

EĞİTİM YÖNETİCİLERİNİN YETERLİLİK ALANLARI

Yönetici, bir örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için, var olan örgüt yapısını ve prosedürünü kullanan kişidir (Aydın)

Okul yöneticileri, okulun etkililiği ve verimliliği açısından çok önemlidir. Çünkü okul yöneticileri, sahip oldukları bilgi ve becerilerle okulun geleceğini planlamakta, yönünü belirlemekte ve okuldaki değişim çabalarını yönlendirmektedir (Garies ve Tschannen-Moran)

Yeterlik, insanın bir davranışı yapmak için gereken bilgi ve beceriye sahip olması olarak tanımlanabilir (Başaran, Töremen ve Kolay). Buna göre yeterlik, bir kişiye belirli bir rolü oynayabilme gücünü kazandıran özelliklerin varlığı ya da bu rolü oynayabilmesini engelleyen özelliklerin yokluğudur ve tek kelime ile alanlar bütününden meydana gelmektedir (Bursalıoğlu).

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. Yine eğitim sisteminin temelini okullar oluşturmaktadır. Bu yüzden bu kadar önemli olan okul yöneticilerinin belirli yeterliklere sahip olması gerekmektedir.

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

Yeterlik ve Okul Yöneticilerinin Yeterlik Alanları

Yeterlik, insanın bir davranışı yapmak için gereken bilgi ve beceriye sahip olmasıdır. Yeterliliği oluşturan iki temel öge bilgi ve beceridir. Yönetim bilimindeki gelişmeler beraberinde okul yöneticisinin rolünü de değiştirmiştir. Bu değişim durmaksızın değişmektedir. Okul yöneticisi 1960'lı yıllarda program yöneticisi, 80'li yıllarda eğitimsel lider, 90'lı yıllarda ise transformasyonel lider rolleri ile bütünleşmiştir. Okul yönetimi ile ilgili literatürde okul yöneticisinin 6 önemli rolü şu şekilde ortaya konmaktadır:

1. Yöneticilik,
2. Öğretimsel lider,
3. Disiplin koyucu,
4. İnsan ilişkilerini kolaylaştırıcı,
5. Değerlendirici ve
6. Çatışma uzlaştırıcı

Yönetici okulun yasal lideri, okulda otorite ve gücün en önemli simgesi ve sahibidir.

- ✓ Dönmez, okul yöneticilerinin şu alanlarda yeterli olmasını belirtmiştir;
- ✓ Amaçlara ulaşmak için gerekli adımları anlayacak bir vizyona sahip olma,
- ✓ Öğrencilerin ve personelin yaşamlarında belirgin bir fark yaratabilme,
- ✓ Personeli nasıl değerlendireceğini bilme,
- ✓ Değişimin devam ettiğini ve okul liderinin esnek bir vizyona sahip olması gerektiğini anlama,
- ✓ Eğilimlerinin güçlü ve zayıf yönlerinin farkında olma,
- ✓ Büyük ve küçük grup toplantılarını nasıl daha kolaylaştıracağını ve yöneteceğini bilme,
- ✓ İş ile ilgili olarak kendine güven duygusunu yansıtabilme,
- ✓ Çeşitli rollere ilişkin iş sorumluluğunu nasıl değerlendireceğini bilme,
- ✓ Okulla ilgili herkesi katılım için nasıl güdüleceğini bilme,
- ✓ Okulun bulunduğu bölgedeki ahlakî değerlerle mesleki değerler arasında bir denge kurabilme.

Okul Yöneticilerinin Yeterlikleri

Yönetici yeterliklerini Katz (1956) teknik, insani ve örgütsel (kavramsal) yeterlikler olarak belirlemiştir.

