

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

**İLKÖĞRETİM OKUL YÖNETİCİLERİ VE
İLKÖĞRETİM MÜFETTİŞLERİNİN MENTORLUK
ROLLERİNE İLİŞKİN GÖRÜŞLERİ
(Sakarya İli Örneği)**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Gülşah CANTİMER

**Enstitü Anabilim Dalı : Eğitim Bilimleri
Enstitü Bilim Dalı : Eğitim Yönetimi ve Denetimi**

Tez Danışmanı : Yrd. Doç. Dr. Hasan Basri GÜNDÜZ

ŞUBAT – 2008

T.C.
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İLKÖĞRETİM OKUL YÖNETİCİLERİ VE İLKÖĞRETİM
MÜFETTİŞLERİNİN MENTORLUK ROLLERİNE İLİŞKİN GÖRÜŞLERİ
(Sakarya İli Örneği)

YÜKSEK LİSANS TEZİ
Gülşah CANTİMER

Enstitü Anabilim Dalı : Eğitim Bilimleri
Enstitü Bilim Dalı : Eğitim Yönetimi ve Denetimi

Bu tez 07/02/2008 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından oybirliği ile kabul edilmiştir.

.....
Jüri Başkanı

- Kabul
 Red
 Düzeltme

.....
Jüri Üyesi

- Kabul
 Red
 Düzeltme

.....
Jüri Üyesi

- Kabul
 Red
 Düzeltme

BEYAN

Bu tezin yazılmasında bilimsel ahlak kurallarına uyulduğunu, başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunulduğunu, kullanılan verilerde herhangi bir tahrifat yapılmadığını, tezin herhangi bir kısmının bu üniversite veya başka bir üniversitede başka bir tez çalışması olarak sunulmadığını beyan ederim.

Gülşah CANTİMER

07 Şubat 2008

ÖNSÖZ

Değişim, günümüzde birçok sistemi derinden etkilemektedir. Eğitim kurumu olan okullar içinde buldukları çevrenin bir ürünü olduklarından hayatta kalabilmek için değişmek ve değişime ayak uydurmak zorundadır. Bu değişim sürecine eğitim kurumlarının uyum sağlayabilmeleri bu kurumların etkili bir şekilde yönetilmelerine ve denetimden geçirilmesine bağlıdır.

Sakarya ilinde görev yapan İlköğretim okul yöneticileri ile İlköğretim müfettişlerinin mentorluk rollerine ilişkin görüşlerini belirlemek amacıyla yapılan bu araştırma, nitel bir çalışmadır. Birinci bölümde giriş ve problem durumu, ikinci bölümde kuramsal açıklamalar ve ilgili araştırmalar, üçüncü bölümde araştırmanın yöntemi, çalışma grubu, veri toplama araçları ve çözümlenmesi, dördüncü bölümde görüşmelerden elde edilen bulgular, tartışma ve yorum, son bölümde ise sonuç ve öneriler bulunmaktadır.

Araştırmanın her aşamasında katkılarını ve yol göstericiliğini benden esirgemeyen değerli danışman hocam Yrd.Doç.Dr.H.Basri GÜNDÜZ'e, görüşme formunun maddelerini hazırlamada uzman görüşü aldığım eleştirileriyle çalışmama büyük katkısı olan Doç.Dr.Rana ÖZEN KUTANİS'e, verdikleri samimi cevaplarından ötürü görüştüğüm İlköğretim müfettişleri ve okul yöneticilerine teşekkür ederim.

Kalbimde özel yerleriyle yer alan annemi ve dedemi rahmetle anarım. Araştırmayı yürüttüğüm her aşamada ve hayatımın en zorlu dönemlerinde her zaman yanımda ve sevgileri kalbimde olan aileme ve beni destekleyerek motive eden eşime tüm içtenliğimle teşekkür ederim.

Gülşah CANTİMER

Sakarya, Şubat 2008

İÇİNDEKİLER

KISALTMALAR.....	v
ŞEKİLLER.....	vi
TABLolar.....	vii
ÖZET.....	viii
SUMMARY.....	ix
GİRİŞ.....	1
BÖLÜM 1 : KURAMSAL ÇERÇEVE.....	6
1.1. Liderlik ve Yöneticilik.....	6
1.2. Okul Yöneticilerinin Değişen Rollerini.....	8
1.3. Öğretim Liderliği.....	11
1.3.1. Okul Yöneticisinin Öğretim Liderliği Rollerini.....	12
1.3.2. Öğretimsel Kaynak Olarak Okul Yöneticileri.....	13
1.4. Koçluk ve Mentorluk.....	14
1.4.1. Koçluk.....	14
1.4.1.1. Koçluk Çeşitleri.....	15
1.4.1.2. Koçluğun Yararları.....	16
1.4.2. Mentorluk.....	17
1.4.2.1. Mentorluğun Tarihçesi.....	17
1.4.2.2. Mentorluğun Yararları.....	19
1.4.2.3. Mentorluk Çeşitleri.....	22
1.4.2.4. Mentorluğu Etkili Bir Şekilde Uygulayabilmenin İlkeleri.....	23
1.4.2.5. Mentorda Bulunması Gereken Özellikler.....	26
1.4.2.6. Yardım Alanın Özellikleri.....	26
1.5. Yöneticinin Mentorluk Rolü.....	27
1.6. Kariyere Uyarlı Mentorluk.....	29
1.7. Mentorluk ile Koçluk ve Danışmanlık Kavramlarının İlişkileri.....	31
BÖLÜM 2 : İLGİLİ ARAŞTIRMALAR.....	33
2.1. Yapılan Araştırmalar.....	33

BÖLÜM 3 : YÖNTEM.....	36
3.1. Araştırma Modeli	36
3.2. Araştırma Evreni.....	37
3.3. Araştırmanın Örneklemi.....	37
3.4. Veri Toplama Aracı.....	37
3.5. Verilerin Analizi.....	38
3.6. Araştırma Sürecinde Karşılaşılan Güçlükler.....	39
BÖLÜM 4 : BULGULAR ve YORUMLAR.....	40
4.1. Eğitim Yöneticileri ile Yapılan Görüşmelere İlişkin Bulgular.....	40
4.1.1.1. Eğitim Yöneticilerinin Mentorluk Rollerine İlişkin Algıları.....	40
4.1.1.2. Eğitim Yöneticilerinin Mentorluk Yaptığı Konular	44
4.1.1.3. Öğretmenlerin Okul Yöneticileri ve İlköğretim Müfettişlerinden Mentorluk Yapmasını İstediği Konular.....	49
4.1.1.4. Eğitim Yöneticilerin Öğretmenlerin Mesleki Gelişimlerini Sağlamada Yaptıkları Yardımlara İlişkin Görüşleri.....	56
4.1.1.5. Eğitim Yöneticilerinin Rehberliğe İlişkin Görüşleri.....	62
4.1.2. Eğitim Yöneticilerinin Gerçekleştirdikleri Mentorluk Çeşitleri.....	68
4.1.2.1. Eğitim Yöneticilerinin Öğretmenlere ve Yönetici Yardımcılarına Destek Oldukları Konulara İlişkin Görüşleri.....	68
4.1.2.2. Eğitim Yöneticilerinin Meslektaşlarının Sorunlarıyla Nasıl İlgilenmeleri Gerektiğine İlişkin Görüşleri.....	75
4.1.2.3. Eğitim Yöneticilerinin Yol göstericilik Faaliyetlerine İlişkin Görüşleri.....	81
4.1.2.4. Eğitim Yöneticilerinin Öğretmenlerin Gönüllü Başvurularına İlişkin Görüşleri	86
4.1.2.5. Eğitim Yöneticilerin Öğretmenlerin Mentorlerini Seçmelerine İlişkin Görüşleri	90
4.1.3. Eğitim Yöneticilerinin Mentorluk Rollerini Yerine Getirebilme Düzeylerine İlişkin Görüşleri	95

4.1.3.1. Eğitim Yöneticilerinin Yönetim Becerileri Dışındaki Becerilere İlişkin Görüşleri.....	95
4.1.3.2. Eğitim Yöneticilerinin Deneyimlerini Paylaşarak Öğretmenlerin Mesleki İlerlemesini Sağlamaya İlişkin Görüşleri...	101
4.1.3.3. Eğitim Yöneticilerinin Anlık Sorunların Çözümünde Yapılması Gerekenlere İlişkin Görüşleri.....	106
4.1.3.4. Eğitim Yöneticilerinin Destek/Yardım Almalarının Gerektiği Konulara İlişkin Görüşleri.....	111
4.1.4. Eğitim Yöneticilerinin Mentorluk Sürecinin Yararlarına İlişkin Görüşleri.....	114
4.1.4.1. Eğitim Yöneticilerinin Kendilerinin ve Öğretmenlerin Gelişimine İlişkin Görüşleri.....	114
4.1.4.2. Eğitim Yöneticilerinin Okulda Paylaşımın Etkilerine İlişkin Görüşleri.....	117
4.1.4.3. Eğitim Yöneticilerinin Destek Olunan Kişiye İlişkinin Getirilerine İlişkin Görüşleri.....	119
4.1.4.4. Eğitim Yöneticilerinin İlişkinin Destekleyen Kişiye Getirilerine İlişkin Görüşleri.....	123
4.1.4.5. Eğitim Yöneticilerinin Okul Kültürüne/Okula İlişkinin Getirilerine İlişkin Görüşleri.....	126
4.1.5. Eğitim Yöneticilerinin Mentorluk Sürecinde Karşılaştıkları Sorunlara İlişkin Görüşleri.....	130
4.1.5.1. Eğitim Yöneticilerinin Deneyimlerini Meslektaşlarıyla Paylaşırken Karşılaştıkları Tepkilere İlişkin Görüşleri.....	130
4.1.5.2. Eğitim Yöneticilerinin İnsanların Yenilikçi, Öğrenmeye ve Gelişime Açık, Paylaşımçı Bir Yöneticiye Bakış Açıklarına İlişkin Görüşleri.....	133
4.1.5.3. Eğitim Yöneticilerinin Alınan Eleştirilere İlişkin Görüşleri.....	135
4.1.5.4. Eğitim Yöneticilerinin Süreçte Karşılaşılan Sorunlara İlişkin Görüşleri.....	135

SONUÇ VE ÖNERİLER.....	138
KAYNAKLAR.....	142
EKLER.....	148
ÖZGEÇMİŞ.....	151

KISALTMALAR

EY : Eğitim Yöneticisi; İlköğretim Okul Yöneticileri ve İlköğretim Müfettişleri

M : İlköğretim Müfettişleri

Y : İlköğretim Okul Yöneticileri

ŞEKİLLER

Şekil 1 : Mentorluk İlişkisi Modeli.....	30
--	----

TABLÖLAR

Tablo 1 : Kariyer Gelişim Süreci ve Örgütsel Kariyer Geliştirme Programları.....28

Tablo 2 : Koçluk, Danışmanlık ve Mentorluk Yaklaşımlarının Farklı Boyutları.....31

Tezin Başlığı : “İlköğretim Okul Yöneticileri ve İlköğretim Müfettişlerinin Mentorluk Rollerine İlişkin Görüşleri”	
Tezin Yazarı: Gülşah CANTİMER	Danışman: Yrd.Doç.Dr. Hasan Basri GÜNDÜZ
Kabul Tarihi: 07 Şubat 2008	Sayfa Sayısı: IX (ön kısım) + 151 (tez) + 3 (ekler)
Anabilimdalı: Eğitim Bilimleri	Bilimdalı: Eğitim Yönetimi ve Denetimi
<p>Sakarya ili İlköğretim okullarında görev yapan İlköğretim okul yöneticileri ile İlköğretim müfettişlerinin mentorluk rollerine ilişkin görüşlerini belirlemek amacıyla yapılan bu araştırmada, Sakarya ili, Sapanca ve Söğütli ilçelerinde görev yapan 15 okul yöneticisi ile 15 İlköğretim müfettişinin görüşü alınmıştır. Araştırmacı tarafından uzman görüşleri doğrultusunda hazırlanan görüşme formu kullanılarak veriler toplanmıştır. İçerik analizi yapılarak 14 okul yöneticisi ile 14 müfettişin görüşleri değerlendirilmiştir.</p> <p>Araştırma ile ilgili literatür taranarak kavramsal çerçeve oluşturulmuştur. Yarı yapılandırılmış görüşme formundaki sorular kullanılarak İlköğretim okul yöneticilerinin ve İlköğretim müfettişlerinin mentorluk rollerine ilişkin görüşleri alınmıştır. Verilerin değerlendirilmesinde içerik analizi yapılmıştır.</p> <p>İlköğretim okul yöneticileri ile İlköğretim müfettişlerinin mentorluğu yöneticiliğin bir rolü olarak gördükleri, rehberlik faaliyetlerini içeren rolleri oynarken mentorluk yaptıklarını düşündükleri belirlenmiştir. Öğretmenlere ekonomik ve psikolojik sorunlarında, mesleki konularda, öğrenci ile ilişkilerinde destek oldukları, öğretmenlerin de bu alanların dışında, özlük hakları ile ilgili konularda, araç-gereç sağlamada, sosyal faaliyet düzenlemede son çare olarak başvurdukları belirlenmiştir.</p> <p>Mentorluk sürecinin öğretmen, yönetici ve okulun gelişimi için katkılarını belirlenmiştir. Bu süreçte paylaşım içinde olmanın öğretmenlerin mesleki yönden gelişimlerini sağladıkları, güvenlerini arttırdığı; yöneticilerin kendilerini yeniledikleri, karşısındaki kişilerin gelişimine katkısının manevi doyumunu yaşadıkları; olumlu bir okul ikliminin oluşturulduğu görülmüştür. Yöneticiler bu süreçte karşılaştıkları sorunları içeren görüşlerine de değinmişlerdir.</p>	
Anahtar kelimeler: İlköğretim Okul Yöneticileri, İlköğretim Müfettişleri, Mentor, Mentorluk Süreci	

Sakarya University Insitute of Social Sciences Abstract of Master's Thesis

Title of the Thesis: “Opinions Of Primary Education Managers And Supervisors Related To The Roles Of Mentoring”

Author: Gülşah CANTİMER **Supervisor:** Assist.Prof.Hasan Basri GÜNDÜZ

Date: 07 February 2008 **Nu. of pages:** IX (pre text) + 151 (main body) + 3 app.

Department : Education Sciences **Subfield:** Management and Control of Education

In this research carried out in order to state the opinions of primary education managers and supervisors in Sakarya province related to the roles of mentoring. It has been consulted 15 school managers and 15 supervisors in Sakarya province, Sapanca and Söğütli districts. The data have been obtained by using the questionnaire that has been prepared by the researcher depending on the expert opinions. The opinions of 14 school managers and 14 supervisors have been evaluated by carrying out the content analysis.

Conceptual frame has been formed by scanning the literature related to the research. By using the questions in the semi-structured questionnaire the opinions of primary education managers and supervisors related to the roles of mentoring have been obtained. Content analysis has been carried out while evaluating the data.

Primary education managers and supervisors accept the concept of mentoring as a management role and they think that they are carrying out mentoring while fulfilling the roles of counseling activities. Depending on the opinions of the managers it has been determined that they support the teachers in their financial and psychological problems, occupational problems, relations with students also the teachers consult them apart from these matters such as providing materials, arranging social activities...

The contributions of the mentoring process for the teacher, the manager and for the progressing of the school have been stated. In this process sharing is also important while forming a positive school climate. Managers have also mentioned the problems.

Keywords: Primary Education Managers, Primary Education Supervisors, Mentor, Mentoring.

GİRİŞ

Değişim, günümüzde birçok sistemi derinden etkilemektedir. Hızlı bilgi artışı, hızlı gelişme ve iletişim değişimi zorunlu kılmaktadır. Sosyal, siyasi ve ekonomik alanlarda görülen değişim, eğitim alanında da etkisini göstermektedir. Eğitim kurumu olan okullar, içinde buldukları çevrenin bir ürünü olduklarından hayatta kalabilmek için değişime ayak uydurmak zorundadır. Okulun bu değişim sürecine uyum sağlayabilmesi ve vizyonunun gerçekleştirilmesi için her yönüyle donanımlı yöneticiler tarafından yönetilmesi ve düzenli bir denetimden geçirilmesi gerekmektedir.

Okuldaki eğitim ve öğretim faaliyetlerinin genel amacı bir ülkenin geleceği olan çocukların bilgi, beceri ve davranış olarak sağlıklı ve verimli şekilde yetişmelerini sağlamaktır. Okuldaki eğitim-öğretim faaliyetlerinin başında okul yöneticileri bulunmaktadır. Okul yöneticilerinin bilgi, beceri ve davranışları başta öğrenci ve öğretmenler olmak üzere eğitici olmayan personel ve öğrenci velileri üzerinde etkili olmaktadır. Bu yüzden bu kadar önemli olan okul yöneticilerinin belirli yeterliklere sahip olması gerekmektedir (Töremen ve Kolay, 2003).

Eğitim kurumlarını yöneten okul yöneticilerinin yeterli olması kadar denetçilerin görevlerini yerine getirebilmeleri ve rollerini oynayabilmeleri, eğitim sürecinin sağlıklı işleyişi ve rehberlik yoluyla kalitenin elde edilmesi açısından önemlidir. Bu bağlamda denetçilerin aranılan yeterlilikleri kazanmış olmaları gerekir. Denetçilerde aranılacak nitelikler genel hatları ile kurumların ilgili yönetmeliklerinde belirtilmektedir. Bu nitelikleri kazanan denetçilerin kurum denetimi sırasında nesnel olmaları, öğretmen ve okul yöneticilerinin görev yaptıkları yerlerin özelliklerini dikkate almaları ve empati yoluyla onlara destek olmaları eğitim sisteminin işleyişi açısından zorunlu görünmektedir (Şimşek, 2004).

Eğitim yönetimi ve okul yöneticiliği ayrı birer meslek alanıdır. Bugüne kadar söylene gelen “yöneticiliğin okulu olmaz” düşüncesi gün geçtikçe değişmektedir. Eğitim yönetimi kapsamındaki örgütlerin yapı ve işleyişleri okullara göre daha yoğun bürokratik özellikler gösterir. Okul yöneticilerinin hiyerarşik konumları, statüleri, rolleri, yeterlikleri diğer eğitim yöneticilerinden farklıdır (Açıkalin, 1998: 3-4).

Başarılı yönetici, bilimsel sistemleri yaratan ve iyi işleten yöneticidir. Okul yönetimi, eğitim yönetiminin okula uygulanmasından meydana gelmektedir. Yönetimin görevi, örgütü amaçlarına uygun olarak yaşatmaktır. Okul yöneticisinin bu alanda akademik bir eğitim görmüş olması zorunludur. Aslında örgüt bir yapıdır. Yönetimin tümü ise, bu yapıyı işleten bir süreçtir (Bursalıoğlu, 2002: 4-15).

Eren'e (Öncü) göre, eğitim sisteminde, sisteme giren madde ve insan kaynaklarının en uygun şekilde kullanılması gerekir. Bu durum ise örgütleri politikalar, amaçlar, planlar doğrultusunda etkili ve verimli olarak yönetmekten sorumlu olan eğitim yöneticilerinin varlığına ve başarısına bağlıdır (Eren, 1991: 53).

Eğitim yaşam boyu devam eden bir süreçtir. Yöneticinin yenilik ve gelişmelere uyum sağlaması, okulda değişiklik yapabilmesi kendisini yetiştirip geliştirmesine bağlıdır. Yönetici kendini geliştirebilmek için yönetsel metinler dışında yönetim, insan ilişkileri ve yeniliklere ilişkin yazıları okumalıdır. Yöneticilerin yaşantıları, karşılaştıkları özel nitelikli sorunları çözmeye yaptıkları çalışmalar, deneyimleri kendileri ve başkaları için yararlı olacak bilgilerdir. (Açıkalin, 1996).

Okulun amaçlarına ulaşmasında insan ve madde kaynaklarını etkili bir biçimde kullanarak gelişime yardımcı olacak, uzun yıllar eğitim yöneticiliği yapmış, önemli bir bilgi birikimine ve tecrübeye sahip, kendisini sürekli yenileyebilen, teknolojik okur yazar, bilimsel düşünen, yazan, gönüllü mentorlara gereksinim duyulmaktadır. Yol göstericiye (mentora) olan gereksinim Homer zamanından bu yana insan hayatının her döneminde ortaya çıkmıştır (Schmuck, 1993; Corderio, Smith, 1995; Coleman, 1996).

Yöneticiler de artık değişik roller oynamalarının gerekliliğini kabul etmelidirler. Yöneticilerin yeni rollerinin esasları "komuta ve kontrol" değil, "geliştirme, koçluk(coaching), mentorluk (mentoring) olacaktır. Bu rol değişimini benimsemek ve gereğini yapmak kolay olmamaktadır. Çünkü bu kavramların literatüre girmesi ile birlikte; daha çok hiyerarşik farklılığa dayanan unvanlar; organizasyonların basıklaşması, liderlik ve Coaching uygulamalarının ön plana çıkması ve sıfır hiyerarşiye gidiş karşısında yetersiz kalmaktadır. Bu nedenle örneğin "takım lideri", "grup koçu" gibi hiyerarşi temeli olmayan unvanlar kullanılmaya başlanılmış, "yönetici-manager-teriminin yerini yavaş yavaş "lider", "mentor-yol gösterici" ve "Coach-yetiştirici" gibi kavramlardan oluşan unvanlar almıştır (Çınar, 2003:1).

Mentorluk yani akıl hocalığı, Benjamin Disraeli'nin sözünde de belirtildiği gibi sadece kişide var olan özellikleri paylaşmak değil, ona kendi içindeki özelliklerini geliştirmede yardımcı olma, onun bu özelliklere nasıl ulaşacağını göstermektir. (Polater, 2003:1). 1980'lerin başından beri mentorluk, eğitimi geliştirme görevinde olanların, politika belirleyicilerin ve eğitim liderlerinin umutlarının gerçekleşmesini sağlayan bir araç olarak görülmüştür. Öğretmenlik mesleğinde ilk üç yıl içinde çıkan sorunların ancak iş başında öğrenme ile sağlanabileceğinin farkına varılmıştır. Mentorluk sürecinin önemi de zamanla anlaşılmaya başlanmıştır (Feiman, Sharon, 2000:1).

Gelişmiş ülkelerde mentorluk kavramının önemi bilinmesine rağmen, bir çok ülkede böyle bir sistemin kurulması için çaba gözlmemektedir. Dünyadaki uygulamalar ve yapılmış çalışmalar incelendiğinde, mentorluk ilişkisi sonucunda, göreve yeni başlayan, öğretmen, okul yöneticisi veya müfettişler ile kendini geliştirmek isteyen eğitimcilerin bilgilerinin çoğaldığı, yeteneklerinin geliştiği, kendilerine ve kuruma olan güvenlerinin arttığı, teorik bilgileri pratiğe başarıyla uygulayabildikleri ve kendi yönetim tarzlarını oluşturabildikleri gözlenmiştir (Westhuizen, Erasmus, 1994: 2).

Bu açıklamalar ışığında araştırmanın problemi aşağıda sunulmuştur.

Problem Cümlesi

Sakarya ili İlköğretim Okullarında görev yapan Okul yöneticileri ile İlköğretim Müfettişlerinin mentorluk rollerine ilişkin görüşleri nedir?

Alt Problemler

1. Eğitim Yöneticilerinin mentorluk rollerine ilişkin rol algıları nedir?
2. Eğitim Yöneticileri ne tür bir mentorluk gerçekleştirmektedir?
3. Eğitim Yöneticilerinin mentorluk rollerini yerine getirebilme düzeylerine ilişkin görüşleri nedir?
4. Eğitim Yöneticilerine göre okullarda mentorluk sürecinin yararları nedir?
5. Mentorluk rollerini oynarken karşılaştıkları sorunlar nelerdir?

Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı Sakarya ilinde görev yapan İlköğretim okul yöneticileri ile İlköğretim müfettişlerinin mentorluk rollerine ilişkin görüşlerini belirlemektir. Bu genel amaç çerçevesinde “Eğitim Yöneticilerinin mentorluk rollerine ilişkin rol algıları nedir?”, “Eğitim Yöneticileri ne tür bir mentorluk gerçekleştirmektedir?”, “Eğitim Yöneticilerinin mentorluk rollerini yerine getirebilme düzeylerine ilişkin görüşleri nedir?”, “Eğitim Yöneticilerine göre okullarda mentorluk sürecinin yararları nedir?”, “Mentorluk rollerini oynarken karşılaştıkları sorunlar nelerdir?” sorularına cevap aranmıştır.

Araştırmanın Önemi

Eğitimde kalitenin artırılmasına yönelik çaba ve arayışlar yoğun bir şekilde devam etmektedir. Okul yöneticileri ile müfettişlerin görev alanlarına giren konularda profesyonel bir davranış sergileyebilmeleri için iyi yetişmiş olmaları ve yenilikleri takip ederek sürekli kendilerini yenilemeleri gerekmektedir.

Eğitim kurumlarında kaliteyi artırabilmek ve değişime uyum sağlayabilmek için örgüt içinde çalışanlar ve yöneticiler bilgi, beceri ve deneyimlerini birbirleriyle paylaşarak eksiklerini gidermelidirler. Diğer örgütlerde olduğu gibi eğitim kurumları olan okullarda da sürekli, sistemli bir şekilde mentor olacak, güvenilen ve daha önce eğitim yöneticiliği yapmış, değişime açık, teknolojik okur yazar, eğitim yönetimindeki dönüşümleri takip eden mentor/mentorlara gereksinim duyulduğu düşünülmektedir.

Eğitimde mentorluk süreci bazı ülkelerde (A.B.D., İngiltere, Singapur, Kanada vb.) aktif olarak işlemekle beraber ülkemizde bu yönde formal olarak yapılan bir çalışma bulunmamaktadır. Bu çalışmada yöneticilerin ve müfettişlerin mentorluk rollerine ilişkin görüşlerinin sürecin uygulanabilirliği açısından önemli olduğu düşünülmektedir.

Araştırmanın Sınırlılıkları

Bu araştırma 2006-2007 Eğitim-Öğretim yılında Sakarya İlinde görev yapan yöneticilerden görüşmeyi kabul eden İlköğretim Okulu yöneticileri ve İlköğretim müfettişleri ile sınırlıdır.

Araştırmanın Yöntemi

Araştırmanın ilk aşamasında konuyla ilgili literatür taranarak araştırmanın kuramsal çerçevesi oluşturulmuştur. Sakarya ili, Sapanca ve Söğütli ilçelerinde görev yapan 14 İlköğretim okul yöneticisi ile Sakarya İlinde görev yapan 14 İlköğretim müfettişi ile görüşme yapılmıştır.

Araştırma verileri uzman görüşleri doğrultusunda hazırlanan görüşme formu kullanılarak yüz yüze yapılan görüşmeler yolu ile toplanmıştır. İlköğretim okul yöneticilerinin ve İlköğretim müfettişlerinin mentorluk rollerine ilişkin görüşlerini incelemek amacıyla nitel araştırma yöntemi olan içerik analizi kullanılmıştır.

Araştırmanın son aşamasında, içerik analizi yöntemi ile elde edilen bulgulara dayalı olarak sonuçlara ulaşılmış ve araştırma kapsamında öneriler getirilmiştir.

Araştırmanın İçeriği

Çalışmanın ilk bölümünde, araştırmanın problem durumu, problem cümlesi, alt problemler, önemi, sınırlılıkları ve tanımına ilişkin ayrıntılar yer almaktadır.

İkinci bölümde Liderlik ve Yöneticilik, Okul Yöneticilerinin Değişen Roller, Öğretim Liderliği, Koçluk ve Mentorluk ile ilgili bilgiler literatürde yer alan şekliyle verilmiş ve konu ile ilgili önceden yapılmış araştırmalar sunulmuştur.

Üçüncü bölümde araştırma modeli, araştırmanın evreni ve örnekleme, veri toplama aracı, verilerin toplanması ve analizine ilişkin bilgilere yer verilmiştir. Dördüncü bölümde araştırmadan elde edilen bulgular ve bulgulara ilişkin yorumlar yer almaktadır.

Son bölümde araştırmadan elde edilen bulgular ve bulgulara dayalı olarak ulaşılan sonuçlar ile araştırma sonuçları çerçevesinde uygulamacılar ve araştırmacılar için geliştirilen önerilere yer verilmiştir.

BÖLÜM 1: KURAMSAL ÇERÇEVE

Bu bölümde konu ile ilgili literatür taranarak araştırmanın teorik yapısı ortaya konulmuştur.

1.1. Liderlik ve Yöneticilik

Değişimi yönetebilecek liderler, klasik liderlik yaklaşımları dışında farklı birtakım yaklaşımlar ortaya koymak ve bazı kişisel özelliklerini daha fazla öne çıkararak güçlü liderlik sergilemek durumundadır (İzgören, 2001:212). Birey kendi arzu ve ihtiyaçlarından bir kısmını gerçekleştirmek, kişisel hedeflerine erişebilmek için bir gruba gereksinim duyar ve grup halinde hareket etme zorunluluğunu hisseder. Belirli amaç ve hedeflere yönelmiş insan gruplarının oluşturulması ve harekete geçirilmesi her insanda bulunmayan ayrı bir beceri ve ikna etme yeteneklerini gerektirmektedir (Eren, 2000:411).

Liderlik kavramına ilişkin günümüzdeki tanımların ortak noktaları; gönüllülük temelinde çalışanların güdülenmesi, cesaretlendirilmesi, yönlendirilmesi ve onların yaratıcılığının ortaya çıkarılması ve harekete geçirilmesidir. Buna göre etkin liderliğin temeli organizasyonun misyonunu belirlemeye, tanımlamaya ve bunu açık bir biçimde ortaya koymaya dayanır. Bu bağlamda liderler örgüt vizyonunu, hedefleri, öncelikleri ve standartları tespit eder ve bunların bozulmaması için gerekli önlemleri alır, uzlaşmaları sağlar (Drucker, 1998:130).

Liderlik ve yöneticilik birbirlerine yakın kavramlar olmakla beraber eşdeğer sözcükler değildir. Lider, bir grubu belirli amaçlar etrafında toplayabilen, bu amaçlar için onları etkileme, harekete geçirme yetenek ve bilgilerine sahip kişidir. Yönetici ise, başkaları tarafından o konuma getirilmiş, başkaları adına çalışan, önceden belirlenmiş hedeflere ulaşmak için çaba gösteren, işleri planlayan, uygulatan ve denetleyen kişidir. Ödül ve cezaya dayalı yasal gücü vardır (Sabuncuoğlu ve Güz, 1998:181). Liderlik, yöneticilik gibi bir konum değildir, bir süreçtir. Herkes için ve örgütün her kademesinde erişilmesi mümkün olan, gözlenebilir, anlaşılabilir, öğrenilebilir bir beceriler ve uygulamalar dizisidir (Kouzes., 1999:40).

Yönetim ve liderlik birbirinden farklı anlamlara sahip olduğu gibi yönetici ve lider de birbirinden farklı özellik, rol ve davranışları ifade etmektedir. Yöneticilikten farklı

olarak liderliğin özellikle entelektüel ve bilişsel yanından daha çok duygusal yanı ağır basmaktadır. Yönetici, eldeki tüm kaynakları ve örgütsel, yönetsel süreçleri kullanarak örgüt amaçlarını gerçekleştirmeye çalışan kişi olarak tanımlanabilir. Ancak ideal olarak yöneticilerin aynı zamanda birer de lider olmaları beklenmektedir. Fakat çoğu yönetici için bunun söz konusu olmadığı söylenebilir (Şişman, 1997).

Okullarda yöneticilerin durumlarına bakıldığında 1800'lü yılların başında okullar bugünkü bildiğimiz anlamda yöneticilere sahip değildi. Öğretmenler yönetim, memurluk, bakım ve koruma görevlerini kendileri yürütmekteydiler. Sonraki yıllarda okullara müdürler görevlendirilmeye başlandı (Champell ve diğ., 1970). Okullar günümüzdeki büyüklüklerine ulaşmadan önce okul yöneticilerinin, okul binasının ısıtılması, öğrenci disiplin işlemleri, öğrencilerin kaydedilmesi ve programın yapılması gibi işleri vardı. Bu nedenle okul yöneticileri ile öğretmenlerin görevleri arasında çok önemli farklar yoktu. 1970'lerde okul yöneticileri oldukça merkezi bir eğitim sisteminde, merkezden kararlaştırılmış programlarla çalışıyorlardı. Velilerin karar sürecinde söz sahibi olmaları söz konusu değildi. Okul yöneticilerinin, kaynakları okul düzeyine tahsisinde etkileri çok azdı. Okul yöneticilerinin ileriye dönük planlama yapması gerekmiyordu. 1990'larda ise 1970'lerle karşılaştırıldığında okul yöneticisinin rolü büyük değişme göstermiştir (Gökyer, 2004:7).

Yönetim ve örgüt kuramlarındaki değişimler, eğitim kurumlarındaki pek çok geleneksel uygulamanın sonunu getirmiştir. Okul yöneticisinin geleneksel yönetim anlayışı ile değişime ayak uydurması mümkün değildir. Okul yöneticisi, yeni bilimsel gelenekler doğrultusunda yönetimi, yeni değerler doğrultusunda da okul kültürünü değiştirebilmelidir. Bir okulda değişimin gerçekleşebilmesi öncelikle eğitim anlayışında ve okulun işleyişinde yeni değerlerin okul kültürünün bir parçası olmasına bağlıdır (Özden, 1999:182-210).

Okul yöneticisinin imajı, 1980'lerden günümüze doğru öğretim liderliği şeklinde değişme göstermiştir. Araştırma ve politika literatüründe planlı değişme, okul geliştirme, etkili okul ve personel geliştirme çalışmalarında okul yöneticisi, değişimin lideri ve merkezi desteği olan kimsedir (Balcı, 2001:116).

Kaliteyi artırma ve hizmetleri yaygınlaştırmaya dönük artan talepler beraberinde yeni okul yöneticiliğini öne çıkarmıştır. Okul yöneticileri artık okul liderleri olmak ve daha

fazla inisiyatif almak zorundadırlar. Çalışanlarını motive etmeli, destekleyici bir kültür yaratmalı, ortak grup vizyonu geliştirmeli, etkin eğitim programları geliştirmeli, olumlu bir öğrenme çevresi oluşturmalı, yüksek performansa özendirmeli ve sonuçlardan öncelikle sorumlu biri olarak insan kaynaklarını en etkili biçimde kullanabilmelidir (Smith ve Piele, 1997:3-4).

Yeni süreçte okul yöneticilerinden, çalışanlarını belli hedefler doğrultusunda harekete geçirmeleri beklenmektedir. Liderliğin ön koşullarından biri, insanları heyecanlandıracak ortak ve paylaşılan bir vizyon etrafında toplamak ve bu vizyonu hayata geçirebilecek stratejileri geliştirmektir (Limerick ve diğ., 1994:38). Artık okul yöneticisinin rollerinin, dar anlamda belli yeniliklerin uygulanmasını etkilemekten, okulda değişmeye liderlik etmeye doğru değiştiği görülmektedir.

21. yüzyılın okul yöneticilerinin bir yandan öğrenme ve öğretim niteliğine sahip, mesleki gelişimini sürdüren, verilerle karar veren ve sorumluluk sahibi olan öğretimsel lider olmaları beklenmektedir. Toplum okulun rolünün önemini farkında olmalı, öğretmenler ise toplum ve çevreyle liderliği paylaşan, aileler ve çevreyle yakın ilişkiler sürdüren, okulun gelişimi için kendini adanmış iletişim lideri olmalıdır (Usdan ve diğ., 2000).

Eğitim örgütlerinde insan ilişkileri önem taşır. Bu yüzden okuldaki örgütsel davranışın iyi anlaşılması, okulun iç dünyasının tanınmasına bağlıdır. Okulda nasıl bir iletişim sisteminin egemen olduğu okuldaki formal iletişim sistemi incelenerek belirlenemez. Okul kültürüne informal iletişimin de nasıl etki ettiğinin incelenmesi gerekir. Çünkü eğitim örgütlerinin başarısı, ancak formal ve informal iletişimin kültürü nasıl etkilediğinin incelenmesi ile mümkün olabilir. Okul kültürünün oluşturulması, sürdürülmesi ve değiştirilmesinde okulda çalışanların çeşitli ölçüde rol oynadığı ileri sürülmektedir. Bu yüzden okul yöneticilerinin rollerine değinilecektir.

1.2. Okul Yöneticilerinin Değişen Roller

Okulun amaçlarını gerçekleştirecek yapısını yaşatacak ve havasını koruyacak iç öğelerin lideri okul yöneticisi olmalıdır. Okul denilen sosyal sistemin birey ve kurum boyutlarını dengede tutabilmesi, okul yöneticilerinin bir örgüt mühendisi kadar sosyal mühendis olmasını gerektirmektedir (Bursalıoğlu, 2000). Okul yöneticileri etkili

olabilmek için hem yönetim kavram ve kuramları hem de insan ilişkileri alanında bir takım bilgi ve becerilere sahip olmaları gerekir.

Okul yöneticilerinin iş grupları, okul yönetimi konusunda yazılmış olan kitaplarda farklı başlıklar altında açıklanmaktadır. Taymaz (2001) bu iş gruplarını personel işleri, öğrenci işleri, öğretim ile ilgili işler, eğitim ile ilgili işler ve okul işletmesi ile ilgili işler olarak belirlemiştir. Yöneticiler aynı zamanda teknik, insancıl ve kavramsal alanlarda yeterli olmalıdır (Bursalıoğlu, 1991:669-674).

Görev, birey, çevre ve beklentilerin karşılıklı etkileşimlerinin belirlediği bir davranış olarak tanımlanabilecek olan rolün oluşumu, tanımında da görülebileceği gibi karmaşıktır. Bu öğelerden herhangi birine yönelik rol tanımlamaları rolün o öğeyle özdeşleşmesine yol açabileceği gibi, rol-kişilik ilişkileri, bir görev için kalıplaşmış belirli bir rol düşüncesini de ortadan kaldırmakta, rolleri kişiselleştirmektedir (Başar, 1993:17).

Okul yöneticilerinden beklenen roller liderlik kuramlarının varsayımları ile ilişkili olduğundan, farklı liderlik kuramlarında belirtilen liderlik özelliklerini okul yöneticileri de taşımalıdır. Okulların başarılı olabilmesi için güçlü bir lidere sahip olması gerekir. Etkili okul yöneticileri ile okul başarısı arasındaki ilişkiyi ortaya koyan pek çok araştırma vardır. Edmons (1979)'un araştırma sonuçlarına göre, başarılı bir okul için güçlü bir liderlik hayati önem taşımaktadır. Jwaideh (1984)'e göre, etkili yöneticilerin esnek, yeniliği destekleyen ve okulun amaçlarını oluşturan kişiler olması gerekmektedir(Sharp ve Walter, 2003:1). Sheridan ve Rice (1991)'e göre; öğretmenlerin motivasyonunu ve moral düzeyini artırmada anahtar faktör, okulda etkililiği sağlamaktır. Okul yöneticisi, öğretmenleri işbirliğine ve sınıflarında eğitimin kalitesini artırmaya yönlendirmelidir. Öğretim sorumluluğunu artırmak, iş kaybını azaltmak, nesnel standartlar geliştirmek ve grupları cesaretlendirmek, başarılı olmak için gereksinim duyulan temel alanlardır. Etkili yönetimde liderlik ve iletişim, okulda öğretmen kalitesinin ve etkililiğinin artmasına yardımcı olabilir (Cemaloğlu, 2002).

Geniş sosyal, politik, ekonomik ve teknolojik değişmeler karşısında yöneticilerden yeni roller beklenmektedir. Yönetici (Balcı, 2001:114);

1. Yüksek düzeyde stratejik planlama kapasitesine sahip olmalı,
2. Yüksek düzeyde pazarlama kapasitesi olmalı,
3. Okullara yeni pazarlama ilgileri ve yeniden yapılanmış kamu fon kaynağı sağlamalı,
4. Okulların, geniş bir öğrenci kesiminin ve toplumun ihtiyaçlarını karşılayabilecek program ve hizmetler sunabilmesini sağlamalı,
5. Okulların hayat boyu eğitimin bir parçası olmasını sağlamalı,
6. Okulların, okul destek hizmetleri dağıtımının merkez olmasını sağlamalı,
7. Toplumun, okulların karar alma süreçlerine, geçmişe göre daha aktif bir katılım göstermelerini sağlamalı,
8. Söylemin, okulların amaç ve ürünlerin üzerinde olduğunu hatırlamalı, eğitim düzeyi oldukça yüksek bir toplumda öğrencilere en iyiyi sunmanın, toplumun temel ilgisi olacağını unutmamalıdır.

Okul yöneticisi ile başarılı, etkili okullara yöneticinin liderlik özelliği ile ulaşılabılır. Etkili okulu oluşturma, yönetme ve sürdürmede, okul yöneticisinin bir lider olarak önemli bir yeri olduğu, birçok araştırmacının üzerinde birleştiği bir konudur. Öğretim lideri olarak okul yöneticisi, okulun varlık nedenini ve eğitim-öğretim politikasını açık ve net bir şekilde ifade eden bir vizyon geliştirmeli ve bu vizyonu okulun tüm personeline aktarabilmelidir (Çubukçu, 2006:124).

Okul yöneticisi, iyi bir yönetici değilse, öğretimsel lider de olamaz. Lider olabilen bir okul yöneticisi, öğretmenlerin beklenti ve ihtiyaçlarını karşılayabilmelidir. Öğretimsel liderlik, bir yönetim uzmanı olmayı gerektirir (Çelik, 1999:43). Yönetici ve liderlik kavramlarının, okul yöneticileri için ayrı bir anlam ve önemi vardır. Okul yöneticilerinin hem güçlü bir lider, hem de etkili bir yönetici olması beklenir. Çünkü, okullar, liderlik ve yönetim becerilerinin bütünleştirilmesini gerektirir. Bu anlamda, okul yöneticilerinin öğretimsel liderlik özelliklerine ve yönetim becerisine sahip olması gerektiği söylenebilir (Özdemir, 1994:270).

1.3. Öğretim Liderliği

Eğitimde yeniden yapılanma çalışmalarında, üzerinde önemle durulan konulardan biri, okul yöneticisinin öğretim liderliği rolüdür. Araştırmalara göre, bir okuldaki öğrencilerin başarısında hem bireysel yetenekler hem de örgütsel özellikler etkilidir. Okul yöneticisinin öğretimsel liderliği, okulun başarısında, bireysel bir yetenek ve örgütsel bir özellik olarak önemlidir. Öğretim liderliği, okulun hedeflerini etkili bir şekilde gerçekleştirmesine yardımcı olabilir. Okullarda, öğretim liderliği vurgulanarak, öğretim liderliği rollerine gerekli önem verilerek, eğitim öğretimin kalitesi artırılabilir. (Özdemir, 1994:270).

Öğretim liderliğini diğer liderlik türlerinden ayıran en önemli özellik, öğrenme ve öğretme süreçleri üzerinde yoğunlaşmasıdır. Öğretim liderliği öğrenciler, öğretmenler ve öğretim programının yer aldığı öğretim süreçleriyle doğrudan ilişkili olan bir liderliktir (Gümüşeli, 1996:3). Okul yöneticisi, öğretmenlerin hatalarını kabul eden, kişisel gelişim fırsatları sunan, mesleki gelişim etkinliklerine katılarak sürekli öğrenmenin önemini vurgulayacak model davranışlar sergileyen bir yönetici olmanın yanında, yetenekli ve bilgili bir öğretim lideri de olmalıdır (Sagor ve Barnett, 1994).

Öğretim lideri, öğretim sürecini vurgular; öğretmen, öğrenci ve öğretim programı arasındaki etkileşimi kolaylaştırır. Bir okul üzerinde etkisi ve gücü olan üç önemli öğeden söz edilebilir. Bunlar, çevre, okul personeli ve öğrencilerdir. Bu öğeler, okulun eğitim-öğretim ve diğer etkinliklerinin biçimlendirilmesine, okul başarısına ve hedeflerine ulaşma derecesine etki ederler. Okul yöneticilerinin görevi, öğretimsel bir lider olarak eğitim-öğretimin kalitesini yükseltecek biçimde bu öğeleri yükseltmektir (Chell, 1995).

Chell (1995), öğretim liderinin beş genel özelliği olduğunu belirtmekte ve bu genel özellikleri şöyle sıralamaktadır:

- a) Bir vizyona sahiptir. Hedefleri herkes tarafından anlaşılmasına çalışır. Hedeflerin başarılması için uğraşır, müfredatı, öğretimi ve değerlendirmeyi kontrol eder.
- b) Vizyonu davranışa dönüştürür. Takım halinde çalışır, okulun tamamına yayılmış hedefleri ve beklentileri vurgular.

- c) Destekleyici bir ortam oluşturur. Akademik becerilerin temel alındığı, düzenli ve amaca uygun bir okul iklimi geliştirir.
- d) Okulda işlerin nasıl işlediğini bilir. Öğretmenlerin ve öğrencilerin neyi, ne derece iyi yaptıklarını görür.
- e) Bilgiyi harekete geçirir. Gerekğinde farklı öğretmen kişilikleri, stilleri ve öğretim stratejileri sunarak eğitim-öğretim etkinliklerine katkıda bulunur.

Eğitim sistemimizin temel direği olan okullarda, okul yöneticilerinin üstlenecekleri öğretimsel liderlik rolleri, okulların hedeflerine ulaşmaları konusunda yardımcı olacaktır. Bu sayede okulların etkili ve verimli örgütler haline gelmeleri sağlanabilir. Bunu başarmak için okul yöneticilerinin öğretimsel liderlik rollerini üstlenmeleri gereklidir. Yönetimsel açıdan güçlü, öğretimsel liderlik açısından etkili olan okul yöneticileri, okuldaki personeli aynı hedef doğrultusunda bütünleştirmeyi başarabilir.

1.3.1. Okul Yöneticisinin Öğretim Liderliği Rollerini

Okul yöneticisi, iyi bir yönetici değilse, öğretimsel lider de olamaz. Lider olabilen bir okul yöneticisi, öğretmenlerin beklenti ve ihtiyaçlarını karşılayabilmelidir. Öğretimsel liderlik, bir yönetim uzmanı olmayı gerektirir (Çelik, 1999:43). Yönetici ve liderlik kavramlarının, okul yöneticileri için ayrı bir anlam ve önemi vardır. Okul yöneticilerinin hem güçlü bir lider, hem de etkili bir yönetici olması beklenir. Çünkü okullar, liderlik ve yönetim becerilerinin bütünleştirilmesini gerektirir.

Okul yöneticilerinin üstlenecekleri öğretimsel liderlik rolleri, okulların hedeflerine ulaşmaları konusunda yardımcı olacaktır. Bu sayede okulların etkili ve verimli örgütler haline gelmeleri sağlanabilir. Öğrencilerin yüksek başarısına ve okulun etkililiğine önderlik eden okul yöneticilerinin, öğretimsel liderlik rolleri dört ana başlık altında toplanabilir (Whitaker, 1997; Çelik, 1999; Bamburg ve Andrews, 1990):

- 1.Kaynak sağlayıcı olarak okul yöneticisi,
- 2.Öğretimsel kaynak olarak okul yöneticisi,
- 3.İletişimi sağlayan kişi olarak okul yöneticisi,
- 4.Okulda görünür bir kişi olarak okul yöneticisi.

1.3.2. Öğretimsel Kaynak Olarak Okul Yöneticisi

Okul yöneticisi, öğretim programlarının sürekli geliştirilmesine yönelik yüksek beklentilerde bulunur ve personel geliştirme süreciyle aktif olarak ilgilenir. Öğrenci başarısını arttırmak için yeni ve farklı öğretim stratejileri kullanmaları konusunda öğretmenleri cesaretlendirir. Öğretimsel lider olarak okul yöneticileri etkili öğretim tekniklerini belirlerler ve öğretmenleri mesleki gelişimlerini olumlu yönde destekleyici geribildirim sağlarlar (Whitaker, 1997).

Okul yöneticileri, öğretimsel kaynak olarak doğrudan sınıftaki öğretim ortamını geliştirmeyi amaçlarlar. Öğretmenlerle etkili iletişim kurarak onların öğretim materyallerini ve yeni öğretim stratejilerini kullanmalarını özendirirler. Periyodik olarak okul personelini değerlendirirler. Öğretimsel bir kaynak olarak okul yöneticisinin en belirgin rolü, okulda daha iyi bir eğitim-öğretimin verilmesi için olanak hazırlamaktır. Etkili okul yöneticileri, öğrenci başarısı ve öğretmen etkililiğini en üst düzeye çıkarmak amacıyla gerekli kaynakları sağlayabilecek bir yeterliğe sahiptirler (Çelik, 1999:46).

Okul yöneticilerinin değişen yapıda yerlerini alabilmeleri, okulları etkili ve başarılı bir konuma getirmeleri liderlik becerilerini geliştirmelerine bağlıdır. Okullarda yöneticilerin öğretim lideri olmaları bunun bir gereğidir. Koçluk ve mentorluk, hızla artan rekabet ortamında çalışanların performanslarını geliştirmek için kullanılacak liderlik becerilerinin önemli bir parçasıdır. (Ezerler, 2005).

Bir örgütte yönetici geliştirme, koçluk ve mentorluk süreçlerinin başarılı bir şekilde uygulanması gerek çalışanlar gerek örgüt açısından çok yönlü yararlar sağlar. Yöneticiler de artık değişik roller oynamalarının gerekliliğini kabul etmelidirler. Yöneticilerin yeni rollerinin esası komuta ve kontrol değil, geliştirme, koçluk(coaching), mentorluk (mentoring) olacaktır. Tabii ki böyle bir rol değişimini benimsemek ve gereğini yapmak kolay olmamaktadır. Çünkü bu kavramların literatüre girmesi ile birlikte; daha çok hiyerarşik farklılığa dayanan unvanlar; organizasyonların basıklaşması, liderlik ve koçluk uygulamalarının ön plana çıkması ve sıfır hiyerarşiye gidiş karşısında yetersiz kalmaktadır. Bu nedenle örneğin “takım lideri”, “grup koçu” gibi hiyerarşi temeli olmayan unvanlar kullanılmaya başlanılmış, “yönetici-manager-teriminin yerini yavaş yavaş “lider”, “mentor-yol gösterici” ve “Coach-yetiştirici” gibi kavramlardan oluşan unvanlar almıştır (Çınar, 2003:1).

1.4. Koçluk ve Mentorluk

Bu bölümde koçluk ve mentorluk kavramları ile ilgili genel tanımlamalar ve uygulamaları üzerinde durulmuştur.

1.4.1. Koçluk

Koçluk ve mentorluk, bireylerin gelişimini hızlandırmak amacıyla yapılandırılmış, etkileşimli bir süreçtir. İş ortamında performansı ya da davranışı düzeltmeye odaklanmıştır. İş başından aşkın bir yöneticinin ve çalışanın özel koşullarına göre tasarlanmış, hedefe yönelik bir öğrenme yöntemidir (Barutçugil, 2004).

“Koç” kelimesi, İngilizce’de değerli malların bir noktadan diğerine taşınması için kullanılan bir ulaşım aracına verilen isim olarak ilk kez 1500’lü yıllarda kullanılmış ve halen de kullanılmaktadır. Günümüzde “Koçluk” kelimesinin iş yaşamındaki kullanım alanına baktığımızda, kelimenin bu orijinal anlamını halen koruduğunu görüyoruz. Koçluk; değerli bir kişinin, bulunduğu noktadan başka bir noktaya ulaşmasını sağlayacak bir araç, bir hizmettir (Çınar, 2003: 2). Başka bir ifadeyle bir kimseyi olduğu bir yerden olmak istediği yere götürme anlamındadır (Witherspoon ve White, 1996).

Koçluk, örgütler ve örgütlerdeki birimler, gruplar ve yöneticiler için her danışana özel tasarlanan, gizlilik ve etik prensiplere bağlı kalarak çalışılan liderlik, performans ve bireysel gelişim aracıdır. İşletmeler için kaçınılmaz bir strateji ve taktik durumundadır. Koçluk örgütler için o kadar önemli olmaya başlamıştır ki pek çok örgüt bir çalışanın örgüt içinden deneyim sahibi bir mentorla eşleşmesini beklememekte, uzman bir koça yönlendirmektedir (Hill, 1992).

Dört yıllık bir geçmişi olan Uluslararası Koçluk Federasyonu’nun ifadesine göre bir ayda web sitesinde 2600 kişi inceleme yapmıştır. Üye olan koçların sayısı son iki yılda hızlı bir şekilde artarak 2400’e ulaşmıştır, fakat federasyon bu rakamın 10 bin civarında olduğunu tahmin etmektedir (Morris, 2000).

Koçluk gelişigüzel işleyen, basit bir görev verme süreci değildir; güçlü bir önsezi, iyi bir planlama ve sürece etkili bir katkıyı gerektirir. Koçluk sürecinin işleyişi bireylerin, örgütlerin gereksinim ve koşullarına bağlı olarak değişmekle birlikte sürecin işleyişi, planlama, koçluk ve kontrol olmak üzere üç aşamadan oluşur (Sidler ve Lifton, 1999).

Planlama aşamasında, danışana gereksinimlerine, isteklerine ve çalıştığı pozisyona göre, 360 derece geribildirim, kişilik testleri, liderlik envanterleri uygulanır ve derinlemesine görüşme tekniği ile danışan hakkında ayrıntılı bilgiler elde edilir. Danışan kendisi ile ilgili yapılan değerlendirmeler ile ilgili geri bildirimler alır, amaç ve hedeflerini, çözmek istediği problemlerini, yaşadığı sıkıntıları, yeni ve alternatif olanakları bunları danışmanı ile tartışır. Danışan ve danışman bireysel ve örgütsel hedeflerini belirleyip buna uygun hareket planı hazırlar. Koçluk aşamasında, tek tek bu planlar üzerinde çalışılırken danışanın, farkındalık, sorunların üstesinden gelebilme, iletişim ve kişilerarası ilişkileri alanlarında gelişimi desteklenir. Koç ve danışanı her görüşmelerinde bir yandan bu plan üzerinde çalışırken, diğer yandan yöneticinin yaşadığı ve hedeflerine ulaşmasına engel teşkil eden problemler ve güçlükler ile bunların içsel ve çevresel faktörleri üzerinde çalışırlar (Gilley ve Boughton, 1996; Benton, 1999; O'Neill ve Broadbent, 2003). Kontrol aşamasında ise; koç, danışanın önerileri ve çözüm yollarını uygulayıp uygulamadığına, sürecin etkili olup olmadığına bakar. Sürecin yanlış işleyen kısımlarını danışmanı ile birlikte düzeltir; gerektiğinde danışan ödülleriyle desteklenir (Sidler ve Lifton, 1999).

Koçluk uygulamaları dışarıdan, bu alanda hizmet veren profesyonel bir firmadan sağlanabileceği gibi, örgüt içindeki yöneticilerin çalışanlarına koçluk yapması ile de sağlanabilir. Aynı zamanda yetenekli bir koç olan yönetici; yüksek iletişim becerilerine sahip, duygu ve düşüncelerini açıklıkla ifade edebilen, alçak gönüllü, esnek, uyumlu, zeki, çalışanlarına ve takım üyelerine saygılı, açık ve dürüst, kendisini işine, örgütüne ve çalışanlarına adanmış bir kişidir. Duruma göre sonuca ve sürece odaklanmayı bilen, olumlu ilişkilerin gücünü kullanan, cezalardan çok olumlu pekiştiricilerle çalışanlarını etkileyen bir liderdir. Duygusal olarak dengeli, kendisini ve karşısındakini iyi tanıyan ve yöneten bir kişidir (Palankök, 2004:40).

1.4.1.1. Koçluk Çeşitleri

Koçluk uygulamaları, kurumun ve bireyin ihtiyaçlarına göre birçok farklı formda karşımıza çıkmaktadır. Koçluk Morris (2000) tarafından en çok ilgi gören, uygulanan koçluk çeşitleri olduğu için şu şekilde değerlendirilmiştir:

1. **Kişisel Koçluk / Yaşam Koçluğu:** Koçlar danışanlarının yalnızca profesyonel yaşamı ile ilgilenmez. Danışanlarının tüm yaşamı ile gizlilik esasına dayalı olarak ilgilenirler. Danışanın iş yaşamındaki enerjisinin azalmasına yol açan yaşamındaki bir dönem ya da bir stres kaynağının, koçun yardımıyla sona erdirilmesi yaşam koçluğudur (Reiss, 2004).
2. **Gelişimsel Koçluk:** İnsanların en çok başvurduğu koçluk uygulamalarından biri olan gelişimsel koçluk, bir yeteneği geliştirmeye ya da bir davranışı değiştirmeye dönüktür.
3. **Yönetici Koçluğu:** Profesyonel hem çalışma hem de özel yaşamlarındaki sorunlarının çözümü için başvurdukları koçluk çeşididir. Yönetici koçluğu ile yöneticiler hem kendilerinin hem de örgütlerinin gereksinim ve amaçlarını belirler. Böylece kendileri ve örgütleri için gelişimin sürekli olması sağlanır (Witherspoon ve White, 1996).

