleleri, büro dokümanları, fotoğraflar gibi bilgileri kapsar (Bogdan ve Biklen, 1992, s.106).

Araştırmada görüşme tekniği ile veriler toplanmıştır. Berg (1998, s.60) görüşme tekniklerini üçe ayırmaktadır. Bunlar;

1.Yapılandırılmış görüşme tekniği: Görüşme yapmadan önce araştırmacının elde edeceği bilgilerle ilgili olarak önceden sorular hazırlayarak, planlı bir şekilde bilgi topladığı görüşme şeklidir.

2.Yapılandırılmamış görüşme tekniği: Görüşmecinin görüşme yapmadan önce herhangi bir planlama yapmadığı görüşme şeklidir.

3.Yarı yapılandırılmış görüşme tekniği:Yarı yapılandırılmış görüşmeler için, tüm görüşmelerde kullanılmak üzere bir dizi soru hazırlanır. Kendileriyle görüşülen kişilerin hepsine sorular aynı sırayla sorulur; ancak, kendisiyle görüşülen kişinin görüşme sırası da soruları istediği genişlikte yanıtlamasına izin verilen görüşme şeklidir.

Bu araştırma da verilerin toplanmasında yapılandırılmış görüşme tekniği kullanılmıştır. Alan araştırması yapılarak araştırmanın amacına ulaşabilmek için elde edilmek istenilen bilgilerle ilgili olarak araştırmacı tarafından önemli görülen konularda görüşme soruları hazırlanmıştır. Katılımcıların sorulara verdikleri cevaplarda kısıtlama yapılmamıştır. Bununla birlikte görüşülecek olan katılımcılara konuyla ilgili olarak kendilerinin önemli gördükleri fikirlerini belirtmelerine olanak sağlanmıştır.

Araştırma ile ilgili veriler 01 Eylül 2000 - 15 Ekim 2000 tarihleri arasında toplanmıştır.

Araştırma kapsamında yer alan ilköğretim okulu müdürleri ve öğretmenleriyle yapılan görüşmeler teybe kaydedilmiştir. Yine araştırmacı tarafından görüşmeler sırasında önemli görülen konularda kısa notlar alınmıştır.

Araştırmada yapılacak olan görüşmelerden önce görüşme yapılacak olan kişilere isimlerinin araştırmacı dışında hiç kimse tarafından bilinmeyeceği ifade edilmiştir. Ayrıca görüşülecek olan kişilere görüşme süresince kendilerine hitap

edilecek olan bir kod isim vermeleri istenmiştir. Görüşmeler otomatik teybe kaydedilmiştir. Bu kasetlerin araştırmacı dışında hiç kimse tarafından dinlenmeyeceği görüşülen kişilere ifade edilmiştir.

Verilerin Analizi

Niteliksel araştırmalarda toplanan veriler betimsel ve içerik analizi olmak üzere iki şekilde çözümlenmektedir (Yıldırım ve Şimşek, 1999, s.158). Veri analizi sistematik araştırma sürecidir ve görüşme kayıtlarını, alan notlarını ve diğer materyalleri düzenlemedir. Analiz, veriler ile çalışmayı, onları organize etmeyi, kullanılabilir ünitelere ayırmayı, onları sentez etmeyi, ilişkileri araştırmayı, onların içinden önemli olanları çıkartmayı içerir (Bogdan ve Biklen, 1992, s.153). Berg'in (1998) belirttiği gibi görüşme verilerini analiz etmek için çok açık bir yol olan içerik analiz yöntemidir (s.9). İçerik analizi sözlü ve yazılı materyallerin analiz edilmesi için kullanılan metodolojik bir araçtır (Şimşek, 1992, s.68). İçerik analizi mesajların veya onların içindeki bilgilerin sistematik olarak kodlanmasını içerir (Chadwick, 1984, s.239. Aktaran: Şimşek, 1992). Kullanılan içerik analizinde verilerin seçim ölçütleri mesaj anlamının her değişimi için sayıların yeterince ayrıntılı olması gerekmektedir. Diğer araştırmacılar ve okuyucular için tam ve sürekli olarak uygulandığı zaman aynı mesaja baktıklarında aynı veya karşılaştırılabilir sonuçlar elde edebilmelidir. Bu muhtemel sonuçların geçerliliği ve ölçümlerin güvenilirliğinin bir çeşidi olarak düşünülebilir. Bu geliştirilen ölçütlerin yönünün gösteren kategoriler gerekli durumlarda kullanılan kelimeler mümkün olabildiği kadar mesajların görünümüleriyle ilgili bütün yönleri içermeyi yansıtmalıdır (Berg, 1998, s.224).

İçerik analizinde veriler dört aşamada analiz edilmektedir;

1. Verilerin kodlanması
2. Temaların bulunması
3. Verilerin kodlara ve temalara göre organize edilmesi ve tanımlanması
4. Bulguların yorumlanması

(Yıldırım ve Şimşek, 1999, s.163-175).

Standart (yapılandırılmış) içerik analizinde ve araştırma sonuçlarının tartışılmasında kategorilerin ve sınıflamaların geliştirilmesinde ve tanımlanmasında kullanılan üç önemli süreç vardır;

1. **Genel Sınıflama:** Birinci olarak genelde bir kültürün genel sınıflamasıdır. Bu sınıflamalar, olaylar (yaş, cinsiyet, anne, baba, öğretmen v.b.), şeyler ve kişiler arasında ve ayrımlar arasında toplumdaki hemen hemen herkes tarafından kullanılır. Bu genel sınıflamalar, belirli demografik özelliklerin, verilerin ve veri analizlerinin aralarındaki ilişkileri değerlendirmede gereklidir.
2. **Özel Sınıflama:** Özel sınıflama onların yetki alanının sınırları içerisindeki olaylarda ve kişiler ve şeyler arasındaki ayırım yapmakta belirli alanlarda sayıları etkilemekte kullanılır. Bu özel sınıflama genellikle belirli profesyonellerde kullanılan jargon terimleri beğenilebilir.
3. **Teorik Sınıflama:** Teorik sınıflama verilerin analiz yönünü gösterir. Çoğu içerik analizinde, bu teorik sınıflama analiz düşüncesinde vuku bulan anahtar bağlantılar sağlar (Berg, 1998, s.235).

Verileri anlamak ve aralarındaki ilişkileri görmek için farklı zamanlarda okunmuştur. Anlamak için genel sınıflama ve açık kodlama kullanılmıştır. Açık kodlama verileri parçalama, inceleme, karşılaştırma, kavramlaştırma ve gruplandırma sürecidir (Strauss ve Corbin, 1990).

Açık Kodlama

Açık kodlama, verilerin kategorilenmesi, kavramsallaştırılması, karşılaştırılması, incelenmesi sürecidir. Açık kodlamada fenomenlerin etiketlenmesi ve kategorilerin keşfedilmesi basamakları yer alır. Fenomenlerin etiketlenmesi; ham verilerin sayılmasıdır. Kavramsallaştırılmış veriler analizde ilk

adımdır. Kavramsallaştırma bir gözlemi, bir cümleyi, bir paragrafı ve verilen her farklı olayları, düşünceleri, hadiseleri, bir ismi ayrıntılı olarak incelemektir. Kategorilerin keşfedilmesi ise, kavramlar birbirlerinin benzerleriyle gruplandırılır. Verilerdeki özel fenomenleri tanımlarız, onların etrafındaki kavramlarımızı gruplandırmaya başlarız. Kategori diye adlandırılan bazı fenomenlerle ilgili görünen gruplandırılmış kavramların sürecidir. Verilen bir kavramsal isim bir kategori tarafından sunulan fenomendir. Buna rağmen bu isim gruplandırılmış olan kavramların çok özetidir. (Strauss ve Corbin, 1990, s.61).

Strauss (1987, s.30) açık kodlama yaparken dört temel rehber önerir;

1.Soru grubuna uygun ve özel bir veriyi iste; Araştırmacı çok genel soruyu zihninde muhafaza etmek zorunda, çalışmaya bu veri uygun mu? Diğer taraftan araştırma çalışmasının asıl hedefi nedir? Bu veri araştırmayı şekillendirmek zorundadır. Dahası, çalışmanın asıl amacı başarılmayabilir ve bir alternatif veya beklenilmeyen amaç veride tanımlanabilir.

Burada hem çalışmanın asıl amacını zihinde tutma hem de verinin ortaya çıkardığı (gösterdiği) beklenilmeyen ve çeşitli sonuçlara açık olmalıdır.

2. Verileri çok dikkatli (inceden inceye) analiz etmek: Kodlama sürecinin başlangıcıdır. Öyleki, verileri çok dikkatli analiz etmek önemlidir. Kodlamada, etkileşimler, olaylar ve çoğu kategorileri içeren tasvirler yapılır. Bunlar açık kodlama esnasında dikkatli bir şekilde kodlanır. Sonra, bu çaba geniş teoriksel güvenliği bütünüyle yerleştirmeyi garanti eder. Daha sonra, çok sistematik kodlama başarılabılır, bu açık kodlama safhası esnasında ortaya çıkan çok sayıda unsurlardan inşa edilir.

3.Teoriksel notları yazmak için kodlamaya sık sık ara verilir; Bu üçüncü öneri doğrudan araştırmacıların teoriyi yerleştirmeyi bitirmeleri içindir. Sık sık, kodlama süresince, belgelerdeki başlangıç fikirlerinde bir yorum yapılır. Araştırmacılar bu fikirlerle ilgili olarak daha sonra analizlerinde faydalı olabilecek

notları alırlar. Eğer araştırmacılar bu etkinliği yerine getirmezlerse elde edecekleri fikirleri unutabilirler.

4.Araştırmada elde edilen veriler yaş, cinsiyet, sosyal sınıf v.b. arasında ilişkiyi gösterene kadar bunlar arasında analitik bir ilişkinin bulunduğu varsayılmamalıdır; Bu çok genel değişkenler tümdengelim yöntemiyle elde edilmek zorundadır. Bu varsayım, bazı durumlara katkı sağlamak için gereklidir. Fakat bu tümdengelimde kullanılan belirli değişkenleri kasıtlı olarak yasaklamak anlamına gelmez. Sonuç olarak, eğer araştırmacı cinsiyet farklılıklarıyla ilgileniyorsa doğal olarak onlar cinsiyet açısından analitik bir ilişkinin olduğunu varsayabilir, ancak eğer veri bu varsayımı desteklemiyorsa araştırmacı bu sonucu kabul etmek zorundadır (Aktaran: Berg, 1998).

Bu işlemlerden sonra kodlamanın düzenlenmesi, şekillendirilmesi işlemi yerine getirilmiştir. Kodlamayı biçimlendirme işlemi ise şu şekilde yerine getirilmiştir.

Kodlamayı Biçimlendirme (Düzenleme)

İçerik analizi başından sonuna kadar kodlamayı biçimlendirmeyi kullanarak başarılabilir. Kodlama biçimlendirme açık kodlama tamamlandıktan sonra, sonuçları tanımlamak ve verileri organize etmek için kullanılır. İlk kodlamayı biçimlendirme inceleme altındaki bütün olay çeşitlerinin gerektiren sürecin sık sık yapılan çeşitli seviyelendirmeleri düzeltmektir. Araştırmacılar bazı belirlenmiş (nitelendirilmiş) özel sınıflar içindeki genel bir olay çeşidi ile başlarlar. Bunun birçok biçimlendirme yolundan biri axial kodlamadır. Axial kodlama açık kodlama tamamlandıktan sonra yapılır, ve bir kategori etrafında yoğun kodlamadan ibarettir (Berg, 1998, s.238).

Strauss basit bir şekilde kodlama sürecinin ana hatlarını çizmiştir. Strauss (1987, s.28) göre, analizci açık kodlama işlemleri ile başlar. Bu işlem

sınırlandırılmamış veri kodlama gibi tanımlanır. Açık kodlama ile; dikkatlice ve inceden inceye veriye uygun kategorileri ve kavramları belirlemek için kelime kelime ve adım adım bulgular inceden inceye ve dikkatli bir şekilde okunur. Bu kavramlar, bir kere açıklanmıştır, bütünüyle tamamlanmış değildir. Çünkü ortaya çıkan bazı (mantığa uygun) doğru cevaplar, sorular ve verilerle ilgili düşünmeye ve çalışmaya devam edilecektir. Bu sorular ve cevaplar “durumlar, stratejiler, etkileşimler ve sonuçlarla” ilgili daha fazla diğer sorular ve konularla (problemlerle) ilgili olarak araştırmacıya yol gösterebilir (Aktaran; Berg, 1998, s.240).

Teoriksel olarak açıklanan kodlama işlemlerinden sonra araştırmada verilerin analizinde bu işlemlerin nasıl yapılacağı aşağıda açıklanmıştır;

Otomatik teybe kaydedilmiş olan veriler tamamıyla yazılı duruma getirilmiştir. Görüşme verileri düzenlenecek ve araştırmanın amacı ile ilgili anlamlı veri birimleri saptanmıştır. Bu işlemlerden sonra, verilerin kodlanması işlemi yapılmıştır. Kendi içinde anlamlı bir bütün oluşturan bölümler belirlenmiş ve bir kelimeyle kodlanarak bir kodlama listesi oluşturulmuştur. Kodlamanın sağlıklı olabilmesi için veriler birkaç defa okunmuş, yapılan kodlamalar tekrar gözden geçirilmiştir. Kodlar arasında ortak yönler belirlenmeye çalışılarak birbiriyle ilgili olan kodlar bir kategoride toplamak için temalar oluşturulmuştur. Oluşturulan temalar yeniden incelenerek uygunluğu kontrol edilmiş ve gerekli görülen durumda düzenlemeler yapılmıştır. Temalar araştırmanın alt problemleri çerçevesinde organize edilmiştir. Veriler, yapılacak olan kodlama ve tema oluşturma işlemlerine uygun olarak organize edilmiştir. Kodlara ve temalara göre veriler betimlenmiş, okuyucunun anlayabileceği bir dille tanımlanmış ve açıklanmıştır. Bununla birlikte analiz sonucunda çeşitli bölümlerinde yer alan verileri tanımlamak ve ortaya çıkan kavram ya da temaya göre bu bilgiler sunulmuştur. Son olarak, elde edilen bulgular arasındaki ilişkiler açıklanmış ve sonuçlar çıkarılmıştır.

Görüşme notlarının hangi ilköğretim okuluna ait olduğunu belirlemek amacıyla araştırmacı tarafından dipnot kullanılmıştır. Görüşme notları tırnak içerisinde verilmiş ve daha sonra parantez içinde görüşmenin hangi müdüre, hangi okula, kaçınıcı sayfa ve kaçınıcı satırlar arasında olduğu belirtilmiştir. Aşağıdaki örnek açıklamada da görülen kodlama sistemi, literatürdeki kodlama sistemlerinden hareketle araştırmacı tarafından geliştirilmiştir.

ÖRNEK : "....." (G;M-A/1(1-5))

G : Görüşme

M : Görüşme yapılan ilköğretim okulu müdürü

A : Görüşme yapılan ilköğretim okulu

1 : Görüşme sorularının yer aldığı sayfa numarası

(1-5) : Görüşme notlarının yer aldığı satır numarası

Geçerlik Ve Güvenirlik

Sonuçların inandırıcılığı, bilimsel araştırmanın en önemli ölçütlerinden biri olarak kabul edilir. "Geçerlik" ve "Güvenirlik" bu açıdan araştırmalarda en yaygın olarak kullanılan iki ölçüttür (Yıldırım ve Şimşek, 1999).

Geçerlik

Araştırmada geçerlilik çalışmaları için aşağıdaki etkinlikler yerine getirilmiştir;

1. Araştırma bulguları, verilerin elde edildiği ortam dikkate alındığında anlamlı bulunmuş ve bu ortama bağlı olarak tanımlanmıştır.

2. Bulguların kendi içinde tutarlı ve anlamlı olup olmadığı sürekli olarak kontrol edilmiştir. Ortaya çıkan kavramların anlamlı bir bütün oluşturması sağlanmıştır.
3. Elde edilen bulgular daha önce oluşturulan kavramsal çerçeveye uyumlu olup olmadığı gözlenmiş, bu çerçevenin veri toplamada rehber olduğu görülmüştür.

Güvenirlilik

Araştırmada güvenirlik çalışması için 20 kaset arasından rastgele üç kaset seçilmiştir. Bu üç kasetin birer kopyası doktora da niteliksel araştırma dersini almış olan bir öğretim üyesine verilmiştir. Öğretim üyesi kasetleri dinleyerek yazıya geçirmiştir. Araştırmacı ile öğretim üyesinin yaptığı kaset çözümlemeleri karşılaştırılmıştır. Kayıtlarda iki kişi arasında tutarlılık sağlanmıştır.

BÖLÜM IV

VERİLERİN SUNUMU

Bilgi toplumunda okul yöneticilerinin rollerinin ne olması gerektiğine ilişkin olarak ilköğretim okulu müdürleri ve öğretmenlerinin görüşleri alınmıştır. Görüşmeler sonucunda konu ile ilgili deneklerden alınan bilgiler sınıflandırılmıştır. İlköğretim okulu müdürleri ve öğretmenlerinden elde edilmiş olan düşünceler aşağıda sunulmuştur.

KARAR VERME ETKİNLİKLERİ

Okul yöneticilerinin karar verme etkinlikleri ile ilgili olarak bilgi toplumunda ne gibi davranışlar göstermeleri gerektiğine ilişkin ilköğretim okulu müdürleri ve öğretmenlerinin görüşleri alınarak aşağıda sunulmuştur.

1. Öğretmenlerin Fikirlerinden Faydalanma

Okul müdürlerinin karar alırken öğretmenlerin fikirlerinden faydalanmaları gerektiği görüşme yapılan ilköğretim okulu müdürleri ve öğretmenlerinin geneli tarafından vurgulanan fikirler arasında yer almaktadır. A ilköğretim okulu müdürü bu etkinliğin yerine getirilmesiyle demokratik eğitim anlayışının uygulamaya dönüştürülmesine katkı sağlayabileceğini belirtmiştir. Bu fikri A ilköğretim okulu müdürü "Demokratik bir eğitim - öğretim yapabilmemiz için öğretmenlerin fikirlerinden yararlanmakta çok fayda vardır." (G; M - A / 1 (1-5) şeklinde dile getirmiştir.

Ayrıca yöneticilerin çalışmalarını iş arkadaşları ile birlikte yürütmesi gerektiği ifade edilmektedir. D ilköğretim okulu müdürü " İyi idarecinin bana göre

birlikte çalıştığı personeli ile birlikte hareket etmesi gerekir." (G; M - D / 3 (1-5) biçiminde konu ile ilgili düşüncesini açıklamıştır.

Yöneticilerin örgütlerinde doğru kararı alabilmek için konu ile ilişkili bulunanların katılımlarının sağlanması gerektiği vurgulanmaktadır. F ilköğretim okulu müdürü bunu " Okul müdürü bütün ilgili birimlerinin görüşlerini alarak, onların katılımını sağlayarak, onların arzularını dikkate alarak doğru kararın ortaya çıkmasını sağlamalıdır. Okul müdürünün görevi budur." (G; M - F / 5 (1-6) biçiminde ifade etmiştir.

Okul müdürleri karar alırken öğretmenlerle birlikte hareket ettiklerini ifade etmektedirler. Bununla ilgili örnek davranışlar anlatmaktadırlar (G M - E / 4 (1-16) ; (G; M - F / 5 (7- 19).

Okullarda alınan kararların etkin bir şekilde uygulamaya dönüştürülebilmesi için öğretmenlerin fikirlerinden yararlanılmasının önemli olduğu G ilköğretim okulu müdürü tarafından belirtilmiştir. Bu yargıyla ilgili okul müdürünün ifadesi ise " Karar alırken öğretmenlerin fikirlerinden yararlanılmalıdır. Alınan kararın sağlıklı uygulanması için gereklidir." (G; M - G / 9 (1-5) şeklinde olmuştur.

Bununla birlikte okul müdürleri öğretmenler fikirlerinden yararlanırken konuyla ilgili görüş ayrılıkları var ise bu durumda okul müdürünün kendi kararını uygulaması gerektiği ifade edilmiştir. Ama bunun bir ölçütünün olmasının önemi de vurgulanmıştır. H ilköğretim okulu müdürü bu düşüncesini şu şekilde açıklamıştır; "Eğer aldığı görüşlerde fikir ayrımı görülürse, kendi kararının doğru olduğuna inanarak kararını Türk Milli Eğitiminin amaçları ve Atatürk İlke ve İnkılapları doğrultusunda uygulamalıdır." (G; M- H / 9-10 (20-25 ; 1-2).

Görüşme yapılan öğretmenler okul müdürlerinin kendi fikirlerinden yararlanmaları gerektiğini ifade etmektedirler. Konuya ilişkin düşüncesini A ilköğretim okulu öğretmeni " Karar alırken öğretmenlerin fikirlerini almakta yarar görüyorum." (G; Ö - A / 11 (4-7) şeklinde dile getirmiştir. Aynı zamanda

kararların uygulama olanağı olup olmadığı konusunda öğretmenlerin düşüncelerinin alınması gerektiği de H ilköğretim okulu öğretmeni tarafından belirtilmektedir. Öğretmen bu fikrini " Bu kararlar bulunduğu okulda uygulanabilir mi? Uygulanamaz mı? Bu açıdan yararlanması daha iyi." (G; Ö - H 15 (1-6) biçiminde açıklamıştır.

2. Karar Alırken Konuyu Araştırma

Okul yöneticilerinin karar alma etkinliklerinden birisinin de karar alacağı konuyu ayrıntılı olarak araştırmak olduğu C okulu müdürü dışında görüşme yapılan kişilerin hepsi tarafından ifade edilmiştir. İdarecilerin konu hakkında ayrıntılı bilgi sahibi olması gerektiği belirtilerek bu sayede daha sağlıklı kararlar verebilecekleri vurgulanmaktadır. Bu düşüncüyü A ilköğretim okulu müdürü şu şekilde belirtmiştir; " Konu hakkında bütün ayrıntıları bilmek zorundadır." (G; M-A / 1 (6-8).

Karar alırken araştırma yapılmadığı durumlarda yanlış yapılabileceği ve araştırma yapılarak etkinliklerin yerine getirilmesinde daha fazla başarı sağlanabileceği D ilköğretim okulu müdürü tarafından ifade edilmektedir. Bu fikir " Karar alacağı konuyu ayrıntılı olarak araştırmalıdır. Eğer böyle yapmaz ise hata yapabilir. Araştırmaya dayalı her şeyin sonucu daha mükemmel olacağı düşüncesini taşıyorum." (G; M - D / 3 (6-8) biçiminde D ilköğretim okulu müdürünce açıklanmıştır.

Okul yöneticileri karar alırken araştırma yaptıklarını ifade etmeleriyle birlikte bunu ancak kendi imkanları doğrultusunda yaptıklarını belirtmektedirler. Konu ile ilgili görüşünü G ilköğretim okulu müdürü " Karar alacağı konuyu ayrıntılı olarak araştırmalıdır. Elimizden geldiği kadar, fırsat buldukça araştırıyoruz." (G; M - G / 9 (7-8) şeklinde ifade etmiştir.

Öğretmenlerde karar alırken okul müdürlerinin araştırma yapmaları gerektiğini ve bu sayede alacakları kararın ne kadar yararlı olup olmayacağını belirleyeceklerini söylemektedirler. A ilköğretim okulu müdürü bu düşüncesini

şöyle açıklamaktadır; " Kararı almadan önce konuyu iyi araştırmak lazım. Okula nasıl yararlı, öğretmenlere nasıl yararlı olabilir, derslere nasıl yararlı olabilir." (G; Ö - A / 11 (9-11).

3. Öğretmenlere Karar Alma Yetkisi Verme

Öğretmenlerin kendi yetkileri çerçevesinde karar almalarına imkan tanımaları bilgi toplumunda okul yöneticilerinin yerine getirmesi gereken etkinlikleri arasında yer almaktadır.

Öğretmenlerin işleri ile ilgili olarak kendi kararlarını alabilecek seviyede olmaları görüşülen müdürler tarafından ifade edilmektedir. Böyle öğretmenlere de destek olunması gerektiği vurgulanmaktadır. Konuya ilişkin D ilköğretim okulu müdürü görüşünü "Öğretmenler etkili olduğu alan içerisinde kendi kararlarını kendi verebilecek güçte olmalıdır. Eğer kendi kararlarını kendi alabilen bir öğretmenimiz varsa ben ona her zaman destek olurum." (G; M - D / 3 (9-12) biçiminde belirtmiştir.

Okul müdürleri öğretmenlerin kendi yetkileri çerçevesinde karar almalarını istemekte, bunu da zümre öğretmenler toplantılarıyla yapabildiklerini belirtmektedirler. Ancak bu kararların da var olan yönetmeliklere uygun olması gerektiğini, mevzuata uyum göstermeyen kararların alınmasına izin vermeyeceklerini söylemektedirler. I ilköğretim okulu müdürü bununla ilgili fikrini şu şekilde ifade etmişlerdir; "Zümre öğretmenler kurulumuz vardır. Buralarda ne gibi kararlar alınmışsa aynı şekilde uygulanır. Yeter ki yönetmeliklere aykırı olmasın." (G; M-I / 10 (21-22). Ayrıca okul müdürlerinin öğretmenlerin karar almalarına engel olmamalarını sadece onların alacakları kararları inceleyerek uygun görülmeyen unsurların elenmesi görüşülen F ilköğretim okulu müdürü tarafından önerilmektedir. Bu düşüncesini "Okul müdürü karar almayı engelleyici değil sadece bir süzgeç görevi görmeli. Yani zararlı maddeler varsa ayıklayıcı olmalıdır." (G; M - F / 6 (18-20) şeklide açıklamıştır.

Görüşme yapılan ilköğretim okulu öğretmenlerinin hepsi okul müdürlerinin kendi yetkileri çerçevesinde karar almalarına imkan tanımaları gerektiğini ifade etmektedirler. Bununla ilgili I ilköğretim okulu öğretmenin görüşü ise şöyledir; " Kendi branşları dahilinde veya kendi sınıfları çerçevesinde kararlarda mutlaka imkan tanımalı diyorum." (G; Ö - I / 16 (3-4).

4. Öğretmenlerin Karara Katılımı

Okul yöneticilerinin karar verme etkinliklerinden birisi de öğretmenleri karar sürecine katmalarıdır. İlköğretim okulu müdürlerinin tamamı öğretmenlerin karar sürecine katılmalarını istediklerini ifade etmektedirler. C ilköğretim okulu müdürü bunu "Okul müdürleri öğretmenleri karar sürecine katmalıdırlar." (G; M - C / 2 (20-21) şeklinde açıkça söylemiştir. Ancak öğretmenlerin karara katılımlarının sürekli olmaması gerektiği de belirtilmektedir. Okul müdürlerinin yararlı olarak gördüğü kararları öğretmenler istemese dahi alması düşüncesi E okulu müdürünce ileri sürülmektedir. Bu fikrini ise; " Yeri geldiğinde katmalı, yeri geldiğinde katmamalı. Mesela bazı alınacak kararlar vardır. Yani bu kararlarda şimdi bir noktada idarecinin uygulamada faydalı bulduğu bu işi uygulamaya karar verdiği bir konuda öğretmene bazı ters geldiğini düşünürsek bile yani ilerde bunu böyle yaptığında öğretmen bunun doğruluğuna inanacaktır." (G; M - E / 4 (22-26) şeklinde ifade etmiştir.

Öğretmenlerin karara katılmaları istenilmekle birlikte onların bu süreci benimsemeleri ve yeterliliklerinin de göz önüne alınması gerekliliği müdürler tarafından belirtilmiştir. Bu görüşü ortaya atan G ilköğretim okulu müdürü "Önemli olan öğretmenlerin bu sürece ne kadar uyabildiğidir. Yeterlilikleridir." (G; M - G / 9 (13-14) biçiminde bunu ifade etmiştir.

Konu ile ilgili her hangi bir fikre sahip olmadığını belirten G ilköğretim okulu öğretmeni dışında görüşme yapılan bütün öğretmenler okul yöneticilerinin karar sürecine kendilerini katmalarını istemektedirler. Okul müdürlerinin de bu imkanı sağladıklarını belirtmektedirler. Bu düşüncüyü C okulu öğretmeni şu şekilde ifade etmiştir; " Okul müdürümüz kararlarını alırken öğretmenlerinin

fikirlerini göz önünde bulundurarak alıyor. Yani bizim fikrimizi daha ön planda tutuyor." (G; Ö - C / 12 (8-10).

5. Karar Sürecinde Fikir Ortaya Atma

Okul yöneticilerinin karar sürecinde çok sayıda fikir ortaya atılmasına imkan sağlamaları bilgi toplumunda okul müdürlerinin karar verme etkinlikleri arasında yer almaktadır.

Okul müdürleri karar sürecinde çok sayıda fikir ortaya atılmasına imkan sağlamalıdırlar düşüncesi görüşülen bütün yöneticiler tarafından ileri sürülmektedir. Bu fikri B ve D ilköğretim okulu müdürleri şu şekilde açıklamışlardır; "Karar sürecinde okul müdürleri çok sayıda fikir ortaya atılmasına imkan sağlamalıdır." (G; M - B / 2 (6-8). " Karar sürecinde çok sayıda fikir ortaya atılması en doğruyu bulmaya yardımcı olur." (G; M - D / 3 (15-18).

Görüşme yapılan öğretmenlerin tamamı okul yöneticilerinin karar sürecinde çok sayıda fikir ortaya atılmasına imkan sağlamalarını istemektedirler. C okulu öğretmeni konu ile ilgili düşüncesini " Okul müdürleri karar sürecinde çok sayıda fikir ortaya atılmasına imkan sağlamalıdır." (G; Ö - C / 12 (11-13) şeklinde belirtmiştir. Doğru karar alabilmek için bu etkinliğin yerine getirilmesi H ilköğretim okulu öğretmeni tarafından ifade edilmektedir. Öğretmenin konuyla ilgili ifadesi ise şöyledir; " Ne kadar fazla fikir olursa doğruyu bulmak o kadar kolay olur." (G; Ö - H / 15 (19).

PLANLAMA ETKİNLİKLERİ

Okul yöneticilerinin planlama etkinlikleri ile ilgili olarak bilgi toplumunda ne gibi davranış göstermeleri gerektiğine ilişkin ilköğretim okulu müdürleri ve öğretmenlerin görüşleri alınarak aşağıda sunulmuştur.

1. Hedef Belirleme

Görüşme yapılan ilköğretim okulu müdürlerinin tamamı okul için gelecekle ilgili hedefler belirlemelerinin gerektiğini ifade etmişlerdir. A ilköğretim okulu müdürü konu ile ilgili düşüncesini " Okul için gelecekle ilgili hedefler belirlemelidir." (G; M-A/ 1 (1-4) şeklinde açıklamıştır.

C ilköğretim okulu müdürü okul için gelecekle ilgili hedeflerin belirlenmesinin önemini dile getirirken bunun her zaman mümkün olamayacağını da vurgulamıştır. Bunun nedeni olarak da ilgili mevzuatla eğitim sisteminin hedeflerinin belirlenmiş olduğu, bunun üzerinde fazla değişiklikler yapmalarının mümkün olmadığını belirtmektedir. Bu görüşünü ise şöyle ifade etmiştir; " Bugünkü eğitim sistemi içerisinde gelecekle ilgili hedefler belirlidir. Yönetmeliklerle bunlar belirlidir." (G; M-C / 2 (4-8). Yine bu düşüncüyü destekleyen F okulu müdürünün açıklaması ise " Şimdi okulların genel hedefleri olarak genel mevzuat çerçevesinde Milli Eğitimin genel amaçları ya da ilköğretim okulları amaçları çerçevesinde bu bellidir." (G; M-F / 4 (6-12) şeklinde olmuştur.

F ilköğretim okulu müdürüne göre yöneticiler gelecekle ilgili planlama yapabilecek yeterliliklere sahip olmalıdırlar. Bu görüşünü şu şekilde ifade etmiştir; " Geleceği planlamayla ilgili olarak kendisini belli bir bilgi düzeyine getirmesi gerekiyor. Yani planlamanın yapılabilmesi için kişinin planlama yapacağı alanda belli bir birikime sahip olması gerekiyor." (G; M-F / 4 (1-5).

B, C, D, E, G ve J ilköğretim okulu öğretmenleri okul müdürlerinin gelecekle ilgili hedefler belirlemeleri gerektiği görüşünü belirtmişlerdir. A ilköğretim okulu öğretmeni okul için gelecekle ilgili hedeflerin belirlenmesinin güç bir faaliyet olduğunu ifade ederken F okulu öğretmeni ise yapılan planlamalarında fiziki yetersizliklerle ilgili olduğu belirtmiştir. F okulu müdürü bu görüşünü " Bizim planlarımız genelde fiziksel yetersizliklerle uğraştığımız için bunlarla ilgilidir." (G; Ö-F / 10 (19-25) şeklinde açıklamıştır.

Ayrıca planlamanın uzmanların işi olduğu bu konuda yöneticilerin etkinlikte bulunmalarının gerekmediği de H ilköğretim okulu öğretmeni tarafından ifade edilmiştir. Bu etkinliğe ilişkin görüşünü ise şekilde belirtmiştir; " Bu doğrudan uzmanların işi, okul idarecilerinin işi değildir. Uzmanlık konusuna girer. Okul idarecileri ancak kendine verilen programları uygulamalıdır. Bana göre bu işe okul idarecilerinin girmemesi gerekir. Uzmanlara bırakılması gerekir." (G; Ö-H / 11-12 (23-26 ; 1-3).

2. Strateji Geliştirme

Okul yöneticilerinin planlama etkinlikleri arasında yer alan davranışlardan biri de belirlenen hedeflere ulaşmak için stratejiler geliştirmedir. Görüşme yapılan ilköğretim okulu müdürlerinin tamamı strateji geliştirmeleri gerekliliğini belirtmektedirler. G ilköğretim okulu müdürünün konuya ilişkin görüşü şu şekildedir; " Eğer bir hedefiniz var ise bu hedefe nasıl gideceğinizi belirlemeniz gerekir." (G; M-D / 2 (23-24).

Hedeflere ulaşabilmek için stratejiler belirlemenin gerekli olduğu müdürler tarafından F ilköğretim müdürü tarafından ifade edilmiştir. Bu etkinliğe ilişkin görüşünü ise " Stratejisiz hedefe ulaşma olmaz. Belli bir hedef belirliyorsanız oraya ulaşmak içinde belli stratejiler, belli yollar tespit etmek zorundasınız." (G; M-F / 4 (13-15) biçiminde açıklamıştır.

Görüşme yapılan öğretmenlerin hepsi okul müdürlerinin hedeflere ulaşmak için stratejiler geliştirmeleri gerektiği görüşünü ileri sürmüşlerdir. I ilköğretim okulu müdürü de düşüncesini şöyle ifade etmiştir; " Hedeflere ulaşmak için strateji mutlaka gerekli. Eğer bir yere ulaşmak istiyorsanız o yolları mutlaka belirlemek gerekli." (G; Ö-I / 12 (33-34).

3. Araştırmaya Dayanma

Okul yöneticilerinin planlama etkinliklerinden biri de araştırmaya dayalı olarak planlama yapmaktır. Görüşülen ilköğretim okulu müdürlerinin tamamı

planlama yaparken araştırma yapmaları gerektiğini ifade etmişlerdir. Konu ile ilgili B ilköğretim okulu müdürünün görüşü şöyledir; " Planlama yaparken araştırmaya dayanmalıdır." (G; M-B / (22-23). Sağlıklı bir planlama yapabilmek için araştırma sonuçlarının dikkate alınması gerektiği A ilköğretim okulu müdürü tarafından belirtilmiştir. Bu düşüncesini " Mutlaka araştırmaya dayanmalıdır. Çünkü planlamanın sağlıklı yürümesi için araştırma şarttır." (G; M-D / 2 (28-29) şeklinde açıklamıştır. Ayrıca D ilköğretim müdürü planlamanın araştırma sonucunda yapılması görüşünü ileri sürmüştür; "Planlama bir araştırmanın bir ürünü olmalıdır." (G;M-D/2(28-29).

I ilköğretim müdürü planlama yaparken okulda bunu etkileyebilecek olan unsurların incelenmesi gerektiğini belirtmiştir. Konuya ilişkin fikrini "Şimdi zaten planlama gelişi güzel olmaz. Araştırma yapmalı. Bir planlama yapacaksınız da neye göre yapacaksınız. Öğrenci araştırılmalı, çevre araştırılmalı, öğretmen durumu araştırılmalı ona göre planlama yapılmalı. Okulun fiziki imkanları araştırılmalı." (G; M-I / 8 (1-4) şeklinde ifade etmiştir.

Görüşme yapılan ilköğretim okulu öğretmenlerinin hepsi okul müdürlerinin araştırma sonuçlarına göre planlama yapmaları gerektiğini belirtmişlerdir. Buna ilişkin A okulu müdürünün görüşü şöyledir; "Bir planlama yaparken mutlaka araştırma yapmak lazım." D ilköğretim okulu öğretmeni planlama yaparken eldeki mevcut verilerin dikkate alınması gerektiğini ve bilgilerin yeterli olup olmadığının araştırılmasının önemli olduğu görüşünü ifade etmiştir.

4. Durum Analizi

Planlama yapmadan önce mevcut durumu analiz etmeleri bilgi toplumunda okul yöneticilerinin yerine getirmeleri gereken davranışlar arasında yer almaktadır.

Planlama yapmadan önce var olan durumun özelliklerinin bilinmesi gerektiği görüşme yapılan ilköğretim okulu müdürlerinin tamamı tarafından ifade

edilmiştir. Konu ile ilgili D ilköğretim okulu müdürünün görüşü şöyledir; "Bir planlama yaparken bu sınıf okutan bir öğretmenin veya idarecinin mevcut durumdan hareket etmesi esastır. Elindeki durumun ne olduğunu bilmeden iyi bir planlama yapamaz." (G; M-D /3 (1-2). F ilköğretim okulu müdürü de düşüncelerini şu şekilde ifade etmiştir; "Mevcut durumunuzu bilmeden yeni bir planlamaya başlayamazsınız. Mutlaka mevcut durumunuzu iyi görüp, işte olumlu ve olumsuz yönlerinizi görüp planlamanızı buna dayandırmak zorundasınız (G; M-F / 6 (13-17).

Görüşülen ilköğretim okulu öğretmenlerinin hepsi okul müdürlerinin planlama yapmadan önce mevcut durumu analiz etmeleri gerektiğini belirtmişlerdir. Bununla ilgili D ilköğretim okulu öğretmeni görüşünü "Mutlaka eldeki veriler analiz edilecek. Neyin ne kadar, nasıl kullanılacağı, nelerin ne kadar başarı sağlayabileceği belirlenmeli." (G; Ö-D / 10 (3-5) şeklinde dile getirmiştir.

H ilköğretim okulu öğretmeni belirlenen hedefle nereye ulaşmak istendiğinin bilinmesinin önemli olduğunu söylemiştir. Mevcut durumun özelliklerini algılayarak zamanla nasıl bir ilerleme sağlandığı konusunda yorum yapılabileceği görüşünü ileri sürmüştür.

EŞGÜDÜMLEME ETKİNLİKLERİ

Okul yöneticilerinin eşgüdümleme etkinlikleri ile ilgili olarak bilgi toplumunda ne gibi davranışlar göstermeleri gerektiğine ilişkin ilköğretim okulu müdürleri ve öğretmenlerinin fikirleri alınarak aşağıda sunulmuştur.

1. Ortak Etkinlikte Bulunma

Görüşme yapılan ilköğretim okulu müdürlerinin hepsi amaçları gerçekleştirmek için öğretmenlerin ortak etkinliklerde bulunmalarını sağlamaları gerektiğini ifade etmişlerdir. Konuya ilişkin A ve F ilköğretim okulu müdürlerinin görüşleri şöyledir; "Mutlaka amaçları gerçekleştirmek için ortak etkinliklerde

bulunmak gerekir." (G; M-A / 1 (1-6). "Amaçların gerçekleşmesi için öğretmenlerin birlikte hareket etmeleri şart."
(G; M-F / 4 (17-18).

I ilköğretim okulu müdürü öğretmenlerin ortak etkinlikte bulunmalarını desteklediklerini ve bununla ilgili ortamı sağladıklarını ifade etmiştir. Buna ilişkin ifadesi ise şöyledir; "Okulumuzdaki bütün eğitim etkinliklerine bütün öğretmenlerimizin katılması esastır. Bu konuda onlara fırsat tanınmaktadır." (G; M- I / 7 (1-4).

Görüşülen ilköğretim okul öğretmenlerinin tamamı okul müdürlerinin ortak etkinliklerde bulunmalarına imkan sağlamaları gerektiğini ifade etmişlerdir. B ilköğretim okulu öğretmeni konu ile ilgili görüşünü "Amaçları gerçekleştirmek için öğretmenlerin ortak etkinliklerde bulunmaları sağlanmalıdır." (G;Ö-B/7(1-4) şeklinde açıklamıştır.

Öğretmenlerin birlikte çalışmalarının başarıya olumlu etkide bulunacağı görüşü D ilköğretim okulu öğretmeni tarafından vurgulanmıştır. Düşüncesini ise şu şekilde ifade etmiştir; "Ortak yapılan çalışmalar daha iyi bir başarı sağlar diye düşünüyorum. Birliktelik çok önemli, birlikte davranmak. Ortak etkinliklerde de bulunmalıdır." (G; Ö-D / 8 (1-2).

2. Ortak Hareket Etme

Okul yöneticilerinin eşgüdümleme etkinlikleri arasında yer alan davranışlardan biri de örgütün hedeflerini belirlerken öğretmenlerle birlikte hareket etmeleridir.

Görüşülen ilköğretim okulu müdürlerinin tamamı okulun hedeflerini belirlerken öğretmenlerle işbirliği içerisinde çalışmalarının gereğini ifade etmişlerdir. B ilköğretim okulu müdürü konuya ilişkin görüşünü "Hedefleri belirlerken mutlaka öğretmenlerimizin bu alandaki duygu ve düşüncelerinden de yararlanmalıdır." (G; M-B / 1 (19-22) şeklinde belirtmiştir.

C ilköğretim okulu müdürü öğretmenlerin bir okul üyesi olduğu ve onlarla birlikte çalışılmasının önemi üzerinde durmuştur. Bununla ilgili düşüncesini ise şöyle ifade etmiştir; "Öğretmenler okulun bir parçasıdır. Onlarla birlikte hareket etmelidir diyorum." (G; M-C / 2 (12-14). Yine aynı fikri savunan D ilköğretim okulu müdürünün görüşü ise şu şekildedir; "Öğretmenlerle birlikte hareket edilmelidir. Çünkü okulu hedefine ulaştıracak kişiler aslında öğretmenlerdir. İdareciler sadece bunların önünü açabilir. Ama sonuçta yürüyecek olan bunlardır. Eğer birileriyle bir yere yürüyecekseniz onlarla birlikte hareket etmelisiniz. Siz onları zorla yürütemezsiniz." (G; M-D / 3 (7-12).

H ilköğretim okulu dışında görüşme yapılan öğretmenlerin tamamı okul müdürlerinin örgütün hedeflerini belirlerken onlarla birlikte hareket etmelerinin önemli olduğunu belirtmektedirler. D ilköğretim okulu öğretmeni konu ile ilgili fikrini "Okulu zaten bir bütün olarak düşünüyorum. O yüzden mutlaka öğretmenlerinde bunun içersinde yer alması gerektiğini düşünüyorum." (G; Ö-D / 8 (3-6) biçiminde ifade etmiştir.

H ilköğretim okulu öğretmeni müdürlerin böyle bir etkinlikte bulunmasına gerek olmadığını, bunun uzmanların işi olduğunu belirtmiştir. Bu düşüncesini şu şekilde açıklamıştır; "Okulun hedefleri zaten bellidir. Bunlar Türk Milli Eğitiminin amaçlarıdır. Bu da uzmanlık konusudur. Ayrıca okul kendine bir amaç belirleyemez." (G; Ö-H / 10 (9-13).

3. Öğretmenlerin Birlikte Çalışması

Öğretmenlerin okulun amaçlarını gerçekleştirmek için ortak etkinliklerde bulunmalarına olanak sağlamaları bilgi toplumunda okul yöneticilerinin eşgüdümleme etkinlikleri arasında yer almaktadır.

Görüşülen okullardan A, B, E, G ve I okullarının müdürleri öğretmenlerin okulun amaçlarını gerçekleştirmek için ortak etkinliklerde bulunmalarına olanak sağlamaları gerektiğini ifade etmişlerdir. A ilköğretim okulu müdürü de zümre

öğretmenleri toplantıları ile öğretmenler arasında bilgi alış-verişi yapıldığını belirtmiştir.

Görüşme yapılan ilköğretim okulu öğretmenlerinin tamamı okulun amaçlarını gerçekleştirmek için ortak etkinliklerde bulunmalarına müdürlerin olanak sağlamaları gerektiğini vurgulamışlardır. Konuya ilişkin E ve I ilköğretim okulu öğretmenlerinin görüşü şöyledir; "Ortak etkinlikte bulunulması sağlanmalıdır." (G; Ö-E / 8 (20-22). "Öğretmenlerin okulun amaçlarını gerçekleştirmek için ortak etkinliklerde bulunmaları mutlaka sağlanmalı. Bir okulda çalışan tüm öğretmenlerin ortak etkinlikte bulunmaları gerekir." (G; Ö-I / 11 (3-8).

4. Yardımlaşma

Öğretmenlerin birbirlerine çalışmalarında yardım etmelerine olanak sağlamaları bir diğer eşgüdümleme etkinliği olarak ilköğretim okulu müdürleri ve öğretmenleri tarafından ifade edilmektedir.

D ilköğretim okulu müdürü başarı sağlayabilmek için bu etkinliğin yerine getirilmesi önermektedir. Bununla ilgili düşüncelerini "Biz elimizden geldiği kadar öğretmenlerin çalışmalarında birbirlerine yardım etmelerine olanak sağlamaya çalışırız. Eğer böyle olursa başarı daha erken yakalanır. En azından özellikle ilköğretimin I. kademesinde bu çok yaygın olarak gözükür. Yeni göreve başlamış bir öğretmen arkadaşına sorabilmeli, planlamasından yararlanabilmeli, hatta bir idareciye geldiğinde idareci bunun planlaması konusuna hakim olmalı diye düşünüyorum." (G; M-D / 3 (13-19) şeklinde ifade etmiştir.

A, E, G, H ve I ilköğretim okulu öğretmenleri çalışmalarında birbirlerine yardım etmelerine okul müdürlerinin olanak sağlamaları gerektiği görüşünü vurgulamışlardır.

ÖRGÜTLEME ETKİNLİKLERİ

Okul yöneticilerinin örgütleme etkinlikleri ile ilgili olarak bilgi toplumunda ne gibi davranışlar göstermeleri gerektiğine ilişkin okul müdürü ve öğretmenlerin görüşleri alınarak aşağıda sunulmuştur.

1. Kaynakları Bir Araya Getirme

Görüşme yapılan ilköğretim okulu müdürlerinin hepsi hedeflerin etkili bir şekilde başarılması için gerekli insan, finansal ve fiziksel kaynakları bir araya getirmeleri gerektiğini ifade etmişlerdir. Konu ile ilgili F ve H ilköğretim okulu müdürlerinin görüşleri şöyledir; "İnsan, para ve mevcut kaynaklar bir araya gelmeli. Bizde kendi imkanlarımızla mevcut öğretmen yapımız içinde var olan imkanlarımızı sağlamaya çalışıyoruz." (G; M-H / 6 (17-20).

Yine bu etkinliğin okul için önemi I ilköğretim okulu müdürü tarafından vurgulanmaktadır. Bu görüşünü de "Mutlaka okulun bir hedefi vardır. İleriye dönük hedefleri var. Planlanması var. O planlama çerçevesinde tabii bunun yanında öğretmenin insangücü var. Maddi kaynak lazım, manevi kaynak lazım. Bunların hepsi bir araya gelirse ancak okul başarıya ulaşabilir. Kafamda proje var ama maddi kaynağı sağlayamazsanız bu konuda başarılı olma şansınız olmaz veya maddi kaynağı buldunuz maddi kaynağı kullanacak personeli bulamazsanız yine başarılı olamazsınız. Dolayısıyla hepsi yan yana gelmesi lazım." (G; M-I / 7 (3-12) şeklinde açıklamıştır.

Görüşülen ilköğretim okulu öğretmenlerinin tamamı hedeflerin etkili bir şekilde başarılması için gerekli olan insan, finansal ve fiziksel kaynakların müdürler tarafından bir araya getirilmesi gerektiğini belirtmişlerdir. D ilköğretim okulu öğretmenin konuyla ilgili düşüncesi şöyledir; "Hedeflere ulaşmak için insan, finansal ve fiziksel kaynaklar bir araya getirilmelidir." (G; Ö-D / 9(17-20).

2. Örgütte Değişiklik Yapma

Okul yöneticileri gerekli görüldüğü takdirde örgüt yapısında değişiklikler yapabilmeleri örgütlenme etkinlikleri arasında yer almaktadır. Görüşülen ilköğretim okulu müdürlerinin C okulu dışında hepsi örgüt yapısında değişiklikler yapabilmelerini gerekli gördüklerini ifade etmektedirler. D ilköğretim okulu müdürünün konuya ilişkin görüşü şöyledir; "Okul müdürleri gerekli görüldüğü takdirde örgüt yapısında değişiklikler yapabilmelidir." (G; M-D / 3 (6-7)

Bununla birlikte F ilköğretim okulu müdürü değişiklikler yapmayı istemelerine rağmen buna imkanlarının bulunmadığını belirtmiştir. Bu görüşünü "Ama sistem içerisinde bizim bu tür değişiklik yapmamız mümkün değil. Okulu genel bir örgüt olarak kabul edersek okulların idari yapılanmasında okul müdürünün fonksiyonu vardır. Ancak buda okul müdürünün kişisel ilişkileriyle doğru orantılıdır. Benim kişisel görüşüme göre okul yöneticisi örgütünde olumlu değişiklikleri, sistemdeki gelişmeler çerçevesinde değişiklikleri mutlaka yapabilmeli." (G; M-F / 5 (1-6) şeklinde ifade etmiştir. Yine I ilköğretim okulu müdürünün bu düşünceyi destekleyen görüşü ise şöyledir; "Okul belirlediği hedeflere ulaşmak için şu andaki yönetmelikler dışında okul müdürüne yetkiler verilmeli. Şu anda yok yetkiler." (G; M-I / 7 (13-21).

