

T.C.
ATATÜRK ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANA BİLİM DALI
**EĞİTİM YÖNETİMİ, TEFTİŞİ, PLANLAMASI VE EKONOMİSİ BİLİM
DALI**

TÜRKİYE VE AMERİKA BİRLEŞİK DEVLETLERİ İLKÖĞRETİM
KURUMLARI MÜDÜRLERİNİN HİZMET ÖNCESİ VE HİZMET İÇİ
EĞİTİM FAALİYETLERİNİN KARŞILAŞTIRILMASINA YÖNELİK NİTEL
BİR ARAŞTIRMA (Erzurum İli ve Michigan Eyaleti Örneği)

(A Qualitative Study on the Comparison of Pre-service and In-service Training
Activities of Primary School Principals in Turkey and the U.S.A. (Province of
Erzurum and State of Michigan Case))

DOKTORA TEZİ

EMİNE GÜMÜŞ

Danışman: Yrd. Doç. Dr. Şükrü ADA

ERZURUM

Aralık, 2012

TEZ ETİK VE BİLDİRİM SAYFASI

Doktora Tezi olarak sunduğum ‘‘Türkiye ve Amerika Birleşik Devletleri İlköğretim Kurumları Müdürlerinin Hizmet Öncesi ve Hizmet İçi Eğitim Faaliyetlerinin Karşılaştırılmasına Yönelik Nitel Bir Araştırma (Erzurum İli ve Michigan Eyaleti Örneği)’’ başlıklı çalışmanın, tarafımdan, bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden olduğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve onurumla doğrularım.

Tezimin kâğıt ve elektronik kopyalarının Atatürk Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü arşivlerinde aşağıda belirttiğim koşullarda saklanmasına izin verdiğimi onaylarım.

Lisansüstü Eğitim-Öğretim yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca gereğinin yapılmasını arz ederim.

- Tezimin tamamı her yerden erişime açılabilir.
- Tezim sadece Atatürk Üniversitesi yerleşkelerinden erişime açılabilir.
- Tezimin yıl süreyle erişime açılmasını istemiyorum. Bu sürenin sonunda uzatma için başvuruda bulunmadığım takdirde, tezimin tamamı her yerden erişime açılabilir.

.... / /

Emine GÜMÜŞ

ÖZET

DOKTORA TEZİ

TÜRKİYE VE AMERİKA BİRLEŞİK DEVLETLERİ İLKÖĞRETİM KURUMLARI MÜDÜRLERİNİN HİZMET ÖNCESİ VE HİZMET İÇİ EĞİTİM FAALİYETLERİNİN KARŞILAŞTIRILMASINA YÖNELİK NİTEL BİR ARAŞTIRMA (ERZURUM İLİ VE MİCHİGAN EYALETİ ÖRNEĞİ)

Emine GÜMÜŞ
2012, 251 sayfa

Bu araştırmanın amacı, Türkiye ve Amerika Birleşik Devletleri ilköğretim kurumu müdürlerinin hizmet öncesi ve hizmet içi eğitim faaliyetlerinin neler olduğunun ve bunların etkililiklerinin belirlenmesi, aradaki benzerlik ve farklılıkların ortaya konulması ve Türkiye'deki yönetici yetiştirme sürecinin gelişimine katkı sağlamaktır. Bu amaç doğrultusunda, Amerika Birleşik Devletleri Michigan Eyaleti ve Türkiye'de Erzurum ili devlet okullarında görev yapmakta olan 31 ilköğretim kurumu müdürü ile görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Bu çalışmada nitel araştırma yöntemi kullanılmış, yarı yapılandırılmış görüşmeler sonrası elde edilen veriler tümevarım analizi yardımı ile analiz edilmiştir. Araştırma kapsamında veri toplama amacı ile katılımcılara, olguların derinden incelenmesine fırsat veren standartlaştırılmış açık uçlu görüşme soruları yöneltilmiştir. Verilerin çözümlenmesinde ise Nvivo 8 nitel veri analizi programı kullanılmıştır. Çalışmanın bulguları, okul yöneticilerinin atanması, yetiştirilmesi ve geliştirilmesi bağlamında Türkiye ve Amerika Birleşik Devletleri'nde farklı uygulamaların mevcut olduğunu göstermektedir. Elde edilen bulgulara göre, hizmet öncesi eğitim konusunda, Erzurum ilinde görev yapan okul müdürleri, genel olarak kendilerini bu göreve hazırlayan, profesyonel kişiler tarafından sağlanan ve belirli bir zaman aralığını kapsayan spesifik yöneticilik eğitimi almadıklarını belirtmişler ancak hizmet öncesi eğitim olarak sayılabileceğini düşündükleri müdür yardımcılığı görevinde bulunmak ve müdür yardımcılığı görevi sırasında alınan mesleki eğitimlerin mesleki gelişimlerine büyük katkı sağladığını ifade etmişlerdir. Meslektaşlarla yapılan toplantı ya da görüşmeler ile mesleki gelişim programları ise okul müdürleri tarafından en fazla bahsedilen ve yararına inanılan hizmet içi eğitim faaliyeti olarak karşımıza çıkmıştır. Michigan Eyaleti okul müdürleri ise staj-internship ve lisansüstü eğitim sırasında alınan dersleri, mesleki hazırlık sürecinde rol oynayan en önemli eğitim faaliyetleri olarak tanımlamıştır. Hizmet içi eğitim faaliyetleri bazında ise mentora sahip olma ve mesleki gelişim programları ön plana çıkmıştır. Okul müdürlerinin büyük çoğunluğu, mentorlarının olmasının kendilerine büyük kolaylık sağladığını belirtmişlerdir.

Anahtar Sözcükler: Yönetici yetiştirme, hizmet öncesi eğitim, hizmet içi eğitim, mentorluk, staj.

ABSTRACT

DOCTORAL DISSERTATION

A QUALITATIVE STUDY ON THE COMPARISON OF PRE-SERVICE AND IN-SERVICE TRAINING ACTIVITIES OF PRIMARY SCHOOL PRINCIPALS IN TURKEY AND THE U.S.A. (PROVINCE OF ERZURUM AND STATE OF MICHIGAN CASE)

Emine GÜMÜŞ

2012, 251 pages

The aim of this study is to determine pre-service and in-service training activities of elementary school principals in Turkey and the United States, reveal the similarities and differences between the programs and determine the effectiveness of these programs in implementation and to contribute to the process of school principals' development in Turkey. For this purpose, a sample of 31 primary school principals who serve in public schools of the State of Michigan in the U.S.A. and Province of Erzurum in Turkey were interviewed. In this study, qualitative research method was used and the data obtained via semi-structured interviews were analyzed with the help of inductive analysis technique. Semi-structured interviews with school principals were conducted in order to get in depth knowledge about pre-service and in-service training opportunities provided for them and the contribution of these training opportunities on their actual practice in both countries. The NVivo 8 qualitative data analysis software was used to analyze the data. The findings of the study show that there are different practices in terms of appointment, training and development of school principals in Turkey and the United States. According to the findings, in terms of pre-service training, school principals who work in Erzurum indicated that they did not receive any specific training in administration which was provided by professionals and covered a specific time interval, but they think that serving as an assistant principal and professional development opportunities they took when they were assistant principals which could be counted as pre-service trainings provided a major contribution to their professional development. The principals mentioned that meetings with their colleagues and professional development programs were defined as the most beneficial in-service training activities. The principals who work in Michigan, USA defined internship and courses they took during their graduate education as the most important training activities which played important roles on their professional preparation as a school leader. In terms of in-service training activities, mentorship and professional development programs have come to the fore. A vast majority of school principals stated that having a mentor provided great benefit for their professional development.

Key Words: Principal training, pre-service training, in-service training, mentorship, internship.

ÖN SÖZ

Bu araştırmanın amacı, Türkiye ve Amerika Birleşik Devletleri ilköğretim kurumu müdürlerinin hizmet öncesi ve hizmet içi eğitim faaliyetlerinin neler olduğunun ve bunların etkililiklerinin belirlenmesi, aradaki benzerlik ve farklılıkların ortaya konulması ve Türkiye'deki yönetici yetiştirme sürecinin gelişimine katkı sağlamaktır.

Araştırmamın tüm aşamalarında bana yardımlarını esirgemeyen ve her zaman çalışmalarına destek olarak bana yol gösteren danışmanım ve saygıdeğer hocam Yrd. Doç. Dr. Şükrü ADA'ya, aynı zamanda eski danışmanım sayın Prof. Dr. Servet ÖZDEMİR'e, değerli katkılarından ve desteklerinden dolayı sayın Yrd.Doç.Dr. Durdağı AKAN'a, Yrd.Doç.Dr.Ahmet AYIK'a, Doç.Dr. Osman MERT'e, Prof. Dr.Fatih TÖREMEN'e ve Doç.Dr.Kerim GÜNDOĞDU'ya teşekkürüm ve saygım sonsuzdur.

Aynı zamanda, ülkemizin bilim ve bilgi adına çok önemli kuruluşlarından biri olan TÜBİTAK BİDEB'e verdiği burs desteği için teşekkürü borç bilirim.

Tezim süresince görüşmelerimi gerçekleştirdiğim kurumlarda duygu ve düşüncelerini samimiyetle benimle paylaşan okul müdürlerine, her türlü destekleri ve candan arkadaşlıkları için aynı odayı paylaştığım araştırma görevlisi arkadaşlarım Öznur ATAŞ, Semanur KODAN, Erhan KANPOLAT ve Cem ASLAN'a, aradaki mesafeye rağmen bu zorlu süreçte hep yanımda olan, beni destekleyen, cesaretlendiren ve umutsuzluklarımı umuda dönüştüren annem Ayşe GÖKÜŞ, babam Ömer GÖKÜŞ ve kardeşim Ebru GÖKÜŞ'e teşekkür etmeyi bir borç bilirim.

Son olarak, zor zamanlarımda beni rahatlatan, mutluluk ve güç veren canım oğlum YİĞİT'e ve çalışmanın tamamlanması için benden daha fazla heyecan duyan, bitişine belki benden çok sevinen, bana her zaman güvenen, çalışmam boyunca sevgisini ve sabrını eksik etmeyen, manevi desteğini bana her zaman hissettiren değerli eşim Sedat GÜMÜŞ' e ne kadar teşekkür etsem azdır.

Erzurum – 2011

Emine GÜMÜŞ

İÇİNDEKİLER

| | |
|------------------------------------|------|
| TEZ KABUL VE ONAY | i |
| TEZ ETİK VE BİLDİRİM SAYFASI | ii |
| ÖZET | iii |
| ABSTRACT | iv |
| ÖN SÖZ | v |
| İÇİNDEKİLER | vi |
| TABLOLAR (ÇİZELGELER) DİZİNİ | xiii |
| ŞEKİLLER DİZİNİ | xiv |

BİRİNCİ BÖLÜM

| | |
|-------------------------------|---|
| 1. GİRİŞ | 1 |
| 1.1. Problem Durumu | 1 |
| 1.2. Araştırmanın Amacı | 3 |
| 1.3. Araştırmanın Önemi | 4 |
| 1.4. Sınırlılıklar | 5 |
| 1.5. Tanımlar | 5 |

İKİNCİ BÖLÜM

| | |
|---|----|
| 2.1. Çalışılan Konu ile İlgili Kuramsal Çerçeve | 8 |
| 2.1.1. Eğitim Yöneticileri için Hizmet Öncesi ve Hizmet İçi Eğitimin Önemi | 8 |
| 2.1.2. Türk ve Amerikan Eğitim Sistemlerinde Eğitim Yöneticiliği ve Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi | 10 |
| 2.1.2.1. Türk eğitim sisteminde eğitim yöneticiliği | 10 |

| | |
|--|----|
| 2.1.2.1.1. Millî eğitim şuralarında eğitim yöneticiliği | 13 |
| 2.1.2.1.2. Millî eğitim bakanlığına bağlı eğitim kurumları yöneticilerinin atama ve yer değiştirmelerine ilişkin yönetmelikler ve eğitim yöneticiliği..... | 16 |
| 2.1.2.1.3. Eğitim yöneticilerinin hizmet öncesi ve hizmet içinde yetiştirilmesi | 22 |
| 2.1.2.1.3.1. Eğitim yöneticileri ve hizmet öncesi eğitim | 22 |
| 2.1.2.1.3.2. Eğitim yöneticileri ve hizmet içi eğitim | 24 |
| 2.1.2.2. Amerika Birleşik Devletleri’nde eğitim yöneticiliği..... | 29 |
| 2.1.2.2.1. Amerika Birleşik Devletleri’nde okul müdürü adaylarına yönelik hizmet öncesi eğitim..... | 30 |
| 2.1.2.2.1.1. Lisansüstü eğitim programları | 43 |
| 2.1.2.2.1.2. Staj- internship..... | 50 |
| 2.1.2.2.2. Amerika Birleşik Devletleri’nde okul müdürlerine yönelik hizmet içi eğitim | 54 |
| 2.1.2.2.2.1. Mentora sahip olma | 54 |
| 2.1.2.2.2.2. Mesleki gelişim programları | 58 |
| 2.2. Çalışılan Konu ile İlgili Yapılan Araştırmalar..... | 62 |
| 2.2.1. Türkiye’de Yapılan İlgili Araştırmalar..... | 62 |
| 2.2.2. Yurt Dışında Yapılan İlgili Araştırmalar | 67 |

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

| | |
|---|-----------|
| 3. YÖNTEM | 71 |
| 3.1. Araştırmanın Modeli..... | 71 |
| 3.2. Çalışma Grubu | 72 |
| 3.3. Çalışmaya Katılan Okul Müdürlerinin Özellikleri..... | 74 |
| 3.4. Veri Toplama Aracı..... | 76 |
| 3.5. Verilerin Toplanması | 78 |

| | |
|------------------------------|----|
| 3.6. Verilerin Analizi | 79 |
|------------------------------|----|

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

| | |
|---|-----------|
| 4. BULGULAR VE YORUM | 82 |
| 4.1. Okul Müdürlerinin Yöneticiliği Seçme Nedenleri | 84 |
| 4.1.1. Türkiye, Erzurum İlinde Görev Yapan Okul Müdürlerinin Yöneticiliği Seçme Nedenleri | 84 |
| 4.1.2. Amerika Birleşik Devletleri Michigan Eyaleti'nde Görev Yapan Müdürlerin Yöneticiliği Seçme Nedenleri | 87 |
| 4.2. Okul Müdürlerinin Ülkelerinde müdür olmak İçin Gerekli Şartlar | 93 |
| 4.2.1. Türkiye'de Okul Müdürü Olmak İçin Gerekli Şartlar | 94 |
| 4.2.1.1.Mevcut durum..... | 94 |
| 4.2.1.2. Olmasını istedikleri durum | 99 |
| 4.2.2. Amerika Birleşik Devletleri Michigan Eyaleti'nde Okul Müdürü Olmak İçin Gerekli Şartlar | 105 |
| 4.2.2.1.Mevcut durum..... | 106 |
| 4.3. Okul Müdürlerinin Aldığı Hizmet Öncesi Eğitim Programları..... | 109 |
| 4.3.1.Türkiye Erzurum İlindeki Okul Müdürlerinin Aldığı Eğitimler..... | 110 |
| 4.3.1.1.Öğretmen okulu mezunu olmak..... | 111 |
| 4.3.1.2. Lisans eğitimi süresince alınan dersler | 113 |
| 4.3.1.3.Sivil toplum kuruluşlarında yönetici görevinde bulunmak..... | 114 |
| 4.3.1.4.Yönetmelik ve mevzuatları okumak | 115 |
| 4.3.1.5.Müdür yetkili öğretmenlik yapmak | 115 |
| 4.3.1.6. Müdür yardımcılığı görevinde bulunmak | 117 |
| 4.3.1.7.Müdür yardımcılığı görevindeyken alınan mesleki eğitimler..... | 120 |
| 4.3.1.8. Müdürlük sınavına girenlere, göreve başlamadan önce verilen eğitim | 122 |

| | |
|---|-----|
| 4.3.2. Amerika Birleşik Devletleri Michigan Eyaleti'ndeki Okul Müdürlerinin Aldığı Eğitimler..... | 125 |
| 4.3.2.1. Lisans eğitimi süresince alınan dersler | 125 |
| 4.3.2.2. Lisanüstü eğitimde alınan dersler | 126 |
| 4.3.2.3. Staj- internship..... | 129 |
| 4.3.2.4. Müdür yetkili öğretmenlik yapmak | 131 |
| 4.3.2.5. Müdür yardımcılığı görevinde bulunmak | 132 |
| 4.3.2.6. Müdür yardımcısı iken alınan mesleki eğitimler | 134 |
| 4.3.3. Alınan Eğitimlerin İlk Yıllarda Karşılaşılan Problemlerin Çözümüne Katkısı | 135 |
| 4.3.3.1. Türkiye'deki okul müdürlerinin görüşleri | 136 |
| 4.3.3.2. Amerika'daki okul müdürlerinin görüşleri | 138 |
| 4.4. Okul Müdürlerinin Aldığı Hizmet içi Eğitimler | 140 |
| 4.4.1. Türkiye Erzurum İlindeki Okul Müdürlerinin Aldığı Eğitimler | 142 |
| 4.4.1.1. Yönetmelik ve mevzuatları okumak | 142 |
| 4.4.1.2. İlköğretim müfettişlerinin rehberliği | 143 |
| 4.4.1.3. Lisansüstü eğitimde alınan dersler..... | 145 |
| 4.4.1.4. Mentora sahip olma | 146 |
| 4.4.1.5. Meslektaşlarla yapılan toplantılar ya da görüşmeler | 148 |
| 4.4.1.5.1. Formal toplantılar | 149 |
| 4.4.1.5.2. İnformal toplantılar..... | 150 |
| 4.4.1.6. Mesleki gelişim programları..... | 151 |
| 4.4.1.6.1. Ulusal mesleki gelişim programları..... | 152 |
| 4.4.1.6.1.1. Beğendikleri yönler | 152 |
| 4.4.1.6.1.2. Eleştirdikleri yönler | 154 |
| 4.4.1.6.1.3. Bu programların nasıl daha etkili hale getirileceği ile ilgili görüşleri | 157 |

| | |
|---|-----|
| 4.4.1.6.2. Yerel mesleki gelişim programları | 158 |
| 4.4.1.6.2.1. Beğendikleri yönler | 159 |
| 4.4.1.6.2.2. Eleştirdikleri yönler | 162 |
| 4.4.1.6.2.3. Bu programların nasıl daha etkili hale getirileceği ile ilgili görüşleri | 163 |
| 4.4.1.6.3. Odaklandığı konular | 165 |
| 4.4.1.6.4. Kimler tarafından sağlandığı | 166 |
| 4.4.1.6.5. Okullarda karşılaşılan problemlerin çözümüne katkısı..... | 167 |
| 4.4.2. Amerika Birleşik Devletleri Michigan Eyaleti'ndeki Okul Müdürlerinin Aldığı Eğitimler..... | 169 |
| 4.4.2.1. Lisansüstü eğitimde alınan dersler | 169 |
| 4.4.2.1.1. Yüksek lisans programları..... | 170 |
| 4.4.2.1.2. Doktora programları | 171 |
| 4.4.2.2. Meslektaşlarla yapılan toplantılar ya da görüşmeler | 172 |
| 4.4.2.2.1. Formal toplantılar | 172 |
| 4.4.2.2.2. İnfomal toplantılar | 174 |
| 4.4.2.3. Mentora sahip olma | 176 |
| 4.4.2.4. Mesleki gelişim programları..... | 179 |
| 4.4.2.4.1. Ulusal mesleki gelişim programları..... | 180 |
| 4.4.2.4.1.1. Beğendikleri yönler | 180 |
| 4.4.2.4.1.2. Bu programların nasıl daha etkili hale getirileceği ile ilgili görüşleri | 182 |
| 4.4.2.4.2. Yerel mesleki gelişim programları..... | 182 |
| 4.4.2.4.2.1.Beğendikleri yönler | 183 |
| 4.4.2.4.2.2. Eleştirdikleri yönler | 185 |
| 4.4.2.4.3. Odaklandığı konular | 186 |
| 4.4.2.4.4. Kimler tarafından verildiği | 186 |

| | |
|--|-----|
| 4.4.2.4.5. Okullarda karşılaşılan problemlerin çözümüne katkısı..... | 188 |
| 4.5. Okul Müdürlerinin Mesleki Gelişimlerine Etki Eden Programlar | 189 |
| 4.5.1. Türkiye, Erzurum İlinde Görev Yapan Okul Müdürlerine Göre; | 189 |
| 4.5.1.1. En fazla katkı sağlayan | 190 |
| 4.5.1.2. En az katkı sağlayan | 193 |
| 4.5.2. Amerika Birleşik Devletleri Michigan Eyaleti'ndeki Okul Müdürlerine Göre; | 195 |
| 4.5.2.1. En fazla katkı sağlayan | 195 |
| 4.5.2.2. En az katkı sağlayan | 199 |
| 4.6. Etkili Bir Liderlik Programından Beklentiler..... | 202 |
| 4.6.1. Türkiye, Erzurum İlinde Görev Yapan Okul Müdürlerine Göre | 202 |
| 4.6.1.1. Hizmet öncesi eğitim programları | 202 |
| 4.6.1.2. Hizmet içi eğitim programları..... | 205 |
| 4.6.2. Amerika Birleşik Devletleri Michigan Eyaleti'ndeki Okul Müdürlerine Göre | 208 |
| 4.6.2.1. Hizmet öncesi eğitim programları | 208 |
| 4.6.2.2. Hizmet içi eğitim programları..... | 211 |

BEŞİNCİ BÖLÜM

| | |
|--|------------|
| 5. SONUÇ VE ÖNERİLER..... | 214 |
| 5.1. Sonuçlar | 214 |
| 5.1.1. Okul Müdürlerinin Yöneticiliği Seçme Nedenlerine Yönelik Düşünceleri İle İlgili Sonuçlar..... | 214 |
| 5.1.2. Okul Müdürlerinin Ülkelerinde Müdür Olmak İçin Gerekli Şartlar İle İlgili Sonuçlar..... | 215 |
| 5.1.2.1. Mevcut durum ile ilgili sonuçlar..... | 215 |
| 5.1.2.2. Olmasını istedikleri durum | 216 |

| | | |
|----------|--|-----|
| 5.1.3. | Okul Müdürlerinin Aldığı Hizmet Öncesi Eğitim Programları İle İlgili Sonuçlar | 217 |
| 5.1.3.1. | Alınan eğitimlerin ilk yıllarda karşılaşılan problemlerin çözümüne katkısı ile ilgili sonuçlar | 218 |
| 5.1.4. | Okul Müdürlerinin Aldığı Hizmet İçi Eğitimler ile İlgili Sonuçlar | 218 |
| 5.1.5. | Okul Müdürlerinin Mesleki Gelişimlerine Etki Eden Programlar ile İlgili Sonuçlar | 221 |
| 5.1.6. | Etkili Bir Liderlik Programından Beklentiler ile İlgili Sonuçlar | 222 |
| 5.2. | Öneriler | 223 |
| 5.2.1. | Uygulamaya Yönelik Öneriler | 223 |
| 5.2.2. | İleri Araştırmalara Yönelik Öneriler | 225 |
| | KAYNAKÇA | 227 |
| | EKLER | 245 |
| | ÖZGEÇMİŞ | 251 |

TABLÖLAR (ÇİZELGELER) DİZİNİ

Sayfa No

| | |
|--|----|
| Tablo 2.1. Amerika Birleşik Devletleri'nin Bazı Eyaletlerindeki İlköğretim Okullarına Müdür Olarak Atanma Koşulları..... | 33 |
| Tablo 2.2. Müdürlük Görevi için Gerekli Sertifikaya Sahip Olma Koşulları..... | 38 |
| Tablo 2.3. Bazı üniversitelerdeki mevcut staj programının özellikleri..... | 52 |
| Tablo 3.4. Araştırmaya Katılan Okul Müdürlerinin Özellikleri..... | 74 |

ŞEKİLLER DİZİNİ

Sayfa No

| | |
|---|-----|
| Şekil 4.1. Okul müdürlerinin aldığı hizmet öncesi eğitim faaliyetleri..... | 110 |
| Şekil 4.2. Okul müdürlerinin aldığı hizmet içi eğitim faaliyetleri..... | 141 |

BÖLÜM I

1. GİRİŞ

Bu bölüm; araştırmaya ilişkin problem durumu, araştırmanın amacı, araştırmanın önemi, sınırlılıklar, tanımlar ve kısaltmalardan oluşmaktadır.