1.4.1.2. Koçluğun Yararları

Koçluğun örgüt açısından yararları şu şekilde sıralanabilir (Gilley ve Boughton, 1996; Barutçugil, 2004; Homan ve Miller, 2002):

- Koçluk örgütsel ve formel yapı içinde kişiler arası yazılı ve sözlü iletişimi daha verimli hale getirir.
- Danışanın performansının ve verimliliğinin artırılması ile örgütün üretkenliği, verimliliği ve yaratıcılığı artar.
- Örgüt içindeki sorunlar su yüzüne çıkar, bu sorunlar için çözüm yolları geliştirilebilir.
- Örgüt zaman ve personel yönetimi konusunda esneklik kazanır.

Koçluk sadece örgütün ve danışanın gelişimini sağlamaz. Koçluk yapan danışman da bundan yarar sağlar. Koç yeni bakış açıları ve deneyimler kazanarak kendisini geliştirir (Gilley ve Boughton, 1996; Barutçugil, 2004; Homan ve Miller, 2002). Kurum içi koçlar yöneticilik ve liderlik becerilerini geliştirirler. Başkalarının gelişimine katkıda buldukları için kendi motivasyonları da artar (Çınar, 2003:5).

1.4.2. Mentorluk

Bu bölümde mentorluğun tarihçesine yer verilip kavramın anlamı üzerinde durulmaktadır.

1.4.2.1. Mentorluğun Tarihçesi

Mentorluğun tarihçesine, mentorluğun ne ifade ettiği konusunda yol gösterici olduğu için değinilebilir. Bu kavramın kökeni Yunan mitolojisine dayanır. Yunanlı ozan Homeros'un anlattığı Odyssey Destanı'na göre Mentor; Ithaca Kralı Odysseus'un Truva savaşlarına giderken evini ve varisi Telemachus'u emanet ettiği sadık ve güvenilir bir aile dostudur. Ithaca Kralı Odysseus, Truva savaşında iken oğlunun eğitimi ile Mentor ilgilenecektir. Yıllar sonra mentor, koruyuculuk görevinin ötesine geçerek Telemachus'un özel öğretmeni ve güvenilir bir akıl hocası konumuna gelmiştir (Starceвич, 1997).

İsmi bu şekilde mitolojiden alan mentorluk, eğitim, öğrenim ve gelişimi amaçlayan bir yardımlaşma ve paylaşma ilişkisidir. Bu ilişkide mentor, zamanını, bilgisini ve çabasını kendisinden daha az deneyimli bir kişinin (mentee) verimliliğini ve başarısını artırması için gereken bilgi ve becerileri kazanması amacıyla harcar. Mentee de aktif olarak mentorunun yardımı ile gelişimini yönlendirir (Çınar, 2003:17).

Mentor zamanla adını örgüte destekleyici, öğretici ve dinleyen olarak bireyin örgüte kazandırılması ve kariyer gelişimine yardımcı olunması konusunda danışmanlık yapan, ona rehber olan kişiye vermiştir. Mentor terimi; deneyimini, uzmanlığını ve bilgisini paylaşan insanı tanımlamak için kullanılmıştır. Ortaçağda mentorluk, "öğretmen – öğrenci" ilişkisine benzer şekilde yorumlanmıştır. Öğrenci, mentorun deneyimlerinden yararlanmakta; mentor ise, onun gelişimini sağlamakta ve onu cesaretlendirmektedir (Thomson, 1993).

Mentorluk yetiştiriciliğin, bilgi ve deneyimlerin genç nesile aktarmanın miras özelliğinin altını çizmektedir. Odysseus gibi liderler, kendinden sonra bir değer bırakmak gerektiğini bilir. Mentorluk deneyimle bilgeliği birleştirmektir. Mentor, genç Telemachus'u krallık becerilerini kazandırma çabasında bilgeliğini ve deneyimlerini ortaya koymuştur (Bell, 1998).

Batılı bilim adamlarınca geliştirilmiş olan ve günümüzde sıkça rastlamaya başladığımız mentorluk ilişkisi, Türk kültürüne dayalı bir uygulama olan XIII. Yüzyılda uygulanmaya başlayan Ahilik ile benzer özellikler göstermektedir. Hamilik ilişkisinde deneyimli deneyimli bir çalışan hami (ahilikteki usta), firmaya yeni gelen deneyimsiz işgören de himaye edilen (ahilikteki çırak) konumundadır. Bu iki taraf arasındaki bilgi alışverişi ve karşılıklı uyum ile hamilik ilişkisi başlayacaktır (Özen Kutanis, 2004: 37-40). Mentorluk kavramı Osmanlı devletinde de Lalalık şeklinde uygulanan bir sistem olup yüzyıllarca şehzadelerin eğitmeni ve danışmanı olarak devam etmiştir. Şehzadelerin vilayetlere lalaları ile beraber yollanması ve orada eğitimin uygulamalı olarak işbaşında sürdürülmesi Osmanlı devletinin yetişmiş ellerde idare edilmesinde önemli rol oynamıştır (Kavraz, 2006: 1).

Mentorluk yaklaşımının tarihi gelişimine bakıldığında 70’li ve 80’li yıllarda, verimliliği arttırmaya dönük olarak performans sorunlarına bir çözüm olarak sunulduğu görülmektedir (Barutçugil, 2004:359-360). Mentorluk, eğitimi geliştirme görevinde olanların, politika belirleyicilerin ve eğitim liderlerinin umutlarının gerçekleşmesini sağlayan bir araç olarak görülmüştür (Little, 1990).

2000’li yıllarda mentorluk, performans ile ilgili sorunların çözümünden çok; takım kurma, lider geliştirme ve kariyer yönetimi gibi konulara odaklanmaktadır (Ceylan, 2004). Çünkü, performansla ilgili sorunların koçluk yaklaşımıyla daha etkili bir şekilde çözüldüğü ve yönetildiği ortaya çıkmıştır (Ceylan, 2004; Barutçugil, 2004:360).

Mentor terimi, konuyla ilgili kaynaklarda farklı biçimlerde tanımlanmıştır; ancak hepsinde de ortak bir anlam bulunmaktadır. Mentor teriminin sözlük anlamı, “akıllı ve güvenilir öğretmen veya kılavuz”dur (Redhouse English-Turkish Dictionary, 1990: 614). Mentorlar literatürde yardım alanın meslek yaşamına profesyonel bir destek ve değişime kendini adanmış öndelikli bilgi ve deneyim sahibi örgütün etkili, kıdemli bir üyesi olarak tanımlanmıştır (Collins, 1983; Kram, 1985; Roche, 1979). Mentorluk karşılıklı güven, anlayış ve empati kavramlarını içermektedir. İnsan yapılarına ve ilişkilerine bağlı olarak mentorun tutum ve davranışlarında da farklılıklar gözlemlendiğinden iyi bir mentorun tek bir tanımı yoktur. Mentor olmak bahçe sahibi olmaya benzer; öğretmek ve gelişmek için durumun uygun olması gerekmektedir.

Uygun ortamın sağlanması da mentor ve yardımcı olacağı kişi arasındaki uyuma bağlıdır (Fraser, 1998; Akt.Bakıoğlu, Hacıfazlıoğlu, 2000:4).

Mentorluğun ne olduğu ve görevlerinin neler olduğuna yönelik çeşitli teoriler ne srlmstr. Monaghan ve Lunt (1992) mentorluğun kökenini ıraklık sistemine dayandırmıştır. Mentorluk kimi zaman koruma anlamına gelen Fransız kökenli “protege” kelimesi ile özdeşleştirilmiştir. Son yirmi yıldır bu terim, farklı şekillerde kullanılmıştır. Anderson, Shannon (1995), Carmin (1988), Donovan (1990), Fagan (1988) ve Little (1990) mentorluk olgusunun açık bir şekilde tanımlanması gerektiğini ısrarla savunmuşlardır. Dodgson (1992) bu olgunun tanımlanmasının çok zor olduğunu; yazarın görüş ve düşüncelerine göre farklı anlamlar kazanabileceğini belirtmiştir. Long (1997) ise mentorn rolünün danışmandan daha fazla olmadığını, bu ilişkinin ancak bir entegrasyon sürecinden ibaret olduğunu dile getirmiştir. Bu belirsizliği Levinson ve diğerlerinin (1978) açıklamalarında da görmekteyiz. Levinson “danışman” ya da “guru” kavramlarının ustalıkla birebir özdeşleştiğini ancak böyle bir kullanımın yanıltıcı olabileceğini, mentor kelimesinin sadece ğretmen, danışman ya da destekleyici kişi gibi dar bir anlama sığdırılamayacağını, bu nedenle, bu kavramların hepsini içine alan mentor kelimesinin kullanımında ısrarcı olduğunu belirtmiştir (Roberts, 2000:145-149). Bu bağlamda, mentorluk kavramı ile birebir adlandırılan bir kelime kullanmak kavramın kendisi ile çelişki içine düşecektir.

Örgütlerde eğer uygun bir örgüt kültürü oluşturulmuşsa, değişik roller ve statülerle örgütte bulunan kişiler bilerek ya da bilmeyerek mentorluk yapabilirler. Örneğin; rol model olarak alınan girişimci iş sahipleri ya da üst düzey yöneticiler, başarılı çalışanlar, eğitimciler, danışmanlar, örgüt psikologları ve tıp uzmanları, deneyimli iş arkadaşları, takım liderleri ve koçlar mentorluk sürecine isteyerek veya istemeyerek girebilirler ve mentor rolünü oynayabilirler (Barutçugil, 2004:358).

1.4.2.2. Mentorluğun Yararları

Örgütlerin mentorluk programıyla ilgilenmelerinin ve bu programlara önem vermelerinin çeşitli nedenleri bulunmaktadır. İş ortamında iletişimi geliştirdiği ve güven duygusunu desteklediği için performans ve verimlilik artışı sağlar. Kurum kültürünün yerleşmesini ve gelişmesini kolaylaştırır, üst düzeyde teknik eğitim ve yönetici becerilerini geliştirme fırsatını oluşturur. Yeni yeteneklerin doğru biçimde seçimini ve

geliştirilmesini sağlar. Geleceğin liderlerinin yetiştirilmesini destekler. Üst düzeyde deneyimi ve bilgisi olan insanların işe alınması ve elde tutulması için nedenler ve fırsatlar oluşturur. Duraklama evresine ulaşmış yöneticilerin kendilerini geliştirmeleri için fırsatlar ve olanaklar sağlar. Böylece çalışanların işten ayrılmalarını azaltır. Ayrıca mentorluk programı içinde bir mentorla çalışanlar, şirketin felsefesi, iç politikası, güç dengeleri, insan ilişkileri gibi diğer eğitim biçimleriyle öğrenilmesi kolay olmayan konularda daha derin bilgi sahibi olurlar (Çınar, 2003:23).

Yukarıdaki nedenlerle, çalışanlar arasında iş tatmini, performansı, iletişimi, güven duygusunu, liderlik becerilerini ve örgüt kültürünü geliştirmek isteyen insan kaynakları yöneticileri ve üst düzey yöneticiler tarafından biçimsel mentorluk programları tasarlanır ve uygulamaya konur (Barutçugil, 2004:366). Bu sistemin hem örgüte hem mentora hem de yardım alan kişiye birçok yararı vardır.

1.4.2.2.1. Mentorluğun Örgüt Açısından Yararları

Mentorluğun örgüt açısından yararları şöyle sıralanabilir (Sperry, 1993; Gilley ve Boughton, 1996; Borkowski, 2001; Barutçugil, 2004:365-366):

- Artan verimlilik üretimi ve kaliteyi yükseltir.
- Geleceğin liderlerinin yetişmesine olanak tanır.
- Örgüt içinde kariyer planlama, kariyer rehberliği uygulamaları gelişir. Bu uygulamalar çalışanların örgüte bağlılığını, motivasyonunu, örgüte olan güvenini ve verimliliğini artırır; aynı zamanda da örgüt yedekleme yapma olanaklarını elde eder.
- Mentorluk yoluyla işe yeni başlayanların şirket politikalarını anlamaları ve bu yönde çalışmalarını sağlanır.
- Mentorluk örgüt içi iletişimi geliştirir.
- Örgüt ilişki yönetimlerini etkili bir şekilde gerçekleştiren yöneticiler kazanır.
- Örgütün bilgi birikimi ve bilgilerin örgüt içindeki akışkanlığı artar.

- Yönetim seviyeleri arasında daha rahat geçişler olabilmesi örgüte esneklik kazandırır.

1.4.2.2.2. Mentorluğun Yardım Alan Açısından Yararları

Mentorluğun yardım alan kişiye kazandırdıkları şöyle sıralanabilir (Sperry, 1993; Gilley ve Boughton, 1996; Borkowski, 2001; Barutçugil, 2004:366):

- Yardım alan kişinin bilgi düzeyi artar ve yetenekleri gelişir.
- Örgüt için önemini daha iyi anlar. Bu örgütteki geleceğini şekillendirmesi ya da başka bir örgüte yönelmesi açısından önemlidir.
- Özgüveni ve profesyonel güveni yani işini ustalıkla gerçekleştirmek konusundaki güveni gelişir.
- Artan bilgisini ve gelişen yeteneklerini, mentorun olgunluğu ve deneyimleri ile birleştiren kişi daha rahat yükselme olanakları elde eder.

1.4.2.2.3. Mentorluğun Mentor Açısından Yararları

Mentorluk programlarındaki karşılıklı etkileşimde mentorlar da gelişimleri açısından birçok yarar elde etmektedirler. Bunları şu şekilde sıralayabiliriz (Sperry, 1993; Gilley ve Boughton, 1996; Borkowski, 2001; Barutçugil, 2004:366):

- Mentor deneyimli bir çalışan olarak örgüt içindeki rolünü yenileyecek, verimliliğini ve başarısını arttıracaktır.
- Yeni fikirler geliştirmenin bu fikirleri test etmenin sorumluluğunu üstlenecek ve kendini geliştirecektir.
- Taze bakış açılarını görecektir ve henüz örgütün bir parçası olmayan bu bireylerle tartışmalara girerek içeriden net göremediği noktaları daha berrak olarak algılayabilecektir.
- Bir insanın gelişimine katkıda bulunmanın manevi doyumunu yaşayacaktır.

1.4.2.3. Mentorluğun Çeşitleri

Mentorluk programı; “gönüllü fakat biçimsel olmayan” ve “biçimsel fakat gönüllü olmayan” mentorluk şeklinde iki farklı yaklaşımla oluşturulabilir. Biçimsel olmayan, gönüllü mentorluk daha etkili olmasına karşın, kontrol dışına çıkma ve duygusal sorunlar oluşturma olasılığı daha yüksektir. Cinsiyet, etnik köken, yaş ve meslek farklılıklarının yoğun olduğu büyük örgütlerde mentorluk uygulaması daha kolay ve etkili olmaktadır (Çınar, 2003:21). Büyük örgütlerde, belirli kişilik ve davranış özellikleri gösteren yöneticiler ve çalışanlar arasından mentorlar seçme olanağı bulunabilir. Ancak, istenirse seçilen bazı kişiler de mentorluk yetkinlikleri için eğitilebilirler. Mentorluk desteği dışarıdan da alınabilir.

A. Yönetmel Mentorluk

Tüm iyi yöneticilerin çalışanlarına bir dereceye kadar yaptığı mentorluk bu tanımın kapsamı altındadır. Ancak, yöneticinin yaptığı mentorluk yalnızca o anki görev tanımlarıyla sınırlıdır. Yöneticilerin tüm çalışanlarına eşit zaman ayırmaları zordur. Ayrılan zamanın eşit olmaması çalışanlarda motivasyon kaybına yol açabilir. Ayrıca çalışanlar için kendi yöneticileri karşısında konuşmak ve dürüst olmak kolay olmayabilir. Bu yüzden yöneticinin mentor olarak çalışanlarıyla ilişki kurması yani örgüt içinde yönetmel mentorluğa başvurması, her zaman kendi başına yeterli ve etkin olmayabilir (Polater, 2003).

B. Durumsal Mentorluk

Rehberliğe gereksinimi olan bireye doğru zamanda yapılan, genellikle kısa süreli ve acil yardımdır. Örneğin; bir çalışanın ofis içinde kullanılmaya başlanan yeni bir bilgisayar programını ya da bir büro makinasının kullanımını çalışma arkadaşına anlatması durumsal mentorluktur. Bu tür mentorluk kısa zamanda ve belirli bir amaç doğrultusunda gerçekleşse de daha uzun süren ve geniş kapsamlı bir ilişki haline getirilebilir (Polater, 2003).

C. Formal Mentorluk

Örgüt gereksinimleri doğrultusunda oluşan, mentor ve öğrencisinin belirli bir amacı gerçekleştirmek için eşleştiği, her iki tarafın da örgüt tarafından belirlendiği, üretkenliği

ölçülebilir ve geleneksel yapıya sahip, başlangıcı ve bitişi belirli olan bir süreçtir. Bu süreç içinde mentor ve öğrencisi birkaç kez bir araya gelip programın hedefleri ve süreci ile ilgili görüşüp ulaşılmaması beklenen örgütsel ve bireysel hedeflere odaklanırlar (Polater, 2003).

D. İnfomal Mentorluk

Mentorluğun en sık gerçekleşen çeşidi olan informal mentorluk, çalışanın kariyeri ile ilgili bir konuda danışacak ya da deneyimlerinden yararlanabileceği birini aramasıyla ortaya çıkar, mentorun yönlendirmesi ile devam eder ve uzun sürer. Gelişmeye açık ve çok etkilidir, ancak formal bir sistemin parçası değildir (Polater, 2003).

Geleneksel mentorluk ilişkilerinin teknolojiyle entegrasyonu sonucunda geliştirilen “Elektronik Mentorluk (E-Mentorluk)” sistemleri, sosyal önyargılardan bağımsız, sanal ortamlarda bireysel kariyer gelişimine katkıda bulunan ilişkilerin kurulmasını kolaylaştırması ve farklı bir etkileşim yöntemi yaratarak yaşanan sorunları ortadan kaldırması nedeniyle önerilmektedir (Hamilton ve Scandura, 2003).

1.4.2.4. Mentorluğu Etkili Bir Şekilde Uygulayabilmenin İlkeleri

Mentorluk sürecinin her iki tarafa da yarar sağlayabilmesi için; karşılıklı istek, zaman, paylaşılacak deneyim, başarısı kanıtlanmış düşünce tarzı, özgün fikirler ve iki yönlü etkili iletişim becerileri gerekir. Mentorluğun etkili bir şekilde uygulanabilmesi aşağıda sıralanan ilkelerin gerçekleştirilmesine bağlıdır (Dünya Gazetesi, 2003; Barutçugil, 2004:368):

1. Pozitif bir ortam oluşturulmalıdır.

Mentorun mentorluk yaptığı bireyi doğru yönlendirebilmesi için temel gereksinimi onu iyi tanmasıdır. Bireyin kendisini, beklentilerini, güçlü ve zayıf yönlerini ortaya koyabilmesi için ise pozitif bir ortama gereksinimi vardır.

2. Öğrencinin kişiliğinin geliştirmesine yardım edilmelidir.

Mentor, öğrencinin yalnızca yeteneklerini geliştirmesine yardım etmekle kalmamalı, zihinsel ve etik özelliklerini de geliştirmesine destek olarak pozitif bir kişilik oluşturmalıdır.

3.Sağlıklı bir iletişim ortamı sağlanmalıdır.

Mentor ve öğrenci, dinlemeyi ve bilgi alışverişini dengelemelidir. Doğru kararlar ancak birbirini dinleyerek ve konuşarak ortaya çıkabilir. Deneyimlerini paylaşmak için gönüllü olmak mentorluk için gerekli ama, yeterli değildir. İyi bir mentor olmak için gereken en önemli özellik düzenli, istikrarlı, anlayışlı ve sabırlı bir dinleyici olmaktır.

4.Öğrenen kişi bağımsız kılınmalıdır.

Öğrenen kişi mentora bağımlı olmamalıdır. Mentor deneyimlerini paylaşır, farklı bakış açıları önerir, hedeflerin ve hayallerin resmedilmesi ve bunlara ulaşılması için öğrenciyle birlikte düşünür; ancak, mentor öğrencinin kendi yorumlarını, kendi yaratıcılığını ortaya koymasını sağlamalıdır. Öğrenen kişi ancak kendi kişiliğini ortaya koyarak özgün olabilir; aksi halde mentorun kopyası olur, gelişemez.

5.Mentor-öğrenci ilişkisi monoton, sıkıcı bir ilişki olmaktan kurtarılmalıdır.

Mentor-öğrenci ilişkisi ne kadar keyifli ve tek düzelikten uzak olursa, mentor ve öğrencinin paylaşımları ve paylaşmak istedikleri şeyler de o kadar çok olacaktır.

6.Öğrenciye sorumluluk verilmelidir.

Mentor öğrencisine karşı sorumludur; ama, onun sorumluluklarını mentorun üstlenmesi onun gelişimi konusunda ciddi bir hata olur. Ancak kendi sorumluluğunu üstlendiğinde verdiği kararların ve attığı adımların sonuçlarının farkında olabilir.

7.Hata yapmanın korkulacak bir şey olmadığı öğrenciye gösterilmelidir.

En yaratıcı şirketler yapılan hataların en iyi eğitim yatırımı olduğunu düşünürler. Hata yapmanın korkulacak bir şey olmadığını öğrenciye göstermek gerekir. Hatalar da aynen başarılarında olduğu gibi paylaşılmalıdır.

8. Mentor ve öğrencisinin birlikte planladığı amaçları olmalıdır.

Mentorun ve öğrencisinin birlikte gideceği yolun haritası çizilmelidir. Mentor-öğrenci ilişkisinin içinde birlikte belirlenmiş hedeflerin olması ilişkiyi daha güçlü kılar.

9. Öğrencinin araştırma yapması sağlanmalıdır.

Tartışma, eleştiri yapıcı olduğu sürece performansın artırılması için gerekli olan unsurlardır. Birlikte potansiyel olarak tartışılmalı, eleştirilmeli ve incelenmelidir.

10. Öğrencinin gelişiminde küçük basamaklar kullanılmalıdır.

Büyük başarılarla ulaşmada küçük basamaklar kullanılmalıdır. Öğrencinin kazandığı küçük başarılar mentor tarafından desteklenmelidir.

11. Mentor gerektiğinde talimat vermelidir.

Mentor gerektiğinde öğrenciye talimat vermelidir; çünkü, öğrenirken talimat vermek seçenekleri sunmak kadar önemlidir.

12. Öğrencinin risk alması sağlanmalıdır.

Yaratıcılık ancak risk alarak olanaklı kılınabilir. Öğrenci korktuğu sürece risk alamaz ve adım atamaz. Mentor ve öğrenci mentorun oluşturduğu tartışma ortamı ile fırsatları ve tehlikeleri, öğrencinin vereceği kararların sonuçlarını tartışmalı. Belirsizlikleri azaltmasına yardımcı olunmalıdır. Mentorun her zaman doğruyu bilemeyeceği unutulmamalıdır.

13. Mentor ve öğrencisi birbirini korumalıdır.

Mentorluk süresince iki taraf da paylaşımlarının gizlilik ilkesi içinde olmasına dikkat etmeli ve birbirlerinin çıkarlarını korumalıdır. Bu ilişki tipik görüşmelerin ve geleneksel eğitimin ötesinde bir ilişkidir.

14. Mentor ve öğrencisi birbirine bağlı olmalıdır.

Mentorluk ilişkisi bir saatlik görüşmelerin ve geleneksel eğitimin ötesinde bir ilişkidir. Öğrenciye rehberlik etme, kariyer planlamasında ve belirlenen hedeflere ulaşmasında yardımcı olma sürecidir.

15. Mentor bu ilişkiyi eşsiz bir deneyim olarak algılamalıdır.

Mentor, öğrencisinin kariyerinde ilerlemesine yardımcı olurken aynı zamanda kendi yaşamında da farklı bir döneme geçmektedir. Bu süreç ve ilişki kendisine de çok şey öğretecek ve kişisel gelişimine yardımcı olacaktır.

1.4.2.5. Mentorda Bulunması Gereken Özellikler

Başarılı bir mentorluk ilişkisi için bir mentorun şu yetkinliklere sahip olması arzu edilir (Çınar, 2003: 21-22):

- İnsan odaklı olmak, insanları sevmek, kendisiyle ve insanlarla barışık olmak,
- Belirsizliklere ve hatalara hoşgörüyü yaklaşmak,
- Şirketine ve işine değer vermek,
- Kendine güvenmek, özgüvenini sergilemek ve başarı duygusu aşlamak,
- Çalışanlara, astlarına saygı ve güven duymak, onların ihtiyaçlarına karşı duyarlı olmak,
- Esnek ve yaratıcı olmak,
- İletişim ve özellikle aktif ve empatik dinleme becerilerine sahip olmaktır.

İyi bir mentor öğrencisini yargılamamalıdır. Çünkü, yargılamak son kararı verecek olan kişiyi gereksiz yere savunmaya ve saldırıya geçirir; kişiyi ilerletmez. Mentor katıldığı konularda geribildirimde bulunmalı; ama farklı düşündüğü konularda yargılama gibi bir tutum içinde olmamalıdır (Yaşargil, 2003).

1.4.2.6. Yardım Alanın Özellikleri

Mentorla çalışan kişinin böyle bir ilişkiden en yüksek faydayı sağlayabilmesi için; iletişim becerilerinin yüksek olması, yeni deneyimler kazanmaya, öğrenmeye ve kendini geliştirmeye ilgi duyması, zaman ayırması ve çaba göstermesi gerekir. Mentorluk ilişkisinin verimli geçmesi için yardım alan bireyin şunlara dikkat etmesi gerekir (Barutçugil, 2004):

- Mentor tarafından kendisine ayrılan zamana saygı göstermeli, toplantılara hazırlıklı gitmeli,
- Planlanan programa uymalı,
- Sorumluluk alabilmeli; mentorluk sürecinin verimli işleminin kendisine bağlı olduğunu unutmamalı,

- Yeni fikirlere açık olmalı,
- Mentorle etkin bir biçimde iletişim kurarak öneri ve eleştirilere açık olmalı, mentore geri bildirim verebilmelidir.

1.5. Yöneticinin Mentorluk Rolü

Mentorluk süreci her çalışana uygulanabileceği gibi, işe yeni başlayanlara veya yeni bir sorumluluk üstlenen ya da potansiyel vadeden kişilere daha sık uygulanmaktadır. Mentorlar ise örnek alınabilecek yöneticiler arasından seçilmekte ve uygun eğitimden geçirilmektedirler. Kurumlardaki uygulamalarda mentor, çalışanın kurum kültürüne uyum sağlaması ve/veya yeni görevinde kendisini bekleyen zorlukları daha kolaylıkla aşması için yol gösterir ve akıl hocalığı yapar (Ezerler,2005).

İyi yöneticiler çalışanlarına bir dereceye kadar mentorluk yaparlar, ama, yöneticilerin tüm çalışanlarına eşit zaman ayırmaları zordur. Ayrılan zamanın eşit olmaması çalışanların motivasyonunu bozabilir (Ezerler, 2005). Bu nedenle yöneticinin mentor olarak çalışanlarıyla ilişki kurması, her zaman kendi başına yeterli olmayabilir; yönetici ve çalışan arasında etkin bir mentorluk ilişkisi gerçekleşmeyebilir.

Bireyin yaşam dönemleri içinde yaşadığı kariyer gelişimi sürecinde birey her aşamadaki gereksinimlerini karşılayabilmek ve kariyerini geliştirebilmek için gerek bireysel, gerekse örgütsel çabalarla bazı destek hizmetlerinden, kariyer geliştirme programlarından yararlanır (Aytaç, 1997). Bu yöneticiler bireyin kariyerinin ilerlemesinde süreklilik arz eden bir danışman niteliğindedir. Danışmanlık yapan mentorlar aşağıda belirtilen, kariyer gelişim süreci aşamalarında farklı roller oynamaktadır (Bkz. Tablo-1).

Tablo 1: Kariyer Gelişim Süreci ve Örgütsel Kariyer Geliştirme Programları

KARİYER GELİŞİM SÜRECİ	BİREYSEL KARİYER GELİŞTİRME İHTİYAÇLARI	ÖRGÜTSEL KARİYER GELİŞTİRME PROGRAMLARI
KARİYER BAŞLANGICI	İlk Uygun İş Değişen İşler Beceri Geliştirme Geri Bildirim	Gerçekçi İş Alternatifleri Kariyer Yolları Koçluk ve Geri Bildirim
KARİYER ORTASI	İş Değiştirme Arzusu Keşfetme ve Görme İş-Sosyal Yaşam Dengesi	Değişen Anlaşmalar Mentorluk ve Destekleyicilik Değerlendirme Merkezleri Çift Kariyerlilik Programları
KARİYER SONU	Özerklik Diğerlerini Geliştirme Fırsatları Yeniden Rol Tanımı	Geliştirme Programları Mentorluk İş Rotasyonu
KARİYERDE DÜŞÜŞ	Deneyim ve Bilgelikten Yararlanma Boş Zamanları Değerlendirme	Danışmanlık Emekliliğe Hazırlık

Kaynak : Cummins ve Worley, Organization Development and Change, 1993:435.

Kariyer Başlangıcı: Yönetici; koçluk, geribildirim ve işbaşı eğitim yöntemleriyle kariyerin kurulmasını kolaylaştırıcı bir rol oynar. Böylelikle çalışanın, kariyer geliştirme gereksinimlerini karşılarken, iş performansı da artış gösterir (Cummins ve Worley, 1993). Kendinden sonra geleceklere deneyimlerini, bilgilerini aktarma amacıyla genç asllara veya yeni işe başlayanlara koçluk yapmak, yöneticiler açısından kariyer ortası dönemde çok önemlidir (Aytaç, 1997).

Kariyer Ortası: Kariyer ortası dönemini yaşayan bireylere yardımcı olmak için başvurulacak en faydalı yollar arasında mentorluk ve destekleyicilik sayılabilir. Destekleyici mentor rolünü oynayan yönetici, bireyin ilerleme fırsatlarını elde etmesini

sağlayan bilgi, beceri ve deneyimi bireye kazandırır (Cummins ve Worley, 1993). Kariyer sonu dönemini yaşayan yöneticiler, kariyer ortasındaki bireylere mentorluk ve destek hizmetleri verebilir. Böylece kaliteli bir işgücü portföyü oluşturarak, örgüte yeni liderler ve yeni mentorlar kazandırabilirler (Van ve Shimon, 1998).

Kariyer Sonu: Bu dönemde örgüt, kariyer sonunu yaşayan bireylerin bireysel ve duygusal gereksinimlerini karşılayan kariyer geliştirme ve eğitim programları sunmalı ve çalışma biçiminde yeni düzenlemeler yaparak destekleyici bir rol oynamalıdır. Çünkü kariyer sonunda birey, sadece deneyimlerinden yaralanarak kazandığı bilgiyi diğerlerine öğretmeye çalışır, lider rolünden mentorluk ve danışmanlık rolüne geçiş yapar ve başarılı olanları belirleyerek onları geliştirir. Genç çalışanlar tarafından saygı gördüğü zaman zevk alır ve gurur duyar (Cummins ve Worley, 1993).

Kariyerde Düşüş: Bu dönemde bazı bireyler emeklilik planı yaparken, özellikle birçok deneyimli tepe yöneticisi örgütten ayrılmayıp danışmanlık yaparak deneyimlerinden örgütün yararlanmasını ister (Aytaç, 1997). Örgüt, emeklilik öncesi kariyer danışmanlığı programları açmalı, yaşlıların kariyer planlamasına yardım için merkezler oluşturmalıdır.

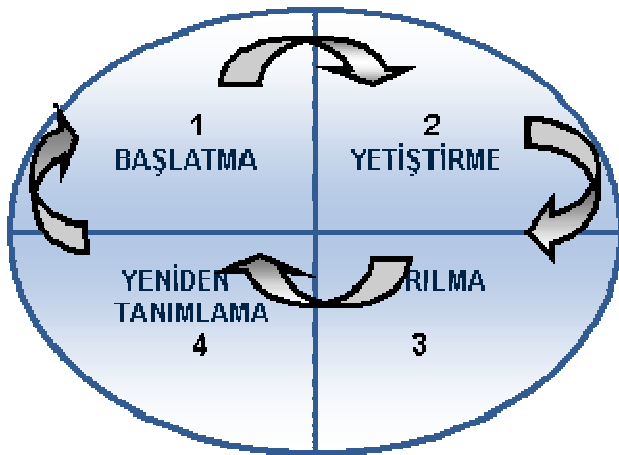
1.6. Kariyere Uyarlı Mentorluk (Career-Oriented Mentoring)

Literatürde mentorluk ilişkileri geleneksel ve kariyere uyarlı mentorluk olmak üzere iki farklı boyutta değerlendirilmektedir. Geleneksel mentorluk ilişkisi; uzun vadeli, çoğunlukla özel ve bireyin bir üst düzey yöneticiden psikolojik yardım aldığı gelişimsel bir ilişkidir. Kariyere uyarlı mentorluk ise; kısa vadeli, sürece dayalı fonksiyonlara göre özelleştirilmiş olarak bireylere sunulan, çok yönlü gelişimsel bir ilişkidir. Kariyere uyarlı mentorluk, diğer bölümlerin yöneticilerinden ve-veya daha üst düzey yöneticilerden yöneticilere sunulan mentorluktur (Whitely, Dougherty ve Dreher, 1992).

Kram (1983), bir mentorluk ilişkisinin aşamalarının kariyer fonksiyonları ve psiko-sosyal fonksiyonların etkisiyle örgütsel ve psikolojik faktörleri ne şekilde etkilediğini ve her bir yöneticinin bu ilişkiyi nasıl deneyimlediğini gösteren bir model geliştirmiştir (Bkz. Şekil 1). Buna göre başarılı bir mentorluk ilişkisi dört aşamada gerçekleşir (Ceylan, 2004; Barutçugil, 2004:367):

- 1. Başlangıç Aşaması:** Mentorluk ilişkisinin başladığı ve her iki yönetici için de önem taşıdığı dönemdir. Mentorlar genç çalışanların kendi görüş ve deneyimlerine ihtiyaç duymasından, çalışanlar da deneyimli kişilerin kendilerine verdiği önemden mutluluk duyarlar.
- 2. Yetiştirme Aşaması:** Kariyer fonksiyonları ve psiko-sosyal fonksiyonların en yüksek düzeye ulaştığı dönemdir. Bu aşamada denge ve karşılıklı memnuniyet en üst düzeydedir. Taraflar birbirlerin ve aralarındaki ilişkiyi daha gerçekçi olarak algırlar ve uygulamaya dönük hedefler yönünde gelişme gösterirler.
- 3. Ayrılma Aşaması:** Örgütsel koşullarda değişimler ve/veya bir ve iki taraflı psikolojik değişimlerin yaşandığı dönemdir. Bu aşamada ise taraflar ilişkinin her iki tarafın ihtiyaçlarını karşılamadığını düşünürler. Mentor ve çalışan aralarındaki resmi ilişkiyi, alıp verilecek bir rehberlik olmadığı düşüncesiyle sona erdirirler. Karşılıklı olarak bu ilişkiden vazgeçerler.
- 4. Yeniden tanımlama Aşaması:** İlişkinin sona erdiği veya onu daha çok iş arkadaşlığı ilişkisi yapan farklı özelliklere taşıdığı dönemi kapsamaktadır. Taraflar arasındaki ilişki olgunlaşır ve biçimsel mentorluğun ötesine geçer. Aralarındaki ilişki artık kişisel mesleki gelişimi doğrudan etkilemez. Model, mentorluk ile her iki tarafın gelişimini artırmayı amaçlamaktadır.

Şekil 1 :Mentorluk İlişkisi Modeli



Kaynak : Kram, K. E. "Phases of the Mentor Relationship", Academy of Management Journal, 26(4), 1983.

1.7. Mentorluk ile Koçluk ve Danışmanlık Kavramlarının İlişkileri

Mentorluk, koçluk ve danışmanlık kavramları arasındaki ilişkilerin irdelenmesi, lider-ast arasındaki gelişimsel ilişkilerin çeşitli yönleriyle tanımlanması açısından aydınlatıcı olacaktır. Tablo 2’de görüldüğü gibi, zaman boyutu dikkate alınmadığında, bu üç kavram arasında oldukça küçük farklılıklar bulunmaktadır. (Akt. Ceylan; Mink ve Owen, 1993).

Tablo 2: Koçluk, Danışmanlık ve Mentorluk Yaklaşımlarının Farklı Boyutları

SÜREÇ	ZAMAN	İÇERİK	ODAK NOKTASI	FAALİYETLER
KOÇLUK (COACHING)	Kısa ve Orta Vadeli	İşle İlgili Öğrenme	Mevcut İş / Planlanan İş İçin Öğrenmeyi Kolaylaştırma ve / veya Geliştirme	İş Tasarımı ve Öğrenme Teknikleri ile Bireysel ve Ekip Performansını İyileştirme
DANIŞMANLIK (COUNSELING)	Kısa Vadeli	Motivasyon/ Tutumla İlgili Problemleri Çözümleme	Gelişimsel Yaşamın Her Alanında Çare Buluculuk	Aktif Dinleme, Duygu, düşünceleri Keşfetme/Hedefler, Değerler ve Değişkenleri Gözden Geçirme
MENTORLUK (MENTORING)	Uzun Vadeli	Kariyer Ailenin Rolü Gelecekle İlgili Performans Düzeyini İyileştirme	Gelişimsel Mevcut ve Gelecekteki Yaşam Dönemlerini Kapsama Alma	Kariyer Fırsatları Yaratma Uzun Vadeli Kariyer Geliştirme Programlara Teşvik Etme Kariyer Kararlarını Destekleme

Kaynak: Mink ve Owen, Developing High-Performance People, The Art of Coaching, 1993:22.

Koçluk için gerekli beceriler, mentorluk için de uygun görülmektedir. Aktif dinleme, soru sorma tekniklerini kullanma, hedefler belirleme, güven ve performans artırıcı geri bildirim gibi temel beceriler koçluk ve mentorluk uygulamaları açısından oldukça önemlidir (Parsloe, 1992). Mentorluk rolü; koçluk, danışmanlık ve destekleyicilik rollerini kapsayıcı niteliktedir. Koç olarak mentorlar, yetiştirilen kişilerin becerilerini

geliştirir. Danışman olarak mentorlar, yetiştirilen kişileri destekler ve özgüvenlerini artırır. Destekleyici olarak mentorlar, yetiştirilen kişi adına aktif bir şekilde aracılık yapar, çeşitli teşviklerden yararlanmaları için inisiyatif kullanır (Robbins, 1997).

BÖLÜM 2: İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

Bu bölümde konu ile ilgili yapılan araştırmalara yer verilmiştir.

Mentorlukla ilgili araştırmalarda; yaş, cinsiyet ve sosyo-ekonomik faktörler gibi demografik değişkenler; işe bağlılık, statü gibi işle ilgili değişkenlerin (Mullen, 1998; Neumark ve Gardecki, 1998; Whitely, Dougherty ve Dreher, 1992; Noe, 1988) mentorluk ilişkilerine etkileri incelenmiştir. Kişilik özelliklerinin mentorluk ilişkisine girme girişimini etkileyerek, bireyin aldığı mentorluk düzeyinin önemli bir belirleyicisi olduğu ve bireysel kariyer gelişimini artırdığı görülmüştür (Turban ve Dougherty, 1994).

Mentorluk ilişkisine giren kadın yöneticilerin daha fazla özgüven kazandıkları, farkındalıklarının ve becerilerini kullanma düzeylerinin arttığı gözlemlenmiştir. Erkek ağırlıklı mesleklerde ise kadın mentor sayısının yetersizliğinin, yönetim kademelerinde kadın yönetici azlığı ve erkeklerin kritik pozisyonlarda daha fazla yer almalarından kaynaklandığı ortaya çıkmıştır. Sonuç olarak; bu tür mesleklerde erkek mentorun, kadın mentora göre, daha fazla güce sahip olabileceği, gerçekçi kariyer hedefleri belirleyebileceği, daha değerli kaynaklara ulaşabileceği düşünülebilir. Genç çalışanlar ve üst düzey yöneticiler arasında kurulan mentorluk ilişkisinde daha fazla etkileşim olduğu, bireyin yaşı ile aldığı mentorluk düzeyi arasında negatif yönde bir ilişki bulunduğu belirlenmiş; işe bağlılık ile alınan mentorluk arasında ise, pozitif yönde bir ilişki görülmüştür ((Whitely, Dougherty ve Dreher, 1992).

Mentorluğun fonksiyonlarını belirleyen çeşitli ölçekler geliştirilmiştir. Çalışmalar sonucunda, mentorluk fonksiyonlarını Burke (1984) üç boyutlu (kariyer geliştirme, psiko-sosyal ve rol modeli fonksiyonları); Kram ve Isabella (1985) iki boyutlu (kariyer koçluğu, psiko-sosyal fonksiyonlar) ve Noe (1988) iki boyutlu (kariyer ve psiko-sosyal fonksiyonlar) olarak sınıflandırmıştır. Kram (1983) ise mentorluk ilişkisinin kariyer gelişimini ve psikolojik gelişimi artırma potansiyeline sahip bir ilişki olduğunu düşünmektedir. Kariyer fonksiyonları (destekleyicilik, tanınma-görünürlük, koçluk, koruma ve meydan okuma) aracılığıyla, genç bir yönetici örgütteki çalışma düzenini öğrenme ve ilerleme fırsatlarının elde edilmesi konusunda yardım alır. Bu fonksiyonlar, kariyer gelişimini artıran bir ilişkinin çeşitli yönlerini gösterir. Yönetici adayı psiko-

sosyal fonksiyonlar (rol modeli, kabul etme-onaylama, danışmanlık ve arkadaşlık) aracılığıyla ise bulunduğu yönetsel pozisyonda yetkinlik, özgüven ve etkenlik düzeyini artırma konusunda destek alır.

İngiliz İstihdam Araştırmaları Enstitüsü'nün (The Institute for Employment Studies) Nisan 2001 raporuna göre, koçluk gerektiren durumlar beş kategoride toplanmıştır (<http://www.employment-studies.co.uk>).

- Deneyimli bir yöneticiyi veya çalışanı daha üst bir pozisyona ya da farklı bir role atarken duruma uyum sağlamasını kolaylaştırmak,
- Yetenekli bir çalışanın kişisel gelişimini hızlandırmak ve onu yeni görevlere hazırlamak,
- Bireylere ve ekiplere destek vererek kurumsal değişim projelerinin benimsenmesini ve uygulamaya konmasını kolaylaştırmak ve hızlandırmak,
- Üst düzey bir yöneticinin sorunlarını paylaşacak, ona zor durumlarında yol gösterecek bir "sırdaş" bulmak,
- Geliştirme merkezleri ya da 360 derece geribildirimler gibi daha kapsamlı programlara katılan deneyimli yöneticilerin gelişimini desteklemektir.

Mullen'in (1998), mentorluk fonksiyonlarını (Kram'in iki boyutlu mentorluk fonksiyonu modeli) temel alarak yaptığı bir çalışmanın sonuçlarına göre; mentorluk ilişkisini başlatan, örgüte dayalı özsaygı düzeyi daha yüksek olan, yetiştirdiği kişiyi yetenekli olarak algılayan, bu kişinin etki yaratmasına izin veren ve onunla daha fazla zaman geçiren yaşlı mentorlar, yetiştirilen yöneticiler tarafından kariyer fonksiyonlarını ve psiko-sosyal fonksiyonları daha fazla yerine getirdiği yönünde algılanmaktadır. Bulgular, örgütün desteğiyle mentorların her iki fonksiyonu da sergileyebileceğini ve formal mentorluk sistemi kurma yaklaşımlarında faydalı olabileceğini göstermektedir.

Formal mentorluk sistemi, örgütün stratejik hedeflerine uygun bir şekilde yapılandırılmalıdır. Bu süreçte örgüt ihtiyaçlarının ve mentorluk amaçlarının belirlenmesi, tepe yönetimin desteğinin alınması, hat yöneticilerinin katılımının sağlanması, katılımcıların belirlenmesi, dikkatli bir şekilde mentor-mentee (2) eşleştirmesinin yapılması (Messmer, 1998), mentorların eğitime tabi tutulması ve

mentorluk performansına dayalı bir ödül sisteminin kurulması (Thomson, 1993) gerekmektedir. Ayrıca bir değerlendirme yöntemi belirlenmelidir. Bu yöntem her iki tarafın gelişme düzeyini tartışması veya yetiştirilen kişinin çalıştığı diğer yöneticiler tarafından değerlendirilmesi veya çeşitli zamanlarda formal komite değerlendirmelerinin yapılması şeklinde olabilir (Harvey ve Bowin, 1996). Yeterli zaman ve optimal kaynak kullanarak uygulanan mentorluk programları, örgütü başarıya ulaştırarak entelektüel sermayenin gelişimini arttıracaktır (Messmer, 1998).

Öğretmenlik mesleğinde ilk üç yıl içinde çıkan sorunların ancak iş başında öğrenme ile sağlanabileceğinin farkına varan politika belirleyiciler, mentorluk sürecinin uygulanmasındaki önemi de zamanla anlamışlardır. Mentorluk zaman içinde kabuğundan sıyrılıp daha geniş bir alana yayılmaya başlamıştır (Feiman, Sharon, 2000:1).

Mesleklerinde yüksek hedefleri olan yeni atanmış okul yöneticileri, çaresizlik içinde, kıdemli okul yöneticilerinin desteğine, mentorluğuna ve yardımına ihtiyaç duymaktadırlar. İlköğretim okul yöneticileri üzerine yapılmış bir çalışmada okul yöneticilerinin %90'ının mentor rolünü üstlenmekte gönüllü olduğu gözlemlenmiştir. Kıdemli olanın tecrübesiz olanı eğitmesi biçiminde işleyen bu sürecin mentor okul yöneticilerinin istekli olmadığı durumlarda başarılı olması da beklenemez (Shelton, 1991:1).

Günümüzün örgütlerinde örgüt çapında yapılandırılmış formel koçluk ve mentorluk sistemlerinin katkısı olmadan, çalışanların yetenek ve potansiyelinden yeterince yararlanılamayacağı anlaşılmıştır. Son yıllarda Amerika'da her sektörden örgütün mentorluk sistemi kurma çabalarında olağanüstü bir artış yaşanmaktadır (Wild, Shambaugh, Isberg ve Kaul, 1999).

Mentorluk ve koçluk üzerine yapılan akademik yayınların yanı sıra, popüler yayınlar da yapılmakta; mentorların ve koçların bireysel kariyer gelişiminde oynadıkları rol irdelenmektedir. Kar amacı gütmeyen örgütlerde de personel destek sistemi olarak koçluk ve mentorluk uygulamalarının teşvik edilmesi gerektiği vurgulanmaktadır (Kutilek ve Earnest, 2001).

BÖLÜM 3: YÖNTEM

Bu bölümde; araştırma modeli, araştırma evreni, araştırmanın örnekleme, veri toplama aracı, verilerin analizi ve araştırma sürecinde karşılaşılan güçlükler başlıkları yer almaktadır.

3.1. Araştırma Modeli

Araştırma betimsel bir nitelik taşımaktadır. Araştırma türlerinden de nitel araştırma biçiminde kullanılmıştır. Bu kapsamda Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı okullarda görev yapan İlköğretim okul yöneticileri ile İlköğretim müfettişlerinin mentorluk rollerine ilişkin görüşleri araştırılmıştır.

Nitel araştırma gözlem, görüşme/mülakat ve doküman analizi gibi niteliksel veri toplama yöntemlerinin kullanıldığı, algıların ve bu olayların doğal ortamda gerçekçi ve bütüncül bir biçimde ortaya konmasına yönelik nitel bir sürecin izlendiği araştırmadır (Yıldırım ve Şimşek, 1999:19). Sosyal ortama göre esneklik gösteren veri toplama tekniklerine dayanır. Derine inilerek yüzeyin altının görünür hale gelmesi esastır. Sistematiik ve kurallara uygun bir tarzda yapılandırılmış stratejilere uygun bir çalışma programı gerektirir. Araştırmacı kendi özünü titizce kurgulamalıdır (Kuş, 2003: 78).

Araştırmada olay, durum ve tecrübeler incelenerek olgubilim (phenomenology) deseni kullanılmıştır. Olgubilim deseni farkında olduğumuz ancak derinlemesine ve ayrıntılı bir anlayışa sahip olmadığımız olgulara odaklanmaktadır. Olgular yaşadığımız dünyada olaylar, deneyimler, algılar, yönelimler, kavramlar ve durumlar gibi çeşitli biçimlerde karşımıza çıkabilmektedir (Yıldırım ve Şimşek, 1999). Olgubilim çalışmaları, örgütsel oluşumlarda gerçeğin yaygın olandan sıra dışına ve genelden özele doğru bir yapıya sahip olduğu görüşünü temel alır (Maanen, 1989; akt: Yaman, 2007:131).

Nitel yöntemlerden en sık kullanılanı görüşmedir. Görüşme, insanların bakış açılarını, deneyimlerini, duygularını ve algılarını ortaya koymada kullanılan, oldukça güçlü bir yöntemdir (Bogdan ve Biklen, 1992; Akt: Yıldırım ve Şimşek, 1999:41). Görüşme yapılan çalışmalar, diğer araştırma tekniklerinden daha fazla derinlik vermektedir. Burgess'e göre bunun nedeni "bilgi verici ve araştırmacı arasında başından sonuna kadar aynı kalitede sürdürülen bir ilişki olmasıdır" (1980, 109; akt. Silverman, 1983, 95; Akt: Kuş, 2003, 123). Görüşme yönteminde, sorular önceden belirlenip bireye

doğrudan sorulur. Sağladığı avantajlar nedeniyle araştırmaya konu olan, süreci doğrudan yaşayan kişiler olarak İlköğretim okul yöneticileri ve İlköğretim müfettişleriyle yapılan görüşmelerle ayrıntılı verilere ulaşılabileceği düşünülmüştür.

3.2. Araştırmanın Evreni

Araştırmanın evreni 2006-2007 eğitim öğretim yılında Sakarya ilinde görev yapmakta olan İlköğretim Okul yöneticileri ile İlköğretim müfettişlerinden oluşmaktadır.

3.3. Araştırmanın Örnekleme

Araştırmanın örneklemini Sakarya ili, Sapanca ve Söğütlü ilçelerinde görev yapan 15 İlköğretim okul yöneticisi ile 15 İlköğretim müfettişi oluşturmaktadır. Araştırmada kolay ulaşılabilir durum örnekleme biçimi kullanılmıştır. Denekler ulaşım ve çalışma kolaylığı ile görüşmeyi kabul edenler arasından seçilmiştir. Yöneticilerin görüşme formundaki sorulara verdikleri cevaplar incelenirken 14 İlköğretim yöneticisi ile 14 İlköğretim müfettişinin görüşleri değerlendirilmiştir.

Araştırmada görüşülen İlköğretim okul yöneticileri ve İlköğretim müfettişlerinin isimleri ve görev yaptıkları okullar belirtilmeyerek kodlanarak aslı araştırmacıda saklı bulunmaktadır. Yöneticilerin görüşlerinden birebir alıntı yapılırken şu kodlama sistemi kullanılmıştır. Y; İlköğretim okul yöneticilerini, M; İlköğretim müfettişlerini ifade etmektedir. Örneğin (Y-7) kodu yedinci İlköğretim okul yöneticisini, (M-8) kodu sekizinci İlköğretim müfettişini ifade etmektedir.

3.4. Veri Toplama Aracı

Araştırmanın konusu ile ilgili literatür tarandıktan sonra oluşturulan görüşme formundaki sorular alt problemlerdeki boyutlar doğrultusunda uzman görüşleri alınarak yapılandırılmıştır. Görüşme formundaki sorular, İlköğretim okul yöneticilerinin ve İlköğretim müfettişlerinin mentorluk rollerine ilişkin görüşlerini içermektedir (Bk Ek-I).

Veriler, araştırmacı tarafından hazırlanan yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılarak toplanmıştır. Uzman kanısına dayalı geçerlilik çalışması için ölçek, konu ile ilgili çalışmaları olan Doç.Dr.Rana Özen KUTANİS tarafından incelenmiştir. Uzman görüşleri doğrultusunda son şeklini alan görüşme formu son olarak Yrd.Doç.Dr. Hasan Basri GÜNDÜZ tarafından incelenmiştir.

Nitel araştırmada geçerlilik araştırmacının araştırdığı olguyu, olduğu biçimiyle gözlemesi anlamındadır. Görüşülen bireylerden alıntılara yer vermek ve sonuçları açıklamak geçerlilik için önemli olmaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 1999). Araştırmamızda da kodların ve kategorilerin elde edildiği yöneticilerin görüşlerinden alıntı yapılarak geçerlilik sağlanmıştır. Güvenilirlik ise olayların farklı gözlemciler tarafından aynı kategoriye bağlanması veya aynı gözlemcinin farklı zamanlarda aynı kategori ile ilişkilendirmesidir (Altunışık, Coşkun, Bayraktaroğlu ve Yıldırım, 2005).

Araştırmamızın i geçerliliği yani inandırıcılığı, dış geçerliliği yani aktarılabilirliği, i güvenilirliği yani tutarlılığı, dış güvenilirliği yani teyit edilebilirliği (Yıldırım ve Şimşek, 1999) incelenmiştir. Araştırmada i geçerliliği sağlamak üzere iki ğretim üyesi verilerin analizini kontrol etmiş; yöneticilerin görüşlerinden alıntılar yapılarak amaçlı örnekleme tekniği kullanılmıştır. İ güvenilirliği sağlamak için veriler ses kayıt tekniği ile toplanmış ve sonuçlarla bütünlüştirilmiştir. Dış güvenilirliği sağlamak üzere ise iki ğretim üyesi verileri ve ulaşılan yargı ve yorumları denetlemiştir.

3.5. Verilerin Analizi

Araştırmada elde edilen veriler içerik analizi kullanılarak çzömlenmiştir. İçerik analizi, toplanan verilerin önce kavramsallaştırılması sonra ortaya çıkan kavramlara göre mantıklı bir biçimde düzenlenmesi ve buna göre veriyi açıklayan temanın saptanması (Yıldırım ve Şimşek, 1999); verilerin tanımlanması, kodlanması ve kategorileştirilmesi sürecidir (Patton, 1990).

Görüşmelerin tamamı bizzat araştırmacı tarafından ses kayıt cihazına alınarak ve gerekli görülen yerlerde not alma şeklinde gerçekleştirilmiştir. Ses kayıtları, herhangi bir ifadeyi ya da kelimeyi tekrar dinlemede alıntı yapmada oldukça kullanışlıdır. Ayrıca içerik analizinde kategorilerin tanımlanmasına ve değişik biçimlerinin oluşturulmasına yardımcı olur (Bell, 1999). İçerik analizinde fikir, konu ve kavramları belirtmek üzere alıntılara yer verilir (Patton, 1987).

Araştırmada otuz yönetici ile kırk beş dakika ile doksan dakika arasında değişen sürelerde görüşme yapılmıştır. Bu görüşmelerden yirmi sekiz adeti incelenerek kullanılmıştır. Veri işleme sürecinde kodlama, daha önceden belirlenmiş kavramların yanı sıra verilerin işlenmesi esnasında ortaya çıkan kavramlara göre yapılmıştır.

Yöneticilerin sorulara ilişkin görüşleri alındıktan sonra veriler araştırmacı tarafından görüşme metinlerine dönüştürülmüştür. Ardından kodları genel düzeyde açıklayan kategoriler (temalar) belirlenmiş ve bulgular yorumlanmıştır (Yıldırım ve Şimşek, 1999). Elde edilen bulgular, kuramsal bilgiler doğrultusunda yorumlanmış ve sonuçlara ulaşılmaya çalışılmıştır.

3.6. Araştırma Sürecinde Karşılaşılan Güçlükler

Araştırma sürecinde birtakım güçlüklerle karşılaşmıştır. Bu güçlüklerden bazıları görüşme yapılacak okul yöneticisi ve müfettişleri bulma, onlarla tanışma, görüşme talebinin kabul edilmesi, özellikle müfettişlerin buldukları okulları belirleme ve onlarla uygun zamanlarında görüşmektir. Görüşme yapılacak İlköğretim okul yöneticileri ve İlköğretim müfettişlerinin büyük bir bölümü daha önce böyle bir çalışma ile karşılaşmadıkları için ses kayıt cihazının kullanılmasında tedirgin olmuşlardır. Yöneticilerin bir bölümü ses kaydı yerine not alınabileceğini söylediyse de araştırmanın amacı açıklandıktan sonra görüşmeye ikna olmuşlardır.

Araştırmada okul yöneticilerinin ve müfettişlerin görüşleri ses kayıt cihazına alındıktan sonra veri kayıpları olmaması için her bir cümle hatta kelime tekrar tekrar dinlenerek araştırmacı tarafından yazıya geçirilmiştir. Bu şekilde elde edilen görüşler ile konuya odaklanıp kavramsal çerçevenin oluşması sağlanmıştır.

BÖLÜM 4: BULGULAR VE YORUMLAR

Bu bölümde araştırmanın alt problemleri doğrultusunda yapılan analizlere ilişkin bulgular ve yorumlar yer almaktadır.

4.1. Eğitim Yöneticileri ile Yapılan Görüşmelere İlişkin Bulgular

İlköğretim Okul yöneticileri ve İlköğretim Müfettişleri ile yapılan görüşmeler sonucunda yöneticilerin görüşme formu maddelerine verdikleri cevaplara ilişkin içerik analizi yapılarak aşağıdaki bulgular elde edilmiştir. Bulguların sunumunda alt problemlerdeki sıralama dikkate alınmıştır.

