

OKUL YÖNETİCİLERİNİN EŞGÜDÜMLEME YETERLİĞİ

Yrd. Doç. Dr. Erdal Toprakçı*

ÖZET

Bu araştırmanın amacı okul müdürü adaylarına göre, okul yöneticilerinin eşgüdümleme konusunda ne derecede yeterlik gösterdiklerini bulmaktır. Araştırmanın çalışma grubu 1999-2000 Kasım da okul müdürlüğü sınavını kazanan ve İnönü Üniversitesi'nde kursa gelen okul müdür adayları oluşturmaktadır. Araştırmanın verileri "Eğitim Yöneticisinin Yeterlikleri Formu" (Bursalıoğlu, Form B) ile toplanmıştır. Verilerin çözümlenmesinde seçeneklerin kodlanan puan aralıkları, aritmetik ortalama, standart sapma, t testi ve Tukey HSD Testi kullanılmıştır. Elde edilen verilerin çözümlenmesi sonucunda okul müdürü adaylarının, müdürlerin eşgüdümleme yeterliğini, "az" düzeyinde gördükleri bulunmuştur. Ayrıca bu sonuç bazı değişkenlerden etkilenmiştir.

Anahtar Kelimeler: Okul yöneticisi, Yönetici yeterliği, Eşgüdümleme

ABSTRACT

The purpose of this research is to find, according to the candidates of school administrator, the school administrators what degree competency have showed on coordinating. The study group of the research consisted of the candidates of school administrators who winning the exam of the school managership in November in 1999-2000 and take a course in İnönü's University. The data were collected through "Competencies of Education Administrators Forms" (Bursalıoğlu, Form B). The point intervals coded according to the alternatives, arithmetic mean, standard deviation, variance analysis, t test and Tukey HSD Test used to analyze the data. The research indicated that the candidates of school managers have seen "few" degree the competencies of the manager's coordinating. Besides, this conclusion had influenced with some variables.

KEYWORDS: School administrator, Administrator' competency, Coordinating

GİRİŞ

İnsanlar bireysel güçlerini aşan amaçlarını gerçekleştirebilmek için, işbirliği yapma gereğini duyarlar (Aydın 1991: 135). İşbirliğinin sağlanması ortak amaçlar temelinde

* Cumhuriyet Üniversitesi Eğitim Fakültesi, İlköğretim Bölümü Öğretim Üyesi, Sivas

gerçekleşir ve bu örgütlenmeyi meydana getirir. Örgütler, önceden belirlenmiş amaçlara yönelik eylemler zinciri oluşturmak zorundadır (Pugh 1990: 1). Bu eğitim örgütleri/okullar için de geçerlidir (Everard and Morris 1990: 149). Okul yöneticisinin görevi, işbirliğinin amaç doğrultusunda sürekliliğini sağlamaktır. Bu süreklilik zinciri örgütün yapısını belirler. Örgüt, etkileyenleri hızla değişen, karmaşılaşan ve işleyişi güçleşen bir ortamda da varlığını devam ettirebilmelidir. Bunun için, bir yönetici açısından, etkili bir okul yönetimi ortaya koymak gelişen ve değişen ortamın gereksinim duyduğu yeterlik alanlarına sahip olmak gerekir. Yeterlik alanları, bir kişinin belli bir makamın görevlerini yerine getirebilmesi için göstermesi gereken yeterlikleri kapsayan alanlardır. Yeterlik, tek kelime ile, bu alanlar bütününden meydana gelir (Bursalıoğlu 1981).

Okul yöneticilerinin etkili bir şekilde yetiştirilebilmelerinde önemli olan gereksinim duydukları yeterlik alanlarını belirlemektir. Bir okul yöneticisinin yeterlik alanlarından birinin de "eşgüdümleme" olduğu görülmektedir (Sözen 1980; Ersan 1987; Bursalıoğlu 1987; Başaran 1988; Tosun 1990; Aydın 1991; Kaya 1991; Şahin 2000). Peker tarafından yapılan bir araştırmada (1989: 102), yönetici yeterlikleriyle ilgili 20 alandan birinin de "eşgüdümleme" olduğu ve bunun yöneticiye kazandırılması gerektiği vurgulanmıştır.