1.1. Problem Durumu

Yirmi birinci yüzyıl öncesinde ve sonrasında gelişen teknoloji ve üretilen bilgi, bir bilgi toplumu yaratmıştır. Bilgi üreten ve bu bilgileri paylaşan kurumlar olan okulların, bu sürecin gerisinde kalması düşünülemez. Bu açıdan bakıldığında, eğitim yöneticilerinin belli ölçütler çerçevesinde seçimi, hizmet öncesi ve hizmet içi eğitimlerle yetiştirilmeleri ve performanslarını artırmaya yönelik olarak değerlendirilmeleri bir gereklilik olarak ortaya çıkmaktadır (Aydın, 2000). Etkili bir yöneticilik eğitimi, yöneticilerin hızla değişen yeni koşulların gerektirdiği bilgi ve beceriyi kazanmalarına yardımcı olmanın yanı sıra örgütsel etkililiğin ve verimliliğin artırılması açısından da büyük önem taşımaktadır. Bu ise yöneticilik eğitimini, günümüz örgütleri için bir ihtiyaç hâline getirmektedir (Kaya, 1993). Günümüzde yönetici rolleri, ulusçuluktan çoğulculuğa, tümcülükten bireyciliğe doğru değişirken eğitim yöneticileri, klasik yönetim anlayışını yavaş yavaş terketmeye ve eğitim liderliği özelliklerini ön plana çıkarmaya başlamışlardır. Bu süreçte okul yöneticilerinin aldıkları eğitimin niteliğinin, eğitim liderliğinde gösterdikleri başarı üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğu görülmektedir (Celep, Ay ve Göğüş, 2010).

Eğitim yöneticiliği, gelişmiş ülkelerde bir meslek olarak kabul edilmektedir. Ancak; Türk Eğitim Sistemi'nde yöneticilik görevlerine, genelde herhangi bir yöneticilik eğitimi almamış ve öğretmenler arasından seçilmiş, yönetici olmaya istekli ve yetenekli öğretmenlerin seçilerek kapsamlı hizmet öncesi ve hizmet içi eğitim programları ile yöneticilik görevlerine hazırlanmaları ihmal edilmiştir (Balcı, 2002; Cemaloğlu, 2005; Kaya, 1989; Korkmaz, 2005; Memduhoğlu, 2007). 789 sayılı Maarif Teşkilatına Dair

Kanun'un 12. maddesi olan "Meslekte esas olan öğretmenliktir" anlayışına bağlı olarak eğitim yöneticiliğinin bir uzmanlık alanı olarak kabul edilmemesi, uzun yıllar boyunca yönetimde bir kurumsallaşmanın sağlanmasına engel olmuştur (Baloğlu, 1995). Ancak, eğitim ve öğretim süreci, okul-çevre ilişkisi ile örgüt ve yönetim yapılarında gerçekleşen değişimler, bu yeniliklere uyum sağlayacak niteliklere sahip okul müdürlerinin yetiştirilmesini gerekli kılmaktadır.

Günümüzde okul müdürleri, etkili okullar oluşturma sürecinde en önemli unsur olarak karşımıza çıkmaktadır. Dolayısıyla, çağdaş okul müdürlerinin klasik yönetim yaklaşımından vazgeçip eğitimde yeni yönetim yaklaşımlarını benimseyen, öğretim liderliği görevini üstlenen, ayrıca astlarının bilgi, beceri ve yaratıcılıklarından örgütün amaçlarının gerçekleşmesi sürecinde yararlanan kişiler olması beklenmektedir (Hesapçioğlu, 1998).

Amerika Birleşik Devletleri, eğitim yönetimi ile ilgili çalışmaların yapıldığı ve bu çalışmalar sonucu eğitim yönetiminin bir bilim dalı olarak kabul edildiği (Pehlivan, 2002) ve eğitim yöneticiliğinin ilk kez mesleki bir eğitim gerektirdiği esasına dayalı olarak geliştirildiği, bunun yanında yöneticilik eğitiminin en gelişmiş olduğu ülkedir (Kaya, 1999). Şimşek (2004), ABD'nin adem-i merkezîyetçi örgütlenme biçiminin modern yönetim yaklaşımları ve işletme biliminin ortaya çıkmasında önemli rol oynadığını belirtmektedir. Yönetim alanında sahip olduğu bu rol ile ABD, eğitim yönetiminin profesyonel bir meslek olarak kabul görmesini sağlamış, ayrıca eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesi sürecine de öncülük etmiştir. Yerel yönetimin yaygın olduğu ABD'de her bir eyalet idari ve mali özerkliğe sahip olan eğitim bölgelerine ayrılmıştır. Buna rağmen, tüm eyaletlerde eğitim yöneticilerinin atanma koşulları, almaları gereken eğitim belirlenmiş ve eyaletler arasındaki bazı farklılıklarla birlikte temel standartlara dayandırılmıştır. Bu kapsamda, ABD'de okul yöneticilerinin seçilmesinde kullanılan ölçütler genel olarak şöyle tanımlanabilir (Pehlivan 2002); 1. Eğitim alanında yüksek lisans derecesi, 2. Yöneticilik sertifikası, 3. Kamu okullarında öğretmen olarak geçirilen süre, 4. Adaylar hakkında yönetim kurullarının kararı.

ABD’de belirtilen ölçütler baz alınarak seçilen yöneticilere yönelik eğitimler ise federal ve yerel yönetimler (LEAD- Liderlik geliştirme yasası), okul yöneticilerine yönelik kurulan dernekler (AASA, NASSP, NAESP), aynı zamanda bu alanda çalışan akademisyenler tarafından yöneticilik programlarının hazırlanması amacı ile kurulan derneklerin (UCEA, NCPEA, NCEEA) destekleri ile oluşturulmakta ve sürekli olarak geliştirilmekte, bu konuda diğer ülkelere örnek teşkil edebilecek uygulamalar sunulmaktadır.

1.2. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın genel amacı, Türkiye ve Amerika Birleşik Devletleri ilköğretim kurumu müdürlerinin hizmet öncesi ve hizmet içi eğitim faaliyetlerinin neler olduğunun ve bunların etkililiklerinin belirlenmesi, aradaki benzerlik ve farklılıkların ortaya konulması ve Türkiye’deki yönetici yetiştirme sürecinin gelişimine katkı sağlamaktır. Bu genel amaç doğrultusunda aşağıdaki araştırma sorularına yanıt aranmıştır:

- a. Türkiye ve Amerika Birleşik Devletleri’ndeki ilköğretim kurumlarında müdür olarak görev yapabilmek için gerekli şartlar nelerdir?
- b. Türkiye ve Amerika Birleşik Devletleri’ndeki ilköğretim kurumlarında görev yapan okul müdürlerinin bu göreve gelmeden önce aldıkları hizmet öncesi eğitimler nelerdir?
- c. Her iki ülke arasında bu eğitimler açısından benzerlik ve farklılıklar görülmekte midir?
- d. Türkiye ve Amerika Birleşik Devletleri’ndeki ilköğretim kurumlarında görev yapan okul müdürlerinin göreve başladıktan sonra aldıkları hizmet içi eğitimler nelerdir?
- e. Her iki ülke arasında bu eğitimler açısından benzerlik ve farklılıklar görülmekte midir?
- f. Türkiye ve Amerika Birleşik Devletleri’ndeki ilköğretim kurumlarında görev yapan okul müdürlerinin, hem hizmet öncesi hem de hizmet içi eğitim faaliyetleri açısından mesleki gelişimlerine en fazla ve en az katkı sağladığını düşündükleri seminer, program ya da deneyimler nelerdir?

- g. Her iki ülkedeki okul müdürleri, etkili bir hizmet öncesi ya da hizmet içi eğitim programından neler beklemektedirler?

1.3. Araştırmanın Önemi

Tük Eğitim Sistemi eğitim yöneticileri atama süreci, “Meslekte esas olan öğretmenliktir.” anlayışı üzerine kurulmuş, öğretmenlikte başarılı olanların okul yöneticiliği görevinde de başarılı olacağı görüşü benimsenmiştir. Bunun yanında, yönetici atamalarında liyakatin esas olacağına belirtilmesine rağmen uygulamada buna riayet edilmediği görülmüştür (Aydın, 1997). Eğitim sistemimizde, kuruluş amacı okul müdürlerini yetiştirmek olan bir yapılanmanın mevcut olmamasının yanısıra birçok araştırmacı (Turan ve Şişman, 2000; Işık, 2002; Şimşek, 2004) tarafından da vurgulandığı üzere üniversitelerimiz tarafından Eğitim Yönetimi alanında verilen lisansüstü eğitim, okul müdürü olma sürecinde atama koşulu olarak belirtilmemektedir. Halbuki, okul yöneticiliğinin bir meslek olarak kabul edildiği ülkeler, okul müdürü olabilmek için belirli standartlar ve yeterlikler belirlemektedir. Bu olumsuzluğa rağmen, ülkemizde son yıllarda eğitim yönetiminin bir bilim olarak algılanmaya ve eğitim yöneticiliğinin bir uzmanlık gerektirdiğinin kabul görmeye başlaması ile birlikte yöneticiler için sağlanması öngörülen hizmet öncesi ve hizmet içi eğitim büyük önem kazanmış ve bu eğitimlere işlerlik kazandırılması yönünde önemli adımlar atılmıştır. Ancak bu çalışmaların, ABD ile karşılaştırıldığında çok yeni ve geliştirilmeye açık olduğu söylenebilir. Dolayısıyla, ülkemiz eğitim sisteminde eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesi ile ilgili aksayan ya da geliştirilmesi gereken yönlerin ortaya konulması ve ABD’deki programlar arasından başarılı bir şekilde uygulanan ve etkili sonuçlar alınan modellerin belirlenerek örnek olarak sunulması, ülkemizdeki yönetici yetiştirmeye yönelik programların geliştirilmesi ve pratikteki etkilerinin artırılması açısından önemli bir adım olabilir. Bu kapsamda, bu çalışmanın Türkiye ve Amerika Birleşik Devletleri’ndeki okul yöneticilerinin görüş ve önerileri kapsamında her iki ülkedeki yönetici yetiştirme süreçlerinin karşılaştırılması, uygulanan programlar arasındaki benzerlik ve farklılıkların ortaya konulması ve

programların uygulamaya yönelik olarak etkilerinin belirlenmesi sürecine hizmet edeceği söylenebilir.

Bu araştırmanın aynı zamanda, mevcut ilköğretim kurumlarının her birini birer etkili okula dönüştürme gayretinde olan eğitim politikacılarına, bu okullarda görev yapacak ya da hâlihazırda yapmakta olan okul müdürlerinin yetiştirilme ve geliştirilme sürecinde veri ve kaynak sağlayıcı olarak yol gösterebileceği düşünülmektedir.

1.4. Sınırlılıklar

1. Bu araştırma, Türkiye, Erzurum ili ve Amerika Birleşik Devletleri Michigan Eyaleti'nde 2010- 2012 Eğitim-Öğretim yılında resmi ilköğretim kurumlarında görev yapan okul müdürleri ile sınırlıdır.
2. Araştırma, okul müdürlerinin hizmet öncesi ve hizmet içi yetiştirilme süreçlerinin ve iki ülke arasında bu bağlamdaki benzerlik ve farklılıkların ortaya konulması çabaları ile sınırlıdır.

1.5. Tanımlar

Eğitim Yönetimi: Toplumun eğitim ihtiyacını karşılamak için eğitimin genel amaçlarını ve eğitim kurumlarının amaçlarını gerçekleştirme yönünde insan ve madde kaynaklarını etkili bir şekilde işletme, geliştirme ve yenileştirme sürecidir (Başaran, 1999). Eğitim yönetiminin en önemli konusu insandır ve insanların oluşturduğu toplumu her yönden geliştirip zenginleştirmeyi amaçlar (Kaya, 1993).

Eğitim Yöneticisi: Eğitim örgütlerini önceden belirlenen amaçlar doğrultusunda yöneten, eğitim politikalarına yön veren kişidir. Çelik'e (2000) göre eğitim yöneticisi, hem öğrencilerin en iyi şekilde yetiştirilmesi hem de öğretmenin etkili bir şekilde çalıştırılıp hizmet içinde yetiştirilmesi için uygun örgütsel iklimi sağlayan kişidir.

Okul müdürü: Millî Eğitimin temel ilkelerine bağlı kalarak Millî Eğitimin genel amaçları ile okulun amaçlarını gerçekleştirmek üzere tüm kaynakların etkili ve verimli kullanımından ekip ruhu anlayışı ile yönetiminden ve temsilinden birinci derecede sorumlu eğitim ve öğretim lideridir (Yaşaroğlu, 2010: 158).

Resmî İlköğretim Kurumu: 6-14 yaş grubu öğrencilerin eğitim ve öğretim gördüğü, devlet tarafından açılmış okullardır.

Hizmet öncesi eğitim: Herhangi bir kurumda göreve başlamadan önce o görevin gerektirdiği temel bilgi, beceri ve davranışların kazanılmasını sağlayan eğitim ve öğretim faaliyetleridir.

Hizmet içi eğitim: Özel ve tüzel kişilere ait işyerlerinde belirli bir maaş ya da ücret karşılığında işe alınmış ve çalışmakta olan bireylerin görevleri ile ilgili gerekli bilgi, beceri ve tutumları kazanmalarını sağlamak üzere yapılan eğitimidir (Taymaz, 1992).

Staj: Okul müdürü adaylarının deneyimli ve başarılı bir okul müdürü ve üniversite öğretim üyesi denetiminde uygulamaya yönelik deneyimler kazandığı ve sorumluluk üstlenmeyi öğrendiği süreçtir (Edelfelt, 1992).

Mentorluk: Deneyimli bir meslektaşın kendisinden daha az deneyime sahip meslektaşlarına yardım ve rehberlik etme sürecidir.

1.6. Kısaltmalar

MEB: Millî Eğitim Bakanlığı

TODAİE: Türkiye Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü

MEHTAP: Merkezi Hükümet Teşkilatı Araştırma Projesi

ISLLC: Eyaletler arası Okul Liderleri Lisanslama Standartları

LEAD: Liderlik geliştirme yasası

NPBEA: Eğitim Yönetimi Ulusal Politika Birliği

NSDC: Ulusal Personel Geliştirme Birliği

MEMSPA: Michigan İlk ve Ortaokul Müdürleri Birliği

BÖLÜM II

2.KURAMSAL ÇERÇEVE VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

2.1. Çalışılan Konu ile İlgili Kuramsal Çerçeve

2.1.1. Eğitim Yöneticileri için Hizmet Öncesi ve Hizmet İçi Eğitimin Önemi

Bireylerin davranışlarını değiştirebilmesi beklenen eğitim yöneticilerinin, bu beklentiyi karşılayabilmek için gerekli olan yeterlikleri kazanabilmeleri amacı ile hem hizmet öncesi hem de hizmet içinde yetiştirilmeleri gerekmektedir (Ada, 1997; Balcı, 2002; Özdemir, 1988; Şimşek, 2004; Taymaz, 2003). Çalıştığı işin gerektirdiği yeterliklere sahip olmayan bireyler, örgütlerin amaç ve etkinliğinin sağlanması sürecine engel teşkil etmektedir. Dolayısıyla okul yöneticisi adaylarının, gerekli nitelikleri taşıyanlar arasından seçilmesi ve işin en iyi biçimde yapılması için düzenlenen hizmet öncesi ve hizmet içi eğitim programlarının yardımı ile geliştirilmesi büyük önem arz etmektedir (Taymaz, 2003). Okul örgütlerinin temel girdi ve çıktısının insan olmasından ötürü, eğitim yöneticilerinin sorumlulukları diğer örgütlerdeki yöneticilere göre çok daha fazladır. Dolayısıyla, okul yöneticilerinin günümüz yönetim yaklaşımlarının gerektirdiği yönetim anlayışına uygun davranışlar sergilemesi bir gereklilik olarak karşımıza çıkmaktadır (Töremen, 2003). Özden'in (1998) de belirttiği üzere ülkemizde okul yöneticiliği bir meslek olarak kabul edilmeli, bunun bir gerekliliği olarak ise yöneticiler ve yönetici adayları için yetiştirme programları düzenlenmelidir.

Balcı (2011), Türk Eğitim Sisteminde mevcut olan eğitim ve okul yöneticisi yetiştirme ve hazırlama politikalarının, daha çağdaş ve işler hale getirilerek bir uzmanlık alanı ya da meslek olarak kabul edilmeleri gerektiğini vurgulamaktadır. Bunun yanında, yönetici olmak isteyen kişilere hizmet öncesi eğitim programı kapsamında yönetim formasyonunun sağlanmasının, bu formasyona sahip olmayan ve halen görev yapmakta olan okul yöneticilerine güncelleştirilmiş programların verilmesinin elzem olduğunu belirtmiştir.

Gelişmekte olan birçok ülkenin eğitim sistemi incelendiğinde, okul yöneticilerine, görevlerine atanmadan önce bir yetiştirme programının sağlanmadığı gözlenmektedir. Okul

yöneticiliği görevine atanmak için gerekli olan temel şartlar genel olarak, öğretmenlik yapmış olmak ve yükseköğretim mezunu olmak şeklinde tanımlanmıştır. Bu ülkelerde, başarılı öğretmenler arasından seçilerek atanan okul yöneticilerinin hizmet içi programlarla yetiştirilmesi, yönetici eğitiminde kullanılan en yaygın yöntem olarak görülmektedir. Gelişmekte olan ülkelerden biri olan Türkiye’de de bu uygulamalara paralel olarak okul yöneticilerinin görevlerine atandıktan sonra genellikle hizmet içi eğitim programları yardımıyla yetiştirildikleri söylenebilir. Türk eğitim sistemi incelendiğinde, Millî Eğitim Bakanlığı bünyesindeki okullara yönetici yetiştiren bir yükseköğretim kurumunun günümüze değin oluşturulamadığı görülmektedir (Aydın, 1995; Turan ve Şişman, 2000). Yükseköğretim, öğrencilere bilgi aktarımı sağlayarak onları donanımlı bireyler olarak hayata hazırlamanın yanısıra bilgi üreten ve bilimsel açıdan önemli bulguları toplumun sosyal, ekonomik ve siyasal geleceğinin inşa edilmesi sürecinde aktif rol alabilecek liderlerin yetiştirilmesi gibi önemli görevler üstlenen bir sistemdir (Kaya, 1984: 237). Bu yükseköğretim kurumlarının, gerekli düzenlemeler yapıldığı takdirde yönetici yetiştirme sürecinde önemli bir rol oynayacağı söylenebilir.

Yöneticilere yönelik hizmet öncesi eğitim ne kadar kaliteli ve etkili de olsa günümüzde yaşanan hızlı değişim ve gelişmeler, bu eğitimin kazandırdığı bilgi ve becerilerin zaman içerisinde güncelliğini yitirerek sürekli yenilenmesi gerektiğini göstermekte ve hizmet içi eğitim programlarına olan ihtiyacı ortaya koymaktadır (Aydın, 1987). Bunun yanında, günümüzün önemli bir gerekliliği olarak iş bölümü ve uzmanlaşmanın giderek artması, farklı bilgi ve becerilere duyulan ihtiyaç ile birlikte eğitimde sürekliliği sağlayan hizmet içi eğitimi zorunluluk derecesinde gerekli hâle getirmiştir (Başar, 2000).

En genel tanımıyla hizmet içi eğitim; belirli bir maaş karşılığında işe alınan ya da hâlen çalışmakta olan kişilere, görevleri ile ilgili gerekli bilgi, beceri ve tutumları kazandırmak amacı ile sağlanan eğitimidir (Köse, AlpKent ve Birbil, 1993: 10). Günümüzde örgütler, varlıklarını devam ettirebilmek için çalışanlarını amaçlarına uygun olarak yetiştirmek durumundadırlar. İşe alınan çalışanların seçiminin her zaman isabetli olmaması veya hizmet öncesi eğitimle alınan bilgilerin iş ortamında yetersiz kalması (Ataklı, 1992),

çalışanlarda kariyer yapma isteğinin artması, değişime ve gelişmelere uyum sağlama zorunluluğu, bazı bilgi ve becerilerin yalnızca iş başında öğrenilebilmesi, öğrenme ve kendini geliştirme isteği gibi nedenler hizmet içi eğitimi bir zorunluluk olarak karşımıza çıkarmaktadır (Selimoğlu, 2009). Hizmet içi eğitimin, örgüt çalışanlarına sağladığı çok sayıda yarar vardır. Bunlardan bazıları şöyle tanımlanabilir (Pehlivan, 1997):

- İşgörenlerin daha sağlıklı karar vermesine ve etkili sorun çözme becerilerinin gelişmesine yardımcı olur,
- Başarı, gelişme, sorumluluk alma ve ilerleme düşüncesinin gelişmesine yol açar,
- Kendini geliştirme ve kendine güven duygusunu teşvik eder,
- Çalışanların stres, gerilim, engelleme ve çatışmalarla mücadele gücünü artırır,
- Kişisel ihtiyaçların doyurulmasını sağlar,
- Kişiye kendi geleceğini belirleme ve gelişme için ortam hazırlar.