H okulu dışında görüşme yapılan ilköğretim okulu öğretmenlerinin tamamı örgüt yapısında değişiklikleri okul müdürlerinin yapması gerektiğini ifade etmişlerdir. "Gerekli görüldüğü durumlarda okul müdürleri örgüt yapısında değişiklikler yapabilmelidirler. Her şeyde olduğu gibi değişiklikler bazen yarar sağlayabilmektedir diye düşünüyorum." (G; Ö-D / 9 (21-24) şeklinde D ilköğretim okulu müdürü görüşünü ifade etmiştir. Ancak bu faaliyeti okul müdürlerinin yapmasının gerekli olmadığını ve bir uzmanlık işi olduğu H ilköğretim okulu öğretmeni tarafından belirtilmiştir. Bu görüşünü "Bu uzmanlık konusu. Uzmanların belli bir kararı varıp ondan sonra değişiklik yapılmalıdır. Eğer bu değiştirilirse eylem değişir, hedef değişir. Bana göre değiştirmemesi gerekir." (G; Ö-H / 12 (6-9) şeklinde açıklamıştır.

3. İnfomal Grupları Yönetme

Okul yöneticilerinin örgütlenme etkinlikleri arasında yer alan faaliyetlerden biride örgüt içersindeki infomal grupları örgüt amaçları doğrultusunda yöneltmeleridir. Görüşme yapılan ilköğretim okulu müdürleri genelde infomal grupların örgüt amaçları doğrultusunda yöneltilmesi görüşünü ileri sürmüşlerdir. Konuya ilişkin F ve I okulu müdürünün görüşleri şöyledir; "Şimdi buna da örgüt içindeki amaçlara ulaşmak için yönetici örgütündeki bireyleri ve grupları iyi tanımalıdır. Becerilerini, yeteneklerini, özelliklerini fark etmelidir." (G; M-F / 5 (15-17). "Okul yönetiminde infomal grupların olmasında fayda vardır ki o infomal gruplar diğer grupları da harekete geçirme şansına sahiptir. Onların etkililiği göz ardı edilemez." (G; M-I / 7 (22-26).

Görüşülen ilköğretim okullarından C, D, E, F, G, I okullarındaki öğretmenler okul müdürlerinin infomal grupların örgüt amaçları doğrultusunda yöneltmeleri gerekliliğini belirtmişlerdir. D ilköğretim okulu öğretmeni bu konudaki düşüncesini "Örgüt içersindeki infomal grupları örgüt amaçları doğrultusunda yöneltmelidir." (G; Ö-D / 9 (25-27) biçiminde ifade etmiştir.

4. Görev Dağıtımı

Okul yöneticileri örgüt üyeleri arasındaki görevleri, üyelerin yeterlilik durumuna göre dağıtmaları örgütlenme etkinlikleri arasında yer almaktadır. Görüşme yapılan ilköğretim okulu müdürlerinin tamamı görev dağılımını üyelerin yeterlilik durumlarına göre yapmaları gerektiğini ifade etmişlerdir. Bununla ilgili F ilköğretim okulu müdürünün görüşü şöyledir; "Yönetici kime ne vereceğini bilmelidir. Bizde de vardır bu tür şeyler. Mesela idareciler arasında görev dağılımı yapıyorsunuz. Bir idareciniz dış ilişkileri çok sağlıklı yürütüyor. Ama öğrenci ilişkilerinde sağlıklı değildir. Olumsuz gelişmelere sebep olabilir. İşte siz onun yapısına göre, becerilerine göre vermelisiniz ve değerlendirmelisiniz. Zannederim yöneticinin görevinden biri bu. Kime ne vereceğini kime neyi yaptıracığını ve nasıl yaptıracığını bilmesi çok önemli." (G; M-F / 5 (17-23). Yine bu görüşü destekleyen I okulu müdürü ise fikrini "Herkesin çekebileceği bir güç vardır.

Büyük bir yükü çekemeyeceği bir kişiye yüklediğimiz zaman ondan gerekli verimi alamazsınız." (G; M-I / 8 (1-4) şeklinde açıklamıştır.

Görüşülen ilköğretim okulu öğretmenlerinin hepsi okul müdürlerinin örgüt üyeleri arasındaki görevlerin üyelerin yeterlilik durumuna göre dağıtmaları gerektiğini belirtmişlerdir. D ve H ilköğretim okulu öğretmenlerinin konuya ilişkin düşünceleri şöyledir; "Kişiler yeterli oldukları konularda daha başarılı olurlar. O yüzden örgüt üyeleri arasındaki görevlerin üyelerin yeterlilik durumuna göre dağıtılması gerektiğini düşünüyorum." (G; Ö-D / 10 (1-3)). "Herkes aynı görevi aynı şekilde yapamaz. Her görevin insanı vardır. O bakımdan yapabilecek kişilerin örgütte görev alması doğrudur." (G; Ö-H / 12 (10-13)).

5. Açık Hedef Belirleme

Örgüt hedeflerinin ne olduğunu açık bir şekilde belirlemeleri bilgi toplumunda okul yöneticilerinin örgütlenme etkinlikleri arasında yer almaktadır. Görüşülen ilköğretim okulu müdürlerinin C okulu dışında tamamı hedeflerin açık bir şekilde belirlenmesi gerektiğini belirtmişlerdir. Konu ile ilgili D ve F ilköğretim okulu müdürlerinin düşünceleri şöyledir; "Örgüt hedeflerinin ne olduğu açık bir şekilde belirlenmelidir. Hedefi belirlenmeyen her hangi bir hareket başarıya ulaşamaz." (G; M-D / 3 (16-18)). "Hedefler açık bir şekilde bütün bireyler tarafından bilinmeli. Hedefler ortak belirlenmeli ve bilinmeli. Bilinmezse zaten ne yapacağını bilemez, yani davranış değiştiremez." (G; M-F / 15 (24-27)).

Görüşme yapılan ilköğretim okulu öğretmenlerinin hepsi okul müdürlerinin örgüt hedeflerinin ne olduğunu açık bir şekilde belirlenmeleri gerektiğini ifade etmişlerdir. D ve H okulu öğretmenlerinin konuyla ilgili görüşleri şöyledir; "Örgüt hedeflerinin ne olduğunu açık bir şekilde belirlenmelidir. Sonuçlara ulaşabilmek için belirlenmelidir." (G; Ö-D / 10 (4-5)). "Eğer hedef açık olmazsa o hedefe ulaşmak için yapılacak hedeflerde ortaya çıkmaz. Bunun için en açık bir şekilde belirtilmelidir." (G; Ö-H / 12 (14-16)).

İLETİŞİM ETKİNLİKLERİ

Okul yöneticilerinin iletişim etkinlikleri ile ilgili olarak bilgi toplumunda ne gibi davranışlar göstermeleri gerektiğine ilişkin okul müdürleri ve öğretmenlerin fikirleri alınarak aşağıda sunulmuştur.

1. Açık İletişim

Görüşülen ilköğretim okulu müdürlerinin tamamı öğretmenleri ile sıcak bir ilişki kurmaları gerektiğini vurgulamışlardır. Bununla ilgili D ve F ilköğretim okulu müdürlerinin görüşleri şöyledir; "Şimdi bana göre iyi bir idareci çalışanlarıyla birlikte sıcak ilişki içerisinde olmalıdırlar. Bir kere çağdaş bir idareci kendisine gelen her türlü problemle ilgilenmelidir." (G; M-D / 3 (7-8). "Öğretmenlerle açık iletişim kurabilmeli. Örgütte öğretmenler dahil bütün bireyler öğrenciler dahil herkes düşüncelerini açık ve net olarak belirtebilmelidir." (G; M-F / 4 (19-23).

Görüşme yapılan ilköğretim okulu öğretmenlerinin hepsi müdürlerin kendileri ile sıcak bir ilişki kurmaları gereğini ifade etmektedirler. I ilköğretim okulu öğretmeni okul müdürünü kendilerine bir baskı unsuru olarak görmediklerini bu nedenle de onun ile rahat ilişki kurabildiklerini belirtmektedir. Bu düşüncesini ise "Biz okul müdürünü hiçbir zaman bir güç olarak görmedik. Her zaman her sorunumuzda kendisini mutlaka kapılarını bize açmış ve bizim sorunlarımızla en az biz kadar ilgilenmiştir." (G; Ö-I / 13 (1-5) şeklinde ifade etmiştir.

2. Fikirlerini Söyleme

Öğretmenlerin rahat bir şekilde fikirlerini söylemelerine imkan verme okul yöneticilerinin iletişim etkinlikleri arasında yer almaktadır.

Görüşülen ilköğretim okulu müdürlerinin tamamı öğretmenlerin fikirlerini söylemelerinde serbest olmalarına olanak sağlamaları gerektiğini belirtmişlerdir.

Konuya ilişkin G, A ve D ilköğretim okulu müdürlerinin görüşleri şöyledir; "Öğretmenlerin rahat bir şekilde fikirlerini söylemelerine imkan vermelidir." (G; M-A / 1 (5-7). "Öğretmenler çok rahat idareciyi eleştirebilmeli, fikirlerini söyleyebilmelidir. Eğer böyle olmuyor ise o idareci iyi bir idareci değildir. Çağdaş bir idareci öğretmenin fikirlerine her zaman saygı duyar. Elbette öğretmen fikirlerini rahatça söyleyebilmeli, idareci de bunları doğruysa kabul edebilmelidir." (G; M-D / 3(10-17).

F ilköğretim okulu müdürü öğretmenlerin fikirlerini söyleyebilmeleri için ortam hazırladıklarını ancak uygulamada bunun çok gerçekleşemediği belirtmiştir. Bu düşüncesini ise "Fikirlerini öğretmenler her konuda söyleyebilmeli. Yaptığımız toplantılarda okul müdürü sıfatıyla değil normal kimliğimizle meselelerin öğretmenlerle aynı seviyede tartışılmasını istemişimdir. Ama uygulamada öğretmenlerin çok açık konuşamadıkları tespit edilmiştir. Oysa bu yöneticinin kendini değerlendirmesi, elektriklerin deşarj olması ve boşalması. Şurada burada şöyle ve böyle konuşmaktansa meseleyi açık yüzle konuşmanın daha yararlı olacağı söylenir." (G; M-F / 5 (2-9) biçiminde açıklamıştır.

Görüşme yapılan ilköğretim okulu öğretmenlerinin hepsi müdürlerin rahat bir şekilde fikirlerini söylemelerine imkan vermeleri gerektiğini belirtmektedirler.

3.Özgürce Tartışma

Okul yöneticilerinin iletişim etkinliklerinden biri de problemleri özgürce tartışıp, çözümler aramalarıdır. Görüşülen ilköğretim okulu müdürlerinin tamamı kendilerinin sorunları tartışarak çözme yoluna gitmeleri gerektiğini ifade etmişlerdir. Konuyla ilgili F ilköğretim okulu müdürü görüşünü "Okul müdürleri problemleri özgürce tartışıp, çözümler aramalıdır. Problem varsa tartışılmak zorundadır. İnsanların problemlerini çözebildiği yol, tartışıp görüşüp yeni arayışlar içerisine girmesidir. Girmezse zaten problem yok demektir. Yeni arayışlar olması lazım, yeni tartışmalar olması lazım, yeni çözümler bulunması lazım ve bir çok problemimiz bu şekilde çözülür." (G; M-F / 5 (10-14) şeklinde açıklamıştır.

Görüşme yapılan ilköğretim okulu öğretmenlerinin bütünü okul müdürlerinin problemleri rahat bir şekilde tartışarak çözüm aramaları gerektiğini belirtmişlerdir. Bununla ilgili E ve F ilköğretim okulu öğretmenlerinin görüşleri şöyledir; "Okul müdürleri problemleri özgürce tartışıp, çözümler aramalıdır." (G; Ö-E / 10 (20-21). "Eğer özgürce tartışamazsanız zaten sorunları çözemezsiniz. O yüzden tartışılmalı diye düşünüyorum." (G; Ö-F / 10 (1-2).

4. Bilgilendirme

Örgütle ilgili bilgileri öğretmenlerine haber vermeleri okul müdürlerinin iletişim etkinlikleri arasında yer almaktadır. Görüşme yapılan ilköğretim okullarından E ve I okulları dışında müdürlerin hepsi örgütleriyle ilgili bilgilerden öğretmenlerini haberdar etmeleri gerektiğini ifade etmişlerdir. Buna ilişkin F ilköğretim okulu müdürünün görüşü şöyledir; "Benim felsefem şu; bu okulda perde arkası hiçbir şey yok, her şey saydam olacak. Benim yönetim ilkelerinden birini de saydamlık koydum. Benim bildiğim bilgileri öğretmenim bilecek, öğretmenin bildiğini bende bileceğim. Ama sıkıntıları yok mu? Var. Okulda bilgilerin saklı olmaması gerektiğini savunanlardanım. Hatta sicil notlarımı bile bana sormalarını ilettim. Gizli sicil değil açık sicil düşüncesini benimsedim." (G; M-F / 5 (16-20).

Ancak E ve I ilköğretim okulu müdürleri örgütle ilgili bütün bilgilerin değil verilmemesini gerektiğini bazılarının gizli kalması görüşünü belirtmişlerdir. Bu müdürler konuya ilişkin düşüncelerini şu şekilde açıklamışlardır; "Verilecek olanları vermeli. Mesela atamalarla ilgili olsun, resmi yazılarla olsun bunların hepsini öğretmene sunarım. İdareyi kapsayan bazı konuların dışında hepsini veriyoruz." (G; M-E / 4(11-13). "Örgütle ilgili bilgiler çok gizli olmamak kaydıyla şeffaf olmalı. Okulun her olan biteninden herkesin bilgisi vardır. Olmasında da fayda var. Herkesin bilgisi olursa herkes haberdar edilirse o kişinin eyleme katılması daha fazla olur." (G; M-I / 7 (18-22).

Görüşülen ilköğretim okulu öğretmenlerinin tamamı müdürlerin kurumlarıyla ilgili bilgileri kendilerine vermeleri gerektiğini vurgulamaktadırlar.

5. Rahat İletişim Kurma

Okul yöneticilerinin iletişim etkinliklerinden biri de müdürlerin öğretmenlerin kendi aralarında rahat iletişim kurmalarını sağlamalarıdır. Görüşme yapılan ilköğretim okullarından F okul dışında bütün müdürler öğretmenlerin kendi aralarında iletişim içerisinde bulunmalarına olanak tanımalıdır fikrini ileri sürmüşlerdir. Konuyla ilgili A ve I ilköğretim okulları müdürlerinin görüşleri şöyledir; "Öğretmenler kendi aralarında rahat bir iletişim kurmalıdırlar. Çünkü iletişim kurulmayan kurumlarda bozulma olabilir." (G; M-A / 1 (12-13). "Rahat bir iletişim olanağı sağlamalıdır. Burası bir aile olduğuna göre 60 öğretmen varsa bu 60 öğretmen birbiriyle kardeş gibi geçinmelidir." (G; M-I / 8 (1-4).

Görüşülen ilköğretim okulu öğretmenlerinin tamamı müdürlerin rahat iletişim kurmaları için uygun ortamı hazırlamaları gerektiğini ifade etmişlerdir.

6. Aşağıdan Yukarıya İletişim

Örgütte aşağıdan yukarıya doğru bir iletişim kurulması okul yöneticilerinin iletişim etkinlikleri arasında yer almaktadır. A ilköğretim okulu dışında bütün okul müdürleri iletişim kurulmasının önemini belirtmişlerdir. Konuyla ilgili F ve I ilköğretim okulu müdürlerinin görüşleri şöyledir; "İletişim örgütte aşağıdan yukarıya, yukarıdan aşağıya sağlanmalıdır. Yani iletişim kurulamadığı yerde bir defa huzur olmaz." (G; M-F / 5 (21-23). "Örgütte aşağıdan yukarıya bir iletişim olmasında fayda var. Aşağıdan yukarıya dediğimiz hizmetlisinden memurundan, öğretmeninden, müdür yardımcısından müdürüne kadar mutlaka bir iletişim olmalı. İdareciler öğretmenlerden öğretmenler memurlardan kopuk çalışamaz." (G; M-E / 7 (23-27).

Görüşme yapılan ilköğretim okulu öğretmenlerinin tamamı müdürlerin iletişim kanallarını açık tutmaları gerektiğini belirtmişlerdir.

DEĞERLENDİRME ETKİNLİKLERİ

Okul yöneticilerinin değerlendirme etkinlikleri ile ilgili olarak bilgi toplumunda ne gibi davranışlar göstermeleri gerektiğine ilişkin okul müdürlerinin ve öğretmenlerin düşünceleri öğrenilerek aşağıda sunulmuştur.

1. Sorunları Çözme

Görüşülen ilköğretim okulu müdürlerinin tamamı değerlendirmede öğretmenlerin eğitim ile ilgili sorunlarını birlikte çözme yoluna gitmeleri gerektiğini ifade etmişlerdir. B ve F okulu müdürlerinin konuya ilişkin görüşleri şöyledir; "Okul müdürleri öğretmenlerin eğitimle ilgili sorunlarını birlikte çözme yoluna gitmelidirler." (G; M-B / 2 (1-5). "Öğretmenin eğitimle ilgili bir problemi varsa okul yöneticisi de buna yardımcı olabilecekse mutlaka olmalıdır. Yani zaten bu değerlendirme de ve bütün diğer konularda zaman zaman çözemediği bir takım problemleri çözüyoruz." (G; M-C / 2 (19-23).

C ilköğretim okulu müdürü bu etkinliğin yerine getirilmesini istemekle birlikte bunun yetkileri çerçevesinde yerine getirdiklerini ifade etmişlerdir.

F okulu müdürü problemlerin doğrudan çözümü yerine öğretmenlere konu ile ilgili kendi fikirlerini söyleyerek kendilerinin sorunu çözmeleri görüşünü belirtmiştir. Bunu ise "Öğretmen-öğrenci ilişkilerindeki belli konulardaki problemlerde yönetici yardımcı olabilir. Ama bunu ancak tavsiye ve yönlendirme doğrultusunda yapmalıdır." (G;m-F /5 (9-11) şeklinde açıklamıştır.

Görüşme yapılan ilköğretim okulu öğretmenlerinin bütünü okul müdürlerinin problemlerin çözümünde kendileriyle birlikte hareket etmeleri fikrini ileri sürmüşlerdir.

2. Ölçütleri Belirleme

Okul yöneticilerinin değerlendirme etkinlikleri arasında değerlendirme ölçütlerinin açık ve objektif bir şekilde belirlenmesi yer almaktadır.

Görüşülen ilköğretim okulu müdürlerinin tamamı ölçütlerin açık ve objektif şekilde belirlenmesi gereğini vurgulamaktadırlar. D ve I ilköğretim okulu müdürlerinin görüşleri şöyledir; "Değerlendirme ölçütleri açık ve objektif bir şekilde belirlenmelidir." (G; M-D / 3 (16-18). "Ölçütler açık ve objektif bir şekilde belirlenmelidir. Değerlendirmenin esası bu. Bizde verimlilik esası için sürekli bunu yapıyoruz." (G; M-I / 8 (4-6).

Bununla birlikte ölçütlerin yönetmeliklerde belirlenmiş olduğu buna okul müdürünün müdahalesinin gerekli olmadığını belirten görüşü F ilköğretim okulu müdürü tarafından ileri sürmüştür. Bu düşüncesini ise "Bizde değerlendirme ölçütleri bellidir. Sistem olarak belli. Okul yöneticisinin şu ya da bu şekilde sen şunu yapacaksın bunu yapacaksın diye belirtmesi yanlıştır. Bu yönetmelikte açıktır, nettir." (G; M-F / 5 (12-15) şeklinde açıklamıştır.

Görüşme yapılan ilköğretim okulu öğretmenlerinin hepsi okul müdürlerinin değerlendirme ölçütlerini açık bir şekilde belirlemeleri görüşünü ifade etmişlerdir.

3. Sürekli Değerlendirme

Değerlendirmeye süreklilik kazandırma faaliyeti okul yöneticilerinin değerlendirme etkinlikleri arasında yer almaktadır.

Görüşülen ilköğretim okulu müdürlerinin tamamı değerlendirmeye süreklilik kazandırılması görüşünü benimsemektedirler. Bununla ilgili F okulu müdürünün fikri şöyledir; "Değerlendirme bir defa sürekli olmak zorunda. Siz verdiklerinizi, amaçlarınıza ulaşmak için değerlendirmeniz gerekir." (G; M-F / 5 (18-20). Aynı zamanda D ilköğretim okulu müdürü yöneticilerin amaçlara ulaşp

ulaşmadıklarını tespit etmelerinin önemli olduğunu ve örgütü bir bütün olarak algılamaları gerektiğini belirtmişlerdir. Bu görüşü "Süreksiz değerlendirmeyi hiçbir zaman düşünmedim. Değerlendirme sürekli olmalıdır. Eğer kendinizi yönettiğiniz yeri yönettiğiniz kişiler girdikleri sınıfları değerlendiremiyorlarsa hedeflere ne kadar yakın olduğunuzu belirleyemezsiniz." (G; M-D / 3 (19-23) şeklinde açıklamıştır.

Görüşme yapılan ilköğretim okulu öğretmenlerinin bütünü okul müdürlerinin devamlı değerlendirme yapmaları gerektiğini ifade etmektedirler.

4. Verileri Yorumlama

Okul yöneticilerinin değerlendirme etkinliklerinden birisi de değerlendirme yaparken eldeki verileri doğru yorumlayabilmektir.

Görüşülen ilköğretim okullarından E okulu dışında müdürlerin hepsi elde edilen bilgilerin doğru algılanması gerektiğini ifade etmişlerdir. A okulu müdürü bu görüşünü şöyle açıklamıştır; "İyi bir yöneticinin mutlaka değerlendirme yaparken verileri çok doğru olarak yorumlaması gerekir." (G; M-A / 1 (12-14). Aynı zamanda bu konuda okul yöneticilerinin yeterli olmaları gerektiği D ilköğretim okulu müdürü tarafından belirtilmiştir. Bunu ise "Okul müdürleri verileri doğru yorumlamalıdır. Bu konuda yetkin olmalıdır kişiler." (G; M-D / 3 (24-25) şeklinde dile getirmiştir.

F ilköğretim okulu müdürü doğru yorumlanmayan bilgilerin bir anlam ifade etmeyeceği görüşünü ileri sürmüştür. Bu düşüncesini "Doğru yorumlanmayan bilgilerin anlamı yoktur. Siz kendi çıkarlarınıza dönük şekilde, kafanızdaki beklentiye uygun şekilde kabul ediyorsanız anlamı yok. Mutlaka doğru yorumlamalıdır." (G; M-F / 5 (21-24) şeklinde ifade etmiştir.

Görüşme yapılan ilköğretim okulu öğretmenlerinin tamamı okul müdürlerinin değerlendirme yaparken elde edilen verileri doğru yorumlamaları gerektiğini vurgulamışlardır. Amaçlara ulaşma düzeyinin belirlenmesi açısından verilerin doğru çözümlenmesi görüşü D ilköğretim okulu öğretmeni tarafından

ileri sürülmüştür. Bu fikrini "Elde edilen verileri sonuca ulaşabilmek için doğru yorumlamak gerekir." (G; Ö-D / 10 (22-23) biçiminde açıklamıştır.

5. Değişkenleri Dikkate Alma

Bilgi toplumunda okul yöneticilerinin değerlendirme etkinlikleri arasında değerlendirme yaparken ilgili değişkenleri dikkate almaları gereği ifade edilmektedir.

Görüşülen ilköğretim okulu müdürlerinin tamamı değerlendirme yaparken konuya ilişkin etkenlerin göz önünde bulundurulması görüşünü benimsemektedirler. Konuya ilişkin D ve I okulları müdürlerinin görüşleri şöyledir; "Değerlendirme yaparken ilgili değişkenler dikkate alınmalıdır. Bunu şöyle açıklamak isterim. Bir başka nesne ölçüt alınarak birini değerlendirmek yerine eğer birey değerlendirilecek ise önceki mevcut durumu ne idi, şu andaki duruma ben bunun nasıl getirildiğinin değerlendirmesi daha doğru olur kanaatindeyim. Bireyler arasında farklılıklar olacağı için bir başka yüksek çıta ölçüt alınarak herkesin o çitadan atlaması düşünülemez. Eğer değerlendirmeyi bu şekilde düşünecek olursak onun için kendi kapasiteleri ölçüsünde insanların ne kadar geliştirebildiğini gerek eğitim gerekse öğretim olarak değerlendirilmesinin doğru olacağı kanaatindeyim." (G; M-D / 4 (1-7). "Değerlendirme sonunda konuya çözüm bulunacaksa o konuyla ilgili neler varsa onları dikkate almalıdır." (G; M-I / 8 (15-18).

Görüşme yapılan ilköğretim okulu öğretmenlerinin hepsi okul müdürlerinin değerlendirme yaparken ilgili değişkenleri dikkate almaları gerektiğini belirtmektedirler.

6. Yaratıcılığı Özendirme

Değerlendirme etkinlikleri arasında değerlendirmede bireysel ve örgütsel yaratıcılığı özendirmeleri yer almaktadır.

Görüşülen ilköğretim okulu müdürlerinin tamamı değerlendirmede yaratıcılığın özendirilmesinin gereğini ifade etmişlerdir. E okulu müdürü görüşünü "Değerlendirme bireysel ve örgütsel yaratıcılığı özendirmelidir." (G; M-E / 4 (26-28) şeklinde ifade etmiştir. Okul müdürlerinin yaratıcılığı özendirmeleri gerekliliğini belirterek bunu örgütlerinde nasıl uyguladıklarını F ilköğretim okulu şöyle anlatmıştır. "Okulda ferdi ya da grupça çalışmalar yönetici tarafından takdir edilmeli. Ama okul müdürünün takdiri nedir? Okul müdürünün takdiri bir nokta da belki en büyük anlamda yazılı olarak "bu çalışmanızdan dolayı kutlarım." şeklinde bir yazıdır. Ama resmi anlamda takdir, teşekkür belgesi verme yetkisi yoktur. Ama asıl özendirme yöneticinin çalışmaları izlediğini, takip ettiğini hissettirmesidir." (G; M-F / 6 (4-10). I okulu müdürü de her zaman öğretmenleri bu konuda desteklediklerini belirtmiştir. Bu görüşünü "Arkadaşlarımız bütün özverili çalışmalarını ortaya koysunlar. Kim yapabiliyorsa yapsın, destek daima bizden. Bunu devam ettiriyoruz. Yeter ki başarılı olsunlar." (G; M-I / 8 (19-23) şeklinde ifade etmiştir.

Görüşülen ilköğretim okulu öğretmenlerinin hepsi okul müdürlerinin yaratıcılığı desteklemeleri görüşünü ileri sürmüşlerdir. I okulu öğretmeni buna ilişkin görüşünü "Okul müdürleri değerlendirmede bireysel ve örgütsel yaratıcılığı özendirmelidir. Örneğin sorunlu bir öğrencinize yaptığınız bir davranış. Benim kendime ait öğrencim var. Bununla yaptığımız çalışmalarda en çok desteği bu okul müdüründen gördüm. Gerekli mekanın sağlanmasında olsun, ona rehberlik araştırmadan öğretmen temininde olsun." (G; Ö-I / 14 (17-22) şeklinde açıklamıştır.

D okulu öğretmeni müdürleri tarafından çalışmalarında desteklenmeleri isteğini dile getirmiştir. Bu görüşünü şöyle ifade etmiştir; "Diğer müdürümüzde desteklemeyi göremedim. Bundan iki sene önceki sınıfım bir arkadaşımın sınıfıydı. Ben bu sınıfı aldım, yetiştirdim. Gerçekten seviyesinin çok altında bir sınıftı ve o sene okulumuzda yapılan sınıflar arası yarışmada birinci gelmişti ve okulumuzun müdüründen bir teşekkür görememiştim. Bu bende bir ters tepki uyandırdı. Olumsuz yönde etkiledi. Başarımı da olumsuz etkiledi." (G; Ö-D / 11 (1-6).

DEĞİŞİMİ YÖNETME ETKİNLİKLERİ

Okul yöneticilerinin değişimi yönetme etkinlikleri ile ilgili olarak bilgi toplumunda ne gibi davranışlar göstermeleri gerektiğine ilişkin okul müdürleri ve öğretmenlerin görüşleri alınarak aşağıda sunulmuştur.

1. Değişime Hazırlama

Görüşülen ilköğretim okullarından C okulu dışında tamamı müdürlerin değişime öğretmenleri psikolojik olarak hazırlamaları gerektiğini vurgulamışlardır.

İlköğretim okulu müdürlerinin tamamı öğretmenlerin değişime uyum sağlayabilmeleri için etkinlikte bulunmalarının önemli olduğu düşüncesini ifade etmektedirler. Değişimin önemli olduğu ve bunun sağlanması gerektiğine inanmakla birlikte şu anda buna hazır olmadıkları F ilköğretim okulu müdürü tarafından ileri sürülmüştür. Bu görüşünü ise şu şekilde ifade etmiştir; "Zaten en büyük sıkıntısınız bu herhalde. Değişime hazır mıyız? Okullar olarak değişime hazır mıyız? Değiliz. Ama toplumun değişime ve yeniliklere ihtiyacı var. Bu yapıya görmemiz lazım ve en önemli değer verdiğim arayışlardan biride bu. Öğretmenlerde yeni bir şeyler yapılması gerektiğine inanmalı ve örneğin bir eski Milli Eğitim Müdürümüzün bir denetim sırasında bir şeyler yaparken eskiler ne yapmış ona göre değil, bende onu yapıyım değil. İşi esasında inceleyip, okuyup bu nasıl yaparım diye inceleyim ki değişme olsun, ilerleme olsun, gelişme olsun aksi halde yerinde sayarız demişti. Onu hiç unutmam. Onu felsefe edindim kendime. Yönetici okulun bütün bireylerine değişim ihtiyacını hissettirmeli." (G; M-F / 3 (10-21). Yine konuya ilişkin I ilköğretim okulu müdürü düşüncesini "Değişim kaçınılmaz bu çağımızda. Değişim kaçınılmaz olduğuna göre de değişime ayak uydurmak içinde diyelim ki eskiden gelen öğretmenlerimiz 25-30 yıllık öğretmenlerimizin değişime ayak uydurması için mutlaka motive etmelidir. Onları güdülemelidir bir başka deyişle." (G; M-I / 5 (1-7) şeklinde açıklamıştır.

C ilköğretim okulu müdürü öğretmenleri değişime hazırlanmanın okul müdürünün işi olmadığını onların kendilerinin bu tavrı sergilemesi gerektiğini ifade etmiştir.

H ilköğretim okulu dışında görüşme yapılan öğretmenlerin tamamı okul müdürlerinin kendilerini değişime hazırlamaları gerektiğini belirtmişlerdir. Bununla ilgili E ve D ilköğretim okulu müdürlerinin görüşleri şöyledir; "Değişime öğretmenleri psikolojik olarak hazırlamalıdır." (G; Ö-E / 6 (13-17). "Birden bire bir şeyi insanlara zorla yaptırmak doğru gelmiyor. En azından onun hakkında bilgiler vermek, onları bu duruma hazırlamak daha iyi diye düşünüyorum." (G;Ö-D/6(13-17).

H ilköğretim okulu öğretmeni bunun müdürlerin görevi olmadığını başka yollarla bu işin yapılması gerektiğini ifade etmiştir. Bu görüşünü de "Öğretmenler hizmet-içi eğitime alınarak psikolojik eğitim burada verilmelidir." (G; Ö-H / 8 (13-16) şeklinde açıklamıştır.

2. Değişimden Bilgilendirme

Okul yöneticilerinin değişimi yönetme etkinlikleri arasında eğitim alanında meydana gelen değişimlerden öğretmenleri bilgilendirme davranışı yer almaktadır.

Görüşülen ilköğretim okulu müdürlerinin hepsi eğitimle ilgili değişimlerden öğretmenleri haberdar etmeleri gerektiğini ifade etmişlerdir. Konu ile ilgili H okulu müdürünün görüşü şöyledir; "Okul yöneticisi eğitim alanında meydana gelen değişimlerden öğretmenleri bilgilendirmeli." (G; M-H / 4 (20-22). D ilköğretim okulu müdürü eğitim alanında meydana gelen değişimlerden öğretmenleri bilgilendirmeleri gerektiğini ifade etmiştir. Oluşan değişimlerin izlenmesi ve iletilmesi için bunun çok önemli bir davranış olduğunu belirtmiştir.

F ilköğretim müdürü değişimin varlığını kabul ettiklerini ancak uygulamaya dönüştüremediklerini belirtmişlerdir. Bu görüşünü ise şöyle ifade

etmektedir; "Biz eğitimciler bende dahil olmak üzere gelişmeleri izleyebiliyor muyuz? İzleyemiyoruz demiyorum, izlemiyoruz. Bu konuda yeterli görevi yapıyor muyuz? Yapmıyoruz. Gerçekçi olmamız lazım. Değişimi fikişsel olarak kabul ediyoruz." (G; M-F / 3 (22-25).

Görüşme yapılan ilköğretim okulu öğretmenlerinin tamamı eğitim alanında meydana gelen değişimlerden kendilerini haberdar etmeleri gerektiğini belirtmişleridir. Buna ilişkin D ve I ilköğretim okulu öğretmenlerinin görüşleri şöyledir; "Teknoloji çağında yaşıyoruz. Her şey günümüzde değişmekte. Bugün doğru olan yarın doğru olmamakta. Mutlaka bunları takip edip, öğretmenleri bilgilendirmek gerekir." (G; Ö-D / 6 (18-22). "Eğitim alanında meydana gelen değişimlerden mutlaka öğretmenler bilgilendirilmelidir. Bunun altını çizerek söylüyorum. Öğretmenler yok sayılmamalı. Özellikle eğitim alanında meydana gelen değişimlerden önce öğretmenler bilgilendirilmelidir. Bizim işimizi önce bizim bilmemiz gerekir." (G; M-I / 9 (6-11).

3. Önlem Alma

Gelecekte olabilecekleri tahmin ederek önlemler alma okul yöneticilerinin değişimi yönetim etkinlikleri arasında yer almaktadır.

Görüşülen ilköğretim okulu müdürlerini hepsi gelecekle ilgili tahminlerde bulunarak gerekli görülen tedbirleri almaları görüşünü benimsemişlerdir. Konuya ilişkin C ve D ilköğretim okulu müdürlerinin görüşleri şöyledir; "Okul müdürleri gelecekte olabilecekleri tahmin ederek önlemler almalıdırlar." (G; M-C / 2 (8-9). "Bu mükemmel bir önsezi olur. Bence iyi bir idareci bunu görmelidir. Görebilir ise daha iyi olur elbette. Tahmin edilerek bir çok şeyin önüne geçebilir." (G; M-D / 2 (18-20). J ilköğretim okulu müdürü bu davranışı göstermelerinin gerekli olduğunu belirtirken çeşitli nedenlerden dolayı bunu yerine getirmekte güçlüklerle karşılaştıklarını ifade etmektedir. Bu görüşünü ise "Önlemler alınmalı. Ancak geleceği yönelik çalışmalar, eğitim programının yoğunluğu, sürenin kısalığı nedeniyle tam olarak yerine getirilemiyor." (G; M-J / 10 (25-27) şeklinde açıklamıştır.

Görüşme yapılan ilköğretim okulu öğretmenlerinin hepsi okul müdürlerinin gelecekle ilgili tahminlerde bulunmaları gerektiğini ifade etmişlerdir.

4. Değişimin Sorunsuz Yerine Getirilmesi

Okul yöneticilerinin değişimi yönetme etkinlikleriyle ilgili davranışlardan birisi de değişimle ilgili yapılacak olan etkinlikleri belirleyerek değişimin sorunsuz yerine getirilmesini sağlamaktır.

Görüşme yapılan B, F, G ve I ilköğretim okulu müdürleri değişimin sorunsuz yerine getirilmesi için etkinliklerde bulunmaları gerektiğini ifade etmektedirler. Konuya ilişkin E okulu müdürünün görüşü şöyledir; "Okul müdürleri değişimle ilgili yapılacak olan etkinlikleri belirleyerek değişimin sorunsuz yerine getirilmesini sağlamalıdır." (G; M-E / 7 (10-12).

J ilköğretim okulu müdürü değişimin sorunsuz yerine getirilmesi için çaba gösterilmesinin gerekli olmadığını çünkü sorunların gelişmeyi sağlayabileceği düşüncesini ileri sürmüştür.

Görüşülen E, G, H ve I ilköğretim okulu öğretmenleri değişimin sorunsuz yerine getirilmesi görüşünü benimsemektedirler. Buna ilişkin I okulu öğretmeni görüşünü "Okul müdürleri değişimle ilgili yapılacak olan etkinlikleri belirleyerek değişimin sorunsuz yerine getirilmesini sağlamalıdır." (G;Ö-I/9(15-17).

ESNEK BİR YAPI KURMA

Okul yöneticilerinin esnek bir yapı kurma etkinlikleri ile ilgili olarak bilgi toplumunda ne gibi davranışları yerine getirmeleri gerektiğine ilişkin okul müdürleri ve öğretmenlerin görüşleri alınarak aşağıda sunulmuştur.

1. Mesleki Özgürlük

Görüşülen ilköğretim okulu yöneticilerinin tamamı mesleki özgürlüklerini vermeli gerektiğini ifade etmişlerdir. E ve F ilköğretim okulu müdürleri öğretmenlere mesleki özgürlüklerinin verilmesi gereğine inanırlarken bunun ancak yasalar çerçevesinde olabileceğini vurgulamışlardır. Bununla ilgili görüşlerini ise şöyle ifade etmişlerdir; "Okul müdürleri öğretmenlere mesleki özgürlüğünü vermelidir. Ama kanunlar çerçevesinde veriyorsunuz. Daha fazla veremiyorsunuz." (G; M-E / 3 (8-11)). "Sistemin verebildiği özgürlüğü okul müdürü vermeli. Ama sistemin veremediği, mevzuatın veremediği özgürlüğü de vermeye yetisi yok. Tersine o özgürlüğü sınırında tutmak zorunda. Destekçisi olmak zorunda." (G; M-F / 4 (1-4)).

Görüşme yapılan ilköğretim okullarından A, F ve H okulu dışında öğretmenlerinde yöneticilerinin mesleki özgürlüklerini vermeleri gerektiğini belirtmişlerdir. Bununla ilgili E ve I okulu öğretmenlerinin görüşleri şöyledir; "Okul müdürleri öğretmenlere mesleki özgürlüğünü vermelidir. Ancak o şekilde başarıya ulaşılabilir. Sınırlandırılınca bir şey olmaz." (G; Ö-E / 8 (4-7)). "Mesleki özgürlüğümüzü bizler okulumuzda sonuna kadar kullanmaktayız. Ki belki çalıştığım okul mesleki özgürlüğün çok fazla tadıldığı okullardan bir tanesi. Yani bu tip yerlerde çalışan arkadaşlarımda hep aynı şeyi söyleyeceklerdir. Öğretmen olmanın tadını bu tip okullarda alıyoruz." (G; Ö-I / 10 (6-11)).

A, F ve H ilköğretim okulu öğretmenleri özgürlüğün belirli bir sınırı olması gerektiğini ifade etmişlerdir. Bu görüşlerini ise şöyle açıklamışlardır; "Öğretmenlere mesleki özgürlüğü fazla verilmemelidir. Belli yönetmelikler çerçevesinde sınırlanmalıdır." (G; Ö-A / 6 (20-23)). "Öğretmenlerin mesleki özgürlüğü kanunlarla, yönetmeliklerle veya Bakanlığımızın belirlediği amaçlar çerçevesinde kalmak üzere verilmelidir." (G; Ö-F / 8 (16-20)). "Mesleki özgürlük ancak belirli kurallar içerisinde olur. Kurallar içerisinde özgürlük anlamlıdır. Ama kurallar dışında özgürlük olmamalıdır." (G; Ö-H / 9 (18-22)).

2. Sorumluluk Verme

Okul yöneticilerinin esnek bir yapı kurma etkinlikleri arasında öğretmenlerine kendi işlerini tanımlamada ve yönetmelerinde daha fazla sorumluluk vermeleri yer almaktadır.

Görüşülen ilköğretim okulu müdürlerinin tamamı öğretmenlere sorumluluk vermeleri gerektiğini ifade etmişlerdir. Konuya ilişkin A ve F okulu müdürlerinin görüşleri şöyledir; "Öğretmenlere kendi işlerini tanımlamada ve yönetmelerinde sorumluluk verilmelidir. Sorumluluk alan kişi görevini daha iyi yapacaktır." (G; M-A / 1 (5-7). "Herkes kendi alanında işleri yapmalı ve ben şöyle derim kişiye yetki ve sorumluluk verilir. O kişi verilen yetkiyi kullanır, sorumluluğunu taşır. Yöneticiler verdiği yetkiye müdahale etmez. Öğretmen kendi alanında mutlaka yapabileceklerini yapmalıdır. Fazla müdahaleci yapı üretkenliği yok eder." (G; M-F / 4 (4-9).

B ilköğretim okulu müdürü öğretmenlere sorumluluk verilmesiyle birlikte kontrolde edilmesinin de gerekli olduğunu belirtmiştir.

Görüşme yapılan ilköğretim okulu öğretmenlerinin hepsi kendi işlerinde sorumluluk almak istemektedirler. Buna ilişkin A ve I okulları öğretmenlerinin görüşleri şöyledir; "Okul müdürleri öğretmenlere işlerini tanımlamada ve yönetmelerinde sorumluluk verilmelidir." (G; Ö-A / 6 (24-26). "Kendi işinizse bazı şeyleri de kendi sorumluluğunuzla yapmanız gerekiyor." (G; Ö-I / 10 (12-14).

E ilköğretim okulu öğretmenleri yeterli sorumluluğa sahip oldukları sadece mevcut görevlerini yerine getirmelerinin yeterli olacağını ifade edilmektedir.

3. Esneklik

Okul müdürlerinin yeni gelişmelere uyum sağlayacak esnekliğe sahip olmaları okul yöneticilerinin esnek bir yapı kurma etkinlikleri arasında yer almaktadır.

Görüşülen ilköğretim okulu müdürlerinin tamamı yeni gelişmelere kendilerini adapte edebilecek esnekliğe sahip olmaları düşüncesini ileri sürmüşlerdir. D ve F ilköğretim okulu öğretmenleri konuya ilişkin görüşlerini şöyle ifade etmişlerdir; "Yeni gelişmelere uyum sağlamak çok önemli bir konu. Elbette yeni gelişmelere uyum sağlamalıdır. Bu çok önemli bilgi toplumundayız diyoruz her şey sürekli değişiyor. Eğer öyle olmaz isek başarıya ulaşamayız." (G; M-D / 2 (23-26). "Şimdi okul yöneticisi yenilikçi bir yapıya sahip olmalıdır. Mesela Bakanlığımız 8 yıllık eğitimle ilgili birlikte seçmeli derslerle koyduğu bilgisayar var. Şimdi burada okul yöneticisi bunu görmeli. Biz gördük eğer okulumuz böyle bir şey çıktığında okulumuzun imkanlarını bilgisayar eğitimini yerine getirmek için Bakanlığımızın bu çalışmalara başlamasıyla biz mahalli imkanlarımızı buna yönlendirdik. Biz burada şunu gördük. İlköğretime bu konmuşsa yarının bireyi, bakkalı, tüccarı bilgisayarı kullanan, bilgisayarı bilen bireyler olması isteniyor olduğunu gördük. Böyle istendiğini anladık. Herhalde böyle isteniyorsa bunu ilk başlayan biz olalım dedik ve başladık." (G; M-F / 4 (10-20).

Görüşme yapılan ilköğretim okulu öğretmenlerinin hepsi okul müdürlerinin gerekli esnekliğe sahip olmaları görüşünü ifade etmektedirler. Konuya ilişkin G ve I ilköğretim okulu öğretmenleri görüşlerini şöyle belirtmişlerdir; "Okul müdürleri yeni gelişmelere uyum sağlayabilecek esnekliğe sahip olmalıdır." (G; Ö-G / 9 (13-14). "Zaten eğitimin getirdiği olaylardan biri tanesi bu iyi bir yönetici her türlü gelişmeye her zaman ayak uydurabilecek, her zaman uyum sağlayabilecek bir esnekliğe sahip olmalıdır." (G; Ö-I / 10 (16-18).

4.Eleştirel Olma

Okul yöneticilerinin esnek bir yapı kurma etkinliklerinden biri de güçlüklerle ve engellerle baş edebilmek için oluşagelmiş düşünüş ve davranış kalıplarını sorgulamalarıdır.

Görüşülen ilköğretim okulu müdürlerinin tamamı karşılaşılan problemlerle ilgili çözüm arayışlarını geleneksel davranışların dışına çıkararak yerine getirmeleri gerektiğini ifade etmektedirler. Bunu açıklayan G, D, E ve I ilköğretim okulu müdürlerinin görüşleri şöyledir; "Okul müdürü güçlüklerle ve engellerle baş edebilmek için oluşa gelmiş davranış ve düşünüş kalıplarını sorgulamalıdır. Alternatifler ortaya koymalıdır. Eğer içlerinde doğru bildikleri varsa bunları yapmalıdır. Doğru örneklerini koyarak geliştirmelidir. Ortaçağ kanunları insanların başarılarıyla değiştirilmiştir. O halde şu anlama geliyor; bana göre sorgulanamazsanız belki kalıpların dışına çıkamazsınız. Sorgulayacaksınız doğruyu bulacaksınız." (G; M-D / 3 (1-7). "Okul müdürünün önüne zaman zaman güçlükler çıkabilir. Bu güçlükleri nasıl aşarım. Belli bir davranış sürekli olarak gösterilemez. Ortama göre davranış değiştirilmelidir." (G; M-E / 3 (17-20). "Böyle gelmiş böyle gider dediğimiz anda o makamı, o koltuğu bırakmak lazım. Ve bu koltuğa oturduğumuz sürece geçen zaman bir daha gelmeyecek. Ben bugün ne yapabilirim, yarın ne yapmam gerekir diye düşünmem lazım. Benim her gün bir adım daha ileriye gitmem lazım." (G; M-I / 6 (15-19).

Görüşme yapılan ilköğretim okulu öğretmenlerinin bütünü geleneksel davranışların sorgulanması gerektiğini belirtmektedirler. Konuyla ilgili E ve F okulu öğretmenlerinin görüşleri şöyledir; "Okul yöneticisi güçlüklerle ve engellerle baş edebilmek için oluşagelmiş davranış ve düşünüş kalıplarını sorgulamalıdır." (G; Ö-E / 8 (13-15). "Genelde problemlerin çözümünde karşılaşılan sorunların temelinde oluşagelmiş davranışların olduğu gibi kabul edilmesi yatıyor. Bunların özellikle yeniden analiz edilip, yeni bakış açılarıyla çözümü yatıyor." (G; Ö-F / 9 (1-5).

SİSTEMİN DİNAMİKLEŞTİRİLMESİ ETKİNLİKLERİ

Okul yöneticilerinin sistemin dinamikleştirilmesi etkinlikleri ile ilgili olarak bilgi toplumunda ne gibi davranışlar göstermelerine ilişkin ilköğretim okulu müdürleri ve öğretmenlerinin görüşleri alınarak aşağıda sunulmuştur.

1. Fikir Üretimi

Görüşülen ilköğretim okulu yöneticilerinin tamamı sürekli olarak okulun gelişimini sağlayabilmek için fikirler üretmeleri gerektiğini ifade etmişlerdir. Bununla ilgili A ve F okulu müdürlerinin görüşleri şöyledir; "Okul müdürleri sürekli olarak okulun gelişimini sağlayabilmek için fikirler üretmelidir." (G; M-A / 1 (1-5). "Yeni bir şeyler üretmek fikir üretmekten başlar. Fikir üretmeden yeni bir şey üretemezsiniz. Gelişim için üretim ve fikir üretimi şart. Okullarımızda insanlar konuşmalı, tartışmalı ve yeni bir şeyler yakalamalıdır. Yani bu anlamda da üretim konusunda çalışmalar yapmalıdır." (G; M-F / 4 (14-21).

B ilköğretim okulu müdürü fikir üretilmesi gerektiğine inandıklarını ancak merkezi yönetim anlayışından dolayı zaman zaman bu davranışı yerine getiremediklerini belirtmiştir.

J ilköğretim okulu müdürü okulun geliştirilmesi için düşüncelerin ortaya atılmasının sadece müdürlerden beklenmesi gereken bir davranış olmaması gerektiğini öğretmen ve öğrencilerinde buna katılması düşüncesini ileri sürmüştür. Bu görüşünü de "Ben bu fikirleri üretmeye çalışıyorum. Ayrıca bu fikirleri öğretmenlerimiz ve öğrencilerimizin de üretmesi içinde ortamlar hazırlıyorum. Çünkü bu okul gelişimi başlı başına yönetimin işi değildir." (G; M-J / (9-13) şeklinde ifade etmiştir.

H ve I ilköğretim okulları dışında görüşme yapılan öğretmenlerin hepsi okulun gelişimi için okul müdürlerinin yeni düşünceler ortaya koymaları gerektiğini belirtmişlerdir.

I ilköğretim okulu müdürü fikir üretiminin devamlı olarak yapılmasının gerekli olmadığı ancak zaman zaman bu işin yerine getirilmesi düşüncesini ifade etmiştir. Bu görüşünü ise şöyle açıklamıştır; "Bazen üretilmelidir diyorum. Çünkü sürekli olarak bir okulun gelişimini sağlamak mümkün değildir. Bir programınız var elinizde çizdiğiniz bir yol var, hedefiniz, stratejiniz zaten belirli. Bu konuda

zaten fikirleriniz üretilmiştir. Sürekli olarak bunları yenilemenin bir yararı yoktur." (G;Ö-I/11(11-18).

2. Uyum Sağlama

Okul yöneticilerinin sistemin dinamikleştirilmesi etkinlikleri arasında okulun yeniliklere uyumunun sağlanması davranışı yer almaktadır.

Görüşme yapılan ilköğretim okulu müdürlerinin tamamı okulun yeniliklere uyum sağlaması gerektiğini ifade etmişlerdir.