Campbell'e göre eşgüdümleme, önceden kararlaştırılmış amaçları gerçekleştirmek için, madde ve insan kaynaklarının birleştirilmesi sürecidir (Bilgen 1985: 72). Bu birleştirmede yöneticiler bir orkestra şefi gibi işlevde bulunurlar. Bir orkestra şefinin; kendisi hiçbir müzik aracı çalmadığı halde, biribirinden farklı müzik araçları çalan müzisyenlerin çabalarını, elindeki değnekle belirli bir müzik parçasına dönüştürmeyi başardığı gibi, yönetici de örgütünde biribirinden farklı işler yapan bölümlerin, birimlerin ve işgörenlerin çabalarını bütünleştirerek emirlerin, planların, programların ve bütçelerin uygulanmasını başarır (Kaya 1991: 105). Buna göre eşgüdümleme yeterliğinin bir okul müdürünün okulunu yönetirken göstermesi gereken önemli bir yeterlik alanı olduğu söylenebilir.

Okul müdürlerine gerek hizmet içi gerekse hizmet öncesinde, yönetici hazırlama programları ile okul içi ve dışı, eğitim ve öğretim çalışmalarını eşgüdümleme yeterliği kazandırmak gerekmektedir. Bu programlar; düşünmeye dayalı aktiviteleri, uygun ve bütünleşik programları, kılavuzluğa ve işbirliğine dayalı ödüllendirmeyi kapsamalı ve

gösterdiği'dir. Bu araştırmada ölçek olarak kullanılan sözkonusu alt ölçeğin iç güvenirlik katsayısı hesaplanmış ve Cronbach Alpha Güvenirlik Katsayısı = ,9237 bulunmuştur.

Verilerin işlenmesinde; Seçeneklerin Kodlanan Puan Aralıkları, Aritmetik Ortalama ($\bar{X}$), Standart Sapma (SS), t Testi ve Tek Yönlü Varyans analiz teknikleri kullanılmıştır. Aritmetik ortalamaların değerlendirilmesinde seçeneklerin kodlanan puan aralıkları (Tam için 4,21-5,00; Çok için 3,41-4,20; Orta için 2,61-3,40; Az için 1,81-2 ,60 ve son olarak Yok için 1,00-1,80) dikkate alınmıştır. İkili gruplarda t testi sonucunun anlamlı olup olmadığına tablodan bakılarak karar verilmiş, öte yandan varyans için de farkın hangi gruplar arasında olduğunu saptamak için Tukey HSD testine başvurulmuştur.

BULGULAR VE YORUM

Bu bölümde öncelikle araştırmaya katılan deneklerin kişisel özellikleri ve araştırmanın problemine yanıt verici bulgular üzerinde durulmuştur. Bulgulara yer verilirken eşgüdümleme yeterlik alanı puanı üzerinde anlamlı bir fark yaratmayan durumlarda yalnızca "fark yaratmadığı" belirtilmiş; fark yaratanlara ise ayrıntılı yer verilmiştir.

1. Deneklerin Kişisel Özellikleri ve Genel Olarak Puan Verdikleri Eşgüdümleme Yeterlik Alanı Maddelerine Ait Ortalamaların Dağılımı

Araştırmaya katılan denek sayısı 85'tir. Deneklerin %94,1'i erkek, % 5,9'u ise kadındır. Deneklerin %42,3'i okul yönetimi ile ilgili bir hizmet içi eğitim kursuna katılmış, % 57,6' ise katılmamışlardır. Deneklerin yaşları ağırlıklı olarak %58,8'i 28-33, %29,4'ü 34-39 ve %11,8'i 40-45 yaş gruplarından oluşmaktadır. Denekleri çalıştıkları okul türleri %29,41 lise ve dengi ve %70,58 ilköğretim ve dengi kategorisindedir. Deneklerin branşlarına dikkat edildiğinde %51,7 sınıf öğretmeni, %25,8 sosyal bilimler ve %22,3 de fen bilimleri kategorisindeki branşlardır. Bitirdikleri en son eğitim kurumlarına bakıldığında %71,8'i lisans ve %16,5' i de eğitim yönetimi ve denetimi mezunu oldukları görülmektedir. Deneklerin müdür adaylığı sınavından aldıkları puanlara bakıldığında 70-79 arasında puan alanları %14,1, 80-89 arasında puan alanları %60 ve 90-100 arasında puan alanların ise %25,9 olduğu görülmektedir.