Katz'a göre Yöneticilerin sahip olması gereken yeterlikler; teknik yeterlikler, insancıl yeterlikler ve kavramsal yeterlikler olarak üç gruba ayrılır;

1. Teknik yeterlikler: Teknik yeterlik, öğretim yöntem ve teknikleri, süreçleri ve işlemleri konusunda uzmanlığı gerektirir. Kişinin çalışma alanına göre, somut olarak yapabileceği, uzmanlık bilgisine bağlı bilgi ve beceridir. Yöneticinin muhasebe, inşaat, finansman gibi alanlardaki yeterlikleri teknik yeterliklerdir. Yöneticinin örgütün yapısı, politikalar ve programlar üzerindeki etkisi de teknik yeterlikler içinde sayılabilir. Teknik yeterlikler, yöntemleri, süreçleri, prosedürleri ve teknikleri olan belirli bir alanda yeterlik anlamı verir. Teknik yeterlik alanında yönetici sorumluluğu 4 kategoride toplanmaktadır.

Bunlar;

1. Yöneticinin, okul maliyesinin kuram ve ilkelerinde uzman olması beklenir.
2. Okulun iç maliyesi ve işletme yönetimi: Bütçeleme, muhasebe, satın alma, sigorta, maaş ve ücret bordrosu ve genel işletme giderleri gibi konular,
3. Okul binalarının bakımı ve hizmete hazır tutulması,
4. Okul binalarının planlanması.

Yönetici, başlangıçta ancak statü lideridir. Diğer bir anlamı ile baştır, üsttür. Bu statünün verdiği formal yetkinin, sosyal ve teknik yetkilerle desteklenmesi gerekir. Sosyal yetki yöneticinin etrafındaki gruptan yani okulun iç ve dış öğelerinden gelecektir. Teknik yetkiyi ise yöneticinin yönetim bilgisi ve yeterlikleri sağlayacaktır. Bu yetkiler sayesinde yönetici, gerçek bir lider rolüne girebilecek etrafındaki öğeleri, okulun amaçlarına ulaşmasını sağlayacak yönde eyleme geçirebilecektir.

2. İnsancıl yeterlikler: İnsancıl yeterlikler, birey ve grupları anlama ve güdüleme yeterlikleri olarak da kabul edilebilir. Etkili çalışma ve ortak çaba oluşturabilme, başkaları hakkındaki varsayım, inanç ve tutumları, bunların kullanılış yöntem ve sınırlarını görebilme, bireysel farklılıkları gözetme insan ilişkilerine yönelik özellikler olarak görülmelidir.

İnsansal yeterlik, yöneticinin gerek bire bir, gerek grup olarak insanlarla çalışabilme yeteneğidir. Bu yeterlik kişinin kendisi hakkındaki anlayışı ile ve başkalarına ilişkin düşünceleriyle yakından ilgilidir.

Bu yeterlik yöneticinin işgörenleri güdüleme, tutum geliştirme, grup dinamiği, insan gereksinimleri, moral ve insan kaynağını geliştirme hakkında bilgi sahibi olmasını gerektirir. İlgilenme, güven, yetki verme, uzlaşma, ideallere ulaşma ve insan potansiyelini anlama yeterlikleri insancıl yeterlikler arasında sayılabilir. İnsansal yeterlikler yöneticiye, grubun bir üyesi olarak etkili biçimde çalışma ve bu yolla lidere bulunduğu grup içinde iş birliği kurabilme yeteneği sağlamaktadır.

3. Kavramsal yeterlikler: Okul yöneticisinin okulu bulunduğu toplum içinde, eğitim sistemi içerisinde ve evrensel ölçüler içerisinde görebilme; okulu bütünleyen tüm parçaları karşılıklı etkileşim içerisinde görebilme, eğitim alanındaki kuramsal gelişmeleri izleyebilme, kavrayabilme ve karşılaştığı örgün eğitim durumlarını bu kavramsal ve kavramsal bakış açısı ile değerlendirebilme yeteneğidir.

Bu yetenek başta yönetim kuramı, örgüt, insan davranışı ve eğitim felsefesi olmak üzere eğitim alanına kavramsal bakış yeteneği kazandıracak bilim dallarının bilgi birikimine sahip olmayı gerektirir.

