



**T.C.
YEDİTEPE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**OKUL YÖNETİCİLERİNİN ÖĞRETMENLERİN MESLEKİ GELİŞİMLERİNE
KATKILARININ BELİRLENMESİ**

**Kerim GÜL
(Kimya Öğretmeni)
Okul No:254102014**

**Danışman
Prof. Dr. Semra ÜNAL**

**Sosyal Bilimler Enstitüsü
Eğitim Yönetimi ve Denetimi Yüksek Lisans Programı**

İSTANBUL – 2007

Okul Yöneticilerinin Öğretmenlerin Meslekî
Gelişimlerine Katkılarının Belirlenmesi

Kerim Gül

ONAY

Jüri:

Tez Danışmanı

Prof. Dr. Semra Ünal

S. Ünal

Üye

Prof. Dr. Zeynep Ada

Z. Ada

Üye

Yard. Doç. Dr. Ahmet Sini

A. Sini

Yüksek lisans tezi onay tarihi: 06.10.2007

İÇİNDEKİLER

	<u>Sayfa</u>
İÇİNDEKİLER	iii
ÖZGEÇMİŞ 184	v
SEMBOLLER LİSTESİ	vi
KISALTMALAR LİSTESİ	vii
ÇİZELGELER LİSTESİ	viii
ABSTRACT	xv
ÖZET	xvi
BÖLÜM I	1
1. GİRİŞ	1
I. 1 PROBLEMİN DURUMU	1
I. 2 PROBLEM CÜMLESİ	3
I. 3 ALT PROBLEMLER	3
I. 4 DENENCELER	3
I. 5. SAYILTILAR	4
I. 6 ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI	4
I. 7 ARAŞTIRMANIN AMACI	5
I. 8 ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ	5
I. 9 TANIMLAR	6
BÖLÜM II	8
II. 1 YÖNETİM KAVRAMI	8
II.1.1 Yönetim Tanımlarında Geçen Temel Kavramlar	9
II.1.2 Yönetim Tanımlarının Ortak Özellikleri	10
II.2 YÖNETİM KURAMLARI VE GELİŞMELER	11
II.3 YÖNETİM SÜREÇLERİ	16
II.3.1 Yönetim Süreçlerinin Temel Kavramları	16
II.4 EĞİTİM YÖNETİMİ	17
II.4.1 Eğitim Yönetiminin Özellikleri	19
II.4.2 Okul ve Okul Yönetimi	20
II.4.3 Okulun Eğitim Görevi:	22
II.4.4 Okul Yöneticisi:	23
II.4.5 Eğitim Yönetimi Ve Okul Yönetimi'nin Kendine Özgü Yönleri	26
II.5 OKULUN SOSYAL SİSTEM OLARAK İNCELENMESİ	28
II.5.1 Okulun Sistem Teorisine Göre Özellikleri	28

II.5.2 Türkiye'de Yönetim Anlayışının Doğuşu.....	29
II.5.3 Yöneticilikle İlgili Milli Eğitim Şurası Kararları.....	31
II.5.4 Okul Yöneticileri ve Öğretmenleri Mesleki Açından Geliştirme İle İlgili Araştırmalar.....	33
II.6 ÖĞRETMENLİK MESLEĞİ VE YETERLİLİKLERİ.....	37
II.6.1 Öğretmenlik Mesleği.....	37
II.6.2 Öğretmenlerin Mesleki Profesyonelliği.....	38
II. 7 OKUL YÖNETİCİSİNİN ÖĞRETİM LİDERLİĞİ.....	40
II.7.1 Okul Yöneticilerinin Öğretim Liderliği Özellikleri.....	42
II.7.2 Okul Yöneticisinin Kendisini Geliştirmesinin Önemi.....	42
II.7.3 Okul Yöneticisinin Öğretmenleri Geliştirmesine İlişkin Varsayımlar.....	43
II.7.4 Okul Yöneticisinin Öğretmenleri Geliştirmesinin Önemi.....	44
II.7.5 Okul Yöneticisinin Öğretmenleri Geliştirmesinin Amaçları.....	45
II.7.6 Okul Yöneticilerinin Öğretmenleri Geliştirmek İçin Yapması Gereken Çalışmalar.....	46
II.8 ÇEŞİTLİ ÜLKELERDEKİ ÖĞRETMEN GELİŞTİRME ÇALIŞMALARI.....	73
II.8.1 Türkiye'de Öğretmenleri Okul Düzeyinde Mesleki Açından Geliştirme Çalışmaları.....	74
II.8.2 Danimarka'da Mesleki Açından Öğretmenleri Geliştirme Çalışmaları.....	75
II.8.3 Fransa'da Öğretmenleri Mesleki Açından Geliştirme Çalışmaları.....	75
II.8.4 Hollanda'da Öğretmenleri Mesleki Açından Geliştirme Çalışmaları.....	76
II.8.5 Avustralya'da Öğretmeni Mesleki Açından Geliştirme Çalışmaları.....	77
II.8.6 Kanada'da Öğretmenleri Mesleki Açından Geliştirme Çalışmaları.....	77
II.8.7 İtalya'da Öğretmenleri Mesleki Açından Geliştirme Çalışmaları.....	78
II.8.8 İsveç'te Öğretmenleri Mesleki Açından Geliştirme Çalışmaları.....	78
II.8.9 Almanya'da Öğretmeni Mesleki Açından Geliştirme Etkinlikleri.....	78
BÖLÜM III.....	80
YÖNTEM:.....	80
Bu bölümde, araştırmanın modeli, evren ve örneklem, verilerin toplanması, verilerin çözümü ve yorumlanması hakkında bilgiler yer almaktadır.....	80
III.1 ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ.....	80
III. 2 ARAŞTIRMANIN EVRENİ VE ÖRNEKLEMİ.....	80
III.3 VERİ TOPLAMA ARACININ HAZIRLANMASI VE VERİLERİN TOPLANMASI.....	80
III.4 VERİLERİN ANALİZİ.....	81
BÖLÜM IV.....	83
BULGULAR.....	83
IV.1 ÖNEKLEM GRUBUNU OLUŞTURAN ÖĞRETMENLERİN KİŞİSEL BİLGİLERİNE AİT BULGULAR.....	83
IV.2 ÖRNEKLEM GRUBUNU OLUŞTURAN ÖĞRETMENLERİN VERDİKLERİ CEVAPLARIN BAĞIMSIZ DEĞİŞKENLERLE İLİŞKİLERİNE AİT BULGULAR.....	83

IV.2.1 Örneklem Grubunu oluşturan Öğretmenlerde, Cinsiyet Değişkenine İlişkin Bulgular	89
IV.2.2 Örneklem Grubunu Oluşturan Öğretmenlerle, Mesleki Kıdem Değişkenine İlişkin Bulgular	91
IV.2.3 Örneklem Grubunu Oluşturan Öğretmenlerin Çalıştığı Okul Türü Değişkenine İlişkin Bulgular	97
IV.2.4 Öğretmenlerin Mesleklerini Geliştirmek İçin Mesleki Eğitime İhtiyaç Duymalarına İlişkin Bulgular	99
IV.2.5 Öğretmenlerin Mesleki Eğitim İhtiyaçlarını Okul Yönetimine Bildirmeleri Değişkenine İlişkin Bulgular	101
IV.2.6 Öğretmenlerin Mesleki Gelişimleri İle İlgili Öz Değerlendirme Yapmasına İlişkin Bulgular	105
IV.3 ÖRNEKLEM GRUBUNU OLUŞTURAN ÖĞRETMENLERİN BAĞIMLI SORULARA VERDİKLERİ CEVAPLARIN FREKANS, YÜZDE ORTALAMA VE STANDART SAPMA DAĞILIMI.....	109
IV.3.1 Örneklem Grubunu Oluşturan Öğretmenlerin Cinsiyete Göre Bağımlı Sorulara Verdikleri Cevapların Frekans, Ortalama Ve Standart Sapma Dağılımı Çizelgeleri	126
IV.3.2 Okul Yöneticilerinin Öğretmenlerin Mesleki Gelişimine Katkılarını Belirleyen Sorulara Öğretmenlerin Verdikleri Cevapların Frekans, Ortalama, Standart Sapma Değerleri	131
BÖLÜM V.....	137
TARTIŞMALAR, SONUÇLAR VE ÖNERİLER	137
V.1 TARTIŞMALAR	137
V.1.1 Araştırmanın Örneklemini Oluşturan Öğretmenlerin Kişisel Bilgilerine İlişkin Tartışmalar	137
V.1.2 Örneklem Grubunu Oluşturan Öğretmenlerin Verdikleri Cevapların Bağımsız Değişkenlerle İlişkilerine Ait Tartışmalar	140
V.1.3 Örneklem Grubunu Oluşturan Öğretmenlerin Bağımlı Sorulara Verdikleri Cevapların Frekans, Yüzde, Ortalama Ve Standart Sapma Değerlerine İlişkin Tartışmalar	146
V.2 SONUÇLAR.....	156
V.2.1 Araştırmanın Örneklemini Oluşturan Öğretmenlerin Kişisel Bilgilerine İlişkin Sonuçlar	156
V.2.2 Örneklem Grubunu Oluşturan Öğretmenlerin Verdikleri Cevapların Bağımsız Değişkenlerle İlişkilerine Ait Sonuçlar.....	157
V.3.ÖNERİLER.....	164
ÖZGEÇMİŞ.....	175
KAYNAKÇA:	176
ÖZGEÇMİŞ.....	184

SEMBOLLER LİSTESİ

N	:Frekans
Sd	:Serbestlik Derecesi
ss	:Standart Sapma
\bar{x}	:Aritmetik Ortalama
%	:Yüzde

KISALTMALAR LİSTESİ

Ltd Şti	:Limitet Şirketi
MEB	:Milli Eğitim Bakanlığı
MEŞ	:Milli Eğitim Şurası Karaları
MEBYAY	:Milli Eğitim Bakanlığı Yönetici Atama Yönetmeliği
MEBPGMKR	: Milli Eğitim Bakanlığı Personel genel Müdürlüğü Kayıt Raporlar
TİSK	:Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonu
YÖK	:Yüksek Öğretim Kurumu
SPSS	:Statistical For Social Sciences
TTK	:Talim Terbiye Kurulu
vs.	:Ve Saire
vd.	:Ve diğerleri
vb.	:Ve benzeri
akt:	:Aktaran

ÇİZELGELER LİSTESİ

Çizelge No	Çizelge İsimleri	Sayfa
<u>No</u>		
3.1	Anket Çalışmasının Yapıldığı Okullar.....	84
3.2	Okul Yöneticilerin Öğretmenlerin Mesleki Gelişimine Katkıları Ölçeğine Verilen Puanlar.....	85
4.1.1	Öğretmenlerin Cinsiyet Değişkenine Göre Dağılımı.....	86
4.1.2	Öğretmenlerin Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Dağılımı.....	87
4.1.3	Öğretmenlerin Çalıştığınız Okul Türü Değişkenine Göre Dağılımı.....	87
4.1.4	Öğretmenlerin Mesleki Gelişimleri İle İlgili Öz Değerlendirme Yapma Değişkenine Göre Dağılımı.....	88
4.1.5	Genel Lise Öğretmenlerinin Kıdem Gruplarına Göre Öz Değerlendirme Yapmalarına İlişkin Frekans ve Yüzde Dağılımları.....	88
4.1.6	Meslek Lisesi Öğretmenlerinin Kıdem Gruplarına Göre Öz Değerlendirme Yapmasına İlişkin Frekans ve Yüzde Dağılımları.....	89
4.1.7	Öğretmenlerin Okul Türlerine Göre Öz Değerlendirme Yapmalarına İlişkin Frekans ve Yüzde Değerlerinin Karşılaştırılması.....	90
4.1.8	Öğretmenlerin Kendilerini Öğretmenlik Mesleği Açısından Geliştirmek İçin Mesleki Eğitime İhtiyaç Duyma Değişkenine Göre Dağılımı.....	91
4.1.9	Öğretmenlerin Mesleki Eğitime İhtiyaç Duyduğunuzu Okul Yönetime Bildirme Değişkenine Göre Dağılımı.....	92
4.2.1.1	Öğretmenlerin Cinsiyet Değişkenine Göre Mesleki Eğitime İhtiyaç Duyduklarını Okul Yönetimine Bildirmesi İle İlgili Soruya İlişkin Görüş Farklılıkları.....	93
4.2.1.2	Öğretmenlerin Cinsiyet Değişkenine Göre Okul Yöneticilerinin Öğretmenlik Mesleği İle İlgili Yasa ve Yönetmelikleri İzleyerek Onlara Açıklamasıyla İlgili Soruya İlişkin Görüş Farklılıkları.....	93
4.2.1.3	Öğretmenlerin Cinsiyet Değişkenine Göre Gösterdiği Başarıları Üst Makamlara Bildirerek, Teşekkür Ya da Takdir Almalarına İlişkin Görüş Farklılıkları.....	94
4.2.2.1	Öğretmenlerin Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Mesleki Eğitime İhtiyaç Duyduklarını Okul Yönetimine Bildirmelerine İlişkin Görüş Farklılıkları...	95
4.2.2.1A	Öğretmenlerin Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Mesleki Eğitime İhtiyaç duyduklarını Okul Yönetimine Bildirmelerine İlişkin Post Hoc LSD Analiz Sonuçları.....	96
4.2.2.2	Eğitim Öğretim Alanında Yapılan Değişiklikleri (Müfredat, Program, Kitap) Uygulayacak Öğretmenleri Bilinçlendirmek İçin Okul Yöneticisince Düzenlenen Seminer, Toplantı, Vb. Etkinliklerin Mesleki Kıdeme Göre Niteliğinin Belirlenmesi İlişkin Görüş Farklılıkları.....	97
4.2.2.2A	Eğitim Öğretim Alanında Yapılan Değişiklikleri (Müfredat, Program, Kitap, vb) Öğretmenlerin Uygulayabilmesi İçin Okul Müdürünce Düzenlenen Seminer, Toplantı, vs. Etkinliklerinin Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Niteliğinin Belirlenmesine İlişkin Post Hoc LSD Analiz	

	Sonuçları....	98
4.2.2.3	Okul Yöneticilerinin Öğretmenlerin Çalışmalarını Kolaylaştırıcı, Destekleyici, Bir Yönetim Anlayışı Geliştirmesi Çalışmalarına İlişkin Mesleki Kıdem Gruplarının Görüş Farklılıkları.....	99
4.2.3.A	Okul Yöneticilerinin Öğretmenlerin Çalışmalarını Kolaylaştırıcı, Destekleyici, Yönetim Anlayışı Geliştirmesine İlişkin Görüş Farklılıklarını Tespit Etmek İçin Post Hoc LSD Analiz Sonuçları.....	100
4.2.3.1	Öğretmenlerin Çalıştığı Okul Türü Değişkenine Göre, Okul Yöneticisinin, Öğretmenlerin Birbirleriyle Bilgi ve Deneyimlerini Paylaşabilecekleri Ortamlar Hazırlamasına İlişkin Görüş Farklılıkları.....	101
4.2.3.2	Öğretmenlerin Çalıştığı Okul Türüne Göre Yöneticilerinin Öğretmenlerle İyi İletişim Kurarak, Öğretmenlerin, İstek ve Dileklerde Bulanmayla İlgili Görüş Farklılıkları.....	101
4.2.4.1	Öğretmenlerin Mesleklerini Geliştirmek İçin Mesleki Eğitime İhtiyaç Duyduklarını Okul Yönetimine Bildirmelerine İlişkin Görüş Farklılıkları.....	102
4.2.4.2	Öğretmenlerin Mesleklerini Geliştirmek İçin Mesleki Eğitime İhtiyaç Duyma Değişkenine Göre Okul Yöneticisinin; Kendisini Meslek İçinde Geliştiren Öğretmenleri Ödüllendirmesine İlişkin Görüş Farklılıkları.....	103
4.2.4.3	Öğretmenlerin Mesleklerini Geliştirmek İçin Mesleki Eğitime İhtiyaç Duyma Değişkenine Göre Okul Yöneticisinin Okuldaki Belirlenmiş Standartlara Ulaşmak İçin, Yaptığı Değerlendirmelere Gereken Önemi Vermesine İlişkin Görüş Farklılıkları.....	104
4.2.5.1	Öğretmenlerin Mesleki Eğitim İhtiyaçlarını Okul Yönetimine Bildirmeleri Değişkene Göre Okul Yöneticisinin; Mesleki Gelişime Katkı Sağlayacak Eğitim Ve Etkinlikleri Araştırarak Katılmaları İçin Öğretmenleri Teşvik Etmesine İlişkin Görüş Farklılıkları.....	105
4.2.5.2	Öğretmenlerin Mesleki Eğitim İhtiyaçlarını Okul Yönetimine Bildirmeleri Değişkene Göre Okul Yöneticisinin Uzman Kişileri Okula Davet Ederek Öğretmenleri Geliştirmesine İlişkin Görüş Farklılıkları.....	106
4.2.5.3	Öğretmenlik Mesleğini Geliştirmek İçin Mesleki Eğitime İhtiyaç Duyma Değişkenine Göre Okul Yöneticisinin Öğretmenlerin İhtiyaçları Belirleyerek Gereken Önlemleri Almasına İlişkin Görüş Farklılıkları.....	106
4.2.5.4	Öğretmenlerin Mesleki Eğitime İhtiyaç Duyduklarını Okul Yönetimine Bildirmeleri Değişkene Göre Okul Yöneticisinin Öğretmenlerin Mesleki Gelişimini Sağlayacak Etkinlikler (Seminer, Belgesel, Toplantılar, Vs.) Düzenlemesine İlişkin Görüş Farklılıkları.....	107
4.2.5.5	Öğretmenlerin Mesleki Eğitime İhtiyaç Duyduklarını Okul Yönetimine Bildirmeleri Değişkene Göre Okul Yöneticisinin Öğretmenlerin	

	Birbirleriyle Bilgi Ve Deneyimlerini Paylaşabilecekleri Ortamlar Hazırlamalarına İlişkin Görüş Farklılıkları.....	108
4.2.5.6	Öğretmenlerin Mesleki Eğitim İhtiyaçlarını Okul Yönetimine Bildirmeleri Değişkene Göre Okul Yöneticisinin; Öğretmenlik Mesleği İle İlgili Yasa ve Yönetmelikleri İzleyerek Bunları Açıklamasına İlişkin Görüş Farklılıkları....	108
4.2.6.1A	Öğretmenlerin Mesleki Gelişimleri İle İlgili Öz Değerlendirme Değişkenine Göre Anlamli Farlılık Olup Olmamasına İlişkin Anova Çizelgeleri.....	110
4.2.6.1B	Öğretmenlerin Mesleki Gelişimleri İle İlgili Öz Değerlendirme Değişkenine Göre Anlamli Farlılık Olup Olmamasına İlişkin Anova Çizelgeleri.....	111
4.2.6.1C	Öğretmenlerin Mesleki Gelişimleri İle İlgili Öz Değerlendirme Değişkenine Göre Anlamli Farlılık Olup Olmamasına İlişkin Anova Çizelgeleri.....	112
4.3.1	Okul Yöneticilerinin Öğretmenlik Mesleğindeki Gelişmeleri Takip Ederek Bunları Öğretmenlere Açıklamasına İlişkin Sorulara Verilen Cevapların Yüzdeleri, Ortalama Puanları, Standart Sapma Değerleri.....	113
4.3.2	Okul Yöneticisinin Öğretmenleri Mesleki Gelişimlerini Sağlayacak Hizmet İçi Eğitime Katılmalarını Sağlamasına İlişkin Soruya Verilen Cevapların Yüzdeleri, Ortalama Puanları, Standart Sapma Değerleri.....	114
4.3.3	Okul Yöneticileri Öğretmenlerin Mesleki Gelişimini Sağlayacak Kitap, Dergi, Süreli Yayın Getirmesine İlişkin Soru Cümlesine Verilen Cevapların Yüzdeleri, Ortalama Puanları, Standart Sapma Değerleri.....	114
4.3.4	Okul Yöneticisinin Kendisini Meslek İçinde Geliştiren Öğretmenleri Ödüllendirmesine İlişkin Soru Cümlesine Verilen Cevapların Yüzdeleri, Ortalama Puanları, Standart Sapma Değerleri.....	115
4.3.5	Okul Yöneticinin Öğretmenleri Meslekleri İlgili Kongre, Konferans, Seminerlere Katılması İçin Teşvik Etmesine İlişkin Soru Cümlesine Verilen Cevapların Yüzdeleri, Ortalama Puanları, Standart Sapma Değerleri.....	116
4.3.6	Okul Yöneticisinin Öğretmenlerin Mesleki Gelişimine Katkı Sağlayacak Eğitim Etkinliklerini Araştırarak Katılmalarını Teşvik Etmesine İlişkin Soru Cümlesine Verilen Cevapların Yüzdeleri, Ortalama Puanları, Standart Sapma Değerleri.....	116
4.3.7	Okul Yöneticisinin Uzman Kişileri Okula Davet Etmesine İlişkin Soruya Verilen Cevapların Yüzdeleri, Ortalama Puanları, Standart Sapma Değerleri..	117
4.3.8	Okul Yöneticisi Öğretmenlerin Mesleki Gelişimlerini Sağlayacak Çalışmaları Yaparak Gereken Önlemleri Almasına İlişkin Soruya Verilen Cevapların Yüzdeleri, Ortalama Puanları, Standart Sapma Değerleri.....	118

4.3.9	Okul Yöneticisinin Öğretmenlerin Mesleki Gelişimini Sağlayacak Etkinlikler (Seminer, Belgesel, Toplantı) Düzenlemesine İlişkin Soruya Verilen Cevapların Yüzdeleri, Ortalama Puanları, Standart Sapma Değerleri.....	118
4.3.10	Okul Yöneticileri Öğretmenlerin Bilgi, Beceri ve Yaratıcılıklarını Geliştirmek İçin Onları Cesaretlendirmesi Sorusuna İlişkin Cevapların Yüzdeleri, Ortalama Puanları, Standart Sapma Değerleri.....	119
4.3.11	Okul Yöneticisi, Okuldaki Zamanının Çoğunu Öğretmenlerle Toplantı Yapma, Sınıf Ziyaretlerinde Bulunma vb. Etkinliklere Ayırmasına İlişkin Soruya Verilen Cevapların Yüzdeleri, Ortalama Puanları, Standart Sapma Değerleri..	119
4.3.12	Okul Yöneticisi Öğretmenlerin Bilgi ve Deneyimlerini Birbirleriyle Paylaşabilecekleri Ortamlar Hazırlamasına İlişkin Soruya Verilen Cevapların Yüzdeleri, Ortalama Puanları, Standart Sapma Değerleri.....	120
4.3.13	Okul Yöneticisi Yapılan Değişiklikleri (Müfredat, Program, Kitap, vb.) Uygulayacak Öğretmenler İçin Seminer, Toplantı, vb. Etkinlikler Düzenlemesine İlişkin Soruya Verilen Cevapların Yüzdeleri, Ortalama Puanları, Standart Sapma Değerleri.....	121
4.3.14	Okul Yöneticisi Öğretmenlik Mesleği ile Yasa ve Yönetmelikleri İzleyerek Öğretmenlere Açıklamasına İlişkin Soruya Verilen Cevapların Yüzdeleri, Ortalama Puanları, Standart Sapma Değerleri.....	121
4.3.15	Okul Yöneticilerinin Öğretmenlerle İyi İletişim Kurarak, Öğretmenlerin Bu Konulardaki İstek Ve Dileklerini İletmelerini Sağlamasına İlişkin Soruya Verilen Cevapların Yüzdeleri, Ortalama Puanları, Standart Sapma Değerleri..	122
4.3.16	Okul Yöneticisi Okul İçin Gerekli Araç-Gereç (Kitap, Dergi, Eğitsel-Görsel Araçlar) İnceleme Ve Seçimlerine Aktif Olarak Katılır Sorusuna İlişkin Verilen Cevapların Yüzdeleri, Ortalama Puanları, Standart Sapma Değerleri..	122
4.3.17	Okul Yöneticileri, Öğretmenlerin Kariyer Geliştirmeleri Ya da Üst Öğrenim (Yüksek Lisans, Doktora) Görmeleri İçin Onlara Destek Olmalarına İlişkin Soruya Verilen Cevapların Yüzdeleri, Ortalama Puanları, Standart Sapma Değerleri.....	123
4.3.18	Okul Yöneticileri Teknolojik Araçları Sağlayarak Öğretmenlerin Kullanıma Sunmasına İlişkin Soruya Verilen Cevapların Yüzdeleri, Ortalama Puanları, Standart Sapma Değerleri.....	123
4.3.19	Okul Yöneticisi Okula İnternet Bağlantısı Sağlayarak Öğretmenlerin Gelişmeleri Takip Etmesini Sağlamasına İlişkin Soruya Verilen Cevapların Yüzdeleri, Ortalama Puanları, Standart Sapma Değerleri.....	124

4.3.20	Okul Yöneticisi Okulda Başarı Gösteren Öğretmenleri Ve Yaptığı Çalışmaları Açıklayarak Onları Överek Heveslendirmesine İlişkin Soruya Uzman Kişileri Okula Davet Ederek Gelişmemize Destek Sağlar Verilen Cevapların Yüzdeleri, Ortalama Puanları, Standart Sapma Değerleri.....	125
4.3.21	Öğretmenlerin Hizmet İçi Eğitimle Edindikleri Bilgi Ve Becerileri Okuldaki Öğretmenlerle Paylaşmasını Ve Bu Bilgilerin Tüm Öğretmenlerce Cevapların Yüzdeleri, Ortalama Puanları, Standart Sapma Değerleri.....	125
4.3.22	Okul Yöneticisinin Öğretmenlerin Mesleki Gelişimin Sağlamak Amacıyla Kaynak Yaratmasına İlişkin Soruya Verilen Cevapların Yüzdeleri, Ortalama Puanları, Standart Sapma Değerleri.....	126
4.3.23	Okul Yöneticileri Öğretmenlerin Gösterdikleri Basanları Üst Makamlara Bildirerek, Teşekkür Ya Da Takdir Almalarının ağılamalarına İlişkin Verilen Soruya İlişkin Cevapların Yüzdeleri, Ortalama Puanları, Standart Sapma Değerleri.....	127
4.3.24	Okul Yöneticisi Okulun Ve Öğretmenlerin Gelişmesini Sağlamak Amacıyla Okul Dışı Etkinlikler (Gezi, Gözlem, vb.) Düzenlemesine İlişkin Soruya Verilen Cevapların Yüzdeleri, Ortalama Puanları, Standart Sapma Değerleri..	127
4.3.25	Okul Müdürünün Okulları ve Kurumları Ziyaret Ettiğinde, Gördüğü Yenilikleri, Okuluna Getirmek İçin Çaba Harcamasına İlişkin Soruya Öğretmenlerin Verdikleri Cevapların Yüzdeleri, Ortalama Puanları, Standart Sapma Değerleri.....	128
4.3.26	Okul Yöneticisi Öğretmenleri, Belirlenmiş Amaçlar Doğrultusunda Güdülemesine Sağlayarak Gördüğü Gelişmeleri Kurumunda Uygulamasına İlişkin Soruya Verilen Cevapların Yüzdeleri, Ortalama Puanları, Standart Sapma Değerleri.....	128
4.3.27	Okul Yöneticisi Öğretmenlerin Başarılarını Gösterebilecekleri, Sergiler Açmalarını İlişkin Soruya Verilen Cevapların Yüzdeleri, Ortalama Puanları, Standart Sapma Değerleri.....	129
4.3.28	Okul Yöneticilerinin Öğretmenlerin Çalışmalarını Kolaylaştırıcı, Destekleyici Bir Yönetim Anlayışı Geliştirmesine İlişkin Soruya Verilen Cevapların Yüzdeleri, Ortalama Puanları, Standart Sapma Değerleri.....	130
4.3.29	Okul Yöneticilerinin, Öğretmenlerin Mesleki Gelişimlerini Sağlamak İçin Onları Yönlendirip Yönlendirmediğini Belirlemek İçin Sorulan Sorunun Cevapların Yüzdeleri, Ortalama Puanları, Standart Sapma Değerleri.....	130
4.3.30	Okul Yöneticileri Okuldaki Belirlenmiş Standartlara Ulaşmak İçin, Yaptığı Değerlendirmelerle Gereken Önlemleri Almasına İlişkin Soru cümlesine Verilen Cevapların Yüzdeleri, Ortalama Puanları, Standart Sapma	

Değerleri..	131
4.3.1.1A Cinsiyet Değişkenine Öğretmenlerin Mesleki Gelişimlerine Okul Yöneticilerinin Katkıları Sorularına Öğretmenlerin Verdikleri Cevapların Frekans, Ortalama, Standart Sapma Değerleri.....	132
4.3.1.1B Cinsiyet Değişkenine Öğretmenlerin Mesleki Gelişimlerine Okul Yöneticilerinin Katkıları Sorularına Öğretmenlerin Verdikleri Cevapların Frekans, Ortalama, Standart Sapma Değerleri.....	133
4.3.1.1C Cinsiyet Değişkenine Öğretmenlerin Mesleki Gelişimlerine Okul Yöneticilerinin Katkıları Sorularına Öğretmenlerin Verdikleri Cevapların Frekans, Ortalama, Standart Sapma Değerleri.....	134
4.3.2.1A Öğretmenlerin Mesleki Gelişimine Okul Yöneticilerinin Katkıları Sorularına Verdikleri Cevapların Okul Türüne Göre Frekans, Ortalama, Standart Sapma Değerleri.....	137
4.3.2.1B Öğretmenlerin Mesleki Gelişimine Okul Yöneticilerinin Katkıları Sorularına Verdikleri Cevapların Cinsiyet Göre Frekans, Ortalama, Standart Sapma Değerleri.....	138
4.3.2.1C Öğretmenlerin Mesleki Gelişimine Okul Yöneticilerinin Katkıları Sorularına Verdikleri Cevapların Cinsiyet Göre Frekans, Ortalama, Standart Sapma Değerleri.....	139

ÖNSÖZ

İnsanı değiştiren, geliştiren, toplumsallaştıran en önemli faktör şüphesiz eğitimidir. Eğitim bir ülkenin geleceğini şekillendiren en önemli unsurlardan biridir. Eğitim bireylere (Öğrencilere) öğretmenler aracılığı ile okullarda verilir. Ülkemizin geleceği bugünün küçükleri yarımın büyükleri olan öğrencilerin en iyi şekilde yetiştirilmesine bağlıdır. Teknolojinin baş döndürücü şekilde gelişmesiyle öğrencilerin bilgisayar ağı sistemlerinden olan internet aracılığı ile her türlü bilgiye ulaşmaları sayesinde kendilerini geliştirdikleri kaçınılmaz bir gerçektir. Kendisini geliştiren öğrencilere ders verecek olan öğretmenlerin öğrencilerinden çok daha ileri düzeyde olması gerekmektedir. Üniversitelerden öğretmenlik mesleği ve teknolojiyi kullanma bilgileriyle donatılmış olarak mezun olan öğretmenlerimiz okullarımıza atandıklarında öğrencilerimizden çok ileri düzeydedirler. Öğretmenlerimizin mevcut durumlarını geliştirmeleri, korumaları, en azından öğrencilerden geri kalmamaları gerekmektedir. Bundan dolayı öğretmenlerimiz sürekli bilgi teknolojileri ve mesleki alanlarında kendilerini geliştirmelidir. Öğretmenlerin mesleki alanda kendilerini geliştirme çalışmaları bireysel geliştirme ve çevresel geliştirme olmak üzere ikiye ayrılır. Bireysel geliştirmede öğretmen kendi çabalarıyla mesleki alanında ilerlerken çevresel geliştirme ile eğitim uzmanlarından, meslektaşlarından, okul yöneticilerinden mesleki yardım alarak kendisini geliştirir. Ülkemizde, okul yöneticilerinin öğretmenlere mesleki gelişimlerine ne kadar katkıda bulduklarını belirlemek için “Okul Yöneticilerinin Öğretmenlerin Mesleki Gelişimlerine Katkıları Belirlenmesi” adlı bu araştırma yapılmıştır. Bu araştırmayı yaparken emeği geçen kişilere Yüksek Lisans Programım süresince hiçbir zaman katkılarını esirgemeyen, fikirleriyle bana yol gösteren Prof. Dr. Semra ÜNAL’a sonsuz teşekkürü bir borç bilirim. Ayrıca bu araştırma esnasında bana yardımını esirgemeyen Ali Yegin arkadaşıma, Ceylan ve Ayhan Gül kardeşime, eşim Gönül Gül’e teşekkürü bir borç bilirim.

Kerim GÜL

Haziran 2007/İstanbul

SCHOOL MANAGERS HELPING FOR TEACHERS DEVELOPING DEGREE

ABSTRACT

This research's theoretical basic have been founded by scanning both national and international sources the main reason of the research is, analysing school principals helps for teachers improvement at their teaching skills. It includes the teachers who work at 12 high schools in İstanbul (European side). Questionare technigue was used in this work. It wanted to know schools managers positive or negative helping level about teachers development Before commuting the results the words which are used in this questionare were explained. The words and theories of managing have been explained. Then process of management is mentioned. By the help of explaining wordrand theories of process of management, national education management ideasand developments, research of school managers were introduced.

Some information were given about school principal how and which areas can help to teachers for their teaching improvemats. School managers have to use rewards very well for improving the teachers. Revarding must be done care fully.

Every country uses different techniques for improving teachers in their jobs. Different countries researchs were mentioned for comparing national researchs . The inputs were put in computers and statistic analyses were done by WINDOWS SPSS-13 programme – personal information of teachers at questionare were opened by frekans and percentage .

In input analysing; 'School Managers Helping for Teachers Developing Degree' teachers ideas average test was used for and compared for varyant analysing some suq qestions were made by discussing outputs of that research.

Kerim GÜL

June / 2007

**OKUL YÖNETİCİLERİNİN ÖĞRETMENLERİN MESLEKİ GELİŞİMLERİNE
KATKILARININ BELİRLENMESİ
ÖZET**

Bu araştırmanın kuramsal temelleri, yurt içi ve yurt dışı literatür taranarak oluşturulmuştur. Araştırmanın amacı, okul yöneticilerinin öğretmenlerin mesleki gelişimlerine katkılarını belirlemektir. Araştırmanın çalışma evreni, İstanbul ili Avrupa yakasında bulunan 12 ortaöğretim kurumunda görev yapan öğretmenlerdir. Veriler öğretmenlerden geliştirilen anket yoluyla elde edilmiştir. Anketten okul yöneticilerinin öğretmenlerin mesleki gelişimlerine olumlu veya olumsuz katkılarının düzeyini belirlemeye çalışılmıştır. Anket sonuçlarının yorumuna geçilmeden önce bu çalışmada geçen her türlü kavram açıklanmıştır. Yönetim ile ilgili kavramlara, bu kavramlarla ilgili kuramlara, görüşlere yer verilmiştir. Ardından yönetim süreçlerine geçilmiştir. Yönetim süreçleri ile ilgili kavram ve kuramlar açıklanarak özellikleri verilerek ülkemizdeki eğitim yönetimi anlayışı ile ilgili gelişmeler ve okul yöneticileri ile ilgili araştırmalar kısaca tanıtılmıştır. Okul müdürlerinin öğretmenlerin mesleki gelişimlerinde hangi alanlarda, nasıl olumlu katkılarda bulunabilecekleri ile ilgili bilgiler verilmiştir. Okul yöneticileri öğretmenleri geliştirmek için ödüllendirmeyi çok iyi bir şekilde kullanmalıdır. Ödüllendirme yapılırken çok dikkatli olunmalı, ödüllendirmenin öğretmenler üzerinde olumlu havasından yararlanılarak öğretmenlerin mesleki gelişimleri sağlanmalıdır. Öğretmenlerin mesleki gelişimlerini sağlama girişimleri ülkeden ülkeye değişmektedir. Çeşitli ülkelerdeki öğretmenleri mesleki açıdan geliştirmek için yapılan çalışmalardan bahsedilerek ülkemizdeki öğretmenleri geliştirme çalışmalarınıyla karşılaştırılma yapma imkânı sunulmuştur.

Araştırmada anket aracılığı ile toplanan veriler bilgisayar ortamına girilerek istatistiksel olarak analizi Windows SPSS-13 programı ile yapılmıştır. Deneklere ilişkin kişisel bilgiler frekans ve yüzde ile çözümlenmiştir. Verilerin analizinde “Okul Yöneticilerinin, Öğretmenlerin Mesleki Gelişimlerine Katkıları Ölçeği”nde yer alan sorularla ilgili öğretmen görüşlerinin aralarında anlamlı farklılığın olup olmaması ile t testi ve tek yönlü varyans analizi uygulaması yapılmıştır. Elde edilen bulgular tartışılarak önerilerde bulunulmuştur.

Kerim GÜL
Haziran / 2007

BÖLÜM I

Bu bölümde araştırmanın temelini oluşturan problem durumu, problem cümlesi, alt problemler, araştırmanın önemi, sayıtlılar, sınırlılıkları sunulmuş ve araştırmada kullanılan terimlere ilişkin kavramsal bilgilere yer verilmiştir.

1. GİRİŞ

I. 1 PROBLEMİN DURUMU

Günümüzde toplumlar yaşam kalitesini yükseltmek medeniyet alanında daha ileri gitmek için sürekli yeni bir şeyler öğrenmekte ya da öğrendiklerini geliştirmeye çalışmaktadır. Toplumun yapı taşı olan insanların kendilerini yenileyerek sürekli geliştirmeleri, geliştirmeye çalışmaları, zamanla insanlar için yaşam biçimi haline gelmektedir. Toplumları oluşturan insanlar grup halinde yaşarlar. Grupları oluşturan insanlar birbirleriyle uyumlu bir şekilde grup halinde ya da kurumsal boyutta yeni bilgiler öğrenmede ve geliştirmede birbirleriyle yarışır. Yarışma öğrenme biçimlerini geliştirme ve insanlığa hizmet etme şeklindedir. Bireyler yaşadığı sürece sürekli öğrenir.

Dünyada bilimin ve teknolojinin çok hızlı bir şekilde gelişmesi bilgi sektörü denilen yeni bir sektörün doğuşunu hazırlamıştır (Doğan, 1997, s.52). Bilgi sektörünün oluşmasında internet, zihinsel emek ve bilgi üretim gücünün katkısı büyüktür (Özden, 1999, s.82). Gelişmiş ülkeler doğal kaynakların bir gün biteceğini fark etmişler; bunun yerine bitmeyecek fakat sürekli geliştirerek artırbilecekleri bir kaynağa yatırım yapmaya başlamışlardır. Bilginin herkes tarafından kullanılmasıyla bilgi toplumu oluşmuştur. Bilgi toplumunda herkes yetenekleri, becerileri, bilgileri doğrultusunda yaşam alanı bulur. Bu ise beklenen özgün gelişmelerdir (Doğan, 1997, 53). Bilginin olumlu gücünün yanında olumsuz gücü de vardır. Ülkelerin huzurunu bozmak, kargaşaya sürüklemek için bilginin bu gücünden rakip ülkeler, emperyalist ülkeler, ülke içindeki yıkıcı ve bölücü gruplar yararlanabilir. Tüm bu zararlı bilgi bombardımanının durdurulması için ve mevcut bilgilerin ülkenin yararına kullanılabilmesi için toplumun yapı taşı olan öğrenciler okullarda çok iyi yetiştirilmelidir. Okullarda yetiştirme eğitim yoluyla gerçekleştirilir. Okullarda yetiştirilen bireyler hayata atıldıklarında öğrenmelerine devam ederler. Öğrenme yaşamın son bulmasıyla biter. Toplumun yapıtaşı olan bireylere neyi, nasıl öğrenecekleri okullarda öğretilir. Yetiştirilen bireyler istemleri dışında meydana gelen değişimlerden etkilenirler.

Etkilenme ve değişim sürecini bireylerin kendi lehlerine kullanmaları okullarda aldıkları nitelikli eğitime bağlıdır. İşte toplumun içerisinden ve dışarisından gelen değişim etkilerini toplumun yararına kullanmak, toplumsal, ekonomik ve teknolojik değişmelere ayak uydurmak için eğitim kurumlarının işlevlerinin de değişmesi gerekir. Çünkü eğitim ile değişim birbirlerini etkileyen birbirini tamamlayan kavramlardır. Değişim eğitimi, eğitimde değişimi karşılıklı olarak etkileyerek etkileşim gerçekleştirirler. Önce eğitim toplumdaki değişmelerden yavaş yavaş etkilenmeye başlar. Eğitimde değişme yenileşmeye dönüşür, geçmiş uygulamalar gözden geçirilerek, eksikliklerin tespiti yapılır, bunu yeniden düzenlemeler takip eder ve en sonunda eski ve yeninin mücadelesi başlar (Greenman, 1994; Akt.: Özdemir, 1996, s.18). Yenileşme çevrenin değişen gereksinimlerini karşılamak için örgütsel amaçları değiştirmek; örgütün yapı, işlev ve üretim süreçlerini yeniden örgütlemektir (Başaran, 2004, s.203). Eğitim örgütü kendisini yenileyerek geliştirerek yenileşme mücadelesini kazanır. Eğitim kurumları gelişmeyi ise öğrenciler vasıtası ile topluma yayarlar. Çağın koşullarına uygun olarak öğrencileri yetiştirecek öğretmenlerin kendilerini yetiştirmesi veya okul yöneticileri tarafından geliştirilmesi gerekmektedir. Öğretmenlerini geliştiren eğitim kurumları öğrencilerin çağın koşullarına göre yetiştirilmesinde çok şanslıdır. Okul müdürleri bu yüzden öğretmenlerinin gelişimine öncülük etmeli, onların iletişim teknolojisini iyi kullanabilir hale getirmelidir. Öğretmenler öğrencilerine bilgiye nasıl ulaşacaklarını öğretmeli, öğrencileri bilgi bombardımanı altında ezmemelidir. Öğretmenler öğrencilere ihtiyaçları oldukları bilgiye ulaşma yöntemlerini öğretmeli, öğrencilerde zararlı ve faydalı bilgileri ayırt etme yeteneği oluşturmalıdır. Öğretmenler öğrencilerde gizli kalmış güçleri eğitim yoluyla ortaya çıkararak kullanmasını sağlayabilirler. Okullar ne kadar kaliteli eğitim verirlerse o kadar nitelikli insan gücü yetiştirirler. Okulların kaliteli eğitim verebilmeleri için çağın gereklerine uygun nitelikte eğitim öğretim vermeleri gerekir. Kaliteli eğitim için mesleğinde çok iyi yetiştirilmiş öğretmenler gerekmektedir. Ülkemizde öğretmeni geliştirme çalışmalarını MEB yürütürken okul yöneticilerine de büyük sorumluluklar düşmektedir. Okul yöneticilerinin eğitim kurumlarında bulunan öğretmenleri geliştirmek için yasal yetkileri çok azdır. Bu az yetkilere rağmen öğretmenlerinin kendilerini geliştirmeleri için hizmet içi eğitim etkinliklerini onlara duyurarak, onların akademik eğitim almasını teşvik ederek, onlara her türlü eğitim araç gereçlerini sağlayarak geliştirmeye çalışmalıdır. Çünkü çevresindeki gelişmeleri takip eden, çevredeki değişimi gözleyen

okul müdürleri, yeni değişmeler, gelişmeler karşında derhal öğretmelerini geliştirmeye çalışmalıdır. Bu araştırma okul müdürlerinin emrindeki öğretmenleri geliştirmede ne düzeyde etkili olduklarını tespit etmek amacıyla yapılmıştır.

I. 2 PROBLEM CÜMLESİ

Meslek liseleri ve genel liselerde yöneticilik yapan okul yöneticilerinin öğretmenlerin mesleki gelişimlerine katkıları var mıdır? Okul yöneticilerinin öğretmenlerin mesleki gelişimlerine katkıları varsa ne düzeydedir?

I. 3 ALT PROBLEMLER

1. Okul yöneticilerinin öğretmenleri mesleki açıdan geliştirmesinde cinsiyete göre farklılık var mıdır?
2. Okul yöneticilerinin öğretmenleri mesleki açıdan geliştirmesinde kıdeme göre farklılık var mıdır?
3. Okul yöneticilerinin mesleki açıdan öğretmenleri geliştirmesinde öğretmenlerin çalıştıkları okul türüne göre farklılık var mıdır?
4. Okul yöneticilerinin öğretmenlerin mesleki gelişimlerine katkıların belirlenmesinde öğretmenlerin öz değerlendirme yapıp yapmadıklarına göre farklılık var mıdır?
5. Okul yöneticilerinin ğretmenlerinin mesleki geliştirmelerine katkıların belirlenmesinde öğretmenlerin mesleki eğitime ihtiyaç duyup duymadıkları göre farklılık var mıdır?
6. Okul yöneticilerinin öğretmenlerin mesleki gelişimlerine katkılarının belirlenmesinde öğretmenlerin mesleki eğitime ihtiyaç duyduklarını okul yönetimine bildirmelerine göre anlamlı bir farklılık var mıdır?

I. 4 DENENCELER

1. Okul yöneticilerinin öğretmenleri mesleki açıdan geliştirmesinde cinsiyete göre farklılık vardır.
2. Okul yöneticilerinin öğretmenleri mesleki açıdan geliştirmesinde kıdeme göre farklılık vardır.

3. Okul yöneticilerinin mesleki açıdan öğretmenleri geliştirmesinde öğretmenlerin çalıştıkları okul türüne göre farklılık vardır.
4. Okul yöneticilerinin öğretmenleri mesleki açıdan geliştirmelerinde öğretmenlerin öz değerlendirme yapmasına göre farklılık vardır.
5. Okul yöneticilerinin öğretmenleri mesleki açıdan geliştirmelerinde öğretmenlerin mesleki eğitime ihtiyaç duymalarını belirtmelerine göre farklılık vardır.
6. Okul yöneticilerinin öğretmenlerin mesleki gelişimlerine katkılarının belirlenmesinde öğretmenlerin mesleki eğitime ihtiyaç duyduklarını okul yönetimine bildirmelerine göre anlamlı bir farklılık vardır.

I. 5. SAYILTILAR

1. Veri toplama aracı ilgili uzman görüşü alındıktan sonra düzenlenmiştir.
2. Örneklemim evreni temsil edebilecek büyüklükte olduğundan araştırma güvenli sayılmıştır.
3. Kullanılan ölçme aracılığı ile izlenen yöntemden araştırmanın amaçlarına ulaşılabilir.
4. Bilgi toplama formları ölçme değerlendirme uzmanlarına inceletilmiştir.
5. Anket uygulamalarına öğretmenler gönüllü olarak katılmıştır.
6. Denekler bilgi formundaki tüm sorulara doğru cevap vermiştir.
7. Araştırma konusunda uzman görüşleri ve literatür taraması araştırmanın geçerliliği açısından yeterlidir.

I. 6 ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI

1. Bu araştırma, İstanbul ilinin Avrupa kısmında bulunan 6 meslek lisesi ve 6 genel lise öğretmenleri ile sınırlıdır.
2. Bu araştırma, kullanılan veri toplama aracı ve bulguları ile sınırlıdır.
3. Bu araştırma, araştırmaya katılan meslek lisesi öğretmenlerinin ve genel lise öğretmenlerin görüşleri ile sınırlıdır.

4. Bu araştırma İstanbul ilinde 2006-2007 Eğitim-öğretim yılında görev yapan öğretmenlerden elde edilen veriler ile sınırlıdır.

I. 7 ARAŞTIRMANIN AMACI

1. Meslek lisesi ve genel lise yöneticilerine, öğretmenlik mesleğinin geliştirilmesinin önemini kavratmaktır.
2. Meslek lisesi ve genel lise yöneticilerine, emrinde çalışan öğretmenlerin mesleki gelişimlerine katkılarını belirlemektir.
3. Meslek lisesi ve genel lise yöneticilerine, öğretmenlerin mesleki gelişimlerine katkılarını artıracak öneriler sunmaktır.
4. Öğretmenlerin okul yöneticilerini daha iyi anlayacağını, öğretmenlerin mesleklerini geliştirmek için çaba sarf ettiklerini düşündüreceği düşünülmektedir.

I. 8 ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ

Araştırmanın önemi şu şekilde belirlenmiştir.

Meslek lisesi ve genel lise yöneticilerinin öğretmenleri geliştirme konusunda izleyecekleri yolları belirlemeleri açısından yararlı olacağı düşünülmektedir.

Meslek lisesi ve genel lise yöneticilerinin öğretmenleri nasıl geliştireceklerini bilmesi açısından önemlidir.

1. Meslek lisesi ile genel lise yöneticilerinin öğretmenleri geliştirmekle okula ve öğrencilere sağlayacakları yararları bilmeleri sağlanacaktır.
2. Meslek lisesi ile genel lise yöneticilerin öğretmenleri geliştirmede karşılaştıkları sıkıntılar belirtilecektir
3. Meslek lisesi ile genel lise yöneticilerin öğretmenleri gerekli yasal düzenlemelerle daha iyi geliştirecekleri düşünülmektedir.

I. 9 TANIMLAR

1. Ortaöğretim: İlköğretime dayalı en az 4 yıllık öğrenim veren (2005–2006 Eğitim öğretim yılından itibaren ortaöğretim kurumları 4 yıllığa çıkarılmıştır) genel; mesleki ve teknik öğretim kurumlarının tümünü kapsar. Ortaöğretim kurumları ilköğretimi tamamlayan ve ortaöğrenime gitmeye hak kazanan tüm bireyler ortaöğretime gidererek ilgi istidat ve kabiliyetleri ölçüsünde ortaöğretimden yaralanma hakkına sahiptir. Ortaöğretim çeşitli programlar uygulayan liselerden meydana gelir.

2. Endüstri Meslek Lisesi Ve Teknik Liseleri: İlköğretim okulu üzerine oluşturulan, öğrenim süresi en az 4 yıla çıkartılan ortaöğretim kurumlarıdır. Ortaöğretim kurumları öğrencilere en az ortaöğretim düzeyinde asgari genel kültür ve uygar bir dünya görüşü sağlayan, bunun yanında onları sanayinin ihtiyaç duyduğu meslek dallarına yetiştiren, teknik alana eleman yetiştirmek için tedbirler alan geleceğin mühendislerini yetiştirmek için alt yapı oluşturan, sanayiye ara eleman yetiştiren, bunun yanında öğrencileri yüksek öğretime hazırlayan programların uygulandığı endüstriyel teknik öğretim kurumlarıdır (TİSK. 1997, s.15).

3. Genel Lise: İlköğretim okul üzerine öğrenim süresi en az 4 yıl olan, ortaöğretim seviyesinde bireylere asgari genel kültür ve uygar bir dünya görüşü kazandırmayı amaçlayan, toplumun kültürünü aktaran, öğrencileri hayata ve yüksek öğretime hazırlayan eğitim kurumlarıdır.

4. Okul Yöneticisi: Okulun amaçlarının yerine getirilmesi için öğretmenleri ve diğer çalışanları örgütleyen, emirler veren, çalışmalarını planlayıp organize eden, denetleyen kişilere okul yöneticisi denir. Okul yöneticisinin amacı emrindeki okul personelini ile beraber çalışarak okulu amaçları doğrultusunda yaşatarak, geliştirmektir. Bunun için asgari düzeyde okul yöneticisinin belirli yeterliliklere sahip olmalıdır. Bu yeterlilikler; görev, yetki, sorumluluk kavramlarıdır (Gürsel, 2003, s.91).

5. Öğretmen: Temel eğitim ögesi belirli ve özgün niteliklere sahip, modern bir insan, profesyonel bir eğitimci, topluma karşı özel bir görevi olan bir liderdir (Alkan ve Kurt, 1997, s.57).

6. Öğretmenlik Mesleği: 1739 sayılı Milli Eğitim Temel Kanuna göre öğretmenlik mesleğinin tanımı; “ Öğretmenlik devletin, eğitim öğretim ve bununla ilgili, yönetim

görevini üzerine alan ihtisas mesleğidir” şeklinde tanımlamıştır. Bu yasaya göre öğretmenlik mesleği profesyonel bir meslektir (Ada & Ünal,1999, s.24).

7. Personel: Okullarda eğitim öğretim işleriyle uğraşan eğitici ve öğretici kişilere, öğretmenlere, hizmet veren yardımcı kişilere personel denir.

8. Kurs: Yeni bilgi, beceri, tutum ve davranış kazandırmayı amaçlayan bir öğretim programına göre yürütülen ve sonunda başarı değerlendirmesi yapılan etkinliklerdir.

9. Seminer: Personeli geliştirmek için düzenlenen kısa süreli kurslardır.

10. Geliştirme: MEB ortaöğretim okulları yönetici ve öğretmenlerinin alanındaki gelişmelere uyum göstermek amacıyla yeterliklerinin artırılması için kuruluşlarca girişilen çabaların tümüdür.

11. Etkililik: Kavramsal, teknik ve insan ilişkileri becerilerine sahip olmayı gerektirir.

12. Kavramsal Beceri: Örgütün iç ve dış çevresinin baskısıyla ortaya çıkan karmaşık sorunların üstesinden gelerek örgütün etkililiğini sürdürmek için gerekli olan yeterliliklerdir.

Teknik Beceri: İşin başarılmaması için gerekli olan bilgi, teknik ve yöntemlerin kullanılabilmesi yeteneğidir.

BÖLÜM II

II. 1 YÖNETİM KAVRAMI

Yönetim kavramını iyi anlamak için örgüt kavramını iyi bilmek gerekir. “Chester Barnard örgütü iki veya daha fazla kişinin bilinçli olarak eş güdümlenmiş etkinliklerinin sistemi olarak tanımlarken Etzioni ise belirli amaçları gerçekleştirmek için kasıtlı olarak oluşturulmuş planlı birimler olarak tanımlamıştır (Kavalcılar & Ünal, 2005, s.230). Örgütler ortak amaçları gerçekleştirmek için kurulurlar ve amaçlarını gerçekleştirdikleri ölçüde başarılı olurlar. Örgüt amaçlarının çeşitli fonksiyonları vardır. Bunlar, örgütteki bireylerin ve grupların davranışlarını yönlendirir ve çabalarına rehberlik eder, onları güdüleyerek etkinliklerini ve verimliliklerini artırır. Örgütteki planlama sürecinin niteliğini ve içeriğini etkiler. Örgüt etkinliklerinin denetlenerek değerlendirilmesinde kullanılacak standartlar oluşturur (Kavalcılar & Ünal, 2005, s.230). Örgütler için insan unsuru en önemli faktördür. Örgüt en az iki kişinin bir araya gelmesi ile oluşur. Bir araya gelen iki kişiden biri yöneten, diğeri yönetilen konumundadır. Yönetim ile insan unsuru birbirinden ayrılmaz parçalardır. İnsanın olduğu her yerde örgüt, örgütün olduğu her yerde yönetim vardır. Yönetim, “Bir örgütte amaçlara ulaşmada örgütte var olan insan ve madde kaynaklarını etkili ve verimli kullanmak için karar almak, planlamak, örgütlemek, eşgüdümlemek, iletişim kurmak, etkilemek ve denetlemektir” (Kavalcılar & Ünal, 2005, s.232).

Yönetim kavramı hakkında birçok tanım yapılmıştır. Luther Gulick yönetimi, "Çeşitli hedefleri gerçekleştirmek için insanların birlikte neden çalıştıklarını sistemli biçimde araştıran ve iş birliği sistemlerinin örgütlerinin insanoğlu için daha yararlı olarak nasıl işletilebileceklerini inceleyen bir bilim dalıdır." şeklinde tanımlanmıştır. Yönetim, amaçların etkili ve verimli bir biçimde gerçekleştirilmesi amacıyla bir insan grubunda işbirliği ve koordinasyon sağlamaya yönelik faaliyetlerin tümünü ifade eder (Tosun, 1978, s. 5; akt: Gürsel, 2003, s.45). Yönetim, belli bir amacın gerçekleştirilmesi için, maddi kaynakların ve zaman unsurlarının en verimli şekilde kullanılmasıdır. Yönetim; grup gayreti ile işlerin başarılanma sanatı ve bilimidir (Erdoğan, 2004, s.3). Yönetim, insan ve madde kaynaklarını etkili ve verimli bir biçimde kullanarak bilimsel ve toplumsal değer

yargıları doğrultusunda örgütün gelişmesini sağlamaktır (Ersoy & Aydoğan, 2001; akt: Taymaz, 2003, s.20). Çelik ise yönetimi şu şekilde tanımlamıştır. İnsan ve madde kaynaklarını sağlayarak ve bu kaynakları etkili biçimde kullanarak belirlenen politikaları ve alınan kararları uygulayan bilim dalıdır (Çelik, 2000, s.28–29). Kısaca yönetim, toplumsal yaşayışın değişik kesimlerinin düzenli çalışması için insanların başka bir insanın iradesine boyun eğmeleridir. Bu tanımlarda bir örgütün insan kaynaklarının ve madde kaynaklarının örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için kullanılması ön plandadır (Erdoğan, 2004, s.9). Yönetim bilimleri yazınında, örgüt üyelerinin örgütün amaçları gerçekleştirici yönde harekete geçirilmesi, bu yönde isteklendirilmesi, daha etkili bir biçimde hedefe yöneltilmesi hedeflenmektedir. Yönetimin, çalışanların davranışları üzerinde, örgütsel amaçlar çerçevesinde belirleyici, değiştirici, düzeltici, iyileştirici yönde bazı yaptırımlarda bulunmayı öngördüğü söylenebilir. Bu işlevler, yöneticinin astları etkileyebilme yeterliğinde olmasını gerektirmektedir (Aydın 1986; s.21).

W. Valdo ise yönetimi; “Örgüt amaçlarının gerçekleştirilmesi için sorun çözme, planlama, örgütlenme, koordinasyon ve değerlendirme gibi fonksiyonlara ilişkin ilke, kavram, teori, model ve tekniklerin sistematik ve bilinçli bir şekilde özenle uygulanmasıyla ilgili faaliyetlerin tümüdür” şeklinde tanımlamıştır. Hemen tüm yönetim ve eğitim yönetimi tanımlarında dikkat çeken nokta yönetimin öncelikle insanla çalışma süreci olduğudur. Yönetimden bahsedebilmek için örgüt olması gerekir. Örgüt dendiğinde ilk akla gelen insan ögesidir. Örgütlerin madde ve insan kaynakları vardır. Madde kaynakları insan ögesi olmadan tek başına bir anlam ifade etmez çünkü madde kaynaklarına anlam veren, biçimlendiren insandır. Bu nedenle, insan unsuru olmadan ne örgütten ne de yönetimden söz edilebilir (Açıkgöz, 1994; s.8).

II.1.1 Yönetim Tanımlarında Geçen Temel Kavramlar

II.1.1.1 Süreç Kavramı: Süreç kavramının içerisinde yer alan terimler şunlardır. “Sorun çözme, planlama, örgütlenme, koordinasyon ve değerlendirme” terimleri yönetimin öncelikle bir süreç olduğunu ortaya koymaktadır.

II.1.1.2 Sanat Kavramı:“Sistematik ve bilinçli bir şekilde ve özenle uygulanması” ifadesi yönetimin bir sanat olduğunu ifade etmektedir

II.1.1.3 Bilim Kavramı: “İlke, kavram, teori, model ve teknikler ” ifadesi yönetimin bir bilim olduğunu ortaya koymaktadır (Baransel, 1979; akt: Erdoğan, 2004, s.3). Yönetim kavramlarından hareketle günümüzde yönetimin hem sanat hem de bilim olduğu kabul edilmektedir (Kaya, 1999, s. 39; akt: Taymaz, 2003, s.20).

II.1.2 Yönetim Tanımlarının Ortak Özellikleri

- Örgütü saptanan amaçlara ulaştırma ve amaçlara uygun bir biçimde yaşatma,
- İnsan ve madde kaynaklarını sağlama ve etkili bir şekilde kullanma,
- Örgüt için belirlenen politika ve kararları uygulama, işlerin yapılmasını sağlama,
- Örgüt çalışmalarını izleme, denetleme ve geliştirmedir.

Bir kurumda neler yapılacak, nasıl yapılacak sorularının cevapları yönetim denilen bir sentezi oluşturur (Taymaz, 2003, s.19–20).

Yönetimin görevi; insan ve madde kaynaklarını etkili ve verimli bir biçimde kullanarak bilimsel ve toplumsal değer yargıları doğrultusunda örgütün gelişmesini sağlamaktır (Ersoy & Aydoğan, 2001; akt: Taymaz, 2003, s.20).