Çalışanların, dolayısıyla kurumların etkililiğinin ve sürekli gelişiminin sağlanmasında önem arz eden hizmet içi eğitim, sürekli değişen bir çevrede varlığını devam ettiren okullarımızda görev yapan yöneticilerin, bu değişimin gerektirdiği koşullara uyum sağlamasında anahtar bir rol oynamaktadır. Çetin ve Yalçın'ın (2002) da belirttiği gibi, günümüzde birer öğretimsel lider olmaları beklenen eğitim yöneticilerinin bilgi ve becerilerini sürekli olarak geliştirmeleri ve örgütlerinde kalite ve verimliliği sağlayabilmek için bu bilgi ve becerileri hizmet içi eğitimler aracılığı ile yenilemeleri gerekmektedir.

2.1.2. Türk ve Amerikan Eğitim Sistemlerinde Eğitim Yöneticiliği ve Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi

2.1.2.1. Türk eğitim sisteminde eğitim yöneticiliği

Son yıllarda eğitim sisteminde, eğitim yönetiminin bir bilim olarak algılanması, eğitim yöneticiliğinin öğretmenlik gibi profesyonel bir meslek haline getirilmesinin gerekliliği, yöneticilerin örgütsel amaçların gerçekleştirilmesini sağlayan birer eğitim lideri olarak kabul edilmesi, bu alanın uzmanlık gerektirdiğinin farkına varılması, yönetici adaylarının objektif ölçütlere göre seçilmesi, eğitim yöneticisinin hizmet öncesi ve hizmet

içi eğitimle yetiştirilmesi gibi konular oldukça önem kazanmaktadır (Taymaz, 2003: 90). 21. yüzyılın gerektirdiği eğitim ortamlarının sağlanmasında önemli rol oynayacak olan eğitim yöneticilerinden beklenen kişisel ve mesleki roller değişikliğe uğramış, günümüz eğitim yöneticilerinin yalnızca mevcut durumu koruyan kişiler olmalarının yeterli olmadığı ortaya konulmuştur (Çetin, 2002). Bu bağlamda, sistemdeki yeni sorunları, geçmişten farklı şekil ve yöntemlerle çözebilecek eğitim yöneticilerine ihtiyaç duyulmakta (Açıkalın, 1995), bu ihtiyaç ise eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesi sorununu ortaya koymaktadır.

Türk eğitim sistemi incelendiğinde geçmiş yıllarda eğitim yöneticilerinin seçimi, atanması ve yetiştirilmesi konusunda günümüzdeki uygulamalara benzeyen, ancak içerik yönünden farklı bazı uygulamaların mevcut olduğu görülmektedir (Cemaloğlu, 2005). Türkiye Cumhuriyeti'nin kuruluşu ile birlikte 3 Mart 1924 tarih ve 430 sayılı Tevhid-i Tedrisat Kanunu yürürlüğe konulmuş ve bu kanun ile eğitim-öğretim faaliyetleri ile farklı isimler altında faaliyet gösteren okullar tek bir çatı altında birleştirilmişlerdir (Akyüz, 1999; Balcı, 2004; Başaran, 1999). Ayrıca, bu kanuna uygun olarak ülkede öğretim birliğini sağlamak amacı ile Bakanlık merkez ve taşra örgütleri ile ilgili yeni yapı oluşturma çabaları başlamıştır. Bu dönemde, öğretmenliğin bir meslek olarak kabul edilmesi için birçok çalışma yapılmıştır. Bunlardan 22 Mart 1926 tarihli ve 789 sayılı Maarif Teşkilatına Dair Kanun'da "Maarif hizmetlerinde asıl olan muallimlikdir." ibaresi yer almaktadır. Bu ibareden, eğitim yöneticisi olabilmek için öğretmenlik yapmış olmanın şart ve yeterli olduğu manası çıkmaktadır. Buna göre, yöneticilik geçici bir görev olarak algılanırken öğretmenlik asıl meslek olarak kabul edilmektedir (Akyüz, 1999).

Tevhid-i Tedrisat ile başlayan yapılanma çalışmalarının ilk ürünlerinden biri olan Gazi Eğitim Enstitüsü Pedagoji Bölümü, yeni kurulan eğitim örgütlerinin yönetici, müfettiş ve öğretmen ihtiyaçlarını karşılamak amacı ile 1928 yılında faaliyete başlamıştır (Can ve Çelikten, 2002; Tekışık, 1993). Pedagoji bölümüne, yazılı ve sözlü sınavlarda başarılı olan yönetici ve müfettiş olmaya yetenekli öğretmenler alınmıştır. Öğretmenler burada eğitim-öğretim mesleği, yöneticilik ve denetim konuları ile ilgili eğitim almış ve mesleğe hazırlanmışlardır. 1970 yılına kadar Bakanlık merkez ve taşra örgütlerinde yöneticilik yapan kişilerin %90'ının Pedagoji mezunu oldukları bilinmektedir (Tekışık,

1993). Bu bakımdan, pedagoji bölümünün o yıllarda yönetici yetiştirme sürecinin önemli bir parçası ve sağlayıcısı olduğu görülmektedir.

Birleşmiş Milletler tarafından kamu kesimi için hizmet içi eğitim kurumu olarak açılan ve genel amacı yönetim sanatına eleman yetiştirmek ve çalışanların yönetim alanında olgunlaşarak bu alanda uzmanlaşmalarını sağlamak olan TODAİE'nin (Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü) 1953 yılında kurulması ile birlikte Türkiye'de kamu yönetimi ve onun alt alanı olarak eğitim yönetimi ayrı bir alan olarak ele alınmaya başlanmıştır (Cemaloğlu, 2005). Aynı zamanda, 12 Ocak 1961 tarih ve 222 sayılı İlköğretim ve Eğitim Kanunu'nda yönetici atamaları ile ilgili olarak ilkokul ve ilköğretim okullarına atanacak olan müdürler ile ilgili ibarelere yer verilmiştir. Buna göre:

Madde- 21: İlkokullara müdür olabilmek için en az iki yıl başarı ile öğretmenlik ya da bir yıl müdür yardımcılığı görevinde bulunmak gereklidir.

Madde- 22: İlköğretim müdürlüklerine:

1. En az üç yıl başarı ile ilkokul müdürlüğü ya da müdür yardımcılığı yapmış olanlardan,
2. En az beş yıl başarı ile ilkokul öğretmenliği yapmış olanlardan,
3. İlköğretim müfettişlerinden Milli Eğitim Bakanlığı tarafından uygun görülenler atanır.

Yukarıdaki maddeler bir süre okullara yönetici atamada ölçüt olarak kullanılmış ancak, 12.10.1983 tarih ve 2917/17 sayılı kanun ile yürürlükten kaldırılmıştır.

1962 yılında 6/209 sayılı karar ile Merkezi Hükümet Teşkilatı Araştırma Projesi (MEHTAP) raporu hazırlanmış ve bu rapor Bakanlık tarafından ihtiyaç duyulan eğitim yöneticilerinin yetiştirilmelerini sağlamak amacı ile üniversite bünyelerinde eğitim fakülteleri ya da bölümlerinin açılmasını öngörmüştür (Özmen ve Kömürlü, 2010). Bu rapor doğrultusunda eğitim sisteminde ihtiyaç duyulan yönetici ve deneticileri yetiştirmek üzere eğitim vermeye başlayan ilk fakülte 31.03.1964 gün ve 463/2718 sayılı karar ile

Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi olmuştur. Daha sonraları ise ülkemizdeki çok sayıda üniversite, eğitim fakültelerine kavuşmuştur.

14.6.1973 tarih ve 1739 sayılı Millî Eğitim Temel Kanunu'nun "*Öğretmenlik, devletin eğitim, öğretim ve bununla ilgili yönetim görevlerini üzerine alan özel bir ihtisas mesleğidir.*"içerikli 43. maddesine göre ise eğitim yöneticisi olabilmek için öğretmenlik yapmış olmak gerekli görülmektedir. Dolayısıyla, bu kanun ile eğitim yöneticiliği, öğretmenlik mesleğinin bir işlevi olarak görülmüş, öğretmenlik mesleğine hazırlanma sürecinde ise yönetim alanında yetiştirme bir gereklilik olarak belirtilmemiştir (Balcı, 1999).

2.1.2.1.1. Millî eğitim şuralarında eğitim yöneticiliği

Ülkemizde eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesine yönelik ihtiyaç ve öneriler, Milli Eğitim Şuralarında tartışılan önemli konuların başında gelmiştir. Bunun yanında, eğitim yöneticilerinden özellikle okul müdürlerinin yetiştirilmesi 5- 15.02.1962 tarihlerinde toplanan VII. Milli Eğitim Şurasından itibaren temel bir konu haline gelmiş, en kapsamlı olarak ise XIV. Milli Eğitim Şurasında ele alınmıştır (Kaya, 1993). MEHTAP'ın kurulduğu dönemde toplanan VII. Milli Eğitim Şurası'nda, eğitim yöneticilerinin yetiştirilmeleri ve okul yöneticiliğinin rastlantısal bir görev olarak tanımlanmasına son vermek için aşağıdaki konulara değinilmiş ve bu doğrultuda öneriler sunulmuştur. Buna göre (Kaya, 1993):

1. Yüksek Öğretmen Okulları, üniversitelere bağlı ya da bağımsız birer eğitim fakültesi haline getirilmeli; öğrenciler branş öğrenimlerini üniversitenin ilgili fakültelerinde, meslek formasyonunu ise eğitim fakültelerinde almalıdırlar.
2. Eğitim fakülteleri, "Eğitim Araştırmaları Merkezi" şeklinde düzenlenmeli ve eğitim alanında uzman ve idareci görevlerindeki personeli yetiştirme görevini üstlenmelidir.
3. Aşağıdaki esaslar gözönünde bulundurularak "Eğitim Bilimleri Yüksek Enstitüsü" ya da "Eğitim Bilimleri Akademisi" adıyla bir müessese kurulması uygun görülmüştür. Buna göre:

a) Eğitim Bilimleri Yüksek Enstitüsü, özel bir kanunla, önce üniversite dışında ve Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı olarak kurulmalı; dört beş yıl içinde ise kuruluşu tamamlandıktan sonra üniversiteye bir fakülte hâlinde katılma yolları ve çareleri aranmalıdır.

b) Eğitim Bilimleri Yüksek Enstitüsünün amaçları; eğitim problemlerinin çözümlenmesine yönelik bilimsel araştırmalar yapmak ve bu amaçla araştırmacı yetiştirmek, aynı zamanda idarecilik ve rehberlik gibi Millî Eğitimin özel hizmetleri için yüksek nitelikte uzmanlar yetiştirmek şeklinde tanımlanmalıdır.

23- 26 Haziran 1981 tarihli X. Millî Eğitim Şûrası ile 8-11 Haziran 1982 tarihli XI. Milli Eğitim Şurası'nda eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesi sorunu üzerinde ayrıntılı olarak durulmuş ve önemli kararlara varılmıştır. X. Millî Eğitim Şûrası'nın öğretmen yetiştirme ile ilgili komisyon raporunda, yönetim ve denetim personelinin özel olarak yetiştirilmesi gerektiği üzerinde durulmuş ve yönetim bilgisine sahip olan bireylerin çalıştıkları kurumda yenileme, geliştirme, koordine etme, yöneltme, araştırma, planlama ve değerlendirme olmak üzere eğitim sürecini düzenleyen hizmetlerin verimli ve etkili bir şekilde yürütülmesinde lokomotif görevi üstleneceği vurgulanmıştır (MEB, 1981). X. Millî Eğitim Şûrası, eğitim yöneticisinin hizmet öncesi eğitiminin nasıl gerçekleşmesi gerektiği, bu hizmetin hangi kurumlar tarafından sağlanmasının uygun olacağı, ülkemizde ihtiyaç duyulan eğitim yöneticisi sayısının belirlenmesi ve aynı zamanda eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesi ve atanması sürecinde izlenecek politikalar ile ilgili hususlar üzerine odaklanmıştır (Çelik, 1990).

Daha çok öğretmen yetiştirme üzerine odaklanan XI. Millî Eğitim Şûrası'nda ise eğitim yönetimi bir uzmanlık olarak belirtilmiş ve eğitim yöneticisi; farklı kurum ve kademelerde eğitim hizmetlerini yönetebilecek yeterliliklere sahip yetişmiş uzman olarak tanımlanmıştır. Ayrıca, eğitim yöneticisi olabilmek için yüksek lisans eğitimi almanın gerekli olduğu sonucuna varılmıştır. Eğitim yöneticisi olmak isteyen adaylarda ise aşağıdaki eğitim düzeylerinin aranması gerektiği üzerinde durulmuştur. Buna göre (MEB, 1982):

1. Lisans düzeyinde, eğitim ve yönetim bilimlerinde dersler almalıdır. Yönetim bilimlerinde alınacak dersler; yönetim bilimi, eğitim yönetimi, yönetim hukuku, eğitimde teftiş, öğrenci hizmetlerinin yönetimi, personel hizmetlerinin yönetimi gibi dersler olmalıdır. Ayrıca, alan çalışmaları ve uygulamalı çalışmalardan oluşan staj programlarını tamamlamış olmalıdır.
2. Yüksek lisans düzeyinde ise eğitim ve yönetim bilimlerinde uygulamaya ağırlık veren uzmanlık dersleri almalı ve bir tez çalışması yapmalıdır.

27-29 Eylül 1993 tarihinde toplanan XIV. Millî Eğitim Şûrası'nda ise eğitim sistemimizde yöneticilerin yetiştirilmesi için ihtiyaç duyulan stratejiler üzerinde önemle durulmuş, eğitim yönetimi ve eğitim yöneticiliği ile birlikte okul öncesi eğitim konusu gündeme alınmıştır. Şurada alınan kararlar arasında eğitim yönetimi ve yöneticiliği ile ilgili olan önemli hususlar aşağıdaki şekilde ifade edilmiştir (MEB, 1993):

1. Milli Eğitim Akademisi faaliyete geçirilmelidir.
2. Milli Eğitim Bakanlığı bünyesindeki merkez, taşra ve yurtdışı teşkilatları gözden geçirilmeli ve bu kurumlarda çalışacak olan yönetici ve uzmanların nitelikleri, ünvanları, atanmaları ve yer değiştirmeleri ile ilgili mevzuat yeniden gözden geçirilmelidir.
3. İl ve İlçe Milli Eğitim Müdürlükleri bünyesinde, eğitim ve öğretim hizmetlerinde faydalanmak amacı ile uzmanlık kadroları oluşturulmalıdır.
4. İl ve İlçe Milli Eğitim Müdürü, müdür yardımcısı ve şube müdürlüğüne atama ve bu görevlerden alınma ile ilgili usul ve esaslar yeniden düzenlenmelidir.
5. Görev başındaki eğitim yöneticileri, üniversiteler ile yapılacak işbirliği ile yetiştirilmeli ve eğitim yöneticiliği programına kabul edilecek bireyler, yöneticilerde bulunması gerekli olan nitelikleri taşıyanlar arasından seçilmelidir.
6. Yöneticilerin iş hayatları ile okul programlarının arasında uyum sağlanmalı ve meslek standartları geliştirilmelidir.
7. Yönetici ve öğretmenler, yöneltme fonksiyonlarını yerine getirebilmek için hizmet öncesi ve hizmetleri süresince yönlendirme konusunda yetiştirilmelidir.

Aynı şûrada eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesi, atanması ve yer değiştirmesi ile ilgili alınan kararlar ise şöyledir (MEB, 1993):

1. Lisans düzeyinde faaliyet gösteren eğitim yöneticiliği programlarının içeriği; Yönetim Bilgisi, Eğitim Formasyonu, Alan Becerisi, Yönetim Prensipleri ve ilgili yan disiplinlerden oluşmalıdır.
2. Eğitim yöneticiliği programına, yöneticilik niteliğini taşıyanlar kabul edilmelidir.
3. Yöneticilikte “Meslekte asıl olan öğretmenliktir” ibaresi daha esnek düşünülmelidir.
4. Milli Eğitim Bakanlığı ve üniversiteler işbirliği sağlayarak yönetici yetiştirme sürecinde aktif rol almalıdır.
5. Eğitim yöneticilerine “Eğitim Yöneticiliği” adı altında eğitim sağlanmalıdır.

Şimşek (2004), Türkiye’de yönetici yetiştirme süreci ile ilgili olarak Cumhuriyetin kuruluşundan günümüze dek üç temel yönelimin hâkim olduğunu belirtmektedir. Bunlar; “Çıracılık modeli”, 1970’li yıllarda ortaya çıkan ve akademik çevreler tarafından kabul gören “Eğitim Bilimleri Modeli” ve 1999’da Millî Eğitim Bakanlığı’nın uygulamaya koyduğu yönetici atamalarında bazı ek niteliklerin tercih nedeni olarak kullanıldığı uygulamadır. “Eğitim Bilimleri Modeli”, XIV. Millî Eğitim Şûrası Hazırlık Dökümanı’nda belirtilen yönetici yetiştirmenin en etkili iki yolundan biri olarak gösterilen modeldir. Bu model, eğitim fakülteleri bünyesinde lisans düzeyinde “Eğitim yönetimi ve planlaması” bölümlerinin açılıp, bu bölümlerin ihtiyaç duyulan eğitim yöneticilerini yetiştirmesi üzerine odaklanmaktadır.

2.1.2.1.2. Millî eğitim bakanlığına bağlı eğitim kurumları yöneticilerinin atama ve yer değiştirmelerine ilişkin yönetmelikler ve eğitim yöneticiliği

Eğitim kurumlarının yönetilmesi ve eğitim yöneticiliği ile ilgili Milli Eğitim Şuraları’nda alınan kararların olumlu sonuçları, 1998 yılı itibarıyla alınmaya başlanmıştır. Bu tarihten itibaren, okul yöneticisine yeni bir soluk kazandırmak ve birtakım değişiklikler

yapmak amacı ile birçok yönetmelik çıkarılmış ve bu yönetmeliklerde Milli Eğitim Bakanlığı'nın uygulamaya koyduğu hizmet içi eğitimin gerekliliği ve ek niteliklerin atamalarda tercih nedeni olması üzerine odaklanılmıştır (Taş ve Önder, 2010). Bunlardan *23.09.1998 tarih ve 23472 sayılı* “Milli Eğitim Bakanlığı’na Bağlı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirmelerine İlişkin Yönetmelik”, “Çıraklık Modeli”nden “Eğitim Bilimleri Modeli”ne geçmenin aracı olarak tanımlanabilir (Şimşek, 2004). Yönetmeliğin 7. maddesi, kurumlara yönetici olarak atanacak olan adaylarda aranması gereken genel koşulları şöyle tanımlamıştır (MEB, 1998):

- Yüksek öğrenim görmüş olmak,
- Eğitim ve öğretim hizmetleri sınıfında olmak veya bu sınıfta görev alacaklarda aranan nitelikleri taşımak,
- Atanacağı kuruma branşı itibarıyla öğretmen olarak atanabilecek nitelikte olmak,
- Eğitim ve öğretim hizmetleri sınıfında adaylığı kalkmış olmak,
- Memuriyete engel olacak derecede olmasa dahi (taksirli suçlar hariç) hapis cezasına mahkûm edilmemiş ve son beş yıllık hizmet süresinde aylıktan kesme (maaş kesimi dâhil) cezasından daha ağır bir disiplin cezası almamış ya da idari görevi adli veya idari soruşturma sonucu üzerinden alınmamış olmak,
- Kurumların özel mevzuatında belirtilen koşulları taşımak,
- Son üç yıllık sicil notu ortalaması “iyi” dereceden aşağı olmamak,
- Zorunlu hizmet bölgesi dışındaki kurum müdürlüklerine atanacaklar için 03/08/1990 tarihli ve 20594 sayılı Resmi Gazete’de yayımlanan Milli Eğitim Bakanlığına Bağlı Okul ve Kurum Öğretmenlerinin Atama ve Yer Değiştirme Yönetmeliğine göre zorunlu bölge hizmetini yapmış ya da bu hizmetten muaf sayılmış olmak.

Aynı yönetmeliğin 8. maddesi ise müdür olarak atanacak eğitim yöneticilerinde aranacak özel koşulları aşağıdaki şekilde tanımlamıştır. Buna göre (MEB, 1998):

- Kurumlara müdür olarak atanacak olanların; değerlendirme sınavında başarılı olanlar arasından seçilmiş olması esastır.

- Değerlendirme sınavı sonucunda; (C) tipi kurum müdürlüğü için en az 70, (B) tipi kurum müdürlüğü için en az 75, (A) tipi kurum müdürlüğü için ise en az 80 puan almış olmak gereklidir.

Yönetmeliğin 10. maddesinde ise yöneticiliğe atanacak adaylar arasında değerlendirme puanının eşit olduğu durumlarda başvurulacak tercih nedenleri ise şöyle tanımlanmıştır (MEB, 1998):

- a) Lisansüstü düzeyde eğitim görmüş olmak,
- b) İlköğretim Okulu müdürlüğüne atanacaklar için lisans düzeyinde öğrenim görmüş olmak, c) Kamu Personeli Yabancı Dilbilgisi Seviye Tespit Sınavında en az C düzeyinde başarılı olmak,
- d) Takdirname ya da aylıkla ödüllendirilmiş olmak,
- e) Yönetim alanında en az 120 saat süreli kurs görmüş olmak.