Kavramsal yeterlik, okul yöneticisinin okulu bulunduğu toplum içinde, eğitim sistemi içinde ve evrensel ölçüler içinde görebilme, okulu bütünleyen tüm parçaları karşılıklı etkileşim içinde görebilme, eğitim alanındaki kuramsal gelişmeleri izleyebilme, kavrayabilme ve karşılaştığı özgün eğitim durumlarını bu kavramsal ve kavramsal bakış açısı ile değerlendirebilme yeteneğidir. Kavramsal yeterlikler örgütü bir bütün olarak görebilmek, duyabilmek yeteneğidir.

Eğitim yöneticisi; öğretmen, işgören, öğrenci, veli, çevre liderleri, çevredeki yerel yöneticiler, merkez örgütü ve politikacılar gibi farklı eğitim ve kültür düzeyinde bulunan, farklı beklentileri olan öğelerle ilişkiler kurmak, onların çelişkili beklentilerini bağdaştırarak demokratik yönetimi sürdürmek zorundadır.

Etkili Yöneticiler

Drucker, “Etkin Yöneticilik” adlı çalışmasında, etkili bir yönetici olabilmek için elde edilmesi gereken beş zihin alışkanlığını şöyle sıralar:

- ✓ Etkin yöneticiler, zamanlarının nereye harcadığını bilirler. Denetimleri altında tutabildikleri en asgari zamanı bile sistematik olarak kullanmaya çalışırlar.
- ✓ Etkin yöneticiler, kendilerine somut hedefler koyarlar. Çalışmaktan çok, sonuç elde etmek için çaba harcarlar. İşe, “benden ne yapmam bekleniyor?” sorusuyla başlarlar.
- ✓ Etkin yöneticiler, sahip oldukları güçlere dayalı olarak çalışırlar, yani elinden gelen şeylere yönelirler, yapamayacakları şeylere işe girişmezler.
- ✓ Etkin yöneticiler daha yüksek bir performansın olağanüstü sonuçlar vereceği birkaç büyük alan üzerinde konsantre olurlar. Kendilerine öncelikler koyar ve önceliğe ilişkin aldıkları kararları korurlar.
- ✓ Etkin yöneticiler, nihayetinde etkili kararlar almak durumunda olan kişilerdir. Bunun her şeyden önce bir sistem işi olduğunu bilirler. Etkili bir kararın olgular üzerinde uzlaşmadan çok, birbiriyle çelişen düşüncelere dayanan bir yargıdan kaynaklandığını bilirler.

Etkili yöneticilerin kişisel özellikleri ile ilgili olarak Greenfield tarafından yapılan bir araştırmada etkili yöneticilerin: çok fazla enerjiye sahip, saatlerce çalışan, iyi bir dinleyici ve gözleyici, yetenekli bir bilgi aktarıcı, insanlar arası ilişkilerde başarılı, strese karşı hoşgörülü, bireyler oldukları bulunmuştur.

Clark ve Palmer okul yöneticilerinin etkili liderler olabilmeleri için, **olmak, bilmek ve yapmak** sözcükleriyle tanımlanan birtakım özelliklere sahip olmaları gerekmektedir:

Olmakla ilgili olarak;

- ✓ Profesyonel olarak (sorumluluk yüklenmek, örgüt yararına ve tarafsız çalışmak, zamanında doğru kararlar almak, teknik ve mesleki açıdan yeterli olmak, vb.),
- ✓ İyi karakter özelliklerine sahip olmak (dürüst, bütünleştirici, cesaretli, içten olmak),

Bilmekle ilgili olarak;

- ✓ Liderlikte rol oynayan etkenleri bilmek (izleyenler, lider, iletişim, durum),
- ✓ Kendini bilmek (güçlü ve zayıf yanlar, bilgi ve yeterlikler),

- ✓ Mesleğini bilmek (mesleğinde ehil olmak ve diğerlerini görevleriyle ilgili olarak eğitebilmek),
- ✓ İnsan doğasını bilmek(insanların ihtiyaçları ve istekleri, insanların stres karşısındaki durumları, vb.),
- ✓ Örgütü bilmek (kimden yardım alınabileceği, örgüt iklimi, kültürü vb.),

Yapmakla ilgili olarak;

- ✓ Yönlendirme yapmak(amaç oluşturmak, sorun çözmek, karar almak, planlamak),
- ✓ Uygulama yapmak(iletişim, eşgüdümleme, denetim, değerlendirme vb.),
- ✓ Güdüleme yapmak(örgütte morali geliştirmek, eğitmek,yönlendirmek vb.)