Yönetimin amacı, kaynak israfına yer vermeden, elimizdeki kaynakları en iyi biçimde kullanarak, işlerin daha basit, daha ucuz ve daha iyi yapılmasını sağlamaktır (Tortop,1990, s.7; Akt:: Gürsel, 2003, s.46). Kısaca yönetim, örgüt amaçlarını gerçekleştirmek için, insan ve madde kaynaklarına yön verir, bunları kullanır ve kontrol eder. Böylece amaçların gerçekleşmesi için gerekli araçları sağlamış olur. Bunu yaparken yönetim örgüt içindeki ve dışındaki farklı becerileri ve yararları uzlaştırmak zorundadır. Bu ise, bilimsel bir koordinasyon gücü ister. Ayrıca ortak amaçları gerçekleştirebilmek için, bu koordinasyonu, içten gelen bir işbirliği izlemelidir. Böyle bir işbirliğinin doğuşu, bir kararı uygulayacak veya uygulanmasından etkilenecek kişilere, o karar eylemine katılma fırsatı verilmesiyle mümkündür. Bu görüş, yönetimi, bir karar sorunu olarak almakta ve yönetim sürecinin kararlarla başlayıp kararlarla bittiği tezini savunmaktadır (Bursalıoğlu, 1982; S.19; akt: Gürsel, 2003; s.46). Yönetim bu anlamı ile evrenseldir. Bu bakımdan hem kamu kesimi hem de özel

kesim için geçerlidir. Kamu kesimindeki yönetimi, özel kesimdeki yönetimden ayırmak için "Kamu Yönetimi" deyimini kullanılır (Gözübüyük, 1983, s.1; akt: Gürsel, 2003, s.46).

II.2 YÖNETİM KURAMLARI VE GELİŞMELER

Yönetim kuramları örgütleri en iyi şekilde yönetmek ve örgüt çalışmalarından en yüksek verim almak için geliştirilmişlerdir. Bunun için çeşitli yönetim kuramları geliştirilmiştir. Bu kuramları üç ana grupta toplamak mümkündür.

II.2.1 Klasik Kuram: Örgüte verimi önemseyerek örgütü reçeteleşmiş tekniklere göre işletmeye çalışır ve örgütün bireysel ve sosyal çevresini dikkate almaz. Klasik kuram dört temel öge üzerine kurulmuştur. Bu ögeler şunlardır. İş bölümü, dikey ve görevsel süreçler, yapı, denetim alanıdır. Klasik kuramın temsilcileri Taylor, Money, Reily, Brech ve Allen, örgütün sadece yapısı ile ilgilenmiş ve klasik kuramı dört temel kavram üzerine oturtmuştur. Bu kavramlar; iş bölümü, derece ve görev, yapı ve kontrol alanı kavramlarıdır. Bu kavramları kısaca açıklarsak;

II.2.1.1 İş Bölümü: Uzmanlaşma ve birleşmeye yol açar. İnsan örgütü büyüdükçe işler doğal çizgilerinden bölünür.

II.2.1.2 Derece ve Görev: Örgütün dikey ve yatay gelişmesini sağlar. Dikey süreç, emir komuta zincirinin, yetki ve sorumluluk devrinin, komuta birliğinin ve rapor verme zorunluluğunun büyümeleriyle ilgilidir, yatay süreç ise örgütün uzmanlaşmış kesimlere bölünmesi ve bu kesimlerin uygun birimler olarak yeniden gruplanmasıyla ilgilidir (Bursalıoğlu, 2002, s.17).

II.2.1.3 Yapı: Örgütteki görevlerin mantıksak bir örgüsünden meydana gelir. Yapıyı sistem ve kalıp belirler. Örgüt yapısının amacı görevler arasında düzenli bir sıralama yapmaktır. Klasik kuram, hat ve kurmay olmak üzere iki yapıyla uğraşır. Hat otoriteyi temsil ederken, kurmay ise, öneri ve düşünceleri temsil eden bir danışma hizmetidir (Bursalıoğlu, 2002, s.17).

II.2.1.4 Kontrol Alanı: Bir üstün kontrol edebileceği alt basamaktaki memur sayısını ve bu sayının örgüt yapısı üzerindeki etkisini inceler. Klasik kuram kişilik gelişimi, informal grup ve karar verme sürecini önemsemediği gibi davranış bilimlerinden de yeterince yararlanmamıştır. Örgütteki insan kavramını dikkate almayarak verim ve ekonomi kavramlarına çok bağlı olması, örgütün çevresindeki politik çevreyi dikkate almaması, örgütü sosyal çevrede boşluk içinde çalışır kabul etmesi, örgüt çalışanlarının insan olduğu unutulmuş makineye benzetilmesi, savunulması çok zor olan görüşlerdir. Bu yüzden çeşitli eleştirilere uğramıştır (Bursalıoğlu, 2002, s.18). Kısaca insanları makineye benzeten yönetim kuramıdır.

II.2.2 Neoklasik Örgüt Kuramı: Davranış bilimlerinden yararlanılarak örgüt yönetilmeye çalışılır, insan ilişkilerine ve informal örgüte önem verilir. Informal örgütün önemini tanımış ve belirtmiştir. Neoklasik kuram iş bölümü, dikey ve yatay görevler, yapı, denetim alanını benimsemekle beraber insan davranışları ile bunların değiştiğini savunur (Gürsel, 2003, s.24). Okul formal ve informal örgüt yapısı içermektedir. Öğretmenler arasında ilişkiler, öğretmen okul yöneticisi arasında ilişkiler informal ilişkilere örnektir. Informal örgütler sosyal kontrol aracı olarak etki gösterirler. İlişkilerin çözümlenmesi için değişik teknikler gösterirler.

İnformal Örgütlerin Özellikleri

- Kendine özgü statü ve iletişim sistemleri vardır.
- Değişime karşı direnir, çünkü yaşaması içindeki ilişkilerin kalmasına bağlıdır.
- Informal lider etrafında toplanır ve işler (Bursalıoğlu, 2002, s.18).

Neoklasik kuramların yazarları; Elton Mayo, Gardner, Moore, Davis insan davranışlarının çeşitli yönlerini açıklayamamışlardır. Bu yüzden neoklasik kuram eksik kalmıştır. Neoklasik kuram da, sistem görüşünü önemsememiş olması yönünden eleştirilere uğramıştır.

II.2.3 Modern Örgüt Kuramı: Modern yönetim yaklaşımı birer açık sistemler yaklaşımıdır. Sistemin iyi işlemesi alt sistemleriyle beraber sağlanabilir. Alt sistemlerin genel amaca hizmet edecek şekilde ancak özel amaçlarını, çevre sistemlerle sağlıklı iletişim kurarak ve diğer birimlerle eşgüdüm içinde gerçekleştirmeye çalışması hedeflenir (Çiftçi, M; Türkmen, Ş & Türkmen, Ö; 2004 s.195).

Modern kuram, birleştirici ve bütünleştirici bir özellik taşır. Örgütleri birer bağımlı değişkenler sistemi olarak inceler. Modern kuram, sistem anlayışından yararlanır. Öyleyse sistemim şöyle tanımlıyorsak, birbirini etkileyen öğeler topluluğudur (Bursalıoğlu, 2002, s.19). Sistem anlayışı, tek başına yeni bir disiplin olmaktan çok, önceki yönetim kuramlarından da yararlanmakla beraber, örgütteki belirli olayların, belirli durumların ve gelişmelerin incelenmesinde kullanılan bir düşünce tarzı, bir yönetim felsefesi, bir yöntemdir. Sistem yaklaşımının temelinde bütün önemlidir parçalar bütünü oluşturan alt unsurlardır. Yönetimde sistem yaklaşımı; yönetim olaylarını, bu olayların meydana geldiği birimleri, birimlerin birbirleriyle ilişkilerini inceleyen yaklaşımdır. Kısaca örgütü çeşitli parçalar, süreçler ve amaçlardan bir bütün olarak ele alır. Örgütün parçaları olarak çalışanlar, makineler, maddi kaynaklar, görev tanımları, formal yetki ilişkileri, küçük informal gruplar sayılabilir (Çiftçi, M; Türkmen, Ş; Türkmen, Ö; 2004 s.194). Sistem kuramına göre birbirlerine bağlanmış olan çeşitli öğeler fikren sistemden çıkarılıp bağımsız olarak incelenebilir. Bu parçalar; yeni bir sistem modeli kurmak için değerlendirilebilir. Örgüt yöneticisi sistemi parçalara bölerek, böldüğü parçalardan yeni sistemler kurabilir. Sistem bir örgütteki personelin, o örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için kullandığı bir araçtır. Böylece yönetsel politikaların eyleme dönüştürülmesi sağlanmış olur. Sistem çözümlemesi örgüt eylemlerine yön vermeyi ve programları geliştirmeye yarayan planlama araçlarının modelini kapsar. Sistem çeşitli parçaların bir araya gelmesinden oluşur. Sistemin stratejik parçalarını şunlardır:

- Görevlerin saptanması ve sınıflandırılmasından meydana gelen formal örgüt,
- Kişiler arası ilişkilerin yarattığı informal örgüt,
- Örgütte bütünlüğü sağlamak için, birbirine aykırı öğeleri birleştiren rol ve statü kavramları,
- Görevlerin yerine getirildiği ortam olarak belirtilmektedir (Bursalıoğlu, 2002, s.19).

Yönetimde sistem yaklaşımı yönetim olaylarını, bu olayların meydana geldiği birimleri, birimlerin birbirleriyle ilişkilerini inceleyen yaklaşımdır. Kısaca örgütü çeşitli parçalar, süreçler ve amaçlardan oluşan bir bütün olarak ele alır. Örgütün parçaları olarak çalışanlar, makineler, maddi kaynaklar, görev tanımları, formal yetki ilişkileri, küçük informal gruplar sayılabilir (Çiftçi & Türkmen, Ş ve Türkmen, Ö; 2004 s.194).

Modern örgüt kuramı, değerlere ve değer sistemlerine önem vermek, metodolojiye önem vermek, iş ve makamları yeni kavramlar ışığında ele almak, örgüt üyelerinin görevlilerden çok bireyler olduğunu ve bu bireylerin gruplara bağlı bulunduğunu kabul etmek gibi yenilikler taşımaktadır. Modern örgüt kuramı sosyal kuramın rol ve statü, grup davranışı, yetki, sorumluluk ve liderlik gibi öğelerine de yer verir (Bursalıoğlu, 2002, s.19).

Örgüt boyutları: Örgütlerin amaç, süreç, yapı, hava olmak üzere dört boyutu vardır.

II.2.3.1 Örgütün Amaçları: Genel olarak örgütün amaçları birçok şekilde dile getirilir. Verimi artırmak, emeği azaltmak, madde ve insan kaynaklarını kontrol etmek, çatışmayı en aza indirmek, bireysel sapmayı hazırlamak, insan davranışlarını kestirme olanaklarını artırmak örnek verilebilir. Örgütün amaçları açık ve kapalı olabilir. Açık amaçlar formal ve geneldir. Kapalı amaçlar informal ve bireyseldir. Eğitim örgütünün amaçları örgütün içindeki ve dışındaki değerler üzerine kurulur. Örgütün görevleri amaçlarına dönük olarak yaptığı eylemlerdir. Bu görevler örgütün içerisindeki teknik bilgilere dayanılarak yapılır. Örgüt için en önce amaç sonra görev kavramı gelir. Birde yapılan çalışmalara anlam katan değer kavramı vardır. Değer örgüt için olaylardan üstündür. Birbirine dayanan ve uyan değerler sistemi oluştururlar. Değer sistemin başlıca görevleri şunlardır.

- Bireylere amaç ve yön vermek
- İnsan grubunun toplu eylemini sağlamak
- Bireylerin davranışını değerlendirmede bir ölçü olmak
- Bireylere birbirinin davranışını kestirme olanağı vermek

Doğru-yanlış, iyi-kötü, haklı-haksız, gibi kavramları yaratmak ve yaşatmak verilebilir (Bursalıoğlu, 2002, s.20).

II.2.3.2 Örgütün Yapısı: Örgütün yapısını oluşturan kavramlar vardır. Bu kavramlar; anatomi fizyolojisi, hiyerarşi, rol ve statü gibi kavramlardır. Örgütün anatomisi; karar verme işlemlerinin dağılımı esnasında görülür. Örgütün fizyolojisi ise örgütün üyelerinin kararlarını etkilemez. Buradan örgütün karar süreci ve karar verme aşamasında yer alan yöneticiyi yakından ilgilendirmektedir. Karar vermeyi etkileme iki yolla olur. Bunlar “dış yol”, ve “iç yol” dur. İç yol ile örgütün çalışanlarının gereksinimlerinin karşılanması ve çalışanların örgütü benimsemesidir. Dış yol ise bilgi, hizmet içi eğitim, yetki yoluyla örgütün benimsenmesidir (Bursalıoğlu, 2002, s.21).

Örgüt yapısı içerisinde makamların, yetkilerin dağılımı hiyerarşiyi oluşturur. Hiyerarşi üst-ast ilişkilerini, görev şemalarını belirleyen kavramdır. Hiyerarşi ile üst basamaktakiler alt basamaktakilere emir zinciri yoluyla ulaşırlar. Bu zincir emir birliği ilkesine göre kurulur ve işler. Hiyerarşi ile alt makamlar üst makamlardan emir niteliği taşımayan isteklerde bulunabilirler. Statü ve rol; bir manada bulunanın bireyden beklenen davranışı göstermesine denir. Statü rolün değerine verilen anlamdır (Bursalıoğlu, 2002, s.22).

II.2.3.3 Örgütün Süreç Boyutu: Örgütün amaçlarının belirlenmesi, gerçekleştirilmesi, bu amaçların ne derecede gerçekleştiğinin belirlenmesi için geçen zamana denir. Bu esnada yönetimin görevi, örgütü amaçlarına uygun olarak yaşatmaktır. Yönetim, örgütün üstünde olmamalıdır. Eğer yönetim örgütün üstünde olursa örgütün amaçları geri plana düşer ki bu istenmeyen bir durumdur örgüt gerilemeye başlar. Oysa yönetimin temel görevi insan ve madde kaynaklarını kontrol altına almak ve önceden belirlenmiş amaçlara doğru yönetmektir (Bursalıoğlu, 2002, s.24).

II.2.3.4 Örgütün İklimi: Örgütün içerisinde bulunan insan kaynaklarının birbirleri arasındaki ilişkileri, yönetici ile çalışan ilişkilerini, örgütün verimliliğini içeren kavramlar bütünüdür. Örgüt içerisinde örgüt çalışanlarını gereksinimlerinin karşılanma düzeyi, öğretmen ve yönetici arasındaki ilişkilerin sağlıklı olması örgütün amaçlarının gerçekleştirilme derecesi örgüt iklimi etkileyen unsurlardır (Bursalıoğlu, 2002, s.25).

II.3 YÖNETİM SÜREÇLERİ

Fayol, klasik anlamda yönetim sürecinin öğeleri, planlama, örgütleme, yöneltme, koordinasyon ve kontrol olarak göstermiştir. Daha sonra, yönetim süreçleri, planlama, örgütleme, kadrolama, yöneltme, koordinasyon, raporlama ve bütçeleme olarak toparlanmıştır (Bursalıoğlu, 2002, s.79). Fayol'a göre kadrolama; örgütlemenin, bütçelemenin, planlamanın birer aşamasıdır. Diğer yandan raporlama, örgütteki iletişim sürecinin bütün özelliklerini kapsayacak genişlikte bir terim değildir. Yöneltme ise, eğitim örgütlerinde etki yoluyla gerçekleştirilebilecek bir süreçtir. Gürsel yönetim süreçlerini Gregg (1957)'e göre "Karar verme, planlama, örgütleme, yöneltme, iletişim, etki, koordinasyon ve değerlendirme" şeklinde sıralamışlardır (Gürsel, 2003, s.53).

II.3.1 Yönetim Süreçlerinin Temel Kavramları

II.3.1.1 Karar Verme:

Bir eyleme yol açan, çeşitli seçeneklerden birini seçmektir.

Örgütlenme: Belirli bir iş, amaç için gerekli ve yararlı insan kaynaklarını ve madde kaynaklarının organize edilip sağlanmasıdır.

II.3.1.2 Planlama: Bir amacın gerçekleştirilmesi için neyin ne zaman, nerede, kim tarafından yapılacağını önceden kararlaştırılması sürecidir.

II.3.1.3 Örgütlenme: Hazırlanan planların verimli ve ekonomik bir şekilde uygulanması için gerekli şartların sağlanması ve devam ettirilmesi yolundaki davranışlara denir. Bir örgütün amaçlarını gerçekleştirilebilmesi için gerekli olan yer, araç-gereç ve personelin sağlanması, bunların belirli bir sistem dâhilinde bir araya getirilmesi ve kişiler ile birimler arasında görev ve yetki dağılımının yapılması olarak tanımlanabilir.

II.3.1.4 Yöneltme: Örgütün amaçları doğrultusunda personel çalıştırmaya denir. Emretme, karar verme, yönlendirme, vs. anlamlarına da gelebilen yöneltme, genel olarak örgütün amaçları doğrultusunda personeli ve diğer kaynakları sevk ve idare etmedir.

II.3.1.5 Koordinasyon: Yönetimle ilgili birimlerin belirli bir amacı gerçekleştirmek için aynı konuda çalışan diğer kuruluşlarla ve birimlerle iş birliği yapmasıdır. Koordinasyonu tanımlarsak; Yönetimin veya örgütün amacının gerçekleştirilebilmesi için ilgili tüm birimlerin ve kişilerin uyum içinde hareket etmesinin sağlanmasıdır.

II.3.1.6 İletişim: Örgütün çalışanları arasındaki anlamları ortak kılmaya denir.

II.3.1.7 Etki: Yönetimin, örgüt içerisinde ortak amaçları gerçekleştirmek için giriştiği tüm faaliyetlere denir.

II.3.1.8 Değerlendirme: Yönetim faaliyetlerinin, kabul edilen planlara, verilen emirlere, konulan ilkelere uygun olarak etkin bir şekilde yapıp yapılmadığını gösteren bir araçtır (Göksoy, 2004, s.194). Bu öğeler bir bütün olarak yönetim sürecini oluşturmaktadırlar. Yönetim sürecini oluşturan öğeler arasında yakın ilişkiler bulunmaktadır. Sözgelimi, karar süreci diğer öğelerden ayrı ve bağımsız değildir. Planlama, sadece karar verme açısından değil, örgütlenme ve iletişimle ilişkisi açısından da önemlidir. Değerlendirme eylemi, yönetimin diğer öğelerinin her birinde yer almaktadır (Aydın, 1988, s. 85; akt: Gürsel, 2003, s.53). Yönetim sürecinin etkinliğini artırabilmek için, bu öğeler arasındaki organik ilişkinin bilinmesine ve uygulamada dikkate alınmasına ihtiyaç vardır.

II.4 EĞİTİM YÖNETİMİ

Eğitim Yönetimi, toplumun eğitim gereksinimlerini karşılamak üzere kurulan eğitim örgütünü, önceden belirlenen amaçları gerçekleştirmek için, etkili bir şekilde işletme, geliştirme ve yenileştirme sürecidir (Başaran, 1994, s.12).

Eğitim yönetimi, insan davranışlarında istenilen davranış değişikliğini sağlamak için madde ve insan gücü kaynakları kullanma sürecidir (Çelik, 2000, s.28–29).

Eğitim yönetimini tanımlarsak, eğitim örgütlerini saptanan amaçlara ulaştırmak üzere insan ve madde kaynaklarını temin ederek etkili bir şekilde kullanma becerisidir (Kaya,1993; akt: Taymaz, 2003, s. 87). Eğitim yönetimi, eğitim sorunlarını makro düzeyde incelerken okul yönetimi eğitim sorunlarını mikro düzeyde inceler. Eğitim yönetimi eğitim sistemini

bütün olarak çözümlmeyi ve birleştirmeyi amaçlar. Toplumun eğitim sistemini, ekonominin nitelikli insan gücü gereksinimi, öğrencilerin nitel ve nicel olarak gelişmesini sağlamak, maliyeti hesaplamak ve maliyeti karşılayacak kaynakları bulmak, özellikle geleceğe yönelik kestirimlerini ve tasarımlarını yapmak, daha geniş bir kapsamda uluslar arası ilişkilerin insan kaynağına yönelik boyutlarını izlemek ve düzenlemek eğitim yöneticilerinin görevidir. Eğitim yöneticileri; üst düzeyde eğitim politikalarını belirleyen, planlarını hazırlayan, orta kademedeki bunları yorumlayan eğitimin hizmetine sunanlardır (Taymaz, 2003, s.22). Eğitim yöneticileri, kurumlarını amaçlarına uygun olarak yaşatmak zorundadır. Kurumun başarısı ve sürekliliği, saptanan amaçlara ulaşma derecesine bağlıdır. Bu başarıyı sağlayabilmek için bazı temel yönetim kaidelerini dikkate almak gerekir (Reeder, 1961,s. 28; akt: Gürsel, 2003, s.50). Her şeyden önce bireylerin düşünsel ve eylemsel eğilimlerinin geçmişe ya da geleceğe dönüklüğü, gelişmişlik düzeyinin genel bir göstergesi şeklinde yorumlanabilir. Modern insanın geçmişe olan ilgisini özleme dönüştürmeden koruyup yaşatırken, düşünce ve eylem kalıplarını bilimsel sonuçlara göre değiştirerek uygulayabilen, gelişmelerden yaralanarak geleceğe hazırlık yapabilen insandır. Eğitim yönetimi bilimi dalında meydana gelen hızlı bilimsel ve teknolojik gelişmeler, örgütlerin yapısında ve çalışanların görev ve rollerinde önemli değişimlere sebep olmuştur. Dalların ve uzmanlaşmalar meydana gelmiştir. Bunun sonucunda eğitim yönetimi ve teftişi, planlaması, program, rehberlik, ölçme ve değerlendirme, gibi uzmanlık alanları meydana gelmiştir. Hatta bu uzmanlaşma o kadar ileriye gitmiştir ki temel eğitim, ilköğretim, ortaöğretim, tekniköğretim, halk eğitim gibi dallara ayrılmıştır. Ülkemizde meslekte esas olan öğretmenlik anlayışından henüz vazgeçilmediğinden yönetim alanlarında yetişmiş insan gücünün yerinde kullanılması mümkün olamamıştır. Bunun sonucu olarak uzmanlık ve yeterlilik gibi iki geliştirici kavramdan eğitim sistemimiz yeterince yaralanamamıştır. Çünkü eğitim sistemi deneme yanılma mekanizmasının içine sokularak bozulmuştur. Eğitim sisteminin bu sorunlarından dolayı yetiştirdiği ürünlerde eğitim sistemi içerisinde tutulamamıştır. Bu da beyin göçü demektir (Bursalıoğlu, 2002, s.6). Toplumun sürekli değişmesi ile sosyal değişimin odak noktasını oluşturan eğitim örgütleri de bu hızlı değişimden payını almıştır. Eğitim yöneticisinin bu hızlı değişim sürecine uyum sağlaması, kendisinden beklenen rolleri yeterince oynayabilmesine bağlıdır (Çelik,1996, s.47). Eğitim yöneticisinin eğitim örgütünü yaşatabilmesi için uyması gereken bazı temel ilkeler vardır. Bu ilkeleri maddeler halinde açıklarsak;

- Her yöneticinin sorumluluğu açık ve kesin olarak belirlenmelidir.
- Sorumlulukla beraber yetki de verilmelidir.
- Görev ve sorumluluklarda değişiklik yapıldığında bütün birimlerin bunu bilmeleri sağlanmalıdır.
- Yönetici ve memurlar arasında sorumluluk yetki bakımından çıkan anlaşmazlıklar ele alınıp, karara bağlanmalıdır.
- Kurum içinde koordinasyon sağlanmalıdır.
- Sürekli denetim yapacak yönetici ve personel, denetleyecek ve gözleyecek faktörleri ve yönetimi bilmelidir.
- Personelin birbirlerine yardımda bulunması istenmemeli, birbirlerini eleştirmesi beklenmemelidir.
- Personelin özlük işleriyle ilgili kararlar, doğrudan sorumlu bulunan yöneticinin bir üstü tarafından onaylanmalıdır (Reeder, 1961, s.28; akt: Gürsel, 2003, s. 51).

Eğitim yönetimi daha çok sistemle ilgilenen bir alandır. Sistemlerin bazı özellikleri vardır. Her sistem başka bir sistemin parçasıdır ve birçok alt sistemden oluşur. Sistemin bütün parçalarının gerçekleştirmeye çalıştığı bir amacı vardır. Sistemin bir parçası değiştiğinde diğer değişkenleri de değiştirir. Bu çerçevede eğitim yönetimi dendiğinde akla eğitim sisteminin yönetilmesi gelmektedir. Eğitim sistemi çeşitli alt birimlerden oluşmuştur. Sistem birlik beraberlik niteliği taşıyan belirli yasalara göre çalışan bütün bir sonuç elde eden kavramdır. Eğitim yöneticisi bilimsel sistemleri yaratan iyi işleten yöneticidir. Bu durumda eğitim yöneticisi ise eğitimin bütünü ile ilgilenen yani sistemi bütün olarak çözümlenme ve birleştirmeyi amaçlayan kişidir (Bursalıoğlu, 2002, s.3-4). Eğitim yönetimi insanla ilgilenir bu yüzden sistemin girdisi ve çıktısı insandır. Eğitim yönetiminin uğraştığı alan insan olduğu için diğer yönetim alanlarından farklıdır. Eğitim yönetiminin kendine has bazı özellikleri vardır. Bu özellikler şunlardır:

II.4.1 Eğitim Yönetiminin Özellikleri

- Eğitim yönetimi doğrudan veya dolaylı olarak insanlarla ilgili hizmette bulunur, insanların davranışlarını değiştirerek onlara yeni davranışlar kazandırır. İnsan

davranışlarında meydana getirilen değişiklikler, veliler ve toplum tarafından beklenilenden farklılaştığında çatışmalara neden olabilir.

- Eğitim sistemi, insanlarda düşünme ve eleştirme davranışlarını geliştirir. Öğrenciler okulda eleştirisel düşünce kazanarak farklı görüşlere sahip olurlar.
- Eğitim kurumlarında yetiştirilenler farklı alanlarda çalışmak isteyebilirler, bu durumda eğitim, insan, iş dengesi bozulabilir.
- Eğitim sisteminde insan davranışlarında oluşturulan değişikliğin veya kazandırılan davranışın ölçülmesi, istenilen amaçlara ulaşma derecesinin saptanarak başarının değerlendirilmesi güçtür.
- Eğitim çevrenin ihtiyacı olan insanı işler bu yüzden çevrenin gereksinimlerini karşılama durumundadır.
- Eğitimle ilgilenen ve eğitim sistemini doğrudan veya dolaylı olarak denetleyenlerin sayısı çoktur. Değişik birey ve grupların beklentileri farklı olacağından, özellikle okul yöneticileri değişik baskılar altında çalışır.
- Toplumun eğitim sisteminden beklentisi çok ile ilgisi azdır. Bu nedenle toplum okul işbirliğinin sağlanması güçtür.
- Okul müdürleri bakanlık tarafından çoğunlukla öğretmenler arasından seçilerek atanır. Bunların büyük bir kısmının okul yöneticiliği konusunda öğrenim ve deneyimleri olmadan atanması teknik yetkinin kullanılmasını güçleştirmektedir.
- Eğitim kurumları ülkenin her yerinde en küçük yerleşim birimi olan köylere kadar yaygınlaşmıştır. Eğitim yönetimi çeşitli kademelerde ve alanlarda öğrenim yapan tüm kurumların verimli bir biçimde yönetilmesinden sorumludur.
- Eğitim kurumları bulunduğu çevre ve yörenin gereksinimlerini karşılamakla yükümlü olmasına rağmen eğitim kurumları yönetim açısından merkezi sisteme bağlıdır (Kaya, 1993, s.39; akt: Taymaz, 2003, s.20–21).

II.4.2 Okul ve Okul Yönetimi

1. Okul, önceden belirlenmiş eğitim amaçlarına ulaşabilmek için mesleğinde ve alanında uzmanlaşmış kadrolar aracılığı ile eğitmek istediği öğrencilere programlı sistematik olarak bilgi beceri aktarımının gerçekleştiği kamu gözetimi altında işleyen bir sistemdir (Ada & Ünal, 1999, s. 67).

Okul, bireyi kabiliyetleri doğrultusunda toplumun ihtiyaç ve beklentilerine göre insan yetiştiren, devlet denetiminde bulunan özel ve resmi kurumlardır. Okul, her türlü eğitim ve öğretimin düzenli, sistemli bir şekilde uzman kişiler tarafından belirlenen yöntemlerle istenilen hedefler doğrultusunda gerçekleştirildiği kurumdur. Okul bunları gerçekleştirdiğinden büyük bir öneme sahiptirler. Anaokulundan, üniversiteye kadar özel ve resmi tüm eğitim kurumları okul kavramıyla anılabilir (Urlu, 2002, s.4). Okul, genel anlamı ile eğitim almış insan yetiştiren kurum olarak tanımlanmaktadır. Bu boyutu ile incelendiği zaman, çevrenin ve bireyin okul üzerine etkisi göze çarpar. Burada okulun sosyal boyutu incelenecek olursa, toplumun beklenti ve ihtiyaçlarına cevap vermesi dolayısıyla kasıtlı kültürlüme süreci olan eğitimi gerçekleştirmesi sebebiyle büyük bir öneme sahiptir. Bir de psikolojik boyutuyla bireyin kendi yetenekleri doğrultusunda eğitim almasını sağlar ki bu da her bir birey için ayrı yöntem ve strateji gerektirmektedir. Bireyin psikolojik özellikleri, gelişim süreçleri iyi irdelenmediği zaman istenilen neticeye varılamaz (Urlu, 2002, s.4). Okul, eğitim üreten ve değişik isimlerle anılan tüm sistemleri kapsayan genel bir kavramdır. Muhsin Hesapçioğlu (1998) yılında eğitim örgütleri üzerinde post modernizmin etkilerini incelemiştir. Eğitim örgütlerinin en küçük birimi okuldur. Okullar amaçlarına ulaşmak için sürekli kendilerini yenilemelidir. Okul örgütü amacına ulaşmak için planlı olarak sürekli kendisini geliştirmelidir. Kendisini geliştiren okul örgütü öğrenen örgüt adını alır. Bu tür bir okulda yöneticilerin ve öğretmenlerin rolleri yeniden tanımlanmaktadır (Hesapçioğlu, 1998, s.97–102; akt: Can & Çelikten, 2000). Okul yöneticileri kendisini çevreye uydurmalı ve geliştirmeli, öğretmenleriyle takım çalışması yürütmelidir. Okul yöneticileri her şeyi önceden bilen ve öğretmenleri sürekli denetleyen değil, aksine öğrenim süreçlerini başlatan, öğretmenlerin gizli güçlerini ortaya çıkaran, öğretmenlere rehberlik eden, öğretmenlerle birlikte öğrenen ve öğretmenlerin yaratıcılıklarını, okulun amaçlarının gerçekleşmesi yönünde destekleyen kişidir.

Okul yönetimi; eğitim örgütlerindeki insan ve madde kaynaklarını en verimli şekilde toplumun yararına kullanmaya çalışan örgüte denir. Eğitim yönetiminin okula uygulanmasıdır (Bursalıoğlu, 2002, s.5).

II.4.3 Okulun Eğitim Görevi:

Okul eğitim görevini yaparken üç ana görevi yerine getirmeye çalışır. Bu görevler şunlardır. Sosyal, politik, ekonomik görevlerdir.

II.4.3.1 Okulun Sosyal Görevi: Öğrencileri sosyalleştirerek öğrenciye toplumun kültürünü kazandırmaktır. Okul bu görevini yaparken toplumun hem kültürünü korur hem de değiştirir. Böylece kültürün kuşaktan kuşağa geçmesini sağlarken bir yandan da kültürün değişmesine sebep olur.

II.4.3.2 Okulun Politik Görevi: Okulun yetiştirdiği bireylerin topluma ve devlete bağlılık göstermesini, demokratik tutum ve davranışları benimsemesini iyi vatandaş olarak yetişmesini sağlamaktır.

II.4.3.3 Okulun Ekonomik Görevi: Ülke kalkınmasına katkı sağlayacak olan nitelikli insan gücü yetiştirmektir (Ada & Ünal, 1999, s. 86). Okul bu ve benzeri görevlerinden dolayı ayrıcalıklı, etkili ve özel konuma sahip olur. Okul bu işlevlerini yerine getirebilmesi için çok iyi bir şekilde yönetilmesi gerekir. Okulun bu konumu okul yönetimini ön plâna çıkarmaktadır (Açıkalın 1998, s.2). Okul yönetiminin temel amacı, insanları ve toplumu her yönden geliştirip zenginleştirmek, ilgili olduğu eğitim örgütünü, eğitim politikaları ve örgütün amaçları doğrultusunda yaşatmak ve canlı tutmaktır (Eren, 1991, s.57). Okul yönetimi alanında yazılan kitaplar ve araştırmalar son derece sınırlıdır. Bunun yerine eğitim yönetimi alanında kitaplar ve araştırmalar yapılmıştır. Eğitim yönetimi alanında yazılan kitaplar okulları genel olarak incelemiş ve tüm okullar için çözümlenelerde ve birleştirmelerde bulunmuştur. Eğitim yönetimi bir toplumdaki eğitim sisteminin amaç, yapı ve görevlerini gözden geçirir varsa eğitim sisteminin felsefesini değerlendirir. Bu değerler çerçevesinde eğitim yöneticinin davranış biçimlerine ışık tutar. Böylece ortaya koyduğu değer ve kavramlar, süreçlerin çevre ve okul düzeyinde uygulanmasını okul yöneticisine ve onun okul yönetimi hakkındaki bilgi ve becerisine bırakır. Bu ise bir dereceden sonra okul yöneticisinin kendi yetki ve sorumluluk alanları olmalıdır (Bursalıoğlu, 2002, s.5).

II.4.4 Okul Yöneticisi:

Eğitim örgütünün amaçlarını gerçekleştirmek için var olan eğitim örgütünün yapısını ve prosedürü kullanan kişidir (Aydın, 1994, s.272). Okul yöneticisi; öğretmenleri, eğitim ve öğretimin işlerinin yürütmesine yardımcı olan kişileri ve öğrencileri, belirli davranışlara sevk eden kişidir. Okul yöneticisi, eğitim kurumunun çalışmasını sağlayan, çalışanlarını göreve başlatan, değerlendiren, çalışanlara eğitim öğretim için kaynakları dağıtan ve yasal kuralları uygulama işi ile uğraşan kişidir. Okul yöneticisinin görevi, insan ve madde kaynaklarını okulun amaçlarını gerçekleştirmek için kullanmaktır. Okul yöneticisi; öğretmen, hizmetli, öğrenci, veli, çevre liderleri, gibi eğitim üzerinde farklı beklentileri olan öğelerle ilişki kurarak, onlarla işbirliği yaparak, onların beklentilerini ile okulunun beklentilerini bağdaştırarak yönetimi sürdürmek durumundadır. Okul yöneticisi okulu yönetmek için potansiyel gücünü en iyi bir şekilde kullanmalıdır. Okul yöneticisi okulu yönetme potansiyelini artırmak için akademik düzeyde eğitim almalıdır. Akademik düzeyde eğitim alan okul yöneticisi problemleri bilimsel yöntemlerle çözer. Problemleri çözerken eğitimle yakından ilişkili olan bilim dallarından da yararlanabilir. Mesleğinde donanımlı olarak yetişen okul yöneticisi örgütteki uzmanlarla işbirliği yaparak sorunların çözümü daha kısa zamanda gerçekleştirir (Bursalıoğlu, 2002, s. 5–6). Okul yöneticileri her şeyi önceden bilen ve öğretmenleri sürekli denetleyen değil, aksine öğrenim süreçlerini başlatan, öğretmenlerin gizli güçlerini ortaya çıkaran, öğretmenlere rehberlik eden, öğretmenlerle birlikte öğrenen ve öğretmenlerin yaratıcılıklarını okulun amaçlarının gerçekleşmesi yönünde destekleyen kişidir. Okulda, okul yöneticisine yardımcı olan müdür yardımcıları ile yönetim işinden sorumlu olanların oluşturduğu gruba okul yönetimi denir. Okul yönetimlerinin görevleri okuldan okula değişir. Ancak genel olarak okul yönetimleri mevzuat, yönetim işleri ve eğitim-öğretim işleriyle uğraşırlar. Okul yönetimlerinin bu görev alanları okul yöneticiliği doğurmuştur. Okul yöneticiliği bürokratik işlemlerle uğraşır bunların dışında uzmanlığı yansıtan işlerle uğraşmaz bu da okul yöneticiliğinin meslek haline gelmesini engeller. Bu yüzden de okul yöneticiliğinin uygulama alanına bilimsel çalışmaların transferi çok yavaş olmaktadır ya da olmamaktadır. Okul yöneticiliğinin meslek haline gelebilmesi için bilimsel çalışmalardan faydalanarak kendisini geliştirmelidir. Bunun için okul yöneticiliği öncelikle meslek olarak kabul edilmeli, hem mevcut yöneticiler hem de gelecekte yönetici olmak isteyenler için

yetiştirme programları düzenlenmelidir. Ayrıca yönetici atama yönergelerinde geçen lisans düzeyinde ve yüksek lisans düzeyinde çalışmalar yapmış olma niteliği, tercih edilir olmaktan ziyade bir zorunluluk haline getirilmelidir (Erdoğan, 2004, s. 83).

II.4.4.1 Okul Yöneticisinin Nitelikleri:

Okul yöneticileri eğitim kuramlarını ve kavramlarını bilmeli, eğitim ve öğretim ile ilgili gelişmelerden haberdar olmalı, eğitim alanındaki yeni gelişmeleri özümsemelidir. Çoklu zekâ kuramını, duygusal zekâ kuramını, beyin haritaları kuramını, Portfolio sistemi gibi teorilerden yararlanarak eğitim ve öğretimin daha iyi bir şekilde gerçekleşmesini sağlamalıdır. Okul yöneticisi kendisini, akademik bilgilerle donatmalı, sorun çözme, karar verme, yazma, konuşma, raporlama konularında becerikli ve deneyimli olmalıdır (Erdoğan, 2004, s.90). Okul yöneticisi yönetme işlevini gerçekleştirirken yasal yetkileri kullanmanın yanında kişisel potansiyelinden de yararlanmalıdır.

II.4.4.2 Okul Yöneticisine Güç Kazandıran Nitelikler

II.4.4.2.1 Okul Yöneticisinin Teknik Gücü:

Planlama, liderlik teorileri, örgütsel yapılar, zaman planlaması gibi konularda okul yöneticisinin bilgili olmasına denir.

II.4.4.2.2 Okul Yöneticisinin İnsan İlişkileri Gücü: Okul personeli ve okul çevresindeki kişilerle sağlıklı ilişkiler kurmasını sağlayan güce denir.

II.4.4.2.3 Okul Yöneticisinin Eğitimcilik Gücü: Eğitim öğretim ve okulun işleyişi ile ilgili konularda okul yöneticisinin bilgili ve tecrübeli olmasına denir.

II.4.4.2.4 Okul Yöneticisinin Sembolik Gücü: Okulda işleyen mekanizmanın açıklamalarını sağlayan, değer sistemlerini sunan güce denir.

II.4.4.2.5 Okul Yöneticisinin Kültürel Gücü: Okul örgütünde belirli süreçler sonunda oluşan değerler ve ilkelerin oluşturduğu informal yapının yöneticiye sağladığı güce denir (Bursalıoğlu, 2002; akt: Erdoğan, 2004, s.90). Okul yöneticisi, güç kaynaklarını çok iyi

bilir ve kurumun yararına kullanabilirse okulu yönetmede başarılı olur. Okul yöneticisi bu güç kaynaklarından yararlanarak yönettiği eğitim kurumu için yeni değerler oluşturabilir. Bu değerleri yaratırken yönetim bilimlerinden yararlanır. Okul yöneticisi okulun amaçlarını gerçekleştirmek için davranışlarıyla öğretmenleri ve öğrencileri yönlendirmelidir. Okul yöneticisi emrindeki eğitim personelini yönlendirirken baskı uygulamamalı onlara rehberlik yapmalı, yol göstermelidir.

II.4.4.3 Okul Yöneticisinin Örgütlenme Yetkileri: Okullarımızın yapısının kurulması, kadrolaması, donatılması MEB tarafından yapılır. Okul yöneticisinin örgütlenme yetkisi oldukça sınırlıdır. Bu bakımdan okul yöneticisi yaratıcı olmaktan çok, kalıplaşmış kararları izler. Hâlbuki böyle kararlar girişim yeteneği ve cesareti sınırlı yöneticilerin seçeceği yollardır. Okul yöneticilerinin yaratıcı olması için örgütlenme yetkilerinin artırılması gerekmektedir. Okul yöneticileri yönetim alanında başarılı olmak için örgüt yapısını kurma, örgüt içerisinde anlayış geliştirme, örgütü donatmak için çaba göstermelidir. Bu kavramları açıklarsak;

1. Yapıyı Kurma: Her basamaktaki yetki ve sorumlulukların belirlenmesi ile bu sorumluluk alanlarına personelin atanması ve personelin aralarındaki ilişkilerin belirtilmesidir. Yapı örgütün formal yanını belirler ve şemalarla gösterilir. Eğitim örgütünün yapısı kurulurken emir verme ve emir alma modellerinin, yetki ve sorumluluk kavram ve ilkelerine fazla önem verildiğinden, eğitim örgütlerine uygun olup olmayacağı tartışılabilir. Ancak bu basamakları önemsemeyen bir örgütte karmaşık ve verimsiz kalır (Bursalıoğlu, 2002, s.109).

2. Anlayış Boyutu: Kişiler arası ilişkiler olan arkadaşlık, güvenme, saygı ve içtenliği kapsayan davranış boyutuna denir. İnfomal ilişkileri kapsar. Okul yöneticisinin davranış bilimleri ve insan ilişkileri alanında bilgili ve becerili olması gerekmektedir (Bursalıoğlu 2002, s.109).

1. Donatım: Eğitim kurumunun, eğitim-öğretim çalışması yapabilmesi için gerekli olan eşyalarla donatılması gerekmektedir. Bir eğitim ortamında bulunan masa, sıra dolap, sandalye gibi tüm eşyalar donanımın içinde yer almaktadır. Bu eşyalar kullanım

amaçlarına dikkat edilerek seçilmelidir. Aksi takdirde bunlar işlerin aksamasına neden olur. Okulda eğitim öğretim ortamların iyi donatılması öğretmenin öğretme işinde başarılı olmasını sağlar. Öğrenciler daha iyi öğrenirler (Ada & Ünal, 1999, s. 86).

II.4.5 Eğitim Yönetimi Ve Okul Yönetimi'nin Kendine Özgü Yönleri

1. Eğitim ve öğretim kurumlarının amaçları açık ve kesin değildir.

Eğitim programlarında açık ve kesin olmayan amaçlar vardır. Bu amaçların ne anlama geldiği ve bu amaçlara nasıl ulaşılabileceği kişiye ve duruma göre değişir. Okullarda gerçekleştirilen eğitim ve öğretimde bilgi, beceri, davranış ve değerlerdeki değişimleri hemen gözlemek mümkün değildir. Kazandırılmak istenen bilgi, beceri ve davranışların ne ölçüde kazandırıldığını ölçmek ve değerlendirmek çok zordur. Çünkü bu kavramlar kişiye göre değişir (Bursalıoğlu, 1995; akt: Erdoğan, 2004, s.84)

2. Eğitim ve öğretim ve öğrenme çok karmaşık bir iştir.

Hedeflenen sonuçlara ulaşmak doğrudan veya dolaylı olarak birçok etkene bağlı olabilir. Bundan dolayı yöneticilerin eğitim ve öğretim sürecinde yapılan işleri ve kaydedilen ilerlemeyi kontrol edebilme gücü sınırlıdır. Bundan dolayı eğitim, öğretim ve öğrenme süreçlerindeki aksamaları keşfetmenin ve gelişme sağlayabilmenin zor olduğunu kabul etmek gerekir. Örneğin okulun üniversiteye öğrenci gönderme başarısını artırmak için ilave dersler konulması, hafta sonu kurslarının düzenlenmesi, hiçbir dersin boş geçmemesi gibi tedbirlerin alınmasına rağmen istenilen sonuç elde edilemeyebilir (Bursalıoğlu, 1995; akt: Erdoğan, 2004, s.84).

3. Eğitim örgütleri çok sayıda kişi ve kurumların ilgilendiği bir alandır.

Devlet kurumu, din, siyaset, iş dünyası, toplum ve sivil toplum kuruluşları eğitimle yakından ilgilenerken kendi görüşleri, inançları doğrultusunda insan yetiştirmek için eğitim ile ilgilenerler. Çünkü okullar bu kurumların ihtiyaç duyduğu nitelikli insanları yetiştirecek olan merkezlerdir (Bursalıoğlu, 1995; akt: Erdoğan, 2004, s.85).

4. Okul yöneticisi sahip olduğu personel açısından da diğer kurumlara göre farklıdır.

Eğitim kurumları dışındaki kurumların çoğunda yöneticiler ve astları arasında eğitim, entelektüel kapasite ve kültür gibi unsurlar açısından yöneticiler lehine belirgin farklar varken okul yöneticileri ile öğretim kadrosu arasında böyle belirgin bir fark yoktur. Bu farkın olmaması iki şekilde sonuç verebilir.

- Yöneticisi ile arasında çok fark olmayan öğretmen kendisini daha özerk hissedebilir. Bu özekliğinde öğretmen ile okul yöneticisi arasında çatışmalara yol açması beklenebilir.

Yöneticiler ile öğretmenler arasında ilişki çok daha nitelikli olabilir (Bursalıoğlu, 1995; akt: Erdoğan, 2004, s.85).

5. Okul, kalitesini belirli bir çizgide tutmak daha yükseklerle taşımak gibi üzerinde bir baskı hissetmemektedir.

Toplumun nüfus artışından dolayı okul her zaman belirli oranlarda talep bulur. Bu talep her zaman sürdüğünden kalitesini artırma gereğini hissetmeyebilir. Diğer kurumlarda kalite yükseldikçe talep artar. Arz- talep gelişmeyi etkiler (Bursalıoğlu, 1995; akt: Erdoğan, 2004, s.86).

6. Okul kültürü ve okul istikrarı oluşturmak zordur.

Okulda bulunan öğrenci potansiyeli her yıl büyük oranda değişir bu değişim “kesinti” sorunu doğurabilir. Okula her yıl yeni giren öğrenciler ve okuldan her yıl mezun olan öğrenciler okulda yeni bir okul dokusunun oluşmasına neden olabilirler.

Okulda görev yapan öğretmenlerin ve yöneticilerin diğer kurumlara göre daha sık değişmesinden dolayı okul kültürü değişir. Değişim olumsuz ise okul da olumsuz olarak etkilenir (Bursalıoğlu, 1995; akt: Erdoğan, 2004, s.86).

7. Okulun çalışma alanının sınırları kesin bir ifadeyle çizilmemiştir.

Okulda öğretmenlerin, müdürlerin eğitim faaliyetleri dışında neyi, nasıl yapacakları, ne şekilde yapacaklarının, hangi alanlara ne ölçüde yaklaşacaklarının, hangi işleri hangi yoğunlukta yapacaklarının, yapılacak işin sınırlarının çizilmemiş olmasından kaynaklanan

sorunlar vardır. Bu sorunlar başarısızlığı getirebilir. Oysa diğer kurumlarda yapılacak işlerin sınırlı ve yoğunluğu belirlidir (Bursalıoğlu, 1995; akt: Erdoğan, 2004, s.86).

II.5 OKULUN SOSYAL SİSTEM OLARAK İNCELENMESİ

Getzels ve Guba 1950'lerde okulu bir sosyal sistem olarak incelemiştir. Bu model okul sisteminin işleyişini örgüt ve personel boyutlarına dayandırmıştır. 1980'lerde okulların örgütsel özellikleri hakkında sadece teorik düzeyde değil, uygulama alanında da önemli gelişmeler görülmüştür. Bu çalışmalar, eğitim yönetiminin örgütsel düşünce boyutuna daha önce çok etkili olmayan örgütsel kültür kavramına, isteklendirme, dönüşümlü liderlik, sembolik liderlik gibi kavramlar getirmiştir (Çelik,1996, s.105). Hızla değişen örgütsel kavramlar örgütlerin yapı ve işlevlerinde önemli değişiklikler oluşturmaktadır. Eğitim örgütlerini işletecek yöneticilerin bu kavramların ışığı altında geleceğin ihtiyaç ve beklentilerine göre yetiştirilmesi de aynı şekilde bir zorunluluk olarak gözükmektedir.

II.5.1 Okulun Sistem Teorisine Göre Özellikleri

Okul bilindiği üzere açık bir sistemdir. Okulun toplumsal açık bir sistem olarak özellikleri şunlardır (Taymaz, 2000):

- Okul bütünü ile açık sistem olmalı, çevredeki diğer sistemlerle etkileşim içinde olmalıdır. Örneğin okulun, çevresinde bulunan sağlık alanındaki işleyişlerin oluşturduğu sistem ile ilişki içinde olması gerekir. Okul ve çevresindeki sistemler, özellikle de toplumsal sistem arasındaki ilişkilerin dinamik ve sürekli olmasına dikkat edilmelidir.
- Okulun genel sistemi, okulda bulunan rehberlik, kütüphane, ölçme ve değerlendirme gibi alt sistemler ile bütünlük içinde olmalı ve uyumlu çalışmalıdır.
- Alt sistemleri oluşturan unsurlar ahenkli ve işbirliği içinde çalışmalıdır. Örneğin rehberlik sistemi ve disiplin sistemini oluşturan işleyişler birbiri ile uyumlu olmalıdır.
- Okul sistemi, çevrede meydana gelen değişimlere ayak uydurabilmelidir. Örneğin çevredeki çalışma saatlerinde meydana gelen değişimler karşısında okul da program akışını buna paralel olarak değiştirmelidir.
- Okul sistemi, çevreden aldığı girdileri iyi bir şekilde işleyerek çevreye tekrar vermelidir. Örneğin çevrenin okul sistemine belirli bir miktarda parasal kaynak sağladığını

varsayacak olursak okulun bu girdiyi, öğrenci başarısında sağlanacak yükselme olarak çıktıya dönüştürebilmesi gerekir.

- Okul sistemi, çevrenin yıpratıcı etkilerinden kendini koruyabilmelidir. Örneğin çevrenin iklim sisteminde oluşacak ani ısı düşmesi karşısında okul sistemi kendini ona göre ayarlayarak bu değişmeden olumsuz yönde etkilenmemelidir.
- Okul sistemi, amaçlarına uygun olarak çalışabilmesi için sürekli bir kontrol ve değerlendirme mekanizmasına sahip olmalıdır (Erdoğan, 2004, s.113).

II.5.2 Türkiye'de Yönetim Anlayışının Doğuşu

Türkiye Cumhuriyeti devletinin eğitim anlayışını anlayabilmemiz için Anadolu'da kurulan eski Türk devlerinin eğitim anlayışına kısaca göz atmak gerekir. Selçuklular döneminde 1067 yılında ilk kez Nizam-ül mülk tarafından Bağdat'ta açılan ilköğretimden yükseköğretime kadar kademeli bir öğrenim veren medreseler açılmıştır. Osmanlı Devleti döneminde ise Fatih Sultan Mehmet'in emri ile 1455 yılında yönetici ve devlet adamı yetiştirmek amacıyla Enderun Okulları kurulmuştur. Bu okullar döneminin en iyi eğitim kurumlarıdır. Osmanlı Devleti Enderun okullarında, bürokratları, doktorları, askerleri, yargıçları, eğitim kurumları yöneticileri yetiştiriyordu. Osmanlı devletinin bu döneminde bilgi, yetenek ve kişiliğin temel sayıldığı bir eğitim sistemi oluşturulmuştur. Bu eğitim sistemin yürürlükte iken devlet hızla büyümüş, toplumsal ve siyasal kurumlar yeni kurullarla ve dayanışmalarla kuvvetlenmiştir. Eğitim sisteminin üstün nitelikleri toplumun her kesimini etkilemiş, Türkler arasında şöhret, yüksek pozisyon ve saygınlık üstün yeteneklerin ve başarıların ödülleri olmuştur. Yeterlilik, eşitlik, hak ve adalet ilkelerine bağlılık, farklı inançlara karşı hoşgörü yine bu dönemde kamu yönetimiyle özdeşleşmiştir. Ne var ki, Kanuni sonrası eğitim kurumlarında başlayan gerileme kamu yönetimini de olumsuz yönde etkilemiştir. Bütün kurumlarda eşitlik, adalet, dürüstlük, yetenek, hoşgörüden uzaklaşmıştır. Bu bozulmadan sonra 1826 yılında II. Mahmut döneminde eğitim alanında Batı tarzında okullar oluşturulmaya çalışılmıştır. Bunun için okullara yüksek öğrenimli bakan (nazır) ataması yapılmıştır. Böylece okul yöneticisinin statüsünün yükseltilmesine çalışılmıştır. Bu gelişmeler ışığında, eğitimde yöneticilik sınıfı oluşmaya başlamıştır. Mustafa Reşit Paşa tarafından 1845 yılında Osmanlı devleti için en etkili eğitim yönetimi ve etkili öğretim yöntemleri için araştırma komisyonu kurmuştur. Meclis-i

Maarif-i Muvakkat (Geçici Maarif Meclisi) 1847 de Mekatibi Umumiyye Nezareti (Genel Mektepler Bakanlığı) adını alarak çalışmalarına devam etmiştir. Abdülmecit tarafından 1848’de açılan Meclis-i Maarif-i Umumiyye, (Genel Eğitim Meclisi) bugünkü eğitim öğretimin çekirdeğini oluşturmuştur. 1848'de açılan Meclis-i Maarif-i Umumiye, 16 Mart 1848 yılında Darül Muallim adıyla modern tarzda yeniden düzenlenmiştir. Bu okul yeni okulların öğretmenlerini ve yöneticilerini yetiştirmeye başlamıştır. Türkiye Cumhuriyeti Devletinin kurulmasından sonra eğitimin tek çatı altında toplaması için çalışmalar yapılmış 3 Mart 1924 tarih ve 430 sayılı Tevhit-i Tedrisat Kanunu eğitim öğretim faaliyetleri tek çatı altında birleştirilmiştir. Cumhuriyet döneminde de 3 Mart 1924'te kabul edilen Tevhid-i Tedrisat Kanunu ile Milli Eğitim Bakanlığı sorumluluğunda yeni okullar açılmıştır. T.C hükümetleri yasaya uygun olarak, öğretim birliğini gerçekleştirmek üzere, MEB'in merkez ve taşra örgütlerini yeni bir yapıya kavuşturmaya çalışmışlardır (Başaran, 1993, s.16). Yeni kurulan eğitim örgütlerinin yönetici, müfettiş ve öğretmen ihtiyacını karşılamak üzere 1928 yılında Gazi Eğitim Enstitüsü’ne bağlı olarak Pedagojoloji Bölümü açılmıştır. Pedagojoloji bölümüne yönetici ve müfettiş adayı yetiştirmek için yazılı ve sözlü sınavla ilkokullarda görev yapan öğretmenler arasından aday seçimi yapılmıştır. Bu hazırlık sürecinde adaylara eğitim öğretim mesleği, yöneticilik ve müfettişlik konularında temel bilgiler verilmiştir. 1970’e kadar Bakanlık merkez ve taşra örgütlerinde yöneticilik yapanların yüzde doksanının pedagoji bölümü mezunu oldukları; bu tarihten sonra yetenek, başarı ve tecrübe ölçütlerinin yerini siyasi tercihlerin aldığı belirtilmektedir (Tekişik, s.2–3). 1940 yılında mevcut öğretmen okulları “Köy Enstitüleri”ne dönüştürülmüş, hem öğretmen hem de idareci yetiştirmiştir. 1953 yılında yönetici yetiştirmek amacıyla kurulan Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü TODAİE kurulmuştur. TODAİE Çalışmalarına günümüzde de devam etmektedir. 1974 yılında öğretmen okulları öğretmen liselerine dönüştürülmüş ve iki yıllık eğitim enstitüleri açılmıştır. Eğitim Enstitüsü ders programlarında yönetim, teşkilat, idare, eğitim idareciliği gibi derslere yer verilmiştir. 1983 yılından itibaren ülkemizde “Eğitim Akademisi” kurmak için çalışmalar başlatılmış ancak bugüne kadar bir netice alınamamıştır. Günümüzde “Okul Yöneticiliği” için Üniversitelerin Eğitim Yöneticiliği ve Deneticiliği yüksek lisans programları mevcuttur. Bunların dışında öğretmenler arasından yapılan sınavla seçilenler kurs ve seminerlerle yönetici olarak yetiştirilmektedir (Kaya 1996; Tutkun 2000; Akyüz 1999; akt: Urlu, 2002, s.6–7). Milli Eğitim Bakanlığı öğretmenlik mesleğini geliştirmek

yönetimi geliştirmek, eğitimin kalitesini artırmak için belirli aralıklarla toplanarak kararlar almaktadır. Eğitim yönetimini içeren şura kararları şunlardır.

1993 Tarihinde toplanan XIV. Milli Eđitim şurası “Eđitim Yöneticiliđi” Başlığı altında bazı kararlar almıştır. Bu kararlardan en önemlisi eğitim kurumlarının yönetim ve denetimini yürütecek olan müfettişlerin eğitimini sağmak için en az yüksek lisans düzeyinde eğitim verecek olan “Eđitim Akademisi”nin kurulması istenmiştir. Çünkü eğitim yöneticilerine, öğretmenlere rehberlik edecek ve onları gerektiğinde denetleyecek olan müfettişlerin okul yöneticilerinden ve öğretmenlerden daha üst düzeyde eğitim alması gerekmektedir. Halen eğitim kurumlarında görevlerini müfettiş olarak yürütenlerle, eğitim yöneticiliği yapanlara yüksek lisans düzeyinde hizmet içi eğitim verilmesi istenmiştir (XIV MEř,1993, s.214–215). 1996 Yılında toplanan XV. Millî Eđitim şûrası’nda eğitim yöneticilerini ilgilendiren kararlar “Toplumun Eđitim İhtiyacının Sürekli Karşılanması” başlığının altında yöneticilerin yetiştirilerek atanması kararı alınmıştır. Yönetici atamaları kariyer, liyakat ve başarı kıstaslarına bağlanması, üst kademelere geçişlerin, belli sisteme göre yapılması gerektiği vurgulanmıştır. Eđitim yöneticisinin lisansüstü düzeyde yetiştirilmesi, yönetici adayların objektif ölçülere göre sečilmesin ilkeleri benimsenmiştir. Eđitim yöneticilerinin özlük haklarının eğitim düzeyine göre iyileştirilerek düzenlenmesi istenmiştir. Eđitim yöneticilerinin yetki ve sorumluluklarının, toplumun eğitim ihtiyacı göz önüne alınarak yeniden belirlenmelidir. Eđitim yöneticiliklerine yapılacak atamalarda uzmanlığa ve deneyime önem verilmelidir (XV. MEř, 1996, s.200–203). Eđitim yöneticiliği ile ilgili řura kararları şunlardır.

II.5.3 Yöneticilikle İlgili Milli Eğitim şurası Kararları

- Eğitim Yöneticiliğinde ihtisaslaşma esas alınmalıdır.
- Üniversiteler ve Milli Eğitim Akademisi bu fonksiyonu yerine getirmelidir.
- Eğitim yöneticiliğinde hiyerarşik ilerleme ve yükselmelere önemle riayet edilmelidir.
- Eğitim yöneticiliği politik etkilerden uzak bir yapı ve işleyişe kavuşturulmalıdır.
- Sicil yönetmeliklerinin daha şeffaf hâle getirilmesi konusunda düzenlemeler yapılmalıdır.

- Yöneticiler daha fazla yetkilerle donatılmalıdır
- Yöneticilerin yetkileri ve sorumlulukları açıklıkla belirtilmelidir.
- Asaleten atanmalarında sakınca görülen yönetici adayları veya yöneticiler vekâleten de atanmamalıdır.
- Eğitim yöneticiliği maddi yönden cazip hâle getirilmelidir.
- Eğitim yöneticiliği kademelerinin, görev yetkileri bir iş analizine dayalı olarak hazırlanmalıdır.

MEB, alınan şura kararlarını uygulamaya özen göstermektedir. 23 Eylül 1998’de çıkarılan atama yönetmeliği ile eğitim yöneticilerin atanması yetiştirilme temeline dayandırılmıştır. Bu yönetmeliğe dayanarak ilk kez 14 Kasım 1998 yılında yönetici adayı seçme sınavı yapılmıştır. 14 Kasım 1998 tarihinde yapılan “Yönetici Seçme Sınavı” sonuçlarına göre başarılı bulunan yönetici adayları gruplar halinde üç haftalık eğitim programına alınmıştır. Eğitim programının sonunda yönetici adayları merkezi bir sistemle yapılan sınava alınmışlardır. Merkezi sınav sonuçlarına göre, yüz üzerinden en az 70 (yetmiş) puan alan yönetici adayları başarılı sayılmışlardır. Bu okul yöneticisi adaylarının atamaları kısımlar halinde yapılmıştır.