23.09.1998 tarihli yönetmelik, okul yöneticiliğine atanabilmeyi iki aşamalı bir sınav sistemine dayandırmıştır. Bu yönetmelikle, birinci aşama sınavını kazanan adaylara 120 saatlik hizmet içi eğitim programına katılma zorunluluğu getirilmiş ve bu eğitim sonrasında yapılan değerlendirme sınavından 100 tam puan üzerinden en az 70 puan alan adaylara yöneticilik sertifikası verilmiştir (Taş ve Önder, 2010). Eğitim sistemimizde ilk kez istenilen koşulları taşıyan öğretmenlerin eşit şartlar altında katılabildikleri sınav sonucunda sağlanan ve beş yıl geçerli olan yöneticilik sertifikalarına sahip olan yönetici adayları böylelikle okul yöneticiliği görevine başvuru hakkı kazanmışlardır. Ancak, Karip'in (2004) de belirttiği üzere, 120 saatlik hizmet içi eğitim programlarının içeriğinin, okul yönetimi uygulamaları ve gerçek yaşam ile ilişkilendirilememesinden ötürü eğitimin uygulama boyutu eksik kalmış ve yöneticilik deneyimine sahip olmayan adayların sadece sınav sonucu baz alınarak atanması problemlere neden olmuştur. Bunun sonucu olarak bu uygulamaya son verilmiştir.

İlgili yönetmelikte, eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesi ve atanması sürecinde yapılması planlanan değerlendirmenin ilk uygulaması 14 Kasım 1998 tarihinde gerçekleşmiş ve yönetici adayları seçme sınavına tabi tutulmuşlardır. Sınav sonucu başarılı olan yönetici adayları ise 1-26 Şubat 1999 tarihleri arasında üniversiteler tarafından düzenlenen 180 saatlik eğitim programına alınmış, programın tamamlanmasının ardından yapılan sınav sonucunda 100 üzerinden en az 70 puan alan yönetici adayları başarılı sayılmıştır. Yetiştirme kurslarının devamı 22 Kasım-10 Aralık 1999 ve 3-21 Temmuz tarihlerinde tekrarlanmış, bu eğitimler sonucu yapılan sınav sonuçları baz alınarak yönetici atamaları yapılmıştır (Can ve Çelikten, 2000). Bu yönetmelik ile eğitim yöneticilerinin atanmasının, eğitim sistemimizde ilk defa yetiştirme temeline dayandırıldığı açıkça görülmektedir.

30.04.1999 tarih ve 23681 sayılı Resmi Gazete’de yayınlanan ve yürürlüğe giren “Millî Eğitim Bakanlığı Yönetici Atama, Değerlendirme, Görevde Yükselme ve Yer Değiştirme Yönetmeliği” ise eğitim yöneticilerinin hizmet öncesi ve hizmet içi yönetim alanında yetiştirilmelerinin üzerinde önemle duran ve yenilikler getiren ilk yönetmelik olma özelliğini taşımaktadır. Yönetmeliğin 10. maddesi, eğitim yöneticiliği görevine atanacak adaylarda aranan genel şartları şöyle tanımlamıştır (MEB, 1999):

1. Atama yapılacak boş kadronun bulunması,
2. Lisans düzeyinde öğrenim görmüş veya yüksek öğrenimli öğretmen olmak
3. Dört veya daha yukarı derecelerdeki kadrolara atanacaklar için 657 sayılı Devlet Memurları Kanununun değişik 68. maddesinin (B) bendinde belirtilen sürelerde Devlet memuru statüsünde hizmeti bulunmak ve toplam hizmetinin son üç yılını Bakanlık Merkez, Taşra veya Yurtdışı teşkilatında geçirmiş olmak,
4. Atanacağı görev için öngörülen hizmet içi eğitim programı sonunda yapılacak değerlendirme sınavında başarılı olmak,
5. Şeflik ile merkez ve taşra teşkilatı ikinci kademe yöneticiliğinde bulunan şube müdürlüğü görevi dışındaki yönetim görevlerine atanacaklar için yönetici

değerlendirme komisyonunca yapılacak değerlendirme sonucunda en az 76 puan almak.

Bunun yanında yönetmeliğin 5. maddesi, eğitim yöneticisi yetiştirilmenin temel ilkelerini; personele yöneticilik bilgi formasyonu sağlanarak göreve bağlılık, iş doyumunu oluşturma, atama, yükselme ve yer değiştirmede görev tanımına uygunluk, liyakat, meslek içi eğitim ve kıdemi gözetmek, yöneticilere kariyer imkânı sağlamak ve imkânları zenginleştirmek, görev öncesi hazırlık eğitimi vermek, yöneticilerin performanslarının değerlendirilmesine olanak sağlamak, yapılacak olan değerlendirmede tarafsız, güvenilir, geçerli ve açık olmak olarak tanımlamıştır. Gerek yöneticilerin atamalarında aranan şartlar gerekse temel alınan ilkeler göz önünde bulundurulduğunda, bu yönetmeliğin eğitim yöneticilerin etkili bir şekilde yetiştirilmesine yönelik önemli hedefler sağladığı görülmektedir. Kayıkcı'nın (2001) da belirttiği üzere bu yönetmelik, eğitim sistemimizde eğitim yöneticiliğinin bir bilim, yöneticiliğin ise öğretmenlikten farklı profesyonel bir meslek hâline getirilmesi sürecinde atılan önemli bir adım olarak düşünülebilir.

11.01.2004 tarih ve 25343 sayılı Resmi Gazete'de yayımlanarak yürürlüğe giren "Millî Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirme Yönetmeliği" ise 1999 yılında yürürlüğe giren yönetmeliğin getirdiği bazı olumlu düzenlemelere son vermiştir. Yeni yönetmelik ile okullara eğitim yöneticisi atamada hizmet içi eğitim alma zorunluluğuna son verilmiş, ayrıca okul yöneticisi olma süreci müdür yardımcılığı kademesinde başlatılmış ve müdür yardımcısı olarak atanabilmek için sınav zorunluluğu getirilmiştir. Bu yönetmelik ile yapılan önemli değişikliklerden birisi ise 1999 yönetmeliği ile eğitim yönetimi ve yönetim bilimleri alanlarında lisansüstü eğitim yapanlara yöneticiliğe atanma sürecinde tanınan önceliğin kaldırılmasıdır (Taş ve Önder, 2010).

11.01.2004 tarihli yönetmelik, 13.04.2007 tarih ve 26492 sayılı Resmi Gazete'de yayımlanan "Millî Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama Yönetmeliği" ile yürürlükten kaldırılmıştır. İlgili yönetmelik, yönetici atamaları için getirilen yetiştirme sistemi ve sınavla seçme yönteminin kaldırılmasını öngörmüş, bunun yerine ise atamaların

gerekli şartları taşıyan adaylar arasından (özellikle Bakanlık merkez ve taşra teşkilatında görev yapanlar arasından) ilgili makamlar tarafından yapılmasını gerekli kılmıştır. Ancak bu ibareye, objektifliğe şüphe getirebileceği kaygısıyla yapılan itirazlar sonucu yönetmelik yeniden gözden geçirilerek 24.04.2008 tarih ve 26856 sayılı Resmi Gazete’de yayınlanılarak yürürlüğe konulmuş ve bu yönetmelik ile yukarıda belirtilen hüküm iptal edilerek yönetici değerlendirme formundan elde edilen puan üstünlüğüne göre atamaların yapılması karara bağlanmıştır. Yönetici değerlendirme formundaki bazı bölümlere yönelik itirazlar sonucu iki kez değişikliğe uğrayan bu yönetmeliğe, 13.08.2009 tarih ve 27318 sayılı Resmi Gazete’de yayımlanan yönetmelik ile son verilmiştir.

13.08.2009 tarihli Millî Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirmelerine İlişkin Yönetmelik’de, yönetici olarak atanmak için öğretmenlik sürecinde adaylığı kaldırılmış olmak yeterli görülmemiş ve en az üç yıl öğretmen olarak görev yapmış olma gerekliliği uygulanmaya başlamıştır. Bunun yanında, okullara müdür ve müdür yardımcısı olarak atanacakların belirlenebilmesi için seçme sınavı zorunluluğu getirilmiş ve bu sınavdan 100 üzerinden 60 puan alanların atanacakları belirtilmiştir (Taş ve Önder, 2010). Ancak bu yönetmelik eğitim yöneticiliğini öğretmenlikten ayrı bir alan olarak değerlendirmemiş ve yöneticilerin eğitimi ya da yetiştirilmesi ile ilgili hususlara yer vermemiştir. Buna rağmen, yönetmeliğin 17. maddesi olan “İller arası yer değiştirme suretiyle atamalar hariç olmak üzere bu Yönetmelik kapsamındaki eğitim kurumlarının her kademedeki yöneticileri valiliklerce atanır” hükmü gereğince atama yetkisinin valiliklere devredilmesi, Millî Eğitim Bakanlığı’nın iş yükünü hafifletmesi açısından önemli bir uygulama olarak ifade edilebilir.

Ülkemizde eğitim yöneticiliğinin meslekleşmesi ve bu süreçte liyakat esasına göre gerekli donanım ve niteliklere sahip yöneticilerin bu görevlere atanabilmesi yönünde geçmişten günümüze kadar uzanan çabalara rağmen belirli standartların oluşturulamadığı görülmektedir. Millî Eğitim Şûraları’nda ya da yönetici atama yönetmeliklerinde öngörülen, hatta uygulamaya konulan yönetici yetiştirme kursları, seçme sınavı veya atamalarda eğitim yönetimi ve planlaması alanında lisansüstü eğitim yapmış olmanın tercih nedeni olarak kabul edilmesi gibi olumlu örnekler bazı durumlarda gerekçe gösterilmeden

yürürlükten kaldırılmış, bunların yerine objektif olmayan ölçütler kabul görmüştür. Ada'nın (2000) da belirttiği üzere şûra kararlarında ve atama yönetmeliklerinde eğitim yöneticisi atanmak için lisansüstü öğrenim görmek ya da belirli niteliklere sahip olmak şartının öngörülmesine rağmen uygulamada bu şartlara uyulmadığı görülmektedir. Bu ise mevcut okul yöneticilerinin geliştirilmesini, aynı zamanda yeni atanacak adayların yetiştirilmesini gerekli kılmaktadır.

2.1.2.1.3. Eğitim yöneticilerinin hizmet öncesi ve hizmet içinde yetiştirilmesi

2.1.2.1.3.1. Eğitim yöneticileri ve hizmet öncesi eğitim

Ülkemizde eğitim sistemimizde ihtiyaç duyulan okul yöneticilerinin yetiştirilmesi ile ilgili açılan ilk fakülte, 4936 sayılı Üniversite'ler Kanunu'nun ikinci maddesi gereğince 31.03.1964 tarih ve 463/2718 sayılı karar ile kurulan Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi olmuş, daha sonra ise bu kurum Eğitim Bilimleri Fakültesi adını almıştır. Bu fakülte bünyesinde Eğitim Yönetimi ve Teftişi Bilim Dalı ile Eğitim Ekonomisi ve Planlaması Bilim Dalı kurulmuş, bunları Gazi Eğitim Fakültesi, Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi, İstanbul Üniversitesi Eğitim Fakültesi, Dokuz Eylül Buca Eğitim Fakültesi, Yüzüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Fakültesi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi takip etmiştir. İlgili fakülteler gereksinim duyulan yönetici, denetici ve uzmanların yetiştirilmesinde önemli birer kaynak olmuşlardır. Buna rağmen, YÖK'ün eğitim fakültelerinin yeniden yapılandırma çalışmalarının bir sonucu olarak 06.11.1997 tarihinde eğitim yöneticisi yetiştirmeye yönelik bölümlerin lisans kısımları kapatılmış, yüksek lisans ve doktora programları ise uygulamada kalmıştır (Cemaloğlu, 2005). Dolayısıyla, lisans programlarının kapatılması, yöneticilerin hizmet öncesi eğitiminin sorumluluğunu lisansüstü programlara yüklemiştir. Balcı (2008), bu yapılanma şeklinin eğitim yönetimi alanında bilileleşme sürecine darbe vurduğunu belirtmiş, ancak bu uygulamanın YÖK'ün 11.07.2007 tarihinde yapılan toplantısında alınan bir kararla Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Anabilim Dalı, Eğitim Yönetimi ve Politikası adı altında bölüm haline dönüştürülmüştür.

Ada (2000), mevcut üniversitelerin eğitim fakülteleri bünyesindeki Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Anabilim Dallarının amacının, lisansüstü eğitim olanakları ile yönetici adaylarına hizmet öncesi eğitim sağlamak olduğunu belirtmekte; ancak bu eğitimin gereksinimleri karşılamaktan uzak olduğunu vurgulamaktadır. Belirtilen anabilim dalında yüksek lisans derecesine sahip olabilmek için ortalama 24 krediyi başarı ile tamamlamak ve derslerin sonunda tez yazmak gerekmektedir. 24 kredi ise 8 farklı derse karşılık gelmektedir. Bu derslerden araştırma teknikleri, istatistik ve seminer neredeyse tüm üniversitelerde ortak olarak verilmektedir. Geriye kalan ders sayısı ile etkili ve başarılı bir okul müdürü yetiştirebilip yetiştirilemeyeceği ise tartışmalı bir konudur (Işık, 2003). Aynı zamanda ülkemiz üniversitelerinde hazırlanan yönetici yetiştirme programları, müfredat ve öğretim ile ilgili konulardan ziyade, daha çok teorik ve yönetsel konuları içermektedir. Üniversitelerimizde ayrıca okul müdürü yetiştirme ile ilgili olarak formal ve standart bir program takip edilmemekte, her bir üniversitenin sağladığı programlar birbirinden farklılık göstermektedir (Korkmaz, 2005). Eğitim yönetimi programlarının içerikleri incelendiğinde uygulamadan çok kuram ağırlıklı oldukları görülmektedir. Programlarda daha çok klasik öğretim yöntemleri kullanılmakta ve dersler akademisyenlerin çalışma ve ilgi alanlarına göre düzenlenmektedir (Ada ve Gümüş, 2012; Şimşek, 2004). Karip ve Köksal (1999) da mevcut üniversitelerimizin eğitim yönetimi anabilim dalında hâlen uygulanmakta olan programların kuram odaklı olduklarını ve uygulama boyunun gözardı edildiğini belirtmektedir. Dolayısıyla, yönetici eğitimini tamamlayan yöneticilerin okullarını etkili okullar hâline getirmelerini sağlayacak uygulamaları gerçekleştirebilmeleri ve birer öğretim lideri olarak görev yapabilmeleri için mevcut programların kuram ve uygulamayı bir araya getirecek şekilde yeniden düzenlenmesi gerektiğini vurgulamaktadırlar.

Balcı (1988), Türkiye'deki üniversiteler bünyesindeki eğitim yönetimi programlarının içeriğinin genel olarak Türk eğitim sistemi uygulamalarına ve araştırmaya dayalı olarak geliştirilmeyip, tamamen gelişmiş ülkelerdeki üniversitelerin aynı bölümlerinde sunulan programların kopyalarının kullanıldığını vurgulamaktadır. Cemaloğlu (2005) ise, hizmet öncesi eğitim programlarının, yönetici adaylarına gerekli

becerileri kazandıramadığını, adayların derslere aktif katılımlarının sağlanamayıp derslerin daha çok sunu ve yurtdışı kaynakların çevirilerine dayandığını belirtmekte ve bu programlardan mezun olan yönetici adaylarının günümüz okul müdürlerinden beklenen gereksinimleri karşılamaktan uzak olduğunu ifade etmektedir. Okul yöneticilerinin artık geleceğin sorunlarıyla, eskiye ait çözüm yollarını kullanarak baş etmeleri mümkün görünmemektedir. Dolayısıyla okul müdürleri, hizmet öncesi eğitim süresince problem çözme teknikleri konusunda bilgi ve beceri kazanmalı, öğretmen ve personel ile kurduğu ilişkiler konusunda ise yeterlilik sahibi olmalıdır. Bunun yanında, programlarda kuramdan öte uygulamaya ağırlık verilmesi, hizmet öncesi eğitimin içeriğinde simülasyon, problem temelli öğrenme, durum çalışması olmak üzere farklı yöntemlerin kullanılması, staj uygulamasına işlerlik kazandırılarak mentorluk modelinden yararlanılması ise birer gereklilik olarak ortaya çıkmıştır (Şimşek, 2003). Son olarak, Yüksek Öğretim Kurulu'nun eğitim fakültelerini yeniden yapılandırma çalışmaları sonucu, meslekle ilgili kazandırılan bilginin uygulamaya nasıl geçirileceğini göstermesi amacı ile 1997 yılında hayata geçirdiği Eğitim Yönetimi Anabilim dalı bünyesindeki tezsiz yüksek lisans programları, programın kuruluş amacı ile çeşitli araştırmacılar tarafından önerilen hizmet öncesi okul yöneticisi yetiştirme modeline uygun görünmektedir. Ancak, şu anki hâliyle bu programların tezli yüksek lisans programlarından çok fazla farklılaşmadığı düşünülmekte ve etkili bir model olarak sunulamamaktadır. Bu programların, yapılacak değişiklikler ve eklemeler ile eğitim yöneticiliğinin meslekleşmesine katkı sağlayacağı söylenebilir.

Eğitim yönetimi alanında sağlanan doktora programları açısından bakıldığında ise eğitim yönetiminin ve okul liderliğinin içeriğinin değişmesi ile birlikte bu programların gerekçe ve hedefleri de değişmektedir. Eğitim yönetimi doktora programları “uygulamalı araştırma” özelliğini yavaş yavaş kaybetmekte ve okul ya da bölge bağlamında hizmet edecek profesyoneller yetiştirmeyi amaçlamaktadır (Balcı, 2011).

2.1.2.1.3.2. Eğitim yöneticileri ve hizmet içi eğitim

Bakanlık bünyesindeki görevlere ilk kez yapılacak olan atamalarda ya da yönetim kademesindeki yükselme durumlarında belirtilen görev için gerekli olan, aynı zamanda

hâlihazırda yönetici olarak görev yapan personelin dünyadaki mevcut değişme ve gelişmelere uyum sağlayarak bilgi, beceri ve davranışlarını geliştirme amaçlı eğitim, hizmet içi eğitim olarak ifade edilmektedir (MEB, 1998; MEB, 1999).

Hizmet içi eğitimde amaç; çalışanların iş doyumunu ve etkililiğini artırmak, örgütlerin belirlenen vizyon ve amaçlarının gerçekleştirilmesini sağlamaktır. Bilim ve teknolojiye gelinen son nokta ile sosyal ve kültürel değişimler, eğitim kurumlarını geliştirmeye, bu ise kurumları, çalışanlarına nitelikli hizmet içi eğitim sağlama gerekliliğine yöneltmektedir. Yönetici ve öğretmenlere yönelik planlanan hizmet içi eğitim faaliyetleri, merkezî olarak Hizmet İçi Eğitim Dairesi Başkanlığı tarafından düzenlenmekte, mahalli olarak ise İl Millî Eğitim Müdürlükleri tarafından yıllık olarak planlanıp yürütülmektedir (Kaya ve diğerleri, 2005). Personelin eğitim ihtiyacının karşılanması ve hizmet içi eğitim faaliyetlerinde karşılaşılan sorunların çözülmesi amacıyla 1993 yılında kurulan Hizmet İçi Eğitim Daire Başkanlığı, merkezde sağladığı hizmet içi eğitim hizmetlerinin yanında bir genelge ile Bakanlık taşra teşkilatına yetki vererek yerel eğitim faaliyetleri de düzenlemektedir (MEB, 2012).

1994 yılında yürürlüğe giren “Millî Eğitim Bakanlığı Hizmet İçi Eğitim Yönetmeliği”nde hizmet içi eğitime yönelik belirtilen bazı maddeler şöyledir (Resmi Gazete, 1994):

Madde 1- Bu yönetmeliğin amacı, Milli Eğitim Bakanlığı'nın Merkez ve Taşra Teşkilatında görevli personelin her türlü hizmet içi eğitimlerini sağlamak maksadıyla yapılacak eğitim faaliyetlerinin hedeflerinin, ilkelerinin planlanması, uygulanması, değerlendirilmesi ve yönetimi ile ilgili esasları belirlemektir.

Madde 3 - Bu yönetmelik 657 sayılı devlet memurları kanununun 214. maddesi, 1739 sayılı Milli Eğitim Temel Kanunu ile 3797 sayılı Millî Eğitim Bakanlığı Teşkilatı ve Görevleri Hakkında Kanun hükümlerine dayanılarak hazırlanmıştır.

Madde 8 - Eğitim kurulu; Bakanlığın hizmet içi eğitimle ilgili genel politikasını belirlemek amacıyla kurulur. Eğitim kurulu Müsteşar veya görevlendireceği yardımcısının

başkanlığında Bakanlık Merkez Teşkilatı birim amirliğinden oluşur. Eğitim kurulu her yıl bir defa eylül ayında olağan, gerektiğinde başkanın çağrısı üzerine olağanüstü toplanır. Eğitim kurulunun kararı bakanlık makamının onayı ile kesinleşir. Üyelerin mazeretleri nedeniyle toplantılarına katılamamaları halinde kurul toplantılarına yardımcılarında biri katılır. Görevleri Hakkında Kanun hükümlerine dayanılarak hazırlanmıştır.

Madde 9 - Eğitim kurulunun görevleri:

- a) Bakanlığın hizmet içi eğitime ilişkin genel politikasını belirler.
- b) Hizmet içi ihtiyacını tespit eder.
- c) Hizmet içi eğitim faaliyetleri sonuçlarını değerlendirir.

Madde 10 - Hizmet İçi Eğitim Dairesi Başkanlığı, Bakanlık personelinin yurt içinde veya yurt dışında hizmet içi eğitim yoluyla ve diğer usullerle yetiştirilmeleri ile ilgili bütün görev ve hizmetleri yürütür. Hizmet İçi Eğitim Dairesi Başkanlığı, Devlet Memurları Eğitim Genel Planı, kalkınma ve icra planlarının ilke ve amaçlarına uygun olarak Bakanlık merkez ve taşra teşkilatı personelinin eğitim ihtiyacı çerçevesinde hizmet içi eğitim plan ve programları hazırlar ve uygular.

Madde 11 - Hizmet içi eğitim faaliyetlerinde görevlendirilecek eğitim yöneticisi ve diğer personel, hizmet içi eğitim dairesi başkanlığınca görevlendirilir. Mahalli hizmet içi eğitim faaliyetlerine ise görevlendirmeler valiliklerce yapılır.

Madde 16 - Hizmet içi eğitim faaliyetlerine katılacak personel mahalli hizmet içi eğitim ve faaliyetlerinde valiliklerin, Bakanlık tarafından yapılan hizmet içi eğitim faaliyetlerinde daire başkanlığının onayı ile tespit edilir. Eğitim yöneticileri mahalli hizmet içi eğitim faaliyetlerinde valiliklerin, Bakanlıkça yapılan hizmet içi eğitim faaliyetlerinde daire başkanlığının onayı olmadan faaliyete hiçbir şekilde kursiyer kabul edemez.

