

Öğretmen Gözüyle Okul Müdürleri

Yrd. Doç. Dr. İbrahim YILDIRIM (*)

Davranış bilimlerine ait araştırma bulgularından yararlanarak tepki sonucu ortaya çıkan neoklasik ekolün; örgüt ve yönetim teorisine yaptığı en önemli katkı; klasik teoride gerekli gördüğü bazı eksiklikleri tamamlamış ve bazı değişimleri yapmış olmasıdır. Bu yaklaşım ile yapılan araştırmalar son çeyrek yüzyılda eğitim yönetimini derinden etkilemiştir (Bursalıoğlu, 1980, 5). Yöneticilerin davranışları konusunda yönetilenlerin algıları, yönetimde başarı ile kişilik arasındaki ilişki, karar ve otorite süreçleri, informal gruplar ve liderlik bunlar arasında en çok dikkati çeken araştırmalar olmuştur (Piffner ve Sherwood, 1969).

Bu araştırmada ise, okul yönetimine davranış bilimleri açısından bir yaklaşımla, müdürlerin davranışları konusunda öğretmenlerin algıları değerlendirilmeye çalışılmıştır.

Bilindiği gibi okul, eğitimin planlı ve programlı verildiği, bireylerin yüzyüze etkileşimde bulunduğu bürokratik bir örgüttür. Aynı örgütte yöneticiler, öğretmenler, öğrenciler ve diğer personel birbirleriyle ve çevreyle etkileşim içindedirler. Bu kadar karmaşık etkileşimin ortasında bulunan okul müdürü; sorunları tanımlamadaki farklılıkları, değer yargılarındaki farklılıkları, algı farklılıkları, kişilerarası farklılıkları, amaçlardaki farklılıkları ve amaçlara ulaştıracak yollar konusundaki farklılıkları yönetmek zorunda olan kişidir. Okul yöneticisinin sözkonusu edilen farklılıkları yönetimdeki başarısının, öğretmenlerin çaba ve başarılarına bağlı olduğu unutulmamalıdır. Çünkü müdür, personelinin faaliyetlerini, okulun amaçlarına yöneltip koordine edemediği sürece, kendisi ne kadar çok çalışırsa çalışsın etkin olamayacaktır. Diğer bir ifadeyle öğrencinin başarısını artırıcı ortamı hazırlamaktan; öğretmenlerin kararlara katılmasını sağlamak, personeli motive etmek, onlarla haberleşme kurmak, önderlik yapmak; planlama, denetim ve koordinasyon fonksiyonlarını yerine getirmeye kadar yönetimin esasını oluşturan tüm faaliyetler, okul müdürü ile öğretmenler arasındaki ilişkilere bağlıdır. Fakat bu ilişkilerin amaçları gerçekleştirilecek nitelikte olması müdürün bir takım özelliklere sahip olmasını kaçınılmaz kılmaktadır. Bir yöneticinin gösterdiği performansı

(*) Dicle Üniversitesi Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Bölümü Başkanı.

daha da artıran yönetsel becerileri sekiz gruba ayırmıştır (March, 1974, 26). Bunlar:

1. Meslektaş Becerisi: Aynı organizasyon kademesinde bulunan meslektaşları ile bir ilişki ağı kurma ve devam ettirme becerisi.

2. Liderlik Becerisi: Otorite, güç ve bağımlılık güçlükleriyle ve astlarla ilgilenme yeteneğine sahip olma.

3. Çatışmaları Çözebilme Becerisi: Çatışmalarda aracılık yapma, problemleri ele alabilme ve psikolojik stres altında çalışabilme yeteneğine sahip olma.

4. Bilgi Toplama ve İşleyebilme Becerisi: Doğru, geçerli haberleşme ağı kurabilme ve bilgiyi etkili bir biçimde iletme yeteneğine sahip olma.

5. Belirsiz Konularda Karar Verebilme Becerisi: Amaçların, bilginin ve seçeneklerin belirsiz olduğu durumlarda problemleri görebilme ve çözüm getirebilme yeteneğine sahip olma.

6. Kaynakları Tahsis Edebilme Becerisi: Seçenekler arasında zaman ve diğer kaynakları kullanırken karar verebilme yeteneğine sahip olma.

7. Girişimcilik Becerisi: Yenilikleri tamamlayabilme ve muhtemel riskleri göze alabilme yeteneğine sahip olma.

8. İlgözlem Becerisi: Kendi düşünce ve hislerini tetkik ve tahlil ederek yöneticilerin pozisyonunu ve onun örgüt üzerindeki etkisini anlayabilme yeteneğine sahip olma.

Okul yönetimi ile öğretmenler arasındaki ilişkilerin mükemmelliği, örgütün temel amaçlarından biri olan eğitim-öğretim niteliğini artırmak için gereklidir. Bu ise yönetsel davranışların yürütülmesinde kullanılan tekniklerin ve bu teknikleri kullanan yöneticilerin sahip oldukları tutum ve davranışlara bağlıdır.