10 Ekim 2004 tarihinde ilk kez müdür yardımcılığı için sınav yapılmıştır. Müdür yardımcılığı sınavından 70 (yetmiş) ve üstü puan alan adaylar başarılı sayılmıştır. 2006 yılında “Yönetici Atama Yönetmeliği”nde değişiklik yapılarak müdürlerin öğretmenler arasından değil müdür yardımcılarını arasından sıralama puanına göre seçilmesi ilkesi getirilmiştir. Okul müdürü olmak isteyen müdür yardımcılarının ise yönetici seçme sınavına girme zorunluluğu getirilerek sıralama puanı alması sağlanmıştır. Böylece daha önce çıkarılan yönetmelik biraz esnetilerek okul müdürü olma kolaylaştırılmıştır. 13. 04. 2007’de yayınlanan en son yönetici atama yönetmeliğinde müdür yardımcılığı ve müdürlük için yapılan seçme sınavları kaldırılarak yönetici atama yetkisi tamamen üst amirlerin takdirine bırakılmıştır (MEBYAY, 2007). Üst amirlere bırakılan okul yöneticisi atama takdir hakkının yöneticilikte başarıyı getirmesi meçhul bir durumdur. Oysa okul yöneticiliği ciddi bir meslek işidir. Okullara yönetim işini iyi bilen kendisini eğitim alanında iyi yetiştirmiş, yönetici adayları atanmalıdır. Eğitim yöneticisi atamalarında eğitim yönetimi alanında

yüksek lisans yapmış olanlara, hizmet içi eğitim almış olanlara atamada öncelik verilmez. Atamalar yapılırken objektif olunmalı, liyakate önem verilmelidir. En önemlisi MEB’de okul yöneticilerinin atanmalarında günün politik şartlarına göre değişmeyen, siyaset kurumundan uzak atama yöntemi geliştirilmelidir. Aksi takdirde siyasi takdirle gelen yöneticiler siyasi takdirle görevlerini başka müdürlere devrederler bu da eğitim yöneticiliğinin meslekleşmesini ve mesleki gelişimi engeller.

II.5.4 Okul Yöneticileri ve Öğretmenleri Mesleki Açıdan Geliştirme İle İlgili Araştırmalar

Okul yöneticisi, öğretmenler arasında iletişimi sağlayan, öğretmenleri yönlendiren ve öğretmenlerin yaptıkları bütün etkinlikleri değerlendiren kişidir. Okul yöneticisi, okul örgütünü etkili ve başarılı düzeye ulaştırmaya çalışan kişidir (Başar, 1995, s. 29; akt: Can & Çelikten, 2000). Okullarda verilen eğitimin daha nitelikli gerçekleştirilebilmesi için okul müdürlerinin iyi yetiştirilmesi, yetişen okul müdürlerinin okullara hazır halde yetişmiş olarak gelen öğretmenlerin mevcut bilgilerini koruyarak daha ileriye götürmek için geliştirilmesi gerekmektedir. Okul yöneticileri ve öğretmenlerin mesleki gelişimleri ile ilgili yurt içinde ve yurt dışında çeşitli araştırmalar yapılmıştır.

1. Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar

Türkiye’de ilk ve orta dereceli okullara yönetici yetiştirme konusunda okul müdürleri ile yapılan araştırma sonuçlarına göre okul yöneticilerin eğitim yönetimi alanında eğitim almak istedikleri ortaya çıkmıştır. Eğitim yönetimi alanındaki birkaç konu dışında okul yöneticilerin yüksek düzeyde eğitim yönetimi alanında yöneticilik eğitimi almaya istekli oldukları görülmüştür. Araştırmada deneklere sunulan eğitim yöneticiliği konuları listesindeki tüm konuların yöneticilik görevine hazırlanmaları için gerekli olduğunu belirtmişlerdir. Balcı (1998) yaptığı araştırmanın sonucunda şu önerilerde bulunmuştur.

- Yöneticilere yönelik düzenlenen hizmet içi eğitim kurslarının daha ciddi şekilde yapılması ve işlevsel olması,
- Yüksek öğretimdeki eğitim yönetimi programlarının araştırma sonuçları ışığında gözden geçirilerek yeniden düzenlenmesi

- Milli Eğitim Bakanlığı'nca düzenlenecek okul yöneticisi yetiştirme programlarının araştırma sonuçlarına ışığında yeniden düzenlenmesi.
- Okul yöneticiliğinin meslek haline getirilmesi, önerisinde bulunmuştur.

Öğretmenlik mesleğini geliştirmeye çalışan okul yöneticileri, meslekte yıpranmalarına rağmen eğitim sistemi içerisinde toplumsal değerini en fazla koruyan bir makam olarak değerlendirilmektedir (Balci,1988, s.435–448; akt: Can & Çelikten, 2000).

Yöneticileri ve öğretmenleri geliştirmenin yollarından biri de hizmet içi eğitimidir. Aydoğan'ın 2002 yılında yaptığı "MEB İlköğretim Yönetici ve Öğretmenlerinin Personel Geliştirmeye İlişkin Görüşleri" adlı doktora çalışmasında öğretmenleri geliştirmek için kullanılan hizmet içi eğitim programlarına yönelik şu önerileri sunmuştur.

- Hizmet içi eğitim programları düzenlenmeden önce öğretmen ve yöneticiler düzeyinde ihtiyaç analizleri yapılmalı, ihtiyaca göre hizmet içi eğitim etkinlikleri düzenlenmelidir.
- Hizmet içi eğitimi verecek olan görevliler üniversitelerden temin edilmelidir. Bunun için MEB ile Üniversiteler arasında işbirliği yapılmalıdır.
- Hizmet içi eğitim programlarının değerlendirilmesi işlevsel olmalıdır.
- Hizmet içi eğitim programlarına katılan öğretmenler katılmayanlara göre avantajlı olacak düzenlemeler yapılmalıdır. Örneğin ücretleri artırılmalı, terfileri sağlanmalı, atamalarda öncelik tanınmalı, hizmet puanları artırılmalıdır.
- Yöneticilere düzenlenecek hizmet içi eğitim programı düzenlenirken öğretmenlerin görüşleri, öğretmenlere hizmet içi eğitim programları düzenlenirken yöneticilerin görüşleri alınmalıdır.

- Yönetici ve öğretmenlere düzenlenecek hizmet içi eğitim etkinliklerinde eğitim bilimleri alanındaki bilgilerden yararlanılmalıdır.
- Hizmet içi eğitim etkinliklerinde katılımcıların cinsiyet, kıdem, görev, öğrenim düzeyleri dikkate alınarak geliştirme programları düzenlenmelidir.
- Yöneticiler düzenlenecek olan personel geliştirme programında kara alma ve uygulama, disiplin şikayet, okulda şiddeti önleme, çatışmayı önleme ve yönetme okulun amaçlarını geliştirme, insan kaynaklarını etkili kullanma, yönetim politikaları oluşturma, stratejik planlama, yetki devri, eğitim yönetimi, okula ek kaynak sağlama, birey ve grupları anlama, öğretmen ve öğrencileri araştırmaya yönetme, motivasyon, iş ahlakı konularına yer verilmelidir.
- Yöneticilere, müfettişlere ve öğretmenlere demokratik önderlik etmelerini, denetimi geliştirmelerini, takım çalışmaları yapmalarını, bilimsel araştırma yöntem ve tekniklerinden yararlanmalarını, yetişkin psikolojisini iyi anlamalarını, okul-çevre ilişkilerini geliştirmelerini, öğretmenlik mesleğinin standartlarını geliştirmeleri önerilmektedir (Aydoğan, 2002, s.168).

Öğretmenlik mesleğinin gelişimini katkı sağlayan eğitimlerden biri de meslek içi eğitim türüdür. Meslek içinde öğretmenlerin gelişiminde okul yöneticisinin rolünü belirlemek için Batınur (1995) tarafından “Öğretmenlerin Meslek İçi Gelişiminde Okul Müdürünün Rolü” adlı tez çalışması yapılmıştır. Bu çalışma sonucunda okul müdürlerinin kavramsal, teknik, insan ilişkileri becerileri alanında okul müdürlerinin oldukça etkili olduğu bulunmuştur (Sağlam, 1995, s.75). Öğretmenleri mesleki açıdan geliştirecek olan okul müdürlerinin derneklere üye olması, kütüphane, üniversite, sınıf ziyaretleri gibi öğretmenleri geliştirecek unsurları kullanması gerekir. Öğretmenler sınıflarda yeni öğretim yöntemlerini denemeleri için teşvik edilmelidir. Okul yöneticilerinin yeterliliği sürekli olarak değerlendirilmeli, öğretmenine gereken meslek içi gelişmeyi kazandıramayan müdürler yerlerini etkili olabilecek yöneticilere bırakmalıdır (Sağlam, 1995, s.76).

Özdemir (1985) tarafından “Lise Müdürlerinin Öğretmenleri Değerlendirmesi Ve Geliştirmesi” isimli yüksek lisans tezi yapılmıştır. Bu tez çalışmasında Özdemir şu önerilerde bulunmuştur. Okul yöneticilerinin öğretmenlere rehberlik yapması, değerlendirme yaparken objektif olmasının önemi vurgulanmıştır.

2006 yılında Özmercan’ın yaptığı “Mesleki ve Teknik Ortaöğretim Kurumlarındaki Meslek Dersleri Öğretmenlerinin Kendilerini Geliştirme Düzeyleri ve Yöneticinin Katkısı” adlı tez çalışmasında öğretmenlerin kendilerini geliştirmek için süreli yeni bilgiler öğrenmesinin önemi vurgulanarak gelişmenin eğitim kurumları için çok önemli olduğu belirtilmiştir. Okul yöneticilerinin öğretmenleri geliştirmeden önce kendisini geliştirmesi gerekir.

Özmercan araştırmasında öğretmenlere mesleki gelişimlerini sağlarken karşılaşılan sorunlar hakkında bilgiler sunulmuştur. Öğretmenlerin kanuni haklarını bilmeleri amaçlanmıştır. Araştırmada meslek lisesi yöneticilerinin öğretmenleri geliştirmesinin önemini kavramaları hedeflenmiştir. Araştırmada ayrıca kendini geliştiren öğretmenin öğrencilere sağlayacağı faydalar belirtilmektedir. Öğretmenlerin mesleğini geliştirirken öğretmenin kendisini geliştirme sürecinde sıkıntılar yaşayabileceğini ancak yaşanan sıkıntıların geçici olduğunu vurgulanmıştır (Özmercan, 2006, s.5).

1980 yılında Akdeniz tarafından “Lise Müdürlerinin Yeterlilikleri” isimli bir araştırma yapılmıştır. Araştırmanın amacı, yöneticilerde olması gereken alan yeterlilikleri belirtilmektedir. Okul müdürlerinin iletişim, liderlik, okul havası, araştırma becerisi, geliştirme becerisi, demirbaş kullanma becerisi gibi yeterlilik alanları sıralanmıştır (Akdeniz 1980; akt: Sağlam, 1995, s.14).

Sacı 1978 yılında Kız Meslek Lisesi Müdürlerine yönelik hizmet öncesi ve hizmet içi eğitimlerinde kazandırılmak üzere “Okul Müdürlerinin Göstermekte Oldukları Ve Göstermeleri Gereken Yeterlilikler” adlı bir araştırma yapılmıştır. Araştırmanın denekleri Bakanlık Müfettişleri, Milli Eğitim Müdürleri, Kız Meslek Lisesi Müdür ve Öğretmenleridir. Bu araştırma sonucunda müdürlerin hizmet öncesi ve hizmet içi eğitimle yetiştirilmelerinin önemi vurgulanmış, müdür adaylarının seçilmesinin,

atamasının, yükselmesinin araştırma sonuçlarına göre yapılması önerilmiştir (Sacır, 1978; akt: Sağlam, 1995, s.14).

2. Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar

Bredeson ve Peterson tarafından Amerika Birleşik Devletleri'nde okul müdürleri üzerine ayrı ayrı araştırmalar yapılmıştır. Peterson'un yaptığı bir araştırmada, okul müdürlerinin rollerini sıralamış ve onların en önemli görevlerinden birinin de okulu amaçlarına ulaştırmak için sürekli karar mekanizmasını işletmesi olduğunu vurgulamıştır (Bredeson, 1985, s.38, akt: Can & Çelikten, 2000). Bredeson Amerika Birleşik Devletlerinde okul yöneticileri ile ilgili anket çalışması yapmıştır. Anket sonuçlarına göre okul müdürlerinin % 90 lisansüstü eğitime eşdeğer olan yöneticilik programlarını bitirmişlerdir. Ayrıca belli dönemler içerisinde üniversitelere devam ederek alanları ile ilgili dersler aldıklarını belirtmişlerdir. Peterson yöneticilerle ilgili yaptığı araştırmada şu sonuca ulaşmıştır. Başarılı okul yöneticisinin okulu da başarılıdır. Okulun başarılı olması demek öğretmenlerinde başarılı olması demektir (Peterson,1973, s.3; akt: Can & Çelikten, 2000).

II.6 ÖĞRETMENLİK MESLEĞİ VE YETERLİLİKLERİ

II.6.1 Öğretmenlik Mesleği

Eğitim sisteminin değişik kademelerinde öğretme, öğrenme sürecini gerçekleştiren, alan uzmanlık bilgilerinin yanında genel kültür ve mesleki bilgi ve beceri bakımından üst düzeyde niteliklere sahip kişilerin gerçekleştirdiği bir meslek olarak tanımlanır (Ada & Ünal, 1998, s.25). 1739 sayılı "Milli Eğitim Temel Kanunu"na göre öğretmenlik mesleği; "Devletin eğitim-öğretim ve bununla ilgili yönetim görevlerini üzerine alan özel bir ihtisas mesleğidir" şeklinde tanımlamıştır (Ada & Ünal, 1998, s.24). Öğretmenlik mesleği, devletin belirlediği yasalara, tüzüklere, yönetmeliklere göre yürütülür. Yürütme görevinden MEB sorumludur. MEB bu görevini öğretmenler aracılığı ile yerine getirir. Öğretmenlerin temel görevi, mesleki bilgileri ile kişisel kültürü birleştirerek; eğitim ve öğretim alanında öğrencilere sunmaktır.

Öğretmenlerin temel görevi öğrencilerine yurt içinde ve yurt dışında iyi insan ilişkileri kurmalarını öğretmektir. Bunun için öğretmenler okullardaki öğrencilerine öğretim

yoluyla, davranışlarıyla örnek olmalıdır. Öğrencilere örnek olacak öğretmenler çok iyi yetiştirilmelidir. Öğretmenler yetişirken üç boyuta dikkat edilmelidir.

a. Genel Kültür: Öğretmenler genel kültür alanında çok iyi yetiştirilmelidir. Çünkü öğretmen öğrencilere çevresinde olup biten değişimleri karşılayabilecek nitelikte yeni davranış kazandırmakla hükümlüdür. Bu da öğretmenin toplumun yapısını, kültür değerlerini, çevresinde olup bitenleri anlayıp özümsemesi gerektiğini göstermektedir.

b. Alan Bilgisi: Öğretmenler eğitim-öğretim yapacağı ders alanı hakkında kendilerini çok iyi yetiştirmiş olmalıdır. Öğretmenlerin alan bilgisini öğrencilere nasıl vereceği de önemlidir. Alan bilgisini planlı bir şekilde öğrencilere anlayabilecekleri şekilde sunulmalıdır.

c. Öğretmenlik Meslek Bilgisi: Öğretmenin, öğretmenlik mesleği ile ilgili gerekli bilgi beceri ve teknikleri kazanmasına denir. Öğretmen adaylarına bu yeterlilikler üniversitelerde kazandırılmalıdır. Öğretmen adaylarının hepsi en az 4 yıllık fakülte mezunudur. Eğitim kurumlarının bazı alanlarda öğretmen açıklarını kapatmak için MEB ile YÖK arasında yapılan protokol gereğince açık öğretim fakültesinin çocuk gelişimi ve İngilizce öğretmenliği gibi bölümlerinden de öğretmen adayları yetiştirilmektedir. Bazı branşlarda ise ortaöğretim öğretmenliği alanında tezsiz yüksek lisans yapmak şartı ile öğretmen adayı olma hakkı tanınmıştır. Tüm öğretmen adayları “Kamu Personeli Seçme Sınavı’na girerek aldıkları puan üstünlüğüne göre sıralanarak atamaları yapılmaktadır. Bu da öğretmen olacak adayların kalitesini yükseltmektedir. Öğretmenlerin daha iyi yetiştirilmeleri için MEB her türlü tedbirleri almakta ve almaya devam etmektedir (Bilici, 1996, s.45-47). Öğretmenler mesleğini yaparken kendilerini çok iyi yetiştirmelidir ve geliştirmelidir. Kısaca öğretmenler mesleğinde profesyonel olmalıdır.

II.6.2 Öğretmenlerin Mesleki Profesyonelliği

Öğretmenlerin değerleri, tutumları, deneyimleri, kısaca davranışları bütünüyle öğrencilerini, toplumu, kendi geleceğini ve meslektaşlarını etkiler. Bunun sonucunda öğretmenin kişisel ve mesleki varlığı biçimlenir. Greenwood (1967, s.45-55)’den Sünbül’ün aktardığına göre öğretmenler;

1. Mesleğinde Sistematik Kuramsal Yapıya Aşına Olmalıdır.

Öğretmenler meslekleri ile ilgili iç tutarlılığa sahip örgütlü bilgi birikimine sahip olmalıdır. Bir başka deyişle mesleğinde geliştirilmiş kuramları bilmelidir. Kuşkusuz öğretmenler öğrenirken öğrenmenin bilişsel alan davranışları kadar, duyuşsal ve psikomotor alan davranışlarıyla ilgili özelliklere de aşına olmalıdırlar (Sünbül, 1996, s. 603).

2. Mesleğinde Otorite Olmalıdır. Öğretmenlerin mesleğinde otorite olabilmesi için mesleğinin inceliklerini çok iyi bilmelidir. Yenilirlikleri araştırarak aktüel bir kimliğe kavuşmalıdır. Çünkü toplumu ileriye götürecek olan öğretmenlerin bilgi birikimi toplumundaki bireylerden daha ileri olmak zorundadır (Sünbül, 1996, s. 603)

3 Toplumca Onaylamalıdır. Meslek sahibi bir insan çevresi tarafından onaylanmak ister. Mesleki gücü ve hâkimiyeti üstün olan bir insan çevresi tarafından onaylanır. Bir öğretmen böyle bir noktaya gelmek için gereken çaba ve özeni göstermelidir (Sünbül, 1996, s. 603)

4. Mesleki Etiği İzlemelidir. Etik kurallar yönetici nitelik taşırlar. Her insanın içinde yaşadığı toplumun kurallarına uyması yaşantısını kolaylaştırır. Ancak mesleki kurallar, o mesleğin mensubu bir kimse için çok daha önemlidir. Bir yandan bu kuralları izlemeli, öbür yandan da kuralları inceleyip uygun olmayanları elemelidir. Eksik ve yetersiz olan kuralları düzelmeye çalışmalı ve toplumun geçerli kurallardan yararlanmasını sağlayıcı bir hizmet sunmalıdır (Sünbül, 1996, s. 604).

5. Mesleki Kültüre Sahip Olmalıdır. Bu niteliğe sahip olmanın ilk koşulu formal ve informal mesleki örgütlerin hizmetlerinin neler olduğunu bulmaktır. Bu örgütsel çalışmalara katılarak meslektaşlarıyla iletişim kurmanın zevkini yaşamalı ve onlara katkı sağlayıp onlardan faydalanabilmelidir. Mesleki kültür meslekle ilgili değerleri, normları ve sembolleri oluşturur. Mesleki değerler meslek mensuplarının temel inançlarıyla yaşama anlam katarken, normlar yol gösterici, düzenleyici, semboller ise iletişimi kolaylaştıran ortak bir dil kullanmalarına yardım eden bir nitelik taşır. Ana hatlarıyla açıklanan bu

özellikler her meslek için olduğu kadar öğretmenlik mesleği içinde önemle izlenilmesi gereken özelliklerdir (Sünbül, 1996, s. 604).

II. 7 OKUL YÖNETİCİSİNİN ÖĞRETİM LİDERLİĞİ

Okul yöneticisinin temel görevi, okul programını yönetmek, okulda etkili öğrenmenin gerçekleşmesini sağlamak ve okulu başarılı kılmaktır. Okul müdürü her şeyden önce okul için gerekli kaynakları sağlayan, eğitim öğretim için ortam hazırlayan, öğrenmeyi kolaylaştıran ve öğrenmeye liderlik yapan kişidir. Okul yöneticilerinin, okul toplumunun yaşantıları, öğrencilerin öğrenme ve başarı düzeyleri, öğretmenlerin motivasyonu, iş doyumunu, okulla bütünleşmeleri gibi birtakım okul sonuçları üzerinde etkileri vardır (Şişman, 2002, s.3).

Öğretim lideri, eğitim kurumu ile ilgili belirli amaçları olan, eğitim yönetimi alanında yeterli bilgiye sahip olan, eğitimde yönetim kuramlarından yararlanabilen, eğitim sürecini iyi kullanan, risk alabilen, geleceği görebilen okul yöneticisine denir. Okul yöneticisi öğretim lideri olarak eğitim-öğretim çalışmalarını önemseyen, eğitim süresince öğretim için takım çalışmalarının oluşturulmasını sağlayan, eğitim çabalarını kişinin gelişimi ile ilişkilendiren, eğitim programlarının sürekli olarak iyileştirilmesini, geliştirilmesini sağlayan, uygulama alanında eğitimsel araştırmalar ve tartışmalar yapan eğitim yöneticisidir.

Öğretim liderinin etkin olabilmesi için Edmonds şu önerilerde bulunmuştur. Öğretim konularında güçlü liderlik göstermesi, öğrencilerin ve öğretmenlerin beklentilerine cevap vermesi, okulu geliştirmek için yönetim sistemi gelişmesi gerekmektedir. Okul yöneticisi, öğretim lideri olarak öğrenci ve öğretmenlerin beklentilerini açıkça ortaya koymalarını ister, onların beklentilerine göre çalışmalarını yürütür (Balci, 1993, s.22). Okul yöneticisi, öğretim lideri olarak öğretmenlik mesleği ile ilgili meydana gelen yeni gelişmeleri derhal öğretmenlerine aktararak kurumunu çağın koşullarına uygun hale getirir. Bundan dolayı okul müdürünün makam odası okulun tüm eğitim öğretim yapılan her yeridir (Özden, 1998; akt: Erdoğan, 2004, s.88).

Okul yöneticileri ile ilgili 1997 yılında ABD yapılanan çalışma raporlarında (Eyalet Yöneticileri Kurulu Çalışma Raporları) okul yöneticilerinin öğretim lideri olarak şu bilgilere sahip olması istenmektedir.

Çoğulcu ve demokratik bir toplumda öğrenmenin amaçları, stratejik planlama ilkeleri, sistem teorisi, bilgi kaynakları, veri toplama, veri analizi stratejileri, etkili iletişim ve uyumsuzlukların yönetimi, uzlaşmayı sağlama alanlarında başarılı olmalıdır.

- Öğrenci gelişimi, uygulamalı öğrenme teorileri, uygulamalı motivasyon teorileri, program oluşturma-iyileştirme-değerlendirme-geliştirme, etkili öğretim yöntemleri, ölçme-değerlendirme stratejileri, toplumsal farklılıklar, yetişkin eğitimi ve mesleki gelişim modelleri, bireysel ve örgütsel değişme süreçleri, teknolojinin öğrenme ve öğrenci gelişimindeki rolü ve okul kültürleri alanda bilgiye sahip olmalıdır.
- Örgütsel teoriler-modeller ve örgüt geliştirme, okul ve bölgesel düzeyde prosedürler, okul güvenliği, insan kaynaklarının yönetimi, eğitim maliyesi, okul binalarının kullanımı, okul ve eğitimle ilgili yasal düzenlemeler, yönetimde teknoloji kullanımı bilgili olmalıdır.
- Okulu etkileyen küresel değişme ve dinamikler, toplumun kaynakları, halkla ilişkiler ve pazarlama stratejileri, başarılı okul-aile-iş yaşamı-toplum-hükümet-yüksek öğretim ilişkileri alanında kendisini yetiştirmiş olmalıdır.
- Çağdaş toplumda eğitimin amacı ve eğitim liderinin rolü, farklı ahlaki anlayışlar, okul yaşamında değerler, mesleki, ahlaki ilkeler, felsefe ve eğitim tarihi alanda kendini yetiştirmiş olmalıdır.
- Katılımcı demokrasinin ilkelerinin oluşturulmasında, demokrasinin güçlendirilmesinde ve üretken bir toplum oluşturulmasında okul yöneticisinin rolü çok büyüktür. Eğitim ve okulla ilgili hukuki temeller, okulu etkileyen sosyal, ekonomik, kültürel, politik sistemler, başarılı değişme ve çatışma çözüm modelleri, öğrenmeyi ve öğretimi etkileyen küresel değişmeler, demokratik toplumda farklılığın ve eşitliğin önemini okul yöneticisi çok iyi bilmelidir (Şişman, 2004; akt: Erdoğan, 2006, s.148-149).

II.7.1 Okul Yöneticilerinin Öğretim Liderliği Özellikleri

- Amaca dönük olmalı,
- Yeni fikirlere önem vermeli,
- Gerekli olan değişmelere engel oluşturan kural ve ilkeleri reddetmeli,
- İletişim becerileri çok iyi bilmeli,
- Girişimci olmalı, neyi nasıl yapacağını bilmeli
- Öğretmenlere ulaşılması gereken hedeflerle ilgili birlikte planlama yapmalı veya yaptırmalı,
- Öğretmenlerin yeteneklerini kullanmasını sağlamalı,
- Öğretmenlerin bilgilerini okulun vizyonuna göre harekete geçirmeli,
- Okulun gelecekte olması gereken yeri hakkında sürekli öğretmenlerle toplantılar yaparak fikir alışverişinde bulunmalı,
- Hedeflere ulaşma derecesini sürekli kontrol ederek hedeflere ulaşılması için yetkilerinden bazılarını astlarına dağıtmalı, emrindeki öğretmenleri çalışmaya sevk etmeli,
- Okulun çalışkan, başarılı öğretmenlerini müdür odasında ve öğretmenler kurulunda takdir ederek, ödüllendirmeli,
- Öğretmenlere öğretim işlerinin nasıl yapılabileceği, daha iyi öğrenmenin öğrencilerde nasıl gerçekleştirilebileceği konularında bilgi vermeli,
- Öğretmenlerle iletişim kurarak okulun kısa vadede ve uzun vadedeki amaçlarını gerçekleştirme ve birlikte çalışma ortamlarını oluşturmalı,
- Okul yöneticisi okulun her yerinde görünerek öğrencilerle, öğretmenlerle sohbet etmelidir. Okulun her yerinde kendi varlığını hissettirmelidir (Çelik, 1999; akt: Erdoğan, 2004 s.88–89).

II.7.2 Okul Yöneticisinin Kendisini Geliştirmesinin Önemi

Okul yöneticileri kendilerini yetiştirerek geliştirdikleri zaman okulda istedikleri yönde değişiklik yapabilirler. Okul yöneticisi kendisini geliştirmek için; yönetim alanında

okuduğu kitapların yanında insan ilişkileri alanında, kavramsal beceri davranışları alanında, teknik becerilere ilişkin davranışları kazanma için kendini geliştirmeli ve mesleki gelişimle ilgili yeni yayınları takip etmelidir (Aydın,1993,s.178). Açıkgöz (1982)'den Sağlam'ın aktardığına göre okul yöneticisinde bulunması gereken beceriler şunlardır. İletişim becerisi, etkili görüşme becerisi, karar verme becerisi, planlama becerisi, toplantı yönetme becerisi, zamanı kullanma becerisidir (Sağlam, 1995, s.5). Bu beceriler teknik, kavramsal, insani becerilerin ayrıntılı hallerine getirilmiş şeklidir. Kısaca okul yöneticileri öğretmenleri geliştirmeden önce mesleki açıdan kendilerini geliştirmek zorundadır. Kendisini geliştiren okul yöneticisi çevresini de geliştirerek pozitif öğrenme ortamları oluşturur. Okul yöneticileri mesleğini yürütürken karşılaştıkları özel nitelikli sorunların çözümlerini nasıl sağladıklarını yazarak kayıt altına almalı, böyle deneyimlerini diğer yöneticilere aktarmalıdır. Çünkü aktaracağı bilgiler yöneticilerin sorun çözmelerinde etkili olacaktır. Okul yöneticileri öğretmenlerle sürekli fikir alışverişinde olmalı, sorunlar ile ilgili öğretmenlerin görüşlerini almalı gerektiğinde tartışma ortamları oluşturmalıdır. Tartışmalardan sonra okulu için faydalı olacak kararı almalıdır. Okul yöneticisi iyi bir dinleyici olmalıdır. Öğretmeni iyi bir şekilde dinledikten sonra sade bir dille ılımlı bir üslupla öğretmene düşüncelerini sunmalıdır. Okul yöneticisi iletişim becerisini son derece geliştirmiş olmalıdır. Bu durumda öğretmenlere karşılıklı iyi ilişkiler kuracak karşısındakini iyi anlayacak, ona göre konuşacaktır.

Okul yöneticisi çevreyi gezerek görerek tanımalı çevredeki kurumlardan ve bilgili bireylerden yararlanmalıdır. Çevrede düzenlenen sosyal, kültürel, eğitsel etkinliklere katılmalıdır.

II.7.3 Okul Yöneticisinin Öğretmenleri Geliştirmesine İlişkin Varsayımlar

Okuldaki tüm personel kendini geliştirme, yeni bilgilerle sahip olmak ve değişikliklere ayak uydurmak için geliştirme etkinliklerine ihtiyaç duyar. Bu nedenle, okulda görev alan tüm personel işe başladığı ilk günden itibaren geliştirme etkinliklerine katılmalıdır. Bu durum, yöneticiler ve denetleyenler için de geçerlidir. Geliştirme etkinliklerinin sürekli olması kurumun etkili ve verimli bir biçimde işlemesi için gereklidir.

Eğitim alanındaki gelişme uzun süreli bir süreçtir. Alınan bir eğitimin sonuçları uzun zamanda alınabilir. Bu nedenle geliştirme etkinliklerinin sistematik ve uzun zamanlı bir biçimde planlanması ve yürütülmesi gerekir. Kısa dönemli amaçların ve programların öğretmenlerin sınıfta öğrenci başarısının artırmaya önemli bir katkısının olması beklenmez. Geliştirme etkinlikleri, kurumun işleyişine ve öğretmenlerin görevlerini yerine getirmesine katkıda bulunmalıdır. Öğretmenlerin ve yöneticilerin kendini geliştirme çabaları öncelikli olarak mesleğini ve kurumunu geliştirecek alanlarda olmalıdır. Okul yöneticileri öğretmenleri geliştirilmek için düzenledikleri etkinliklerde şunları göz önünde bulundurmalıdır.

- Öğretmenler yetişkin bir birey olduklarından geliştirilmeleri yetişkin birey geliştirmesi gibidir. Yetişkinler, yeni bilgi ve beceriler öğrenmek istediklerinde değişim kendileri için tehdit içermiyorsa ve kendilerinin kontrolünde ise katılırlar.
- Yetişkin öğrenmesinde ben kavramı ön plândadır. Yetişkinlerde, yetersiz görülme ve yargılanma kaygısı yaratmayacak türden geliştirme etkinlikleri, yetişkinler için daha etkili olur.
- Öğretmenler; öğrenme yaklaşımları, öğreticilik becerileri ve öğrenmeye hazır olma düzeyleri farklılıklar gösterir. Bu nedenle; bu gruba seminer verecek eğitimcilerin bu farklılıkları dikkate alması ve gerektiği zaman eğitimi bireyselleştirmesi gerekir.
- Okul müdürü, okuldaki geliştirme etkinlikleri konusunda liderlik yapmakla yükümlüdür. Bu etkinliklerin planlanması, gerekli araç ve gereçlerin sağlanması ve bu etkinliklerin kurum kültürünün ve işleyişinin doğal bir parçası haline gelmesi müdürün sorumluluğundadır.

II.7.4 Okul Yöneticisinin Öğretmenleri Geliştirmesinin Önemi

Öğretmenlerin geliştirilmesi ve yetiştirilmesi eğitim kurumları için çok önemlidir. Eğitim kurumlarının yöneticileri olan okul müdürleri gelişim, değişim, geliştirme kavramlarını çok iyi bilmelidir. Öğretmenlik mesleği açısından gelişim öğretmenlerin kişisel ve mesleki yönden yeni olaylara uyum sağlaması sürecidir (Özmercan, 2006, s.8). Öğretmenlerin eğitim yoluyla gizli güçlerinin ortaya çıkarılması için kısa veya uzun süreli eğitim görmeleri ve mesleklerinde yetişmeleri gerekmektedir (Üstüner,

2003, s.3; akt: Özmercan, 2006, s.10). Yetişen bireylerin kendi isteğiyle gerçekleştirdiği değişmelere gelişme denir.

Çevrenin değişmesi ve gelişmesi ile eğitim kurumlarından beklentilerde değişmektedir. Geliştirme çevrenin etkisiyle bireyde meydana gelen yeni değişmelere denir. Aydoğan'ın Açıklan (1996)'dan aktardığına göre geliştirme, "Personelin kuruma girişinden kurumdan ayrılıncaya kadar geçen sürede, performansının artırılması için yönetimce girişilen çabaların tümüdür" şeklinde tanımlanabilir (Aydoğan, 2002, s.12). Eğitim kurumlarındaki personeli geliştirme, eğitim örgütünde yaratılan sorumluluk alanlarına ve yönetim kademelerine öğretim personelini hazırlama ve yüksek potansiyel gerektiren alanlara personeli yetiştirerek kariyer sağlamak için eğitmekle ilgilidir (Smith & Grant 1969, s.111; akt: Aydoğan, 2002, s.13).

Personel geliştirme; "Personelin halen yapmakta olduğu ya da gelecekte yapmayı plânladığı iş için gerekli olan bilgi, beceri ve tutumları geliştirmeye yönelik her türlü etkinliktir" şeklinde tanımlanabilir. Öğretmenleri geliştirmeden önce öğretmenlerin mesleki açıdan mevcut durumlarının tespiti yapılması gerekir.

II.7.5 Okul Yöneticisinin Öğretmenleri Geliştirmesinin Amaçları

- Çalışanların iş tatminini sağlama, verimini artırma, kurumun verimini yükseltme olmalıdır.
- Öğretmenlere eğitim teknolojisi araçlarını çok iyi kullanmasını öğretme, öğretim stratejisi geliştirme, öğretmenin öğretim gücünü geliştirmektir.
- Öğretmenin zayıf olduğu öğretim alanlarını geliştirerek öğretmenin öğretim kapasitesini artırmaktır.
- Öğretmenin meslektaşlarıyla ortak çalışma kültürü oluşturmasını sağlamaktır.
- Öğretmenin eğitim öğretimi geliştirecek fikirler üretmesini, dersin içeriğine göre öğretim metotları geliştirmesini sağlamaktır
- Öğretmenlerin özgün kararlar alabilmesini, kurumun geleceği için çalışmalar yürütmesini sağlamak ve analiz gücünü geliştirmektir (Kavalcılar & Ünal, 2005, s.235).

Öğretmeni geliştirme çalışmaları okul yönetimi tarafından öğretim etkinlikleri için ihtiyaç hissedilen alanlar için planlanır. Planlama işinden okul yöneticileri sorumludur.

Okul yöneticileri, öğretmen geliştirme programları hazırlamak, yürütmek, değerlendirmek için çalışmalar yapmalıdır.

Okul yöneticileri, öğretmenlerin kurum içindeki grup çalışması yapmasını, grup çalışmalarının artırılarak ortaya çıkan ürünlerin denetlenmesini yapmalıdır (Sweeney, 2000; akt: Aydoğan, 2002, s.19). Öğretmenler ise kendilerini geliştirerek üst makamların yeterliliklerini kazanarak üst makamlara yükselmek isterler. Hizmet içi eğitim çalışmalarının sonunda öğretmenler değerlendirmeye tabi tutulurlar. Eğitim alanındaki araştırmalar, okul müdürünün öğretmenleri geliştirmede oynadığı rolün öğretmenin gelişmesinde önemli olduğunu bu durumun da okul başarısını olumlu yönde etkilediğini ortaya koymaktadır. Öğretmenlerle birlikte öğretmen geliştirme ihtiyaçlarını belirlemek ve bu ihtiyaçlara yönelik geliştirme etkinlikleri düzenlemek, yürütmek, değerlendirmek okul müdürünün önemli sorumluluklarından biridir. Okuldaki öğretmenlerin kendini ve meslektaşlarını geliştirme isteğinde bulunması için okul müdürünce motive edilmelidir. Böylece öğretmenlerin kurum içinde, kurum dışında hizmet içi eğitim alma isteği kazandırılır. Aksi takdirde öğretmenler tarafından alınan hizmet içi eğitim etkinliği planlanan hedefine ulaşmamış olur. Okul müdürü öğretmen geliştirme çalışmaları ile öğretmenlerinin güçlü ve zayıf yönlerini değerlendirerek, özellikle zayıf yönlerini güçlendirmeye yönelik önlemler alır (Kavalcılar & Ünal, 2005, s.235).

II.7.6 Okul Yöneticilerinin Öğretmenleri Geliştirmek İçin Yapması Gereken Çalışmalar

Okul yöneticileri, öğretmenleri geliştirmek için mesleki planlama yapmalı, öğretmenlerle mesleki gelişim ihtiyaçlarını belirlemeli, öğretmenleri geliştirme çalışmalarına ortak etmeli, öğretmenlere sunulacak olan hizmet içi eğitimlerinin sınıf ortamının özelliklerini göstermesini sağlamalı, öğretmenlerin eğitiminde yetişkin eğitimi yöntemini kullanmalı, öğretmenlerin katılımını gönüllük esasına göre sağlamalı, geliştirme programlarının içeriğini hazırlamalıdır. Okul yöneticisi öğretmenleri geliştirmek için şu çalışmaları yapmalıdır.

II.7.6.1 Okul Yöneticisinin Personel Geliştirme Plânlarını Oluşturması

Öğretmeni geliştirme plânları; ihtiyaç analizi, amaçların belirlenmesi, etkinliklerin seçimi, kaynakların belirlenmesi, uygulamanın planlanması, değerlendirmenin planlanması ve kalıcılık için önlemlerin alınması olarak yedi aşamadan oluşur. Bunlar;

1. **İhtiyaç Analizi:** Personelin eğitim ihtiyaçları kurum felsefesi doğrultusunda belirlenir ve bu ihtiyaçlar daha sonraki aşamaların planlanması konusunda temel oluşturur.

2. **Amaçların Belirlenmesi:** Personel geliştirme plânlarında amaçlar ortaya konur. Amaçların belirsiz olduğu geliştirme programları başarısız olmaya mahkûmdur. Amaçların belirlenmesi eğitimi verecek olanlara rehberlik eder ve eğitim sonunda yapılacak değerlendirmenin temelini oluşturur. Personel geliştirme amaçları, ihtiyaç analizi sonuçlarına göre belirlenir; bu amaçlar doğrultusunda materyal seçimi, geliştirilmesi, içerik seçimi ve öğretim yöntemlerinin belirlenmesi konularında karar alınmasını sağlar. Personel geliştirme amaçları; öğretim amaçları, kurum amaçları ve bireysel amaçlar olmak üzere üç grupta incelenebilir.

- **Öğretim Amaçları:** Hangi bilgilerin, becerilerin ve tutumların öğretilmesi gerektiği belirlemede kullanılır.

- **Kurum Amaçları:** Hizmet içi eğitimin kurumun işleyişine ne düzeyde katkısı olacağı gözden geçirilir. Örneğin, yeni programların uygulanmaya konması, personel arasında iletişimin sağlanması, okul içi görevler bu kapsamda yer alabilir.

- **Bireysel Düzeydeki Amaçlar:** Hizmet içi eğitimden beklenen bireysel düzeydeki yararlar ortaya konur. Örneğin, hizmet içi eğitimin öğretmenlerin mesleki gelişimlerine ne düzeyde katkıda bulunacağı, katkının artırabilmesinin için nelerin yapılması gerektiği, öğretmenlerin sınıflarda yaşadığı sorunların çözümlerine nasıl yardımcı olunabileceği araştırılır.

3. **Etkinliklerin Seçimi:** Personel geliştirmeye yönelik çeşitli etkinlikler gerçekleştirilebilir. Bunlar yeni personel için uyum, stajyerlik, tecrübeli olanlar için

seminer, konferans gibi kendini geliştirme etkinlikleri olabilir. İhtiyaca göre bu etkinliklerden uygun olanlar seçilir.

4. Kaynakların Belirlenmesi: Ortaya çıkan eğitim ihtiyaçları doğrultusunda gerekli olan insan ve materyal kaynakları belirlenir. Bu kaynaklar okul içinden veya dışından temin edilebilir. Okul içindeki kaynak belirleme konusunda tecrübeli öğretmenler, belirli bir uygulama konusunda seminer verirler. Okul yöneticisi öğretmene seminer vereceği ortamı hazırlar vermesi için okul müdürünce ortam hazırlanır. Okul dışından kaynak teminde ise seminerler, konferanslar, dergiler, kitaplar gibi eğitim süreçleri ve kaynakları belirlenerek, öğretmenler bunlara yönlendirilebilir. (Kavalcılar & Ünal, 2005, s.239).

5. Uygulamanın Planlanması: Seçilen geliştirme etkinliklerinin uygulaması plânlanır. Bu aşamada eğitime kimlerin katılacağı, ne kadar süreyle eğitimin devam edeceği belirlenir. Yani kim, nasıl, ne, ne zaman nerede sorularının cevapları verilir. Ayrıca bu süreçte görev alacak elemanların sorumlulukları, bütçeleri gibi konular da ele alınır.

6. Değerlendirmenin Planlanması: Personelin aldığı eğitimin değerlendirilmesi için uygun stratejiler belirlenir. Bu değerlendirme, eğitim süreci boyunca yapılabileceği gibi eğitim sonunda da yapılabilir.

7. Öğrenilenlerin Kalıcılığı İçin Önlemlerin Alınması: Personelin elde ettiği bilgi ve becerileri uygulamaya ne derece aktardığını görmek ve onu bu süreçte desteklemek için ne tür bir sürecin izleneceği belirlenir. Bu amaçla müdür, müdür yardımcıları ve zümre başkanları aracılığı ile öğretmenlerin elde ettiği bilgi ve becerileri sınıf ortamına ne derece yansıttığını gözlenir. Bu sayede ortaya çıkan problemler varsa bunların çözümüne yönelik önlemler alınır (Kavalcılar & Ünal, 2005, s.240).

II.7.6.2 OKUL YÖNETİCİSİNİN PERSONEL GELİŞTİRME PROGRAMLARINI DEĞERLENDİRİLMESİ

II.7.6.2.1 Değerlendirme Kavramı:

Personel geliştirme programının etkililiğine ve verimliliğine ilişkin sistematik olarak toplanan betimsel ve yargılayıcı bilgilerdir. Değerlendirme, daha sonraki etkinliklere ilişkin alınan kararlarda etkili olur. Yeni etkinliklerin seçimi, var olan etkinliklerin devam ettirilmesi yine değerlendirmeye bağlı olarak alınan kararlardır. Personel geliştirme programlarının değerlendirilmesinde aşağıdaki sorulara öncelikle cevap verilmesi gerekir.

- Ne tür ürünler değerlendirilecektir?
- Değerlendirme kimin için önemlidir?
- Değerlendirme raporunu kimler okuyacak ve kullanacaktır?
- Değerlendirmenin amacı nedir?
- Değerlendirme sürecinde programın hangi boyutları ele alınmalıdır?
- Değerlendirmeye kimler ne şekilde katılmalıdır?

II.7.6.2.2 Okul Yöneticisinin Yapacağı Değerlendirmenin Boyutları

Değerlendirmenin yapılacağı boyutları üç grupta toplamak mümkündür. Bunlar;

1. Katılımcılarda ortaya çıkan değişiklikler:

Bilgi, beceri ve tutum açısından geliştirme etkinliklerine katılanların ne düzeyde değiştiğini belirlemek gerekir. Bu tür değerlendirme oldukça kolaydır. Anket, görüşme, performans testi, gözlem türü gibi bilgi toplama yöntemleri ile bu tür değişiklikler tespit edilir. Tespit edilmek istenen ürünün türüne göre veri toplama yöntemi de değişiklik gösterir. Hangi verinin hangi yöntemle elde edileceği üç grup altında incelenir. Bunlar;

- **Bilgi düzeylerindeki değişiklikler:**

Başarı testleri yoluyla (ön test-son test farkları), anket ve görüşme yöntemleriyle tespit

edilebilir.

- **Beceri düzeylerinde oluşan değişiklikler:**

Görüşme, gözlem ve denetleme ile ortaya çıkarılabilir.

- **Tutum, perspektif ve duygular düzeyindeki değişiklikler:**

Görüşme ve anket yöntemleri ile ortaya konabilir.

2. Kurum İçinde Oluşan Gelişmeler: Personel geliştirme yoluyla kurumun kapasitesinin ve etkililiğinin ne derece değiştiğinin değerlendirilmesidir.

3. Öğretmenlerin Kurum İçinde İşbirliğinin Sağlanması: Kurum çalışanlarının öğretim etkinlikleri konusunda yaptıkları işbirliği ve buna istekli olmaları kurumun kapasitesinin geliştiğinin bir göstergesidir.

4. Katılımcıların Rollerinin Genişlemesi: Personelin kurum içinde yeni görev ve sorumluluklar alması, kurumun kapasitesinin geliştiğinin bir göstergesidir.

1. Öğrencilerin Kaydettiği Gelişmeler: Personel geliştirme etkinliklerinin gerçek amacı öğrencilere verilen eğitimin niteliğini arttırmaktır. Bu amacın en etkili göstergesi de öğrenci performansında ortaya çıkan olumlu gelişmelerdir. Örneğin öğretmenlere öğretim yöntemleri konusunda verilen bir seminerin sonucunda öğretmenin bu yöntemleri sınıfında kullanması ve bunun sonucunda da öğrencilerin daha iyi öğrenmesi beklenmektedir. Ancak öğrencilerde ortaya çıkan davranış değişiklikleri personel geliştirme kapsamında değerlendirmek çok kolay değildir. Çünkü öğrenci performansını etkileyen birçok faktör vardır ve değişikliği sadece gelişme etkinliklerine bağlamak mümkün değildir (Kavalcılar & Ünal, 2005, s.242).

II.7.6.3 Okul Yöneticisinin Öğretmenleri Geliştirme Boyutu: Böyle bir amaç, okulun kültürünün bir parçası olmalı, tüm öğretmenlerin mesleki yönden gelişmesini sağlamalı ve öğrencilerin çeşitli öğrenme ihtiyaçlarını yansıtmalıdır. Bu amaca yönelik olarak öğretmenlerin bir araya gelerek mesleki ihtiyaçlarını, gelişme amaçlarını tartışması

sağlanır. Ayrıca öğretmenlerin derslerindeki öğrencilerin performanslarını artırmaları için birbirleriyle tartışarak en iyi ve uygun yöntemleri seçmeleri sağlanır.

II.7.6.4 Okul Yöneticinin Öğretmenleri Geliştirme Planlarını Öğretmenle Planlama

Boyutu: Öğretmenlerin doğrudan hizmet içi eğitime çağrılması her zaman başarılı olmaz. Bu etkinlik öncesi öğretmenlerde hizmet içi eğitim ihtiyacı duygusu içerisinde olma isteği oluşturulmalıdır. Öğretmende oluşturulan mesleki gelişim isteği duygusu, hizmet içi eğitimin yararlı ve kalıcı olmasına katkıda bulunur. Bu çerçevede öğretmenlerin mesleki gelişimini sağlama etkinliklerinin planlanmasında beş aşamalılık söz konusudur. Bu aşamalar,

1. Öğretmenleri Gelişmeye Hazırlama: Öğretmelerin kendilerini geliştirmeye karşı duyarlılık geliştirmesini sağlama, öğretmenlerin mesleklerini geliştirme etkinliklerini tartışmaya açmayı sağlama, tüm öğretmenlere mesleki yönden gelişme sorumluluğunu hissettirme çalışmalarıdır. Bunun için öğretmenlerin geliştirme çalışmalarına katkıda bulunması sağlanarak planlama, eğitim, uygulama, uygulamayı sürdürme gibi çalışmalar birlikte yürütür

2. Öğretmenini Plânlamaya Sevk Etme: Öğretmeni, öğretmenlik mesleğini geliştirme planının hazırlanmasına katılımı sağlanarak, öğretmenlerin mesleki gelişim çalışma planlarını benimsemesi sağlanır. Böylece planlamayı sağlayan öğretmenler programı kendi programı gibi benimseyerek sahip çıkarlar verilebilir.

3. Eğitim: Gelişme plânları çerçevesinde eğitim etkinliğini uygulama ve bu süreçte yetişkin eğitimi ve öğretimi ilkelerini uygulamadır.

4. Uygulama: Alınan eğitim çerçevesinde öğretmenlere öğrendiklerini uygulayabilecek olanaklar sunma, öğretmenlere uygulamalarında yardımcı olma ve uygulamaları değerlendirme çalışmalarına denir.

2. Uygulamayı Sürekli Hale Getirme: Sürekli olarak uygulamayı takip etmeye, değerlendirmeye ve gerektiği zaman ek eğitim etkinlikleri düzenlemeye denir (Kavalcılar & Ünal, 2005, s.236).

II.7.6.5 Hizmet İçi Eğitim Programlarının Sınıf Ortamının Özelliklerini Göstermesini Sağlama Çalışması

Grupla öğrenme, küçük grup çalışması, benzetim, düz anlatım, tartışma yöntemi, aktif öğrenme teknikleri; görsel öğrenme, parçadan bütüne, farklı öğrenme stillerine hitap etme, öğrendiğini uygulama ve yorumlama gibi süreçlere yer verilmelidir. Öğretmenlere bu kavramlar verilirken sınıf ortamındaymış gibi ortam oluşturulmalıdır verilebilir (Kavalcılar & Ünal, 2005, s.236–237).

II.7.6.6 Hizmet İçi Eğitim Programlarında Yetişkin Eğitimi İlkelerin Kullanılması

Öğretmenlerin öğrendikleri etkinliklerle yaptıkları iş arasında bir bağlantı kurma söz konusu olduğu zaman öğretmenlerin daha etkili bir öğrenme süreci geçirmesi mümkün olmaktadır. Eğitim sürecinde, öğretmenlerin sahip oldukları bilgi, beceri ve tecrübeleri sergileme olanağı sunulmalıdır. Öğretmenler yetişkin olduklarından yetişkin eğitimi ilkelerine göre öğrenmeleri sağlanmalıdır (Kavalcılar & Ünal, 2005, s.237).

II.7.6.7 Hizmet İçi Eğitim Programlarına Öğretmenlerin Gönüllü Olarak Katılması

Hizmet içi eğitim etkinliklerine öğretmenlerin gönüllü olarak katılması sağlanmalıdır. Çünkü hizmet içi etkinliğe zorla katılan öğretmen, öğrenme isteğinde bulunmaz. Böylece öğretmen geliştirme etkinliklerine gönülsüz katılır ve geliştirme etkinliği boyunca boşuna zaman harcayacak ekonomik kayıplara neden olur. Bunun yerine öğretmenler hizmet içi eğitim etkinliklerine katılım istekleri oluşturularak alınırsa öğretmen etkinliklerde kendinden bir şeyler bulur böylece kendisini geliştirir. Okul yöneticileri öğretmenleri geliştirmeden önce ön hazırlıklar yapmalıdır. Bunlar öğretmenlerin mesleki eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi, eğitim programlarının planlanması, planlanan programların yürütülmesi ve eğitim programlarının değerlendirilmesi verilebilir (Kavalcılar & Ünal, 2005, s.237).

II.7.6.8 Okul Yöneticilerinin Öğretmen Geliştirme Programlarının İçeriğini İhtiyaç Analizlerine Göre Belirlenmesi

Öğretmenlerin mesleki gelişim ihtiyaçları belirlenirken okul yöneticileri ihtiyaç belirleme tekniklerinden yararlanmalıdır. Bu teknikleri incelersek;

II.7.6.8.1 Gözlem Tekniği: Gerek formal gerekse informal gözlemler, personelin eğitim ihtiyaçlarına ilişkin önemli ipuçları verebilir. Öğretmenler odasında, sınıf içi problemlere ilişkin yapılan sohbetler informal gözlemlere bir örnek teşkil eder. Bunun yanında performans değerlendirme amacıyla yapılan formal gözlemler de eğitim ihtiyacına ilişkin önemli ipuçları sağlar. Bu tür gözlemlerde, gerek tüm öğretmenler için genel olan eğitim ihtiyaçları, gerekse bireysel düzeydeki eğitim ihtiyaçları belirlenir. Gözlem sonuçlarının ilgili personelle tartışılmasında yarar vardır. Çünkü bazen gözlem sonuçları gözleyeni yanlış sonuçlara götürebilir. Bu nedenle, gözlem sonuçlarının ilgili öğretmenlerle görüşülerek teyit edilmesinde yarar vardır. Öğretmeni gözleyecek olan gözlemci öğretmenlik mesleği alanında kendisini iyi yetiştirmiş olmalıdır. Gözlemi öğretmeni gözlemlerken dikkatli bir şekilde not almalıdır. Gözlemci öğretmenin ders işleyişine müdahale etmemelidir. Öğretmen, gözlemci derse girdiğinde doğallığını bırakarak gözleniyor duygusuna kapılarak yapay roller gösterebilir. Bu da gözlemin kalitesini düşürebilir (Kavalcılar & Ünal, 2005, s.238).

Gözlem yöntemi program geliştirmeye şu katkıları sağlar: İhtiyaç analizine temel veri sağlamada gözlemin en önemli avantajı, iş akışını kesmemesi ve doğrudan veri elde etme imkânı sağlamasıdır. Görüşme ve anket dolaylı yoldan veri sağlar. Yani bu araçlarda personelin kendi perspektifi veri olarak yer alır. Oysa gözlem bu perspektiflerden etkilenmez doğrudan veri sağlar. Özellikle görüşme ile desteklendiği takdirde gözlem yoluyla önemli eğitim ihtiyaçla tespit edilebilir (Kavalcılar & Ünal, 2005, s.238).

II.7.6.8.2 Anket Tekniği: Eğitim ihtiyacına ilişkin genel düzeyde yönelimleri saptamak amacıyla kullanılan anketler öğretmenlere kendi ihtiyaçlarını düşünme ve belirtme fırsatı verir. Anketler özellikle en fazla ihtiyaç ve ilgi duyulan konuların neler olduğu ve hangi eğitim konularının öncelikle ele alınması gerektiği hakkında bilgi toplama da yararlıdır. Anketlerde hem kapalı hem de açık uçlu sorular kullanılabilir. Anketler doğrudan personel

tarafından doldurulabilir ya da bir anketör, anket sorularını sözlü olarak ilgili personele yöneltebilir. Eğitim ihtiyaçları belirlenirken anket kullanmanın avantajları vardır. Bu avantajlar şunlardır. Geniş bir gruba kısa bir zamanda ulaşma olanağı sunmasıdır, veriler ucuza toplanır. Gözlem veya görüşmede ortaya çıkabilecek "çekinme" veya "etki altında kalma" gibi durumlar bu süreçte söz konusu değildir. Ayrıca anket yoluyla elde edilen verilerin analizi ve raporlaştırılması oldukça kolaydır. Anketlerde öğretmenlere açık uçlu sorular sorulmaması, öğretmenlerin geliştirme etkinlikleri hakkındaki düşüncelerini, yorumlarını almamızı engeller. Okul yöneticilerinin veya eğitim uzmanlarının anketi geliştirmek için uzun zaman harcaması, ankete cevap veren öğretmen sayısının çok düşük düzeyde kalması ya da öğretmenlerin anketi ciddiye almayarak verimli sonuçlar elde edilmesine engel olması dezavantaj olarak karşımıza çıkmaktadır (Kavalcılar & Ünal, 2005, s.238).

II.7.6.8.3 Görüşme Tekniği: Sınırlı sayıda öğretmenden bilgi toplamak amacıyla, ankete göre tercih edilen bir yöntem olarak kullanılabilir. Görüşme tamamıyla açık uçlu ya da yapılandırılmış sorularla yapılabileceği gibi, yüz yüze veya telefonla yapılabilir. Görüşme yönetimini yapacak kişi eğitim alanında uzman olmalıdır. Görüşme yöntemi ile veri toplama uzun zaman alabilir. Görüşme yöntemi ile veri toplanırken ayrıntılı bilgilerle ulaşılr. Görüşülen kişi eğitim ihtiyaçlarını kendi bakış açısına göre yansıtabilir. Görüşmede öğretmenin ne tür eğitim ihtiyaçlarının olduğunu tespit edilmesinin yanı sıra, öğretmenlere ihtiyaç duyduğu eğitimin verilme şekli de belirlenebilir. Görüşmeyi gerçekleştiren eğitim uzmanları, öğretmenlerin mesleki eğitimi konusunda öncelikli olarak hangi alanlarda gelişmek istedikleri ve nasıl geliştirilme yapılacağı konusunda ön fikirlere sahip olabilirler (Kavalcılar & Ünal, 2005, s.238).

II.7.6.8.4 Başarı-Performans Testleri Tekniği: Öğretmenlerin mesleği ile ilgili çalışmalarını geliştirmek için öğretmenlere testler uygulanır. Test sonuçlarına göre öğretmenlerin zayıf olduğu mesleki alanlar belirlenerek gereken tedbirler alınır. Örneğin bir yabancı dil testi ile yabancı dil öğretmenin, yabancı dil düzeyinin hangi aşamada olduğunu ortaya çıkarabilir. Bu bulgudan yola çıkarak bir dil öğretim kursu düzenlenebilir. Bu yöntemin yararları şunlardır. Programa eklenen yeni bir konu ile ilgili olarak, öğretmenlerin bu konuya ilişkin bilgilerinin olup olmadığına varsa öğretmenin

bilgisinin ne düzeyde olduğuna, uygulanacak test sonucuna göre karar verilir. Başarı performans testlerini eğitim uzmanları hazırlamalıdır (Kavalcılar & Ünal, 2005, s.239).

II.7.6.8.5 Doküman İncelemesi Tekniği: Alanla ilgili literatür, raporlar, kayıtlar, ürünler eğitim ihtiyacının belirlenmesine temel teşkil edebilir. Etkili öğretim yöntemleri ile ilgili literatür, öğretmenlerin kazanması gereken yeni yöntemlere işaret edebilir. İletişim becerileri gibi öğretmenlerle ilgili raporlar ya da genel düzeyde hazırlanmış eğitim raporları, eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesinde önemli veri sağlayabilir. Aynı şekilde yapılan plânlar gibi işe ilişkin kayıt ya da ürünlerin incelenmesi ve bu dokümanlarda tespit edilen eksiklik ya da problemleri olan boyutlar, belirli alanlarda eğitim programlarına ihtiyaç olduğunun ortaya çıkarılmasını kolaylaştırabilir (Kavalcılar & Ünal,2005, s.238–239). Ülkemizde okul yöneticilerin öğretmenlerin mesleki ihtiyaçlarını tespitine yarayan analizleri yapmak için yetkileri son derece sınırlıdır. Okul yöneticilerinin ve öğretmenlerinin mesleklerini geliştirmesi için yapılan etkinlikler il düzeyinde ya da bakanlık düzeyinde açılan hizmet içi eğitim etkinlikleri ile sağlanmaktadır. Bu etkinliklerde sınırlı kontenjan olduğundan istekli öğretmenlerin çoğu katılamamaktadır. Yerel olarak il düzeyinde olan hizmet içi eğitim etkinliklerine öğretmenlerin katılım şansı daha fazladır. Hizmet içi eğitim etkinliklerinin yazın düzenlenmesi, öğretmenlerin tatilde olmaları katılımı oldukça azalmaktadır. Eğitim öğretim yılı içinde olan etkinliklere istekli öğretmenler katılmakta ama kontenjan azlığından istekli olan tüm öğretmenler katılamamaktadır. Öğretmenlere en iyi hizmet içi eğitim öğretmenin çalıştığı okulda verilen eğitimidir. Böylece öğretmenlerin tümünün katılımı sağlanabilir ancak okul yöneticilerin böyle hizmet içi eğitim etkinliği düzenlemem yetkileri sınırlıdır. Okul yöneticileri öğretmenleri geliştirmeden önce ihtiyaç analizi yapmalıdır. İhtiyaç analizlerine göre öğretmenlerin ihtiyaçlarını belirler. Analizin temel amacı, bir öğretme işinin gerçekleştirilebilmesi için gereken bilgi, beceri ve tutumlara ilişkin eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesidir. İhtiyaç analizine göre önce hizmet içi eğitim programlarının hazırlıkları yapılır. Öğretmenlerin eğitim ihtiyaçları iki şekilde incelenebilir.