Bulguların sunumunda; Eğitim yöneticilerinin mentorluk rollerine ilişkin algıları, gerçekleştirdikleri mentorluk çeşitleri, mentorluk rollerini yerine getirebilme düzeylerine ilişkin görüşleri, mentorluk sürecinin yararlarına ilişkin görüşleri ve mentorluk sürecinde karşılaştıkları sorunlar başlıkları yer almıştır.

4.1.1. Eğitim Yöneticilerinin Mentorluk Rollerine İlişkin Algıları

Eğitim yöneticilerinin mentorluk rollerine ilişkin algılarından elde edilen bulgular; Eğitim yöneticilerinin mentorluğa ilişkin görüşleri, Eğitim yöneticilerinin mentorluk yaptığı konular, öğretmenlerin Eğitim yöneticilerinden mentorluk yapmalarını istedikleri konular, Eğitim yöneticilerinin öğretmenlerin mesleki gelişimlerini sağlamada yaptıkları yardımlara ilişkin görüşleri ve Eğitim Yöneticilerinin rehberliğe ilişkin görüşleri başlıkları altında sunulmuştur.

4.1.1.1. Eğitim Yöneticilerinin Mentorluk Rollerine İlişkin Görüşleri

İlköğretim okul yöneticilerinin ve İlköğretim müfettişlerinin mentorluk rollerine ilişkin görüşleri şu başlıklar altında toplanabilir:

- Yöneticilikte mentorluk
- Destek amaçlı mentorluk

İlköğretim Okul Yöneticilerinin Yöneticilikte Mentorluğa İlişkin Görüşleri

İlköğretim okul yöneticilerinin “mentorluğu okul yöneticilerinin bir rolü olarak görüyor musunuz?” sorusuna verdikleri cevaplar aşağıda sunulmuştur:

(Y-1) “Okul yöneticisi eğer bu konuda üstüne düşeni yapmıyorsa, yöneticiliğin vasıflarından bir kaçını ihmal etmiş demektir. İhmal ediyorsa görevinde başarıyı yakalayamaz. Herkes görevini yaparsa bir sevgi yumağı oluşur...”

(Y-2) “Evet, mentorluk birinci derecede okul yöneticilerinin bir rolüdür. Ben okul müdürüyüm, buraya otururum, sen şunu yap, getir, dersin okulu götüremezsin. Yükü paylaşmak zorundasınız. Takım çalışması yapılıp çok iyi organize edilmelidir.”

(Y-3) “Kesinlikle mentorluğu yöneticilerin bir rolü olarak düşünüyorum. Yöneticinin bu konuda öğretmenler arasında duruşu çok önemlidir.”

(Y-4) “Okul yöneticisi başarıyı yakalayabilmek için yöneticilikte mentorluk yapabilmelidir. Öncelikle kendinizi kabul ettirmelisiniz. Kendinizi kabul ettirebilmeniz için de çok okuyacaksınız, okul programını, yönetmeliği, kanunları çok iyi bileceksiniz ve bunları personelinize öğreteceksiniz.”

(Y-5) “Kesinlikle, kesinlikle, kesinlikle, tabii ki her eğitimcinin bu tip yaklaşımlara bakış açısı farklıdır. Herkesin penceresinden eğitime bakış açısı kısmi olarak farklıdır, ama yol olarak aynıdır. Yönetici hoşgörüsüyle bilgi, beceri ve deneyimlerini meslektaşlarıyla paylaşabilmeli ve onların gelişimini de sağlayabilmelidir.”

(Y-6) “Görüyorum, tabii. Okul müdürü her konuda öğretmenine de müdür yardımcısına da rehberlik etmelidir. Müdür yardımcısı üzerine düşen sorumlulukları yerine getirir, ama okul müdürü olaylara geniş bir perspektiften bakmalıdır.”

(Y-8) “Bu yöneticiliğin rollerinden biridir. Gerçi ben burada okudum, hamilik lafını çok tutmadım. Hamilik olarak değil, elbette yönetimle ilgili uğraştığımız için arkadaşlara mevzuat noktasında, kendi özlük hakları noktasında rehberlik yaparız.”

(Y-10) “İyi yetiştirememişse, iyi hazırlamamışsa, eleştirilere açık değilse, şeffaf değilse alt birimlerini iyi yönlendiremez. Bizim de hata yapma şansımız var. Onu görüp kabul etmek en büyük erdemlidir.”

(Y-11) “Evet, yani okul yöneticileri, öğretmen ve çalışanlarına rehberlik veya sizin deyiminizle mentorluk yapabilmeli, ama yapabilmeleri için de gerek bilgi gerek beceri düzeyinde gerekse yaklaşım boyutunda, bu üç boyutta kendilerini hazırlamalıdır.”

(Y-13) “Tabii. Özellikle yeni gelen arkadaşların ufkunun açılması yönünde mentorluk yapılmalıdır. Zorlayıcı bir etken olarak değil, örnek göstererek bunu böyle yap diye değil, sohbet esnasında yaşadıklarını anlatarak onun ufkunu açmak gerekir. Doğru ve yanlış yolları göstererek seçim öğretmene bırakılmalıdır.”

(Y-14) “Kesinlikle. Kesinlikle, efendim. Kesinlikle olması gerekiyor. Şunu da kabul etmiyorum. Benim peşime düşün gelsinler değil yani. Yolda yürürken kendilerine engel gördükleri bazı şeylerin aslında engel olmadığını, çok kolay aşılabileceğini göstermek gerekiyor. Arkadaşlarımıza yürüdükleri yolda yardımcı olmaya çalışıyorum.”

Okul yöneticilerinin görüşleri bir bütün olarak değerlendirildiğinde Y-1, Y-2, Y-3, Y-4, Y-5, Y-6, Y-8, Y-10, Y-11, Y-13 ve Y-14’ün mentorluğu yöneticiliğin rollerinden biri olarak gördükleri söylenebilir. Bulgulara dayalı olarak İlköğretim okul yöneticilerinin mentorluğu yöneticiliğin rollerinden biri olarak gördükleri, fakat mentorluğa yükledikleri anlamın farklılaştığı söylenebilir.

İlköğretim Müfettişlerinin Yöneticilikte Mentorluğa İlişkin Görüşleri

İlköğretim müfettişlerinin “mentorluğu okul yöneticilerinin bir rolü olarak görüyor musunuz?” sorusuna verdikleri cevaplar aşağıda sunulmuştur:

(M-1) “Öğretmenlere en iyi rehberliği yapabilecek ve Milli Eğitim’le koordineli çalışabilen yöneticilerin atanmasında fayda var diye düşünüyorum.”

(M-2) “Muhakkak yöneticilikte mentorluk yapılabilmelidir. Eğitim yöneticileri hem liderlik özellikleriyle hem etkilerini kullanma yönüyle kendilerini kabul ettirmelidirler.”

(M-3) “Olmalı derim. Yöneticilerin bir rolü, görevi olmalıdır.”

(M-4) “Olmalı. Türkçe karşılığına takıldım. Danışman Türkçe mi? Kısmen oluyor. Birçok durumda seviyeyi yakalayamadığımızı düşünüyorum. Öğretmen hem seviyeyi koruyacak hem dostluk içinde sorunlarını paylaşacaktır. Bu da eğitimde olgunlukla ilgilidir. Yönetici arkadaşlar seçilirken böyle nitelikler aranmalıdır.”

(M-5) “Ben yönetici olarak tabii ki öğretmenime, okul yöneticime mentorluk yapabilmeliyim. Bu bizim birinci görevimizdir, yani bizim zaten görev alanımız içinde rehberlik, teftiş ve inceleme-soruşturma geliyor. Selçuklu eğitim sistemine ve Osmanlı eğitim sistemine baktığımızda mentorluğu en üst düzeyde görebiliriz. Loncalar ile ahilik sitemini yaşadık. Avrupa bunu bizden aldı, gelişimine bu şekilde yön verdi, şimdi biz de tekrar onlara yöneliyoruz. Hele hele bizim gibi ata erkil ailelerde mentorluk en üst düzeydedir, yani koruyuculuk vardır... Mentorluk doğal olarak vardır, olması gereken de budur...”

(M-6) “Rolü değil, aslında temel görevi olarak görüyorum, çünkü artık eğitimde bilinçli olunması, mesleğin icra edilmesi içerisinde mentorluk de vardır.”

(M-7) “Rolü olarak görüyorum, ama karşısındaki çalışma süresinin benden az veya çok olması önemli değildir. Deneyim açısından, eğer iyi bir deneyimim varsa ve o da benden bunu bekliyorsa tabii ki yaparım, ama zaman zaman ben de aynı şeyi onlardan isterim.”

(M-12) “Tabii mutlaka yöneticilikte mentorluk anlayışının olması gerekir.”

(M-13) “Tabii, ama kavramın halkın anlayabileceği, öğretmen camiasının anlayabileceği bir dilde kullanılması gerekirdi...”

(M-14) “Evet, elbette yöneticilikte mentorluğun olması gerektiğini düşünüyorum.”

İlköğretim müfettişlerinden M-1, M-2, M-3, M-4, M-5, M-6, M-7, M-12, M-13 ve M-14 mentorluğu yöneticiliğin bir rolü olarak gördüklerini ifade etmektedirler. Kendi görev alanları içerisinde buna da yer verdiklerini ve ihtiyaçlara göre öğretmenlere ve okul yöneticilerine yardımcı olduklarını söylemektedirler.

İlköğretim müfettişlerinin ihtiyaçlar doğrultusunda öğretmenlere ve okul yöneticilerine yardımcı oldukları ve yol gösterdikleri ifade edilmiştir. Müfettişlerin görüşlerinden mentorluğu kendilerine bir rol olarak gördükleri söylenebilir. Müfettişlerin bir bölümü (M-3, M-5 ve M-6) bunu temel görevleri olarak belirtmişlerdir. Bir bölümü (M-1, M-2 ve M-4) ise mentorluğun tam anlamıyla uygulanamadığını kabul etmektedirler.

İlköğretim okul yöneticilerinin ve İlköğretim müfettişlerinin görüşleri bir bütün olarak incelendiğinde mentorluğu yöneticiliğin bir rolü olarak gördükleri, ancak mentorlukla rehberliği karıştırdıkları görülmekte ve rehberlik faaliyetleri içinde görülen rolleri oynarken mentorluk yaptıklarını düşünmektedirler. Okul yöneticilerinin ve müfettişlerin

öğretmenlerle bilgi, beceri ve deneyimlerini paylaştıkları, sorunlarını gidermede onlara yol gösterdikleri ve mentorluk rollerini kısmen yerine getirdikleri görülmektedir.

İlköğretim Okul Yöneticilerinin Destek Amaçlı Mentorluğa İlişkin Görüşleri

İlköğretim okul yöneticilerinin destek amaçlı mentorluğa ilişkin görüşleri aşağıda sunulmuştur:

(Y-7) “Mentorluk karşılıklı destek amacıyla olduğu takdirde iyidir, ama yönetici üstünlük sağlayacaksa iyi değildir bence. Üstünlük sağlamak bir insana yakışmaz.”

(Y-9) “Bir öğretmen benden psikolojik yardım istediği zaman ben yardımcı olamam ki, ancak destek olabilirim. Bu bakımdan mentorluğun tam karşılığı olmasa bile bizim mesleki toplantılarımız var, ayrıca bir yerde usta çırak ilişkisi diyebiliriz.”

(Y-12) “Mentorluk destek amaçlı olduğunda, bir insanlık görevi olarak görüyorum. Dinleyen dinler, dinlemeyen de dinlemez, ne yapalım yani.”

Y-7, Y-9 ve Y-12 okul yöneticilerinin mentorluk yapabileceklerini, ama bunun tarafların birbirine desteği şeklinde gerçekleştirilecekse iyi olduğunu söylemektedir. Yöneticiler bu konuda kendilerini üstün görecekseler başarıya ulaşamayacağını ve bunun da bir insana yakışmayacağını belirtmektedirler.

Okul yöneticileri çalışanlarına deneyimlerini aktarabilmeli, onların sorunlarını paylaşabilmeli ve onlara yol göstererek yardımcı olabilmelidirler. Bunu yaparken de karşısındaki kişiye destek olabilmeli, aksi takdirde üstünlük sağlamanın bir işe yaramayacağı söylenebilir.

İlköğretim Müfettişlerinin Destek Amaçlı Mentorluğa İlişkin Görüşleri

İlköğretim müfettişlerinin destek amaçlı mentorluğa ilişkin görüşleri aşağıda sunulmuştur:

(M-8) “Aslında bilimsel olarak kulağa çok hoş geliyor, ama bizde böyle bir uygulama yok. Tecrübe yılların üst üste yığılması oldu, ama deneyim ve bilginin paylaşımı olmalıdır. Kurum kültürü her okulumuzda tam anlamıyla oluşmamıştır. Herkes bireysel davranmaktadır, bu da kurumsal başarıyı tam anlamıyla getirmiyor.”

(M-9) “Hamilikte güç; himaye eden, onun yaptığı bazı şeyleri uygunmuş gibi kabul eden, kefil olan... Tabii ki tecrübeli arkadaşların, meslekte kıdemli olanların mesleğe yeni girenlerle birlikte olması, yani en azından gencin yeni, taze bilgilerini hayata uygularken deneyimli olandan, tecrübelerinden yararlanması lazım. Aslında olmalı, ama bizim ülkemizde belki bizim yetişme tarzımızdan dolayı pek olmuyor.”

(M-11) “Yöneticiler mentorluk yaparken karşısındakine destek olabilmelidir. Tecrübeli olan deneyimlerini meslektaşıyla paylaşabilmeli, ona yol gösterebilmelidir. Bizde herkes kendi başına yürüyor, bir uyum, dayanışma yok. Destek amaçlı yapılabilseler işler yolunda gidecek.”

M-8, M-9 ve M-11 mentorluğun tam olarak uygulanmadığını, karşılıklı destek amaçlı yapılabilse daha iyi olacağını ifade etmektedirler. Müfettişler bilgili ve tecrübeli olanın, birikimlerini meslektaşlarıyla paylaşmasının gerektiğini ve bu şekilde onlara yol gösterilebileceğini belirtmektedirler.

İlköğretim okul yöneticileri ile İlköğretim müfettişlerinin görüşleri bir bütün olarak incelendiğinde, yöneticiler mentorluk yapabileceklerini ve bunu destek amaçlı yaparlarsa daha iyi olacağını düşünmektedirler. Öğretmenlerin ihtiyaçları doğrultusunda her iki yöneticiye de başvurdukları ve yöneticilerin de onlarla birikimlerini paylaştıkları, onlara yol gösterdikleri söylenebilir.

4.1.1.2. Eğitim Yöneticilerinin Mentorluk Yaptığı Konular

İlköğretim okul yöneticilerinin ve İlköğretim müfettişlerinin öğretmenlere ve yönetici yardımcılara destek oldukları konular şu şekilde sınıflandırılabilir:

- Ekonomik ve psikolojik sorunlar,
- Mesleki konular,
- Öğretmen-öğrenci ilişkileri.

İlköğretim Okul Yöneticilerinin Mentorluk Yaptıkları Ekonomik ve Psikolojik Sorunlara İlişkin Görüşleri

İlköğretim okul yöneticilerinin “Okulunuzdaki öğretmenlere ve yardımcınıza hangi konularda destek oluyorsunuz?” sorusuna ilişkin verdikleri cevaplar aşağıda sunulmuştur:

(Y-1) “Öğretmenimizin sıkıntısı olduğu zaman okul idaresi olarak onlara gereken yardımı yapıyoruz. Öğretmenin sıkıntısı sadece maddi sıkıntı değildir, bunun yanında bir moral bozukluğu, psikolojik bir rahatsızlığı olabilir, evinde bir sorunu olabilir, o sorunuyla beraber okula gelmiştir, onu simasından zaten anlarsınız.”

(Y-3) “Ben onlara her konuda destek olmakla görevliyim zaten. Elimden geldiğince her şeyin en uygununu, doğrusunu öğretmek için aşırı derecede gayret sarfediyorum. Bu biraz mükemmeliyetçi bir yapıdan kaynaklanıyor. Onların sorduğu, benden yardım talep ettiği her konuda, her zaman açık bir insanımdır.”

(Y-5) “Mesleki ilgi ve tecrübelerin aktarımıyla personelimizin her türlü ailevi sıkıntısında ve her türlü hayat mücadelesindeki sıkıntılarında beraberiz. Dün bir eğitimcimizi kaybettik. Toplu hareket ederek sıkıntılı olanın yanındayız. Biz insanları kaybetme noktasında değil, kazanma noktasında beraberiz. İnsanlar sıkıntılarında arındırıldığı müddetçe kaliteyi yakalayabilirler, ama insanların kafalarında,

ceplerinde, bedenlerinde sorunlar varsa, o insanlardan kalite adına, eğitim adına bir şey beklemek yanlış olur.”

İlköğretim okul yöneticilerinden Y-1, Y-3 ve Y-5 öğretmenlerin gerek ailevi gerekse maddi olabilecek her türlü sıkıntılarında onlara destek olduklarını söylemektedirler. Okullarını büyük bir aile gibi gören okul yöneticileri çalışma arkadaşlarını da ailelerinin bir ferdi olarak görerek onların her zaman yanlarında olduklarını belirtmektedirler.

Bu bulgulara dayanarak okul yöneticilerinin öğretmen arkadaşlarının değer yargılarına önem verdikleri ve onların sorunlarına çözüm önerisi getirebilmek için ekonomik ve psikolojik sorunlarında onlara destek oldukları söylenebilir.

İlköğretim Müfettişlerinin Mentorluk Yaptıkları Ekonomik ve Psikolojik Sorunlara İlişkin Görüşleri

İlköğretim müfettişlerinin öğretmenlerin ekonomik ve psikolojik sorunlarına ilişkin görüşleri bulunmamaktadır. İlköğretim müfettişleri görev alanlarının dışına çıkmadıklarını belirtmektedirler. Öğretmenlere telefonlarının her zaman açık olduğunu ve talep edildiğinde yardımcı olacaklarını ifade etmektedirler.

Okullarda yöneticiler, öğretmenlerle müfettişlere oranla daha sık beraber oldukları için onların her türlü sıkıntısında yanlarında olmaktadır. Bulgulara dayalı olarak okul yöneticilerinin öğretmenlerle beraber geçirdikleri süre de dikkate alındığında öğretmenlerin her türlü sorununda yardımcı olabildikleri söylenebilir. Müfettişlerin ise bu konuya ilişkin görüşleri bulunmamaktadır. Öğretmenlere daha çok görev alanlarıyla ilgili destek oldukları söylenebilir.

İlköğretim Okul Yöneticilerinin Mentorluk Yaptıkları Mesleki Konulara İlişkin Görüşleri

İlköğretim okul yöneticilerinin mesleki konulara ilişkin görüşleri aşağıda sunulmuştur:

(Y-2) “Programlar konusunda yardımcı olmaya çalışıyoruz. Yeni çıkan müfredat programlarının tanıtımı, uygulanmasıyla ilgili yardımcı oluyoruz.”

(Y-4) “Öğretmen arkadaşlarımıza ve yardımcılara mesleki, insani her konuda destek olmayı kendime prensip edinmiş bir öğretmenim. Başarılı olabilmem için öğretmen arkadaşlarımın desteğine ihtiyacım olduğuna inanıyorum. Onun için bütün öğretmen arkadaşlarıma da elimden geldiğince birikimimi aktarmaya çalışıyorum.”

(Y-7) “Öğretmenlere derslerle ilgili bilmek istedikleri veya bilemedikleri, planlarla ilgili bilemedikleri konularda, yardımcılarıma da resmi yazılarda ne yapmaları gerektiği, öğretmenlere ve öğrencilere nasıl davranmaları gerektiği konusunda bilgi vererek destek oluyorum...”

(Y-8) “Öncelikle yardımcılarımdan başlarsak daha çok kaynaştırıcı, bütünleştirici olarak onarlı idare ve sevk konusunda yönlendirmeye çalışıyorum. Öğretmenler bu işin mutfağındaki insanlar, onlar mutfakta ne hazırlarlarsa siz servise onu sunuyorsunuz. Öğretmenlerin önünü açmada, misyonlarını, vizyonlarını geliştirmede yardımcı oluyoruz. Bize sundukları projelerde sonuna kadar arkadaşlarımıza güvenerek onları destekliyoruz.”

(Y-9) “Genelde her konuda ve özellikle de yönetsel açıdan istedikleri durumlarda veya danıştıkları zamanlarda onları yönlendiriyoruz. Ayrıca bazı konuları bilmemiş olabiliyorlar, bütün yazıları okumamış olabiliyorlar veya okuyup da unutmuş olabiliyorlar, dolayısıyla o konularda da kendilerine yardımcı oluyoruz.”

(Y-10) “Tüm personelimize eksikleri olduğunda idari yönde destek oluyoruz. Öğretmenlerimizin yetiştirilmesinde, laboratuvar kullanımlarında, araç-gereç ihtiyaçlarında ve kullanımlarında, yardımcılarıma da kendi alanlarıyla ilgili eksik oldukları konularda, yazışma sistemlerinde yardımcı oluyoruz.”

(Y-11) “Daha çok mesleki konularda, daha doğrusu yardım talep ettikleri konularda, görevleriyle ilgili konularda yardımcı oluyorum. Bu şekilde elimden geleni yaparım.”

İlköğretim okul yöneticilerinden Y-2, Y-4, Y-7, Y-8, Y-9, Y-10 ve Y-11, öğretmenlere ve yardımcılarına yardım talebinde buldukları zaman mesleki konularda destek olduklarını söylemektedirler. Okul yöneticileri öğretmenlere değişen müfredat programının tanıtımı ve uygulanması, derslerle ve planlama ile ilgili bilmedikleri konularda yardımcı olduklarını belirtmektedirler.

Bu bulgulara dayalı olarak okul yöneticilerinin öğretmen arkadaşlarına ve yardımcılarına gerek öğrencideki başarının artırılması gerekse okulda daha kaliteli bir eğitim verilebilmesi için mesleki konularda yardımcı oldukları söylenebilir.

İlköğretim Müfettişlerinin Mentorluk Yaptıkları Mesleki Konulara İlişkin Görüşleri

İlköğretim müfettişlerinin mesleki konulara ilişkin görüşleri aşağıda sunulmuştur:

(M-1) “Sene içerisinde en az iki kez okul ziyaretleri yapıyoruz. Rehberlik çalışmalarında, öğretmenlerin görülen eksiklerine yardımcı olmaya çalışıyoruz. Program çerçevesinde, eğitim-öğretim açısından öğretmenlerin ne gibi konularda ihtiyaçları varsa onlara yardımcı oluyoruz.”

(M-2) “Öğretmenlerimizin yıl içinde en az bir defa rehberliğine giderek onlara değişen programların özelliklerinden bahsediyoruz. Planlamalarla ilgili çalışmalarda, yıl içinde öğretmenlerimizin yapacağı, yapması gereken yıllık çalışma programlarına almaları gereken konularda rehberlik yapıyoruz.”

(M-4) “Yeni programlar, aday öğretmenlerle ilgili hazırlayıcı ve uygulamalı programlar, öğretmenlerle ilgili son gelişmeler hakkında bilgi veriyoruz...”

(M-5) “Teknolojiyi kullanabilen öğretmenlerimize sıkıntı olmadığı zaman ancak uygulamadan kaynaklanan sorunlarda bu işin öğretileri daha iyi nasıl olabilir düşüncesiyle yani iş başında yetiştirme ile

yardımcı oluyoruz. Hizmet içi seminerler, işbaşında yetiştirme, lokal ziyaretlerle yani rehberlikle bunu yapıyoruz.”

(M-6) “Mesleki çalışmaların gereği teorik bilgilerin uygulanması konusunda mesleki rehberlik yapıyorlar. Bu çalışmalar planlı programlı olmalıdır. Bu şekilde performansın arttırılacağını düşünüyorum.”

(M-7) “Eğitimle ilgili her konuda, diyelim ki okulun yöneticisi ise yönetimle ilgili tüm iş ve işlevlerde, öğretmense sınıfı ile ilgili eğitim konusunda, sınıf yönetiminde, öğrencilerle ilgili problemlerin çözümünde yardımcı oluyoruz.”

(M-8) “Kuruma rehberlik ve denetim amaçlı gidiliyor. Kurumun seviyesine göre ne gereklyse bakılıyor. Mesleki açıdan ilerlemeleri için bilgi paylaşımında bulunuluyor.”

(M-9) “Öğretmenlere daha çok eğitim-öğretim uygulamalarında yeni yaklaşımlardaki değişimlerle ilgili rehberlik yapıyoruz. Rehberlik döneminde hemen hemen girebildiğimiz kadar tüm öğretmenlerin sınıfına girip onların karşılaştıkları sorunları tecrübelerimizle çözüyoruz.”

(M-10) “Gittiğimiz yerde tecrübelerimizle yöneticilikte idari olarak hangi işlerin yapılması gerektiği konusunda rehberlik yapıyoruz. Güçlükleri aşmada onlara destek olarak Bakanlığın kabul ettiği mevcut programla yardımcı olmaya çalışıyoruz.”

(M-11) “2006-2007 eğitim-öğretim yılında değişen programların uygulanması konusunda yardımcı oluyoruz. Ayrıca okul öncesi öğrencilerin devamının sağlanması konusunda elimizden geleni yapmaya çalışıyoruz.”

(M-12) “Yönetmeliğin uygulanması konusunda, teftiş yönergesinin tam anlamıyla eksiksiz bir biçimde uygulanmasında yardımcı oluyorlar. Müfettişler açısından araba istiyorlar. Doğrudan doğruya öğretmenlere değil de idari kademe çalıştığı için müfettişlere yönelik yardım yapılıyor; teftiş raporları inceleniyor, toplantılarda bunları dile getiriyorlar. Sonuçlar intikal ediliyor, bireysel ve kurum teftiş raporlarında inceleme yapılıyor, düzeltmeler sağlanıyor...”

(M-14) “Eğitim-öğretim ile ilgili hangi konu varsa, kanun, yönetmelik ile ilgili konularda, rehberlik amaçlı yardım ediliyor.”

İlköğretim müfettişlerinden M-1, M-2, M-4, M-5, M-6, M-9, M-10, M-11 ve M-12 öğretmenlere eğitim-öğretim uygulamalarındaki yeni yaklaşımlarla ve değişen programlarla ilgili mesleki konularda yardımcı olduklarını söylerken; M-7, M-8 ve M-14 sınıf yönetimi ve eğitim-öğretimle ilgili mesleki konularda yardımcı olduklarını söylemektedirler.

Bu bulgulara dayalı olarak ilköğretim müfettişlerinin öğretmenlere ve okul yöneticilerine programlardaki değişikliklerle ve yönetmeliğin uygulanması ile ilgili gerekli desteği verdikleri söylenebilir. Öğretmenlere mesleki konularda ihtiyaç duydukları desteği de sağladıkları söylenebilir.

İlköğretim okul yöneticileri ve İlköğretim müfettişleriyle yapılan görüşmeler incelendiğinde her iki grubun da öğretmenlere, okul yöneticilerinin ayrıca yardımcılara, müfettişlerin de okul yöneticilerine mesleki konularda destek oldukları söylenebilir.

İlköğretim Okul Yöneticilerinin Mentorluk Yaptıkları Öğretmen-Öğrenci İlişkilerine İlişkin Görüşleri

İlköğretim okul yöneticilerinin öğretmen-öğrenci ilişkilerine ilişkin görüşleri aşağıda sunulmuştur:

(Y-6) “Öğretmen-öğrenci ilişkilerinde, öğretmenlerin çocuklara yaklaşımları konusunda rehberlik yapıyorum. Öğretmenin başarılı olabilmesi için öğrenciyi, aileyi tanıması, gözlemesi gerekir diye düşünüyorum. O bakımdan daha çok öğretmenlerin öğrenci ile ilişkileriyle ilgili rehberlik yapıyorum.”

(Y-12) “Sosyal konularda, eğitim konularında, spor konularında, sınıfların fiziki sorunlarıyla ilgili, en çok sevgi, saygı, insan ilişkilerinde onlara yardımcı olmaya çalışıyoruz.”

(Y-13) “Yardımcılarımızın belki mevzuat konusunda pek bir eksiği yok, ama öğretmenlere karşı olan eksikliklerini, ikili ilişkiler dahil tamamlamaya çalışıyoruz. Öğretmenleri öğrencilerle olan diyalogları konusunda ve moral, motivasyon konusunda destekliyorum.”

(Y-14) “Öğretmenlerimizin genel anlamda sürekli gelişmesi için onları zaman zaman ikili sohbetlerimizde veya öğretmenler odasındaki toplu sohbetlerimizde gündemi takip etmeleri için onları yönlendirmeye çalışıyoruz. Özellikle öğrencilerimizin önünün açılması konusunda, öğrencilerimizle nasıl bir ilişkide olunabileceği konusunda, çok fazla etrafımızda okuyan insan olmadığı için öğrencilerimize model olma konusunda yapmaları gerekenlerde yardımcı oluyoruz.”

İlköğretim okul yöneticilerinden Y-6, Y-12, Y-13 ve Y-14 öğretmenlerin mesleki donanımlarının iyi olduğunu, fakat bilgilerini öğrencilere aktarmaları konusunda bir sıkıntı olduğunda veya öğrenci problemleri yaşandığında, onlarla nasıl bir iletişim içinde olmaları gerektiğini anlattıklarını belirtmektedirler.

Okul yöneticilerinin öğretmenlere, öğrencilerine nasıl yaklaşmaları konusunda destek olması ile öğretmenin bu konudaki sorununun ortadan kalkacağı ve öğrenci ile daha iyi bir iletişim kurularak başarının artırılacağı söylenebilir.

İlköğretim Müfettişlerinin Mentorluk Yaptıkları Öğretmen-Öğrenci İlişkilerine İlişkin Görüşleri

İlköğretim müfettişlerinin öğretmen-öğrenci ilişkilerine ilişkin görüşleri aşağıda sunulmuştur:

(M-3) “Genellikle öğrenci-öğretmen ilişkisi, öğretmen-veli ilişkisi, öğrencilerin motivasyonlarının sağlanması konularında yardımcı olmaya çalışıyoruz.”

(M-13) “Esas görev alanımız İlköğretim Okullarıdır. İlköğretim Okulları’nda bütün sınıf ve branş öğretmenlerinin iş başında yetiştirilmesi gerekir. Devletin sınıfta görev verdiği herkesi öğretmen olarak kabul ediyoruz, yani bunun adı kadrolu öğretmen, sözleşmeli öğretmen, vekil, ücretli öğretmen ne olursa olsun, eğer orasını ve çocuklarımızı teslim ediyorsak bunu bizim görmemiz, oraya yoğunlaşmamız, onun yol ve yöntemlerine yardımcı olmamız gerekir.”

İlköğretim müfettişlerinden M-3 ve M-13 öğretmenlere öğrenci ile ilişkilerinde ve öğrenciye yaklaşım konusunda destek olduklarını söylemektedirler. Öğretmenlerin iş başında yetiştirilmesi için rehberlik çalışmalarında bu konunun üzerinde durduklarını belirtmektedirler.

İlköğretim müfettişlerinin çok az bir bölümü öğretmen-öğrenci ilişkisi üzerinde durmaktadır. Bu da öğretmenlerin müfettişlerden öğrenciye yaklaşım konusunda çok fazla bir talepte bulunmadığı sonucunu ortaya çıkarmaktadır.

İlköğretim okul yöneticileri ile İlköğretim müfettişlerinin görüşleri incelendiğinde, öğretmenlerin öğrenci ile yaşadıkları sorunları gidermede okul yöneticilerine müfettişlere göre daha fazla başvurdukları görülmektedir. Bu durumun da öğretmenlerin yöneticilerle daha fazla beraber olmalarından ve öğrenciyi her iki tarafın da daha iyi tanımasından kaynaklandığı söylenebilir.

4.1.1.3.Öğretmenlerin Okul Yöneticileri ve İlköğretim Müfettişlerinden Mentorluk Yapmalarını İstedikleri Konular

Öğretmenlerin İlköğretim okul yöneticileri ve İlköğretim müfettişlerinden yardım talebinde buldukları konular şu başlıklar altında toplanabilir:

- Özel sorunları ile ilgili konular,
- Mesleki konular,
- Özlük hakları ile ilgili konular,
- Öğrenciye yönelik yaklaşım,
- Araç-gereç sağlama,
- Sosyal faaliyet düzenleme.

İlköğretim Okul Yöneticilerinin Öğretmenlerin Özel Sorunları İle İlgili Konulara İlişkin Görüşleri

İlköğretim okul yöneticilerinin “Öğretmenler sizden hangi konularda yardımcı olmanızı istiyorlar?” sorusuna verdikleri cevaplar aşağıda sunulmuştur:

(Y-1) “Öğretmen geç kalmıştır, nöbetinde camı çay içmek istemiştir, bu basit, söylenecek bir konu değildir, ama bu gibi durumlarda öğretmenin hoşgörüsüyle karşılanması gerekir.”

(Y-2) “Kendi sorunlarıyla ilgili talepleri oluyor. Burası bir okul, büyük bir aile, bizim ailemizdir. Öğrenci, öğretmen, veli hatta öğretmenin kendi ailesinden oluşur. Evdeki belli problemler bile burada konuşulur, tartışılır, elimizden geldiği kadarıyla yardımlarımız varsa yardım etmeye çalışırız.”

(Y-3) “Genelde her anlamda biz birbirimize yardımcı oluruz. Özel hayatımızda da, iş hayatımızda da çok uzun süredir bir arada olduğumuz için sorun olmaz, kavga da etsek, gürültü de etsek ki ederiz, iki dakika sonra arkamızı dönerken hiçbir şey yokmuş gibi davranırız.”

(Y-5) “Özel sorunlarını hatta bayan bayana anlatamadığını gelip okul müdürüne rahatlıkla anlatabiliyor. Örneğin 8 yıl bebeği olmamış, hastaneye gidecek arkadaşına söylemeyip bize söyleyebiliyor. “Mesai içinde bir saat izin verebilir misiniz, konum da şu” diyebiliyor. Tabii ki bayan arkadaşlarımıza sevk aldığı zaman soramayız, bu lükstür. Eğer öğretmen arkadaşım sizi içten görürse bunu rahatlıkla paylaşabilir.”

(Y-11) “...Branş öğretmenleri haftanın bir veya iki günü kendilerine ders verilmemesini isterler, o zaman idare olarak yardım ediyoruz. Bu kişisel bir taleptir... Okulumuza ya da bu çevreye yeni gelen öğretmenler kiralık ev arıyor, benden yardım istiyorlar. Biz de yardımcı oluyoruz.”

(Y-12) “Sosyal konularla ilgili; sağlık sorunu olur, cenazesi olur, ekonomik durumu iyi değildir, yardımına koşarız. Her yönüyle yardımcı olmaya çalışırız.”

Okul yöneticilerinden Y-1, Y-2, Y-3, Y-5, Y-11 ve Y-12 öğretmenlerin kişisel talepleri doğrultusunda özel hayatlarıyla ilgili ve iş hayatıyla ilgili sorunlarında kendilerine başvurduklarını söylemektedirler. Okul yöneticilerinin öğretmenlerin hali hazırdaki sorunlarıyla ilgilenmeleri onların daha rahat bir biçimde öğrencinin karşısına çıkmasını sağlayabilir.

Öğretmenler özel sorunlarının çözümünde kendilerine yardımcı olarak okul yöneticilerini görmektedirler. İlköğretim müfettişlerinin bu konu ile ilgili herhangi bir görüşü bulunmamaktadır. Öğretmenlerin görev alanlarının dışındaki kişisel taleplerini müfettişlere yansıtmadıkları söylenebilir.

Okul Yöneticilerinin Öğretmenlerin Mesleki Konularla İlgili Yardım Taleplerine İlişkin Görüşleri

İlköğretim okul yöneticilerinin öğretmenlerin mesleki konularla ilgili yardım taleplerine ilişkin görüşleri aşağıda sunulmuştur:

(Y-2) “Öğretmenler yönetimle, yeni çıkan müfredatla ilgili konularda yardımcı olmamamı, rehberlik yapmamı isterler. Birinci derecede talepleri bunlardır.”

(Y-4) “Mesleki konularda, örneğin sınıfta ders verme bakımından yardım isterler. Ben çok okur ve araştırırım. Yeni programlar olsun hep incelerim, öğretmenlerime rehberlik yaparım... Eğitimim var, bunları aktarırım.”

(Y-5) “Öğretmenler mesleki alandaki duyurular, özlük hakları, yeni program değişikliği ile ilgili konularda yardım talebinde bulunurlar... İdareci seminerde aldığı bilgileri arkadaşlarıyla paylaşmalı,

öğretmen zaten bunu bekliyor... Yeni çıkan yasa, yönetmelik; mesela geçen hafta kılık kıyafetle ilgili yazı geldi. Bunu arkadaşlarımızla paylaşmamız gerekir. Paylaşımca yaklaşımla öğretmenler odasına gidip paylaşılmalıdır.”

(Y-11) “Görevleri ile ilgili konularda öğretmen arkadaşlarımız bizden yardım talebinde bulunabiliyorlar.”

(Y-12) “Yardımcılarım desimal dosyalarla, yazışmalarla ilgili; öğretmenler eğitim öğretimle, yeni programın uygulanmasıyla, sosyal konularla ilgili yardım isterler. Biz de onlara her yönüyle yardımcı olmaya çalışıyoruz.”

Y-2, Y-4, Y-5, Y-11 ve Y-12 öğretmenlerin görevleri ile ilgili, mesleki konularda ve yeni programın uygulanmasında yardım talep ettiklerini söylemektedirler.

Öğretmenler kendi alanlarıyla ilgili yeterli bilgiye sahip olmakla birlikte değişen programın sınıflarda uygulanmasında zorlanmaktadırlar. Özellikle mevzuatla ilgili anlaşılmayan veya takip edemedikleri bir durumda yardım talep ettikleri söylenebilir. Bulgulara dayalı olarak onların mesleki anlamda deneyimli olan bir kişiye ihtiyaç duydukları söylenebilir.

İlköğretim Müfettişlerinin Öğretmenlerin Mesleki Konularla İlgili Yardım Taleplerine İlişkin Görüşleri

İlköğretim müfettişlerinin öğretmenlerin mesleki konularla ilgili yardım taleplerine ilişkin görüşleri aşağıda sunulmuştur:

(M-1) “Genellikle program açısından sorular geliyor. İki yıldır uygulamaya konulan müfredat programının içeriği büyük ölçüde değişti, bu konuda öğretmenlerimize yardımcı olmaya çalışıyoruz.”

(M-2) “Öğretmenlerimiz daha çok planlama, çoklu zeka ile ilgili yardım talep ediyorlar. Bu konuda öğretmenlerimize seminerler veriyoruz. Yıl içinde hizmet içi, program tanıtımı, planlama ve çoklu zeka ile ilgili seminerler yaptık.”

(M-3) “Öğretmenlerin de genelde yardımcı olmamızı istedikleri konular öğretim yöntem ve teknikleridir. Bunun dışında yönetimle ilgili sıkıntıları varsa nasıl aşılabileceği konusunda rehberlik yapmaya çalışıyoruz.”

(M-4) “Yeni programlarla ve ölçme-değerlendirme ile ilgili sorular geliyor. Rehberlik ağırlıklı çalışma aradaki soğukluğu giderdi, zaman zaman özel konularda da paylaşım oluyor.”

(M-5) “Öğretmenler daha çok değişen programlarla ilgili yardımımıza başvuruyorlar. Bu da daha çok teoriden öte uygulamalardan kaynaklanan sıkıntılardan oluşuyor.”

(M-6) “Aslında işin gerçeği meslektaşlarımız çok da öğrenmeye açık değiller. Mesleğe yeni başlamış, genç, öğretmenlik mesleğini ideal kabul eden arkadaşlar daha çok yardım talep ediyorlar. Öğretmenlerimizin kıdemi arttıkça böyle bir şeye ihtiyaç duymuyorlar.”

(M-8) “Yeni programın uygulanması ve değerlendirilmesi ile ilgili sorular geliyor ve biz de yardımcı olmaya çalışıyoruz.”

(M-9) “Öğretmenler daha çok yeni program değişikliklerinde, öğrenci merkezli eğitim ile ilgili, öğretim stratejilerinde, çoklu zeka gibi konularda neler yapabileceklerini soruyorlar. Seminerler düzenleyerek paylaşıyoruz.”

(M-10) “Meslektaşlarımıza mesleklerinde ilerleyebilmeleri için uygulamalardaki yeniliklerde yol gösteriyoruz.”

(M-11) “En çok öğrencilerin başarılarının değerlendirmesi, proje ve performans ödevleri, sınıf içi performans, bazı derslerin programlarında belirtilen kriterlere göre değerlendirilmesi konusunda yardım isteniyor. Biz de öğretmenlerin bu ihtiyaçlarını gidermeye çalışıyoruz.”

(M-12) “Öğretmenler öğretim yöntem ve tekniklerini sınıfta uygulamada zorlanıyorlar. Özellikle öğrenci merkezli eğitimle, alanlarıyla ilgili sorular soruyorlar.”

(M-14) “Değişen programla ilgili öğretmenlerimizi bilgilendirip ihtiyaçlarını karşılıyoruz.”

M-1, M-2, M-3, M-4, M-5, M-6, M-8, M-9, M-10, M-11, M-12 ve M-14 öğretmenlerin mesleki alandaki değişikliklerle ilgili kendilerine başvurduklarını söylemektedirler.

İlköğretim müfettişlerinin görüşleri incelendiğinde öğretmenlerin kendilerinden en çok yeni programın uygulanması ve değerlendirilmesi ile ilgili yardım talebinde buldukları görülmektedir. Bu da öğretmenlerin teoriyi bilmelerine rağmen uygulamada kendilerine göre deneyimli kişilere başvurduklarını göstermektedir. Okul yöneticilerinin ve müfettişlerin görüşleri incelendiğinde öğretmenlerin kendilerinden mesleki konularla ilgili değişiklikleri uygulamada yardım talebinde buldukları görülmektedir. Böylelikle kendilerine göre daha deneyimli kişilere ihtiyaç duydukları söylenebilir.

Okul Yöneticilerinin Öğretmenlerin Özlük Hakları İle İlgili Konulara İlişkin Görüşleri

İlköğretim okul yöneticilerinin öğretmenlerin özlük hakları ile ilgili konulara ilişkin görüşleri aşağıda sunulmuştur:

(Y-5) “Öğretmenler birinci derecede mesleki alandaki duyurular ve özlük hakları ile ilgili yardım talebinde bulunurlar... İdareci seminerde aldığı bilgileri arkadaşlarıyla paylaşmalıdır. Biz de arkadaşlarımızın talepleri doğrultusunda özlük hakları ile ilgili onları bilgilendiriyoruz ve gerekli kaynaklara ulaşmalarını sağlıyoruz.”

Okul yöneticilerinden Y-5 öğretmenlerin kendisinden özlük hakları ile ilgili yardım talebinde bulunduğunu söylemektedir. Seminerlerde aldıkları bilgileri, deneyimleriyle birleştirerek öğretmenlere gerekli açıklamayı yaptığını belirtmektedir.

Öğretmenlerin az da olsa kendi özlük hakları ile ilgili konularda okul yöneticilerine başvurdukları söylenebilir. Okul yöneticileri de bu konularda başvurulabilecek kaynaklara ulaşmalarını kolaylaştırmakta veya gerekli açıklamalarda bulunmaktadır.

İlköğretim Müfettişlerinin Öğretmenlerin Özlük Hakları İle İlgili Konulara İlişkin Görüşleri

İlköğretim müfettişlerinin öğretmenlerin özlük hakları ile ilgili konulara ilişkin görüşleri aşağıda sunulmuştur:

(M-13) “Farklı özlük hakları ile ilgili problemleri vardır. Uzakta, köyde kalan, atama ile ilgili temsilen bizi gördükleri için, ilden gittiğimiz için bize bunları söylüyorlar. Bu konuda onlara çok fazla net bir çözüm getirmemiz mümkün değildir. Ancak onların izleyecekleri yol ve yöntemler için yardımcı olabiliyoruz.”

İlköğretim müfettişlerinden M-13 öğretmenlerin kendilerinden özlük hakları ile ilgili problemlerinin çözümünde yardım talebinde bulduklarını söylemektedir. Her konuda onlara yardımcı olmaya hazır olduklarını, çözüm noktasında yol göstericilik faaliyetinde bulduklarını belirtmektedir.

Öğretmenler özlük hakları ile ilgili konularda müfettişlere başvurmaktadırlar. Bu da onları bu konularda daha deneyimli ve yetkili görmelerinden kaynaklanabilir. Müfettişlerinse çözüm noktasında öğretmenlere yol gösterdikleri söylenebilir.

Okul yöneticileri ve müfettişler öğretmenlerin kendilerinden az da olsa özlük hakları ile ilgili konularda yardım istediklerini söylemektedir. Bu da çözüm bulunamadığında kendilerine yardım noktasında yöneticileri ve müfettişleri gördüklerinden kaynaklanabilir.

Okul Yöneticilerinin Öğretmenlerin Öğrenciye Yönelik Yaklaşımla İlgili Yardım Taleplerine İlişkin Görüşleri

İlköğretim okul yöneticilerinin öğretmenlerin öğrenciye yönelik yaklaşımla ilgili yardım taleplerine ilişkin görüşleri aşağıda sunulmuştur:

(Y-2) “Öğrencilere yönelik, öğrenci, veli, öğretmen üçgeni içinde biz nasıl yardımcı olabiliriz, bu konuda nasıl destek oluruz konusunda yardım istiyorlar. Biz de elimizden geleni yapıyoruz.”

(Y-4) “Öğrencilerle çok iyi bir diyalogum var, çocukları çok seviyorum... Öğretmen arkadaşşıma senin şu eksikğin var asla demem. İnsan fizyolojisine, insan kalbini kırmamaya inanırım. Her türlü sorunu paylaşırım, onlara bu konuda yardımcı olurum. Bir noktada babalık rolünü yapıyorum.”

(Y-6) “Öğretmenler sınıf içerisinde problemlili olan öğrencilere nasıl yaklaşabilirim veya aileleri ile nasıl görüşebilirim diye bize danışıyorlar. Öğrencinin sorununu halledebilmesi için onları veli ile görüşme yönünde sevk ediyorum, eğer velilerle görüşebilirsiniz çocuk hakkında daha iyi bilgi alırsınız.”

(Y-7) “Öğretmenler genelde derslerle ilgili ve öğrencilere nasıl davranılacağı konusunda yardım istiyorlar. Biz de onlara bildiğimizi anlatmaya çalışıyoruz.”

(Y-13) “Öğrencilerle ilişkilerinde, onlar daha sert yaklaşmıyorlar. Ben onlara göre sertimdir. Ödevi yapmayana bir ceza verip yardımcı olabilirim. Arkadaşlarım hürdür... Fikrimi alabilirler.”

Y-2, Y-4, Y-6, Y-7 ve Y-13 öğretmenlerin ve yardımcılarının kendilerinden öğrencilerle ilgili sorunların çözümünde ve onlara nasıl yaklaşmaları konusunda yardım talebinde bulduklarını söylemektedirler.

Öğretmenlerin kendilerine göre daha deneyimli gördükleri okul yöneticisine öğrenciyle ilgili çözemedikleri sorunlarla gittiği görülmektedir. Bu da onları kendilerine bir amir olarak görmekten öte bir arkadaş, danışılacak, fikri alınacak bir büyük gibi görmelerinden ileri gelmektedir. Öğrencilerle kurulacak diyalogun hem okuldaki ahengin sağlanması hem de derslerdeki başarının artırılması yönünde olumlu bir etkisinin olduğu söylenebilir.

İlköğretim Müfettişlerinin Öğretmenlerin Öğrenciye Yönelik Yaklaşımla İlgili Yardım Taleplerine İlişkin Görüşleri

İlköğretim müfettişlerinin öğretmenlerin öğrenciye yönelik yaklaşımla ilgili yardım taleplerine ilişkin görüşleri aşağıda sunulmuştur:

(M-3) “Öğrencilerin motive edilmesi, özel durumu olan öğrencilerin problemlerinin nasıl aşılabileceği konusunda yardım isteniyor. O konuda rehberlikte bulunabiliyoruz, onlara yardımcı olmaya çalışıyoruz.”

(M-7) “Bizden genelde, özellikle be bayan olduğum için öğrenci problemleri ile ilgili yardım talebi geliyor. Aile, çocuk arasındaki sorunlarla ilgili, çocukların sınıfa uyum problemleri ile ilgili, dersin işleyişi ile ilgili, çocuklara yaklaşımı ile ilgili, nasıl daha verimli olurum diye bu tür problemler geliyor.”

M-3 ve M-7 öğretmenlerin kendilerinden öğrenci problemlerinin çözümü için onlara nasıl yaklaşılması gerektiği konusunda yardım talebinde bulduklarını söylemektedirler.

Öğretmenler müfettişlerden öğrencilerle iletişim ve onlara yönelik yaklaşımla ilgili yardım talebinde bulunmaktadır. Sınıfta özel problemi olan öğrencilerin kazanılması, derse uyumlarının sağlanması için neler yapılabileceği konusunda yardım istemektedirler. Müfettişlerin de öğretmenlerin bu talepleri doğrultusunda onlara yol gösterdikleri, deneyimlerini paylaştıkları söylenebilir.

Öğretmenler öğrenciye yönelik yaklaşım konusunda okul yöneticileri ve müfettişlere başvurumaktadırlar. Sonuçta görüşülen okul yöneticilerine müfettişlere göre daha fazla

bu konuda öğretmenlerin başvurdukları söylenebilir. Bu da öğretmenlerin müfettişlere oranla okul yöneticileriyle daha sık beraber olmalarından kaynaklanabilir.

İlköğretim Okul Yöneticilerinin Öğretmenlerin Araç-Gereç Sağlamayla İlgili Yardım Taleplerine İlişkin Görüşleri

İlköğretim okul yöneticilerinin öğretmenlerin araç-gereç sağlamayla ilgili yardım taleplerine ilişkin görüşleri aşağıda sunulmuştur:

(Y-8) “Öğretmenler idareden ders araç-gereçleri, derslerde kullanacakları materyaller ile ortak kullanım alanlarıyla ilgili destek istiyorlar, yoksa arkadaşlarımız aldıkları eğitimle, formasyonlu oldukları için sınıfa girdiklerinde ne yapacaklarını biliyorlar, biz onları materyalle destekliyoruz.”

(Y-11) “...Mesela kaynak eksikleri olduğu zaman bizden yardım istiyorlar, biz de bunları gidermeye çalışıyoruz.”

Y-8 ve Y-11 öğretmenlerin kendilerinden araç-gereç sağlamada yardım talebinde bulduklarını belirtmektedir. Okul yöneticileri öğretmenlerin kendilerinden kaynak istediklerinde veya materyal sağlanması gerektiğinde bunları gidermeye çalıştıklarını söylemektedirler.

Öğretmenler aldıkları eğitimden dolayı alanlarıyla ilgili yapmaları gerekenleri biliyorlar, fakat bunları uygulamada bir eksikle karşılaştıklarında veya kaynağa ulaşamadıklarında okul yöneticisinden yardım istemektedirler. Okul yöneticilerinin öğretmenlere araç-gereç sağlamada yol göstererek yardımcı oldukları söylenebilir.

İlköğretim müfettişlerinden öğretmenlerin araç-gereç sağlamada herhangi bir yardım talebi bulunmamaktadır. Öğretmenler genelde bu konuda okul yöneticilerine başvurmaktadırlar.

İlköğretim Okul Yöneticilerinin Öğretmenlerin Sosyal Faaliyet Düzenlemeyle İlgili Yardım Taleplerine İlişkin Görüşleri

İlköğretim okul yöneticilerinin öğretmenlerin sosyal faaliyet düzenlemeyle yardım taleplerine ilişkin görüşleri aşağıda sunulmuştur:

(Y-9) “Müdür yardımcıları, kayıt anında kesin ve net çözüm olduğu konularda yardım istiyorlar. Diyelim ki, bir öğrenciye nakil verecek veya nakil alacak, bu gibi konularda sorumluluğu en üst kata atıyorlar. Öğretmenler ise yapacakları ders dışı faaliyetlerde, genelde yönetmeliklerle çelişip çelişmediği konusunda, yapacakları bir gezi veya bir inceleme konusunda nasıl problem yaşamazlar konusunda yardım istiyorlar.”

(Y-10) “Bizim hiç sevmediğimiz bir sistem; ihtiyaçları olduğunda değil de sıkıştıkları anda yardım talebinde bulunuyorlar. Çözümü bitmiş, müdür halleder diyor, sıkıntı burada başlıyor zaten.”

(Y-14) “Öğretmenlerimizin yardım talepleri sosyal faaliyet düzenleme konusunda oluyor. Gerekli araç ve izin için bana geliyorlar. Okulumuzdaki öğretmenlerin çok genç olması itibarıyla diğer konularda internetten araştırma yapabiliyorlar. Programlar açısından çok fazla okulumuzda sıkıntı yok. Genç olduklarından o tür takipleri kendileri yapabiliyorlar.”

Görüşlerine değinilen İlköğretim okul yöneticilerinden Y-9 ve Y-14 öğretmenlerin özellikle sosyal faaliyet düzenleme konusunda gerekli araç-gereç sağlamada veya gezi yapılacaksa izin konusunda kendilerine başvurduklarını söylemektedirler. İlköğretim okul yöneticilerinden Y-10’un görüşüne göre öğretmenler son çare olarak kendilerine gelmekte ve sıkıntı da burada başlamaktadır. Öğretmenler ihtiyaç duyulan anda değil de son anda okul yöneticisine koşmaktadırlar. Artık yapacakları bir şey kalmamıştır ve müdür halleder diye düşünmektedirler.

Öğretmenlerin sosyal faaliyet düzenlemede araç-gereç sağlamak için okul yöneticilerine başvurmaları ve izin işlemlerinde ona danışmaları bir nevi sorumluluğu paylaşmak istemelerinden ileri gelebilir.

İlköğretim müfettişlerinin öğretmenlere materyal sağlama ile ilgili yardım talebinde bulunduğu görülmemektedir. Bu konuda müfettişlerin bir görüşü bulunmamaktadır. Öğretmenler bu alanda daha çok okullarındaki yöneticilerine başvurmaktadırlar. Bunun da daha çok sorunun yerinde ve acilen giderilmesinden kaynaklanabileceği söylenebilir.

Okul yöneticilerine sadece çözüm bulunamadığında başvurulduğu görülmektedir. Öğretmenin sorun oluşmadan veya oluşmaması için ne yapması gerektiği konusunda okul yöneticisine başvurmasının daha faydalı olacağı söylenebilir.

İlköğretim müfettişlerinin bu konu ile ilgili herhangi bir görüşü bulunmamaktadır.

4.1.1.4. Eğitim Yöneticilerinin Öğretmenlerin Mesleki Gelişimlerini Sağlamada Yaptıkları Yardımlara İlişkin Görüşleri

İlköğretim okul yöneticilerinin ve İlköğretim müfettişlerinin öğretmenlerin mesleki gelişimlerini sağlamada yaptıkları yardımlar şu şekilde sınıflandırılabilir:

- Hizmet-içi eğitim düzenleme,
- Öğretmenlerin motive edilmesi,
- Öğretmenleri araştırmaya yönlendirme,

- Uygulamada yardım,
- Gezi düzenleme.

İlköğretim Okul Yöneticilerinin Hizmet-İçi Eğitim Düzenleme İle İlgili Görüşleri

İlköğretim okul yöneticilerinin “Öğretmenlerin mesleki gelişimlerini sağlamada onlara nasıl yardımcı oluyorsunuz?” sorusuna verdikleri cevaplar aşağıda sunulmuştur:

(Y-1) “Milli Eğitim Müdürlüğü tarafından öğretmenlerin mesleki gelişimlerini sağlamak amacıyla seminerler düzenleniyor. Bazen öğretmen seminere gitmek istemiyor, çünkü ders dışı faaliyetlere katılım az oluyor, meseleye sadece maddi açıdan bakanlar için bu böyledir.”

(Y-2) “Öğretmenlerin mesleki gelişimlerini sağlamak için yıl içinde yaptığımız programlar doğrultusunda hizmet içi eğitim faaliyetleri düzenleniyor. Seminer konuları, değişen müfredatla ilgili oluyor.”

(Y-5) “Bilgi çağında olduğumuzdan internet ortamı bilgiye ulaşma kolaylığı sağladı. Böylece mesleki alandaki sıkıntılar gideriliyor. Yeter ki öğretmen bilgi eksikliğini birileriyle paylaşmaya ya da hizmet içi eğitime gitmeye gönüllü olsun.”

(Y-8) “Sene başında okul gelişim ekibi ile arkadaşlarımızın belirlediği konuları tespit ederek zaman zaman dışarıdan misafir çağırarak gönüllülük esasına dayalı ayda bir defa hizmet içi eğitim seminerleri veriyoruz.”