Şüphesiz okulun temel amaçlarından birisi, öğrencinin başarılı olmasını sağlamaktır. Bu konuda okul müdürü ve öğretmen ortak sorumluluk yüklenmiştir. Yöneticinin desteği olmadan öğretmenin çabasıyla, öğrencinin başarısında olumlu sonuçlar alınamaz. Öğretmenin umut ve kaygılarını yönlendirecek, onu motive edecek ve çabasını, amaçlarını okul amaçlarına yöneltecek temel öge okul yöneticisinin davranışlarıdır.

Bireyin gerek kendisini, gerek başkalarını anlaması ancak haberleşme ile mümkündür. Kişiler birbirlerini doğru tanıdıkları ve anladıkları ölçüde birbirlerini yönetmede başarı sağlarlar. Kişilerarası ilişkilerde birey başkalarını benlik sisteminin izin verdiği ölçüde ve yönde

algılayabilir. Müdürlük görevinin başarıyla yürütülmesinde okul müdürünün olumlu kişilik ve teknik bilgiye sahip olması yanında, oynadığı role ilişkin kendi algısı ile; birlikte çalıştığı personelin de müdürlük rolüne ilişkin algılarını bilmesi gerekir. Johari penceresine bir benzetme yapılacak olursa (Aydın, 1986, 47) açık bölgedeki genişliğin oranında müdürle öğretmen arasındaki ilişkilerde uyum sağlanacaktır.

	Öğretmenin Müdür Hakkında Bildikleri	Öğretmenin Müdür Hakkında Bilmedikleri
Müdürün Kendi Hakkında Bildikleri	Açık Bölge (1)	Gizli Bölge (3)
Müdürün Kendi Hakkında Bilmedikleri	Kör Bölge (2)	Bilinmeyen Bölge (4)

Şekil: Okul Müdürünün Davranış Platformu

Müdürlerin davranışı hakkında öğretmenlerin algılarını belirlemek amacıyla 17 ortadereceli (lise-ortaokul) okulda 230 öğretmen üzerinde, "anket tekniği"nden yararlanarak yaptığımız çalışmada oldukça farklı veriler elde edilmiştir (1). Deneklerin % 29'u şimdiye kadar 1-2 müdürle, geriye kalan % 71'i 2'den fazla müdürle çalışmıştır. Şimdiki müdürle 1-2 yıldır çalışanlar % 66, 2 yıldan fazla çalışanlar % 34'dür.

Öğretmenlere müdürlerin otorite biçimleri sorulduğunda yaklaşık % 19'u gerektiğinde fazla sert: % 27'si yönetici olarak gevşek, % 54'ü babacan davranışları olan tatlı-sert yönetici grubunda değerlendirmişlerdir.

Tablo 1 - Müdürlerin Otoritesine İlişkin Öğretmenlerin Görüşleri

	Denek Sayısı	Cevap Verenler %
Gerektiğinde fazla sert	41	17.84
Yönetici olarak gevşektir	57	24.78
Babacan davranışları olan tatlı-sert bir yöneticidir	114	49.56
Cevapsız	18	7.82
Toplam	230	100.00

Esasında öğretmen, okul örgütü içinde müdürün talimatlarına istekli ve şartsız olarak uymak suretiyle formal otoriteyi kabul etmiştir. Çünkü onlara göre müdürlerin bu tür talimat vermeye yasal hakları vardır ve astlar için talimata uymamak yasak değildir. Müdürün sahip olduğu otorite,

(1) Bu araştırma Diyarbakır Şehir Merkezindeki bütün ortadereceli okullarda yapılmıştır. Yalnız Alpaslan Ortaokulunda iki öğretmen olduğundan bu kapsamın dışında bırakılmıştır.

kendisine kurum tarafından verilen karar verme ve emrindekilerin davranışlarını belirleme hakkıdır. Bu hak müdüre o mevkii işgal ettiği için verilmiştir. Hak o mevkie bağlıdır. O mevkii kim işgal ederse bu hakkı o kullanacaktır. Öğretmenlerin, müdürün sahip olduğu otoriteyi kullanırken yasallığını kabul etmekle birlikte; yaklaşık yarısı bu otorite biçimini fazla sert ve gevşek algılamışlardır. Bu ise öğretmenlere göre müdürün otoriteyi kullanma biçiminin benimsenmediği anlamına gelir ve olumlu işbirliğini azaltır.