Görüşme yapılan öğretmenlerin hepsi müdürlerin okulun yeniliklere uyum sağlaması için etkinlikte bulunmaları gerektiğini ifade etmişlerdir. Buna ilişkin I ilköğretim okulu müdürünün görüşü şöyledir; "Mutlaka okulun yeniliklere uyum sağlaması gerekir. Çok basit bir şey hemen aklıma gelen bilgisayar odaları, öğretmen odalarında bilgisayarları yok. 8 yaşındaki bir çocuk bilgisayar kullanabiliyorsa bu değişikliğe bir an önce geçilmeli." (G;Ö-I/11(19-22).

H ilköğretim okulu öğretmeni okulun gelişmelere uyum sağlaması gereğini söylerken yeniliklerin belirli bir zaman süresince uygulanması görüşünü belirtmiştir. Bu düşüncüyü şöyle açıklamıştır; "Yeniliklere uyum sağlamalı. Ama devamlı yenilik yenilik deyip de bir öncekinin yap-boz davası olamaması gerekli. Belirli bir şekilde bu sistem uygulanmalı. Uygulama esnasındaki bozukluklar görüldüğü zaman bu sistem değişikliğine gidilmelidir." (G;Ö-H/10-11(24-25;2-3).

3. Okulu Yapılandırma

Okulun amacına ulaşabilmesi için gerekli görüldüğü durumlarda değişiklikler yapabilecek şekilde okulu yapılandırmaları okul yöneticilerinin sistemin dinamikleştirilmesi etkinlikleri arasında yer almaktadır.

Görüşülen ilköğretim okulu müdürlerinin tamamı okulu gerekli görülen durumlarda değişiklikler yapabilecek biçimde yapılandırılması görüşünü

vurgulamaktadırlar. Konuya ilişkin D ve F ilköğretim okulu müdürlerinin görüşleri şöyledir; "Okul müdürleri okulun amacına ulaşabilmesi için gerekli görüldüğü durumlarda değişiklikler yapabilecek şekilde okulu yapılandırmalıdır." (G;M-D/3(5-7). "Yapılandırılmalıdır. Biz bunu yapıyoruz. Mesela okulun fiziki mekanında değişiklik yapmamız gerekiyorsa yapıyoruz." (G;M-F/6(17-20).

J ve E ilköğretim okulu müdürleri okulun istenilen şekilde yapılandırılması gerektiğini belirtilirken bunun yasal, fiziksel ve finansal nedenlerle yerine getirmekte güçlüklerle karşılaştıklarını ifade etmişlerdir. Buna ilişkin E ve J okulu müdürlerinin görüşleri şöyledir; "Kesinlikle yapılandırılmalıdır. Ancak burada da benim bunu tam olarak yerine getirebildiğim söylenemez. Bunun nedeni de işte finansal olanaklar, fiziki yapıdaki bir takım gelişmeyi engelleyici faktörler var. Bu yüzden tam olarak yerine getiremiyoruz diyebilirim." (G;M-J/ 12 (18-22). "Yapılandırılmalıdır. Ama bürokrasinin engelleriyle karşılaşılıyor. Yönetmelikler doğrultusunda bu çalışmaları yapıyoruz. Ama yeri geldiğinde yönetmelikleri bir kenara bırakmak zorunda kalıyoruz." (G;M-E/4(3-7).

Görüşme yapılan ilköğretim okulu öğretmenlerinin hepsi okulun değişiklikler yapılabilecek şekilde düzenlenmesi gerektiğini ifade etmektedirler. Konuyla ilgili D okulu öğretmeni görüşünü "Okul müdürleri okulun amacına ulaşabilmesi için gerekli görüldüğü durumlarda değişiklikler yapabilecek şekilde yapılandırılmalıdır." (G;Ö-D/8(17-19) şeklinde açıklamıştır.

4. İşleyişi Eleştirme

Okul yöneticilerinin sistemin dinamikleştirilmesi etkinliklerinden birisi de işlerin geleneksel yöntemlerle işleyişini sorgulamalarıdır.

C okulu dışında görüşme yapılan bütün ilköğretim okulu müdürleri çalışmaların alışlagelmiş şekilde yapılmasını sorgulamaları gereğini ifade etmektedirler. Konuya ilişkin D ve I ilköğretim okulu müdürlerinin görüşleri şöyledir; "Geçmişteki yöntemlerle işleri yaptığımız zaman verim alınamaz.

Mutlaka yeniliklere açık olmalı. Eskiler neden bunu yapmışlar, neden burada kalmışlar, ben ne yaparsam daha ileriye gidebilirim diye sorgulamalıdır." (G;Ö-G/10(15-16).

Görüşülen ilköğretim okulu öğretmenlerinin tamamı okul müdürlerinin geleneksel yöntemlerle işleyişi sorgulamaları gerektiğini belirterek çalışmalarda modern yöntemlerin kullanılması görüşünü ileri sürmüşlerdir.

5. Eleştiriyi Teşvik Etme

Öğretmenleri mevcut işleyişi sorgulamaya teşvik etmek okul yöneticilerinin sistemin dinamikleştirilmesi etkinlikleri arasında yer almaktadır.

Görüşme yapılan ilköğretim okullarından C okulu dışında hepsi, müdürlerin öğretmenleri var olan işleyişi sorgulamaya teşvik etmeleri gerektiğini ifade etmişlerdir. Buna ilişkin D okulu müdürü görüşünü "Teşvik etmelidir. Ben bunu yapmak için elimden her ne geliyorsa bugüne kadar yapmışımdır. Bundan sonra bunu daha fazla yapmaya özen göstereceğim. Örneğin ben okulumu sadece bilgi öğretmek için Milli Eğitimin belirlediği hedeflere ulaşmak için çaba göstermekten ziyade programının da belirleyemediği zaman zaman öğretmenin kendisinin düşündüğü, idareye fikrini anlatabildiği, programı geliştirebilmek, eğitim-öğretim tekniğini geliştirebilmek için her ne gerekiyorsa bunu yapmalıdır." (G;M-D/3(12-19) şeklinde açıklamıştır. Yine bu düşüncüyü destekleyen J okulu müdürünün fikri ise şöyledir; "Şimdi eğitimin gelişimi için öğretmenlere soru sorma, sorgulama olanakları tanınmalı, kendisinin ne yapıyorum, nereye gidiyorum diye öz denetimden de geçirilmesi sağlanmalı. Bunun için teşvik ediyorum. Ancak bazen yerleşmiş bir takım düşünce kalıplarını yıkmak zor." (G;M-J/13 (1-6).

G okulu dışında görüşülen ilköğretim okulları öğretmenlerinin tamamı okul müdürlerinin mevcut işleyişi sorgulamaya öğretmenleri teşvik etmeleri gerektiğini belirtmişlerdir. Bununla ilgili C ve D ilköğretim okulu öğretmenlerinin görüşleri şöyledir; "Okul müdürleri öğretmenlerin mevcut işleyişi sorgulamalarını

teşvik etmelidir." (G;Ö-C/ 8(8-9). "Fikirlerimizi açıkça ortaya koyuyoruz. İşleyişlerde olumsuz veya olumlu davranışlar, olaylar ortaya koyuluyor, değerlendiriliyor. Bizde bunlar teşvik edilmeli diye düşünüyoruz." (G;Ö-D/8(22-25).

ÖĞRENEN ÖRGÜT GELİŞTİRME

Okul yöneticilerinin öğrenen organizasyon oluşturma ve yaşatma etkinlikleri ile ilgili olarak bilgi toplumunda ne gibi davranışları yerine getirmeleri gerektiğine ilişkin ilköğretim okulu müdürü ve öğretmenlerin görüşleri alınarak aşağıda sunulmuştur.

1. Kendini Geliştirme

Görüşme yapılan ilköğretim okulu müdürlerinin tamamı öğretmenlerin sürekli olarak kendi gelişimlerini sağlamalarına imkan tanımaları gerektiğini vurgulamışlardır. Konuyla ilgili D ilköğretim okulu müdürünün görüşü şöyledir; "Öğretmen kendisini geliştirmek zorundadır. Bunu bir örnekle açıklamak isterim. Ders kitaplarımızda der ki okutulma süresi beş yıldır. Şimdi bunun bende bir anlamı vardır. Şimdi bilgi toplumunda beş yılda bir bilginin eskidiği varsayılır. Mezun olmuş yirmi yıllık bir öğretmenin kendini geliştiremeyeceğini düşünecek olursak yirmi yıllık bir öğretmen dört kez geriye gitmiştir anlamına gelir ki bu korkunç bir şeydir. Bir öğretmen en az 5 yılda bir yeniden mezun olmalıdır diye düşünüyorum. Eğer öğretmen bunu yapamıyorsa idarecileri hizmet-içi eğitimle sürekli gelişmelerini sağlamalıdır, teşvik etmelidir., teşvikten ziyade buna zorlamalıdır. Öğretmen kendini geliştirmek zorundadır." (G;M-D/3(1-6). I ilköğretim okulu müdürü bu düşünceyi destekler niteliğindeki fikrini "Mutlaka imkan verilmelidir. Öğrenen organizasyonda öğrenmenin de yaşı yok zamanı da yok. Dolayısıyla herkes her zaman bir şey öğrenmeli." (G;M-I/5(13-15) şeklinde ifade etmiştir.

Görüşülen ilköğretim okulu öğretmenlerinin hepsi okul müdürlerinin devamlı olarak gelişimlerini sağlamalarına olanak tanımaları gerektiğini ifade etmişlerdir. Buna ilişkin C ve I okulu öğretmenlerinin görüşleri şöyledir; "Okul müdürleri öğretmenlerin sürekli olarak kendi gelişimlerini sağlamalarına imkan vermelidirler." (G;Ö-C/6(18-22). "Bence 2000 yılının öğretmeni kendini giyinişle, konuşmasıyla, çevresindeki etkinlikleriyle, öğrencinin karşısındaki davranışlarıyla kendisini sürekli olarak geliştirmesi gerekir. Bunu engellemek doğru değildir." (G;Ö-I/9(20-26).

2. Çevre Oluşturma

Öğretmenlerine uygun bir öğrenme çevresi oluşturma okul yöneticilerinin öğrenen organizasyon oluşturma etkinlikleri arasında yer almaktadır.

Görüşülen ilköğretim okulu müdürlerinin tamamı öğretmenlerin öğrenim ihtiyaçlarını karşılayabilecekleri bir ortam hazırlamaları gerektiğini ifade etmişlerdir. Konuya ilişkin I ve J ilköğretim okulu müdürlerinin görüşleri şöyledir; "Şu anda bunu sağlıyoruz. Kütüphanemiz var. Yeterli kaynağımız var. Öğretmenimiz bize gelip bana şu kaynak lazım dediğinde hemen temin etmeye çalışıyoruz. Yeter ki istesin." (G;M-I/5(15-18). "Bunun için bizde çalışmalara başladık. En azından öğretmenlerimizin ihtiyaç duyduğu araç-gereç, materyaller, bilimsel çevrelerdeki çeşitli gelişmelerden onları haberdar etmek için bir takım çalışmalar yapıyoruz. Örneğin öğretmenler odasında bir kütüphane kurmaya çalışıyoruz. Kendi alanlarıyla ilgili, her öğretmenin alanını kapsayacak şekilde." (G;M-J/ 10 (14-19).

Görüşme yapılan ilköğretim okulu öğretmenlerinin hepsi okul müdürlerinin uygun bir öğrenme ortamı hazırlamaları gerektiğini belirtmektedirler.

3.Bilgi Paylaşımı

Okul yöneticilerinin öğrenen organizasyon oluşturma etkinlikleri arasında öğretmenlerin birbirlerinden bilgi alış-verişi yapmalarına olanak sağlama yer almaktadır.

Görüşülen ilköğretim okulu müdürlerinin tamamı öğretmenlerin birbirlerinin bilgilerinden faydalanmaları için gerekli imkanları sağlamaları gerektiğini vurgulamışlardır. Konuya ilişkin B ve I okulu müdürlerinin görüşleri şöyledir; "Okul müdürleri öğretmenlerin birbirlerinden bilgi alış-verişi yapmalarına olanak sağlamalıdır." (G;M-B/1(20-22). "Mutlaka yapmalıdır. Çünkü el elden üstündür dersler. O çerçevede birbiriyle iletişim sağlamalı ki bilgi alış-verişi yapmalı ki birbirinden bir şey öğrenebilsin." (G;M-I/5(19-22). F ilköğretim okulu müdürü bu imkanın mutlaka sağlanması gerektiğini belirtmektedir. Ancak bunu planlı bir şekilde yerine getirilemediği sadece zümre öğretmenleri toplantıları ile kısmen yapılabildiğini ifade etmiştir.

Görüşme yapılan ilköğretim okulu öğretmenlerinin hepsi okul müdürlerinin öğretmenlerin birbirlerinin bilgilerinden yararlanmalarını sağlayacak ortamın oluşturulmasını düşüncesini ifade etmişlerdir. Buna ilişkin H okulu öğretmenin görüşü şöyledir; "Okul müdürleri öğretmenlerin birbirlerinden bilgi alış-verişi yapmalarına olanak sağlamalıdır." (G;Ö-H/9(15-17).

4. Bilgi Transferi

Öğrenen organizasyon oluşturma etkinlikleri ile ilgili olarak okul yöneticilerinin yerine getirmeleri gereken davranışlardan biri de farklı alanlardan gerekli olan bilgileri örgüte transfer edebilmeleridir.

Görüşülen ilköğretim okulu müdürlerinin tamamı, diğer alanlardan okulları için faydalı olabilecek bilgileri transfer edebilmeleri gerektiğini belirtmişlerdir. Konuya ilişkin A ve I okulları müdürlerinin görüşleri şöyledir; "Mutlaka çevreden ve diğer gruplardan bilgileri örgüte transfer etmelidir." (G;M-

A/1(11-12). "Bugün bir fabrika işleyişi ile bir okul işleyişi hemen hemen aynı. Gerçi birinden bir mal üretiliyor, birinde insan üretiliyor ama neticede üretiliyor bir şey. Nasıl ki fabrikadaki kişi onu daha iyi üretmeye çalışıyorsa ki o aşamada neler yapılabilirse yönetim bazında, işleyiş bazında. Benim de onu örnek alıp eğitimde uygulamam lazım." (G;M-I/6(1-5).

Görüşme yapılan ilköğretim okulu öğretmenlerinin hepsi okul müdürlerinin gerekli görülen bilgileri okuluna transfer etmeleri gerektiğini ifade etmişlerdir. Konuyla ilgili A ve I okulu öğretmenlerinin görüşleri şöyledir; "Okul müdürleri farklı olanlardan gerekli olan bilgileri örgüte transfer edebilmelidir." (G;Ö-A/6(16-17). "Transfer edilmeli. Öğretmenlere fayda sağlayacaksa farklı alanlardan gerekli bilgiler istenildiği zaman örgüte transfer edilmeli." (G;Ö-I/10(6-8).

ÇEVREYLE İLİŞKİLER

Okul yöneticilerinin çevreyle ilişkileri ile ilgili olarak bilgi toplumunda ne gibi davranışlar göstermeleri gerektiğine ilişkin okul müdürleri ve öğretmenlerin görüşleri alınarak aşağıda sunulmuştur.

1. Çevreyi Gözleme

Görüşülen ilköğretim okulu müdürlerinin tamamı çevreyi gözlemeleri gerektiğini vurgulamışlardır. E okulu müdürü çevrenin özelliklerinden eğitim etkinliklerinin belirlenmesinde önemli unsurlardan biri olduğunu bunun için çevrenin okul yöneticileri tarafından yakından gözlenmesinin gerektiğini ifade etmiştir. Konuya ilişkin F, I ve J okulu müdürlerinin görüşleri ise şöyledir; "Eğitimde çevreyi tanımadan, bilmeden o çevre içinde güzel şeyler yapamazsınız. Çevreyi bilmeli, çevrenize göre davranmalısınız." (G;M-F/3(23-24). "Çevreyi mutlaka yakından gözleyebilmeli. Eğer çevreyi yakından gözleyemezse verimli olamaz. Çevrenin ihtiyaçlarına cevap veremez, hizmet edemez. O zaman ne olur? Müşterisi azalır ki bunu yapması lazım." (G;M-I/5(8-11). "Çevreyi gözlemekle

çevrenin ihtiyaçlarını da tespit etmiş oluyoruz. Ayrıca belli bir çevrenin öğrencilerini eğitmek durumunda olduğumuza göre çevreyi tanıyıp, çevredeki gelişimleri, değişimleri tespit edip öğretimimizi de bu doğrultuda yerine getirmemiz gerektiğine inanıyorum." (G;M-J/ 10 (1-8).

Görüşme yapılan ilköğretim okulu öğretmenlerinin hepsi okul müdürlerinin çevreyi gözlemeleri gerektiğini ifade etmektedirler. Bununla ilgili D okulu öğretmeni görüşünü "İhtiyaçlar çevreden çevreye değişmekte. Bu yüzden çevre çok önemli. Gözleyebilmelidir diye düşünüyorum." (G;Ö-D/7(3-4) şeklinde ifade etmiştir.

2. Çevreye Tepki Verme

Çevredeki değişimlere uygun reaksiyonlar verebilmeleri okul yöneticilerinin çevreyle ilişkileri ile ilgili etkinlikleri arasında yer almaktadır.

Görüşme yapılan ilköğretim okulu müdürlerinin tamamı çevrede meydana gelen değişimlere tepki verebilmeleri gerektiğini ifade etmektedirler. Bu konuyla ilgili olarak D okulu müdürü düşüncelerini "Eğer çevredeki olumlu değişimlere uyum sağlayamazsınız, bu çevreden koparsınız. Çünkü okul tek başına etkin değildir. Aile ve çevrenin rolü çok büyüktür. Ben buna inanıyorum. O halde aile, çevre, okul üçü mükemmel bir şekilde işlediğinde ancak iyi bir başarı elde edilebilir." (G;M-D/2(19-22) şeklinde açıklamıştır.

Görüşülen ilköğretim okulu öğretmenlerinin hepsi çevrede oluşan değişimlere okul müdürlerinin gerekli reaksiyonları göstermeleri gerektiğini ifade etmektedirler.

3. Çevreyle İlişki Kurma

Okul yöneticilerinin çevreyle ilişkileri ile ilgili etkinlikleri arasında çevresinde okulla ilişkili kurumlarla iş ilişkisi kurulması yer almaktadır.

C okulu dışında görüşülen ilköğretim okulu müdürlerinin tamamı okulla ilgili bulunan örgütlerle iş ilişkisi kurmaları gerektiğini ifade etmektedirler. Bununla ilgili B ve F okulu müdürlerinin görüşleri şöyledir; "Okulla ilişkili kurumlarla iş ilişkisi kurmalıdırlar." (G;M-B/1(19-20). "Bütün eğitim kurumları bir biriyle iyi bir diyalog kurmalıdır. Hatta benim görüşüm şu benzer okullar birbirlerinin kontrol grupları olmalı. Okul içi çalışmalar, zaman zaman yılda bir iki defa benzer okullarla ilişki kurarak biri diğerini kontrol grubu yaparak gelişmelerini izlemelidir." (G;M-F/4(3-7).

Görüşme yapılan ilköğretim okulu öğretmenlerinin hepsi çevredeki kurumlarla okul müdürlerinin iletişim kurabilmeleri gerektiğini belirtmektedirler. Buna ilişkin C okulu öğretmeni görüşünü "Okul müdürleri çevresinde okulla ilişkili kurumlarla iş ilişkisi kurmalıdırlar." (G;Ö-C/6(20-21).

4. Eğitim Hizmeti Sunma

Çevresine eğitim hizmeti sunma bilgi toplumunda okul yöneticilerinin yerine getirmeleri gereken davranışlar arasında yer almaktadır.

D ilköğretim okulu dışında görüşülen okul müdürlerinin tamamı okulun sunduğu eğitim faaliyetlerinin sadece öğrenciye yönelik olmaması gerektiğini aynı zamanda bulunduğu çevresine eğitim hizmeti vermeye gayret göstermesi görüşünü ileri sürmüşlerdir. Buna ilişkin J ilköğretim okulu müdürünün görüşü şöyledir; "Kesinlikle sunulmalıdır. Buna katılıyorum. Sadece okulumuzdaki öğrencilerimizi eğitmekle sorumlu değildir. Okul çevreyi de eğitmek durumundadır." (G;M-J/ 11 (1-5).

D okul müdürü okul dışında eğitim hizmeti sunma faaliyetinin gerekli olmadığını zaten öğrenciyi eğiterek bir açıdan bunu yerine getirdiklerini ifade etmiştir. Bu görüşünü ise "Eğer iyi bir öğrenci yetiştirirseniz çevrenize de bir katkı sağlamış anlamına gelirsiniz. Çünkü sonuçta çevreyi oluşturan insanlarda belli bir eğitimden geçmiş insanlardır. İyi eğitilmiştir veya kötü eğitilmiştir. Ama bunun alt yapı okullarda oluşturulmuştur." (G;M-D/3(4-7) şeklinde açıklamıştır.

I ilköğretim okulu dışında görüşülen okulların öğretmenlerinin hepsi okul müdürlerinin çevresine eğitim hizmeti vermeleri gerektiğini belirtmişlerdir. I okulu öğretmeni çevreye çocukları yetiştirerek eğitim hizmeti sunduklarını belirtmiştir. Bu etkinliği yerine getirmemelerinin nedeninin ise zaman yetersizliğine ve okul yapılarının buna uygun olmadığı şeklinde açıklamıştır.

5. Eğitim Kurumlarıyla İşbirliği Yapma

Okul yöneticilerinin çevreyle ilişkileri ile ilgili etkinlikleri arasında çevrede diğer eğitim kurumlarıyla işbirliği yapması da yer almaktadır.

Görüşülen ilköğretim okullarından F dışındaki bütün müdürleri çalışmalarından diğer eğitim kurumlarıyla iletişim kurmaları gerektiğini ifade etmektedirler. Buna ilişkin D ve E okulu müdürlerinin görüşü şöyledir; "Çevrede diğer eğitim kurumlarının tamamıyla ister örgün olsun ister yaygın olsun ilişki içerisinde olmalıdır. İlişkileri en yüksek seviye nereyse orda tutmalıdır. Eğer öyle olursa kendi hatalarını veya kendisine örnek olma şansı olur." (G;M-D/3(4-7). "Yapmalıdır. Çünkü işimiz eğitim. Bunun nasıl iyi yapılacağıyla ilgili diğer okul müdürleriyle fikir alış-verişi yapmalıdır." (G;M-E/3(4-7).

Görüşme yapılan ilköğretim okulu öğretmenlerinin tamamı okul müdürlerinin eğitim kurumlarıyla işbirliği içerisinde bulunmaları görüşünü ileri sürmüştür. Konuya ilişkin I okulu öğretmeni fikrini "Okul müdürleri çevredeki diğer eğitim kurumlarıyla mutlaka işbirliği yapmalıdır." (G;Ö-I/9(27-28) şeklinde açıklamıştır.

ÖĞRETMENLERİNİ DESTEKLEME ETKİNLİKLERİ

Okul yöneticilerinin öğretmenlerini destekleme etkinlikleri ile ilgili olarak bilgi toplumunda ne gibi davranışları yerine getirmelerine ilişkin okul müdürleri ve öğretmenlerin görüşleri alınarak aşağıda sunulmuştur.

1. Gelişim Sağlama

Görüşme yapılan ilköğretim okulu müdürlerinin tamamı öğretmenlerin mesleki gelişimlerinin sağlanması için ortam hazırlamaları görüşünü ifade etmişlerdir. G okulu müdürü öğretmenlerin alanlarıyla ilgili düzenlenen konferanslara katılımını sağladığını söylerken bu etkinliği kendisinin yerine getirmesi konusunda her hangi bir yorum yapmamıştır.

Konuya ilişkin olarak I ve J okulu müdürlerinin görüşleri şöyledir; "Tanımalıdır. En azından çağa uygun yeni mesleki yayınlar varsa onları bulup öğretmenlere ulaştırmalıdır. Ama bunlar dışında dalında uzman kişileri bulup onlara konferanslar verdirmelidir." (G;M-I/5(12-16). "İlgili yayınların izlenmesi için zemin hazırlamaya çalışıyorum. Konferanslar ya da tiyatro, benzer panel gibi şeylere de katılmaları için öğretmenleri özendiriyorum. Zaman zaman problemlerini çözmeye çalışıyorum." (G;M-J/ 10 (18-22).

Görüşülen ilköğretim okulu öğretmenlerinin hepsi okul müdürlerinin mesleki gelişimleri için etkinliklerde bulunmaları gereğini ifade etmişlerdir. I ilköğretim okulu öğretmeni bu etkinliğin kurumlarında nasıl yerine getirdiklerine ilişkin düşüncelerini şöyle ifade etmiştir; "Biz her öğretim yılı başında ve sonunda konferanslar düzenleriz. Özellikle kendi alanımızla ilgili değişiklikler ele alınır." (G;Ö-I/10(6-9).

2. Öğretmenlere Yardımcı Olma

Öğretmenlere eğitim etkinliklerinde onlara yardımcı olma okul yöneticilerinin öğretmenleri destekleme etkinlikleri arasında yer almaktadır.

F ilköğretim okulu dışında görüşülen bütün ilköğretim okulu müdürleri öğretmenlere eğitimsel çalışmalarında destek olmaları gerektiğini ifade etmiştir. Konuya ilişkin B ve I okulu müdürleri görüşlerini şu şekilde açıklamışlardır; "Okul müdürleri öğretmenlerin eğitim etkinliklerinde onlara yardımcı olmalıdırlar." (G;M-B/1(18-19). "Biz öğretmenlerimize her konuda yardımcı

oluruz, maddi ve manevi konularda. Onların eğitim etkinliğinde neye ihtiyaçları varsa biz karşılamak zorundayız. Eğer ihtiyacı karşılayamazsak verim alamayız." (G;M-I/5(17-20).

Görüşme yapılan ilköğretim okulu öğretmenlerinin tamamı okul müdürlerinin kendilerine eğitim çalışmalarında yardımcı olmaları gerektiği görüşünü belirtmişlerdir. Bununla ilgili olarak G ve H okulu öğretmenlerinin düşünceleri şöyledir; "Okul müdürleri eğitim etkinliklerinde onlara yardımcı olmalıdırlar." (G;Ö-G/9(7-8). "Eğitim etkinliklerinde ders araç-gereçlerinin temininde yardımcı olmalıdır. Bunları uygulayacak olan öğretmendir." (G;Ö-H/9(19-21).

3. Hizmet-İçi Eğitim

Okul yöneticilerinin öğretmenleri destekleme etkinlikleri arasında onların hizmet-içi eğitim almalarına imkan tanınmaları yer almaktadır.

Görüşülen ilköğretim okulu müdürlerinin tamamı öğretmenlerin hizmet-içi eğitim görmelerine olanak sağlamaları gerektiğini ifade etmişlerdir. D ve E okulu müdürleri hizmet-içi eğitimin önemini vurgulayarak bunu sağlayabilmek için de çalışmalarda bulunduklarını şu şekilde açıklamıştır; "Bu çok önemlidir. Biz imkanları zorlarız, tanımaktan ziyade. Öyle bir imkan yaratmak için elimizden gelen her şeyi yaparız. Çünkü bunun gerekliliğine çok fazla inanıyoruz." (G;M-D/3(1-2). "Aslında bence bütün öğretmenler en az iki senede bir hizmet-içi eğitime alınmalıdır. Bu sayede yeni gelişmeler öğretmenlere verilerek, bunları okulda uygulayarak iyi bir eğitim hizmeti vermelidir." (G;M-E/3(19-22).

J ve F ilköğretim okulu müdürleri öğretmenlerin hizmet-içi eğitim almalarının önemini vurgularken bunu sağlamada kendilerinin fazla bir fonksiyonu olmadığını belirtmişlerdir. Bu görüşlerini ise şöyle ifade etmişlerdir; "Tanınmalıdır. Ancak bunda okul müdürünün pek fazla fonksiyonu olamamaktadır. Hizmet-içi eğitim deyince sanki yetersiz olan öğretmeni eğitiyorlar ya da farklı bir boyutta işte yaz tatillerinde tatil yerlerine gidiliyor

izlenimi de olmakta. Oysa hizmet-içi eğitim mesleki gelişimin takip etme gibi hedefleri olan bir eğitim türü. Bunun içinde okul müdürünün de pek fazla fonksiyonu olmuyor. Genelde Bakanlığın direktifleri doğrultusunda olduğu için bir şey yapamıyoruz." (G;M-J/11 (1-4). "Hizmet-içi eğitim kursları kişinin talebine bağlı bir olay. Okul yöneticisi bunları duyurmaktan ibaret görev yapıyor" (G;M-F/4(9-11).

Görüşme yapılan ilköğretim okulu öğretmenlerinin hepsi hizmet-içi eğitim faaliyetine katılmaları için okul müdürlerinin destek olması gerektiğini belirtmişlerdir.

D okulu öğretmeni hizmet-içi eğitimin okul bünyesinde yapılmadığını Milli Eğitim tarafından bunun yerine getirilmeye çalışıldığını söylemektedir. Öğretmenlerin sıcak bakmamaları nedeniyle çalışmaların çok yararlı olamadığını ifade etmiştir.

4. Lisans Üstü Eğitim

Bilgi toplumunda okul yöneticilerinin öğretmenleri destekleme etkinlikleri arasında öğretmenlerin lisans üstü eğitim yapmalarına olanak sağlamaları yer almaktadır.

Görüşme yapılan ilköğretim okulu müdürlerinin tamamı öğretmenlerin lisans üstü çalışma yapmalarına imkan sağlaması gerektiğini ifade etmişlerdir. Buna ilişkin F okulu müdürünün görüşünü "Öğretmen lisans üstü eğitime sahip kişi olmalıdır. Ancak uygulama içinde bunun da sıkıntıları vardır. Yani sistemde bir çözüm gerekiyor. Bir yandan görevde bulunan bir insan bir yandan lisans üstü eğitim yaptığı yerde okuyan bir insan. Burada zaman zaman çatışma duyar. Benim okulumda bunlara destek olunmuştur." (G;M-F/4(12-16) şeklinde açıklamıştır.

Görüşülen ilköğretim okulu öğretmenlerinin hepsi yüksek lisans çalışmalarında müdürlerinin destek olmasını talep etmektedirler. Uğraşı alanının

önemi doğrultusunda öğretmenlerin devamlı olarak kendilerini yenilemeleri gerektiğini ifade eden I okulu öğretmeni düşüncelerini şu şekilde açıklamıştır; "Eğer siz öğretmeni sürekli gelişen birisi olarak tanımlamışsanız. Ben bir öğretmenin bir doktordan fazla lisans üstü eğitim yapması taraftarıyım. Bizler çocukla uğraşan insanlarız. Çocuk yetiştiriyoruz." (G;Ö-I/10(14-17).

OKULU GELİŞTİRME ETKİNLİKLERİ

Okul yöneticilerinin okulu geliştirme etkinlikleri ile ilgili olarak bilgi toplumunda ne gibi davranışlar göstermeleri gerektiğine ilişkin okul müdürleri ve öğretmenlerin görüşleri alınarak aşağıda sunulmuştur.

1.Geliştirme

Görüşülen ilköğretim okulu müdürlerinin tamamı öğretmenleri yeni gelişmeler yapmak için teşvik etmeleri gerektiğini vurgulamışlardır. Konuya ilişkin H ve J okulu müdürlerinin görüşleri şöyledir; "Okul yöneticileri örgütünün amaçlarına ulaşması için öğretmenlerini yeni gelişmeler sağlamaya motive etmelidirler." (G;M-H/3(10). "Teşvik ediyoruz. Yeni gelişmeler sağlamaktan çok yeni gelişmeleri en azından okulumuza getirmeleri için yani biz biraz daha alt basamakta kaldık sanıyorum bu konuyla ilgili." (G;M-J/ 6 (16-21).

Görüşme yapılan ilköğretim okulu öğretmenlerinin hepsi yeni gelişmeler sağlamak için okul müdürleri tarafından teşvik edilmeleri gerektiğini belirtmişlerdir. Buna ilişkin H okulu öğretmeni görüşünü "okul müdürleri öğretmenlerini yeni gelişmeler sağlamaya teşvik etmelidirler." (G;Ö-H/6(3-4) şeklinde açıklamıştır.

I ilköğretim okulu öğretmeni yeni gelişmelere kendilerinin uyum sağlamaları gerektiğini bunun için okul müdürleri tarafından teşvik edilmelerinin önemli olmadığını ileri sürmüştür. Bu düşüncesini "Zaten öğretmenlerin yeni

gelişmelere ayak uydurması zorunlu. Birileri tarafından teşvik edilmesi gerekmez." (G;Ö-I/6(11-12) biçiminde ifade etmiştir.

2. Gelişme İçin Çalışma

Öğretmenleri ile birlikte okulun gelişmesi için çalışmalar yapma bilgi toplumunda okul yöneticilerinin okulu geliştirme etkinlikleri arasında yer almaktadır

Görüşme yapılan ilköğretim okulu müdürlerinin tamamı öğretmenleri ile işbirliği içerisinde okulu geliştirmek için çalışmalar yapmaları gerektiğini ifade etmişlerdir. Konuyla ilgili F ve I okulu müdürlerinin görüşleri şöyledir; "Okulumuz için orijinal çalışmalar yapmaya çalışıyoruz." (G;M-F/2(19-21). "Mutlaka yapılmalıdır. Bu sadece öğretmenlerle değil okulun bütün personeliyle okulun daha iyi olması, daha çok gelişmesi içinde çalışmalara devam etmelidir." (G;M-I/3(16-19).

Görüşme yapılan ilköğretim okulu öğretmenlerinin hepsi müdürleri ile beraber okulu geliştirmek için gayret göstermeleri görüşünü belirtmişlerdir. Buna ilişkin C ve E okulu öğretmenleri düşüncelerini şöyle ifade etmişlerdir; "Okul müdürleri öğretmenleri ile birlikte okulun gelişmesi için çalışmalar yapılmalıdır."(G;Ö-C/4(12-14). "Yapması gerekir. Birlik ve beraberlik olduğu zaman ancak başarı olur." (G;Ö-E/5(5-7).

MESLEKİ BÜYÜME VE GELİŞME

Okul yöneticilerinin mesleki büyüme ve gelişme etkinlikleri ile ilgili olarak bilgi toplumunda ne gibi davranışlar göstermeleri gerektiğine ilişkin ilköğretim okulu müdürleri ve öğretmenlerinin görüşleri alınarak aşağıda sunulmuştur.

1. Kurslara Katılım

Görüşülen ilköğretim okulu müdürlerinin tamamı yöneticilerin mesleki gelişimleri için kurslara katılmaları gerektiğini vurgulamışlardır.

F okulu müdürü kendilerini yenileyebilmek için gerek hizmet-içi eğitime gerekse kurslara katılmalarının gerekli olduğunu ifade etmektedir. Buna ilişkin D okulu müdürü görüşünü "Şimdi bu çok önemli bir şey. Mesela şimdi düşünün ki bir okulda bilgisayar var ve okul müdürü bilgisayar kullanmasını bilmiyor. Normal midir? Elbette değildir. Okul müdürü eğer elinde imkan var ise okul müdürü her şeyi bilmelidir. Her şeyi bilebilir mi? Elbette bilemez. Ama okul müdürünün bilebileceği şeyler vardır. Öğretmen okul müdürüne geldiği zaman eğitim-öğretimle ilgili bir sorunu anlattığında okul müdürü bunu çözemiyorsa öğretmenin buna saygısı kalmaz." (G;M-D/2(13-18) şeklinde açıklamıştır.

Görüşme yapılan ilköğretim okulu öğretmenlerinin hepsi okul müdürlerinin mesleki gelişimleri için kurslara katılması gereğini ifade etmişlerdir. Buna ilişkin F okulu öğretmeni düşüncesini "Okul müdürleri mesleki gelişimler için kurslara katılmalıdırlar." (G;Ö-F/7(3-4).

2. Kaynak İzleme

Alanla ilgili kaynakları izlemeleri, okul yöneticilerinin mesleki büyüme ve gelişme etkinlikleri arasında yer almaktadır.

Görüşme yapılan ilköğretim okulu müdürlerinin tamamı alanlarıyla ilgili kaynakları izlemeleri gerektiğini ifade etmişlerdir. Bununla ilgili E okulu müdürü görüşünü "Okul müdürleri alanlarıyla ilgili kaynakları izlemelidirler." (G;M-E/3(5-6) şeklinde ifade etmiştir. F ve G okulu müdürleri alanlarıyla ilgili yayınları izlemelerinin önemli olduğunu ancak bunu yeterince yerine getiremediklerini belirtmelilerdir.

Görüşme yapılan ilköğretim okulu öğretmenlerinin hepsi okul müdürlerinin alanlarıyla ilgili kaynakları izlemeleri gerektiğini belirtmişlerdir.

3. Lisans Üstü Çalışmaya İstekli Olma

Okul yöneticilerinin mesleki büyüme ve gelişme etkinlikleri arasında alanda lisans üstü çalışma yapmakta istekli olmaları yer almaktadır.

Görüşülen ilköğretim okulu müdürlerinin tamamı yüksek lisans yapmaya istekli olmalarının gerekli olduğunu vurgulamışlardır. A, F, G ve I ilköğretim okulu müdürleri lisans üstü çalışma yapmaya istekli olmakla birlikte buna imkan bulamadıklarını dile getirmişlerdir.

H okulu dışında görüşme yapılan bütün ilköğretim okulu öğretmenleri okul müdürlerinin yüksek lisans yapmada istekli olmaları gerektiğini ifade etmişlerdir. Buna ilişkin A okulu öğretmeni görüşünü "Okul müdürleri alanlarında lisans üstü çalışma yapmaya istekli olmalıdırlar." (G;Ö-A/5(10-11)) şeklinde açıklamıştır.

4. Yeni Bilgiler Edinme

Bilgi toplumunda okul yöneticilerinin mesleki büyüme ve gelişme etkinlikleri arasında yeni yönetim teknikleriyle ilgili bilgiler edinme yer almaktadır.

Görüşülen ilköğretim okulu müdürlerinin tamamı yönetim teknikleriyle ilgili bilgiler edinmeleri gerektiği görüşünü benimsemişlerdir. Konuyla ilgili A ve F okulu müdürleri görüşlerini şöyle ifade etmişlerdir; "Okul müdürleri çağa uyabilmek için yeni yönetim teknikleriyle ilgili bilgiler edinmelidir." (G;M-A/1(9-10)). "Yeni yönetim teknikleriyle ilgili bilgiler planlı programlı değil. Yazılan kaynaklardan hasbel kader şöyle veya böyle edinilen bilgilerden yeni bir şeyler üretmeye çalışıyoruz." (G;M-F/3(23-25)).

Görüşme yapılan ilköğretim okulu öğretmenlerin hepsi okul müdürlerinin yönetim tekniklerinden haberdar olmaları gerektiğini ifade etmektedirler. Buna ilişkin D okulu öğretmeni görüşünü "Her şeyde yeniliklere açık olmamız gerektiğini düşünüyorum. Öncelikle eğitim-öğretimde bu yeni yöntem ve tekniklere. Çünkü onlarda değişmekte mutlaka bu bilgileri edinmeliyiz başarılı olmak için." (G;Ö-D/6(11-14).

YENİLİKLERE BAKIŞ AÇILARI

Okul yöneticilerinin yeniliklere bakış açılarının ne olması gerektiği ile ilgili olarak bilgi toplumunda ne gibi davranışlar göstermeleri gerektiğine ilişkin okul müdürleri ve öğretmenlerin görüşleri alınarak aşağıda sunulmuştur.

1. Yeniliklere Uyum Sağlama

Yeni gelişmelere uyum sağlayacak esnekliğe sahip olmaları okul müdürlerinin yeniliklere bakış açılarının ne olması gerektiğine ilişkin davranışlar arasında yer almaktadır.

Görüşülen ilköğretim okulu müdürlerinin tamamı, yeni gelişmelere uyum sağlayacak esnekliğe sahip olmaları gerektiğini vurgulamışlardır. Buna ilişkin A okulu müdürü görüşünü "Okul müdürleri yeni gelişmelere uyum sağlayacak esnekliğe sahip olmalıdırlar." (G;M-A/1(1-4) biçiminde açıklamıştır. I okulu müdürü ise günümüzde değişimin kaçınılmaz olduğunu buna uyum sağlayabilmek için yeni gelişmeleri takip etmesi gerektiğini ifade etmiştir.

Görüşme yapılan ilköğretim okulu öğretmenlerinin hepsi okul yöneticilerinin yeniliklere uyum sağlayabilme özelliğine sahip olmaları gerektiğini belirtmişlerdir. Buna ilişkin C okulu müdürü düşüncesini "Okul müdürleri yeni gelişmelere uyum sağlayacak esnekliğe sahip olmalıdırlar." (G;Ö-G/9(21-22) şeklinde ifade etmiştir.

2. Öncülük Etme

Yenilikleri uygulamada öncülük etme okul yöneticilerinin yeniliklere bakış açılarıyla ilgili davranışlar arasında yer almaktadır.

Görüşülen ilköğretim okulu müdürlerinin tamamı yenilikleri uygulamada önderlik etmeleri gerektiğini ifade etmişlerdir. Buna ilişkin D ve F okulu müdürlerinin görüşleri şöyledir; "Evet öncülük etmelidir. Eğer her hangi bir yeniliği sizin altınızdaki sizden önce yakalamışsa sizin yeriniz onun yeri olmalıdır." (G;M-D/3(1-2)). "Okulda yönetici buna öncülük yapmıyorsa o okulda yenilik olmaz. Ben bazen şunu diyorum. Bir yöneticinin kurumda üretecekleri bitmiş ise o yerini boşaltmalıdır. Siz bir şeyler düşünürsünüz ve bu düşüncelerinizi belli bir süreç içerisinde uygularsınız. Ama vereceğiniz şey yok dediğiniz yerde gelir orada yeni bir şeyler yapmaya başlar. Bunun için yönetici mutlaka kurumda yenilikleri sağlayan kişi olmalıdır. Aksi takdirde kendiliğinden gelişme, yenileşme olmaz." (G;M-F/4(8-14)).

Görüşme yapılan ilköğretim okulu öğretmenlerinin hepsi okul müdürlerinin yeniliklere öncülük yapmaları gerektiğini ifade etmişlerdir. Bununla ilgili A okulu öğretmeni düşüncesini "Okul yöneticileri yenilikleri uygulamada öncülük etmelidirler." (G;Ö-A/7(1-2)) şeklinde açıklamıştır.

3. Fikirleri Teşvik Etme

Okul yöneticilerinin yeniliklere bakış açılarıyla ilgili etkinlikler arasında öğretmenleri tarafından yeni fikirler ortaya atılmasını teşvik etmeleri yer almaktadır.

F okulu dışında görüşülen ilköğretim okulu müdürlerinin tamamı öğretmenleri tarafından fikir üretilmesini teşvik etmeleri gerektiğini ifade etmişlerdir. Buna ilişkin C ve I okulu müdürlerinin görüşleri şöyledir; "Okul yöneticileri öğretmenleri tarafından yeni fikirler ortaya atılmasını teşvik

etmelidirler. (G;M-C/2(10-12). "Teşvik etmelidir. Onların fikirlerini değerlendirip en azından daha iyi şeyler yapmaya çalışmalıdır." (G;M-I/6(10-13).

Görüşme yapılan ilköğretim okulu öğretmenlerinin hepsi fikirler üretmeleri için okul müdürleri tarafından desteklenmeleri gerektiğini belirtmişlerdir. Konu ile ilgili C okulu öğretmeni görüşünü "Okul müdürleri öğretmenleri tarafından yeni fikirler ortaya atılmasını teşvik etmelidirler." (G;Ö-C/7(17-19) şeklinde açıklamıştır

4. Fikirleri Tartışma

Öğretmenlerin ileri sürdüğü yeni fikirleri okulunda tartışmaya açmaları okul yöneticilerinin yeniliklere bakış açılarıyla ilgili davranışlar arasında yer almaktadır.

Görüşülen ilköğretim okulu müdürlerinin tamamı öğretmenlerin fikirlerini okullarında tartışmaya açmaları gerektiğini ifade etmişlerdir. E ve I okulu müdürlerinin konuya ilişkin görüşleri şöyledir; "Açmalıdır. Çünkü bir arkadaş gibi ortaya attığında, o tartışıldığında en doğrusunu bulmak. Yani karşılıklı sevgi saygı sınırını aşmamak koşuluyla bu fikir tartışılırsa uygulama da en iyisi yapılır." (G;M-E/3(22-26): "Şimdi onu genelde öğretmenler kurulu toplantılarımızda yapıyoruz. Ama onun dışında da bu tür fikirler olduğunda da öğretmenlerimizi zaman zaman toplayıp bunu yapıyoruz." (G;M-I/6(14-18).

Görüşme yapılan ilköğretim okulu öğretmenlerinin hepsi ortaya attıkları fikirlerin tartışılmasını istemişlerdir. D okulu öğretmeni ileri sürülen düşüncelerin irdelenerek uygulamaya dönüştürülme düzeyi ile ilgili karar verilmesi gerektiğini ifade etmiştir.

5. Yönetim Tekniklerini Uygulama

Okul yöneticilerinin yeni yönetim tekniklerine uygun yönetsel faaliyetlerini yerine getirmeleri yeniliklere bakış açılarıyla ilgili etkinlikler arasında yer almaktadır.

Görüşülen ilköğretim okulu müdürlerinin tamamı yönetsel işlerin yeni yönetim tekniklerine uygun olarak yürütmeleri gerektiğini ifade etmişlerdir. G ve F okulu müdürlerinin konuyla ilgili görüşleri şöyledir; "Okul yöneticileri yeni yönetim tekniklerine uygun olarak yönetsel faaliyetleri yerine getirmelidir." (G;M-G/5(13-15). "Eğer yeni bir şeyler kazanmışsak onu da kurumunuzla paylaşmalısınız, tartışmalısınız. Örneğin bir yönetim kursundan sonra yaptığınız bir öğretmenler kurulu toplantısında okulu geçmiş yılını değerlendirirken, başarıları değerlendirirken orada benim dikkatimi çeken öğrenmeyle ilgili faktörleri alınca başarısızlığın sebepleri üzerinde durmaya çalıştık. İşte okulumuzda uygulanan öğretmenlerimizin yaptığı anlatma yöntemiyle başarının bu kadar olacağını, oradaki öğrendiklerimizi öğretmenlerimize aktarmaya çalıştık. Okul yöneticisi bir şeyler kazanıyorsa onu kurumuna yansıtmalıdır." (G;M-F/4(19-27).

Görüşme yapılan öğretmenlerin hepsi okul müdürlerinin yeni tekniklere uygun yönetsel faaliyetlerini yerine getirmeleri gerektiğini ifade etmişlerdir.

DEĞER YARATMA ETKİNLİKLERİ

Okul yöneticilerinin değer yaratma etkinlikleri ile ilgili olarak bilgi toplumunda ne gibi davranışlar göstermelerine ilişkin okul müdürleri ve öğretmenlerin görüşleri alınarak aşağıda sunulmuştur.

1. Değer Belirleme

Okulun amaçlarında hangi değerlere önem vereceklerini belirlemeleri ilköğretim okulu müdürlerinin değer yaratma etkinlikleri arasında yer almaktadır.

Görüşme yapılan ilköğretim okulu müdürlerinin tamamı yöneticilerin okulun çalışmasında hangi değerlere önem vereceklerini belirlemelerinin gerektiğini vurgulamışlardır. Konuya ilişkin I ve F okulu müdürlerinin görüşleri şöyledir; "Okulumuzun bazı değerleri olmalı. Özellikle başka okullardan ayıran değerlerimiz olmalı. Ha bu değerler dediğimiz en azından okulumuzun şu anda bir yapısı var. Geçmişten gelen bir adı var. O adı bizim için bir değerdir." (G;M-I/4(1-4). "Yönetici okul çalışmalarında nasıl bir yönetim yapacağını, neler beklediğini o kurumda göreve başladığı ilk günden itibaren açık ifadelerle tanıtmalıdır. İlkelerini koymalı ve tanımlarını yapmalıdır. Bizim kurumumuzda da böyle olmuştur. İlkeler konmuştur. Örneğin eşitlik ilkesi diye bir ilke koymuştuk. Bu kurumda çalışan herkes eşittir. Hizmetlisi de beydir, öğretmeni de beydir. Ancak görev alanı itibarıyla farklı sorumluluklara sahiptir. Ama insan olarak eşittir. Bir kurumda herkesin açık ve net olarak bir aile ortamı içerisinde meseleleri geliştirmesi gerektiğine inanmışızdır. Bir okul yöneticisi kurumunda nelerin önemli olduğunu vurgulamalıdır. Sevgiye dayalı saygı ortamının oluşması benim için önemlidir." G;M-F/2-3(16-21;1-4).

Görüşme yapılan ilköğretim okulu öğretmenlerinin hepsi okul müdürlerinin çalışmalarında dikkate alacakları değerleri belirlemeleri düşüncesini ileri sürmüşlerdir. Buna ilişkin C okulu öğretmeni görüşünü "Müdürler okulun çalışmasında hangi değerlere önem vereceklerini belirlemelidirler." (G;Ö-C/4(15-18) şeklinde ifade etmişlerdir.

2. Örnek Davranış

Okullarda belirlenen değerlere uygun örnek davranış sergileme okul müdürlerinin değer yaratma etkinlikleri arasında yer almaktadır.

Görüşme yapılan ilköğretim okulu müdürlerinin hepsi oluşturulan değerlerle ilgili örnek davranış göstermeleri gerektiğini ileri sürmüşlerdir. Konuyla ilgili D ve I okulu müdürlerinin görüşleri şöyledir; "Müdürler okullarda belirlenen değerlere uygun örnek davranış sergilemelidir." (G;M-B/1(12-13). "Mutlaka sergilemelidir. Sergilemeye devam ediyoruz. Bizim okulumuzun dışarıda değeri okulumuzda saygı, sevgi ve arkadaşlığın iyi olduğudur. Bu bizim için bir değerdir. Bunu yaşatmaya çalışıyoruz." (G;M-I/4(5-8).

Görüşülen ilköğretim okulu öğretmenlerinin tamamı okul müdürlerinin örnek davranış göstermeleri gerektiğini ifade etmektedirler. "A okulu müdürü konuya ilişkin görüşünü "Müdürler okulda belirlenen değerlere uygun örnek davranış sergilemelidirler." (G;Ö-A/4(13-14) şeklinde ifade etmiştir. D okulu öğretmeni müdürlerin belirledikleri değerlerle ilgili örnek davranış göstermelerini belirterek bu sayede de personeline buna uygun davranış değişikliği yapabileceklerini ifade etmiştir.