(Y-9) “Mesleki gelişimlerini sağlamada Milli Eğitim’in açtığı seminerler var, onları yazıyoruz. Bazılarını istekli yazıyoruz, bazılarını zorunlu yazıyoruz. Zorunlu tuttuklarımızdan bir tanesi insanlarla iletişim konusu, bunu mecburi tutuyoruz. İletişim seminerlerine yolluyoruz. Toplam Kalite ile ilgili seminerlere mecburi yolluyoruz. Mecburi yollamanın öğretmene ne kadar faydası olur bilmiyorum, ama gönüllülük esastır.”

(Y-10) “Öğretmenlerimizin gelişimi için her yıl açılan seminerler var, sözde kalıyor gibi görünse de böyle değildir. Öğretmenlerimizin yetişmesinde veli diyalogları, seminerler çok önemlidir.”

(Y-11) “Öğretmenlerimden daha fazla bilgi sahibi olduğum söylenemez yani onlar kadar belki bilgi sahibiyim, belki bazılarında daha az, ama gerek valilik gerek Milli Eğitim Müdürlüğü bu konuda, mesleki gelişimleri sağlama açısından onları ve bizleri değişik seminerlere çağırarak yardımcı oluyor.”

(Y-14) “Benim önem verdiğim hizmet içi eğitim kurslarıdır. Bu yıl okulumuzda 5 tane hizmet içi eğitim kursu açılmasına çalıştık. Öğretmenlerin tamamına yakınının katılımını sağladık... Öğretmenlerimizi hizmet içinde yetiştirmeye çalışıyoruz.”

Öğretmenlerin mesleki gelişimlerini sağlamak için Y-1, Y-2, Y-5, Y-8, Y-9, Y-10, Y-11 ve Y-14 onları hizmet içi eğitim kurslarına yönlendirdiklerini söylemektedir. Bu eğitimlerin bir bölümü okulda, bir bölümü de Bakanlık’ın açmış olduğu seminerler şeklinde yapılmaktadır.

Okul yöneticileri öğretmenlerin mesleki gelişimlerini sağlamak amacıyla eksiklerini gidermek ve ilerleme kaydetmeleri için onları hizmet-içi kurslara yönlendirdiklerini söylemektedirler. Öğretmenlerin çoğunun sadece anlatımda kaldığını düşündükleri seminerlere gönüllü olarak başvurduğunda faydasının büyük olduğu söylenebilir.

İlköğretim Müfettişlerinin Hizmet-İçi Eğitim Düzenleme İle İlgili Görüşleri

İlköğretim müfettişlerinin “Öğretmenlerin mesleki gelişimlerini sağlamada onlara nasıl yardımcı oluyorsunuz?” sorusuna verdikleri cevaplar aşağıda sunulmuştur:

(M-2) “Mesleki gelişimini sağlamada, bizim teftiş formlarımızda, değerlendirmelerimizde, fiziki durum, eğitim-öğretim durumu, kendini yetiştirme durumunda puanlamalarımızı yaparken eksik gördüğümüz yönleri belirleyerek hizmet içi kurslara ihtiyacın tespitini yapıyoruz.”

(M-9) “Öğretmenlere ihtiyaçları doğrultusunda açılan seminerlere gitmelerini öneriyoruz. Mesleki gelişimlerini sağlamaları için bol bol kaynak araştırarak paylaşarak birlikte ortak bir yol bulmayı tavsiye ediyoruz.”

(M-12) “Mahalli hizmet içi eğitim vasıtasıyla Bakanlığın düzenlediği hizmet içi eğitim kurslarına katılım sağlanıyor. Biz de planı duyurup müracaatları sağlıyoruz.”

(M-13) “Ulaşabildiğimiz kadar ihtiyaç duyulan alanda hizmet içi kurslar veriyoruz, ayrıca kendi aralarında okullarda hizmet içi kurslar yapıyorlar. Uzman gözüyle denildiği zaman ya biz devreye giriyoruz ya da ilde başka yetkililer devreye girip bir planlama yapılıyor ve hizmet içi kurslar yerinde yapılıyor.”

İlköğretim müfettişlerinden M-2, M-9, M-12 ve M-13 öğretmenlerin mesleki gelişimlerini sağlamada hizmet-içi eğitim kurslarının açıldığını söylemektedirler.

Müfettişlerin görüşleri incelendiğinde öğretmenleri ihtiyaçları doğrultusunda hizmet-içi eğitim kurslarına yönlendirdikleri görülmektedir. Bu faaliyetlerden verimin en üst düzeyde sağlanabilmesi için öğretmenin gönüllü olarak başvurmasının önemli olduğu söylenebilir. Müfettişlerin öğretmenlerin mesleki gelişimlerini sağlamada bu yardımı yaptıkları ifade edilebilir.

Okul yöneticileri ve İlköğretim müfettişleri öğretmenlerin mesleki gelişimlerini sağlamak için onları hizmet-içi eğitim kurslarına yönlendirmektedirler. Yöneticilerin bu şekilde öğretmenleri destekleyerek onları mesleki gelişimleri için yenilikleri takip etmeye yönlendirmelerinin ilerlemenin sağlanmasında katkısı olduğu söylenebilir.

İlköğretim Okul Yöneticilerinin Öğretmenlerin Motive Edilmesine İlişkin Görüşleri

İlköğretim okul yöneticilerinin öğretmenlerin motive edilmesine ilişkin görüşleri aşağıda sunulmuştur:

(Y-3) “Öğretmenleri her konuda teşvik ederim. Özellikle mesleğe yeni başlamış öğretmenlere hiçbir konuda, sen onu yapamazsın demem. Onları hep yüreklendirmeye çalışırım. Sen onu başarmadın, başarısız oldun demem, özellikle gençlere asla böyle bir şey yapmam. Kimsenin de yapmaması gerekir diye düşünüyorum.”

(Y-4) “Öğretmenlerimizin mesleki gelişimini sağlamada onlara öncelikle moral veriyoruz. Öğretmen arkadaşlarımıza kaynak gösteriyoruz. Onları motive edip kaynağa ulaşmada yol gösteriyoruz.”

Öğretmenlerin mesleki ilerlemelerini sağlamada Y-3 ve Y-4 ayrıca onları yüreklendirmenin gerektiğini, onlara moral vermenin önemli olduğunu söylemektedirler. Özellikle göreve yeni başlamış, genç öğretmenleri başarısızlıkla suçlamaktan öte yüreklendirmenin, onlara cesaret vermenin önemli olduğunu belirtmektedirler.

Mesleki formasyon kadar meslekte sürekli gelişim içinde olmak ve kendini yenilemek öğretmenlik mesleğinde gerekmektedir. Okul yöneticilerinin öğretmenleri bu şekilde motive ederek mesleki gelişimlerine yardımcı oldukları söylenebilir.

İlköğretim Müfettişlerinin Öğretmenlerin Motive Edilmesine İlişkin Görüşleri

İlköğretim müfettişlerinin öğretmenlerin motive edilmesine ilişkin görüşleri aşağıda sunulmuştur:

(M-1) “Eğitim alanında eksikleri neyse, kendilerini hangi konularda eksik hissediyorlarsa bize danışıyorlar, biz de onlara yardımcı oluyoruz. Onları araştırmaları için teşvik ediyoruz, morallerinin yüksek olmasını sağlıyoruz.”

(M-3) “Öğretmenle müfettiş arasında diyalogun sıcak ve samimi olması, karşılıklı birbirlerine güvenmeleri gerekir. Bu güven sağlanmadan fazla bir yarar olmaz. Onlara her türlü konuda moral vermeye ve mesleki gelişimlerini sağlamaları için onları araştırmaya teşvik ediyoruz.”

M-1 ve M-3 öğretmenlerin mesleki gelişimlerini sağlamada onlara moral vermenin ve onları araştırmaya teşvik etmenin önemine değinmektedirler. Aralarında karşılıklı güvene dayalı bir diyalogun kurulmasının ve öğretmenlerin motive edilmesinin yardım açısından gerekliliğinden bahsetmektedirler.

Müfettişler öğretmenlerin mesleki gelişimlerini sağlamada onları çalışmalarında yüreklendirmekte ve onlara moral vermektedirler. Olumsuzlukları gösterip yıldırımtansa, sürekli hataları gösterip meslekten soğutmaktansa, onları motive edip gelişimleri için yüreklendirmek daha yararlı olacaktır.

İlköğretim okul yöneticileri ve İlköğretim müfettişlerinin bir bölümü öğretmenlerin mesleki gelişimlerini sağlamaları için onlara yol gösterirken moral vermenin öneminden bahsetmektedirler. Yöneticilerin bu şekilde öğretmenlere yol göstermelerinin, gittikleri yolda onları motive ederek desteklemelerinin mesleki gelişimlerini sağlamada olumlu katkısının olacağı söylenebilir.

İlköğretim Okul Yöneticilerinin Öğretmenleri Araştırmaya Yönlendirmeye İlişkin Görüşleri

İlköğretim okul yöneticilerinin öğretmenleri araştırmaya yönlendirmeye ilişkin görüşleri aşağıda sunulmuştur:

(Y-6) “Öğretmenlerin meslek kitapları var, bu kitaplarını okumalarını tavsiye ediyorum. Her şeyden önce öğretmen kendini yenilemeli ve geliştirmeli, bu da öğretmenin kendi isteği ile olur.”

(Y-7) “Öğretmenlerin mesleki gelişimini sağlamak için rehber ya da kılavuz kitapları vardır, onları araştırmaya yönlendirip yardımcı oluyoruz. Kaynakları okulumuzda bulduruyoruz veya internetten çıktı alarak onlara bilgi veriyoruz.”

(Y-12) “Öğretmenlerin mesleki gelişimleriyle ilgili bir çok kitap vardır. İsteyenlere materyalimiz çoktur, veriyoruz. Genelge, yasalar... Önemli olan öğretmenin gelişimi için istekli olması ve sürekli araştırma içinde olmasıdır.”

Y-6, Y-7 ve Y-12 öğretmenlere rehberlik veya meslek kitaplarını tavsiye ettiklerini, eldeki mevcut materyali kullanıma açtıklarını belirtmektedirler. İsteyenlere verebilecekleri materyallerinin çok olduğunu söylemektedirler. Mesleki bilgilendirme açısından okul yöneticileri de kendilerinden bu konuda yardım talebinde bulunan öğretmenlerine kaynak göstererek onları araştırmaya yönlendirmektedirler.

Bilgi çağında bulunduğumuz için istenilen zamanda istenilen kaynağa ulaşılmaktadır ve değişim sürekli olduğu için yenilikleri takip etmek gerekmektedir. Öğretmenlerin gerek internetten gerekse kitaplardan kendilerini mesleki gelişimleri için kolaylıkla yetiştirebilecekleri söylenebilir. Okul yöneticilerinin de bu konuda onları araştırmaya teşvik ederek yardımcı oldukları söylenebilir.

İlköğretim Müfettişlerinin Öğretmenleri Araştırmaya Yönlendirmeye İlişkin Görüşleri

İlköğretim müfettişlerinin öğretmenleri araştırmaya yönlendirmeye ilişkin görüşleri aşağıda sunulmuştur:

(M-4) “Rehberlik amaçlı okullara gidildiğinde toplantı düzenleyerek veya bire bir görüşmelerle öğretmenlerin mesleki gelişimlerini sağlamaları için onları araştırmaya teşvik ediyoruz ve değişimin, gelişimin kaçınılmaz olduğunu belirtiyoruz.”

(M-6) “Genelde birebir denetimler sırasında ve seminerlerle bunu yapıyoruz. Küçük grup toplantılarıyla, sene başı ve sene sonu seminerlerinde bilgilendiriyoruz.”

(M-11) “Öğretmenlerin mesleki yönden gelişimlerini sağlamak için onları gerekli kaynakları araştırmaya yönlendiriyoruz. Mesleki eserlerin araştırılmasını ve incelenmesini sağlıyoruz. Sürekli bir değişim ve gelişim içinde olduğumuz için yeniliklere ayak uydurmak zorundayız.”

(M-14) “Yönetmeliklerle ilgili veya öğretmenin uyum sağlayamadığı konular tartışılıyor. Gelişimleri adına kaynak gösterip onları araştırmaya yöneliyoruz.”

M-4, M-6, M-11 ve M-14 okullara gittiklerinde öğretmenlere birebir veya toplantı düzenleyerek grup halinde mesleki gelişimleri için mesleki eserlerin araştırılmasını ve incelenmesini belirttiklerini söylemektedirler.

Değişim her alanda olduğu gibi eğitim alanında da kendini göstermektedir. Öğretmenlerin öğrencilerine bilgiyi vermekten çok bilgiye nasıl ulaşılabileceklerini sunabilmesi için öncelikle kendilerini geliştirmeleri gerekir. İlköğretim müfettişlerinin de öğretmenlerin mesleki gelişmelerini sağlamada gerek toplantılarla gerekse birebir görüşmelerle onlara yol gösterdikleri söylenebilir.

İlköğretim okul yöneticileri ve İlköğretim müfettişlerinin görüşleri bir bütün olarak incelendiğinde öğretmenlerin talepleri doğrultusunda mesleki gelişmelerini sağlamada yardımcı oldukları görülmektedir. Yöneticilerin öğretmenleri yenilikleri takip etmeleri için araştırmaya yönlendirmelerinin hem öğretmenlerin mesleki yönden gelişmelerine hem öğrencilerin gelişmelerine hem de okuldaki başarıya olumlu yönde katkısının olacağı söylenebilir.

İlköğretim Müfettişlerinin Uygulamada Yardıma İlişkin Görüşleri

İlköğretim okul yöneticilerin bu konu ile ilgili herhangi bir görüşü bulunmamaktadır. İlköğretim müfettişlerinin öğretmenlere uygulamada yardımlarına ilişkin görüşleri ise şu şekildedir:

(M-7) “Mesleki gelişmelerine yardımcı olmada şöyle, öğretmen arkadaşlarımız genelde teoriyi biliyorlar yani o dersleri fakültede görüyorlar, ancak sınıfa indirgeme olayında eksiklikleri oluyor. Uygulamaya yönelik bizim daha çok yardımımız oluyor.”

(M-8) “Öğretmenlere programların sınıf içinde uygulanmasında yardımcı oluyoruz. Resmi işlemlerin dışına çıkmadan teoriyi bildiklerini bildiğimizden uygulamadaki aksaklıkları gideriyoruz ve bir daha sorun yaşamamaları için neler yapabilecekleri konusunda yol gösteriyoruz.”

İlköğretim müfettişlerinden M-7 ve M-8 öğretmenlerin mesleki gelişmelerini sağlamada yaşadıkları sorunların çözümünde yol göstericilik yaptıklarını söylemektedirler.

İlköğretim müfettişleri öğretmenlerle görüşmelerinde onların ihtiyaçları doğrultusunda mesleki gelişmelerini sağlamada yardımcı olmaktadır. Yöneticilerin kuramsal alanı iyi bilen, öğrenci seviyesine inmede güçlük çeken ve değişiklikleri takip ederek

uygulamada sıkıntı çeken öğretmenlere yardımcı olarak yol göstermelerinin öğretmenlerin mesleki gelişimlerine katkısının olacağı söylenebilir.

Okul Yöneticilerinin Gezi Düzenleme İle İlgili Görüşleri

İlköğretim okul yöneticilerinin gezi düzenleme ile ilgili görüşleri aşağıda sunulmuştur:

(Y-13) “Sene başında birkaç tane özel okulu birlikte gezdik. Her görüşte ve her ortamda özel okulu gezdik. Benim amacım burada, herkes kendi sınıfıyla ilgili veri toplasın. Örneğin sosyal bilgiler öğretmeni rüzgar gülünü çizdi. Matematik öğretmeni “sınıf sistemine geçmemiz çok iyi olur” dedi... Arkadaşların ufkunu açmaya çalışıyorum. Gezi programı içinde mutlaka bir teknik yer koymuşumdur. İstanbul’a gittik Miniaturk’un yanı sıra müzelere gittik gördük...”

Okul yöneticilerinden Y-13 diğer yöneticilerden farklı olarak öğretmenlerle gezilere çıkıp bunun sonucunda onların bilgilenmelerini, ufuklarının açılmasını sağlamayı amaçladığını belirtmektedir. Gezi programına mutlaka bir teknik müze koyduğunu, özel okulları gezerek öğretmenlerin gördüklerini uygulamalarını sağladığını söylemektedir.

Gezi düzenlenerek eğlenip hoş vakit geçirilerek görülenlerden bir ders çıkarılabilir ve yenilikler uygulanabilir. Öğretmenlerin mesleki gelişimlerini sağlamaları için diğer öğretmenlerin görüşlerinden faydalanmanın ve bilgilerin paylaşılmasının önemli olduğu söylenebilir.

İlköğretim müfettişlerinin öğretmenlerin mesleki gelişimlerini sağlamak için yaptığı yardım arasında gezi düzenleme gibi bir konu bulunmamaktadır.

4.1.1.5. Eğitim Yöneticilerinin Rehberliğe İlişkin Görüşleri

İlköğretim okul yöneticileri ile İlköğretim müfettişlerinin rehberliğe ilişkin görüşleri tek bir başlık altında incelenebilir:

İlköğretim Yöneticilerinin Rehberliğe İlişkin Görüşleri

Görüşülen okul yöneticilerinin hepsi okullarda rehberlik yaptıklarını belirtmektedirler. Yöneticilerden bir bölümü bunu yönetici olmanın bir gereği; rol olarak algılamakta, bir bölümü de arkadaşlarına yapılan bir yardım olarak görmektedir. İlköğretim okul yöneticilerinin görüşleri şu şekildedir:

(Y-1) “Rehberlik yapıyorsunuz derken, bir idareci, zaten adı üzerinde idareci. Öğretmen kendiliğinden buradaki büyüğüm, rehberim, abim, müdürümdür, bu konuda bana çözüm arar düşüncesiyle gelir, sorar, bilgi alır, gider.”

(Y-2) “Tabii ki, okul müdürünün birinci görevi rehberliktir. Derslerle, ders programlarıyla ilgili, yönetimle ilgili rehberliklerimiz vardır.”

(Y-3) “Görev alanımızda bulunduğu için rehberlik çalışmalarına önem veriyoruz.”

(Y-4) “Okulumuzda yönetici olarak arkadaşların sorunlarına yardımcı olmak için rehberlik faaliyetlerinde bulunuyoruz.”

(Y-5) “Hem okulumuzda rehber öğretmenimiz olmadığından hem de okul müdürü olmamız nedeniyle rol gereği rehberliğimiz vardır.”

(Y-6) “Evet, rehberlik yapıyorum.”

(Y-7) “Evet, okulda rehberlik faaliyetlerinde bulunuyorum.”

(Y-8) “İdareci olmamız asabiyle arkadaşlarımızın birçok beklentileri var, ama arkadaşların her birine rehberlik derken yine kurumun gelişimi, kurum kültürü ile ilgili rehberlik yapıyoruz.”

(Y-9) “Hangi konuda? Muhakkak rehberlik yapıyoruz, eğer benim bilmediğim veya algılamadığım bir şey varsa önce ilgililere danışıyorum, ondan sonra öğrendiklerimi öğretmene değil, birebir o kişiyle problemi çözmeye çalışıyorum.”

(Y-10) “Tabii ki, bizim her davranışımız onlara bir rehberliktir. Öğretmenlerimizle, diğer personelimizle aramızda bir gözlem, dayanışma süreci vardır. Bizim her anımız zaten rehberlikle geçer, ama bu rehberlik yapmak için gel karşıma toplu anlatayım anlamında değildir.”

(Y-11) “İstedikleri konuda eğer ben kendimi onlardan daha bilgili hissedersen yaparım, hissetmezsem açık yüreklilikle bu konuda rehberlik yapacak durumda değilim derim, diyorum.”

(Y-12) “Tabii ki, okuldaki hizmetlisinden velisine kadar, her konuda yardımcı oluyoruz.”

(Y-13) “Tabii ki, okulumuzda rehberlik çalışmalarını yürütüyoruz.”

(Y-14) “Rehberlik konusunda sadece öğretmenlerimizle değil, okulda çalışanlarla bildiklerimizi, tecrübelerimizi, okuduklarımızı paylaşıyoruz. Öğretmenlerimizle sürekli gelişim içinde, çaba içinde olmalıyız, eğitim programlarını iyi öğrenmeliyiz.”

İlköğretim müfettişleri görevleri gereği okulda çalışanlara rehberlik yapmaktadırlar. Bu konu ile ilgili detaylı bir açıklama ise bulunmamaktadır.

İlköğretim okul yöneticilerinin ve İlköğretim müfettişlerinin rehberlik yapma amaçlarına yönelik görüşlerinin analizinde ise şu konular belirlenmiştir:

- Öğretmen ve öğrencilerin yetiştirilmesi,
- İletişimin sağlanması,
- Eğitimin kalitesini yükselterek kurum kültürünün oluşturulması,
- Türk Milli Eğitimi'nin amaçlarının gerçekleştirilmesi,
- Kaliteli denetimin yapılması.

İlköğretim Okul Yöneticilerinin Öğretmen ve Öğrencilerin Yetiştirilmesine İlişkin Görüşleri

İlköğretim okul yöneticilerinin “Öğretmenlere rehberlik yapmanızın amacı nedir?” sorusuna ilişkin verdikleri cevaplar aşağıda sunulmuştur:

(Y-1) “Öğretmenlere rehberlik yapılmasının amacı, öğrencinin daha rahat ortamda başarıyı sağlayabilmesidir. Bu amaçla zaten her şey yapılıyor, öğrenci olmasa öğretmenin ne işi var? Benim öğretmenlere rehberlik yapmam yine de öğrenciler açısındandır.”

(Y-4) “Ben öğretmenimi yetiştirmek istiyorum. Onların özlük hakları için çok çalıştım, onlara özlük haklarını anlattım. Siz insanlara kendi haklarını öğretecekseniz onlar muhakkak size saygıda bulunur.”

(Y-8) “Buradaki esas amaç, kurum kültürünü daha iyi benimsetip çocuklarımıza daha iyi hizmet vermektir. Eğitim-öğretim sadece sayısal başarılarla sınırlı değildir, biz insan yetiştiriyoruz. İyi bir vatandaş yetiştirmek zorundayız.”

(Y-9) “Bir güven ortamı oluşturmak, iki işlerin doğru yürümesini sağlamak, üç hoşnutluk yaratmak, dolayısıyla sorulan kişi olduğumdan kendimi de geliştirmektedir.”

(Y-10) “Onları daha çabuk yetiştirmek, topluma kazandırmak amaçtır. Bir an önce ayaklarının üzerinde dursunlar, dimdik olsunlar, çünkü bizde tecrübeli öğretmenler olduğu kadar kıdemi daha az öğretmenler de var. Onların sorularını beklemekten çok onlara güzel bir ekol olmak gerekir, çünkü gençler bazen soramayabiliyorlar.”

(Y-11) “Öğretmenin veya diğer personelin yaşadığı sıkıntı görevine yansıyor. Öğretmenin aşamadığı bir sorunu var ki benden rehberlik yapmamı istiyor. Amacım, öğretmenin görev kalitesini ya da hizmet kalitesini arttırmaktır. Bu okuldaki eğitim-öğretimin artmasına da yardımcı oluyor.”

(Y-12) “Eğitim-öğretimin kalitesini arttırmak istiyoruz. Onlara yol göstermek, bilgi ve tecrübelerini geliştirmek amacıyla rehberlik yapıyoruz.”

(Y-13) “Benim burada bütün arkadaşlarım önce hizmet diyorlar. Öğretmen arkadaşımın eğittiği çocuklar yarın bir gün benim cenazemi kaldıracaklar. O eller bir gün sizi tabuta koyacaklar. O eller kirli olursa, biz bunu yapamayız. Eğitimden daha ziyade öğretime de önem verdik. İkisini beraber yapmaya çalıştık. Hayat tecrübelerini hep aktarmalarını istedik. Önce bir insan... Bunlar için kendilerine rehberlik ettim. Önce iyi bir insan yetiştirmek için uğraştık, hala da uğraşıyorum. O konuda da çok başarılıyım. Birbirlerine karşı sevgili saygılıdılar, yani tam bir abi denir ya her okulda. Önce onu yaptık.”

(Y-14) “Kendi okulumuzdaki eğitim seviyesi yukarı doğru çıkacaktır. İdarecilik ve insani boyutu var, ama ben ikisinin de içindeyim. Rehberlikleri yaparak bulunduğum bölgenin eğitim-öğretimini yukarı çıkarmaya çalışıyorum. Öğretmenlerimi iyi yetiştirerek Türkiye’deki öğretmenlik kariyerinin çok iyi olması, daha yukarıya çıkması amacıyla rehberlik yapıyorum.”

Y-1, Y-4, Y-8, Y-9, Y-10, Y-11, Y-12, Y-13 ve Y-14 bilgi ve tecrübelerini öğretmenlerle paylaşarak onlara yol göstericilik faaliyetinde bulunmalarıyla onları yetiştirmeyi amaçladıklarını söylemektedirler. Öğretmenlere rehberlik yapılarak öğretmenlerin ve öğrencilerin her yönüyle yetiştirilmesi amaçlanmaktadır.

Okul yöneticilerinin rehberlik yaparak öğretmeni yetiştirmedeki amaçlarının öğrenciyi başarıya taşımak olduğu söylenebilir. Her yönüyle donanımlı öğretmenlerin öğrencilerin yetiştirilmesinde rolünün büyük olacağı söylenebilir. Öğretmenin eksikleri yönünde

rehberlik yapılması ile hem onun yetiştirilmesinin sağlanması hem de bunun etkisinin zincirleme olarak öğrenci ve okul üzerinde görülebileceği söylenebilir.

İlköğretim Müfettişlerinin Öğretmen ve Öğrencilerin Yetiştirilmesine İlişkin Görüşleri

İlköğretim müfettişlerinin “Öğretmenlere rehberlik yapmanızın amacı nedir?” sorusuna ilişkin verdikleri cevaplar aşağıda sunulmuştur:

(M-1) “Meslek içerisinde onların daha iyi gelişmelerini sağlamak amacımızdır. Onların daha verimli olabilmeleri için kendilerine yardımcı oluyoruz.”

(M-2) “Rehberlikteki amacımız, öğretmenlerimizin eğitim-öğretimle ilgili her türlü ufkunu açmak, genişletmek, gerekirse iş başında, sınıf ortamında dersini izleyerek klinik denetim, bizzat öğretmenle birlikte planını, dersini beraber işleme yönüyle onu meslek içinde yetiştirmektir. Amacımız rehberlik yani yol göstermedir.”

(M-3) “Rehberliğin amacı, öğretmenliği bir adım ileriye taşıyabilmek, öğretmenin amacı da öğrenciyi bir adım ileriye taşımaktır. Ne kadar ileriye taşırsan o kadar başarılı olursun.”

(M-7) “Rehberlik yapmamızdaki amaç, öğretmenlerin karşılaştıkları bu problemleri giderip onların daha iyi bir öğretmen olmalarını, daha başarılı olmalarını, tabii bu arada da öğrencilerimizin daha iyi yetişmelerine yardımcı olmaktır.”

M-1, M-2, M-3 ve M-7 rehberlik ile ilgili görüşlerini belirtirken amaçlarının öğretmenlerin karşılaştıkları sorunların çözümüne yardımcı olarak onların ve öğrencilerin yetiştirilmesini sağlamak olduğunu söylemektedirler.

İlköğretim müfettişleri öğretmenlere rehberlik yaparak öğretmenlerin sorunlarına çözüm noktasında yol göstermektedirler. Müfettişlerin yaptıkları rehberlik faaliyetleri ile öğretmenlerin ilerlemelerini sağlayarak öğrencilerine daha faydalı olmalarını amaçladıkları söylenebilir.

İlköğretim okul yöneticileri ile İlköğretim müfettişlerinin görüşleri bir bütün olarak incelendiğinde öğretmenlerin değişime ayak uydurması, yenilikleri yakalayabilmesi ve bunları hem kendilerinin hem de öğrencilerin gelişiminde kullanmaları amacıyla rehberlik yaptıkları görülmektedir. Yöneticilerin öğretmenleri yetiştirmeyi amaçlayarak hem öğretmenlik mesleğini hem de öğrencilerin gelişimlerini bir adım daha ileriye götürmeye çalıştıkları söylenebilir.

İlköğretim Okul Yöneticilerinin İletişimin Sağlanmasına İlişkin Görüşleri

İlköğretim okul yöneticilerinin iletişimin sağlanmasına ilişkin görüşleri aşağıda sunulmuştur:

(Y-2) “Rehberliğin amacını öğretmen, öğrenci ve veli arasında çok iyi bir iletişim kurulmasını sağlamak olarak görüyorum. Öğretmen her şeyden önce veli ile iletişimi çok iyi sağlamalıdır. Bizim yapacağımız rehberliğin temeli budur.”

(Y-3) “Rehberlik yapmamdaki amaç, bulunduğum, temsil ettiğim kurumu en iyi şekilde idare edebilmek, birlik, bütünlüğü hiçbir zaman bozmamak, arkadaşlar arasındaki ilişkileri her zaman sıcak tutmaktır.”

(Y-5) “Paylaşımca yaklaşımla bilgilerimizi bu alanda tecrübesi daha az olan arkadaşlarımızla paylaşarak o birimdeki iletişim ve eğitimdeki kaliteyi savunmak amacımızdır. Bilgi anonimdir, o anonim olan bilgi paylaşıldıkça değer kazanır.”

(Y-6) “Rehberlikteki amaç şu, ben okul müdürü olarak bir sürü problemle karşı karşıya kalıyorum yani öğretmenlerin yapması gereken işi ben yapmış oluyorum. Birçok öğretmen ve öğrenci var, onların öğrencilerle, velilerle bir araya gelip sorunlarını halletmesi gerekirken, bunlar doğrudan bana yansıyor ve bu benim iş yükümü arttırdığı gibi ben kendi işime de zaman ayıramıyorum.”

(Y-7) “Düşüncem idareci olarak değil rehber olarak rehberlik yapmak amacı ile buradayım. Amaç onları yönetmek veya cezalandırmak değildir. Herhangi bir konuda onlara bilgiçlik taslamak değil, bildiklerimi anlatmak, onların da bilgilerini paylaşarak onlarla iletişim kurarak rehberlik yapmaya çalışıyoruz.”

Y-2, Y-3, Y-5, Y-6 ve Y-7 rehberlik yaparken bilgilerini, tecrübelerini öğretmen arkadaşlarıyla paylaştıklarını söylemektedirler. Rehberliğin temelini veli, öğrenci ve öğretmen arasındaki iletişimi sağlamak olarak ifade etmektedirler.

Öğretmen ile öğrenci, öğretmen ile veli ve veli ile öğrenci arasındaki iletişimin iyi bir biçimde kurulması ile paylaşımların çoğalacağı, velinin okula bağlanacağı, öğrenci problemlerinin birlikte giderilebileceği ve böylelikle istenen başarıya ulaşılabileceği söylenebilir.

İlköğretim müfettişlerinin bu konu ile ilgili herhangi bir görüşü bulunmamaktadır.

İlköğretim Müfettişlerinin Eğitimin Kalitesini Yükselterek Kurum Kültürü Oluşturulmasına İlişkin Görüşleri

İlköğretim okul yöneticilerinin eğitimin kalitesini yükselterek kurum kültürü oluşturulmasına ilişkin herhangi bir görüşü bulunmamaktadır. İlköğretim müfettişlerinin bu konuya ilişkin görüşleri ise şu şekildedir:

(M-4) “Son yıllarda programların değişmesiyle, talim terbiyenin ve yetkililerin kamu oyuyla paylaştığı zaman sürecinde 5 yılda 3 bin müfettişe ulaşılmış, öğretmene de ulaşılmaktadır. Amaç, bakanlığın ilköğretim müfettişlerine ulaşmak, hedefi onlara anlatmak, müfettişlerin de öğretmen ve yöneticilere yeni programların tanıtılarak uygulamadaki sorunları ortadan kaldırmaktır.”

(M-5) “Eğitimin kalitesini yükseltmek, çağdaş eğitime ulaşabilmek, duyarlı insan yetiştirmektir. Eğitimciler hep ezbere dayalı eğitimden şikayet ederler. Bütün sıkıntılarımız bundandır. Yaşama uyumlu insanlar yetiştirilmelidir.”

(M-6) “Temel amaç kurum kültürü oluşmasını sağlamaktır. Okulda kurum kültürüne sahip bireylerin, okulu bizim okulumuz düşüncesiyle algılamasını sağlamak ve başarıyı yakalamalarını sağlamaktır.”

(M-14) “Eğitimin kalitesini yükseltmektir.”

İlköğretim müfettişlerinden M-4, M-5, M-6 ve M-14 rehberlikteki amacın eğitimin kalitesini yükselterek okullarda kurum kültürünün oluşmasını sağlamak olduğunu söylemektedirler.

İlköğretim müfettişlerinin rehberlik yaparak çağdaş eğitime ulaşabilmek için eğitimin kalitesini arttırmayı amaçladıkları görülmektedir. Bunu da öğretmenlerin sorunlarına yol göstererek yaptıkları söylenebilir.

İlköğretim Müfettişlerinin Türk Milli Eğitimi'nin Amaçlarının Gerçekleştirilmesine İlişkin Görüşleri

İlköğretim okul yöneticilerinin Türk Milli Eğitimi'nin amaçlarının gerçekleştirilmesine ilişkin herhangi bir görüşü bulunmamaktadır. İlköğretim müfettişlerinin bu konuya ilişkin görüşleri ise şu şekildedir:

(M-8) “T.M.E.nin amaçlarını gerçekleştirme, kurumun amaçlarını ve dersin özel amaçlarını gerçekleştirmek için yardımcı oluyoruz.”

(M-9) “Amaç, Türk Milli Eğitimi'nin devletin bütün kurumlarında yasaların, kanunların uygulanmasında, ortak amaçlara ulaşılmasında birlik ve beraberliği sağlamaktır.”

(M-11) “T.M.E.nin amaçlarını gerçekleştirmek için rehberlik yapıyoruz.”

(M-13) “İyi bir vatandaş yetiştirmek, milli ve manevi değerlerimizi Atatürk Milliyetçiliği doğrultusunda vatanını seven, bayrağını seven, kendi ilgi, istidat ve kabiliyetleri doğrultusunda öğrencileri yönlendirmek temel amaçlarımızdan biridir. Amacımız budur; çağdaş medeniyet seviyesine ulaşmaktır. Dünyada var olan nimetlerden bizim de insanımızın kullanmasını sağlamaktır.”

İlköğretim müfettişlerinden M-8, M-9, M-11 ve M-13 rehberlik faaliyetleri ile Türk Milli Eğitimi'nin amaçlarını gerçekleştirmeyi hedeflediklerini söylemektedir. Yönetmelik ve yasaların çerçevesinde öğretmenlerin eksiklerini gidermede ve öğrencilerin ilgi ve becerileri doğrultusunda yetiştirilmesinde yardımcı olduklarını belirtmektedirler.

İlköğretim müfettişleri rehberlik yapmadaki amaçlarının Türk Milli Eğitimi'nin amaçlarına ulaşmak, bu doğrultuda öğretmenlerin ve öğrencilerin gelişimini sağlamak

olduğunu söylemektedirler. Yöneticilerin bu şekilde rehberlik yaparak ortak amaca ulaşmaya çalıştıkları söylenebilir.

İlköğretim Müfettişlerinin Kaliteli Denetim Yapılmasına İlişkin Görüşleri

İlköğretim okul yöneticilerinin denetime ilişkin herhangi bir görüşü bulunmamaktadır.

İlköğretim müfettişlerinin bu konuya ilişkin görüşleri ise şu şekildedir:

(M-10) “Okullarda yaptığımız rehberlik çalışması ile denetimin daha kaliteli bir şekilde yapılmasına çalışıyoruz. Öğretmenlerin eksiklerini gidermede onlara yol gösteriyoruz ve sorun çıkmadan alınabilecek tedbirler üzerinde duruyoruz.”

(M-12) “Rehberlik yapmadaki amaç, kaliteli bir denetimin yapılmasını sağlamaktır. Bu şekilde öğretmenlerin sorunlarını çözmeye onlara yardımcı oluyoruz. Eksikleri bulmaktan ziyade düzeltilmesi için uğraşyoruz.”

İlköğretim müfettişlerinden M-10 ve M-12 rehberlik faaliyetleri ile denetimin daha kaliteli bir şekilde yapılmasını amaçladıklarını söylemektedir. Öğretmenlerin sorunlarına çözüm bulmaya çalıştıklarını, onlara çözüm noktasında yol gösterdiklerini ifade etmektedirler.

İlköğretim müfettişlerinin bir bölümü rehberliğin amacını kaliteli denetim olarak ifade etmektedir. Müfettişlerin rehberlik yaparak çalışmalarında kaliteyi yükseltmeyi hedefledikleri söylenebilir.

4.1.2. Eğitim Yöneticilerinin Gerçekleştirdikleri Mentorluk Çeşitleri

Eğitim yöneticilerinin gerçekleştirdikleri mentorluk çeşitlerine ilişkin görüşlerinden elde edilen bulgular; Eğitim yöneticilerinin öğretmenlere ve yönetici yardımcılara destek oldukları konulara ilişkin görüşleri, Eğitim yöneticilerinin meslektaşlarının sorunlarıyla nasıl ilgilenmeleri gerektiğine ilişkin görüşleri, Eğitim yöneticilerinin yol göstericilik faaliyetlerine ilişkin görüşleri, Eğitim yöneticilerinin öğretmenlerin gönüllü başvurularına ilişkin görüşleri ve Eğitim yöneticilerinin öğretmenlerin mentorlerini seçmelerine ilişkin görüşleri başlıkları altında incelenmiştir.

4.1.2.1. Eğitim Yöneticilerinin Öğretmenlere ve Yönetici Yardımcılarına Destek Oldukları Konulara İlişkin Görüşleri

İlköğretim okul yöneticilerinin ve İlköğretim müfettişlerinin öğretmenlere ve yönetici yardımcılara destek oldukları konular üzerine görüşleri şu başlıklar altında toplanabilir:

- Maddi ve manevi sorunların çözümü,
- Yönetmelik ve programlarla ilgili konular,
- Paylaşım,
- Öğrenci ilişkilerinde öğretmenlere destek olma,
- Araç-gereç sağlama,
- Öğretmenlere gittikleri yolda destek olma.

İlköğretim Okul Yöneticilerinin Maddi ve Manevi Sorunların Çözümüne İlişkin Görüşleri

İlköğretim okul yöneticilerinin “Öğretmenlere ve yardımcılarınıza nasıl destek oluyorsunuz? Nasıl bir durumda sizden yardım istiyorlar?” sorusuna verdikleri cevaplar aşağıda sunulmuştur:

(Y-1) “Öğretmen arkadaşlarımıza yardımcı oluyoruz derken onların talepleri karşılanıyor. Örneğin, öğretmenin dersine meslek öğretmeni girmiş geldi izin istedi, vermezsem kalbini kırardım. Ona izin vermezsem ne olur, “bu nasıl büyüktür, müdürdür, derste başka bir öğretmen var” der. Tersinde güveni artar, morali artar, gelince derste daha faydalı olur.”

(Y-4) “Öğretmen arkadaşlarım gelir bana sorunlarını anlatır, ben çok açık sözlüyümdür, asla arkasından bir şey söylemem. Yöneticiysem, aynı çatı altında çalışıyorsak biz kardeşiz. Maddi ve manevi sorunlarının çözümünde beraberiz.”

(Y-8) “Öğretmene birçok yönden desteğiniz olur, maddi veya manevi yönde desteğiniz olur. Hepimiz insanız ve bizim de Türk milleti olarak bir takım örf, adet ve geleneklerimiz var yani arkadaşlarımıza kız istemeden tutun, maaşının yetmediği yere kadar her yönüyle kurum olarak destek oluruz.”

(Y-9) “Öğretmen arkadaşlarım gerek maddi gerek manevi, her türlü sorunlarında bana başvururlar. Kapımın her zaman onlara açık olduğunu ve elimden geleni yapacağımı gayet iyi bilirler.”

Y-1, Y-4, Y-8 ve Y-9 öğretmenlere ve yardımcılarına onların talepleri doğrultusunda destek olduklarını söylemektedirler. Okul yöneticileri de tecrübeleri doğrultusunda onları yüreklendirerek, önlerini açarak desteklediklerini ifade etmektedirler.

Okul yöneticileri öğretmen arkadaşlarının her türlü sorununda kendilerine samimiyetle başvurabildiklerinden bahsetmektedirler. Öğretmenlerin kişisel sorunlarını dahi okul yöneticisiyle paylaşabilmesi, bu okullarda informal iletişimin geliştiğini, samimiyetin kurulduğunu ve okulun bir aile ortamı gibi görüldüğünü göstermektedir. Okulda çalışanların da ailenin bir bireyi olduğu düşünülürse sorunların çözümünde her türlü desteğin verildiği sonucuna varılabilir.

Görüşler bir bütün olarak incelendiğinde öğretmenlerin maddi ve manevi sorunlarının çözümünde okul yöneticilerini kendilerine daha yakın buldukları ve bu konuları onlarla paylaştıkları görülmektedir. İlköğretim müfettişlerinin maddi ve manevi sorunların çözümüne ilişkin herhangi bir görüşü bulunmamaktadır. Öğretmenlerin kendilerine destek olarak okul yöneticilerini görmeleri ve onlara başvurularıyla aralarında informal iletişimin olduğu ve okulu bir aile ortamı olarak gördükleri söylenebilir.

İlköğretim Okul Yöneticilerinin Yönetmelik ve Programlarla İlgili Konulara İlişkin Görüşleri

İlköğretim okul yöneticilerinin yönetmelik ve programlarla ilgili konulara ilişkin görüşleri aşağıda sunulmuştur:

(Y-2) “Yardımcılarım yeni çıkan yönetmeliklerle ilgili, programlarla ilgili konularda, öğretmenler de yine aynı konularda, okul yönetimi ile ilgili konularda, veli ve çevre ile iletişim kurma ile ilgili konularda, her zaman yardım isterler ve ben de elimden geldiği kadar yardımcı olmaya çalışırım.”

Y-2 öğretmenlere ve yardımcılarına yeni çıkan yönetmeliklerle ve değişen programlarla ilgili konularda yardımcı olduğunu söylemektedir. Ayrıca okul yönetimi ile ilgili konularda, veli ve çevre ile iletişimin nasıl kurulacağı konularında yardım talebinde bulunulduğunu belirtmektedirler.

Değişim kaçınılmazdır ve okulun gelişimi için şarttır. Okul yöneticilerinin meslektaşlarına değişen yönetmelikler ve programlarla ilgili konularda yardımcı olmaları, onların daha kolay bilgilenmelerini sağlamaktadır. Ayrıca okulun çevre ve veli ile ilişkileri önemli olduğu için okul yöneticilerinin bu konuda duyarlı olmalarının, öğretmenlere ve yardımcılarına destek olmalarının okulun gelişimine katkısının olduğu söylenebilir.

İlköğretim Müfettişlerinin Yönetmelik ve Programlarla İlgili Konulara İlişkin Görüşleri

İlköğretim müfettişlerinin yönetmelik ve programlarla ilgili konulara ilişkin görüşleri aşağıda sunulmuştur:

(M-1) “Okul ziyaretlerinde genelde denetim sırasında, sene içerisinde sene sonuna kadar yapılan çalışmalarda ne gibi aksaklıklar, eksiklikler varsa bunları birlikte tespit edip onların giderilmesine çalışıyoruz ve kendilerine yardımcı olmaya çalışıyoruz.”

(M-4) “Gerçeği konuşacak olursak, müfettişlerin görev alanları ile öğretmenlerin talepleri çok farklıdır. Ölçme değerlendirilmede bir kısır döngü var. Yeni öğretim teknikleri ile ilgili rehberlik yapılıyor, ama

sınavlar hedeflerin önüne geçmiş, öğretmene etkinlik yap, tam öğrenme yap diyorsun, öğretmenin işine gelmiyor. Öğretmen arada kalmış. Yeni programlara genel bir talep yok, birkaç iyi niyetli arkadaş yapmak istiyor...”

(M-6) “Öğretmenlere yönetmelik ve programlarla ilgili değişikliklerde anlaşılmayan noktalarda veya nasıl uygulanacağı konusunda yardımcı oluyoruz. Ancak denetim sırasında açığa çıkan olumsuzlukları değerlendirme noktasında, genel bir talep bulunmamaktadır. İhtiyaç hissettikleri alanda rehberliği talep etmiyorlar.”

(M-7) “Değişen yönetmelik ve yenilenen programlarla ilgili yardımcı oluyoruz. Yardım edebilmemiz için öğretmenlerin bize başvurmaları gerekir, açıkçası çok bir talep gelmiyor.”

(M-8) “Yardım noktasında kişiden talep gelmeli, ama bize başvuru sayısı çok az bulunmaktadır.”

(M-9) “Öğretmenlerle birebir olduğumuzda kendileriyle konuşarak, açıklayarak, bunun dışında kaynak göstererek diyoruz ki şu kanun, şu yönetmelik, okuyun kendiniz değerlendirin; yine de tereddüde düşerseniz danışabilirsiniz.”

Görüşlerine değinilen İlköğretim müfettişlerinden M-6 ve M-7 öğretmenlere yönetmelik ve yenilenen programların uygulamasıyla ilgili yardımcı olduklarını, bu konuda yol gösterdiklerini söylemektedirler. Müfettişlerden M-1 ve M-9 okul ziyaretlerinde öğretmenlerin eksiklerini düzeltmede yardımcı olduklarını belirtirken M-8 ise kendilerine bu konuda çok fazla bir talebin gelmediğini söylemektedir.

İlköğretim müfettişleri öğretmenlere yönetmeliklerin ve programlardaki değişikliklerin uygulanmasında yardımcı olduklarını söylemektedirler. Müfettişlerin öğretmenleri yenilikleri yakalama noktasında desteklemesi, onları kaynaklara ve araştırmaya yönlendirmesi ile öğretmenlerin daha donanımlı hale gelecekleri söylenebilir.

İlköğretim okul yöneticileri ile İlköğretim müfettişlerinin görüşleri incelendiğinde öğretmenlere yönetmelik ve programlardaki değişiklikler ve bu değişikliklerin uygulamasına ilişkin destek oldukları görülmektedir. Yöneticilerin öğretmenlere bu konuda destek olmaları ile öğretmenlerin değişime daha rahat adapte olacakları ve yöneticileri kendilerine model alarak yenilikleri araştırmaya yönelecekleri, eksiklerini giderecekleri söylenebilir.

İlköğretim Okul Yöneticilerinin Paylaşımına İlişkin Görüşleri

İlköğretim okul yöneticilerinin paylaşımına ilişkin görüşleri aşağıda sunulmuştur:

(Y-3) “Onlar benim deneyimlerimden istifade etmek istiyorlar. Merkezde, çok göz önünde bir okul olduğumuz için sürekli projektörler bizim üzerimizde bulunmaktadır. İdarecilerimin bir tanesi hariç, bir tanesiyle idarecilik hayatına da beraber başladık müdür başyardımcımla, artık onla abi, kardeş gibi olduk, birbirimizi çok iyi tanıyoruz, ama diğerlerinin hepsi çok gençler ve hata yapmaktan çok korkuyorlar.”

(Y-5) “Meselenin mesleki boyutuna bakıyoruz, yani tecrübe tecrübesizlik olayına bakıyoruz. Oysa bir internet ortamında, bir bilgisayar kullanma ortamında müdür yardımcısının da müdürden daha kaliteye

sahip olduğunu veya bilgiye ulaşmayı daha güzel bildiği ortamlar var artık yani salt olarak okul müdürü her şeyi biliyor imajı yıkıldı. Müdür yardımcıları çok rahatlıkla bunu iş olarak görüyorlar ve duyuruyu alıp bana getiriyorlar. Pazartesi sabahları idareci arkadaşlarımızla ilk çayımızı beraber içeriz ve yapacaklarımızı paylaşıyoruz, okulda her zaman bir idareci bulunur... Kapımıza gelenleri dinlemiştir...”

(Y-7) “Öğretmen arkadaşların sene başından beri, okulla, idarecilerle, çevreyle ilgili bazı şüpheleri vardı, onları yendik. Zaten birbirlerine kenetlenmişlerdi. Biz de onlara yakın olarak onlarla beraber olarak herhangi bir konuda, mesela şunu yapsak nasıl olur, düşünceleri oluyor, yardımcı oluyoruz.”

(Y-10) “Yapacakları her çalışmada bilirler ki kanun, yasa ve yönetmeliklere uygun olmak şartıyla ben okul müdürü olarak onların yanındayım. Bu çerçevede yapacakları her çalışmada önce okul müdürü onlara destektir, bilirler.”

(Y-12) “Öğretmenlere görev bölümü yapılır, kendi aralarında zümre olarak toplanırlar. Aralarında bilgi alışverişi, bir paylaşım olur.”

Y-3, Y-5, Y-7, Y-10 ve Y-12 okulda sürekli bir paylaşım ortamı içerisinde meslektaşlarına destek olduklarını ve onlara yardımcı olmaya çalıştıklarını söylemektedirler. Okul yöneticileri deneyimlerini ve bilgi birikimlerini paylaşarak yapılan her çalışmada destek olmaktadır.

Öğretmenlerin okul yöneticileri ile yaptıkları çalışmaları paylaşmaları, onların deneyimlerinden yararlanmaları, diğer öğretmen arkadaşlarının da görüşlerini almaları okulda birlik, beraberliği güçlendirebileceği gibi ortaya bir sorun çıkmadan bunu engelledikleri anlamına gelmektedir. Paylaşım ortamının okuldaki işleyişi kolaylaştırdığı ve öğretmenin arkasında kendisini destekleyen bir idarenin bulunduğunu bilmesinin güveni arttıracığı söylenebilir.

İlköğretim Müfettişlerinin Paylaşım İlişkin Görüşleri

İlköğretim müfettişlerinin paylaşım ilişkisi aşağıda sunulmuştur:

(M-2) “Yönetici arkadaşlarımızın eğitim-öğretimle ilgili yapması gereken, öğretmenlerin önünden yürüyebilmektir. Yöneticilerin öğretmenlerin gerisinde kalmaması için kendilerini yetiştirmelerini sağlıyoruz.”

(M-3) “Sınıflara gittiğimizde veya sınıf dışında, arkadaşların sorularını yanıtlamaya çalışıyoruz. Gittiğimiz bütün okullarda, idareci ve öğretmenlere telefon numaralarımızı da bırakıyoruz, kendilerine veriyoruz. 24 saat telefonlarımızın açık olduğunu, beceribildiğimiz kadar sorularını yanıtlayacağımızı söylüyoruz.”

(M-10) “İhtiyaçları doğrultusunda yardımcı oluyoruz. İnsanın tanımında akademik olarak biyolojik ve psikolojik yönü var. Bazen sormak istediğiniz bir şey var mıdır dediğimizde yoktur veya varsa bile o anda aklına gelmeyebilir, ama biz bulunduğu çevre itibarıyla alanı biliyoruz, öğretmenimizin soramayacağı şeyleri tahmin ederek bu olabilir mi diye de ona açılımlar getirebiliyoruz...”

(M-12) “Onların eksikleri varsa eksikleri tamamlamak için yardımcı oluyoruz. Bu faaliyetler planlı yapılıyor ve yaptığımız planlama çalışmalarına göre teftiş ziyaretleri yapılıyor.”

(M-13) “İhtiyaçları doğrultusunda yardımcı oluyoruz. Öğretmenimizin soramayacağı şeyleri tahmin ederek bu olabilir mi diye de ona açılımlar getirebiliyoruz. Karşılıklı paylaşım içerisinde sorunların çözümünde yol göstericilik faaliyetinde bulunuyoruz.”

(M-14) “Öğretmenlere istekleri doğrultusunda yardımcı olarak onları her yönüyle desteklemeye çalışıyoruz...”

İlköğretim müfettişlerinden M-2, M-3, M-10, M-12, M-13 ve M-14 okullarda öğretmenlerin sorunlarını öğrenerek onlara destek olduklarını ve yardımcı olmaya çalıştıklarını söylemektedirler.

Öğretmenlerin müfettişler ile yaptıkları çalışmaları paylaşımları, onların deneyimlerinden yararlanmaları ve görüşlerini almaları ile eksiklerini gidermeleri sağlanabilir. Müfettişlerin öğretmene olan katkısının öğrencinin gelişimine de etkisi olacağı söylenebilir.

İlköğretim okul yöneticileri ile İlköğretim müfettişlerinin görüşleri bir bütün olarak incelendiğinde öğretmenlerle bilgi, beceri ve deneyimlerini paylaştıkları görülmektedir. Yöneticilerin öğretmenlere destek olmak için sorunları karşılıklı olarak paylaştıkları ve çözüm olarak onlara yol gösterdikleri söylenebilir.

İlköğretim Okul Yöneticilerinin Öğrenci İlişkilerinde Öğretmenlere Destek Olmaya İlişkin Görüşleri

İlköğretim okul yöneticilerinin öğrenci ilişkilerinde öğretmenlere destek olmaya ilişkin görüşleri aşağıda sunulmuştur:

(Y-6) “Öğretmene destek anlamında; bir şey talep edilirse arz edeceksin yani benden bir şey istiyorsa, ben kendimden kimseye bir şey anlatmam. Genellikle sınıf içerisinde öğrencilerle olan problemlerde benden destek istiyorlar, daha çok şikayet anlamında geliyor, bir öğretmen derse motivasyon sağlayamıyor, öğretmen öğrenciye ders anlatamıyor veya sınıfın huzurunu bozan iki, üç tane öğrenci olabiliyor. O anlamda bizden destek istiyorlar, bunun dışında destek isteyen yoktur.”

Y-6 öğretmenlere sınıf içerisinde öğrenci ile ilişkilerinde nasıl davranmaları konusunda destek olduğunu söylemektedir. Genelde de derste huzuru, öğretmenin motivasyonunu bozan, problemler için kendilerinden yardım istediklerini belirtmektedir.

Öğrenci sorunları idareye sıkça gelen şikayetlerden birisidir. Dersin akışını bozan, öğretmeni rahatsız eden öğrenciye görevlendirmeler verilerek, velisiyle ve kendisiyle görüşülerek yardım edilebilir. Okul yöneticisinin bu tür konularda destek olması, öğretmenin kendine daha rahat bir yol seçmesini sağlayacaktır.

İlköğretim okul yöneticilerinin öğretmenlere öğrencilerle yaşadıkları problemlerin çözümünde ve onlarla nasıl iletişim kurulması konusunda destek olması ile sorun çıkmadan gerekli tedbirlerin alınacağı söylenebilir. İlköğretim müfettişlerinin öğrenci ilişkilerinde öğretmenlere destek olmaya ilişkin herhangi bir görüşü bulunmamaktadır.

İlköğretim Okul Yöneticilerinin Öğretmenlere Araç-Gereç Sağlamada Yaptıkları Desteğe İlişkin Görüşleri

İlköğretim okul yöneticilerinin öğretmenlere araç-gereç sağlamada yaptıkları desteğe ilişkin görüşleri aşağıda sunulmuştur:

(Y-11) “Okulda araç-gereç yönünden sıkıntıları olduğunda gidermemizi isterler. Ben de okul aile birliği kanalı ile okul aile birliği yönetimindeyim zaten, çünkü bunun maddi bir boyutu var, bu sıkıntıyı, noksanlığı bu kanalla gidermeye çalışıyorum. Okul aile birliği bütçesi bu ihtiyacı gidermeye yetmezse, o zaman Milli Eğitim’e müracaat ediyoruz, o yolla gidermeye çalışıyoruz.”

Y-11 öğretmenlere sınıf ihtiyaçlarını gidermede, araç-gereç sağlamada destek olduğunu söylemektedir. Bunu yaparken Okul-aile birliğinden ve TKY ekibinden yardım aldığını belirtmektedir. Böylece okul bütçesinden herhangi bir harcama yapmadan ihtiyaçları giderdiklerini ifade etmektedir.

Öğretmenler araç-gereç yönünden bir sıkıntıları olduğu zaman okul yöneticisinin desteğini alabilmektedir. Okuldaki diğer ekiplerin de koordinasyonu ile ihtiyaçlar giderilmektedir. Buradan okuldaki çalışmaların bir uyum içinde yapıldığı söylenebilir.

Okul yöneticilerinin öğretmenlere ihtiyaçları doğrultusunda materyal sağlamada ve gerekli kaynaklara ulaşmada yardımcı oldukları görülmektedir. Öğretmenlerin bu konuda okul yöneticilerini ilk planda kendilerine destek olarak gördükleri söylenebilir. İlköğretim müfettişlerinin öğretmenlere araç-gereç sağlamada yaptıkları desteğe ilişkin herhangi bir görüşü bulunmamaktadır.

İlköğretim Okul Yöneticilerinin Öğretmenlere Gittikleri Yolda Destek Olmaya İlişkin Görüşleri

İlköğretim okul yöneticilerinin öğretmenlere gittikleri yolda destek olaya ilişkin görüşleri aşağıda sunulmuştur:

(Y-13) “İdarecilerim de buna dahil öğretmen arkadaşlarım, herkes kendi işini yapıyor, işini biliyor. Zaten yarım gün çalışılıyor. Hiç okulda problem olmadı, ne ben varken ne de yokken. Şu ana kadar benden aman aman bir yardım istemediler. Yönetici olarak onların ufkunu açıp gittikleri yolda destek olarak yol göstererek yardımcı olmaya çalışıyorum.”