Deneklerin kişisel özelliklerini belirleme konusunda istatistiksel bir kaygı gözetilmemiş varolanların tümü üzerinde çalışılmıştır.

Çizelge-1
Deneklerin Puan Verdikleri Eşgüdümleme Yeterlik Alanı
Maddeleri ve Maddelere Ait Ortalamaların Dağılımı

Okul ve çevredeki eğitim-öğretim çalışmalarının eşgüdümlenmesinde:	N	$\bar{X}$	SS
Madde ve insan kaynaklarını, amaçlara dönük olarak birleştirebilme,	85	2,78	1,12
Birbirine aykırı bilgileri ve becerileri uzlaştırabilme,	85	2,38	1,02
Bunları temsil eden birimleri okul amaçlarının gerçekleşmesine yöneltebilme,	85	2,49	1,07
Bu birimlerden her birinin verim ve ölçülerini ve okul amaçlarının gerçekleşmesine katkı derecelerini saptayabilme,	85	2,44	1,06
Sistem kavramına uygun bir eşgüdümleme düzeni kurabilme.	85	2,36	1,21
Toplam	85	2,49	,96

Çizelge-1’de de görülebileceği gibi, seçeneklerin puan aralıkları dikkate alındığında, denekler, müdürlerinin "Eşgüdümleme Yeterliliği" ni, "Orta" düzeyde gerçekleştirdiklerini ifade ettikleri özellik, "Madde ve insan kaynaklarını, amaçlara dönük olarak birleştirebilme, $\bar{X}=2,788$ SS=1,124'dir. Öte yandan denekler eşgüdümleme yeterliliğini ölçen diğer dört özellik ve alt ölçeğin geneli açısından "Az" düzeyinde bir puanlamada bulunmuşlardır. Benzer bir bulgu Bursalıoğlu'nda (1981: 122-130) da vardır. Özellikle bireyler ve gruplar arası çatışmaları, okulun verimini artıracak yönde çözebilme yeterliğinin okul müdürlerinde yetersiz olduğuna ilişkin Karip (1999:159-189), tarafından ortaya konan bir bulgu da sonucu desteklemektedir.

1. Deneklerin Yeterlik Alanı Puanları Üzerinde Kişisel Özelliklerinin Etkisi

2.1. Fark Yaratmayan Özellikler: Deneklerin cinsiyeti açısından müdürlerinin eşgüdümleme yeterliliğini derecelendirirken anlamlı bir fark yaratmamıştır. Dağlı'nın (2000: 439), "Etkili Müdür Davranışları" araştırmasında "ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin cinsiyetleri, ilköğretimdeki etkili müdürlük davranışlarına ilişkin algıları arasında anlamlı bir fark yaratmamıştır" şeklinde elde edilen bulgu da bu sonucu destekler niteliktedir. Müdürlerinin eşgüdümleme yeterliliğini puanlarken deneklerin yaşlarının etkili bir değişken olmadığı sonucuna varılmıştır. Bunun nedenlerinden biri hangi yaşlarda olurlarsa olsunlar, okul müdürlerinden gösterdikleri "eşgüdümleme yeterlik" derecesini aynı

görmeleri olabilir. Deneklerin lise veya ilköğretim okullarında çalışıyor olmaları müdürlerinin yeterlik alanlarını derecelendirmeleri üzerinde anlamlı bir farklılık yaratmadığı görülmüştür. Bunun nedenlerinden birinin, ölçekte yeralan eşgüdümleme yeterlik alanının bütün okul türlerini kapsayıcı bir özellik göstermesi olabilir. Nitekim Bursalıoğlu'nda (1981: 142), geliştirdiği bilgi toplama aracının, ortaöğretim kesitindeki yöneticiler için de yararlı olabilecek önemli öğeler taşıdığından söz etmektedir. Deneklerin mezun oldukları bölümlerin, okul müdürlerinin eşgüdümleme yeterliği puanları üzerinde herhangi bir etkisi görülmemiştir.