3.Ortak Amaç Oluşturma

Okul yöneticilerinin değer yaratma etkinlikleri arasında çalışanlarında semboller ve duygusal öğeleri kullanarak güçlü bir ortak amaç oluşturmaları da yer almaktadır.

Görüşülen B ve G ilköğretim okulu müdürleri ortak bir amaç oluşturabilmek için duygusal unsurları kullanmaları gereğini ifade etmişlerdir. Bununla ilgili B okulu müdürünün görüşü şöyledir; "Okul müdürleri çalışanlarında semboller ve duygusal öğeleri kullanarak ortak bir amaç oluşturmalıdır." (G;M-B/1(14-16).

Görüşme yapılan E ve G ilköğretim okulu öğretmenleri duygusal unsurları kullanarak okul müdürlerinin amaçları belirlemesi gerektiğini belirtmişlerdir.

TAKIM ÇALIŞMASI YAPMA

Okul yöneticilerinin takım çalışması yapmaları ile ilgili olarak bilgi toplumunda ne gibi davranışlar göstermeleri gerektiğine ilişkin okul müdürleri ve öğretmenlerin görüşleri alınarak aşağıda sunulmuştur.

1. Grup Oluşturma

Bilgi toplumunda okul müdürlerinin takım çalışması yapma etkinlikleri arasında nitelikli eğitim yapabilmek için belirlenen konularda gruplar oluşturmaları yer almaktadır.

Görüşme yapılan ilköğretim okulu müdürlerinin tamamı yöneticilerin nitelikli eğitim yapabilmek için belirlenen konularda gruplar oluşturmaları gerektiğini vurgulamışlardır. Konuya ilişkin D okulu müdürü görüşünü "Şimdi burada bir etkinliği yerine getirebilmek için idareci, öğretmen hepsinin koordineli olarak çalışması ve niteliklerin buraya uygun olması gerekmektedir. Bu tamamen yapılmalıdır. Fakat bu özellikle gruplar oluşturulduğu zaman çok başlılık olmaması için gerekli tedbirler alınmalı. Ondan sonrada okulun eğitim-öğretimi ileriye götürebilmek için belirlenen hedeflerle ilgili çalışmalar yapılmalıdır." (G;M-D/2(8-14) şeklinde açıklamıştır. C okulu müdürü nitelikli bir eğitim yapabilmek için grup çalışmaları yapılmasının önemli olduğunu ifade etmektedir.

Görüşülen ilköğretim okulu öğretmenlerinin hepsi okul müdürlerinin çalışma grupları oluşturmaları görüşünü belirtmişlerdir.

2. Bilgilerden Faydalanma

Takım çalışması sonucunda elde edilen bilgilerden faydalanma okul yöneticilerinin takım çalışması etkinlikleri arasında yer almaktadır.

Görüşülen ilköğretim okulu müdürlerinin tamamı yapılan çalışmalar sonucunda ortaya çıkan bilgilerden yararlanmaları gerektiğini ifade etmişlerdir.

Buna ilişkin C ve F okulu müdürlerinin görüşleri şöyledir; "Okul müdürleri takım çalışması sonucunda elde edilen bilgilerden faydalanmalıdırlar." (G;M-C/2(1-3). "Faydalanmalıdır. Mutlaka değerlendirmeye alınmalı ki güzel sonuçlar ortaya çıksın." (G;M-F/3(6-8).

Görüşme yapılan ilköğretim okulu öğretmenlerinin hepsi grup çalışmalarından okul müdürlerinin yararlanmaları gerektiğini belirtmişlerdir. Bununla ilgili C okulu öğretmeni düşüncesini "okul müdürleri takım çalışması sonucunda elde edilen bilgilerden faydalanmalıdırlar." (G;Ö-C/5(1-2) biçiminde açıklamıştır.

BİLGİ TEKNOLOJİLERİNİN KULLANIMI

Okul yöneticilerinin bilgi teknolojilerinin kullanımı ile ilgili olarak bilgi toplumunda ne gibi davranışlar göstermeleri gerektiğine ilişkin ilköğretim okulu müdürleri ve öğretmenlerinin görüşleri alınarak aşağıda sunulmuştur.

1. Bilgi Teknolojilerine Sahip Olma

Bilgi teknolojilerine okulun sahip olmasını sağlamaları ilköğretim okulu müdürlerinin bilgi teknolojilerinin kullanımı etkinlikleri arasında yer almaktadır.

Görüşülen ilköğretim okulu müdürlerinin tamamı yöneticilerin bilgi teknolojilerine okulun sahip olmasını sağlamaları gerektiğini vurgulamışlardır. I okulu müdürü konuya ilişkin düşüncesini "Mutlaka sağlanmalıdır. Artık klasik anlayışta eğitim-öğretim yavaş yavaş bitmek üzere. Ders kitaplarının yoğunluğu, yükü yavaş yavaş kalkmakta. Bilgi teknolojisinden insanlar faydalanmalı. Şu anda okulumuzda bilgisayar laboratuvar, tepegözü ve slaytlarımız vardır. Onları kullanmaya devam ediyoruz." (G;M-I/5(8-12) şeklinde açıklamıştır.

F okulu müdürü çağımızda okulların bilgi teknolojisi alt yapısına sahip olmalarının artık bir zorunluluk olduğunu belirterek bununla ilgili çalışmalar yaptıklarını ifade etmektedir.

Görüşme yapılan ilköğretim okulu öğretmenlerinin hepsi müdürlerin okullarının bilgi teknolojilerine sahip olmaları için etkinliklerde bulunmaları gerektiğini vurgulamışlardır.

2. Bilgi Teknolojileriyle İlgili Yetiştirme

Bilgi teknolojilerinin kullanımı ile ilgili olarak öğretmenlerini yetiştirmeleri okul yöneticilerinin bilgi teknolojilerinin kullanımı etkinlikleri arasında yer almaktadır.

Görüşme yapılan ilköğretim okulu müdürlerinin tamamı öğretmenlerini bilgi teknolojilerinin kullanımıyla ilgili olarak yetiştirmeleri gerektiğini ifade etmektedirler. Konuyla ilgili E ve I okulu müdürleri düşüncelerini şöyle açıklamıştır; "Bu konuda öğretmenler hizmet-içi eğitim kursundan geçmesi lazım." (G;M-E/3(12-14): "Mutlaka yetiştirilmelidir. Eğer okula aldığımız bilgisayar öğretmen kullanamıyorsa o atıl kalır ki onların kullanılması için de onların yetiştirilmesi lazım." (G;M-I/5(13-16).

Görüşülen ilköğretim okulu öğretmenlerinin hepsi kendilerinin okul müdürleri tarafından bilgi teknolojilerinin kullanılmasıyla ilgili olarak yetiştirmeleri görüşünü belirtmişlerdir. F okulu öğretmeni müdürünün bunu yapmak arzusunda olduğunu belirtirken bunun için çalışmaların yapılmadığını ifade etmiştir. Bu düşüncesini şöyle açıklamıştır; "Bu imkanlarla ilgili. Çok istemesine rağmen mesela okulumuzda öğretmenlerin bilgi teknolojilerini kullanmalarıyla ilgili yetiştirmek istemesine rağmen yapamıyor. Bunların yetiştirilmesiyle ilgili kurumsal olarak bir şey yapılamadı." (G;Ö-F/8(8-12).

3. Bilgi Teknolojilerini Kullanmayı Teşvik Etme

Okul yöneticilerinin bilgi teknolojilerinin kullanımı etkinliklerinden biri de öğretmenlerin okul etkinliklerinde bilgi teknolojilerinden faydalanmalarını teşvik etmedir.

Görüşülen ilköğretim okulu müdürlerinin tamamı öğretmenlerin çalışmalarında bilgi teknolojilerinden yararlanmalarını teşvik etmeleri gerektiğini belirtmişlerdir. E ve F okulu müdürlerinin konuyla ilgili olarak düşünceleri şöyledir; "Okul müdürleri öğretmenlerin okul etkinliklerinde bilgi teknolojilerinden faydalanmalarını teşvik etmelidir." (G;M-E/3(15-17). "Tabii ki okuldaki bütün teknolojilerden öğretmenlerin faydalanması sağlanmalıdır." (G;M-F/4(7-10).

Görüşme yapılan ilköğretim okulu öğretmenlerinin hepsi müdürler tarafından bilgi teknolojileri kullanılmasını da teşvik etmeleri gerektiğini ifade etmektedirler.

4. Bilgi Teknolojilerinden Faydalanma

Bilgi toplumunda okul yöneticilerinin bilgi teknolojilerini kullanma etkinlikleri arasında çalışmalarında bu teknolojilerden faydalanmaları yer almaktadır.

Görüşme yapılan ilköğretim okulu müdürlerinin tamamı çalışmalarında bilgi teknolojilerinden yararlanmaları gerektiğini ifade etmişlerdir. Ancak okul müdürlerinin bilgi teknolojilerini işlerinde fazla kullanamadıkları belirlenmiştir.

Görüşülen ilköğretim okulu öğretmenlerinin hepsi okul müdürlerinin bilgi teknolojilerinden faydalanmaları gerektiği görüşünü ifade etmişlerdir. A okul öğretmeni düşüncesini "Okul müdürleri çalışmalarında bilgi teknolojilerinde faydalanmalıdırlar." (G;Ö-A/6(11-12) biçiminde açıklamıştır.

VİZYON OLUŞTURMA

Okul yöneticilerinin vizyon oluşturma ile ilgili olarak bilgi toplumunda ne gibi davranışlar göstermeleri gerektiğine ilişkin ilköğretim okulu müdürleri ve öğretmenlerinin görüşleri alınarak aşağıda sunulmuştur.

1. Gelecekle İlgili Düşünceler

Okulun gelecekte nasıl bir okul olacağına ilişkin düşüncelere sahip olmaları ilköğretim okulu müdürlerinin vizyon oluşturma etkinlikleri arasında yer almaktadır.

H okulu dışında görüşülen ilköğretim okulu müdürlerinin tamamı yöneticisi olduğu okulun gelecekte nasıl bir okul olacağına ilişkin düşüncelere sahip olmaları gerektiğini vurgulamışlardır. B ve I okulu müdürlerinin konuya ilişkin görüşleri şöyledir; "Okul müdürleri yöneticisi olduğu okulun gelecekte nasıl bir okul olacağına ilişkin düşüncelere sahip olmalıdır." (G;M-B/1(19-21). "Tabii ki. Gelecekte okulu nasıl olmalı diye plan yapmalı. Şahsen ben yapıyorum. Ama nasıl bir okul. Şu anda bulunduğum okulu kabullenemiyorum. Benim istediğim kampüs şeklinde salonları olan, laboratuvarı olan, yeşil alanları olan bir okul. Bunu özlüyorum." (G;M-I/5(17-22). A okulu müdürü yöneticilerin vizyon sahibi olmasının önemini belirterek başarının ileriye görebilme yeteneğine bağlı olduğunu ifade etmiştir.

Görüşme yapılan ilköğretim okullarından H okulu dışında bütün öğretmenler okul müdürlerinin okullarının gelecekte alabileceği yapıya ilişkin görüşlerinin olması gerektiğini belirtmişlerdir. Buna ilişkin E ve I okulu öğretmenlerinin düşünceleri şöyledir; "Olması gerekir. Okulda başarı sağlayabilmesi için kendine göre bir hedefi olmalıdır." (G;Ö-E/8(8-11). "Tabii ki. Belirli bir strateji belirlemeniz gerekiyor. Özellikle bu okulun yöneticisi iseniz. Artılar eksiler sizden sorulacaksa gelecekle ilgili nasıl bir yapı olacağına dair düşüncelerimizi önceden belirlemeli ve hedefinizi ona göre çizmelisiniz." (G;Ö-I/10(19-22).

H ilköğretim okulu öğretmeni ise böyle bir düşünceye sahip olmalarının önemli olmadığını bu konuda uzman kişilerin yöneticileri bilgilendirmesi gerektiğini ifade etmiştir.

2. Gelecekte Okul Anlayışı

Okulun gelecekte nasıl bir yapılanma içerisinde olacağı konusunda fikirler ortaya atmaları okul yöneticilerinin vizyon oluşturma etkinlikleri arasında yer almaktadır.

Görüşülen ilköğretim okulu müdürlerinin tamamı okullarının gelecekte nasıl şekillenecekleriyle ilgili düşünceler ileri sürmeleri gerektiğini ifade etmişlerdir. A ve E okulu müdürleri konuyla ilgili düşüncelerini şu şekilde açıklamışlardır; "Okul müdürleri okulun gelecekte nasıl bir yapılanma içerisinde olacağı konusunda fikirler ortaya atmalıdır." (G;M-A/1(6-8). "Atmalıdır. Çünkü belli kalıpların dışına çıkmak zorundayız. Yani bu şekilde gelmiş bu şekilde gider diye baştan savma yapmamalıyız. Gerekli araştırmalar yapılarak işin en iyi şekilde yapılmasını sağlamalıyız." (G;M-E/4(1-5).

Görüşme yapılan ilköğretim okulu öğretmenlerinin hepsi okul müdürlerinin okulun geleceğiyle ilgili düşünceler ortaya koymasının gerekli olduğunu belirtmişlerdir. Bununla ilgili D okulu öğretmeni düşüncesini "Hedefler belirlenmeli, ilerisi için ve bu hedefleri de gerçekleştirmek için bir takım çalışmalar yapılması gerektiğini düşünüyorum." (G;Ö-D/7(21-24) şeklinde ifade etmiştir.

3. Okulun Amacı

İlköğretim okulu müdürlerinin vizyon oluşturma etkinlikleri arasında, okulun gelecekteki amacının ne olacağı konusunda fikirler ortaya atmaları bulunmaktadır.

C, F ve H okulları dışında görüşme yapılan bütün ilköğretim okulu müdürleri okullarının ilerde amaçlarının ne olacağı konusunda düşünceler üretmeleri gerektiğini ifade etmişlerdir. Buna ilişkin A okulu müdürü görüşünü "Okul müdürleri okulun gelecekteki amacının ne olacağı konusunda fikirler ortaya atmalıdır." (G;M-A/1(9-11)) şeklinde açıklamıştır. Bununla birlikte B okulu müdürü amaçların genel olarak belirli olduğunu ama daha nitelikli bir eğitim faaliyeti sunabilmek için bu etkinliğin yerine getirilmesi gerektiğini belirtmiştir.

Görüşülen ilköğretim okullarından C okulu dışında öğretmenlerin hepsi okul müdürlerinin gelecekte okulların amaçlarının ne olması gerektiği ile ilgili görüşler belirtmeleri gerektiğini ifade etmişlerdir. Buna ilişkin D okulu öğretmeni görüşünü "Müdürler okulun gelecekteki amacının ne olacağı konusunda fikirler ortaya atmalıdırlar." (G;Ö-D/7(25-27)) biçiminde açıklamıştır.

4. Vizyon Oluşturma

Okulun oluşturulan vizyonu ile ilgili bütün öğretmenlerine bilgi vermeleri okul yöneticilerinin vizyon oluşturma etkinlikleri arasında yer almaktadır.

F ilköğretim okulu müdürlerinin tamamı vizyonları ile ilgili öğretmenlerine bilgi vermeleri gerektiğini ifade etmişlerdir. Bununla ilgili C ve D okulu öğretmenlerinin görüşleri şöyledir; "Okul müdürleri okulun oluşturulan vizyonu ile ilgili bütün öğretmenlerine bilgi vermelidirler." (G;M-C/2(17-19)). "Şimdi bu doğrudur. Ancak bunu ötesi de var. Bu vizyon eğer okulun bir hedefi, vizyonu belirlenecekse bir kere okulun bütün üyeleriyle birlikte hareket etmelidir. Ben okulla ilgili ilerisiyle ilgili fikir varsa bunu ortaya atmadan önce en yakın çevremle tartışırım. Daha sonra bunu yayarak okulun tamamıyla tartışıp ortak bir gelecek belirlemekten taraftar olurum her zaman." (G;M-D/3(13-19)).

I okulu müdürü vizyon sahibi olmaları gerektiğini bunun ötesinde vizyon oluşumu sırasında öğretmenlerin düşüncelerinin de dikkate alınmasının önemini vurgulamıştır. Bu görüşünü "Mutlaka vermeli. Eğer okulun bir vizyonu olacaksa, bir vizyonu varsa, vizyonla daha iyi yerlere taşınacaksak öğretmenlerin

bilgilendirilmesi lazım. Artı bilgiden ziyade onların görüşü alınması lazım. Katılım sağlanması lazım." (G;M-I/6(4-8) şeklinde açıklamıştır.

Görüşülen ilköğretim okulu öğretmenlerinin hepsi okul müdürlerinin okulun vizyonu ile ilgili kendilerine bilgi vermelerinin gerekliliğini ifade etmişlerdir. D okulu öğretmeni ise eğitim etkinliklerinde müdür ve öğretmenlerin birlikte çalıştıklarını vurgulayarak kendilerinin konuyla ilgili bilgilendirilmeleri gerektiğini belirtmiştir.

5.Vizyonun Örgüte Uygunluğu

Bilgi toplumunda okul yöneticilerinin vizyon oluşturma etkinlikleri arasında geliştirdiği vizyonun örgüte uygun olması yer almaktadır.

Görüşülen ilköğretim okulu müdürlerinin tamamı oluşturdukları vizyonun okullarına uygun olmaları gerektiğini ifade etmişlerdir. Buna ilişkin A okulu müdürü görüşünü "Mutlaka örgütün kabul edeceği bir vizyon olmalıdır." (G;M-A/1(15-16).

H ve I okulu öğretmenleri dışında görüşme yapılan bütün ilköğretim okulu öğretmenleri okul müdürlerinin vizyonlarının okullarına uygun olması gerektiğini belirtmişlerdir. D okulu öğretmeni belirlenen vizyona ulaşabilmek için, bunun örgütün yapısına uygun olması gerektiğini ifade etmiştir.

ÖĞRETİM LİDERİ OLMA

Okul yöneticilerinin öğretim lideri olma ile ilgili olarak bilgi toplumunda ne gibi davranışlar göstermeleri gerektiğine ilişkin okul müdürleri ve öğretmenlerin görüşleri alınarak aşağıda sunulmuştur.

1. Rehberlik Yapma

İlköğretim okulu müdürlerinin okul etkinlikleriyle ilgili öğretmenlerine rehberlik yapmaları öğretim lideri olma etkinlikleri arasında yer almaktadır.

Görüşülen ilköğretim okulu müdürlerinin tamamı okul etkinlikleriyle ilgili olarak öğretmenlerine rehberlik etmeleri gerektiğini vurgulamışlardır. F ve J okulu müdürleri konuyla ilgili düşüncelerini şu şekilde açıklamışlardır; "Rehberlik edebilecek kapasite varsa etmelidir. Edebileceği alanı da iyi seçmelidir. Rehberliği yapmalı. Rehberliğin sonunda kişi kendisine rehberlik yapıldığını bir şeyler kazandığını hissetmelidir. Yoksa ben yöneticiyim mantığıyla müdahale anlamına gelen rehberlik anlamını bulmayan şey yapmamalıdır." (G;M-F/3(14-18). "Kesinlikle rehberlik etmeli. Bizim bu okulumuzda öğretmenlerimizin planlamada, öğretim ilke ve yöntemlerini uygulamada bir takım eksikliklerinin olduğunu hem gördüm hem de bunları zaten ihtiyaç olarak belirtirler. Bunun için tüm çalışmaları yapmaya devam ediyoruz. Her zaman öğretmenimize açığız. Geliyorlar birlikte planlama yapıyoruz. Hatta teorik ders verdiğim oluyor." (G;M-J/ 9 (10- 18).

Görüşme yapılan ilköğretim okulu öğretmenlerinin hepsi okul yöneticilerinin kendilerine çalışmalarında rehberlik yapmaları gerektiğini belirtmişlerdir. Buna ilişkin A okulu öğretmeni görüşünü "Müdürler okul etkinlikleriyle ilgili olarak öğretmenlerine rehberlik etmelidirler." (G;Ö-A/5(17-18).

2. İşbirliği Yapma

Okulun misyonunun başarılmasında bütün ilgilileri etkinlikte bulunmaya güdüleme okul yöneticilerinin öğretim lideri olma etkinlikleri arasında yer almaktadır.

Görüşülen ilköğretim okulu müdürlerinin tamamı okul misyonunu gerçekleştirmek için ilgili personelleri bu doğrultuda faaliyette bulunmaya motive

etmelerinin gerektiğini ifade etmişlerdir. Bununla ilgili C ve I okulu müdürlerinin düşünceleri şöyledir; "Müdürler okul misyonunun başarılmasında bütün ilgilileri etkinlikte bulunmaya güdüleyebilmelidir." (G;M-C/2(8-10). "Güdüleyebilmelidir. Bütün personeli ve velileri ve çevresi okulun gerekli misyonu taşıması, ulaşması içinde güdülemelidir." (G;M-I/5(7-10).

Görüşme yapılan ilköğretim okulu öğretmenlerinin hepsi müdürlerin okul misyonuna ulaşabilmesi için işgörenlerini etkinlikte bulunmaya güdülemeleri gerektiğini belirtmişlerdir.

3. İklim Oluşturma

Bilgi toplumunda okul yöneticilerinin öğretim lideri olma etkinlikleri arasında olumlu bir öğrenme iklimi oluşturma faaliyeti de yer almaktadır.

F okulu dışında görüşülen bütün ilköğretim okulu müdürleri okullarında öğrenme ortamı oluşturmalarının önemini vurgulamışlardır. Buna ilişkin G ve I okulu müdürleri görüşlerini şöyle açıklamışlardır; "Kesinlikle oluşturulmalıdır. Öğrenme iklimi oluşturulamazsa örgüt amaca ulaşamaz." (G;M-G/4(10-12). "Oluşturulmalıdır. Eğe iyi bir iklim, iyi bir ortam olmazsa orada verim alınamaz." (G;M-I/5(11-12).

Görüşme yapılan ilköğretim okulu öğretmenlerinin hepsi müdürlerin okullarında öğrenme iklimi kurmalarının gerektiğini ifade etmişlerdir.

4. Programı Organize Etme

Okul yöneticilerinin öğretim lideri olma etkinlikleri arasında eğitim programı ve öğretimini organize edebilme etkinliği de yer almaktadır.

Görüşülen ilköğretim okulu müdürlerinin tamamı eğitim programını ve öğretimini düzenleyebilmeleri gerektiğini belirtmişlerdir. B ve F okulu müdürlerin konuya ilişkin görüşleri şöyledir; "Yetkilerimiz dahilinde organizasyon

yapabilmekteyiz. Çünkü kaliteli eğitimde mutlaka planlama ve organizasyon şart." (G;M-B/2(1-3). "Eğitim programları genel yapı olarak sabit. Planlanması, programlanması, düzgün bir şekilde yürümesi için yapılmalıdır." (G;M-F/3(22-24).

Görüşme yapılan ilköğretim okulu öğretmenlerinin hepsi okul müdürlerinin eğitim programı ve öğretimini dizayn edebilmeleri görüşünü ifade etmişlerdir. Buna ilişkin I okulu öğretmeni görüşünü "Okul müdürleri eğitim programı ve öğretimini organize edebilmelidir." (G;Ö-F/7(23-24) biçiminde açıklamıştır.



BÖLÜM V

BULGULAR VE TARTIŞMA

ÖZET

Bu çalışmanın amacı, bilgi toplumunda ilköğretim okulu müdürlerinin rollerinin neler olduğu ile ilgili ilköğretim okulu müdürleri ve öğretmenlerinin görüşlerini belirlemektir.

Araştırmada niteliksel yöntem kullanılmıştır. Veriler 10 ilköğretim okulu müdürü ve 10 öğretmenden görüşme yoluyla elde edilmiştir. Araştırmada kartopu / zincir ve ölçüt örnekleme çeşitleri kullanılmıştır. Veriler içerik analizi yöntemi ile analiz edilmiştir.

Bilgi toplumunda ilköğretim okulu müdürlerinin belirlenen rollerin şu anda görev yapan ilköğretim okulu müdürleri tarafından benimsenmiş olduğu tespit edilmiştir.

VERİLERİN YORUMLANMASI

Bilgi toplumunda ilköğretim okulu yöneticilerinin rollerinin neler olduğuna ilişkin ilköğretim okulu müdürleri ve öğretmenlerinin görüşleri alınmıştır. Aşağıda bu görüşlerin yorumu yapılmıştır.

KARAR VERME ETKİNLİĞİ

Karar verme yönetim bilimi alanında çeşitli şekillerde tanımlanmıştır. Bu tanımları şu şekilde sıralayabiliriz. Karar verme, bir sorunun çözümüne ilişkin olası yollardan en uygun olanının seçilmesidir. Karar verme yönetim sürecinin kalbidir. Her hangi bir konuda karar verme yönetimin özüdür, esasıdır (Aydın, 1991, s.124). Karar verme genel olarak seçenekler arasından seçim yapmaktır. Karar verme diğer yönetsel görevlerin hepsini etkiler (Lunenburg, 1991, s.159; Koontz, 1988, s.135).

Karar süreci örgütte değişiklik yapmak, bir çatışmayı önlemek veya çözmek, örgüt üyelerini etkilemek amaçlarıyla kullanılır. Örgütün yaşaması alınan kararların doğruluğuna bağlıdır. Eylemi etkileyen her türlü yargı karar niteliğindedir. Bu etkinin derecesi karar çözümlerinin dikkatle değerlendirilmesi ve içlerinden en uygun olanının seçilmesine bağlıdır (Bursalıoğlu, 1991, s.82).

Karar verme sürecinin daha nitelikli hale getirilmesi amacıyla yapılan çalışmalar, yönetim bilimine "işgörenin karara katılması" kavramını getirmiştir. Bu çalışmalardan en yaygın olarak bilineni L.Coch ve R.P. French'in Harwood şirketinde yürüttükleri çalışmadır. Bu çalışmada araştırmacılar işgörenleri üç gruba ayırmıştır. Birinci grup iş yerinde yapılacak değişimlerden sadece haberdar edilmiş, ikinci grup değişimin nedenleri, zorunluluğu ve özellikleri hakkında ayrıntılı bilgilendirilmiş, değişimleri düzenlemeye temsilcileri aracılığı ile katılmaları sağlanmış, üçüncü gruba ise değişimin ayrıntılı olarak açıklanmasının yanı sıra, yeni işlerin planlanmasına grup olarak katılmaları sağlanmıştır. Deney süresi sona erdiğinde, katılımın olmadığı birinci grupta üretimin düştüğü, işten ayrılma ve şikayet olaylarının arttığı görülmüştür. Karara katılmalarına olanak verilen ikinci ve üçüncü grupta ise, üretimi etkileyici bir şekilde üst düzeylere yükselmiş, işten ayrılma ve şikayetler ise tam olarak sınırlı kalmıştır. Deneyin bu ilk aşamasından kısa bir süre sonra, birinci grup, temsili bir gruba dönüştürülmüş ve bu gruptan da yüksek bir iş edimi elde edilmiştir (Hoy ve Miskel, 1978).

Bir eğitim örgütünde geniş bir katılımın sağlanması yerinde olur. Personelin niteliği buna uygundur. Karar vermeye katılımın sağlanması yolu ile çeşitli yararlar elde edilebilir. Her şeyden önce daha sağlıklı karar verilebilir. Verilen kararların anlaşılmasında, benimsenmesinde ve etkili bir şekilde uygulamaya konulmasında da karara katılma önemli rol oynar. Öte yandan karara katılma örgüt üyesinin örgütsel ve kurumsal amaç ve programlarla özdeşleşmesine yardım eder (Aydın, 1991, s.128).

Karara katılmanın örgüt açısından yararlarını çeşitli yazarlar şu şekilde ifade etmişlerdir;

Uras (1995, s.122)' a göre;

1. Karara katılma ile morali yükselen, kendini yenileme ve geliştirme için güdülenen bir işgörenin daha yüksek bir iş edimi sergilemesi olasıdır.
2. Tek kişinin aldığı kararlara oranla, katılımlı kararlarda sorunun pek çok farklı açılardan ele alınması, daha fazla bilgi toplanması, daha çok seçeneğin gözden geçirilmesi, seçeneklerin olası sonuçları hakkında daha ussal kestirimler yapılması ve tüm bunların sonucunda daha isabetli kararlar verilmesi olasılığı yüksektir.
3. İşgören, kendisinin de katkıda bulunduğu bir karara direnmeyeceğinden, örgütün, işgörene kararı benimsetmek ve içtenlikle uygulamayı kabul ettirebilmek için sarfetmek zorunda kalacağı zaman, madde ve enerjiden tasarruf edilir.

Başaran (1994, s.72) ise yönetime katılmayla örgütün şu yararları sağladığını belirtmektedir;

1. Katılma, demokratik ortamı geliştirir, çatışmaları azaltır.
2. İşgörenlerin gönül gücü ve üretkenliği anlamlı düzeyde yükselmektedir.
3. İşgörenlerin işten doyum düzeyleri artmaktadır.
4. İşgörenler örgütten beklentilerini ussal düzeye indirmektedir.

Wong (1983) öğretmenlerin yönetsel ve öğretimsel kararlara katılmaları ve gerilimleriyle ilgili olarak yaptığı araştırmada şu sonuçları elde etmiştir;

1. Öğretmenler, yönetsel kararlara yeterince katılmaktan yoksun bırakıldıklarından daha fazla katılım istemektedirler.
2. Öğretmenler, öğretimsel kararlara katılmakla birlikte daha fazla katılım istemektedirler.

Sabuncuoğlu (1995, s.204-205) yönetime katılmanın üstünlüklerini şöyle sıralamaktadır;

1. İşgörenlerin yönetime katıldıkları her yerde üretim miktarı ve kalitesinde bir artma olmuştur.
2. Örgütlerde değişme kararı işgörenlerle birlikte anılırsa değişime direnç azalır.
3. Kararlara katılma ast-üst arasındaki iletişim engellerini kaldırır.
4. Kararlara katılma denetim kolaylığı sağlar.

Karar alma süreci oluşturan aşamalar ise şunlardır;

1. Problemi tanıma
2. Alternatifler üretme
3. Alternatifleri değerlendirme
4. Alternatifi seçme
5. Kararı uygulama
6. Kararı değerlendirme

(Lunenburg, 1991, s.161).

Karar sürecini sınırlayan etkenler biyolojik, psikolojik ve sosyolojiktir. Birincisi, özellikle yöneticiye diğerleri ise örgüt ve topluma ilişkindir. Kararları sınırlayan etkenler amaçların iyi tanımlanmaması, rasyonellik ölçüsünün hatalı oluşu, çalışma kurallarının ağırlığı, yetki alanlarının karışma ve çatışması, enformasyon kısıtlılığı ve zaman darlığıdır (Bursalıoğlu, 1991, s.83).

Okul yöneticilerinin aldığı kararlar okul öğrencilerini bütünüyle etkiler. Bütün kararlar, büyük veya küçük hem öğrencileri hem de okulun performansını etkiler. Bu yüzden okul yöneticileri karar verme becerilerini geliştirmek zorundadırlar. Çünkü onlar çok karar alacaklardır ve bu kararlar örgütlerini etkileyecektir (Lunenburg, 1991, s.159).

Okul yöneticisinin karar süreci bakımından yapacağı ilk girişim, okul yönetimini etkileyen öğelerin her birini birer karar organı olarak görebilmek ve kabul edebilmektir. İkinci olarak karar sürecine katılma ilkesinin önemini kavramalı ve bu ilkeyi uygulamalıdır. Bir kararın etkileyeceği birey veya gruplar, o kararın alınmasına ne kadar çok katılırsa, uygulamaya da o kadar katılır. Bu olanak kendilerinden ne kadar esirgenirse, uygulamaya da o kadar karşı çıkaralar. Karar sürecine katılmak ilkeleri, eğitim yönetiminde özellikle gereklidir. Çünkü eğitim örgütleri daha sosyal ve toplu olup, kararların etki alanı da bu derece geniştir (Bursalıoğlu, 1991, s.83-97).

Bilgi toplumunda ilköğretim okulu yöneticilerinin rolleri arasında karar verme etkinliği yer almaktadır. Görüşme yapılan ilköğretim okulu müdürleri v öğretmenlerinden alınan bilgilerden karar verme faaliyetleri arsında öğretmenlerin fikirlerinden faydalanma, karar alırken konuyu araştırma, öğretmenlere karar alma yetkisi verme, öğretmenlerin karara katılımını sağlama ve karar sürecinde fikir ortaya atma etkinliklerinin olması gerektiği tespit edilmiştir.

Demokratik eğitim anlayışının yaygınlaşması, okul müdürlerinin işgörenleri ile birlikte çalışmalarını yürütmeleri, doğru kararı alabilmek için konuyla ilişkili bulunanların karara katılmalarının sağlanması, kararların etkin bir şekilde uygulanabilmesi gibi nedenlerden dolayı ilköğretim okulu müdürlerinin karar alırken öğretmenlerinin fikirlerinden yararlanmaları gerektiği ifade edilmiştir. Bu fikirler çağdaş yönetim anlayışında vurgulanan örgüt içerisinde bulunan personelin kararlarda etken olmaları gerektiği tutumu doğrultusunda ilköğretim okulu müdürlerinin düşüncelere sahip olduklarını göstermektedir. Okullarımızın etkin bir şekilde yönetilmesi amacına dönük olarak bütün

öğretmenlerin görüşlerinin yöneticileri tarafından önemsendiği anlaşılmaktadır. Bu ise, eğitimsel etkinliklerde okul müdürleri ve öğretmenlerinin işbirliği içerisinde çalıştıkları anlamına gelebilir.

İlköğretim okulu müdürleri ve öğretmenleri karar alırken konuyu ayrıntılı olarak araştırmaları gerektiğini vurgulamışlardır. Bu sayede sağlıklı kararlar alınabileceği ve daha başarılı olacakları ifade edilmiştir. Her hangi bir karar alırken o konunun araştırılarak bütün özelliklerinin ortaya çıkarılması ve buna göre karar alınması sonuçların verimli olmasına katkı sağlayabilecektir. Bu ise okul müdürlerinin öğrencilerin sorunlarına bilimsel yaklaşıma uygun şekilde çözüm getirme anlayışını benimsemiş olmalarını göstermesi açısından önemli görülebilir.

Öğretmenlerin kendi yetkileri çerçevesinde karar almalarına imkan verilmesi gerektiğinin görüşü, ilköğretim okulu müdürleri ve öğretmenleri tarafından dile getirilmiştir. İlköğretim okulu yöneticileri bu etkinliği zümre öğretmenleri toplantıları ile yerine getirdiklerini belirtmişlerdir. Ancak alınan kararların yönetmeliklere aykırı olmaması gerektiğini de ifade etmişlerdir. Bununla birlikte öğretmenler karar alabilmelidirler ama aldıkları kararı okul müdürleri incelemeli ve uygun olmayan unsurların çıkarmalıdır görüşü de ileri sürülmüştür. Öğretmenler kendi kararlarını kendileri alarak işlerini daha etkili şekilde yerine getirebilirler. Çünkü sınıf içerisinde meydana gelen eğitim faaliyetlerini bütün olarak bütün olarak algılayabilecek olan öğretmendir. Öğrencilerini en iyi o tanıyacaktır. Bu nedenle çalışmalarında nasıl bir yöntem izleyeceklerini ve sınıf etkinliklerini ne şekilde belirleyeceklerini öğretmenler daha iyi bileceklerdir. İlköğretim okulu müdürlerinin bu imkanı öğretmenlere tanımaları ve öğretmenlerin de bu davranışı yerine getirmek istemeleri öğretim etkinliklerinin etkin bir uygulama olanağı bulması açısından olumlu bir tavır olarak görülebilir.

İlköğretim okulu müdürlerinin öğretmenlerini karar sürecine katmaları düşüncesi görüşme yapılanlar tarafından genel olarak kabul görmektedir. Ancak

bunun her zaman yapılmaması gerektiği de ifade edilmiştir. Okul müdürlerinin faydalı olarak algıladıkları kararları öğretmenleri istemese de almaları gerektiği belirtilmiştir. Bu düşüncede idare ile öğretmen arasında anlaşmazlık çıkabileceği fakat anlaşmazlıkların müdürlerin görüşü doğrultusunda sonuçlanması gerektiği ileri sürülmüştür. Bu sonuç, okul müdürlerinin kendi yetkilerini kullanarak kararlarda baskın olabildiklerini göstermektedir. Oysa görüş farklılıkları bulunan durumlarda müdürlerin kendi kararlarını uygulamaları yerine bunu tartışarak ortak bir noktada anlaşma yoluna gitmeleri daha olumlu olarak algılanabilir. Her ne kadar okul müdürleri karar verme yetkisine sahip olsalar da önemli olan kararın görüş birliği sağlanarak alınmasıdır. Çünkü farklı düşüncelerin dikkate alınarak tartışılması doğruya ulaşmada katkı sağlayabilir.

Karar sürecinde okul müdürlerini çok sayıda fikir ortaya atılmasına imkan sağlamaları görüşme yapılan ilköğretim okulu müdürleri ve öğretmenleri tarafından ifade edilmiştir. Karar alırken çok sayıda fikir ortaya atılması en iyi karara ulaşabilmede fayda sağlayacaktır. Çünkü ne kadar fazla alternatife sahip olunur ise, konunun farklı yönlerden ele alınmasına o derece yardımcı olunabilir. Bu düşüncenin ilköğretim okulu müdürleri ve öğretmenleri tarafından benimsenmiş olması, okullarda çeşitli bakış açılarının dikkate alınmasına ve bunların incelenerek kararların verilmesine katkı sağlayacağı düşüncesiyle yararlı görülebilir.

PLANLAMA ETKİNLİKLERİ

Planlama önceden belirlenmiş amaçları gerçekleştirmek için yapılması gereken işlerin saptanması, izlenecek yolların seçilmesidir. Planlama geleceğe bakma ve olası seçenekleri saptama sürecidir, geleceği düşünmedir (Aydın, 1991, s.129). Planlama yönetimin pusulasıdır ve sistemi araştırma yoluyla yönetmeyi öngörür. Planlamanın amacı kalkınmadır. Ve eğitim bir kalkınma aracı olduğundan, eğitim planlaması ayrı bir anlam ve önem taşımaktadır (Bursalıoğlu, 1991, s.99). planlama ileriye önceden görmek, bir başka deyimle belirli bir

hareketi yürütme sırasında değil, önceden kararlaştırmaktır (Tortop ve İspir ve Aykaç, 1993. s.51).

Planlama, akılcı bir eylem için ussal bir hazırlıktır. Eyleme geçmeden önce düşünmeyi gerektiren zihinsel bir süreçtir. Eyleme anlam kazandırır. Bir eylemde amaç ve hedefler açık ve net olarak görüldüğünde, anlaşıldığında, programların ve etkinliklerin gereği açıklık kazanır (Aydın, 1991, s.129).

Verimli bir planlamanın yapılabilmesi için, sistemin amaçlarının sürekli olarak göz önünde bulundurulması, parçalarının her birine ne nitelikte ve ne derecede bağlı olduklarının bilinmesi, ilgili diğer sistemlerle ilişkiyi yitirmemesi gerekir. Bu koşullar planlama sürecinden evvel, sistem çözümlenmesini ve ahenkleştirmeyi gerçekleştirmektedir ki, bunlar genellikle sistem veya örgüt uzmanlarının gerçekleştirebileceği girişimlerdir (Bursalıoğlu, 1991, s.103).

Planlamanın ilkeleri şöyle sıralanabilir:

- 1- Planlama, organizasyonun amaçlarına uygun olmalı ve bu amaçları gerçekleştirmeyi kolaylaştırmalı, önceden verilmiş kararlarla çelişmemelidir.
- 2- Planlama, belli verilere dayanmalı, uygulamayı yapacak ekipmanların ve kullanılacak malzemelerin niteliği göz önüne alınmalıdır. Hayal ürünü değil gerçekçi olmalıdır.
- 3- Planlamanın ön gördüğü tahminler çok genel, yumuşak ve değişebilir olmalıdır.
- 4- Planlama, sistematik ve olumlu çalışmayı teşvik edici bir özellik taşımalıdır.
- 5- Planlama girişilen faaliyetlerin gerçekleşmesini kestirebilecek kadar uzun bir süreyi kapsamalıdır.
- 6- Planlar kontrol edilemeyen çevre değişkenlerine uydurulabilecek kadar esnek olmalıdır.

- 7- Yönetici plan uygulamasını sürekli olarak kontrol edebilmeli ve planı önceden kararlı amaçlara göre değiştirebilmelidir.

(Bursalıoğlu, 1992, s.98-99; Ersan, 1987, s.34).

Planlama ussal bir yönetim biçiminin temelidir. Yönetici bu yöntem sayesinde ne yapacağını ve neler yapmak istediğini önceden düşünmek olanağını bulur. Bu nedenle planlamayı, bir çalışmanın planını önceden belirten bir analiz olarak da tanımlayabiliriz (Tortop, 1993, s.51).

Ancak gerekli olgular ve veriler planlamacıya sağlandığı takdirde gerçekçi uygulanabilir bir plan hazırlanabilir. Bu nedenle araştırma, planlamanın ayrılmaz bir parçası olmaktadır. Araştırma yolu ile elde edilen verilere, bilgilere dayalı bir planın işlevsellik, gerçekleştirilebilirlik derecesinin yüksek olması beklenir. Başka bir anlatımla, araştırma ile desteklenen ve beslenen bir planlama süreci sonunda elde edilen planın uygulanabilirlik derecesi yüksek olur (Aydın, 1991, s. 130).

Çağımızda meydana gelen hızlı değişimler doğrultusunda bireylerin özelliklerinin değişmesi kaçınılmazdır. Bu nedenle gelecekte nasıl bir eğitim hizmeti sunulması gerektiği önemli bir olgu olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu da eğitim planlamasının gerekliliğini ortaya çıkarmaktadır.

Eğitim planlamasında izlenecek aşamaları , Bursalıoğlu (1992, 102) şöyle sıralamıştır:

- 1- Sistemin hedeflerinin saptanması; Bu girişim, eğitim sisteminin ürününe bulunacak piyasayı sağlamak içindir. Bu amaçla da, böyle ürünün stokları ve akımları iyice incelenmeli ve buna göre üretim programları hazırlanmalıdır.
- 2- Sistemin ürünü ve bunların değeri? Bu değerlendirmeyi en doğru yapacak organ önce istihdam piyasası, sonra da kamuoyudur.
- 3- Sistemin üzerinde çalıştığı madde: Eğitilecek nüfusun yeteneklerinin, çeşitli bilgi ve beceri düzeylerine göre dağılımını gerektirir.

- 4- Üretim teknikleri: Programların ahenk ve sürekliliği, öğrencilerin bu programlara göre seçilmesi, öğretmen yetiştirme ve yerleştirme, eğitim örgütlerinin tipleri, öğretim yöntemleri ve benzerleri bir aşamada ek alınır. Bunların çözümleme veya bileşiminde göz önünde tutulacak en önemli nokta, maliyet-yarar ilişkisidir.
- 5- Kurulacak sistemin yapısı: Daha çok kaynakların kullanılmasıyla ilgili olup, yatırım programları, bina verme, öğrenci alımı gibi problemleri ele alır.
- 6- Sistemin verimini değerlendirme: Eğitimden kazanılan yararların saptanması, sistemin parçalarının birbiriyle veya sistemin diğer sistemleriyle karşılaştırılması sonunda elde edilebilir. Eğitimin bireye, topluma ve ekonomiye sağladığı yararların değerlendirilmesi teknik ve ekonomik bilgi gerektirir.

İlköğretim okulu müdürleri okulları için gelecekle ilgili hedefler belirlemeleri gerektiğini ifade etmişlerdir. Ancak bazı okul müdürleri bunun önemli olduğunu belirtmekle birlikte yerine getirmekte fazla imkan bulamadıklarını dile getirmişlerdir. Çünkü yasal olarak okulların hedeflerinin belirlenmiş olduğunu bu yüzden kendilerine göre hedef belirlemelerinin fazla mümkün olmadığını söylemişlerdir.

Bu konuda okul müdürlerini fazla yetkiye sahip olmadıkları anlaşılmaktadır. Bir örgütü yönetme görevi verilen kişileri o kurumun daha etkili olabilmesi için gerekli gördüğü alanlarda yeni düzenlemeler yapmaları doğal olarak görülebilir. Ancak bu belirlenmiş olan genel amaçlardan vazgeçilmesi şeklinde algılanmamalıdır. Genel hedefler çerçevesinde nitelikli bireyler yetiştirebilmek için okullar için amaçlar ortaya koyabilmelidirler. İlköğretim okulu müdürlerinin bu düşünceyi benimsemiş olmaları önemli görülebilirken uygulamaya dönüştürülebilmeleri için yetki verilmesi göz ardı edilmemelidir.

Okul müdürleri içerisinde gelecekle ilgili hedef belirleyebilmek için yeterliliklere sahip olunması gerektiği de belirtilmiştir. Oysa yönetici görevini

üstlenmiş olan kişilerin zaten bu niteliklere sahip olması gerekmektedir. En azından nasıl bir yöntem izleyebileceğini bilmelidirler. Ancak okul müdürlerinin bu görüşü kendi yöneticilik özellikleri konusunda yeterli bilgiye sahip olmadıklarını ortaya çıkarabilir.

İlköğretim okulu öğretmenleri de müdürler ile aynı fikri savunmuşlardır. Öğretmenler planlamaların fiziksel yetersizliklerle ilgili olduğunu ifade etmişlerdir. Bu durum okullarımızın asıl işlevi olan eğitim ve öğretim faaliyetlerinin daha önceden belirlenen kurallar doğrultusunda yürütüldüğünü bunun üzerinde fazla bir düşünce üretme çabası içerisinde olunmadığını gösterebilir.

Bununla birlikte bu etkinliğin okul müdürlerinin görevi olmadığı ve hedeflerin uzmanlar tarafından belirlenmesi gerektiğini ifade eden öğretmenler olmuştur. Yöneticilerin sadece kendilerine verilen programı uygulamaları gerektiği belirtilmiştir. Bu düşünce okul müdürlerine verilen işi yapmakla görevli olan bir memur olarak algılandığını gösterebilir. Oysa yöneticileri okulun verimli olabilmesi için sürekli yeni fikirler ve uygulamalar ortaya koyabilmek gayreti içerisinde olması gerektiği düşünülmektedir.

İlköğretim okulu müdürleri ve öğretmenleri belirlenen hedeflere nasıl ulaşılabilineceğine ilişkin yolların belirlenmesi gerektiğini ifade etmişlerdir. Bu görüş, öğrencilerini istenilen davranışlarla donanımlı şekilde yetiştirmeleri için okul yöneticilerinin örgütlerinde uygun yöntemleri tespit etme çalışmaları yaptıklarını ortaya koyabilir. Bu ise Türk Milli Eğitiminin amaçlarını gerçekleştirme doğrultusunda her türlü etkinliğin okullarda yapıldığını göstermesi açısından önemli görülebilir.

İlköğretim okulu müdürleri sağlıklı bir planlama yapabilmek için araştırma sonuçlarını dikkate almaları gerektiğini ve planlamanın araştırma ürünü olması gerektiğini belirtmişlerdir. Okulda yapılan eğitim etkinliklerini etkileyen unsurların incelenerek planlanmanın buna göre yapılmasının uygun olacağı ifade

edilmiştir. Okul yöneticilerinin araştırma yaparak ve bunun sonuçlarından faydalanarak çalışmalarını yönlendirmelerinin ortaya konması açısından bu davranış önemli görülebilir.

Okulda herhangi bir planlama yapmadan önce var olan durumun özelliklerinin tespit edilerek buna göre yapılacak olan etkinliklerin belirlenmesinin rasyonel olacağı ilköğretim okulu müdürleri ve öğretmenlerinin düşünceleri arasında yer almaktadır. Bu durum okul yöneticilerinin eğitimsel faaliyetlerinde nerede olduklarını belirleyerek bunun doğrultusunda daha ileriye gidebilmek için planlar yapmak fikrine sahip olduklarını göstermesi açısından önemli görülebilir.

EŞGÜDÜMLEME ETKİNLİKLERİ

Eşgüdümleme, belli bir amacı gerçekleştirme doğrultusunda eldeki insan ve madde kaynaklarını katkılarını bütünleştirme süreci olarak tanımlanabilir (Aydın, 1991, s.149). Başka bir eşgüdümleme tanımı ise şöyledir; örgütteki madde ve insan kaynaklarının birleştirilmesi, bilgi ve becerilerin uzlaştırılması ve bu yollarla örgüt amaçlarının gerçekleştirilmesi için yapılan eylemleri kapsar (Bursalıoğlu, 1991, s.124). Koordinasyon bir girişime katılanların birbirinin eyleminden haberli olmasını öngörür (Bursalıoğlu, 1991, s. 124). Eşgüdümleme, işbölümü ile ayrılmış olan kişiler ve fonksiyonlar arasında bağlantı kurmak ve ahengi sağlamaktır. Sistemi oluşturan parçalar arasında koordinasyon eksikliği para, enerji ve zaman kaybına yol açar (Ersan, 1983, s.86).

En iyi eşgüdüm, işgörenlerin kendi yaptıklarının örgütün başat amaçlarına katkısını gördüklerinde oluşur. Bu durum, örgütün hedeflerine ilişkin bilgi ve görüşü zorunlu kılmaktadır. Örgütün hedeflerinin tepedeki birkaç kişi tarafından bilinmesi yeterli değildir. Söz konusu hedeflerin, bu hedefleri gerçekleştirmeye çalışan tüm işgörenler tarafından bilinmesi ve anlaşılması gerekir. Bu, bir yönetsel zorunluluktur (Aydın, 1991, s. 149).