Anketin diğer bir sorusunda yöneticilerin yönetimi genellikle olumsuz yönde etkileyen özellikleri altı madde halinde sayılmış ve öğretmenlerin müdürlerini gözönüne alarak, eğer varsa bu özelliklerden en belirgin üçüne 1, 2, 3 şeklinde sıra numarası vermek suretiyle önem derecesine göre numaralandırmaları ayrıca önemli gördüklerini de işaretlemeleri istenmiştir. Bu seçenekler ise değerlendirmede, 4. derecede önemli kabul edilmiştir. Ankete katılan 230 öğretmenden 63'ü yani % 27'si bu soruyu cevapsız bırakmıştır.

Tablo 2 - Öğretmenlerin Müdürlerinde Gördükleri Yönetimi Genellikle Olumsuz Yönde Etkileyen Özellikler

Müdürün Özellikleri	Derece Sırası				Toplam Ağırlıklı Puan	Yoğ. Kats. (1)
	1	2	3	4		
Mevzuata aşırı ölçüde bağlıdır.	76	5	1	7	328	1.96
İşini ve insancıl ilişkilerini etkileyen olumsuz tavırları varır.	19	18	19	10	178	1.07
Önderlik niteliklerinden yoksundur.	15	18	12	13	151	0.90
Yeterli yönetim bilgisinden yoksundur.	19	12	11	11	145	0.87
Personelini olup-bitenden haberdar etmekte yetersizdir.	16	14	8	11	133	0.80
İş başarma eğilimi ve girişim gücü zayıftır.	11	12	12	8	112	0.67
Cevapsız	63	Öğ retmen				

Tablo 2'de görüldüğü gibi öğretmenlerin müdürlerinde gördükleri yönetimi olumsuz yönde etkileyen özelliklerin başında mevzuata aşırı derecede bağlı oluşları gelmektedir. Bu durum müdürün yasal otoriteyi

(1) Yoğunluk Katsayısı, toplam ağırlıklı puanın cevap veren denek sayısına bölünmesiyle bulunmuştur.

sık kullandığını ve kararlarda mevzuat dışına çıkmak istemediğini gösterir. Esasında otorite ilişkileri, örgütsel davranışların ayrılmaz bir parçasıdır. Herhangi bir araştırmada formal otorite ile fonksiyonel otoriteyi ayırmak gerekir. Formal otorite yasallık ve mevkiye bağlı iken; fonksiyonel teknik yeterliliğe ve beşeri ilişkilerdeki beceriye bağlıdır. Bu iki otorite birbirini tamamlar ve destekler. Herhangi birinin yokluğu örgütsel strese neden olur (Dufty, 1974, 131). Öte yandan bir yönetici aynı zamanda lider olarak kabul edilmesi için, yönettiği personelin düşüncelerini, duygularını, değer yargılarını, amaçlarını ve davranışlarını etkilemede ve yönlendirmede alışılmış uygulamaları ve belirli otorite kaynaklarını aşabilmesi gerekir (Aydın, 1988, 209). Öğretmenlerin, yönetim bilgisi ve liderlik niteliklerinden önce müdürlerinde "İşini ve insancıl ilişkilerini etkileyen olumsuz tavırlar" olduğunu ileri sürmeleri eğitim yöneticilerinin daha fazla beşeri ilişkiler konusunda eğitilmeleri gerektiğini ortaya koymaktadır. Bunun yanında okul müdürünün öğretmene karşı sergileyeceği davranışlar, müdürün aldığı yöneticilik eğitimine, eğitim durmuna, okuldaki öğretmen sayısına, hatta müdürün erkek veya kadın oluşuna göre değişebilir. Fakat eğitim yöneticisinin, başarılı yönetsel faaliyetlerde bulunup, örgütteki insan ve madde kaynaklarını etkili bir biçimde kullanabilmesi için, her şeyden önce, bazı yeteneklere, niteliklere ve yönetim kuram ve süreçleri konusunda, en azından temel bilgilere; yöneticilik yeterliklerine sahi olması gerekir (Kaya, 1984, 94).

Ankete katılan lise ve ortaokul öğretmenlerine yöneltilen bir diğer soru da, müdürlerin karşılaştıkları sorunlara karşı tutumu konusundaki algıları belirlemeye çalışılmıştır. Bir eğitim örgütü olan okulda öğretmenin ya eğitim-öğretimle ilgili örgütsel ve yönetsel ya da kişisel sorunlarla karşılaşması mümkündür. Bir yöneticinin, maiyetinin gerek örgütsel gerekse bireysel sorunlarına çözüm getirmesi onun etkinliğini artırır ve sorunlarına karşı ilgili ve yardımcı tutumuyla liderlik rolünün bir kısmını yerine getirmiş olur. Tablo 3'de görüldüğü gibi müdürlerin kişisel sorunlardan çok eğitim-öğretimle ilgili sorunlarla ilgilendikleri ifade edilmiştir.