1. Mikro Eğitim İhtiyaçları: Öğretmenlerin sınıflarda disiplin sorunları yaşamaları, öğrencilere soru sorarlarken sıkıntı çekmeleri, bir veya birkaç konu hakkında bilgiye

ihtiyaç duymaları ve buna benzer sorunlar mikro eğitim ihtiyacı sorunlarıdır. Öğretmenlerin bu tür sorunlarını çözebilmesi için onlara verilecek eğitime mikro eğitim adı verilir. Mikro eğitimi şu şekilde tanımlayabiliriz. Mikro eğitimi tanımlarsak; öğretmenlere bir veya birkaç konu hakkında ihtiyaç duydukları bilgiyi, beceriyi kazandırmak için düzenlenen eğitime mikro eğitim denir. Mikro eğitimin tanımdan da anlaşıldığı gibi öğretmenleri yetiştirecek olan, öğretmenlerin sorunlarının çözümüne yardımcı olacak kişiler mikro eğitim konusunda uzman olmalıdır. Uzman kişiler öğretmenlerin sorununu çözmesinde bireysel olarak öğretmene yardımcı olabileceği gibi, aynı sorunu yaşayan öğretmenleri bir araya toplayarak sorunun çözümü konusunda öğretmenlere seminer eğitimi verebilirler. Mikro eğitim temelde öğretmenlerin bireysel ihtiyaçlarını ön plana alır.

Mikro Eğitim İhtiyacına Temel Teşkil Eden Durumlar:

- Mesleğe yeni atanan öğretmenlerin yaşadığı sorunlardan kaynaklanır.
- Okul içinde müdür yardımcılığı, zümre başkanlığı gibi bir pozisyona getirilecek öğretmenlerin üstlendiği görevin sorumluluklarını yerine getirebilmesi ise için alması gereken eğitim çalışmalarından kaynaklanır.
- Öğretmenin okul değiştirmesi durumunda yeni okuluna uyumunu kolaylaştırmak için ihtiyaç duyduğu eğitimin karşılanmasından oluşur.
- Öğretmenin kendi verimliliğini yorumlayabilmesi için verilmesi gereken eğitim çeşididir.
- Program geliştirme koordinatörlüğü ve test geliştirme sorumluluğu gibi yeni sorumlulukların öğretmenlere verilmesi durumunda öğretmenlerin ihtiyaç duyduğu eğitim şeklidir.
- Öğretmenlerin zaman yönetimi, soru sorma, rol oynama, materyal geliştirme gibi konularda yetiştirilmesi için verilmesi gereken eğitimidir.
- Öğretmenin ders içerisindeki davranışları ya da ders anlatırken kullandığı anlatım yöntemi ve ders materyalleri gibi konularda öğrenci veya veli şikâyetlerini göz önünde bulundurarak öğretmenlerin şikâyete neden olan öğretmenin ders içindeki davranışını, ders anlatım tekniğini olumlu yönde değiştirmesine, hatta olumsuz

davranışın tamamen ortadan kaldırmasına yardımcı olma durumudur.

- Öğretmenin okul işleyişine uyum sağlamasına için verilen eğitimidir.

2. Makro Eğitim İhtiyacı: Geniş bir öğretmen grubu için ortaya çıkan eğitim ihtiyaçlarına denir. Okulda bulunan öğretmenlerin büyük bir grubuna ya da tümüne ilişkin ortaya çıkan eğitim ihtiyacıdır. Örneğin, bir dersin öğretim programının değişmesi aynı dersi okutan tüm öğretmenler için eğitim ihtiyacını doğurabilir. Bu makro eğitim ihtiyacını makro eğitim giderir. Kısaca makro eğitimde genellik söz konusudur.

Makro Eğitim İhtiyacına Temel Teşkil Eden Durumlar:

- Ders programlarının değişmesi,
- Yönetmelik ve kurallardaki değişiklikler,
- Yeni derslerin gündeme gelmesi,
- Bilgisayar destekli eğitim gibi yeni öğretim yaklaşım ve yöntemlerinin ortaya çıkması,
- Okul düzeyi ile ilgili raporlar ve öneriler,
- Kredili sistem gibi eğitim sisteminde meydana gelen değişiklikler,
- Ders kitapları ve öğretim materyallerinde gerçekleştirilen değişiklikler,
- Eğitim standartlarında meydana gelen değişiklikler,
- Temel eğitimin 8 yıla ya da orta öğretimin 4 yıla çıkarılması gibi eğitim politikalarındaki değişiklikler,
- Öğrencilere rehberlik hizmetleri gibi yeni hizmetlerin sağlanması olarak sıralanabilir (Kavalcılar & Ünal, 2005, s.237–238).

Okul yöneticileri öğretmenlerin mesleki eğitim ihtiyaçlarını belirledikten sonra öğretmenleri geliştirmek için çalışmalarına başlarlar.

II.7.6.8 Okul Yöneticisinin Öğretmenleri Geliştirmek İçin Yapması Gereken Etkinlikler

Öğretmenin meslek içinde gelişmesi için öğretmenin izlenmesi gerekir. Öğretmeni geliştirmenin özü iyi bir gözlem yapılması ve gözlemlerin sistematik olması ve sınıflarda ne olup bittiğinin bilinmesidir. Şüphesiz ki bu gözlem sonuçları öğrencilerden, velilerden ve idarecilerden alınacak tepkilere bağlıdır. Okul müdürü öğretmenleri sınıflarda gözler ve gözlem sonuçlarını kaydeder. Gözlem yapmadan, derslere girmeden önce öğretmenlere konferans verir. Konferansta öğretim yöntemleri, konuların seçimi, uzunluğu, kısalığı tartışılır. Öğretmenlerle görüşülür ve aynı fikirde olunmaya çalışılır. Ayrıca gözlem sonuçlarının değerlendirilmesinden sonra öğretmen başarısızsa ek öğretim teknikleri ve kaynakları (okul ziyaretleri, mesleki kurumlar, mesleki kütüphaneler, hizmet içi kurslar) ile öğretmenleri takviye eder. Müdür öğretmenlere ders verme konusunda tavsiyelerde bulunur veya öğretmenin kursa tabi tutulmasını temin eder. Müdür öğretmenin gelişimi için üzerine düşen sorumluluğu yerine getirerek, ek öğretim teknikleri ve gözlemlerine sık sık başvurduğundan öğretmenler müdürü kendilerine yol gösteren, rehberlik eden, öğretim lideri olarak görürler (Lipham ve Hoch, 1985, s. 160-185; akt: Sağlam, 1995, s.3). Okul yöneticileri öğretmenleri geliştirmek için çeşitli geliştirme tekniklerine başvurabilirler. Okul yöneticileri tarafından en yaygın olarak kullanılan araştırma teknikleri şunlardır. Hizmet içi eğitim, uyum eğitimi, seminerler, konferanslar, öğrenme grupları, yaşantıya dayalı öğretim eylem araştırmaları, denetleme, rehber öğretmenlik ve bilgisayar destekli eğitim ve dokümana dayalı eğitim, vb. tamamlama olarak sıralanabilir.

II.7.6.8.1 Hizmet İçi Eğitimle Öğretmeni Geliştirme: Öğretmenlerin hizmet içi eğitimle yetiştirilerek değiştirilmesi, geliştirilmesi günümüz için çok önemlidir. Öğretmenlerin hizmet içi eğitime alınmalarının asıl amacı öğretmenleri geliştirmektir. Öğretmenleri geliştirmek demek, sadece öğrenmelerine yardım etmek değil öğrencilere anlatacakları bilgileri daha sade ve düzenli olarak nasıl anlatabileceklerini öğretmektir. Öğretmenler gelişen teknolojiyi ders ortamında daha verimli olarak nasıl kullanabileceklerini öğrenirler. Bu öğrenme işini yaparlarken kendilerini de geliştirirler. Teknolojideki ve eğitim alanındaki yenilikler sınır tanımamaktadır bundan dolayı öğretmenlik mesleği dinamik, sürekli

gelişen ve teknolojik yeniliklerden etkilenen bir meslektir. Öğretmenler görevlerini en iyi bir şekilde yapabilmek için nitelikli, mesleğinde yetkin, profesyonel biri olmalıdır. Hizmet içi eğitimle öğretmenlerin kendilerini yetiştirmeleri, yenilemeleri, okulun kurumsal anlamda yenileşmesi, canlanması, etkinleşmesi sağlanabilir (Erdoğan, 2004, s.115). Kendisini yenileyen, pozitif yönde değiştiren öğretmen öğrencilerde öğrenmeye yardımcı olan becerileri sadeleştirerek, en yeni teknoloji ile birlikte öğrenciye sunar. Böylece hem kendisini geliştirir hem de öğrencilerin daha kolay öğrenmesini sağlamış olur.

Eğitim örgütlerinde hizmet içi eğitim, eğitim kurumlarına yeni atanan öğretmenlerin temel ve hazırlayıcı eğitimlerden sonra zamanla ortaya çıkacak eğitim ve geliştirme ihtiyaçlarının giderilmesine yönelik verilen eğitimdir. Hizmet içi eğitim bireyin örgüt içerisindeki durumuna göre yetiştirme ve geliştirme eğitimi diye iki türlü verilebilir. Örgüt içerisinde yönetim kademesinde olmayan personele kısa süreli teknik bilgi ve beceri kazandırmaya yetiştirme eğitimi denir. Hizmet içi eğitim yöneticiler açısından, yönetici personele; “ Yönetim becerisi kazandırmak için uzun süreli kavramsal ve teorik bilgi kazandırılması sürecidir.” (Tuncer, 2000; akt: Aydoğan, 2002, s.14). Hizmet içi eğitim, kişilerin hizmetteki verim ve etkinliklerinin artırılmasını geliştirmeye yol açan bilgi, beceri ve tutumların zenginleştirmesini amaç edinen kurumların genel çalışma düzenini sürekli etkileyen eğitimdir. Hizmet içi eğitim ile personelin yetiştirilmesi ve geliştirilmesi üst yöneticilerin yönetim anlayışı ve tutumlarına bağlıdır. Çünkü üst yöneticilerin ilgi göstermediği, planlı programlı yapmadığı hizmet içi eğitim etkinlikleri başarıya ulaşmaz. Bir hizmet içi eğitim programının başarıya ulaşması için tüm örgütün hizmet içi eğitim çalışmalarının faydasına inanmaları gerekir. Öğretmenleri geliştirmek için kullanılan hizmet içi eğitim türleri şunlardır.

II.7.6.8.1.1 Temel Eğitim: Bir kurumda göreve başlayacak olan personele yapacağı görevin gerektirdiği temel bilgi, beceri ve tutumları kazandırmak için verilen eğitimdir. Hazırlık, uyarılma, işe yönelme, stajyerlik, adaylık eğitimi olarak nitelendirilen eğitimdir. Stajyerlik yeni işe başlayan öğretmenlere yönelik uygulanan eğitim programıdır. Tecrübeli bir öğretmen rehberliğinde iş başında eğitimi kapsar (Özmercan, 2006, s.21).

II.7.6.8.1.2 Geliştirme Eğitimi: Kurumda çalışmakta olan personelin kendi alanı ile ilgili gelişmeleri ve yenilikleri öğrenmesi için uygulanan eğitimidir. Bu eğitim personelin moralini yüksek tutmak, kurama bağlılığını artırmak, duyarlılık kazanmasını sağlamak üzere de yapılabilir. Geliştirme eğitiminin diğer bir işlevi ise eğitime çağrılan iş görenlerin kendi uygulamaları hakkında bilgilerini iş arkadaşlarına aktarmaktır (Özmercan, 2006, s.21).

II.7.6.8.1.3 Tamamlama Eğitimi: Görev değişikliği yapması gereken personel için yeni görevin gerektirdiği yeterlilikleri kazanmasına yönelik uygulan eğitimidir. Bu eğitim, görev değişikliği, kadro tahsisi, yaş durumu ve üretim süreçlerindeki görev değişikliklerinde yapılır (Özmercan, 2006, s.21)

II.7.6.8.1.4 Yükselme Eğitimi: Kurumun bünyesinde çalışan personelin yükselmesini sağlamak için düzenlenen programlardır. Kurumun gelecekteki ihtiyacı olan personelin görevin getireceği yeterliliklere göre eğitilmesini sağlar. Bu tür programlara personelin yetiştiği alanı düzeyini tanımlayan ilk, orta, üst kademe yöneticileri, şef veya müdür eğitimi gibi adlar alır (Özmercan, 2006, s.21).

II.7.6.8.1. Özel Alan Eğitimi: Personeli kendi alanında yetiştirmek, özel hizmetler için yetiştirmek için verilen eğitime denir. Bu eğitim kurum içinde personele özel ihtisas kazandırmak için verilen eğitimidir (Özmercan, 2006, s.21). Tüm verilen bu hizmet içi eğitim türlerin temel amacı öğretmenleri daha iyi geliştirerek toplumun geleceği olan öğrencileri daha iyi yetiştirmelerini sağlamaktır. Öğretmenleri daha iyi geliştirmek için çeşitli kuruluşlar faaliyet göstermektedir. Örneğin “Avrupa Konseyi” toplantılarında, öğretmenlerin hizmet içi eğitimle yetiştirilmeleri için “Avrupa Konseyi”ne üye ülkeler ortak karar almışlardır. Avrupa Konseyi kararlarına göre öğretmenler sürekli hizmet içi eğitim görmelidirler. Hizmet içi eğitim, öğretmenlerin alanında yenilemesini, uzmanlaşmasını, öğrencilerin gelişim psikolojisini anlamasını, yeni öğretim yöntemlerini ve tekniklerini tanımasını sağlar (Başaran, 1982, s.182). Günümüzde hizmet içi eğitim kavramı çağın koşullarına göre değişmektedir.

Artık hizmet içi eğitim geleneksel yöntemlere göre değil öğrenen okul kavramına göre yapılmaya başlanmıştır. Öğretmenler mesleğine devam ettiği sürece öğretmenlerin hizmet içi eğitim aracılığı ile okullarda geliştirilmesi ile öğrenen okul kavramını doğurmuştur (Çelik, 2000, s.3). Öğrenen okul kavramına göre yılın belirli dönemlerinde belirli merkezlerde değil, her okulun kendi bünyesinde ve sürekli olarak öğretmenlere görevleri esnasında hizmet içi eğitim verilmesidir. Drucker (2000)'e göre hizmet içi eğitim etkinliklerinden en üst düzeyde yararlanılabilmesi için hükümetin alacağı genel nitelikli siyasal kararlarla değil bizzat okullarda görev yapan yöneticiler tarafından yapılacağı vurgulanmıştır. Arat'a göre ise okul yöneticileri mesleğe yeni başlayan veya meslekte ilerleyen öğretmenlerin bilgilerini sürekli yenilemeleri ve geliştirmeleri gerekmektedir. Arat okul yöneticilerinin öğretmeni geliştirmek için şu tedbirleri almasını önermiştir.

- Öğretmenlerin yılın belirli zamanlarında kısa süreli (2–3 Hafta) veya uzun süreli (6 Ay-1 Yıl) üniversitelerde öğreniminden geçirilmesi gerekmektedir.
- Yöresel panel, konferans, bilgi şöleni gibi toplantılar düzenlemeli düzenlenen toplantılara öğretmenlerin katılımı sağlanmalıdır.
- Öğretmenlere, uzman yöneticiler ve rehber öğretmenler yanında, formasyon eğitimi verilmelidir.
- Süreç içerisinde değişen bilgilerin yenilenmesi için medya, TV, video, bilgisayar, radyo, kitap ve dergilerden öğretmenler yararlandırılmalıdır.
- Belirli süreç (2–4 yıl aralıklar) içerisinde, pilot bölgeler oluşturularak yeni bilgiler ve değişiklikler aktarılmalıdır (Arat, 1995, s.520).

Okul müdürü, öğretmenlik mesleğini ilgilendiren her türlü hizmet içi eğitim etkinliklerini takip ederek öğretmenlerin gelişimine katkıda bulunacak faaliyetleri öğretmenlere duyurur. Öğretmenlerin faaliyetlere katılmasını teşvik eder. Faaliyetlere katılan öğretmenleri öğretmenler kurulunda över. Öğretmenlerin yeni edindiği bilgileri ve teknikleri diğer öğretmenlerle paylaşması için toplantılar düzenler, böylece diğer öğretmenleri geliştirmek için çaba gösterir. Bu değişim, gelişim sonucunda öğretmen okulunu, öğretim programını ve öğrencilerini farklı görür. Öğretmenin birey olarak değişmesi, mesleki başarısını artırır. Öğretmenin

algısında meydana getirilen değişme onun öğretmenlik performansının sürekli olarak yükseltilmesini amaçlamaktadır (Aydın, 1993, s.171–173).

II.7.6.8.2 Oryantasyon Eğitimi: İşe yeni başlayan personel için hazırlanan bir eğitim programıdır. Personelin okul işleyişine, kurallarına, imkânlarına, çeşitli ortamlarına ilişkin bilgi vermeyi amaçlar. Oryantasyon eğitimi bir kaç saatlik bir sunudan birkaç günlük uygulamalı tanıtım programlarına kadar değişen etkinlikler şeklindedir. Ayrıca hizmet içi eğitim seminerlerinde de uyum etkinliklerine yer verilebilir (Kavalcılar & Ünal, 2005, s.240).

II.7.6.8.3 İş Rotasyonu: Okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin önceden belirlenmiş bir programa göre belirli düzen içerisinde eğitim almalarına denir. İş rotasyonu, yöneticilerin ve öğretmenlerin geliştirilmesinde kullanılan bir eğitim tekniğidir.

II.7.6.8.4 Konferanslar: Alanla ilgili genel düzeyde bilgi edinme ve perspektif geliştirme konusunda konuşmacılar önemli bir rol oynar. Konferanslar, katılımcıların işle ilgili problemlerine doğrudan değinmeyebilir. Ancak katılımcılara konu ile ilgili düşünme ve yorumlama fırsatı verir. Konferanslarda elde edilen bilgilerin pratiğe doğrudan dökülmesi zor olabilir. Bu nedenle katılımcının kendi işine ilişkin bir takım dersler çıkarması beklenir (Kavalcılar & Ünal, 2005, s.240).

II.7.6.8.5 Planlanmış Profesyonel Konuşmalar: Yönetim tarafından küçük bir öğretmen grubu oluşturulur. Öğretmen grubunun eğitimle ilgili bir konuda tartışma yapması sağlanır. Tartışma üç aşamada gerçekleştirilir. I. Aşamada tartışma grubu, araştırma bulgularını ve uzman görüşlerini inceler. II. Aşamada ise öğretmenler grup tartışmasına, kişisel deneyimlerine ve bilgiye odaklanır. III. Aşamada ise öğretmenler, mesleki başarı için çeşitli tekniklerin etkinliği ve çabaların başarılı olması için birbirleri tartışarak sonuca varırlar (Dufour, 1991, s.82; akt: Aydoğan, 2002, s.44).

II.7.6.8.6 Programlanmış Öğrenme Yöntemi İle Geliştirme: Okul yöneticileri öğretmenleri geliştirmek için okula bir danışman davet eder veya kendisi çalışmalarını

yürütür. Bu çalışmalar için öğretmenlerine öz hazırlık çalışmaları yaptırır. Öğretmenlerin yapacağı çalışmalar şunlardır.

1. Öğretmenlere problemler sunulur, probleme dair sorular sorulur.
2. Öğretmenlerin soruları cevaplamasına zaman tanınır.
3. Öğretmenlerin verdiği cevapların doğru olup olmadığı öğretmenlere geri bildirimle sunulur.

Programlanmış öğrenme işbirlikçi değerlendirmeyi temel alır. Öğretmen ilkeleri öğretmenler tarafından ortaya konulan ilkeleri içerir. Bu yöntem gözlem ve görüşlerin döngüsünü içerir ve oldukça güvenilirdir. Burada danışmanın hedefi öğretmeni gelecek için geliştirmektir. Bu yöntemde öğretmek için harcanan zaman üçte bir oranında azalır. Bu yöntemde öğretmenler danışmanın mesleki gelişimine katkıda bulunurken danışmanlarda öğretmenin mesleki gelişimine katkıda bulunurlar (Dufour, 1991, s.84; akt: Aydoğan, 2002, s.45).

II.7.6.8.6 Panel ve Sempozyum İle Geliştirme: Okul yöneticileri eğitimle ilgili panel düzenleyerek ya da panellere öğretmenleri göndererek öğretmenlerin mesleki gelişimini sağlayabilir. Panelde panelistler aynı konunun farklı boyutlarını anlatan bildiriler sunarlar. Anlatımdan sonra dinleyicilerden gelen sorular en ayrıntısına kadar tartışılır. Bu yöntemde karşıt görüşler bir araya getirilerek tartışmalar yapılır. Kapsamlı sonuçlara ulaşılır.

II.7.6.8.7 Aksiyon Araştırmaları: Okul yöneticileri mevcut bir eğitim problemini çözmek için uzman yöneticilerden veya öğretmenlik mesleğinde kendisini çok iyi yetiştirmiş öğretmenlerden problemin çözümü için yardım isteyebilir. Uzman araştırmacıların yürüttüğü araştırma ile uygulayıcıların ve probleme taraf olanların katılımıyla var olan uygulamanın eleştirisinin yapılması ve değerlendirilmesi yapılarak durumu iyileştirmek için alınması gereken önlemleri araştıran yöntemdir. Aksiyon araştırmalarının sonucunda çok yönlü katılım sağlanır. Görüş birliği ortaya konulur. Araştırma araştırmaya katılanlarla sınırlı ve belirli bir bölgeyi kapsar. Aksiyon araştırmaları genel nitelik taşımaz (Karasar, 1991, s.27).

II.7.6.8.9 Öğrenme Grupları: Personelin yaptıkları işe göre oluşturacakları ilgi gruplarının belirli konularda birlikte araştırmalar yaparak birbirlerine araştırma sonuçlarını aktarırlar. Aynı alanda öğretmenlik yapan personelin bir araya gelerek verdikleri derse ilişkin araştırmalar yapmaları bu tür etkinliğe örnek olarak verilebilir. Öğrenme grupları, eğitim seminerleri içinde de bir yöntem olarak kullanılabilir (Kavalcılar & Ünal, 2005, s. 240). Öğretmenler bu toplantıların sonucunda grup üyesi olarak becerilerini geliştirirken aynı zamanda liderlik özellikleri de kazanırlar (Cemaloğlu, 2002, s.190).

II.7.6.8.10 Yaşantıya Dayalı Öğretim: En iyi öğrenme yolu bizzat yaparak-yaşayarak öğrenmedir. Bu felsefeden yola çıkarak; personel geliştirmede yaşantıya dayalı eğitim etkinliklerine yer vermek gerekir. Örneğin disiplini konu alan bir seminerde katılımcıların çeşitli disiplin problemleriyle nasıl başa çıktıklarını bizzat göstermeleri bu tür bir etkinliğe örnek olabilir (Kavalcılar & Ünal, 2005, s.240).

II.7.6.8.11 Öğretmenler Arasında Bilgi Paylaşımını Sağlama ve Rehber Olma: Tecrübeli bir öğretmenin ya da okul yöneticisinin daha az tecrübeli ya da yeni işe başlayan bir öğretmene mesleki anlamda rehberlik etmesi bu kapsamda yer alır (Kavalcılar & Ünal, 2005, s.240). Yeni bilgiler öğretmenler ve okul müdürü için çok önemlidir. Okul yöneticileri okula ilgili her türlü bilgiyi öğretmenlerle paylaşabileceği gibi, bazı bilgileri paylaşmayabilir. Okul yöneticisi okulda alınan bazı kararlara öğretmenleri katarak bilginin paylaşılmasına öncülük ederler. Okul yöneticisi, örneğin hizmet içi eğitim faaliyetlerine katılan öğretmenlerin kazandıkları yeni bilgileri, becerileri diğer öğretmenlere de kazandırmak için toplantılar düzenleyebilir. Okul yöneticisi, okul ve eğitimle ilgili olarak yapılabilecek bazı araştırmaların sonuçlarını öğretmenleriyle paylaşabilir. Öğretmenleriyle birlikte düşünmek, paylaşmak, yeni stratejiler geliştirmek, her türlü öneriyi dinlemek için toplantılar yapar, gerektiğinde eğitim için düşündüğü düşüncelerini değiştirir (Şişman, 2002, s.100).

II.7.6.8.12 Kılavuz Öğretmenlik: Deneyimli öğretmenlerin kendisinden daha az deneyimli öğretmenlere, onun kişisel ve mesleki yaşamını iyileştirmek için, ona model olması, öğretmesi, onu desteklemesi, teşvik etmesi, danışmanlık yapması ve arkadaş olma sürecidir. Bu ilişki kılavuz öğretmenle desteklenen öğretmen arasında gelişen güvene dayalı bir ilişki ve süreklilik gösteren yapıya sahiptir (Anderson & Shannon, 1998, s.40; akt: Seferoğlu, 2004, s.89). Kılavuz öğretmen; mesleğe yeni atanan, okula yeni atanan, okula başka okullardan tayinle gelen öğretmenler, sınıf değişimi yapan öğretmenler, alan değişimi yapan öğretmenlere okullarda yardımcı olan öğretmendir. Araştırmacılar deneyimli öğretmenlerin çalışacağı sisteme yabancı olması durumunda kılavuz öğretmenlerden yararlanması gerektiğini belirtmişlerdir. Kılavuz öğretmenlik ile öğretmenler şu konularda destek olunur.

- Kurumun kuralları ve çalışma düzeni hakkında bilgi verilir.
- Öğretmenin çeşitli kaynaklara ulaşması hakkında bilgi verilir.
- Öğretmenlere öğretim süreci ve yöntemler hakkında bilgi verilir.
- Aktif dinleme yaparak ve deneyimlerini öğretmenlerle paylaşarak öğretmenlere destek olmayı içerir.
- Disiplin, planlama ve okul işlerini düzenleme konularında rehberlik yapmayı içerir.
- Öğretmenin sınıf oturma düzenini ayarlama ve analiz etmesine yardımcı olma, sınıf hâkimiyeti konusunda bilgilendirilmesini içerir.
- Kılavuz öğretmen rehberlik ettiği öğretmene kendi dersini gözlemleterek tecrübeli olmasını sağlar.

Kılavuz öğretmen, öğretmenleri bilgilendirirken, öğretmenlere rehberlik ederken kendisi gibi öğretmenlerin davranmasını sağlamamalıdır. Öğretmen kendine göre öğretim tarzı geliştirmesine yardımcı olmalıdır (Seferoğlu, 2004, s. 89–90). Sonuç olarak okul müdürü, kuruma yeni atanan veya kurumlar arası nakil ile kuruma yeni gelen öğretmenleri mesleki açıdan yetiştirmek için kılavuz öğretmenlerden yararlanır. Böylece göreve yeni başlayan öğretmen kendisini yalnız hissetmez bu da mesleki açıdan daha başarıyı getirir.

II.7.6.8.13 Dokümana Dayalı Eğitim: Kurum personelin dokümanlar aracılığıyla geliştirilmesine denir. Bunun için personele çeşitli dokümanlar sunulur. Bunlar

yönetmelik bilgileri, kurum kuralları, yeni ders kitapları, dergiler, olabilir. Okul içi yayınlar ve okullar arası bülten ve yayınlarda da personeli geliştirmede önemli bir rol oynayabilir. Bu tür yayınlarda öğretmenler sınıf içi ve dışı tecrübelerini paylaşabilir ve bu tecrübeler diğer öğretmenlere ışık tutabilir (Kavalcılar & Ünal, 2005, s.241).

II.7.6.8.14 Örnek Model Olma:

Okul yöneticileri eylemleri ile öğretmenleri için örnek olmalıdır. Okul müdürü başöğretmen olarak bireysel ve mesleki nitelikleriyle öğretmenler için iyi bir model olmalıdır. Özellikle okulun vizyonu, misyonu ve amaçlarıyla, değişmelerle ve yeniliklerle bütünleşmede, öncelikle kendisi için kariyer yapmalı, eğitim ve öğrenme konularında yapılan araştırmaları ve gelişmeleri izleyerek öğretmenlere sunmalıdır (Şişman, 2002, s.96).

II.7.6.8.15 Eylem Araştırmaları: Öğretmenlerin kendi öğretim süreçlerine sorgulayıcı bir gözle bakmalarını ve karşılaştıkları problemlere çözüm bulmak ya da alternatif yollar denemek amacıyla araştırma yapmaları eylem araştırması kapsamında yer almaktadır. Örneğin öğrenci performansının değerlendirilmesi ile ilgili problemler yaşayan bir öğretmenin alternatif değerlendirme yöntemlerini denemesi ve bu sürece ilişkin çeşitli gruptan veri toplayarak bunları analiz etmesi, eylem araştırması kapsamında yer alır (Kavalcılar & Ünal, 2005, s.240).

II.7.6.8.16 Okul Ziyaretleri: Öğretmenlerin farklı okullara yapacakları okul ziyaretleri ya da bir danışmanın sınıfa yapacağı bir ziyaret, mesleki açıdan hatalı uygulamaların düzeltilmesine, beğenilen çalışmaların alınmasına, etkileşim yoluyla öğrenmeye uygun ortam sağlar. Ziyaretler, öğretmenler arasında güçlü bir etkileşim ortamının doğmasına yol açar. Ziyaret öncesi yapılacak çalışmaların planlanması, ziyaretin amaçlarına ulaşmasını sağlar. Öğretmenlere yönelik olarak yapılacak seminerlerde, öğretmenlerin kendilerini değerlendirmelerine fırsat verilecektir (Cemaloğlu, 2002, s.189).

II.7.6.8.17 Akademik Standartlar Geliştirme ve Uygulama: Okul yöneticisi, öğretmenlerin mükemmel bir şekilde öğretimi gerçekleştirmeleri için öğrencilerin en iyi

şekilde öğrenebilmeleri için sürekli standartlar geliştirir. Bu standartları geliştirirken, sınıfın eğitim düzeyine uygun hedefleri seçer. Çevrenin ekonomik koşullarını, beklentilerini göz önüne alır. Okul yöneticisi öğrenmede kullanılacak materyalleri, öğretim stratejileri ve yaklaşımlarının seçimi yapar, başarıyı değerlendirme ölçütlerini hazırlar.

Akademik standartlara ulaşıp ulaşılmadığını belirlemek için aynı düzeydeki sınıflar için ortak sınavlar düzenlenir, çeşitli test uygulamaları yapılır. Ortak sınavlar, okulların başarılarını karşılaştırmak içinde kullanılabilir. Okulların kendi başarı durumlarını görmesine sebep olur. Okullar daha iyi eğitim için gerekli tedbirleri alırlar. Bu ise öğretmenlerin geliştirilmesi demektir.

II.7.6.8.18 Öğretmenlere İhtiyaç Duydukları Kaynakları (Kitap, dergi, test, vb.) Sağlama

Okul yöneticisi, öğretmenlerin görev yaptığı alanlarda yeni çıkan mesleki kitapları, dergileri, bültenleri takip ederek okula getirir. Öğretmenlerin okumasını sağlar. Okulla internet bağlantısı çekerek öğretmenlerin internet aracılığı ile iletişim kurmasını sağlar. Öğretmenlerin bilgi akışını internet aracılığı ile yapmalarına yardımcı olur. Okulu bilgi bankalarına üye yaparak öğretmenlerin yararlanmasını sağlar. Böylece öğretmenin bilgi düzeyini yükseltmiş olur. Okul yöneticisi; öğretmenleri bireysel olarak araştırma yapmaya, mesleki eser ve makale yazmaya özendirir. Okul yöneticisi; mesleki eserlerin listesini ve tanıtım kataloglarını öğretmenlere ulaştırır. Okul yöneticisi görev yaptığı okulda mesleki eserlerden oluşan bir kitaplık oluştur (Cemaloğlu, 2002, s.190). Kişisel gelişiminin önemine inanan eğitimciler en iyi kaynakları seçerek başarılarını en üst düzeye çıkarırlar (Cemaloğlu, 2002, s.191).

Okul müdürünün bir okuldaki temel görevinden biri kaynakları sağlamaktır. Kaynak olarak seçilen ders araçlarında (kitaplar gözlem, araştırma, inceleme, deney gibi farklı) zengin konular yer almalıdır. Zengin içeriğe sahip kitaplar öğretmenin başarısını artırır buna bağlı olarak da öğrenci başarısı artar. Böylece okulun kalitesini yükseltilmiş olur. Okul müdürü ders araç gereçlerinin bakımından, dağıtımından, geliştirilmesinden sorumludur (Şişman, 2002, s.96). Aileler, okulların ve öğretmenlerin kalitesini tercih edilen kitaplardan anlayabilir. Bu nedenle okul yöneticisi ve öğretmenler, kitap seçerlerken titiz ve seçici davranmalıdır.

II.7.6.8.19 Öğretmenleri Yenilik ve Risk Alma Konusunda Teşvik Etme: Öğretmenler, değişim ve yenilik getirecek çalışmalarda başarısız olacaklarını düşünerek çalışmalara katılmak istemezler. Bu durum öğretmenlerin gelişimini engeller. Okul yöneticileri öğretmenlerin değişim ve yenileşme konusunda risk almalarını sağlamalıdır. Öğretmenler riske girerek kendilerini geliştirebilir. Risk, değişim, yenileşme demektir. Okul yöneticisi, yenileşme çalışmalarında başarısız olan öğretmenlerine moral desteği vermelidir. Okul yöneticisi, öğretmenlerin neden başarısız olduklarını araştırarak öğretmenlere yardımcı olmalıdır. Başarılı olan öğretmenleri takdir ederek ödüllendirmelidir (Şişman, 2002, s.100).

II.7.6.8.20 Öğretmenler Kurulu Çalışmaları: Kurul çalışmaları okuldaki bir yönetsel ya da öğretimle ilgili bir sorunun çözülmesine yardımcı olabilir. Ders kitaplarının seçimi, yeni araç ve gerecin seçimi, kullanımı, ders programlarının geliştirilmesi, yeni bir öğretim tekniğinin uygulanması gibi etkinliklere katılan öğretmenler, bu uygulamaları öğrenme ve eğitim ortamlarında kullanma eğilimi gösterirler. Bu durum, öğretmenlerin kapasitelerini artırdığı gibi, okulda da sürekli öğrenme ortamları yaratarak öğretmenin gelişimine katkıda bulunur (Cemaloğlu, 2002, s.189).

II.7.6.8.21 Öğretmen Başarılarını Ödüllendirme: Okul yöneticisi, öğretmenlerinin ekip ruhuyla çalışmalarını sağlar. Öğretmenlere okulun geleceğinin fotoğrafını çekerek en ayrıntısına kadar açıklar. Okulun hedefleri hakkında öğretmenleri bilgilendirerek çalışmaya sevk eder. Öğretmenlerin potansiyellerini tam olarak kullanmalarını sağlayarak kendilerine güvenlerini artırır. Başarılı olan öğretmen ödüllendirilmekten, övülmekten mutlu olur. Ödüllendirilen başarılar, başarının pekiştirtmesine yol açar ve çalışanların motivasyonunu yükseltir. Ödül olarak çalışanlara teşekkür belgesi, takdir belgesi, onur belgesi, güzel bir söz, güzel bir hediye verilir. Okul yöneticilerinin parasal açıdan ödül vermesi son derece sınırlıdır. Okul yöneticisi para ödülü vereceği başarılı öğretmenlerin isimlerini üst amirlerine bildirir. Böylece öğretmenlerden başarılı olanlar yılda bir kez bir maaş kadar ödüllendirilebilir. Öğretmenlerin bireysel veya grup halinde gerçekleşen başarılarının tanınması, bilinmesi, kutlanması, onların okulla bütünleşmesini sağlar

(Özmercan, 2006, s.46). Öğretmenler başarılarının teşvik edildiğini takdir edildiğini görünce daha azimle çalışarak kendilerini mesleki açıdan geliştirirler (Şişman, 2002, s.101).

Öğretmenler ödüllendirilirken 657 sayılı devlet memurları kanununa yer alan ödül maddelerine göre ödülleri alırlar. Ortaöğretim kurumlarında öğretmenler sicil notlarını üstünlüğüne göre ödül alırlar. Öğretmenin sicil notları üç amir tarafından doldurulur. Öğretmeni en iyi tanıyan birinci sicil amiri olan okul müdürüdür. Öğretmenin II. sicil amiri ilçe milli eğitim müdürü, III. sicil amiri ise kaymakamdır. Özellikle üçüncü sicil amirinin öğretmeni tanımadan not vermesi dikkat çekicidir. Üçüncü sicil amiri genelde birinci ve ikinci sicil amirinin verdiği notlara yakın notlar verir. Öğretmenlerin sicil notu 100 üzerinden verilir. Yüz üzerinden 60–90 arasında not alan öğretmenler aynı işlem yapılır. Bu not aralığı oldukça geniştir. Öğretmenler bu not aralığında başarılı sayılır. Öğretmenlerin son altı yıllık sicil notları ortalaması 90 ve üzerinde ise öğretmenler bir kademe ilerlemesi ile ödüllendirilir. Öğretmenler, okul yöneticilerin öğretmenleri ödüllendirirken başarılı ya da başarısız olmalarına dikkat etmeden ödüllendirme yaptığını düşünmektedirler (Can, 2004).

Öğretmenler başarılı olduklarında diğer öğretmenlerden farklı olduklarının görülmesini ve ödüllendirilmeyi beklemektedir. En azından sözle bile takdir edilmeyi beklemektedirler.

II.7.6.8.22 Öğretmenleri Üniversite Kursları İle Geliştirme: Üniversitelerin açtığı öğretmenlerin mesleki gelişimlerini ilgilendiren sertifika programlarına öğretmenlerin katılmalarını okul müdürleri sağlayabilir. Bunun için açılan sertifika programlarını takip ederek yazılı ve sözlü olarak öğretmenlere duyurur. Öğretmenlerin katılımını sağlar. Öğretmenler üniversitelerin düzenlediği kurslardan öğretim teknikleri, sınıf yönetimi, öğrenci psikolojisi, okul yönetimi, eğitimim yönetimi alanlarında bilgi alarak kendilerini geliştirirler.

II.7.6.8.23 Seminerler Düzenleme ve Katılımı Sağlama: Okul yöneticileri, eğitimi geliştirecek her türlü seminerlere eğitim öğretimi aksatmayacak şekilde öğretmenleri ile

birlikte katılır. Seminerlerin planlı ve programlı olması çok sayıda personelin katılma imkânı bulması, seminerin diğer yöntemlere göre avantajlı olmasını sağlar. Seminer aracılığı ile personel bizzat ihtiyaç duyduğu alanlarda pratik bilgi edinir (Kavalcılar & Ünal, 2005, s.240).

Okul yöneticileri, gerektiğinde kendi okullarında eğitim ve öğretim alanında kendisini geliştirmiş olan yazarları, bilim adamlarını, müfettişleri, meslektaşlarını, öğretmen arkadaşlarını okullarına davet ederek seminer vermelerini sağlarlar. Böylece öğretmenlerinin eğitilerek geliştirilmesini sağlarlar. Eğitim kurumlarında genellikle eğitim sisteminin problemlerini tespit etme, eğitim problemlerine çözüm yolları arama, eğitim ile ilgili plan program proje geliştirme, araştırma-geliştirme için grup çalışması yürütme, çalışmaların sonuçlarını değerlendirme konularında kısa süreli seminer düzenlenir.

II.7.6.8.24 Mesleki Örgütlere Üye Olma: Öğretmenler gönüllü olarak öğretmen meslek örgütleri olan sendikalara üye olurlar. Öğretmen sendikaları öğretmenlerin özlük haklarının, maaşlarının yükseltilmesi için mücadele ederler. Sendikalar dünyada eğitim alanında meydana gelen gelişmeleri takip ederek üyelerini bilgilendirirler. Sendikalar gerek seminer gerekse toplantı aracılığı ile öğretmenlerini bilgilendirirler. Öğretmenlerin eğitim alanındaki tüm gelişmeleri takip etmesine yardımcı olurlar. Böylece öğretmenlerin kendilerini geliştirmelerini sağlayabilirler.

II.7.6.8.25 Lisansüstü Eğitim: Yüksek lisans, doktora eğitimine ve sanat dallarında yapılan sanatta yeterlilik programlarına verilen addır. Bu tür programların tümü akademik programlardır. Kişinin alanında ihtisas yapmalarını sağlarlar. Bilimsel alanda kişinin kendisini geliştirmesine katkıda bulunur. Türkiye’de okul yöneticilerinin öğretmenlerin yüksek lisans ve doktora yapmalarını sağlamak için yasal olarak baskı yapma yetkileri yoktur. Ancak motive ederek, özendirerek, gerekli kolaylıkları sağlayarak öğretmenleri teşvik edebilir. Okul müdürü lisansüstü eğitimin, öğretmenin ve kurumun yararına olduğunu düşünerek öğretmenin akademik eğitim yapmasını sağlayabilir. Okul müdürü lisansüstü öğrenim gören öğretmenlere eğitim-öğretimi aksatmamak şartı 2547 sayılı kanununun 3/t maddesine göre lisansüstü öğrenimlerine devam ettikleri sürece görevlerini aksatmamak şartı ile haftada iki yarım gün izin verebilir. Bunun dışında öğretmenlerin ders

programlarını yaparken lisansüstü eğitim durumlarını göz önünde bulundurarak ders programları hazırlar. Böylece öğretmenlerinin kendilerini geliştirmelerine yardımcı olur.

II.7.6.8.26 Mesleki Fuar: Özellikle bir meslek dalında düzenlenen, o mesleği ilgilendiren her türlü araç ve gerecin tanıtıldığı, satıldığı sergilerdir. Okul yöneticileri eğitim fuarlarını gezerek eğitim alanında yeni geliştirilen teknoloji araçları incelerler. Geliştirilen araçları öğretmenlerine tanıtarak kurumun imkânları ölçüsünde satın alırlar. Satın alınan araçları kullanmak için öğretmenlerini eğitir veya eğittirerek geliştirir. Bu ise öğretmenlik mesleğinin gelişmesine sebep olur.

II.7.6.8.27 Bilgisayar Destekli Eğitim ve İnternet Kullanımı: Okullarda eğitim öğretim çalışmalarında mümkün olduğunca bilgisayarlardan yararlanılması, bilgisayarları kullanacak personelin geliştirilmesi, eğitim-öğretim için çok önemlidir. Öğretmenler gerek okul içi gerekse okullar arası iletişim ağlarını çok iyi kullanabilmelidir. Bu çalışmalar öğretmenlerin kendilerini geliştirmeleri için önemli bir ortamlar sağlamaktadır. Okul yöneticileri, okullarını yerel ve uluslar arası bilgi ve iletişim ağı olan internete bağlayarak öğretmenlerin mesleki gelişimine yardımcı olur. Kurulan ağ üzerinden öğretmenler bilgi alış verişinde bulunurlar, tecrübelerini paylaşırlar, elektronik gazeteleri takip ederler, dünyada meydana gelen değişimleri anında öğrenirler, kültürel faaliyetleri takip ederek kendilerini yetiştirirler. Okul yöneticileri, öğretmenlerin kendini geliştirmeleri için okulunu bilimsel sitelere, eğitim sitelerine üye yaparlar. Öğretmenler bu sitelerden yararlanarak bilimsel gelişmeleri takip ederler böylece kendilerini sürekli yeniler.

II.7.6.8.28 Öğretmenlerin Mesleki Çalışmalarının Değerlendirilmesi: Değerlendirme, öğretmenlerin daha iyi yetiştirilmelerine, geliştirilmesine yardımcı olmak için başvurulan yöntemdir (Erdoğan, 2004, s.124). “Sadece yargılayıcı bir denetleme, öğretmenin mesleki yönden gelişmesine katkıda bulunamaz. Oysa öğretmenle etkili bir etkileşim kurularak yapılan denetleme, öğretmenin güçlü ve zayıf yönlerini görmesini sağlar. Zayıf yönlerini gören öğretmen bu eskilliğini gidermek için uzmanlardan yardım alır. Öğretmelere uzmanlarca veya okul yöneticisi tarafından sunulan mesleki yardım öğretmenin mesleki gelişimleri sağlar (Kavalcılar & Ünal,2005, s.240). Okul yöneticileri

öğretmenleri değerlendirirken öğretmenlerin öğretim için yeterli bilgi ve beceriye sahip olup olmadıklarını belirlemelidir. Bilgi düzeyini belirledikten sonra bu bilgi ve becerilerin öğrencilere ne ölçüde aktarılabildiğinin belirlemelidir. Yeterli bilgiye sahip olamayan öğretmenler geliştirilmelidir. Bilgiyi aktarmada sorun yaşayan öğretmenlerin neden öğretme potansiyellerini tam olarak kullanamadıkları araştırılarak çözüm bulunmalıdır. Sonra öğretmene rehberlik yapılarak potansiyellerini tam kullanmalarını sağlamalıdır (Şişman, 2007, s.11). Okul müdürü; öğretmenin sınıfta gerçekleştirdiği öğreticiliğe katkıda bulunarak öğretmeni geliştirebilir. Bunu sağlamak için şu tedbirleri alır. Öğretim ve öğrenmenin kalitesini, öğretmenin mesleki gelişimi kontrol eder (Erdoğan, 2004, s.85). Yöneticiler, öğretmenlerin mesleğini geliştirmek için uyguladıkları akademik projeleri, öğretimdeki yenilikleri, hizmet içi etkinlikleri ile kazandıkları becerileri, ölçülüp değerlendirilmelidir. Öğretmenlerin mesleği ile ilgili yaptığı çalışmaların sınıflarda öğrencilere kazandırması için davranışların somut hale dönüştürülmesi gerekmektedir. Somut hale dönüştürülen davranışlar okul yöneticileri tarafından ölçülmeli ve değerlendirilmelidir. Okul yöneticisi tarafından ölçülen, değerlendirilen davranışlar öğretmenin mesleki gelişimini katkı sağlamaktadır (Cemaloğlu, 2002, s.86). Okullarda ve sınıflarda yapılan ölçme ve değerlendirme ciddiye alınmalı, gerek öğretmenlerde öğretim açısından eksikler varsa derhal giderilmelidir. Gerekse eğitim ortamlarından kaynaklanan öğrenme engelleri derhal ortadan kaldırılmalıdır. Okul yöneticileri değerlendirmeyi ceza vermek için değil rehberlik yapmak için uygulamalıdır. Okul müdürleri öğretmenleri değerlendirirken değerlendirilecek konunun sınırlarını belirlemeli, ayrıntılarına inerken konunun bütünlüğünü de göz önüne almalıdırlar. Yönetici, öğretmenleri değerlendirirken esas olarak onların öğrenmesini amaçlamalı yani değerlendirme süreci geliştirici olmalıdır (Erdoğan, 2004, s.85–86). Yönetim bilimcileri, iş arkadaşları tarafından yapılan değerlendirmelerin üstler tarafından yapılan değerlendirmelerden daha geçerli olduğunu ileri sürmektedir. Buradan hareketle öğretmenlerin bizzat meslektaşları tarafından da değerlendirilmesi sağlanmalıdır. Erdoğan'ın Sergiovanni (1987)' den aktardığına göre okul ortamında öğretmenler “Klinik Teftiş” modeline göre okul yöneticileri tarafından değerlendirilirse başarılı sonuçlar elde edilebilir. Bu model, işbirliğine dayanır. Yönetici ile öğretmen karşılıklı iletişim halindedirler. Okul yönetici öğretmeni değerlendirirken standartları açık tutarak öğretmene rehberlik eder. Klinik

Teftiş yaklaşımından esinlenerek öğretmen değerlendirme modeli oluşturulmuştur. Buna modele göre

- Yönetici ve öğretmen birlikte ders planı yapılır. Dersin amaçları, hangi konuların, etkinliklerin, hangi yöntemlerle öğretileceğine birlikte karar verilir. Konunun amacına uygun olarak değerlendirme süreci saptanır.
- Dersin izlenmesi ve gözlenmesi için yönetici öğretmenle birlikte bir plan yapar. Bu planda gözlemin nasıl yapılacağı, gözlem yapılırken nelere dikkat edileceği ayrı ayrı belirlenir.
- Hedeflere göre öğretmen izlenir ve gözlenir. Gözlemin sağlıklı olması için notlar alınır. Gerekirse dersin işlenişi video veya fotoğraf gibi araçlarla da kayıt edilir.
- Öğretim-öğrenim sürecinin analizi yapılır. Analizi yönetici tek başına yapabilirken isterse öğretmen ile birlikte yapabilir. Analiz sonuçları beraber değerlendirilir. Analiz yapılırken öncelikli olarak YÖK, Milli Eğitim Geliştirme Projesi kapsamında hazırlanan öğretmen yeterlikleri listesinden yararlanılabilir (Erdoğan, 2004, s.126).

II.8 ÇEŞİTLİ ÜLKELERDEKİ ÖĞRETMEN GELİŞTİRME ÇALIŞMALARI

Öğretmenlerin mesleki açıdan geliştirilme şekilleri ülkeden ülkeye farklılık göstermektedir. Öğretmenler görev yaptıkları okullarda doğrudan okul yönetimine dolayısı ile müdüre karşı sorumludurlar. Öğretmenleri görev yaptıkları okullarda doğrudan gözlemleyebilen okul yöneticileridir. Dolayısı ile öğretmenleri mesleki açıdan en iyi geliştirebilecek olanlarda okul müdürleridir. Çünkü emrinde çalışan öğretmenlerin en iyi tanıyan, gözlemleyen, öğrenciye bilgi aktarırken sıkıntıyı öğretmenlerin nerede yaşadığını bilen onlardır. Dolayısı ile öğretmene en iyi öğretme için rehberlik yapabilecek olanlarda onlardır. Okul yöneticilerin öğretmen geliştirme üzerindeki etkisi ülkeden ülkeye farklılık göstermektedir. Bazı ülkelerde okul yöneticilerin öğretmeni geliştirme yetkisi hiç yokken bazılarında ise son derece fazladır. Okul yöneticisinin öğretmen geliştirmede etkili olmadığı ülkelerde bu görevi eğitim bakanlıkları veya bakanlığa bağlı alt birimler gerçekleştirilir. Eğitim bakanlıklarının öğretmenleri görev alanlarında gözlemlemesi çok zor olduğundan merkezi geliştirme programları bazı okullara uygun olmadığından zaman kaybı ve ekonomik kayıplara neden olmaktadır. Böylece öğretmenlerin zamanının boşa

harcanmasına ve ülkenin ekonomik kaybına da neden olur. Okul yöneticilerin öğretmenleri geliştirmek için etkinlikler yürütmesi pratik açılarından çok iyidir. Çünkü öğretmenler için zaman kaybı olmayacak öğretmenlerin ihtiyaçlarına göre okul yöneticisi tarafından geliştirme kursları açılacaktır. Geliştirme kursları açmadan önce okul müdürleri öğretmenlerin eğitim çalışmalarını gözlemleyerek öğretmenlerin ihtiyacı olan eğitim etkinliklerini tespit etmelidir. Düzenleyeceği eğitim etkinliklerini içeriği hakkında eğitim uzmanlarının, müfettişlerin ve eğitim bakanlığını görüşlerini alır. Okul yöneticisi hazırladığı programları eğitim uzmanlıklarına, müfettişlere, eğitim bakanlıklarına göndererek uygulamak için onay alır. Bazı ülkelerde okul yöneticileri doğrudan bu çalışmaları yürütebilirken bazı ülkelerde üst makamlar bu çalışmaları yürütür. Sonuçta okul yöneticileri öğretmenleri geliştirmek için üniversitelerden, sivil toplum örgütlerinin eğitimle ilgili uzman kişilerinden, eğitim sendikalarının uzmanlarından, belediyelerin varsa eğitimi geliştirme birimlerinden yardım isteyerek öğretmenlerini geliştirme çalışmalarını yürütür. Çeşitli ülkeler öğretmenleri geliştirmek için eğitim çalışmaları yürütülür. Danimarka, Hollanda, İtalya, Avustralya, Kanada, Almanya gibi ülkelerde okulların öğretmenlerin mesleki gelişimlerinde etkinlikleri söz konusudur. Okulların öğretmeni mesleki açıdan geliştirme etkisi bazı ülkelerde sadece rehberlik etme ve ders programlarını öğretmenin lehine şekilde düzenleme, bazı ülkelerde ise öğretmeni geliştirme etkinliğini planlayan, yürüten, değerlendiren okuldur. Okul bu çalışmaları yürüttüğünden okul yöneticisinin bu çalışmalarda etkinliği çok büyüktür. Okul yöneticisi bu çalışmaları yürütürken kendi kişisel yeteneklerini, bilgilerini, öğretmenlerin isteklerini ve öğretmenler kurulunun geliştirme ile ilgili düşüncelerini alarak öğretmenleri geliştirmek için çalışmalar yürütür. Öğretmenleri geliştirmek için her ülke kendine göre bir model geliştirmiştir.

II.8.1 Türkiye’de Öğretmenleri Okul Düzeyinde Mesleki Açıda Geliştirme Çalışmaları

Ülkemizde öğretmenleri geliştirmek için yapılan etkinlikler şunlardır.

1. MEB’in düzenlediği merkezi hizmet içi eğitim etkinlikleri
2. İl veya ilçe milli eğitim müdürlüklerinin düzenledikleri yerel hizmet içi eğitim etkinlikleri.
3. Okul yöneticisinin gayretleri ile sınırlı sayıda okullarda düzenlenen hizmet içi eğitim etkinlikleri

Ülkemizde okul yöneticilerin öğretmenleri mesleki açıdan geliştirmek için kurs çalışması yürütme yetkileri yok denecek kadar azdır. Okul yöneticisi merkezi düzeyde ve yerel düzeyde düzenlenen hizmet içi etkinlikleri öğretmenlere duyurmakla hükümlüdür. Okullarda açılan etkinlikler ise okul yöneticisinin gayretleri ile gerçekleştirilebilmektedir. Öğretmenin kendisini geliştirmesi öğretmenlerin kişisel isteğine bağlıdır.

II.8.2 Danimarka'da Mesleki Açından Öğretmenleri Geliştirme Çalışmaları

Danimarka'da okullar öğretmenlerin kendisini geliştirmek için yürüteceği faaliyetlere katılmasını kolaylaştırmak için ders programlarını esnek hazırlarlar. Öğretmenlere daha az ders vererek katılımı teşvik ederler. Danimarka da öğretmenleri mesleki gelişimleri şu kurumlar sağlar.

- Bölge eğitim merkezleri
- Öğretmen eğitimi kolejleri
- Kraliyet Eğitim Çalışmaları Okulu; faaliyet gösterir.

“Kraliyet Eğitim Çalışma Okulu” Danimarka'da en etkin geliştirme okuludur. Okulun eğitim düzeyi öğretmen kolejlerinden daha ileri düzeydedir. Eğitim bilimleri alanında araştırmalar yapmaktadır (MEB, 1991, s.91)

Öğretmenler uzun süreli ve kısa süreli olmak üzere eğitim kurslarına katılır. Bu kurslar öğretmenlere parasal anlamda bir katkı sağlamazlar. Öğrenmek için öğrenmek ödül olarak düşünür. Okullar eğitim etkinliklerine katılan öğretmenlerin ders yükleri azaltılarak yardımcı olur. İlköğretim ve ortaöğretim kurumlarındaki öğretmenler iş değişim programlarına katılırlar. Öğretmenler 1-3 hafta arasında okul değiştirirse kısa vadeli, 2-3 ay arasında okul değiştirirse orta vadeli 6-12 ay arasında değişim gerçekleşirse uzun vadeli değişim gerçekleştirilmiş olur (MEB, 1991, s.232).

II.8.3 Fransa'da Öğretmenleri Mesleki Açından Geliştirme Çalışmaları

Fransa'da öğretmen geliştirme çalışmaları üç şekilde yürütülür.

1. Okul yönetimlerin öğretmenleri geliştirme çalışmaları: Bu çalışmalarda ulusal eğitim planı ya da bölgesel eğitim programlarının çatısı altında düzenlenen kursları içerir. LINGUA programı başlığı altında Avrupa projeleriyle bağlantılı olarak karalaştırılan burslar ve dil programları ile öğretmenler geliştirilmeye çalışılır.

2. Öğretmenlerin kendi mesleklerini geliştirme çalışmaları: Öğretmenler etkinlikler seçerek kendilerini geliştirmek için yönetime başvururlar. Yönetim öğretmenlere izin vererek ya da görevden serbest bırakarak öğretmenlere destek olur.

1. Yönetim yarışmaları ve sınavları için düzenlenen etkinlikler: Öğretmenleri ve diğer personeli yönetim alanında yetiştirmek ve geliştirmek için yönetim yarışmalar ve sınavlar düzenler. Bu sınavları başarmak için öğretmenler birbirleriyle yarışır. Proje yarışmalarına öğretmenler gönüllülük esasına göre katılırlar. 1994 yılında çıkarılan kanuna göre yönetim bazı alanlarda öğretmenlerden bazı geliştirme alanlarında mecburiyet koşabilir. Kurslara katılımda kıdem ölçütü yoktur. Kursların çoğu diploma yerine geçecek belge verirler. Kurslar öğretmenlerin kariyerlerine doğrudan etki etmez. Başarılı olan öğretmenlerin terfisine imkân hazırlayabilir. Öğretmenleri geliştirmek için ayrıca üniversitelerin öğretmen eğitimi enstitülerinde, yüksek eğitim kuruluşlarında ve okullarda gerçekleştirilir (Eurydice, 1995; akt Aydoğan, 2002, s.50–51).

II.8.4 Hollanda'da Öğretmenleri Mesleki Açıdan Geliştirme Çalışmaları

Öğretmenlerin mesleki gelişimden okullar sorumludur. Okul yöneticisi mesleki gelişim programlarının hazırlanması, uygulanması, değerlendirilmesin yapılmasından sorumludur. Okul yöneticileri öğretmenleri geliştirmek için rehberlik servislerin, ulusal eğitim merkezlerinin ya da eğitimle ilgilenen uzmanların, öğretmen eğitimi enstitülerinin uzmanlarından yararlanarak öğretmenleri geliştirme planları yapar. Geliştirme programlarını okullar hazırlar müfettişlere sunarlar, onay aldıktan bakanlığın uygun gördüğü tarihte uygularlar. Mesleki gelişim etkinliklerine öğretmenlerin katılması mecburi değildir. Ancak öğretmenlerin mesleki geliştirme etkinliklerine katılması öğretmenlerin terfisinde kullanılır. Yükselmek isteyen öğretmen en az bir etkinliğe katılmak zorundadır. Okul öğretmenleri geliştirmek için bütçeden pay almaktadır (Eurydice,1995; akt: Aydoğan, 2002, s.57).

II.8.5 Avustralya’da Öğretmeni Mesleki Açıdan Geliştirme Çalışmaları

Avustralya da öğretmenlerin geliştirilmesinden okullar sorumludur. Okullar geliştirme etkinlikleri için memur sendikalarından kaynak sağlarlar. Avustralya da öğretmenleri geliştirmek için okullar şu etkinlikleri yürütürler.

- **Okul merkezli faaliyetler:** Öğretmenler için düzenlenen seminerler, workshoplar, öğretmen meslek kuruluşlarının eğitim çalışmaları, personel geliştirme kaynaklarının çalışmaları verilebilir.
- **Okulu temelli müfredat ve proje programları:** Okul dışında geliştirilen projelerin okula uygun hale getirilebilmesi için öğretmenlerinin öğretmenlerin eğitime tabi tutulması çalışmasıdır.
- **Okular da profesyonel geliştirme ekibi ve mükemmel kaynak merkezi oluşturulması:**

Öğretmenlerin teknolojiyi, iletişim araçlarını mükemmel kullanmasını sağlamak için okulların verdiği veya vermediği eğitim çalışmalarıdır.

1. **Öğretmen sendikaların geliştirme çalışmaları:** Öğretmen sendikaları okul yöneticileri ile planlar yaparak formal anlamda seminer ve kurslar düzenleyerek öğretmenleri okullarda geliştirirler.
2. **Öğretmen meslek kuruluşlarının öğretmenleri geliştirmesi:** Öğretmen meslek kuruluşları çeşitli kuruluşlarla işbirliği yaparak okullarda öğretmenleri geliştirme etkinliklerinde bulunurlar. Okul yöneticiler bu kuruluşlarla bağlantıya geçerek okulu için en uygun geliştirme etkinlikleri yürütmeyebilir veya geliştirme çalışmalarının maliyetini bu kuruluşlar üstlenebilir.

II.8.6 Kanada’da Öğretmenleri Mesleki Açıdan Geliştirme Çalışmaları

Kanada da öğretmenleri geliştirmek için üniversiteler, eğitim bakanlığı, okul kurulları, yerel eğitim merkezleri, öğretmenler birliği, özel eğitimciler, uzaktan eğitim çalışmaları ile sağlanır. Okul yöneticisi okul kurulları aracılığı ile öğretmenlere zorunlu olan ya da zorunlu olmayan geliştirme etkinlikleri düzenler. Okul kurullarının öğretmenlerin istekleri doğrultusunda geliştirme çalışması yürütmesi öğretmenleri daha kaliteli geliştirir (CMEC, 2000; akt: Aydoğan, 2002, s.61).