Eşgüdümlemeyi sağlamanın üç yolunu Ersan, (1987, s.87) şu şekilde belirtmiştir;

- 1- Emir yoluyla koordinasyon, klasik organizasyonların özelliğidir. Böyle bir durumda katılma ve yenilik azalır.
- 2- Grup yoluyla koordinasyon, üyeyi informal organizasyona bağlama yoluyla koordine etmektir.
- 3- Bağımlılığın tanınması yoluyla koordinasyon ise, özellikle teknik koordinasyon için önemlidir. Fakat bu tür koordinasyonun sağlanabilmesi için, organizasyondaki fırsatlar, mükafatlar ve statüler eşit şekilde dağıtılmış olmalıdır

Uzmanlaşmanın yarattığı bağımlılık, koordinasyon gereğini artırır. Uzmanları koordine etmek, girişimin gerçekte uzmanların yarattığı bağımlılığın düzenlenmesi demektir. Koordinasyon süreci bazı ilkelere bağlanmıştır. Dolaysız ilişki ilkesi, koordinasyonun kişiler arası ve yatay ilişkiler yoluyla gerçekleşmesini öngörür. Erkenlik ilkesi, koordinasyonun politika ve planlarla başlamasını gerektirir. Koordinasyon durumlarında etkenlerin karşılıklı çalıştırılması etkileşim ilkesini yaratır. Koordinasyon sağlama yöntemi ise, dikey olmaktan çok yatay düşünülmelidir. Koordinasyonu sağlamanın başlıca üç yolu vardır. Emir yoluyla koordinasyon, klasik ve tek adan yönetimindeki örgütlerin özelliğidir. Böyle bir durumda katılma ve yenilik azalır. Hızla gelişen uzmanlaşma, bu tip koordinasyonunu geride bırakmıştır. Grup yoluyla koordinasyon, üyeyi informal örgüte bağlayan bağlar yoluyla koordine etmektir. Çünkü örgüt üyenin tek amacı durumuna sokulduğu zaman, totaliter bir devlet niteliğine girmiş olur. Bağımlılığın tanınması yoluyla koordinasyon ise, özellikle teknik koordinasyon için olanaklı ve önemlidir. Fakat bu tip koordinasyonun sağlanabilmesi için, örgütteki olanaklar, ödüller ve statüler eşit biçimde dağıtılmış olmalıdır (Bursalıoğlu, 1991, s. 125).

Ortak bir amaç doğrultusundaki planlı bir etkinliğe katılanların birbirlerinin planlanmış davranışlarından haberdar edilmeleri süreci olarak da

tanımlanan eşgüdümleme üç evrede düşünülebilir. Birinci evrede, grubun tüm üyeleri için ortak bir davranış planı oluşturulur. İkinci evrede, planın tümü ya da ilgili kısımlarının ilgili bireyler tarafından anlaşılması sağlanır. Üçüncü evrede de her birey plana uygun olarak davranmaya isteklendirilmektedir (Aydın, 1991, s. 150).

Eğitim girişiminde koordinasyon süreci, sistemin önemli bir mekanizmasını oluşturur. Bu mekanizmanın iyi işlemesi sistemin amaçlarının üyeler tarafından iyi anlaşılması ve benimsenmesine, her birinin kendi payına düşen görev ve sorumluluğu açıkça bilmesine ve yöneticinin bu kavramın örgüt üzerindeki derin ve geniş etkilerini önceden anlaşılmış olmasına bağlıdır. Bir eğitim örgütünde, koordinasyon sağlamaya yarayacak koşullardan bazılara şöyle özetlenebilir;

- 1- Görevsel bir yönetim yapısı
- 2- Görevleri ve ilişkileri açıkça belirten bir örgüt şeması
- 3- Yazılı politika ve tüzükler
- 4- Etkili bir iletişim sistemi
- 5- Koordinasyon birimi ve uzman personel
- 6- Yazılı plan ve programlar
- 7- Yetkinin kendi kavram ve ilkeleri içinde kullanılması
- 8- Düzenli raporlar ve kayıtlar
- 9- Problemlerin gerektirdiği uzmanlık komiteleri
- 10- Moral eğitimi

(Bursalıoğlu, 1991, s.127-128).

Okulun amaçlarını gerçekleştirmek için öğretmenlerin ortak etkinlikte bulunmalarını sağlamaları gerektiğini ilköğretim okulu müdürleri ve öğretmenli ifade etmişlerdir. Okulda ortak yapılan çalışmalarla daha başarılı olunacağı da görüşmeciler tarafından belirtilmiştir. Bu görüş, okul etkinliklerinde öğretmenlerin birlikte çalışmaları, okul yöneticilerinin destek olduklarının tespit edilmesi, çalışmalarda uyumun sağlanması ve eksik kalınan yerlerde birbirlerine

yardımcı olmak eğitim hedeflerine ulaşma gayretini ortaya çıkarması yönünden önemli görülebilir.

İlköğretim okulu müdürleri ve öğretmenleri okulunun hedeflerini belirlerken öğretmenlerle birlikte hareket etmeleri gerektiğini belirtmişlerdir. Okul yöneticilerinin, öğretmenlerin okul etkinliklerinin yerine getirilmesinde önemli bir unsur olduğu, okulu hedeflerine ulaştıracak kişiler oldukları, idarecilerin sadece onlara çalışmalarında yardım edecek olan görevliler olduğu ifade edilmiştir. Çalışmalarda yönetici ve öğretmenlerin birlikte hareket etmeleri gerektiği müdürlerin zorlamayla bir şey yaptıramayacakları dile getirilmiştir. Öğretmenlerden biri dışında hepsi okulun bir bütün olduğunu bu yüzden de birlikte çalışılması gerektiğini belirtmişlerdir. Ancak biri böyle bir etkinlikte bulunulmasının gereksiz olduğunu, hedefleri uzmanların belirlemesinin daha doğru bir davranış olacağını ifade etmiştir. Görüşme yapılanların genel düşüncelerinin okulun hedeflerinin belirlenirken müdürlerin öğretmenlerle birlikte hareket etmelerinin gerekliliğini ifade etmeleri okulların faaliyetlerinde el birliği içerisinde çalışmalarını yürütmeleri ve birbirlerine yardımcı olmaları değişen koşullara uygun amaçlar belirlenmelerinde kolaylık sağlayabileceği açısından önemli görülebilir.

Öğretmenlerin okulun amaçlarını gerçekleştirmek için ortak etkinliklerde bulunmalarına ilköğretim okulu müdürlerinin olanak sağlamaları gerektiği okul müdürleri ve öğretmenleri tarafından ifade edilmiştir. Okul yöneticileri öğretmenlerin çalışmalarında zümre öğretmenleri toplantıları ile bunu yerine getirdiklerinin belirtmişlerdir. Öğretmenlerin kendi kendilerine hedeflere ulaşmak için çalışma yapmak istemeleri ve buna okul yöneticilerinin destek olması okulda yapılan eğitim etkinliklerinin verimli bir şekilde yürütülmesine katkı sağlayabileceği düşünülmektedir.

Okul müdürlerinin öğretmenlerin birbirlerine çalışmalarında yardım etmelerine olanak sağlamaları ilköğretim okulu müdürleri ve öğretmenleri ifade edilmiştir. Öğretmenlerinin birbirleriyle yardımlaşmaları başarı sağlamaya imkan

verecektir. Özellikle de I.kademede yeni göreve başlamış olan öğretmenlere tecrübeli öğretmenlerin yardımcı olmalarının önemli olduğu ve bunu sağlayabilmek için de müdürlerin gerekli olan imkanı sağlamaya istekli oldukları görüşmeler sonucunda ortaya çıkmaktadır. Bu davranış öğretmenlerin okul hedeflerine ulaşması için birbirlerine destek olduklarını göstermesi açısından önemli görülebilir.

ÖRGÜTLEME ETKİNLİKLERİ

Ortak bir çabayı gerektiren bir amacın gerçekleştirilebilmesi için gerekli yapının oluşturulması eylemleri örgütlenme olarak adlandırılır. Örgütlenme örgütün amacının gerçekleştirilmesine yönelik dinamik bir yapının kurulmasını ifade temektedir. Örgütlenme süreci sonunda örgütün yapısı ya da kısaca örgüt oluşur (Aydın, 1991, s.135). Örgütlenme, yapıyı kurma, kadrolama ve donatım eylemleridir (Bursalıoğlu, 1991, s.112). Örgütlenme, belli amaçlara ulaşmak için gerekli olan faaliyetleri gruplama, her grup için belli yetkilere sahip birer yönetici atama ve iş bünyesinde yatay ve dikey koordinasyon sağlama olarak düşünülebilir. Bu kurumsal yapı, organizasyon içinde kimin ne yapacağını ve hangi sonuçtan kimin sorumlu olacağını açıklığa kavuşturacak biçimde düzenlenmelidir (Ersan, 1987, s.48). Örgütlenme amaca ulaşmak için gerekli olan araç ve olanakları bir düzende toplamaktır (Tortop ve İspir ve Aykaç, 1993, s.72). Örgütlerin etkili olabilmesi için ellerinde bulundurdıkları insan kaynakları, fiziksel etmenler ve işlevlerini eşgüdümlemiş bir biçimde bir araya getirmeleri gerekir. Bu bir araya getirme sürecine örgütlenme denir (Can, 1992, s. 106).

Bir örgütün yapısını kurabilmek için, örgütteki basamakların, buların yetki ve sorumluluk derecelerinin ve bunların arasındaki ilişkilerin belirtilmesi gerekir. Yapıyı kurmak, her basamaktaki yetki ve sorumlulukların saptanması ile, buna göre personelin atanması ve aralarındaki ilişkilerin belirtilmesi olarak düşünülebilir. Bu kuruluş, örgütün formal yanını yaratır ve örgüt şemasında gösterilir. Anlayış boyutu ise, kişiler arası ilişkileri içine alır; yetki, sorumluluk

ve görev gibi kavramlardan çok, kişileri ön planda gören informal örgütü meydana getirir. Bu gerçekler ışığında eğitimde örgütlenme girişimi, o eğitim sistemi veya biriminin amaçlarına ve orada çalışacak personelin gereksemelerine dönük olmak üzere iki hedefi başlangıç noktası olarak alacaktır (Bursalıoğlu, 1991, s.112-113).

Örgüt adı verilen yapıyı oluşturan ve örgütlenme olarak adlandırılan süreç, şu aşamalardan oluşur;

- 1- Örgütün amacını saptama
 - 2- Amaçtan türetilen hedeflerin, politikaların ve planların formüle edilmesi.
 - 3- Formüle edilen politikaların ve planların uygulamaya konulması için zorunlu olan etkinliklerin belirlenmesi.
 - 4- Bu etkinliklerin ayrıntılandırılması ve sınıflandırılması
 - 5- Bu etkinliklerini eldeki insan ve madde kaynaklarına göre, etkili olarak yürütülebilecek biçimde gruplandırılması
 - 6- Her etkinlik grubuna etkinliğin gerektirdiği yetkinin verilmesi
 - 7- Otorite ilişkileri ve iletişim sistemi ile bu grupların yatay ve dikey olarak birbirine bağlanması
- (Aydın, 1991, s. 138; Can, 1992, s.108).

Eğitim yöneticileri, eğitim kurumlarının daha verimli işleyebilmesi için örgütlenme ile ilgili bilgilerden yararlanmak durumundadırlar. Her şeyden önce birimleri ve sistemi yönetmekten sorumlu kişiler bu süreçle ilgili kurumsal bilgilere sahip olmalıdırlar ve bu bilgileri eğitim sisteminin organizasyonunda kullanabilmelidirler. Bu eğitim kurumunda işlerin nasıl bölümleneceği, kadroların nasıl seçileceği, yapının oluşmasına hizmet edecek organizasyon modelinin ne olacağı, yetkinin nasıl dağıtılacağı uzmanlardan nerede ve nasıl yararlanacağı yöneticinin bazı konuları çok iyi bilmesine bağlıdır (Ersan, 1987, s.62).

Eğitim yöneticisi, sadece yapıyı kurmanın ve kadroları yerleştirmenin başarı için yeterli olmadığını, yönetenlerin yönetilenler tarafından kabul

edilmeleri gerektiğini, kurumda oluşacak doğal grupların gücünden organizasyonun amaçları doğrultusunda yararlanmak gerektiğinde bilmek durumundadır (Ersan, 1987, s.63).

İlköğretim okulu müdürleri ve öğretmenleri hedeflerin etkili bir şekilde başarılması için gerekli insan, finansal ve fiziksel kaynakları bir araya getirmeleri gerektiğini ifade etmişlerdir. Okulun başarıya ulaşabilmesi için maddi kaynakların ve insangücü kaynaklarının bir araya getirilmesi gerekliliği vurgulanmaktadır. Aynı zamanda bu kaynakların uygun bir şekilde organize edilmesinin önemi de belirtilmiştir. Bursalıoğlu (1981) madde ve insan kaynaklarını amaçlara dönük olarak birleştirebilme okul müdürlerinin yeterlilikleri arasında yer aldığını tespit etmiştir. Bu sonuç araştırmada elde edilen bulguyla paralellik göstermektedir. Okul yöneticilerinin bu davranışların yerine getirilmesi yönünde görüş ile sürülmesi okul kaynaklarının etkin bir şekilde düzenlenmesi isteğinde olmalarını ortaya çıkarması açısından önemli görülmektedir.

Okul yöneticilerinin gerekli görüldüğü durumlarda örgüt yapısında değişiklikler yapılabilmesi gerektiği ilköğretim okulu müdürleri ve öğretmenleri tarafından ifade edilmiştir. Okul müdürleri örgüt yapısında değişiklikler yapmayı istemelerine rağmen bunun mevcut yasalar çerçevesinde mümkün olmadığını belirtmişlerdir. İlköğretim okulu öğretmenlerinin çoğunluğu da okul müdürlerinin örgüt yapısında değişiklikler yapabilme imkanına sahip olmaları gerektiğini vurgularken bir öğretmen bu işin uzmanlara bırakılması gerektiğini ifade etmiştir. Okul müdürleri ve öğretmenlerinin gerektiği zaman örgüt yapısında değişiklikler yapmak istemeleri yeni gelişmeler ve ihtiyaçlar doğrultusunda okullarında düzenlemeler konusunda girişimci olmaları etkin bir eğitim hizmeti verebilmelerine katkı sağlayabileceği düşünülmektedir. Ancak okullarımızın örgütlenmesinde merkezi yönetimin etkisinin fazla olması nedeniyle okul müdürleri yapılanma da sınırlı yetkiye sahiptirler. Okul yöneticilerinin kurumlarını etkili yönetmeleri; isteniliyorsa onların organizasyonlarında gereken yapılanmayı gerçekleştirebilecek şekilde yetkilerle donatılmaları gerektiği ortaya çıkmaktadır.

Okul yöneticilerinin örgüt içerisindeki informal grupları, örgüt amaçları doğrultusunda yönetmeleri gerektiğini ilköğretim okulu müdürleri ve öğretmenleri ifade etmişlerdir. Okul müdürleri örgütlerin amaçlarına ulaştırabilmek için bünyelerinde bulunan birey ve grupları iyi tanımaları gerektiği ve bunları hedefler doğrultusunda yönlendirilmesinin önemini vurgulamışlardır. Bu anlayışın okul yöneticileri tarafından benimsenmiş olması, birer insan sistemi olan eğitim örgütlerinde bireyin ve bireyler arası ilişkilerin dikkate alınmasını göstermesi ve bu unsurların örgütün hedeflerinin gerçekleştirilmesi doğrultusunda yönlendirilmesi önemli bir olgu olarak algılanabilir.

İlköğretim okulu müdürleri ve öğretmenleri yöneticilerin görev dağılımını üyelerin yeterliliklerine göre yapmaları gerekliliğini vurgulamışlardır. Okul personelinin yeterli verimi alabilmek için onların niteliklerinin okul yöneticileri tarafından iyi şekilde bilinmesi gerekliliği ifade edilmiştir. Okul yöneticilerinin görevlerinden birisinin kime ne vereceğini, kime neyi yaptıracağını ve nasıl yaptıracağını bilmesi olduğu belirtilmiştir. Öğretmenlerde bu düşüncüyü destekleyen görüşler ileri sürmüşlerdir. Şahin (2000), okul müdürlerinin personeli arasındaki bireysel farklılıkları dikkate almalarının, onların göstermesi gereken yeterlilikleri arasında yer aldığını tespit etmiştir. Bu bulguyla bu araştırmada elde edilen sonuç birbirini destekler niteliktedir. Örgütte bulunan işgörenin yeterli oldukları konularda daha başarılı olacaklarını belirterek görevlerin üyelerin niteliklerine göre dağıtılması gerektiğini dile getirmişlerdir. Konuyla ilgili olarak ilköğretim okulu müdürlerinin ve öğretmenlerinin bu görüşü benimsemiş olmaları okullarımızda işlerin yetkin kişiler tarafından yürütüleceğini ortaya çıkarması açısından önemli görülebilir.

İlköğretim okulu müdürleri ve öğretmenlerinin çoğunluğu okul hedeflerinin açık bir şekilde belirlenmesi gerektiğini ifade etmişlerdir. Hedeflerin açık bir şekilde belirlenmesi ve bütün personel tarafından bilinmesi, hangi etkinliklerin yapılacağını ortaya çıkması açısından ve hedeflere ulaşılması açısından önemli olduğu vurgulanmıştır. Yöneticilerin okullarının hedeflerini açık bir şekilde belirleme ve bunu örgüt üyelerine açıklama isteği içerisinde olmaları

bütün personelin hedeften haberdar olması ve bunu benimseyerek çalışmalarını yerine getirmelerine olumlu bir etkide bulunacağını düşünebilirler.

İLETİŞİM ETKİNLİKLERİ

İletişim, emirlerin, enformasyonun, düşüncelerin, açıklamaların ve soruların bireyden bireye ve gruptan gruba aktarılma, iletilme sürecidir. Bireyler arası bir etkileşim sürecidir (Aydın, 1991, s.146).

İletişim, kaynak ve hedef arasında davranış değişikliği oluşturmak amacıyla bilgi, fikir, tutum, duygu ve becerilerin anlamlarının ortak kılınması, paylaşılması için gerçekleşen etkileşim sürecidir (Çetinkanat, 1996, s. 18).

İletişim Öğeleri İse Şöyledir:

- 1- Kaynak (Bilgi, mesaj gönderme): Haberin çıktığı merkeze denir.
- 2- Mesaj (Bilgi): Kaynaktan alıcıya ulaşan unsurlara (bilgi, işaret, eylem) denir. Bu unsurlar genellikle simgelerle ifade edilir. İletişimde mesajın sınırlandırılması ve sıraya konulması, kesin ve yalın olması gerekir. Aksi halde iletişimsizlik ya da iletişim kopukluğu olabilir.
- 3- Kanal (Bilginin akacağı ortam): Haberin alıcıya ulaşmasını sağlayan araçtır.
- 4- Alıcı (Mesajı alacak olan): Haberi kaynaktan unsurlara denir. (Ankay, 1992, s.58-59).

İletişimin özelliklerini Ersan (1987, s. 67) şu şekilde açıklamaktadır;

- 1- İletişim, toplumsal birimler arasından bir bilgi, anlam, duygu ve düşünce alış-verişidir.
- 2- İletişim; toplumsal birimler arasından gerekli ilişkilerin kurulmasına ve toplumsal hayatın devamına imkan sağlayan toplumsal bir olaydır.
- 3- İletişim, aynı zamanda gerek mesajı gönderen, gerekse mesajı algılayan açısından insan davranışını ifade eden psikolojik bir olaydır.

- 4- İletişim, kaynak, hedef, mesaj, haberleşme konuları ve haberleşme araçları gibi birbirine sıkı sıkıya bağlı öğelerin oluşturduğu bir sistemdir.
- 5- İletişim bir defada olup biten tek bir faaliyet olmayıp kesintisiz devam eden tek yönlü bir süreçtir.

İletişim süreci insan davranışını değiştirmek, örgütte bir haberleşme ağı kurmak, kişiler ve gruplar arası ilişkileri geliştirmek, yetkinin görevlerini gerçekleştirmek ve etkili bir koordinasyon sağlamak amaçlarıyla kullanılır. Bir örgüt ortamı içerisinde, formal ve informal olmak üzere iki tip iletişim işler. Formal iletişim hiyerarşideki basamaklar ve makamlar arasında, enformasyon ve kararların çift yöllü olarak akımıdır. Örgütün formal yanı, formal iletişim yoluyla çalışır. İnfomal iletişim ise, kişiler ve gruplar arası ilişkilerden meydana gelir, üyelerin örgüte karşı tutumlarını gösterir ve örgütün informal yanını işler. Formal iletişim ne kadar bozuk ve ne kadar aksak olursa, informal iletişim, o kadar artar ve zararlı etkiler yapar (Bursalıoğlu, 1991, s.114).

İletişim, organizasyon içinde ortak bir anlayış yaratır. Bu ortak anlayış organizasyonun devamının ve birliğini sağlayan önemli bir faktördür. İletişimin niteliği, organizasyon yapısını yansıtan öğedir. Bu nedenle iletişimden kaynaklanan sorunlar, bir organizasyonun en önemli sorunlarından. İletişim sorunlarının ortaya çıkarılması, organizasyon sorunlarının çözümü için önemli bir adımdır (Ersan, 1987, s.70).

İletişimin etkili olabilmesi için üç yönlü bir süreç olması gerekir. Örgüt içinde yukarıdan aşağıya, aşağıdan yukarıya ve yatay iletişim gerekmektedir. Örgüt içinde her birey, istediği bir başka işgörenle iletişim kurma olanağına sahip olmalıdır. Aşağıdan yukarıya doğru olan iletişim bir örgütün tüm üyeleri için önemlidir. Bu tür iletişim yararları şunlardır;

- 1- Yukarıdan aşağıya gönderilen kararların, görüşlerin, emirlerin, aşağıdakiler tarafından benimsenme derecesinin yönetici tarafından bilinmesini sağlar.

- 2- Örgüt üyelerini önemli katkılarda bulunmaya özendirir.
 - 3- Yönetimin istenmedik durumların doğmasını, engellemesini sağlar.
 - 4- Örgüt üyelerinin öz-değer duygularının gelişmesini ve örgütün amaçları ve programları ile özdeşleşmelerini olanaklı kılar.
- (Aydın, 1991, s.147).

Okul yöneticisinin iletişim öğeleri, engelleri ve düzenlenmesi, konularında yetişmiş olması gerekir. Eğitim örgütlerinin yapı ve havasında, informal iletişimin rolü daha önemlidir. Bu bakımdan, okul yöneticisi kişiler ve gruplar arası iletişimi dikkatle izlemelidir. Bunu yapabilmesi sosyal psikoloji, grup dinamiği ve grup davranışı gibi alanlarda bilgili ve becerili olmasını gerektirir. Okul içinde ve dışındaki iletişim çember ve akımlarına yabancı kalan yönetici, iletişimden önce ve sonra gelen diğer yönetim süreçlerini gerçekleştirmekte ya zorluk çekecek, ya da başarısızlığa uğrayacaktır (Bursahoğlu, 1991,s.116).

Yöneticilerinin zamanlarının büyük bir kısmını harcadıkları iletişim eğer etkili bir şekilde gerçekleşiyorsa, yönetsel başarının olumlu yönde artma olasılığı vardır (Çetinkanat, 2000, s.18).

Okul yöneticilerinin öğretmenleri ile açık iletişim içerisinde bulunmalarının gerekliliği ilköğretim okulu müdürleri ve öğretmenleri tarafından belirtilmiştir. Kurumlarıyla ilgili her türlü konuda öğretmenlerinin düşüncelerini açık bir şekilde söyleyebilmelerinin önemini vurgulamışlardır. Problemlerin farkına varabilmesine sıcak bir iletişim ortamı oluşturulmasının katkı sağlayacağı belirtilmiştir. İlköğretim okulu öğretmenleri de okullarında müdürlerini kendilerine bir baskı unsuru olarak görmediklerini ifade etmişlerdir. Bursahoğlu (1981) okulda okul müdürlerinin açık bir iletişim kurabildiklerini tespit etmiştir. Bu sonuçla bu araştırmada elde edilen bulgu birbirini destekler niteliktedir. Bu etkinliğin yerine getirilmesi okullarda çalışmalar süresince karşılaşılabilecek olan sorunların konuşulması ve eğitim faaliyetlerinin daha iyi yürütülebilmesi için de yönetici ve öğretmenler arasında iletişim kurulması önemli görülmektedir.

Okul yöneticilerinin problemleri özgürce tartışıp, çözümler aramaları ilköğretim okulu müdürleri ve öğretmenleri tarafından belirtilmiştir. Problemleri çözebilmenin yolu tartışma olduğu bu sayede yeni arayışların ortaya çıkabileceği ifade edilmiştir. Okul müdürlerinin konuyla ilgili davranışı yerine getirmekte istekli olmaları okul ortamındaki çalışmalarda bütün personelin konulara ilişkin tartışma yapma isteği içerisinde olduklarını göstermesi açısından önemli görülebilir.

Okul yöneticilerinin örgütle ilgili bilgileri öğretmenlerine haber vermeleri gerekliliği ilköğretim okulu müdürleri ve öğretmenlerinin çoğunluğu tarafından ifade edilmiştir. Okullarında gizli hiçbir şeyin olmaması her şeyin açık olmasının önemi vurgulanmıştır. Bununla birlikte bazı okul müdürleri de örgütle ilgili tüm bilgilerin verilmemesini bir bölümünün gizli kalması gerektiğini belirtmişlerdir. Okul müdürlerinin kurumlarıyla ilgili bilgileri öğretmenlerine iletme isteğini taşımaları okulda meydana gelen etkinliklerden ve hedefler yönündeki çalışmalardan haberdar olmaları ve buna göre faaliyetlerin birlikte yürütülmesini sağlamaları açısından önemli görülebilir.

Okul yöneticilerinin öğretmenlerin kendi aralarında rahat iletişim kurmalarını sağlamaları gerekliliği ilköğretim okulu müdürleri ve öğretmenleri tarafından ifade edilmiştir. Okulun bir aile ortamı olduğu ve rahat bir çalışma ortamının oluşması için öğretmenler arasında iletişimin sağlıklı yürütülmesi gerektiği belirtilmiştir. Okul müdürlerinin bu davranışı yerine getirme isteğinde bulunmaları, sınıf içi etkinliklerde birbirlerine yardımcı olmalarını sağlayabileceğinden ve birbirleriyle ortak çalışmalar yapabilmelerine imkan vereceğinden önemli görülebilir.

Okul yöneticilerinin örgütte aşağıdan yukarıya doğru bir iletişim kurulmasını sağlamaları gerektiği ilköğretim okulu müdürleri ve öğretmenleri tarafından ifade edilmiştir. Okul içerisinde huzurlu bir ortamın oluşmasında bu tür bir iletişimin kurulmasının önemi vurgulanmıştır. Okul yöneticileri, okullarında meydana gelen olaylardan haberdar olabilirler. Örgütte dedikodunun

önlenmesinde olumlu etkide bulabileceğinden, bu davranışın okul müdürlerince benimsenmiş olması önemli görülebilir. Bununla birlikte yöneticinin eleştiriye açık olduğunu ortaya çıkarması ve bu sayede görevinin sürdürürken devamlı olarak dönütler alarak daha nitelikli etkinliklerde bulunmalarını sağlayabilirler.

DEĞERLENDİRME ETKİNLİKLERİ

Değerlendirme literatürde çeşitli şekillerde tanımlanmıştır. Bunların bir kaçış şöyledir;

Değerlendirme, örgütsel eylemlerin kabul edilen amaçlar doğrultusunda, saptanan ilke ve kurallara uygun olup olmadığının anlaşılması sürecidir. Asıl amaç, örgütün amaçlarının gerçekleştirilme derecesini saptamak, daha iyi sonuç alabilmek için gerekli önlemleri almak ve süreci geliştirmektir (Aydın, 1993. s.2). Yapılan çalışmaları kontrol etmek için, kurumlarındaki personele çalışmalarında ve yetişmelerinde rehberlik yapmaktır (Taymaz, 1993, s.2)

Değerlendirmenin amacı uygulamanın başarı derecesini tarafsız olarak belirleyebilmektir. Genel olarak, değerlendirme eyleminden önce araştırma, sonra yeniden düzenleme yapılır. Değerlendirmenin tarafsız olabilmesi için, değerlendirme ölçüsünün uygulamaya girilmeden önce hazırlanması gerekir (Bursalıoğlu, 1991, s.128). Değerlendirmeyle, örgütsel etkililik derecesi artırılmaya ve amacı daha etkili bir şekilde gerçekleştirilmeye çalışılır. Örgütün, programın ve etkinliklerin gerçekleştirmeye çalıştıkları amacı, ne ölçüde ya da ne kadar iyi gerçekleştirdiklerinin saptanmasıdır (Aydın, 1991, s. 156).

Değerlendirmenin örgütler için gerekliliği yararlarının önemi, onun büyük bir titizlikle uygulanmasını gerektirmektedir. Değerlendirme, örgütsel kaynakların en verimli ve yararlı biçimde kullanılmasının örgütlerin yaşaması ve gelişmesinin temel koşullarındandır (Başara, 1993, s.3)

Örgütün boyutları gibi, değerlendirme ölçütleri de çeşitlidir. Değerlendirmenin en stratejik sorunları, örgüt amaçlarının ne derece açık ve işlek olduğu, üyelerinde bu amaçlara ne kadar bağlı bulunduğudur. Değerlendirmenin formal ölçütleri yeterlilik ve kıdem, informal ölçütleri ise üstlerle fikir birliği ve meslekdaşları ile iyi geçinmedir. Böylece değerlendirme, formal ve informal beklentilerin çeşitli özelliklerini uzlaştıran bir etkileşimdir (Bursalıoğlu, 1991, s.128).

Değerlendirme yolu ile girişimin güçlü yanları saptanır ve vurgulanır, yetersizlikler belirlenir ve azaltılır ya da giderilir. Değerlendirme sürecinin etkili kullanımı, benimsenmiş amaçların gerçekleştirilmesinde, örgüt planlarının ve prosedürlerinin, birey ve grup çabalarının sürekli geliştirilmeleri ile sonuçlanmalıdır (Aydın, 1991, s.156).

Her organizasyonun amacına ulaşabilmesi için sahip olduğu ve yararlanabileceği kaynakları en iyi biçimde kullanması gerekir. Organizasyonun amaçlarına ulaşma derecesi bir bakıma kaynaklarını kullanabilme derecesine bağlıdır. Bu nedenle, organizasyondaki çalışmaların sürekli olarak denetim ve gözetim altında tutulması, kaynakların kullanılma durumlarının belirlenmesi zorunludur. Bundan da önemlisi ürün ve verimliliğin yakından izlenmesi ve sürekli olarak artışını sağlayacak tedbirlerin alınması gerekliliğidir (Ersan, 1982, s.123).

Yönetim süreçlerinin en önemli öğelerinden biri olan değerlendirme Atay (1982, s.3)' a göre , eğitim kurumları arasında ilişkilerin geliştirilmesi, birlik ve bütünlüğün sağlanması ve bu alandaki yeniliklerin kurumlara aktarılması için zorunludur. Değerlendirme, kurumların yenileşmesi ve gelişmesinde en önemli etkidir.

Değerlendirme sürecinde önemli adımlardan biri, değerlendirilmesi gerekenin yargılanmasında kullanılacak ölçütün geliştirilmesidir. Bir diğeri ise , benimsenen ölçütler açısından ilgili data'nın yorumlanmasıdır. Toplanabilen data,

değerlendirme yapanların yanıt aradıkları soruya doğrudan yanıt sağlamayabilir. İlgili data, kabul edilmiş ölçütlerle ilgili ussal bir yargılamaya, yoruma temel sağlar (Aydın, 1991, s.158).

Görüşme yapılan ilköğretim okulu müdürleri ve öğretmenleri değerlendirmede, eğitim ile ilgili sorunlarını yöneticileriyle birlikte çözüme yoluna gitmeleri gerektiğini ifade etmişlerdir. Öğretmenlerin eğitimle ilgili problemlerinin çözümünde okul müdürlerinin ellerinden gelen yardımı yapmaları gerektiği belirtilerek kanun uygulamada da yerine getirilmeye çalışıldığı vurgulanmıştır. Bununla birlikte yöneticilerin soruları doğrudan çözüme yerine öğretmenlerin çözmelerini sağlayacak yönlendirme ve tavsiyelerde bulunmalarının daha doğru olacağı dile getirilmiştir. Eğitim bir toplumun şekillenmesinde baskın bir unsur olarak görülmektedir. Gelecek nesillerin sağlıklı biçimde yetiştirilmesi eğitim kurumlarının üstlenmiş olduğu bir görevdir. Bu görev çok kompleks ve çok zordur. Öğretmenlerin, bu güç işleri yerine getirirken çeşitli sıkıntılarla karşılaşmaları doğaldır. Bu sorunlarla onları başbaşa bırakmak çok doğru bir tutum olamaz. Bu nedenle öğretmenlerin karşılaştıkları eğitimsel problemlerle ilgili çözümlere yöneticileriyle birlikte aramalı ve onlardan destek almaları gerekir. Bu davranışı okul müdürlerinin yerine getirme isteğinde olmaları nitelikli bir eğitim yürütme açısından olumlu görülebilir.

Okul yöneticilerinin değerlendirme ölçütlerini açık ve objektif bir şekilde belirlemeleri gerektiği ilköğretim okulu müdürleri ve öğretmenleri tarafından belirtilmiştir. Değerlendirmenin özünde ölçütlerin iyi bir biçimde belirlenmesinin yer aldığı ve verimli olabilmek için bunun yapılması gerektiği vurgulanmıştır. Ancak, değerlendirme ölçütlerinin yönetmeliklerinde belirlenmiş olduğu, buna okul müdürlerinin müdahalesinin mümkün olamayacağı da ifade edilmiştir. Bir konu ile ilgili değerlendirme yaparken o konunun nasıl ölçülebileceğinin bütün ayrıntılarıyla bilinmesi gerekir ve buna göre de ölçütlerin ortaya çıkarılması sağlanır. Okulun hedeflerine ulaşmada ise hangi konumda olduğu, aksaklıkların bulunup bulunmadığı, eğer varsa ne gibi önlemler alınacağı ölçütlerinin iyi bir şekilde belirlenip belirlenmediğine de bağlıdır. Okul müdürlerinin,

değerlendirmede ölçütleri belirlerken açık ve objektif olma gayretleri, bu açılardan önemli gözükebilir.

İlköğretim okulu müdürleri ve öğretmenleri yöneticilerin değerlendirmeye süreklilik kazandırmaları gerektiğini ifade etmişlerdir. Değerlendirmenin sürekli olması gerektiği, ancak bu sayede yapılan etkinliklerin amaca ulaşmak için ne gibi bir katkı sağladığının ortaya çıkarılabileceği belirtilmiştir. Değerlendirmenin sürekli yapılması örgütün hedeflerine ulaşma düzeyini devamlı olarak tespit etmeye yarayacağından ve buna göre amaçlardan sapmalar bulunmuş ise bunlarla ilgili gerekli önlemlerin alınmasını sağlayacağından gerekli bir davranıştır. Bu etkinliğin de okul müdürleri tarafından benimsenmiş olması önemlidir.

Okul yöneticilerinin değerlendirme yaparken eldeki verileri doğru yorumlama gerekliliği ilköğretim okulu müdürleri ve öğretmenleri tarafından ifade edilmiştir. İyi bir yöneticinin değerlendirmede elde ettiği bilgileri doğru yorumlaması gerektiği ve bu konuda müdahalesinde yeterli beceriye sahip olmalarının önemi vurgulanmıştır. Amaçlara ulaşma düzeyinin tespit edebilmek içinde verilerin doğru yorumlanması gerektiği dile getirilmiştir. Değerlendirmede esas olan ilgili konunun ayrıntılı olarak incelenerek durumun ortaya çıkarılmasıdır. Bunu yapabilmek için de elde edilen bilgilerin doğru bir şekilde yorumlanması gerekir. Bu sayede var olan durumla ilgili bir sonuca ulaşılabilir. Okul müdürlerinin de bu konudaki hassasiyetlerinin tespit edilmesi önemli görülmektedir.

İlköğretim okulu müdürleri ve öğretmenleri değerlendirme yaparken ilgili değişkenleri okul yöneticilerinin dikkate almalarının gerekliliğini vurgulamışlardır. Değerlendirme yapılan konuyla ilgili bütün değişkenlerin dikkate alınması ve buna göre bir sonuca varılması gerektiği ifade edilmiştir. Eğitimsel faaliyetler okul içerisindeki ve çevresindeki çeşitli olaylardan etkilenebilir. Öğrencilerin öğrenmelerinde farklı özellikler rol oynar. Bunlarla ilgili bir sonuca ulaşmak isteniliyorsa değerlendirilen olaylara ilişkin

değişkenlerin özenle incelenmesi gerekir. Bu davranışını okul müdürlerinin yapma isteğinde olmaları olumlu bir durum olarak algılanır.

Okul yöneticilerinin değerlendirmede bireysel ve örgütsel yaratıcılığı özendirmeleri gerekliliği ilköğretim okulu müdürleri ve öğretmenleri tarafından ifade edilmiştir. Müdürler öğretmenlerini çalışmalarında desteklediklerini ancak başarılarını resmi olarak onore edemediklerini, buna yasal düzenlemenin imkan vermediğini belirtmişlerdir. Ancak kendileri öğretmenlerinin faaliyetlerinde onların yanlarında bulunarak desteklediklerini dile getirmişlerdir. Öğretmenler, okul etkinliklerinde temel unsurlardan birisidir. Sınıfın özelliklerini ve öğrencilerin durumunu en iyi onlar bilebilecekler ve gözleyebileceklerdir. Doğal olarak bu konularda en iyi etkinliği belirleyecek olanlar da yine öğretmenlerdir. Öyleyse eğitimsel etkinliklerin belirlenmesinde de öğretmenlere özgün çalışmalarında destek olunması önemli görülmektedir.

DEĞİŞİM YÖNETİMİ

Bilgi birikimi, iletişim ve ulaşım araçlarındaki hızlı gelişmeler insanlarda, toplumlarda ve yönetim sistemlerinde hızlı değişimleri zorunlu kılmıştır. Bu durum çağımızı niteleyen kavramlardan biri haline getirmiştir.

Yaşadığımız çağın en belirleyici özelliğinin “değişme” olgusu olduğu söylenebilir. Gerçekten de, olaylar, kurallar, sistemler, bilgi, yöntem ve teknikler her gün biraz daha değişmektedir. Bu kurala göre, var olmayı sürdürebilmek, değişmeye ayak uydurmakla mümkün olur (Alıç, 1990, s.1).

Hızlı teknolojik gelişmeler, ortam bilgisi birikimi, değişen dünyanın koşulları, kısaca hızlı değişim sürecinin, günümüz insanını bir çok yönden etkilediği söylenebilir. İnsanın çalışma biçimi ve anlayışı değişmekte, yeni meslekler oluşmakta, hayat koşulları değişmekte ve şehir koşulları giderek daha

farklı sorunlara yol açabilmektedir (Fındıkçı, 1996, s.45). Ayrıca globalleşme, bilgi patlaması, kaliteli hizmet ve çeşitli iş gücü örgütlerde bugün değişimin gücünü göz önüne getirmektedir (Luthans, 1992, s.624).

21.yüzyıl, çok yönlü ve eş zamanlı iletişimin gelişmesi, zaman ve mekan farklarının ortadan kalkışı, rasyonel olmayan unsurların gözönüne alınması, etik kavramının önem kazanması, her şeyin globalleşmesi ve bilginin temel değer haline gelmesi ile, değişimin süratlendiği ve nitelik değiştirdiği, yeni bir çağ olmaya adaydır (Düren, 2000, s.223).

Bireyler ve örgütler çevreyle sürekli ilişki içinde bulunan açık sistemlerdir. Bu nedenle kendilerini sürekli olarak değişen koşullara uydurmak zorundadırlar. Değişme her insan toplumunun temel özelliğidir. İçinde yaşadığımız çağ hızlı bir değişim çağıdır. Değişimden kaçmak varlığı tehlikeye sokmak anlamına gelir.

Örgütlerin değişimini gerektiren nedenleri Dereli (1985, s.256) şöyle ifade etmektedir;

- 1- Genel olarak zamanımızda değişimin süratinde meydana gelen bir artış. Bu hızlı değişme nedeniyle organizasyonların da çevrelerine süratle uymaları gerekmektedir.
- 2- Teknolojik yapının, değişimin süratlenmesine yol açacak şekilde daha karmaşık bir hale gelmesi
- 3- Örgütlerin daha kompleks bir nitelik kazanması; bu süreç kısmen teknolojinin daha karmaşık hale gelmesinin kısmen de örgütlerinin büyümesinin sonucudur.
- 4- İşgücünün özelliklerinin değişmesi, organizasyonlara giren kişilerin öğrenim seviyesinin devamlı olarak yükselmesi.
- 5- Çalışanların yaptıkları işte eskiye kıyasla devamlı olarak daha fazla bağımsızlık ve karar serbestisi ister hale gelmeleri.
- 6- Geleneksel otorite biçimlerinin artık tatmin edici olmaktan çıkışı, hiyerarşik emir-komuta zincirine dayanan otoritenin yerini ehliyet ve bilgiye dayanan fonksiyonel otoritenin almaya başlaması.

Bu değişim süreçlerinde eğitim örgütlerinin de değişmesi kadar doğal bir şey olamaz. Bu değişim eğitim ve yönetim bilimindeki gelişim süreçlerine bakılırsa açıkça görölmektedir. Eğitim kasıtlı davranış değiştirme süreci olarak tanımlarsak, eğitim örgütlerinin öğrencilerini bu süreçte dünyada gerçekleşen değişime ayak uyduracak şekilde yetiştirme zorunluluğu doğmaktadır. Eğitim örgütlerin hem çevreyi etkileyen hem de çevreden etkilenen bir kurum olarak değerlendirirsek, bu değişimin dışında kalamayacağı halde bu değişimde etkin bir rol alacağı söylenebilir. Eğitim örgütleri, hem girdileri hem de çıktıları yoluyla çevre ile bağlarını, iletişimleri canlı tutmaktadır. Çevrenin beklentilerini, gereksinimlerini dikkate almayan örgütlerin yaşaması güçleşmektedir (Tabancalı, 2000, s.314).

Eğitim örgütleri denince de akla okullar gelir. İnsanların eğitim gereksinmesi büyük ölçüde okullarca sağlanır. Bu yüzden okul bir toplumda eğitimin pazarlandığı yerdir. Okul, yüzyıllar süren bir gelişim sonucunda toplumun ortaya çıkardığı vazgeçilmez bir toplumsal kurumdur (Başaran, 1992,s. 12).

Bilgi toplumunda okullar ciddi değişikliklere uğrayacaklardır. Yetişkinler de öğrenme ve eğitime önemli derecede ihtiyaç duyacaklardır. Eğitim ve öğretim kurumları nitelik değiştirecektir. Artan yetişkin eğitimi ihtiyacını karşılayabilmek için, işyerleri de yoğun olarak eğitim-öğretim faaliyetlerine katılacaklardır. Eğitimli kişinin tanımı da önemli ölçüde değişecektir. Geleneksel tanımıyla, belli bir bilgi stokuna erişmiş insanın yerini, bilgi elde etme yöntemlerini bilen insanlar alacaktır (Drucker, 1994, s. 271).

Eğitimdeki değişmelerde genellikle iki yaklaşım izlenmektedir. Birincisi daha çok yerel ve okulu merkez alan yaklaşımdır. Eğitim programlarının, ders kitaplarının, öğrenme ve değerlendirme yaklaşımlarının iyileştirilmesi gibi konular üzerinde yoğunlaşmaktadır. İkincisi ise, konunun makro açıdan ele alınması şeklinde görölmektedir. Bunun çeşitli yolları vardır. Ama genellikle,

okula dayalı yönetim, karar verme ve öğretim sürecinde öğretmenlerin rollerinin zenginleştirilmesi çeşitli yeniliklerin entegrasyonu, öğretmen eğitiminin yeni baştan ele alınması ve yeni roller verilmesi, eğitim lideri, takım lideri, okulun misyon ve amaçlarının öğretmenler, yöneticiler, veliler ve öğrenciler tarafından paylaşılması gibi konular üzerinde yoğunlaşmaktadır (Özdemir, 1997, s.56).

Okullarda, planlı örgütsel değişme çabalarından, işgörenlerin yeni bir teknolojiye uyumu, daha yüksek işgören güdülemesi, çok daha yenilikçi bir işgören davranışı gibi amaçlar bulunabilir. Ancak okullarda, gerçek anlamda planlı bir örgütsel değişimin temel amacı, örgütsel uyum ve etkililiktir (Güneş, 1996).

Hızını ve boyutlarını her alanda duyumsadığımız değişimin, okullar üzerindeki etkilerinin önemslenmemesi, ciddi sorunlara yol açabilir. Çünkü değişme, okullar üzerinde, daha etkili olmaları, yeni gelişmelere kendilerini uydurmaları ve yaratıcı olmaları yönünde büyük bir baskı yaratmaktadır. Bu nedenle, okullar, etkili olabilmek için, çevrelerindeki değişmelere ayak uydurmak ve değişmek zorundadır (Balcı, 1995).

Başarılı örgütsel değişme çabalarının gerçekleştirilmesinde yöneticilerin sahip olduğu liderliğin niteliğinde etkili olmaktadır. Liderlerin, astlarıyla arasındaki ilişkileri gösteren liderlik davranışı ve değişme arasındaki ilişkide işbirlikçi, danışman, yönlendirici ve zorlayıcı liderlik biçimlerinin önem taşıdığı belirtilmektedir (Arıkan, 1994, s.143).

Değişimin yönetilmesinde, personelin ve okulun güçlendirilmesinde liderin yapması gereken davranışları Cafoğlu (1995) şu şekildi ifade etmiştir:

- 1- Problem çözme aktivitelerine bütün personeli dahil etmelidir.
- 2- Personele plan ve projeler hakkındaki görüşlerini sürekli sormalıdır.
- 3- Okuldaki olumsuz ve aksayan yanları sürekli araştırmalıdır.

- 4- Profesyonel büyümeyi canlı tutmak için sorumluluk ve kontrolü doğrudan bütün personele vermelidir.
- 5- İyi bir iletişimci olmalıdır.
- 6- Öğretmenleri mutlaka dinleyip, cevap vermelidir.
- 7- Şefkatli ve adil olup risk almaya ve serbestliği imkan tanımalıdır.
- 8- Okul ve çevre kuruluşlarla işbirliği sağlayıp ortak çalışmalar ortaya çıkarılmalıdır.
- 9- Planların uygulanması ve geliştirilmesi için çalışanlara yeterli zaman ve yetki verilmelidir.

Çağımızdaki değişme olgusunun etkisi altında kalan kurumlardan birisi de bireyleri yetiştirme görevini üstlenmiş olan eğitim örgütleridir. Değişen koşullara uyum sağlayabilen insan yetiştirmek eğitim kurumlarının temel görevi haline gelmiştir. Bu nedenle günümüzde okullardan beklenen, değişimi algılayabilen, benimsemiş olan ve değişimi yönlendiren kurumlar olmalarıdır.

İlköğretim okulu müdürleri ve öğretmenlerinin çoğunluğu, yöneticilerin öğretmenleri değişime psikolojik olarak hazırlamaları gerektiğini ifade etmişlerdir. Çağımızda değişimin kaçınılmaz olduğu ve toplumun değişime ve yeniliklere ihtiyacı olduğu belirtilerek bunu sağlamaları gerektiğine inanırken bunu yerine getirmekte güçlük çektiklerini vurgulamışlardır. Bununla birlikte öğretmenlerin değişim için güdülenmeleri gerektiği de dile getirilmiştir. Ancak bir okul müdürü bunun yöneticinin işi olmadığını, öğretmenlerinin değişime kendilerinin hazırlaması gerektiğini ifade etmiştir. Bir öğretmen de bunu müdürlerin değil hizmet-içi eğitim faaliyetleriyle yapılmasını önermiştir. Değişim günümüzde kaçınılmaz bir olgu olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu durumdan eğitim kurumları da büyük oranda etkilenmektedir. Çünkü bu kurumlar değişimi benimsemiş ve bunu uygulama düzeyine dönüştürebilecek bireyleri yetiştirmekle sorumludurlar. Bu nedenle okulların değişime önderlik edecek olan örgütler olarak kendilerini yenilemeleri yönetici ve öğretmenlerinin bunu istemelerine bağlıdır. Öyleyse organizasyonlarını etkili bir şekilde yönetmekle görevli bulunan müdürlerin, öğretmenlerini değişime hazırlamaları gerekliliği ortaya çıkmaktadır.

İlköğretim okulu müdürlerinin bu düşünceyi benimsemiş olması önemli görülmektedir. Ancak bunun uygulamada geniş bir yer bulabilmesi için de gerekli önlemlerin alınması gerekliliği göz ardı edilmemelidir.

Okul yöneticilerinin eğitim alanında meydana gelen değişimlerden öğretmenlerini bilgilendirmeleri gerektiği, ilköğretim okulu müdürleri ve öğretmenleri tarafından ifade edilmiştir. Eğitim alanında meydana gelen değişimlerden öğretmenlerin bilgilendirilmesi, oluşan değişimlerin izlenmesi açısından önemli görüldüğü belirtilmiştir. Bu davranışı benimsemekle birlikte uygulamada yerine getiremediklerini vurgulamışlardır. Öğretmenler de okul müdürlerinin kendilerini yenilikler konusunda bilgilendirmelerinin çok önemli olduğunu ve bu konuda kendilerinin de istekli olduklarını ileri sürmüşlerdir. Bilimdeki çok hızlı bir şekilde gelişme ve değişimler oluşmakta, bunun da eğitime yansımaları görülmektedir. Yeniliklerin merkezi olan okulların bireylere daha nitelikli eğitim hizmeti verebilmeleri için gelişmelerden kendilerine düşen payı almaları ve bunu etkinliklerinde uygulayabilmeleri zorunluluğu ortaya çıkmaktadır. Bu bağlamda okul müdürlerinin eğitim – öğretim etkinliklerinde önemli bir rol oynayan öğretmenleri, değişimler konusunda bilgilendirilmelerinin gereği görülebilir. Bu konuda müdürlerin istekli olmaları dikkate değer bir sonuç olarak algılanabilir. Bununla birlikte okul müdürlerine bu görevi yerine getirebilecek özellikleri kazandırmak ve onlara bu imkanı sağlamanın gerekliliği de farkına varılmalıdır.