Madde 22 - Her türlü hizmet içi eğitim faaliyetlerine katılacak kişiler ve sayıları, faaliyetin yapılacağı eğitim merkezleri, faaliyet tarihi ve süresi, faaliyetlerde uygulanacak öğretim programı, bu faaliyetlerde görevlendirilecek eğitim yöneticileri, yönetici yardımcıları ve eğitim görevlileri Hizmet İçi Eğitim Dairesi Başkanlığınca tespit edilir. Bakanlık makamının onayı alınmadıkça hizmet içi eğitim planında herhangi bir değişiklik yapılamaz.

Eğitim kurumlarında görev yapmakta olan eğitim yöneticileri ve eğitim yöneticisi adaylarına yönelik hizmet içi eğitim programları, üniversitelerin eğitim fakültelerinde görev yapan öğretim üyeleri, Bakanlık merkez teşkilatında görevli yetkililer, okul müdürleri, eğitim bilimciler ve program geliştirmecilerden oluşan bir komisyon tarafından hazırlanmakta, bu program ise Devlet Personel Başkanlığı ve Talim ve Terbiye Kurulu Başkanlığı'nın görüşü alınarak uygulamaya konulmaktadır (Yıldırım, 2002). 1998 ve 1999 yıllarında yürürlüğe giren "Millî Eğitim Bakanlığına Bağlı Kurum Yöneticilerinin Atama Yönetmeliği"nde eğitim yöneticilerine yönelik hizmet içi eğitim kapsamlı bir şekilde ele alınmış, hizmet içi eğitim programlarının kurum türleri esas alınarak yöneticilik görevlerinin görev tanımlarına göre, 120 saatten az olmamak üzere farklı içerikte düzenlenmesi gerektiği, ayrıca bu programların, Bakanlık ve üniversite işbirliği ile hazırlanacak bir program çerçevesinde kredilendirilerek lisansüstü eğitime esas olacak şekilde düzenlenebileceği de vurgulanmıştır (MEB, 1998; MEB, 1999).

İlgili kurumlar tarafından eğitim yöneticilerine sağlanan hizmet içi eğitimlere temel teşkil eden dersler şöyledir (Cemaloğlu, 2005):

- | | |
|------------------------------|--------------------------------|
| - Eğitim Yönetimi | -Örgütsel Değişme ve Yenileşme |
| - Kamu Yönetimi | - Takım Çalışması |
| - Okul Yönetimi | - Okul- Çevre İlişkileri |
| - Demokrasi ve İnsan Hakları | - Sosyal Etkileşim ve İletişim |
| - Personel Yönetimi | -Çağdaş Yönetim Yaklaşımları |
| - Denetim ve Değerlendirme | - Toplam Kalite Yönetimi |

- Öğrenme ve Öğretim
- Kaynakların Etkin Kullanımı
- Mevzuat Bilgisi

Görüldüğü üzere, eğitim programlarının içeriklerinin, okul yöneticiliği mesleğinin gerektirdiği öğretimsel liderlik kapasitesinin geliştirmesi sürecine katkı sağlayabilecek başka ders ve uygulamaların konulması gerektiği ve mevcut programların daha çok yönetsel konular üzerine odaklandığı bir gerçektir. Okul yöneticilerinin görevlerinin nitelik ve nicelik bakımında sürekli değiştiği gerçeği göz önünde bulundurulduğunda, bu içeriklerin yöneticileri 21. yy.ın ihtiyaçlarına tam olarak hazırlayamadıkları ortaya çıkmaktadır (Korkmaz, 2005). Genellikle 120 ya da 180 saat gibi bir süreyi kapsayan ancak şu an yürürlükten kaldırılmış olan bu programların yoğunlaştırılmış bir şekilde bir aylık bir süre içerisinde verilmesi ve adayların eğitim ihtiyaçlarının tam olarak belirlenememesi ayrı bir olumsuzluk olarak karşımıza çıkmaktadır (Balcı, 2002). Ayrıca, merkezi düzeyde organize edilen ve yıllık faaliyet planlarında belirtilen farklı alanlardaki kursların sınırlı sayıda katılımcıya yönelik olması, ülkenin değişik bölgelerinde, farklı fiziksel ve sosyal şartlara sahip okullarda çalışanların, merkezden yürütülen hizmet içi eğitim faaliyetlerinden faydalanmasını güç, hatta imkânsız hâle getirmektedir (Kaya ve diğerleri, 2005). Mevcut geliştirme ve yetiştirme uygulamalarının hem zaman hem de katılanların sayısı bakımından sınırlı olduğu bilinmektedir. Bu bakımdan okul yöneticilerinin yetiştirilmesinde ve geliştirilmesinde Milli Eğitim Bakanlığı ile üniversitelerin işbirliği modeline ivedilikle gereksinim duyulmaktadır (Ada, 1997: 33).

Millî Eğitim Bakanlığı'nın, eğitim yöneticilerinin hizmet içinde yetiştirilmelerini sağlamak amacı ile 1999 yılında başlattığı üniversitelerle işbirliği politikası kayda değer bir gelişmedir, fakat; son yıllarda bu politikadan uzaklaşıldığı görülmektedir. Zaman içerisinde, yönetici adayları için düzenlenen hizmet içi eğitim programının yürütülmesi illere devredilmiştir. İllerin ellerindeki sınırlı kaynaklarla geleceğin okul müdürlerini ne kadar iyi yetiştirebildikleri ise tartışmaya açık bir konudur. Örneğin, illerde yapılan eğitim programlarında yönetici adaylarına ders veren eğitimcilerin birçoğu müfettişler ve okul müdürleri arasından seçilmekte, bu ise eğitim programlarının kalitesinin sorgulanmasına neden olmaktadır (Çınkır, 2002).

2.1.2.2. Amerika Birleşik Devletleri'nde eğitim yöneticiliği

Amerika Birleşik Devletleri ve Türkiye dünyanın farklı bölgelerinde bulunmalarına, farklı din, dil ve ırka sahip olmalarına rağmen 1947 yılından beri politik müttefik olagelmışlerdir. İki ülke de genç nüfuslarının mutlaka eğitilmesi gerektiği konusunda ortak bir görüşe sahiptir ve bu bağlamda her iki ülkede de zorunlu eğitim uygulaması mevcuttur. Bunun yanısıra, okul müdürleri iki ülkede de okulun yönetiminden sorumlu en yetkili kişi olarak öne çıkmaktadır (Babaoğlu ve Litchka, 2010). Bahsedilen bu benzerliklere rağmen iki ülkede okul yöneticilerinin yetiştirilmesi ve atanmasına yönelik mevcut uygulamalar büyük farklılıklar göstermektedir (Balcı, 2002).

Amerika Birleşik Devletleri'nde eğitim yöneticilerinin nasıl yetiştirildiğini ve bu kişilere yöneticilik sertifikalarının nasıl verildiğini anlamak için öncelikle Amerikan eğitim sisteminin üç temel özelliğinin neler olduğunun ortaya konulması önem taşımaktadır. Buna göre (Day, Jacobson ve Johansson, 2011):

- Amerika Birleşik Devletleri'nde eğitim yönetimi ve politikaları oldukça yerel bir özelliğe sahiptir ve bunun bir sonucu olarak eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesi ve sertifika kazandırılması ile ilgili gereklilikler eyalet düzeyinde belirlenir.
- Öğretmen ve okul yöneticilerinin rolleri ve sorumlulukları birbirinden oldukça farklıdır. Aynı zamanda, her birinin yetiştirilme ve sertifika kazanmaları için gereksinimleri birbirinden ayrıdır.
- Okul müdürü olmaya istekli yönetici adaylarına yönelik hizmet öncesi eğitim programları çok uzun bir geçmişe sahiptir. Okul yönetimi ile ilgili ilk üniversite programları 19. yy sonlarında faaliyet gösterirken, ilk formal eğitim programları ise 20. yy.ın başlarında hayata geçmiştir (Brundrett, 2001). Başka bir ifade ile, Amerikan eğitim sistemi, yöneticilerin öğretmenlikten gelmesi gerektiği nosyonuna dayalıdır, ancak öğretmenler yönetici olmadan önce mutlaka eğitim almalıdır.

Amerika Birleşik Devletleri'nde 1980'li yıllardan günümüze, eğitimde mükemmellik anlayışı hareketinin bir sonucu olarak birçok rapor yayınlanmıştır. Bunlar arasında en çok ses getirenlerden biri "Bir Ulus Tehlike'de" isimli rapor olmuş ve bu

raporun sonucuna göre Amerikan okullarının, yapılan birçok iyileştirme çalışmalarına rağmen tehlikede olduğu belirtilmiştir. Ayrıca, bu durumun düzeltilmesine yönelik olarak okul müdürlerinin etkili birer öğretim lideri olabilmeleri için gerekli becerileri kazanmalarının elzem olduğu vurgulanmıştır (Crisci, 1986). Bunun yanında, etkili okullar ile ilgili çalışmalar ve bu çalışmalar sonucu hız kazanan okul reformu girişimlerinin odak noktası, kaliteli okullar oluşturma sürecinde anahtar rol oynadığı düşünülen okul müdürleri olmuştur. Etkili okullar üzerine yapılan neredeyse tüm çalışmalar, okul müdürlerini, bir okulun başarısındaki temel unsur olarak tanımlamıştır. Bu doğrultuda ise okul müdürlerinin yetiştirilmesi önemli ve üzerinde durulması gereken bir konu haline gelmiştir (Anderson, 1991). Daha sonraları ise eğitim yöneticiliğinden eğitim liderliğine yönelik bir dönüşüm meydana gelmiş, eğitim yöneticisi yetiştirme programları ve içerikleri yeniden düzenlenmeye çalışılmıştır. Bu çalışmalar sırasında iki farklı eğilim ortaya çıkmıştır. Bunlardan biri, mevcut programları esas alarak bunlar üzerinde iyileştirme ve reform yaparak eğitim yöneticisi yetiştirme programlarında bir standartlaştırma sağlama yönündeki eğilim, diğeri ise mevcut programları tamamen değiştirmek ve yeniden yapılandırmak gerektiğini savunan eğilimdir (Şişman ve Turan, 2002).

2.1.2.2.1. Amerika Birleşik Devletleri'nde okul müdürü adaylarına yönelik hizmet öncesi eğitim

Yirminci yüzyılın sonlarına doğru eğitim liderliği birlikleri ve eyalet komiteleri okul müdürlerinin yetiştirilmesi, sertifika kazandırılması ve performanslarının belirlenmesi için profesyonel standartlar belirlemişlerdir (Council of Chief State School Officers, 1996; Hessel ve Holloway, 2002; Hoyle, English and Steffy, 1998). Okul etkililiğinin sağlanması sürecinde liderliğin merkezi bir öneme sahip olması, okul müdürlerinin yetiştirilmesine yönelik ulusal liderlik standartlarının belirlenmesine öncülük etmiştir (Council of Chief State School Officers, 1996). Eyaletler arası Okul Liderleri Lisanslama Standartları (ISLLC) olarak bilinen bu standartlar, Amerika'daki neredeyse tüm eyaletler tarafından (35 eyalet) yönetici hazırlama programlarına temel oluşturması amacı ile benimsenmiştir (Toye, Blank, Sanders ve Williams, 2007). Bu standartlar, aşağıda belirtilen hususlar üzerine odaklanmıştır (Orr and Pounder, 2011):

- Yetiştirme programlarını belirleyecek, hazırlık aşamalarını sıraya koyacak ve tutarlık sağlayacak liderlik standartları,
- Üniversitede görev yapan öğretim üyeleri ve yöneticilerin gözetimi altında olan ve liderlik becerilerinin geliştirilmesine olanak sağlayan yoğun bir staj deneyimi,
- Adayların ilerlemesini ve program kalitesinin gelişimini gözlemlemeye olanak sağlayan program değerlendirmesi,
- Başarılı ve kaliteli öğretim üyeleri.

ISLLC, temelde her biri “Okul müdürü, tüm öğrencilerinin başarılı olmasına yardımcı olan bir eğitimsel liderdir. Bunun için.....” girişi ile başlayan 6 performans standardı üzerine kurulmuştur. Bu standartlar ise şöyle ifade edilmiştir (Day, Jacobson ve Johansson, 2011):

Standart 1: Tüm paydaşlar tarafından benimsenen ve paylaşılan bir vizyonun geliştirilmesi ve uygulanmasını kolaylaştırır.

Standart 2: Öğrencilerin öğrenmesini kolaylaştıran ve personelin profesyonel gelişimini destekleyen bir okul kültürünün ve eğitim programının devamlılığının sağlanmasında yapıcı rol üstlenir.

Standart 3: Güvenli, etkili ve verimli bir öğrenme ortamının oluşturulması amacıyla örgütün ve kaynakların etkili bir şekilde yönetimini üstlenir.

Standart 4: Okuldaki farklı grupların istek ve ihtiyaçlarına cevap verebilmek amacı ile personel ve toplum üyeleri ile ortak çalışır.

Standart 5: Doğru, adil ve etik bir lider portresi çizer.

Standart 6: Politik, sosyal, ekonomik ve kültürel çevrenin bilincinde olur ve bunlar üzerinde olumlu etki yaratır.

Ülke bazında ISLLC standartları büyük ölçüde kabul edildiği için üniversitelerde sağlanan yönetici yetiştirme programlarının çoğunluğu bu standartları esas almaktadır.

Anderson (1989: 9- 10), Amerika’da okul müdürlüğü görevinin gerektirdiği bilgi ve becerilerin kazanılabileceği yolları şöyle tanımlamaktadır (Akt: Pehlivan, 2002):

1. Okul müdürü olmak için gerekli sertifikanın verilebilmesi için eğitim yönetimi alanındaki kurslar ve gerekli alan deneyimini içeren üniversiteler tarafından sunulan lisansüstü programlar,
2. Pek çok eyalette okul müdürlüğü için önkoşul sayılan öğretmen, danışman, koç, bölüm başkanı olarak farklı pozisyonlarda istihdam edilmiş olmak,
3. Bir okul müdürü olarak belli görevleri gerçekleştirmek için gerekli bilgi ve becerileri değerlendirmek, geliştirmek ve rafine etme fırsatı kazanmak amacı ile okul müdürü olmaya aday kişilerin üniversiteler, meslek örgütleri ya da okul veya eğitim bölgeleri tarafından karşılanan ya da finanse edilen değerlendirme merkezlerinin sağladığı hizmet içi eğitim programları.

Amerika Birleşik Devletleri 50 eyaletten oluşmaktadır ve bu eyaletlerin her birinin yönetimi birbirinden farklıdır. Dolayısıyla eyaletlerin eğitim sistemleri, buna bağlı olarak da okul müdürü seçme ve yetiştirme süreçleri birbirinden farklılık arz etmektedir. Ancak Amerikan Çalışma Bakanlığı’ndan elde edilen verilere göre ülke genelinde okul müdürü olabilmek için gerekli olan temel şartlar tanımlanmıştır. Buna göre (Bureau of Labor Statistics, 2011):

- Eğitim yönetimi alanında yüksek lisans decesine sahip olmak ya da eğitimin herhangi bir alanında yapılan yüksek lisansa ek olarak Eğitim Yönetimi yüksek lisans programından 18 saatlik temel dersleri almış olmak,
- Kamuya ait okullarda 1 ile 3 yıl arasında çalışmış olmak,
- Yöneticilik sertifikasına sahip olmak.

Tanımlanan bu genel şartların yanında Amerika Birleşik Devletleri’nin bazı eyaletlerindeki ilköğretim okullarına müdür olarak atanma koşulları ise Tablo 2.1’de gösterilmiştir. Buna göre (Woellner, 1980):

Tablo 2.1.-

Amerika Birleşik Devletleri'nin Bazı Eyaletlerindeki İlköğretim Okullarına Müdür Olarak Atanma Koşulları

| EYALET | ÖĞRETMENLİK SERTİFİKASI | YÜKSEK LİSANS | YÖNETİCİLİK SERTİFİKASI | ÖZEL KOŞULLAR | DENEYİM |
|---------------|---------------------------------------|--------------------------------------|------------------------------------|--|---|
| Alabama | + | + | Sertifika testinden başarılı olmak | - | 3 yıl öğretmenlik yapmak |
| Arkansas | + | Okul yönetimi alanında yüksek lisans | - | Okul yönetimi yüksek lisans programından 45 sem./saat i tamamlamak | 3yıl öğretmenlik ya da yöneticilik yapmak |
| Florida | + | + | + | 9 sem./saat yönetim, 3 saat denetim ve 6 saat müfredatı tamamlamak (master derslerinden) | 3 yıl öğretmenlik yapmak |
| Georgia | Yenilenebilen öğretmenlik sertifikası | + | + | - | 3 yıllık okul deneyimi |
| Kentucky | + | Master+ 15 sem./saat | - | Müfredat, yönetim, denetim, rehberlik gibi belirli alanlarda 45 sem./saati tamamlamak | 3 yıl öğretmenlik yapmak |

Tablo 2.1. (Devamı)

| | | | | | |
|----------------|------------------------------------|---------------------------------|---|---|--------------------------------------|
| Louisiana | + | + | - | Okul yönetimi ve denetimi alanında 12 sem./saati tamamlamak | Son 5 yılda 3 yıl öğretmenlik yapmak |
| Maryland | Sertifika alabilecek durumda olmak | Master+15 sem./saati tamamlamak | - | Denetim konusunda 15, müfredatta 12 sem.saati tamamlamak | 3 yıl öğretmenlik yapmak |
| Mississippi | + | + | - | Master, yönetim ve denetim alanında 18 sem./saatlik lisansüstü çalışmayı, bunun yanında 3 saat eğitim araştırmaları ve 3 saat de müfredat metodlarını kapsamaktadır | 2 yıl öğretmenlik yapmak |
| Kuzey Carolina | - | + | - | Yöneticilik deneyimi | - |

Tablo 2.1. (Devamı)

| | | | | | |
|-------------------|---|--|---|---|--------------------------------|
| Güney Carolina | Profesyonel öğretmenlik sertifikası | Belirli derslerin alınmış olduğu master derecesi ya da okul yönetimi alanında doktora programına kayıtlı olmak ya da Kabul gören bir okul yönetimi programında bakalorya sonrası 60 sem./saati tamamlamak | - | Master programının içerisinde ya da buna ek olarak aşağıdaki derslerden 33 sem./saati tamamlamak: Okul yönetimi-3 Okul personeli-3 Denetim- 3 Yönetimde practicum- 3 Okul hukuku- 3 Okul finansmanı- 3 Büyüme ve gelişme- 3 İletişim- 3 Müfredat geliştirme- 3 Materyal ve teknikler- 3 Öğretimin değerlendiril.- 3 | 3 yıl öğretmenlik yapmak |
|-------------------|---|--|---|---|--------------------------------|

| | | | | | |
|---------------|---|---|--|---|---|
| Tennessee | + | + | - | - | Alanda 3 yıllık deneyim |
| Texas | + | + | - | - Yönetim alanında 15- 18 sem./saat ortak dersleri tamamlamak, - Bir akademik alana ait 9-12 sem./saatlik lisansüstü ders almak, - 3-6 saatlik staj eğitimi almak | - |
| Virginia | - | + | Lisansüstü sonrası profesyonel sertifika | - Kabul görmüş liderlik özelliklerine sahip olmak, - yönetim, denetim, müfredat, okul hukuku ve okul toplumu derslerini içeren 15 sem./saatlik eğitim | 3 yıl öğretmen, yönetici ya da denetmen olarak çalışmak |
| Batı Virginia | ' | + | - | 21 sem./saatlik okul yönetimi, denetimi, personeli, servisleri, müfreatı ve eğitimsel gelişimi içeren lisansüstü eğitim almak | 3 yıl öğretmenlik yapmak |

Kaynak: Woellner, E.H. (1980). *Requirements for certification*. Chicago: University of Chicago Press.