(Y-14) “Arkadaşlarımızın kendi gittikleri yolda destek olmaya çalışıyorum. Okul olarak yapmak zorundayız. Yani her okul farklıdır. Okul iklimi farklıdır. Bazı çalışmalar yapmak zorundayız. Biz çok sık toplantı yaparız. Öğretmenler odamızda büyük bir masa vardır. Etrafında toplanıp sorunlarımızı ortaya koyuyoruz. Kesinlikle bizde dikey bir yapı yok, yatay bir yapı vardır. Herkes çok rahatlıkla söyleyeceğini söyler, sonunda en doğrusu neyse uygulamaya çalışırız.”

Y-13 ve Y-14 arkadaşlarına kendi gittikleri yolda destek olmaya çalıştıklarını, onların ufkunu açarak yardımcı olduklarını söylemektedirler. Öğretmenler okul yöneticilerinden yaptıkları sosyal ve kültürel faaliyetlere, projelerine destek istemektedirler. Okul yöneticileri de onların yardımına koştuklarını belirtmektedirler.

Okul yöneticilerinin öğretmenlere direktifler verip yapacakları çalışmalarını göstermekten ziyade onları kendi gittikleri yolda destekledikleri görülmektedir. Buradan bir işbirliği içerisinde, öğretmenlerin kendilerine destek bir anlayışla daha rahat çalışabilecekleri ve okulda istenen başarıya ulaşılacağı söylenebilir.

Yöneticilerin görüşleri bir bütün olarak incelendiğinde İlköğretim okul yöneticilerinin öğretmenlere çalışmalarında destek oldukları ve onlara yol gösterdikleri görülmektedir. İlköğretim müfettişlerinin bu konu ile ilgili herhangi bir görüşü bulunmamaktadır. Okul yöneticilerinin öğretmenlerin arkasında olması ve onlara güven telkin etmesinin çalışmalarında daha rahat davranmalarını sağlayacağı söylenebilir.

4.1.2.2. Eğitim Yöneticilerinin Meslektaşlarının Sorunlarıyla Nasıl İlgilenmeleri Gerektiğine İlişkin Görüşleri

İlköğretim okul yöneticilerinin ve İlköğretim müfettişlerinin meslektaşlarının sorunlarıyla nasıl ilgilenmeleri gerektiğine ilişkin görüşleri şu başlıklar altında toplanabilir:

- İletişimi sağlama,
- Özlük haklarını koruma,
- Karşılıklı güven,
- Eleştirilere açık olma,
- Aile ortamı oluşturma.

İlköğretim Okul Yöneticilerinin İletişimi Sağlamaya İlişkin Görüşleri

İlköğretim okul yöneticilerinin “Yöneticilerin meslektaşlarının sorunlarıyla nasıl ilgilenmeleri gerektiğini düşünüyorsunuz?” sorusuna verdikleri cevaplar aşağıda sunulmuştur:

(Y-1) “Hatasız insan olmadığı gibi sorunsuz insan da olmaz. Mesela ben idareci olmuşsam, birinci derecede sorumlu sıfatı bana verilmişse, benim de kendime göre sorunum var, ama evden çıkarken onu orada bırakmam gerekir.”

(Y-3) “Benim durumum biraz da farklı, on yedi yıldır bu okulun idarecisiyim, çok kişiler geldi geçti, bizim yaş grubumuz çok az kişi kaldı. Gençken bizim de özel sorunlarımız oldu. On yedi yıllık idarecilik hayatımda, daha hiçbir öğretmenime sarı zarf uzatıp ceza vermedim hep ikili ilişkilerimle çözmeye çalıştım, hepsini de çözebildim sanırım, çözebildim.”

(Y-6) “Öğretmenin öğrenciye yaklaşımı önemli, çocuk psikolojisini de bilmesi lazım. O yönde rehberlik yapmaya çalışıyorum. Onun dışında öğretmenin kendini geliştirmesi gerekir, ama herhangi bir olumsuzluk gördüğüm zaman odama çağırıp müdahale ediyorum veya söylüyorum.”

(Y-7) “Yönetici üstünlük sağlayan ya da kendinden altta olan kişilerle olumsuz davranan kişi değildir. Yönetici sadece bilgi aktarmakla ve üstüne düşen yönetimle ilgili görevleri yapmakla sorumludur. Ben orda idareciyim, yöneticiyim deyip de alt kademelere üstünlük sağlarsa, onları küçük düşürürse iyi değildir.”

(Y-9) “Her şeyden önce problemi olduğu için bana geldiğini biliyorum, dolayısıyla o probleme ben bir yönetici olarak çözüm bulmalıyım, ama bu problem kanunlar çerçevesinde olmalıdır. Davranışlarımızla, yönetimimizle bunu çözmeye çalışırız.”

(Y-10) “Sorun ne olursa olsun; sorunun küçüğü büyüğü olmaz, dinlenmelidir. Sorun olmazsa zaten gelmez. Bu veli de olabilir ki öğretmen olduğu zaman okul için verim beklediğin bir insandır. Onun sorunlu bir şekilde derse girmesinden hiç girmemesi daha iyidir. Kafasında soru işareti varsa derse girmesin, çünkü faydalı olmayacaktır.”

(Y-13) “Cinsiyet, düşünce, görüş hiçbir ayırım yapılmaksızın öğretmenin bütün sorunlarıyla ilgilenilmelidir. Bu maddi olabilir, manevi olabilir, duygusal olabilir, her şeyle ilgilenilmelidir.”

(Y-14) “Bir problem, bir sorun ortaya çıktığı zaman kesinlikle kayıtsız kalınması söz konusu değildir. Sorun çok iyi tespit edilmeli, soruna okulun menfaatleri yönünde yaklaşılmalıdır. Yöneticilerin biraz da sorunlar ortaya çıkmadan bazı şeyleri sezmesi gerekir.”

Y-1, Y-3, Y-6, Y-7, Y-9, Y-10, Y-13 ve Y-14 okul yöneticilerinin meslektaşlarının sorunlarıyla ilgilenirken onlarla karşılıklı iletişim içinde olduklarını ve birçok sorunu da bu çerçevede çözdüklerini belirtmektedir. Onlara karşı güler yüzlü davrandıklarını ve konuşarak, onları dinleyerek saygı kuralları içinde olaylara yaklaştıklarını söylemektedirler.

Yöneticinin işi sadece öğretmene bilgi aktarmak ve görev dağıtmak değildir. Aynı zamanda öğretmene hoşgörülü bir tutum takınarak karşılıklı konuşma ile sorunları halledebilir. Okul yöneticisi öğretmenlere kendilerine değer verildiğini hissettirdiği

zaman, öğretmenlerin yöneticiye yaklaşımı ve görevini yapışı da farklılaşacaktır. Bu şekilde sorunların çözümünde ortak bir yolun bulunacağı söylenebilir.

İlköğretim Müfettişlerinin İletişimi Sağlamaya İlişkin Görüşleri

İlköğretim müfettişlerinin “Yöneticilerin meslektaşlarının sorunlarıyla nasıl ilgilenmeleri gerektiğini düşünüyorsunuz?” sorusuna verdikleri cevaplar aşağıda sunulmuştur:

(M-1) “Okula gittiğimizde özellikle sene başında yaptığımız bölge toplantılarında veya okuldaki toplantılarda öğretmenlerin, idarecilerin sorunlarını dinliyoruz, okulun genel olarak fiziki ve sosyal yapısını inceliyoruz, bu konuda bizim dikkatimizi çeken önemli noktalar üzerinde durarak gidermeye çalışıyoruz.”

(M-2) “Zaten grup olarak dolaşıyoruz. Dört-beşli gruplarla gidiyoruz, rehberliğe gittiğimiz zamanlarda biz diyoruz ki karşılaştığımız problemleri, sorunları tespit edin, yazın, isterseniz bize telefon açabilirsiniz, isterseniz bir daha geldiğimizde, yani sorunlarınız hazır olsun ki onlara çözüm bulma yolunda gidelim.”

(M-6) “Önce bir ihtiyaç analizi yapılmalıdır. Nelere ihtiyaç olduğu belirlenmelidir. Sonra program çalışması sonucunda eksikliklerin ihtiyaca yönelik olarak tamamlanması konusunda bir çalışma yapılmalıdır.”

(M-14) “Meslektaşlarımızın sorunlarına çözüm önerisi getirebilmek, onlara yol gösterebilmek için öncelikle onları dinliyoruz. Aramızdaki iletişim ile yardımcı olmaya çalışıyoruz.”

M-1, M-2, M-6 ve M-14 yöneticilerin meslektaşlarının sorunlarıyla ilgilenebilmeleri için öncelikle onlarla iletişim kurduklarını ve onları dinleyerek yardımcı olduklarını söylemektedirler.

İlköğretim müfettişlerinin öğretmenlere yardımcı olabilmesi için onlarla diyalog kurarak ihtiyaçları belirlemesi önemlidir. Müfettişlerin öğretmenlerin sorunlarıyla ilgilenip onlara çözüm noktasında yol göstermesi öğretmenlerin eksiklerini gidermede ışık tutacağı anlamına gelebilir.

İlköğretim okul yöneticileri ile İlköğretim müfettişlerinin görüşleri bir bütün olarak değerlendirildiğinde öğretmenlerin sorunlarıyla ilgilenirken onlarla sağlıklı bir biçimde iletişim kurmanın önemine değindikleri görülmektedir. Öğretmenlerin güvendikleri ve samimiyetle kendilerini dinleyerek yol gösteren, çözüm üretmede yardımcı olan yöneticilere daha çok başvurdukları söylenebilir. İlköğretim müfettişlerinin rehberlik ağırlıklı çalışmalarını öğretmenlerin kendilerini geliştirmek adına yardım talebinde buldukları söylenebilir.

İlköğretim Okul Yöneticilerinin Özlük Haklarını Korumaya İlişkin Görüşleri

İlköğretim okul yöneticilerinin özlük haklarını korumaya ilişkin görüşleri aşağıda sunulmuştur:

(Y-2) “Yöneticinin görevleri arasında çalıştığı personelin özlük haklarını korumak vardır. Öğretmenlerin özlük haklarıyla ilgili onları bilgilendirmek, uyararak, gerekli yardımı yapmak gerekir. Okul yöneticisi öğretmene sadece öğrenciye yönelik yardım ederek ve eğitim-öğretim faaliyetlerine destek olarak değil, her şeyi takip ederek ulaşmalıdır.”

Y-2 okul yöneticilerinin meslektaşlarının sorunlarıyla ilgilenirken onların özlük haklarını korumaları gerektiğini ve bu konuda bilgilendirici olmalarını vurgulamaktadır. Yöneticinin sadece idari işler, eğitim-öğretim faaliyetlerini değil, her türlü konuyu takip etmeleri gerektiğini ve öğretmenlere bu konularda yardımcı olunmasını ifade etmektedir.

Okul yöneticileri meslektaşlarının sorunlarıyla ilgilenirken sorun çıkmadan önce, çıkmaması için onlara yardımcı olmalıdır. Özellikle yöneticilerin meslektaşlarının özlük hakları konusunda onlara yol gösterici olması gerekir.

Yöneticilerin görüşleri bir bütün olarak incelendiğinde öğretmenlerin özlük haklarına ilişkin konuları okul yöneticilerine danıştıkları görülmektedir. Okul yöneticilerinin bu konu ile ilgili bilgi ve deneyimlerini öğretmenlerine aktarmaları ile onların bilinçli bir biçimde haklarından haberdar olacakları ve gerekli tedbirleri önceden alacakları söylenebilir. İlköğretim müfettişlerinin bu konu ile ilgili herhangi bir görüşü bulunmamaktadır.

İlköğretim Okul Yöneticilerinin Karşılıklı Güvene İlişkin Görüşleri

İlköğretim okul yöneticilerinin karşılıklı güvene ilişkin görüşleri aşağıda sunulmuştur:

(Y-4) “Bir insana yardım edebilmek için öncelikle onun size başvurması gerekir. Bunun haricinde siz hiçbir şey söylemezsiniz, ama ben sizi tanırsam, sizinle aramızda birtakım hukuksal, insani ilişkiler olmuşsa, ortada bir problem varsa, ortadan kaldırdığımız anda sizinle benim aramda bir dostluk olur. Meslekte kıdemli olmamın etkisi de vardır, bunu hiç kimse yapamaz. Bu okulda benim başarılı olmamın en büyük nedeni, meslekteki kıdemim ve yaşımın verdiği avantajdır. Yöneticinin namuslu olması, sözünde durması, karşısındakine güven telkin eder.”

Y-4 okul yöneticilerinin kendilerinin güvenilir ve sözünü tutan bir kişi olduğunu hissettirmesi ve bunu kanıtlaması gerektiğini söylemektedir. Kendisinin de okuldaki başarısını, meslekteki kıdemine, yaşının verdiği avantaja, deneyimlerine ve güven telkin etmesine bağlamaktadır.

Bir insanın karşısındaki insanla gerek işi adına gerekse günlük sorununu paylaşabilmesi için, aralarında bir samimiyet olması, güven ortamının kurulması gerekir. Bunu sağlayan okul yöneticilerinin meslektaşlarının sorunlarını daha çok paylaştıkları ve çözümü beraber buldukları söylenebilir.

İlköğretim Müfettişlerinin Karşılıklı Güvene İlişkin Görüşleri

İlköğretim müfettişlerinin karşılıklı güvene ilişkin görüşleri aşağıda sunulmuştur:

(M-4) “Yöneticiler alanında deneyimli olmanın yanı sıra sözlerinde tutarlı olmalıdır. Yöneticinin özü ile sözü bir olmalıdır. Öğretmenine güven telkin etmelidir ki aralarında bir paylaşım olabilsin.”

(M-9) “Mesleki alanda çok iyi olmalı, kendisini iyi yetiştirmelidir. Yönetici dürüst, tarafsız ve şeffaf olmalıdır. Böylelikle insanların sıkıntıya düşmesi önlenir. Karşılıklı güven ve samimiyet oluşur. Onun için yönetici arkadaşlarımız sık sık mesai içinde olsun. Kendilerini emniyet bakımından odalarına hapsedmesinler.”

Görüşlerine değinilen İlköğretim müfettişlerinden M-4 ve M-9 yöneticilerin meslektaşlarının sorunlarıyla ilgilenabilmeleri için onlara öncelikle güven telkin etmeleri gerektiğini söylemektedirler. Yöneticinin davranışlarında tutarlı olması, insanlara adil yaklaşması gerektiğini ifade etmektedirler.

İlköğretim müfettişleri öğretmenlere yardımcı olabilmeleri için onlar tarafından güvenilir bulunmaları gerektiğini söylemektedirler. Böylece öğretmenler ile müfettişler arasında iletişim sağlanarak iki tarafın da bu paylaşımdan olumlu yönde etkileneceği söylenebilir.

İlköğretim okul yöneticileri ile İlköğretim müfettişlerinin görüşleri incelendiğinde yöneticilerin meslektaşlarının sorunlarıyla ilgilenirken onlara güven telkin etmenin önemine değindikleri görülmektedir. Güven ortamının oluşturulması ile karşılıklı paylaşımın daha sağlıklı bir biçimde gerçekleştirileceği ve gerekli yardımın kolaylıkla yapılacağı söylenebilir.

İlköğretim Okul Yöneticilerinin Eleştirilere Açık Olmaya İlişkin Görüşleri

İlköğretim okul yöneticilerinin eleştirilere açık olmaya ilişkin görüşleri aşağıda sunulmuştur:

(Y-5) “Yönetici eleştirmeye ve eleştirilmeye hazır olmalıdır, eleştirilere açık olmalıdır. Hep yönetici öğretmeni eleştirecek diye bir kural yoktur. Olumlu eleştiri kaliteyi getirir. Düşünebiliyor musun, bir birimde çalışıyorsunuz, siz sürekli hata yapıyorsunuz, birileri size gülüyor, ama ses çıkarmıyor. Bu aynı birimde bir ikililiği, kalitesizliği, aynı birimde bir iletişim kopukluğunu doğurur...”

Y-5 okul yöneticilerinin eleştirmeye ve eleştirilmeye açık olmaları gerektiğini söylemektedir. Olumlu yönde yapılan, kırıcı olmayan eleştirilerin kaliteyi arttıracaklarını, aksi durumda kalitesizliğin oluşacağını ve iletişim kopukluğunun yaşanacağını belirtmektedir.

Okuldaki işleyişin olumlu yönde olabilmesi için yapılanların eleştirilmesi, bu eleştirilerin de göz önüne alınarak gerekli düzeltmelerin yapılması gerekir. Okul yöneticisi de kendisine gelen eleştirileri değerlendirmeli ve bunu okulun gelişimi için kullanabilmelidir.

İlköğretim Müfettişlerinin Eleştirilere Açık Olmaya İlişkin Görüşleri

İlköğretim müfettişlerinin eleştirilere açık olmaya ilişkin görüşleri aşağıda sunulmuştur:

(M-3) “Kırıp dökmeden mi diyelim, üzmeden mi diyelim, burada değişik terimler kullanılabilir. Eğitim yöneticilerinin meslektaşlarıyla iletişimi sağlamalarının yolu, öncelikle karşılıklı olarak birbirlerine güvenmelerinden geçer. Eleştirir şekilde değil, yol gösterir şekilde yaklaşırsanız, bunu böyle yap yerine böyle davranılabilir miydi dersiniz birkaç yol birden göstermiş, düşünceye teşvik etmiş olursunuz.”

İlköğretim müfettişlerinden M-3 meslektaşlarıyla görüşürken ön yargıları bir kenara bırakıp onları dinlemeleri ve dinlediklerini hissettirmeleri gerektiğini söylemektedir. Onların da görüşlerini alarak eleştirilerini değerlendirmeleri gerektiğini belirtmektedir.

İlköğretim müfettişlerinden sadece bir yönetici bu konu üzerine görüşünü belirtmektedir. Müfettişlerin sürekli eleştirmekten çok kendilerine yönelik düşünceleri de değerlendirmeleri gerekir. Eleştirilerden kaçmak yerine onları eksikleri gidermek için kullanmanın gerektiği söylenebilir.

İlköğretim okul yöneticileri ile İlköğretim müfettişlerinin görüşleri incelendiğinde meslektaşlarından gelen eleştirilere açık olmalarının önemine değindikleri görülmektedir. Öğretmenlerin görüşlerinin ve okuldaki faaliyetlerinin eleştirilmesinden ziyade yöneticilere yönelik görüşlerini iletmelerinin okulun işleyişinde ve eksikliklerin giderilmesinde önemli olduğu söylenebilir.

İlköğretim Okul Yöneticilerinin Aile Ortamı Oluşturmaya İlişkin Görüşleri

İlköğretim okul yöneticilerinin aile ortamı oluşturmaya ilişkin görüşleri aşağıda sunulmuştur:

(Y-8) “Belli prosedürleri yerine getirirken arkadaşlarımızın her yönüyle yanında yer almalıyız. Örneğin, bizde bütün arkadaşlarımızın doğum günleri, evlilik yıl dönümleri kutlanır, 8 Mart kadınlar günü, anneler günü hatırlanır veya erkek öğretmen arkadaşlarımızın çocuklarıyla, ailesiyle ilgili, evli olanların, bekar olanların her türlü derdine destek olunur. Desteği sadece öğretmenlik mesleği ile sınırlamıyoruz yani biz okulumuzu ailemiz gibi görüyoruz ve meslektaşlarımıza da aile üyeleri olarak yaklaşıyoruz.”

(Y-11) “Bence yöneticilerin okulu yani bu klişeleşmiş bir söz, ama okulu bir aile ortamına sokmaları gerekiyor veya sokmaya çalışmaları gerekiyor. İşte öğretmenler ve diğer personel ve yöneticiler birbirlerini kardeş gibi, eğer yaşça çok büyükse evlat gibi, arkadaş gibi, dostu gibi görmelidir yani bu sıcak ilişki kurulabilmelidir.”

(Y-12) “Yöneticilikte bir abi-kardeşlik olmalıdır. Artık monotonluk, kopukluk kalmadı. Liderlik olmalı, paylaşımcı olunmalıdır. Okul müdürü her şeyi ben bilirim dememelidir. Despot olmayacaksınız, herkesin ortak görüşü alınmalı, aktif olunmalı, işi bilmelidir.”

Y-8, Y-11 ve Y-12 okul yöneticilerinin her yönüyle meslektaşlarının yanında olmaları gerektiğini belirtmektedirler. Bunun için okulda bir aile ortamı kurduklarını ve sorunları kendi sorunları gibi sahiplenip paylaşım içerisinde davrandıklarını belirtmektedirler. Bunu da öğretmenlerin ve diğer personelin performansını arttırmanın yolu olarak görmektedirler.

İnsanlar rahat oldukları ortamlarda ve kabullendikleri konumlarda başarılı olurlar. Okul yöneticilerinin de böyle bir okul atmosferini yakalaması, okulda bir aile ortamının oluşturulması, her şeyin ben bilirimden çok biz yaparız anlayışı içinde yapılmasının sorunların çözümünü kolaylaştıracağı söylenebilir.

Yöneticilerin görüşleri incelendiğinde okulu bir aile ortamı olarak gördükleri meslektaşlarını da ailenin bireyleri olarak görerek onlara yaklaştıkları görülmektedir. İlköğretim müfettişlerinin bu konu ile ilgili herhangi bir görüşü bulunmamaktadır.

4.1.2.3. Eğitim Yöneticilerinin Yol Göstericilik Faaliyetlerine İlişkin Görüşleri

Eğitim yöneticilerinin yol göstericilik faaliyetleri üzerine görüşleri şu başlıklar altında toplanabilir:

- İhtiyaca göre yol göstericilik faaliyeti,
- Planlı çalışmalar,
- İnfomal çalışmalar.

İlköğretim Okul Yöneticilerinin İhtiyaca Göre Yol Göstericilik Faaliyetine İlişkin Görüşleri

İlköğretim okul yöneticilerinin “Üst yönetim tarafından önceden hazırlanmış bir plan dahilinde öğretmenlere yol göstericilik faaliyetiniz oldu mu? Olduysa nasıl gerçekleşti?” sorusuna ilişkin görüşleri aşağıda sunulmuştur:

(Y-1) “Yönetici her ayda ne yapılacak, onu kendine bir ödev adleder. Yıllık planın içinde olmayanı da ayrıca bir gruba alır. O bölümde öğretmenin sıkıntısı yazmaz, o sıkıntı kendiliğinden gelir zaten.”

(Y-2) “Okul müdürünün görev ve sorumlulukları içinde belli şeyler vardır. Üst yönetimin, üstün hazırladığı yönetmelikler, yönergeler, kanunlar, kararnameler vardır. Bunun dışında da öğretmenle çok iyi bir iletişim kurmak gerekir.”

(Y-6) “İhtiyaçlara göre yapıyorum, çünkü plan dahilinde yaptığım zaman emri vaki oluyor. Emri vakiyi de kimse sevmiyor. Aslında şunu yapmak gerekir; bütün öğretmenleri toplayacaksın, aylık periyodik değerlendirmelerle okulun genel işleyiş planını yapacaksın.”

(Y-8) “Hayır, bakın çok istisnalar hariç, biraz önce zikrettiğim birçok şey sene başında, yazın arkadaşlarımızın çalışmalarından sonra öğretmenler kurulunda tartışılır, orada karar alınır. Bunların dışında özel durumlar vardır, onlar lokal gelişir yani bir arkadaşımız hastalanmıştır, ailesinden bir yakını kaybetmiştir. Bunlar ayrı tip desteklerdir, ama diğeri mümkün olduğu kadarıyla bir plan dahilinde yapılmaya çalışılır.”

(Y-9) “Bu bir plan dahilinde olmaz, sizin bir probleminiz var ve siz bana geliyorsunuz, ben bunu önceden bilemem ki. Bu problemin bana yansması gerekir ki ben ona bir çözüm üreteyim veya çözüm yolu arayayım. Bu planlı bir çözüm değildir.”

(Y-12) “Bu yöndeki çalışmalarımız ihtiyaç doğrultusunda oluyor. Kime ne zaman, ne olacağı belli olmaz.”

Görüşülen okul yöneticilerinin tümü öğretmenlere bir şekilde yardımcı olduklarını ve onlara yapabildikleri kadarıyla yol göstermeye çalıştıklarını belirtmektedirler. Okul yöneticilerinden Y-1, Y-2, Y-6, Y-8, Y-9 ve Y-12 öğretmenlere yol göstericilik faaliyetinde bulunurken bunu önceden hazırlanmış bir plan dahilinde değil, öğretmenlerin ihtiyaçlarına göre gerçekleştirdiklerini söylemektedir. Bu ihtiyacın da kişiden kişiye değiştiğini, talebe göre yardımcı olduklarını ifade etmektedirler.

Okul yöneticilerinin plansız bir işin olmadığını kabul ettikleri, fakat öğretmenlere herhangi bir konuda yol gösterirken bunu en azından zihinlerinde planladıkları ve ihtiyaçlara göre yardımcı oldukları söylenebilir. Bu da üst yönetim tarafından önceden hazırlanmış bir plan dahilinde öğretmenlere yol göstericilik faaliyetinin olmadığını göstermektedir.

İlköğretim okul yöneticiler ile İlköğretim müfettişlerinin görüşleri bir bütün olarak incelendiğinde öğretmenlere ihtiyaçları doğrultusunda yardım edildiği görülmektedir.

İlköğretim okul yöneticilerinin karşılaştıkları duruma göre ihtiyaç esnasında öğretmenlere yol gösterdikleri söylenebilir. İlköğretim müfettişlerinin bu konu ile ilgili herhangi bir görüşü bulunmamaktadır.

İlköğretim Okul Yöneticilerinin Planlı Çalışmalara İlişkin Görüşleri

İlköğretim okul yöneticilerinin planlı çalışmalara ilişkin görüşleri aşağıda sunulmuştur:

(Y-7) “Planlı olmasını isterim. Önce bir senelik plan yaparım, sonra beş senelik yaparım. Ona göre okulumu yönetirim. Plansız hiçbir iş yapamazsınız. Genelde öğrencilerle ilgili planlar yaparım, 6. sınıflarla şu zamanda, 7. sınıflarla şu zamanda, 8. sınıflarla şu zamanlarda görüşme yapılacak diye. Öğretmenlerle ilgili de branş öğretmenleriyle şu zamanda, sınıf öğretmenleriyle şu zamanda görüşme yapacağım diye... Bireysel olarak kendileri de geliyor.”

(Y-13) “Gerekliyor. Yetiştirme açısından plan dahilinde yapılıyor. Burada emekli öğretmenlerden, mesela Cantel Kaya eğitimciler, hocalar geldi. Onlarla çalışmayı düşünüyorum, çünkü ben fizik mühendisiyim... Bu duygu ve düşünceleri öğretmen arkadaşlarıma paylaşıracağım, onların da ufku açılacaktır. Gerçekten yetenekli, başarılı insanlar da var. 3. yüksek lisans yapan, 6 kez yurt dışına çıkanlar var...”

Y-7 ve Y-13 okuldaki çalışmalarını planlı olarak gerçekleştirdiklerini, öğretmenlere yardımcı olurken de bir plan dahilinde çalıştıklarını belirtmektedirler. Okul yöneticileri yaptıkları planlamanın hem öğretmenlerin gelişimine hem de ilerlemelerine yardımcı olduğunu söylemektedirler.

Okul yöneticilerinin öğretmenlere bir plan dahilinde yol gösterdikleri, bunun önceden üst yönetim tarafından değil de kendilerince hazırlandığı ve okulda bir paylaşım içinde oldukları söylenebilir. Öğretmenlerin gelişimi adına uzman kişilerden de yardım almalarının bu konuda yöneticilerin duyarlı olduğunu göstermektedir.

İlköğretim Müfettişlerinin Planlı Çalışmalara İlişkin Görüşleri

İlköğretim müfettişlerinin “Üst yönetim tarafından önceden hazırlanmış bir plan dahilinde öğretmenlere yol göstericilik faaliyetiniz oldu mu? Olduysa nasıl gerçekleşti?” sorusuna ilişkin görüşleri aşağıda sunulmuştur:

(M-1) “Tabii, bütün çalışmalar plan dahilinde yapılıyor. Sene başında hazırladığımız yıllık çalışma programımız var, bunu aylara dağıtarak her ay yeni bir çalışma çizelgesi hazırlıyoruz ve buna göre okulları ziyaret ediyoruz.”

(M-2) “Evet, zaten önceden yıllık çalışma programımız var, aylara göre, grupların sekiz aylık, on aylık çalışma programları bulunmaktadır. Yetişmediği takdirde bir sonraki aya kaydırıyoruz yani yıl içinde hedeflere ulaşmaya çalışıyoruz.”

(M-4) “Rehberlik ve denetim çalışmalarını önceden belirli bir plan çerçevesinde yapıyoruz.”

(M-5) “Öğretmenlerle görüşmelerimizi önce hazırlanmış bir plan dahilinde gerçekleştiriyoruz.”

(M-6) “Sene başında eğitim-öğretim yılı içerisinde yapılacak çalışmaları, gidilecek okulları belirliyoruz. Dönem boyunca bu plan doğrultusunda görevlerimizi yerine getiriyoruz.”

(M-7) “Çalışmalarımızı Bakanlık’ın ve Milli Eğitim Müdürlüğü’nün verdiği yetki çerçevesinde önceden hazırlanmış bir program doğrultusunda yapıyoruz. Amacımız, eksikleri bulmak değil, eksiklerin oluşmamasını sağlamak için gerekli tedbirlerin alınabilmesini sağlamaktır.”

(M-8) “Planlama bizim işimiz gereği çok önemli ve bu doğrultuda çalışmak gerekir. Bu plan haricinde de bize başvuran arkadaşlarımıza yardımcı oluyoruz.”

(M-9) “Evet, Bakanlığımızın veya Milli Eğitim Müdürlüğümüzün verdiği yetki çerçevesinde yapıyor, Bakanlığa sunuluyor. Bakanlığın düzenleyebileceğini Bakanlık düzenliyor, illere verilen görevleri il planlıyor. Ankara’dan öğretim görevlisi gelemediği için bizi görevlendiriyorlar.”

(M-10) “Tabii, yani bizim planlamamız vardır. İldeki nüfusa göre, öğrencilere göre sayılar belirlenmiştir. Bu sayılara göre ili bölgelere ayırıyoruz ve gruplara paylaşıyoruz. O plan dahilinde de kendi çalışma programımızı hazırlıyoruz. Aday öğretmenleri ayda bir kez görmeye çalışıyoruz.---”

(M-12) “Öğretmenlere yardımlarımızı bir plan dahilinde, bilinçli ve hazır olarak yapıyoruz.”

(M-13) “Planlama ile kendi çalışma programımızı hazırlıyoruz.”

(M-14) “Öğretmenlere yol göstericilik faaliyetlerini bir plan dahilinde gerçekleştiriyoruz.”

İlköğretim müfettişlerinden M-1, M-2, M-9, M-10, M-13 ve M-14 çalışmalarını planlı bir biçimde yürüttüklerini belirtmektedirler. Bu doğrultuda kendi çalışma planlarını oluşturduklarını ve öğretmenlere yardımcı olduklarını ifade etmektedirler.

İlköğretim müfettişleri çalışma programlarını genel anlamda planlamaktadırlar, ancak öğretmenlere yaptıkları yol göstericilik faaliyetlerinin pek de planlı programlı yapıldığı söylenemez. Müfettişlerin görüşlerine göre bu çalışmalar planlıdır, ama öğretmenlere yönelik yardımlarını önceden belirlemedikleri ve ihtiyaç anında yaptıkları söylenebilir.

İlköğretim okul yöneticileri ile İlköğretim müfettişlerinin görüşleri bir bütün olarak incelendiğinde öğretmenlere yardım faaliyetlerini planlı bir biçimde yaptıklarını söylemektedirler. Öğretmenlerle görüşülecek zaman dilimi ve süre belli olabilir, ama ihtiyacın önceden bilinmesi mümkün olmayabilir. Bu yüzden yöneticiler çalışmalarını planlı bir biçimde yaptıklarını söyleseler de yol göstericilik faaliyetlerini tam anlamıyla planlayarak yapmadıkları söylenebilir.

İlköğretim Okul Yöneticilerinin İnfomal Çalışmalara İlişkin Görüşleri

İlköğretim okul yöneticilerinin infomal çalışmalara ilişkin görüşleri aşağıda sunulmuştur:

(Y-3) “Hayır, o inisiyatif, kesinlikle inisiyatifdir. Her yiğidin yoğurt yiyişi meselesi var ya, işte o.”

(Y-4) “Onu biz kendimiz planlıyoruz, bir üst yönetime de bununla ilgili bilgi veriyoruz. Tamamen informal bir biçimde oluyor, şunu planlı yapıyorsunuz; mesela ben okulda yapacağım veli görüşmelerini planlıyorum, ama öğretmen arkadaşlarımla olanı kafamda belirliyorum.”

(Y-5) “İkiye ayırabilirsek; yıllık plan dediğimiz gerek kafamızda tasarladığımız gerek resmi kağıtlara döktüğümüz idarecinin bir planlaması vardır. Bu planlamada görev dağılımı vardır... Paylaşımçı ortamla buradaki sıkıntıları giderme noktasında planlama yapma mecburiyetindeyiz. Ancak bir de insanların kağıda dökmeyeceği, kafasındaki planları vardır. Olağanüstü halde, tecrübeye sabit olarak yapacağı işler vardır.”

(Y-10) “Hayır, hayır, hayır. Bunlar zaten bir plan dahilinde geldiği zaman bunun öğretmenin sorunuyla bir alakası kalmıyor. Bu yönetmelikte belirlenmiştir... Yok. Yönetmelikte de incellerseniz yoktur.”

(Y-11) “Rehberliğimi ya da neydi? mentorluğumu planlı yaptığımı söylemek zor olur. Sorun bana getiriliyor veya benden yardım talep ediliyor, ben de ondan sonra yardımımı nasıl yapacağımı düşünüyorum. Belki ondan sonra kafamda bir plan oluşuyor, yazılı bir planım yok.”

(Y-14) “Okulumda informal bir şekilde oluyor, ancak bunun formal şekilde olması taraftarıyım. Şu an okulumuzun yeni olması, çok oturmuş bir kadromuzun olmaması, öğretmenlerimizin mesleğe yeni başlaması, bu konuda çok ciddi bir bilgi birikiminin olmamasından kaynaklanabilir, çalışmalarını informal şekilde yapmaya çalışıyorum. Kesinlikle bu konunun bir proje dahilinde Milli Eğitim’in veya valiliğin projesi dahilinde kesinlikle formal şekilde yapılması taraftarıyım... Müfettişlerin toplu şekilde değil de okulları tek tek paylaşıp okullarda daha uzun kalmaları gerektiği veya bize de eğitimlerle kazandırılması gerektiği taraftarıyım...”

İlköğretim okul yöneticilerinden Y-3 ve Y-10 yardımlarının informal bir biçimde olduğunu söylerken Y-4, Y-5 ve Y-11 öğretmenlerle görüşükten sonra zihinlerinde bir planlama yaptıklarını söylemektedirler. Y-14 ayrıca bu konunun bir proje dahilinde Milli Eğitim’in veya valiliğin koordinesiyle formal şekilde yapılması taraftarı olduğunu belirtmektedir. Eğitimlerle kendilerinin yetiştirilebileceğini ve öğretmenlere daha fazla yardımcı olabileceklerini ifade etmektedir.

Okul yöneticileri önceden resmi bir kağıtla belirlenmiş bir planlamanın ellerinde olmadığını, öğretmenlerin gelişimi adına her zaman onların yanında olduklarını söylemektedirler. Buradan yola çıkarak bir yaptırım olmamasına rağmen okul yöneticilerinin öğretmenlere yol göstererek katkılarının olduğu, deneyim ve tecrübeleriyle onlara yardımcı oldukları söylenebilir.

İlköğretim Müfettişlerinin İnfornel Çalışmalara İlişkin Görüşleri

İlköğretim müfettişlerinin infornel çalışmalara ilişkin görüşleri aşağıda sunulmuştur:

(M-3) “Üst yönetim tarafından yapılmış hazır plan yoktur. Bu işin eğitimini zamanında aldık. Onun dışında planlama olarak bizim nereye gideceğimiz, nasıl çalışacağımız belli, ama bunun dışındaki üst yönetim bize şunu söyle yapın diye plan göndermez.”

İlköğretim müfettişlerinden M-3 öğretmenlere yol göstericilik faaliyeti yaparken üst yönetim tarafından önceden hazırlanan bir planlamanın olmadığını açık bir biçimde

ifade etmektedir. Kendilerinin bu işi bir anlayış, felsefe olarak görerek hareket ettiklerini söylemektedir.

İlköğretim müfettişlerinden sadece bir tanesi yol göstericilik faaliyetlerinin planlı olarak yapmadıklarını belirtmektedir. Müfettişlerin öğretmenlere talep ettikleri anda, ihtiyaçları doğrultusunda yardımcı oldukları ve bunun önceden üst yönetim tarafından hazırlanan bir planlama ile olmadığı söylenebilir.

Yöneticilerin görüşleri bir bütün olarak incelendiğinde okul yöneticilerinin kendi çabalarıyla öğretmenlere yardımcı oldukları, onlara yol gösterdikleri görülmektedir. Bunun formel bir şekilde yapılması konunun öneminin vurgulanması ve yaygınlaşması açısından önemlidir. İlköğretim müfettişlerinin bu konu ile ilgili herhangi bir görüşü bulunmamaktadır.

4.1.2.4. Eğitim Yöneticilerinin Öğretmenlerin Gönüllü Başvurularına İlişkin Görüşleri

Görüşülen İlköğretim okul yöneticilerinin tümü ile İlköğretim müfettişlerinin bir bölümü öğretmenlerin kendilerinden destek almak için gönüllü olarak başvurduklarını söylemektedir. Okulda gönüllülüğün esas olduğunu belirtmektedirler. Yöneticilerin görüşleri daha ayrıntılı olarak incelenebilmesi için şu başlıklar altında toplanabilir:

- Güven kaynaklı gönüllü başvurular,
- Öğretmenlerle Paylaşım.

İlköğretim Okul Yöneticilerinin Güven Kaynaklı Gönüllü Başvurulara İlişkin Görüşleri

İlköğretim okul yöneticilerinin “Öğretmenlerin desteğinizi almak için gönüllü olarak size başvurduğu oldu mu?” sorusuna verdikleri cevaplar aşağıda sunulmuştur:

(Y-1) “Gönüllü olarak başvurma, daha ziyade göreve yeni başvuran öğretmenlerde oluyor. Daha deneyimli öğretmenler de resmi işlemleri için, örneğin öğrencilerini geziye götürecek, izin gerekli, bu işlemlerin yapılmasını bilmeyebilir, ama veli izni gerekli, ilgili birimden yazı yazılır, izin alınır, ulaştırmadan yazı ile araç istenir.”

(Y-2) “Vururlar, her konuda bana başvururlar. Benim öğretmenlerim bana çok güvenirler, ben de onlara güvenirim.”

(Y-3) “Olmaz mı, tabii, her zaman. Özel meselelerini bile gelip benimle paylaşırlar, bende kalır, onu kimse bilmez. Bu konu da çok önemli, bana söylenen şey bende kalır.”

(Y-4) “Güven olduğu zaman kendileri gönüllü olarak geliyor. Örneğin, bir kızımızın sorunu var, sen hiç müdür beyle görüştün mü demişler, o sizi rahatlatır. Ben ona yardımcı oldum. Bir öğretmen arkadaşım demek ki güvenmiş, bir başkasına önermiş. Sizin itibarınız çok önemlidir. İnsan açık olursa hem sevilir hem de başarılı olur.”

(Y-6) “Evet, gönüllü olarak istiyorlar.”

(Y-7) “Öğretmen arkadaşlarımıza kapımız her zaman açıktır, bunu bilirler. Kendilerine karşı olan samimi davranışlarımızdan ötürü gönüllü olarak bize başvururlar.”

(Y-8) “Oluyor, bizim çalışmalarımızın %80-85’i gönüllülük esasına dayalıdır. Çok az zorlama veya mevzuatlar gösterilerek iş yaptırırız.”

(Y-9) “Muhakkak oluyor. Yalnız idareci ve öğretmen arasındaki faktörlerin idareciye bağlı olmayan sevme sevilmeye yapısından olan kişilik yapısıyla ilgili durumlar vardır. Diyelim ki bir arkadaşım beni seviyor, her şeyini benimle paylaşıyor, öbür öğretmenim beni sevmiyor ve paylaşımı olmuyor. Tabii ki ben onu idareci olarak hissediyorum, ona yaklaşmaya çalışıyorum, ama onun önünde bir perde var veya tam tersini düşünelim, benim önümde bir perde var. Bunları aşmanın yollarını arıyoruz, ama tabii ki karşılıklı etkileşimle ilgilidir.”

(Y-11) “Evet, yani gönüllü başvurursa zaten destek oluyorum. Ama şu var yalnız; diyelim ki eğitim-öğretimle ilgili çalışmalarını, görevini daha iyi şartlarda yapabilmeleri için kendiliğimden de yani onlar başvurmadan da özellikle araç-gereç ve fiziki mekanlara iyileştirici, kolaylaştırıcı bazı iş ve işlemler yapıyorum, o ayrı bir şey, ama gönüllü olarak başvuruyorlar.”

(Y-12) “Öğretmen arkadaşlarım her türlü sorunlarını paylaşmada gönüllü olarak gelirler.”

(Y-13) “Tabii. Genelde çok oldu. Ailevi problemler olsun her şey burada kapının arkasında kalır, görüşülür olur biter. Bu da beni çok mutlu etti. Bu da çok güzel bir olaydır.”

(Y-14) “Tabii ki. Geliyorlar, konuşuyorlar. İşin eğitim boyutu da var. İkili ilişkilerimiz de çok iyidir. Hocam özel hayatımda şöyle bir problemim var, hastalık, ekonomik durum gibi söylerler.”

Y-1, Y-2, Y-3, Y-4, Y-6, Y-8, Y-9, Y-11, Y-13 ve Y-14 öğretmenlerin kendilerine gönüllü olarak başvurduklarını, bunun için de güven ortamının oluşturulduğunu söylemektedirler. Y-1 ayrıca göreve yeni başlayan öğretmenlerin mesleki tecrübelerinden dolayı kendilerine başvurduklarını ve desteklerini aldıklarını söylemektedir. Bu talebin de gönüllü olarak gerçekleştiğini belirtmektedir.

Öğretmenlerin ihtiyaç duydukları anda, kendilerine yardımcı olabileceğini düşündükleri okul yöneticilerine gönüllü olarak başvurdukları söylenebilir. Karşılıklı olarak kişilerin birbirini samimi görmesi, konuşulanların kendi aralarında kaldığını bilmesi, sorunların paylaşılabilmesi için önemlidir. Öğretmenlerin okul yöneticilerini kendilerine yakın görmesi, onlara gönüllü olarak başvurabilecekleri sonucunu doğurmuştur. Okul yöneticilerinin öğretmenlerin iş başında yetiştirilmesi için onlara yardımcı oldukları, bilgi ve deneyimlerini paylaştıkları söylenebilir.

İlköğretim Müfettişlerinin Güven Kaynaklı Gönüllü Başvurulara İlişkin Görüşleri

İlköğretim müfettişlerinin “Öğretmenlerin desteğinizi almak için gönüllü olarak size başvurduğu oldu mu?” sorusuna verdikleri cevaplar aşağıda sunulmuştur:

(M-6) “Plan dahilinde öğretmenlerle görüşüyoruz. Bunun dışında da oluyor, informal olarak bunu da öğretmenliği ideal meslek olarak kabul edenlerde oluyor. Bunun sayısı da çok düşük diyebilirim.”

(M-7) “Sayı çok az olsa da gönüllü olarak bize danışan arkadaşlarımız bulunmaktadır. Biz de bunu bir eksiklik olarak değil de ilerleme için önemli bir adım olarak görmektediriz.”

(M-8) “Öğretmenler kafalarında soru işareti oluşturan herhangi bir konuda bizi güvenilir görmelerinden ötürü yardımımızı talep ederler. Onlara elimizden geldiğince, yönetmelikler çerçevesinde yardımcı oluruz.”

(M-9) “Evet. Kişi başvuracağı kişinin özelliklerini önceden kafasında oluşturur. Eğitimde de öğrenci, görmek istediği özellikleri öğretmende görebilirse, öğretmen bunları yansıtabilirse; öğretmen de öğrencinin özelliklerini bilebilirse, nasıl bir davranış değişikliği yapmak istiyorsa çalışır.”

(M-10) “Kesinlikle oluyor. Bizim öğretmenlerle aramızda iletişim kanalında bir tıkanıklığın olduğunu sanmıyorum. Belki kişilerin psikolojileri ile ilgili münferit olaylar olabilir, ama telefonlarımızı herkese veriyoruz, açıktır.”

(M-12) “Tabii takıldığı konuları mutlaka soruyorlar. Teftişle ilgili, programın uygulanması ile ilgili konuları danışıyorlar. Yardım konuları kişiden kişiye değişiyor, resmîyetin dışında bir yardım oluyor.”

(M-14) “Çok rastlanmamış, ama oluyor.”

İlköğretim müfettişlerinden M-6, M-9, M-10, M-12 ve M-14 öğretmenlerin bir kısmının kendilerine gönüllü olarak başvurduklarını, yardım talebinde bulduklarını söylemektedirler.

Öğretmenlerin kendilerine yakın gördükleri, sorunlarını paylaşabileceklerini düşündükleri müfettişlere gönüllü olarak başvurdukları söylenebilir.

İlköğretim okul yöneticileri ile İlköğretim müfettişlerinin görüşleri bir bütün olarak incelendiğinde öğretmenlerin her iki yönetici grubundan kendilerine yakın gördüğü, sorunlarını paylaşmada güvendiği kişilere yöneldiği görülmektedir. Öğretmenlerin ancak bir kısmının müfettişlere okullarda görüşmeleri haricinde başvurduğu, okul yöneticilerine ise güvendiği takdirde ihtiyaç anında başvurduğu söylenebilir.

İlköğretim Okul Yöneticilerinin Öğretmenlerle Paylaşım İlişkin Görüşleri

İlköğretim okul yöneticilerinin öğretmenlerle paylaşım ilişkisi aşağıda sunulmuştur:

(Y-5) “Okul idaresinin öğretmenlerle bilgi paylaşımı yönünde, sadece mesleki olarak bir şeyler sorması değildir. Biz sokaktaki olaylardan dünyadaki olaylara kadar, Türkiye’deki olaylardan insanların aile olaylarına, toplum, sokak olaylarına kadar arkadaşlarımızla her konuyu paylaşabiliyoruz.”

(Y-10) “Danışan arkadaşlarımız oluyor. Farklı konularda düşüncelerimizi söylüyoruz, birbirimize faydamız oluyor. Sayımız da çok fazladır. Bir konu hakkında, herhangi bir konu hakkında paylaşımımız olur.”

Y-5 ve Y-10 öğretmenlerden isteyenlerin desteklerini almak için kendilerine gönüllü olarak başvurduklarını söylemektedirler. Sadece mesleki olarak değil, her konuda, ihtiyaçları doğrultusunda onlara yardımcı olduklarını belirtmektedirler.

Okulda çalışanlar arasında paylaşımın olması, sorunların çözümünün bulunması kadar, sorun çıkmadan önlem alınmasını da sağlayacaktır. Okul yöneticilerinin öğretmenlerin görüşlerini alması, eleştirilere açık olması, hem öğretmene hem yöneticiye hem de okulun başarısına olumlu yönde bir katkı sağlayacaktır.

İlköğretim Müfettişlerinin Öğretmenlerle Paylaşım İlişkin Görüşleri

İlköğretim müfettişlerinin öğretmenlerle paylaşım ilişkine ilişkin görüşleri aşağıda sunulmuştur:

(M-1) “Zaman zaman bazı konularda öğretmenlerimiz bize başvururlar, isteklerine göre bize bilemedikleri veya takıldıkları konuları sorarlar. Biz de karşılıklı sorunları paylaşarak onlara yardımcı olmaya çalışırız.”

(M-2) “Müfettiş ve öğretmen arasındaki ikili ilişki çok önemlidir. Öğretmenimizin bize gönüllü olması, açık olması için bizim ona güven vermemiz gerekir.”

(M-3) “Oluyor, zaman zaman telefonla da ulaştıkları oluyor. Anlayamadıkları bir konuda veya sorunları olduğunda, herhangi bir resmi yazıda ne yapacaklarında şüpheye düştüklerinde telefonla arayıp sordukları oluyor.”

(M-4) “Çok, etkili bir talep yok. Eski ölçme değerlendirme hatalı olduğunu düşünenler soruyor, ama genel talep yok. Ev toplantılarında, kahvede hep birebir yerlerde sorunlarımızı konuşuyoruz. Öğretmenler kurul toplantısı var, orada konuşulmalıdır.”

İlköğretim müfettişlerinden M-1, M-2, M-3 ve M-4 öğretmenlerin sorunlarını kendilerine rahatlıkla sorabilmeleri, danışabilmeleri için onlara güven teklin etmenin öneminden bahsetmektedirler. Müfettişler öğretmenlerden çok fazla bir talep gelmediğini de söylemektedirler.

İlköğretim müfettişleri ile öğretmenler arasında iletişim kanallarının açık olması, sorunların çözümünü kolaylaştıracaktır. Böylelikle çözüm noktasında müfettişlerle öğretmenler arasındaki diyalogun önemli olacağı söylenebilir.

İlköğretim okul yöneticileri ile İlköğretim müfettişlerinin görüşleri bir bütün olarak incelendiğinde öğretmenlerle aralarında bir paylaşım olduğu görülmektedir. Okul yöneticileri ve müfettişler ile öğretmenler arasında paylaşımın sürekli ve sağlıklı bir biçimde gerçekleşmesi ile birbirlerinin görüşlerini bilerek hareket edebilecekleri ve eksiklerini giderebilecekleri söylenebilir.

4.1.2.5. Eğitim Yöneticilerinin Öğretmenlerin Mentorlerini Seçmelerine İlişkin Görüşleri

Eğitim yöneticilerinin öğretmenlerin mentorlerini seçmelerine ilişkin görüşleri şu başlıklar altında toplanabilir:

- Seçimde öğretmenlere serbestlik tanıma,
- Seçimi kurumun yapması,
- Seçimi öğretmenlerin ve kurumun yapması.

İlköğretim Okul Yöneticilerinin Seçimde Öğretmenlere Serbestlik Tanımaya İlişkin Görüşleri

İlköğretim okul yöneticilerinin “Öğretmene kendisini himaye edecek olan hamisini seçme imkanı tanınmalı mı yoksa bunu kurum mu belirlemelidir?” sorusuna verdikleri cevaplar aşağıda sunulmuştur:

(Y-1) “Öğretmene seçim konusunda serbestlik tanınmalıdır ki güveneceği rahat bir biçimde iletişim kurabileceği kişiyle çalışabilsin.”

(Y-2) “Şartlara, öğretmenin görevine ve yardım alacağı konuya bağlıdır. Öğretmene serbestlik verilmelidir, seçimi kendisi yapmalıdır.”

(Y-3) “İnsanların birbirleriyle olan iletişimlerinde bu durum ortaya çıkıyor. Sonuçta hepsi öğretmen yani pedagojik eğitim almış insanlar, kime güvenip kime güvenmeyeceğini bir müddet sonra anlayabiliyor, hissedebiliyor.”

(Y-4) “Kendisi belirlemeli, yani onu öğretmen kendisi seçmelidir. Ona kıstas koyamazsınız ki.”

(Y-5) “Hamisini seçme konusundaki ifadesini ben şöyle algılıyorum; bir yerde iletişim olması için öğretmenin yöneticisini, yöneticinin de öğretmenini seçmesi taraftarı olan bir insanım.”

(Y-7) “Kendisi seçmeli, kurum tarafından belirlenen kişi yeterli değilse, öğretmene faydası olmayacaktır. Öğretmen kendine model arar, kendine göre seçmeli ki kendini geliştirebilsin.”

(Y-9) “Bence kişinin seçmesi gerekir, eğer kişi seçerse başarılı olur. Yani ben bu modeli seçiyorum, bu kişiye danışacağım, beni doğru yola götürür demesi gerekir. İnanmadığımız bir kişinin size yol göstermesini nasıl tasvip edersiniz ki edemezsiniz.”

(Y-11) “Bence kendileri belirlemelidir, çünkü başkasının belirlediği kişi onların sorunlarını ne derecede çözebilir? Onların buna inanması gerekir.”

(Y-12) “Kanaatimce öğretmenler seçimde serbest bırakılmalılar. Bunun çalışmada istek ve verimi arttıracaklarını düşünüyorum.”

(Y-13) “Her zaman kendisi belirlemelidir. Ben bir de şuna inanıyorum, eğer bir insan karşısındakine bay, bayan bağı dışında hissi veya duygusal sevgi anlamında bir bağ taşırırsa bence bu bilgi daha geçerlidir.”

Y-2, Y-3, Y-4, Y-5, Y-7, Y-9, Y-11 ve Y-13 öğretmenlerin kendisine yol gösterecek olan, yardımcı olacak kişiyi seçmeleri açısından serbestlik tanınması gerektiğini düşünmektedirler. Kurum tarafından önceden belirlenen kişilerin amaca hizmet edemeyeceğini, ihtiyaçları karşılayamayacağını belirtmektedirler.

Okul yöneticileri öğretmenlerin kendi ihtiyaçları doğrultusunda, sorunların çözümünde gerçekten güvendiği, inandığı insanlara başvurmasının başarıyı arttıracaklarını söylemektedirler. Öğretmenlerin böyle bir konuda kendi seçimlerini yapması, danışacakları kişinin kendilerini doğru yola ulaştıracağına inanması gerekir. İnanmadığımız bir kişinin size yol göstermesinin güç olduğu söylenebilir.

İlköğretim Müfettişlerinin Seçimde Öğretmenlere Serbestlik Tanımaya İlişkin Görüşleri

İlköğretim okul müfettişlerinin “Öğretmene kendisini himaye edecek olan hamisini seçme imkanı tanınmalı mı yoksa bunu kurum mu belirlemelidir?” sorusuna verdikleri cevaplar aşağıda sunulmuştur:

(M-5) “Bu konuda öğretmenlere serbestlik tanınması taraftarıyım. Öğretmen gönüllü olursa işler daha kolay işler diye düşünüyorum.”

(M-6) “Kesinlikle öğretmenlere seçim imkanı tanınmalıdır, çünkü yardım almak kişinin kendi isteğiyle oluşan bir olaydır ve gönüllülük esastır. Kişi kimden yardım alacağını bilmelidir ve kendisine yardım edebilecek kişiyi önce tanımalı, sonra onun yardımının kendisine yeterli olup olmayacağına karar vermelidir.”

(M-7) “Öğretmenin seçimi yapması daha iyi olur.”

(M-8) “Öğretmenler güvendikleri, kendilerine yardım edebileceği kişilere danışılırsa, bu kişi de yeterli nitelikteyse seçimin kendilerine bırakılması faydalıdır.”

(M-9) “Öğretmenlerin kendilerine hitap edecek kişiyi tanımaları gerekir. İnsanlar güvendikleri, yardım edebilecek nitelikteki insanları bulabildiyse, o kişi de bunu verebilecekse, üst makamlar buna müsaade etmelidir diye düşünüyorum.”

(M-14) “Öğretmenin kendisi seçse, gönüllü olsa daha iyi olur.”

İlköğretim müfettişlerinden M-5, M-6, M-7, M-8, M-9 ve M-14 öğretmenlerin mentorlerini kendilerine göre istekleri doğrultusunda bir seçimle belirleyebilmeleri gerektiğini söylemektedirler.

İlköğretim müfettişleri öğretmenlere mentorlerini seçme imkanı tanınması gerektiğini ifade etmektedirler. Öğretmenin kendisinin başvuracağı ve danışacağı kişiyi seçmesinin gelişimi adına daha olumlu katkısının olacağı söylenebilir.

İlköğretim okul yöneticileri ile İlköğretim müfettişlerinin bir bölümü öğretmenlerin güvendiği, inandığı, kendilerine yardımcı olacağını düşündüğü kişilere yöneldiğini söylemektedirler. Öğretmenlere kendilerine yol gösterecek kişileri seçmede serbestlik tanınmasının çalışmaların daha sağlıklı bir biçimde işlenmesini sağlayacağı söylenebilir.

İlköğretim Okul Yöneticilerinin Seçimi Kurumun Yapmasına İlişkin Görüşleri

İlköğretim okul yöneticilerinin seçimi kurumun yapmasına ilişkin görüşleri aşağıda sunulmuştur:

(Y-6) “Öğretmenlerin arasında en azından art niyet, ön yargı olmadan bir samimi ortam oluşması gerekir, ama maalesef okulda gruplaşmalar oluyor. Onun için okul içerisinde samimi bir ortam olursa herkes kendi isteğiyle bunu paylaşır, fakat bu olmuyor.”

(Y-14) “İşe bir defa duygusal ve mantıksal yönden bakılırsa; mantıksal olarak kurum seçmelidir. Uzmanlar okula getirilse problemlerinizi bu arkadaşlar ilgilenecek dense, seçenek olsa olur. Biz bir tanesini bulamıyoruz ki seçenek olsun. Resmi olarak şu anda olmadığı için kurum tarafından belirlemelidir.”