İlköğretim okulu müdürleri ve öğretmenleri gelecekte olabilecekleri tahmin ederek yöneticilerin önlemler alması gerektiğini ifade etmişlerdir. İyi bir idarecinin gelecekte olabilecekleri tahmin ederek gerekli tedbirleri almasının önemli olduğu belirtilmiştir. Eğitim kurumları, ileriye dönük olma mecburiyeti olan örgütlerdir. Çünkü yetiştirdiği kişiler gelecekte toplum içerisinde çeşitli görevler üstlenecek olan üyelerdir. Onların geleceğe dönük olarak eğitilmesi dikkat edilmesi gereken bir noktadır. Bu nedenle okul müdürlerinin gelecekte olabilecekleri tahmin ederek bununla ilgili gerekli düzenlemeleri, kurumlarında yapabilmeleri olumlu bir durum olarak algılanabilir.

Okul yöneticilerinin değişimle ilgili yapılacak olan etkinlikleri belirleyerek değişimin sorunsuz yerine getirilmesini sağlamalarının gerekliliği ilköğretim okulu müdürleri ve öğretmenleri tarafından ifade edilmiştir. Okullarda değişimin sorunsuz yerine getirilmesi için gerekli etkinliklerin belirlenmesinin önemli olduğu vurgulanmıştır. Ancak değişimin sorunsuz yerine getirilmesi için gayret gösterilmesinin gerekli olmadığı, sorunların gelişmeyi sağlayabileceği de ileri sürülmüştür. ISLLC (1998) tarafından yöneticilerin altı anahtar sorumluluğu belirlenmiştir. Bunlardan biri müdürlerin değişim ajanı olmalarıdır. Bu bulgu burada elde edilen sonucu destekler niteliktedir. Değişimin etkin bir şekilde yerine getirilmesi için gerekli önlemler alınması, değişimi uygulamaya dönüştürmede kolaylıklar sağlayacaktır. Bu açıdan okul müdürlerinin de bu davranışı yerine getirmede istekli olmaları önemli görülebilir.

ESNEK BİR YAPI KURMA

Esneklik, belirsizlik ve aciliyet koşulları altına uyum sağlayabilme kapasitesidir. Örgütler, sürekli olarak belirsizlikleri azaltmak ve çok çabuk uyum sağlamak zorunlulukları ile karşı karşıya kalmaktır (Düren, 2000, s.42)

Esneklik, değişme ve hızlı yanıt verme için işgörenin gönlünü ve kafasının birlikte kullanan bir örgüt yaratmakla başlar. Bunun anlamı, müşterilerin bir isteği karşısında “bunu yapamayız” demek yerine “ne yapabileceğimize bir bakalım” diyerek müşteri ile birlikte istenilen ürün veya hizmeti üretmeyi hedeflemektir (Karşlı, 1997, s.10).

Değişimi takip etmenin ön koşulu, esnek olmaktır. Esnek olmamam, tepkisizlik, hizmete odaklanmama, sonuçtan çok sonuçları ortaya çıkaran faaliyetlere ve süreçlere yönetmek, sadece bürokratik felç ve verimsizlik getirir. Katı olan her şeyin buharlaştığı değişim dönemlerinde esneklik, yaşamı sürdürmenin vazgeçilmez aracı durumundadır (Tutar, 2000, s.116).

Örgütsel esneklik, işletmeyi oluşturan makine-insan, hammadde ve ara mamül bileşimini, çevresel değişimlere uyumlaştırma kapasitesidir. Örgütsel esneklik, teknik esnekliğin sınırlarını zorlayan, hatta aşması gereken ve asıl etkinliği yaratacak olan esnekliktir. Kurumlar ne kadar yeni ve ilere teknolojilere yatırım yapsa da, bu teknolojik üstünlüğü etkinlik sağlamada kullanmak, ancak yapısal olarak esnek olmakla sağlanabilir. Değişikliklere uyum sağlama, öncelikle örgütün insan gücünün değişken ortamlarında ve koşullarda amaca ulaşma yollarını bulma ve sorun çözme yeteneklerine bağlıdır. Esnek sistemlerde çalışanlar, esnekliğe anlam ve etkinlik kazandıran “pilotlar” haline gelmektedirler (Düren, 2000, s.43).

Son yıllarda giderek yaygınlaşan esnek çalışmanın çalışma hayatını daha zevkli, iş tatminini artırıcı ve çalışma şartlarını iyileştirici etkisi beklemektedir. Esnek çalışma, çalışanların çalışma hayatının kalitesini artırdığı ve işin insancıllaşmasını sağladığı gibi, çalışanların özel hayatlarının kalitesini de yükseltmektedir (Kırel, 1999,s.115).

Çağdaş veya post-modern işletmeler esnek üretim ve uzmanlaşmaya öncelik veren yeni yapılar bulmaya çalışmışlardır. Bu, bir bakıma kitle üretimin ideal yapısı olan bürokratik yapıdan ayrılarak, bir yandan bürokratik yapıların bazı özelliklerinden yararlanma, diğer taraftan da matriks yapıların uzmanlık, esneklik ve bağımsızlık gibi üstünlüklerini üzerinde taşıyan yeni bir örgüt yapısının ortaya çıkmasına neden olmuştur (Tutar, 2000,s.123).

21. yüzyılda yeni bir örgüt yapısı olarak ortaya çıkmaya başlayan zeki örgüt anlayışı, yeni gereksinimleri karşılayabilecek ve yeni koşullara yanıt verebilecek bir esnekliğe sahip olacaktır. Bu ise, tepede oturanların parlaklığı ile değil, örgütün eşgüdümünde kendi işlerini yaparken seçme özgürlüğü olan orta ve alt kademelerdeki insanların kararları ile olacaktır. Bu tür esnek sistemler yeni, daha katılımcı disiplin ve kontrol biçimlerini gerektirir. Bu disiplin ve kontrol hangi bağlantıların ve grup ilişkilerinin çalışıyor olduğun, hangilerinin daha çok değer ürettiğini ortaya koyar (Karşlı, 1997,s. 31).

Örgütte yönetici ve çalışanlar için, işbirliğini öngören ve destekleyici esnek bir yapı, yöneticilikten, önce ve liderliğe geçilmiş bir yönetim modelini gerekli kılar. Bu tür örgütlerin, karşılıklı işbirliği, informal ve samimi ilişkiler, iletişim, danışmanlık, görev devretme, engelleri ortadan kaldırma, güven verme, ekip ruhu geliştirme, destekleme, kolaylaştırma, niteliğe önem verme gibi önemli özellikler vardır. Çalışanlar arasında açık davranışlar ve saydamlık üzerine kurulu bir örgüt kültürü, konsensüse dayalı, doğrudan katılımcı demokratik bir yönetim anlayışı, örgütte motivasyon ve tatmin aracı olarak görülür (Tutar, 2000, s. 118).

Eğitim örgütleri: hizmet alanı dolayısıyla bireyleri yetiştirmeyi sağlayan yerlerdir. İnsanların sahip olmaları istenilen niteliklerin değişen ve gelişen çağa uygun olarak yeniden düzenlenmesi gerekmektedir. Bu sayede bireyler, yaşamlarında ve iş hayatlarında güçlüklerle karşılaşmalarına engel olunabilecektir. Bu durum eğitim kurumlarının yapılanmasında esneklik anlayışını gerekli kılmaktadır.

İlköğretim okulu müdürleri ve öğretmenleri yöneticilerin öğretmenlerine mesleki özgürlüklerini vermeleri gerektiğini ifade etmişlerdir. Okul müdürlerinin öğretmenlere mesleki özgürlüklerini vermelerinin yasal çerçevede olması vurgulanmıştır. Sistemde öğretmenlere tanınan serbestlik dışına çıkılmasına müdürlerin engel olması gerektiği de belirtilmiştir. Öğretmenlerden bir kaçı da bu fikri destekler nitelikte görüşler dile getirmişlerdir. Öğretmenler çalışmalarında rahat hareket edebilmeleri sınıf içi etkinliklerde farklı uygulamaları yapmalarına etkide bulunabilir. Öğretmenlik bir uzmanlık alanıdır. Yeni bin yılda oluşan örgütlerin alanlarında uzman kişilere özgürlüklerini tanımaları gerekliliği ancak bu sayede onlardan daha fazla verim alınabileceği vurgulanmaktadır. Bu nedenle öğretmenlerde uzman kişiler olarak faaliyetlerinde özgür bırakılmaları gerekliliği düşünülmektedir.

Okul yöneticilerinin öğretmenlerini kendi işlerini tanımlamada ve yönetmelerinde daha fazla sorumluluk vermeleri gerektiği müdürleri öğretmenlere kendi işlerini tanımlamada ve yönetmelerinde sorumluluk vermeleriyle onların

kendi işlerini daha iyi yapacaklarını belirtmişlerdir. Fazla müdahale etmenin öğretmenlerin üretkenliklerini yok edebileceğini vurgulamıştır. Öğretmenler de kendi işlerinde sorumluluk almak istediklerini dile getirmişlerdir. Sorumluluk sahibi olan kişilerin çalışmalarında daha titiz davranabilecekleri düşünülmektedir. Bu nedenle özellikle öğretmenlerin sorumluluk almaya istekli olmaları önemli sayılabilir.

İlköğretim okulu müdürleri ve öğretmenleri yeni gelişmelere uyum sağlayacak esnekliğe okul yöneticilerini sahip olması gerektiği ifade edilmiştir. Başarıya ulaşabilmenin yeni gelişmelere uyum sağlamakla mümkün olabileceği belirtilmiştir. Bunun için okul müdürlerinin esnekliğe sahip olmasının önemli olduğu vurgulanmıştır.

Sürekli yeni gelişmelerin olduğu günümüzde okulların buna uyum sağlamaları okul müdürlerinin esnek olabilme kapasitelerine bağlıdır. Bunu davranış haline getirmiş olan yöneticiler yenilikleri kurumlarında uygulamada fazla güçlük çekmeyebileceklerdir. İlköğretim okulu müdürlerinin de bu konuda istekli olduklarının tespit edilmesi önemli görülebilir.

Okul yöneticilerinin güçlüklerle ve engellerle baş edebilmek için oluşmuş düşünüş ve davranış kalıplarını sorgulamaları gerektiği ilköğretim okulu müdürleri ve öğretmenleri tarafından ifade edilmiştir. “Böyle gelmiş böyle gider” anlayışının doğru olmadığı, bu düşüncüyü benimseyenlerin görevlerinden ayrılmaları gerektiği belirtilerek okul müdürlerinin sürekli olarak gelişme peşinde olmaları vurgulanmıştır. Yeni sorunlar yeni çözüm yollarının bulunması gerektirebilir. Olayların incelenmesinde en uygun yöntemlerin bulunması ve kullanılması daha sağlıklı analiz yapılmasına katkı sağlayabilecektir. Bu da alışılmış metotlara bağımlı kalınmasından çok yeni yöntemleri kullanmaya bağlı olabilir. Bu yüzden okul müdürlerinin sorunların çözümünde oluşa gelmiş davranışları sorgulamaları dikkate değer bir sonuç olarak algılanabilir.

Konuyla ilgili olarak Karşlı (1997)'nın yapmış olduğu araştırmada eğitim örgütlerinin yeni gereksinimleri karşılayacak ve yeni koşullara yanıt verebilecek esnekliğe sahip olması gerektiğine ilişkin deneklerin %95,3 bir görüşü desteklediklerini ifade etmişlerdir. Bununla birlikte geleceğin eğitim örgütlerinde, belirgin katı kurallar yerini esnek kurallara bırakacaktır görüşünü deneklerin %83,7 katıldıklarını belirtmişlerdir. Bu bulgular araştırmada elde edilen sonuçla paralellik göstermektedir.

SİSTEMİN DİNAMİKLEŞTİRİLMESİ

Bilgi toplumuna geçiş ve globalleşme eğilimleri, örgütleri hayatta kalabilmek ve değişen koşullara uyum sağlayabilmek için daha esnek, daha yalın, daha küçük, daha dinamik yani hareket kabiliyeti daha yüksek yapı arayışlarına yönelmektedir (Düren, 2000, s.71).

Modern yönetim anlayışında, örgütlerin varlıklarını sürdürmelerinin temel kuralı olarak, çevrelerinde meydana gelen değişimlere uyum sağlamaları gösterilmektedir. Ancak günümüzde sadece örgütün varlığını sürdürmesi yeterli olmamaktadır. Yok edici rekabet ortamında örgütlerin, sürdürebilir rekabet üstünlüğünü de sağlayabilmeleri için, değişimin ötesine geçmeleri ve adeta “değişimi kendileri yaratmaları” gerekmektedir. Bu nedenle günümüzün modern örgütleri çevresel faktörlerin beraberinde getirdiği fırsatları kullanarak çevreye uyum sağlama stratejileri kapsamında, kendileri için uygun örgütsel yapılar kurmaya başlamışlardır (Yazıcı, 2000, s. 79).

Örgütler iç ihtiyaçlarını karşılayıp dengelemek ve çevre koşullarına uyum sağlamak için dikkatli yönetim gerektiren açık sistemlerdir. Bu yaklaşımın temelinde yatan en etkili çalışmalardan biri Tom Burns ve G.M. Stalker adlı iki araştırmacı tarafından gerçekleştirilmiştir. Bu araştırmacıların çalışmaları, “mekanik” ve “organik” örgüt ve yönetim yaklaşımları arasındaki temel farkı ortaya koymuştur. Çeşitli sanayi kollarındaki firmalar üzerinde odaklanın Burns

ve Stalker, çevre koşullarının değişimiyle, değişen teknoloji ve Pazar koşullarının yarattığı yeni sorunların açık ve esnek örgüt yönetim tarzları gerektirdiğini belirlemişlerdir (Morgan, 1998, s.56).

Kuantum sistemlerde parçalar ve dalgalar halindeki etkileşimler gerçek bir evrim, dönüşüm ve yaratıcılık sunar. Çünkü evren kaynaşan potansiyellerin bir havuzudur ve evreni oluşturan enerjinin türden türe dönüşümü gibi, örgütlerde dinamik olmalıdır. Zamanın şartlarına göre değişen sonsuz bir oyun oynamalıdır. Kuantumcu düşünüşe göre yapılanmış örgütler kendi aralarında da birbirleriyle ilişki ve etkileşim içindedirler, esnek ve yaratıcıdır (Değirmenci ve Utku, 2000, s.80).

Genel olarak esnek ve dinamik bir organizasyon yapısından, adem-i merkeziyetçi, esnek, hiyerarşiden olabildiğince uzaklaşmış yatay bir yapı, dinamik ve sürekli öğrenen bir organizasyon, ekip çalışması, grup içinde işbölümü ve görev tanımı, yatay koordinasyon, kolektif dayanışma, yeni geliştirilen metotlar, basit esneklik temelinde iş esaslarına dayalı çalışma yöntemlerini içeren bir yapıyı kastetmiş oluyoruz (Tutar, 2000, s.117).

Eğitim dinamik bir sistemdir. Öğrenme ve düşünme doğrusal olmayan süreçlerdir. En basit doğrusal olmayan sistemler, çok zengin dinamik davranışlar içerebilir. Eğitim sistemimiz herkesin şu an geçerli olan anlayışlar öğrenmeye çabaladığı mekanik bir dünya sağlamaktadır. Eğitim sistemi herkesin belirli zamanlarda belirli şeyleri öğrenmeye çalıştığı ve gerek mikro, gerekse makro etkinliklerin doğrusal düzeniyle ilgili görüşleri geliştirdikleri, bir çağın ihtiyaçları üzerine kurulmuştur (Töremen, 2000, s.210).

İnsanoğlu kendini sürekli olarak geliştirme çabası içerisinde. Her gün yeni bir bilgi ve anlayış ortaya çıkarılmaktadır. Dolayısıyla bunu toplumun bütün bireylerine yansıtabilecek olan kurumlar okullardır. Bu yüzden okulların toplumları dinamik tutan kurumların başında gelmesi, onların kendi yapılarının da dinamik olmasının gerekliliğini ortaya çıkarmaktadır.

İlköğretim okulu müdürleri ve öğretmenleri okulun gelişimini sağlayabilmek için okul yöneticilerinin fikirler üretmeleri gerektiğini ifade etmiştir. Ayrıca denekler gelişme sağlayabilmek için fikir üretiminin zorunlu olduğunu da belirtilmiştir. Okul geliştirme etkinliklerinin müdürlerle sınırlı olamamasını buna öğretmenlerin de katılmasını vurgulamışlardır. Bir okul müdürü tarafından merkezi yönetim anlayışının fikir üretimine engel olduğu da dile getirilmiştir. Çağa uygun bir eğitim faaliyeti yürütebilmek için okulların sürekli olarak geliştirilmesi önem taşımaktadır. Okul müdürlerinin bu konuda istekli olmaları okullarda gelişme anlayışının benimsenmiş olduğunu gösterebilir.

Okul yöneticilerinin okulun yenilikleri uyumunu sağlamaları gerektiği ilköğretim okulu müdürleri ve öğretmenleri tarafından ifade edilmiştir. Okulun yenilikleri uyum sağlamasının günümüzde çok önemli olduğu vurgulanırken yeniliklerin belirli bir süre uygulanması gerektiği eğer iyi işleniyorsa değişikliğe gidilmesi belirtilmiştir.

İlköğretim okulu müdürleri ve öğretmenleri okulun amacına ulaşabilmesi için gerekli görüldüğü durumlarda değişiklikler yapılacak şekilde, okulu yapılandırmaları gerektiğini ifade etmişlerdir. Okulun yeniden yapılandırılmasının önemini kavradıklarını ancak yasal, fiziksel ve finansal nedenlerden dolayı bunu yerine getiremediklerini belirtmişlerdir. Örgütlerin etkililiği, amaçlarına ulaşabilme düzeyleriyle ölçülmektedir. Organizasyonlardaki bütün çalışmalar hedefe ulaşabilmek için yapılmalıdır. Dolayısıyla okulların da amaçlarını gerçekleştirebilmek için çeşitli etkinlikler belirlenmelidir. Hedeflere ulaşabilmek için okullarda yeni düzenlemeler yapmak önemli bir tavır olarak görülebilir.

Okul yöneticilerinin işleyişi sorgulamaları ve öğretmenlerin de mevcut işleyişi sorgulamaya teşvik etmeleri ilköğretim okulu müdürleri ve öğretmenleri tarafından ifade edilmiştir. Müdürler çalışmalardan verim alabilmek için işleyişi sorgulamalarını gerekli görmektedirler. Eğitimin gelişimi için öğretmenlere soru sorma, sorgulama olanakları tanınmasını buna ilaveten programı geliştirmek eğitim-öğretim tekniğini geliştirmek için teşvik ettiklerini belirtmişlerdir. Var olan

durumun sorgulanması daha ileriye gidilmesi ve yeni uygulamaların yerine getirilmesini sağlayabilecektir. Çünkü gelişmeler, mevcut durumun korunması duygusundan çok bulunulan konumdan rahatsızlık duyma düşüncesinden doğar. Bu nedenle okul müdürlerinin mevcut durumu sorgulamaları ve öğretmenlerini de buna teşvik etme isteğini taşımaları gelişmeye katkıda bulunabilir.

ÖĞRENEN ORGANİZASYON

21. yüzyıl işletmeciliğinde, öğrenmenin önemi artmakta ve anlamı değişmektedir. Öğrenme stratejik önem kazanmakta, anlamı değişim, yenilik, yaratıcılık, büyüme ve kendini gerçekleştirme gibi kavramları da kapsar biçimde genişlemektedir. Rekabet üstünlüğü arayan firmalarda öğrenme, kişisel ve organizasyonel motivasyon unsurları arasında en önemli itici güç haline gelmektedir (Düren, 2000, s. 129).

Günümüzün hızla değişen ve gelişen iş ve yönetim dünyasında, örgüt için düşünen bir kişinin olması yeterli değildir. Bir kişinin tepeden her şeyi düşünmesi ve diğerlerinin de onu izlemesi düşüncesi, artık önem ve değerini yitirmektedir. Bu yüzden örgütün bir bütün olarak öğrenmesi gerekmektedir (Gürsel, 1998, s.85).

Örgütler için öğrenme, çevresinde değişen Pazar ve teknoloji koşulları karşısında yarışmayı, üretkenliği, yaratıcılığı elde etmesi ve geliştirmesi için gerekli olan bilinçli bir çaba olarak tanımlanabilir. Öğrenen örgüt, öğrenmenin temel değer haline geldiği bir örgüt demektir. Öğrenmenin temel değer olması öğrenmenin kurumsallaşmasını sağlayacağından, bir yandan işgörenlerin performansları artırırken bir yandan da örgütün gücünü artıracaktır (Özden, 1998,s.153).

Örgütsel öğrenme, değişimin gerçekleştirilmesinde önemli rol oynar. Örgütsel öğrenme, çevresel değişimlere ilişkin öğrenme kapasitesini karakterize

etmektedir. Örgütsel öğrenme, sadece örgütün çevresel değişikliklere uyum sağlamasını değil, aynı zamanda işgörenlerin sürekli olarak kendilerini yenilemelerini de amaçlamaktadır (Çelik, 1999, s. 69).

21. yüzyılda işletmelerinin iki düzeyli bir değişimi gerçekleştirmeleri gerekmektedir. Birinci düzey, gerek bireysel, gerek kollektif olarak, çalışanların yeni beceriler ve kapasiteler geliştirmeleri ile ilgilidir. İkinci değişim düzeyi ise, işletmelerin öğrenmeyi desteklemek için, kendilerini yeniden örgütleyerek bir öğrenen altyapı oluşturmaları gereğidir (Senge, 1990, s.173).

Öğrenen örgütler, işgörenlerin gelişimini sürekli teşvik eden ve besleyen, öğrenmeyi örgütün kapasitesini ve başarısını artırmaya yönelik bir yatırım olarak gören ve dolayısıyla, öğrenmeye ve gelişmeye olanak sağlayan bir ortam yaratan kuruluşlardır. Örgütsel öğrenme, örgütlerin kendi sorunlarını çözmelerine, yeni fikirler yaratmak için kapasitelerini artırmalarına ve kendi geleceklerini belirlemelerine olanak sağlar. Bu ancak herkesin öğrenmesini besleyen bir çalışma kültürü oluşturması halinde gerçekleşebilir. Öğrenen örgütlerde kollektif bir öğrenme görülmektedir. Öğrenmenin hızı dış dünyadaki değişimin hızının çıkardığı sorunları ancak öğrenen örgütler çözecektir. Bunun yanında öğrenen örgütlerde daha çok dış etkilere karşı gösterilen bir tepki niteliğindeki değişim yerine özde gerçekleşen dönüşümden söz edilmektedir (Bozkurt, 2000, s.44).

Örgütsel öğrenme felsefesi, işletmenin, hedeflerine ulaşmak için, sürekli öğrenerek kendini yenilemesi ve değiştirmesini gerektirir. Organizasyon, kendini yenilemeyi sürekli kılacak alt yapıyı oluştururken, çok yönlü bir değişimi öngörmelidir. Bu değişimin ana hatlarını Düren (2000, s.135-136) şöyle açıklamıştır;

1- Örgüt, “akıllı bir organizasyon” haline gelmeyi hedeflemelidir. Bunun için de geleceğini öngörmek amacıyla, rakiplerinden daha çabuk öğrenmeyi ve bu yönde gönüllülük esası üzerine kurulu kültürel değişimi gerçekleştirmeyi öğrenmelidir.

2- Yöneticilerin, işletmenin işleyişi ile ilgili olarak sistem yaklaşımının temeli olan bütüncül bakış açısını kazanmaları ve bunu gelişme stratejilerine entegre etmeleri gerekmektedir.

3- Örgüt kendi bilgi ve deneyimlerini biriktirmeli ve işletme içinde herkes bu birikimden yararlanabilmelidir.

4- İnsan kaynaklarını geliştirme stratejisini, her türlü iş politikalarının merkezine yerleştirmelidir.

5- Ekipler halinde öğrenmeyi destekleyecek çalışma şekilleri geliştirmelidir.

6- Çalışanlarının inisiyatif olarak, zekalarını geliştirerek ve işlerinde kendilerin rahat hissetmelerini sağlayarak, onları kendi potansiyellerini öğrenmeye ve geliştirmeye cesaretlendirmelidir.

7- Eksiklerini telafi etmek ve bilgi hazinesi geliştirmek için, başka örgütlerle ilişkilerini geliştirmelidir.

8- Kendi öğrenen organizasyon kültürünü, müşterilerin, tedarikçilerine ve işbirliği yaptığı diğer örgütlere de yaygınlaştırmalıdır.

Öğrenen örgüt, insanların gerçekten başarmak istedikleri sonuçlara ulaşmak için sürekli olarak kapasitelerini geliştirdiği yeni ve geliştirici düşünce yöntemlerinin teşvik edildiği ortak hedeflerin serbest bırakıldığı insanların sürekli birlikte öğrenme yöntemlerini öğrendiği bir örgüttür. Başka bir tanıma göre, örgütlerin yaşadığı olaylardan sürekli olarak sonuçlar çıkarması, bunun değişen çevre koşullarına uymakta kullanılması ve personelini geliştirici bir sistem yaratması: böylece gelişen, değişen, kendini yenileyen dinamik bir örgüt olmasıdır (Gürsel, 1998, s.36).

Örgütsel öğrenmenin, örgütleri öğrenen organizasyon haline getirmede aktif rol oynayan beş önemli yapı taşı Düren (2000, s.140) şöyle açıklamıştır;

1- Sistematik problem çözme: Toplam kalite felsefesi ile de yakından bağlantılı olan bu unsur, öğretilmesi ve anlaşılması kolay soru çözme tekniklerinin, çalışanları daha pratik ve sistemli düşünmeye sevk etmek ve

detaylara özen göstermelerini sağlamak için kurum içerisinde yaygınlaştırılmasıdır.

2- Deneyler ve yeni yaklaşımlardan yararlanma: Yeni bilgiyi sistemli şekilde aramak ve test etmektir. Böylece örgüt, yeni fırsatlar elde etme ve yeni yetenekler geliştirme olanağına sahip olacaktır.

3- Geçmişe ait deneyimlerden öğrenme: Örgütler, başarılarını ve hatalarını sürekli olarak gözden geçirmeli, değerlendirilmeli ve alınan sonuçları çalışanlara açıklamalıdır. Böylece hata tekrarları önlenecek, olumlu deneyimler öğrenilerek yaygınlaştırılacaktır.

4- Başkalarından öğrenme: Başkalarından öğrenme de örgütsel öğrenmenin temel unsurlarından biridir. Öğrenme, yalnızca işletmenin kendi kendini analizi ve değerlendirmesiyle olmaz. Başkalarından öğrenme, en iyi uygulamaların bulunmasını, analiz edilmesini, işletmeye uyumlaştırılmasını ve uygulanmasını sağlayacak sürekli bir araştırma ve öğrenme yöntemidir.

5- Bilginin Aktarılması: Öğrenmenin dar çerçeveden kurtulabilmesi için, öğrenilen bilginin, işletme içerisinde çabuk ve etkili biçimde yayılması sağlanmalıdır. Yazılı, sözlü ve görsel raporlar, ziyaretler ve geziler, personel rotasyon programları, eğitim ve yetiştirme programları ve uzmanlardan yararlanma gibi mekanizmalar, bu süreci destekler.

Senge (1998, s.15-20) öğrenen organizasyonların kurulmasına hayati destek veren beş disiplin ortaya koymaktadır;

1- Kişisel hakimiyet disiplini: Bireyin kişisel görme ufkuna sürekli olarak açıklık kazandırma ve onu derinleştirme, enerjisini odaklaştırma, sabrını geliştirme ve gerçeği objektif olarak görme disiplini. Bu, öğrenen organizasyonların manevi temelidir.

2- Zihni modeller disiplini: Bireyin dünya anlayışını ve eylemlerini etkileyen, zihinde iyice yer etmiş, kökleşmiş varsayımları ve genellemeleri, iyileştirmeyi ve değiştirmeyi konu alır. Zihni modellerdeki değişimler, örgüt içi öğrenmeyi hızlandırır. Örgütsel öğrenme, yöneticilerin ve çalışanların paylaştıkları, şirket, pazarlar ve rakipleri hakkındaki zihni modelleri değiştirdikleri süreçtir.

3- Paylaşılan görme gücünün oluşturulması: Eğer gerçek ve paylaşılan bir vizyon varsa, insanlar kendilerine söylendiği için değil de, kendilerin istedikleri için, kendilerini aşar ve öğrenirler. Paylaşılan vizyon uygulaması, geleceği yönelik paylaşılan resimleri ortaya çıkarma becerisini geliştirir. Çalışanın işletmeye bağlanmasını, bu resimler yani gelecek vizyonu sağlar.

4- Takım halinde öğrenme: Diyalog ile başlar. Bu, bir grubun üyelerinin varsayımları askıya alıp, gerçek bir birlikte düşünme eylemine girebilmesi disiplini. Modern organizasyonlarda, temel öğrenme birimi, bireyler değil, takımlardır.

5- Sistem düşüncesi: Kavramsal bir çerçeve, bir bilgi bütünü ve araçlardır. Olayları bir ağ, örgü halinde daha açık seçik, birbirleriyle ilişkili şekilde görme olanağı verir ve bunların en etkili şekilde değiştirilebilmesine yardımcı olur.

Özden (1998, s.153)'e göre öğrenen örgütler şu özellikleri taşımaktadır:

- 1- Öğrenme, işgörenlerin yaptıkları her şeyin içine dahil edilmiştir. İşe fazladan eklenen bir şey değil, aksine işin sıradan bir parçasıdır.
- 2- Öğrenme, anlık bir olay değil, bir süreçtir.
- 3- Tüm ilişkilerin temelinde işbirliği vardır.
- 4- Bireyler kendileri gelişirken örgütleri de değişir.
- 5- Öğrenen örgütler yaratıcıdır ve işgörenler kurumu yeniden yaratırlar.
- 6- Örgüt kendisinden de bir şeyler öğrenir; işgörenler, kurumu etkililik, kalitenin yükseltilmesi ve yenilikler konusunda eğitirler.

Okullardaki örgütsel öğrenme etkinliklerinde iki temel noktanın dikkate alınması gerekir. Birincisi, okullardaki asıl eğitim veren kişiler öğretmenlerdir. Dolayısıyla öğretmenler, okulların daha etkili öğrenen örgütler olmasında kilit rol oynamaktadırlar. İkincisi, örgütsel öğrenme okuldaki karar verme ve yönetimle ilgili bir çok yeni düzenlemeyi gerektirmektedir. Ancak sınıfın dışında oluşan okul örgütü ve yapısı kaçınılmaz olarak öğretmenin öğrenme düzeyini etkilemekte ve onun sınıfta kullanacağı yöntem ve yaklaşımlardaki tercihini yönlendirmektedir (Çelik, 1999, s.116).

Bilgi toplumunun gerektirdiği okul modelinde, okulların klasik “öğreten kurum” imajının yerine “öğrenen kurum” imajı yerleşmektedir. Bunun en önemli nedeni, eğitimin belirli bir zaman süreci ile sınırlanamaması gerçeğidir. Böylece bilgi toplumunun gerektirdiği insan modeli “öğrenen insan”dır. Bu insani yetiştirecek olan okulların da “öğrenen örgüt” olmaları söz konusudur (Fındıkçı, 1996, s.151).

Liderler öğrenmeyi devam ettiren örgütsel yapıyı, okulun performansını izleyen doğru bilgiyi yayma ve toplamaya ve kollektif araştırmaya destekleyen bir şekil yaratmaya eğitim göstermek zorundadırlar (Lashway, 1998).

Müdürler bireysel ve örgütsel öğrenmeyi destekleyici yeni yollar bulmak zorundadırlar ve buna göre okulları yeniden dizayn etmelidirler (Hammond, 1997).

Okul yöneticilerinin öğretmenlerinin sürekli olarak kendi gelişimlerini sağlamalarına imkan tanımaları gerektiği ilköğretim okulu müdürleri ve öğretmenleri tarafından ifade edilmiştir. Öğretmenlerin kendilerini geliştirmek zorunda olduklarını, kendini geliştiremeyenlerin görev yapmalarının çok olumsuz bir durum olduğu belirtilmiştir. Eğer öğretmenler kendilerini geliştirme imkanı bulamıyorlarsa idarecilerin hizmet-içi eğitimle bunu yerine getirmeleri gerektiği vurgulanmıştır. 2000 yılının öğretmeninin bütün yönleriyle kendini geliştirmeyi benimsemiş olmaları gerektiği de öğretmenler tarafından dile getirilmiştir. Gümüşeli (1996) ve Şişman (1997) okul müdürlerinin mesleki yönden gelişme çabası içerisinde olan öğretmenleri destekleme etkinliklerini çoğunlukla yerine getirdiklerini tespit etmişlerdir. Bu sonuçlarla burada elde edilen bulgu birbirlerini destekler niteliktedir. Hayat boyu eğitimin vurgulandığı günümüzde çok önemli bir misyonu üstlenmiş olan öğretmenlerin de kendilerini geliştirmelerine, okul müdürlerinin imkan sağlama istekleri dikkate değer bir sonuç olarak görülebilir. Öğrenen organizasyonun oluşumu da örgüt üyelerinin sürekli öğrenme çabası içerisinde olmaları gerekliliği çerçevesinde bu sonuç okulların öğrenen bir örgüt olmalarına katkı sağlayabilecek bir olgu olarak düşünülebilir.

İlköğretim okulu müdürleri ve öğretmenleri yöneticilerin öğretmenlerine uygun bir öğrenme çevresi oluşturmalarının gerektiğini ifade etmişlerdir. Öğretmenlerin ihtiyaç duyduğu kitap ve araç-gereçlerin temin edilerek ayrıca bilimsel çevrelerdeki çeşitli gelişmelerden onları haberdar ederek ve katılımlarına sağlayarak onlara uygun bir öğrenme çevresi oluşturma çabası içerisinde olmaları öğretmenlerin kendilerini geliştirmelerine olumlu etkide bulunacağından önemli görülebilir.

Okul yöneticilerinin öğretmenlerin birbirlerinden bilgi alış-verişi yapmalarına olanak sağlanmaları gerektiği ilköğretim okulu müdürleri ve öğretmenleri tarafından ifade edilmiştir. Okul müdürleri öğretmenlerin birbirleriyle iletişim kurabilmeleri gerektiği ve buna imkan sağlanmasının da önemli olduğu belirtilmiştir. Bunun da okulda zümre öğretmenleri toplantıları ile yerine getirilmeye çalışıldığı dile getirilmiştir.

İlköğretim okul müdürleri ve öğretmenleri yöneticilerin farklı alanlardan gerekli olan bilgileri örgüte transfer edebilmeleri gerektiğini ifade etmişlerdir. Farklı alanlarda meydana gelen gelişmelerden okullar için yararlı olanlarının transfer edilebileceği vurgulanmıştır. Yönetim anlayışında meydana gelen gelişme ve değişimler doğrultusunda örgütlerin daha iyi işletilmesine katkı sağlayan yönetim tarzlarının izlenmesi ve incelenmesi okullara yeni bir uygulama getirme açısından gerekli görülebilir. Bu sayede başarılı olan yönetim şekilleri okulların daha iyi faaliyet yerine getirmelerine katkı sağlayabilir. Dikkat edilmesi gereken eğitim kurumlarını kendilerine özgü özelliklerinin gözönüne alınarak yeni bilgilerin transfer edilmesidir. Bu bağlamda okul müdürlerinin bu anlayışı benimsemiş olmaları okulların etkin bir şekilde yönetilmesine katkıda bulunabilir.

ÖRGÜT – ÇEVRE İLİŞKİSİ

Örgütleri açık bir sistem olarak görmenin doğal sonucu onların boşlukta olmadıkları ve başka toplumsal sistemlerle bağımlı bulunduklarıdır. Toplumsal

açından örgüt, bir ya da daha çok sayıda geniş sistemin bir alt sistemidir ve onlara olan bağlantısı ya da bütünleşmesi kendi çalışma yöntemini ve eylem düzeyini etkiler. Örgütler, içinde faaliyet gösterdikleri çevreden etkilenir ve çıktılarıyla çevreyi etkilerler (Can, 1992, s.50).

Bir sistem planlamacısı, çevresel güçlerin örgüt üzerindeki etkilerini dikkatle izlemeye çalışmalıdır. Ayrıca bu değişimleri ve etkileri, kendi örgütü bakımından yorumlayabilecek ve tanımlayabilecek bir yeterliğe ulaşmalıdır. Geleceğe ilişkin olarak yöneticilerin alması gereken mesajlar çok açıktır; çevrenin değer ve gereksinimleri yöneticilerin öncelikle dikkat etmeleri gereken görüşler olarak alınmalıdır. Çevresel güçleri anlamak ve gereğince takdir etmek, her örgütte yöneticilerin, bazı temel çevresel unsurları bilmesini gerektirir. Çünkü çevresel unsurlar karar alma sürecinde önemli etkiye sahiptir (Balay, 2000, s.18).

Okul, çevredeki bütün formal ve informal örgütlerin ya yön verdiği, yahut etkilediği bir örgüttür. Çevrenin tüm eğitim problem ve görevlerine katılmayan okulun, başarılı olduğu söylenemez. Okulun amaçları, bu örgütlerin çoğundan uzun sürelidir. Fakat okul bunlar için insan kaynakları hazırlayan bir örgüttür. Bu bakımdan, yukarıda açıklanan yön verme veya etkileme kuşkusuz karşılıklıdır. Böyle olunca, okul yöneticisi diğer örgütler için hazırladığı bu kaynakların, bir süre sonra, kendi örgütü üzerinde söz ve etki sahibi olacaklarını unutmamalıdır (Bursalıoğlu, 1994, s.33).

İlköğretim okulu müdürleri ve öğretmenli yöneticilerin çevreyi gözlemleri gerektiğini ifade etmişlerdir. Okulda eğitim etkinliklerinin belirlenmesinde önemli unsurlardan birinin çevre olduğu belirtilmiştir. Çevreye iyi hizmet sunabilmek, verimli olabilmek, çevrenin ihtiyaçlarına cevap verebilmek için okulun bulunduğu ortamın incelenmesinin gerekliliği dile getirilmiştir. Ayrıca çevrenin ihtiyaçlarının onu gözlemekle tespit edilebileceği, eğitim kurumunun bulunduğu yerin çevrenin çocuklarına eğitim hizmeti verdiği nitelikli bir eğitim faaliyeti yürütebilmek için de öğrencilerin yaşadıkları ortamı bilmelerinin ihtiyaç olduğu vurgulanmıştır. Okullar eğitim hizmeti sunan kurumlar olarak bir çevre

içerisinde yer almaktadırlar. Bir sosyal kurum olduklarından ve açık sistem özelliği taşımalarından dolayı bulundukları ortamın özelliklerini farkında olmaları gerekmektedir. Çünkü çevrelerinden aldıkları girdilerin özelliklerini bildiklerinde onlara nasıl bir öğretim programı hazırlayacaklarını belirlemeleri ve faaliyetlerinden iyi sonuç elde edebileceklerdir. Bu bağlamda okul yöneticilerinin de örgütlerinin bulunduğu çevreyi gözlemeleri isteminde olmalarının belirlenmiş olması önemli görülebilir.

Okul yöneticilerinin çevredeki değişimlere uygun reaksiyon vermelerinin gerekliliği ilköğretim okulu müdürleri ve öğretmenleri tarafından ifade edilmiştir. Okulda başarının okul-çevre ilişkisini sağlıklı bir şekilde yürütüldüğünde sağlanabileceği belirtilmiştir. Şahin (2000) çevre ihtiyaçlarının farkında olma, bunları karşılayıcı aktivitelerde bulunma okul müdürlerinin yeterliliklerinden biri olduğunu tespit etmiştir. Bu bulguyla yukarıda elde edilen bulgu birbirini destelemektedir. Çevrede meydana gelen değişimlerin farkında olarak buna uygun düzenlemelerin eğitim kurumlarında yapılması bireylerin çevrelerinde oluşan gelişmeleri öğrenme ve buna uygun davranışları kazanmış olarak yetiştirilmesine katkı sağlayabilecektir. Bu açıdan okul yöneticilerinin okul çevresinde meydana gelen değişimlerin farkında olmaları dikkat çeken bir bulgu olarak algılanabilir.

İlköğretim okulu müdürleri ve öğretmenleri yöneticilerin çevresinde okulla ilişkili kurumlarla iş ilişkisi kurmaları ve diğer eğitim kurumlarıyla işbirliği yapmaları gerektiğini ifade etmişlerdir. Okulların çevrelerindeki diğer eğitim kurumlarıyla işbirliği yapmaları onların uygulamalarındaki hatalarının farkında olmalarında ve iyi olan çalışmalarını örnek almalarını sağlayabileceği belirtilmiştir. Şahin (2000) okul yöneticilerinin çevrenin okula maddi ve manevi destek sağlamaları onların yeterlilikleri arasında bulunduğunu belirlemiştir. Bu sonuç araştırmada elde edilen bulguyu destekler niteliktedir. Eğitim kurumların çevrelerindeki hem eğitimle ilgili kurumlarla hem de farklı hizmet alanlarındaki diğer kurumlarla ilişki içerisinde bulunmaları çalışmalarında kaynak sağlamada, destek bulmada ve ortak etkinlikler düzenleme imkanı vereceğinden önemli

görülebilir. Ayrıca diğer eğitim kurumlarıyla işbirliği yapmaları öğretim etkinliklerinde karşılaştıkları sorunları daha etkin bir şekilde çözümün sağlanmasına ve yeni öğretim uygulamaları yapmalarında katkı sağlayabilir. Bu nedenlerden dolayı okul müdürlerinin bu davranışı benimsemeleri okul-çevre ilişkilerini geliştirme isteğinde olduklarını ortaya çıkarabilir.

Okul yöneticilerinin çevreye eğitim hizmeti sunmaları gerekliliği ilköğretim okulu müdürleri ve öğretmenleri tarafından ifade edilmiştir. Eğitim kurumlarının sadece öğrencileri yetiştirmenin yeterli olamayacağı aynı zamanda çevresine de eğitim hizmeti sunması gerektiğini belirtmişlerdir. Ancak öğrencileri eğiterek okulların zaten çevrenin eğitimine katkıda bulunduğu bu yüzden farklı etkinliklerde bulunmalarına gerek olmadığı da dile getirilmiştir. Yeni yüzyılın yeni eğitim temeli “Yaşam Boyu Eğitim” anlayışı olduğu belirtilmektedir. Çağa uyum sağlayabilmek için bu anlayış çerçevesinde eğitimde yeni yapılanmalara gidilmelidir. Bu görüş doğrultusunda okulların öğrencilerin eğitim-öğretiminden sorumlu kurumlar olarak görülmemeleri aynı zamanda okul çağını geçirmiş olan insanlara da eğitim hizmeti sunmalarına ihtiyaç duyulmaktadır. Okul müdürlerinin de bu anlayışı benimsemiş olmalarının tespit edilmiş olması önemli görülürken bunu yerine getirebilecek olanakların sağlanması gerekliliği de yöneticiler tarafından göz ardı edilmemesi gereken bir durum olarak düşünülmelidir.

ÖĞRETMENLERİ DESTEKLEME ETKİNLİKLERİ

Toplumun okuldan beklentilerini giderek arttığı ve çeşitli gelişmelerin sonucunda öğrenmenin yapısında meydana gelen değişimler nedeniyle, öğretmenlerin görevi, düne göre bugün daha da zorlaşmıştır (Güçlü ve Güçlü, 1996, s. 48).

Öğretmenlerin 21. yüzyıla adapte olabilecek kişiler yetiştirebilecek beceri ve nitelikte olması gerektiği vurgulanmaktadır. Bu da öncelikle kendilerinin bu adaptasyonu geçirmelerini öngörmektedir. Bu bağlamda öğretmenlerin ne tür

yetilere sahip olması ve bu yetileri kazanmak için okullarda ne gibi değişiklikler olması gerektiğine bakıldığında yapılması gerekenlerin oldukça çok ve öğretmenlerden beklenenlerin de fazla olduğu görülmektedir (Hergüner, 1988, s.289).

Öğretmenler bugün oldukça karmaşık, sıkıntılı ve çelişkili bir ortamda yaşamaktadırlar. Bu nedenle öğretmenlerin her yönden desteklenmesi ve işbirliğine dayalı olarak yetiştirilmesi zorunluluğu ortadadır. Eğitim sistemleri karmaşık bir yapıya sahiptir, bu yapının işleyişinde etkili olan bir çok öge söz konusudur. Eğitim, kurumları dışsal öğelerin etkisiyle de gelişir. Kurum gelişmeye başlayınca, ona bağlı olarak kurum içinde davranış kalıpları ve değerler de bu kurumlarda oluşmaya ve gelişmeye başlar. Böylece öğretmenler yaşayan ve gelişmelerden sürekli olarak etkilenen kurumlarda çalışmak zorunda kalırlar (Güven, 2001, s. 284-285).

21. yüzyıldaki okullarda öğretmenleri geliştirmek için dört hedef belirlenebilir:

1- Öğretmenlerin yeni öğrenme teknolojilerini kullanabilecekleri uzmanlığa sahip olmalarını sağlamak.

2- Alanla ilgili onların tecrübelerini ve uzmanlıklarını paylaşmak.

3- Günlük öğrenme süreçlerinin parçası gibi onların uzmanlıklarını kullanmak.

4- Bütün öğrenciler ve öğretmenler için elde edilebilir sınıf teknolojileri yapmak için çalışmak (Milane, 1996).

Okul yöneticilerinin iki temel işlevinin personelin ve öğretimin geliştirilmesi olduğu vurgulanmaktadır. Personelin geliştirilmesi, öğrencilerin belirlenmiş hedeflere erişmelerine katkıda bulunacak akademik, bireysel, toplumsal, zihinsel becerilerin öğretim kadrosuna kazandırılması anlamına gelmektedir (Tanrıöğen, 1995)

Değişen teknolojiler ve toplumsal yapılara paralel olarak öğretmenlerin yeni öğretim metodlarını, sınıf özelliklerini de dikkate alarak kendi becerilerini geliştirmesi, öğretmenin kendini sürekli yenilemesi ve güçlendirmesi eş zamanlı yerine getirilmelidir (Cafoglu, 1991, s.138). Bu konuda okul yöneticilerinin öğretmenlere destek ve yardımcı olmaları gerekmektedir. Çünkü öğretmenlerin yükümlülüklerinin çok fazla olması onların kendilerini geliştirmelerine engel olabilecektir. Öğretmenlik mesleğinin de eğitim için önemi yadsınamayacağından onların mesleki gelişmelerinin sağlanmasında okul müdürlerinin destekçi ve gerekli imkanı sağlamaları mecburiyeti doğmaktadır.

İlköğretim okulu müdürleri ve öğretmenleri yöneticilerin öğretmenlerin mesleksel gelişimlerinin sağlanması için ortam hazırlamaları gerektiğini ifade etmişlerdir. Müdürlerin öğretmenlerin mesleki gelişimlerini sağlayabilmek için alanlarıyla ilgili yayınları izlemelerini, ve konferanslar düzenleyebileceklerini belirtmiştir. Şahin (2000) tarafından yapılan araştırmada öğretmenlerin gelişimlerini desteklemeleri ilköğretim okulu müdürlerinin yeterlilikleri arasında yer aldığı tespit edilmiştir. Bununla birlikte öğrenen organizasyon oluşturma rolleriyle ilgili olarak öğretmenlerin sürekli kendilerini geliştirmelerine imkan tanımaları gerektiği düşüncesini benimsedikleri tespit edilmiştir. Bu iki bulgu araştırmada elde edilen sonucu destekler niteliktedir. Ancak Lashwa (1998) müdürlerin göstermiş oldukları düşük performanslardan birinin personelin mesleki gelişimini sağlayamamaları olduğunu belirlemiştir. Bu sonuçlar karşılaştırıldığında müdürlerin bu davranışı benimsemiş olduklarının ancak uygulamada bir takım eksikliklerinin bulunduğu şeklinde açıklanabilir. Bu davranışın yöneticiler tarafından uygulamada da gösterilmesi için gerekli önlemlerin alınması gereği görülmelidir. Anlaşılacağı gibi öğretmenlerin nitelikli bir eğitim – öğretim faaliyeti yürütebilmeleri için yeni gelişmeler doğrultusunda ve çağın gerektirdiği yeni rolleri üstlenebilmeleri ve yerine getirebilmeleri için, mesleksel gelişimlerinin sağlanmasına okul yöneticilerinin sürekli olarak destek olmaları gerekmektedir.

Okul yöneticilerinin öğretmenlere eğitim etkinliklerinde yardımcı olmaları gerekliliği ilköğretim okulu müdürleri ve öğretmenleri tarafından ifade edilmiştir. Müdürler öğretmenlerine her konuda yardımcı olduklarını, özellikle onların eğitim etkinliğindeki ihtiyaçlarını karşılamak zorunda olduklarını yoksa verim almanın mümkün olmadığını belirtmişlerdir. Öğretmenler de yöneticilerinin kendilerine eğitim etkinliklerinde yardımcı olmaları isteğini dile getirmişlerdir. Öğretmenlerin çalışmalarında yöneticilerin onlara yardımcı olmaları, okulda eğitim personelinin dayanışma içerisinde olduğunu göstermesi açısından önemli görülebilir.

İlköğretim okulu müdürleri ve öğretmenleri yöneticilerin öğretmenlerin hizmet-içi eğitim almalarına imkan tanımaları gerektiğini ifade etmişlerdir. Hizmet-içi eğitimin gerekliliğine inanılarak bunun için müdürler bütün gayreti gösterdikleri belirtmişlerdir. Bununla birlikte sürekli öğretmenlerin hizmet - içi eğitime alınmasını bu sayede de yeni gelişmelerin okullarda uygulama imkanı bulacağı vurgulanmıştır. Ancak, hizmet-içi eğitimin öneminin okul müdürleri ve öğretmenler tarafından benimsenmiş olması, gelişme ve yeniliklerden haberdar olma isteğini ortaya çıkarabilir.

Okul yöneticilerinin öğretmenlerin lisans üstü eğitim yapmalarına olanak tanımalarının gerekliliği ilköğretim okulu müdürleri ve öğretmenlere tarafından ifade edilmiştir. Öğretmenlerin lisans üstü eğitim yapmalarının önemli olduğu belirtilmiştir. Çünkü çocukların eğitiminin üstlenilmiş olduğu ve bu işi en iyi şekilde yapabilmek için de gelişmenin gerekli olduğu vurgulanmıştır. Kendi alanlarında yetkin olan öğretmenlerin işlerini daha kaliteli yerine getirme olasılığının yüksek olacağı düşünülebilir. Öğretmenlerin lisans üstü eğitim yapmaya istekli olmaları müdürlerin de buna destek olma isteğinde bulunmaları gelişme isteğini ortaya çıkarması açısından dikkate değer bulunabilir.