2.2 Fark Yaratan Özellikler: Okul yönetimi ile ilgili bir hizmet içi eğitim programına katılmış olanların sayısı 36 ve aritmetik ortalamaları $\bar{X}=2,194$; $SS=,671$ 'dir. Katılmayanların ise 49 ve aritmetik ortalamaları $\bar{X}=2,718$; $SS= 1,087$ 'dir. Aritmetik ortalamalar arasındaki farkın t testi sonucu $t= -2,737$ 'dir. Bu sonuç $t_1=1,66$ ve $P<.05$ açısından anlamlı bir fark olduğunu göstermektedir. Okul yönetimi ile ilgili bir hizmet içi eğitim programına katılmış olanlar ile katılmayanlar arasında, müdürlerinin eşgüdümleme yeterliğini derecelendirme açısından anlamlı bir farklılık vardır. Böyle bir programdan geçenler müdürlerinin eşgüdümleme yeterliğini daha az puanlamışlardır. Bu sonucun bir nedeni; katılanların öğrendiklerini müdürlerinde görememelerini somutlaştıran (ayırdayan) bir öğrenme yaşantısı geçirmiş olmaları olabilir. Bu da etkili bir hizmet içi eğitim programının uygulandığını gösterebilir. Nitekim Bursalıoğlu'nda (1981:92) araştırmasının sonucunda benzer bir bulguya paralel benzer bir yorumu getirerek "Tutarlı hizmet içi eğitimin yararlarının uygulamaya da yansıdığına" işaret etmektedir.

Deneklerin branşlarının eşgüdümleme yeterliği puanları üzerinde etkisinin olduğu görülmektedir. Branşlara göre yapılan puanlamaların aritmetik ortalamaları şöyledir: Sosyal Bilimler ($n=22$, $\bar{X}=2,254$, $SS= ,833$), Fen Bilimleri ($n=19$, $\bar{X}=2,968$, $SS=1,069$) ve Sınıf Öğretmenliği ($n=44$, $\bar{X}=2,413$, $SS=,930$) şeklinde bir diziliş göstermektedir. Toplam ise ($n=85$, $\bar{X}=2,496$, $SS=,964$) dür. ($f=3,297$, $p<.05$). Farkın hangi gruplar arasında olduğuna bakıldığında yapılan Tukey HSD testi Sosyal Bilimciler ile Fen Bilimciler arasında anlamlı bir fark olduğunu göstermiştir. Buna göre fen bilimci denekler, müdürlerinin eşgüdümleme yeterliğini sosyal bilimci deneklere oranla daha fazla bulmuşlardır.

Deneklerin müdürlük sınavından aldıkları puanlara göre sayı, aritmetik ortalama ve standart sapmaları şöyledir: 70-79 arası puan alanlar ($n=12$, $\bar{X}=3,783$, $SS=,811$), 80-89 arası puan alanlar ($n=51$, $\bar{X}=2,407$, $SS=,900$), 90-100 arası puan alanlar ($n=22$,

$\bar{X}=2,000$ $SS=,474$)' dür. Aritmetik ortalamalar incelendiğinde, müdür adaylarının, müdürlerinin eşgüdümleme yeterliğini derecelendirirken bu değişkenlerden etkilendikleri anlaşılmaktadır. Nitekim farkın $p<.05$ ($f=20,062$) düzeyinde bir anlamlılığı vardır. Farkın hangi gruplar arasında olduğuna bakıldığında, müdür adaylığı sınavından diğer deneklere göre düşük puan alan deneklerin, müdürlerini derecelendirirken daha fazla bir puanlamada bulundukları ortaya çıkmıştır. Müdür adaylığı sınavından yüksek puan alan deneklerle, düşük puan alan denekler arasındaki müdürlerini derecelendirmeleri arasındaki farklılığın çok çeşitli nedenleri olabilir. Araştırmacıya göre bunlardan biri, yüksek puan alan deneklerin, bir müdürde olması gereken "eşgüdümleme yeterliği" bilgisine daha fazla sahip olmaları olabilir. Nitekim, hizmet içi eğitimden geçmiş deneklerin müdürlerinin eşgüdümleme yeterliğini geçmeyenlere göre daha az puanladıkları bulgusu da bu yargıyı destekler niteliktedir. Bir diğeri sözkonusu deneklerin beklenti düzeylerinin yüksek olma olasılıkları olabilir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Okul Yönetiminde eşgüdümleme önemlidir. Buna bağlı olarak okul müdürlerinin üst düzeyde eşgüdümleme yeterliğine sahip olması gerekmektedir. Araştırmanın sonucunda elde edilen bulgular geleceğin müdürlerinin varolan müdürleri derecelendirirken onların "eşgüdümleme yeterliği" ni beşli derecelendirmeye göre ($\bar{X}=2,496$ $SS=,964$) "Az" olarak görmektedirler. Müdür adaylarının cinsiyeti, yaşı, okul türü ve en son mezun olduğu okulu, onların müdürlerini derecelendirmeleri üzerinde etkili (anlamlı) bir değişken olarak görülmemektedir. Öte yandan müdür adaylarının branş itibarıyla fen bilimci veya sosyal bilimci olmaları, okul yönetimi içerikli bir hizmet içi eğitim programından geçmiş veya geçmemiş olmaları ve müdür adaylığı sınavından yüksek veya düşük puan almaları müdürlerinin eşgüdümleme yeterliğini derecelendirmeleri üzerinde etkili bir değişken olabilmektedir.