Öğrenci başarısının artık şeffaf bir şekilde ölçülebilmesi ve bunun bir sonucu olarak etkili okullara yönelik talebin gözle görülür bir biçimde artması, dikkatlerin okul müdürlerine çevrilmesine ve onlara önemli sorumluluklar yüklenmesine neden olmuştur (Anderson, 1991; Hallinger ve Heck, 1996; SREB, 2002; Herrington ve Wills, 2005; Marzano, Waters ve McNulty, 2005; Day, Jacobson ve Johansson, 2011). Bu nedenle, eğitim politikaları ile ilgilenen uzmanlar, eğitim liderliğinin kalitesinin nasıl artırılacağı üzerine odaklanmış ve okul liderlerinin göreve hazırlık ve uygulama süreçlerinin nasıl daha etkili hale getirileceğinin belirlenmesi amacı ile birçok eyaletin eğitim departmanı ve ülke çapında kabul gören vakıflar bu konuda büyük çaba ve para harcamıştır (Day, Jacobson ve Johansson, 2011). Okul müdürlerine verilen önemin artması ile birlikte müdürlerin göreve hazırlanma ve atanma süreçlerine yönelik eleştiriler artmaya başlamış ve ulusal bağlamda tüm Amerikan okulları için kaliteli ve etkili liderler yetiştirmek için bu süreçlere yönelik değişikliklerin uygulamaya geçirilmesi yönünde bir kamuoyu oluşmuştur (Hes ve Kelly, 2005; Levine, 2005). Eğitim uzmanları bu talepler doğrultusunda okul liderlerinin hazırlanması aşamasına sertifika şartının mutlaka eklenmesi gerektiğini vurgulayarak bunu bir zorunluluk haline getirmiş ve bu gereklilik eyaletlerin liderlik programlarının içeriğini belirlemede önemli bir etken olarak yerini almıştır (McCarthy, 2002). Bu gerekliliğin ön plana alınması ile birlikte eyaletler, okul müdürü olma şartlarında bir takım değişiklikler yapmıştır. Tablo 2.1’de verilen eyaletlere ait örnekler üzerinden yola çıkıldığında bu eyaletlerin bazılarında müdür olarak atanma koşullarında meydana gelen değişiklikler Tablo 2.2’de gösterilmiştir. Buna göre (Zimmerman, 2002):

Tablo 2.2.-

Müdürlük Görevi için Gerekli Sertifikaya Sahip Olma Koşulları

| Eyalet | Sertifika Gereklilikleri |
|---------------|--|
| Alabama | <ul style="list-style-type: none"> - Ulusal bazda kabul gören bir yüksek öğretim kurumundan master derecesine sahip olmak, - Müdür olabilmek için gerekli olan yeterliklere sahip olmak, - Müdürlere yönelik olarak ülke genelinde yapılan sınavı geçmiş olmak, - 2 yıllık tatmin edici bir eğitim geçmişine sahip olmak. |
| Arkansas | <ul style="list-style-type: none"> - İlköğretim yönetimi alanında master derecesini kapsayan 45 saatlik bir lisansüstü eğitimi tamamlamak, - 6 yıllık müdürlük lisansına sahip olmak ya da başvuru anında bu lisansı almaya yeterli niteliklere sahip olmak, - 3 yılı bir ilköğretim ya da ortaöğretim kurumunda olmak üzere en az 4 yıllık öğretmen ya da yönetici olarak çalıştığına dair belge sunmak, - Eğitim liderliği, yönetim ve denetim alanında Ulusal Öğretmenlik Sınavını geçmiş olmak |

Tablo 2.2 (Devamı)

| | |
|----------|--|
| Florida | <ul style="list-style-type: none"> - Master ya da daha yüksek bir eğitim derecesine sahip olmak, - Bir ilköğretim ya da ortaöğretim kurumunda 3 yıl başarılı bir öğretmenlik deneyimine sahip olduğunu belgelendirme, - Devlet okulları müfredatı ve öğretimi, örgütsel yönetim ve gelişim, insan kaynakları yönetimi, liderlik becerileri, iletişim becerileri, teknoloji, eğitim hukuku ve eğitim finansmanı olmak üzere Florida eyaleti temel müfredat içeriğini başarı ile tamamlama ve bunu belgelendirme. |
| Georgia | <ul style="list-style-type: none"> - Master ya da daha yüksek bir eğitim derecesine sahip olmak, - 3 yıllık öğretim deneyimi, - Eğitim liderliği alanında kabul gören bir programı tamamlamak, - Önce görev yapılan kurumlardan alınan tavsiye mektubu |
| Kentucky | <ul style="list-style-type: none"> - Master derecesine sahip olmak, - 3 yıllık eğitim deneyimi, - Kabul gören bir yükseköğretim kurumunda okul müdürleri için sağlanan bir hazırlık programını tamamlamış olmak, - Okul liderleri lisanslandırma değerlendirmesinde başarılı olmak, - Kentucky öğretimsel ve yönetsel uygulamalar uzmanlık testinden başarılı olmak, - 140 günden az olmamak üzere bir staj programını tamamlamak, - 1-4, 5- 12 ya da 9-12 inci sınıflara yönelik sınıf öğretmenliği sertifikası almaya hak kazanmak. |

Tablo 2.2 (Devamı)

| | |
|-----------|---|
| Louisiana | <ul style="list-style-type: none"> - İlköğretim okulları için geçerli bir öğretmelik sertifikasına sahip olmak, - Master derecesine sahip olmak, - İlköğretim düzeyinde 5 ya da daha fazla yıllık öğretmenlik deneyimine sahip olmak, - Eğitim yönetimi ve denetim alanında uzmanlık sınavından 620 puana sahip olmak, - Mesleki eğitim derslerinden en az 30 saatlik bir eğitimi tamamlamış olmak, - Müdür adayları mutlaka Yönetimsel Liderlik Programı altında 2 yıllık staj programına kayıtlı olmalıdır. |
|-----------|---|

Görüldüğü üzere eyaletler arasında müdür olma şartları açısından belirgin benzerlikler ortaya çıkmaktadır. Tüm eyaletler gözönüne alındığında bu benzerliklerden biri, hepsinde devlete ait okullarda müdürlük yapacak olan kişilerin sertifika gerekliliğini yerine getirmesi istenmektedir. Bunun yanında neredeyse tüm eyaletler müdürlük sertifikası alabilmek için müdür adaylarının şu özelliklere sahip olması gerektiğini vurgulamaktadır (LeTendre ve Roberts, 2005):

1. Öğretmenlik sertifikası alabilecek durumda olmak,
2. Halen geçerli bir öğretmenlik sertifikasına sahip olmak ya da,
3. Geçmişte böyle bir sertifika sahibi olmuş olmak.

Bunun yanında eyaletlerin %90'ından fazlası bir okul lideri sertifikasına sahip olabilmek için müdür adaylarının eyalet onaylı bir hazırlık programını tamamlamasını bir

gereklilik olarak uygulamaya koymuştur (McCarthy, 2002). LeTendre ve Roberts (2005) ise, müdürlük sertifikasına sahip olabilme gereklilikleri açısından eyaletler arasındaki benzerlikleri tanımlamışlardır. Buna göre:

- Eyaletlerin %75'inden fazlası (43 eyalet), müdür adaylarının yüksek lisans ya da dengi bir dereceye sahip olmasını gerekli kılar. Bu eyaletlerin yarısından fazlası (%51) okul müdürlerinin eğitim yönetimi ya da benzer bir yönetim alanından master derecesine sahip olması gerektiğini, %14 ü ise herhangi bir eğitim alanında master derecesinin yeterli olduğunu belirtmektedir. Geri kalan eyaletler ise herhangi bir alanda kazanılan master derecesini yeterli kabul etmektedir.
- Eyaletlerin %80'inden fazlası, okul müdürlerinin daha önce okullarda görev yapmış olması gerektiğini vurgulamaktadır. Bu eyaletlerin büyük çoğunluğu ise (43 eyaletten 28'i) adaylarda en az 3 yıllık başarılı bir okul deneyimi (çoğunlukla öğretmen olarak) aramaktadır.
- Eyaletlerin %90'ından fazlası, periyodik olarak yenilenmesi gereken sürekli bir sertifika vermektedir. Sadece 4 eyalet (New Jersey, New York, Pensilvanya ve Batı Virjinya), okul müdürlerine geçici bir sertifika vermektedir.
- Okul müdürlerinin sertifika sahibi olmasını gerektiren tüm eyaletler, sertifikaya başvuranlardan resmi lisans transkriptleri sağlamalarını istemektedir. Bunun yanında eyaletlerin %70'inden azı (50 eyaletten 34'ü) sertifikaların bastırılması için ücret talep etmektedir. Bu ücret 10- 300 dolar arasında çeşitlilik göstermektedir. Ortalama ücret ise 50 dolardır.
- Bütün eyaletler okul müdürlerinden sertifikaya başvururken ya da işe alınırken ülkemizdeki savcılık belgesi benzeri kriminal özgeçmiş ya da parmak izi örneği istemektedir.
- Son olarak eyaletlerin ortalama olarak %70'i, okul müdürlerinin ülke genelinde standart bir değerlendirmeden başarılı olmalarını gerekli görmektedir. Bu eyaletlerden 18'i "Okul Lideri Değerlendirme" ölçeğini kullanmaktadır. Geriye

kalan eyaletler ise değerlendirme sürecince örnek olaylara yönelik çoktan seçmeli sorular ya da yapılandırılmış cevaplara dayalı aynı soru formatına sahip aşağıdaki ölçekleri kullanmaktadır. Buna göre:

- Test I: Meslek öncesi beceri testi- Deneyimsiz ya da eyalet dışından gelen adayların temel becerilere sahip olup olmadığını belirlemek amacı ile,
- Test II: Eğitimsel Liderlik- Yönetim ve denetim konularını içeren bir sınav ya da,
- Test III: Ulusal değerlendirme sistemleri tarafından koordine edilen eyaletlere özel değerlendirmeler.

Mevcut çalışmaya veri sağlayan ve 2007 Ocak ayına kadar okul müdürü olmak için yönetici sertifikasına sahip olma gerekliliği bulunmayan Michigan Eyaleti'nde müdür olma şartları ise Michigan Eyaleti Eğitim Departmanı tarafından 2006 yılında çıkarılan "Eğitim Yöneticilerine Sertifika Kazandırma Yasası"nda aşağıdaki gibi tanımlanmıştır. Buna göre:

1. Amerika Birleşik Devletleri Eğitim Departmanı ya da eyalet eğitim kurulları tarafından kabul gören üniversitelerden master ya da daha yüksek düzeyde bir eğitim derecesine sahip olma,
2. En azından master düzeyinde bir okul yönetimi lisansüstü programını tamamlamak (Bu program, Okul Yönetimi alanında minimum 18 kredilik ders almayı gerektirmektedir).

İlgili yasada, bu sertifikaların 5 yıl geçerli olduğu, bu sürenin bitiminde mutlaka yenilenmesi gerektiği belirtilmektedir. Yenileme işlemi için ise eyalet tarafından tanınan bir üniversite ya da yüksekokullarından tamamlanan ve tamamen okul müdürlerinin mesleki gelişmelerinin sürekliliğini sağlamaya yönelik derslerden oluşan 6 kredinin tamamlanmasını gerekli kılmaktadır.

Michigan Eyaleti okul müdürlüğü yöneticilik sertifikası alabilmek için yönetici adayların alması gereken ve bu doğrultuda üniversiteler tarafından sunulan dersler genel olarak aşağıdaki gibidir (Eastern Michigan University, 2012):

1. Eğitim liderliği programı bünyesinde sunulan aşağıdaki derslerden, program danışmanı ile birlikte belirlenen minimum 18 kredilik ders almak (bunun yanında bir master derecesine sahip olmak),

Program içeriği

- Çoğulcu toplumlarda eğitim liderliği (3 kredi)
 - Toplum eğitimi ve toplumsal iletişim (3 kredi)
 - İlköğretim okullarının organizasyonu ve yönetimi (3 kredi)
 - Öğretimsel liderlik (3 kredi)
 - Okul gelişimi için liderlik (3 kredi)
 - Okullarının finansmanı (3 kredi)
 - İnsan kaynakları yönetimi (3 kredi)
 - Müdürlük (3 kredi)
 - Okul yönetiminde etik ve mesleki konular
 - Yöneticilik stajı
2. 2 kredilik staj eğitimi almak

2.1.2.2.1.1. Lisansüstü eğitim programları

Amerika Birleşik Devletleri'nde okul müdürü adaylarına, görevlerine başlamadan önce mesleki gelişimlerine yönelik olarak verilen eğitimler ile ilgili literatür sınırlıdır (Ferrigno, 2003). Buna rağmen, Amerika Birleşik Devletleri'nde eğitim yöneticilerine yönelik hizmet öncesi eğitimlerin bir kısmının üniversitelerin lisans üstü programları

tarafından sağlandığı bilinmektedir. Geçmişten günümüze Amerika’da eğitim yöneticisi yetiştirme amaçlı lisans üstü programlar incelendiğinde; bu programların yıllar içinde farklı akımlardan etkilenmiş olduğu gözlenmektedir. Önceleri programlarda ağırlıklı olan sosyal bilimlerin etkisi yerini farklı konulara bırakmıştır. 1960’lara kadar programlarda yer alan temel konular; program, denetim, okul maliyesi, okul hukuku, araştırma, eğitim psikolojisi, eğitim tarihi ve felsefesi, okul binaları ve personel konuları olmuştur. Yakın zamanlarda ise bunlara yönetim teorisi, liderlik, eğitim hukuku, karar verme, okul yönetimi, işletme finans ve bütçesi, örgüt geliştirme ve okul- toplum ilişkileri gibi konular eklenmiştir (Şişman ve Turan, 2002). Ancak, Kimbrough ve Burkett’in (1990: 23) de belirttiği üzere, bu programlar üniversiteden üniversiteye önemli farklılıklar göstermekle birlikte bu kurumların çoğu temel konularda birleşmektedirler.

Üniversite programları genellikle; eğitim ve program geliştirmenin temelleri, eğitim yönetimine giriş, denetim, okul hukuku, okul finansmanı, okul-toplum ilişkileri ve uygulamaları gibi konulardan oluşmaktadır. Bu programların çoğu okuldaki öğrenme/öğretme ortamının geliştirilmesini sağlayacak liderlik özellikleri ile ilgili iken, yönetim konuları da kuvvetle vurgulanmaktadır (Akt: Pehlivan, 2002). ABD’de temel olarak “iyi öğretmenlerden daima iyi yönetici olmayabilir” anlayışı hakimdir. Belirli bir süre aktif öğretmenlik yapmış adaylar hemen her eyalette mevcut olan eyalet üniversiteleri veya özel üniversitelerin bünyelerinde yer alan Eğitim Fakülteleri’nde eğitim yönetimi alanında bir lisansüstü derece yapmak zorundadırlar. Eğitim bölgeleri gibi daha üst eğitim yöneticiliği pozisyonlarında yönetici görevi alabilmek için zaman zaman doktora derecesi bile istenebilmektedir (Şimşek, 2004). Hatta Eğitim Yönetimi Ulusal Politika Birliği (NPBEA), bina yöneticiliği düzeyindeki görevlere atanacak olan adayların okul yönetimi alanında doktora derecesine sahip olmasının bir gereklilik haline getirilmesini önermiştir (NPBEA, 1989).

Okul müdürlerinin hizmet öncesi eğitimlerinin bir parçası, lisans eğitiminden sonra üniversiteden alınacak ortalama 30 kredilik bir lisansüstü eğitimden oluşmaktadır. Ancak, yıllardır okul müdürleri, üniversitelerde verilen yetiştirme programlarının onları görevlerinin gerektirdiği şartlara hazırlayamadığından yakınmaktadırlar. Bu programlar

okul yönetimi ile ilgili bilgi sunmakta ancak çoğu zaman bu bilginin uygulamaya nasıl dönüştürüleceği konusunda yeterli olamamaktadır. Ayrıca mevcut programlar yöneticileri, sürekli değişen ve çeşitlilik gösteren görevlerine hazırlayamamakta, onlara çatışma ile baş etme ve iletişim becerileri kazandırma hususunda etkisiz kalmaktadır (Crisci, 1989; Anderson, 1991; Bridges, 1992; Jackson and Kelley, 2002; Orr, 2006). Amerika Birleşik Devletleri'nde eğitim kurumlarında görev yapan okul müdürleri, kendilerine sunulan görevi etkili bir şekilde başarabilmek için daha fazla eğitim almaları gerektiği konusunda fikir birliği sağlamaktadır. Müdürlerle yapılan bir araştırmanın sonucu ise araştırmaya katılan müdürlerin % 67'sinin üniversitelerin lisans üstü programlarında sunulan derslerin, günümüz okullarının yönetilmesi sürecinde karşılaşılan gerçek sorunları çözmeye kolaylık sağlamaktan uzak olduğunu belirtmiştir (Farkas, Johnson ve Duffet, 2003). Levine (2005) ise 4 yıllık bir çalışma ile eğitim yönetimi programlarının bir değerlendirmesini yapmıştır. Anketin uygulandığı zaman diliminde görev yapan okul müdürleri, eğitim fakültesi dekanları, akademisyenleri ve mezunları ile yapılan bir anket çalışmasına ve 25 okul liderliği programı ile ilgili durum çalışmasına dayalı bu araştırmanın sonucunda Levine (2005: 23), eğitim programlarının büyük bir çoğunluğunun ülkenin en önde gelen üniversitelerinde bile yetersizden oldukça başarılıya doğru çeşitlilik gösterdiğini belirtmiştir. Bunun yanında, müdür adaylarının alması zorunlu olan bazı derslerin genelde uygulamada kolaylık sağlamaktan uzak olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Mevcut eleştirilere bir çözüm yolu bulabilmek, etkili liderlik ile ilgili yapılmış olan araştırmalara dayalı olarak geliştirilen ulusal standartları yakalayabilmek ve mezunlarının mesleklerinde başarılı olmalarına yardımcı olabilmek için son yıllarda birçok üniversite, eğitim lideri hazırlama programlarını yeniden düzenlemeye başlamış ve program içeriklerinde değişiklikler yapmıştır (NPBEA, 2002). Okul liderlerine yönelik geliştirilen yeni mesleki standartlar, üniversiteler tarafından sağlanan programlarda gerçekleştirilmeye çalışılan reformun en büyük tetikleyicisi olmuştur (Jackson ve Kelley, 2002). 2005 yılı itibari ile akredite edilmek üzere 205 lider hazırlama programı için üniversiteler başvuruda bulunmuş ve bunların %76'sı kabul edilmiş, diğerlerinde ise bazı değişiklikler yapılmasının gerekli olduğu bildirilmiştir (NPBEA, 2005). 2011 yılı itibari ile ise ülke genelinde 500'ün

üzerinde hazırlık programı ve 50 eyaletin müdürlük sertifikasına sahip olabilmek için belirlediği farklı şartlar mevcuttur (Day, Jacobson ve Johansson, 2011). Programlardaki bu çeşitlilik ve zenginliğe rağmen yapılan araştırmalar, üniversitelerin lider hazırlama programlarında gözlenen zayıf noktalar üzerinde durmaktadır. Bunlara kısaca değinecek olursak (The Wallace Foundation, 2008):

1. Üniversitelerde eğitim yöneticisi yetiştiren programlara kabul şartları, adayların liderlik potansiyellerini ya da bu göreve gerçekten gelmek isteyip istemediklerini sergilemelerine fırsat vermemektedir.
2. Bu programlarda yararlanılan müfredat ve sağlanan bilgiler, okulların eğitim bölgelerinin ve bunun yanında artan öğrenci çeşitliliğinin gerektirdiği ihtiyaçları tam olarak giderememektedir.
3. Teori ile uygulama arasında bir kopukluk gözlenmektedir.
4. Ders veren akademisyenler, çok fazla alan deneyimine sahip değildir.
5. Staj programları ya da alana yönelik deneyim kazandırma etkinlikleri amacına uygun olarak düzenlenmemektedir.

Bu eksikliklerden yola çıkarak birçok eyalet ve eğitim bölgesi lider hazırlama programlarını yeniden düzenlemeleri ve daha zorlayıcı standartları temel almaları konusunda üniversitelere baskı yapmaya (The Wallace Foundation, 2008) ve program içeriklerinde değişiklik yapma ve yenilikçi öğretimsel stratejilerin geliştirilmesi amacı ile bünyelerindeki üniversitelerle işbirliği içinde çalışmaya başlamışlardır (Jackson ve Kelley, 2002; Orr, King ve La Pointe, 2009). Artan bu baskı ve talep ile birlikte üniversiteler eğitim programlarında reform çalışmalarına başlamıştır. Örneğin Kansas eyaleti sınırları dahilindeki üniversitelerde, eğitim yönetimi alanında müdür adaylarının yeterliliklerini geliştirmeye yönelik derslere ağırlık verilmeye başlanmıştır. Wichita Devlet Üniversitesi'nde verilen iki yıllık master eğitimi, öğrencilerine eğitimlerinin başından itibaren okul liderlerinin gerçek dünyasında çalışma fırsatı sağlamayı amaçlamış, bu doğrultuda onlara mentor atayarak güçlü ve zayıf yönlerini belirlemelerine yardımcı

olmuştur. Dersler daha çok eğitimsel liderlik, okul finansmanı, kişilerarası ilişkiler ve denetim, okul hukuku, sosyal adalet gibi konular üzerinde odaklanmaktadır. Bunun yanında Antioch McGregor Üniversitesi bünyesinde açılan Müdür Lisanslandırma Programı, Ohio eyaletinde müdür olmak isteyen, akredite olan bir üniversite ya da kolejden master derecesine sahip ve eyaletin lisanslandırma gerekliliklerini taşıyan eğitimciler için düzenlenmiş bir programdır ve güven oluşturma, paydaşları güçlendirme, okuldaki mevcut yapıyı yeniden şekillendirme ve yeni fırsatlar oluşturma ana temalarına odaklanmıştır. Bu program kapsamında, öğrencilerin okullardaki gerçek problemlerle yüzleşmelerini, başarılı okul ve eğitim bölgesi liderleri ile birebir iletişim kurabilmelerini ve onların deneyimlerinden yararlanabilmelerini sağlamak amaçlanmıştır. Ohio eyaletinde bulunan Cleveland şehrindeki 13 okul bölgesi biraraya gelerek Cleveland Üniversitesi ile işbirliği yapmış ve istekli, azimli okul müdürleri için “**The First Ring Liderlik Akademisi**”ni kurmuşlardır. Bu akademi bünyesinde, geleneksel müfredattan farklı olarak performansa dayalı ve ISLLC standartlarını esas alan bir program sunulmuş, derslerin teorilerin öğrencilere aktarılmasından öte başarılı ve deneyimli bir okul müdürünün gözetimi altında pratik yapma ve öğrendiklerini nasıl uygulayacağını görmelerine olanak sağlamaları üzerine odaklanmıştır (Hale ve Hunter, 2003).

Bunlara ek olarak 46 eyalet, “liderlik standartları”nı kabul etmiş ve bu standartları mevcut lider eğitimi programlarını ve okul liderlerini değerlendirme sürecinde birer ölçüt olarak kullanmıştır. Missouri eyaleti, temel liderlik davranışlarını tanımlamış ve bu davranışları liderlik gelişiminin her evresine yaymayı amaçlamıştır. Bunu gerçekleştirmek için, eyalet sınırları içerisindeki üniversiteler tarafından sağlanan 17 lider hazırlama programını yeniden düzenleme sürecini başlatmış, bunun yanında eyalet genelinde bir mentorluk programı başlatmıştır. Georgia eyaleti ise 2008 yılında üniversitelerin yeniden akredite edilmesi için oluşturulan sürece dâhil olmuş, bu doğrultuda tüm üniversite programlarında değişiklikler yapılması konusunda ısrarcı bir tutum sergilemiştir (The Wallace Foundation, 2008).

Üniversitelerin liderlik programlarında gerçekleştirilmeye çalışılan bu reformların ortak eğilimleri ve amaçları ise şu yönde olmuştur (Mulford, 2003):

1. Okul liderlerinin geliştirilmesinin planlanması sürecinde genelden özele doğru bir geçiş,
2. Liderlik programlarının odak noktasını eğitimsel ya da öğretimsel liderlik kadar müdür adaylarının bireysel gelişimi oluşturmaktadır.
3. Öğrenme ve öğretme ile liderlerin bireysel ve toplumsal becerileri olmak üzere iki temel alan ile ilgili müfredat içeriğinde uyum sağlama çabaları,
4. Programları hem teori hem de pratiği içerisine alacak şekilde yeniden yapılandırma,
5. Program içeriklerinde okul geliştirme çalışmalarına yardımcı olacak aktivite ve başarı standartlarını artırmaya doğru bir geçiş,
6. Kısa süreli ve birbirleri ile ilişki olmayan konular üzerine odaklı eğitimlerden uzun bir süreye yayılmış ve özenle hazırlanmış birbiri ile uyumlu programlar hazırlamaya yönelik bir tutum sergileme,
7. Birer sistem olarak okulların liderlerinden neler beklediği ve okul liderlerinin kendilerinden ve meslektaşlarından neler beklediği arasında sağlıklı bir denge kurmaya çalışma.