OKULU GELİŞTİRME ETKİNLİKLERİ

21. yüzyılda en önemli unsurlardan birinin insan olacağı Naisbitt ve Aburdune (1991, s.16)'nın "21. Yüzyılın göz kamaştırıcı gelişmeleri teknoloji sayesinde değil, insan olmanın derinlemesine anlaşılması sayesinde ortaya çıkacaktır" biçimindeki öngörülerıyla insanın belirleyici rolüne dikkat çekmektedirler.

Öğrenme, düşünme ve her anlamda insan kaynağının geliştirilmesine dayanan yeni eğitim paradigmasında, düşünen ve sürekli kendini geliştiren insan tipini geliştirmek esas alınmaktadır. Stratejik boyutu keşfedilmeye başlanan insan kaynağından etkin bir şekilde yararlanmanın tek yolu, onu, geleceğe dönük atılımları kurgulama yeterliği olan bir eğitim süreciyle değerleyebilmektir (Summak, 2000, s. 296).

Okullarda gerçek değişmeyi sağlayabilmek ve okulların değişen toplumun ihtiyaçlarına cevap verebilir hale getirmek, yeni plan, politika ve uygulamaların geliştirilmesi ile mümkün olacaktır (Cafıoğlu, 1995, s. 549).

Okulların günümüz toplumunda hızlı bilgi artışı ile başa çıkmak için dönüşüm yaşamaları önerilmekte ve dönüşüm top yekün olması salt eğitim programında değil yönetim yapısı ve kültüründe de dönüşüm yaşanması gerektiği vurgulanmaktadır (Fındıkçı, 2001, s.23).

Okulların daha çok yaratıcı ve ihtiyaçlara cevap verecek nitelikte olması gerektiğini, kurumların işgücünün zeka kapasitelerini kullanma yolu ile daha uzun süren güçlü ve dayanıklı yönetim anlayışı getirerek riskleri azaltabilecekleri belirtilmektedir. Okulların yapıcı ve olumlu bir şekilde ihtiyaçlara cevap verme gereksinimi duymaları, sürekli olarak değişen ve gelişen değişikliği sürdürmeleri, kurumların canlı ve birbiriyle yarış içinde kalmalarını sağlamaları gerekir. Yönetimde ilk konu, kurumların güçlüğünü sağlamak, onun kapasitesini artırmak, ani değişikliğe uyum sağlamalarına yardımcı olmak ve fırsatlardan en iyi şekilde

yararlanmalarına katkıda bulunmaktır (Mohd Noor, 1995,s. 629). Bu sayede eğitim kurumlarını geliştirme çalışmalarının okul yöneticilerinin yerine getirmeleri gereken görevleri arasında olduğu görülebilir.

Bunun içindir ki okulların sürekli geliştirilmesi ve güçlendirilmesi gerekmektedir. Okulların güçlendirilerek yeni organizasyonel yapıya kavuşturma işlemine iki önemli ve temel adım ile başlanabilir;

- 1- Okulların açık vizyonunu geliştirmek.
- 2- Vizyonun çalışıp çalışmamasında etkili olan okulun değerlerini, uygulamalarını ve işleyen sistemini değerlendirmek (Cafıoğlu , 1995,s.549).

Son yıllarda eğitimin niteliğini geliştirme amacına yönelik olarak genel kamu sistemi içerisindeki okullara daha fazla özerklik verilmesi, yetki aktarımı yapılması, öğretmenlerin yetkilendirilmesi ve okulların yerinden yönetilmesine doğru uluslararası bir eğitim ortaya çıkmıştır (Aytaç, 2000, s.55).

Okul geliştirme planı için okulun ihtiyaçları, gerçekleştirdiği başarılar, okulun amaçları, değerleri ve milli politikada okula yüklenen misyon çerçevesinde plan yapılır. Bu planın başarıya ulaşması için, belli bir zaman ve enerjiye ihtiyaç vardır. Okulların mutlaka geliştirme kavramı ile bütünleşmesi gerekmektedir. Gelişmenin süreklilik arz etmesi yani zaman içinde kendini yenileyerek sürdürülmesi başarıyı zirveye çıkaracaktır. Geliştirme kavramının her zaman süreklilik kavramıyla birlikte düşünülmesi gerekir (Cafıoğlu, 1995, s.552).

İlköğretim okulu müdürleri ve öğretmenleri yöneticilerin öğretmenleri yeni gelişmeler yapmak için teşvik etmeleri gerektiğini ifade etmişlerdir. Okulun amaçlarını gerçekleştirebilmesi için öğretmenlerin yeni gelişmeler sağlamaya teşvik edilmeleri vurgulanmıştır. Bununla birlikte müdürler öğretmenlerin yeni gelişmeleri okulda uygulamalarına da destek olduklarını belirtmişlerdir. Ancak okul müdürlerinin teşvik etmelerinin gerekli olmadığı öğretmenlerin kendilerinin

yeni gelişmelere uyum sağlamak zorunda olduğu ifade edilmiştir. Okul yeni gelişmeleri izleyen ve yeniliklerin ortaya çıkmasında öncülük eden kurumlardan birisidir. Bu nedenle uygulamada önemli bir yeri olan öğretmenlerin yeni gelişmeler sağlamak için müdürlerince desteklenmeleri çağa uyum sağlayabilen öğrenciler yetiştirilmesine katkı sağlayabilecektir.

Okul yöneticilerinin okulun gelişmesi için öğretmenleri ile birlikte çalışmalar yapmalarının gerekliliği ilköğretim okulu müdürleri ve öğretmenleri tarafından ifade edilmiştir. Bütün okul personelinin birlikte okullarını geliştirme çalışmaları yapmalarının başarı için gerekli olduğu vurgulanmıştır. NAESP (2000) tarafından nitelikli müdürler için kritik becerilerin tanımlanmasıyla ilgili araştırmada müdürlerin okulu geliştirme çabası içerisinde olması gerektiği tespit edilmiştir. Bu bulguyla yukarıdaki sonuç birbiriyle paralellik göstermektedir. Okulların birer toplumsal kurum olarak sürekli hareket halindedirler ve değişim yaşamaktadırlar. Okulların istenilen geleceği oluşturabilmesi onun devamlı olarak geliştirilmesini gerekli kılmaktadır. Müdürlerin de öğretmenler ile birlikte okullarını geliştirmeleri gerekliliğini kavramış olmalarını göstermesi açısından bu önemli görülebilir.

MESLEKİ BÜYÜME VE GELİŞME

Yönetimi geliştirme düşüncesi, yöneticileri bugünkü kurumlar için hazırlama ve yetiştirmede çok önemli bir konu olarak görülmektedir. Çünkü bugünün yöneticileri daha kompleks becerileri ve sorumlulukları yüklenmek zorundadır. Yönetimi geliştirme, bugün, işini sürdürmek isteyen herhangi bir kurum için en önemli görevlerdendir. Bu durum daha açık olmaya başlamışken, insanların düzenli bir konuma göre ne için yaptıkları gündeme geliyorken ve merkeziyetçi yönetimden yerinden yönetime doğru bir gidiş yükseliyorken, bizim yöneticileri geliştirmemiz gerekir. Bu yöneticiler, başarılı yönetimlerini sadece kendileri değil, diğer insanların yardım ve aracılığıyla birlikte başarılı bir yönetim yürüteceklerdir. Bu yüzden yönetimin geliştirilmesi ile yöneticilerin işgörenlerle

iyi bir ilişki kurarak etkili bir iş üretimini gerçekleştirebilmeyi öğrendiği kadar, kendi sorumluluk ve rollerini yeniden düzenlemelerine de yardım edebileceklerdir (Mohd Noor, 1995, s.630-631).

Eğitim yöneticilerinin liderlik yapabilmeleri, sorumluluklarını gerçekleştirebilmeleri, örgütsel etkililik ve verim, yöneticilerin kişisel ve meslek güvenceleri gibi etkenler eğitim yöneticilerinin eğitilmelerini zorunlu kılmaktadır. Eğitim yöneticilerinin sürekli eğitimden geçmelerinin nedenlerini Ünal (1991, s.387) şöyle gruplamıştır;

1. Eğitim yönetiminin sürekli , değişken ve gelişen bir meslek olması
2. Aldığı eğitimin niteliği ne olursa olsun bir eğitim yöneticisinin eğitiminin tamamlanmış sayılamaması
3. Bilim ve teknolojideki hızlı değişme
4. Eğitim yöneticisinin, eğitsel bir yeniliği hemen uygulamaya aktarabilmesi sorunu.

Okul müdürlerinin meydana gelen gelişimleri izleyebilmeleri ve hızla gelişen bilim ve teknoloji çerçevesinde mesleklerinin gerisinde kalmamaları için sürekli bir biçimde eğitim görmek zorundadırlar.

İlköğretim okulu müdürleri ve öğretmenleri yöneticilerin mesleki gelişimleri için kurslara katılmaları gerekliliğini ifade etmişlerdir. Müdürlerin okullarını daha etkin bir şekilde yönetebilmeleri için kurslara katılmalarının önemini vurgulamıştır. Şahin (2000) müdürlerin konferanslara, seminerlere ve hizmet-içi eğitim çalışmalarına katılmaları onların yeterlilikleri arasında yer aldığını tespit etmiştir. Bu sonuçla araştırmada elde edilen sonuç birbirini desteklemektedir. Okul müdürlerinin yeni yönetim anlayışlarının örgütlerine uyumunu sağlamaları ve kurumlarını daha etkili bir şekilde yöneterek amaçlarına ulaşabilmeleri yöneticilerin kendi mesleki gelişimlerini sağlamalarını gerektirmektedir. Elde edilen sonuçta müdürlerin alanlarıyla ilgili kendilerini geliştirecek kurslara katılmada istekli olduklarını ortaya çıkarmaktadır.

Okul yöneticilerinin alanlarıyla ilgili kaynakları izlemelerinin gerekliliği ilköğretim okulu müdürleri ve öğretmenleri tarafından ifade edilmiştir. Kaynak izlemenin önemli olduğu belirtilmekle birlikte bunun yeterince yerine getirilmediği de vurgulanmaktadır. Okul müdürlerinin alanlarıyla ilgili yenilikleri takip edebilmeleri kaynakları izlemelerini gerektirmektedir. Bunun sağlanması için okullarda önlemlerin alınmalıdır. Bunun için MEB' lığı tarafından alanla ilgili kaynakların okullara gönderilmesi, kaynakların müdürler tarafından izlenmesine katkı sağlayabilir.

İlköğretim okulu müdürleri ve öğretmenleri yöneticilerin lisans üstü çalışma yapmakta istekli olmaları gerektiğini ifade etmişlerdir. Okul müdürleri lisans üstü eğitim görmeye istekli olduklarını ancak buna imkan bulamadıklarını belirtmişlerdir. Bu sonuç, okul yöneticilerinin kendilerini geliştirme isteğinde olduklarını göstermesi açısından önemli görülmektedir.

Okul yöneticilerinin yeni yönetim teknikleriyle ilgili bilgileri edinmelerinin gerekliliği ilköğretim okulu müdürleri ve öğretmenleri tarafından ifade edilmiştir. Okul müdürlerinin yeni yönetim teknikleriyle ilgili bilgileri edinmelerinde istekli oldukları belirlenirken bunun planlı olarak yerine getirilemediği tesadüflere dayalı olarak bu teknikler hakkında bilgi edindikleri vurgulanmıştır. Bu bulgu müdürlerin yönetimle ilgili yenilikleri öğrenme isteğinde olduklarını ortaya çıkarmaktadır. Önemli olan ise bu isteğin planlı bir şekilde uygulamaya dönüştürülmesidir. MEB' lığının bu doğrultuda gerekli olanakları müdürlere tanımları gerektiğine inanılmaktadır.

YENİLİKLERE BAKIŞ AÇISI

Yenilik yapma, örgütlerde değişme ve gelişmeyle birlikte ortaya çıkan bir problemdir ve değişikliğin bir diğer bölümünü oluşturur. Bir fikrin, buluş aşamasından uygulamaya kadar götürülmesi sürecidir (Dinçer, 1992, s.6). Yenilik,

bir organizasyonun kendini değiştirme işlemidir. Yenilik, yeni iş tanımları ya da yeni organizasyon şemaları anlamına gelir (Sweeney,1989, s. 88).

Yenilik, belirgin olmayan ve mükemmel olarak tanımlanmamış sistemlerde yeni olasılıkları görmede ve ne yapılacağını bilmede, insanlar makinelerden çok daha iyidir. Bu anlamda yenilik, müşterinin gerçekten ne istediğini gören ve bunu karşılamak için sistemi esneten yaratıcılığı içerir (Karlı,1997, s.16).

Yenilikçi örgüt, esnek biçimde çalışan, organik ve müşterilerinin ihtiyaçlarına doğrudan tatmin getiren, cevap veren yapılardır. Yenilikçi örgüt, hiçbir standart şekillenmeye dayanmayan, bürokrasinin tuzağına düşmeyen ve her şeyden önce esnek kalabilmeyi başarabilen yapılardır (Düren, 2000, s.74).

Çevresel koşulları çok değişken, araştırma ve geliştirme faaliyetleri fazla ve yenilik yapma olasılıkları çok olan örgütlerde mekanik bir yapı arzeden katı rol belirlemenin başarısız olduğu ve işgörenleri de görev tatminsizliğine ittiği söylenebilir. Bu nedenle bu tür yenilik ve değişiklikler yüzünden görev, yapı ve nitelikleri sık değişen örgütlerde hem örgütsel başarı ve hem de bireysel tatmin için gevşek rol belirlemenin önemi ortaya çıkmakta ve sık değişen görev, yapı ve süreçleri nedeniyle organik örgüt yapılarının önemi artmaktadır (Eren, 1989, s. 482).

Organizasyonlarda değişimin getirdiği yenilikleri takip edememekten kaynaklanan stratejik ağıın kapatılabilmesi ve krizin oluşturduğu tahribatın ortadan kaldırılabilmesi, geniş çaplı bir reorganizasyon çalışması yapmakla mümkün olur. İçinde bulunduğumuz hızlı değişim sürecinde, açık bir sistem olarak her türlü değişime karşı duyarlı olması gereken organizasyonların, bu duyarlılığı gösterememeleri durumunda, stratejik açıklık meydana gelir ve stratejik açıklığın kapatılamaz ölçüde büyüdüğü aşama, kriz aşamasıdır. Bu aşamadaki bir organizasyonun yapacağı öncelikli faaliyet, örgütün belirlediği amaç ve hedeflere ulaşabilmesi için değişen koşullara göre, örgüte yeni bir yapı ve

anlayış kazandırmaktır. Açık bir sistem olmanın doğal bir sonucu olarak örgütler, değişik çevresel faktörlerle etkileşim halindedir. Bu etkileşim sürecini başarıyla karşılayamayan örgütler, zamanla yetersizleşir, örgütsel ve yönetsel fonksiyonlarını yerine getiremeyebilir (Tutar, 2000, s. 130).

Örgüt yenileme, örgütlerin yeni şartlara uyum göstermesini, problemlerini çözmesini, çeşitli deneyimlerden yararlanmasını ve olgunluğa ulaşmasını sağlamak amacıyla ihtiyaç duyulan değişmeyi başlatma, uygulama ve karşılama sürecidir (Dinçer, 1992, s.7).

Eğitim kurumlarının fonksiyonlarını yerine getirmeleri büyük ölçüde çevreyi algılama, yorumlama ve uyum dereceleri ile ölçülmektedir. Çevredeki değişim ve yenileşmeler eğitim kurumlarının hem çıktılarını pazarlama hem de aldığı girdilerin beklentilerine cevap vermek açısından iki yönlü etkilemektedir (Özdemir, 1997). Eğitim kurumlarının yeniliklere uyum sağlama ve yenileşmeye liderlik yapabilmeleri için okul müdürlerinin buna uygun roller üstlenmelere gereği ortaya çıkmaktadır.

İlköğretim okulu müdürleri ve öğretmenleri yeni gelişmelere uyum sağlayacak esnekliğe sahip olmaları ve yenilikleri uygulamada öncülük etmeleri gerektiğini ifade etmişlerdir. Günümüzde değişimin kaçınılmaz olduğu buna uyum sağlayabilmek için yeni gelişmelerin izlenmesi gerektiği belirtilmiştir. Aynı zamanda yöneticilerin örgütlerinde yenilikleri uygulamada önder olmalarını ve kurumlarına yeni bir katkı getirmiyorlarsa o görevi bırakmaları gerektiği vurgulanmıştır. Bu sonuçlar okul müdürlerinin okullarındaki eğitim-öğretim etkinliklerinde yenilikleri uygulamada ve uyum sağlama isteğinde olduklarını ortaya çıkarması açısından önemlidir. Bu değişim çağında değişime uyum sağlayabilen okulların oluşturulmasına katkı sağlayacağı olasıdır.

Okul yöneticilerinin öğretmenleri tarafından yeni fikirler ortaya atmalarının gerekliliği ilköğretim okulu müdürleri ve öğretmenler tarafından ifade edilmiştir. Okulda daha iyi şeyler yapabilmek için öğretmenlerin yeni fikirler

ortaya atmalarının özendirilmesi vurgulanmıştır. Öğretmenler, bu konuda müdürleri tarafından desteklenmelerini istediklerini belirtmişlerdir. Şişman (1997) okul müdürlerinin eğitim-öğretimle ilgili yeni ve farklı görüşler ortaya atan öğretmenleri çoğunlukla desteklediklerini tespit etmiştir. Bu bulguyla burada elde edilen sonuç paralellik göstermektedir. Bu bulgu, öğretmenlerinde okulun işleyişine ilişkin ve karşılaşılan problemlerle ilgili yöneticileriyle birlikte çözüm arama anlayışını benimsemiş olduğunu ortaya çıkarması açısından önemli görülebilir.

Bununla birlikte öğretmenlerin fikirlerini okullarında tartışmaya açmaları gerekliliği ifade edilmiştir. Öğretmenlerin ortaya attıkları fikirlerin genelde öğretmenler kurulu toplantılarında tartışmaya açıldığı belirtilmiştir.

İlköğretim okulu müdürleri ve öğretmenleri yöneticilerin yeni yönetim tekniklerine uygun yönetsel faaliyetleri yerine getirmeleri gerektiğini ifade etmişlerdir. Yöneticilerin öğrendikleri yeni bilgileri kurumlarına yansıtmalarının örgütlerinin verimli bir şekilde işleyişine imkan sağlayabileceği belirtilmiştir. Şahin (2000) müdürlerin eğitimde yeni yaklaşımları okula taşımalarının onların yeterlilikleri arasında olduğunu tespit etmiştir. Bu bulgu, araştırmada elde edilen bulguyu destekler niteliktedir. Yönetimle ilgili yapılan araştırmaların sonucunda sürekli olarak yeni yönetim anlayışları ortaya çıkmaktadır. Bunlar, genelde örgütün en etkin nasıl çalıştırılacağı ve başarılı olacaklarına yöneliktir. Okul yönetiminde yeni yönetim anlayışlarının uygulanmaya çalışılması okulun etkililiğine katkı sağlayabilir. Bu bağlamda okul müdürlerinin yeni yönetsel faaliyetleri uygulama istekleri önemli olduğu vurgulanabilir.

DEĞER YARATMA

Günümüz organizasyonları ne için çabaladıklarını ve işleyişlerini hangi ilkelere dayandıracıklarını geçmişe nazaran daha çok bilmek zorundalar. Değer

esaslı organizasyonel davranış kurumların varlığını sürdürmesi için gereklidir (Blanchard ve O'connor, 1998, s.8).

Değerler, paylaşılmış kavramlardır. Paylaşılmış değerler, örgütsel karakteri ve örgütsel kimlik duygusunu anlamada önemli bir belirleyicidir (Çelik, 1997, s.37).

Değerler, işgörenlerin işlem ve eylemlerini nitelendirmeye, değerlendirmeye ve yargılamaya yarayan ölçütlerin kaynağıdır. İnsan, nesne ve olayların örgüt toplumunca ne değerde bulunduğunu örgütçe geliştirilen kültürel değerler belirler (Başaran, 1982, s.112).

Örgütsel değerlerin oluşum aşamaları şöyledir;

1- Örgütün kuruluşu sırasında onun liderlerinin bilinçli bir görüşü vardır. Bu inançlar, liderin eğitimi, tecrübesi ve çevre hakkındaki bilgisine dayanan inançlardır. Bu inançlar onu bir girişimde bulunmaya, insanları ve kaynakları bir araya getirecek bir ürün ortaya çıkarmaya iter. Bu aşamalarda örgütün bütün üyeleri kendisi ile aynı düşünceyi paylaşamayabilirler. Ancak liderin davranışı istediği biçimde yönlendirme gücü vardır.

2- Lider tarafından yönlendirilen davranışlar, istenilen sonuca ulaştığında, tecrübeye dayandırılmış olan inançların bütün üyeler tarafından benimsenmesi ve bir referans kriteri olarak kullanılması beklenir.

3- İstenilen sonuçlara devam edildiğinden emin olan örgüt üyeleri, ilgilerini sonuçlardan nedenlere çevirir. Sonuçlar örgütte zamanla gözardı edilir ve sadece nedenler ortada kalır. Böylece hangi nedenlerin ve yöntemlerin geçerli olduğu önem kazanır.

4- Sorgusuz benimsenen değerler, giderek örgüt üyeleri tarafından yaşanmaya çalışılır (Üçok, 1986, s.312).

İlköğretim okulu müdürleri ve öğretmenleri yöneticilerin okulun amaçlarında hangi değerlere önem vereceklerini belirlemeleri gerektiğini ifade

etmişlerdir. Müdürler okullarına özgü değerler oluşturma çabası içerisinde olduklarını ve bunu da uygulamaya dönüştürdüklerini belirtmişlerdir. Oluşturulan bazı okul değerleri ise, eşitlik, sevgi ve saygı olarak dile getirilmiştir. Bu değerlerin okullarında bir aile ortamı oluşturmaya katkı sağlayacağı ve çalışmalarda başarı elde etmeye olumlu etkide bulunacağı vurgulanmaktadır. Değer belirleme, okulların kendilerine özgü bir kurum kültürü geliştirmelerini sağlayacağından, okul müdürlerinin de bunu benimsemiş olmaları önemli görülebilir.

Okul yöneticilerinin okullarda belirlenen değerlere uygun örnek davranış sergilemelerinin gerekliliği ilköğretim okulu müdürleri ve öğretmenleri tarafından ifade edilmiştir. Okulda oluşturulmuş değerlerin bulunduğu ve bunu yaşatabilmek için de gerekli davranışları gösterdiklerini müdürler belirtmişlerdir. Örnek davranış sergileyerek okuldaki diğer personelin de bu değerlere uygun tavır sergilemeleri sağlanabileceği vurgulanmıştır. Bu sonuç, oluşturulan değerlerin okullarda kabul görmesi ve buna uygun davranışların yerine getirilmesini sağlamaya katkıda bulunabilir.

TAKIM ÇALIŞMASI

Takım denildiğinde daha çok birbiriyle iyi ilişkiler kurabilen bir işi yapmadan en usta olan kişilerin bir araya gelmesi, kendi yöneticilerini kendilerinin seçmesi, birlikte dayanışma içinde çalışması kastedilmektedir (Başaran, 1993, s.62).

Takım oluşturma odak noktası çalışma gruplarıdır. Takım oluşturmada amaç, çalışma gruplarını işlerini daha etkili yapmalarını ve edimlerinin artırmalarını kolaylaştırmaktır. Bu yöntemin özel amaçları; grup normlarının, iletişim ve karar süreçlerinin iyi incelenmesini, amaçların ve önceliklerin oluşturulmasını, grubun işini nasıl yaptığının analizini, grup içindeki kişiler arası ilişkilerin değerlendirilmesini içerir (Karlı, 1998, s.36).

Takım geliştirme olabilmesi için Balcı (1995, s.86)'ya göre dikkat edilmesi gereken unsurlar şunlardır;

- 1- Üyelerin birlikte çalışmalarını sağlayıcı bir sebep olmalıdır.
- 2- Grupta iş yapılırken üyeler birbirlerinin deneyim, yetenek ve bağlılıklarına ihtiyaç duymalıdır. Yani ortak amaçlarını gerçekleştirmek için birbirlerine karşılıklı bağımlılıklarını bilmelidirler.
- 3- Üyeler tek başlarına çalışmak yerine birlikte çalışmanın grubu daha bir etkili kılacağına, etkili karara götüreceğine şiddetle inanmalıdır.
- 4- Grup toplam örgüt içinde işlevsel bir ünite olarak sorumluluk duymalıdır.
- 5- Takım kurmanın temel amacı grup liderince sahiplenilmeli, üyelerce anlaşılmalı ve kabul edilmelidir.

Takımların kullanılma nedenleri Robbins tarafından (Aktaran: Çetin, 1998, s.35-36) şu şekilde belirtilmiştir;

- 1- Grup üyeleri arasında sadakat ve güven duygusunun artmasını sağlar;
- 2- Yönetimin stratejik düşünmesine olanak sağlar;
- 3- Kararları hızlandırır.
- 4- İşgücü çeşitliliğinin olmasını kolaylaştırır.
- 5- Performansı artırır.

Etkili takımın özelliklerini ise Balcı (1995, s.80) şöyle açıklamıştır;

- 1- Karşılıklı anlama ve anlaşma
- 2- Açık iletişim
- 3- Karşılıklı güven
- 4- Karşılıklı destek
- 5- Bireyler arası farkların etkili yönetimi
- 6- Takımın seçici kullanımı
- 7- Liderlik.

İnsanları gelecek için hazırlayan eğitim kurumlarının takım çalışmasına doğru yönlendirilmesi zamanın ve çalışma şartlarının bir ihtiyacı olarak ortaya çıkmaktadır. Eğitim ve örgütlerinde takım çalışması verimliliği en üst düzeye çıkarabilmede gerekli ihtiyaç olarak görülmelidir (Cafoglu, 1996, s. 66).

İlköğretim okulu müdürleri ve öğretmenleri yöneticilerin nitelikli eğitim yapabilmek için belirlenen konularda gruplar oluşturmaları gerektiğini ifade etmişlerdir. Takım oluştururken çok dikkatli olunulmasını ancak o zaman okulun eğitim-öğretim etkinliklerinde ileriye götürmek için çalışmaların gruplar tarafından yapılması gerektiği belirtilmiştir. Alanla ilgili uzmanların bir araya getirilerek eğitim öğretimin daha etkin bir şekilde yürütülmesi ve geliştirilmesi için çalışmalar yapılması gerekliliğinin müdürler tarafından benimsenmiş olması olumlu bir durum olarak algılanabilir.

Okul yöneticilerinin takım çalışması sonucunda elde edilen bilgilerden faydalanmalarının gerekliliği ilköğretim okulu müdürleri ve öğretmenleri tarafından ifade edilmiştir. Yapılan takım çalışmasında elde edilen bilgilerin değerlendirilmesi ancak bu sayede iyi sonuçlara varılabileceği belirtilmiştir. Takım çalışması sonucunda elde edilen bilgilerden faydalanılmasıyla takım üyelerinin daha sonraki çalışmalara güdülenmeleri sağlanabilir. Sorunların çözümünde farklı bakış açılarının ortaya çıkarılması ve ayrıntılı araştırma yapılmasıyla sorunların çözümlerinde daha etkin olunabilir. Bu nedenle okul müdürlerinin takım çalışması sonucunda elde edilen bilgilerden yararlanma isteğinde olmaları önemli görülmektedir.

BİLGİ TEKNOLOJİLERİNİN KULLANIMI

Teknolojik gelişmeler okullarda gerçekleştirilen eğitim ve öğretimin altyapısını zorlamaktadır. Okullarda, başta yönetim olmak üzere eğitim ve öğretimin gerçekleştirildiği değişik ortamlarda teknolojiden yararlanma önemli bir olgu haline gelmektedir. Son yıllarda okullarda değişik amaçlarla teknoloji

kullanımının hızla yaygınlaştığı görülmektedir. Buna bağlı olarak okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin görevlerindeki başarılarının derecesi uyguladıkları eğitim teknolojisi ile yakından ilişkilendirilmektedir (Başaran, 1994, s.97).

Bilgi teknolojisindeki gelişmelerin bilgi sistemlerinin gelişmesine olan katkıları, modern örgütlerde heyecan verici ve dinamik faaliyetler arasında yer almaktadır. Bilgi sistemleri örgüt yönetiminde en temel süreç olan karar alma işlevini desteklemek için vardır. Bilginin amacı, gelecekte ortaya çıkabilecek bir olayda da durumla ilgili olarak belirsizliği azaltmak iken, bilgi sistemlerinin hedefi, en genel anlamda karar alma sürecinde gereksinim duyulan bilgileri sağlamaktır (Bensghir, 1996, s.41).

Karmaşık ve yarışmacı bir dünyanın üyesi olarak insan, hayatta kalabilmek ve varlığını sürdürebilmek için önemli nitelikte ve nicelikte bilgiye ulaşabilmeli, bilgiyi kullanabilmeli kısaca bilgiye sahip olmalıdır. Buradan karşılaşılabilecek en önemli sorun bu bilginin nasıl elde edilip, hangi yolla dağıtılacağı ve nasıl saklanacağıdır. Ayrıca, bilgi patlamasıyla karşı karşıya buluna günümüz toplumlarında bu sorun, daha da önem kazanmaktadır. Bilgi teknolojileri eğitim sürecinin geliştirilmesinde de önemli rol oynamaktadır. Öğrenme ve öğretme ortamına önemli bir yer almakta, yeni olanakla sunmaktadır. Eğitimin hem yeni teknolojileri öğretmek hem de bu teknolojileri toplumda kullanabilecek bireyler yetiştirmek zorundadır (Akkoyunlu, 1995, s.105-106).

Bilgi teknolojileri bütün örgütsel seviyelerde işin doğasını değiştirmektedir. Yeni teknolojileri kullanma başarısı için kilit nokta yöneticiler için eğitim ve öğretim olacaktır (Hussain, 1992, s.295).

Günümüzde hızla gelişen teknoloji ve toplumda teknoloji kullanımının hızla artışı göz önüne alınırsa, öğrencileri yaşama hazırlayan kurumlar olarak okulların da bu teknolojiyi kullanmaları ve öğretmeleri gerekmektedir. Bunun için bilgi teknolojilerini uygulamanın dikkatlice ele alınması, hedeflerin açıkça

belirlenmesi, personelin dikkatlice eğitilmesi, yazılımların dikkatlice hazırlanması ve seçilmesi gerekmektedir (Akkoyunlu, 1995, s.106). Okul yöneticilerinin de bu zorunluluğun farkında olan ve bu teknolojileri okullarında kullanabilme imkanını sağlayabilecek çabaları göstermesi gerekmektedir.

İlköğretim okulu müdürleri ve öğretmenleri yöneticilerin bilgi teknolojilerine okullarının sahip olmasını sağlamaları gerektiğini ifade etmişlerdir. Eğitim-öğretim faaliyetlerinde ders kitaplarıyla yetinilmemesini aynı zamanda bilgi teknolojilerinden de yararlanılmasının önemi belirtilmiştir. Müdürler okullarında bilgisayar laboratuvarları oluşturduklarını ve bunların kullanıldığını vurgulamışlardır. Öğrenmeye farklı materyallerin kullanılmasının olumlu etkisi bilinmektedir. Bilgi teknolojileri sayesinde farklı yollarla öğrenmenin kolaylaştırılması ve çekici hale getirilmesi mümkün olabilir. Ayrıca bilgi toplumunda önemli bireysel beceriler arasında bilgisayar okur-yazarlığı yer almaktadır. Okullarda bilgisayar laboratuvarlarının bulunması bu becerinin öğrencilere kazandırılmasına katkıda bulunabilir.

Okul yöneticilerinin bilgi teknolojilerinin kullanımı ile ilgili olarak öğretmenlerini yetiştirmeleri gerekliliği ilköğretim okul müdürleri ve öğretmenleri tarafından ifade edilmiştir. Okul müdürleri bilgi teknolojilerinin kullanılmasıyla ilgili olarak öğretmenlerin yetiştirilmesini vurgularken bunun kendileri tarafından yerine getirilemediğini belirtmişlerdir. Ancak bunun hizmet-içi eğitim kurslarıyla yapılması gerektiğini dile getirmişlerdir. Öğretmenlerde bilgi teknolojilerini kullanabilmek için kendilerinin eğitimden geçirilmesi isteğinde olduklarını ifade etmişlerdir. Bu bulgu, bilgi teknolojilerini öğretmenlerin ders etkinliklerinde kullanmak istediklerini ve bunun için konu alanında yetiştirilmelerinin önemini kavradıklarını göstermektedir. Ancak bu teknolojilerin kullanılmasıyla ilgili sistemli bir yetiştirme programının hazırlanmasının gerekliliği de bu sonuçtan anlaşılmaktadır. Akkoyunlu (1995, s.108) yaptığı araştırmada bilgisayar kullanımıyla ilgili okul müdürlerinin olumlu bir tutum geliştirdiklerini tespit etmiştir ki bu sonuç yukarıdaki bulguyu destekler niteliktedir.

İlköğretim okulu müdürleri ve öğretmenleri yöneticilerin öğretmenleri okul etkinliklerinde bilgi teknolojilerinden faydalanmalarını teşvik etmeleri ve çalışmalarında bu teknolojilerden yararlanmaları gerektiğini ifade etmişlerdir. Okuldaki bilgi teknolojilerinden öğretmenlerin yararlanmalarının sağlanması için gerekli imkanların oluşturulması gerektiği belirtilmiştir. Müdürlerin de kendi çalışmalarında bu teknolojilerden faydalanmaları vurgulanmıştır. Akbaba (2000) 'nın okul yöneticilerinin bilgisayar kullanma düzeyleriyle ilgili yaptığı araştırmada müdürlerin %69,9'unun bilgisayar kullandıklarını tespit etmiştir. Bu sonuç yukarıda belirtilen bulguyu destekler niteliktedir.

Bilgi çağı olarak adlandırılan bu yüzyılda temel olgunun bilgi teknolojileri alanında hızlı bir gelişmenin olduğu ve bu teknolojilerin, işleri var olan durumdan daha kolay yapılmasını sağladığı söylenebilir. Eğitim alanında bilgi teknolojilerinin kullanılması bu çalışmaların etkililiği artırabilir ve müdürlerin de yönetim işlerini kolaylaştırabilir. Bu açılarından müdürlerin ve öğretmenlerin bilgi teknolojilerini kullanma isteğinde olmaları önemli bir durum olarak algılanabilir.

VİZYON OLUŞTURMA

Vizyon, örgüte ilişkin, düşlenen bir geleceği tasarlayabilme, geliştirebilme ve paylaşabilmedir (Erçetin, 98-97). Vizyon, örgütün gelecekte alacağı "ideal" durum olarak da tanımlanabilir (Özdemir, 1997, s.28).

Vizyon gelecekte olunmak istenen yerin somut görüntüsüdür; gerçekleşmesini görebileceğimiz kadar yakın, ancak yeni bir gerçek için yapılanmanın hayranlığını uyandıracak kadar da uzaktır. Vizyonlar gelecekte olabilecek ya da oluşturulabilecek bir durumun, düşüncede şimdi yaratılmasıdır (Aytaç, 2000, s.2).

Vizyon geleceği düşlemek ve tasarlamaktır. Vizyon sahibi liderler toplumlarının, örgütlerinin geleceğinin düşleyen ve tasarlayan kişilerdir. Onlar düşünsel, duygusal, sezgisel zenginliklerin, örgütleri için varolandan farklı, bilinenle sınırlandırılmayan varolabileceğini veya varolması gerektiğini düşündükleri bir gelecek yaratmak ve tasarlamakta kullanırlar (Erçetin, 1998, s.92).

Okul vizyonu ideal gelecekte olacaktaki ve olması gereken eğitimin resmini, imajını ya da düşüncesini, felsefesini tasvir eder. Okul vizyonunun üç temel işlevini Murgatroyd ve Morgan (Aktaran; Aytaç, 2000, s. 5) şöyle açıklamıştır:

1- Vizyonlar okul personelini teşvik etme, güçlendirme, geliştirme işlevinin yanı sıra okulun bütün etkinliklerinin temeli olarak kabul edilmelidir.

2- Vizyonlar, karar vermede bir temel oluşturur. Her karar, okulun vizyonunu ve stratejisini okul içindeki herkese hatırlatma fırsatı sağlar.

3-Örgüt içindeki enerjinin ortaya çıkartılması için temel araç olan vizyon, okul içindeki herkese sürekli şekilde okulun geliştirilmesine yönelik, bu enerjinin odaklanmasını sağlayıcı ortak noktalar bulma olanağı verir.

Okulda paylaşılan bir vizyon okul toplumu üyeleri arasındaki bağlılığı artırır ve hedeflere yön vererek kararlarda ve değişim etkinliklerinde bir temel sağlar. Okulda, eğitim-öğretim süreçlerinde sürekli gelişimin sağlanması, vizyonu ile sıkı ilişkiler kurmasına bağlıdır (Aytaç,2000, s.5).

Vizyon geliştirme, içinde bulunduğumuz koşulları dikkate almak, fakat o şartların eseri olmamaktır. Vizyon geliştirme süreci şu basamakları kapsar (Özden, 1998, s.59-64);

- 1- Bireysel fikir taslaklarının oluşturulması
- 2- Grup içerisinde fikir alış-verişinde bulunma
- 3- Uzlaşma
- 4- Duyu kaybına denge unsuru olarak vizyon oluşturma
- 5- Vizyon ve yapılanmadır.

Belirli bir vizyonun çalışanlarla paylaşılması ve geliştirilmesi, farklı noktalarda özen gösterilmesini gerektirmektedir. Bu noktalar Arat (1998, s.122) tarafından şu şekilde açıklanmıştır;

- 1- Açık olmak gereklidir.
- 2- Vizyona temel oluşturulan gerçekleri açık bir şekilde, sürekli olarak vurgulanmalıdır.
- 3- Bu vizyonun ancak, çalışanlarla hayata geçebileceği, dolayısıyla çalışanların değerli olduğu belirtilmelidir.
- 4- Vizyonun, insanların “biz” anlayışıyla çalışmaktan gurur duydukları kuruluşa getirileri üstünde durmalıdır.
- 5- Vizyon, hakkında çalışanların görüşleri alınabilir, onlara danışabilir.

Vizyon sahibi liderler kendilerini ve örgütlerinin var olan bilinen koşullarını, olanaklarını, durumunu yalın bir gerçeklikle değerlendirebilen kişilerdir. Bu değerlendirmelerini hem örgütlerine ilişkin tasarladıkları ve yarattıkları geleceğe, yani düşlerine ulaşmakta dayanak olarak kullanırlar. Böylece bugünden geleceğe, gerçeklerden düşlere ulaşmak için yaşanacak örgütsel değişimin, dönüşümün ivme kazanmasında var olan bilinen koşulları sıçrama noktası olarak kullanırlar (Erçetin, 1998, s.93). Liderliğin esası onun bir vizyona sahip olmasıdır (Quigley, 1993) Okul yöneticilerinin örgütlerini bugün ve gelecekte başarılı bir yapıya kavuşturabilmek için kurumlarıyla ilgili vizyon geliştirilmeleri gerekmektedir.

İlköğretim okulu müdürleri ve öğretmenleri yöneticilerin gelecekte nasıl bir okul olacağına ilişkin düşüncelere sahip olmaları ve okulun gelecekte nasıl bir yapılanma içerisinde olacağı konusunda fikirler ortaya atmaları gerektiğini ifade etmişlerdir. Başarının ileriye görebilme yeteneğine bağlı olduğu, bu yüzden okul müdürlerinin vizyon sahibi olmaları zorunluluğu belirtilmiştir. Bununla birlikte bir müdür hayalinde kurgulamış olduğu okulun yapısıyla ilgili bilgiler vermiştir. Aynı zamanda okul müdürlerinin okulların gelecekte nasıl şekilleneceğine ilişkin düşünceler ileri sürmelerini bu sayede belirli kalıpların dışına çıkılabileceği vurgulanmıştır. Bu iki bulgu birbirini destekler niteliktedir. Korn & Ferry (1993)

2000 yılında üst düzey yöneticilerin özellikleri adlı yaptıkları araştırmada en önemli niteliğin deneklerin %98 oranında katıldıkları kuvvetli vizyon hissine sahip olmaları gerektiğini tespit etmiştir. Yöneticiler, gelecekte nasıl bir okulda olacağına ilişkin düşüncelere sahip olmaları ve gelecekte okulun nasıl bir yapılanma içerisinde olacağıyla ilgili fikirler ileri sürmeleri görüşünü benimsemişlerdir. Bu sonuç, 21. yüzyılda yöneticilerin taşımaları gereken özellikleri ilköğretim okulları müdürlerinin de kabullendiklerini ve bunun için de etkinlikte bulunduklarını ortaya çıkarması açısından önemli görülmektedir. Aynı zamanda bu bulgu okullarımızın ileriye dönük olarak yeniden düzenlenmesi için müdürlerin bir çaba içerisinde olduğu ortaya çıkarması açısından da dikkate değer bulunabilir.

Yöneticilerin okulu oluşturulan vizyonu ile ilgili bütün öğretmenlerine bilgi vermelerinin gerekliliği ilköğretim okulu müdürleri ve öğretmenleri tarafından ifade edilmiştir. Vizyonla ilgili bilgi verilmesini ama bundan önce vizyon oluştururken okulun bütün üyeleriyle ortak bir çalışma sonucunda oluşturulmasının daha doğru olacağı belirtilmiştir. Black (1998) müdürlerin görevlerinden birinin vizyonu iletme ve geliştirme olduğunu tespit etmiştir. Bu sonuçla araştırmada elde edilen sonuç birbirini desteklemektedir. Oluşturulan vizyonun başarıya ulaşabilmesi, bunu örgütteki bütün personelin benimsemesine bağlıdır. Bunun için de vizyonla ilgili bilgilerin personele verilmesi gerekmektedir. Bu açıdan okul müdürlerinin de vizyonla ilgili bilgileri öğretmenlerle paylaşmaları önemli görülebilir.

İlköğretim okulu müdürleri ve öğretmenleri yöneticilerin geliştirdiği vizyonlarının örgütlerine uygun olmasını gerektiğini ifade etmişlerdir. Belirlenen vizyonun başarıya ulaşabilmesi için örgüte uygun olması ve kurumun kabul edeceği bir vizyon olması belirtilmiştir. Okullarla ilgili oluşturulan vizyonlarında okulun özelliklerini, personelin yapısını ve kurumun bulunduğu çevre şartlarının dikkate alınarak oluşturulması, oluşturan vizyona ulaşabilmeyi kolaylaştırabilir. Okul müdürlerinin vizyon oluştururken okullarının yapılarına uygunluğunu göz

önünde bulundurmaları gerektiğinin bilincinde olduklarının tespit edilmiş olması okul vizyonunun başarısı için olumlu etkide bulunabilir.

ÖĞRETİMSEL LİDERLİK

Öğretim liderliği eğitim programı, akademik başarı ve öğretim süreci ile ilgili etkinlikleri merkeze alan okullara özgü bir liderlik yaklaşımıdır. Öğretim liderliği okulun misyonunu tanımlama, eğitim programı ve öğretimi yönetme, olumlu öğrenme iklimi geliştirme gibi üç temel boyuttan meydana gelmektedir (Hallinger ve Murphy, 1987).

Okul yöneticisinin sergilediği güçlü öğretimsel liderlik davranışlarını Smith ve Andrew (1989, s.8; Aktaran: Çelik, 1999, s.37) şu şekilde belirtmiştir;

- 1- Program ve öğretimdeki öncelikli konuları belirleme
- 2- Okulun hedeflerinin gerçekleştirilmesine kendini adanma
- 3- Okulun amaçlarını gerçekleştirebilmesi için gerekli kaynakları, sağlama ve kullanmak yeterliğine sahip olma.
- 4- Öğretmenler, öğrenciler, veliler ve toplumun beklentilerini karşılayacak olumlu bir iklim oluşturma
- 5- Doğrudan öğretim politikasını geliştirici bir lider olarak şu görevleri yapar;
 - a) Öğretmenlerle iletişim kurma.
 - b) Personel geliştirme etkinliklerine katılma ve bu etkinlikleri destekleme.
 - c) Yeni öğretim stratejilerinin kullanılmasını özendirme
 - d) Değişik öğretim materyalleri sağlama.
- 6- Sürekli olarak öğrencilerin okul başarısını artırma doğrultusunda geliştirme ve öğretmen etkililiğini sağlama.
- 7- Uzun vadede okulun amaçlarına uygun olarak açık bir vizyon geliştirme, örgütsel amaçlarla özdeşleştiğini öğretmenlere yansıtma ve amaçlara ulaşma başarısını gösterme

8- Okulun karar verme sürecinde grupların ve ilgili birimlerin görüşlerini alma.

9- Etkili materyal sağlama ve kullanma, öğretmenlerin akademik başarıların artırmak için onlara zaman ayırma ve gerekli desteği sağlama.

10- Kıt bir kaynak olarak zamanı etkili bir şekilde yönetme ve öğrenme sürecini bozucu faktörleri en aza indirecek düzen ve disiplin oluşturma.

Öğretim lideri olan müdürler, gösterdikleri davranışlarla okulun amaçlarını gerçekleştirme, amaçları açıklama, öğretimi denetleme ve değerlendirme, eğitim programını eşgüdümleme, öğrenci başarısını izleme, öğretim zamanını koruma, varlığını hissettirme, öğretmenleri çalışmaya özendirme, öğretmenlerin mesleki gelişimini sağlama, akademik standartlar geliştirme ve uygulama öğrencilerini öğrenmeye özendirme gibi çeşitli görevleri yerine getirirler (Erkoç, 2000, s.85).

Öğretimsel lider, öğrenme ve öğretim üzerinde odaklanmaktadır. Öğretimsel lider olarak okul müdürü, öğretmenleri arasındaki grup ilişkilerini güçlendiren, eğitim ve okulun amaçlarını geliştiren, öğrenme için ihtiyaç duyulan kaynakları sağlayan ve öğretmenleri denetleyip, değerlendiren kişidir. Öğretimsel bir lider olarak okul yöneticisinin birbiriyle bütünleşen üç önemli rol boyutu vardır; Okulun misyonunu belirleme, öğretimsel programı yönetme ve okulun öğrenme iklimini geliştirmedir (Çelik, 1999 , s. 43-44).

İlköğretim okulu müdürleri ve öğretmenleri yöneticilerin okul etkinlikleriyle ilgili rehberlik etmeleri gerektiğini ifade etmişlerdir. Denekler okul müdürlerinin öğretmenlere rehberlik yapmalarını ancak bunun içinde yeterliliğe sahip olmalarının zorunlu olduğunu belirtmişlerdir. Bununla birlikte rehberlik yaparken de öğretmenlere çalışmalarında doğrudan bir müdahale tarzında olmaması gerektiği de vurgulanmıştır. Öğretmenlerin özellikle öğretim ilke ve yöntemlerini uygulamada eksikliklerinin bulunduğu ve bu konuda onlara rehberlik yapıldığı da dile getirilmiştir. Okul sisteminde stratejik önem taşıyan görevlilerden birisi öğretmendir. Öğretmenler sınıf içi etkinliklerinde yalnız bırakılmamaları nitelikli bir eğitim için gereklidir. Bu nedenle müdürlerin

rehberlik yapmak isteğinde olmaları ve öğretmenlerin de yardıma açık bir anlayışı benimsemiş olduklarının tespit edilmesi önemli bir sonuç olarak görülmektedir.

Yöneticilerin okulun misyonunun başarılmasında bütün ilgilileri etkinlikte bulunmaya güdülemelerinin gerekliliği ilköğretim okulu müdürleri ve öğretmenleri tarafından ifade edilmiştir. Okulun amaçlarına ulaşması için çalışanların hepsinin hatta çevrenin bile işbirliği içerisinde çalışmaları belirtilmiştir.

İlköğretim okulu müdürleri ve öğretmenleri yöneticilerin olumlu bir öğrenme iklimi oluşturmaları gerektiğini ifade etmişlerdir. Örgütün amaca ulaşabilmesi ve verimli bir çalışma ortamının oluşturulması olumlu bir öğrenme iklimi oluşturulmasına bağlı olduğu belirtilmiştir. Okulların bir öğrenme merkezi olarak şekillendirilmesi öğretmen ve yöneticilerin öğrenme davranışını göstermeleriyle doğru orantılıdır. Eğitim anlayışında meydana gelen gelişmelerden haberdar olabilmek ve yönetici ve öğretmenlerin kendi mesleki gelişimlerini sağlayabilmeleri okullarında öğrenme iklimini oluşturmalarına bağlıdır. Müdürlerin okullarında olumlu öğrenme iklimi oluşturma isteği bu açılardan dikkate değer bulunabilir.

Okul yöneticilerinin eğitim programı ve öğretimini organize edebilmelerinin gerekliliği ilköğretim okulu müdürleri ve öğretmenleri tarafından ifade edilmiştir. Kaliteli bir eğitim faaliyeti yürütebilmek için programların planlanması ve organize edilmesinin zorunlu olduğu belirtilmiştir. Ancak bunun uygulamada çok mümkün olmadığı, bu konuda müdürlerin yetkilerinin fazla bulunmadığını vurgulamışlardır. Etkili bir eğitim-öğretim faaliyeti sunabilmek okullarda eğitim programının iyi bir şekilde organize edilmesine bağlıdır. Okul müdürlerinin de eğitim programlarını organize etmek istediklerini belirtmeleri olumlu bir durum olarak görülebilir.