Bu sonuçlara bağlı olarak, müdürlerin "eşgüdümleme yeterliği"nin düzeyini artırmak üzere gerek hizmet öncesi gerekse hizmet içi eğitim programlarında "eşgüdümleme" üzerinde durulması gerektiği açıktır. Yapılacak böyle bir uygulamada fen bilimciler ve sosyal bilimciler arasında farklı bir programın düzenlenmesi gerekmektedir. Ayrıca, müdür adaylığı sınavından yüksek not alanların müdürlerini daha az yeterli görmelerine dayalı olarak, yeni uygulamaya başlayan müdür adaylığı sınavının yerinde olduğu söylenebilir.

KAYNAKÇA

- Aydın, Mustafa. **Eğitim Yönetimi**. Ankara: Hatipoğlu Yayınevi. (Üçüncü Baskı), 1991.
- Başaran, İ. Ethem. **Eğitim Yönetimi**, Ankara: Sevinç Matbaası, 1988.
- Bilgen, Nihat. "Eğitim Yönetiminde Koordinasyona Dönük Değerlendirme", Ankara: **Eğitim Yönetiminde Denetleme Ve Değerlendirme Sempozyumu** (25-26 Nisan 1985). AÜ Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları No: 147, 1985.
- Bursalıoğlu, Ziya. **Eğitim Yöneticisinin Yeterlikleri**, Ankara: AÜ. Eğitim Fakültesi Yayınları No:93, (1981).
- Bursalıoğlu, Ziya. **Okul Yönetiminde Yeni Yapı Ve Davranış**, Ankara: AÜ. Eğitim Fakültesi Yayınları No:154, 1987.
- Dağlı, Abidin. "İlköğretim Öğretmenlerinin Algılarına Göre İlköğretim Müdürlerinin Etkili Müdürlük Davranışları" **Kuram Ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi** Sayı: 23, Ss. 431-442, 2000.
- Dareh, John. "Improving Principal Preparation: A Review Of Common Strategies" **NASSP Bulletin** 81, 585, Pp.3-8, 1997.
- Ersan, Nurgün. **Yönetim Süreçleri Ve Teorileri**, Ankara: Semih Matbaacılık, 1987.
- Everard, B. And M. Geoffrey. **Effective School Management**, London: Paul Chapman Publishing Ltd, 1990.
- Kaptan, Saim. **Bilimsel Araştırma Teknikleri**. Ankara: Tekişik Matbaası, 1983.
- Karip, Emin. **Çatışma Yönetimi** Ankara: PEGEMA Yayınları, 1999.
- Kaya, Yahya K. **Eğitim Yönetimi, Kuram Ve Türkiye 'deki Uygulama**, Ankara: Set Ofset Matbaacılık Ltd. Şti, 1991.
- Lecdy, Paul D. **Practical Research-Planning And Design**. New York: Macmillan Publishing Co., Inc. (Second Edition), 1980.
- Sözen, Ural. **Örgütlenme Kuramı** Ankara: İlk-San Matbaası, 1980.
- Şahin, A. Ekber. "İlköğretim Okulu Müdürlerinin Yeterlikleri" **Kuram Ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi** Sayı: 22, Yaz 2000, Ss. 243-260.
- Peker, Ömer. **Yönetici Eğitimi** Ankara: TODAİE Yayınları No: 230, 1989.
- Pugh, D.S. **Organization Theory**. (Edit By D.S.Pugh). Penguin Books. (Third Edition), 1990.
- Tosun, Kemal **İşletme Yönetimi**, İstanbul: İÜ. İşletme Fakültesi Yayınları No : 226, 1990.