Y-6 ve Y-14 bu seçimi kurumun yapması gerektiğini söylemektedirler. Okul içerisinde samimi bir ortam olursa paylaşımın olacağı söylenebilir, ama bu her zaman geçerli değildir. Okul yöneticileri seçme hakkı olsa öğretmenlerin kendi aralarında soracaklarını, fakat öğretmenlerin tümünün buna hazır ve yeterli olmadığını belirtmektedirler.

Okul yöneticileri öğretmenlerin birbirine danışabilmesi için gerekli bilgi ve deneyimin hepsinde olmadığını, bu yüzden de seçeneğin olmadığını söylemektedir. Bunun için öğretmenlerin kendilerine yol gösterecek kişiyi kurumun belirlemesinin daha profesyonel olacağı söylenebilir.

İlköğretim Müfettişlerinin Seçimi Kurumun Yapmasına İlişkin Görüşleri

İlköğretim müfettişlerinin seçimi kurumun yapmasına ilişkin görüşleri aşağıda sunulmuştur:

(M-4) “Ölçüyü nasıl koyabilirsiniz ki? Uzun yıllar okulda beraber çalışma imkanı tanınsa belki olabilir. Bardağın yarısı dolu, yarısı boş diyebilirim. Deneyimli öğretmenler artık kendini yenileyemiyor, mesleki bir tatminsizlik bulunmaktadır.”

(M-10) “Bence buna gerek yok, müfettişler alanında uzmandır, isimler onlar için önemli değildir. Bireysel teftiş değildir, grup teftişi, rehberliği, grup çalışması yapılır. Okula grup olarak gidiyoruz ve burada kendi aramızda paylaşım yaptıktan sonra öğretmenlerimizle görüşe devam ediyoruz. Öğretmenimiz grupta istediği kişiye soru sorabilir, öğretmenlerin de böyle bir arayışı olduğunu sanmıyorum, böyle bir şeye de gerek yok, çünkü biz hepimiz aynı eğitimi aldık. Hepimiz aynı noktaya vurgu yapma durumundayız. Alanda hiç böyle bir serzeniş duymadım.”

İlköğretim müfettişlerinden M-4 ve M-10 öğretmenlere seçimde serbestlik tanınmasının ölçüsünü koymamanın zorluğundan ve deneyimli öğretmenlerin yenilikleri çok da takip etmediklerinden bahsetmektedirler. Müfettişler kendilerinin alanda uzman olduklarını ve öğretmenlere grup olarak ulaştıkları için öğretmenlerin de grup içinde istedikleri kişiyi de başvurabildiklerini söylemektedir.

İlköğretim müfettişleri kendilerinin aynı noktaya vurgu yaptıklarını, alanda uzman olduklarını ve öğretmenlerden de bu konu ile ilgili bir duyum almadıklarını söylemektedirler. Müfettişlerin görüşleri incelendiğinde öğretmenlerin danışacakları kişiyi kurumun önceden belirlemesi gerektiği söylenebilir.

İlköğretim okul yöneticileri ile İlköğretim müfettişlerinin bir bölümü öğretmenlere kendilerine yol gösterecek kişileri belirlemede serbestlik tanınmasından çok kurumun belirlediği kişilere başvuruların yapılması gerektiğini söylemektedirler. Bunun da uzman kişilere ölçütün konmasının güçlüğünden ve herkesin buna yeterli ve hazır olmadığını düşündüklerinden kaynaklandığını belirtmektedirler. Bu yüzden öğretmenlerin yol göstericilerini kurumun belirlenmesinin daha sağlıklı olabileceği söylenebilir.

İlköğretim Okul Yöneticilerinin Seçimi Öğretmenlerin ve Kurumun Yapmasına İlişkin Görüşleri

İlköğretim okul yöneticilerinin seçimi öğretmenlerin ve kurumun yapmasına ilişkin görüşleri aşağıda sunulmuştur:

(Y-8) “Orada yarı yarıya olabilir. Elbette kurumda sene başında plan programı yaparken mesela sosyal faaliyetlerle ilgili bir idareci arkadaşımıza iş bölümü yapmışız, mutlaka öğretmenimiz ona başvurur, ama onunla da sınırlı kalmaz, müdüre de gelir diğer müdür muavinine de gelir.”

(Y-10) “Okula yansıttığınız zaman her öğretmenin sınıfına hangi müdür yardımcısının baktığı bellidir. Onun dışındaki sorunlar ve onları aşan konular bize gelir.”

Y-8 ve Y-10 öğretmenlerin başvuracakları kişileri hem kendilerinin seçebileceğini hem de kurumun belirleyeceğini söylemektedirler. Görüşülen bu yöneticiler her öğretmenin başvuracağı kişilerin belli olduğunu, yeterli gelmezse kendilerinin de yardımcı olacağını veya kaynak kişiye ulaşabileceklerini belirtmektedirler.

Öğretmenlerin yararlanacağı kişiler sene başından itibaren belirlenmiştir. Öğretmenin güvendiği, kendisine yol gösterebileceği kişilere başvurması elbette olağandır. Bunun için kişilere hem seçenek sunulması hem de kendi inisiyatiflerine bırakılması, seçimde kendilerinin de söz sahibi olmasından dolayı daha çok bir ilerlemenin katedileceği söylenebilir.

İlköğretim Müfettişlerinin Seçimi Öğretmenlerin ve Kurumun Yapmasına İlişkin Görüşleri

İlköğretim müfettişlerinin seçimi öğretmenlerin ve kurumun yapmasına ilişkin görüşleri aşağıda sunulmuştur:

(M-1) “Duruma göre yani öğretmen öyle bir ihtiyaç duyuyorsa, kendisi seçmek istiyorsa yardımcı olacak kişiyi seçer. Bu sadece İlköğretim Müfettişlerinden değil, yöneticilerden de olabilir, hatta deneyimli eski öğretmenlerden de olabilir, yani öğretmen kendi ihtiyacına göre yardım isteyebilir.”

(M-2) “Seçme hakkı derken zaten öğretmenlerimize teftiş görevimiz var. Kendilerinde telefon numaralarımız var. Engel, sınır yok niye benim okuluma gelmedin yok yani bize gelebiliyorlar.”

(M-3) “Zaten kendisi seçiyor, biz dört kişiyiz, ben biraz kötü müfettişim, en az arananlardan biriyim. İstedğini arıyor. Bence tam olarak seçmesi, rehberliğime, denetimime gelsin demesi mümkün değil, ama prensip olarak sorarsanız, ben sözünü dinleyeceğim kişinin benimle konuşmasını isterim.”

Görüşlerine değinilen İlköğretim müfettişlerinden M-1, M-2 ve M-3 mentorlerin belirlenmesinde hem öğretmenlerin seçme imkanının olabileceğini hem de kurumun önceden kişileri belirleyebileceğini söylemektedirler. Öğretmenlerin belirlenmiş kişilere veya kendi ihtiyaçları doğrultusunda müfettiş, okul yöneticisi veya deneyimli öğretmenlere başvurabileceklerini belirtmektedirler.

İlköğretim müfettişleri öğretmenlere yardımcı olacak, yol gösterecek kişilerin kendilerince seçilebileceğini veya kurumca önceden belirlenebileceğini söylemektedirler. Seçimde öğretmenlere söz hakkı verilmesinin ve seçenek

sunulmasının sağlanmasıyla öğretmenler de kararda etkili olacağından çözüme katkının olumlu olacağı söylenebilir.

İlköğretim okul yöneticileri ile İlköğretim müfettişleri öğretmenlerin sorunların çözümünde veya sorun çıkmadan tedbir almada kendilerine yol gösterebilecek kişileri hem kendilerinin seçebileceğini hem de kurumun belirleyeceğini söylemektedirler. Öğretmenler gelişimi için güvendiği müfettiş, okul yöneticisi veya deneyimli öğretmenlere başvurabilir, yeterli gelmezse kurum tarafından belirlenmiş kişilere de danışabilirler.

4.1.3. Eğitim Yöneticilerinin Mentorluk Rollerini Yerine Getirebilme Düzeylerine İlişkin Görüşleri

Eğitim yöneticilerinin mentorluk rollerini yerine getirebilme düzeylerine ilişkin görüşlerinden elde edilen bulgular; Eğitim yöneticilerinin yönetim becerileri dışındaki becerilere ilişkin görüşleri, Eğitim yöneticilerinin deneyimlerini paylaşarak öğretmenlerin mesleki ilerlemelerini sağlamalarına ilişkin görüşleri, Eğitim yöneticilerinin anlık sorunların çözümünde yapılması gerekenlere ilişkin görüşleri ve Eğitim yöneticilerinin destek/yardım almalarının gerektiği konulara ilişkin görüşleri, başlıkları altında sunulmuştur.

4.1.3.1. Eğitim Yöneticilerinin Yönetim Becerileri Dışındaki Becerilere İlişkin Görüşleri

Eğitim yöneticilerinin yönetim becerileri dışındaki becerilere ilişkin görüşleri şu başlıklar altında toplanabilir:

- Sosyal olma,
- İletişim kurma,
- Model olma,
- Mesleki alanda yeterli olma,
- Liderlik rolü.

İlköğretim Okul Yöneticilerinin Sosyal Olmaya İlişkin Görüşleri

İlköğretim okul yöneticilerinin “İyi bir yöneticinin yönetim becerileri dışında ne gibi becerileri olması gerektiğini düşünüyorsunuz?” sorusuna verdikleri cevaplar aşağıda sunulmuştur:

(Y-1) “Yönetici sosyal olmalı, adil olmalıdır. Vazifesinde dikkatli olmalıdır. İnsanlara sevecen ve güler yüzlü bir tavırla yaklaşabilmelidir. Kendi sosyal yönünü okul gelişiminde kullanabilmelidir.”

(Y-6) “Yönetici sosyal yönden kendini geliştirmelidir, mesela resim, müzik, sportif faaliyetlere önem vermelidir.”

(Y-9) “Bence yönetici sosyal olmalı, asosyal kesinlikle olmamalıdır. Belli bir düzen çerçevesinde her boyaya girebilmelidir yani büyüklerle büyük, küçüklerle küçük olmalı, onların acılarını ve kederlerini paylaşabilmelidir.”

Y-1, Y-6 ve Y-9 okul yöneticilerinin sosyal yönden kendilerini geliştirmeleri gerektiğini söylemektedirler. Okul yöneticileri kendilerini geliştirdikçe okuldaki faaliyetlere daha çok yardımcı olabileceklerini belirtmektedirler.

Okul yöneticileri sosyal oldukça okuldaki faaliyetlere de destek olacaklar, engellerin önünü açacaklar ve insanlarla iyi bir diyalogla sorunları çözebileceklerdir. Böylelikle sosyalleşmenin çevreyle ve insanlarla ilişkilerde önemli olduğu söylenebilir.

İlköğretim Müfettişlerinin Sosyal Olmaya İlişkin Görüşleri

İlköğretim müfettişlerinin “İyi bir yöneticinin yönetim becerileri dışında ne gibi becerileri olması gerektiğini düşünüyorsunuz?” sorusuna verdikleri cevaplar aşağıda sunulmuştur:

(M-5) “Eğitim yöneticileri sosyal olmalıdır. Her olaya girmeli, büyüklerle büyük, küçüklerle küçük olmalı, onların acılarını ve kederlerini paylaşmalıdır. Benliğini bir kenara bırakmalıdır. Mesafesini otokrasiden değil de sevecenlikten yana kullanmalıdır.”

(M-8) “Eğitim yöneticileri mesleki alanda yeterli oldukları kadar sosyal yönden de yeterli olabilmelidir. Sosyal yönlerini öğrenci, öğretmen ve okulun gelişimi ve ilerlemesi adına kullanabilmelidir.”

İlköğretim müfettişlerinden M-5 ve M-8 eğitim yöneticilerinin mesleki alanda kendilerini geliştirmenin yanı sıra sosyal yönden de geliştirmeleri gerektiğini söylemektedirler.

İlköğretim müfettişleri yöneticilerin sosyal olmalarının önemini belirtmektedir. Bu yönde kendini geliştiren yöneticilerin öğretmen ve öğrencinin sosyalleşmesine de katkısının olacağı söylenebilir.

İlköğretim okul yöneticileri ile İlköğretim müfettişleri alanla ilgili bilgi, beceri ve tecrübe birikimlerinin yanı sıra sosyal yönden de kendilerini geliştirmeleri gerektiğini söylemektedir. Yöneticilerin sosyalleşmelerinin öğretmenlerin de bu yönlerine önem vermelerini sağlayacağı ve okulların ilerlemede olumlu etkilerinin olacağı söylenebilir.

İlköğretim Okul Yöneticilerinin İletişim Kurmaya İlişkin Görüşleri

İlköğretim okul yöneticilerinin iletişim kurmaya ilişkin görüşleri aşağıda sunulmuştur:

(Y-2) “İyi bir yönetici olabilmenin okulu yoktur. Bir işi kırmadan, dökmeden yapabilmesi için ilk başta kararlılık şarttır.”

(Y-5) “Yöneticinin sosyal meziyetleri olmalıdır. İletişim becerileri yüksek olmalı, insanıyla barışık olmalıdır. En önemlisi de bilgi dağarcığını sürekli yenilemelidir.”

(Y-8) “Yönetim becerilerinin dışında bir defa insan iletişimi ve ilişkisi çok iyi olmalıdır, gerçi yönetici vasıflarının içinde bu vardır. İyi bir iletişim, iyi bir ilişki içinde, fedakar olmalı, dengeleri çok iyi kurabilmelidir.”

(Y-11) “Yöneticide derin bir bilgi birikimi olmalıdır. Karşısındaki ile iyi bir iletişim kurabilme becerisi olmalıdır.”

(Y-12) “Bir kere herkesle kardeş olmalıdır. İnsanlara kızmayacaksın, olayın nedenini sorup onun gönlünü alacaksın. Arkadaşça, kardeşçe davranacaksın. Beşikten pazara kadar değil, mezara kadar kardeş olmalısın. Emekli olunca aklında, gönlünde bir iz bırakmalısın.”

Y-2, Y-5, Y-8, Y-11 ve Y-12 okul yöneticilerinin yönetim becerilerinin dışında insan iletişimi ve ilişkilerinin çok iyi olması gerektiğini söylemektedirler. Yöneticinin bilgili, araştıran ve kendisini yenileyen, bunları da paylaşan bir kişi olması gerektiğini ifade etmektedirler.

Okul yöneticisi kurumuna ve çalışan arkadaşlarına zaman ayırmalı ve bunu onlara hissettirebilmelidir. Böylelikle karşılıklı paylaşım olacak ve yönetici güvenilir, model alınacak bir kişi olarak görülebilecektir.

İlköğretim Müfettişlerinin İletişim Kurmaya İlişkin Görüşleri

İlköğretim müfettişlerinin iletişim kurmaya ilişkin görüşleri aşağıda sunulmuştur:

(M-2) “İyi bir yönetici, yeni bir bakış açısı ile çevresiyle sağlıklı bir biçimde iletişim kurabilmelidir. Yönetici yetkisini kullandığı ölçüde etkisiyle daha çok yani formal ilişkiler yerine informal ilişkileri de toplayarak etkili olabilir.”

(M-3) “Empatik olması gerekiyor diye düşünüyorum. Empati kurabiliyorsa yeterlidir yani size yapılmasını istemediğiniz bir şeyi başkasına da yapmayın.”

(M-4) “Empati kurarak iletişimi iyi sağlayabilmelidir. Takımın içine girebilmeli, samimi olmalı ve bunu hissettirmelidir...”

(M-12) “Sorumlu olduğu konuları gerçekleştirmelidir... Halkla ilişkiler konusunda büyük bir becerisi olmalıdır. İletişimi çok iyi olmalı, karşı tarafı anlamalı ve kendini anlatabilmelidir.”

(M-14) “İnsan ilişkileri iyi olmalıdır. İyi bir insan olmalıdır.”

İlköğretim müfettişlerinden M-2, M-3, M-4, M-12 ve M-14 yöneticilerin yönetim becerileri dışında karşısındakilerle çok iyi bir biçimde iletişim kurabilmesinin gerekliliğini belirtmektedirler.

İlköğretim müfettişleri eğitim yöneticilerinin iletişim becerilerinin yüksek olması gerektiğini söylemektedirler. Böylelikle karşılıklı paylaşımın olacağı ve sorunların çözümünde daha kolay anlaşılacağı, yol gösterilebileceği söylenebilir.

İlköğretim okul yöneticileri ile İlköğretim müfettişleri sürekli öğretmen, öğrenci, veli ve çevredeki insanlarla etkileşim içinde olduklarından iletişim becerilerinin yüksek olmasıyla kendilerini kolaylıkla kabullendirecekleri ve danışılan kişi olabilecekleri söylenebilir.

İlköğretim Okul Yöneticilerinin Model Olmaya İlişkin Görüşleri

İlköğretim okul yöneticilerinin model olmaya ilişkin görüşleri aşağıda sunulmuştur:

(Y-3) “Yönetici çevresinde her konuda örnek insan olmalıdır. Duruşuyla, giyim tarzıyla, yaşam biçimiyle, dünyaya bakış açısıyla, her konuda örnek kişi olmalıdır. Özellikle yöneticinin yetiştirdiği öğrencisine örnek olması gerekir.”

(Y-13) “İyi bir yönetici sadece yönetici ilmini okumakla olmaz. Bence iyi bir karaktere, kişiliğe sahip olmalıdır. Yöneticilik rolü ikinci planda kalmalıdır, çünkü yöneticiliği kattığın zaman bunun içine sınırlamalar, yönetmelikler, kanunlar girer.”

Y-3 ve Y-13 okul yöneticilerinin duruşuyla, giyim tarzıyla, yaşam biçimiyle, dünyaya bakış açısıyla, her konuda örnek insan olması gerektiğini söylemektedirler.

Okul yöneticileri yönetim becerileri dışında gerek kişilikleriyle gerek bilgi donanımlarıyla gerekse tavırlarıyla çevresine model olabilmeli, örnek insan olarak gösterilebilmelidir. Bu özelliklerle yönetim becerileri de birleşince ortaya ideal bir yönetici anlayışı çıkacağı söylenebilir.

İlköğretim Müfettişlerinin Model Olmaya İlişkin Görüşleri

İlköğretim müfettişlerinin model olmaya ilişkin görüşleri aşağıda sunulmuştur:

(M-9) “İnsan çok yönlü bir varlıktır. Yönetici olarak değil, sosyal olarak aile hayatında, her alanda yönetici olarak bazı özellikleri taşımanız gerekir. Yönetici hem sosyal hayatını hem okul hayatını çok iyi dengeleyebilmelidir. Her yönüyle, her konuda öğretmenine, öğrencisine ve çevresine örnek olmalıdır.”

Görüşlerine değinilen İlköğretim müfettişlerinden M-9 yöneticinin her yönüyle donanımlı olması gerektiğini söylemektedir. Yöneticilerin gerek bilgi gerek beceri gerekse davranışlarıyla hem öğretmenine hem öğrencisine hem de çevresine örnek olması gerektiğini belirtmektedir.

İlköğretim müfettişlerinden sadece biri bu konu ile ilgili görüşlerini belirtmektedir. Buna göre yönetici her yönüyle çevresine model olmalıdır. Yöneticilerin örnek alınacak bireyler olmasının yetişen nesillere etkisinin olacağı söylenebilir.

İlköğretim okul yöneticileri ile İlköğretim müfettişlerinin bir bölümü her konuda bilgi birikimi, uzmanlık alanı ve olaylara bakış açısı ile örnek insan olmalarının gerekliliğine değinmektedirler. Böylelikle çevrelere model olarak danışılan, güvenilen ve okulun gelişimine olumlu katkısı olan kişiler olabilecekleri söylenebilir.

İlköğretim Okul Yöneticilerinin Mesleki Alanda Yeterli Olmaya İlişkin Görüşleri

İlköğretim okul yöneticilerinin mesleki alanda yeterli olmaya ilişkin görüşleri aşağıda sunulmuştur:

(Y-4) “Yönetici her şeyden önce kendisi iyi bir öğretmen olmalı, bilgi ve becerili olmalıdır. Mesleki becerisi olduğu kadar her şeyden önce çocukları sevmelidir.”

(Y-5) “Yönetim becerilerinde; bir defa mesleki alanda çok iyi bir yeterliliğe sahip olmalıdır. Kanun, yönetmelik, yasa, tüzüklerle ilgili bilgileri çok iyi bilmelidir.”

(Y-7) “Yaptığı göreve hakim olmalı, yani görevindeki yerinin nerede eksiklik olduğunu, nerede aksadığını, nasıl düzeleceğini bilmelidir. Ben bu konuda öğretmen okulu çıkışlı olduğum için, bizden öncekiler daha becerikliydiler. Elinden her şey gelir, her konuda bilgiliydiler.”

Y-4, Y-5 ve Y-7 okul yöneticisinin mesleki alanda çok iyi bir yeterliliğe sahip olması gerektiğini söylemektedirler. Yönetici her şeyden önce iyi bir öğretmen olmalı, öğrenciye de öğretmene de okula da çevreye de yetebilmelidir. Bilgi açısından donanımlı olmaları gerektiğini ve kendilerini yenilemenin kaçınılmaz olduğunu ifade etmektedirler.

Okul yöneticileri mesleki alanda yeterli oldukça görevlerini layıkıyla yerine getirebileceklerdir. İşleri karşısındakinden beklemek yerine kendileri de yapabilecek

seviyede olabilmelidirler. Bu yeterlikteki yöneticilerden yardım talep edileceği ve işlerini doğru yaptıkları için desteklerine başvurulacağı söylenebilir.

İlköğretim Müfettişlerinin Mesleki Alanda Yeterli Olmaya İlişkin Görüşleri

İlköğretim müfettişlerinin mesleki alanda yeterli olmaya ilişkin görüşleri aşağıda sunulmuştur:

(M-1) “Eğitim yöneticisi deyince akla eğitimle ilgili her türlü çalışmalarda yeterli, yetenekli ve duyarlı olması gerekli diye düşünüyorum.”

(M-10) “Tabii yönetimin içerisinde denetim görevi de vardır. İyi yetiştirirsen o zaman Türkiye’nin de mutluluğu, verimi, barışı artacaktır.”

İlköğretim müfettişlerinden M-1 ve M-10 yöneticilerin mesleki alanda donanımlı olmaları gerektiğini söylemektedirler. Müfettişlerin yönetimin içinde denetim görevlerini de vurgulamakta ve alanda bilgi sahibi olup bu bilgilerini meslektaşlarıyla paylaşmaları gerektiğini ifade etmektedirler.

İlköğretim müfettişleri yönetim becerileri dışında mesleki alanda da donanımlı olmaları gerektiğini belirtmektedirler. Yöneticilerin bilgili, becerili ve tecrübeli olmalarının, donanımlarını çevreleriyle paylaşmalarının onları model gören öğretmenleri ve yöneticileri olumlu yönde etkileyeceği söylenebilir.

İlköğretim okul yöneticileri ile İlköğretim müfettişleri bilgi, beceri ve deneyimleri açısından donanımlı olup mesleki alandaki yenilikleri takip etmelerinin gerekliliğine değinmektedirler. Donanımlı ve yenilikleri takip eden, değişime ve gelişime açık yöneticilerin öğretmenlerin gelişimlerinde olumlu katkılarının olacağı söylenebilir.

İlköğretim Okul Yöneticilerinin Liderlik Rolüne İlişkin Görüşleri

İlköğretim okul yöneticilerinin liderlik rolüne ilişkin görüşleri aşağıda sunulmuştur:

(Y-10) “Çevresiyle, insanlarla çok iyi diyalog ve iletişim içinde olmalıdır. Karşılıklı güven buna esastır. Önemli olan onlara aynı şekilde, öğretmene davrandığımız gibi davranarak sorunları çözmektir. Şeffaf bir kişilik gerekir. Herkesle barışık olmalıdır... Yönetici aynı zamanda lider olmalıdır, kendini hissettirmelidir.”

(Y-14) “Okul müdürü çok iyi bir sosyolog, toplumu çok iyi bilen, analiz eden, toplumu eğitime çok iyi yönlendirebilen bir yapıda olmalıdır. En önemlisi okul müdürleri hobiden daha gerekli okumayı seven, teknolojiyi seven, hareket etmeyi seven, mobilize diyebileceğimiz yapıda bir idareci olmalıdır ki kurumuna liderlik yapabilsin, başka türlü bunu sağlayamaz.”

Y-10 ve Y-14 okul yöneticilerinin yöneticilik haricinde lider özelliklerine sahip olmaları gerektiğini söylemektedirler. Karşıdakilere güven telkin etmenin önemini belirtmektedirler. Okul yöneticileri toplumu çok iyi tanımalı, analiz edebilmeli, eğitime yöneltebilmeli, öğretmenleri yönlendirebilmeli, değişime ayak uydurabilmeli ki kurumuna liderlik yapabilsin diye ifade etmektedirler.

Okul yöneticileri idarenin dışında, farklı olduğunu gösterebilmeli, bunu kanıtlamalı ve çevresine liderlik yapabilmelidirler. Okulda lider yöneticilerin başarıdaki katkılarının olumlu olacağı söylenebilir.

İlköğretim Müfettişlerinin Liderlik Rolüne İlişkin Görüşleri

İlköğretim müfettişlerinin liderlik rolüne ilişkin görüşleri aşağıda sunulmuştur:

(M-6) “Önce kişilik becerileri, sonra liderlik becerileri çok önemlidir. Genelde eğitim yöneticileri liderlik açısından birçok alt beceriye sahip olmalıdır. Kurumun gelişimi için yöneticiliğin yanı sıra liderlik yapabilmek de çok önemlidir. Lider yöneticilerin kuracakları ekiplerle kurumlarını başarıdan başarıya taşıyacakları söylenebilir.”

İlköğretim müfettişlerinden M-6 yöneticilikte liderlik becerilerinin önemini vurgulamaktadır. Lider yöneticilerin kurumun başarısında kuracakları ekiplerle etkisini belirtmektedir. Yöneticilikte kişilik becerilerinin yanı sıra liderlik becerilerine sahip olmanın önemini ifade etmektedir.

İlköğretim müfettişlerinden sadece biri yöneticilerin liderlik rolüne ilişkin görüşlerini ifade etmektedir. Yöneticilerin yeniliklere ayak uydurabilmesi, değişimi yakalamak için çabalaması, kendini geliştirmesi ve liderlik becerilerine sahip olup bunu kurumunun gelişimi için kullanmasının herkese katkısının olumlu olacağı söylenebilir.

İlköğretim okul yöneticileri ile İlköğretim müfettişlerinin bir bölümü yöneticilerin liderlik özelliklerine sahip olmaları gerektiğini söylemektedirler. Lider yöneticilerin takım çalışması yaparak okulu hedefleri doğrultusunda geliştirebilecekleri söylenebilir.

4.1.3.2. Eğitim Yöneticilerinin Deneyimlerini Paylaşarak Öğretmenlerin Mesleki İlerlemelerini Sağlamasına İlişkin Görüşleri

Eğitim yöneticilerinin deneyimlerini paylaşarak öğretmenlerin mesleki ilerlemelerini sağlamalarına ilişkin görüşleri şu başlıklar altında toplanabilir:

- Seminer düzenleme,

- Paylaşım,
- Öğretmenlere destek.

İlköğretim Okul Yöneticilerinin Seminer Düzenlemeye İlişkin Görüşleri

İlköğretim okul yöneticilerinin “Sizce deneyimlerinizi paylaşarak öğretmenlerin mesleki ilerlemelerini sağlaması konusunda yöneticilere ne düşer?” sorusuna verdikleri cevaplar aşağıda sunulmuştur:

(Y-1) “Okul yöneticileri ihtiyaç duyulan konularda seminer düzenlenmesini sağlamalıdır. Milli Eğitim, emniyet ve üniversite, diyalog içerisinde, işbirliği içerisinde, veli semineri, çocuklarla ilgili seminerlerin yapılmasında çok fayda vardır.”

(Y-4) “Okul yöneticisi, bir öğretmen sınıfta nasıl başarılı oluyorsa, öğretmenlere konferanslar verilmeli, öğretmenler eğitilmelidir. Bu şekilde çocukların gelişimi de sağlanacaktır.”

(Y-12) “Eğitim çocuğu sevmekle başlar. Biz bir aileyiz. Sopyla eğitim olmaz artık, aciz olan bunu yapar. Hizmet içi eğitim yapılmalıdır. Kendi branşları ile ilgili çok okumalı, tecrübe edilmelidir.”

Görüşme yapılan okul yöneticilerinden Y-1, Y-4 ve Y-12 öğretmenlerin mesleki gelişimlerini sağlamak adına kendilerinin ihtiyaçları doğrultusunda seminerler hazırlatabileceklerini, onları hizmet içi kurslara yönlendirebileceklerini söylemektedirler.

Okul yöneticilerinin öğretmenlerin mesleki gelişimleri adına duyarlı olması hem onları araştırmaya, kaynak aramaya yönlendirecek hem de öğretmenlerin seçeneklerini arttıracaktır. Bu bağlamda gerekli seminerler, hizmet içi kurslar düzenlenebilir. Bunların da öğretmenlerin istekleri doğrultusunda olmasının, mesleki ilerlemelerini sağlayacağı söylenebilir.

İlköğretim Müfettişlerinin Seminer Düzenlemeye İlişkin Görüşleri

İlköğretim müfettişlerinin “Sizce deneyimlerinizi paylaşarak öğretmenlerin mesleki ilerlemelerini sağlaması konusunda yöneticilere ne düşer?” sorusuna verdikleri cevaplar aşağıda sunulmuştur:

(M-2) “Mesleki gelişimleri açısından hizmet içi kursları veriyoruz. Yöneticiler bu şekilde öğretmenlerin gelişimi için onları hizmet içi kurslara yönlendirmelidirler. Bunun da çok faydalı olduğu kanaatindeyim.”

(M-10) “Denetim yaparken okulu tümüyle denetliyoruz. Bunun içinde yöneticiler vardır, yardımcı oluyoruz. Nasıl davranmaları gerektiği konusunda iş başında yetiştirme yapıyoruz.”

(M-12) “Lisans tamamlama programı ile iki yıllık mezunlar yükseltecek, daha iyi eğitim için yükseltecek, Yüksek lisans her yönüyle açık. Öğretmenlerin mesleki gelişimlerine katkı için seminerler düzenleniyor.”

İlköğretim müfettişlerinden M-2, M-10 ve M-12 öğretmenlerin mesleki ilerlemelerini sağlamaya yönelik onları hizmet-içi kurslara yönlendirdiklerini söylemektedirler.

İlköğretim müfettişleri öğretmenlerin kişisel ve mesleki gelişimlerini sağlamak için onları hizmet-içi kurslara teşvik etmektedirler. Müfettişlerin öğretmenlerin ihtiyaçları ve istekleri doğrultusunda öğretmenlere yönelik seminerler açılmasını sağlamalarının mesleki yenilikleri kazanmaları adına olumlu katkısının olacağı söylenebilir.

İlköğretim okul yöneticileri ile İlköğretim müfettişlerinin görüşleri bir bütün olarak incelendiğinde öğretmenleri mesleki yönden ilerlemelerini sağlamaya yönelik seminerlere yönlendirdikleri görülmektedir. Yöneticilerin seminerlere hem kendilerinin katılmalarının hem de öğretmenleri teşvik etmelerinin mesleki yenilikleri ve ilerlemeleri takip etmeleri için katkısının olabileceği söylenebilir.

İlköğretim Okul Yöneticilerinin Paylaşım İlişkin Görüşleri

İlköğretim okul yöneticilerinin paylaşım ilişkisi aşağıda sunulmuştur:

(Y-2) “Yöneticinin okulunda başarılı olabilmesi için her türlü düşüncesini ekibiyle paylaşması gerekir. Çalıştığınız yerlerde sizden sonra belli şeyleri bırakmanız gerekir, gidince arkama bakmamalıyım. Burada da öyle bir ekip bırakmalıyım ki deneyimlerimi, tecrübelerimi bırakmalıyım.”

(Y-5) “Kanunları, yönetmelikleri çok iyi bilen ancak iletişimi olmayan bir yöneticinin, bilginin anonim olduğu bir ortamda, paylaşım sıkıntı olacaktır. Bilgisini velileriyle, öğretmenlerle, öğrencileriyle paylaşmadığı müddetçe o bilgi kuru bir bilgiden öte değildir.”

(Y-6) “Okulda öğretmenlerin mesleki olarak ilerleyebilmesi için, her şeyden önce ekipler kurulmalıdır. Çalışma ekipleri olursa okulda başarı olur, fakat bu ekiplerin çalışması için ayrı bir zaman gerekir. Ayrı bir emek gerekir, bunu da öğretmenler belirli saatlerde yapar, fakat öğretmenler bu işleri ders içerisinde yapmak istiyor, ders dışında bu toplantılar öğretmene sıkıcı geliyor. Bu ekiplerin oluşması iyi bir şey, ama her şey dosyada kalıyor, uygulanmıyor...”

(Y-8) “Türk toplumunun yapılanması lidere dayalı olduğu için yönetici kendini yetiştirmiş ve paylaşımcı olmalıdır. Benden ziyade biz yapıda olmalıdır. Arkadaşlarımızın maddi, manevi ödüllerden, başarıdan, başarısızlıktan pay almasını sağlayabiliyorsak bu işi başarmışız demektir.”

(Y-10) “Teknik olanaklardan dolayı aradığımız her türlü bilgi bulabiliyoruz. Gençler artık kaynağın içindeler, öğrenebileceklerini öğrenebilirler, ama birebir yaşayanlarla yaşamak, sorunu çözmek kadar kolay hiçbir şey yoktur.”

(Y-11) “Öğretmenin mesleki gelişimini sağlamak için yöneticiler deneyimlerini paylaşır. Gerek kendimin gerek de diğer deneyimli öğretmenlerin, deneyimleri az olan öğretmenlere deneyimlerini paylaşmada öğretmenler kurulunu bir platform olarak kullanıyorum.”

(Y-14) “Deneyimlerimizi kesinlikle öğretmenlerimizle paylaşmamız gerekir ve bu bizim bir görevimizdir. Herkesin her şeye sıfırdan başlaması söz konusu olamaz. Sürekli öğretmenlerle, çalışanlarla paylaşım içinde olunması gerekir.”

Y-2, Y-5, Y-6, Y-8, Y-10, Y-11 ve Y-14 yöneticinin kendini yetiştirmesi ve çevresiyle paylaşım içerisinde olması gerektiğini söylemektedirler. Öğretmenlerin mesleki gelişimini sağlamak için yöneticilerin bilgi birikimlerini ve deneyimlerini paylaşımlarını belirtmektedirler.

Okul yöneticilerinin öğretmenlerin mesleki ilerlemesi için sürekli bir paylaşım içinde olması, ekip çalışması anlayışını yürütmesi önemlidir. Öğretmenlerin ilerlemesi adına yöneticilerin duyarlı olması, benden ziyade biz olarak çalışılması, maddi ve manevi ödüllerle onlara destek sağlanması, başarı ve başarısızlardan ders çıkarılması ile okulda istenen başarının yakalanacağı söylenebilir.

İlköğretim Müfettişlerinin Paylaşma İlişkin Görüşleri

İlköğretim müfettişlerinin paylaşma ilişkin görüşleri aşağıda sunulmuştur:

(M-6) “Eğitim yöneticileri sürekli kendilerini geliştirmeli ki karşısındaki gruba faydalı olabilsin, çünkü eğitim olgusu toplumun yaşayış şeklinin algılanmasına bağlı olarak sürekli değişen sosyal bir olgudur.”

(M-8) “Esas iş yöneticiye düşer. Yapılan ufak tefek yönetsel açıdan hataları görmez veya göz yumarsa ve söylemezse o kişiyi geliştiremez, alışkanlık yapar. Hoşgörü ortamından dolayı bir kargaşa çıkar.”

(M-9) “Zaten bizim görevimiz budur. Biz hem rehberlik hem iş başında yetiştirme hem de rolleri ile ilgili olan rehberlik yaptığımız konuların ne kadar uygulanıp uygulanmadığını denetleme yetkisine sahibiz. Biz kendimizi iyi yetiştirirsek iyi rehberlik yapabilirsek o zaman öğretmenleri de yetiştirmiş oluruz...”

İlköğretim müfettişlerinden M-6, M-8 ve M-9 eğitim yöneticilerinin yenilikleri takip ederek bunları öğretmenlerle paylaşımları gerektiğini söylemektedirler. Müfettişler yöneticilerin bilgi, beceri ve deneyimlerini öğretmenlerin kişisel ve mesleki gelişimlerini sağlamaları için paylaşımlarını belirtmektedirler.

İlköğretim müfettişleri öğretmenlerin mesleki ilerlemelerini sağlamaları için kendilerinin bilgi, beceri ve deneyimlerini onlarla paylaşımları gerektiğini söylemektedir. Müfettişlerin tecrübelerini öğretmenlerle paylaşmasının öğretmenlerin mesleki yönden ilerlemesini sağlayacağı söylenebilir.

İlköğretim okul yöneticileri ile İlköğretim müfettişlerinin görüşleri incelendiğinde bilgi, beceri ve deneyimlerini öğretmenlerin gelişimlerini sağlamada paylaşımlarının önemini belirttikleri görülmektedir. Her iki yönetici grubunun da öğretmenlerin mesleki yenilikleri takip etmede ve gelişimlerini sağlamada onlara yol göstermeye çalıştıkları

görülmektedir. Böylelikle öğretmenlerin mesleki yönden ilerlemesinde yöneticilerinin katkılarının olumlu olacağı söylenebilir.

İlköğretim Okul Yöneticilerinin Öğretmenlere Destek Olmaya İlişkin Görüşleri

İlköğretim okul yöneticilerinin öğretmenlere destek olmaya ilişkin görüşleri aşağıda sunulmuştur:

(Y-3) “Öğretmenlerin önü şimdilerde açılıyor gibi. Kendi adıma bu yeni yönetmeliklerin çok daha iyi olacağını düşünüyorum. Aslında çok da yönetici merkezli değil, öğretmen ben mesleğimde yükseleceğim, işimde ilerleyeceğim dediği zaman, artık kendi kendine bir şeyler yapacak durumda, ama yöneticinin onu desteklemesi gerekiyor, önünü açması gerekiyor.”

(Y-7) “Yöneticiler istekli öğretmenlerin şevkini kırmamalı, yönetim konusu dahil her konuda yardımcı olmalıdır. Bir öğretmen yönetim konusunda, “Hocam şunu nasıl yapalım, yapmamız gerekir” dediği zaman, “Sen işine bak senin işin öğretmenlik” derse olmaz. Ona bilgi verirsin, O da kendini ileriye hazırlar. Azimli, hırslı bir insan olur. Ama siz onları kırar, azarlarsanız, öğretmenlik azmi gidecek, kırılacak ve hiçbir şey öğrenemeyecektir.”

(Y-9) “Burada esas iş yöneticiye düşer. Bir yönetici yönetsel açıdan ufak tefek hataları görmez veya göz yumarsa ve de bunu söylemezse, o kişiyi geliştiremez, dolayısıyla bu alışkanlık yapar.”

(Y-13) “Her yönetici her öğretmenine mesleki anlamda yardımcı olamaz. Örneğin bir öğretmenim her zaman için özel okullarla yarışıyor. Mesleki bilgisi çok fazla adamın, şu anda 3. sınıflarla ilgili kitap yazıyor. Ben ona mesleki yönde faydalı olacağımı zannetmiyorum, ama yeni gelen arkadaşlarımız var, en azından onlara genel konularda yardımcı olmaya çalışıyoruz. Eğer ben yeterli değilsem başkalarına yönlendiriyorum.”

Y-3, Y-7, Y-9 ve Y-13 öğretmenlerin mesleki ilerlemeleri için onları desteklemeleri gerektiğini, istekli öğretmenlerin şevkini kırmaktan ziyade onlara yardımcı olunup yüreklendirmeleri gerektiğini söylemektedirler.

Öğretmenlerin okuldaki başarısı bir anlamda yöneticinin tutumuna bağlıdır. Yöneticinin destek olduğu, her türlü imkandan öğretmenini faydalandırdığı, onun önünü açtığı düşünülürse öğretmenin mesleki alanda ilerleyeceği ve kendini geliştireceği söylenebilir.

İlköğretim Müfettişlerinin Öğretmenlere Destek Olmaya İlişkin Görüşleri

İlköğretim müfettişlerinin öğretmenlere destek olmaya ilişkin görüşleri aşağıda sunulmuştur:

(M-1) “Yönetici, öğretmenlerin mesleki ilerlemelerini sağlamaları için onlara gittikleri yolda destek olmalı, güven telkin etmelidir.”

(M-3) “Okullara ziyarete gittiğimizde öğretmenlerin eksiklerini arayıp onları yargulamak yerine sorun çıkmadan alınabilecek tedbirler üzerinde yoğunlaşıyoruz. Öğretmenlerin şevkini kırmadan yaptıkları çalışmalarda onlara destek oluyoruz.”

(M-4) “Yöneticiler öğretmenler mesleki ilerlemelerini sağlamada onlara destek olmalıdırlar. Yöneticinin desteğini arkasında hisseden öğretmenler daha dik durabilirler.”

(M-5) “Hoşgörü ve nezaket çerçevesinde devamlı idareci öğretmeni takip etmeli, ona destek olduğunu hissettirmelidir.”

(M-14) “Müfettişler görevleri gereği öğretmenlerin gelişimlerinde onlara yardımcı olmalıdır. Bunu da yaparken yönetmelikleri esas almalıdır. Öğretmenler üzerinde bir baskı kurmaktan çok onlara destek olduğunu gösterebilmelidir...”

İlköğretim müfettişlerinden M-1, M-3, M-4, M-5 ve M-14 öğretmenlerin mesleki ilerlemelerini sağlamak için onları sorgulamak yerine gittikleri yolda desteklemeleri gerektiğini söylemektedirler.

İlköğretim müfettişleri öğretmenlerin eksiklerini bulup onları yargılamak yerine sorun çıkmadan alınabilecek tedbirler üzerinde durduklarını söylemektedirler. Öğretmenlerin kendilerini destekleyen birilerinin olduğunu bilmesiyle daha sağlam bir biçimde yürüdükleri yolda ilerleyebilecekleri söylenebilir.

İlköğretim okul yöneticileri ile İlköğretim müfettişlerinin görüşleri incelendiğinde öğretmenleri mesleki yenilikleri takip etmede desteklemelerinin önemine değindikleri görülmektedir. Yöneticilerin öğretmenlere bu şekilde yaklaşmalarının ilerlemelerine katkısının olacağı söylenebilir.

4.1.3.3. Eğitim Yöneticilerinin Anlık Sorunların Çözümünde Yapılması Gerekenlere İlişkin Görüşleri

Eğitim yöneticilerinin anlık sorunların çözümüne ilişkin görüşleri şu başlıklar altında toplanabilir:

- Zaman tanıma,
- Kararlılık,
- Soğukkanlılık.

İlköğretim Okul Yöneticilerinin Anlık Sorunların Çözümünde Zaman Tanımaya İlişkin Görüşleri

İlköğretim okul yöneticilerinin “Anlık sorunların çözümünde bir yöneticinin ne yapması gerekir?” sorusuna verdikleri cevaplar aşağıda sunulmuştur:

(Y-1) “Meselenin, problemin mahiyetine göre davranılmalıdır. Bazı mesele vardır, zamana bırakılmalıdır, anında cevap veren insan yanılabilir. Zaman onun müspet yönde cevap vermesine yardımcı olur. Fevri kararlar insanı yanılabilir.”

(Y-4) “Yönetici kesinlikle bir müddet geçmeden karar vermemelidir. En az altı saat geçmeden karar verilmemelidir... Hiçbir problem o anda çözülemez.”

(Y-9) “Yönetici olarak anlık sorunların eğer çözümü netse o anda usul çerçevesinde çözülür. Buradaki benim tercihim bir idareci olarak yumuşak geçiş modelidir. Ancak o anda çözülecek gibi değilse, çok sınırlı ve gergin bir ortamsa çok değil, biraz ötelirim.”

(Y-10) “O sorunu çözmek düşer. Başından savmayacak, göndermeyecek, çözecek, çözmeye çalışacaktır. Sorun çözülmelidir.”

(Y-12) “Örneğin dışarıda Beden Eğitimi dersi yapıyor, laf atanlar oldu, çağırırım konuşurum. İnsani boyutla çözmeye çalışırım.”

Y-1, Y-4, Y-9, Y-10 ve Y-12 okul yöneticilerinin anlık sorunları kavrayabilmeleri için biraz zaman tanımaları gerektiğini söylemektedirler. Sorunun çözümünde kendilerine ve karşılarındakine biraz zaman tanıyarak hem tarafları sakinleştirebilirler hem de problemi tanıyabilirler.

Okullarda düzeni ve huzuru sağlamak okul yöneticisinin görevlerinden olduğu için çözümleri kritik olan olaylar yöneticilere getirilir. Okul yöneticisinin de deneyimlerini ve bilgi birikimini kullanıp sorunu çözmesi gerekir. Okul yöneticilerinin anlık sorunlarda duyarlı davranması, konuya hakim olarak karar verebilmesi için bir müddet geçmesi gerekir. Böylece ortam gerginse sınırlar yatıştırılabilir, çözemeyecekleri bir mesele ise fikir birliği yapılabilir. Fevri alınan kararların her zaman gerçeği yansıtmayacağı söylenebilir.

İlköğretim Müfettişlerinin Anlık Sorunların Çözümünde Zaman Tanımaya İlişkin Görüşleri

İlköğretim müfettişlerinin “Anlık sorunların çözümünde bir yöneticinin ne yapması gerekir?” sorusuna verdikleri cevaplar aşağıda sunulmuştur:

(M-4) “Önce anlamaya çalışılır, dinlenilir. Getirilen gerekçe samimi olabilir de olmayabilir de. Bunu bir iki dakikada anlayamazsınız. Yerine göre gidip kaynak getirilmelidir. Mesele biraz zamana yayılmalıdır.”

(M-5) “Çözüm netse o an çözülür. Yumuşak çözümle sorun biraz ötelenir. Ertesi gün veya birkaç saat sonra çözülebilir, eksik varsa yardım alınır.”

(M-6) “Genelde formal ilişkiler ekseninde yapması gerekenlerin neler olduğu yani eksik işlemlere yararlı olacak bir rehberlik yapıyoruz. Onun dışında detaylı bir mesleki rehberlik yapma şansımız yok.”

(M-8) “Anlık sorunların çözümü her zaman açık olmayabilir, bunun için sorunun etraflı bir biçimde gözden geçirilip değerlendirilmesi gerekir. Bunu yapmak için de zamana ihtiyaç vardır.”

(M-10) “Beklenmedik durumlar her zaman herkesin başına gelebilir, yaşanabilir. Hayat sürprizlerle doludur. Bilmediğimiz veya yeni bir durumla karşılaştığımız anda, onu en kısa zamanda gerekirse telefon trafiğiyle gerekirse bizzat giderek yerinde hemen çözümlerle o probleme çözüm yollarını üretmek gerekir.”

(M-12) “Anlık bir soruna hemen aniden tepki verilmemelidir. Sorun incelenmeli, gerekirse üst mevkilerden yardım alınmalıdır.”

(M-14) “Sorunu o anda çözmeli, çözemese yardım alınmalıdır. Bunun için de zaman çok önemlidir.”

İlköğretim müfettişlerinden M-4, M-5, M-6, M-8, M-10, M-12 ve M-14 yöneticilerin görevleri başında anlık olaylarla karşılaşabileceklerini ve bunların çözümünde olayı anlamak için biraz zaman tanımaları gerektiğini söylemektedirler.

İlköğretim müfettişleri anlık olaylara anlık tepkilerden ziyade bilinçli bir biçimde, düşünerek mantıklı tepkiler verebileceklerini söylemektedirler. Sorunun daha iyi anlaşılabilmesi, çözümün etraflı bir biçimde düşünülebilmesi ve gerekli araştırmaların yapılabilmesi için biraz zaman tanınmasının geçerli olacağı söylenebilir.

İlköğretim okul yöneticileri ile İlköğretim müfettişlerinin görüşleri incelendiğinde anlık olaylara hazırlıklı olmaları, olası çözüm önerilerini önceden değerlendirmeleri gerektiğini belirttikleri görülmektedir. Yöneticilerin çözüm önerilerini değerlendirip deneyimlerini de kullanarak en doğru kararı verebilmeleri için zamana ihtiyaç duydukları söylenebilir.

İlköğretim Okul Yöneticilerinin Anlık Sorunların Çözümünde Kararlılığa İlişkin Görüşleri

İlköğretim okul yöneticilerinin anlık sorunların çözümünde kararlılığa ilişkin görüşleri aşağıda sunulmuştur:

(Y-2) “Kesin kararlı olunmalı, aynı anda karar verme kapasitesine sahip olunmalıdır.”

(Y-3) “Çok çabuk ve doğru düşünmesi gerekir, bu bir yetenektir. Konuşurken kararlı olmalıdır.”

(Y-6) “Okul müdürü anında karar vermek zorundadır. Mesela yerli malı haftası ile ilgili bir olay yaşadık. Çocuklar öğle paydosunda yemeklerini yiyorlar, hastalanıyorlar. Ne yapalım diye beni çağırdılar, kimse karar veremiyor. Ben hemen ambulansı çağırdım, o anda kendim karar verdim. 8-10 öğrenciyi acile götürdüm, ilk müdahaleyi yaptılar, kameralar da oradaydı. Bekledim, ailelerini çağırdık, sabah hiçbir şey olmadı.”

(Y-7) “Konuya hakim olmalıdır. İlk önce anında, ne yapılması gerektiğini kavraması gerekir. Olduktan sonra değil, olmadan önce, o konuyu hemen kavramalıdır, kavramadığınız takdirde olayın arkasını alamazsınız...”

(Y-8) “Yönetici anında karar verebilmelidir. Yani çok kısa bir sürede, sonucu olumlu ya da olumsuz olabilir. Siz bir çözüm üretmek zorundasınız, belki sizin dışınızda bütün insanlar eleştirecektir, ama siz orada son adam olduğunuz için mutlaka çözüm getirmeniz gerekir, hemen karar vermelidir.”

Y-2, Y-3, Y-6, Y-7 ve Y-8 okul yöneticilerinin çok çabuk ve doğru düşünerek kesin kararlı olmaları gerektiğini söylemektedirler. Yöneticilerin olabilecek olaylara karşı

önceden hazır olmaları gerektiğini ve aldıkları kararın arkasında durup kesin tavırlarını belirtmeleri gerektiğini ifade etmektedirler.

Anlık olayları zamana bırakmak bazen yeterli olmayabilir. Kararın hemen verilip uygulamaya geçilmesi gerekebilir. Sorun çıktıktan sonra değil de çıkmadan önce hazır olunması, bilgili ve donanımlı bulunması önemlidir. Okul yöneticisinin verdiği kararının arkasında olup kesin tavrını sergilemesi halinde çözüme daha kolay ulaşılabileceği söylenebilir.

İlköğretim Müfettişlerinin Anlık Sorunların Çözümünde Kararlılığa İlişkin Görüşleri

İlköğretim müfettişlerinin anlık sorunların çözümünde kararlılığa ilişkin görüşleri aşağıda sunulmuştur:

(M-2) “Eğitim yöneticisinin karşılaştığı olayları öncelikle analiz etmesi ve kavraması gerekir. Aldığı kararın doğru olduğuna inandıktan sonra bunun arkasında durarak uygulaması gerekir.”

(M-9) “Anlık sorunların çözümünde çok hızlı karar alınmalıdır En kötü karar kararsızlıktan iyidir denir. Karar verebildiğiniz zaman sorun çözülebilir.”

İlköğretim müfettişlerinden M-2 ve M-9 eğitim yöneticilerinin karşılaştıkları anlık sorunların çözümünde, olayı inceledikten sonra verdikleri kararın arkasında durarak tutarlı ve kararlı bir tavır sergilemeleri gerektiğini söylemektedirler.

Müfettişlerin olayların karşısında kararlılıkla durması ve öğretmenlere bu yönde yol göstermesi onlara yaşayacakları olaylarda model olabilir. Böylelikle öğretmenlerin de müfettişleri kendilerine örnek alarak çıkabilecek olayları önceden belirleyip tedbir alabilecekleri ve verdikleri kararların arkasında kararlılıkla durabilecekleri söylenebilir.

İlköğretim okul yöneticileri ile İlköğretim müfettişlerinin görüşleri incelendiğinde anlık olayların çözümünde bütün olasılıkları değerlendirerek verdikleri kararın arkasında durmaları gerektiğini belirttikleri görülmektedir. Yöneticilerin duruşlarının dik olması ve çözüm noktasında kararlı olmalarının olayların önlenmesinde katkısının olumlu olabileceği söylenebilir.

İlköğretim Okul Yöneticilerinin Anlık Sorunların Çözümünde Soğukkanlılığa İlişkin Görüşleri

İlköğretim okul yöneticilerinin anlık sorunların çözümünde soğukkanlılığa ilişkin görüşleri aşağıda sunulmuştur:

(Y-5) “Yönetici kesinlikle soğukkanlı olmalıdır, yoksa kaybeder. O kaygıyı görmemezlikten gelerek sıfır noktasında hareket edilmelidir.”

(Y-11) “Yönetici soğukkanlı davranmalıdır. Ani ve duygusal tepkiden kaçınılmalıdır. Tepkisini o anlık durumu tam anladıktan sonra vermesi gerekir. Akıllı hareket etmesi gerekir.”

(Y-13) “Öncelikle sakin olması gerekir, çünkü şiddet ve heyecan, stres yanlış karar vermesine yol açar. O anda karar vermemeye çalışırım, çünkü tam düşünemezsiniz kararı, ama o anda karar vermeniz gerekiyorsa, muhakkak ucu açık bir karar vermeye çalışırım.”

(Y-14) “Sorunun boyutu çok önemlidir. Yönetici o anda soğukkanlılıkla soruna yaklaşmalıdır. Beni aşmaktan sonra kolay kolay üstlerime sorunu yansıtmam. Ben sorunu çözen, çözmeyi seven biriyim... Sorunlara soğukkanlılıkla yaklaşıp duygusal davranmamalıyız. Görevlerimden biri okuldaki sorunları çözmektir.”

Y-5, Y-11, Y-13 ve Y-14 yöneticinin anlık durumu tam olarak anlayabilmesi için cevap vermeden önce düşünmesi gerektiğini söylemektedirler. Bunun için de sakin ve soğukkanlı davranarak ani ve duygusal tepkiden kaçınmaları gerektiğini belirtmektedirler.

Olaylar karşısında soğukkanlı davranıp duygusal tepkilerden kaçınmak her zaman için işimizi kolaylaştıracaktır. Sorunun kavranıp tanınabilmesi için sakin olunup olayların mantık süzgecinden geçirilmesinin çözüme ulaşmada olumlu bir biçimde kullanılabileceği söylenebilir.

İlköğretim Müfettişlerinin Anlık Sorunların Çözümünde Soğukkanlılığa İlişkin Görüşleri

İlköğretim müfettişlerinin anlık sorunların çözümünde soğukkanlılığa ilişkin görüşleri aşağıda sunulmuştur:

(M-1) “Eğitim yöneticisinin her alanda yani eğitim konusunda iyi yetişmiş, iyi koordine edebilen, ani kararlar yanında biraz da mantıklı, sağduyulu kararlar verebilen ve fevri hareketlerden kaçınan, sorunlara en akılcı çözüm getirebilecek bir yapıya sahip olması gerekir.”

(M-3) “Yönetici soğukkanlı olmalıdır. Sorunun kökenine inmelidir. Pratik olmalı ki, eli ayağı birbirine dolaşmasın veya fevri davranmasın. Sakin, soğukkanlı ve pratik olmalıdır.”

İlköğretim müfettişlerinden M-1 ve M-3 yöneticilerin olaylar karşısında tavrının tutarlı, soğukkanlı ve duyarlı olması gerektiğini söylemektedirler.

İlköğretim müfettişleri yöneticilerin karşılaştıkları anlık sorunları zaman kaybetmeden kavrayarak çözüm önerisi üretmeleri ve sağlıklı karar verilebilmesi için olaylara soğukkanlılıkla yaklaşmaları gerektiğini söylemektedirler. Müfettişlerin soğukkanlı bir tavır sergilemesinin ve fevri hareketlerden kaçınmalarının, olayları mantık süzgecinden geçirerek hareket etmelerinin sorunun çözümüne olumlu bir katkısı olacağı söylenebilir.

İlköğretim okul yöneticileri ile İlköğretim müfettişlerinin görüşleri incelendiğinde anlık olaylara yaklaşımın duyarlı, sakin ve soğukkanlı bir biçimde olması gerektiği görülmektedir. Anlık olayların çözümünde yöneticilerin duruşlarının dik, tavırlarının net ve kararlı olabilmesi için soğukkanlı davranmalarının önemli olduğu söylenebilir.