Dönmez' in aktarmalarına göre(Morris) 21.yüzyılda etkili okul liderlerinin gerektirdiği rolleri şu şekilde belirtmiştir; kolaylaştırma, öğreticilik, uzman danışmanlık, kaynakları eşgüdümleme, iletişimcilik, destekleyicilik. Ayrıca okul yöneticisi bu rolleri oynarken personele güvenmesi, geleceğe ilişkin iyimser olması, bütün kaynaklardan ve personelin yaratıcılığında en etkili biçimde yararlanması gerekmektedir.

Bursalıoğlu, “Eğitim Yöneticilerinin Yeterlikleri” konulu araştırma sonucuna göre okul yöneticilerinin yeterlikleri şunlardır;

- ✓ Tarafsız değerlendirme yapabilme, okul ve çevre güçlerinden yararlanabilme, liderlik, öğrenci rehberliği, okulun bina, tesis ve demirbaşlarının kullanma, korunma, araştırma, geliştirme ve yenileme alanlarında, çalışanlarının araştırma ve geliştirme çalışmalarına yönelmesinde rehberlik ve öğreticilik yapabilme, okulunda olumlu bir hava yaratabilmek için, ortak kararların uygulanmasına ortak olabilme, okul personelinin yönetiminde görev, rol ve statüleri tanımlayabilme, okul ve çevre ilişkilerinde, basınla olan ilişkilerinde tarafsız ve olumlu davranış gösterebilme.

Binbaşıoğlu “Eğitim Yöneticiliği” adlı çalışmasında; iyi bir okul ve eğitim yöneticiliği ile ilgili araştırmaların, iyi bir okul ve eğitim yöneticisinin iyi bir lider olması gerektiği üzerinde durduklarını belirterek iyi bir eğitim yöneticisinde bulunması gereken nitelikleri sıralamıştır.

Bu nitelikler:

- ✓ Konumun verdiği güç yerine, geniş bilgi ve yeterli coşkuya sahiptir,
- ✓ Yetkilerini bilgece kullanmasını bilir,
- ✓ Herkese karşı anlayışlı ve eşit davranır,
- ✓ Örgütünü ve amaçlarını iyi tanır,
- ✓ Çevresindekilerle iyi ilişkiler kurar,
- ✓ Sorunların kendisine gelmesini beklemez, sorunları kendisi arar, yüreklidir, üzerine aldığı işleri sorumluluk duygusuyla sonuçlandırır,
- ✓ Önerilerini ve programlarını dikkatle planlar, uygular ve uygulatır, bir öneriyi savunabilir ya da bir öneriyeye yapılacak karşı koymaları dikkatle yanıtlayabilir,
- ✓ Okul yöneticiliğinde demokrasiye inanır ve onu uygular, bütün tartışma ve kararlarında içten, tarafsız ve dürüştür, iş arkadaşlarını da öyle olmaya özendirir,
- ✓ Çalıştığı örgütün amaçları, başarıları ve kullandıkları araçlar hakkında doğru bilgi verir,
- ✓ Eğitime inanır ve öğrencinin yararlarını her şeyin önünde tutar,
- ✓ Tutum ve giyimine özen gösterir, düşünerek konuşur ve görüşlerini inandırıcı bir biçimde düzgün bir dille açıklar,
- ✓ Her fırsatta iş arkadaşlarının morallerini yükseltmeye çalışır, onları övmekten çekinmez,
- ✓ İş arkadaşlarının çabalarını düzene koymayı (eşgüdüm sağlamayı) bilir,
- ✓ Okulla toplumun işbirliği yapmasını sağlar, okulu topluma, toplumu da okula yaklaştırmaya çalışır,
- ✓ Yetki ve görevlerini başkalarına bırakmayı bilir,
- ✓ Olayları, adları ve çehreleri anımsayabilir.