II.8.7 İtalya’da Öğretmenleri Mesleki Açıdan Geliştirme Çalışmaları

İtalya’da öğretmenleri geliştirme etkinliklerinin düzenlenmesinden, düzenlenen etkinliklerden öğretmenlerin yararlanmasından başöğretmenler ve öğretmenler kurulu sorumludur. Okul yöneticisi başöğretmenle ve okul kurulları ile işbirliği halinde öğretmenlerin mesleki gelişimlerini sağlayacak etkinlikler düzenler veya etkinliği düzenleyen kurumlara öğretmenlerin katılımını sağlarlar. Öğretmenleri geliştirme kurlarının yapısı, süresi ve sıklığı her seviyede ve her çeşit okula göre değişiklik gösterir. İtalya’da öğretmenler bir eğitim-öğretim yılında 40 saat geliştirme etkinliklerine katılmak zorundadır. Geliştirme etkinlikleri(kurslarının) sonunda etkinliğin öğretmenler üzerindeki etkisini öğretmeni geliştiren kurum değerlendirir. Değerlendirmeyi öğretmenlerin kursa başklamadan önceki bilgileri ile kurs bitimindeki bilgi durumun karşılaştırılması ile sağlar. Öğretmenleri geliştirme etkinliklerinin masrafını fon karşılar (Aydoğan, 2002, s.61).

II.8.8 İsveç’te Öğretmenleri Mesleki Açıdan Geliştirme Çalışmaları

Öğretmenleri mesleki açıdan geliştirmeyi bölge yöneticileri ile okul yöneticileri sağlamaktadır. Okullar yöneticileri okulun yürüteceği öğretmenleri geliştirme etkinliklerini planlayarak yürütmektedir. Etkinliklerin amaçlarını sonuçlarını okullar değerlendirmektedir. Öğretmenlerin geliştirilmesinden merkezi yönetim ile bölge yönetimleri birlikte sorumludur. Ulusal eğitim bürosu hükümetten aldığı kaynak ile öğretmenleri geliştirmeye çalışır. Bölge yöneticileri öğretmenleri eğitim kanunuyla mesleki gelişmeye zorlamaktadır. Bölge yönetimleri öğretmenleri yetiştirmek geliştirmek için personel istihdam eder. Tüm öğretmenler yılda 5 gün okuldaki geliştirme etkinliklerine katılmak zorundadırlar. Geliştirme kurslarını öğretmenlik mesleği alanında uzmanlaşmış öğretim üyeleri, kurs liderleri, deneyimli öğretmenler, özel danışmanlar verirler. İsveç’te öğretmenleri geliştirme etkinlikleri merkezi olarak değil yerel olarak gerçekleştirilir (Eurydice, 1995; Akt.: Aydoğan, 2002, s.54–55).

II.8.9 Almanya’da Öğretmeni Mesleki Açıdan Geliştirme Etkinlikleri

Almanya’da öğretmenleri geliştirme çalışmalarından Lander sorumludur. Lander eyaletler üstü eğitim kurumudur. Lander Berlin dışında öğretmenleri geliştirmek için merkezi anlamada öğretmenlerin geliştirilmesinden sorumludur. Berlin eyaletinde öğretmenleri geliştirmeden sorumlu olan kurumlar mesleki geliştirme ve spor senatörleri okullar

sorumludur. Okul yöneticisi okuldan sorumlu olduğuna göre okul yöneticisinin etkinliğine göre geliştirme çalışmalarının kalitesi yükselir (Eurydice,1995; akt: Aydoğan, 2002, s.65). Öğretmenleri geliştirmek için ülkeler çok çeşitli birimler oluşturmuşlardır. Ülkeler bu birimler aracılığı ile öğretmenlerin mesleki gelişimini sağlarlar. Oluşturulan birimler şunlardır.

1. Eğitim bakanlıklarının geliştirme çalışmaları
2. Yüksek Eğitim Kurumlarınca ve bu kurumlarla işbirliği halinde verilen eğitimler
3. Sendikaların verdiği eğitimler
4. Okul içi eğitimler
5. Özel personel geliştirme kuruluşlarınca verilen eğitimler
6. Yerel eğitim merkezlerince verilen eğitimler
7. İnfomal eğitim faaliyetleri
8. İş değiştirme programları
9. Öğretmen meslek kuruluşlarınca verilen eğitimler
10. Okul kurullarının düzenlediği geliştirme etkinlikleri
11. Uzaktan eğitim etkinlikleri
12. Öğretmen evlerinin düzenledikleri etkinlikler
13. Eğitim personelinin istekleri doğrultusunda eğitim merkezlerince verilen eğitim (Aydoğan,2002, s.67).

BÖLÜM III

YÖNTEM:

Bu bölümde, araştırmanın modeli, evren ve örneklem, verilerin toplanması, verilerin çözümü ve yorumlanması hakkında bilgiler yer almaktadır.

III.1 ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Bu araştırmada, tarama modeli kullanılmıştır. Tarama modelinde araştırmaya konu olan kişi ya da nesne, kendi koşulları içinde olduğu gibi tanımlanmaya çalışılır (Karasar, 1991, s.177). Bu model göz önüne alınarak ortaöğretim kurumları olan genel lise ve meslek lisesi yöneticilerinin öğretmenlerin mesleki gelişimlerine katkılarının belirlenmesine çalışılmıştır.

III. 2 ARAŞTIRMANIN EVRENİ VE ÖRNEKLEMİ

Bu araştırma İstanbul ili Avrupa kısmında bulunan resmi ortaöğretim kurumları bünyesinde yer alan meslek lisesi ve genel lise yöneticilerin öğretmenlerin mesleki gelişimlerine katkılarının olup olmadığını belirlenmesine yöneliktir. Araştırmanın evreni İstanbul ilidir. Örneklemi ise Gaziosmanpaşa ilçesi, Eyüp ilçesi, Şişli, Bayrampaşa ilçesinde bulunan MEB'e bağlı altı genel lise ve altı meslek lisesi olmak üzere toplam on iki okulda yer alan 177 genel lise 203 meslek lisesi öğretmenidir.

III.3 VERİ TOPLAMA ARACININ HAZIRLANMASI VE VERİLERİN TOPLANMASI

Okul yöneticilerinin öğretmenlerin mesleki gelişimlerine katkılarını belirlemeye çalışan bu araştırmada, bilgi toplama yöntemi olarak anket kullanılmıştır (Ek-1). Araştırmacı tarafından geliştirilen anketin adı “Okul Yöneticilerinin Öğretmenlerin Mesleki Gelişimine Katkıları Ölçeği”dir. Anket geliştirilirken şöyle bir yöntem izlenmiştir. Araştırmacı tarafından okul yöneticilerinin öğretmenleri mesleki açıdan geliştirmesi ile ilgili yazılı ve elektronik ortamda literatür taraması yapılmıştır. Tarama sonucunda öğretmenlerin mesleki gelişimleri ile ilgili literatüre ve araştırmalara, mevzuata ulaşılmıştır. Araştırmanın anketi hazırlanırken “Okul Müdürlerinin Öğretim Liderliği Davranışları” anketi içerisinde

yer alan okul yöneticilerinin öğretmenleri desteklemesi ve geliştirmesi ile ilgili sorulardan yararlanılmıştır (Şişman, 2002, s.160). Ayrıca çeşitli kaynaklarda yer alan okul yöneticilerinin öğretmenlerin mesleki gelişimlerini sağlayıp sağlayamadığını tespit etmeye yarayan soru örneklerinden yararlanılmıştır. Veri tabanı oluşturulurken eğitim alanında uzman kişilerin, okul yöneticilerinin, öğretmenlerin kişisel görüşleri dikkate alınarak okul yöneticilerinin öğretmenlerin mesleki gelişimlerine katkılarını belirlemeye çalışan 37 maddelik bir anket örneği hazırlanmıştır. Anket hazırlanırken belgesel tarama yöntemi kullanılmıştır. Hazırlanan anket uzman görüşü alınarak son şeklini almıştır. Uygulanmaya hazır olan anket için İstanbul İl Milli Eğitim Müdürlüğü'nden yasal izin alınarak okullarda uygulanmıştır. Anketler uygulanırken olasılığa dayalı örnekleme yöntemi seçilmiştir. Çünkü olasılığa dayalı örnekleme yönteminde evrende yer alan her elemanın örnekte yer alma şansı bilinir ve bu şans her eleman için eşittir (Altunışık, R; Coşkun, R; Bayraktaroğlu, S; Yıldırım, E, 2005, s.128). Hazır hale gelen anket çizelge 3.1'de verilen okullarda görev yapan öğretmenlere rast gele uygulanarak öğretmenlerden belirli veriler elde edilmiştir.

3.1 Anket Çalışmasının Yapıldığı Okullar

Okulun Adı	Verilen Anket Sayısı	Toplanan Anket Sayısı	İlçesi	İli
Atatürk Lisesi	32	30	Gaziosmanpaşa	İstanbul
Alibeyköy Endüstri Meslek Lisesi	40	40	Eyüp	İstanbul
Çağlayan Lisesi	30	30	Kâğıthane	İstanbul
Gaziosmanpaşa Merkez Lisesi	40	30	Gaziosmanpaşa	İstanbul
Küçükköy Kız Meslek Lisesi	40	35	Gaziosmanpaşa	İstanbul
Küçükköy Endüstri Meslek	40	40	Gaziosmanpaşa	İstanbul
Kâğıthane Endüstri Meslek Lisesi	40	25	Kâğıthane	İstanbul
Plevne Lisesi	30	30	Gaziosmanpaşa	İstanbul
Şair Abay ve Konanbay Lisesi	40	30	Gaziosmanpaşa	İstanbul
Vefa Poyraz Lisesi	30	30	Gaziosmanpaşa	İstanbul
Şişli Endüstri Meslek Lisesi	30	30	Şişli	İstanbul
İnönü Endüstri Meslek Lisesi	40	30	Bayrampaşa	İstanbul
Toplam Anket sayısı	442	380		

Öğretmenlere dağıtılan anketler ve geri dönen anketler çizelge 3.1'de gösterilmiştir.

III.4 VERİLERİN ANALİZİ

Araştırma kapsamında deneklere uygulanan anketlerden toplanan veriler Excel programında bilgisayar ortamına geçirildikten sonra SPSS-13 istatistik paket programı

yardımı ile çözümlenmiştir. Verilerin çözümlenmesinde frekans, yüzde, ortalama, standart sapma, ortalamalar arası farkın anlamlılığını test etmek için t testi ve çoklu değişkenlerde $n > 30$ olduğu durumlarda tek yönlü varyans analizi (Anova) yapılmıştır. Anlamlı olanlarla Post Hoc Teknikleri yapılmıştır. İstatistiksel açıdan hesaplamalarda anlamlılık düzeyi $p < .05$ olarak alınmıştır. Elde edilen verilerin kolay yorumlanabilmesi için bulgular bölümünde çizelgeler oluşturulmuş, tartışma bölümünde ise bulgular yorumlanmıştır. Araştırmada kullanılan ölçeğe uygun olarak elde edilen görüşlerin puanlarının aritmetik ortalamaları değerlendirilirken şu aralıklar göz önünde bulundurulmuştur.

3.2 Okul Yöneticilerin Öğretmenlerin Mesleki Gelişimine Katkıları Ölçeğine Verilen Puanlar

Verilen Ağırlık	Seçenekler	Sınırı
1	Hiç	1–1,49
2	Nadiren	1,5–2,49
3	Sık Sık	2,5–3,49
4	Her Zaman	3,5–4,00

BÖLÜM IV

BULGULAR

Araştırmanın bu bölümde, İstanbul ilinin Bayrampaşa, Eyüp, Gaziosmanpaşa, Kâğıthane, Şişli ilçelerindeki MEB'e bağlı ortaöğretim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin öğretmenlik mesleği açısından mesleki gelişimlerine okul yöneticilerin katkıları incelenecektir. Okul yöneticilerinin katkılarını tespit edebilmek için öğretmenlere “Okul Yöneticilerin Öğretmenlerin Mesleki Gelişimlerine Katkıları Ölçeği” adlı anket soruları yöneltilmiştir. Örneklem grubunda yer alan 380 öğretmenden elde edilen veriler bilgisayar ortamına aktarılmıştır. Bilgisayar ortamındaki veriler SPSS-13 programı kullanılarak yorumlanmış sonuçlar çizelge haline getirilerek açıklamalar yapılmıştır. Çizelgelerin daha iyi anlaşılması için elde edilen bulgular çizelgelerin atına açıklanmıştır.

IV.1 ÖNEKLEM GRUBUNU OLUŞTURAN ÖĞRETMENLERİN KİŞİSEL BİLGİLERİNE AİT BULGULAR

Örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin kişisel bilgileri uygulanan anketin birinci bölümünde yer alan altı adet sorudan elde edilmiştir. Anketleri cevaplandıran öğretmenlerin profillerini çıkarmak için bu bölümde verilere ulaşılmaya çalışılmıştır.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin cinsiyetlerine ilişkin dağılımı 4.1.1'de gösterilmiştir.

4.1.1 Öğretmenlerin Cinsiyet Değişkenine Göre Dağılımı

Cinsiyet	N	%
Kadın	177	46,6
Erkek	203	53,4
Toplam	380	100,0

4.1.1 incelendiğinde araştırmaya katılan öğretmenlerin oluşturduğu örneklem grubu öğretmenlerinin; %53,4'ünü erkek öğretmenler (203 öğretmen); % 46,6'sını bayan (177 öğretmen) öğretmenler oluşturmaktadır. Örneklem grubu 400 öğretmenden oluşmaktadır.

4.1.2 Öğretmenlerin Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Dağılımı

Mesleki Kıdeminiz	N	%
0–5 Yıl	97	25,5
6–10 Yıl	149	39,2
11–15 Yıl	71	18,7
16–20 Yıl	38	10,0
21-üstü	25	6,6
Toplam	380	100,0

4.1.2 incelendiğinde araştırmaya katılan öğretmenlerin oluşturduğu örneklem grubu öğretmenlerin mesleki kıdem değişkenine göre öğretmenlerin %39,2'i (147 öğretmen), 6-10 yıllık kıdeme, % 25,5'i (97 öğretmen) 0-5 yıllık kıdeme, %18,7'si (71 öğretmen) 11-15 yıllık kıdeme, %10'u (38 öğretmen) 16–20 yıllık kıdeme, %6,6'sı (25 öğretmen) 21-üstü yıllık kıdeme sahip oldukları görülmüştür.

4.1.3 Öğretmenlerin Çalıştığınız Okul Türü Değişkenine Göre Dağılımı

Okul Türü	N	%
Genel Lise	180	47,4
Meslek Lisesi	200	52,6
Toplam	380	100,0

Örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin görev yaptıkları okul türüne göre dağılımları 4.1.3'de gösterilmiştir. Buna göre örneklem grubundaki öğretmenlerin % 52,6'sı (200 öğretmen) meslek liselerinde görev yaparken, % 47,4'ü (180 öğretmen) genel liselerde görev yapmaktadır. Örneklem grubundaki öğretmenlerin çoğunluğu meslek lisesinde görev yapan öğretmenler oluşturmaktadır.

4.1.4 Öğretmenlerin Mesleki Gelişimleri İle İlgili Öz Değerlendirme Yapma Değişkenine Göre Dağılımı

Öz değerlendirme	N	%
Yapıyorum	261	68,7
Bazen yapıyorum	114	30,0
Yapmıyorum	5	1,3
Toplam	380	100,0

4.1.4'e göre örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin % 68,7'lik kesimi daima öz değerlendirme yaparken %30'luk kesimi (114 öğretmen) bazen öz değerlendirme yapmakta olduklarını belirtmişlerdir. Örneklem grubu öğretmenlerin %1,3'ü öz değerlendirme yapmadıklarını belirtmişlerdir. Buna göre öğretmenlerin ara sıra da olsa % 98'lik kesimi öz değerlendirme yapmaktadırlar.

4.1.5 Genel Lise Öğretmenlerinin Kıdem Gruplarına Göre Öz Değerlendirme Yapmalarına İlişkin Frekans ve Yüzde Dağılımları

Öz değerlendirme yapıyor musunuz?	Öğretmenin Kıdemi										Toplam	
	0-5 yıl		6-10 yıl		11-15 yıl		16-20 yıl		21yıl ve üstü			
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Yapıyorum	34	18,8	45	56,2	27	15	12	6,6	10	5,5	128	71,1
Bazen	7	3,8	20	11,1	11	6,1	6	3,3	6	3,3	49	27,2
Yapmıyorum	0	0	2	1,1	1	0,5	0	0	0	0	3	1,7
Toplam	41	22,7	67	37,2	39	21,6	18	0,1	15	8,3	180	100

4.1.5'e göre örneklem grubu öğretmenleri beş kıdem grubuna bölünmüştür. Bu öğretmenlerden genel lisede görev yapan öğretmenlerin öz değerlendirme değişkeni açısından "Yapıyorum", "Bazen", "Yapmıyorum" şeklinde üç kategoriye değerlendirilmesi yapılmıştır. Öz değerlendirme yapıyorum diyen öğretmen grubu

içerisinde 6-10 yıllık kıdeme sahip öğretmenler %,56,2'lik bir oranla en yüksek düzeyde temsil edilmiştir. Bazen öz değerlendirme yapan öğretmenler ise en fazla % 11,1'lik oranla 6-10 yıllık öğretmen grubu içerisinde yer almıştır. Genel lise öğretmenlerinden “Bazen” öz değerlendirme yapan öğretmenlerin sayısının en fazla olduğu kıdem grubu 21 ve üstü kıdem grubudur.

Genel lise öğretmenleri içerisinde öz değerlendirme ara sırada olsa yapan öğretmen grubu 0- 5 yıllık öğretmen grubudur. Bu grupta yer alan öğretmenler öz değerlendirme yaptıklarını belirtmişlerdir. Öz değerlendirme yapmayan öğretmenler ise % 1,1 oranıyla 6-10 yıllık kıdem grubunda ve %0,5 ile oranıyla 11-15 yıllık kıdem grubu içerisinde bulunmaktadır. Kısaca genel lise öğretmenlerinin %71,1'i öz değerlendirme yapıyorum derken % 27,2'si bazen öz değerlendirme yaptıklarını belirtmişlerdir. Genel lise öğretmenlerinin %1,7'si öz değerlendirme yapmadıklarını belirtmiştir.

4.1.6 Meslek Lisesi Öğretmenlerinin Kıdem Gruplarına Göre Öz Değerlendirme Yapmasına İlişkin Frekans ve Yüzde Dağılımları

Öz değerlendirme yapıyor musunuz?	Öğretmenin kıdemi										Toplam	
	0-5 yıl		6-10 yıl		11-15 yıl		16-20 yıl		21-üstü			
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Yapıyorum	43	21,5	49	24,5	21	10,5	11	5,5	9	4,5	133	66,5
Bazen	13	6,5	32	16	10	5	9	4,5	1	0,5	65	32,5
Yapmıyorum	0	0	1	0,5	1	0,5	0	0	0	0	2	1
Toplam	56	0,28	82	41	32	1,5	20	10	10	5	200	100

Çizelgeden 4.1.6'dan anlaşılacağı gibi meslek lisesinde görev yapan öğretmenler kıdeme göre gruplandırılmıştır. Kıdem grupları içerisinde 6-10 yıllık kıdeme sahip öğretmenlerin oluşturduğu grup %,24,5'lik bir oranla en yüksek (49 öğretmen) öz değerlendirme yapan öğretmen grubunu oluşturmuştur. Bazen öz değerlendirme yapan öğretmen grubu içerisinde 6-10 yıllık öğretmen grubu olduğu % 16'lık oranla en yüksek değeri almıştır. Meslek lisesi öğretmenlerinin tümü arada sırada olsa (bazen) öz değerlendirme yaptıklarını belirtmişlerdir. Meslek lisesi öğretmenleri içerisinde kıdeme göre öz değerlendirme yapmayan öğretmenler 6-10 yıllık ve 10-15 yıllık kıdeme sahip öğretmenler gruplarında

yer almaktadır. Kısaca meslek lisesi öğretmenlerin %66,5’u öz değerlendirme yaptıklarını belirtirken %32,5’i bazen öz değerlendirme yaptıklarını belirtmişlerdir. Meslek lisesi öğretmenlerinin %1’lik kesimi ise hiç öz değerlendirme yapmadıklarını belirtmişlerdir.

4.1.7 Öğretmenlerin Okul Türlerine Göre Öz Değerlendirme Yapmalarına İlişkin Frekans ve Yüzde Değerlerinin Karşılaştırılması

		Öz Değerlendirme Değişkeni							
		Yapıyorum		Bazen		Yapmıyorum		Toplam	
Kıdem grupları	Okul Türü	N	%	N	%	N	%		
0-5 yıllık	Genel lise	34	8,9	7	1,8	0	0	41	10,7
	Meslek Lisesi	43	11,3	13	3,4	0	0	56	14,7
6-10 yıllık	Genel lise	45	11,8	20	5,3	2	0,5	67	17,6
	Meslek Lisesi	49	12,8	32	8,4	1	0,3	82	21,6
11-15 yıllık	Genel lise	27	7,1	11	2,9	2	0,5	39	10,3
	Meslek Lisesi	21	5,5	10	2,6	1	0,3	32	8,4
16-20 yıllık	Genel lise	12	3,2	6	1,6	0	0	18	2,1
	Meslek Lisesi	11	2,8	9	2,3	0	0	20	5,2
21 ve üstü yıllık	Genel lise	10	2,6	5	1,3	0	0	15	1,3
	Meslek Lisesi	9	2,4	1	0,3	0	0	10	2,6
Genel lise öğretmenlerinin toplamı		128	33,7	49	12,9	3	0,8	180	47,4
Meslek lisesi öğretmenlerinin toplamı		133	35	65	17,1	2	0,5	200	52,6

Genel lisede görev yapan öğretmenler ile meslek lisesinde görev yapan öğretmenlerinin mesleki açıdan kendilerini değerlendirmelerine ilişkin yüzdeleri 4.1.7’de verilmiştir. Buna göre 6-10 yıllık kıdeme sahip öğretmenlerin en yüksek düzeyde öz değerlendirme yaptığı anlaşılmıştır. Genel lise öğretmenleri içerisinde en yüksek öz değerlendirmeyi %11,8 ile 6-10 yıllık kıdem grubu öğretmenleri, meslek lisesi kıdem grupları arasında %12,8 ile 6-10 yıllık kıdem grubu öğretmenleri yapmıştır. Kıdem grupları açısından ikinci sırada öz değerlendirmesi yüksek olan öğretmen grubu 0-5 yıllık kıdem grubudur. Genel lisede görev yapan 0-5 yıllık öğretmen grubunun örneklem grubu öğretmenlerine oranı %8,9 iken meslek lisesinde görev yapan 0-5 yıllık öğretmen grubunun örneklem grubu

öğretmenlerine oranı %11,3 olmuştur. Bunun anlamı meslek lisesinde görev yapan öğretmenler genel lisede görev yapan öğretmenlerine göre daha fazla öz değerlendirme yapmaktadır. Genel lisede görev yapan öğretmenlerden bazen öz değerlendirme yapanların sayısı tüm örneklem grubu öğretmenlerine oranı %5,3 iken meslek lisesinde görev yapan öğretmenlerden bazen öz değerlendirme yapanların sayısı örneklem grubu öğretmenlerine oranı %8,4 olmuştur. Meslek lisesinde görev yapan öğretmenler genel lisede görev yapan öğretmenlere göre “Bazen” düzeyinde daha fazla öz değerlendirme yapmaktadır.

Genel lise ve meslek lisesi öğretmenleri arasında hiç öz değerlendirme yapmayan öğretmenlerin bulunduğu kıdem grubu 6-10 ve 11-15 yıllık kıdeme sahip öğretmenlerin bulunduğu gruptur. Genel lisesinde öz değerlendirme yapmayan öğretmenlerin tüm öğretmenler yüzdesi % 0,5 iken meslek lisesinde öz değerlendirme yapmayan öğretmenlerin tüm öğretmenlere yüzdesi %0,3 olmuştur. Gerek genel lise gerekse meslek lisesinde öz değerlendirme yapmayan öğretmen yüzdeleri birbirlerine çok yakındır. Sonuç olarak öğretmenler tamamına yakını öz değerlendirme yapmaktadır.

4.1.8 Öğretmenlerin Kendilerini Öğretmenlik Mesleği Açısından Geliştirmek İçin Mesleki Eğitime İhtiyaç Duyma Değişkenine Göre Dağılımı

Soru	Verilen Cevap	N	%
Kendinizi öğretmenlik mesleği açısından geliştirmek için mesleki eğitime ihtiyaç duyuyor musunuz?	Evet	265	69,7
	Hayır	115	30,3
	Toplam	380	100,0

4.1.8’de görüldüğü gibi örneklem gurubunu oluşturan öğretmenlerin % 69,7’lik kesimi (265 öğretmen) öğretmenlik mesleğini geliştirmek için mesleki eğitime ihtiyaç duyduklarını belirtirlerken, %30,3’lük kesimi (115 öğretmen) ise öğretmenlik mesleğini geliştirmek için mesleki eğitime ihtiyaç duymadıklarını belirtmişlerdir.

4.1.9 Öğretmenlerin Mesleki Eğitime İhtiyaç Duyduğunuzu Okul Yönetime Bildirme Değişkenine Göre Dağılımı

Soru	Verilen Cevap	N	%
Mesleki eğitime ihtiyaç duyduğunuzu okul yönetimine bildiriyor musunuz?	Evet	114	30,0
	Hayır	266	70,0
	Toplam	380	100,0

4.1.9’da göre örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin mesleki eğitime ihtiyaç duyduklarını okul yönetimine bildirme değişkenine göre öğretmenlerin % 70’lik kesimi mesleki eğitime ihtiyaçları olduğunu okul yönetimine bildirdiklerini %30’luk kesimi ise bildirmediklerini belirtmişlerdir.

IV.2 ÖRNEKLEM GRUBUNU OLUŞTURAN ÖĞRETMENLERİN VERDİKLERİ CEVAPLARIN BAĞIMSIZ DEĞİŞKENLERLE İLİŞKİLERİNE AİT BULGULAR

IV.2.1 Örneklem Grubunu oluşturan Öğretmenlerde, Cinsiyet Değişkenine İlişkin Bulgular

Bu bölüm incelendiğinde araştırmaya katılan örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin, cinsiyet değişkenine göre “Okul Yöneticilerinin Öğretmenlerin Mesleki Gelişimine Katkıları” Ölçeğine göre görüş farklılıklarını içermektedir.

4.2.1.1 Öğretmenlerin Cinsiyet Değişkenine Göre Mesleki Eğitime İhtiyaç Duyduklarını Okul Yönetimine Bildirmesi İle İlgili Soruya İlişkin Görüş Farklılıkları

“I.6. Mesleki eğitime ihtiyaç duyduğunuzu okul yönetimine bildiriyor musunuz?”							
Cinsiyet	N	X	SS	F	Sd	t	p
Kadın	177	1,76	,42	9,11	377,84	377,84	0,01
Erkek	203	1,65	,48				

Cinsiyete göre “Mesleki eğitime ihtiyaç duyduğunuzu okul yönetimine bildiriyor musunuz?” sorusuna ilişkin görüşlerde kadın öğretmenlerle erkek öğretmenler arasında anlamlı bir fark olup olmadığını test etmek için t testi yapılmıştır. Cinsiyet grupların

aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak $p < .01$ düzeyinde anlamlı bulunmuştur. Sonuçlar 4.1.7’de gösterilmiştir. Buna göre bayan öğretmenlerin erkek öğretmenlere göre mesleki eğitime ihtiyaç duyduklarında okul yönetimine bildirdikleri belirlenmiştir.

4.2.1.2 Öğretmenlerin Cinsiyet Değişkenine Göre Okul Yöneticilerinin Öğretmenlik Mesleği İle İlgili Yasa ve Yönetmelikleri İzleyerek Onlara Açıklamasıyla İlgili Soruya İlişkin Görüş Farklılıkları

“II.14. Okul yöneticimiz; öğretmenlik mesleğimiz ile ilgili yasa ve yönetmelikleri izleyerek bunları bizlere açıklar.”							
Cinsiyet	N	x	ss	F	Sd	t	p
Kadın	177	2,76	,92	,06	378	1,99	,04
Erkek	203	2,58	,88				

4.2.1.2’de öğretmenlerin cinsiyete göre öğretmenlik mesleği ile ilgili yasa ve yönetmelikleri okul yöneticilerinin onlara açıklamasıyla ilgili görüşlerine yer verilmiştir. Cinsiyete göre “Okul yöneticimiz; öğretmenlik mesleğimiz ile ilgili yasa ve yönetmelikleri izleyerek bunları bizlere açıklar.” Değişkeni puanlarına göre kadın öğretmenlerle erkek öğretmenler arasında anlamlı bir fark olup olmadığını test etmek için t testi yapılmıştır. Cinsiyet gruplarının aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak $p < .05$ düzeyinde kadın deneklerin lehine anlamlı bulunmuştur. 4.2.1.2’den anlaşılacağı gibi bayan öğretmenler erkek öğretmenlere göre okul yöneticilerinin; öğretmenlik mesleği ile ilgili yasa ve yönetmelikleri izleyerek bunları kendilerine açıkladığını daha çok düşünmektedir.

4.2.1.3 Öğretmenlerin Cinsiyet Değişkenine Göre Gösterdiği Başarıları Üst Makamlara Bildirerek, Teşekkür Ya da Takdir Almalarına İlişkin Görüş Farklılıkları

“II.23. Öğretmenlerin gösterdikleri başarıları üst makamlara bildirerek, teşekkür ya da takdir almalarını sağlar.”							
Cinsiyet	N	x	ss	F	Sd	t	p
Kadın	177	2,56	,92	,028	378	2,34	,01
Erkek	203	2,33	,93				

4.2.1.3’de görüldüğü gibi cinsiyete göre örneklem grubundaki öğretmenlerin gösterdikleri başarıları üst makamlara bildirerek teşekkür ya da takdir almalarının sağlar sorusuna ilişkin görüşlerde kadın öğretmenlerle erkek öğretmenler arasında anlamlı bir fark olup olmadığını test etmek için t testi yapılmıştır. Cinsiyet grupların aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak $p < .05$ düzeyinde kadın deneklerin lehine anlamlı bulunmuştur. Bayan öğretmenler erkek öğretmenlere göre okul yöneticilerinin öğretmenlerin gösterdiği başarıları üst makamlara bildirerek, teşekkür ya da takdir almalarını sağladıklarına daha çok inandıklarını belirtmişlerdir.

IV.2.2 Örneklem Grubunu Oluşturan Öğretmenlerle, Mesleki Kıdem Değişkenine İlişkin Bulgular

Bu bölüm incelendiğinde araştırmaya katılan örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin, mesleki kıdem değişkenine göre bulgular incelenmektedir. “Okul Yöneticilerinin Öğretmenlerin Mesleki Gelişimine Katkıları” ile ilgili görüş farklılıkları incelenmiştir.

4.2.2.1 Öğretmenlerin Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Mesleki Eğitime İhtiyaç Duyduklarını Okul Yönetimine Bildirmelerine İlişkin Görüş Farklılıkları

N, \bar{x} ve ss Değerleri					ANOVA Sonuçları					
Puan	Grup	N	\bar{x}	ss	Var. K.	KT	Sd	KO	F	P
“I.6. “Mesleki eğitime ihtiyaç duyduğunuz okul yönetimine bildiriyor musunuz ?”	0-5 yıl	97	1,75	,43	G. Arası	3,48	4	,87	4,27	,00
	6-10 yıl	149	1,75	,43	G. İçi	76,32	375	,20		
	11-15 yıl	71	1,69	,46	Toplam	79,80	379			
	15-20 Yıl	38	1,58	,50						
	21 ve üstü	25	1,40	,50						
	Toplam	380	1,70	,45						

Çizelge 4.2.2.1’ de örneklem grubundaki öğretmenlerin; “Mesleki eğitime ihtiyaç duyduğunuz okul yönetimine bildiriyor musunuz ?” Sorusuna verdikleri cevapların ANOVA sonuçları görülmektedir. Öğretmenlerin verdikleri cevapların aritmetik ortalamaları arasındaki farklılığın mesleki kıdem değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek için yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($p < .01$). Bunun ardından, farklılığın hangi kıdem gruplarından kaynaklandığını belirlemek için tamamlayıcı Post Hoc analiz tekniklerine geçilmiştir. Sonuçlar 4.2.2.1A’da verilmiştir.

4.2.2.1A Öğretmenlerin Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Mesleki Eğitime İhtiyaç duyduklarını Okul Yönetimine Bildirmelerine İlişkin Post Hoc LSD Analiz Sonuçları

		Ortalamalar Farkı	Sh	p	N	\bar{X}
0-5 yıl	6-10 yıl	,00	,05	1,00	97	1,75
	11-15 yıl	,06	,07	,90		
	16-20 yıl	,17	,08	,26		
	21 ve üstü	,35(*)	,10	,00		
6-10 yıl	0-5 yıl	-,00	,05	1,00	149	1,75
	11-15 yıl	,06	,06	,87		
	16-20 yıl	,17	,08	,21		
	21 ve üstü	,35(*)	,09	,00		
11-15 yıl	0-5 yıl	-,06	,07	,90	71	1,69
	6-10 yıl	-,06	,06	,87		
	16-20 yıl	,11	,09	,73		
	21-üstü	,29(*)	,10	,04		
16-20 yıl	0-5 yıl	-,17	,08	,26	38	1,58
	6-10 yıl	-,17	,08	,21		
	11-15 yıl	-,11	,09	,73		
	21 ve üstü	,17	,11	,53		
21 yıl ve üstü	0-5 yıl	-,35(*)	,10	,00	25	1,40
	6-10 yıl	-,35(*)	,09	,00		
	11-15 yıl	-,29(*)	,10	,04		
	16-20 yıl	-,17	,11	,53		

Mesleki kıdem değişkeni açısından “Mesleki eğitime ihtiyaç duyduğunuzu okul yönetimine bildiriyor musunuz ?” sorusuna ilişkin bulunan anlamlı farklılığın hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek için yapılan Post Hoc LSD testi sonucunda; bu farklılığın 21ve üstü yıl kıdeme sahip (\bar{X} =1,75) öğretmenlerden kaynaklandığı görülmüştür. Başka bir ifade ile “Mesleki eğitime ihtiyaç duyduğunuzu okul yönetimine bildiriyor musunuz ?” sorusuna 0-5 yıl ve 6-10 yıl kıdeme sahip öğretmenler diğer gruptakilere göre daha fazla katılmışlar ve farklılığın oluşmasına kaynak olmuşlardır.

4.2.2.2 Eğitim Öğretim Alanında Yapılan Değişikleri (Müfredat, Program, Kitap) Uygulayacak Öğretmenleri Bilinçlendirmek İçin Okul Yöneticisince Düzenlenen Seminer, Toplantı, Vb. Etkinliklerin Mesleki Kıdeme Göre Niteliğinin Belirlenmesi İlişkin Görüş Farklılıkları

N \bar{x} ve SS Değerleri					ANOVA Sonuçları					
Puan	Grup	N	\bar{x}	SS	Var. K.	KT	Sd	KO	F	P
Eğitim-Öğretim alanında yapılan değişiklikleri (müfredat, program, kitap, vb) uygulayacak öğretmenler için seminer, toplantı, vb. düzenleyerek bilinçlenmemizi sağlar	0-5 yıl	97	2,63	,90	Grup Arası	7,82	4	1,95	2,54	0,03
	6-10 yıl	149	2,34	,89	Grup İçi	288,32	375	,76		
	11-15 yıl	71	2,54	,87	Toplam	296,14	379			
	15-20 Yıl	38	2,21	,81						
	21 ve üstü	25	2,56	,76						
	Toplam	380	2,45	,88						

Örnekleme grubunu oluşturan öğretmenlerin; “Okul yöneticisi yapılan değişiklikleri (müfredat, program, kitap, vb) uygulayacak öğretmenler için seminer, toplantı, vb. düzenleyerek bilinçlenmemizi sağlar.” Sorusuna ilişkin verdikleri cevapların farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek için yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda, grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($p < 0.05$). Bunun ardından farklılığın hangi kıdem gruplarından kaynaklandığını belirlemek için tamamlayıcı Post Hoc analiz tekniklerine geçilmiştir. Bulunan sonuçlar 4.2.2.2A’ da verilmiştir.

4.2.2.2A Eğitim Öğretim Alanında Yapılan Değişiklikleri (Müfredat, Program, Kitap, vb) Öğretmenlerin Uygulayabilmesi İçin Okul Müdürünce Düzenlenen Seminer, Toplantı, vs. Etkinliklerinin Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Niteliğinin Belirlenmesine İlişkin Post Hoc LSD Analiz Sonuçları

		Ortalamalar Farkı	Sh	p	N	X
0-5 yıl	6-10 yıl	,28	,11	,09	97	2,63
	11-15 yıl	,09	,13	,96		
	16-20 yıl	,41	,16	,09		
	21 ve üstü	,06	,19	,99		
6-10 yıl	0-5 yıl	-,28	,11	,09	149	2,34
	11-15 yıl	-,19	,12	,54		
	16-20 yıl	,13	,15	,92		
	21 ve üstü	-,21	,19	,78		
11-15 yıl	0-5 yıl	-,09	,13	,96	71	2,54
	6-10 yıl	,19	,12	,54		
	16-20 yıl	,32	,17	,35		
	21-üstü	-,02	,20	1,00		
16-20 yıl	0-5 yıl	-,41	,16	,09	38	2,21
	6-10 yıl	-,13	,15	,92		
	11-15 yıl	-,32	,17	,35		
	21 ve üstü	-,34	,22	,53		
21-yıl ve üstü	0-5 yıl	-,06	,19	,99	25	2,56
	6-10 yıl	,21	,19	,78		
	11-15 yıl	,02	,20	1,00		
	16-20 yıl	,34	,22	,53		

4.2.2.2A’ da Post Hoc LSD sonuçları verilmiştir. Mesleki kıdem (Kıdem grupları) değişkeni açısından “Okul yöneticisi yapılan değişiklikleri (müfredat, program, kitap, vb) uygulayacak öğretmenler için seminer, toplantı, vb. düzenleyerek bilinçlenmemizi sağlar” Sorusuna ilişkin bulunan anlamlı farklılığın hangi gruplardan kaynaklandığı belirlemek için yapılan Post Hoc LSD testi sonucunda, bu farklılığın hangi gruplardan kaynaklandığı belirlenememiştir. Ortaya çıkan farklılığın tesadüfî bir farklılık olduğu görülmüştür.

4.2.2.3 Okul Yöneticilerinin Öğretmenlerin Çalışmalarını Kolaylaştırıcı, Destekleyici, Bir Yönetim Anlayışı Geliştirmesi Çalışmalarına İlişkin Mesleki Kıdem Gruplarının Görüş Farklılıkları

Puan	Grup	N	\bar{x}	SS	Var. K.	KT	Sd	KO	F	
“Öğretmenlerin çalışmalarını kolaylaştırıcı, destekleyici, bir yönetim anlayışı geliştirirler.”	0-5 yıl	97	2,70	,95	G. Arası	8,33	4	2,08	2,43	0,04
	6-10 yıl	149	2,44	,94	G. İçi	320,29	375	0,85		
	11-15 yıl	71	2,51	,93	Toplam	328,62	379			
	15-20 Yıl	38	2,32	,80						
	21 ve üstü	25	2,84	,80						
	Toplam	380	2,53	,93						

Örneklem grubundaki öğretmenlerin; “Öğretmenlerin çalışmalarını kolaylaştırıcı, destekleyici, bir yönetim anlayışı geliştirirler.” Sorusuna ilişkin verdikleri cevapların aritmetik ortalamaları arasındaki farklılığın “Mesleki kıdem” değişkenine göre farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek için yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($p < .05$). Bu anlamlılığın hangi kıdem gruplarından kaynaklandığını belirlemek amacıyla tamamlayıcı Post Hoc Analiz tekniklerine geçilmiştir. Bulunan sonuçlar çizelgeye aktarılmıştır. 4.2.2.3A’ Post Hoc Analiz sonuçları verilmiştir.

4.2.2.3A Okul Yöneticilerinin Öğretmenlerin Çalışmalarını Kolaylaştırıcı, Destekleyici, Yönetim Anlayışı Geliştirmesine İlişkin Görüş Farklılıklarını Tespit Etmek İçin Post Hoc LSD Analiz Sonuçları

		Ortalamalar Farkı	Sh	P	N	X
0-5 yıl	6-10 yıl	,26	,12	,18	97	2,70
	11-15 yıl	,19	,14	,66		
	16-20 yıl	,38	,17	,19		
	21 ve üstü	-,13	,20	,96		
6-10 yıl	0-5 yıl	-,26	,12	,18	149	2,44
	11-15 yıl	-,07	,13	,98		
	16-20 yıl	,12	,16	,95		
	21 ve üstü	-,40	,20	,25		
11-15 yıl	0-5 yıl	-,19	,14	,66	71	2,51
	6-10 yıl	,07	,13	,98		
	16-20 yıl	,19	,18	,84		
	21-üstü	-,33	,21	,53		
16-20 yıl	0-5 yıl	-,38	,17	,19	38	2,32
	6-10 yıl	-,12	,16	,95		
	11-15 yıl	-,19	,18	,84		
	21 ve üstü	-,52	,23	,18		
21 yıl ve üstü	0-5 yıl	,13	,20	,96	25	2,84
	6-10 yıl	,40	,20	,25		
	11-15 yıl	,33	,21	,53		
	16-20 yıl	,52	,23	,18		

Mesleki kıdeminiz değişkeni açısından; “Öğretmenlerin çalışmalarını kolaylaştırıcı, destekleyici, bir yönetim anlayışı geliştirirler.” Sorusuna ilişkin bulunan anlamlı farklılığın hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek için yapılan Post Hoc LSD testi sonucunda bu farklılığın hangi gruplarından kaynaklandığı belirlenememiştir. Ortaya çıkan farklılığın tesadüfi bir farklılık olduğu görülmüştür.

IV.2.3 Örneklem Grubunu Oluşturan Öğretmenlerin Çalıştığı Okul Türü Değişkenine İlişkin Bulgular

Öğretmenlerin görev yaptıkları okul türünün mesleki gelişim üzerindeki etkisini belirlemek için öğretmenlere okul yöneticilerinin katkılarının içeren sorular sorulmuştur. Verilen cevaplar arasında anlamlı farklılık bulunan sorular aşağıda incelenmiştir.

4.2.3.1 Öğretmenlerin Çalıştığı Okul Türü Değişkenine Göre, Okul Yöneticisinin, Öğretmenlerin Birbirleriyle Bilgi ve Deneyimlerini Paylaşabilecekleri Ortamlar Hazırlamasına İlişkin Görüş Farklılıkları

“II.12. Öğretmenlerin birbirleriyle bilgi ve deneyimlerini paylaşabilecekleri ortamlar hazırlar.”							
Okul Türü	N	\bar{x}	ss	F	Sd	t	p
Genel Lise	180	2,43	,95	16,76	346,23	2,87	0,00
Meslek Lisesi	200	2,17	,77				

Okul türü değişkenine göre örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin; “Öğretmenlerin birbirleriyle bilgi ve deneyimlerini paylaşabilecekleri ortamlar hazırlar.” Sorusuna ilişkin görüşlerde genel lise öğretmenleri ile meslek lisesi öğretmenleri arasında anlamlı bir fark olup olmadığını tespit etmek için t testi yapılmıştır. Okul türü gruplarının aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak genel lise öğretmenleri lehine anlamlı bulunmuştur ($p < .01$). 4.2.3.1’den anlaşıldığı gibi genel lise öğretmenlerinin meslek lisesi öğretmenlerine göre okul yöneticilerinin öğretmenlerin birbirleriyle bilgi ve deneyimlerini paylaşabilecekleri ortamlar hazırladığını belirtmişlerdir.

4.2.3.2 Öğretmenlerin Çalıştığı Okul Türüne Göre Yöneticilerinin Öğretmenlerle İyi İletişim Kurarak, Öğretmenlerin, İstek ve Dileklerde Bulunmayla İlgili Görüş Farklılıkları

“II.15 Öğretmenlerle iyi iletişim kurarak, öğretmenlerin bu konudaki istek ve dileklerini iletmelerini sağlar.”							
Okul Türü	N	\bar{x}	ss	F	Sd	t	p
Genel Lise	180	2,72	0,95	,76	378	3,30	,00
Meslek Lisesi	200	2,40	0,90				

Okul türüne göre “Öğretmenlerle iyi iletişim kurarak, öğretmenlerin bu konudaki istek ve dileklerini iletmelerini sağlar” sorusuna ilişkin görüşlerde genel lise öğretmenleri ile meslek lisesi öğretmenleri arasında anlamlı bir fark olup olmadığını test etmek için t testi yapılmıştır. Yapılan t testi sonucunda okul türüne göre grupların aritmetik ortalamaları arasında fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($p < .01$). Çizelgeden anlaşılacağı gibi genel lise öğretmenlerinin meslek lisesi öğretmenlerine göre okul yöneticilerinin

öğretmenlerle iyi iletişim kurarak, öğretmenlerin bu konudaki istek ve dileklerini iletmelerini sağladıklarını belirtmişlerdir.

IV.2.4 Öğretmenlerin Mesleklerini Geliştirmek İçin Mesleki Eğitime İhtiyaç Duymalarına İlişkin Bulgular

Örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin “Kendinizi öğretmenlik mesleği açısından geliştirmek için mesleki eğitime ihtiyaç duyuyor musunuz ?” soru değişkenine göre “Okul Yöneticilerin Öğretmenlerin Mesleki Gelişimine Katkıları Ölçeği”yle ilgili görüş farklılıkları incelenecektir.

4.2.4.1 Öğretmenlerin Mesleklerini Geliştirmek İçin Mesleki Eğitime İhtiyaç Duyduklarını Okul Yönetimine Bildirmelerine İlişkin Görüş Farklılıkları

“I.6. Mesleki eğitime ihtiyaç duyduğunuzu okul yönetimine bildiriyor musunuz?”							
Eğitime ihtiyaç duyma	N	\bar{x}	ss	F	Sd	t	p
Evet	265	1,64	0,48	85,68	275,57	3,84	,00
Hayır	115	1,83	0,37				

Örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin; “ Mesleki eğitime ihtiyaç duyduğunuzu okul yönetimine bildiriyor musunuz?” Sorusuna ilişkin görüşlerde evet diyen öğretmenlerle hayır diyen öğretmenler arasında anlamlı bir fark olup olmadığını test etmek için yapılan t testi sonucunda aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak hayır diyen (kendisini öğretmenlik mesleği açısından geliştirmek için mesleki gelişime ihtiyaç duymayan) öğretmenlerin lehine anlamlı bulunmuştur ($p < .01$).

Çizelgeden anlaşılacağı gibi, kendisini öğretmenlik mesleği açısından geliştirmek için mesleki gelişime ihtiyaç duymayan öğretmenlerin, eğitime ihtiyaç duymamalarına rağmen “Mesleki eğitime ihtiyaç duyduğunuzu okul yönetimine bildiriyor musunuz?” sorusunu, kendisini öğretmenlik mesleği açısından geliştirmek için mesleki gelişime ihtiyaç duyan (ilgili soruya evet diyen) öğretmenlerden daha çok olumladığı sonucu çıkmaktadır.

4.2.4.2 Öğretmenlerin Mesleklerini Geliştirmek İçin Mesleki Eğitime İhtiyaç Duyma Değişkenine Göre Okul Yöneticisinin; Kendisini Meslek İçinde Geliştiren Öğretmenleri Ödüllendirmesine İlişkin Görüş Farklılıkları

“II. 4 “Okul yöneticisi; kendisini meslek içinde geliştiren öğretmenleri ödüllendirir.”							
Eğitime ihtiyaç duyma	N	\bar{x}	ss	F	Sd	t	p
Evet	265	2,20	,95	1,15	328	2,30	0,02
Hayır	115	2,44	,96				

4.2.4.2’de görüldüğü gibi örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin; öğretmenlik mesleğini geliştirmek için mesleki eğitime ihtiyaç duyma değişkenine göre “Okul yöneticisi; kendisini meslek içinde geliştiren öğretmenleri ödüllendirir. Sorusuna yönelik öğretmenlerin verdikleri cevapların anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için t testi yapılmıştır. Yapılan bağımsız grup t testi sonucunda, “Okul yöneticisi; kendisini meslek içinde geliştiren öğretmenleri ödüllendirir.” sorusuna öğretmen gruplarının verdikleri puanlarının aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak hayır diyen (kendisini öğretmenlik mesleği açısından geliştirmek için mesleki gelişime ihtiyaç duymayan) öğretmenlerin lehine anlamlı bulunmuştur ($p < .05$). Buradan, kendisini öğretmenlik mesleği açısından geliştirmek için mesleki gelişime ihtiyaç duymayan öğretmenlerin, eğitime ihtiyaç duymamalarına rağmen Okul yöneticisinin; kendisini meslek içinde geliştiren öğretmenleri ödüllendirdiğini, kendisini öğretmenlik mesleği açısından geliştirmek için mesleki gelişime ihtiyaç duyan (ilgili soruya evet diyen) öğretmenlerden daha çok düşündüğü sonucu çıkmaktadır.

4.2.4.3 Öğretmenlerin Mesleklerini Geliştirmek İçin Mesleki Eğitime İhtiyaç Duyma Değişkenine Göre Okul Yöneticisinin Okuldaki Belirlenmiş Standartlara Ulaşmak İçin, Yaptığı Değerlendirmelere Gereken Önemi Vermesine İlişkin Görüş Farklılıkları

“II. 30 “Okuldaki belirlenmiş standartlara ulaşmak için, yaptığı değerlendirmelere gereken önemi verir.”							
Eğitime ihtiyaç duyma	N	\bar{x}	ss	F	Sd	t	p
Evet	265	2,49	,87	0,31	378	2,29	0,02
Hayır	115	2,71	,85				

4.2.4.3’de görüldüğü gibi örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin; mesleki gelişimlerini sağlamak için yöneltilen “Okuldaki belirlenmiş standartlara ulaşmak için, yaptığı değerlendirmelere gereken önemi verir.” Sorusuna öğretmenler evet ve hayır diye cevap vermişlerdir. Evet diyen öğretmen grubu ile hayır diyen öğretmen grubu puanlarının aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak, kendisini öğretmenlik mesleği açısından geliştirmek için mesleki gelişime ihtiyaç duymayan (ilgili soruya hayır diyen) öğretmenlerin lehine anlamlı bulunmuştur ($p<.05$). Çizelgeden anlaşılacağı gibi hayır diyen (kendisini öğretmenlik mesleği açısından geliştirmek için mesleki gelişime ihtiyaç duymayan) öğretmen grubu, evet diyen (kendisini öğretmenlik mesleği açısından geliştirmek için mesleki gelişime ihtiyaç duyan) öğretmen grubuna göre okul yöneticisinin okuldaki belirlenmiş standartlara ulaşmak için, yaptığı değerlendirmelere gereken önemi verdiğini düşünmektedir.

IV.2.5 Öğretmenlerin Mesleki Eğitim İhtiyaçlarını Okul Yönetimine Bildirmeleri Değişkene İlişkin Bulgular

Örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin “Mesleki Eğitime İhtiyaç Duyduğunuzu Okul Yönetiminize Bildiriyor musunuz?” soru cümlesine göre “Okul Yöneticilerin Öğretmenlerin Mesleki Gelişimine Katkıları Ölçeği”yle ilgili görüş farklılıkları incelenecektir.

4.2.5.1 Öğretmenlerin Mesleki Eğitim İhtiyaçlarını Okul Yönetimine Bildirmeleri Değişkene Göre Okul Yöneticisinin; Mesleki Gelişime Katkı Sağlayacak Eğitim Ve Etkinlikleri Araştırarak Katılmaları İçin Öğretmenleri Teşvik Etmesine İlişkin Görüş Farklılıkları

“II.6 Okul yöneticisi; mesleki gelişmemize katkı sağlayacak eğitim ve etkinlikleri araştırarak katılmamız için teşvik eder.”							
Eğitime ihtiyaç duyma	N	\bar{x}	ss	F	Sd	t	p
Evet	114	2,55	,97	1,73	378	2,46	,01
Hayır	266	2,29	,92				

Örnekleme grubunu oluşturan öğretmenler; “Yöneticinizin Katkıları İle İlgili Sorular” kısmında yer alan “Okul yöneticimiz; mesleki gelişmemize katkı sağlayacak eğitim etkinlikleri araştırarak katılmamız için teşvik eder ” Sorusuna evet ve hayır diye cevap vermişlerdir. Evet ve hayır cevabı veren öğretmenler gruplandırılmıştır. Buna göre evet diyen öğretmen grubu puanları ile hayır diyen öğretmen grubu arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Anlamlılık, evet diyen (kendisini öğretmenlik mesleği açısından geliştirmek için mesleki gelişime ihtiyaç duyan) öğretmenlerin lehinedir ($p < .01$). Çizelge 4.2.5.1’den anlaşılacağı gibi evet diyen öğretmen grubu, hayır diyen öğretmen grubuna göre okul yöneticisinin öğretmenlerin mesleki gelişmelerine katkı sağlayacak eğitim etkinliklerini araştırarak katılmaları için teşvik ettiğini daha çok düşünmektedir.

4.2.5.2 Öğretmenlerin Mesleki Eğitim İhtiyaçlarını Okul Yönetimine Bildirmeleri Değişkene Göre Okul Yöneticisinin Uzman Kişileri Okula Davet Ederek Öğretmenleri Geliştirmesine İlişkin Görüş Farklılıkları

“II.7 Okul yöneticimiz; uzman kişileri okula davet ederek gelişmemize yardımcı olur.”							
Eğitime ihtiyaç duyma	N	\bar{x}	ss	F	Sd	t	p
Evet	114	2,20	,86	2,87	3782,04	2,04	,04
Hayır	266	2,01	,84				

Mesleki eğitime ihtiyaç duyma değişkenine göre “Okul yöneticisi; uzman kişileri okula davet ederek gelişmemize yardımcı olur.” Sorusuna ilişkin görüşlerde evet diyen öğretmen grubu ile hayır diyen öğretmen grubu puanlarının toplamının aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($p < .05$). Çizelgeden anlaşılacağı gibi evet diyen öğretmen grubunun hayır diyen öğretmen grubuna göre okul yöneticisinin uzman kişileri okula davet ederek mesleki gelişmelerine yardımcı olduğunu belirtmişlerdir.

4.2.5.3 Öğretmenlik Mesleğini Geliştirmek İçin Mesleki Eğitime İhtiyaç Duyma Değişkenine Göre Okul Yöneticisinin Öğretmenlerin İhtiyaçları Belirleyerek Gereken Önlemleri Almasına İlişkin Görüş Farklılıkları

“II.8 Okul yöneticimiz; mesleki gelişme ihtiyaçlarımızı belirleyerek gereken önlemleri alır.”							
Eğitime ihtiyaç duyma	N	\bar{x}	ss	F	Sd	t	p
Evet	114	2,27	,92	5,43	200,96	2,42	,01
Hayır	266	2,03	,86				

Örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin; “Okul yöneticimiz; mesleki gelişme ihtiyaçlarımızı belirleyerek gereken önlemleri alır” Sorusuna ilişkin görüşlere evet cevabını veren öğretmenlerle hayır cevabını veren öğretmenler arasında anlamlı bir farkın olup olmadığını test için t testi yapılmıştır. t Testi sonuçlarına göre evet cevabını veren öğretmen grubu ile hayır cevabını veren öğretmen grubu puanlarının aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($p<.01$). Çizelgeden anlaşılacağı gibi evet diyen öğretmenlerin hayır diyen öğretmenlere göre okul müdürünün öğretmenlerin mesleki gelişme ihtiyaçlarını belirleyerek gereken önlemleri aldığını düşündüklerini belirtmişlerdir.

4.2.5.4 Öğretmenlerin Mesleki Eğitime İhtiyaç Duyduklarını Okul Yönetimine Bildirmeleri Değişkene Göre Okul Yöneticisinin Öğretmenlerin Mesleki Gelişimini Sağlayacak Etkinlikler (Seminer, Belgesel, Toplantılar, Vs.) Düzenlemesine İlişkin Görüş Farklılıkları

“II.9 Okul yöneticisi; öğretmenlerin mesleki gelişimini sağlayacak etkinlikler (seminer, belgesel, toplantılar) düzenler.”							
Eğitime ihtiyaç duyduğunu yönetime bildirme	N	\bar{x}	ss	F	Sd	t	p
Evet	114	2,25	,850	3,43	378	2,19	0,02
Hayır	266	2,05	,830				

Örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin; “Okul yöneticisi; öğretmenlerin mesleki gelişimini sağlayacak etkinlikler (seminer, belgesel, toplantılar) düzenler” Sorusuna ilişkin görüşlerinde Evet diyen öğretmen grubu ile hayır diyen öğretmen grubu arasında anlamlı

bir farklılığın olup olmadığını test etmek için t testi yapılmıştır. Sorulara evet diyen öğretmen grubu ile hayır diyen öğretmen grubu cevaplarının aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($p < .05$). Çizelgeden anlaşılacağı evet diyen öğretmen grubunun hayır diyen öğretmen grubuna göre okul yöneticilerinin; öğretmenlerin mesleki gelişimini sağlayacak etkinlikler (seminer, belgesel, toplantılar) düzenlediklerini düşündükleri belirlenmiştir.

4.2.5.5 Öğretmenlerin Mesleki Eğitime İhtiyaç Duyduklarını Okul Yönetimine Bildirmeleri Değişkene Göre Okul Yöneticisinin Öğretmenlerin Birbirleriyle Bilgi Ve Deneyimlerini Paylaşabilecekleri Ortamlar Hazırlamalarına İlişkin Görüş Farklılıkları

“ II.12 Okul yöneticisi, öğretmenlerin birbirleriyle bilgi ve deneyimlerini paylaşabilecekleri ortamlar hazırlar.”							
Eğitime ihtiyaç duyduğunu yönetime bildirme	N	\bar{x}	ss	F	Sd	t	p
Evet	114	2,44	,92	3,75	378	2,15	,03
Hayır	266	2,23	,84				

Örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin; “Okul yöneticisi, öğretmenlerin birbirleriyle bilgi ve deneyimlerini paylaşabilecekleri ortamlar hazırlar.” Sorusuna ilişkin görüşlerinde evet diyen öğretmen grubu ile hayır diyen öğretmen grubu arasında anlamlı bir farklılığın olup olmadığını belirlemek için t testi yapılmıştır. t testi sonucunda evet diyen öğretmen grubu ile hayır diyen öğretmen grubu puanlarının aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($p < .05$). Çizelgeden anlaşılacağı gibi evet diyen öğretmen grubunun hayır diyen öğretmen grubuna göre okul yöneticisinin, öğretmenlerin birbirleriyle bilgi ve deneyimlerini paylaşabilecekleri ortamlar hazırladıklarını düşündükleri belirlenmiştir.

4.2.5.6 Öğretmenlerin Mesleki Eğitim İhtiyaçlarını Okul Yönetimine Bildirmeleri Değişkene Göre Okul Yöneticisinin; Öğretmenlik Mesleği İle İlgili Yasa ve Yönetmelikleri İzleyerek Bunları Açıklamasına İlişkin Görüş Farklılıkları

“II. 14 Okul yöneticimiz; öğretmenlik mesleğimiz ile ilgili yasa ve yönetmelikleri izleyerek bunları bizlere açıklar.”							
Eğitime ihtiyaç duyduğunu yönetime bildirme	N	\bar{x}	ss	F	Sd	t	p
Evet	114	2,82	,94	,06	378	2,14	,03
Hayır	266	2,60	,89				

Örneklem grubunu oluşturan öğretmenlere; “Okul yöneticimiz; öğretmenlik mesleğimiz ile ilgili yasa ve yönetmelikleri izleyerek bunları bizlere açıklar.” Sorusu öğretmenlere yöneltilmiştir. Öğretmenler soruya evet ve hayır diye cevap vermişlerdir. Evet, cevabı veren öğretmen grubu ile hayır cevabı veren öğretmen grubu arasında anlamlı bir fark olup olmadığını test etmek için t testi yapılmıştır. t test sonucunda evet diyen öğretmen grubu ile hayır diyen öğretmen grubu puanlarının aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($p < .05$). Çizelgede görüldüğü gibi evet diyen öğretmen grubu hayır diyen öğretmen grubuna göre okul yöneticilerinin; öğretmenlik mesleği ile ilgili yasa ve yönetmelikleri izleyerek kendilerine açıkladıklarını düşündükleri belirlenmiştir.

IV.2.6 Öğretmenlerin Mesleki Gelişimleri İle İlgili Öz Değerlendirme Yapmasına İlişkin Bulgular

Öğretmenlerin mesleki gelişimlerini artırmanın yollarından biri öz değerlendirme yapmalarını sağlamaktır. Öğretmenler kendi istekleriyle öz değerlendirme yapabilecekleri gibi yöneticilerinin katkısıyla da öz değerlendirme yapabilirler. Okul yöneticilerinin öz değerlendirme değişkeni açısından katkılarını belirlemek için 30 maddelik soru öğretmenlere yöneltilmiştir. Öğretmenlerden alınan cevaplar arasında anlamlı bir fark olup olmadığını test etmek için ANOVA testi yapılmıştır. ANOVA testleri sonuçları 4.2.6.1A, 4.2.6.1B, 4.2.6.1C’de verilmiştir.