4.1.3.4. Eğitim Yöneticilerinin Destek/Yardım Almalarının Gerektiği Konulara İlişkin Görüşleri

Görüşülen eğitim yöneticileri desteğini isteyebilecekleri, yardım alabilecekleri kişi ve kurumların olduğunu söylemektedirler. Yardım almalarının gerektiği konuların olduğunu ve bunun duruma göre değiştiğini, her türlü bilgiye ihtiyaç duyabileceklerini belirtmektedirler. İlköğretim okul yöneticileri ile İlköğretim müfettişlerinin bu konu ile ilgili görüşleri şu şekilde ifade edilmiştir:

İlköğretim Okul Yöneticilerinin Destek/Yardım Almalarının Gerektiği Konulara İlişkin Görüşleri

İlköğretim okul yöneticilerinin “Sizin de destek/yardım almanız gerektiğini düşündüğünüz konular nedir?” sorusuna verdikleri cevaplar aşağıda sunulmuştur:

(Y-1) “Teknolojinin getirmiş olduğu araç ve gereçlerden faydalanılmalıdır. Ben kültürlüyüm diyen insan cahilin ta kendisidir.”

(Y-2) “Tabii, mutlaka, yönetimle ilgili konularda bütün idareciler yardım almak ister. Ben her şeyi bilirim diyen insan doğru söylemiyordur. Bizim de unuttuğumuz, yapamadığımız, anlamakta güçlük çektiğimiz şeyler vardır veya takip edemediğimiz bir yasa çıkmıştır, müfettişlerden veya ilgililerden yardım bekleriz ve isteriz.”

(Y-3) “Tabii, olmaz mı, çok. Hiç kimse hiçbir şeyin mükemmelini bilmez, kaç yaşında olursan ol, kaç yıllık deneyimin olursa olsun, illa ki senin bilmediğin, yöneticilikte içinden çıkamadığın bir problem olur, o zaman da bizim üstümüz olan Milli Eğitim faktörü var ya, üstümüz olan insanların dik duruşlu, doğru insanların olması çok önemlidir...”

(Y-4) “Tabii, mesela ben bilgisayar kursuna gittim, öğretmen anlattığını anlamadım. Yedi yaşındaki çocuğu çağırdım bana öğretti. Ben utanmam ki, büyük olsun küçük olsun öğrenirim...”

(Y-5) “Bizim de eksik kalan yönlerimiz vardır. 15 yıllık öğretmenlikten sonra iki yıllık meslek yüksek okulundan sonra tekrar okudum. Hizmet içi eğitimlere, seminerlere, toplantılara katıldım. İnsanlarda öğrenmek için merak da olmalıdır.”

(Y-6) “Herkesin yardıma, desteğe ihtiyacı vardır. Milli Eğitim Müdürü bile Bakanlık’tan görüş alıyor. Biz desteği daha çok okul müdürleri olarak kendi aramızda iletişim kurarak alıyoruz.”

(Y-7) “Destek veya yardım almamız gereken konu veya konular olarak ilgililere başvurmamız gerekiyor. Üstlerimizden destek almamız, onlardan yardım istememiz gerekiyor.”

(Y-8) “Sabah evden çıktığımda her şeyi bildiğimi düşünüyorum, ama iki kişi ile konuşurken o kadar az şey bildiğimi fark ediyorum ki yani herkesin desteğe ihtiyacı vardır.”

(Y-9) “İdarecilerin rahatlatılması için iletişim seminerlerine katılmasını öneriyorum. Seminerleri bütün idarecilerin, öğretmenlerin, anne- babaların alması gerekir.”

(Y-10) “Farklı farklı birimlerden yardım alırız yani çok acil sıkıştığımız zaman almadığımız da yoktur.”

(Y-11) “Hepimiz insanız, insan demek eksiği olan demektir. Bizim dışımızdaki hayat sürekli değişmektedir, eğer biz değişmezsek, yeni durumlara adapte olmazsak, uyum sağlayamazsak dışlanırız. Son zamanlarda yönetişim diye bir kavram var; birlikte yönetme. Yardımı, okulda bir personelimizin sorunu var, bu sorunu birlikte çözmeye, yardımı birlikte yapmaktır. Yöneten, yönetilen ayrımının kalktığı bir ortamdır. Yardıma ya da rehberliğe ihtiyaç duyan okul müdürü ise diğer personel okul müdürüne rehberlik yapabilmeli. Bu gayet doğaldır.”

(Y-12) “Okulumuzun fiziki yapısıyla ilgili kardeş kurumumuz var, boyattık, gıda yardımı aldık. Her şey insanlıktan geçer. Güven verilmelidir. Problem olduğu zaman ya müfettiş arkadaşlarımdan ya Milli Eğitim’den ilgili yerlerden gereken yardımı alırım.”

(Y-13) “Öncelikle güler yüzlü olabilmek için moral ve motivasyona ihtiyacımız var. Kısır döngü gibi, ama ilk yardım isteyeceğim yine bu arkadaşlarım olur. Kol kırılır yel içinde kalır derler ya, biz de önce kendi içimizde çözmeye çalışırız. Eğer çözemezsek, maddi konuları ben bir şekilde çevremizde aşarım. İdari konularda tabii ki Milli Eğitim Müdürü’nden yardım almak isterim...”

(Y-14) “Benim okuldaki her türlü sorunu çözmem mümkün değildir. Okulda benim ekibim hazır. Sorunun boyutu önemlidir... İlgililer kimse ona başvururum.”

Görüşlerine değinilen İlköğretim okul yöneticileri çağın yeniliklerine ayak uydurabilmesi için kendilerini sürekli yenilemeleri gerektiğini söylemektedirler. Teknolojinin getirmiş olduğu araç ve gereçlerden faydalanılmasını, değişime ayak uydurabilmesi için yetkili kişilerden yardım alabileceklerini, onların desteklerine başvurabileceklerini belirtmektedirler.

Kendini yenilemeyen, çağa ayak uyduramayan kişi ve kurumların uzun ömürlü olması düşünülemez. Eğitim kurumlarının yeniliklere açık ve teknolojinin araç-gereçlerinden faydalanan, bunları içinde barındırıp hizmet veren kurumlar olması gerekir. Bu kurumların başında olan okul yöneticilerinin de yeniliğe açık ve sürekli bir çaba içinde olup araştıran, kendini geliştiren, bunu da okuluna, öğretmenine, velisine ve öğrencisine yansıtan örnek kişiler olması gerektiği söylenebilir.

İlköğretim Müfettişlerinin Destek/Yardım Almalarının Gerektiği Konulara İlişkin Görüşleri

İlköğretim müfettişlerinin “Sizin de destek/yardım almanız gerektiğini düşündüğünüz konular nedir?” sorusuna verdikleri cevaplar aşağıda sunulmuştur:

(M-1) “Eğitim sürekli, canlı bir olay, her sene ilaveler, her sene değişiklikler olmaktadır. Bizim de bu alandaki yenilikleri takip etmek için uzman kişilerden yardım aldığımız oluyor.”

(M-2) “Günümüzde değişim kaçınılmazdır, yeniliklerini yakalayabilmek ve bunlara ayak uydurabilmek sürekli araştırarak eksiklerimizi tamamlamakla olur. Bunun için de destek aldığımız konular oluyor.”

(M-3) “Elbette, benim yardım almaya ihtiyacım yok demek mümkün değildir, eğer bilim, teknoloji geliyorsa, teknolojik açıdan yardım almamız gerekir. Kişi kendini geliştirmek için sürekli bir araştırma ve çalışma içinde olmalıdır.”

(M-4) “Farklı bakış açıları görülür. Değişime inanan insan sorar, sorgular. Toplumsal kültürlenme; öğren öğret, kazan, kazandır anlayışı olmalıdır.”

(M-5) “İdarecilerin rahatlatılması konusunda seminerler alınmalıdır.-”

(M-6) “İletişim konusunda eğitim yöneticilerinin önemli bir ihtiyacı vardır. Mesleki gelişim açısından yeterli olmadıkları alanlarda kendilerini yetiştirmeleri gerekir.”

(M-7) “Yöneticiler ihtiyaçları doğrultusunda uzman kişilerden gerekli yardımı almalıdırlar.”

(M-8) “İdarecilerin ihtiyaçları doğrultusunda seminerler almaları gerekir.-”

(M-9) “Meslektaşlarımızla en azından sık sık bir araya gelip belirli durumları değerlendirmemiz gerekiyor, çünkü kişilerin var olan birikimleri ile karşılaştıklarını değerlendirip algılamak kişiye göre değişebiliyor...”

(M-10) “Hizmet içi kursları bizim için de son derece önemlidir. Aileler, veliler, öğrenciler için de önemlidir. Kendimizi yenileyemezsek geleneksellikten uzaklaşamayız.”

(M-11) “Bizim de ihtiyaç duyduğumuz konularda gereken yerlere başvurduğumuz olmuştur.”

(M-12) “Tabii ki, zaman zaman ihtiyaç duyulan konularda bir üst makamlardan açıklayıcı bilgi sorarak destek alıyoruz.”

(M-13) “Yenilikleri takip edebilmek için zaman zaman ilgili kurumlara danışmışımdır.”

(M-14) “Elbette kendimizi yetersiz gördüğümüz alanlarda ilgililerden destek alıyoruz.”

İlköğretim müfettişleri yaşadığımız bilgi çağında bilginin sürekli yenildiğini ve kendilerinin de değişime ayak uydurmaları gerektiğini söylemektedirler. Hizmet-içi kurslara başvurduklarını, öğretirken öğrettiklerini, araştırarak sorgulayarak yeniliklere ulaştıklarını ve bunları meslektaşlarıyla paylaştıklarını ifade etmektedirler.

İlköğretim müfettişleri kendi aralarında veya uzman kişilerden yardım aldıklarını ve sürekli bilgi, beceri ve deneyimlerini paylaştıklarını söylemektedirler. Müfettişlerin yenilikleri takip edip değişime ayak uydurması ve bu yönde öğretmenleri desteklemesi onları daha donanımlı ve birikimli olarak etkileyecekleri söylenebilir.

İlköğretim okul yöneticileri ile İlköğretim müfettişlerinin görüşleri incelendiğinde yeniliklere ayak uydurabilmeleri, değişimleri takip edebilmeleri için araştırdıkları, birikimlerini meslektaşlarıyla paylaştıkları ve uzman kişilerden yardım aldıklarını belirttikleri görülmektedir. Yöneticilerin eksiklerini gidermede ve donanımlarını güçlendirmede bilirkişilerden yardım almalarının yenilikleri yakalayabilmeleri için olumlu katkısının olabileceği söylenebilir.

4.1.4. Eğitim Yöneticilerinin Mentorluk Sürecinin Yararlarına İlişkin Görüşleri

Eğitim yöneticilerinin mentorluk sürecinin yararlarına ilişkin görüşlerinden elde edilen bulgular; Eğitim yöneticilerinin kendilerinin ve öğretmenlerin gelişimlerine ilişkin görüşleri, Eğitim yöneticilerinin okulda paylaşımın etkilerine ilişkin görüşleri, Eğitim yöneticilerinin destek olunan kişiye ilişkin getirilerine ilişkin görüşleri, Eğitim yöneticilerinin ilişkinin destekleyen kişiye getirilerine ilişkin görüşleri ve Eğitim yöneticilerinin okul kültürüne/okula ilişkin getirilerine ilişkin görüşleri başlıkları altında incelenmiştir.

4.1.4.1. Eğitim Yöneticilerinin Kendilerinin ve Öğretmenlerin Gelişimlerine İlişkin Görüşleri

İlköğretim okul yöneticileri ile İlköğretim müfettişleri yöneticilerin yenilikçi, bilgili ve yönlendirme becerilerine sahip yöneticilerin hem kendilerinin hem de öğretmenlerin gelişimlerine ve mesleki yönden ilerlemelerine olumlu yönde katkısının olduğunu söylemektedirler. Yöneticilerin bu konu ile ilgili görüşleri şu şekildedir:

İlköğretim Okul Yöneticilerinin Kendilerinin ve Öğretmenlerin Gelişimlerine İlişkin Görüşleri

İlköğretim okul yöneticilerinin “Yenilikçi bilgili ve yönlendirme becerilerine sahip bir yöneticinin hem kendi gelişimine hem de öğretmenlerin ilerlemesine ne gibi etkileri olur?” sorusuna verdikleri cevaplar aşağıda sunulmuştur:

(Y-1) “Yenilikçi, deneyimli, kendine öz güveni olan bir insan adımlarını sağlam atar. Morali bozuk, yıkılmış, psikolojik olarak rahatsız olan bir insan adımlarını rahat atamaz, vereceği kararları da rahat veremez. Bulunduğu yerde oturur...”

(Y-2) “Gelişmeye, teknolojiye, günlük olaylara açık olmalıdır. Çocuklarımız bizden ileridir, çünkü teknoloji bunu gerektiriyor.”

(Y-3) “Yenilikçi bir yönetici, dünyaya geniş, aydınlık bakan bir kişidir. Çevresini, bakışını genişlettikçe, etrafında neler oluyor, neler bitiyor, sürekli bunu izleyip onlarla sürekli bir yarış içerisine girdiği sürece yönetici arkasındaki takımı da motive eder.”

(Y-4) “Bu kendisini kullanmasına bağlıdır. Okulda kursu açılmalı, eğer açılmıyorsa açtırmalıdır...”

(Y-5) “Yöneticilerin yenilikleri takip etmelerinin, bilgi ve deneyimlerini paylaşımlarının hem kendi gelişimlerine hem de öğretmenlerin gelişimlerine olumlu yönde katkısının olacağını düşünüyorum.”

(Y-6) “Bir yöneticinin öğretmenine ve çevresindekilere katkısı olabilmesi için bence kendini tamamen eğitim-öğretime vermelidir.”

(Y-7) “İnsanoğlu sürekli kendini geliştirmek zorundadır, sürekli bilgiyi almalıdır ve bilgiyi edinebilmelidir. Eğer bir insan bilgiyi bir yerden elde edemiyorsa, kendini köreltir.”

(Y-8) “Çok ciddi katkısı olur. Bir defa yenilikçi, yeniliğe açık olduğu için hele de görsel basından veya uzman görüşlerinden kendini yenileyerek bilgilerini güncelliyorsa entelektüel olma yoluna girmiştir.”

(Y-9) “Yeniliklere açık, iletişim becerisi yüksek bir yönetici hem araştırır hem de birikimlerini meslektaşlarıyla paylaşır.”

(Y-10) “İyi bir yönetici zaten bulunduğu personelle beraber büyür. Onların yetişmesi ne kadar çabuk olursa, kurum o kadar çabuk kalkar, sesini duyurur. Kararlarımızı okul olarak aldığımız zaman kuruma bağlılık artar.”

(Y-11) “Okulda hizmet içi eğitim seminerleri düzenlenilip hem kendini hem personelini geliştirmiş olur. Biz de okulumuzda bunu zaman zaman yapıyoruz. Seminerlere katılım teşvik edilebilir...”

(Y-12) “Kişi kendini geliştirecek, yetiştirecek. Genelgeleri, konuları okuyacaksınız. Yöneticilik bir sanattır, tiyatrocudur gibidir. Öğretmenlerin sana güvenmelidir.”

(Y-13) “Eğitim ortamını idarici olsun, öğretmen olsun teknoloji ile takip etmelidir. Her sınıfta okula ilk geldiğimizde vcd aldık, şimdi bilgisayar, projektör aldık. Teknolojisiz hiçbir şey olmaz, bütün okul buna entegre olmak zorundayız...”

(Y-14) “Okulun çeşitli birimleri vardır. Kendisinin çok şey bilmesi değil de bilgiye ulaşmayı bilip bunu çevresindekilerle paylaşması gerekir. Öğretmenlerimizi, diğer çalışanlarımızı bilgiye şu şekilde ulaşabilirsiniz diye yönlendirmeliyiz.”

Görüşlerine değinilen İlköğretim okul yöneticileri yenilikçi, bilgili ve yönlendirme becerilerine sahip olmanın öğretmenlerin gelişimlerine ve mesleki yönden ilerlemelerine olumlu yönde katkısının olduğunu söylemektedirler. Yöneticilerin donanımlı olmalarının, yenilikleri takip etmelerinin kendi gelişimlerini de etkileyeceğini belirtmektedirler. Ancak okul yöneticilerinden bir bölümü iş yüklerinin ağır olmasından eğitim-öğretim faaliyetleriyle pek ilgilenemediklerini ve bu yönde kendilerinin ve öğretmenlerin gelişimlerine katkıda bulunamadıklarını belirtmektedirler.

Okul yöneticileri yenilikleri takip ederek her yönden donanımlı bir hale gelebileceklerini söylemektedirler. Bu şekilde öğretmenlerin yeniliğe açık, kendini geliştiren, araştırmayı seven ve bu yönde ekibini motive eden yöneticilere başvuracakları söylenebilir.

İlköğretim Müfettişlerinin Kendilerinin ve Öğretmenlerin Gelişimlerine İlişkin Görüşleri

İlköğretim müfettişlerinin “Yenilikçi bilgili ve yönlendirme becerilerine sahip bir yöneticinin hem kendi gelişimine hem de öğretmenlerin ilerlemesine ne gibi etkileri olur?” sorusuna verdikleri cevaplar aşağıda sunulmuştur:

(M-1) “Katkısı derken eğer kendini bu yönde geliştirmeye çalışıyorsa, eğitim programlarının gelişimini izliyorsa, kendisine ve okuluna, öğretmenlerine faydası olur.”

(M-2) “Eğitim programlarının gelişimini izliyorsa, kendisine ve okuluna, öğretmenlerine çok faydası vardır. Bugünkü şartlarda teknoloji çok gelişmiştir, gerek internet gerek diğer teknik imkanlarda yararlanarak en iyi eğitimin verilmesi olanakları mevcuttur.”

(M-3) “Eğitim yöneticisi bu şekilde, öğretmenlerin eksiklerini daha iyi görür, öğretmenlerin başarılı olmalarını böylece öğrencilerin daha başarılı olmasını sağlar...”

(M-4) “Çok olumlu etkileri olur.”

(M-5) “Yönetici bu şekilde bir donanıma sahip olursa hem kendisinin hem de meslektaşlarının gelişimine katkı sağlar.”

(M-6) “Önemli etkileri olur. Hem kendilerine hem de meslektaşları adına gelişim sağlanır.”

(M-7) “Önemli etkileri olur.”

(M-8) “Olumlu katkısı olur.”

(M-9) “Eğitim yöneticisi kendini geliştirmelidir ki çevresindekilere yardımcı olabilsin.”

(M-10) “Bu tanım çağdaş, aydın, ileriye görebilen çağı yakalayabilen bir anlayışa sahip bir yönetici tanımını oluyor. Bu kişi gelecekte nelerle karşılaşacağını, sorunları bilimsel çözüme yöntemlerini bilen bir yöneticilik yapıyor demektir.”

(M-11) “Önemli etkileri olur.”

(M-12) “Olumlu bir katkısı olur, yapıcı olmak kaydıyla.”

(M-13) “Eğitim yöneticisi kendini yeniledikçe, birikimlerini meslektaşlarıyla paylaştıkça, onların eksiklerini gidermede daha çok faydalı olur.”

(M-14) “Olumlu katkısı olur.”

Görüşlerine değinilen İlköğretim müfettişleri çağın yeniliklerini takip ederek değişime ayak uydurmaya çalışmanın hem kendilerine hem de başvuruda bulunan öğretmenlere etkisini belirtmektedirler. İleriye görebilen ve çağı yakalayan bir anlayışa sahip yöneticiliğin önemine değinmektedirler.

İlköğretim müfettişleri yenilikçi, bilgili ve yönlendirme becerilerine sahip olmanın hem kendilerinin hem de öğretmenlerin gelişimlerine ve mesleki yönden ilerlemelerine olumlu yönde katkısının olduğunu söylemektedirler. Böylelikle donanımlı yöneticilerin

öğretmenlerin yardım taleplerini daha rahat bir biçimde karşılayabilecekleri ve onlara yol gösterebilecekleri söylenebilir.

İlköğretim okul yöneticileri ile İlköğretim müfettişlerinin görüşleri incelendiğinde her iki grubun da yenilikleri takip etmenin ve bunu çevrelerindekiyle paylaşmanın öneminden bahsettikleri görülmektedir. Yöneticilerin bu yönde kendilerini geliştirmeleri ile etkinin zincirleme olarak öğretmen, öğrenci ve okul başarısı üzerinde görülebileceği söylenebilir.

4.1.4.2. Eğitim Yöneticilerinin Okulda Paylaşımın Etkilerine İlişkin Görüşleri

İlköğretim okul yöneticileri ile İlköğretim müfettişlerinin görüşleri incelendiğinde okulda sürekli bir paylaşım içerisinde buldukları görülmektedir. Yöneticilerin bu konu ile ilgili görüşleri şu şekilde incelenmiştir:

İlköğretim Okul Yöneticilerinin Okulda Paylaşımın Etkilerine İlişkin Görüşleri

İlköğretim okul yöneticilerinin “Sizce okulda sürekli bir paylaşım içinde olmanın taraflara ne gibi etkileri olur?” sorusuna verdikleri cevaplar aşağıda sunulmuştur:

(Y-1) “Bir ailede aile meclisleri vardır, anne, baba ve çocuklardan oluşur. Evlatlarımız da bu bilgilerle yetişiyorsa, aile bireyleri meclisini toplayarak vereceği kararları beraber alıyorsa o ailede mutluluk yakalanır. Benim arkadaşlara mesajım bu doğrultudadır.”

(Y-2) “Birinci derecede taraflara etkisi, iletişimdir, karşılıklı sorunları, problemleri çözmektir.”

(Y-3) “Her iki taraf da bu paylaşımdan olumlu yönde etkilenir.”

(Y-4) “Okulda farklı etkinlikler yapılır, velilerin de okula bakış açısı değişir. Öğretmen kendini kabul ettirir.”

(Y-5) “İletişim boyutunu incelemek gerekir. İletişim sağlıklı olduğu zaman çıktı da o kadar sağlıklı olacaktır. Hoşgörü kültürü okulda yer almalıdır. En büyük sıkıntınızı da tebessüm ile gidermeniz gerekir.”

(Y-6) “Bir şey paylaşıldıkça herkes tarafından benimsenir diye düşünüyorum, çünkü herkese veya belli kişilere yapılacak olan işle ilgili bir şey sorduğunuz zaman onu kazanmış oluyorsunuz.”

(Y-7) “Öğretmenler idare ile bir kırgınlık içindeydi. Benden önceki idare ile bunu hissettim ve onlarla bilgilerimi, okulun sorunlarını, çevre sorunlarını, sınıfın sorunlarını paylaştım. Eğer, insanları kazanmak istiyorsanız, onlarla bir şeyleri paylaşın ki insanlar sizinle bir şeyleri paylaşmanın daha değerli olduğunu bilsinler.”

(Y-8) “Çok ciddi etkileri olur. Her şey paylaşıldıkça büyür, çoğalır, anlamlı olan kazanır. İnsanlar kendilerini değerli hissederler. İnsanları alınan kararların içerisinde paylaştığımız sürece var olduklarını hissederler.”

(Y-9) “Eğer bir konu paylaşılıyorsa bir kere huzur ortamı olur. Karşılıklı sevgi ve saygı ortamı doğar. Eğer paylaşılmıyorsa zıtlama ortamı doğar...”

(Y-10) “Pozitif etkileri olur, kesinlikle.”

(Y-11) “Okulda alınan kararlar üzerinde ortak görüşler belirtildiği için uygulamada sıkıntı yaşanmaz. Herkes kurumu sahiplenir ve biz anlayışı ile hareket edilir.”

(Y-12) “İletişimin sağlıklı bir biçimde kurulması, ortak görüşlerin alınması okulun başarıya ulaşmasını kolaylaştırır. Yöneticiye olan güven artar.”

(Y-13) “Okulda çalışanlar kurumu sahiplenerek ekip olarak çalışılır. Öğretmenler okulu başarıya taşıyabilmek için daha çok çalışır. Eksikler giderilerek gelişime katkı sağlanır.”

(Y-14) “Paylaşımın hazzı çok güzel olur. Yalnızlık duygusu ortadan kalkmış olur. İyi işler yapma peşinde oluruz. Birbirimizin göremediği çıkış noktalarını görmüş oluruz.”

İlköğretim okul yöneticilerinin görüşleri incelendiğinde okulda sürekli bir paylaşım içinde olmanın hem işleyişi olumlu etkilediği yönünde hem de çalışanların kurumu sahiplenmesi yönünde etkilerinin olduğu görülmektedir. Okul yöneticileri arkadaşlarıyla sorunları paylaştıklarında veya sorun çıkmadan tedbirleri almada fikir alışverişi yaptıklarında çözümün kendiliğinden oluştuğunu, öğretmenin kararı almada etkili olmasından uygulamada da gönüllülüğünün işleri kolaylaştırdığını, idareye ve kendilerine güvenin arttığını belirtmektedirler.

Okul yöneticileri alınan kararlarda öğretmenlerle paylaşım içerisinde olmanın, onların görüşlerini almalarının hem fikir zenginliği adına faydalı olacağını hem de uygulamada kolaylık kazandıracağını belirtmektedirler. Okulda paylaşım ortamının artması ile yönetici-öğretmen arası güvenin artacağı, uygulamaların kolaylaşacağı ve huzurlu bir ortamın kurulacağı söylenebilir.

İlköğretim Müfettişlerinin Okulda Paylaşımın Etkilerine İlişkin Görüşleri

İlköğretim müfettişlerinin “Sizce okulda sürekli bir paylaşım içinde olmanın taraflara ne gibi etkileri olur?” sorusuna verdikleri cevaplar aşağıda sunulmuştur:

(M-1) “Amaç hedefe en iyi şekilde, en kısa yoldan, en sağlıklı yoldan ulaşmaksa, ister yönetici olsun, ister öğretmen olsun, ister ilköğretim müfettişi olsun, elbirliğiyle eğitimi en ileriye götürmek birinci temel hedeftir.”

(M-2) “Amaç ortak olduğu için yöneticilerin ve öğretmenlerin karşılıklı olarak fikir alışverişi yaparak paylaşım içerisinde olmaları gerekir.”

(M-3) “Okulu bütün olarak alıp biz de o okulun bir parçasıyız şeklinde düşünersek sanırım daha pratik olur. Rehberliğini yaptığımız okulda problem yoksa, arkadaşlar arasında sıcak ilişkiler varsa, okulun sorunu rahatça çözülür.”

(M-4) “Bilgi paylaşıldıkça çoğalır. Ortak amaç için bilgi, beceri ve deneyimlerimizi öğretmenlerle paylaşarak onların eksiklerini gidermelerinde yol gösteriyoruz.”

(M-5) “Öğretmenlerle görüştüğümüzde birikimlerimizi onlarla paylaşıyoruz. Onların farklı bakış açılarını da öğrenerek hazinemizi zenginleştiriyoruz.”

(M-6) “Yapılan işin denetim boyutunda, kişiye özgü olmaktan çıkıp bir süreç yönetimi oluşur. Paylaşım oldukça işi daha iyi yapması sağlanır. Kurum kültüründe yönetimin baskısını azaltacağı için verim artar.”

(M-7) “Olumlu etkileri olur.”

(M-8) “İletişim sağlıklı bir biçimde kurulacağı için güven ortamı oluşur.”

(M-9) “Okullarda paylaşım oldukça iletişim sağlıklı bir biçimde kurulabiliyor. Bu şekilde sorun oluşmada alınabilecek tedbirler üzerinde durulabilir.”

(M-10) “Bilgi paylaşıldıkça güzeldir. Hani bir laf vardır; sevgi paylaşıldıkça çoğalır, üzüntü paylaşıldıkça azalır. Sizde bilgi vardır, ama bunu başkasıyla paylaşmıyorsanız bir anlam taşımıyor.”

(M-11) “Eğitim yöneticilerinin iyi niyetli bir biçimde öğretmenlere yaklaşması ile onlar da sorunlarını daha rahat dile giderebilirler. Amaç, eksik bulmak değil, eksiklerin giderilmesini ve hatta oluşmadan gerekli önlemlerin alınmasını sağlamaktır.”

(M-12) “Olumlu etkileri olur.”

(M-13) “Meslektaşlarımızı çalışmalarında destekliyoruz. Onlarla iletişim kurarak birikimlerimizi paylaşıyoruz. Böylelikle hem kendilerine hem de bize olan güvenleri artırıyor.”

(M-14) “Paylaşım ortamı kurularak herkesin görüşü alınabilir. Böylece kararlarda ortak fikirler alındığından daha kolay uygulanılır.”

İlköğretim müfettişlerine göre okullarda sürekli paylaşım içinde olmanın bilginin çoğalmasını sağlayacağı ve eksiklerin giderilerek yeniliklere doğru yol alınacağı görülmektedir. Eğitimde amaç ortak olduğuna göre öğretmen, yönetici ve müfettişlerin beraber hareket etmelerinin ancak aralarında sağlıklı bir paylaşım ortamının kurulması ile mümkün olacağını ifade etmektedirler.

İlköğretim müfettişleri bilginin paylaşılarak çoğalacağını ve yeniliklerin beraber takip edilerek uygulanabileceğini belirtmektedirler. Müfettişlerin, yöneticiler ve öğretmenlerle iletişiminin kuvvetli olması, karaların fikir alışverişi yapılarak alınması ile öğretmenlerin de söz sahibi olmalarına imkan tanınmasının uygulamaya sahip çıkılması adına olumlu olacağı söylenebilir.

İlköğretim okul yöneticileri ile İlköğretim müfettişlerinin okul kararlarını tek başlarına değil de fikir alışverişi ile alması çalışanların güvenin artacağı ve kararlarda etkili olmalarından dolayı uygulamayı sahiplenip kolaylaştıracakları söylenebilir.

4.1.4.3. Eğitim Yöneticilerinin Destek Olunan Kişiyeye İlişkinin Getirilerine İlişkin Görüşleri

Eğitim yöneticilerinin karşılıklı olarak öğretmenlere destek olmaları konusunda kazandırdıklarına ilişkin görüşleri şu başlıklar altında toplanabilir:

- Paylaşım,
- Güven,
- Mesleki gelişim.

İlköğretim Okul Yöneticilerinin Destekledikleri Kişilerle Paylaşımlarına Görüşleri

İlköğretim okul yöneticilerinin “Destek olunan kişiye bu ilişkinin getirileri nedir?” sorusuna verdikleri cevaplar aşağıda sunulmuştur:

(Y-2) “Paylaşım, bilgi ve tecrübelerimi alır.-”

(Y-5) “Sıkıntıları gideriliyor. Sorunları çözülüyor.”

(Y-12) “Sorunları paylaşıyor.”

İlköğretim okul yöneticilerinden Y-2, Y-5 ve Y-12 öğretmenlere destek olarak onlarla bilgi, beceri ve deneyimlerini paylaştıklarını söylemektedirler.

Okul yöneticilerinin görüşlerine göre öğretmenlere destek olarak onlarla paylaşım içinde bulunmanın karşılıklı olarak birikimlerinden faydalanılabileceği görülmektedir. Buna göre öğretmenlerin kendilerine göre deneyimli olan kişilerin deneyimlerinden faydalanarak sorunların çözümünde olası durumları analiz edebilecekleri ve sorunu çözebilecekleri, yeteneklerini geliştirebilecekleri söylenebilir.

İlköğretim Müfettişlerinin Destekledikleri Kişilerle Paylaşımlarına Görüşleri

İlköğretim müfettişlerinin “Destek olunan kişiye bu ilişkinin getirileri nedir?” sorusuna verdikleri cevaplar aşağıda sunulmuştur:

(M-10) “Destek alan kişi ile bilgi, beceri ve deneyimlerimizi paylaşmış olunuz, yol göstermiş olunuz. Onun ufkunu açmış olunuz. Kişinin çalışma alanı zor şartlarda, kırsalda bulunabilir, yardımcı olunuz.”

(M-12) “Memnun oluyorlar, bu konuda yardımcı olduğumuz için teşekkür ediyorlar, sorunları çözüyorlar. Eksik bilgileri tamamlıyorlar, Diğer kurumla ilgili veya muhatap oldukları kişilerle ilgili diyalogunu sağlamış oluyorlar.”

(M-14) “Bilgi ,beceri ve deneyimlerimizi öğretmenlerle paylaşıp onları destekledikçe onlara da kendilerini geliştirmeleri için bir fırsat tanınmış olunuyor.”

M-10, M-12 ve M-14 kendilerinden yardım almak için başvuruda bulunan kişilere destek olduklarını söylemektedirler. Destek olunan kişilerin zor durumda olup çareyi başvuruda görmeleriyle kendilerine geldiklerini belirtmektedirler.

Müfettişler kendilerinden destek alan kişilerin eksiklerini gidermede yardımcı olduklarını söylemektedirler. Böylelikle kendilerine göre daha deneyimli kişilerin birikimlerinden faydalanabilecekleri söylenebilir.

İlköğretim okul yöneticileri ile İlköğretim müfettişlerinin görüşleri bir bütün olarak incelendiğinde okul yöneticilerinin öğretmenlere, müfettişlerin de hem öğretmenlere hem de okul yöneticilerine destek oldukları görülmektedir. Yöneticilerin kendilerine başvuran kişilere yardımcı olarak desteklemesiyle, onlarla fikir alışverişinde bulunarak paylaşım içinde bulunmasıyla yol göstericilik faaliyetinde buldukları söylenebilir. Desteklenen kişilerin yanlarında yol göstericilerinin bulunmasının onların daha net adımlar atmalarını sağlayacaktır.

İlköğretim Okul Yöneticilerinin Destekledikleri Kişilerin Güvenlerine İlişkin Görüşleri

İlköğretim okul yöneticilerinin destekledikleri kişilerin güvenlerine ilişkin görüşleri aşağıda sunulmuştur:

(Y-3) “Öğretmenler kendilerini güvende hissediyorlar, sonuçta hepsi devlet memuru, küçük bir hatada hemen müfettiş gelir. O konuda onlara güvenirim, onlar da bana güvenir. Öğretmen kendini sorguluyor, bana daha çok gelip soruyor. Ben de deneyimlerimden yararlanıp söylüyorum...”

(Y-7) “Güven arttı. Neşeli bir tavır içindeler.”

(Y-8) “Personel deneme yanılma yoluyla yaparak yaşayarak öğrenme yoluyla hareket ettiği için kendine olan güveni artar.”

(Y-10) “Karşıdaki arkadaş zaten zirveye çıkar. Ufku açılır. Güveni artar. Verilen bilgileri görecektir, hayatta deneyecektir. Çok faydalı bulgular, bundan güzel hiçbir şey olmaz. Sorunu çözülmüş olur. Ayakları üzerinde daha çabuk durur...”

(Y-13) “Moralleri çok yüksek olur. Her öğretmenin okulda doğum günü kutlanır. Bu kişiler arası bağı güçlendirmek içindir...”

(Y-14) “Öğretmenleri çalışmalarında desteklediğimiz ölçüde bize ve kendilerine olan güvenleri artıyor.”

İlköğretim okul yöneticilerinden Y-3, Y-7, Y-8, Y-10 ve Y-13 öğretmenleri destekledikçe kendilerine güvenlerinin arttığını, morallerinin yükselerek daha çok paylaşım içinde olmaya başladıklarını söylemektedirler.

Okul yöneticileri öğretmenleri destekledikçe, onların fikirlerine saygı duyarak kararlarda etkili hale getirmeleriyle güvenlerinin arttığını ifade etmektedirler. Böylelikle özgüveni yüksek, yöneticisine güvenen, her adımında yanında olduklarını bilen öğretmenlerin daha kararlı davranacakları ve adımlarını daha net atacakları söylenebilir.

İlköğretim Müfettişlerinin Destekledikleri Kişilerin Güvenlerine İlişkin Görüşleri

İlköğretim müfettişlerinin destekledikleri kişilerin güvenlerine ilişkin görüşleri aşağıda sunulmuştur:

(M-9) “İşini severek yapar. Karşılıklı iletişim, saygı doğar. İşler gönüllü olarak yapılır. Karşılıklı güven ve samimiyet artar...”

İlköğretim müfettişlerinden M-9’a göre öğretmenlerle diyaloglarında samimi davranmaları, onları kararlarında desteklemeleri karşılıklı güveni arttıracaktır.

Müfettişler öğretmenlerle karşılıklı güven ortamının kurulmasıyla daha sağlıklı bir biçimde iletişim kuracaklarını ifade etmektedirler. Öğretmenlerin özgüveni arttıkça daha net kararlar verecekleri ve uygulayarak hem kendilerinin hem de öğrencilerin başarılarını arttıracakları söylenebilir.

İlköğretim okul yöneticileri ile İlköğretim müfettişlerinin görüşleri incelendiğinde öğretmenlere destek olmaları ve bunu hissettirmeleriyle kendilerine olan güvenin ve inancın arttığı görülmektedir. Öğretmenler fikirlerine değer verildiğini anladıkça, okul için önemlerini kavradıkça özgüvenleri artacak, işlere daha samimi bir biçimde gönüllülükle sarılacak ve başarıyı arttıracaklardır.

İlköğretim Okul Yöneticilerinin Destekledikleri Kişilerin Mesleki Gelişimlerine İlişkin Görüşleri

İlköğretim okul yöneticilerinin destekledikleri kişilerin mesleki gelişimlerine ilişkin görüşleri aşağıda sunulmuştur:

(Y-1) “Kendi üzerine düşeni yapar.-”

(Y-4) “Mesleki olarak kendini geliştirir...”

(Y-6) “Öğretmenlerle deneyimlerimizi ve bilgilerimizi paylaştıkça mesleki yönden kendilerini geliştirebiliyorlar.”

(Y-9) “Ona fikirlerine itibar edildiğini düşünecek. Sorusuna değer verildiğini düşünecek. Güven verilecek...”

(Y-11) “Personele gösterdiğim yol, yaptığım katkı, eğer sorunu çözdüyse veya sorunun kendisine yüklediği psikolojik durumu aşmasına vesile olduysa büyük bir katkıdır. Sorun çözülmüş olur. Hem kişisel yaşantısında hem de görevinde performansı artacaktır. Yönetici-öğretmen, öğretmen-öğretmen birbirine daha da bağlanacaktır. Formal değil, informal bağ oluşacaktır. Daha sıcak bir bağ oluşacaktır. Müdür-öğretmen bağı değil, bu biraz daha soğuktur...”

Y-1, Y-4, Y-6, Y-9 ve Y-11 öğretmenlere destek olarak onların fikirlerine önem verdiklerini, okul için değerli olduklarını hissettirdiklerini söylemektedirler. Yöneticilerin kendileri hakkında olumlu bir düşünceye sahip olduğunu bilen öğretmenler de okul daha kuvvetli bir biçimde bağlanacaktır.

Okul yöneticileri öğretmenlerin sorunlarında onlara yol göstererek kişisel ve mesleki yönden gelişimlerine katkıda bulduklarını söylemektedirler. Öğretmenlerin kendilerine destek olan kişilere başvurularıyla gelişimlerinde çaba sarf etmede yardım alabilecekleri söylenebilir.

4.1.4.4. Eğitim Yöneticilerinin İlişkinin Destekleyen Kişiye Getirilerine İlişkin Görüşleri

Eğitim yöneticilerinin karşılıklı olarak öğretmenlere destek olmaları konusunda kazandıklarına ilişkin görüşleri şu başlıklar altında toplanabilir:

- Kişisel gelişim,
- Paylaşım,
- Manevi doyum.

İlköğretim Okul Yöneticilerinin Kişisel Gelişimlerine İlişkin Görüşleri

İlköğretim okul yöneticilerinin “Destekleyen kişiye bu ilişkinin getirileri nedir?” sorusuna verdikleri cevaplar aşağıda sunulmuştur:

(Y-1) “Kendi üzerine düşeni yapıyorsun.-”

(Y-8) “Sizin işinizi, yöneticinin işini çok kolaylaştırır, örneğin okul gelişim ekip toplantıları akşam 7’de başlar, gece 12’de bayanlarsa eşleri kapıya gelir, beklerler zor göndeririz, beylerse hanımları tarafından beklenir, sizin içiniz kolaylaşır. Mesainin dışında arkadaşlarımızın gönüllü, çok hararetli, enterasan fikirleri ortaya çıkar. Yönetici zihin jimnastiği yaparken ana kriterlerle uğraşır, detayla uğraşmaz. İşte bu paylaşım personelinizin detayları halledip önüne getirmenizi sağlar.”

(Y-12) “Kendi gelişimlerine büyük ölçüde katkısı olur.”

İlköğretim okul yöneticilerinden Y-1, Y-8 ve Y-12 okulda paylaşım içinde olmalarının farklı fikirleri öğrenmelerini sağladığını söylemektedirler. Farklı yetenekleri ve deneyimleri bir arada görerek olaylara yaklaşımlarında tecrübe edindiklerini belirtmektedirler.

Okul yöneticileri okulda samimi bir paylaşım ortamı kurarak kendilerine başvuruda bulunan kişilere yardım ettiklerini ifade etmektedirler. Yöneticiler başvuranların yardımlarına koşarak onlara yol gösterdikçe kendilerini de geliştirecekleri söylenebilir.

İlköğretim Okul Yöneticilerinin Paylaşım İlişkin Görüşleri

İlköğretim okul yöneticilerinin paylaşım ilişkine görüşleri aşağıda sunulmuştur:

(Y-2) “Bilgilerimi, tecrübelerimi aktarırım. Onun bildiklerinden, yeni bilgilerden de ben yararlanırım, paylaşım kurmuş oluruz. Bunların hepsi bütünüün parçalarıdır. Parçaları da bütünlüştürsek öğretmenin gelişimi açısından iyi olur...”

(Y-7) “İdarecinin bence, bu tür şeylerde getirisi şu olur, öğretmenin ne düşündüğünü öğrenirsiniz, çevrenin de ne düşündüğünü öğrenirsiniz, getirisi budur yani yaptığımız şeylerde öğrencinin ne düşündüğünü öğrenirsiniz.”

(Y-10) “Moralleri çok yüksek olur. Her öğretmenin okulda doğum günü kutlanır. Bu kişiler arası bağı güçlendirmek içindir.”

(Y-11) “Bir, kendime güvenim artıyor. İki, bilgilerimi, becerilerimi başkalarıyla paylaşarak paylaşımcılık oluyor. Moralmen rahatlayıp kendimi güçlü hissediyorum. Birine mentorluk yapmak onla iletişim kurmayı gerektiriyor. Bu iletişimde ondan da bir şey alıyorum ve aldığımı hissediyorum. Bu anlamda insan daha da olgunlaşıyor.”

Y-2, Y-7, Y-10 ve Y-11 okul yöneticilerinin okulda paylaşım ortamını sağlamalarıyla bilgi, beceri ve deneyim alışverişi içinde olacaklarını söylemektedirler. Yöneticilerin öğretmenlerle bir araya gelerek onların görüşlerini öğrendiklerini belirtmektedirler.

Okul yöneticileri öğretmenlerle paylaşım içerisinde olduklarını ve böylelikle iki tarafın da gelişimini sağladıklarını ifade etmektedirler. Okul yöneticilerinin öğretmenlerle samimi bir biçimde diyalog kurmalarıyla güven ortamının oluşturularak her iki tarafın da gelişimlerinin sağlanacağı söylenebilir.

İlköğretim Müfettişlerinin Paylaşım İlişkin Görüşleri

İlköğretim müfettişlerinin paylaşım ilişkine görüşleri aşağıda sunulmuştur:

(M-1) “Bize katkıdan ziyade öğretmene katkısı, yani bize olan katkı eğitime olan katkıdır. Öğretmene yaptığımız katkı yine eğitim içindir. Öğretmen, idareci ve bizler, amacımız; bir, eğitimi daha ileriye götürmek, Türk toplumuna en iyi, eğitilmiş, vatanını, milletini seven iyi bir yurttaş yetiştirmek, eğitilmiş insan yetiştirmek, amaç bu.”

(M-9) “Kurumlara göre kendisini yeniler.”

Görüşlerine başvuru İlköğretim müfettişlerinden M-1 ve M-9 okul yöneticileri ve öğretmenlerle bilgi ve deneyimlerini paylaştıklarını, bu paylaşımın da kendilerinden ziyade onlara, öğrencilere ve genel anlamda eğitime olduğunu ifade etmektedirler.

İlköğretim müfettişleri öğretmenler ve okul yöneticileriyle birikimlerini paylaştıklarını söylemektedirler. Müfettişlerin paylaşım içerisinde olmalarıyla her iki tarafında gelişimlerinde olumlu bir etkinin oluşturulacağı söylenebilir.

İlköğretim okul yöneticileri ile İlköğretim müfettişlerinin görüşleri incelendiğinde okul yöneticilerinin öğretmenlerle, müfettişlerin de hem öğretmenlerle hem de okul yöneticileriyle bilgi, beceri ve deneyimlerini paylaştıkları görülmektedir. Yöneticilerin okullarda paylaşım ortamı oluşturmalarıyla her iki tarafa da olumlu yönde bir katkının olacağı ve bunun öğrenci başarısına yansiyarak okul başarısında etkili olacağı söylenebilir.

İlköğretim Okul Yöneticilerinin Manevi Doyuma İlişkin Görüşleri

İlköğretim okul yöneticilerinin manevi doyuma ilişkin görüşleri aşağıda sunulmuştur:

(Y-3) “Ruh huzuru diyebilirim, yani insanlar zaman zaman kendi başlarına kalabilirler, ben kendimi çok sorgularım, mutlaka mükemmel değilim, hatalarım var, en azından bir defa kadını. Kadın olduğum için doğamda var, bunu hiç kimse göz ardı edemez. Hiçbir öğretmenime zarar vermedim, şu ana kadar, hep omuz verdim, hep onlara, hak etmese bile, sen onu yapabilirsin, eksikimizi tamamlayabiliriz, bundan sonrakinde daha mükemmelini daha iyi yapabiliriz.”

İlköğretim okul yöneticilerinden Y-3 öğretmenlere yardımcı olarak onların sorunlarında yol göstericilik faaliyetinde bulduklarını söylemektedir. Öğretmenlerin sorunlarıyla ilgilenerek çözüm noktasında yol gösterdiklerini ve sorun çıkmadan alınabilecek tedbirleri paylaştıklarını ifade etmektedirler.

Okul yöneticileri öğretmenlerin sorunlarıyla ilgilenirken ve onlara destek olurken ruhen rahatladıklarını belirtmektedirler. Yöneticilerin öğretmenleri desteklemeleri ve görevlerini hakkıyla yerine getirmenin mutluluğu içinde manevi olarak rahatladıkları söylenebilir.

İlköğretim Müfettişlerinin Manevi Doyuma İlişkin Görüşleri

İlköğretim müfettişlerinin manevi doyuma ilişkin görüşleri aşağıda sunulmuştur:

(M-12) “Biz de mevzuatın doğru şekilde uygulandığını görünce memnun oluyoruz tabii ki...”

İlköğretim müfettişlerinden M-12 görevlerini yerine getirirken eksiklerin giderildiğini görmelerinin memnuniyetlerinin arttırdığını söylemektedir.

İlköğretim müfettişleri okuldaki paylaşım ortamıyla işleyişin kolaylaştığını ve bu durumun kendilerini mutlu ettiğini söylemektedirler. Öğretmenlerin ve okul yöneticilerinin müfettişlerinin yol göstermesiyle eksiklerini gidererek daha sağlam bir biçimde yol almalarının yöneticilerin manevi doyumunu arttırdığı söylenebilir.

İlköğretim okul yöneticileri ile İlköğretim müfettişlerinin görüşlerine göre okul yöneticilerinin öğretmenlerin, müfettişlerin hem öğretmenlerin hem de okul yöneticilerinin yardımlarına koştukları görülmektedir. Bunun sonucunda yöneticilerin yardım talebinde bulunanlara yol göstererek görevlerini doğru biçimde tamlayarak karşı tarafa katkıda bulunmalarının memnuniyetlerini arttıracığı söylenebilir.

4.1.4.5. Eğitim Yöneticilerinin Okul Kültürüne/Okula İlişkinin Getirilerine İlişkin Görüşleri

Eğitim yöneticilerinin karşılıklı olarak öğretmenlere destek olmalarıyla okul kültürüne/okula kazandırdıklarına ilişkin görüşleri şu başlıklar altında toplanabilir:

- Okulun gelişimi,
- Güven,
- Paylaşım.

İlköğretim Okul Yöneticilerinin Okulun Gelişimine İlişkin Görüşleri

İlköğretim okul yöneticilerinin “Okul kültürüne/okula bu ilişkinin getirileri nedir?” sorusuna verdikleri cevaplar aşağıda sunulmuştur:

(Y-2) “Okulun gelişimi açısından, personel paylaşır, bütünleştirilirse, birleştirici olursa, orda başarı olur, çevreye, öğrenciye, okula yararlı olur.”

(Y-4) “Burada kalite artar. Başarı artar. Toplam kalite yönetimi anlayışı da aynıdır.---”

(Y-5) “Verim artıyor. Eğitim örgütünde çok güzel yeşillikler açar.”

(Y-12) “Okul bir aile gibidir, herkese eşit davranmalıdır; düşüncelerine göre ayırmayacak. Başarı artar.”

(Y-13) “Her insanın kendince değişik fikirleri vardır, bu fikirleri harmanlamak da insanlar arası ilişkileri sıkı tutmakla olur. Böylelikle okul kültürü değişir.”

(Y-14) “Kültür yapılan çalışmalar sonucunda oluşur. Mecburiyetin dışında oluşur, bunun için de seviyeli bir samimiyet olmalıdır...”

Y-2, Y-4, Y-5, Y-12, Y-13 ve Y-14 okulda paylaşım ortamının oluşturulmasıyla okuldaki kalitenin ve verimin artacağını, dolayısıyla okulun gelişiminin sağlanacağını ifade etmektedirler.

Okul yöneticileri okulda paylaşım oldukça kararlarda etkili kişilerin uygulamada samimi davranmalarını sağlanacağını söylemektedirler. Böylelikle okula daha bağlı, gönüllü ve sıkı çalışan bireylerin okuldaki başarıyı arttıracığı ve okulun gelişimini sağlayacakları söylenebilir.

İlköğretim Müfettişlerinin Okulun Gelişimine İlişkin Görüşleri

İlköğretim müfettişlerinin “Okul kültürüne/okula bu ilişkinin getirileri nedir?” sorusuna verdikleri cevaplar aşağıda sunulmuştur:

(M-3) “Kurum kalitesi artarken öğretmenin de başarısı artar.”

(M-10) “Kültür her şeydir. Hayatın yaşama biçimidir, her okulun kültürü de farklıdır. Olması gerekenler noktasında, hedefler noktasında bir standardı yakalamayı düşünüyoruz.”

İlköğretim müfettişlerinden M-3 ve M-10 öğretmenin eksiklerini gidererek gelişimleri noktasında destek olduklarını ifade etmektedirler. Öğretmenlerin yenilikleri takip etmeleriyle bunları öğrencilerine yansıtacağını, dolayısıyla okulun başarısını arttıracaklarını ve okulun gelişimini sağlayacaklarını söylemektedirler.

İlköğretim müfettişleri öğretmenlerin gelişimlerini ve mesleki yönden ilerlemeleri sağlayarak okulun gelişmesine katkıda bulduklarını ifade etmektedirler. Öğretmenlerin kendilerini geliştirmeleriyle kurum kültürünün daha sağlıklı bir biçimde oluşturulacağı ve okulun gelişiminin sağlanacağı söylenebilir.

İlköğretim okul yöneticileri ile İlköğretim müfettişlerinin görüşleri incelendiğinde okulda paylaşım ortamını oluşturdukları ve öğretmenlerin kendi bilgi ve deneyimlerinden faydalanmalarını sağladıkları görülmektedir. Yöneticilerin birikimlerinden faydalanarak gelişimlerini sağlayan öğretmenlerin okul gelişimine de olumlu yönde katkısının olacağı söylenebilir.

İlköğretim Okul Yöneticilerinin Güvene İlişkin Görüşleri

İlköğretim okul yöneticilerinin güvene ilişkin görüşleri aşağıda sunulmuştur:

(Y-7) “Okula getirisi, bir kere güven kazandığımız için öğrenci kazanımınız olur. Bilginiz, öğrenciyi bilgilendirmenize iter veya çalışmasına, daha başarılı olmasına sebep olur. Ben şöyle yaptım; iki haftadır,

birinci gelen öğrencileri altın ile ödüllendirdim ben ve bundan önce hiç kimse yapmamış. Uluslararası başarılarında. Bu altın verilecek imajı olduğu için öğrenci daha çok çalışacaktır.”

Okul yöneticilerinden Y-7 okulda paylaşım ortamının güven ortamı oluşturulmasıyla sağlanacağını söylemektedir. Öğretmenlerin ve öğrencilerin yöneticilere ve birbirlerine güvenmeleriyle okulda samimi bir ortamın oluşturulacağı ve ortak amacın başarıya ulaşmak olacağını ifade etmektedirler. Velinin de okulda yapılan çalışmaların öğrenciye katkılarını görerek okula güvenin artacağını ve ilişkilerin kuvvetleneceğini belirtmektedirler.

Okul yöneticileri okulda paylaşım ortamının artmasıyla, öğrenci, öğretmen, veli ve okul arasında güven ortamının kurulacağını ifade etmektedirler. Bireyler arası güven kazanıldığı zaman ortak kararlar gönüllü bir biçimde uygulanacak ve fedakarlıkla yapılan çalışmalar başarıyla sonuçlanacaktır. Böylelikle okul yöneticilerinin kendilerine ve okuldaki ekiplere güveni sağlamanın olumlu etkileri olacağı söylenebilir.

İlköğretim Müfettişlerinin Güvene İlişkin Görüşleri

İlköğretim müfettişlerinin güvene ilişkin görüşleri aşağıda sunulmuştur:

(M-12) “Teftiş eden anlayışlı olunca teftiş edilen daha anlayışlı, yani teftiş süreci olumlu bir şekilde cereyan etmiş olur, Öğretmenler teftişi daha ziyade bir korku görmekten uzaklaşırlar, Müfettişin öğretmene olumlu yaklaşması ve rehberlik ağırlıklı bir çalışma içinde olması her açıdan iyi olur.”

İlköğretim müfettişlerinden M-12 kendilerinin öğretmenlere anlayışlı bir biçimde yaklaşımları, teftiştten çok rehberlik ağırlıklı çalışmaları ile öğretmenlerin daha rahat davranacaklarını söylemektedir.

İlköğretim müfettişleri müfettiş öğretmen arasında güven bağının kurulması ile eksikliklerin kolay bir biçimde giderileceğini ve gelişimin sağlanacağını ifade etmektedirler. İlköğretim müfettişlerinin çalışmaları öğretmene yol göstericilik olarak ılımlı bir biçimde gerçekleştirilirse performansın artacağı ve okuldaki verimin yükseleceği söylenebilir.

İlköğretim okul yöneticileri ile İlköğretim müfettişlerinin görüşleri incelendiğinde kişilerin yöneticilere güvenmelerinin okula yansıyan olumlu etkileri görülmektedir. Okulda işbirliği kurularak ortak amaca ulaşmaya çalışmanın taraflara olumlu etkisinin olacağı ve okuldaki verimi yükselteceği söylenebilir.

İlköğretim Okul Yöneticilerinin Paylaşım İlişkin Görüşleri

İlköğretim okul yöneticilerinin paylaşım ilişkine görüşleri aşağıda sunulmuştur:

(Y-6) “İlkokuldayken önceki yıllarda okul kültürü vardı ve oluşmuştu. Şimdi ilköğretim okulları olunca, sınıf öğretmenleri ve branş öğretmenleriyle kadro genişledi. Buraya yerleşen de var, ama okul kültürü deyince arkadaşın cemiyeti oluyor, sünneti oluyor, hep beraber gidilmesi lazım, bekar arkadaşlar çok olduğu için tayin olup giderim düşüncesi olduğu için bir araya gelinmiyor eğitim-öğretim dışında. Okul kültürü olabilmesi için şahsi menfaatlerin ortadan kalkması lazım, okulumuzda göremiyoruz okul kültürünü. Herkesin katkısı oluyor ama beraber gidilmiyor.”

(Y-8) “Okul kültürüne derken biz ona sadece okul kültürü değil, kurum kültürü gözüyle baktığımızda o kurum öğrenme merkezidir. Çalışan için de öyledir, öğrencisi için de öyledir, veli için de öyledir, hatta belde için öyledir. Paylaştığımız sürece, gerek okulun paydaşlarıyla, gerek çalışanlarla öğrenci, aile hepsi içinde kuruma çok büyük katkısı olur.”

(Y-9) “Zıtlama ortamından okul kültürü olumsuz etkilenir. Paylaşım ortamında her şey değerlendirilir. İyi veya kötü, başarı veya başarısızlık değerlendirilir.”

(Y-10) “O zaman zaten herkes aynı şeyi oluşturuyor, okul kültürü oluşturmak. Farklı şeyleri birleştirdiğiniz zaman bir kültür oluşur. Birlik, beraberlik, dayanışma. O da direk velilerimize, öğrencilere yansır.”

(Y-11) “En çok da kurum kültürüne katkısı var, çünkü sorunlar kurum içinde çözüleceği için, kurum bir nevi sorun çözülen ortam olarak dizayn edilecek, öyle bir ortam oluşacak. Sorununun okulda çözüldüğünü anlayan, fark eden personel, kurumuna, kuluna gönüllü olarak bağlanacak, mevzuatın zorlaması ile değil. Yani kurum kültürüne çok katkısı var.”