Aydın, eğitim yönetiminde yeterlik örüntüsünün kritik görev alanlarını da şöyle sıralamaktadır:

- ✓ Öğretim ve program geliştirme,
- ✓ Öğrenci işleri,
- ✓ Çevre-okul liderliği,
- ✓ Öğretmen işgören hizmeti,
- ✓ Okul binası ve alanı, ulaşım,
- ✓ Örgüt ve yapı,
- ✓ Okul bütçesi ve işletme yönetimi.

Okul yöneticileri görevlerini etkili ve verimli bir şekilde yerine getirebilmek için birtakım yeterliliklere sahip olmalıdır. Çünkü okul örgütlerinde temel girdi ve çıktı insan olduğu için eğitim yöneticilerinin sorumlulukları diğer örgütlere göre daha fazladır. Bu araştırmada okul yöneticilerinin özellikle okullarında yönetici olmaktan çok lider özelliklerine sahip olmaları gerektiği vurgulanmıştır. Günümüzdeki yönetim anlayışlarından olan toplam kalite yönetimi, öğrenen okul ve sinerjik yönetim gibi yönetim anlayışlarına uygun davranışlar göstermesi gereklidir.

Bunun için okul yöneticilerinin şu davranışları göstermeleri gerekir:

- ✓ Okulu için vizyon ve misyon geliştirmelidir.
- ✓ Eğitim-öğretim ve yönetimin verimliliğini artırıp, eğitim kalitesini yükseltmek ve bu konuda sürekli gelişimi sağlamak için gerekli araştırmaları yapmalıdır. Bunun için sürekli kendini geliştirmeli, süper lider özellikleri gösterip personelini geliştirmelidir. Kendisini geliştirmeyen bir yöneticinin personelini geliştirmesi mümkün değildir.
- ✓ Okulda öğrenen birey ve öğrenen organizasyon felsefesini yerleştirmelidir. Bu şekilde okulunu öğrenen okula çevirmelidir. Öğrenen okulda başta öğretmenler kendini geliştirecek sonra da bu davranışlar öğrenciye de yansıtacak dolayısıyla öğrencilerin başarısı da artacaktır.
- ✓ Okulunda ekip çalışması ruhunun yerleşmesini sağlamalıdır. Bu şekilde okulunda kolektif hareket edilmesini sağlayarak personelin bütünleşmesini sağlar. Okulda sinerjik yönetim davranışları göstermelidir.
- ✓ Gerektiğinde astlarına yetki devrederek işlerin daha iyi yürütülmesini sağlamalıdır

- ✓ Yeni teknolojik gelişmeleri okula kazandırmalıdır. Bunları kazandırdıktan sonra personelin bunlardan rahatlıkla yararlanabilmesi için gerekli tedbirleri almalıdır.
- ✓ Okulda katılımcı ve demokratik bir yönetim anlayışı benimsemelidir.
- ✓ Okulun çevreyle bütünleşmesi için gerekli tedbirleri almalıdır.

Son yıllarda hem eğitim yöneticileri için hem de genel yönetim alanında yönetici eğitimi yaklaşımlarındaki değişimlerde artış olduğuna dikkat çeken Cardno& Piggot-İrvine gelecekte yönetici eğitiminde aşağıdaki özelliklerden bir bölümünün veya tamamının bulunması gerektiğini ileri sürmektedirler.

- ✓ Öğrencilerle gerçek konu ve sorunlar üzerinde çalışma,
- ✓ Problem çözmeye dayalı uygulamalı eğitim,
- ✓ Hızlı ve süregelen değişimlerle baş etme becerilerini geliştirme,
- ✓ İşbirlikçi takım çalışması uygulamaları,
- ✓ Özellikle karmaşık problemleri çözmede gerekli olan kişiler arası yönetim becerilerini geliştirme,
- ✓ Kendini geliştirme fırsatı,
- ✓ Teori ve uygulama arasındaki farkı azaltmak ve ikisinin de öğrenildiği karma bir akademik eğitim,
- ✓ İçerikten ziyade yönetim sürecine odaklanma,
- ✓ Uygulamada eleştirel düşünme ve
- ✓ Değişmeyi sağlayan verileri uygulamaya geçirme.