Tablo 3 - öğretmenlerin Karşılaştığı Sorunlara Karşı Müdürlerin Tutumu

Tutum	N	%
Daha çok eğitim-öğretimle ilgili sorunlarımla ilgilenir	90	41.28
Daha çok kişisel sorunlarımla ilgilenir	10	4.58
İkisi ile de aynı ölçüde ilgilenir	90	41.28
Hiçbiri ile ilgilenmez	28	12.84
Cevapsız	12	5.50

Bütün örgütlerde olduğu gibi, okul örgütünde de örgütsel amaçlar kadar üyelerin bireysel amaçları ve sorunları, üyelerin davranışlarını etkiler. Bireyler kendi amaçlarının bir kısmını örgütler aracılığı ile gerçekleştirebildikleri sürece o örgütte kalırlar. Fakat bu bireyin kendi ihtiyaçlarının her zaman bilincinde olmasını gerektirmez. Çoğu zaman örgüt üyeleri kendi bireysel amaçlarının farkında bile değillerdir. Buna rağmen örgütlerin etkinliği devam edebilmektedir. Okul yöneticisi bireysel ve örgütsel amaçların bilincinde olup üyelerin davranışlarını etkilediği oranda etkinliğini artırabilir. Araştırmada müdürlerin hiçbir sorunlarıyla ilgilenmediğini ileri süren öğretmenlerin oranının % 13 olması az da olsa bir iletişim kopukluğunun bir belirtisi olarak değerlendirilebilir ki bu da örgütsel ve bireysel amaçları gerçekleştirmede gerekli olan işbirliğini azaltır.

Sonuç

Okul yöneticisi okul dışındaki faktörler kadar okul içindeki faktörlere de önem verirken, kendisinin bir insan mühendisi olduğunu unutmamalıdır. Okul örgütü içinde meydana gelen olaylarda mantıklı çözüm yolları bulan bir eğitimci olduğu düşüncesini öğretmenlerde uyandırmalı ve bunu davranışlarıyla göstermelidir. Okul müdürü adil, yapıcı, eğitimin amaçlarını en güzel biçimde gerçekleştirecek kadar bilgili ve deneyimli, insan ilişkilerinde tatlı sert olabilmenin yollarını bulmalı ve kendisini yetiştirmek için çaba göstermelidir.

Okul müdürleri ile öğretmenler arasındaki yeterli iletişimin kurulamayışı müdürlerin davranışlarını büyük ölçüde etkilemektedir. Okuldaki, öğretmen sayısı, müdür yardımcılarının sayısı ve öğrenci çokluğu müdürün öğretmenlerle olan ilişkisini etkileyebilir. Okul müdürü, öğretmenlerle olan ilişkisinde yalnız eğitim sürecinde rol oynayan teknik bilgi ve beceri ile değil bunun yanında insan ilişkileri konusunda da yeterli bilgiye sahip ise başarılı olabilir. Öte yandan müdürlük mesleğinde tecrübesi az olan, yeterli yönetim bilgisine sahip olmayan veya yöneticilik dersleri almamış okul yöneticisi, yeterli yönetim bilgisi olan ve bu bilgisine davranışa dönüştürebilen bir müdür kadar başarılı olamayacaktır. Şüphesiz hiçbir okul müdürlüğü görevi boş kalmamaktadır. Ancak önemli olan bu stratejik görevleri yetenekli ve yeterli eğitim yöneticileriyle doldurmaktır.

KAYNAKLAR

Aydın, Mustafa. (1986) **Çağdaş Eğitim Denetimi**, Ankara; İm Yayınları.

Aydın, Mustafa. (1988) **Eğitim Yönetimi**, Ankara: Hatipoğlu Yayınevi.

Bursalođlu, Ziya. (1985) **Eğitim Yönetiminde Teori ve Uygulama**, Ankara: A.Ü. Eğitim Fakültesi Yay. No: 142.

Bursalođlu, Ziya. (1980) **Eğitim Yöneticisinin Davranış Etkenleri**, Ankara: A.Ü. Eğitim Fak. Yayınları, No: 87.

Dufty, N.F. (1974) "Bureaucracy in A College of Advanced Education", **The Journal of Educational Administration**, Vol. XII, No: 2, (October) pp. 123 - 133.

Güçlüol, Kemal. (1985) **Eğitim Yönetiminde Karar ve Örnek Olaylar**, Ankara: Kadiođlu Matbaası.

Kaya, Y. Kemal. (1984) **Eğitim Yönetimi: Kuram ve Türkiye'deki Uygulama**, Ankara: TODAIE Yay. No: 208.

March, J.G. (1974) "Analytical Skills and The University Traning of Educational Administration", **The Journal of Educational Administration**, Vol. XII, No: 1 (May) pp. 17-43.

Pfifner, J.M. and F.P. Sherwood. (1960) **Administrative Organization**, N.J. Englewood Cliffs, N.J. Prentice-Hall.