İlköğretim okul yöneticilerinden Y-6, Y-8, Y-9, Y-10 ve Y-11 yöneticilerin okulda paylaşım ortamını sağlamalarının olumlu etkilerine değinmektedirler. Tarafların iyi niyetle ortak amaç için bir araya gelerek çalışmalarıyla sorunların birlik ve beraberlikle çözüleceğini belirtmektedirler. Okul yöneticilerinden Y-6 ve Y-10 diğer yöneticilerden farklı olarak paylaşımın olumlu etkilerinin olduğunu, ancak kendi okullarında sürekli kadro değiştiği için kurum kültürünün çok fazla yerleşmediğini ve ortak hareket edemediklerini ifade etmektedirler.

Okul yöneticileri paylaşımın kurum kültürüne katkılarında bahsetmektedirler. Ortak amaç çevresinde hareket edilerek çalışıldığını ve böylelikle okulda bir ahenk ve huzurun sağlandığını belirtmektedirler. Yöneticilerin öğretmenlerin ve diğer çalışanların okula olan bağlarını kuvvetlendirerek görüşlerini paylaşmalarının okulu olumlu yönde etkileyeceği söylenebilir.

İlköğretim Müfettişlerinin Paylaşım İlişkin Görüşleri

İlköğretim müfettişlerinin paylaşım ilişkine görüşleri aşağıda sunulmuştur:

(M-6) “Kurum kültürüne yönetimin baskısını üzerinden alacağı için olumlu bir biçimde yansır. Paylaşım, Denetleyen ile denetlenen arasındaki olumsuz hava ortadan kalkmış olur.”

(M-9) “Şikayet ortadan kalkar. Mutlu insanlar olur.”

(M-14) “Olumlu yöndedir.”

İlköğretim müfettişlerinden M-6, M-9 ve M-14 okullarda paylaşım ortamının kurulmasının katkılarına değinmektedirler. Öğretmenlerin kararlarına önem verildiğini görmeleriyle daha istekli ve moralli bir biçimde çalışacaklarını, dolayısıyla şikayetlerin azalacağını ifade etmektedirler.

İlköğretim okul yöneticileri ile İlköğretim müfettişlerinin görüşleri bir bütün olarak incelendiğinde okulda paylaşım ortamının kurulmasının okula olumlu etkisinin olduğu görülmektedir. Okuldaki bağların kuvvetlenmesiyle sorunların kendiliğinden çözüleceği ve gerekli tedbirlerin istekli bir biçimde alınarak huzurlu bir ortamın oluşturulacağı söylenebilir.

4.1.5. Eğitim Yöneticilerinin Mentorluk Sürecinde Karşılaştıkları Sorunlara İlişkin Görüşleri

Bu bölümde karşılaşılan sorunlara ilişkin görüşler yer almaktadır.

4.1.5.1. Eğitim Yöneticilerinin Deneyimlerini Meslektaşlarıyla Paylaşırken Karşılaştıkları Tepkilere İlişkin Görüşleri

Eğitim yöneticilerinin deneyimlerini meslektaşlarıyla paylaşırken karşılaştıkları tepkilere ilişkin görüşleri aşağıda incelenmiştir:

İlköğretim Okul Yöneticilerinin Deneyimlerini Meslektaşlarıyla Paylaşırken Karşılaştıkları Tepkilere İlişkin Görüşleri

İlköğretim okul yöneticilerinin “Deneyimlerinizi meslektaşlarınızla paylaşırken herhangi bir tepki ile karşılaştınız mı? Nasıl?” sorusuna verdikleri cevaplar aşağıda sunulmuştur:

(Y-1) “Benim yüzüme belki pek bazı şeyler söylenmiyor, ama bu müdür de çok sıkı, disiplinli diyorlar. Ben de diyorum ki disiplinden, kuraldan, kurallı işletmekten hiçbir zaman zarar gelmez, laçkalıktan, disiplinsizlikten, huzursuzluk gelir, ciddiyetsizlik gelir.”

(Y-2) “Mutlaka olumlu veya olumsuz oldu ve her zaman olmuştur. Bazı insanlar vardır, gelişime açık değildir, kapalıdır. Mesela eski planlar vardır, ona göre yenisi olmasa da olur. Zamanla değiştirilebilir bu, sabır gerekir. Artı ve eksi de olacaktır. Okul müdürü bunlara hazırlıklı olmalıdır.”

(Y-3) “Tabii, almaz mıyım, çatışmalar bile oldu, benimle yüz yüze çatışmadılar, ama arkadan söylentiler oldu. Benimle yüz yüze ikili çalışan öğretmenlerim beni çok iyi tanırlar.”

(Y-5) “Mutlaka. Eleştiri alınmıyorsa bir tabudur, yıkılmalıdır. Öğretmenler odasında konuşuluyor, bilgilerinden yararlanılıyor. Hoşgörü ortamında konuşuluyor. Hatalarımızı söylüyorlar, biz bu iklimi oluşturduk.”

(Y-6) “Tepki derken herkes görüşünü anlatır, hoşuna gider veya gitmez, kabul eder veya etmez kimseden bir beklentim de yok benim, ama zamanı geldiğinde, ortam müsaitse anlatırım.”

(Y-7) “Olumlu olarak, tabii ki öğretmen deneyimlerden faydalandığı, paylaşım olduğu için memnun. Tepki, niye bu kadar acele ediyorsunuz tepkisi, yani yavaş yavaş. Ben de bu okul için yavaş yavaş yapma gibi yok, ama yapılması gereken şeylerde de acele etmemeye çalışıyorum.”

(Y-8) “Aldığımız zaman zaman oluyor, nedir arkadaşlarımızın bir tek tip alışı gelmişlikleri var, bu da daha çok meslekte kıdem ilerlemiş arkadaşlarda oluyor, eski köye yeni adet; ilk Türkiye’ye TKY felsefesi geldiğinde bunlar zaten öngörülmüştü.”

(Y-9) “Deneyimlerimizi paylaştığımız zaman, muhakkak öğretmenlerimizden olsun, diğer meslektaşlarımızdan tepki aldım. Şöyle ki yaşadığımız olayları örnek verdiğimizde bu da olacak mı deniyor.”

(Y-10) “Şimdiye kadar yaptığımız sohbetlerde olumsuz bir tepki ile karşılaşmadım. Her şey çok güzel de bazen çok sertsiniz. Sen gel istersen durma diyorum. Gülüp geçiyoruz yani. Onları da kabul ediyoruz.”

(Y-11) “Yani ister istemez alınıyor. Olumlu tepki çok alıyorum, ama olumsuz aldığımı hatırlamıyorum.”

(Y-12) “Eleştiri almadım, hayır.”

(Y-13) “Merak için oldu, ama tepki olarak değil. Anlatmışımdır, kabul etmiştir sonra. Ama, sert bir tepki olmamıştır hiçbir zaman.”

(Y-14) “Eleştiri derken benim söylediklerime arkadaşım şöyle olsa daha iyi olur diyebiliyor, mesleki tecrübesinden dolayı. Yanlış bir yol yoksa öğretmenlerimin kendi bildikleri yönde, birikimleriyle gitmeleri düşüncesindeyim.”

İlköğretim okul yöneticilerinin görüşleri incelendiğinde okulda deneyimlerini toplantılarda, ikili sohbetlerde yeri geldiğinde meslektaşlarıyla paylaştıklarını söylemektedirler. Bunu yapmadaki amaçlarının onlara yol göstermek, bazen de bilinmeyen konuların aydınlatılması olduğunu ifade etmektedirler. Okul yöneticilerinin çoğu deneyimlerini meslektaşlarıyla paylaşırken onlardan geri bildirim olarak tepki aldıklarını, çoğunun da olumlu olduğunu söylemektedirler. Olumsuz yönde, kırıcı olarak değil de eksikleri düzeltme anlamında bir paylaşım ortamının kurulduğunu belirtmektedirler. Okul yöneticilerinden bir kaçı da herhangi bir dönüt almadıklarını söylemektedirler.

Okul yöneticilerinin görüşleri incelendiğinde meslektaşlarıyla deneyimlerini paylaştıklarını ve olumlu yönde geri bildirim aldıkları, bir bölümünün olumsuz yönde eleştirildikleri, bir bölümünün de herhangi bir tepki almadıkları görülmektedir. Okulda karşılıklı olarak deneyimlerin paylaşılması ile herkese bir katkının sağlanacağı,

eksikliklerin giderileceği, tepkilerin alınarak düzeltilmelerin yapılabileceği ve meslekte ilerlemelerin kaydedileceği, dolayısıyla okuldaki atmosferin olumlu yönde oluşacağı söylenebilir.

İlköğretim Müfettişlerinin Deneyimlerini Meslektaşlarıyla Paylaşırken Karşılaştıkları Tepkilere İlişkin Görüşleri

İlköğretim müfettişlerinin “Deneyimlerinizi meslektaşlarınızla paylaşırken herhangi bir tepki ile karşılaştınız mı? Nasıl?” sorusuna verdikleri cevaplar aşağıda sunulmuştur:

(M-1) “Hiçbir tepki ile karşılaşmıyoruz, zaten biz çalışmalarımızı programla yapıyoruz. Eğitimin daha iyi gelişmesi için çalışmalar doğrultusunda biz eleştirilere açığız.”

(M-3) “Genelde olumlu eleştiri aldım. Olumsuz eleştiri karşıma gelen, yüzüme karşı olmadı, ama iki defe öğretmen arkadaşlarımdan verdiğim puanı beğenmedikleri kulağıma geldi”

(M-4) “Olumsuz tepki çok alınmamış, ama anlaşılıyor. Karşılıklı bir talep olmalı.”

(M-6) “Genelde olumsuz eleştiriler alıyorlar, ama yüzlerine olmuyor, arkadan, çünkü sonuca ulaşılacak bir şey değil.”

(M-9) “Onu söylemek zor, mutlaka her insan karşı tarafa her şeyi hoş görecektir değil. Öğretmenlerin bazı çalışmaların, seminerlerin ne zaman olacağı hakkında haberi olmuyor, bizim de olmuyor.”

(M-10) “Tepkiler hep olumlu, olumsuz bir tepki almamız söz konusu değildir, çünkü biz dayatmacı, otoriter bir yapı içinde değiliz, demokratik bir yapı içerisinde arkadaşlarımıza yaklaşıyoruz. Bunlar paylaştığı zaman güzelliklerin ortaya çıkabileceğini söylüyoruz, dolayısıyla aldığımız tepkiler hep olumludur.”

(M-12) “Yook, karşılaşmadım.”

(M-14) “Eleştiri olmalı.”Geri bildirim olmalı ki gelişim olsun.”

İlköğretim müfettişlerinin görüşleri incelendiğinde deneyimlerini meslektaşlarıyla paylaştıkları, bir bölümünün herhangi bir tepki almadığı, bir bölümünün olumlu yönde eleştirildiği, bir bölümünün de olumsuz tepki aldıkları, ama bunu sonradan öğrendikleri görülmektedir.

İlköğretim müfettişleri okullarda öğretmenlerden çok fazla geri bildirim alamadıklarını, istekli arkadaşların sonradan gelerek kendilerine başvurdıklarını, görüşlerini ifade ettiklerini söylemektedirler. Böylelikle müfettişlerin öğretmenlerle görüştikleri ortamda net tepkilerin dile getirilemediği, olumlu yönde geri bildirimlerin alındığı söylenebilir.

İlköğretim okul yöneticileri ile İlköğretim müfettişlerinin görüşleri incelendiğinde deneyimlerini meslektaşlarıyla paylaşırken bir bölümünün herhangi bir tepki almadığı, bir bölümünün olumlu yönde geri bildirim aldığı, bir bölümünün de sonradan olumsuz

yöndeki tepkileri öğrendikleri görülmektedir. İlköğretim okul yöneticilerinin, müfettişlere göre meslektaşlarından daha çok tepki aldıkları söylenebilir.

4.1.5.2. Eğitim Yöneticilerinin İnsanların Yenilikçi, Öğrenmeye ve Gelişime Açık, Paylaşımçı Bir Yöneticiye Bakış Açıklarına İlişkin Görüşleri

Eğitim yöneticilerinin yenilikçi, öğrenmeye ve gelişime açık, paylaşımçı bir yöneticiye bakış açılarına ilişkin görüşleri şu şekilde incelenmiştir:

İlköğretim Okul Yöneticilerinin İnsanların Yenilikçi, Öğrenmeye ve Gelişime Açık, Paylaşımçı Bir Yöneticiye Bakış Açıklarına İlişkin Görüşleri

İlköğretim okul yöneticilerinin “İnsanların yenilikçi, öğrenmeye ve gelişime açık, paylaşımçı bir yöneticiye bakış açısı nasıl oluyor?” sorusuna verdikleri cevaplar aşağıda sunulmuştur:

(Y-1) “Bu liderin sadece tek başına vereceği kararlarla değil, sizin çalışma ekipleriniz, mesai arkadaşlarınız, hizmetliniz vardır ve onlarsa soracağımız şeyler vardır.”

(Y-2) “Bu adam ne yapıyor, olsa ne, olmasa ne. Ben her şeye açığımdır. Okul gelişimi olarak her insanın bir hayali olmalıdır. En iyi şekilde nasıl yapılmalıdır. Bunu yapanı karşıdaki uçmuş gibi görür.”

(Y-3) “Öğretmenler genel olarak ben bilirim yapısındalar. Zamanla birilerine bir şeyler öğrettiğimizi için zamanla megalomanlaşıyoruz, o manada sıkıntı oluşuyor.”

(Y-4) “İlk başlangıçta tepki olur. Mazeret üretilir, çünkü onun yeteri kadar bilgisi yoktur. İnsana yaklaşım çok önemlidir, ama ilk başta savunma mekanizmasıdır.”

(Y-6) “Öğretmenle birlikte, dışarıda, sosyal hayatta olsun, birlikte olan, bahçede konuşan, hal hatır soran müdürler olduğu zaman, yenilikçi diyelim, bilhassa şundan da hoşlanılıyor, özel durumlar sorulunca, mesela sevk alınca geçmiş olsun çocuğun nasıl oldu, iyi oldu mu denilince yaklaşımı size farklı oluyor.”

(Y-7) “İnsanlar bir kere, yenilikçi olan, atılcı olan, gelişime açık olan insanları zaten arzuluyorlar, istiyorlar, böyle insanları görmek istiyor insan. Bir kabuk kurar, o kabuğunu kırmayı istiyor, kabuğunu kırarken de öz değerlerine saldırmadan veya bunlara dokunmadan kabuğunu kırmak, kırdığı sürece size daha iyi bakarlar, ama bazı kişiler kendi zihniyetlerini aşlamak için değişim adı altında bir şeyler yapmaya çalışırlar, bu yanlış. Yavaş yavaş, sizin değiştiğinizi, okulun değiştiğini, çevrenin geliştiğini, sizin gelişime açık olduğunuzu bilmelidir.”

(Y-8) “Çok olumlu, belki ilk etapta insanlar hayalci bulur, ütopya gibi bulur ya da daldan dala sıçrayan tip olarak görür. İnsanlar kendilerini bu eğitimde de böyledir, meslekte de yenilemeliler, mutlaka evrensel değerleri de göz ardı etmeden toplum olarak bol bol okumalıyız diye düşünüyorum.”

(Y-9) “O çok fevkalade bir şey oluyor. Ona yaklaşım başlıyor, görünür değişiklikler. Size saygıları daha çok artıyor.”

(Y-10) “O tür bir lider el üstünde tutulur, çünkü onu arzulayan kişiler, ama şu an elimizde bilgisayarı bile kullanamayan, öğrenci notlarını bile diskete yazamayan var. Kişi öğrenecek, önce kişi kendini açacak, kendini yetiştirecek.”

(Y-11) “Olumlu niteliklere sahip bir yöneticiyle gerek personeli gerek okuldaki paydaşlar, personel gerekse çevre, öğrenciler daha olumlu bakıyor, onunla çalışmaktan zevk alıyor. Ancak bunun şöyle bir riski de var. Kimi öğretmen bilgili yöneticinin onun zaafalarını çözebileceğini veya bütün personel kendi zaafalarını kamufle edemeyeceğini düşündüğü için o yöneticiye kapalı duruma gelebilir yani iletişimi kesebilir.”

İlköğretim okul yöneticileri insanların yenilikçi, öğrenmeye ve gelişime açık, paylaşımcı bir lideri arzuladıklarını, onlarla çalışmaktan zevk duyacaklarını ve okuldaki ilerlemeyi görerak kuruma daha çok bağlanacaklarını belirtmektedirler. Yöneticilerden bir bölümü de insanların bu şekilde donanımlı yöneticilerin varlığından kendi zaaflarının görüleceği açısından çekindiklerini ve iletişimi keseceklerini söylemektedirler.

Yöneticiler yeniliklere kapalı, kalıplaşmış görüşleri olan insanların iletişimi keseceklerini, böyle yöneticilerle çalışmak istemeyeceklerini belirtmektedirler. Yöneticilerin araştıran, sorgulayan, yenilikleri takip eden bir yapıda olmalarının ve birikimlerini meslektaşlarıyla paylaşmalarının hem öğretmene, öğrenciye, veliye hem de okuldaki başarıya olumlu yönde katkısının olacağı söylenebilir.

İlköğretim Müfettişlerinin İnsanların Yenilikçi, Öğrenmeye ve Gelişime Açık, Paylaşımcı Bir Yöneticiye Bakış Açılarına İlişkin Görüşleri

İlköğretim müfettişlerinin “İnsanların yenilikçi, öğrenmeye ve gelişime açık, paylaşımcı bir yöneticiye bakış açısı nasıl oluyor?” sorusuna verdikleri cevaplar aşağıda sunulmuştur:

(M-1) “Eğitim yöneticisi dediğimiz zaman, çağdaş, eğitim konularında yeterli, yöneticilik konusunda yeterli ve eğitime en olumlu bakış açısına sahip bir olmalıdır ki diğer öğrencilere ve öğretmenlere yararlı olabilsin.”

(M-3) “Arkadaşlara sormak daha iyi olurdu bu soruyu. Paylaşımcı, onlar da açık olurlar. Bahsettiğiniz eğitim yöneticisi karşısındakine empatik davranan bir kişidir. Empatik davranan bir kişiye de ben derdimi daha rahat anlatırım.”

(M-6) “Bizim toplumumuz değişime karşıdır. Eğitimciler bu toplumun bir parçasıdır. İlk bakışta olumsuz oluyor, ama düşünceler paylaşıldıkça herhalde mentalite anlaşılıyor. Bu olumsuz düşünce sonradan olumluya dönüşüyor.”

(M-9) “Ülkemizde yönetimde devamlılık inanmadığı için olmuyor, ama mantıklı olan onlarla ilgilenmektir.”

(M-10) “Dünyada en zor olan şey alışkanlıklardan vazgeçmektir, onları değiştirmektir. Einstein’ın dediği gibi insanların ön yargılarını kırmak, atomu parçalamaktan daha zordur. Alanda rastlıyoruz var, ama bunları da kırmadan sisteme çekmeye çalışıyoruz.”

(M-12) “İyi olur tabii. Olumlu, kültür konusunda yönetici bilgi sahibi olacak, yoksa bazı hatalara düşebilir, iyi tanınmalıdır.”

İlköğretim müfettişlerinin görüşleri incelendiğinde eğitim yöneticilerinin yenilikçi, gelişime açık, paylaşımcı kişiler olmalarının önemine değindikleri görülmektedir.

Müfettişlerin çoğu insanların ilk tepkilerinin olumsuz olacağı, değişime direnecekleri ve alışkanlıklarından vazgeçmede zorlanacaklarını ifade etmektedirler.

İlköğretim müfettişleri yöneticilerin yeniliklere ve gelişime açık, birikimlerini meslektaşlarıyla paylaşan bir yapıda olmalarının katkılarının olumlu olduğunu söylemektedirler. Müfettişlerin yeniliklere açık olmalarının, bilgi, beceri ve deneyimlerinin meslektaşlarıyla paylaşmalarının gelişim açısından olumlu olacağı söylenebilir.

İlköğretim okul yöneticileri ile İlköğretim müfettişlerinin görüşleri incelendiği yöneticilerin yeterli bilgi ve deneyim sahibi olarak sürekli kendilerinin geliştirme çabalarının hem öğretmenlerin hem de okulun gelişime etkilerinin olduğu görülmektedir. Yöneticilerin kendilerini geliştirmeleri ve paylaşımında bulunarak çevrelerindeki olumlu yönde etkilemeleriyle eğitimde ileri gidileceği söylenebilir.

4.1.5.3. Eğitim Yöneticilerinin Alınan Eleştirilere İlişkin Görüşleri

İlköğretim okul yöneticileri ile İlköğretim müfettişleri genel bir eleştiri ile karşılaşmadıklarını belirtmişlerdir.

4.1.5.4. Eğitim Yöneticilerinin Süreçte Karşılaşılan Sorunlara İlişkin Görüşleri

Eğitim yöneticilerinin süreçte karşılaşılan sorunlara ilişkin görüşleri aşağıda incelenmiştir:

İlköğretim Okul Yöneticilerinin Süreçte Karşılaşılan Sorunlara İlişkin Görüşleri

İlköğretim okul yöneticilerinin “Süreçte nasıl sorunlarla karşılaştınız?” sorusuna ilişkin görüşleri aşağıda sunulmuştur:

(Y-1) “Bazen söylediğinizin yerine gelmediği noktalar olduğunda canınız sıkılıyor, emeğinizi, uğraşınızı karşısında sinirleniyor, kızılıyorsunuz.”

(Y-2) “Öğretmenlerdeki düşünce tarzının değişmesi gerekir. O zaman kadar da tepki olur. Güven duygusu olmalıdır, idareci, öğrenci, öğretmen, veli arasında güven sorunu çözümlenince her şey çözülmüş olur.”

(Y-3) “İdareci pozisyonunda cinsiyet faktörü etkilidir.”

(Y-4) “Önce siz karşınızdaki insana saygı duymalısınız.”

(Y-5) “Olmaz mı. Evet, idarecilik sorun mekanizmalarının çözüm mekanizmasıdır. Güncel sorunları olmayabilir, ama idareyle şahsi olarak özlük hakları konusunda ya da yaptırım güçleri alanında, istekleri doğrultusunda ters düşen arkadaşlarımız da olmuştur.”

(Y-6) “Öğretmenlerin bizden maddi talepleri oluyor, o bakımdan ben sıkıntıya giriyorum, çünkü okulun bir bütçesi yok. Öğretmenin taleplerini karşılayamadığım için bunlar tüm okul müdürleri için bir sıkıntıdır.”

(Y-7) “Çok sorunla karşılaştım. Ben ilk başladığım yıllarda ceza da aldım, soruşturma da geçirdim, ama durmadım.”

(Y-8) “Bizde bir defa öncelikle mevzuat problemi var. Merkezi yönetim, çeşitli yasalar, Bakanlık’ın yönetmelikleri size bazı şeylerde, kurallara uyma, kurallar size sınırlama getiriyor, öncelikle bu. Personel 657’ye tabi olduğu için istediğiniz performansı almasanız da çok fazla da bir yaptırım uygulayamıyorsunuz. Değişime direnen personelle de tepkilerle karşılaşıyorsunuz. Kurum kültürünün veya yenilikçiliğin ana hedeflerinden bir tanesi o, eğiterek iletişim kurarak zaman zaman onların beklentilerini de göz önüne alarak gönüllük esasına dayalı arkadaşlarımıza yeni projelerimize uygun hale getiriyoruz.”

(Y-9) “Bu süreçte pek çok sorunla karşılaşıyorsunuz. İlk atandığımızda çalışma prensibimizi söyledik, bir tanesi kalktı dedi ki, eski köye yeni adet mi getirdiniz. Dedik, eski köy yok, yeni köy var.”

(Y-10) “Süreci, bu paylaşımları kendi menfaatine çekebilecek arkadaşlarımız oluyor. Biz de tekrar mesafemizi koyuyoruz. Avantaj olarak kendine o bağlamda, o harekette olmayacak bir taleple geliyor. Onlarda hemen doğru çizgiyi tekrar kurarız.”

(Y-11) “Çok var. Bir kere şu var; yol göstericilik sürecinde her sorun her kişi ile açık açık konuşulamayabilir, çünkü bazı mahrem durumlar, sıkıntılar var. Bunlar vasıtalı olarak veya kapalı olarak bize aktarılıyor. İçeriğine ancak o kadar varabiliyoruz. Bu bir sorun yani engeldir.”

(Y-12) “Karşılaşmadım, kızım. Hiçbir sorunla karşılaşmadım.”

(Y-13) “Olmadı, bu da beni rahatsız ediyor. Bunun olmamasının tek sebebi, herkesin birbirine karşı sevgi ve saygısı.”

(Y-14) “Hayır, kesinlikle yok. Bu işin bu tarafı var derim.”

İlköğretim okul yöneticilerinin bir bölümü süreçte hiçbir sorunla karşılaşmadıklarını, bir bölümü de birçok sorunla karşılaştıklarını ve bunların çözülemeyecek kadar büyük olmadıklarını söylemektedirler. Yöneticilerin karşılaştıkları bir sorunun da yeniliklere karşı tepkilerin oluşudur. Okulda yaşanan maddi sorunlar, alınan kararların uygulanmaması, paylaşım ortamındaki iyi niyetin kullanılması gibi durumlar da karşılaşılan diğer sorunlardandır.

İlköğretim okul yöneticilerinin çoğu süreçte sorunlarla karşılaştıklarını ve bunları giderdiklerini, her türlü engele, soruna karşı tedbirli, hazır ve eleştirilere açık olduklarını ifade etmektedirler. Okul yöneticilerini yol göstericilik sürecinde karşılaştıkları sorunların kararlılıkla üzerine gitmelerinin bir daha aynı durumun ortaya çıkmasını engelleyeceği ve gerekli tedbirlerin alınarak ilerlemelerin kaydedileceği, eksikliklerin giderileceği söylenebilir.

İlköğretim Müfettişlerinin Süreçte Karşılaşılan Sorunlara İlişkin Görüşleri

İlköğretim müfettişlerinin “Süreçte nasıl sorunlarla karşılaştınız?” sorusuna ilişkin görüşleri aşağıda sunulmuştur:

(M-1) “Çok büyük bir sorunla karşılaşmıyoruz. Karşılaştığımız sorunlar sürekli müfredatın daha iyi bir şekilde geliştirilmesi, tabii bu programı dört dörtlük olarak düşünmek mümkün değildir.”

(M-3) “Baştan beri konuştuğumuz dışında bir sorunla karşılaşmadım, ama öğretmenine karşı gelen ilköğretim öğrencisinden tutun, engelli öğrencisi olan arkadaşların onlara tutumunu, gibi sorunlar ve bunların çoğuna çözüm bulundu.”

(M-4) “Ciddi bir sorunla karşılaşmamış. Aday öğretmenleri yüreklendirmeye çalışıyoruz.”

(M-6) “Değişime karşı olma, uzun süreli eğitimdeki değişimler yeterli olması düşünülmüş, bu en önemli etken. Bir başka unsur eğitimin temelinde olan etken. Mevcut yapıyı koruma duygusu, baskı oluşturuyor.”

(M-10) “İş başında insanlar birbirini tanıdıkça daha çok açılmaya başlıyor. Bizim de bilmediğimiz şeyleri olduğunu kabul ettiğimizi söylüyoruz. Kişiler içine kapalı olabiliyor. Yeni gelenlerden akademik olarak çok iyiler, tecrübe de zamanla kazanılacaktır.”

(M-12) “Yok, bu ihtiyaç onlardan geldiği için. Kendi örgüsünde yapmaya çalışıyor, toplantılarla ve seminerle. Daha da yapılabilir yani.”

(M-14) “Elbette, ama... Sorun yoksa biz niye varız ki.”

İlköğretim müfettişlerinin bir bölümü süreçte herhangi bir sorunla karşılaşmadığını, bir bölümü de sorunlar için orada olduklarını ifade etmektedirler. Müfettişler karşılaştıkları sorunları değişime direnme, mevcut yapıyı koruma, mevzuattaki değişiklikleri uygulama ve öğrenciye yönelik yaklaşımda yaşanan sıkıntılar gibi açıklamaktadırlar. Müfettişler karşılaşılan sorunlara karşı gerekli tedbirleri aldıklarını ve eksikleri gidermede yardımcı olduklarını söylemektedirler.

İlköğretim müfettişlerinin çoğu süreçte karşılaşılan sorunların olduğunu ve bunu karşılıklı olarak giderdiklerini belirtmektedirler. Yöneticilerin sorunları bir engel olarak görmemelerinin, düzeltmek için sabırlı ve kararlı olmalarının öğretmenlerdeki anlayışa da örnek oluşturacağı ve eğitimde mesafe alınacağı söylenebilir.

İlköğretim okul yöneticilerinin ve İlköğretim müfettişlerinin görüşleri incelendiğinde yol göstericilik sürecinde çoğu yöneticinin sorunlarla karşılaştıkları ve bunu gidererek ilerledikleri görülmektedir. Sorunların görülmediğini ifade eden yöneticilerin çok fazla geri bildirim alamadığı ifade edilebilir. Yöneticilerin sorunların üzerine giderek çözümde kararlı olmalarının öğretmenlere de yol göstererek model olunacağı söylenebilir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu bölümde, araştırmadan elde edilen bulgulara dayalı olarak ulaşılan sonuçlara ve bu sonuçlar çerçevesinde geliştirilen önerilere yer verilmektedir.

Sonuçlar

Bu başlık altında araştırmanın amacına uygun olarak ulaşılan sonuçlar aşağıda verilmiştir.

Araştırmaya katılan İlköğretim okul yöneticileri ve İlköğretim müfettişlerinin görüşleri incelendiğinde, mentorluğu yöneticiliğin bir rolü olarak algıladıkları, ancak mentorlukla rehberliği karıştırdıkları ve rehberlik faaliyetleri içinde görülen rolleri oynarken mentorluk yaptıklarını düşündükleri görülmektedir.

İlköğretim okul yöneticileri ve İlköğretim müfettişleri öğretmenlere ve yönetici yardımcılara kişisel sorunlarında, mesleki konularda ve öğrenci ile ilişkilerinde destek olmaktadır. Okul yöneticileri müfettişlere göre öğretmenlerin özel sorunlarına daha çok yardım etmektedirler. İlköğretim müfettişleri görev alanları içerisinde programların uygulanmasında yaşanan sıkıntılara çözüm önerileri getirmekte ve öğretmenlerin öğrenci ile sorunlarına destek olarak mesleki ilerlemelerini sağladıklarını düşünmektedirler.

Araştırmaya katılan İlköğretim okul yöneticileri ve İlköğretim müfettişleri okullarda rehberlik yaptıklarını söylemektedirler. İlköğretim okul yöneticilerinin bir bölümü bunu yönetici olmanın bir gereği; rol olarak algılamakta, bir bölümü de arkadaşlarına yapılan bir yardım olarak görmektedir.

İlköğretim okul yöneticileri ile İlköğretim müfettişleri öğretmenlere ihtiyaçları doğrultusunda yardımcı olmakta, bilgi, beceri ve deneyimlerini onlarla paylaşarak sorunların çözümünde ve gelişimlerini sağlamada yol göstermektedirler. Yöneticilerin bir bölümünün yol göstericilik faaliyetlerini öğretmenlerin ihtiyaçlarına göre yaptıkları, bir bölümünün çalışmaları planladıkları, bir bölümünün de çalışmalarının informal olduğu görülmektedir. Bu kapsamda önceden üst yönetim tarafından hazırlanmış biçimsel bir planlama bulunmamaktadır.

Görüşülen İlköğretim okul yöneticilerinin tümü ile İlköğretim müfettişlerinin bir bölümü öğretmenlerin kendilerinden destek almak için gönüllü olarak başvuruda bulduklarını söylemektedirler. Öğretmenlerin yöneticilere güvenmeleri ölçüsünde kendilerine gönüllü olarak başvurduklarını ve paylaşımın olduğunu düşünmektedirler.

Araştırmaya katılan İlköğretim okul yöneticileri ile İlköğretim müfettişlerinin bir bölümü öğretmenlerin mentorlarını seçerken serbest olmaları gerektiğini, bir bölümü seçimi kurumun yapmasını, bir bölümü de seçimi hem öğretmenlerin hem de kurumun beraber yapmasını belirtmektedirler. Yöneticilerin görüşlerine göre öğretmenlerin kendilerine faydasının olacağını düşündüğü, güvendiği ve sağlıklı iletişim kurabildiği kişileri seçebilmeleri gerektiği anlaşılmaktadır.

İlköğretim okul yöneticileri ile İlköğretim müfettişlerinin bir bölümünün öğretmenlerin mesleki ilerlemelerini sağlamak için seminer düzenledikleri, bir bölümünün bilgi, beceri ve deneyimlerini paylaştıkları ve bir bölümünün de uygulamada onlara destek oldukları görülmektedir.

Araştırmaya katılan İlköğretim okul yöneticileri ile İlköğretim müfettişleri bilginin sürekli yenilendiğini ve gelişimi takip edebilmek için desteğini isteyebilecekleri, yardım alabilecekleri kişi ve kurumların olduğunu söylemektedirler. Yardım almaları gerektiği konuların olduğunu ve bunun duruma göre değiştiğini, her türlü bilgiye ihtiyaç duyabileceklerini belirtmektedirler.

İlköğretim okul yöneticileri ile İlköğretim müfettişlerinin görüşlerine göre yenilikçi, bilgili ve yönlendirme becerilerine sahip yöneticilerin hem kendilerinin hem de öğretmenlerin gelişimlerine ve mesleki yönden ilerlemelerine olumlu yönde katkısının olacağı düşünülmektedir.

Okulda sürekli bir paylaşım içerisinde kararları fikir alışverişi yaparak almanın hem fikir zenginliği adına faydalı olacağı hem de uygulamada kolaylık kazandıracağı belirtilmektedir. Paylaşım ortamının artması ile yönetici-öğretmen arası güvenin artarak uygulamaların kolaylaşacağı ve huzurlu bir ortam oluşturulacağı düşünülmektedir.

İlköğretim okul yöneticileri ile İlköğretim müfettişleri öğretmenlere ihtiyaçları doğrultusunda destek olduklarını ifade etmektedirler. Öğretmenlerin bu ilişkide paylaşım esas olmak üzere bilgi düzeyinin arttığı ve yeteneklerinin geliştiği, kendilerine

ve yöneticilere olan güvenlerinin arttığı ve yöneticilerin deneyimleri ile artan bilgilerini birleştirerek mesleki gelişimlerini sağladıkları görülmektedir.

Yöneticiler öğretmenleri destekleyerek onlara yol gösterirken gelişimleri adına olumlu yönde birtakım yararlar kazanmaktadırlar. Öğretmenlerle sürekli bir paylaşım ortamı içerisine girerek taze bakış açılarını fark ettikleri ve birikimlerini bu yönde zenginleştirdikleri belirtilmektedir. Bu süreçte insanların gelişimlerine katkıda bulunmanın manevi doyumunu yaşadıkları anlaşılmaktadır.

Araştırmada yol göstericilik sürecinin öğretmenlere, yöneticilere etkilerinin olduğu kadar okul kültürüne/okula kazandırdıklarına da değinilmektedir. Öğretmenlerin ve yöneticilerin bu süreçte bilgilerini yenileyerek yeteneklerini arttırmalarıyla okulun gelişimine katkı sağladıkları belirtilmektedir. Sürekli bir paylaşım içerisinde bulunma ile okuldaki güven ortamının arttığı ve çalışmaların istekli bir biçimde yapılarak kurumun sahiplenildiği, böylece hedefe ulaşmada ortak hareket edildiği sonucuna ulaşılmaktadır.

İlköğretim okul yöneticileri ve İlköğretim müfettişlerinin bir bölümünün deneyimlerini meslektaşlarıyla paylaşırken herhangi bir dönüt almadığı, bir bölümünün olumlu yönde geri bildirim aldığı, bir bölümünün de sonradan olumsuz yöndeki tepkileri öğrendikleri görülmektedir. Okul yöneticilerinin öğretmenlerle paylaşımında buldukları ve müfettişlere göre daha çok geri bildirim aldıkları anlaşılmaktadır.

Bazı İlköğretim okul yöneticileri ve İlköğretim müfettişleri yol göstericilik sürecinde sorunlarla karşılaştıklarını belirtmişlerdir. Bunun yanında bazı ilköğretim okul yöneticileri ve ilköğretim müfettişleri sorunlarla karşılaşmadıklarını ifade etmişlerdir. Yöneticiler sorunların üzerine gidilerek kararlı bir duruş sergilemelerinin öğretmenlere de yol gösterici olacağını düşünmektedirler.

Öneriler

İlköğretim okul yöneticileri ile İlköğretim müfettişlerinin mentorluk süreci ile ilgili yeterli bilgiye sahip olmadıkları görülmektedir. Eğitim-öğretim faaliyetleri açısından mentorluğun önemini vurgulayan seminerler düzenlenerek mentorluk rollerinde duyarlılık eğitimi verilebilir.

Öğretmenlerin eğitim-öğretim süreci içerisinde birçok sorunla karşılaştıkları düşünülürse okul yöneticileri ve müfettişler işbaşında yetişmelerini sağlamak amacıyla öğretmenlere daha fazla zaman ayırmalı, bu zamanı etkili bir biçimde kullanarak kesintiye uğratmamalıdır. Öğretmenler ile yöneticiler arasında bir çalışma planı oluşturulmalı ve çalışmalar plan dahilinde yürütülmelidir.

Öğretmenlerin meslekte daha etkili bir yetişme süreci geçirebilmeleri için yöneticiler onların kişisel vizyonlarını desteklemeli, proje çalışmalarını ve düzenledikleri faaliyetleri uygulamalarını sağlamalıdır. Yöneticiler bilgi, beceri ve deneyimlerini paylaşarak öğretmenlerin bilgilerini arttırıp yeteneklerini geliştirmelerinin yanı sıra kişisel görüş ve önerilerde bulunarak eksiklerini gidermelerinde yardımcı olmalıdırlar.

İlköğretim okul yöneticileri ve İlköğretim müfettişleri göreve yeni başlayan stajyer öğretmenlerin olduğu kadar göreve yeni başlayan okul yöneticilerinin ve müfettişlerin de kendi deneyimlerinden yararlanarak mesleki gelişimlerini sağlamada onlara yol göstericilik faaliyetinde bulunabilirler. Öğretmenlik mesleğinde kıdemli öğretmenlerin birikimlerini meslektaşlarıyla paylaşmaları için teşvik edici çalışmalar düzenlenip görev süresi az olan öğretmenlerin de fikirlerinden faydalanılarak yenilikler takip edilebilir.

Mentor yönetici yetiştirme, A.B.D., İngiltere, Singapur, Kanada v.b. ülkelerde uygulanmakla birlikte ülkemizde böyle bir çalışma henüz bulunmamaktadır. Türkiye’de de mentorluk kurumsallaştırılarak uzman mentorların yetiştirilerek istihdam edilmesi, özellikle öğretmenlerin uzman mentorlar tarafından işbaşında eğitilmesi öğretmenlik mesleğindeki etkililiğin artırılmasına katkıda bulunabilir. Araştırma bulgularına dayanarak öğretmenlerin mentorlarını seçebilmeleri için olanak tanınmalı, her şeyden önce yeterli düzeyde mentorlar yetiştirilerek okullarda görevlendirilmelidir.

Öğretmenlere destek amaçlı çalışmalar yürütebilmeleri için mentor olarak İlköğretim okul yöneticileri ile İlköğretim müfettişleri görülmemeli, meslekte deneyim sahibi yeterli kişilerin de bu eğitimden geçirilerek mentor olarak görevlendirilmeleri ve mentorların gerek puan gerekse ücretle ödüllendirilmeleri yapılarak bu çalışmalara olan ilgi cazip hale getirilmelidir.

Araştırma konusunda ayrıca daha geniş bir evrende nicel bir çalışma yapılabilir.

KAYNAKLAR

- AÇIKALIN, Aytaç (1996), **Çağdaş Örgütlerde İnsan Kaynağının Yönetimi**, Pegem A Yayıncılık, Ankara.
- AÇIKALIN, Aytaç (1998), **Okul Yöneticiliği**, Öncü Basımevi, Ankara.
- AYTAÇ, Serpil (1997), **Çalışma Yaşamında Kariyer**, Epsilon Yayıncılık, İstanbul.
- BALCI, Ali. (2001), **Etkili Okul ve Okul Geliştirme**, Pegem A Yayıncılık, Ankara.
- BARUTÇUGİL, İsmet (2004), **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**, Kariyer Yayınları, İstanbul.
- BAŞAR, Hüseyin (1993), **Eğitim Denetçisi: Roller, Yeterlikleri, Seçilmesi, Yetiştirilmesi**, Ankara: Pegem Yayıncılık.
- BELL, Chapman (1998), **Managers as mentors: Building partnerships for learning**, San Francisco: Berrett-Koehler.
- BURKE, Ronald (1984), **Mentors in Organizations**, Group and Organization Studies, New York.
- BURSALIOĞLU, Ziya, (1991), “Eğitimde Yenileşme ve Demokratik Liderlik”, **Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi**, Cilt:24, Sayı:2, Ankara.
- BURSALIOĞLU, Ziya(2000), **Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış**, Pegem A Yayıncılık, Ankara.
- BURSALIOĞLU, Ziya (2002), **Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış**, Pegem A Yayıncılık, Ankara.
- CEMALOĞLU, Necati (2002). “Öğretmen Performansının Arttırılmasında Okul Yöneticisinin Rolü”, **Milli Eğitim Dergisi**, Sayı: 153-154.
- CEYLAN, Canan (2004), “Mentorluk İlişkilerine Farklı Bir Yaklaşım: Kariyere Uyarlı Mentorluk”, http://www.isguc.org/arc_view.php?ex=b3, 28/03/2007.

- CHELL, Jan (1995), **Introducing Principals To The Role Of Instructional Leadership**, SSTA Research in Brief, Plus Postage, Canada.
- COLEMAN, M. Nicole (1996), **Re-Thinking for Principals: The Role of Mentoring**, Paper presented at the Annual Meeting of the American Educational Research Association, Nisan, New York, <http://ericae.net/ericdb/ED397479.htm>, 25/04/2007.
- CORDERIO, Paula ve SMITH, Sloan (1995), “Apprenticeships for Administrative Inters: Learning to Talk Like Principal”, American Research Association yıllık toplantısında sunulan bildiri, Nisan, San Francisco. Eric No: ED 385 014.
- CUMMINS, Thomas ve WORLEY, Carl (1993), **Organization Development and Change**, West Pub, USA.
- ÇELİK, Vehbi (1999), **Eğitimsel Liderlik**, Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- ÇINAR, Zehra (2003), “Coaching ve Mentoring”, **Paradoks, Sosyoloji, Sosyoloji ve Politika Dergisi (e-dergi)**, <http://www.paradoks.org>, ISSN 1305-7979 - Yıl:3, Sayı:1, 26/04/2007.
- ÇUBUKÇU, Zuhâl (2006), **Ortaöğretim Kurumlarının Etkili Okul Özelliklerine Sahip Olma Düzeyleri**, Osmangazi Üniversitesi Yayınları, Eskişehir.
- DRUCKER, Peter (1998), **Etkin Yöneticilik**, Çev: Ahmet ÖZDEN, Nuray TUNALI, Epsilon Yayınları, İstanbul.
- EDMONS, Ronalds (1979), **Effective Schools For The Urban Poor**, Educational Leadership, 37(1).
- EREN, Mehmet Ali (1991), “Türk Eğitim Sistemi Yönetim Teşkilatındaki Yenileşmeler ve Yönetici Yetiştirme Politikasının İncelenmesi”, Selçuk Üniversitesi, Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi, Konya.
- EZERLER, Demet (2005), “Bir Gelişme Modeli Olarak Coachluk (Coaching)”, <http://www.peryon.org.tr/kocluk.doc>, 24/04/2007.

- FEIMAN, Nemser ve SHARON (2000), “Teacher Mentoring: A Critical Review”,
<http://ericae.net/edo/ED397060.htm>, 25/04/2007.
- GILLEY, Jerry ve BOUGHTON, Nathaniel (1996), **Stop Managing, Start Coaching**, IRWIN, USA.
- GÖKYER, Necmi (2004), **Öğretim Liderliği**, Yesevi Yayıncılık, Ankara.
- GÜMÜŞELİ, Ali İlker (1996). “Öğretim Liderliği”, **MPM Verimlilik Dergisi**, 4. sayı.
- HAMILTON, Betti ve SCANDURA, Terri (2003), **E-Mentoring Implications for Organizational Learning and Development in a Wired World**, Organizational Dynamics.
- HARVEY, Dave ve BOWIN, Robbins (1996), **Human Resources Management: An Experiential Approach**, Prentice Hall Int. Ed., USA.
- HILL, Linda A. (1992), **Becoming A Manager**, Harvard Business School Pres, USA.
- HOMAN, Michael ve MILLER, Lawrance (2002), **Ace Coaching Alliances**, TD.
- İZGÖREN , Ahmet Şerif (2001) ,**Geleceğin Organizasyonunu Yaratmak**, Akademyplus Yayınları , İstanbul
- KAVRAZ, Murat (2006), “Sektörel Eğitime Farklı Bir Bakış Açısı”,
<http://www.turizmgazetesi.com/articles/article.aspx?id=34583>, 29/03/2007.
- KRAM, Kathy E. (1983), **Phases of the Mentor Relationship**, Academy of Management Journal.
- KUŞ, Elif (2003), **Nicel-Nitel Araştırma Teknikleri**, Anı Yayıncılık, Ankara.
- KUTILEK, Linda M. ve EARNEST, Garee W. (2001), **Supporting Professional Growth Through Mentoring and Coaching**, Journal of Extension.
- MESSMER, James M. (1998), **Mentoring: Building Your Company’s Intellectual Capital**, HR Focus.
- MINK, O.G. ve OWEN, K.Q. (1993), **Developing High-Performance People, The Art of Coaching**, Addison-Wesley Pub, USA.

- MORRIS, T.W. (2000), **Coaching Rebirth of an Age-Old Remedy**, Carrer Management, Summer.
- MULLEN, E.J. (1998), **Mentoring Functions**, Human Resources Development Quarterly, 9(4), Jossey-Bass, USA.
- ÖZDEMİR, Servet (1994), **Eğitimde Örgütsel Yenileşme**, (5. Baskı), Pegem A Yayıncılık, Ankara.
- ÖZDEN, Yüksel (1999), **Eğitimde Dönüşüm:Eğitimde Yeni Değerler**, Pegem Yayınları, Ankara.
- ÖZEN KUTANİS, Rana (2004), “Ahilik ve Hamilik”, **3Gen Sürdürülebilir Kalkınma ve Girişimcilik İşletme ve Endüstri Müh. Dergisi**, Yıl :3, Sayı :6.
- PALANKÖK, Nezihe (2004), “Kariyer Yönetimi Araçları Olarak Mentorluk ve Koçluk” Yüksek lisans Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- PARSLOE, Eric (1992), **Coaching, Mentoring and Assessing – a practical guide to developing competence**, Kogan Page, Londra.
- PATTON, M.Q. (1987), **How to use qualitative methods in evaluation**, USA Sage Publications.
- PATTON, M.Q. (1990), **Qualitative evaluation and research methods**, USA: Sage Publications.
- POLATER, Sinan (2003), “Mentor-Akıl Hocası, Liderlik”, http://www.polater.com.tr/devam.php?sub_page1&page=bilgi_agaci&new_page=07, 12/04/2007.
- REISS, Karla (2004), **Coaching Leadership**, Leadership, UK.
- ROBBINS, Steven P. (1997), **Managing Today**, Prentice-Hall Inc., USA.
- SAGOR Richard ve Bruce G. BARNETT., (1994), **The TQE Principal. A Transformed Leader**, Volume 4. California: Corwin Press, Inc.

- SHELTON, Mayes (1991), "Mentoring: Leading a Hand to Tomorrow's Principals", Principal, Cilt:70, Sayı:4 Mart, <http://ericae.net/ericdb/EJ422788.htm>, 30/05/2007.
- SIDLER, G. ve LIFTON, H. (1999), "Coaching Skills To Improve Your People's Performance", <http://web1.epnet.com/DeliveryPrintSave.asp?tb=1>, 30/05/2007.
- STARCEVICH, M. (1997), **All About Coaching and Team Building**, CMOE, USA.
- ŞİMŞEK, Hasan (2004), "Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi: Karşılaştırmalı Örnekler ve Türkiye İçin Öneriler", Orta Doğu Teknik Üniversitesi, Eğitim Fakültesi Yayınları, Ankara.
- ŞİŞMAN, Mehmet (1997), **Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi**, Pegem A Yayıncılık, Ankara.
- TAYMAZ, H. (2001), **Eğitim Sisteminde Denetim**, Takav Matbaası, Ankara.
- THOMSON, R. (1993), **Appraising and Developing People**, Managing People, Butterworth-Heinemann UK.
- TÖREMEN, Fatih ve KOLAY Yakup (2003), "İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Sahip Olması Gereken Yeterlikler", **Milli Eğitim Dergisi**, Yıl: 2003, Sayı: 160, Ankara.
- TURBAN, D.B. ve DOUGHERTY, T.H. (1994), **Role of Protege Personality in Receipt of Mentoring and Career Success**, Academy of Management Journal, USA.
- VAN, Collie ve SHIMON, C. (1998), **Moving Up Through Mentoring**, Workface, USA.
- WESTHUIZEN, Van Der ve ERASMUS, M. (1994), **International Intervisitation Programme**, Toronto, Ontario, Kanada, <http://ericae.net/ericdb/ED371439.htm>, 24/06/2007.
- WHITAKER Beth., (1997), **Instructional Leadership and Principal Visibility**, Clearing House Press, Canada.

- WHITELY, W., DOUGHERTY, T.H. ve DREHER, G.F. (1992), **Correlates of Career-Oriented Mentoring for Early Career Managers and Professionals**, Journal of Organizational Behavior, Vol.13, USA.
- WILD, J.L., SHAMBAUGH R.L., ISBERG, J. ve KAUL, P. (1999), **“Facilitation, Mentoring and Training: Understanding Differences”**, International Association of Facilitators Annual Meeting, Jan.
- WITHERSPOON, R. ve WHITE, R.P. (1996), “Executive Coaching: What’s In It For You?”, <http://web10.epnet.com/DeliveryPrintSave.asp?tb=1>, 30/05/2007.
- YAŞARGİL, Hande (2003), “Mentor Olmak”, http://www.mentor-tr.com/lite_list.asp?nereden=mentordan, 30/05/2007.
- YAZICI, Selim (2001), **Öğrenen Organizasyonlar**, Alfa Basım Yayım, İstanbul.
- YAMAN, Erkan (2007), “Üniversitelerde Bir Eğitim Yönetimi Sorunu Olarak Öğretim Elemanlarının Maruz Kaldığı İnfomal Cezalar : Nitel Bir Araştırma”, Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- YILDIRIM, Ali ve ŞİMŞEK Hüseyin (1999), **Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri**, Seçkin Yayıncılık, Ankara.

EKLER

EK 1 :

T.C.
SAKARYA VALİLİĞİ
Milli Eğitim Müdürlüğü

SAYI : B.08.4.MEM.4.54.00.05.01.070/
KONU : Anket

13250

VALİLİK MAKAMINA
SAKARYA

İLGİ : "Milli Eğitim Bakanlığına Bağlı Okul ve Kurumlarda Yapılacak Araştırma ve Araştırma Desteğine Yönelik İzin ve Uygulama Yönergesi"

İlimiz; Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı öğrencisi Gülşah CANTİMER;

"İlköğretim Yöneticileri ve İlköğretim Müfettişleri İçin Mentorluk Rollerine Üzerine Düşünceler" konulu tez çalışması nedeniyle;

İlimiz; Adapazarı, Sapanca, Söğütlü İlçelerindeki İlköğretim Okulu yöneticilerine ve ilköğretim müfettişlerine (70 adet) anket uygulaması yapmak istediğini, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsünün 14.05.2007 tarih ve 820 sayılı yazılılarıyla belirtmektedirler.

Anket soruları komisyonumuzca incelenmiş olup, Yasal gerekliliğin ilgili okul müdürlüğüne ait olması ve dersleri aksatmamak kaydıyla anket uygulamasının yapılması, Müdürlüğümüzce uygun mütalaa edilmektedir.

Makamınızca da uygun görüldüğü takdirde, olurlarınızı arz ederim.

~~Murat YAZICI~~
Milli Eğitim Müdürü

OLUR.
14.05/2007
Muammer AKSOY
Vali a.
Vali Yardımcısı

14/05/2007 Memur: Ç. GÜVEN
14/05/2007 Şef: A.R. ÖZMEŞE
14/05/2007 Müd. Yrd: M. ENGİN

EK 2 : GÖRÜŞME FORMU

İyi günler, ben Gülşah CANTİMER. Sakarya Üniversitesi Eğitim Bilimleri Bölümü Eğitim Yönetimi ve Denetiminde yüksek lisans yapmaktayım. Bu çalışma ile İlköğretim okul yöneticileri ile İlköğretim müfettişlerinin mentorluk rolleri üzerine görüşlerini araştırıyorum. Görüşleriniz ve deneyimleriniz yalnızca araştırma amacıyla kullanılacağından görüşme sorularının cevaplarına göstereceğiniz ilgi, araştırmanın geçerlik ve güvenilirlik düzeyini yükseltecektir.

Görüşmede zaman kazanmak için izninizle ses kayıt cihazı kullanmak istiyorum. Görüşme sürecinde söyleyeceklerinizin tümü sadece bu araştırma doğrultusunda kullanılacak ve kişisel bilgileriniz gizli tutulacaktır. Müsaadenizle sorulara geçmek istiyorum. Katkılarınız için şimdiden teşekkür ederim.

GÖRÜŞME SORULARI

I. Eğitim Yöneticilerinin Mentorluk Rollerini Üzerine Algıları

Mentorluğu okul yöneticilerinin bir rolü olarak görüyor musunuz?

Okulunuzdaki öğretmenlere ve yardımcılarınıza hangi konularda destek oluyorsunuz?

Öğretmenler sizden hangi konularda yardımcı olmanızı istiyorlar?

Öğretmenlerin mesleki gelişimlerini sağlamada onlara nasıl yardımcı oluyorsunuz?

Okulda çalışanlara yönelik yöneticilerin yaptığı rehberliğe ilişkin görüşleri nedir?

Öğretmenlere rehberlik yapmanızın amacı nedir?

II. Eğitim Yöneticilerinin Ne Tür Mentorluk Yaptıkları

Öğretmenlere ve yardımcılarınıza nasıl destek oluyorsunuz?

Nasıl bir durumda sizden yardım istiyorlar?

Yöneticilerin meslektaşlarının sorunlarıyla nasıl ilgilenmeleri gerektiğini düşünüyorsunuz?

Üst yönetim tarafından önceden hazırlanmış bir plan dahilinde öğretmenlere yol göstericilik faaliyetiniz oldu mu? Olduysa nasıl gerçekleşti?

Öğretmenlerin desteğini almak için gönüllü olarak size başvurduğu oldu mu?

Öğretmene kendisini himaye edecek olan hamisini seçme imkanı tanınmalı mı yoksa bunu kurum mu belirlemelidir?

III.Eğitim Yöneticilerinin Mentorluk Rollerini Yerine Getirebilme Düzeyleri

İyi bir yöneticinin yönetim becerileri dışında ne gibi becerileri olması gerektiğini düşünüyorsunuz?

Sizce deneyimlerinizi paylaşarak öğretmenlerin mesleki ilerlemelerini sağlaması konusunda yöneticilere ne düşer?

Anlık sorunların çözümünde bir yöneticinin ne yapması gerekir?

Sizin de destek/yardım almanız gerektiğini düşündüğünüz konular nedir?

IV. Eğitim Yöneticilerine Göre Okullarda Mentorluk Sürecinin Yararları

Yenilikçi bilgili ve yönlendirme becerilerine sahip bir yöneticinin hem kendi gelişimine hem de öğretmenlerin ilerlemesine ne gibi etkileri olur?

Sizce okulda sürekli bir paylaşım içinde olmanın taraflara ne gibi etkileri olur?

Destek olunan kişiye bu ilişkinin getirileri nedir?

Destekleyen kişiye bu ilişkinin getirileri nedir?

Okul kültürüne/okula bu ilişkinin getirileri nedir?

V. Eğitim Yöneticilerinin Süreçte Karşılaştıkları Sorunlar

Deneyimlerinizi meslektaşlarınızla paylaşırken herhangi bir tepki ile karşılaştınız mı? Nasıl?

İnsanların yenilikçi, öğrenmeye ve gelişime açık, paylaşımcı bir yöneticiye bakış açısı nasıl oluyor?

Ne tür eleştiriler aldınız?

Süreçte nasıl sorunlarla karşılaştınız?

ÖZGEÇMİŞ

Gülşah GEREZ CANTİMER 1982 yılında Erzurum ili Aşkale ilçesinde doğdu. İlköğrenimini Kastamonu Şenpazar İlköğretim Okulu ve Kocaeli Değirmendere Şehit Cengiz Topel İlköğretim Okulu'nda, ortaöğrenimini Gölcük İhsaniye Süper Lisesi ve Bursa Kız Lisesi'nde tamamladı. 2004 yılında Dokuz Eylül Üniversitesi Buca Eğitim Fakültesi İlköğretim Matematik Öğretmenliği bölümünden mezun oldu. 2004-2005 eğitim-öğretim yılında Sakarya ili Sapanca ilçesi Sinan Göksun İlköğretim Okulu'na matematik öğretmeni olarak atandı ve halen burada görevine devam etmektedir.