4.2.6.1A Öğretmenlerin Mesleki Gelişimleri İle İlgili Öz Değerlendirme Değişkenine Göre Anlamlı Farklılık Olup Olmamasına İlişkin Anova Çizelgeleri

Soru Cümlesi	N \bar{X} ve SS Değerleri				ANOVA Sonuçları					p
	Grup	N	\bar{X}	SS	Var. K.	KT	Sd	KO	F	
1. Öğretmenlik mesleğindeki gelişmeleri takip eder ve bunları öğretmenlere açıklar.	Yapıyorum	261	2,46	,88	G.Arası	3,23	2	1,61	2,38	,09
	Bazen	114	2,28	,65	G. İçi	255,76	377	,67		
	Yapmıyorum	5	2,00	,70	Toplam	258,99	379			
	Toplam	380	2,40	,82						
2. Mesleki gelişmeyi sağlayacak hizmet içi eğitime katılmamızı sağlar.	Yapıyorum	261	2,37	,94	G.Arası	,89	2	,44	,54	,58
	Bazen	114	2,31	,80	G. İçi	310,94	377	,82		
	Yapmıyorum	5	2,00	1,22	Toplam	311,83	379			
	Toplam	380	2,34	,90						
3. Mesleki gelişmemize katkı sağlayacak kitap, dergi, süreli yayınları okula getirir.	Yapıyorum	261	2,07	,93	G.Arası	,36	2	,18	,22	,79
	Bazen	114	2,01	,81	G. İçi	305,68	377	,81		
	Yapmıyorum	5	2,20	1,09	Toplam	306,05	379			
	Toplam	380	2,05	,89						
4. Kendini meslek içinde geliştiren öğretmenleri ödüllendirir.	Yapıyorum	261	2,23	,96	G.Arası	2,41	2	1,20	1,29	,27
	Bazen	114	2,34	,95	G. İçi	350,66	377	,93		
	Yapmıyorum	5	2,80	1,09	Toplam	353,08	379			
	Toplam	380	2,27	,96						
5. Mesleğimizle ilgili kongre, konferans ve seminerlere katılmak istediğimizde katılmamız için gerekli izni verir.	Yapıyorum	261	2,85	,96	G.Arası	,32	2	,16	,17	,83
	Bazen	114	2,86	,91	G. İçi	346,82	377	,92		
	Yapmıyorum	5	2,60	1,51	Toplam	347,14	379			
	Toplam	380	2,85	,95						
6. Mesleki gelişmemize katkı sağlayacak eğitim ve etkinlikleri araştırarak katılmamız için teşvik eder.	Yapıyorum	261	2,35	,97	G.Arası	,28	2	,14	,15	,85
	Bazen	114	2,41	,91	G. İçi	340,39	377	,90		
	Yapmıyorum	5	2,40	,54	Toplam	340,68	379			
	Toplam	380	2,37	,94						
7. Uzman kişileri okula davet ederek gelişmemize destek sağlar.	Yapıyorum	261	2,05	,86	G.Arası	,68	2	,34	,47	,62
	Bazen	114	2,11	,81	G. İçi	274,67	377	,72		
	Yapmıyorum	5	1,80	,83	Toplam	275,35	379			
	Toplam	380	2,07	,85						
8. Mesleki gelişme ihtiyaçlarımızı belirleme çalışmaları yapar ve gereken önlemleri alır.	Yapıyorum	261	2,09	,90	G.Arası	,50	2	,25	,32	,72
	Bazen	114	2,11	,84	G. İçi	297,69	377	,79		
	Yapmıyorum	5	2,40	1,14	Toplam	298,20	379			
	Toplam	380	2,10	,88						
9. Öğretmenlerin mesleki gelişmelerini sağlayacak etkinlikler (Seminer, belgesel, toplantılar) düzenler.	Yapıyorum	261	2,07	,85	G.Arası	1,44	2	,72	1,02	,36
	Bazen	114	2,20	,77	G. İçi	265,91	377	,70		
	Yapmıyorum	5	2,20	1,30	Toplam	267,35	379			
	Toplam	380	2,11	,84						
10. Öğretmenleri bilgi, beceri ve yaratıcılıklarını geliştirmeleri için cesaretlendirir.	Yapıyorum	261	2,44	,97	G.Arası	,20	2	,10	,11	,89
	Bazen	114	2,41	,90	G. İçi	343,15	377	,91		
	Yapmıyorum	5	2,60	1,14	Toplam	343,35	379			
	Toplam	380	2,43	,95						

4.2.6.1B Öğretmenlerin Mesleki Gelişimleri İle İlgili Öz Değerlendirme Değişkenine Göre Anamlı Farklılık Olup Olmamasına İlişkin Anova Çizelgeleri

Soru Cümlesi	N \bar{X} ve SS Değerleri				ANOVA Sonuçları				F	p
	Grup	N	\bar{X}	SS	Var. K.	KT	Sd	KO		
11. Okuldaki zamanımın çoğunu öğretmenlerle toplantı yapma, sınıf ziyaretlerinde bulunma vb. etkinliklere ayırır.	Yapıyorum	261	2,24	,86	G.Arası	2,59	2	1,29	1,80	,16
	Bazen	114	2,40	,80	G. İçi	270,71	377	,71		
	Yapmıyorum	5	2,00	1,00	Toplam	273,30	379			
	Toplam	380	2,28	,84						
12. Öğretmenlerin bilgi ve deneyimlerini birbirleriyle paylaşabilecekleri ortamlar hazırlar.	Yapıyorum	261	2,29	,89	G.Arası	1,31	2	,65	,86	,42
	Bazen	114	2,28	,81	G. İçi	287,26	377	,76		
	Yapmıyorum	5	2,80	,83	Toplam	288,57	379			
	Toplam	380	2,29	,87						
13. Yapılan değişiklikleri (müfredat, program, kitap, vb.) uygulayacak öğretmenler için seminer, toplantı, vb. düzenleyerek bilinçlenmemizi sağlar.	Yapıyorum	261	2,44	,92	G.Arası	,14	2	,07	,09	,91
	Bazen	114	2,46	,80	G. İçi	296,00	377	,78		
	Yapmıyorum	5	2,60	,89	Toplam	296,14	379			
	Toplam	380	2,45	,88						
14. Mesleğimizle ilgili yasa ve yönetmelikleri izler, bunları bizlere açıklar.	Yapıyorum	261	2,66	,93	G.Arası	,09	2	,04	,05	,94
	Bazen	114	2,66	,86	G. İçi	314,78	377	,83		
	Yapmıyorum	5	2,80	,83	Toplam	314,88	379			
	Toplam	380	2,66	,91						
15. Öğretmenlerle iyi iletişim kurarak, öğretmenlerin bu konulardaki istek ve dileklerini iletmelerini sağlar.	Yapıyorum	261	2,58	,98	G.Arası	2,05	2	1,02	1,15	,31
	Bazen	114	2,46	,85	G. İçi	335,99	377	,89		
	Yapmıyorum	5	3,00	,00	Toplam	338,05	379			
	Toplam	380	2,55	,94						
16. Okul için gerekli araç-gereç (kitap, dergi, eğitsel-görsel araçlar) inceleme ve seçimlerine aktif olarak katılır.	Yapıyorum	261	2,39	,89	G.Arası	2,21	2	1,11	1,41	,24
	Bazen	114	2,33	,85	G. İçi	295,68	377	,78		
	Yapmıyorum	5	3,00	,70	Toplam	297,90	379			
	Toplam	380	2,38	,88						
17. Kariyer geliştirme ya da üst öğrenim (yüksek lisans, doktora) yapmamız için destek olur.	Yapıyorum	261	2,53	1,01	G.Arası	,31	2	,15	,15	,85
	Bazen	114	2,47	,94	G. İçi	370,59	377	,98		
	Yapmıyorum	5	2,60	,54	Toplam	370,90	379			
	Toplam	380	2,52	,98						
18. Teknolojik araçları sağlayarak, öğretmenlerin kullanımına sunar.	Yapıyorum	261	2,67	,92	G.Arası	3,08	2	1,54	1,93	,14
	Bazen	114	2,61	,83	G. İçi	300,43	377	,79		
	Yapmıyorum	5	3,40	,54	Toplam	303,52	379			
	Toplam	380	2,66	,89						
19. İnternet bağlantısı sağlayarak gelişmeleri takip etmemizi sağlar.	Yapıyorum	261	2,96	,97	G.Arası	,85	2	,42	,48	,61
	Bazen	114	2,90	,84	G. İçi	332,75	377	,88		
	Yapmıyorum	5	2,60	1,14	Toplam	333,60	379			
	Toplam	380	2,94	,93						
20. Okulda başarı gösteren öğretmenleri ve yaptığı çalışmalarını açıklar ve onları överek heveslendirir.	Yapıyorum	261	2,58	,96	G.Arası	,73	2	,36	,40	,66
	Bazen	114	2,59	,90	G. İçi	337,90	377	,89		
	Yapmıyorum	5	2,20	1,30	Toplam	338,63	379			
	Toplam	380	2,58	,94						

4.2.6.1C Öğretmenlerin Mesleki Gelişimleri İle İlgili Öz Değerlendirme Değişkenine Göre Anlamlı Farklılık Olup Olmamasına İlişkin Anova Çizelgeleri

Soru Cümlesi	N, \bar{X} ve SS Değerleri				ANOVA Sonuçları					F	p
	Grup	N	\bar{X}	SS	Var. K.	KT	Sd	KO			
21. Öğretmenlerin hizmet içi eğitimle edindikleri bilgi ve becerileri okuldaki öğretmenlerle paylaşmasını ve bu bilgilerin tüm öğretmenlerce uygulamasını sağlar	Yapıyorum	261	2,36	,91	G.Arası	,13	2	,06	,08	,92	
	Bazen	114	2,36	,85	G. İçi	303,47	377	,80			
	Yapmıyorum	5	2,20	,83	Toplam	303,60	379				
	Toplam	380	2,36	,89							
22. Öğretmenlerin mesleki gelişmesini sağlamak amacıyla kaynak yaratır.	Yapıyorum	261	2,23	,89	G.Arası	,00	2	,00	,00	,99	
	Bazen	114	2,24	,86	G. İçi	299,61	377	,79			
	Yapmıyorum	5	2,20	1,30	Toplam	299,62	379				
	Toplam	380	2,23	,88							
23. Öğretmenlerin gösterdikleri basanları üst makamlara bildirerek, teşekkür ya da takdir almalarını sağlar.	Yapıyorum	261	2,39	,94	G.Arası	2,42	2	1,21	1,38	,25	
	Bazen	114	2,56	,91	G. İçi	329,18	377	,87			
	Yapmıyorum	5	2,40	1,14	Toplam	331,60	379				
	Toplam	380	2,44	,93							
24. Okulun ve öğretmenlerin gelişmesini sağlamak amacıyla okul dışı, etkinlikler (gezi, gözlem, vb.) düzenler.	Yapıyorum	261	2,38	,94	G.Arası	,23	2	,11	,13	,87	
	Bazen	114	2,38	,88	G. İçi	325,66	377	,86			
	Yapmıyorum	5	2,60	1,14	Toplam	325,90	379				
	Toplam	380	2,38	,92							
25. Okul müdürümüz diğer okul ve kurumları ziyaret ederek, gördüğü yenilikleri, okulumuza getirmek için çaba harcar.	Yapıyorum	261	2,47	,99	G.Arası	,10	2	,05	,05	,94	
	Bazen	114	2,46	,84	G. İçi	338,51	377	,89			
	Yapmıyorum	5	2,60	,54	Toplam	338,62	379				
	Toplam	380	2,47	,94							
26. Öğretmenleri, belirlenmiş amaçlar doğrultusunda güdüler.	Yapıyorum	261	2,51	,92	G.Arası	,23	2	,11	,15	,86	
	Bazen	114	2,46	,80	G. İçi	294,72	377	,78			
	Yapmıyorum	5	2,40	,54	Toplam	294,95	379				
	Toplam	380	2,49	,88							
27. Öğretmenlerin basanlarını gösterebilecekleri, sergiler açmalarını sağlar.	Yapıyorum	261	2,34	,93	G.Arası	,02	2	,01	,01	,98	
	Bazen	114	2,35	,85	G. İçi	315,81	377	,83			
	Yapmıyorum	5	2,40	1,14	Toplam	315,83	379				
	Toplam	380	2,34	,91							
28. Öğretmenlerin çalışmalarını kolaylaştırıcı, destekleyici bir yönetim anlayışı geliştirir.	Yapıyorum	261	2,55	,97	G.Arası	,40	2	,20	,23	,79	
	Bazen	114	2,48	,85	G. İçi	328,21	377	,87			
	Yapmıyorum	5	2,60	,54	Toplam	328,62	379				
	Toplam	380	2,53	,93							
29. Öğretmenleri mesleki gelişimleri için yönlendirir, onlara rehberlik yapar.	Yapıyorum	261	2,42	,93	G.Arası	1,98	2	,99	1,21	,29	
	Bazen	114	2,37	,83	G. İçi	306,80	377	,81			
	Yapmıyorum	5	1,80	,83	Toplam	308,78	379				
	Toplam	380	2,39	,90							
30. Okuldaki belirlenmiş standartlara ulaşmak için, yaptığı değerlendirmelerle gereken önlemleri alır.	Yapıyorum	261	2,59	,90	G.Arası	1,11	2	,55	,72	,48	
	Bazen	114	2,48	,80	G. İçi	288,61	377	,76			
	Yapmıyorum	5	2,40	,89	Toplam	289,72	379				
	Toplam	380	2,56	,87							

ANOVA testi sonuçları 4.2.6.1A, 4.2.6.1B, 4.2.6.1C'de verilmiştir. Çizelgelerin incelenmesinden öz değerlendirme değişkeni açısından öğretmenler arasında anlamlı bir farklılık gözlenmemiştir.

IV.3 ÖRNEKLEM GRUBUNU OLUŞTURAN ÖĞRETMENLERİN BAĞIMLI SORULARA VERDİKLERİ CEVAPLARIN FREKANS, YÜZDE ORTALAMA VE STANDART SAPMA DAĞILIMI

Okul yöneticilerin öğretmenlerin mesleki gelişimleri üzerindeki etkilerini tespit etmek için öğretmenlere anketin ikinci bölümünde yer alan “Yöneticinizi Katkıları İle İlgili Sorular” yöneltilmiştir. Öğretmenlerin soruları cevaplamalarından sonra her soru için frekans, ortalama sapma, ortalama puan değerleri bulunarak çizelgeye aktarılmıştır. Soruların cevapları dört düzey olarak belirlenmiştir. Bu düzeyler “Hiç”, “Nadiren”, “Sık sık”, “Her zaman” olarak belirlenmiştir. Her sorunun cevapları bağımsız olarak incelenerek öğretmenlerin sorulara hangi düzeyde katıldıkları tespit edilmiştir ve bulgular verilmiştir.

4.3.1 Okul Yöneticilerinin Öğretmenlik Mesleğindeki Gelişmeleri Takip Ederek Bunları Öğretmenlere Açıklamasına İlişkin Sorulara Verilen Cevapların Yüzdeleri, Ortalama Puanları, Standart Sapma Değerleri

Soru Cümlesi		“1”=Hiç	“2”=Nadiren	“3”=Sık sık	“4”=Her zaman	x̄	SS
“1. Öğretmenlik mesleğindeki gelişmeleri takip eder ve bunları öğretmenlere açıklar.”	%	12,6	44,5	33,4	9,5	2,40	,82
	N	48	169	127	36		

4.3.1 incelendiğinde, anket çalışmasına katılan örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin bağımlı sorulara kısmında yer alan “Öğretmenlik mesleğindeki gelişmeleri takip eder ve bunları öğretmenlere açıklar.” Soru cümlesine öğretmenlerin verdikleri cevapların puanları $x=2,40$ (Nadiren) düzeyindedir. Bu durum öğretmenlerin yöneticilerin öğretmenlik mesleğindeki gelişmeleri takip etmede ve öğretmenlere açıklamada büyük çaba harcamadıklarını düşünmelerinden kaynaklanmıştır.

4.3.2 Okul Yöneticisinin Öğretmenleri Mesleki Gelişimlerini Sağlayacak Hizmet İçi Eğitime Katılmalarını Sağlamasına İlişkin Soruya Verilen Cevapların Yüzdeleri, Ortalama Puanları, Standart Sapma Değerleri

Soru Cümlesi		“1”=Hiç	“2”=Nadiren	“3”=Sık sık	“4”=Her zaman	\bar{x}	SS
“2. Mesleki gelişmeyi sağlayacak hizmet içi eğitime katılmamızı sağlar.”	%	17,9	41,6	28,7	11,8	2,34	,90
	N	68	158	109	45		

4.3.2 incelendiğinde, anket çalışmasına katılan örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin bağımlı sorulara kısmında yer alan “Mesleki gelişmeyi sağlayacak hizmet içi eğitime katılmamızı sağlar.” Soru cümlesine verdikleri cevapların $\bar{x}=2,34$ (Nadiren) düzeyindedir. Bu durum yöneticilerin mesleki gelişmeleri takip etmek için zaman ayıramadıklarını, bundan dolayı öğretmenlerin hizmet içi eğitimlere katılmada etkili olamadıklarını göstermektedir. Bu nedenlerden dolayı öğretmenler okul yöneticilerin nadiren mesleki gelişmeleri takip ettiğini ve hizmet içi eğitim çalışmalarından kendilerini haberdar ettiklerini düşünmektedirler.

4.3.3 Okul Yöneticileri Öğretmenlerin Mesleki Gelişimini Sağlayacak Kitap, Dergi, Süreli Yayın Getirmesine İlişkin Soru Cümlesine Verilen Cevapların Yüzdeleri, Ortalama Puanları, Standart Sapma Değerleri

Soru Cümlesi		“1”=Hiç	“2”=Nadiren	“3”=Sık sık	“4”=Her zaman	\bar{x}	SS
3. Mesleki gelişmemize katkı sağlayacak kitap, dergi, süreli yayınları okula getirir	%	30,5	41,3	20,8	7,4	2,05	,89
	N	116	157	79	28		

4.3.3 incelendiğinde, anket çalışmasına katılan örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin bağımlı sorulara kısmında yer alan “Mesleki gelişmemize katkı sağlayacak kitap, dergi, süreli yayınları okula getirir” Soru cümlesine verdikleri cevapların $\bar{x}=2,05$ (Nadiren) düzeyinde olduğu gözlemlenmiştir. Okul yöneticilerinin ekonomik nedenler dolayı

okullarına kitap, dergi, süreli yayınları gibi Öğretmenlerin gelişmesini sağlayacak kaynakları temin etmede sıkıntı çekmektedirler. Örneklem grubunu oluşturan öğretmenler okul yöneticilerinin okullarına nadiren kitap, dergi, süreli yayın aldıklarını düşünmektedirler.

4.3.4 Okul Yöneticisinin Kendisini Meslek İçinde Geliştiren Öğretmenleri Ödüllendirmesine İlişkin Soru Cümlesine Verilen Cevapların Yüzdeleri, Ortalama Puanları, Standart Sapma Değerleri

Soru Cümlesi		“1”=Hiç	“2”=Nadiren	“3”=Sık sık	“4”=Her zaman	X̄	ss
“4. Kendini meslek içinde geliştiren öğretmenleri ödüllendirir.”	%	22,4	42,4	21,1	14,2	2,27	,96
	N	85	161	80	54		

4.3.4 incelendiğinde, anket çalışmasına katılan örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin bağımlı sorulara kısmında yer alan “Kendini meslek içinde geliştiren öğretmenleri ödüllendirir.” Soru cümlesine verdikleri cevapların $x=2,27$ (Nadiren) düzeyinde olduğu gözlemlenmiştir. Öğretmenler başarılı olduklarında okul yöneticilerin ilgi ve övgü en azından bir teşekkür beklemektedirler. Öğretmenler okul yöneticilerinin kendilerini nadiren düzeyinde ödüllendirdiklerini belirtmişlerdir.

4.3.5 Okul Yöneticisinin Öğretmenleri Meslekleri İlgili Kongre, Konferans, Seminerlere Katılması İçin Teşvik Etmesine İlişkin Soru Cümlesine Verilen Cevapların Yüzdeleri, Ortalama Puanları, Standart Sapma Değerleri

Soru Cümlesi		“1”=Hiç	“2”=Nadiren	“3”=Sık sık	“4”=Her zaman	X̄	ss
“5. Mesleğimizle ilgili kongre, konferans ve seminerlere katılmak istediğimizde. Katılmamız için teşvik eder.”	%	8,9	27,6	33,2	30,3	2,85	0,95
	N	85	161	80	54		

4.3.5 incelendiğinde, anket çalışmasına katılan örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin bağımlı sorulara kısmında yer alan “Mesleğimizle ilgili kongre, konferans ve seminerlere katılmak istediğimizde. Katılmamız için teşvik eder.” Soru cümlesine verdikleri cevapların $x=2,85$ (Sık sık) düzeyinde olduğu gözlemlenmiştir. Öğretmenler kongre, konferans, seminerlere katılmak için izin istediklerinde okul müdürleri tarafından izin verildiğini, teşvik edildiklerini düşünmektedirler. Okul yöneticileri öğretmenlerin mesleki gelişimlerini sağlamak için öğretmenlerin seminerlere, konferanslara, katılmalarının okulun ve öğrencilerin yararına olacağını düşündüklerinden öğretmenleri desteklemektedir.

4.3.6 Okul Yöneticisinin Öğretmenlerin Mesleki Gelişimine Katkı Sağlayacak Eğitim Etkinliklerini Araştırarak Katılmalarını Teşvik Etmesine İlişkin Soru Cümlesine Verilen Cevapların Yüzdeleri, Ortalama Puanları, Standart Sapma Değerleri

Soru Cümlesi		“1”=Hiç	“2”=Nadiren	“3”=Sık sık	“4”=Her zaman	\bar{X}	ss
“6. Mesleki gelişmemize katkı sağlayacak eğitim ve etkinlikleri araştırarak katılmamız için teşvik eder.”	%	19,2	38,4	28,4	13,9	2,37	,94
	N	73	146	108	53		

4.3.6 incelendiğinde, anket çalışmasına katılan örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin bağımlı sorulara kısmında yer alan “Mesleki gelişmemize katkı sağlayacak eğitim ve etkinlikleri araştırarak katılmamız için teşvik eder.” Soru cümlesine verdikleri cevapların $x=2,37$ (Nadiren) düzeyinde olduğu gözlemlenmiştir. Öğretmenler okul yöneticilerin mesleki gelişimlerine katkı sağlayacak eğitim etkinlikleri araştırmak için özellikle çaba göstermediklerini belirtmişlerdir. Bu yüzden okul yöneticilerinin nadiren kendilerini geliştirdiklerini düşünmüşlerdir.

4.1.2.3.7 Okul Yöneticisinin Uzman Kişileri Okula Davet Etmesine İlişkin Soruya Verilen Cevapların Yüzdeleri, Ortalama Puanları, Standart Sapma Değerleri

Soru Cümlesi		“1”=Hiç	“2”=Nadiren	“3”=Sık sık	“4”=Her zaman	\bar{x}	ss
7. Uzman kişileri okula davet ederek gelişmemize destek sağlar.	%	27,6	43,7	23,2	5,5	2,07	,85
	N	105	166	88	21		

4.3.7 incelendiğinde, anket çalışmasına katılan örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin bağımlı sorulara kısmında yer alan “Uzman kişileri okula davet ederek gelişmemize destek sağlar.” Soru cümlesine verdikleri cevapların % 43,7’lik oranla $\bar{x}=2,07$ (Nadiren) düzeyinde olduğu gözlemlenmiştir. Öğretmenler okul yöneticilerinin uzman kişileri okula nadiren davet ettiklerini düşünmektedirler.

4.3.8 Okul Yöneticisi Öğretmenlerin Mesleki Gelişimlerini Sağlayacak Çalışmaları Yaparak Gereken Önlemleri Almasına İlişkin Soruya Verilen Cevapların Yüzdeleri, Ortalama Puanları, Standart Sapma Değerleri

Soru Cümlesi		“1”=Hiç	“2”=Nadiren	“3”=Sık sık	“4”=Her zaman	\bar{x}	ss
8. Mesleki gelişme ihtiyaçlarımızı belirleme çalışmaları yapar ve gereken önlemleri alır.	%	28,4	39,5	25,8	6,3	2,10	,88
	N	108	150	98	24		

4.3.8 incelendiğinde, anket çalışmasına katılan örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin bağımlı sorulara kısmında yer alan “Mesleki gelişme ihtiyaçlarımızı belirleme çalışmaları yapar ve gereken önlemleri alır.” Soru cümlesine verdikleri cevapların % 39,5’lik oranla $\bar{x}=2,10$ (Nadiren) düzeyinde olduğu gözlemlenmiştir. Öğretmenler okul yöneticilerinin mesleki ihtiyaçlarını nadiren de olsa belirlediklerini ve gereken önlemleri aldıklarını düşünmektedirler.

4.3.9 Okul Yöneticisinin Öğretmenlerin Mesleki Gelişimini Sağlayacak Etkinlikler (Seminer, Belgesel, Toplantı) Düzenlemesine İlişkin Soruya Verilen Cevapların Yüzdeleri, Ortalama Puanları, Standart Sapma Değerleri

Soru Cümlesi		“1”=Hiç	“2”=Nadiren	“3”=Sık sık	“4”=Her zaman	\bar{x}	ss
“9. Öğretmenlerin mesleki gelişmelerini sağlayacak etkinlikler (Seminer, belgesel, toplantı) düzenler.”	%	24,5	45,8	23,9	5,8	2,11	,84
	N	93	174	91	22		

4.3.9 incelendiğinde, anket çalışmasına katılan örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin bağımlı sorulara kısmında yer alan “Öğretmenlerin mesleki gelişmelerini sağlayacak etkinlikler (Seminer, belgesel, toplantı) düzenler.” Soru cümlesine verdikleri cevapların %45,8’lik oranla $\bar{x}=2,11$ (Nadiren) düzeyinde olduğu gözlemlenmiştir. Öğretmenler okul yöneticilerinin mesleki gelişmelerini sağlayacak seminer, toplantı, belgesel gibi etkinlikler düzenlediklerini belirtmişlerdir.

4.3.10 Okul Yöneticileri Öğretmenlerin Bilgi, Beceri ve Yaratıcılıklarını Geliştirmek İçin Onları Cesaretlendirmesi Sorusuna İlişkin Cevapların Yüzdeleri, Ortalama Puanları, Standart Sapma Değerleri

Soru Cümlesi		“1”=Hiç	“2”=Nadiren	“3”=Sık sık	“4”=Her zaman	\bar{x}	ss
“10. Öğretmenleri bilgi, beceri ve yaratıcılıklarını geliştirmeleri için cesaretlendirir.”	%	17,4	37,4	29,7	15,5	2,43	,95
	N	66	142	113	59		

4.3.10 incelendiğinde, anket çalışmasına katılan örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin bağımlı sorulara kısmında yer alan “Öğretmenleri bilgi, beceri ve yaratıcılıklarını geliştirmeleri için cesaretlendirir.” Soru cümlesine verdikleri cevapların % 37,4’lük oranla $\bar{x}=2,43$ (Nadiren) düzeyinde olduğu gözlemlenmiştir. Öğretmenler

bilgilerini, becerilerini, yaratıcılıklarını geliştirmede okul yöneticilerinin kendilerini cesaretlendirdiğini belirtmişlerdir.

4.3.11 Okul Yöneticisi, Okuldaki Zamanının Çoğunu Öğretmenlerle Toplantı Yapma, Sınıf Ziyaretlerinde Bulunma vb. Etkinliklere Ayırmasına İlişkin Soruya Verilen Cevapların Yüzdeleri, Ortalama Puanları, Standart Sapma Değerleri

Soru Cümlesi		“1”=Hiç	“2”=Nadiren	“3”=Sık sık	“4”=Her zaman	\bar{x}	ss
		“11.Okuldaki zamanının çoğunu öğretmenlerle toplantı yapma, sınıf ziyaretlerinde bulunma vb.	%	17,6	44,5		
	N	67	169	113	31		

4.3.11 incelendiğinde, anket çalışmasına katılan örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin bağımlı sorulara kısmında yer alan “Okuldaki zamanının çoğunu öğretmenlerle toplantı yapma, sınıf ziyaretlerinde bulunma vb. etkinliklere ayır” Soru cümlesine verdikleri cevapların % 44,5’lük oranla $\bar{x}=2,28$ (Nadiren) düzeyinde olduğu gözlemlenmiştir. Öğretmenler okul müdürünün zamanının çoğunu öğretmenlerle toplantı yapma, sınıf ziyaretlerinde bulunma vb. etkinliklere ayırdıklarını belirtmişlerdir.

4.3.12 Okul Yöneticisi Öğretmenlerin Bilgi ve Deneyimlerini Birbirleriyle Paylaşabilecekleri Ortamlar Hazırlamasına İlişkin Soruya Verilen Cevapların Yüzdeleri, Ortalama Puanları, Standart Sapma Değerleri

Soru Cümlesi		“1”=Hiç	“2”=Nadiren	“3”=Sık sık	“4”=Her zaman	\bar{x}	ss
		“12. Öğretmenlerin bilgi ve deneyimlerini birbirleriyle paylaşabilecekleri ortamlar hazırlar.”	%	18,9	41,6		
	N	72	158	117	33		

4.3.12 incelendiğinde, anket çalışmasına katılan örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin bağımlı sorulara kısmında yer alan “Okuldaki zamanının çoğunu öğretmenlerle toplantı yapma, sınıf ziyaretlerinde bulunma vb. etkinliklere ayır” Soru cümlesine verdikleri cevapların % 41,6’lük oranla $\bar{x}=2,29$ (Nadiren) düzeyinde olduğu

gözlemlenmiştir. Öğretmenler birbirleriyle bilgi ve deneyimlerini paylaşabilecekleri ortamların okul yöneticileri tarafından nadiren de olsa hazırlandığını düşünmektedir.

4.3.13 Okul Yöneticisi Yapılan Değişiklikleri (Müfredat, Program, Kitap, vb.) Uygulayacak Öğretmenler İçin Seminer, Toplantı, vb. Etkinlikler Düzenlemesine İlişkin Soruya Verilen Cevapların Yüzdeleri, Ortalama Puanları, Standart Sapma Değerleri

Soru Cümlesi		“1”=Hiç	“2”=Nadiren	“3”=Sık sık	“4”=Her zaman	\bar{x}	ss
“13. Yapılan değişiklikleri (müfredat, program, kitap, vb.) uygulayacak öğretmenler için seminer, toplantı, vb. etkinlikler düzenleyerek bilinçlenmemizi sağlar.”	%	14,5	37,9	35,5	12,1	2,45	,88
	N	55	144	135	46		

4.3.13 incelendiğinde araştırmaya katılan örneklem grubu öğretmenlerinin yöneticinizin katkıları kısmında yer alan “Okul yöneticiniz yapılan değişiklikleri uygulayacak öğretmenler için seminer, toplantı, vb etkinlikler düzenleyerek bilinçlenmemizi sağlar.” sorusuna verdikleri cevapların % 37,9’luk oranla ortalaması $\bar{x}=2,45$ (Nadiren) düzeyinde kalmıştır. Ancak bulunan değer sık sık düzeyine çok yakındır. Öğretmenler okul yöneticilerinin eğitim öğretim çalışmalarında kullanılacak etkinliklerdeki değişimleri (seminer, müfredat, program, vs) kendilerine haberdar ettiklerini düşünmektedirler.

4.3.14 Okul Yöneticisi Öğretmenlik Mesleği ile Yasa ve Yönetmelikleri İzleyerek Öğretmenlere Açıklamasına İlişkin Soruya Verilen Cevapların Yüzdeleri, Ortalama Puanları, Standart Sapma Değerleri

Soru Cümlesi		“1”=Hiç	“2”=Nadiren	“3”=Sık sık	“4”=Her zaman	\bar{x}	ss
“14. Mesleğimizle ilgili yasa ve yönetmelikleri izler, bunları bizlere açıklar.”	%	10,5	32,4	37,4	19,7	2,66	,91
	N	40	123	142	75		

4.3.14 incelendiğinde araştırmaya katılan örneklem grubu öğretmenlerinin yöneticinizin katkıları kısmında yer alan “Mesleğimizle ilgili yasa ve yönetmelikleri izler, bunları bizlere açıklar.” sorusuna verdikleri cevapların %37,4’ü; $x=2,66$ (Sık sık) düzeyindedir. Öğretmenler okul yöneticilerin yasaları, yönetmelikleri iyi izlediklerini ve okullarında kullandıklarını düşünmektedir.

4.3.15 Okul Yöneticilerinin Öğretmenlerle İyi İletişim Kurarak, Öğretmenlerin Bu Konulardaki İstek Ve Dileklerini İletmelerini Sağlamasına İlişkin Soruya Verilen Cevapların Yüzdeleri, Ortalama Puanları, Standart Sapma Değerleri

Soru Cümlesi		“1”=Hiç	“2”=Nadiren	“3”=Sık sık	“4”=Her zaman	X̄	SS
15.Öğretmenlerle iyi iletişim kurarak, öğretmenlerin bu konulardaki istek ve dileklerini iletmelerini sağlar	%	14,2	34,5	33,4	17,9	2,55	,94
	N	54	131	127	68		

4.3.15 incelendiğinde araştırmaya katılan örneklem grubu öğretmenlerinin yöneticinizin katkıları kısmında yer alan “Öğretmenlerle iyi iletişim kurarak, öğretmenlerin bu konulardaki istek ve dileklerini iletmelerini sağlar” soru cümlesine verilen cevapların “%33,4’ü; $x=2,55$ (sık sık) düzeyindedir. Bu cevaba en yakın olan % 34,5 ile nadiren düzeyindedir. Tüm cevapların ortalaması sık sık düzeyinde kalmıştır. Öğretmenler okul yöneticilerinin iyi iletişim kurduğunu böylece yöneticilerden isteklerde ve dileklerde bulunabildiklerini düşünmektedirler.

4.3.16 Okul Yöneticisi Okul İçin Gerekli Araç-Gereç (Kitap, Dergi, Eğitsel-Görsel Araçlar) İnceleme Ve Seçimlerine Aktif Olarak Katılır Sorusuna İlişkin Verilen Cevapların Yüzdeleri, Ortalama Puanları, Standart Sapma Değerleri

Soru Cümlesi		“1”=Hiç	“2”=Nadiren	“3”=Sık sık	“4”=Her zaman	X̄	SS
“16. Okul için gerekli araç-gereç (kitap, dergi, eğitsel-görsel araçlar) inceleme ve seçimlerine aktif olarak katılır.”	%	16,8	38,4	34,2	10,5	2,38	,88
	N	64	146	130	40		

4.3.16 incelendiğinde araştırmaya katılan örneklem grubu öğretmenlerinin yöneticinizin katkıları kısmında yer alan “Okul için gerekli araç-gereç (kitap, dergi, eğitsel-görsel araçlar) inceleme ve seçimlerine aktif olarak katılır” soru cümlesine verilen cevaplar “%38,4’lük bir oranla $x=2,38$ (Nadiren) düzeyindedir. Öğretmenler okul yöneticilerinin araç gereç almada ve kitap seçmede, incelemede aktif olarak görev aldıklarını düşünmektedirler.

4.3.17 Okul Yöneticileri, Öğretmenlerin Kariyer Geliştirmeleri Ya da Üst Öğrenim (Yüksek Lisans, Doktora) Görmeleri İçin Onlara Destek Olmalarına İlişkin Soruya Verilen Cevapların Yüzdeleri, Ortalama Puanları, Standart Sapma Değerleri

Soru Cümlesi		“1”=Hiç	“2”=Nadiren	“3”=Sık sık	“4”=Her zaman	X̄	ss
“17. Kariyer geliştirme ya da üst öğrenim (yüksek lisans, doktora) yapmamız için.” destek olur.”	%	17,9	31,1	32,6	18,4	2,52	,98
	N	68	118	124	70		

4.3.17 incelendiğinde araştırmaya katılan öğretmenlerin; öğretmenlerinin yöneticinizin katkıları kısmında yer alan “ Kariyer geliştirme ya da üst öğrenim (yüksek lisans, doktora) yapmamız için destek olur.” soru cümlesine verdikleri cevaplar “%32,6’lük bir oranla $x=2,52$ (sık sık) düzeyindedir. Öğretmenler okul yöneticilerinin kariyer geliştiren öğretmenlerin isteklerine olumlu baktıklarını, onlara destek olduklarını düşünmektedirler.

4.3.18 Okul Yöneticileri Teknolojik Araçları Sağlayarak Öğretmenlerin Kullanıma Sunmasına İlişkin Soruya Verilen Cevapların Yüzdeleri, Ortalama Puanları, Standart Sapma Değerleri

Soru Cümlesi		“1”=Hiç	“2”=Nadiren	“3”=Sık sık	“4”=Her zaman	X̄	ss
“18.Teknolojik araçları sağlayarak, öğretmenlerin kullanımına sunar.”	%	10,3	32,1	39,2	18,4	2,66	,89
	N	39	122	149	70		

4.3.18 incelendiğinde araştırmaya katılan öğretmenlerinin yöneticinizin katkıları kısmında yer alan “Teknolojik araçları sağlayarak, öğretmenlerin kullanımına sunar.” soru cümlesine

verilen cevapların puanları “%39,2’lik bir oranla $x=2,66$ (sık sık) düzeyindedir. Öğretmenler teknolojik araçların okul yöneticisine sık sık temin edildiğini ve kullanımlarına sunulduğunu belirtmişlerdir.

4.3.19 Okul Yöneticisi Okula İnternet Bağlantısı Sağlayarak Öğretmenlerin Gelişmeleri Takip Etmesini Sağlamasına İlişkin Soruya Verilen Cevapların Yüzdeleri, Ortalama Puanları, Standart Sapma Değerleri

Soru Cümlesi		“1”=Hiç	“2”=Nadiren	“3”=Sık sık	“4”=Her zaman	\bar{x}	ss
“18. İnternet bağlantısı sağlayarak gelişmeleri takip etmemizi sağlar.”	%	7,9	23,4	35,5	33,2	2,94	,93
	N	30	89	135	126		

4.3.19 incelendiğinde araştırmaya katılan öğretmenlerinin yöneticinin katkıları kısmında yer alan “İnternet bağlantısı sağlayarak gelişmeleri takip etmemizi sağlar.” soru cümlesine verilen cevapların en yüksek puanı “% 39,2’lik bir oranla $x=2,94$ (sık sık) düzeyindedir. Öğretmenler okul müdürlerin internet bağlantısı çektiğini, öğretmenlerin kullanımına sunduğunu böylece mesleklerini geliştirdiklerini düşünmektedirler.

4.3.20 Okul Yöneticisi Okulda Başarı Gösteren Öğretmenleri Ve Yaptığı Çalışmaları Açıklayarak Onları Överek Heveslendirmesine İlişkin Soruya Uzman Kişileri Okula Davet Ederek Gelişmemize Destek Sağlar Verilen Cevapların Yüzdeleri, Ortalama Puanları, Standart Sapma Değerleri

Soru Cümlesi		“1”=Hiç	“2”=Nadiren	“3”=Sık sık	“4”=Her zaman	\bar{x}	ss
“20. Okulda başarı gösteren öğretmenleri ve yaptığı çalışmaları açıklar ve onları överek heveslendirir.”	%	13,4	34,2	33,4	18,9	2,58	,94
	N	51	130	127	72		

4.3.20 incelendiğinde araştırmaya katılan öğretmenlerinin yöneticinizin katkıları kısmında yer alan “Okulda başarı gösteren öğretmenleri ve yaptığı çalışmalarını açıklar ve onları överek heveslendirir.” soru cümlesine verilen cevapların puanları en yüksek %34,2’lik oranla nadiren düzeyinde ve %33,4 düzeyinde sık sık düzeyindedir. Genel olarak verilen cevapların ortalama puanı ise $x=2,58$ düzeyinde (sık sık) bulunmuştur. Öğretmenler başarı gösterdiklerinde başarılarının okul müdürünce ödüllendirildiğini ve çalışmalarının meslektaşlarıyla paylaşma imkânı okul müdürünün sağladığını belirtmişlerdir.

4.3.21 Öğretmenlerin Hizmet İçi Eğitimle Edindikleri Bilgi Ve Becerileri Okuldaki Öğretmenlerle Paylaşmasını Ve Bu Bilgilerin Tüm Öğretmenlerce Cevapların Yüzdeleri, Ortalama Puanları, Standart Sapma Değerleri

Soru Cümlesi		“1”=Hiç	“2”=Nadiren	“3”=Sık sık	“4”=Her zaman	X	ss
“21. Öğretmenlerin hizmet içi eğitimle edindikleri bilgi ve becerileri okuldaki öğretmenlerle paylaşmasını ve bu bilgilerin tüm öğretmenlerce uygulanmasını sağlar.”	%	18,7	36,3	35,3	9,7	2,36	,89
	N	71	138	134	37		

4.3.21 incelendiğinde araştırmaya katılan öğretmenlerinin yöneticinizin katkıları kısmında yer alan “Öğretmenlerin hizmet içi eğitimle edindikleri bilgi ve becerileri okuldaki öğretmenlerle paylaşmasını ve bu bilgilerin tüm öğretmenlerce uygulanmasını sağlar.” soru cümlesine verilen cevapların puanları en yüksek %36,3’lük oranla $x=2,36$ (Nadiren) düzeyindedir. Öğretmenler; okul müdürlerinin öğretmenlerin hizmet içi eğitimle edindikleri bilgi ve becerileri okuldaki öğretmenlerle paylaşmasını ve bu bilgilerin tüm öğretmenlerce uygulanmasını sağladıklarını nadiren düzeyinde düşünmektedirler.

4.3.22 Okul Yöneticisinin Öğretmenlerin Mesleki Gelişimin Sağlamak Amacıyla Kaynak Yaratmasına İlişkin Soruya Verilen Cevapların Yüzdeleri, Ortalama Puanları, Standart Sapma Değerleri

Soru Cümlesi			“1”=Hiç	“2”=Nadiren	“3”=Sık sık	“4”=Her zaman	\bar{x}	ss
“22. Öğretmenlerin mesleki gelişmesini sağlamak amacıyla kaynak yaratır.”	%	21,8	41,8	27,6	8,7	2,2 3	,88	
	N	83	159	105	33			

4.3.22 incelendiğinde araştırmaya katılan öğretmenlerinin yöneticinizin katkıları kısmında yer alan “Öğretmenlerin mesleki gelişmesini sağlamak amacıyla kaynak yaratır” soru cümlesine verilen cevapların puanları en yüksek %41,8’lük oranla $\bar{x}=2,23$ (Nadiren) düzeyindedir. Öğretmenler; mesleki gelişimlerini sağlayacak olan kaynakların okul müdürü tarafından nadiren alındığını belirtmişlerdir. Okul yöneticileri ekonomik nedenlerden, yasal nedenlerden dolayı öğretmenlerin mesleki gelişimini sağlayacak kaynakları zamanında temin edemeyebilir. Ya da okulun yönetim işlerinden kaynak araştırmaya ve satın almaya zaman bulamayabilir. Bu durum okul müdürün öğretmenlere kaynak sağlamayı nadiren yaptığını gösterir.

4.3.23 Okul Yöneticileri Öğretmenlerin Gösterdikleri Basanları Üst Makamlara Bildirerek, Teşekkür Ya Da Takdir Almalarının ağlamalarına İlişkin Verilen Soruya İlişkin Cevapların Yüzdeleri, Ortalama Puanları, Standart Sapma Değerleri

Soru Cümlesi			“1”=Hiç	“2”=Nadiren	“3”=Sık sık	“4”=Her zaman	\bar{x}	ss
“23.Öğretmenlerin gösterdikleri basanları üst makamlara bildirerek, teşekkür ya da takdir almalarını sağlar.”	%	16,8	36,8	31,8	14,5	2,44	,93	
	N	64	140	121	55			

4.3.23 incelendiğinde araştırmaya katılan öğretmenlerinin yöneticinizin katkıları kısmında yer alan “Öğretmenlerin gösterdikleri basanları üst makamlara bildirerek, teşekkür ya da takdir almalarını sağlar.” soru cümlesine verilen cevapların puanları en yüksek %36,8’lik bir oranla $\bar{x}=2,44$ (Nadiren) düzeyinde bulunmuştur. Öğretmenler başarılı olduklarında okul

müdürünce her zaman ödüllendirilmediklerini düşünmektedir. Öğretmenler başarılı olduklarında müdürlerinin onları nadiren ödüllendirdiğini belirtmişlerdir.

4.3.24 Okul Yöneticisi Okulun Ve Öğretmenlerin Gelişmesini Sağlamak Amacıyla Okul Dışı Etkinlikler (Gezi, Gözlem, vb.) Düzenlemesine İlişkin Soruya Verilen Cevapların Yüzdeleri, Ortalama Puanları, Standart Sapma Değerleri

Soru Cümlesi		“1”=Hiç	“2”=Nadiren	“3”=Sık sık	“4”=Her zaman	\bar{x}	ss
“24.Okulun ve öğretmenlerin gelişmesini sağlamak amacıyla okul dışı etkinlikler (gezi, gözlem, vb.) düzenler.”	%	17,4	40,5	28,4	13,7	2,38	,92
	N	66	154	108	52		

4.3.24 incelendiğinde araştırmaya katılan öğretmenlerinin yöneticinin katkıları kısmında yer alan “Okulun ve öğretmenlerin gelişmesini sağlamak amacıyla okul dışı etkinlikler (gezi, gözlem, vb.) düzenler.” soru cümlesine verilen cevapların puanları en yüksek %40,5’lik bir oranla $\bar{x}=2,38$ (Nadiren) düzeyinde bulunmuştur. Öğretmenler; okul yöneticilerin öğretmenlerin mesleki gelişimi sağlamak için nadiren gezi düzenlediklerini belirtmişlerdir.

4.3.25 Okul Müdürünün Okulları ve Kurumları Ziyaret Ettiğinde, Gördüğü Yenilikleri, Okuluna Getirmek İçin Çaba Harcamasına İlişkin Soruya Öğretmenlerin Verdikleri Cevapların Yüzdeleri, Ortalama Puanları, Standart Sapma Değerleri

Soru Cümlesi		“1”=Hiç	“2”=Nadiren	“3”=Sık sık	“4”=Her zaman	\bar{x}	ss
“25. Okul müdürümüz diğer okul ve kurumları ziyaret ederek, gördüğü yenilikleri, okulumuza getirmek için çaba harcar.”	%	16,6	35,5	32,4	15,5	2,47	,94
	N	63	135	123	59		

4.3.25 incelendiğinde araştırmaya katılan öğretmenlerinin yöneticinin katkıları kısmında yer alan “Okul müdürümüz diğer okul ve kurumları ziyaret ederek, gördüğü yenilikleri, okulumuza getirmek için çaba harcar.” soru cümlesine verilen cevapların puanları en yüksek %35,5’lik bir oranla nadiren ve 32,4’lük oranla sık sık düzeyinde vermişlerdir. Genel olarak

öğretmenlerin verdikleri cevapların ortalama puanı $x=2,47$ (nadiren) düzeyinde bulunmuştur. Öğretmenler; okul yöneticilerin diğer kurumları ziyaret etiklerinde gördüğü yenilikleri kurumlara nadiren taşıdıklarını belirtmişlerdir.

4.3.26 Okul Yöneticisi Öğretmenleri, Belirlenmiş Amaçlar Doğrultusunda Güdülemesine Sağlayarak Gördüğü Gelişmeleri Kurumunda Uygulamasına İlişkin Soruya Verilen Cevapların Yüzdeleri, Ortalama Puanları, Standart Sapma Değerleri

Soru Cümlesi		"1"=Hiç	"2"=Nadiren	"3"=Sık sık	"4"=Her zaman	\bar{x}	ss
"26. Öğretmenleri, belirlenmiş amaçlar doğrultusunda güdüler."	%	13,4	37,1	36,6	12,9	2,49	,88
	N	51	141	139	49		

4.3.26 incelendiğinde araştırmaya katılan öğretmenlerinin yöneticinin katkıları kısmında yer alan "Öğretmenleri, belirlenmiş amaçlar doğrultusunda güdüler." soru cümlesine verilen cevapların puanları en yüksek %37,1'lik bir oranla nadiren ve 36,6'lık oranla sık sık düzeyinde vermişlerdir. Bu oranlar birbirlerine çok yakındır. Genel olarak öğretmenlerin verdikleri cevapların ortalama puanı $x=2,49$ (nadiren) düzeyinde bulunmuştur. Bu cevap sık sık düzeyine çok yakın olduğundan okul müdürlerinin öğretmenleri belirlenmiş amaçlara doğrultusunda güdelediği öğretmenler tarafından ifade edilmiştir.

4.3.27 Okul Yöneticisi Öğretmenlerin Başarılarını Gösterebilecekleri, Sergiler Açmalarını İlişkin Soruya Verilen Cevapların Yüzdeleri, Ortalama Puanları, Standart Sapma Değerleri

Soru Cümlesi		"1"=Hiç	"2"=Nadiren	"3"=Sık sık	"4"=Her zaman	\bar{x}	ss
"27.Öğretmenlerin başarılarını gösterebilecekleri, sergiler açmalarını sağlar."	%	18,9	41,6	30,8	8,7	2,34	,91
	N	72	158	117	33		

4.3.27 incelendiğinde araştırmaya katılan öğretmenlerinin yöneticinin katkıları kısmında yer alan "Öğretmenlerin başarılarını gösterebilecekleri, sergiler açmalarını sağlar." soru cümlesine verilen cevapların puanları en yüksek % 41,6'lık bir oranla $x=2,34$ (nadiren)

düzeyinde verilmiştir. Öğretmenler sergi açmada okul müdürleri tarafından her zaman desteklenmediklerini belirtmişlerdir. Yani okul müdürleri öğretmenlerin sergi açmasını nadiren sağlamaktadırlar.

4.3.28 Okul Yöneticilerinin Öğretmenlerin Çalışmalarını Kolaylaştırıcı, Destekleyici Bir Yönetim Anlayışı Geliştirmesine İlişkin Soruya Verilen Cevapların Yüzdeleri, Ortalama Puanları, Standart Sapma Değerleri

Soru Cümlesi		“1”=Hiç	“2”=Nadiren	“3”=Sık sık	“4”=Her zaman	\bar{x}	ss
“28. Öğretmenlerin çalışmalarını kolaylaştırıcı, destekleyici bir yönetim anlayışı geliştirir.”	%	14,2	35,0	34,2	16,6	2,53	,93
	N	54	133	130	63		

4.3.28 incelendiğinde araştırmaya katılan öğretmenlerinin yöneticinizin katkıları kısmında yer alan “Öğretmenlerin çalışmalarını kolaylaştırıcı, destekleyici bir yönetim anlayışı geliştirir.” soru cümlesine verilen cevapların puanları en yüksek %34,2’lik bir oranla $x=2,53$ (sık sık) düzeyinde verilmiştir. Öğretmenler okul müdürlerinin çalışmalarını genelde kolaylaştırdıklarını belirtmişlerdir. Öğretmenler okul müdürlerinin destekleyici bir yönetim anlayışı gösterdiklerini sık sık belirtmişlerdir.

4.3.29 Okul Yöneticilerinin, Öğretmenlerin Mesleki Gelişimlerini Sağlamak İçin Onları Yönlendirip Yönlendirmediğini Belirlemek İçin Sorulan Sorunun Cevapların Yüzdeleri, Ortalama Puanları, Standart Sapma Değerleri

Soru Cümlesi		“1”=Hiç	“2”=Nadiren	“3”=Sık sık	“4”=Her zaman	\bar{x}	ss
“29. Öğretmenleri mesleki gelişimleri için yönlendirir, onlara rehberlik yapar.”	%	16,1	41,1	30,3	12,6	2,39	,90
	N	61	156	115	48		

4.3.29 incelendiğinde araştırmaya katılan öğretmenlerinin yöneticinizin katkıları kısmında yer alan “Öğretmenleri mesleki gelişimleri için yönlendirir, onlara rehberlik yapar” soru

cümlesine verilen cevapların puanları en yüksek %41,1'lik bir oranla $x=2,39$ (nadiren) düzeyinde verilmiştir. Öğretmenler okul müdürlerinin nadiren mesleki gelişim için kendilerine rehberlik yaptıklarını, yönlendirdiklerini belirtmişlerdir.

4.3.30 Okul Yöneticileri Okuldaki Belirlenmiş Standartlara Ulaşmak İçin, Yaptığı Değerlendirmelerle Gereken Önlemleri Almasına İlişkin Soru cümlesine Verilen Cevapların Yüzdeleri, Ortalama Puanları, Standart Sapma Değerleri

Soru Cümlesi		“1”=Hiç	“2”=Nadiren	“3”=Sık sık	“4”=Her zaman	\bar{x}	SS
“30. Okuldaki belirlenmiş standartlara ulaşmak için, yaptığı değerlendirmelerle gereken önlemleri alır.”	%	11,6	35,3	38,9	14,2	2,56	,87
	N	44	134	148	54		

4.3.30 incelendiğinde araştırmaya katılan öğretmenlerinin yöneticinin katkıları kısmında yer alan “Okuldaki belirlenmiş standartlara ulaşmak için, yaptığı değerlendirmelerle gereken önlemleri alır.” soru cümlesine verilen cevapların puanları en yüksek %38,9'luk bir oranla $x=2,56$ (sık sık) düzeyinde verilmiştir. Öğretmenler okul müdürlerinin belirlenen hedeflere ulaşmak sık sık çalışmalar yaptığını gerektiğinde tedbirleri aldıklarını belirtmişlerdir.

IV.3.1 Örneklem Grubunu Oluşturan Öğretmenlerin Cinsiyete Göre Bağımlı Sorulara Verdikleri Cevapların Frekans, Ortalama Ve Standart Sapma Dağılımı Çizelgeleri

4.3.1A Cinsiyet Değişkenine Öğretmenlerin Mesleki Gelişimlerine Okul Yöneticilerinin Katkıları Sorularına Öğretmenlerin Verdikleri Cevapların Frekans, Ortalama, Standart Sapma Değerleri

II. BÖLÜM SORULARI (Yöneticinizin Katkısı İle İlgili Sorular)	Cinsiyet	N	\bar{x}	ss
1. Öğretmenlik mesleğindeki gelişmeleri takip eder ve bunları öğretmenlere açıklar.	Kadın	177	2,44	,79
	Erkek	203	2,36	,85
2. Öğretmenlik mesleğindeki gelişmeleri takip eder ve bunları öğretmenlere açıklar.	Kadın	177	2,40	,90
	Erkek	203	2,30	,90
3. Mesleki gelişmemize katkı sağlayacak kitap, dergi, süreli yayınları okula getirir	Kadın	177	2,10	,94
	Erkek	203	2,00	,85
4. Kendini meslek içinde geliştiren öğretmenleri ödüllendirir.	Kadın	177	2,35	,97
	Erkek	203	2,20	,95
5. Mesleğimizle ilgili kongre, konferans ve seminerlere katılmak istediğimizde katılmamız için gerekli izni verir.	Kadın	177	2,90	1,00
	Erkek	203	2,80	,91
6. Mesleki gelişmemize katkı sağlayacak eğitim ve etkinlikleri araştırarak katılmamız için teşvik eder.	Kadın	177	2,40	,96
	Erkek	203	2,34	,93
7. Uzman kişileri okula davet ederek gelişmemize destek sağlar.	Kadın	177	2,05	,84
	Erkek	203	2,08	,85
8. Mesleki gelişme ihtiyaçlarımızı belirleme çalışmaları yapar ve gereken önlemleri alır.	Kadın	177	2,12	,89
	Erkek	203	2,08	,881
9. Öğretmenlerin mesleki gelişmelerini sağlayacak etkinlikler (Seminer, belgesel, toplantılar) düzenler	Kadın	177	2,12	,80
	Erkek	203	2,10	,87
10. Öğretmenleri bilgi, beceri ve yaratıcılıklarını geliştirmeleri için cesaretlendirir.	Kadın	177	2,46	,94
	Erkek	203	2,41	,95

4.3.1B Cinsiyet Değişkenine Öğretmenlerin Mesleki Gelişimlerine Okul Yöneticilerinin Katkıları Sorularına Öğretmenlerin Verdikleri Cevapların Frekans, Ortalama, Standart Sapma Değerleri

II. BÖLÜM SORULARI (Yöneticinizin Katkısı İle İlgili Sorular)	Cinsiyet	N	\bar{x}	ss
11. Okuldaki zamanının çoğunu öğretmenlerle toplantı yapma, sınıf ziyaretlerinde bulunma vb. etkinliklere ayırır.	Kadın	177	2,29	,84
	Erkek	203	2,28	,85
12. Öğretmenlerin bilgi ve deneyimlerini birbirleriyle paylaşabilecekleri ortamlar hazırlar.	Kadın	177	2,32	,90
	Erkek	203	2,27	,84
13. Yapılan değişiklikleri (müfredat, program, kitap, vb.) uygulayacak öğretmenler için seminer, toplantı, vb. düzenleyerek bilinçlenmemizi sağlar	Kadın	177	2,50	,93
	Erkek	203	2,41	,84
14. Mesleğimizle ilgili yasa ve yönetmelikleri izler, bunları bizlere açıklar.	Kadın	177	2,76	,92
	Erkek	203	2,58	,88
15. Öğretmenlerle iyi iletişim kurarak, öğretmenlerin bu konulardaki istek ve dileklerini iletmelerini sağlar	Kadın	177	2,60	1,00
	Erkek	203	2,51	,886
16. Okul için gerekli araç-gereç (kitap, dergi, eğitsel-görsel araçlar) inceleme ve seçimlerine aktif olarak katılır.	Kadın	177	2,38	,85
	Erkek	203	2,38	,91
17. Kariyer geliştirme ya da üst öğrenim (yüksek lisans, doktora) yapmamız için destek olur.	Kadın	177	2,59	1,01
	Erkek	203	2,45	,96
18. Teknolojik araçları sağlayarak, öğretmenlerin kullanımına sunar.	Kadın	177	2,70	,89
	Erkek	203	2,62	,89
19. İnternet bağlantısı sağlayarak gelişmeleri takip etmemizi sağlar.	Kadın	177	2,97	,93
	Erkek	203	2,91	,94
20. Okulda basan gösteren öğretmenleri ve yaptığı çalışmalarını açıklar ve onları överek heveslendirir	Kadın	177	2,60	,89
	Erkek	203	2,56	,99

4.3.1C Cinsiyet Değişkenine Öğretmenlerin Mesleki Gelişimlerine Okul Yöneticilerinin Katkıları Sorularına Öğretmenlerin Verdikleri Cevapların Frekans, Ortalama, Standart Sapma Değerleri

II. BÖLÜM SORULARI (Yöneticinizin Katkısı İle İlgili Sorular)	Cinsiyet	N	\bar{x}	ss
21. Öğretmenlerin hizmet içi eğitimle edindikleri bilgi ve becerileri okuldaki öğretmenlerle paylaşmasını ve bu bilgilerin tüm öğretmenlerce uygulamasını sağlar	Kadın	177	2,40	,89
	Erkek	203	2,33	,89
22. Öğretmenlerin mesleki gelişmesini sağlamak amacıyla kaynak yaratır.	Kadın	177	2,31	,89
	Erkek	203	2,16	,88
23. Öğretmenlerin gösterdikleri basanları üst makamlara bildirerek, teşekkür ya da takdir almalarını sağlar.	Kadın	177	2,56	,92
	Erkek	203	2,33	,93
24. Okulun ve öğretmenlerin gelişmesini sağlamak amacıyla okul dışı etkinlikler (gezi, gözlem, vb.) düzenler.	Kadın	177	2,42	,94
	Erkek	203	2,35	,91
25. Okul müdürümüz diğer okul ve kurumları ziyaret ederek, gördüğü yenilikleri, okulumuza getirmek için çaba harcar.	Kadın	177	2,56	,92
	Erkek	203	2,39	,96
26. Öğretmenleri, belirlenmiş amaçlar doğrultusunda güdüler.	Kadın	177	2,55	,87
	Erkek	203	2,44	,88
27. Öğretmenlerin başarılarını gösterebilecekleri, sergiler açmalarını sağlar.	Kadın	177	2,39	,88
	Erkek	203	2,31	,93
28. Öğretmenlerin çalışmalarını kolaylaştırıcı, destekleyici bir yönetim anlayışı geliştirir.	Kadın	177	2,61	,93
	Erkek	203	2,46	,92
29. Öğretmenleri mesleki gelişimleri için yönlendirir, onlara rehberlik yapar.	Kadın	177	2,43	,87
	Erkek	203	2,36	,93
30. Okuldaki belirlenmiş standartlara ulaşmak için, yaptığı değerlendirmelerle gereken önlemleri alır.	Kadın	177	2,63	,85
	Erkek	203	2,49	,89

4.3.1A, 4.3.1B, 4.3.1C’de örneklem grubu öğretmenlerin cinsiyete göre “Yöneticinizin Katkıları İle İlgili Sorular” kısmında yer alan 30 adet soruya bayan ve erkek öğretmenlerin verdikleri cevapların puanları aktarılmıştır. Puanlara göre yorumlamalar yapılmıştır.