Belirtilen amaçlar doğrultusunda üniversitelerin mevcut programlarında yapılan değişiklikler, birçok başarılı sonucu peşinde getirmiş ve ortaya örnek teşkil edecek uygulamalar çıkmıştır. Bu başarılı örnekler üzerine yapılan araştırmalar, programlara ait ortak özellikler konusunda fikir birliği sağlamışlardır. Buna göre (Orr ve Pounder, 2011):

1. Standartlara dayalı olarak yapılandırılmıştır.
2. Etkili öğretim liderliği ve okul geliştirme konuları ele alan tutarlı bir müfredata sahiptir.
3. Programa kabul edilecek olan müdür adaylarını, liderlik özelliğine sahip olup olmadıklarını gözönüne alarak seçer.

4. Programa katılanları ortak bir vizyon etrafında birleştiren iyi tanımlanmış bir liderlik teorisini baz alır.
5. Öğrenmeyi ve derslerde verilen ödevler ile alanda nasıl kullanılacağı arasında bağlantı kurmayı kolaylaştırıcı aktif öğrenme stratejileri kullanır.
6. Deneyimli mentor ve denetmenlerin gözetimi altında müdür adaylarına liderlik bilgi ve becerilerini kazanmalarına yardımcı olacak yoğunlaştırılmış gelişimsel fırsatlar sağlayan kaliteli staj programları ya da alan deneyimleri sağlar.
7. Müdür adaylarına ve programa dönüt vererek sürekli gelişmeyi sağlamak amacı ile değerlendirmeler yapar.
8. Öğrenimi zenginleştirmek, bunun yanında öğrencilerin kendi arasında ve öğretim elemanı ile ilişkilerinde bağları güçlendirmek amacı ile öğrencilerin grup birliğini sağlayıcı program yapısına sahiptir.
9. Alandan gelen ve okullarla ilgili birçok tecrübeye sahip bilgili öğretim elemanlarına sahiptir.
10. Programın geliştirilmesi ve veriminin artırılması için yerel idarelerle işbirliği ve ortaklık sağlar.

Bu sonuçlara benzer olarak Stanford Üniversitesi'nden bir grup araştırmacı (Darling-Hammond, LaPointe, Meyerson, Orr ve Cohen, 2007), liderlik geliştirme programları arasından en iyi örnekler üzerine odaklanmış ve bu programlardan mezun olan adayların diğerlerine oranla daha başarılı olduklarını ortaya koymuştur. Bu araştırmanın sonucu etkili hizmet öncesi eğitim programlarının öne çıkan ortak özellikleri ise şöyledir (Darling-Hammond ve diğerleri, 2007):

1. Öğretimsel liderliğe vurgu yapan ISSLC standartları ile bağlantılı kapsamlı ve tutarlı bir müfredata sahiptirler.
2. Öğretimsel liderliği ve okul geliştirmeyi vurgulayan bir felsefe hakimdir.

3. Alanlarında uzman akademik personel ve eğitim yönetimi uzmanlarına sahiptir.
4. Teori ile uygulamayı birleştirmeye olanak sağlayan öğrenci merkezli eğitim sunmaktadır. Öğretim stratejisi olarak problem çözmeye dayalı öğrenme, alana yönelik projeler hazırlama, makale yazma ve portfolyo hazırlama aktif olarak kullanılmaktadır.
5. Formal mentor ve deneyimli okul müdürlerinden yararlanma fırsatı sağlamaktadır.
6. Liderlik yeteneğine sahip uzman öğretmenleri seçmeye yönelik bir politika sergiler.
7. Müdür adaylarının deneyimli okul müdürleri ile birlikte zaman geçirip onların deneyimlerinden faydalanmalarına ve liderlik sorumluluğunu üstlenmelerine olanak sağlayan staj programı içermektedir.

2.1.2.2.1.2. Staj- internship

Bir meslekten başka bir mesleğe geçiş aşaması, oldukça çaba gerektiren, bazen de beraberinde çözümü güç problemleri getiren bir süreçtir. Benzer olarak öğretmenlikten müdürlüğe geçiş aşaması da kendi içinde bazı zorlukları ve problemleri barındırmaktadır. Bu dönüşümsel süreçte anahtar unsur master eğitimi sırasında kazandığı bilgileri mesleki uygulamaya dönüştürebilme fırsatına sahip olabilmek olacaktır. Bu ise lisansüstü eğitimin bir parçası olan, titiz bir şekilde geliştirilen ve izlenen staj deneyimleri ile sağlanabilir (Milstein, Bobroff ve Restine, 1991; Mulford, 2003).

ABD’de okul müdürü adaylarına yönelik olarak geliştirilen staj, okul liderlerinin hazırlanması sürecinin önemli bir unsuru olarak karşımıza çıkmaktadır (Anderson, 1991; Capasso ve Daresh, 2001; Jakson ve Kelley, 2002; Murphy, 1992). Birçok araştırma staj eğitiminin müdürlüğe yönelik bakış açısında değişiklik oluşturduğunu, bunun yanında birçok yönetsel beceri ve davranış kazanımına yardımcı olduğunu vurgulamaktadır (Daresh ve Playko, 1997; Gordon, 2004; Matthews ve Crow, 2003).

Staj programları, müdür adaylarının gerçek okul ortamında yönetim tecrübesi yaşamalarına fırsat vermekte ve dikkatli bir şekilde oluşturulup sürekli olarak denetlenmesi halinde yeni başlanan görevin karmaşıklığını azaltmaya yardımcı olmaktadır (Anderson, 1991: 17). Bu program, müdür adayları için derslerde kazanılan bilginin sentezlenip uygulamaya dönüştürülmesi ve becerilerin geliştirilmesi açısından önem arz etmektedir (NPBEA, 2002). Başarılı bir okul müdürü olmak isteyen adaylar, ortalama olarak bir yıllarını staja ayırırlar. Deneyimli okul müdürlerinin vesayeti altında çalışmanın yanında eğitim bölgelerindeki diğer müdürleri işbaşında gözlemler, bölge müdürleri tarafından aylık olarak düzenlenen seminerlere katılırlar ve ayda en az iki kez olmak üzere üniversite koordinatörleri ile görüşürler. Bunun yanında müdür adayları bu program süresince ayda bir kez sınıf arkadaşları ile hayal kırıklıklarını paylaştıkları, problemlerini ortaya koyup bunlara çözüm yolları buldukları, algı ve deneyimlerini paylaştıkları ve bir iletişim ağı oluşturdukları seminerlere katılmaktadırlar (Hagler ve diğerleri, 1987). Wilmore ve Maynard'a (2005) göre, değişen toplumun farklı ihtiyaçlarını karşılayabilmek için donanımlı ve çeşitli okul müdürleri yetiştirmek çok önemli bir hal almıştır. Belirtilen amacı gerçekleştirmek için müdür adayları iyi bir eğitime tabi tutulmalı ve onların her yönden gelişmelerini sağlayan mentorlarla, aldıkları staj eğitimi boyunca biraraya getirilmelidir. Adayların, mentorları ile bire bir iletişim kurmalarına, onların deneyimlerinden faydalanmalarına imkân veren staj eğitimi mutlaka üniversite yönetici yetiştirme programlarında yerini almalı, bunlar geliştirilip zenginleştirilmeli ve eğitim boyunca adaylar yakından izlenip değerlendirilmelidir.

Etkili ve başarılı müdür yetiştirme programları mevcut birçok yetiştirme programlarından önemli ölçüde farklılık göstermektedir. Bu programlar daha seçici, öğretim üzerine daha fazla odaklanmış, eğitim bölgelerinin ihtiyaçlarına daha duyarlı ve iş başında öğrenme deneyimi sağlayan staj programlarına daha fazla yer veren bir yapıya sahiptir (The Wallace Foundation, 2008). Darling- Hammond ve diğerleri (2007) yayınladıkları Stanford Raporu isimli çalışmalarında, araştırmaya katılan en iyi yönetici hazırlama programlarından mezun birçok müdür adayının programın bir parçası olarak aldıkları staj eğitiminin müdür olma sürecinde çok önemli bir deneyim olduğunu, bu deneyim sayesinde okul genelinde

tutarlı ve etkili bir eğitim programı oluşturmaya kendilerini hazır hissettiklerini ve bunun yanında okul çapında paylaşılan bir vizyon oluşturma, aileleri okula dahil etme ve okulu yönetme yeterliliklerini kendilerinde gördüklerini belirtmişlerdir. Jackson ve Kelley (2002), okul ve bölge müdürlerinin yetiştirilmesine yönelik üniversite bünyesindeki lider hazırlama programlarını incelemiş ve araştırmanın sonucunda tüm programlarının ortak noktasının, öğrencilere akademik program içerisine entegre edilen alan deneyimleri yani staj programları vasıtasıyla okullarında pratik bir şekilde uygulayabilecekleri bilgiye ulaştırmak olduğunu ortaya koymuşlardır. Bu çalışmanın sonucunda üniversite programları tarafından sağlanan staj eğitimi örneklerinden bazıları şöyledir:

Tablo 2.3.-

Bazı üniversitelerdeki mevcut staj programının özellikleri

| Üniversite | Staj programının özelliği |
|------------------------------------|--|
| Washington Üniversitesi | Müdür adaylarına mentorluk yapacak olan müdürler seçilir ve düzenli olarak izlenir. Mentorların, çalışmalarını belgelendiren bir portfolio sunmaları gereklidir. Staj, minimum 700, maksimum ise 1400 saatten oluşur. En az biri farklı bir yönetim düzeyinde ve farklı bir yerleşim merkezinde (şehir ya da kırsal kesim) olmak üzere 3 değişik staj merkezinde bulunmayı gerektirir. |
| Doğu Tennessee Devlet Üniversitesi | Öğrenciler staj yapacakları yerleri kendileri seçer. 540 saati tamamlamak zorunludur. Bu süre tamamlandıktan sonra kendilerine atanan mentorları ile devam edebilme şansına sahiptirler. |

Tablo 2.3. (Devamı)

| | |
|---------------------------------|--|
| Kaliforniya Devlet Üniversitesi | Öğretimsel becerileri geliştirmek amacı ile 120 saatlik bir staj eğitimi zorunludur. |
| Louisville Üniversitesi | Mentorlarla birlikte çalışmayı gerektiren 100 saatlik staj eğitimi gereklidir |

Okul müdür adaylarının liderlik kapasitelerinin geliştirilmesi sürecinde en önemli yöntemlerden biri olarak kabul edilen ve ortalama olarak bir yıl gibi bir zaman dilimini kapsayan staj eğitiminin uygulama süreci adımları ise aşağıdaki gibi tanımlanmaktadır. Buna göre (Gray, 2001):

1. Müdür adayını, okul ortamı ve birlikte çalışacağı müdürle kaynaştırma- Eğitimin başlangıcından itibaren stajer ve müdür arasında güvene dayalı bir ilişkinin sağlanması önemlidir.
2. Staj deneyimine yönelik bir vizyon geliştirme- Stajer müdür, okulda hiçbir işlevi olmayan ikinci kişi olarak kalmaktan öte yeni bilgi ve becerileri kazanma fırsatına sahip olacağından emin olmalıdır. Bunun yanında, müdür ve stajer arasında ortak bir vizyon oluşturulmalıdır. Müdür ve stajer birlikte staj sürecinin sonunda kazanılacak becerilerin neler olacağını listesi hazırlamalıdır. Stajer müdürün güçlü ve zayıf yönleri ortaya konulmalı, güçlendirilmesi elzem olan alanlar için önlem alınmalıdır.
3. Stajerin sorumluluklarını kademeli olarak artırma- Staj döneminin başlangıcında müdür adayını müdür ve müdür yardımcısının gölgesi gibi davranmalıdır. Müdür kendini rahat hissetmeye başladığında ise kendi sorumluluklarının bazılarını müdür adayına devretmelidir. Bu süreçte müdür adayının kendini bir lider olarak hissetmesi önemlidir.
4. Sürekli değerlendirme için zaman ayırma- staj programının en önemli öğelerinden birisi müdür ile müdür adayını arasında sağlıklı bir iletişimin sağlanmasıdır. Gün boyunca müdür adayının yaşadığı tecrübeleri tartışmak ve

değerlendirmek için hergün belirli bir zaman ayrılmalıdır. Müdür adayı soru sorma ya da bir konuda eleştiri alma sırasında kendini rahat hissetmelidir.

5. Herhangi bir problemle karşılaşıldığında üniversite bünyesinde programı düzenleyen akademik denetmene güvenme- Üniversite bağlamında staj programını düzenleyen ve hem müdür adaylarına hem de onların mentorları olan okul müdürlerine destek sağlayan denetmenler olmalıdır. Bu, başarılı bir staj eğitiminin temel şartıdır.

2.1.2.2.2. Amerika Birleşik Devletleri'nde okul müdürlerine yönelik hizmet içi eğitim

Daha önce belirtildiği üzere, Amerika Birleşik Devletleri'nde okul müdürlüğü, son yıllarda üzerinde en çok durulan ve tartışma yaratan konulardan biri haline gelmiştir. Dolayısıyla birçok okul bölgesi (district), göreve yeni başlayan müdürleri görevlerine hazırlayacak ya da mevcut müdürlerin mesleki gelişimlerini sürdürmelerine olanak sağlayacak programlara odaklanmışlardır. Okul müdürlerine yönelik oluşturulan bu mesleki gelişim programları kendi aralarında özellik ve yapılaş biçimi açısından farklılıklar taşımaktadır (Kelley ve Peterson, 2000). Ulusal Personel Geliştirme Birliği (NSDC) (2000), okul liderlerine yönelik mesleki gelişimle ilgili önemli yapısal ve kültürel özellikleri tanımlamıştır. Bu tanımlamalar ışığında ise etkili programların uzun dönemli, dikkatli bir şekilde planlanmış, mesleğin bir parçası olarak sunulması ve öğrenci başarısına odaklanması gerektiğini belirtmiştir. Bunun yanında programların müdürlerin yansıtma tekniğini uygulamalarına fırsat sağlaması, ayrıca okullarındaki mevcut problemleri meslektaşları ve mentorları ile birlikte tartışıp bir çözüme kavuşturmalarına yardımcı olması gerektiğini vurgulamıştır. Bu kapsamda, hizmet içi yetiştirme yöntemleri arasından süreklilik arzeden ve katılımcılar arasında etkileşimi mümkün kılan yerel eğitim programları ile mentorluk uygulamaları ön plana çıkmaktadır.

2.1.2.2.2.1. Mentora sahip olma

Etkili okullar ve etkili liderlik çalışmaları sonucunda okul müdürlerinin mesleki gelişimini desteklemenin, okulların daha etkili örgütler haline getirilmesi sürecinin en

önemi unsuru olduğu ortaya çıkmıştır. Bu doğrultuda, okul müdürlerinin ve diğer eğitim liderlerinin en büyük destekçisi olarak da mentorluk programının uygulamaya geçirilmesinin önemi vurgulanmıştır (Crow ve Matthews, 1998; Daresh, 2004).

Kendinden daha genç ve daha az deneyimli kişilere tecrübe ve bilgisi ile rehberlik hizmeti veren mentor kavramının ilk kullanımı Homeros'un İlyada destanına kadar uzanmaktadır. Bu hikayede kullanılan "mentor" Odysseus'un, oğlu Telemachus'un her türlü eğitiminden sorumlu tuttuğu ve onu emanet ettiği öğretmenidir. Bu örnekten hareket edildiğinde mentorun, eğittiği kişilerin hayatlarını yönlendiren bilge bir rehber olduğu sonucu çıkarılabilir (Daresh, 2004; Johnson, 2002; Mullen, 2005). Byrne (1989) ise mentor kavramının asıl anlamının, kendinden yaşça genç kişilere rehberlik eden, onların gelişimine yardımcı olan bir baba figürünü işaret ettiğini belirtmektedir. Alanyazın incelendiğinde ise mentorluk ile ilgili birçok tanımın mevcut olduğu görülmektedir. Bazı yazarlar tarafından verilen mentorluk tanımları şöyledir:

Crosby'ye (1995: 4) göre:

"Mentor, tarafların rızası ile daha genç ve deneyimsiz bireylerin gelişimi ve eğitiminde aktif görev alan güvenilir ve deneyimli danışmandır".

Merriam' a (1983) göre mentorluk:

"Yaşlı ve genç iki kişi arasında güçlü bir duygusal etkilişime dayanan ve bu ilişkide yaşlı olan kişininin güvenilen, sevilen ve genç bireyin rehberliğinde uzman olarak kabul gördüğü bir süreçtir".

Ashburn, Mann ve Purdue (1987: 2) ise mentorluğu "mesleki öğretim ve rehberlik amacı ile kurulan kişisel iletişim" olarak tanımlamıştır. Wasden'ın (1988: 17) eğitim yöneticileri ile ilişkili mentorluk tanımı ise şöyledir:

"Mentor, yetiştirdiği kişiye bilgi ve deneyim kazandıran, olayları ve durumları tanımlayarak başkalarının gelişimi için fırsatlar sağlama sürecinde usta olan kişidir. Mentor aynı zamanda yetiştirdiği bireylerin tehlikeli durumların farkına

varması ve bunlara önlem alması konusunda yardımcı olur. Bütün bunları gerçekleştirirken kendini geliştirme fırsatı da bulur”.

Okul müdürleri için sağlanan mentorluk, bireylerin etkili birer lider haline gelme ve bu görevin gerektirdiği liderlik rollerine kolay bir şekilde adapte olma sürecinin önemli bir parçası olarak öne çıkmaktadır (Daresh, 2004). Bu süreçte mentor, zaman zaman destek, tavsiye ve farklı bir vizyon sağlayarak yeni okul müdürünün gelişimine katkıda bulunur. Hem mentor hem de yeni müdür birlikte öğrenir. İki birey arasında sağlanan güven ortamı, göreve yeni başlayan müdürün farklı bakış açıları ve davranışları sergilerken kendini güvende hissetmesini sağlar. Sözü edilen mentorluğun başarılı bir şekilde yürütülmesi ise mentorun görev tanımının ne kadar bilincinde olduğu ile yakından ilgilidir. Bu görevlerin neler olduğuna kısaca değinecek olursak (Weingartner, 2009: 19):

1. Göreve başlayan müdürün ihtiyacı olduğu her an kendini arayabilmesine imkan veren sıcak bir iletişim ortamı sağlamak,
2. Göreve yeni başlayan müdür ile kendi arasında bir bağlılık oluşturmak,
3. Yetiştirdiği müdür ile birlikte imkan buldukça hizmetiçi eğitim etkinliklerine ve mesleki gelişim toplantılarına katılmak,
4. Yetişmesine katkıda bulunduğu okul müdürüne daha fazla yardım sağlayabilmek için formal olarak ayda en az 3 saat görüşme ayarlamak,
5. İletişimi güçlendirmek ve sorulara ivedilikle cevap verebilmek için telefon, email ya da herhangi bir elektronik iletişim aracını etkili bir şekilde kullanabilecekleri sistem oluşturmak,
6. Göreve yeni başlayan okul müdürünün endişelerini, problemlerini paylaşmaya, ona her konuda destek sağlamaya, gerektiğinde tavsiye vermeye ya da deneyimlerini paylaşmaya hazır olmak,
7. Okul müdürünün kendine güven duygusunu kazanmasına yardımcı olmak,
8. Yapıcı eleştiri ve cesaretlendirmelerde bulunmak,

9. Okul müdürünün yılsonu değerlendirme toplantılarında bizzat bulunmak.

Belirtilen görev ve sorumlulukların başarılı bir şekilde yerine getirilmesine dayalı mentorluk süreci, hem mentora hem de yetiştirdikleri bireylere ve parçası oldukları örgütlere birçok açıdan fayda sağlamaktadır. Cooper ve Miller (1998) bu faydaları şöyle sıralamıştır:

Mentor açısından

1. Mesleki açıdan bireylerin gelişimine katkı sağlandığı düşüncesine sahip olma,
2. Koçluk, iletişim ve rehberlik becerilerini kullanma,
3. Yetiştirdikleri bireylerle yaptığı konuşmalar sonucunda yeni öğretim metotları, teknolojileri ve farklı bakış açıları hakkında bilgi edinme,
4. Yeni ve kıdemli birçok meslektaşla tanışma fırsatı bulma.

Göreve yeni başlayan bireyler açısından

1. Kişilerarası ve yönetsel beceriler, teknik uzmanlık kazanma,
2. Kendine güven kazanma,
3. Amaçları gerçekleştirmek için risk alma konusunda cesaret kazanma,
4. Meslektaşları ile bir iletişim ağı kurma,
5. Zayıf yönlerinin neler olduğunu tanımlama ve bunların üstesinden nasıl gelebileceğinin yollarını öğrenme.

Örgüt açısından

1. Olumlu bir örgüt kültürü oluşturur,
2. Çalışanlarının örgüte bağlılığını ve dürüstlüğünü artırır,
3. Roller ve beklentileri açık bir şekilde tanımlar.

Birçok açıdan sürece katılanlara yarar sağlayan mentorluk, Amerika Birleşik Devletleri'nde 2000 yılından itibaren hızlı bir ivme kazanmış ve eyaletler tarafından benimsenmeye başlanmıştır. 2006 yılında neredeyse ülke çapındaki eyaletlerin %50'si yeni okul müdürleri için mentorluk programını zorunlu hale getirmiştir. Bu eyaletlerden Louisville'de Jefferson kasabasındaki tüm devlet okulları “kendi liderini kendin geliştir” sloganının bir parçası olan mentorluğu kullanmaya başlamış ve okul müdürlerinin kendilerini geliştirmelerine büyük katkı sağlamıştır. Bunun yanında Kentucky'de mentorluk hem yeni müdürleri göreve hazırlama ve onlara destek olma hem de yeni müdürlerin ilk yıl performanslarının değerlendirilerek liderlik görevine devam edip edemeyeceğini belirlemektedir (The Wallace Foundation, 2007).