SONUÇ

1. İlköğretim okulu müdürlerinin karar verme rolleri arasında; karar verirken öğretmenlerin fikirlerinden faydalanma, karar alırken konuyu araştırma, öğretmenlere karar yetkisi verme, öğretmenlerin karara katılımını sağlama ve karar sürecinde fikir ortaya atma etkinliklerinin yer alması gerektiği tespit edilmiştir.
2. İlköğretim okulu müdürlerinin planlama rolleri arasında; müdürlerin okulları için gelecekle ilgili hedefler belirlemeleri, belirlenen hedeflere nasıl ulaşılabilineceğine ilişkin yolların belirlenmesi, sağlıklı bir planlama yapabilmek için araştırma sonuçlarını dikkate alma, planlama yapmadan önce var olan durumu analiz etme etkinliklerinin bulunması gerektiği belirlenmiştir.
3. İlköğretim okulu müdürlerinin eşgüdümleme rolleri arasında; okulun amaçlarını gerçekleştirmek için öğretmenlerin ortak etkinliklerde bulunmalarını sağlama, okulun hedeflerini belirlerken öğretmenlerle birlikte hareket etme, öğretmenlerin birbirleriyle çalışmalarında yardım etmelerini sağlama etkinliklerinin bulunması gerektiği tespit edilmiştir.
4. İlköğretim okulu müdürlerinin örgütleme rolleri arasında; gerekli görüldüğü durumlarda örgüt yapısında değişiklikler yapma, okuldaki informal grupları amaçlar doğrultusunda yöneltme, görev dağılımını üyelerin yeterliliklerine göre yapma ve okul hedeflerini açık bir şekilde belirleme etkinliklerinin yer alması gerektiği bulunmuştur.
5. İlköğretim okulu müdürlerinin iletişim rolleri arasında; öğretmenleri ile açık iletişim içerisinde bulunma, problemleri özgürce tartışıp çözümler arama, okulla ilgili bilgileri öğretmenlerine haber verme, öğretmenlerin kendi aralarında rahat iletişim kurmalarını sağlama, aşağıdan yukarıya doğru bir iletişim kurulmasını sağlama etkinliklerinin bulunması gerektiği tespit edilmiştir.
6. İlköğretim okulu müdürlerinin değerlendirme rolleri arasında; öğretmenlerin eğitim ile ilgili sorunlarını yöneticileriyle birlikte çözme yoluna gitme, değerlendirme ölçütlerini açık ve objektif bir şekilde

belirleme, değerlendirmeye süreklilik kazandırma, eldeki verileri doğru yorumlama, değerlendirmeye ilgili değişkenleri dikkate alma, bireysel ve örgütsel yaratıcılığı özendirme etkinliklerinin yer alması gerektiği belirlenmiştir.

7. İlköğretim okulu müdürlerinin değişimi yönetme rolleri arasında müdürlerin, öğretmenleri değişime psikolojik olarak hazırlama, eğitim alanında meydana gelen değişimlerden öğretmenleri bilgilendirme, gelecekte olabilecekleri tahmin ederek önlemler alma, değişimin yerine getirilmesini sağlama etkinliklerinin yer alması gerektiği tespit edilmiştir.
8. İlköğretim okulu müdürlerinin esnek bir yapı kurma rolleri arasında, öğretmenlere mesleki özgürlüklerini verme, öğretmenlerin kendi işlerini tanımlamada ve yönetmelerinde daha fazla sorumluluk verme, yeni gelişmelere uyum sağlayacak esnekliğe sahip olma glklerle ve engellerle baş edebilmek için oluşa gelmiş düşünüş ve davranış kalıplarını sorgulama etkinliklerinin yer alması gerekliliği bulunmuştur.
9. İlköğretim okulu müdürlerinin sistemin dinamikleştirilmesi rolleri arasında okulun gelişimini sağlayabilmek için fikir üretme, okulun yeniliklere uyumunu sağlama, okulun amacına ulaşabilmesi için gerekli grldğı durumlarda değişiklikler yapabilecek şekilde okulu yapılandırma, işleyişi sorgulama ve öğretmenleri mevcut işleyişi sorgulamaya teşvik etme etkinliklerinin yer alması gerektiği belirlenmiştir.
10. İlköğretim okulu müdürlerin öğrenen organizasyon oluşturma rolleri arasında; öğretmenlerin sürekli olarak kendi gelişimlerini sağlamalarına imkan tanıma, öğretmenlerine uygun bir öğrenme çevresi oluşturma, öğretmenlerin birbirlerinden bilgi alış-verişi yapmalarına olanak sağlama farklı alanlardan gerekli olan bilgileri örgüte transfer edebilme, etkinliklerinin bulunması gerektiği tespit edilmiştir.

11. İlköğretim okulu müdürlerinin örgüt-çevre ilişkisini kurma rolleri arasında; çevreyi gözleme, çevredeki değişimlere uygun reaksiyonlar verme, çevresinde okulla ilişkili kurumlarla iş ilişkisi kurma, çevreye eğitim hizmeti sunma etkinliklerinin yer alması gerektiği bulunmuştur.
12. İlköğretim okulu müdürlerinin öğretmenleri destekleme rolleri arasında öğretmenlere eğitim etkinliklerinde yardımcı olma, öğretmenlerin hizmet-içi eğitim almalarına imkan tanıma, öğretmenlerin lisans üstü eğitim yapmalarına olanak sağlama etkinliklerinin bulunması gerektiği belirlenmiştir.
13. İlköğretim okulu müdürlerinin okulu geliştirme rolleri arasında öğretmenleri yeni gelişmeler yapmak için teşvik etme, okulun gelişmesi için öğretmenleri ile birlikte çalışmalar yapma etkinliklerinin yer alması gerektiği tespit edilmiştir.
14. İlköğretim okulu müdürlerinin mesleki büyüme ve gelişme rolleri arasında; mesleki gelişimleri için kurslara katılma, alanlarıyla ilgili kaynakları izleme, lisans-üstü çalışmada istekli olma, yeni yönetim teknikleriyle ilgili bilgileri edinme etkinliklerinin bulunması gerektiği bulunmuştur. Müdürlerin yüksek lisans yapma imkanı bulamadıkları ve yeni yönetim teknikleriyle ilgili bilgileri edinemedikleri belirlenmiştir.
15. İlköğretim okulu müdürlerin yeniliklere bakış açısı rolleri arasında, yeni gelişmelere uyum sağlayacak esnekliğe sahip olma, öğretmenleri tarafından yeni fikirler ortaya atma, yeni yönetim tekniklerine uygun yönetsel faaliyetleri yerine getirme etkinliklerinin yer alması gerektiği tespit edilmiştir.
16. İlköğretim okulu müdürlerin değer yaratma rolleri arasında; okulun amaçlarında hangi değerlere önem vereceklerini belirleme ve belirlenen değerlere uygun örnek davranış sergileme etkinliklerinin bulunması gerektiği belirlenmiştir.
17. İlköğretim okulu müdürlerin takım çalışması rolleriyle arasındaki nitelikli eğitim yapabilmek için belirlenen konularda gruplar

oluşturma, takım çalışması sonucunda elde edilen bilgilerden faydalanma etkinliklerinin yer alması gerektiği bulunmuştur.

18. İlköğretim okulu müdürlerinin bilgi teknolojilerini kullanma rolleri arasında; bilgi teknolojilerine okullarının sahip olmasını sağlama, bilgi teknolojilerini kullanmayla ilgili öğretmenlerini yetiştirme, öğretmenleri okul etkinliklerinde bilgi teknolojilerinden faydalanmaya teşvik etme ve kendi çalışmalarında bu teknolojilerden faydalanma etkinliklerinin bulunması gerektiği tespit edilmiştir. Ancak okul müdürlerinin bilgi teknolojilerinin kullanılmasıyla ilgili olarak öğretmenlerin yetiştirilmesinde fazla etkili olamadıkları belirlenmiştir.
19. İlköğretim okulu müdürlerinin vizyon oluşturma rolleri arasında; gelecekte nasıl bir okul olacağına ilişkin düşüncelere sahip olma ve okulun gelecekte nasıl bir yapılanma içerisinde olacağı konusunda fikirler ortaya atma, okulun oluşturulan vizyonu ile ilgili bütün öğretmenlere bilgi verme ve öğretmenlerin görüşlerini alma, geliştirilen vizyonun okula uygun olması etkinliklerinin yer alması gerektiği belirlenmiştir.
20. İlköğretim okulu müdürlerinin öğretimsel liderlik rolleri arasında; okul etkinlikleriyle ilgili rehberlik yapma, okulun misyonunun başarılmasında bütün ilgilileri etkinlikte bulunmaya güdüleme, olumlu bir öğrenme iklimi oluşturma, eğitim programı ve öğretimini organize etme etkinliklerinin bulunması gerektiği tespit edilmiştir.
21. İlköğretim okulu müdürleri gelecekle ilgili hedefler belirleme, gerekli görülen durumlarda örgüt yapısında değişiklikler yapma, bireysel ve örgütsel yaratıcılığı özendirme, okulun amacına ulaşabilmesi için gerekli görüldüğü durumlarda değişiklik yapılacak şekilde yapılandırma etkinliklerin yasal engeller nedeniyle yerine getiremedikleri tespit edilmiştir.

YARGI

Bilgi toplumunda ilköğretim okulu müdürlerinin rollerinin neler olduğunu belirleyerek bu konuda mevcut ilköğretim okulu müdürlerinin düşünceleri öğrenilmiştir. İlköğretim okulu müdürleri bilgi toplumundaki rolleri benimsemektedirler. Ancak uygulamaya dönüştürmede güçlüklerle karşılaşıldığı tespit edilmiştir. Bilgi toplumu olma yolunda ilerleyen ülkemizde yeni toplum yapısına uygun okul düzeninin kurulmasında ve yönetilmesinde anlayış bakımından müdürlerin kendilerini hazırladıkları görülmektedir. Bunu çalışmalarında yerine getirebilmek içinde mesleki gelişimlerinin sağlanması ve gerekli yapısal düzenlemelerin yapılması ve eğitimsel gelişmelerinin sağlanması ihtiyacı hissedilmektedir.

ÖNERİLER

Bilgi çağına ulaşılan şu günlerde dünya devletleri arasında seçkin bir yer alabilmek için bu çağın özelliklerinin farkında olan ve benimseyen bir toplum yapısı oluşturabilmek gerekli görülmektedir. Buna ulaşabilmek için ise bilgi toplumun bireyini yetiştirmek zorunluluğu ortaya çıkmaktadır. Bunun için yeni eğitim anlayışı çerçevesinde meydana gelen gelişme ve değişimler doğrultusunda ilköğretim okulu müdürlerinin yeni roller üstlenmeleri gerekmektedir. Aşağıda bilgi toplumunda ilköğretim okulu müdürlerinin rolleri yerine getirmelerine etki edebilecek önerilerde bulunulmuştur.

1. İlköğretim okulu müdürlerinin sürekli olarak hizmet-içi eğitim alarak yeni gelişmeler konusunda bilgilendirilmeleri sağlanmalıdır.
2. İlköğretim okulu müdürlerine lisans-üstü eğitim yapma imkanı sağlanmalıdır.
3. Bilgi teknolojilerinin eğitimsel faaliyetlerde kullanımının yaygınlaştırılması için okul müdürlerinin yeterlilikleri geliştirilmelidir.

4. İlköğretim okulu müdürlerine okul çalışmalarında inisiyatif verilebilecek şekilde yetkilerle donatılmaları sağlanmalıdır.
5. Yeni eğitim ve yönetim anlayışı çerçevesinde yasal düzenlemeler yapılmalıdır.
6. İlköğretim okulu müdürlerine yeni eğitimsel ve yönetsel düşünceleri okullarında uygulama imkanı verilmelidir.
7. Bu çalışma, araştırma kapsamı içerisinde yer almayan diğer illerde bulunan ilköğretim okulu müdürleri üzerinde yapılabilir. Bu sayede;
 - a) Bilgi toplumunda ilköğretim okulu müdürlerinin rollerine ilişkin farklı görüşler elde edilebilir.
 - b) Bilgi toplumunda ilköğretim okulu müdürlerinin rollerine ilişkin genel bir görüş belirebilir.



KAYNAKÇA

- AICPA** (Information Technology Competencies in The Accounting Curriculum).<http://www.aicpa.org/members/div/infotech/itc/ac36.htm>. 1997.
- Akgül, Mustafa Kemal. "Bilişim Teknolojilerinin Oluşturduğu Sanal Dünyalar ve Liderlik". **21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu**, 1997, s.567-581.
- Akkoyunlu, Buket. "Bilgi Teknolojilerinin Okullarda Kullanımı ve Öğretmenlerin Rolü". **H.Ü. Eğitim Fak. Der.**, 11,1995, s.105-109.
- Alıç, Mehmet. **Genel Liselerde Örgütsel Değişme İhtiyacı**. Eskişehir: A.Ü. Yayınları, 1990.
- Alkan, Cevat ve Kavcar, Cahit ve Sever, Sedat. "Bilgi Çağında Eğitimde Öğretmenlik Mesleğinin Yeniden Yapılanması". **Bilgi Çağında Öğretmenimiz Sempozyumu**, 8-9 Ekim 1998, Anadolu Çağdaş Eğitim Vakfı Yayınları.
- Altun, Sadegül Akbaba. "Okul Yöneticilerinin Bilgisayar Kullanma Düzeyleri". **Eğitim Araştırmaları**, Ekim, 2000, s.10-16.
- Akbaba, Sadegül. "A Case Study of Urban Elementary School Principal Dealing With Unanticipated Situations: Application of Chaos Theory". Thesis Dr. **University of Cincinnati**, 1999.
- Ankay, Aydın. **Eğitim Psikolojisine Giriş**. Ankara: Turhan Kitabevi, 1992.
- Ansal, Hacer. "Teknolojik Gelişmelerin İşgücü Niteliğine Etkileri". **IV. Ulusal Sosyal Bilimler Kongresi**, 1996, s.11-24.

Arat, Melih. "Şirketlerin Mıknatısı: Vizyon". **Power**, Ocak, 1998, s.121-123.

----- "Yöneticinin Kitaplığı". **Power**, Ocak, 1998, s.128.

Arıkan, Semra. "Değişimde Önderlik". **Verimlilik Dergisi**, 1,1994, s.139-148.

Aslan, Mehmet. "21. Yüzyılda Eğitim (Postmodern Çağda eğitim)." **Yeni Türkiye**. 1998, s.877-880.

Atay, Kenan. "İlkokul Öğretmenlerinin Müfettişlerin Yeterlilik Alanlarına İlişkin Beklentileri". Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, A. Ü. Sosyal Bil. Enst., 1987.

Atalay, Salih. "Bilgi Toplumunda Öğretmenlerin Sorunları". **Modern Öğretmen Yetiştirmede Gelişme ve İlerlemeler Sempozyumu**, H.Ü. Yayınları, 1996, s.603-611

Avcı, Nabi. **Enformasyon Toplumu ve Eğitim Sistemlerine Etkileri**. Ankara: Milli Eğitim Bakanlığı yayınları, 1993.

Aydın, Mustafa. **Eğitim Yönetimi**. Ankara: Hatipoğlu Yayınevi, 1991.

Aytaç, Tufan. "Eğitim Yönetiminde Yeni Bir Paradigma Okul Merkezli Yönetim". **Eğitim Yönetimi**, 21, 2000, s. 55-81.

Balcı, Ali. **Örgütsel Gelişme**. Ankara: Pegem Yayınları, 1995.

Balay, Refik. "Örgüt ve Çevre İlişkisi". Ankara: **Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar**, Editör: Cevat Elma & Kamile Demir. Anı Yayınları, 2000.

Başaran, İ.Ethem. **Yönetimde İnsan İlişkileri**. Ankara: Gül Yayınevi, 1992.

----- **Eğitim Yönetimi**. Ankara: Gül Yayınevi, 1994.

Bedük, Aykut. "Bilgi Çağında Yönetim". **Verimlilik Der.**, 3, 1998, s.21-38.

Bengshir, Türksel K. **Bilgi Teknolojileri ve Örgütsel Değişme**. Ankara: TODAİ Yayınları, 1996.

Berg, Bruce L. **Qualitative Research Methods For The Social Sciences**. Boston: Allyn And Bacon, 1998.

Bilgen, H. Nihat. "Bilim ve Uygulama". **Mimarlık Bolu Haber Bülteni**, 1998.

-----"75 Yıl Cumhuriyet ve Eğitim". **Yeni Türkiye**, 1998.

-----"Öğretmen ve Eğitim". **Milli Eğitim**, 1998.

-----"Hizmetiçi Eğitim". **Cumhuriyet Döneminde Hizmetiçi Eğitim, Sorunları ve Hizmetiçi Eğitimin Özlük Haklarına Yansıtılması Paneli**, 18 Kasım 1998.

----- "21. Yüzyılda Eğitim ve Öğretmen". **Modern Öğretmen Yetiştirmede Gelişme ve İlerlemeler Sempozyumu**, H.Ü. Yayınları, 1996, s.1-5.

----- Çağdaş ve Demokratik Eğitim. Ankara: MEB Yayınları, 1994.

Black, P. "Leaders' Change-Facilitating Actions". **www.Sedl.org/change/facilitate/leaders.html**. 1998.

Blanchard, Ken ve O'connor, Michael (çev: Kader Ay). **Değerlerle Yönetim**. İstanbul: Epsilon Yayıncılık, 1998.

Bozkurt, Veysel. **Enformasyon Toplumu ve Türkiye**. İstanbul: Sistem Yayıncılık, 1996.

- Bozkurt, Aynur. "Öğrenen Örgütler". Ankara: **Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar**, Editör: Cevat Elma ve Kamile Demir. Anı Yayınları, 2000.
- Bogdan, R.C. ve Biklen, S. K. **Qualitative Research For Education: An Introduction To Theory And Methods**. Needman Heights, MA: Allyn And Bacon. 1992.
- Breivik, Patricia. "Library-Based Learning in an Information Society". **EJ 344135**, 1986.
- Bruder, Isabelle. "Restructuring: I Don't Need A Fence At All". **Electronic Learning**, 11, 4, 1992, s.24-25.
- Buluç, Bekir. "Bilgi Çağı ve Örgütsel Liderlik". **Yeni Türkiye**, 1998, s.1205-1213.
- "Bilgi Çağında İnsan Kaynakları Yönetiminin Temel Bileşenleri". **Yeni Türkiye**, 1998, s.781-788.
- Bursalıoğlu, Ziya. **Eğitim Yöneticisinin Yeterlilikleri**. Ankara: A.Ü. Eğitim Fak. Yayınları, 1981.
- **Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış**. Ankara: Pegem yayınları, 1992.
- Cabrera, Ronald G. ve Sours, Mary V. "Helpful Hints For First-Year Principal". **Principal**, 69,1, 1989,s.22-24.
- Cafoğlu, Zuhale. "Okulların Güçlendirilmesi". **Eğitim Yönetimi**, 1, 4, 1995, s.549-556.

Cafoğlu, Zuhale. **Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi**. İstanbul: Ümit Vakfı Yayınları, 1996.

Campbell, Lloyd D. ve Williamson, John A. "Do Principals have Time To Do It All?". **NASSP Bulletin**, Aralık, 1991, s.114-116.

Campbell, Lloyd D. ve Cordiero, Paula. "High School Principal Roles and Implementation Themes For Mainstreaming Information Literacy Instruction." **ERIC ED 399667**, 1996.

Can, Halil. **Organizasyon ve Yönetim**. Ankara: Adım Yayıncılık, 1992.

Ceyhan, Yurdakul & Çağlayan, Ufuk. **Bilgi Teknolojileri Türkiye İçin Nasıl Bir Gelecek Hazırlamakta**. Ankara: İş Bankası Yayınları, 1997.

Chadwick, Bruce ve Howard M. Bahr ve Stan L. Albrecht. **Social Science Research Methods**. New Jersey: Prentice Hall, 1984". Şimşek, Hasan. "Organizational Change As A Paradigm Shift: Analysis Of Organizational Change Process In A Large, Public University By Using A Paradigm-Based Change Model". Unpublished Phd. Thesis, **University Of Minnesota**, 1992.

Cistone, Peter ve Stevenson, Joseph. "Perspective on The Urban School Principalship". **Education & Urban Society**, 32, 4, 2000, s.435-442.

Cizek, Gregory J. "The Big Picture In Assessment And Who Ought To Have It". **Phi Delta Kappan**, 77, 3, 1995, s.24-27.

Cohl, Cladio. "The Future of Education". [http:// www.naesp. org/comm/po1996.htm](http://www.naesp.org/comm/po1996.htm). 1996.

Computer World. "İnteraktif Okul". 1997, s.5.

Cooper, Laura A. "The Principal As Instructional Leader". **Principal**, 68, 3, 1989, s.13-16.

Costa, A.L. "Developing Minds A resources Book For Teaching Thinking". **ED 262968**, 1986.

"Council of Chief State School Officers. Interstate School Leaders Licensure Consortium: Standarts For School Leaders. Washington, D.C:CCSSO,1996."
Aktaran: Turan, Selahattin & Şişman, Mehmet. "Okul Yöneticileri İçin Standartlar: Eğitim Yöneticilerinin Bilgi Temelleri Üzerine Düşünceler". **Karadeniz Teknik Üniversitesi VII. Ulusal Eğitim Bilimleri Kongresi** 1-3 Eylül 1999.

Çavuşgil, Tamer. "Entelektüel Sermaye ve Entelektüel Örgüt". **Açıköğretim Der.**, 2,2, 1996, s.226-232.

Çelik, Vehbi. **Okul Kültürü ve Yönetimi**. Ankara: Pegem yayınları, 1997.

----- **Eğitimsel Liderlik**. Ankara: Pegem Yayınları, 1999.

----- "Geleceğin Okul Yöneticisinin Liderlik Özellikleri". Konya: **VII. Ulusal Eğitim Bilimleri Kongresi**, 9-11 Eylül 1998, s.711-715.

----- "Bilgi Toplumunun Eğitim Sistemi ve geleceğe Yönelik Eğilimler". **Yeni Türkiye**, 1998, s.829-836.

Çetinkanat, Canan. "Yönetimde İletişimin Doğası". **Eğitim Araştırmaları**, Ekim, 2000, s.17-20.

----- "İnsan İlişkilerinde Etkili İletişim". **Çağdaş Eğitim**, 1996.

Çoban, Hasan. **Bilgi Toplumuna Planlı Geçiş**. İstanbul: İnkılap Kitabevi, 1997.

Değirmenci, Mehmet ve Utku, Şebnem. "Yönetim ve Örgüt Yapısına Kuantum Mekaniği Açısından Bir Bakış". **Doğuş Üniv. Dergisi**, Temmuz, 2000, s.76-83.

Demarie, Samuel M. ve Hitt, Michael A. "Strategic Implications of The Information Age". **Journal of Labor Research**, 21, 13, 2000, s.419-430.

Dereli, Toker. **Organizasyonda Davranış**. İstanbul: Okan Yayınları, 1985.

Demo, W. "The Idea of Information Literacy in The Age of High Tech". **ED 282537**, 1986.

Dempsey, Dennis. "The Managing Principal". **Electronic Learning**, 12, 8, 1993, s.26-31.

Dinçer, Ömer. **Örgüt Geliştirme, Teori, Uygulama, Teknikler**. İstanbul: Timaş Yayınları, 1992.

----- "Örgüt Yapısında Meydana Gelen Değişimler: Örgütün İç ve Dış Sınırlarının Yeni Anlamı Üzerine Bir Çalışma". **II. Yönetim Kongresi**, 1994.

Doğan, İsmail. **Sosyoloji**. Ankara: Sistem Yayıncılık, 1995.

Doud, James L. ve Keller, Edward P. "The K-8 Principal in 1998". **Principal**, 78, 1, 1998.

Doyle, Christina S. "Information Literacy in an Information Society: A concept For The Information Age". **ERIC ED 372763**, 1994.

----- "Outcome Measures For Information Literacy Within The National Education Goals of 1990". **ED 351033**, 1992.

Drucker, Peter F. (Çev: Belkıs çorakçı). **Kapitalist Ötesi Toplum**. İstanbul: İnkılap Kitabevi, 1994.

----- (çev: Birtane Karanakçı). **Yeni Gerçekler**. Ankara: Türkiye İş Bankası yayınları, 1993, 1994.

----- (çev: Fikret Üçcan). **Gelecek İçin Yönetim**. Ankara: Türkiye İş Bankası Yayınları, 1995.

Dufour, Dick. "Challenging Role: Playing The Part of Principal Stretches One's Talent". **Journal of Staff Development**, 20, 4, 1998.

Dura, Cihan. **Bilgi Toplumu**. Ankara: Kültür Bakanlığı yayınları, 1990.

Düren, Zeynep. **2000'li Yıllarda Yönetim**. İstanbul: Alfa Yayınları, 2000.

Dyol, Allan B. ve Flynt, Samuel W. "Schools and Inclusion Principal's Perceptions". **Clearing House**, 70, 1, 1996, s.4-32.

Edinsel, Kerim. "Bürokratik Örgütten Kendi Kendine Öğrenen Organik Örgüt Modeline Geçişte Örgüt ve Liderlik Sorunları". **21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu**, 1997, s.49-52.

Erçetin, Şule. **Lider Sarmalında Vizyon**. Ankara: Önder Matbaacılık, 1998.

Eren, Erol. **Yönetim Psikolojisi**. İstanbul: İ.Ü. İşletme Fak. Yayınları, 1989.

Erdem, Ali Rıza. **Nasıl Bir İnsan Modeli Yetiştirelim**. Ankara: Anı Yayıncılık, 1998.

Erdoğan, İrfan. "Bilgi Toplumu Olmanın Gerektirdiği Eğitim Paradigması". **Yeni Türkiye**, 1998, s.870-876.

Erkan, Hüsnü. **Bilgi Toplumu ve Ekonomik Gelişme**. Ankara: Türkiye İş Bankası Yayınları, 1994.

----- "21. Yüzyıla Girerken Bilgi Toplumu ve Türkiye". **Yeni Türkiye**, 1998, s.134-143.

Erkoç, Zafer. "Ortaöğretimde Öğretim Lideri Profili ve Yönetimde Kalite". **Human Researces**, Mart-Nisan, 2000, s.72-92.

Ersan, Nurgün. **Yönetim Süreçleri ve Teorileri**. Ankara: Semih matbaacılık, 1987.

Ferrandino, Vincent L. ve Tirozzi, Gerald N. "The Principal Keystone of High-Achieving School Attracting and Keeping The Leaders we Need". <http://www.Naesp.org/misc/edweek.article.htm>.2000.

Fındıkçı, İlhami. "Bilgi toplumunda Eriyen Değerler ve Eğitim". **2000 Yılında Türk Milli Eğitim Örgüt ve Yönetimi Sempozyumu**, 11-13 Ocak 2001, Ankara.

----- **Bilgi Toplumunda Yöneticilerde Kendini Geliştirme**. İstanbul: Kültür Koleji Eğitim Vakfı yayınları, 1996.

Fullan, Michael G. "Vision That Blind". **Educational Leadership**, 49, 5, 1992, s.19-20.

Gainey, Donald D. "Education For The New Century: Views From The Principal's Office". **Eric ED 357479**, 1993.

Gardner, John W. "Leadership and The Future". **The Futurist**, 24, 3, 1990, s.9-12.

Goldrick, Peter. "Don't Shoot The Messenger". [http://www.never.edu.au/atr/atr21web/ Gold21. htm](http://www.never.edu.au/atr/atr21web/Gold21.htm). Aralık, 1997.

Gordon, Thomas. **Etkili Liderlik Eğitimi: Katılımcı yönetimin Temeli**. İstanbul: Sistem Yayıncılık, 1998.

Göktürk, Gülay. "Geleceğimize İhanet". **Yeni Türkiye**, 1998, s.802-804.

Güçlü, Nezahat ve Güçlü, Mehmet. "Öğretmen Eğitiminde Nitelik Sorunu". **Öğretmen Yetiştirme Sempozyumu**, 1996, s.48-62.

Güler, Ali. "Postmodern Türkiye' de Eğitim Akımları ve Öğretmen Yetiştirme Sorunu". **Öğretmen Eğitiminde Çağdaş Yaklaşımlar Sempozyumu**, 1999, s.290-300.

Gümüşeli, Ali. "İstanbul İlindeki İlköğretim Okulu Müdürlerinin Öğretim Liderliği Davranışları". Yayınlanmamış araştırma, 1996.

Güneş, Hasan. "Okullarda Örgütsel Değişme Sürecinin Analizi". Yayınlanmamış Yüksek lisans Tezi, **İnönü Üniv.** Malatya, 1996.

Gürsel, Musa. "Öğrenen Örgütler". İstanbul: **Türkiye'de Eğitim Yönetimi** Editör: Haydar Taymaz & Muhsin Hesapçıoğlu. Kültür Koleji Eğitim Vakfı Yayınları, 1998.

Güven, İsmail. "Değişen Çağda Öğretmenlerin Değişen Rollerini". **2000 Yılında Türk Milli Eğitim örgüt ve Yönetimi Sempozyumu**, 11-13 ocak 2001, s.281-289.

Hallinger, P.R. ve Murphy, J.F. "Assesing and Developing Principal Instructional Leadership". **Educational Leadership**, 1987.

Hamaguchi, Eshun. "The Human Factors in Advanced Information Society: Transliterated Title not Available". **ED 372763**, 1992.

Hammond, Linda D. "Quality Teaching: The Critical Key To Learning". **Principal**, September, 1997.

Hesapçioğlu, Muhsin. "Bilgi Toplumunda Eğitim ve Okulun Geleceğine İlişkin Düşünceler". **Yeni Türkiye**, 1996, s.21-28.

----- "Postmodern Çağdaş Eğitim Yönetimi ve Eğitim Örgütü". İstanbul: **Türkiye'de Eğitim Yönetimi**, Kültür Koleji Eğitim Vakfı yayınları, 1998, s.97-103.

Horton, F. "Information Literacy vs. Computer Literacy". **Bulletin of The American Society For Information Science**, 9, 4, 1983, s.14-16.

Hought, James R. "Leadership" **Vital Speeches Of The Day**, 62, 18, 1996, s.571-574.

Henry, Miriam ve John Knight ve Robert Lingart ve Sandra Taylor. **Understanding Schooling An Introductory Sociology Of Australian Education**. London: Roudledge new Fetter Lone, 1994.

Hergüner, Gülten. "21. Yüzyılda Eğitimcilerin Eğitimi ve Okul Düzeni". **Eğitim Yönetimi**, 15, 1998, s.287-294.

Hill, John C. "The Principal as Curriculum Supervisor". **Principal**, 69, 3, 1990, s.6-9.

Hoy, Wayne ve Miskel, C. O. **Educational Administration Theory, Research and Practice**. New York: Random House, 1978.

Hubbard, Susan. "Information Skills For an Information Society: A Review of Research". **ERIC ED 327216**, 1987.

Hussain, Donna ve Hussain, K.M. **Information Management Organization, Management and Control of Computer Processing**. New York: Prentice Hall International Ltd., 1992.

IMIOART. "The Intelligent Organization: Mobilizing Organizational Knowledge Through Information Partnership". **http: www. Fis.utoronto.ca/people/faculty/choo/FIS/ResPub/IMIOart.html**. 1996

İşman, Aytakin. "Bilgi Çağında Eğitim". **Yeni Türkiye**, 1998, s.857-861.

Joseph, Earl C. "Global High-Tech Economy Futures in The Information Age". **ED 266060**, 1985.

Karşı, M.Durdu. "Zeki Örgüt Modelinin Eğitim Kurumlarına Uygulanabilirliğine İlişkin Akademisyenlerin Görüşleri". **Yayınlanmamış Doçentlik Tezi**, Bolu, 1997.

----- **Yönetmelik Etkililik**. Bolu: AİBÜ Yayınları, 1998.

Kariyer. "Yönetim Kim Gelecek?". Ekim, 1997, s.92-95.

Kaufman, Roger ve Douglas, John. **Quality management Plus The Continuous Improvement Of Education**. California: Corwin Press, inc, 1993.

Kır, Yavuz. "Global Köyde İnteraktif Sanal Bir Ortam". **Yeni Türkiye**, 1998, s.214-225.

- Kirel, Çiğdem. "Esnek Çalışma Saatleri Uygulamalarında Cinsiyet, İş Tatmini ve İş Bağlılığı İlişkisi". İ.Ü. İşletme Fak. Dergisi, 2, 1999, s.115-136.
- Koontz, Harold ve Weihrich, Heinz. **Management**. New York: McGraw Hill Book Company, 1988.
- Kozlu, Cem. **Vizyon Arayışları ve Asya Modelleri**. Ankara: Türkiye İş Bankası yayınları, 1995.
- Kuhlthau, Carol C. "Information Skills For an Information Society: A Review of Research". **ERIC ED 297740**, 1987.
- Lashway, Larry. "Standards For Administrators". 1998.
- Loertscher, A ve Bowie, O. "Exemplary Elementary Schools and Their Library Media Centers A Research Report". **ED 327216**, 1987.
- Luthans, Fred. **Organizational Behavior**. New York: McGraw Hill Book, 1992.
- Luthans, Fred ve Ornstein, Allan. **Educational Administration Concepts and Practices**. California: A Division of Wadsworth inc., 1991.
- Matheson, David ve Jim Matheson. (çev: Meral Tüzel). **Akıllı Örgüt**. İstanbul: Boyner Holding yayınları, 1998.
- McKenzie, Carol. "Technology Leaders". **Electronic Learning**, 1994, s.3.
- Mclead, Raymend. **Management Information Sytems**. New york: MacMillan Publishing Company, 1990.

- Meriwether, Crystal ve Duyar, İbrahim. **Okul Yönetimi**. Ankara:YÖK – Dünya Bankası Milli Eğitimi Geliştirme Projesi Hizmet Öncesi Öğretmen Eğitimi, 1997.
- Milane, Michael. "Preparing Teachers For The 21st Century". **Technology & Learning**, 17, 2, 1996.
- Miller, William H. "Leadership At A Crossroads". **Industry Week**, 245, 15, 1996, s.43-56.
- Mohd Noor, Khairul Baharein (çev: Hakan Sarı). "1990'ların Eğitim Yöneticilerini Geliştirmek İçin Çağdaş Durumlar Ve Pratik Stratejiler". **Eğitim Yönetimi**, 4, 1995, s.629-639.
- Morgan, Gareth. (çev: Gündüz Bulut). **Yönetim ve Örgüt Teorilerinde Metafor**. İstanbul: MESS Yayınları, 1998.
- Murphy, Joseph. "What's Ahead For Tomorrow's Principals". **Principal**,79,2, 1999.
- NAESP. "Study Confirms Powerful Link Between The Principal And School Success". [http:// www. naesp.org/ comm/ htm](http://www.naesp.org/comm/htm). 2000.
- Naisbitt, John ve Patricia Aburdene. (çev: Erdal Güven). **Megatrends 2000**. İstanbul: Form yayınları,1991.
- Negroponte, Nicholas. **Being Digital**. New York: Vintage Books A Division Of Random House, inc, 1995.
- Neo, Raymond A. (Editör: Canan Çetin). **İnsan Kaynaklarının Eğitim ve Gelişimi**. İstanbul: Beta Yayınları, 1999.

"Office of Policy and Planning. Education Standards For The 21st Century: Opening Statements of Ministers at The Asai-Pasifik Economic Cooperation Education Ministerial. Washington D.C., U.S. Department of Education, 1992". Aktaran: Turan, Selahattin & Şişman, Mehmet. "Okul Yöneticileri İçin Standartlar: Eğitim Yöneticilerinin Bilgi Temelleri Üzerine Düşünceler". **Karadeniz Teknik Üniversitesi VII. Ulusal Eğitim Bilimleri Kongresi** 1-3 Eylül 1999.

Özdaş, Nimet. "Türkiye Cumhuriyeti'nin 75. Yılında Bilim ve Teknoloji Politikaları". Ankara: **TÜBA**, 1999, s.189-245.

Özden, Yüksel. **Eğitimde Dönüşüm**. Ankara: Pegem yayınları, 1998.

Özdemir, Servet. **Eğitimde Örgütsel Yenileşme**. Ankara: Pegem Yayınları, 1997.

Özdemir, Fatma G. "Bilgi Çağında Yeni Bir Organizasyon Modeli Olarak Şebeke Organizasyonlar". **Yeni Türkiye**, 1998, s.1240-1252.

Parks, David ve Barrent, Thomas. "Principals As Leaders Of Leaders". **School Leadership**, 72, 4, 1994, s.11-12.

----- "Why We Should Seek Substitutes For Leadership". **Educational Leadership**, 49, 5, 1992, s.41-45.

Power. "Yönetilerin İşteki Öncelikleri". 1997, s.50-52.

Quigley, Joseph. **Vision: How Leaders Develop IT, Share IT & Sustain IT**. New York: McGraw Hill Inc., 1993

Quinn, Robert ve Fearman, Sue K. **Becoming A Master Manager A Competency Framework**. New York: John Willey & Sons inc., 1996.

Quenn, J. Allen. "What Does It Take To Be An Effective Principal?". **Principal**, 1990.

Rice, Elizabeth K. "The Changing Principalship: A Principal's Perspective". **Principal**, 68, 3, 1989, s.21-22.

Ringsted, Mette. "Open Learning in Primary and Secondary Schools Toward The School of Tomorrow in The Information Society". **Educational-Media-International**, 35, 4, 1998, s.278-281.

Sabuncuoğlu, Zeyyat. **Örgüt Psikolojisi**. Bursa: Ezgi Kitabevi, 1995.

Sağlam, Mehmet. "21. Yüzyılda Eğitim". **Yeni Türkiye**, 1998, s.794-797.

Scholtes, Peter R. **The Leader's Handbook**. New York: McGraw Hill Companies, 1998.

Schroeder, U. ve Brunner, M. "Education For The Information Society". <http://www.P1.Informatik.tu.darmstadt.de/poper/IR-1996.2/education.html>, 1996.

Senge, Peter (çev: Ayşegül İldeniz & Ahmet Doğukan). **Beşinci Disiplin**. İstanbul: Yapı Kredi Yayınları, 1998.

Sergiovanni, Thomas J. **The Principalship A Reflective Practice Perspective**. Boston: Ally and Bacon, 1995.

----- "Why We Should Seek Substitutes For Leadership". **Educational Leadership**, 49, 5, 1992, s.41-45.

Simms, Muriel. "A Principal Tutors Four Low Achievers in A Third-Grade Mathematics Classroom". **The Elementary School Journal**, 95, 1, 1994, s.41-47.

Snowden, Petra ve Gorton, Richard. **School Leadership & Administration**. New York: McGraw Hill Companies, 1998.

Soriano, Marcel ve George K. Hong. "School – Based Family Services: Administrative Leadership For A Caring Model Of Effective Education". **Journal For A just And Caring Education**, 3, 2, 1997, s.180-191.

Spillane, Robert R. "The Changing Principalsip A Superintendent's Perspective". **Principal**, 68, 3, 1989, s.19-20.

Strauss, A.L. ve Corbin, J. **Basics Of Qualitative Research Grounded Theory. Procedures, And Techniques**. Thousand Oaks, CA:Sage Publication, 1990.

"Strengthening School Leadership and School-Level Accountability: Rethinking Principal's Rights and Responsibilities After Governance Reform". **A Report of The Committee on Education and The Law of The Association of The Bar of The City of New York**, 1996.

Summak, Elçin. "Gençler Burada, Gelecek Nerede? Lise Gençliğinin 2000 Yılına İlişkin Algıları". **Eğitim Yönetimi**, 6, 22, 2000, s.291-311.

Sweeney, Neil R. **Zirveye Tırmanmanın Yolları**. İstanbul: İlgi Yayınevi, 1989.

Şahin, Ali Ekber. "İlköğretim Okulu Müdürlerinin Yeterlilikleri". **Eğitim Yönetimi**, 22,2000, s.243-260.

Şimşek, Hasan. "Organizational Change As A Paradigm Shift: Analysis Of Organizational Change Process In A Large, Public University By Using A

Paradigm-Based Change Model". Unpublished Phd. Thesis, **University Of Minnesota**, 1992.

-----"Pozitivizm Ötesi Paradigmatik Dönüşüm ve Eğitim Yönetiminde Kuram ve Uygulamada Yeni Yaklaşımlar". **H.Ü. Eğitim Bilimleri Kongresi** 6-8 Eylül 1995.

Şişman, Mehmet. "Postmodernizm Tartışmaları ve Örgüt Kuramındaki Yansımaları". **Eğitim Yönetimi**,2,3, 1996, s.451-464.

----- "Öğretim Liderliği". Yayınlanmamış araştırma, 1997.

Tabancalı, Erkan. "Örgütsel Değişme". Ankara: **Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar**, Editör: Cevat Elma & Kamile Demir. Anı Yayınları, 2000.

Tanrıöğen, Abdurrahman. "Okuldaki Öğretimin ve Personelin Geliştirilmesine Yönelik Bir Model". **Eğitim Yönetimi**,4, 1995.

Taymaz, Haydar. **Teftiş**. Ankara: Kadioğlu Matbaası, 1993.

Tetenbaum, Toby J. "Shifting Paradigms: From Newton to Chaos". **Organizational Dynamics**, spring,1998, s.21-32.

Teyfur, Mehmet. "Bilgi Toplumunun Öğretmeni Olarak Yönetici Öğretmen". **Modern Öğretmen yetiştirmede Gelişme ve İlerlemeler Sempozyumu**, H.Ü. Yayınları, 1996, s.551-558.

Tezcan, Mahmut. "Gelecekte Eğitim (21. Yüzyılın Okulları Üzerine)". **Yeni Türkiye**, 1998, s.821-828.

Toffler, Alvin (çev:Yakut Güneri). **Uyumlu Şirket**. İstanbul: İlgı Yayınevi, 1989.

- (çev: Ali Seden). **Üçüncü Dalga**. İstanbul: Altın Kitapları Yayınevi, 1981.
- Tortop, Nuri ve İsbir, Eyüp ve Burhan Aykaç. **Yönetim Bilimi**. Ankara: Yargı Yayınları, 1993.
- Torres, M. Elena Martinez. "The Internet: Post-Modern Struggle By The Dispossessed of Modernity." [http:// Fuentes. Cs4.wdg.mx/cucsh/sineronial/torres.htm](http://Fuentes.Cs4.wdg.mx/cucsh/sineronial/torres.htm). 1998.
- Töremen, Fatih. "Kaos Teorisi ve Eğitim Yöneticisinin Rolü". **Eğitim Yönetimi**, 6, 2000, s.203-219.
- Turan, Selahattin ve Şişman, Mehmet. "Okul Yöneticileri İçin Standartlar: Eğitim Yöneticilerinin Bilgi Temelleri Üzerine Düşünceler". **Karadeniz Teknik Üniversitesi VII. Ulusal Eğitim Bilimleri Kongresi** 1-3 Eylül 1999.
- Tutar, Hasan. **Kriz ve Stres Ortamında Yönetim**. İstanbul: Hayat Yayınları, 2000.
- **Küreselleşme Sürecinde İşletme Yönetimi**. İstanbul: Hayat Yayıncılık, 2000.
- TÜSİAD. **Türkiye’de ve Dünyada Yükseköğretim, Bilim ve Teknoloji**. Ankara, 1994.
- Ünal, Semra. "Eğitim Yöneticilerinin Okulda Eğitim ve Öğretimin Niteliğini Geliştirecek Şekilde Eğitilmeleri". **Eğitimde Nitelik Geliştirme Sempozyumu**, 13-14 Nisan 1991, s.386-388.
- UNESCO. "21. Yüzyılda Eğitim Uluslararası Komisyon Raporu". **Eğitim Yönetimi**, 2, 1, 1996, s.11-24.

- Uras, Meral. "Karara Katılmada Kabul Alanı Modeli". **Eğitim Yönetimi**, 1,1, 1995, s.121-129.
- Üçok, T. "Organizasyon Kültürünün Oluşumu". Dokuz Eylül Üniv. İkt. İda. Bil. Fak. Der., 4, 1-2, 1989.
- Walker, John E. "Shadowing The Skills of Exemplary Principals". **The Education Digest**, 56, 1, 1990, s.45-49.
- Warnat, Winifred T. "The Challenge:Developing Technological Literacy in Education". **ED 234012**, 1983.
- Weaver, Richard C. "Leadership For The Future: A New Set Of Priorities". **Vital Speeches Of The Day**, 61, 1995, s.438-440.
- Wells, Amy Stuart ve Lopez, Alejandra ve Scott, Janelle ve Holme, Jennifer J. "Charter Schools as Postmodern Paradox: Rethinking Social Stratification in an Age of Deregolated School Choice". **Harvard Educational Review**, 69, 2, 1999, s.172-204.
- Winand, U. ve Kortzfleisch, H. ve Wilfried, P. (çev: Nurhayat Yoloğlu). "Online Eğitim: Bilgi Aktarımının ve Öğrenmenin Sanallaştırılması". **Yeni Türkiye**, 1998, s.881-891.
- Wong, Marth D. "Teacher Decisional Participation and Stress". **Dissertation Abstracts International**, 44: 3572-A, 1983.
- Yalabık, N. ve Kızıloğlu, Ü. ve Onay, Z. "21.Yüzyılın Üniversiteleri: İnternetle Eğitim". **21. Yüzyılda Üniversite Sempozyumu**, 1997.

Yazıcı, Selim. "Rekabetçi Avantaj Sağlamada Yaratıcılık ve Yenilik". **Verimlilik Dergisi**, 3, 2000, s. 79-92.

Yıldırım, Ali ve Şimşek. Hasan. **Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri**. Ankara: Seçkin Yayınevi, 1999.

Young, Lauren ve Sykes, Gary ve Featherstone, Joseph. **Tomorrow's School: Principles For The Design of Professional Development Schools**. The Holmes Group, 1995.

Zellner, Luana J. ve Erlandson, David A. "Leadership Laboratories: Professional Development For The 21st Century". **NASSP Bulletin**, ocak, 1997, s.45-50.



EKLER**EK: 1 Görüşme Formu****EK: 2 Özgeçmiş**

EK: 1. Görüşme Formu

BİLGİ TOPLUMUNDA OKUL YÖNETİCİLERİNİN ROLLERİ

Bu çalışmanın amacı bilgi toplumunda ilköğretim okulu müdürlerinin hangi rolleri oynayacaklarını belirlemektir. Bu çalışma süresince bilgi elde edilecek öğretim üyelerinin, okul müdürlerinin, öğretmenlerin ve okulların isimleri gizli tutulacaktır. Araştırma verileri öğretim üyeleri, okul müdürleri ve öğretmenlerden görüşme yöntemiyle teybe kaydedilmek suretiyle toplanacaktır. Kaydedilen veriler yazılı hale getirilerek analiz edilecektir.

BİLGİ TOPLUMUNDA OKUL YÖNETİCİLERİNİN ROLLERİ İLE İLGİLİ GÖRÜŞME SORULARI

1. Okul yöneticilerinin karar verme etkinlikleri ile ilgili olarak bilgi toplumunda ne gibi etkinlikleri yerine getirmeleri gerekmektedir?
2. Okul yöneticilerinin planlama etkinlikleri ile ilgili olarak bilgi toplumunda ne gibi etkinlikleri yerine getirmeleri gerekmektedir?
3. Okul yöneticilerinin eşgüdümleme etkinlikleri ile ilgili olarak bilgi toplumunda ne gibi etkinlikleri yerine getirmeleri gerekmektedir?
4. Okul yöneticilerinin örgütleme etkinlikleri ile ilgili olarak bilgi toplumunda ne gibi etkinlikleri yerine getirmeleri gerekmektedir?
5. Okul yöneticilerinin iletişim etkinlikleri ile ilgili olarak bilgi toplumunda ne gibi etkinlikleri yerine getirmeleri gerekmektedir?

6. Okul yöneticilerinin değerlendirme etkinlikleri ile ilgili olarak bilgi toplumunda ne gibi etkinlikleri yerine getirmeleri gerekmektedir?
7. Okul yöneticilerinin değişimi yönetme etkinlikleri ile ilgili olarak bilgi toplumunda ne gibi etkinlikleri yerine getirmeleri gerekmektedir?
8. Okul yöneticilerinin esnek bir yapı kurma etkinlikleri ile ilgili olarak bilgi toplumunda ne gibi etkinlikleri yerine getirmeleri gerekmektedir?
9. Okul yöneticilerinin sistemin dinamikleştirilmesi etkinlikleri ile ilgili olarak bilgi toplumunda ne gibi etkinlikleri yerine getirmeleri gerekmektedir?
10. Okul yöneticilerinin öğrenen organizasyon oluşturma ve yaşatma etkinlikleri ile ilgili olarak bilgi toplumunda ne gibi etkinlikleri yerine getirmeleri gerekmektedir?
11. Okul yöneticilerinin çevreyle ilişkileri ile ilgili olarak bilgi toplumunda ne gibi etkinlikleri yerine getirmeleri gerekmektedir?
12. Okul yöneticilerinin öğretmenlerini destekleme etkinlikleriyle ilgili olarak bilgi toplumunda ne gibi etkinlikleri yerine getirmeleri gerekmektedir?
13. Okul yöneticilerinin okulu geliştirme etkinlikleriyle ilgili olarak bilgi toplumunda ne gibi etkinlikleri yerine getirmeleri gerekmektedir?
14. Okul yöneticilerinin mesleki büyüme ve gelişme etkinlikleriyle ilgili olarak bilgi toplumunda ne gibi etkinlikleri yerine getirmeleri gerekmektedir?

15. Okul yöneticilerinin yeniliklere bakış açılarının nasıl olması gerektiği ile ilgili olarak bilgi toplumunda ne gibi etkinlikleri yerine getirmeleri gerekmektedir?
16. Okul yöneticilerinin değer yaratma ile ilgili olarak bilgi toplumunda ne gibi etkinlikleri yerine getirmeleri gerekmektedir?
17. Okul yöneticilerinin takım çalışması yapmaları ile ilgili olarak bilgi toplumunda ne gibi etkinlikleri yerine getirmeleri gerekmektedir?
18. Okul yöneticilerinin bilgi teknolojilerinin kullanımı ile ilgili olarak bilgi toplumunda ne gibi etkinlikleri yerine getirmeleri gerekmektedir?
19. Okul yöneticilerinin vizyon oluşturma ile ilgili olarak bilgi toplumunda ne gibi etkinlikleri yerine getirmeleri gerekmektedir?
20. Okul yöneticilerinin öğretim lideri olma ile ilgili olarak bilgi toplumunda ne gibi etkinlikleri yerine getirmeleri gerekmektedir?

EK: 2 Özgeçmiş**ÖZGEÇMİŞ**

Adı Soyadı : Yusuf CERİT

Doğum Yeri : YOZGAT

Doğum Tarihi : 20.08.1971

Yabancı Dil : İngilizce

ÖĞRENİM DURUMU

İlkokul : 1983 Eser

Ortaokul : 1986 Şefaatli

Lise : 1989 Şefaatli

Yükseköğrenim

Lisans : 1993 Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi
Sınıf Öğretmenliği Bölümü

Yüksek Lisans : 1996 Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler
Enstitüsü Eğitim Yönetimi ve Denetimi

Doktora :

ÇALIŞMA HAYATI

1994 -..... Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi
İlköğretim Bölümü Araştırma Görevlisi