ÖĞRETMENLERİN YÖNETİCİLERİNİN KATKILARINI İÇEREN SORULARA CİNSİYETE GÖRE VERDİĞİ CEVAPLARININ “HİÇ”, “SİK SİK”, “NADİREN”, “HER ZAMAN” GİBİ DÜZEYLERE GÖRE DEĞERLENDİRMESİ

1. Kadın öğretmenler okul yöneticisinin “Öğretmenlik mesleği ile ilgili yapılan değişiklikleri uygulayacak öğretmenler için seminer düzenler” sorusuna sık sık ($X=2,50$) düzeyinde katılırlarken erkek öğretmenler nadiren ($X=2,41$) düzeyinde katıldıklarını belirtmişlerdir.
2. Kadın öğretmenler okul yöneticisinin “Okul yönetimiz öğretmenlerin gösterdiği başarıları üst makamlara bildirerek ödül almasını sağlarlar.” düşüncesine sık sık ($X=2,56$) düzeyinde katıldıklarını belirtirlerken erkek öğretmenler nadiren ($X=2,33$) düzeyinde katılmaktadırlar.
3. Kadın öğretmenler okul yöneticisinin “Okul yönetimiz diğer kurumları ziyaret ettiğinde gördüğü yenilikleri okula getirir.” düşüncesine sık sık ($X=2,56$) düzeyinde katılırlarken erkek öğretmenler nadiren ($X=2,39$) düzeyinde katılmaktadır.
4. Kadın öğretmenler okul yöneticisinin “Öğretmenleri belirlenmiş amaçlar doğrultusunda güdüler” düşüncesine sık sık ($X=2,55$) düzeyinde katılırlarken erkek öğretmenler nadiren ($X=2,44$) düzeyinde katılmışlardır.
5. Kadın öğretmenler okul yöneticilerinin “Okulda belirlenmiş standartlara ulaşmak için, yaptığı değerlendirmelere gereken önemi verir.” düşüncesine sık sık ($X=2,63$) erkek öğretmenler ise yanı soruya nadiren ($X=2,49$) düzeyinde katılmışlardır.

Öğretmenlerin cinsiyete göre en yüksek düzeyde puan verdiği sorulardan birincisi 4.3.1B’de yer alan “okul yöneticimiz internet bağlantısı sağlayarak gelişmeleri takip etmemizi sağlar.” Soru cümlesidir. Bayan öğretmenler bu soruya $X=2,97$ (sık sık) düzeyinde; erkek öğretmenler ise $X=2,91$ (sık sık) düzeyinde katıldıklarını belirtmişlerdir.

Öğretmenlerin en yüksek düzeyde puan verdiği ikinci soru ise 4.3.1A’da yer alan “Okul yöneticimiz mesleğimizle ilgili yasa ve yönetmelikleri izler, bunları bizlere açıklar” sorusuna vermişlerdir. Bu soru cümlesine bayan öğretmenler $X=2,90$ (sık sık); erkek öğretmenler

X=2,76 (sık sık) düzeyinde katıldıklarını belirtmişlerdir. Bayan ve erkek öğretmenler; öğretmenlik mesleği ile ilgili yasa ve yönetmelikleri okul müdürünün sık sık açıklayarak öğretmenleri geliştirdiğini düşünmektedir.

Öğretmenlerin cinsiyete göre okul yöneticilerinin katkılarını belirleyen sorulardan en düşük puan verdikleri soru cümleleri şunlardır.

1) 4.3.1A'da yer alan "Okul yöneticimiz mesleğimizle ilgili kongre, konferans ve seminerlere katılmak istediğimizde katılmamız için gerekli izni verir." Soru cümlesine bayan öğretmenler en düşük puanı X=2,05 (nadiren) düzeyinde vermişlerdir. Bu soruya erkek öğretmenler X=2,08 düzeyinde (nadiren) düzeyinde katkıda bulunmuşlardır.

2) Bayan öğretmenler 4.3.1A'da yer alan "Okul yöneticimiz mesleki gelişmemize katkı sağlayacak kitap, dergi, süreli yayınları okula getirir" soru cümlesine verdikleri cevapların ortalaması X=2,10 (nadiren) düzeyindedir. Bu soruya erkek öğretmenler X=2,00 (nadiren) düzeyinde cevap vermişlerdir. Erkek öğretmenler okul yöneticisinin kitap, dergi, süreli yayınları okula getirmeye özen göstermediği belirtmişlerdir. Bayan öğretmenler daha olumlu düşünmektedirler.

3) 4.3.1A'da yer alan "Okul yöneticimiz uzman kişileri okula davet ederek gelişmemize destek sağlar." Sorusu cümlesine erkek öğretmenler X=2,05 (nadiren) düzeyinde bayan öğretmenler X=2,08 düzeyinde (nadiren) cevap vermişlerdir. Bayan öğretmenler erkek öğretmenlere göre daha olumlu düşünmektedirler.

4) 4.3.1A'da yer alan "Okul yöneticimiz mesleki gelişme ihtiyaçlarımızı belirleme çalışmaları yapar ve gereken önlemleri alır." Sorularına erkek öğretmenler X=2,08 (nadiren) düzeyinde, bayan öğretmenler X=2,12 (nadiren) düzeyinde puan vermişlerdir. Erkek öğretmenler okul yöneticisinin uzman kişileri okula davet etmesini, öğretmenlerin mesleki gelişim ihtiyaçlarını belirmesini nadiren yaptığını belirtmişlerdir. Aynı sorulara bayan öğretmenler erkeklere biraz daha olumlu cevaplandırmışlardır.

IV.3.2 Okul Yöneticilerinin Öğretmenlerin Mesleki Gelişimine Katkılarını Belirleyen Sorulara Öğretmenlerin Verdikleri Cevapların Frekans, Ortalama, Standart Sapma Değerleri

4.3.2A Öğretmenlerin Mesleki Gelişimine Okul Yöneticilerinin Katkıları Sorularına Verdikleri Cevapların Frekans, Ortalama, Standart Sapma Değerleri

II. BÖLÜM SORULARI (Yöneticinizin Katkısı İle İlgili Sorular)	Okul Türü	N	\bar{x}	ss
1. Öğretmenlik mesleğindeki gelişmeleri takip eder ve bunları öğretmenlere açıklar.	Genel Lise	180	2,46	,86
	Meslek Lisesi	200	2,34	,78
2. Mesleki gelişmeyi sağlayacak hizmet içi eğitime katılmamızı sağlar.	Genel Lise	180	2,36	,94
	Meslek Lisesi	200	2,33	,87
3. Mesleki gelişmemize katkı sağlayacak kitap, dergi, süreli yayınları okula getirir	Genel Lise	180	2,12	,94
	Meslek Lisesi	200	1,99	,85
4. Kendini meslek içinde geliştiren öğretmenleri ödüllendirir.	Genel Lise	180	2,27	,99
	Meslek Lisesi	200	2,27	,93
5. Mesleğimizle ilgili kongre, konferans ve seminerlere katılmak istediğimizde katılmamız için gerekli izni verir.	Genel Lise	180	2,83	,98
	Meslek Lisesi	200	2,87	,93
6. Mesleki gelişmemize katkı sağlayacak eğitim ve etkinlikleri araştırarak katılmamız için teşvik eder.	Genel Lise	180	2,43	1,00
	Meslek Lisesi	200	2,32	,89
7. Uzman kişileri okula davet ederek gelişmemize destek sağlar.	Genel Lise	180	2,01	,90
	Meslek Lisesi	200	2,12	,80
8. Mesleki gelişme ihtiyaçlarımızı belirleme çalışmaları yapar ve gereken önlemleri alır.	Genel Lise	180	2,10	,94
	Meslek Lisesi	200	2,10	,83
9. Öğretmenlerin mesleki gelişmelerini sağlayacak etkinlikler (Seminer, belgesel, toplantılar) düzenler	Genel Lise	180	2,07	,87
	Meslek Lisesi	200	2,15	,81
10. Öğretmenleri bilgi, beceri ve yaratıcılıklarını geliştirmeleri için cesaretlendirir.	Genel Lise	180	2,48	,95
	Meslek Lisesi	200	2,40	,95

4.3.2B Öğretmenlerin Mesleki Gelişimine Okul Yöneticilerinin Katkıları Sorularına Verdikleri Cevapların Frekans, Ortalama, Standart Sapma Değerleri

II. BÖLÜM SORULARI (Yöneticinizin Katkısı İle İlgili Sorular)	Cinsiyet	N	\bar{x}	ss
11. Okuldaki zamanının çoğunu öğretmenlerle toplantı yapma, sınıf ziyaretlerinde bulunma vb. etkinliklere ayırır.	Genel Lise	180	2,33	,90
	Meslek Lisesi	200	2,24	,79
12. Öğretmenlerin bilgi ve deneyimlerini birbirleriyle paylaşabilecekleri ortamlar hazırlar.	Genel Lise	180	2,43	,95
	Meslek Lisesi	200	2,17	,77
13. Yapılan değişiklikleri (müfredat, program, kitap, vb.) uygulayacak öğretmenler için seminer, toplantı, vb. düzenleyerek bilinçlenmemizi sağlar	Genel Lise	180	2,49	,91
	Meslek Lisesi	200	2,42	,85
14. Mesleğimizle ilgili yasa ve yönetmelikleri izler, bunları bizlere açıklar.	Genel Lise	180	2,69	,92
	Meslek Lisesi	200	2,64	,90
15. Öğretmenlerle iyi iletişim kurarak, öğretmenlerin bu konulardaki istek ve dileklerini iletmelerini sağlar	Genel Lise	180	2,72	,95
	Meslek Lisesi	200	2,40	,90
16. Okul için gerekli araç-gereç (kitap, dergi, eğitsel-görsel araçlar) inceleme ve seçimlerine aktif olarak katılır.	Genel Lise	180	2,42	,90
	Meslek Lisesi	200	2,36	,86
17. Kariyer geliştirme ya da üst öğrenim (yüksek lisans, doktora) yapmamız için destek olur.	Genel Lise	180	2,57	,98
	Meslek Lisesi	200	2,47	,99
18. Teknolojik araçları sağlayarak, öğretmenlerin kullanımına sunar.	Genel Lise	180	2,71	,87
	Meslek Lisesi	200	2,61	,91
19. İnternet bağlantısı sağlayarak gelişmeleri takip etmemizi sağlar.	Genel Lise	180	2,96	,94
	Meslek Lisesi	200	2,93	,93
20. Okulda basan gösteren öğretmenleri ve yaptığı çalışmalarını açıklar ve onları överek heveslendirir	Genel Lise	180	2,51	,91
	Meslek Lisesi	200	2,65	,96

4.3.2C Öğretmenlerin Mesleki Gelişimine Okul Yöneticilerinin Katkıları Sorularına Verdikleri Cevapların Frekans, Ortalama, Standart Sapma Değerleri

II. BÖLÜM SORULARI (Yöneticinizin Katkısı İle İlgili Sorular)	Okul Türü	N	\bar{x}	ss
21. Öğretmenlerin hizmet içi eğitimle edindikleri bilgi ve becerileri okuldaki öğretmenlerle paylaşmasını ve bu bilgilerin tüm öğretmenlerce uygulamasını sağlar	Genel Lise	180	2,41	,94
	Meslek Lisesi	200	2,32	,84
22. Öğretmenlerin mesleki gelişmesini sağlamak amacıyla kaynak yaratır.	Genel Lise	180	2,27	,91
	Meslek Lisesi	200	2,20	,86
23. Öğretmenlerin gösterdikleri basanları üst makamlara bildirerek, teşekkür ya da takdir almalarını sağlar.	Genel Lise	180	2,38	,91
	Meslek Lisesi	200	2,50	,95
24. Okulun ve öğretmenlerin gelişmesini sağlamak amacıyla okul dışı etkinlikler (gezi, gözlem, vb.) düzenler.	Genel Lise	180	2,42	,92
	Meslek Lisesi	200	2,36	,92
25. Okul müdürümüz diğer okul ve kurumları ziyaret ederek, gördüğü yenilikleri, okulumuza getirmek için çaba harcar.	Genel Lise	180	2,44	,93
	Meslek Lisesi	200	2,50	,95
26. Öğretmenleri, belirlenmiş amaçlar doğrultusunda güdüler.	Genel Lise	180	2,54	,89
	Meslek Lisesi	200	2,44	,86
27. Öğretmenlerin başarılarını gösterebilecekleri, sergiler açmalarını sağlar.	Genel Lise	180	2,41	,93
	Meslek Lisesi	200	2,29	,89
28. Öğretmenlerin çalışmalarını kolaylaştırıcı, destekleyici bir yönetim anlayışı geliştirir.	Genel Lise	180	2,57	,95
	Meslek Lisesi	200	2,50	,91
29. Öğretmenleri mesleki gelişimleri için yönlendirir, onlara rehberlik yapar.	Genel Lise	180	2,46	,95
	Meslek Lisesi	200	2,34	,85
30. Okuldaki belirlenmiş standartlara ulaşmak için, yaptığı değerlendirmelerle gereken önlemleri alır.	Genel Lise	180	2,61	,90
	Meslek Lisesi	200	2,51	,84

Örnekleme grubu öğretmenlerinin mesleki gelişimlerine katkılarını belirlemek için sorulan “Okul Yöneticinizin Katkıları İlgili Sorular” kısmında yer alan 30 adet sorulara öğretmenlerin verdikleri cevapların ortalamaları ve standart sapmaları 4.3.2A, 4.3.2B, 4.3.2C’de verilmiştir. Okul türüne göre öğretmenlerin sorulara verdikleri cevapların düzeylere sayısı şöyle bulunmuştur. Meslek lisesi öğretmenleri yöneticilerinin mesleki açıdan hangi düzeyde geliştirdikleri sorularından 8 tanesine sık sık düzeyinde 22 tanesine ise nadiren düzeyinde cevap vermişlerdir. Genel lise öğretmenleri aynı sorulardan 10 tanesine sık sık düzeyinde cevap verirlerken 20 tanesine nadiren düzeyinde cevap vermişlerdir.

Okul yöneticilerinin öğretmenlerin mesleki gelişimlerini katkılarını belirleyen sorulara öğretmenlerin okul türlerine göre farklı düzeyde cevap verdikleri sorular

1) Genel lise öğretmenleri okul yöneticisinin öğretmenlerle iyi iletişim kurarak öğretmenlerin mesleki gelişimleri hakkında istek ve dilekte bulunmaları sağlamaları düşüncesine sık sık ($X=2,72$) düzeyinde katılırlarken meslek lisesi öğretmenleri nadiren ($X=2,40$) düzeyinde katıldıklarını belirtmişlerdir.

2) Genel lise öğretmenleri okul yöneticilerinin öğretmenlerin kariyer geliştirme ve üst öğrenim görme için sık sık ($X=2,57$) düzeyde destek olduklarını belirtirlerken meslek lisesi öğretmenleri yöneticilerinin nadiren ($X=2,47$) düzeyinde katkıda bulduklarını belirtmişlerdir. Ancak meslek lisesi yöneticilerinin öğretmenleri geliştirme düzeyi sık sık düzeyine oldukça yakın bulunmuştur.

3) Genel lise öğretmenleri okul yöneticilerinin öğretmenlerin gösterdiği başarıları üst makamlara bildirerek teşekkür ya da takdir almalarını nadiren ($X=2,38$) düzeyinde sağladıklarını belirtirlerken meslek öğretmenleri ise sık sık ($X=2,50$) düzeyinde sağladıklarını belirtmişlerdir.

Genel lise ve meslek lisesi öğretmenlerinin bağımlı sorulara verdikleri cevaplara göre okul yöneticilerinin en yüksek düzeyde öğretmenleri geliştirdiği sorular şunlardır.

Öğretmenler 4.3.2B’de yer alan sorulardan;

1) Okul yöneticiniz “İnternet bağlantısı çekerek gelişmeleri takip etmemizi sağlar” soruna en yüksek puanı vermişlerdir. Genel lise öğretmenleri $X=2,96$ düzeyinde (sık sık); meslek

lisesi öğretmenleri $X=2,93$ (sık sık) düzeyinde cevap vermişlerdir. Genel lise öğretmenleri meslek lisesi öğretmenlerine göre daha yüksek düzeyde okul yöneticilerinin internet bağlantısı çekerek gelişimlerine katkıda bulduklarını belirtmişlerdir.

2) Okul yöneticimiz “Mesleğimizle ilgili kongre, konferans ve seminerlere katılmak istediğimizde katılmamız için gerekli izni verir” soru cümlesine ikinci en yüksek düzeyde puan vermişlerdir. Meslek lisesi öğretmenleri $X=2,87$ (sık sık); genel lise öğretmenleri $X=2,83$ (sık sık) düzeyinde cevaplar vermişlerdir. Meslek lisesi öğretmenleri genel lise öğretmenlerine göre yöneticilerin öğretmenleri, meslekleri ile ilgili kongre, konferans, seminerlere katılmalarına izin verildiğini belirtmişlerdir.

4.3.2A’da yer alan sorulardan;

1) Okul yöneticimiz “Uzman kişileri okula davet ederek gelişmemize destek sağlar” soru cümlesine öğretmenler meslek lisesinde en düşük puanı $X=2,01$ (nadiren) düzeyde; genel lisede ise $X=2,12$ (nadiren) düzeyinde vermişlerdir. Genel lise öğretmenleri ile meslek lisesi öğretmenleri okul yöneticilerinin öğretmenleri geliştirmek için özellikle çaba göstermediklerini belirtmişlerdir.

2) Okul yöneticimiz “Mesleki gelişmemize katkı sağlayacak kitap, dergi, süreli yayınları okula getirir” soru cümlesine öğretmenler meslek lisesinde $X=1,99$ (nadiren) düzeyi ile en düşük düzeyde katılmışlardır. Bu soruya genel lise öğretmenleri $X=2,12$ puan vererek meslek lisesi öğretmenlerine göre biraz daha olumlu görüş bildirmişlerdir. Öğretmenler okul yöneticilerinin kitap, dergi, süreli yayınları nadiren aldığını yada almadığını belirtmişlerdir.

3) “Yöneticilerin öğretmenlerin mesleki ihtiyaçlarını belirleme çalışmaları yapar ve gereken önlemleri alır” soru cümlesine ilişkin verdikleri cevap puanları incelenmiştir. Genel lise ve meslek lisesi öğretmenleri sorulara verdikleri cevaplar eşdeğer puanda $X=2,10$ (nadiren) bulunmuştur. Örneklem grubu öğretmenleri yöneticilerin öğretmenlerin mesleki gelişimlerini sağlamada ihtiyaçları belirlemede ve gereken önlemleri almada gereken özeni göstermediklerini, ara sıra bu çalışmaları yaptıklarını belirtmişlerdir. Öğretmenler nadiren düzeyinde görüş bildirmişlerdir.

BÖLÜM V

TARTIŞMALAR, SONUÇLAR VE ÖNERİLER

V.1 TARTIŞMALAR

V.1.1 Araştırmanın Örneklemini Oluşturan Öğretmenlerin Kişisel Bilgilerine İlişkin Tartışmalar

1) Araştırmaya katılan örneklem grubu öğretmenlerinin cinsiyete ilişkin dağılımları 4.1.1 de verilmiştir. Araştırmaya katılan örneklem grubu öğretmenlerinin cinsiyete ilişkin dağılımları 4.1.1’de gösterilmiştir. 4.1.1 incelendiğinde, araştırmaya katılan öğretmenlerin %53,4’ü erkek %46,6’sı bayan öğretmendir. Araştırmaya katılan öğretmenlerin yarısından fazlası erkek öğretmenler oluşturmuştur.

2) 4.1.2 incelendiğinde araştırmaya katılan örneklem grubu öğretmenlerinin % 39,22’si 6-10 yıllık öğretmenler, %25,5’i 0-5 yıllık öğretmenler, %18,7’si 11-15 yıllık öğretmenler, %10’u 16-20 yıllık öğretmenler, %6,6’sı 21 yıl ve üstü kıdeme sahip öğretmenler oluşturmaktadır.

3) 4.1.3 incelendiğinde örneklem grubu öğretmenlerinin %52,6’sı meslek lisesinde görev yaparken, %47,4’ü genel lisede görev yapmaktadır. Örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin görev yaptıkları okul türüne göre dağılımları 4.1.3’de gösterilmiştir. Buna göre örneklem grubundaki öğretmenlerin % 52,6’sı (meslek liselerinde görev yaparken, %47,4’ü genel liselerde görev yapmaktadır. Örneklem grubundaki öğretmenlerin çoğunluğu meslek lisesinde görev yapan öğretmenler oluşturmaktadır.

4) 4.1.4 incelendiğinde araştırmaya katılan örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin % 68,7’lik kesimi daima öz değerlendirme yaparken %30’luk kesimi bazen öz değerlendirme yapmakta olduklarını belirtmişlerdir. Örneklem grubu öğretmenlerin %1,3’ü öz değerlendirme yapmadıklarını belirtmişlerdir. Buna göre öğretmenlerin ara sıra da olsa % 98’ilk kesimi öz değerlendirme yapmaktadırlar.

5) 4.1.5 incelendiğinde tüm öğretmenlere göre genel lisede görev yapan öğretmenlerin öz değerlendirme yapanlarının en yüksek oranda bulunduğu kıdem grubu 6-10 yıllık kıdem grubudur. Genel lise öğretmenleri bu kıdem grubunda %,56,2'lik bir oranla daima öz değerlendirme yaparlarken, %11,1'i bazen öz değerlendirme yapmaktadır. Öğretmenlerin 6-10 yıl kıdeme sahip olanlar mesleğinde pişme dönemlerinde olduklarından öz değerlendirme yapmaktadırlar. Genel lise öğretmenleri içerisinde kıdem gruplarına göre öz değerlendirmeyi ara sıra (bazen) yapanların en fazla bulunduğu öğretmen grubu 0- 5 yıllık öğretmen grubudur.

Genel lise öğretmenlerinden bazen öz değerlendirme yapanların sayısının en az olduğu grup 21 yıl ve üstü kıdeme sahip öğretmen grubudur. 21 yıl ve üstü kıdeme sahip öğretmenler emekli olmayı düşündüklerinde öz değerlendirme yapmamaktadırlar ya da yapmayı düşünmemektedirler. Toparlarsak genel lise öğretmenlerinin %71,1'i öz değerlendirmeyi sürekli yaparlarken % 27,2'si ara sıra %1,7'si ise yapmadığını belirtmiştir. Genel olarak genel lise öğretmenlerinin tamamına yakını ara sıra da olsa öz değerlendirme yaptıkları anlaşılmaktadır.

6) 4.1.6 incelendiğinde örneklem grubu öğretmenlerinden meslek lisesinde görev yapanların tüm öğretmenlere göre 6-10 yıllık kıdem grupları içerisinde bulunan öğretmenler %,24,5'lik bir değerle en yüksek düzeyde öz değerlendirme yapan kıdem grubunu olmuştur. Yine 6-10 yıllık kıdem grubunda bulunan öğretmenler bazen öz değerlendirme yapmalarına göre % 16'lık bir değerle ara sıra düzeyinde en yüksek değerlendirme yapan grup olmuştur.

Meslek lisesi öğretmenleri içerisinde 0-5 yıllık, 16-20 yıllık ve 20yıl ve üstü kıdeme sahip öğretmenlerin bulunduğu gruplarda öz değerlendirme yapmayan öğretmen bulunmamaktadır.

Meslek lisesi öğretmenlerin %66,5'u öz değerlendirme yaptıklarını belirtirken %32,5'i bazen öz değerlendirme yaptıklarını belirtmişlerdir. Meslek lisesi öğretmenlerinin %1'lik kesimi ise hiç öz değerlendirme yapmadıklarını belirtmişlerdir.

Genel olarak değerlendirildiğinde meslek lisesi öğretmenlerinin tamamına yakını ara sırada olsa öz değerlendirme yaptığı anlaşılmaktadır.

7) 4.1.7’de öğretmenlerin okul türüne göre öz değerlendirme yapıp yapmadıkları karşılaştırılmıştır. 6-10 yıllık kıdem grubu her iki okul türü içinde en yüksek düzeyde öz değerlendirmenin yapıldığı öğretmen grubu olmuştur. Bu kıdem grubu genel lisede %11, meslek lisesi %12,8 ile en yüksek öz değerlendirmeyi yapmıştır. 0-5 yıllık kıdem grubu %8,9 ile genel lisede %11,3 ile meslek lisesinde öz değerlendirme yapan öğretmen grubu takip etmiştir. Meslek lisesi öğretmenleri genel lise öğretmenlerinden daha yüksek düzeyde öz değerlendirme yapmaktadır.

Bazen öz değerlendirme yapan öğretmen sayısı tüm öğretmenlere oranı genel lisede %5,3 iken meslek lisesinde %8,4 olmuştur. Meslek lisesinde görev yapan öğretmenler genel lisede görev yapan öğretmenlere göre “Bazen” düzeyinde daha fazla öz değerlendirme yapmaktadır.

Öğretmenlerin tüm öğretmenlere göre öz değerlendirme yapma yüzdeleri meslek lisesinde %35, genel lisede % 33,7 bulunmuştur. Meslek lisesi ve genel lise öğretmenlerinin öz değerlendirme yapanlarının yüzdeleri birbirlerine çok yakındır. Bunun anlamı öz değerlendirme ile okul türü arasında önemli bir ilişki yoktur şeklinde yorumlanabilir.

8) 4.1.8 incelendiğinde örneklem gurubunu oluşturan öğretmenlerin %69,7’lik kesimi mesleğini geliştirmek için mesleki eğitime ihtiyaç duyduklarını okul yöneticine bildirirlerken okul yöneticinin mesleki gelişimlerine katkıda bulunabileceği düşüncesine sahiptirler. %30,3’lük kesimi ise mesleki eğitime ihtiyaçları olduğunu okul yönetimine bildirmelerinin sebebi okul yöneticisinin geliştirme etkinliklerine yeterince önemi vermediğini, bu işi yapabileceğine inanmayışları olabilir. Sonuçta okul yöneticisi tüm öğretmenlere güven duygusu verebilirse öğretmenler mesleki gelişim etkinliklerine katılabilir.

9) 4.1.9 incelendiğinde örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin % 70 mesleki eğitime ihtiyaç duyduklarını okul yönetimine bildirirken % 30’luk kesimi ise okul yönetimine bildirmemiştir. Öğretmenlerin % 30’luk kesimin bildirmemesi okul yöneticilerinin isteklerine ilgisiz kalacağını düşünmeleri olabilir.

V.1.2 Örneklem Grubunu Oluşturan Öğretmenlerin Verdikleri Cevapların Bağımsız Değişkenlerle İlişkilerine Ait Tartışmalar

V.1.2.1 Örneklem Grubunu Oluşturan Öğretmenlerde Cinsiyet Değişkenine İlişkin Tartışmalar

Bu bölümde örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin cinsiyet değişkenine ilişkin elde edilen bulgular tartışılacaktır.

Öğretmenlerin sorulara verdiği cevapların cinsiyet değişkenine göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğini belirlemek üzere yapılan bağımsız grup t testi sonucunda öğretmenlerin kişisel özelliklerine ait 7 soru ile yöneticinin katkısını içeren 30 soru içerisinde öğretmenlerin. 3 soruya verdikleri cevaplarda anlamlı farklılık bulunmuştur.

1) Çizelge 4.2.1.1 incelendiğinde bayan öğretmenlerin erkek öğretmenlere göre okul yönetiminden kendilerini geliştirmeleri isteğinde buldukları görülmektedir. Bu durum erkek öğretmenlerin okul yönetiminden mesleki gelişimle ilgili fazla istekte bulunmadığı anlamına gelmektedir.

2) Çizelge 4.2.1.2 incelendiğinde okul yöneticilerinin erkek öğretmenlere göre bayan öğretmenlere daha fazla oranla öğretmenlik mesleği ile ilgili yasa ve yönetmelikleri izleyerek açıkladıkları görülmektedir. Başka bir değişke bayan öğretmenler okul yöneticilerinden öğretmenlik mesleği ile ilgili yasa ve yönetmelikler hakkında daha fazla bilgi almaktadır. Bu durum bayan öğretmenleri işlerini daha tiziz yapma, planlı yapma isteklerinden kaynaklanıyor olabilir. Ya da okul müdürlerinin bayan öğretmenler bilgi almak istediklerinde onlara daha nazik davranmalarından kaynaklanabilir.

3) Çizelge 4.2.1.3 incelendiğinde bayan öğretmenler erkek öğretmenlere göre öğretmenlik mesleğinde başarı gösterdiklerinde okul yöneticilerinin onları üst makamlara bildirerek teşekkür ya da takdir almalarını sağladıkları görülmektedir. Bunun sebebi bayan öğretmenlerin düzenli ve planlı çalışmaları, işi zamanında bitirmeleri, okul müdürlerinin bayanlara daha kibar ve nazik davranma düşüncelerinden kaynaklanmış olabilir. Ödüllendirme tüm öğretmenler için vazgeçilmez bir öğedir. Öğretmenler bir çiçek veya en

azından kurulda sizleri takdir ediyorum kelimesini duymak isterler. Ödüllendirmede ödülün önemi değil ödüllendirmenin yapılış şekli önemlidir. Okul yöneticileri öğretmenleri ödüllendirirken ödüllendirilecek öğretmen için en uygun ödüllendirme şeklini seçmelidir.

V.1.2.2 Örneklem Grubunu Oluşturan Öğretmenlerde, Mesleki Kıdem Değişkenine İlişkin Tartışmalar

Bu bölümde örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin mesleki kıdem değişkenine ilişkin elde edilen bulgular tartışılacaktır. Öğretmenlerin sorulara verdikleri cevapların mesleki kıdem değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği belirlemek için yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) testi sonucunda 30 sorudan 3 soruya verilen cevaplarda anlamlı farklılık bulunmuştur. Bu farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu tespit etmek Post-Hoc tekniklerinden LSD kullanılmıştır.

1) Çizelge 4.2.2.1A incelendiğinde 0-5 yıl ve 6-10 yıl kıdeme sahip öğretmenler mesleki eğitime ihtiyaçları olduğunu diğer kıdem gruplarına göre daha fazla okul yönetimine bildirmişlerdir. 21 yıl ve üstü kıdeme sahip öğretmenler ise mesleki eğitim ihtiyacı hissetmemektedir. Çünkü 21 yıl ve üstü kıdeme sahip öğretmenler mesleğinin son beş yılı içersindedirler. 21 yıl üstü kıdeme sahip öğretmenler daha fazla bilgiye ve tecrübeye sahip oldukları, 21 yıl ve üstü kıdeme sahip öğretmenler kendilerini yeterince mesleki açıdan gelişmiş gördüklerinden kendilerini geliştirmek için özellikle çaba sarf etmeyişleri, 0-5 yıl ve 5-10 yıl kıdeme sahip öğretmenler mesleki eğitime daha fazla ihtiyaç duymalarının sebebi meslekte yeni olmaları, teknoloji öğrenmeye daha yatkın olmaları, dünyada meydana gelen teknolojik değişikliklere ayak uydurmak istemelerinden kaynaklanabilir. Özmercan tarafından 2006 yılında yapılan “Mesleki ve Teknik Ortaöğretim Kurumlarındaki Öğretmenlerin Kendilerini Geliştirme Düzeyleri Ve Yöneticinin Katkısı” adlı tez çalışmasında öğretmenler mesleki kıdem değişkenine göre mesleki gelişmeye istekli olduğu kıdem grubu 0-10 yıl kıdeme sahip öğretmenlerin bulunduğu gruplardır. 21 yıl ve üstü kıdeme sahip öğretmenler ise tecrübeli öğretmenler olarak değerlendirilmiş olup mesleki gelişim ihtiyacı hissetmediği belirtilmiştir (Özmercan, 2006,s.147). Bu araştırma sonucundan da anlaşıldığı gibi 21 yıl ve üstü kıdem grupları öğretmenlik mesleği açısından

kendilerini tecrübeli düşünmekte mesleki gelişim çalışmalarına katılmadıkları anlaşılmaktadır. Bu bulgu ulaştığımız sonucu desteklemektedir.

2) Çizelge 4.2.2.2 incelendiğinde mesleki kıdem gruplarına göre okul yöneticinin “Eğitim-Öğretim alanında yapılan değişiklikleri (müfredat, program, kitap, vb) uygulayacak öğretmenler için seminer, toplantı, vb. düzenleyerek bilinçlenmemizi sağlar.” Sorusuna verilen cevaplar arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmuştur. 4.2.2.2A, bu anlamlı farklığın hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek Post Hoc analizi sonuçlarına göre oluşturulmuştur. 4.2.2.2A’ya göre mesleki kıdem grupları arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır. Bu farklılık tesadüfi olarak ortaya çıkmıştır.

3) Çizelge 4.2.2.3’de Okul yöneticileri, “Öğretmenlerin çalışmalarını kolaylaştırıcı, destekleyici, bir yönetim anlayışı geliştirirler” sorusuna göre anlamlı bir fark bulunmuştur. Hangi kıdem gruplarından kaynaklandığını test etmek için Post Hoc LSD testi yapılmış 4.2.2.3A’ya aktarılmıştır. Buna göre bulunan anlamlı farklılık tesadüfidir.

V.1.2.3 Örneklem Grubunu Oluşturan Öğretmenlerde, Okul Türü Değişkenine İlişkin Tartışmalar

4) 4.2.3.1 incelendiğinde okul yöneticisinin, “Öğretmenlerin birbirleriyle bilgi ve deneyimlerini paylaşabilecekleri ortamlar hazırlar.” Sorusuna genel lise öğretmenleri meslek lisesi öğretmenlerine göre daha yüksek düzeyde cevap vermişlerdir. Bunun anlamı genel lise yöneticileri meslek lisesi yöneticilerine göre öğretmenlerin birbirleriyle daha sık görüşebilecekleri, deneyimlerini paylaşabilecekleri ortamlar oluşturmalarıdır. Bunun sebebi çeşitli olabilir. Örneğin genel liselerde görev yapan öğretmen sayısı meslek lisesinde görev yapan öğretmen sayısından az olduğundan genel liselerde grup oluşturma, bir araya gelme, getirilme daha kolay olmaktadır. Oysa meslek lisesinde bu örgütlenme çalışması daha düşük düzeyde kalmaktadır. Genel liselerde tüm öğretmenler, öğretmenler odasında sık sık bir araya gelebilirken meslek lisesinde öğretmenler atölyelerde, laboratuvarlarda olmaktadır. Bu da öğretmenlerin birbirleriyle ilişki içerisinde olmalarını bilgiyi paylaşmalarını engelleyebilir.

5) 4.2.3.2 incelendiğinde genel lise yöneticilerinin meslek lisesi yöneticilerine göre öğretmenlerle daha iyi iletişim kurarak, öğretmenlerin dilek ve isteklerini aldığı anlaşılmaktadır. En azından öğretmenlerin düşüncesi böyledir. Genel lise yöneticilerin okullarındaki öğretmen sayısı meslek lisesinde yöneticilerin öğretmen sayısından daha az olduğundan genel lise yöneticileri öğretmenlerini daha iyi tanımaktadır. Öğretmenlerde yöneticileri ile daha sık görüştüklerinde iletişimleri artmaktadır. İletişimin sıklaşması ve kalitesi, öğretmenlerin okul müdüründen istekte bulunmasını sağlamaktadır. Unutulmamalıdır ki çalışanlar arasındaki mesleki ilişki ne kadar yüksek olursa eğitim öğretimin kalitesi o kadar yüksek olur. İletişim ne kadar yüksek olursa personelin birbirini anlaması birbirine yardımcı olması o derece yüksek olur.

V.1.2.4 Örneklem Grubunu Oluşturan Öğretmenlerde, Mesleki Eğitime İhtiyaç Duyduklarını Okul Yönetimine Bildirmelerine İlişkin Tartışmalar

1) 4.2.4.1 incelendiğinde mesleki eğitime ihtiyaç duymadığını belirten öğretmenler “Mesleki eğitime ihtiyaç duyduğunuz okul yönetimine bildiriyor musunuz? Sorusuna daha olumlu cevap vermişlerdir. Yani mesleki eğitime ihtiyaç duymadığını belirten öğretmenler ihtiyaç duyduğunu belirten öğretmenlere göre okul yöneticisinin öğretmenleri geliştirdiğini düşünmektedirler. Bunun sebebi gelişme ihtiyacında bulunmayan öğretmenler mesleki açıdan tecrübeli olabilirler. Ya da okul yöneticisinin öğretmenleri mesleki açıdan geliştirmede fazla yetkilerinin olmadığını düşünebilirler. Bundan dolayı geliştirme isteğinde bulunmamış olabilirler. Bu öğretmenler okul yöneticisinin geliştirme isteğinde bulunan öğretmenleri geliştirdiği düşünülebilir.

2) 4.2.4.2 incelendiğinde mesleki eğitime ihtiyaç duyma değişkenine göre okul “Okul yöneticisi; kendisini meslek içinde geliştiren öğretmenleri ödüllendirir.” Sorusuna hayır cevabı veren öğretmenler evet diyenlere göre daha olumlu düşünmektedir. Bu öğretmenler okul yöneticilerinin meslek içinde kendilerini geliştiren öğretmenleri ödüllendirdiğini belirtmişlerdir. Hayır cevabı veren öğretmenler mesleki gelişim ihtiyacında bulunmadıklarından, mesleki gelişim çalışmalarında yer almadıklarından okul

yöneticilerinin ödüllendirme davranışlarını tam gözlemlememiş olabilirler. Ya da mesleki gelişim içerisinde olmayan öğretmenler okul yöneticisinin öğretmenler kurulunda veya müdür odasında öğretmenleri ödüllendirmesini çok olumlu bulabilirler. Mesleki çalışmaların içerisinde yer almayan öğretmenler okul müdürünün ödüllendirme davranışının adaletli olup olmadığını anlayamayabilirler. Çünkü mesleki gelişim içerisinde olan, mesleğinde çok başarılı olan öğretmenin ödüllendirilmeyişi ya da okul müdürünün yanlış davranarak ödüllendirmelerde adaletsiz davranması olabilir. Okul yöneticileri öğretmenleri mesleki alanda başarılı olduklarında ödüllendirmelidir. Öğretmeler sözle bile ödüllendirilmekten mutlu olmaktadır.

3) 4.2.4.3 incelendiğinde mesleki gelişim ihtiyacında bulunmayan öğretmenler mesleki gelişim ihtiyacında bulunan öğretmenlere göre okul yöneticisinin “Okuldaki belirlenmiş standartlara ulaşmak için, yaptığı değerlendirmelere gereken önemi verir” düşüncesine daha fazla katılmışlardır. Çünkü bu öğretmenler mesleki gelişim çalışmalarının içerisinde yer almadıklarından dışarıdan gözlemedikleri ile yorumda bulunmuşlardır. Mesleki gelişim arzusu içerisinde olan öğretmenler okul yöneticisinin yapılan çalışmalarını yeterince olumlu değerlendirmediklerini, okulun hedeflerini göz etmediğini belirtmektedirler.

4) 4.2.5.1 incelendiğinde mesleki eğitime ihtiyaç duyan öğretmen grubu “Okul yöneticisi; mesleki gelişmemize katkı sağlayacak eğitim ve etkinlikleri araştırarak katılmamız için teşvik eder.” cümlesine mesleki eğitime ihtiyaç duymayan öğretmenlere göre daha fazla katılmaktadır. Mesleki gelişim içerisinde olan öğretmenleri okul müdürleri teşvik ederek katılmalarını sağlamaktadırlar.

5) 4.2.5.2 incelendiğinde mesleki gelişime ihtiyacı istediğinde olan öğretmenler mesleki gelişim istediğinde olmayan öğretmenlere göre “Okul yöneticimiz uzman kişileri okula davet ederek mesleki gelişmemize yardımcı olur.” düşüncesine daha çok katılmışlardır. Okul yöneticilerinin uzman kişileri okula davet ederek nadiren de olsa öğretmenleri geliştirecek kurslar, seminerler, toplantılar düzenledikleri anlaşılmaktadır.

6) 4.2.5.3 incelendiğinde mesleki gelişim ihtiyacı içerisinde olup olmadığını evet ya da hayır cümlesiyle belirten öğretmenlerden evet diyen öğretmen grubunun hayır diyen öğretmen grubuna göre okul müdürünün “Okul yöneticimiz mesleki gelişme ihtiyaçlarımızı belirleyerek gereken önlemleri alır.” Soru cümlesine daha fazla katıldıklarını belirtmişlerdir. Buradan okul yöneticilerinin mesleki gelişim ihtiyacı içerisinde olan öğretmenlerin eksiklikleri gidermeye yardımcı olduğu anlaşılmaktadır.

7) 4.2.5.4 incelendiğinde mesleki gelişim ihtiyacına evet diye öğretmen grubunun hayır diyen öğretmen grubuna göre okul yöneticilerinin; öğretmenlerin mesleki gelişimini sağlayacak etkinlikler (seminer, belgesel, toplantılar) düzenlediklerini belirtmişlerdir. Bunun anlamı okul yöneticilerinin seminer, belgesel, toplantılar düzenlediği anlamına gelmektedir.

8) 4.2.5.5 İncelendiğinde mesleki gelişme ihtiyacı içerisinde olan öğretmenler mesleki gelişme ihtiyacını okul yönetimine bildirmelerine göre içerisinde olmayan öğretmenlere göre okul yöneticisinin, öğretmenlerin birbirleriyle bilgi ve deneyimlerini paylaşabilecekleri ortamlar hazırladıklarını düşündükleri belirlenmiştir. Bu durum okul yöneticilerinin öğretmenlerin birbirleriyle bilgi ve deneyimlerini paylaşabilecekleri ortamlar oluşturdukları anlamına gelmektedir.

9) 4.2.5.6 incelendiğinde mesleki gelişime evet diyen öğretmen grubu hayır diyen öğretmen grubuna göre okul yöneticilerinin; öğretmenlik mesleği ile ilgili yasa ve yönetmelikleri izleyerek kendilerine açıkladıklarını düşündükleri belirlenmiştir. Okul yöneticilerinin mesleki gelişim içerisinde bulunan öğretmenlerin her türlü mesleki gelişim ile ilgili ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik yasa ve yönetmelikleri onlara sunarak gelişimlerine yardımcı olduğu anlaşılmaktadır.

V.1.2.5 Örneklem Grubunu Oluşturan Öğretmenlerin, Öz Değerlendirme Yapmalarına İlişkin Tartışmalar

Örneklem grubu öğretmenlerin öz değerlendirme yapıp yapmadıklarına ilişkin ANOVA sonuçları üç çizelge halinde verilmiştir. Çizelgeler şunlardır. 4.2.6.1A, 4.2.6.1B, 4.2.6.1C'de verilmiştir. Buna göre öğretmenlerin öz değerlendirme açısından yöneticilerin katkıları sorularına ilişkin verdikleri cevaplar arasında anlamlı farklılık gözlenmemiştir.

V.1.3 Örneklem Grubunu Oluşturan Öğretmenlerin Bağımlı Sorulara Verdikleri Cevapların Frekans, Yüzde, Ortalama Ve Standart Sapma Değerlerine İlişkin Tartışmalar

Bu bölümde örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin bağımlı sorulara verdikleri cevapların frekans, yüzde, ortalama ve standart sapma değerlerine ilişkin bulgular tartışılacaktır.

Öğretmenler Okul Yöneticisinin Katkıları İle İlgili Sorulara Verdiği Cevaplar

- 1) “Öğretmenlik mesleğindeki gelişmeleri takip eder ve bunları öğretmenlere açıklar.” Soru cümlesine $X=2,40$ düzeyinde cevap vermişlerdir. Öğretmenler okul yöneticilerinin nadiren mesleki gelişmeleri takip ettiklerini ve öğretmenlere açıkladıklarını belirtmişlerdir.
- 2) “Mesleki gelişmeyi sağlayacak hizmet içi eğitime katılmamızı sağlar.” Soru cümlesine $X=2,34$ düzeyinde cevap vererek müdürlerin nadiren öğretmenleri hizmet içi eğitime gönderdiğini belirtmişlerdir.
- 3) “Mesleki gelişmemize katkı sağlayacak kitap, dergi, süreli yayınları okula getirir.” Soru cümlesine $X=2,05$ düzeyinde puan vermişlerdir. Bunun anlamı okul yöneticileri nadiren mesleki gelişimi sağlamak için okula kitap, dergi, süreli yayın getirmektedir.
- 4) “Kendini meslek içinde geliştiren öğretmenleri ödüllendirir.” Soru cümlesine $x=2,27$ düzeyinde cevap puanı vermişlerdir. Bunun anlamı okul yöneticisi meslek içinde geliştiren öğretmenleri nadiren de olsa ödüllendirmektedir.
- 5) “Mesleğimizle ilgili kongre, konferans ve seminerlere katılmak istediğimizde katılmamız için teşvik eder.” soru cümlesine $X=2,85$ düzeyinde cevap puanı vermişlerdir. Okul yöneticileri öğretmenleri sık sık seminerlere katılmaları için teşvik etmektedir.
- 6) “Mesleki gelişmemize katkı sağlayacak eğitim ve etkinlikleri araştırarak katılmamız için teşvik eder.” Soru cümlesine $X=2,37$ düzeyinde katılmışlardır. Bunun anlamı okul

yöneticinin öğretmenlerin mesleki gelişimini sağlamak için nadiren de olsa eğitim etkinliklerine göndermek için çaba gösterdiğini onları teşvik ettiğini göstermektedir.

7) “Uzman kişileri okula davet ederek gelişmemize destek sağlar.” Soru cümlesine $X=2,07$ düzeyinde cevap vermişlerdir. Okul yöneticileri okullarını nadiren düzeyinde uzman kişileri davet ederek öğretmenlerin mesleki gelişimlerine yardımcı olmaktadır.

8) “Mesleki gelişme ihtiyaçlarımızı belirleyerek gereken önlemleri alır.” Soru cümlesine $X=2,10$ düzeyinde cevap vermişlerdir. Okul yöneticileri öğretmenlerin ihtiyaçlarını belirlemiş, gereken tedbirleri nadiren düzeyinde almıştır. Okul yöneticilerinin okulların ve öğretmenlerin ihtiyaçlarını temin edebilmesi için parasal kaynaklara ihtiyacı vardır. Parası olmayan okul müdürleri ihtiyaç gidermede sıkıntı yaşamaktadır. Okullara ayrılan paraların miktarı artırılmalıdır. Çünkü ihtiyaçlar temin edilemeyenince eğitimin kalitesi düşmektedir.

9) “Öğretmenlerin mesleki gelişimlerini artıracak etkinlikler düzenler.” Soru cümlesine $X=2,11$ düzeyinde yanıt vermişlerdir. Okul yöneticilerinin nadiren seminer, belgesel, mesleki gelişim toplantıları düzenlediği anlaşılmaktadır. Bunun çeşitli sebepleri olabilir. Yasal altyapı eksikliği, konferans verecek salonların olmayışı veya okul yöneticisinin öğretmenleri geliştirebileceğine kendisinin inanmaması olabilir.

10) “Öğretmenlerin bilgi, beceri ve yaratıcılıklarını geliştirmek için cesaretlendirir.” Sorusuna $X=2,43$ düzeyinde cevap vermişlerdir. Okul yöneticisinin öğretmenleri nadiren düzeyinde cesaretlendirerek teşvik ettiği anlaşılmaktadır.

11) “Zamanının çoğunu okuldaki öğretmenlerle toplantı, sınıf ziyaretleri, gibi etkinliklere ayırır.” Soru cümlesine öğretmenler $X=2,28$ düzeyinde cevap vermişlerdir. Okul yöneticileri okullarda idari işlerden dolayı sık sık toplantı, sınıf ziyaretleri yapacak zaman bulamamaktadır. Bu yüzden nadiren düzeyinde etkinlikleri gerçekleştirdiği yorumlanabilir.

12) “Öğretmenlerin bilgi ve deneyimlerini paylaşabilecekleri ortamlar hazırlar.” Soru cümlesine $X=2,29$ düzeyinde cevap vermişlerdir. Okul yöneticileri idari işlerle uğraşmaktan öğretmenlerle ortak hareket etmede zaman sorunu yaşamaktadırlar, öğretmenlerin birbirleri ortak paylaşımlarının olacağı ortamları okulun fiziki koşulları içerisinde sağlayamayabilir. Bu yüzden nadiren düzeyinde öğretmenlerin bir araya gelerek paylaşımlarda bulunmasını sağlamakta olduğu söylenebilir.

13) Eğitim-öğretimle ilgili yapılan değişiklikleri uygulayacak öğretmenler için seminer, toplantı, gibi etkinlik düzenler.” Soru cümlesine $X=2,45$ düzeyinde cevap vermişlerdir. Okul yöneticileri eğitimi ilgilendiren değişikliklerde (müfredat, kitap) nadiren toplantı,

seminer düzenleyerek öğretmenleri bilgilendirmektedir.

14) “Mesleğimizle ilgili yasa ve yönetmelikleri izleyerek bizlere açıklar.” Soru cümlesine öğretmenler $X=2,66$ düzeyinde cevap vermişlerdir. Okul yöneticileri idari işlerle uğraştıklarından gelen mevzuat bilgilerini doğrudan öğretmenlere iletmektedirler. Mevzuatta okul yönetimini ilgilendiren, öğretmenleri ilgilendirmeyen konuları bile öğretmenlere duyurarak öğretmenlerin okul idaresi gibi çalışmasını istemektedirler. Kısaca okul yöneticileri sık sık düzeyinde öğretmenlere açıklamalar yapmaktadır.

15) “Öğretmenlerle iyi iletişim kurarak öğretmenlerin bu konudaki istek ve dileklerini alır.” Soru cümlesine $X=2,55$ düzeyinde cevap vermişlerdir. Bunun anlamı okul yöneticilerinin öğretmenlerle iyi iletişim kurarak öğretmenlerden isteklerde, dileklerde bulunmalarını sağladıkları anlaşılmaktadır. Okul yöneticilerinin öğretmenlerin mesleki gelişimlerini sağlamak için sık sık iletişime geçerek onlara yardımcı olmaya çalıştığı şeklinde yorumlanabilir

16) “Okul için gerekli araç-gereç (kitap, dergi, eğitsel-görsel araçlar) inceleme ve seçimlerine aktif olarak katılır.” Soru cümlesine $X=2,38$ düzeyinde cevap vermişlerdir. Öğretmenler okul yöneticisinin nadiren düzeyinde araç gereç seçimine katıldığını, incelemelerde bulunduğunu belirtmişlerdir. Okul müdürlerin ders kitabı seçmesinde bulunmasının da bir anlamı yoktur aslında dersi verecek olan öğretmen olduğuna göre öğretmenlerin kitapları seçmesi daha uygun olmaktadır. Çünkü sınıflarda dersleri anlatanlar öğretmenlerdir. Okul müdürü sadece öğretmenlik mesleğinin bir dalından mezundur. Oysa okullarda çeşit çeşit dersler vardır. Kitap ve eğitim öğretimle ilgili işlerde öğretmenlerin düşüncelerini, görüşlerini ön plana çıkarmalıdır.

17) “Kariyer geliştirme ya da üst öğrenim germemiz için bizlere destek olur.” Soru cümlesine $X=2,52$ düzeyinde cevap vermişlerdir. Okul yöneticilerinin sık sık öğretmenlerin yüksek lisans, doktora çalışması yapmasını takdir ettiği, teşvik ettiği, onlara gerekli kolaylığı sağladığı anlaşılmaktadır. Okul yöneticilerine, MEB bu konuda haftada iki yarım gün olmak üzere öğretmenlerin yüksek lisans ve doktora yapmaları şartı ile izin verilebileceğini, öğretmenlerin ders programlarında esneklik yapılabileceğini, yönetmeliklerle güvence altına almıştır. Okul yöneticileri gerek yönetmelikleri uygulamaktan, gerekse kendi istekleri ile öğretmenlerinin üst öğrenim görmelerini istemektedir.

18) “Teknolojik araçları sağlayarak, öğretmenlerin kullanımına sunar.” Soru cümlesine öğretmenler $X=2,66$ düzeyinde cevap vermişlerdir. Bunun anlamı okul yöneticilerinin sık

okullara teknolojik araçları temin ettiği anlaşılmaktadır.

19) “İnternet bağlantısı sağlayarak gelişmeleri takip etmemizi sağlar.” Soru cümlesine öğretmenler $X=2,94$ düzeyinde cevap vererek okul müdürlerinin okullara internet bağlantısı çektiğini, gelişmelerine yardımcı olduğunu belirtmişlerdir. Okul yöneticileri öğretmenler odasına, sınıflara teknolojik araçları temin ederek, öğretmenlerin mesleki gelişmelerini sağlamaktadır. Okul yöneticileri öğretmenlerin internet aracılığı ile birbirleriyle meslekleri hakkında fikir alışverişlerinde bulunmalarını istemektedirler. İnternet ortamı aracılığı ile çeşitli kaynaklara ulaşma, üniversitelerin bilgi bankalarından öğretmenlerin yararlanmalarını istemektedir. Öğretmenlerin mesleki gelişimi sağlayacak iyi fikirler üzerinde buluşarak uygulamasını istemektedir.

20) Okulda başarı gösteren öğretmenleri ve yaptığı çalışmaları açıklar ve onları överek heveslendirir.” Soru cümlesine $X=2,58$ düzeyinde (sık sık) cevap vermişlerdir. Okul yöneticilerinin, öğretmenleri yaptığı başarılı çalışmalardan sonra kurulda, müdür odasında, törenlerde sık sık ödüllendirdiği söylenebilir.

21) Öğretmenlerin hizmet içi eğitimle edindikleri bilgi ve becerileri okuldaki öğretmenlerle paylaşmasını ve bu bilgilerin tüm öğretmenlerce uygulamasını sağlar.” Soru cümlesine $X=2,36$ düzeyinde cevap vermişlerdir. Okul müdürleri öğretmenleri dersler aksar gerekçesiyle eğitim öğretim yılı içerisinde derlerin olduğu vakitlerde göndermek istememektedir. Öğretmenlerde akşamları günün yorgunluğundan dolayı etkinliklere katılmak istememektedir. Yazın düzenlenen hizmet içi eğitim etkinliklerinde ise sınırlı kontenjan olduğundan istekli öğretmenler katılamamaktadır. Hizmet içi eğitime katılan öğretmenlerin bulunduğu okullarda ise edinilen yeni bilgilerin diğer öğretmenlerle paylaşımı idarecilerin tavrına bağlıdır. İdareciler toplantı düzenler uygun öğrenme ortamları hazırlarlarsa öğretmenler öğrendikleri bilgileri meslektaşlarıyla paylaşırlar. Okul yöneticileri nadiren düzeyinde bu çalışmalara katılmaktadır ve öğretmenlere paylaşım imkânı sunmaktadır.

22) “Öğretmenlerin mesleki gelişmesini sağlamak amacıyla kaynak yaratır.” Soru cümlesine $X=2,33$ düzeyinde cevap vermişlerdir. Öğretmenlerin mesleki gelişimini sağlamak için okul yöneticilerinin kaynak bulma ihtimali oldukça düşüktür. Bu yüzden nadiren düzeyinde cevap çıkmıştır. Öğretmenlerin kaynak bulması için yasal düzenlemelerle velilerden para toplamasının yolu açılmalıdır. Veli bağışları gönüllülük esasına dayandığından okul müdürleri velilerden istenilen düzeyde para toplayamamaktadır. Toplanan paralar ise zaruri ihtiyaçlara harcandığından öğretmenlerin mesleki gelişimini sağlayacak alana harcayacak kaynak çok az

düşmekte ya da hiç düşmemektedir.

23) Öğretmenlerin gösterdikleri basanları üst makamlara bildirerek, teşekkür ya da takdir almalarını sağlar.” Soru cümlesine $X=2,44$ düzeyinde cevap vermişlerdir. Okul yöneticileri başarı gösteren öğretmenleri ilçe milli eğitim müdürlüklerine yazarak ödüllendirilmesi için teklifte bulunmaktadır. İlçe milli eğitim müdürlüğü tarafından ödül alması uygun görülenler ödüllendirilmektedir.

24) “Okulun ve öğretmenlerin gelişmesini sağlamak amacıyla okul dışı etkinlikler (gezi, gözlem, vb.) düzenler.” Soru cümlesine $X=2,38$ düzeyinde cevap vermişlerdir. Okul yöneticilerinin öğretmenleri ile birlikte nadiren okul dışı gezi yaptığı anlaşılmaktadır.

25) “Okul müdürümüz diğer okul ve kurumları ziyaret ederek, gördüğü yenilikleri, okulumuza getirmek için çaba harcar.” Soru cümlesine $X=2,47$ düzeyinde cevap vermişlerdir. Öğretmenler okul yöneticilerinin diğer kurumlarda eğitim öğretimle ilgili yeni gelişmeleri okullarına getirmek için çaba sarf etmeyi nadiren düzeyinde yaptıklarını belirtmişlerdir. Okul yöneticileri mesleki gelişmeleri sağlayacak yeni teknolojileri okula getirmede çok istekli davranmamışlardır. Teknolojinin pahalı olması, teminini zorlaştırmaktadır. Parasal olarak ta alım gücü olmayan okullar bu teknolojileri temin edememektedirler.

26) “Öğretmenleri, belirlenmiş amaçlar doğrultusunda güdüler.” Soru cümlesine öğretmenler $X=2,49$ düzeyinde cevap vermişlerdir. Güdüleme öğretmenlerin kendi iç dünyasında bulunan gizli güçlerini mesleki gelişim için kullanmasını sağlamak için harekete geçirilmesidir. Okul yöneticilerinin sık sık öğretmenleri mesleki gelişim için güdelediği anlaşılmaktadır.

27) Öğretmenlerin başarılarını gösterebilecekleri, sergiler açmalarını sağlar.” Soru cümlesine $X=2,34$ düzeyinde cevap vermişlerdir. Bunun anlamı okul yöneticileri öğretmenlerin sergi açmasını, başarılarını tanıtmalarını nadiren düzeyinde gerçekleştirdiğidir..

28) “Öğretmenlerin çalışmalarını kolaylaştırıcı, destekleyici bir yönetim anlayışı geliştirir.” Soru cümlesine $X=2,53$ düzeyinde cevap vermişlerdir. Bunun anlamı okul yöneticilerinin öğretmenlerle işbirliği içerisinde çalıştığını, öğretmenlere çalışmalarında destek verdiği şeklinde yorumlanabilir. Okul müdürleri öğretmenlerle işbirliği yaparak çalışmalarını yürüttüğü varsayımında bulunulabilir.

29) “Öğretmenleri mesleki gelişimleri için yönlendirir, onlara rehberlik yapar.” Soru cümlesine $X=2,39$ düzeyinde cevap vermişlerdir. Okul müdürlerinin öğretmenleri mesleki

gelişimlerini sağlayacak kurslar, etkinlikler hakkında yeterince araştırma yapmadığı, yönlendirme yapmadığı anlaşılmaktadır. Okul yöneticileri üst makamlardan gelen hizmet içi etkinlikleri öğretmenlere duyurmakla yetinmişlerdir şeklinde düşünülebilir.

30) “Okuldaki belirlenmiş standartlara ulaşmak için, yaptığı değerlendirmelerle gereken önlemleri alır.” Soru cümlesine $X=2,56$ düzeyinde cevap vermişlerdir. Okul yöneticileri belirlenmiş standartlara ulaşmak için sık sık yapılan çalışmalarını denetleyerek öğretmenleri yönlendirir. Çünkü yapılacak olan çalışmaların başarısız olması durumunda kendisini sorumlu hissedeceğinden özenle çalışmaların amacına ulaşmasına ister. Bu da okul müdürünün önceden planlanan çalışmaların hedeflerine ulaşması için gerekli titizliği gösterdiği şeklinde yorumlanabilir.

Okul yöneticilerinin katkılarını belirleyen sorulardan en yüksek düzeyde cevap alan soru cümlesi $X=2,94$ ile okul müdürünün okullarda internet bağlantısı çekerek tüm öğretmenlerin kullanımına sunduğu anlaşılmıştır. En düşük düzeyde ise $X=2,05$ ile mesleki gelişmeyi sağlayacak olan kitap dergi, süreli yayın temin etmesine vermişlerdir. Okul yöneticileri para harcamayı gerektiren çalışmalara girmek istememişlerdir. Ya öğretmenlerin bunları temin etmesini düşünmüş olabilirler. Her ne olursa olsun gerek yöneticilerin gerekse öğretmenlerin kendi maaşlarından eğitim araçlarını almaları, temin etmeleri etik açıdan uygun değildir. Ders araç gereçleri için devletin okul yöneticilerine para toplama ve harcaması için yasal yetki vermesi gerekir böylece okul yöneticileri bu alanda çok iyi çalışmalar yapacağı bir gerçektir.

V.1.3.1 Örneklem Grubunu Oluşturan Öğretmenlerin Cinsiyete Göre Bağımlı Sorulara Verdikleri Cevapların Frekans, Ortalama Ve Standart Sapma Dağılımı Çizelgelerine (4.3.1.1A/4.3.1.1B/4.3.1.1B) Ait Tartışmalar

1. Öğretmenlerin Cevaplandığı Sorulardan Okul Yöneticisinin Katkısının En Yüksek Olduğu Sorular

Öğretmenlerin cinsiyete göre en yüksek düzeyde puan verdiği sorulardan birincisi 4.3.1.1B’de yer alan “okul yöneticimiz internet bağlantısı sağlayarak gelişmeleri takip etmemizi sağlar.” Soru cümlesidir. Bayan öğretmenler bu soruya $X=2,97$ (sık sık) düzeyinde; erkek öğretmenler ise $X=2,91$ (sık sık) düzeyinde katıldıklarını belirtmişlerdir.

4.3.1.1A'da yer alan "Okul yöneticimiz mesleğimizle ilgili yasa ve yönetmelikleri izler, bunları bizlere açıklar" sorusuna öğretmenler en yüksek puanı vermişlerdir. Bu soru cümlesine bayan öğretmenler $X=2,90$ (sık sık); erkek öğretmenler $X=2,76$ (sık sık) düzeyinde katıldıklarını belirtmişlerdir. Okul yöneticilerinin öğretmenlere sık sık yasa ve yönetmeliklerden bahsettiği şeklinde yorumlanabilir.

2. Öğretmenlerin Cevaplandığı Sorulardan Okul Yöneticisinin Katkısının Farklı Düzeylerde Olduğu Sorular

1 "Öğretmenlik mesleği ile ilgili yapılan değişiklikleri uygulayacak öğretmenler için seminer düzenler" sorusuna kadın öğretmenler sık sık ($X=2,50$) düzeyinde katılırlarken erkek öğretmenler nadiren ($X=2,41$) düzeyinde katıldıklarını belirtmişlerdir. Okul yöneticilerinin öğretmenleri geliştirmek için seminer düzenledikleri sonucuna varılabilir.

2. "Okul yönetimimiz öğretmenlerin gösterdiği başarıları üst makamlara bildirerek ödül almasını sağlarlar." düşüncesine bayan öğretmenler sık sık ($X=2,56$) düzeyinde erkek öğretmenler nadiren ($X=2,33$) düzeyinde katılmaktadırlar. Okul yöneticilerinin öğretmenleri ödüllendirmek için ilçe milli eğitim müdürlüklerine yazı yazdıkları şeklinde yorumlanabilir. En azından başarılı öğretmenleri sözle de olsa teşekkür ettikleri şeklinde yorumlanabilir.

3. "Okul yönetimimiz diğer kurumları ziyaret ettiğinde gördüğü yenilikleri okula getirir." düşüncesine bayan öğretmenler sık sık ($X=2,56$) düzeyinde, erkek öğretmenler nadiren ($X=2,39$) düzeyinde katılmaktadır. Okul yöneticileri ziyaret ettikleri kurumlardaki yenilikleri okulun bütçesinin elverdiği ölçüde okula getirdiği şeklinde yorumlanabilir.

4. "Öğretmenleri belirlenmiş amaçlar doğrultusunda güdüler" düşüncesine bayan öğretmenler sık sık ($X=2,55$) , erkek öğretmenler nadiren ($X=2,44$) düzeyinde

katılmışlardır. Okul müdürlerinin ara sıra da olsa öğretmenleri mesleki gelişimleri sağlama konusunda güdelediği şeklinde yorumlanabilir.

5.“Okulda belirlenmiş standartlara ulaşmak için, yaptığı değerlendirmelere gereken önemi verir.” düşüncesine bayan öğretmenler sık sık ($X=2,63$) erkek öğretmenler nadiren ($X=2,49$) düzeyinde katılmışlardır. Okul yöneticilerinin okullarında değerlendirme yapmaya, yapılan çalışmalarını kontrol ederek sonuçlarını görmeye çalıştıkları anlaşılmaktadır.

3. Öğretmenlerin Cevaplandığı Sorulardan Okul Yöneticisinin Katkısının En Düşük Olduğu Sorular

4.3.1.1A’da yer alan “Okul yöneticimiz mesleğimizle ilgili kongre, konferans ve seminerlere katılmak istediğimizde katılmamız için gerekli izni verir.” Soru cümlesine bayan öğretmenler en düşük puanı $X=2,05$ (nadiren) düzeyinde vermişlerdir. Bu soruya erkek öğretmenler $X=2,08$ düzeyinde (nadiren) düzeyinde katkıda bulunmuşlardır. Okul yöneticileri öğretmenleri meslekleri ile ilgili kongre konferans ve seminerlere nadiren gönderdiği şeklinde yorumlanabilir. Bunun çeşitli sebepleri olabilir. Düzenlenen eğitim etkinliklerin eğitim öğretim döneminin içresine rast gelmesi bu yüzden derslerin boş geçeceği düşüncesiyle öğretmenlere haber vermede özen göstermedikleri şeklinde yorumlanabilir.

1. 4.3.1A’de yer alan “Okul yöneticimiz mesleki gelişmemize katkı sağlayacak kitap, dergi, süreli yayınları okula getirir” soru cümlesine bayan öğretmenler $X=2,10$ (nadiren) erkek öğretmenler $X=2,00$ (nadiren) düzeyinde cevap vermişlerdir. Okul yöneticileri kitap dergi, süreli yayın sağlamak için özel çaba göstermemektedir şeklinde düşünülebilir. Bunun çeşitli sebepleri olabilir. Okulun bütçesinin müsait olmayışı, yasal alt yapı eksikli vs. gibi sebepler olabilir.

2. 4.3.1.1A’da yer alan “Okul yöneticimiz uzman kişileri okula davet ederek gelişmemize destek sağlar.” Sorusu cümlesine erkek öğretmenler $X=2,05$ (nadiren) bayan öğretmenler $X=2,08$ düzeyinde (nadiren) cevap vermişlerdir. Okul yöneticiler okullarına seminer verecek uzmanları davet etmede özen göstermemektedir. Çünkü okullarının eksiklikleri ortaya

çıktığında dışarıdan eleştirilebileceğini düşünebilirler. Ya da öğretmenlerinin yeterince kendilerini geliştirdiklerinde okul yönetimini yapılan çalışmalarda olumsuzluklar olduğunda sorgulayacakları düşüncesine kapılabilirler. Bundan dolayı nadiren uzman kişileri okullarına davet etmiş olabilirler.

V.1.3.2 Okul Yöneticilerinin Öğretmenlerin Mesleki Gelişimlerini Katkılarını Belirleyen Sorulara Öğretmenlerin Okul Türlerine Göre Öğretmenlerin Verdikleri Cevaplara İlişkin Tartışmalar

Genel Lise Öğretmenleri İle Meslek Lisesi Öğretmenlerinin Okul Yöneticilerinin En Yüksek Düzeyde Öğretmenleri Geliştirdiğini Belirttikleri Sorular

Öğretmenler 4.3.2.1A, 4.3.2.1B, 4.3.2.1C’de yer alan sorulardan;

1. En Yüksek Düzeyde Cevaplandırılan sorular

1. Okul yöneticiniz “İnternet bağlantısı çekerek gelişmeleri takip etmemizi sağlar” soruna en yüksek puanı vermişlerdir. Genel lise öğretmenleri $X=2,96$ düzeyinde (sık sık); meslek lisesi öğretmenleri $X=2,93$ (sık sık) düzeyinde cevap vermişlerdir. Genel lise öğretmenleri meslek lisesi öğretmenlerine göre daha yüksek düzeyde okul yöneticilerinin internet bağlantısı çekerek gelişimlerine katkıda bulduklarını belirtmişlerdir.

2. Okul yöneticimiz “Mesleğimizle ilgili kongre, konferans ve seminerlere katılmak istediğimizde katılmamız için gerekli izni verir” soru cümlesine ikinci en yüksek düzeyde puan vermişlerdir. Meslek lisesi öğretmenleri $X=2,87$ (sık sık); genel lise öğretmenleri $X=2,83$ (sık sık) düzeyinde cevaplar vermişlerdir. Meslek lisesi öğretmenleri genel lise öğretmenlerine göre yöneticilerin öğretmenleri, meslekleri ile ilgili kongre, konferans, seminerlere katılmalarına izin verildiğini belirtmişlerdir.

Farklı Düzeyde Cevap puanları verilen sorular

1. Genel lise öğretmenleri okul yöneticisinin öğretmenlerle iyi iletişim kurarak öğretmenlerin mesleki gelişimleri hakkında istek ve dilekte bulunmaları sağlamaları düşüncesine sık sık ($X=2,72$) düzeyinde katılırlarken meslek lisesi öğretmenleri nadiren ($X=2,40$) düzeyinde katıldıklarını belirtmişlerdir.

2. Genel lise öğretmenleri okul yöneticilerinin öğretmenlerin kariyer geliştirme ve üst öğrenim görme için sık sık ($X=2,57$) düzeyde destek olduklarını belirtirlerken meslek lisesi öğretmenleri yöneticilerinin nadiren ($X=2,47$) düzeyinde katkıda bulduklarını belirtmişlerdir. Ancak meslek lisesi yöneticilerinin öğretmenleri geliştirme düzeyi sık sık düzeyine oldukça yakın bulunmuştur.

3. Genel lise öğretmenleri okul yöneticilerinin öğretmenlerin gösterdiği başarıları üst makamlara bildirerek teşekkür ya da takdir almalarını nadiren ($X=2,38$) düzeyinde sağladıklarını belirtirlerken meslek öğretmenleri ise sık sık ($X=2,50$) düzeyinde sağladıklarını belirtmişlerdir.

En Düşük Düzeyde Cevap Puanı Verilen Sorular

1. Okul yönetimiz “Uzman kişileri okula davet ederek gelişmemize destek sağlar” soru cümlesine öğretmenler meslek lisesinde en düşük puanı $X=2,01$ (nadiren) düzeyde; genel lisede ise $X=2,12$ (nadiren) düzeyinde vermişlerdir. Genel lise öğretmenleri ile meslek lisesi öğretmenleri okul yöneticilerinin öğretmenleri geliştirmek için özellikle çaba göstermediklerini belirtmişlerdir.

2. Okul yöneticimiz “Mesleki gelişmemize katkı sağlayacak kitap, dergi, süreli yayınları okula getirir” soru cümlesine öğretmenler meslek lisesinde $X=1,99$ (nadiren) düzeyi ile en düşük düzeyde katılmışlardır. Bu soruya genel lise öğretmenleri $X=2,12$ puan vererek meslek lisesi öğretmenlerine göre biraz daha olumlu görüş bildirmişlerdir. Öğretmenler okul yöneticilerinin kitap, dergi, süreli yayınları nadiren aldığını yada almadığını belirtmişlerdir.

3. “Yöneticilerin öğretmenlerin mesleki ihtiyaçlarını belirleme çalışmaları yapar ve gereken önlemleri alır” soru cümlesine ilişkin verdikleri cevap puanları incelenmiştir. Genel lise ve meslek lisesi öğretmenleri sorulara verdikleri cevaplar eşdeğer puanda $X=2,10$ (nadiren) bulunmuştur. Örneklem grubu öğretmenleri yöneticilerin öğretmenlerin mesleki gelişimlerini sağlamada ihtiyaçları belirlemede ve gereken önlemleri almada gereken özeni göstermediklerini, ara sıra bu çalışmaları yaptıklarını belirtmişlerdir. Öğretmenler nadiren düzeyinde görüş bildirmişlerdir.

V.2 SONUÇLAR

V.2.1 Araştırmanın Örneklemine Oluşturan Öğretmenlerin Kişisel Bilgilerine İlişkin Sonuçlar

Araştırmaya katılan örneklem grubu oluşturan öğretmenlerin;

- 1) %53,4’ü erkekler, %75,6’sı bayanlar oluşturmaktadır.
- 2) % 25,5’i 0-5 yıl kıdeme, %39,2’si 6-10 yıl kıdeme, %18,7’si 11-15 yıl kıdeme, %10’u 16-20 yıl kıdeme, %6,6’sı 21 yıl ve üstü kıdeme sahiptir.
- 3) % 52,6’sı meslek lisesinde, %47,4’ü genel lisede görev yapmaktadır.
- 4) %68,7’si öz değerlendirmeyi her zaman yaparken, %30’u bazen öz değerlendirme yaparken, %1,3’ü hiçbir zaman öz değerlendirme yapmamaktadır.
- 5) Öz değerlendirme açısından
 - a) Genel lisede görev yapan öğretmenlerin %71,1’ daima öz değerlendirme yaparken, %27,2’si bazen öz değerlendirme yapmakta iken %1,7’si hiç öz değerlendirme yapmamaktadır.
 - b) Meslek lisesinde görev yapan öğretmenlerin %65,5’i sürekli öz değerlendirme yaparken, %32,5’i bazen öz değerlendirme yapmakta iken %1 hiçbir zaman öz değerlendirme yapmamaktadır.
 - c) 0-5 yıllık kıdeme sahip öğretmenlerin %8,9’u genel lisede; %11,3’ü meslek lisesinde daima öz değerlendirme yaparlarken; %1,8’i genel lisede, %3,4’ü meslek lisesinde bazen öz değerlendirme yaptığını belirtmiştir. Bu kıdem grubunda öz değerlendirme yapmayan yoktur. 6-10 yıllık kıdeme sahip öğretmenlerin %11,8’i genel lisede,%12,8’i meslek

lisesinde daima öz değerlendirme yapmaktadır. Bu kıdem grubunda bazen öz değerlendirme yapanlar genel lisede %5,3 iken meslek lisesinde %8,4'dür. 11-15 yıllık kıdeme sahip öğretmenlerin genel lisede % 7,1'i, meslek lisesinde %5,5'i daima öz değerlendirme yapmaktadır. Bu kıdem grubunda bazen öz değerlendirme yapan öğretmenler genel lisede %2,9, meslek lisesinde %2,6'dır. 16-20 yıl 20 ve üstü kıdem gruplarının yüzdeleri ise son derece düşüktür.

6) “Kendinizi öğretmenlik mesleği açısından geliştirmek için mesleki eğitime ihtiyaç duyuyor musunuz?” soruna %69,7'si evet %30,3'ü hayır cevabı vermiştir.

7) “Mesleki eğitime ihtiyaç duyduğunuzu okul yönetimine bildiriyor musunuz?” sorusuna, % 70 hayır, %30 evet cevabını vermiştir.

V.2.2 Örneklem Grubunu Oluşturan Öğretmenlerin Verdikleri Cevapların Bağımsız Değişkenlerle İlişkilerine Ait Sonuçlar

V.2.2.1 Örneklem Grubunu Oluşturan Öğretmenlerin Cinsiyet Değişkenine İlişkin Sonuçları

1) Bayan öğretmenler mesleki eğitim ihtiyaçlarını okul yönetime erkek öğretmenlere göre daha fazla bildirmektedir.

2) Bayan öğretmenler erkek öğretmenlere göre daha fazla okul yöneticilerinin öğretmenlik mesleği ile ilgili yasa ve yönetmelikleri izleyerek açıkladıklarını belirtmişlerdir.

3) Bayan öğretmenler erkek öğretmenlere göre okul yöneticilerinin öğretmenlerin başarıları üst makamlara bildirerek teşekkür ya da takdir almalarını sağladıklarını belirtmişlerdir.

V.2.2.2 Örneklem Grubunu Oluşturan Öğretmenlerin Mesleki Kıdem Değişkenine İlişkin Sonuçları

1) “Mesleki eğitime ihtiyaç duyduğunuzu okul yönetimine bildiriyor musunuz?” sorusuna 0-5 yıllık ve 6-10 yıllık öğretmenler diğer gruptakilere göre daha fazla katılarak anlamlı farklılık oluşmasına sebep olmuşlardır.

V.2.2.3 Örneklem grubunu Oluşturan Öğretmenlerin Mesleki Eğitime İhtiyaç Duyma Değişkenine İlişkin Sonuçlar

- 1) Öğretmenler mesleki eğitime ihtiyaç duyma ve duymamaya göre iki gruba ayrılmıştır. Mesleki eğitime ihtiyaç duymayan öğretmenler, duyan öğretmenlere göre daha fazla (Nadiren) düzeyde okul yöneticisinin meslek içinde kendisini geliştiren öğretmenleri ödüllendirdiğini belirtmişlerdir.
- 2) Mesleki eğitime ihtiyaç duymayan öğretmenler, duyan öğretmenlere göre okul yöneticisinin okulda belirlenmiş standartlara ulaşmak için yaptığı değerlendirmelere gereken önemi daha fazla verdiğini belirtmişlerdir.

V.2.2.4 Örneklem grubunu Oluşturan Öğretmenlerin Mesleki Eğitim İhtiyaçlarını Okul Yönetimine Bildirme Değişkenine İlişkin Sonuçlar

- 1) Mesleki eğitim ihtiyacını yönetime bildiren öğretmenler, bildirmeyen öğretmenlere göre okul yöneticilerinin mesleki gelişimlerine katkı sağlayacak eğitim ve etkinliklere katılmalarını için teşvik ettiklerini daha fazla belirtmişlerdir. Okul yöneticileri öğretmenleri $X=2,55$ (sık sık) düzeyinde teşvik etmiştir.
- 2) Mesleki eğitim ihtiyacını yönetime bildiren öğretmenler, bildirmeyen öğretmenlere göre okul yöneticilerinin uzman kişileri okula davet ederek mesleki gelişimlerine yardımcı olduğunu belirtmişlerdir.
- 3) Mesleki eğitim ihtiyacını yönetime bildiren öğretmenler, bildirmeyen öğretmenlere göre okul yöneticilerinin uzman kişileri okula davet ederek mesleki gelişimlerine daha fazla yardımcı olduğunu belirtmişlerdir.
- 4) Mesleki eğitim ihtiyacını yönetime bildiren öğretmenler, bildirmeyen öğretmenlere göre okul yöneticilerinin öğretmenlerin mesleki ihtiyaçlarını belirleyerek gereken önlemleri aldıklarını daha fazla belirtmişlerdir.
- 5) Mesleki eğitim ihtiyacını yönetime bildiren öğretmenler, bildirmeyen öğretmenlere göre okul yöneticilerinin öğretmenlerin mesleki gelişimini sağlayacak seminer, belgesel, toplantı gibi etkinlikler düzenlediklerini daha fazla belirtmişlerdir.

6) Mesleki eğitim ihtiyacını yönetime bildiren öğretmenler, bildirmeyen öğretmenlere göre okul yöneticilerinin öğretmenlerin birbirleriyle bilgi ve deneyimlerini paylaşabilecekleri ortamlar hazırladıklarını daha fazla belirtmişlerdir.

7) Mesleki eğitim ihtiyacını yönetime bildiren öğretmenler, bildirmeyen öğretmenlere göre okul yöneticilerinin öğretmenlerin mesleği ile ilgili yasaları ve yönetmelikleri izleyerek öğretmenlere açıkladıkları daha fazla belirtmişlerdir.

V.2.2.3 ÖRNEKLEM GRUBUNU OLUŞTURAN ÖĞRETMENLERİN BAĞIMLI SORULARA VERDİKLERİ CEVAPLARIN FREKANS, YÜZDE, ORTALAMA VE STANDART SAPMA DEĞİŞKENLE İLİŞKİLERİNE AİT SONUÇLAR

Anket çalışmasına katılan örneklem grubu öğretmenlerin; bağımlı sorulara verdikleri cevaplar

1) Öğretmenlik mesleğindeki gelişmeleri takip etmesini ve bunları öğretmenlere açıklamasına ilişkin soruyu cevaplandıran öğretmenler, soruya $X=2,40$ (nadiren) düzeyinde puan vermişlerdir. Okul yöneticileri öğretmenlik mesleğindeki gelişmeleri nadiren takip ederek bunları öğretmenlere açıklamaktadır.

2) Okul yöneticisinin öğretmenlerin mesleki gelişimini sağlayacak olan hizmet içi eğitime göndermesine ilişkin soruyu cevaplandıran öğretmenler, soruya $X=2,34$ (nadiren) düzeyinde puan vermişlerdir. Öğretmenler okul yöneticilerinin nadiren öğretmenleri hizmet içi eğitime almaya teşvik ettiğini ve gönderdiğini belirtmişlerdir.

3) Mesleki gelişmeyi sağlayacak kitap, dergi süreli yayınları okula getirmesi ile ilgili soruyu cevaplandıran öğretmenler, soruya $X=2,05$ (nadiren) düzeyinde puan vermişlerdir. Okul yöneticilerinin okullara ara sıra kitap dergi, süreli yayın getirdiği anlaşılmaktadır.

4) Öğretmenler, okul yöneticisinin meslek içinde kendini geliştiren öğretmenleri ödüllendirmesine ilişkin soruya $X=2,27$ (nadiren) düzeyinde puan vermişlerdir. Öğretmenler, okul yöneticilerinin öğretmenleri nadiren ödüllendirdiğini belirtmişlerdir.

5) Öğretmenler, okul yöneticilerinin öğretmenleri, öğretmenlik mesleği ile ilgili kongre, konferans ve seminerlere $X=2,85$ (sık sık) düzeyinde gönderdiğini belirtmiştir.

- 6) Öğretmenler, okul yöneticisinin öğretmenlik mesleğini geliştirecek eğitim ve etkinliklerini araştırarak öğretmenlerin katılımını sağlamasına $X=2,37$ (nadiren) düzeyinde sağladıklarını belirtmiştir.
- 7) Öğretmenler, okul yöneticilerinin öğretmenlerin mesleki gelişimin sağlamak için uzman kişileri $X=2,07$ (nadiren) düzeyinde okula davet ederek gerçekleştirdiğini belirtmişlerdir.
- 8) Öğretmenler, okul yöneticilerinin öğretmenlerin mesleki gelişimlerini sağlayacak ihtiyaçları belirleyerek gereken önlemleri $X=2,10$ (nadiren) düzeyinde aldıklarını belirtmişlerdir. Bunun anlamı okul yöneticisi öğretmenlerin ihtiyaçlarını ara sıra tespit etmekte ve ara sıra tedbir almaktadır.
- 9) Öğretmenler, okul yöneticilerinin, öğretmenlerin mesleklerini geliştirecek olan seminer, konferans, belgesel gibi etkinlikler düzenleme işini $X=2,11$ (nadiren) düzeyinde yaptıklarını belirtmişlerdir.
- 10) Öğretmenler, okul yöneticilerinin öğretmenlerin bilgilerini, becerilerini, yaratıcılıklarını geliştirmeyi $X=2,43$ (nadiren) düzeyinde yatığını belirtmişlerdir.
- 11) Öğretmenler, okul yöneticinin okulda geçen zamanlarının çoğunu öğretmenlerle toplantı yapma, sınıf ziyaretlerinde bulunma gibi etkinliklere $X=2,28$ (nadiren) düzeyinde zaman ayırdığını belirtmişlerdir. Öğretmenler, okul yöneticilerin nadiren toplantı yaptığını, sınıfları az ziyaret ettiğini belirtmişlerdir.
- 12) Öğretmenler, okul yöneticisinin öğretmenlerin birbirlerine bilgilerini, deneyimlerini paylaşabilecekleri ortamları $X=2,29$ (nadiren) düzeyinde hazırladığını belirtmişlerdir. Okul yöneticileri öğretmenlere nadiren bilgi, deneyim paylaşabilecekleri ortamlar hazırlamaktadır.
- 13) Öğretmenler, okul yöneticilerinin yapılan değişiklikleri uygulayacak öğretmenleri bilgilendirmek için $X=2,45$ (nadiren) düzeyinde toplantı yaptıklarını belirtmişlerdir.
- 14) Öğretmenler, okul yöneticilerinin öğretmenlik mesleği ile ilgili çıkan yasaları, yönetmelikleri $X=2,66$ (sık sık) düzeyinde takip ettiğini ve açıkladığını belirtmişlerdir.
- 15) Öğretmenler, okul yöneticilerinin iyi iletişim kurmasına ve öğretmenlerin isteklerini ve dileklerini $X=2,55$ (sık sık) düzeyinde aldığını belirtmişlerdir.

- 16) Öğretmenler, okul yöneticilerinin okul için gereken araç-gereç (kitap, dergi, eğitsel-görsel araçlar) inceleme ve seçimlerini $X=2,38$ (nadiren) düzeyinde yaptığını belirtmişlerdir.
- 17) Öğretmenler, okul yöneticilerinin öğretmenlerin mesleki gelişmelerini sağlayacak olan akademik eğitim (yüksek lisans ve doktora) yapmalarını teşvik ettiğini $X=2,52$ (sık sık) düzeyinde belirtmişlerdir.
- 18) Öğretmenler, okul yöneticilerinin öğretmenlerin kullanması için teknolojik araç gereci $X=2,66$ (sık sık) düzeyinde temin ettiklerini belirtmiştir.
- 19) Öğretmenler, okul yöneticilerinin İnternet bağlantısı çekerek öğretmenlerin gelişmeleri takip etmesini $X=2,94$ (sık sık) düzeyinde gerçekleştirdiğini belirtmişlerdir.
- 20) Öğretmenler, okul yöneticisinin, okulda başarı gösteren öğretmenleri ve yaptıkları çalışmaları açıklar ve onları överek heveslendirir soru cümlesine $2,58$ (sık sık) düzeyinde gerçekleştirdiğini belirtmişlerdir.
- 21) Öğretmenler, okul yöneticilerinin öğretmenlerin hizmet içi eğitimden edinilen bilgilerin, becerilerin okuldaki öğretmenlerle paylaşılması ve okuldaki tüm öğretmenler tarafından uygulanmasını $X=2,36$ (nadiren) düzeyinde gerçekleştirdiğini belirtmişlerdir.
- 22) Öğretmenler, okul yöneticilerinin mesleki gelişmeyi sağlayacak kaynağı $X=2,23$ (nadiren) düzeyinde temin ettiklerini belirtmişlerdir.
- 23) Öğretmenler, okul yöneticilerinin öğretmenlerin gösterdiği başarıları üst makamlara bildirerek teşekkür ya da takdir almasını $X=2,44$ (nadiren) düzeyinde yaptığını belirtmişlerdir.
- 24) Öğretmenler, okul yöneticisinin okulun ve öğretmenlerin gelişimini sağlamak için okul dışı etkinlikleri $X=2,38$ (nadiren) düzeyinde düzenlediğini belirtmişlerdir.
- 25) Öğretmenler, okul yöneticilerinin kurum dışı gezi yaparak gördüğü yenilikleri okula getirmesine $X=2,47$ (nadiren) düzeyinde gerçekleştirdiklerini belirtmişlerdir.
- 26) Öğretmenler, okul yöneticilerinin öğretmenleri belirlenmiş amaçlar doğrultusunda güdülemeyi $X=2,49$ (nadiren) düzeyinde gerçekleştirdiğini belirtmişlerdir.
- 27) Öğretmenler, okul yöneticilerinin öğretmenlerin başarılarını göstereceği sergileri $X=2,34$ (nadiren) düzeyinde gerçekleştirdiğini belirtmişlerdir.

28) Öğretmenler, okul yöneticilerinin öğretmenlerin çalışmalarını kolaylaştırıcı, destekleyici, bir yönetim anlayışını $X=2,53$ (sık sık) düzeyinde geliştirdiğini belirtmişlerdir.

29) Öğretmenler, okul yöneticilerinin öğretmenlerin mesleki gelişimleri için yönlendirmesine ve rehberlik etmesini $X=2,39$ (nadiren) düzeyinde gerçekleştirdiğini belirtmişlerdir.

30) Öğretmenler okul yöneticilerinin, okuldaki planlanan standartlara ulaşmak için yapılan çalışmaların değerlendirilmeyi $X=2,56$ (sık sık) düzeyinde gerçekleştirdiğini belirtmişlerdir.

Öğretmenlerin mesleki gelişimine okul yöneticilerinin katkılarını içeren 30 adet soruya öğretmenlerin verdikleri cevaplardan en yüksek puan alan soru $X=2,94$ (sık sık) düzeyinde yöneticilerin okullara internet bağlantısı çekerek öğretmenlerin mesleki gelişimlerine katkıda bulunduğunu belirleyen sorudur. En düşük cevap puanı alan soru ise okul yöneticinin okula kitap dergi, süreli yayın almasını getirmesini belirlemeye çalışan sorudur. Bu soruyu cevaplandıran öğretmenler $X=2,05$ (nadiren) düzeyinde puan vermişlerdir. Verilen puan nadiren düzeyinde olmasına rağmen hiçbir zaman düzeyine çok yakındır. Öyleyse okul yöneticileri okullarına mesleki gelişimi sağlayacak kitap, dergi, süreli yayın getirmede gayretli görünmemektedir ve hatta hiç getirmemektedirler.

V.2.2.3 ÖRNEKLEM GRUBUNU OLUŞTURAN ÖĞRETMENLERİN CİNSİYETE GÖRE BAĞIMLI SORULARA VERDİKLERİ CEVAPLARIN FREKANS, YÜZDE, ORTALAMA VE STANDART SAPMA DEĞİŞKENLE İLİŞKİLERİNE AİT SONUÇLAR

Anket çalışmasına katılan örneklem grubu öğretmenlerin; cinsiyete göre bağımlı sorulara verdikleri cevaplar

a. Öğretmenlerin Cinsiyete Göre Okul Yöneticisinin Mesleki Gelişime Katkısı Soru Cümlelerine Verdikleri Cevapların En Yüksek Ve En Düşük Düzeyde Olanlar

- 1) Bayan öğretmenler en yüksek puanla okul yöneticilerinin $X=2,97$ (sık sık) düzeyinde, erkek öğretmenler ise en yüksek puanla $X=2,91$ düzeyinde okullara internet bağlantısı çekerek öğretmenlerin mesleki gelişimlerini sağladıklarını belirtmişlerdir. Bayan öğretmenler erkek öğretmenlere göre okul yöneticisinin mesleki gelişimlerini daha fazla sağladığını belirtmişlerdir.
- 2) Bayan öğretmenler okul yöneticilerinin öğretmenlik mesleği ile ilgili kongre, konferans ve seminerlere öğretmenlerinin katılımını $X=2,90$ (sık sık) düzeyinde, erkek öğretmenler ise $X=2,80$ (sık sık) düzeyinde sağladığını belirtmişlerdir. Bayan öğretmenler erkek öğretmenlere göre daha olumlu düşünmektedirler.
- 3) Erkek öğretmenler $X=2,08$ (nadiren) puanla, bayan öğretmenler $X=2,05$ (nadiren) puanla okul yöneticinin uzman kişileri okula davet ederek öğretmenlerin mesleki gelişimlerini sağladıklarını belirtmişlerdir.
- 4) Kadın öğretmenler $X=2,12$ (nadiren), erkek öğretmenler $X=2,10$ (nadiren) puanlarıyla okul yöneticisinin öğretmenlerin mesleki gelişimini sağlayacak seminer, belgesel, toplantılar düzenleme işini nadiren yaptığını belirtmişlerdir.
- 5) Kadın öğretmenler $X=2,12$ (nadiren), erkek öğretmenler $X=2,08$ (nadiren) düzeyinde okul yöneticisinin öğretmenlerin ihtiyaçlarını belirlediği belirtmişlerdir.

b. Öğretmenlerin Cinsiyete Göre Okul Yöneticisinin Öğretmenlerin Mesleki Gelişime Katkısı Soru Cümlelerine Verdikleri Cevapların Düzeyleri Farklı Olanlar

1. Kadın öğretmenler okul yöneticisinin “Öğretmenlik mesleği ile ilgili yapılan değişiklikleri uygulayacak öğretmenler için seminer düzenler” sorusuna sık sık ($X=2,50$) düzeyinde, erkek öğretmenler ise nadiren ($X=2,41$) düzeyinde,
2. Kadın öğretmenler okul yöneticisinin “Okul yönetimiz öğretmenlerin gösterdiği başarıları üst makamlara bildirerek ödül almasını sağlarlar.” düşüncesine sık sık ($X=2,56$) düzeyinde, erkek öğretmenler nadiren ($X=2,33$) düzeyinde,
3. Kadın öğretmenler okul yöneticisinin “Okul yönetimiz diğer kurumları ziyaret ettiğinde gördüğü yenilikleri okula getirir.” düşüncesine sık sık ($X=2,56$) düzeyinde, erkek öğretmenler nadiren ($X=2,39$) düzeyinde,

4. Kadın öğretmenler okul yöneticisinin “Öğretmenleri belirlenmiş amaçlar doğrultusunda güdüler” düşüncesine sık sık ($X=2,55$) düzeyinde, erkek öğretmenler nadiren ($X=2,44$) düzeyinde,
5. Kadın öğretmenler okul yöneticilerinin “Okulda belirlenmiş standartlara ulaşmak için, yaptığı değerlendirmelere gereken önemi verir.” düşüncesine sık sık ($X=2,63$) düzeyinde, erkek öğretmenler nadiren ($X=2,49$) düzeyinde okul yöneticilerin öğretmenlerin mesleki gelişimlerine katkıda bulunduğunu belirtmiştir.

V.2.2.4 ÖRNEKLEM GRUBUNU OLUŞTURAN ÖĞRETMENLERİN OKUL TÜRÜNE GÖRE BAĞIMLI SORULARA VERDİKLERİ CEVAPLARIN FREKANS, YÜZDE, ORTALAMA VE STANDART SAPMA DEĞİŞKENLE İLİŞKİLERİNE AİT SONUÇLAR

1) Okul yöneticisinin öğretmenlerin mesleki gelişmeleri takip etmesi sorusuna genel lisedeki öğretmenler $X=2,96$ (sık sık) düzeyinde, meslek lisesinde öğretmenler ise $X=2,93$ düzeyinde (sık sık) okul yöneticilerinin okullara internet bağlantısı çektiklerini belirtmişlerdir.

2) Öğretmenler, “Okul yöneticisi uzman kişileri okula davet ederek öğretmenlerin mesleki gelişimi sağladıklarını soru cümlesine genel lisede $X=2,01$ (Nadiren) düzeyinde; meslek lisesinde $X=2,12$ (nadiren) düzeyinde geliştirdiklerini belirtmişlerdir.

3) Öğretmenler, “Okul yöneticimiz mesleki ihtiyaçlarımızı belirleyerek gereken önlemleri alır.” soru cümlesine en düşük puanı meslek lisesinde $X=2,10$ (nadiren) düzeyinde, genel lisede ise $X=2,10$ (nadiren) düzeyinde cevap vermişlerdir.

V.3.ÖNERİLER

1) Öğretmenlerin bilgi teknolojileri alanında bilgi sahibi olmaları, mesleklerinde yükselmesi için üst öğrenim yapmaları okul müdürlerince teşvik edilmelidir.

- 2) Okul yöneticileri öğretmenleri geliştirmek için mesleki gelişim alanlarını belirleyerek alanlar hakkında öğretmenleri bilgilendirmelidir.
- 3) Okul yöneticileri öğretmenleri geliştirmek için etkinlikler düzenleyerek öğretmenlerin katılımını sağlamalıdır. Etkinlikler öğretmenlerin ihtiyaçlarına yönelik olarak düzenlenmelidir. Katılımı artırmak için deneyimli öğretmenlerden yararlanılmalıdır. Deneyimli öğretmenler etkinliklere katılmak istemediklerinde ikna edilerek katılımları sağlanmalıdır.
- 4) Okul yöneticileri öğretmenlerin mesleki ihtiyaçlarını belirlemeli, önem sırasına göre etkinlikler düzenlemelidir.
- 5) Okul yöneticileri öğretmenlere mevzuat adamı gibi değil rehberlik uzmanı gibi davranmalıdır.
- 6) Modern çağın insanını yetiştirecek öğretmenlerin çok iyi yetişmiş olması gerekir. Okul yöneticileri çağın gerektirdiği şekilde öğretmenleri yetiştirmelidir. Öğretmenleri yetiştirecek okul müdürlerinin de çok iyi yetiştirilmesi gerekmektedir.
- 7) Okul yöneticileri öğretmenlerin kullanacakları ders araç ve gereçlerini temin ederek kullanıma hazır halde bulundurmalıdır. Ders araç ve gereçlerini kullanacak olan öğretmenler araçların kullanımını hakkında eğitilmelidir.
- 8) Okul yöneticileri MEB tarafından düzenlenen hizmet içi eğitimler hakkında öğretmenleri bilgilendirerek öğretmenlerin katılmasını teşvik etmelidir.
- 9) Okul yöneticileri öğretmenleri eğitim alanında düzenlenecek olan sergi, konferans ve fuarlara katılmaları için teşvik etmeli gerektiğinde öğretmenleriyle birlikte katılmalıdır.
- 10) Öğretmenlerin yüksek lisans ve doktora yapmaları sağlanmalı, yüksek lisan ve doktora yapanlara ek ücret ödenerek üst öğrenim yapanla yapmayan arasında fark oluşturulmalıdır.
- 11) Öğretmenlerin kendisini geliştirmesi için yasal düzenlemeler yapılarak, geliştirenlere ödül sistemi uygulanmalıdır. Ödül sistemi içerisinde parasal ödüllerin önemini artırmak için yasal düzenlemeler yapılmalıdır. Kendini geliştiren öğretmenlerin maaşları artırılmalı veya ek ders ücretleri artırılmalıdır.
- 12) Öğretmenlerin bilgisayar ve internet kullanımını geliştirilerek tüm öğretmenler arasında bilgi akışı internet üzerinden sağlanmalıdır. Öğretmenlerin alanlarında bilgi alış verişi sağlanmalıdır.

- 13) Öğretmenlerin geçim standartları yükseltilerek, kitap, dergi, gazete okuma imkânları artırılmalı, sinema, tiyatro gibi kültürel etkinliklere katılımı sağlanmalıdır.
- 14) MEB yurt dışında öğretmenlik mesleği alanındaki yeni gelişmeleri tercüme ettirerek tüm öğretmenlere sunarak yabancı dil engelini aşmalıdır. Böylece öğretmenler dünya öğretmenleriyle yarışabilir hale geleceklerdir.
- 15) Okul yöneticileri öğretmenlerin birbirleriyle kaynaşmaları için geziler düzenlemelidir.
- 16) Okul müdürleri gezdikleri eğitim kurumlarında yenilikleri gözlemleyerek kurumu için uygun olanları uygulamaya çalışmalıdır.
- 17) Öğretmenleri yeni çalışmalar hakkında cesaretlendirerek risk almalarını sağlamalıdır.
- 18) Okul yöneticileri eğitim öğretim alanında meydana gelen değişiklikleri öğretmenlere açıklayarak uygulama birliği yapmalarını sağlamalıdır.
- 19) Okulda başarı gösteren öğretmenleri gerek makamında gerekse öğretmenler kurulunda ödüllendirerek motive etmelidir. Böylece diğer öğretmenleri de çalışmaya teşvik etmiş olur.
- 20-) Okul yöneticileri planlanmış çalışmalarını kontrol ederek en yüksek düzeyde verim almayı sağlamalıdır.
- 21) Okul yöneticileri, okul araç gereçlerinin seçiminde öğretmenlerle birlikte hareket ederek eğitim öğretim için en uygun araçları okullara almalıdırlar.
- 22) Okul yöneticileri okulda bireysel çalışmalarını değil takım çalışmalarını ön plana çıkarmalıdır.

EKLER

T.C.
İSTANBUL VALİLİĞİ
İl Milli Eğitim Müdürlüğü

Sayı : B.08.4.MEM.4.34.00.18.580/ 219
Konu : Anket (Kerim GÜL)

25/01/2007

YEDİTEPE ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜNE

İlgi: a) Valilik Makamının 25.01.2007 tarih ve 580/205 sayılı onayı.

b) Milli Eğitim Bakanlığı Araştırma, Planlama ve Koordinasyon Kurulu Başkanlığının 18.08.2003 gün 2430 sayılı emri.

c) Yeditepe Üniversitesi Rektörlüğünün 27.12.2006 tarih ve 7194 sayılı yazısı.

Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Yönetimi ve Denetimi yüksek lisans öğrencisi Kerim GÜL'ün "**Okul Yöneticilerinin, Öğretmenlerin Mesleki Gelişimine Katkılarının Belirlenmesi**" konusunda anket yapmasının uygun görüldüğü hakkındaki ilgi (a) Valilik Onayı ekte gönderilmiştir.

Bilgilerinizi, gereğinin ilgi (a) Valilik Onayı doğrultusunda, İlçe Milli Eğitim Müdürlüklerinin bilgisinden sonra Okul Müdürlüklerine gerekli duyurunun anketçi tarafından yapılmasını, işlem bittikten sonra 2(iki) hafta içinde sonuçtan Müdürlüğümüz Kültür Bölümüne rapor halinde bilgi verilmesini rica ederim.



Erdem DEMİRCİ
Müdür a.
Müdür Yardımcısı

EKLER :

Ek-1. İlgi (a) Valilik Onayı.

EK-2. Anket

NOT: Verilecek cevapta tarih, kayıt numarası, dosya numarası yazılması rica olunur.

Adres: İstanbul Milli Eğitim Müdürlüğü A.Blok Ankara cad. No:2 Cağaloğlu 526 13 82

E-Mail: kultur34@meb.gov.tr **Web:** <http://istanbul.meb.gov.tr/bolumler/kultur>

T.C.
İSTANBUL VALİLİĞİ
İl Milli Eğitim Müdürlüğü

Sayı : B.08.4.MEM.4.34.00.18.580/ 205
Konu : Anket (Kerim GÜL)

25/01/2007

VALİLİK MAKAMINA

- İlgi: a) Milli Eğitim Bakanlığı Araştırma, Planlama ve Koordinasyon Kurulu Başkanlığının 18.08.2003 gün 2430 sayılı emri.
b) Yeditepe Üniversitesi Rektörlüğünün 27.12.2006 tarih ve 7194 sayılı yazısı.

Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Yönetimi ve Denetimi yüksek lisans Öğrencisi Kerim GÜL'ün "**Okul Yöneticilerinin, Öğretmenlerin Mesleki Gelişimine Katkılarının Belirlenmesi**" konusunda anket uygulaması yapma isteği hakkındaki ilgi (b) yazı ve ekleri Müdürlüğümüzce incelenmiştir.

Adı geçeninin yukarıda belirtilen konuda, eğitim-öğretimi aksatmamak koşulu ile ve okul müdürlerinin gözetim ve sorumluluğunda, anket yapılan kişilere ait kimlik bilgilerinin yazılmaması kaydıyla, ekli onaylı EK-3/1,3/2,3/3'de bulunan onaylı mühürlü anketi EK-3/4'de adı geçen ilimiz ortaöğretim kurumlarında uygulaması Müdürlüğümüzce uygun görülmektedir.

Makamınızca da uygun görüldüğü takdirde olurlarınıza arz ederim.

EKLER :

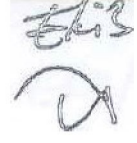
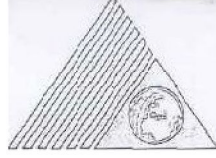
Ek-1. İlgi (b) yazı ve ekleri

OLUR
24/01/2007

M.ATA ÖZER
Milli Eğitim Müdürü

Hikmet DİNC
Vali a.
Vali Yardımcısı

NOT: Verilecek cevapta tarih, kayıt numarası, dosya numarası yazılması rica olunur.
Adres: İstanbul Milli Eğitim Müdürlüğü A.Blok Ankara cad. No:2 Cağaloğlu 526 13 82
E-Mail: kultur34@meb.gov.tr **Web:** <http://istanbul.meb.gov.tr/bolumler/kultur>



T.C
YEDİTEPE ÜNİVERSİTESİ
REKTÖRLÜĞÜ


SAYI : B.30.2.YTÜ.0.70.00.00-6300/7194
KONU : Anket (Kerim GÜL)

27/12/2006

İstanbul İl Milli Eğitim Müdürlüğüne,
Cağaloğlu

Üniversitemiz Sosyal Bilimler Enstitüsü "Eğitim Yönetimi ve Denetimi" Yüksek Lisans Öğrencilerinden Kerim GÜL, İstanbul ili Şişli, Kağıthane, Gaziosmanpaşa, Eyüp, Bayrampaşa ilçelerinde ekte dökümü bulunan okullarda öğretmen ve yöneticilere uygulanmak üzere "**Okul Yöneticilerinin Öğretmenlerin Mesleki Gelişimine Katkıların Belirlenmesi**" konulu anket çalışmasını Yüksek Lisans Tezi için yürütmek istemektedir.

Gerekli iznin verilmesini arz ederim


Prof. Dr. Ahmet SERPİL
Rektör

EKİ:
Anket Formu (3 sayfa)
Okul Listesi (1 sayfa)

26 Ağustos Yerleşimi Kayışdağı Caddesi 34755 Kayışdağı / Erenköy –İSTANBUL
Tel: (0216) 578 02 08 - 578 02 09 Faks: (0216) 578 02 99

Eliz/1
A

Yöneticilerinin Öğretmenlerin Mesleki Gelişimine Katkılarını Belirleme Ölçeği

Değerli Öğretmenler,

Bu çalışmada "**Okul yöneticilerinin öğretmenlerin mesleki gelişimine katkısı**",

Belirlemeyi amaçlayan araştırma yapmaktayım. Elde edilen bilgiler bilimsel amaçlara uygun olarak topluca değerlendirilerek, öğretmenlik mesleğinin geliştirilmesi yönünde önerilerde bulunulacaktır. Bu nedenle **ankete adınızı soyadınızı yazmanıza gerek yoktur.**

Araştırmanın geçerliliği açısından lütfen bütün sorular okuyunuz ve **mutlaka her soruyu cevaplandırınız.** Sizce en doğru olan seçeneği mutlaka doğru yere işaretlemeye dikkat ediniz.

Gösterdiğiniz ilgi ve işbirliği için teşekkür ederim.

Prof. Dr. Semra ÜNAL
Danışman

Kerim GÜL
Yüksek Lisans Öğrencisi

BÖLÜM I

Aşağıdaki sorular dikkatlice okuyunuz ve size uygun olan cevabı, parantezin içine x simgesini koyarak cevaplayınız.

1. Cinsiyetiniz:

- a. Kadın b. Erkek

2. Mesleki kıdeminiz:

- a. 0–5 yıl
b. 6–10 yıl
c. 11–15 yıl
d. 16–20 yıl.
e. 21 yıl ve üstü

3. Çalıştığınız okul türü: a. Genel Lise b. Meslek Lisesi

4. Mesleki gelişiminizle ilgili öz değerlendirme yapıyor musunuz?

- a. Yapıyorum b. Bazen c. Yapmıyorum

5. Kendinizi öğretmenlik mesleği açısından geliştirmek için mesleki eğitime ihtiyaç duyuyor musunuz?

- a. Evet b. Hayır

6. Mesleki eğitime ihtiyaç duyduğunuzu okul yönetiminize bildiriyor musunuz?

- a. Evet b. Hayır

Elis/2
2

BÖLÜM II

Aşağıda sizin mesleki eğitiminize, yöneticinizin katkısını Ölçen sorular bulunmaktadır. Her soruyu dikkatlice okuyunuz, sorulara **hiç, nadiren, sık sık, her Zaman, ölçekleri** ile cevap verilecektir. Cevaplar olumsuzdan olumluya doğru sıralanmıştır. Size hangi seçenek uygun ise o kısma çarpı işareti (x) koyunuz sorular

Yöneticinizin Katkısı İle İlgili Sorular	“1”=Hiç	“2”=Nadiren	“3”=Sık sık	“4”=Her zaman
1. Öğretmenlik mesleğindeki gelişmeleri takip eder ve bunları öğretmenlere açıklar.				
2. Mesleki gelişmeyi sağlayacak hizmet içi eğitime katılmamızı sağlar.				
3. Mesleki gelişmemize katkı sağlayacak kitap, dergi, süreli yayınları okula getirir.				
4. Kendini meslek içinde geliştiren öğretmenleri ödüllendirir.				
5. Mesleğimizle ilgili kongre, konferans ve seminerlere katılmak istediğimizde katılmamız için gerekli izni verir.				
6. Mesleki gelişmemize katkı sağlayacak eğitim ve etkinlikleri araştırarak katılmamız için teşvik eder.				
7. Uzman kişileri okula davet ederek gelişmemize destek sağlar.				
8. Mesleki gelişme ihtiyaçlarımızı belirleme çalışmaları yapar ve gereken önlemleri alır.				
9. Öğretmenlerin mesleki gelişmelerini sağlayacak etkinlikler (Seminer, belgesel, toplantılar) düzenler.				
10. Öğretmenleri bilgi, beceri ve yaratıcılıklarını geliştirmeleri için cesaretlendirir.				
11. Okuldaki zamanının çoğunu öğretmenlerle toplantı yapma, sınıf ziyaretlerinde bulunma vb. etkinliklere ayırır.				
12. Öğretmenlerin bilgi ve deneyimlerini birbirleriyle paylaşabilecekleri ortamlar hazırlar.				
13. Yapılan değişiklikleri (müfredat, program, kitap, vb.) uygulayacak öğretmenler için seminer, toplantı, vb. düzenleyerek bilinçlenmemizi sağlar				
14. Mesleğimizle ilgili yasa ve yönetmelikleri izler, bunları bizlere açıklar.				
15. Öğretmenlerle iyi iletişim kurarak, öğretmenlerin bu konulardaki istek ve dileklerini iletmemelerini sağlar.				

16. Okul için gerekli araç-gereç (kitap, dergi, eğitsel-görsel araçlar) inceleme ve seçimlerine aktif olarak katılır.				
17. Kariyer geliştirme ya da üst öğrenim (yüksek lisans, doktora) yapmamız için destek olur.				
18. Teknolojik araçları sağlayarak, öğretmenlerin kullanımına sunar.				
19. İnternet bağlantısı sağlayarak gelişmeleri takip etmemizi sağlar.				
20. Okulda basan gösteren öğretmenleri ve yaptığı çalışmalarını açıklar ve onları överek heveslendirir.				
21. Öğretmenlerin hizmet içi eğitimle edindikleri bilgi ve becerileri okuldaki öğretmenlerle paylaşmasını ve bu bilgilerin tüm öğretmenlerce kullanılmasını sağlar.				
22. Öğretmenlerin mesleki gelişmesini sağlamak amacıyla kaynak yaratır.				
23. Öğretmenlerin gösterdikleri basanları üst makamlara bildirerek, teşekkür ve da takdir almalarını sağlar.				
24. Okulun ve öğretmenlerin gelişmesini sağlamak amacıyla okul dışı, etkinlikler (sezi, özlem vb.) düzenler.				
25. Okul müdürümüz diğer okul ve kurumları ziyaret ederek, gördüğü yenilikleri, okulumuza getirmek için çaba harcar.				
26. Öğretmenleri, belirlenmiş amaçlar doğrultusunda güdüler.				
27. Öğretmenlerin basanlarını gösterebilecekleri, sergiler açmalarını sağlar.				
28. Öğretmenlerin çalışmalarını kolaylaştırıcı, destekleyici bir yönetim anlayışı geliştirir.				
29. Öğretmenleri mesleki gelişimleri için yönlendirir, onlara rehberlik yapar.				
30. Okuldaki belirlenmiş standartlara ulaşmak için, yaptığı değerlendirmelerle gereken önlemleri alır.				

Elif
D

BÖLÜM III

Bu konuda belirlemek istediğiniz başka düşünceleriniz varsa lütfen bu bölüme yazınız.

Elif
D

ANKETİN UYGULANACAĞI OKULLARIN LİSTESİ

<u>OKULUN ADI</u>	<u>OKULUN BULUNDUĞU İLCE</u>
1. Şişli Endüstri Meslek Ve Teknik Lisesi	ŞİŞLİ
2. Kâğıthane-Endüstri Meslek Ve Teknik Lisesi	KÂĞITHANE
3. Küçükköy Endüstri Meslek Ve Teknik Lisesi	GAZİOSMANPAŞA
4. Küçükköy Kız Meslek Lisesi	GAZİOSMANPAŞA
5. Alibeyköy Endüstri Meslek Ve Teknik Lisesi	EYÜP
6. İnönü Endüstri Meslek Ve Teknik Lisesi	BAYRAMPAŞA
7. Gaziosmanpaşa Merkez Lisesi	GAZİOSMANPAŞA
8. Vefa Poyraz Lisesi	GAZİOSMANPAŞA
9. Şair Abay Konanbay Lisesi	GAZİOSMANPAŞA
10. Atatürk Lisesi	GAZİOSMANPAŞA
11. Plevne Lisesi	GAZİOSMANPAŞA
12. Çağlayan Lisesi	KÂĞITHANE

ÖZGEÇMİŞ

Kerim GÜL

Kişisel Bilgiler:

Doğum Tarihi : 10.03.1972
Doğum Yeri : Cide
Medeni Durumu : Evli

Eğitim:

İlkokul 1979–1984 Kastamonu İlyasbey Köyü İlk Okulu
Orta Okul 1984–1987 İstanbul Bahçelievler Ortaokulu
Lise 1987–1990 İstanbul GOP Vefa Poyraz Lisesi
Lisans 1993-1997 K.T.Ü Fatih Eğitim Fakültesi Kimya Öğretmenliği.

Çalıştığı Kurumlar:

18.03.1998 Gevaş lisesi Gevaş/ VAN
02.10.1999 Kültür Kurumu İlköğretim Okulu Merkez/ERZURUM
03.10.1999 Yeşilyazı İlköğretim Okulu Hınıs/ ERZURUM
20.03.2000 Hınıs Çok Programlı Lisesi Hınıs/ ERZURUM
10.10.2003. GOP Merkez Lisesi Gaziosmanpaşa/İSTANBUL

KAYNAKÇA:

- 1) AÇIKALIN, A. (1998). “**Okul Yöneticiliği**”. “Öncü Basımevi.”, ANKARA.
- 2) AÇIKGÖZ, K.(1994) “**Eğitimde Etkili Yönetici Davranışları**.” Kanyılmaz Matbaası, 1. Baskı, İZMİR
- 3) ADA, S. & ÜNAL, S. (1999). “**Öğretmenlik Mesleğine Giriş**”, Marmara Üniversitesi Yayın No:646, İSTANBUL.
- 4) ALKAN, C. ; KURT, M. (1997). “**Özel Öğretim Yöntemleri**” 2. Baskı, ANKARA
- 5) ALTUNIŞIK, ÇOŞKUN, BAYRAKTAROĞLU (2005). “**Sosyal Bilimlerde Araştırma Uygulamaları**”, SPSS uygulamalı, SAKARYA.
- 6) ARAT, M. (1995). “**Eğitim Yönetimi**”, Yıl 1 Sayı:4 son 1995”
- 7) AYDIN, M. (1991). “**Eğitim Yönetimi**”, Hatipoğlu Yayınevi, ANKARA
- 8) AYDIN, M. (1993). “**Çağdaş Eğitim Denetimi**”, Pegem Yayınları, ANKARA
- 9) AYDIN, M. (1994) “**Eğitim Yönetimi**”, Hatipoğlu Yayınevi, ANKARA
- 10) AYDOĞAN, İ. “**MEB İlköğretim Okulları Yönetici Ve Öğretmenlerinin Personel Geliştirmeye İlişkin Görüşleri (Kayseri İl Örneği)**.”
- 11) BALCI, A. (1993). “**Etkili Okul Kuram, Uygulama ve Araştırma.**” ANKARA 1993.
- 12) BAŞARAN, İ. E (1982). “**Temel Eğitim ve Yönetimi.**”, “Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayını No:112”, ANKARA
- 13) BAŞARAN, İ.E (1993). “Türkiye Eğitim Sistemi”. “Gül Yayınevi”, ANKARA
- 14) BAŞARAN, İ. E. (1994). “Eğitim Yönetim”, “Kadioğlu Matbaası”, ANKARA.
- 15) BAŞARAN, İ.E. (2004). “Yönetimde İnsan İlişkileri”, Nobel Yayın Dağıtım, ANKARA
- 16) BİLİCİ, V. (1996). “Eğitim Yönetimi”, Yıl 2, Sayı 1, Kıs 1996.

- 17) BURSALIOĞLU, Z. (2002). “Okul Yönetiminde Yeni Yapı Ve Davranış” Pegem A Yayıncılık, ANKARA.
- 18) CAN, N. (2004). “Milli Eğitim Dergisi”, Sayı 161, Kış-2004
<http://yayim.meb.gov.tr/dergiler/161/can.htm>
- 19) CEMALOĞLU, N. (2002). “Milli Eğitim Dergisi”; Sayı:153-154 “Kış- Bahar”.
- 20) ÇELİK, V. (1996) “Eğitimsel Reform İçin Yeni Bir Okul Kültürü”, “Eğitimimize Bakışlar.” Kültür Koleji Eğitim Vakfı Yayınları, İSTANBUL.
- 21) ÇELİK, V. (2000). “Okul Kültürü ve Yönetimi”, 2. Baskı, Pegem A yayıncılık, ANKARA
- 22) ÇİFTÇİ, M; TÜRKMEN, M VE TÜRKMEN, Ö. (2004). “Eğitim Kurumları Müdür Yardımcılığı Sınavlarına Hazırlık”, Alp Yayınevi, Yayın No:18, ANKARA
- 23) DOĞAN, İ.(1997). “Değişen Türkiye’de Bilim ve Kültür”, İmaj Yayınları.
- DURDU, M. (2006). “Etkili Okul Yöneticiliği”, Morpa Kültür Yayınları”
- 25) ERDOĞAN, İ. (2004). “Okul Yönetimi ve Öğretim Liderliği”, “Sistem Yayıncılık”, İZMİR.
- 26) ERDOĞAN, İ. (2006). “Eğitim ve Okul Yönetimi” Sistem Yayıncılık”. İZMİR
- 27) EREN, M. A. (1991). “Türk Eğitim Sistemi Yönetim Teşkilatındaki Yenileşmeler Ve Yönetici Yetiştirme Politikasının İncelenmesi”. Selçuk Üniversitesi, Eğitim yönetimi, Teftişi, Plânlaması ve Ekonomisi Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi, KONYA.
- 28) GÖKSOY. S (2004). “Eğitim Kurumları Müdür Yardımcılığı”, “Selim Kitabevi”. Kızılay ANKARA.
- 29) GÜRSEL, M. (2003). “Okul Yönetimi (Kuramsal Ve Uygulamalı).” 5. Baskı Eğitim Kitapevi, KONYA
- 30) KARASAR, N. (1991). “Bilimsel Araştırma Yöntemi: Kavramlar, İlkeler, Teknikler.” IV. Basım. ANKARA
- 31) KAVALCILAR, M. & ÜNAL, Z, (2005). “Uzman Öğretmenlik”, Agon Bilgi Akademisi, ANKARA.
- 32) KAYA, Y. K. (1993) “Eğitim Yönetim: Kuram ve Türkiye’deki Uygulama, Bilim Kitabevi”, ANKARA.

- 33) MEB (1991). “Danimarka Eğitim Sistemi”. Milli Eğitim Bakanlığı Yükseköğretim, Yurtdışı Ve Dış İlişkiler Genel Müdürlüğü Yayınları, Ankara
- 34) MEBYAY. (2007) “Milli Eğitim Bakanlığı Yönetici Atama Yönetmeliği”
www. personel.meb.gov.tr
- 35) MEBPGMKR. (1999). “Personel Genel Müdürlüğü Kayıt ve Raporları”.
XIV. Milli Eğitim Şurası, Milli Eğitim Basımevi, İSTANBUL 1999
- 36) XV. Milli Eğitim Şurası, Milli Eğitim Basımevi, İSTANBUL 1996
- 37) ÖZDEMİR, S. (1996). “Eğitimde Örgütsel Yenileşme” PEGEM Yayınları,
ANKARA
- 38) ÖZDEN, Y. (1998). “Öğrenme ve Öğretme” Pegem Yayınları, ANKARA
- 39) ÖZDEN, Y. (1999). “Eğitimde Yeni Değerler” Pegem Yayınları, ANKARA
- 40) ÖZMERCAN, A.H. (2006) “Mesleki Ve Teknik Ortaöğretim Kurumlarındaki
Meslek Dersleri Öğretmenlerinin Kendilerini Geliştirme Düzeyleri ve Yöneticinin
Katkısı” Marmara Üniversitesi Yüksek Lisans Tezi. İSTANBUL
- 41) SAĞLAM, B. (1995). “Öğretmenlerin Meslek İçi Gelişiminde Okul Müdürünün
Rolü (İzmir Örneği).
- 42) SEFEROĞLU, S.S (2004). “Akdeniz Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi”
- 43) SÜNBÜL, A. (1996). “Eğitim Yönetimi Dergisi” Yıl: 2 sayı: 4, Güz, 1996
- 44) ŞİŞMAN, M. (2002). “Öğretim Liderliği”, “Pegem A Yayıncılık Tic. Ltd. Şti”,
ANKARA
- 45) ŞİŞMAN, M. (2002). “Öğretim Liderliği”, “Pegem A Yayıncılık”, ANKARA
- 46) ŞİŞMAN, M. (2007). “Eğitime Bakış”, “Yıl:3; Sayı:8, Ocak, Şubat, Mart”,
ANKARA
- 47) TAYMAZ, H. (2003). “Okul Yönetimi”, “ 7. Baskı.”, Pegem A Yayıncılık,
ANKARA.
- 48) TEKİŞİK, H.H (). “Eğitimde Yöneticilik Sorunu ve Millî Eğitim Akademisi”,
Çağdaş Eğitim, Yıl 18, Sayı 192,

- 49) TISK, (1997). “Türkiye’de ve Dünyadaki Mesleki Eğitim”, TISK İnceleme Yayınları, yayın No:168, İSTANBUL.
- 50) URLU, R. (2002). “Okul Yöneticilerinin Yönetimsel Yaklaşımları”, (Niğde İl Örneği), NİĞDE