2.1.2.2.2. Mesleki gelişim programları

ABD'de şuan birçok dernek, örgüt ve grup okul müdürlerinin hizmet içinde yetiştirilmesini sağlamak amacı ile farklı mesleki gelişim programları hazırlamakta, bu programlar ise birbirinden çok farklı gelişim olanağı sunmaktadır. Okul müdürlerine yönelik bu programlar üniversiteler, eyaletlere özel müdür dernekleri, yerel liderlik akademileri, bağımsız danışmanlar ve son yıllarda artan bir şekilde kar amaçlı örgütler tarafından sağlanmaktadır. Bu kurumlar okul müdürlerine workshoplar, bunun yanında uzun süreli mesleki gelişim programları sunmaktadır. Bu programlar çoğunlukla, katılımcılarının 6 ay ya da bir yıl gibi bir zaman diliminde düzenli aralıklarla (her hafta ya da her ay olmak üzere) biraraya gelerek birbirleri ile deneyimlerini, okullarında karşılaştıkları problemleri ve bu problemlere yönelik geliştirdikleri çözüm önerilerini, yeni uyguladıkları öğretim stratejilerini paylaşma ve bunların etkililiği üzerine fikir alış verişinde bulunma imkânı buldukları toplantılar şeklinde düzenlenmektedir. Okul müdürleri, bu toplantılarda birbirleri ile fikir alış verişinde bulunmanın yanısıra meslektaşları ile iletişim ağları oluşturmakta ve mesleki gelişimlerine program sona ermesine rağmen devam etmektedir. Sözü edilen programlardan bazıları ve bu programların içeriği aşağıda verilmiştir. Buna göre (Peterson, 2002):

Gheens Akademi, Lousville, Kentucky

1980 yılında kurulmuş olan Gheens Akademi, bölgedeki okullarda görev yapan müdürler için eğitim olanakları sağlamaktadır. Eğitim bölgesinde görev yapan deneyimli bir okul müdürü tarafından koordine edilen bu program ile birlikte okul müdürlerine workshoplar, yeni göreve gelen okul müdürlerine mentorluk olanakları, bunun yanında deneyimli okul müdürlerine ise ihtiyaç duydukları konularda bireysel yardımlar sağlanır. Program süresince uygulanan müfredat hem öğretim liderliğine hem de zaman yönetimi gibi genel yönetim alanlarına odaklanmaktadır. Programa katılan okul müdürleri bir grup olarak 3 hafta ile 6 hafta arasında değişen bir zaman diliminde düzenli olarak biraraya gelir. Bu buluşmalarda alanla ilgili okumalar, durum çalışmaları ve grup çalışmaları gerçekleştirilir.

Ohio Okul Liderliği Akademisi

Bu akademi tarafından sağlanan program ISLLC standartlarına dayalı 2 yıllık bir zaman dilimine yayılmıştır. Bu süreçte katılımcıların her biri deneyimli bir okul müdürü ile birlikte çalışarak öğretim liderliği ve okul geliştirme ile ilgili bilgi ve becerilerini geliştirmek amacı ile oluşturulan dört problem üzerine odaklanırlar. Süreç içerisinde bu problemleri çözme becerileri kazanmaları amaçlanmıştır.

Harvard Müdürlük Akademisi

1981 yılında kurulan bu enstitü, okul müdürlerine etkili mesleki gelişim fırsatları sağlamaktadır. Bu akademi birçok okul müdürü ve müfettişin iş başında yetiştirilmesine yönelik farklı enstitüleri bünyesine barındırmaktadır. Bu enstitülerde; başarılı okulları yönetmek, personeli geliştirmek, başarılı takım çalışmaları oluşturmak, değişimi yönetmek, okul liderlinin belirsiz rolleri ile başedebilmek gibi konular üzerine odaklanılmakta, bu doğrultuda okul müdürlerine bilgi ve beceri kazandırılmaktadır.

Vanderbilt Uluslararası Müdürlük Enstitüsü

Bu enstitü tarafından sağlanan mesleki gelişim programı, ABD ve yurtdışından katılan toplam 25 okul liderine yoğunlaştırılmış ve faydalı liderlik deneyimleri sunmaktadır. Bu programın içeriğini öğretim liderliği, değişimi ve gelişimi yönetmek, okul kültürünü şekillendirmek, bunun yanında okula yönelik bir eğitim vizyonu geliştirmek oluşturmaktadır. İçeriğin sunumunda problem çözmeye dayalı öğrenme stratejileri, liderlik canlandırmaları gibi yöntemler kullanılmaktadır.

Yukarıda belirtilen enstitü ve akademilerin yanı sıra birçok yerel yönetim bölgesi ve bu bölgelerde eğitim veren üniversiteler arasında kurulan işbirliği sonucunda okul liderlerinin gelişimlerine yönelik programlar düzenlenmektedir. Bunlardan birisi de Kentucky Üniversitesi Eğitim Fakültesi ile Pike Yerel Yönetim Bölgesi Okulları'nın ortaklaşa çalışması ile ortaya çıkan Okul Müdürü Mükemmellik Programı'dır. Bu program Kentucky Üniversitesi'nde görev yapan liderlik alanındaki eğitimciler ile birlikte çalışan mevcut müdürler, müdür yardımcıları ve yöneticilik sertifikasına sahip öğretmenlere yöneliktir ve Ocak ayından Aralık ayına kadar devam edecek şekilde bir yıllık bir zaman dilimine yayılmıştır. Bu zaman diliminde program içeriği bütünleştirilmiş seminer ve workshoplar, okul temelli disiplin soruşturması, eğitimcilerle birlikte aktif öğrenme, mesleki okuma ve yapılandırılmış düşünme gibi yöntemler ile verilmektedir. Programda süreç içerisinde oluşturulan yönetici grupları hem kendi aralarında hem de mentor müdürleri ile haftalık buluşmalar gerçekleştirmektedir. Yöneticilik sertifikasına sahip olan yönetici ve öğretmenlerden oluşan grup üyeleri bir yıl boyunca birlikte çalışmakta ve okul ortamlarında mentorları ile birlikte kapsamlı eylem araştırmaları uygulayarak uygulamadaki gerçek problemlerin neler olduğunu keşfetmektedirler. Aynı zamanda bu program ile grup üyelerinin mesleki gelişimlerinde ve kariyerlerinde kendilerine destek sağlayabilecek kişilerle iletişimi sürdürmelerini, okul liderlerinin kendilerine duydukları güveni pekiştirmeyi ve onların farklı deneyimler kazanmalarını destekleyen bir ortamda eğitim almaları amaçlanmaktadır (University of Kentucky- College of Education, 2011).

Bütün bunlara ek olarak Ulusal Personel Geliştirme Birliği (NSDC), tüm eyaletlerde görev yapan okul müdürlerine yönelik farklı mesleki gelişim olanakları sunmaktadır. Bunlardan birisi her yıl düzenledikleri yüksek katılımlı konferanslardır. Bu konferanslar vasıtası ile okul liderlerine ihtiyaç duydukları konularda kendilerini geliştirmelerine, okullarında etkili mesleki gelişim ortamları oluşturmaları için gerekli olan bağlantılara, araçlara, öğrenme fırsatlarına ya da kaynaklara ulaşma imkanı sağlamaktadırlar. Ayrıca birlik tarafından farklı konularda katılımcıların aktif katılımını gerektiren e-öğrenme serileri sunulmaktadır (NSDC, 2010).

Araştırmanın gerçekleştirildiği Michigan Eyaleti'nde ise Michigan İlk ve Ortaokul Müdürleri Birliği (MEMSPA) tarafından eyalet bünyesinde görev yapan tüm okul yöneticilerine yönelik olarak "Liderlik Farkettirir" adını taşıyan bir destek programı sağlanmaktadır. Bu programın temel amacı mevcut zaman diliminde görev yapan okul müdürlerinin, okullarını başarılı bir şekilde yönetmeleri için gerekli olan bilgi ve becerilerini (sorumlu ve işbirlikçi bir okul kültürü oluşturmak, sürekli olarak öğrenmeyi destekleyici yetiştiricilik becerileri kazanmak, cesaret ve dürüstlük sergilemek gibi) güçlendirmek ve geliştirmektir. Bu amaçla düzenlenen liderlik programı, katılımcıların Ocak ayından Aralık ayına kadar devam eden 12 aylık bir liderlik deneyiminden faylanmasına olanak sağlamaktadır. Bu zaman diliminde katılımcılar her ayın Cuma (3 saat) ve Cumartesi (7saat) günleri grup olarak biraraya gelerek farklı aktivitelere katılmaktadır. Programın ana temaları *amaçlılık, cesaret ve dürüstlük, koçluk ve işbirlikçi okul kültürü* etrafında odaklanmaktadır. Bu programın bir diğer amacı ise bir yıla yayılan zaman içerisinde Michigan eyaletinin farklı eğitim bölgelerinde görev yapan okul müdürlerini biraraya getirmek, onlar arasında güçlü akademik bağlar kurmak, okullarında karşılaştıkları farklı problemleri ve yaşadıkları farklı deneyimleri paylaşmalarına olanak sağlamak, birbirlerinin okullarını ziyaret ederek farklı eğitim ortamları (MEMSPA, 2011).

2.2. Çalışılan Konu ile İlgili Yapılan Araştırmalar

2.2.1. Türkiye’de Yapılan İlgili Araştırmalar

Çelik (1990), “Okul yöneticilerinin eğitim yöneticisi yetiştirme politikasına ilişkin görüşleri” adlı çalışmasının sonucunda, ülkemizde eğitim yöneticisi yetiştirme politikasının temel bir devlet ve eğitim politikası olarak ele alınmadığını, kalkınma planlarında, Milli Eğitim Şuraları’nda ve ilgili yasalarda eğitim yöneticisi yetiştirme politikasının belirginlik kazanmadığını ortaya koymuştur. Bunun yanında, araştırma sonucunda, katılımcıların % 53.5’i eğitim yönetimi le ilgili ders almadıklarını, %76.1’i ise eğitim yönetim ile ilgili hizmet içi eğitim kurs veya seminerlerine hiç katılmadıklarını belirtmiştir. Ayrıca, eğitim yöneticileri, hem hizmet öncesi hem de hizmet içi eğitimlerin okul müdürlerini yöneticilik görevine hazırlamaktan uzak olduğunu belirtmiştir. Araştırmanın bulguları, katılımcıların, eğitim yöneticilerinin hizmet içi eğitim ile yetiştirilmesini, hizmet öncesi eğitim yoluyla yetiştirilmesine tercih ettiklerini göstermektedir.

Ada (1997) tarafından yapılan “Okul Yöneticilerinin Yetiştirilmesinde Milli Eğitim Bakanlığı-Üniversite İşbirliği” adlı çalışmanın amacı, okul yöneticilerinin hizmet öncesi ve hizmet içinde yetiştirilmesinde, Milli Eğitim Bakanlığı ve üniversitelerin işbirliği sağlanarak bir model ortaya koymaktır. Bu amaçla gerçekleştirilen araştırmanın örneklemini, MEB merkez ve taşra örgütü yöneticileri, üniversitelerin eğitim fakülteleri Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlama ve Ekonomisi bölümü öğretim elemanları, okul müdürü ve müdür yardımcılarında oluşan toplam 446 katılımcı oluşturmaktadır. Araştırma, betimsel bir çalışmadır. Araştırmanın bulgularına göre, okul yöneticileri müdürlerin hem hizmet öncesi hem de hizmet içinde yetiştirilmesi sürecinde uygulanmakta olan modeli süre, içerik ve programa katılacakların seçimi yönlerinden yetersiz bulmaktadırlar. Okul yöneticilerinin yetiştirilmesine gerekliliği ile görüş bildiren katılımcılar önerilen modele göre, programa öncelikle en az beş yıl öğretmenlik yapmış olanlar ile EYTPE bölümü mezunlarının alınması, üniversitelerin eğitim fakültelerinin eğitim bilimleri bölümü öğretim elemanlarından yararlanılması, bölgelerde "Okul Yöneticilerini Yetiştirme Kurulu"nun

oluşturulması, okul yöneticilerinin yetiştirilmesinde MEB - üniversite işbirliğini sağlayacak uygulamalara yer verilmesi gerektiğini belirtmişlerdir

Türkkorur- Alioğlu (2003), “Türkiye, Amerika Birleşik Devletleri, Japonya ve Almanya eğitim sistemlerinde eğitim yöneticisi yetiştirme ve atama politikaları ve uygulamaları” adlı çalışmasında Türkiye, Amerika Birleşik Devletleri, Japonya ve Almanya eğitim sistemlerinde eğitim yöneticisi yetiştirme ve atama politika ve uygulamaları ile bu politika ve uygulamalar arasındaki benzerlik ve farklılıkların ortaya konulmasını amaçlamıştır. Bu çalışmada, Türk eğitim sisteminde, eğitim yöneticilerinin hizmet öncesinde almış oldukları yöneticilik- uzmanlık programları veya eğitim yönetimi yüksek lisans derecelerinin öneminin gittikçe artmakta olduğu belirtilmiştir. Bunun yanında, "Millî Eğitim Bakanlığına Bağlı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirmelerine İlişkin Yönetmelik"e bağlı olarak eğitim kurumları yöneticilerinin atama, değerlendirme ve yer değiştirmelerinde hizmet gerekleri, kariyer, liyakat, sicil, kıdem gibi ölçütlerin esas alındığı ve yöneticilik formasyonu kazandırılarak atama yapıldığı vurgulanmıştır. Amerikan eğitim sistemindeki eğitim yöneticisi yetiştirme ve atama politika ve uygulamalarına bakıldığında ise araştırılan ülkeler arasındaki en gelişmiş eğitim yöneticisi yetiştirme programlarının Amerika'da olduğu ve bu ülkede okul müdürlerinin çoğunluğunun eğitim yönetimi üzerine yüksek lisans veya doktora derecelerine sahip olduğu ortaya konmuştur.

Türkkonur- Alioğlu, Amerika'da eğitim yöneticiliğinin profesyonel bir meslek olarak görülmekte olduğunu, okul müdürlerinin seçim ve atamalarında okul müdürlüğüne başvurmadan önceki eğitimleri, yöneticilik ve stajyerlik gibi deneyimleri ile görüşme ve yazılı değerlendirme yöntemlerine başvuru ülke eğitim sisteminde, bilimsel ilkelere önem verildiğini belirtmiştir. Japonya eğitim sistemindeki eğitim yöneticisi yetiştirme ve atama politika ve uygulamalarına bakıldığında ise öğretmenlik deneyiminin okul müdürü atamalarında en önemli ölçüt olduğu, ülkenin eğitim kurumlarının yönetiminin, öğretmenlerin kariyer basamaklarındaki yükselmelerine bağlı olacağından dolayı ülkede öğretmen yetiştirme programlarına, öğretmenlerin hizmet öncesi eğitimlerine oldukça fazla önem verildiği önemle vurgulanmıştır. Almanya eğitim sisteminde ise müdür olarak

atanacaklarda öğretmenlik deneyiminin çok önemli bir kriter olduğu, öğretmen eğitime oldukça fazla önem verildiği için okul müdürlerine yönelik bir hazırlık programına gerek duyulmadığı, yönetsel işlerle ilgili olarak göreve getirildikleri ilk zamanlarda alacakları hizmet içi eğitimlerin yeterli olduğu sonucu belirtilmiştir.

Çamur (2003), “Türkiye’de Cumhuriyet Döneminden 2001 yılına kadar olan eğitim yöneticisi yetiştirme politikalarının incelenmesi” adlı çalışmada Cumhuriyet döneminden 2001 yılına kadar geçen dönemde eğitim yöneticisi yetiştirmeye dönük politikaların neler olduğunu belirlemeye çalışmıştır. Araştırmada Milli Eğitim Şuralarında eğitim yöneticisi yetiştirme ile ilgili kararlar incelenmiş, bu inceleme sonucunda ise VII., XI., XIV. ve XVI. Milli Eğitim Şuralarında eğitim yönetimi ve eğitim yöneticisi yetiştirmeye yönelik önemli kararların alındığı sonucuna varılmıştır. Çamur, kalkınma planlarında, anayasa ve yasalarda, bunun yanında hükümet programlarında eğitim yöneticilerinin yetiştirilmelerine dönük herhangi bir politika kararına rastlanmadığını belirtmiştir. Bu araştırmanın sonucunda, eğitim yöneticisi yetiştirme politikalarının genellikle Milli Eğitim Şuralarında şekillendiği, burada alınan kararların atama ve yetiştirme yönerge veya yönetmeliğine yansıdığı ortaya çıkmıştır.

Bu çalışma ile benzer olarak Çelikkol (2010), ülkemizde Cumhuriyet döneminden 2009 yılına kadar olan eğitim yöneticisi yetiştirme politikalarını ele alıp, buna yönelik örneklerin değerlendirilmesine yer verdiği “Türkiye’de, Cumhuriyet döneminden 2009 yılına kadar olan eğitim yöneticisi yetiştirme politikaları” adlı çalışmada anayasalardaki, kanunlardaki, yönerge ve yönetmeliklerdeki, Türkiye Cumhuriyeti Kalkınma Planlarındaki, hükümet programlarındaki eğitim yöneticisi yetiştirmeye yönelik kararlar ile Türkiye’deki eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesi uygulamalarını incelemiştir. Araştırma sonucunda ise, Çamur ile benzer olarak eğitim yöneticisi yetiştirme politikalarının Milli Eğitim Şuraları’nda şekillendiği, alınan kararların, atama ve yer eğitirme yönetmeliklerine yansıdığını ve belirli bir eğitim yöneticisi yetiştirme politikasının mevcut olmadığı belirtilmiştir.

Günay (2004), Milli Eğitim Bakanlığına bağlı eğitim kurumları yöneticilik görevlerine atanacakların seçilmesi, görev öncesi ve sonrasında hizmet içi eğitimle yetiştirilmesi ve atanmasına yönelik yapılan uygulamaların değerlendirilmesi amacı ile yaptığı “Eğitim Kurumlarına yönetici seçme, yetiştirme ve atamaya ilişkin yönetici ve öğretmen görüşlerinin değerlendirilmesi (Ankara İli örneği” konulu bir çalışma yapmıştır. Araştırmanın çalışma grubunu, Ankara’nın sekiz merkez ilçesinde bulunan ve tesadüfi olarak belirlenen üçer ilköğretim ve ikişer orta öğretim okulunda görev yapan yönetici ve öğretmenler ile Ankara’da bulunan dört devlet üniversitesinin alan uzmanı öğretim üyelerinden oluşan 441 katılımcı oluşturmaktadır. Araştırmanın sonucunda, aday okul yöneticilerinin, öğretmenlik deneyimi olan ve eğitim yönetimi programlarından mezun olanlar arasından sınavla seçilmeleri gerektiği, bu sınavın ise hem okul müdürlüğü hem de müdür yardımcılıkları için yazılı ve mülakat değerlendirmesi şeklinde yapılması, atanacak yöneticilerin kesinlikle görev öncesi eğitim alması ve sonucunda da başarı düzeyini tespit edebilecek sınav yapılması gerektiği önemle vurgulanmıştır.

Tetik (2011), “Okul yöneticisi yetiştirme sürecinde mentorluğu kullanmaya ilişkin nitel bir araştırma” adlı çalışmada öğretim elemanlarının ve eğitim yöneticilerinin, okul yöneticisi yetiştirme sürecinde mentorluğu nasıl tanımladıkları, mentorlukla okul yöneticisi yetiştirmeyi nasıl değerlendirdiklerini ve mentorluk sürecine katılma konusundaki düşüncelerinin neler olduğunu ortaya koymaya çalışmıştır. Araştırmanın çalışma grubu, Tokat ve Ankara’daki devlet üniversitelerinin Eğitim Yönetimi Teftişi Planlaması ve Ekonomisi Anabilim Dalı’nda görevli öğretim elemanları ile Milli Eğitim Bakanlığı (MEB) merkez örgütünde görev yapan yöneticiler, Milli Eğitim Müdürlüğü yöneticileri, eğitim müfettişleri ve okul yöneticilerinden oluşmaktadır. Araştırmanın sonucunda, katılımcıların mentorluğu genellikle rehberlik veya deneyim aktarımı olarak tanımladıkları ve mentorluğu olumlu buldukları ortaya çıkmıştır. Ayrıca katılımcılar, mentorluğun okul yöneticisi yetiştirme aşamasında uygulanmasına yönelik olumlu tutum sergilemektedirler. Araştırmada, mentorluk uygulamasının okulun bütün süreçlerini kapsayacak bir zamanlamayla ve yeni okul yöneticisi göreve başlamadan önce uygulanması gerektiği ifade edilmiş, mentor olarak deneyimli okul yöneticilerinin seçilmesi gerektiği vurgulanmıştır.

Yırcı (2009), “Mentorluğun eğitimde kullanılması ve okul yöneticisi yetiştirme yeni bir model önerisi” isimli yüksek lisans tezinde ülkemizde okul yöneticisi yetiştirme sürecinde kullanılan yöntemlerde eksiklikler bulunduğunu, okul müdürlerinin aldıkları hizmet içi eğitimlerin daha çok teorik bilgi içermekte ve uygulamadan uzak olduğunu, mentorluk sürecinin ise yeni okul müdürlerinin mesleklerinin başlangıcında deneyimli bir okul müdüründen destek aldıklarını belirtmiştir. Dolayısıyla, okul müdürlerinin yetiştirilmesi sürecinde kullanılmak üzere bir mentorluk modeli önermiş, bu doğrultuda MEB Personel Daire Başkanlığı bünyesinde Eğitim Kurumları Yönetici Yetiştirme Kurulu'nun oluşturulabileceğini ve bu kurulun yeni müdürlere yönelik program oluşturmaktan sorumlu olacağını bildirmiştir.

Madden (2003), okul yöneticileri ve öğretmenlerin katıldıkları hizmet içi eğitim etkinliklerinin değerlendirilmesini amaçladığı “Okul yöneticileri ve öğretmenler için düzenlenen hizmet içi eğitim etkinliklerinin değerlendirilmesi (Eskişehir İli örneği)” adlı çalışmada okul yöneticileri ve öğretmenlerin, katıldıkları hizmet içi eğitim programlarının amaçlarına, yararlarına, içeriğine, programlarda kullanılan yöntem ve tekniklere, programlarda görev alan öğretim elemanlarına, eğitim ortamlarına, eğitim programlarının süresine, zamanına ve programlarda başarının değerlendirilmesine ilişkin görüşlerine başvurmuştur. Araştırmanın evrenini Eskişehir il merkezinde görev yapan ve 2002 yılında düzenlenmiş, süresi 30 saat ve üzerinde olan hizmet içi eğitim etkinliklerine katılmış olan 2001 okul yöneticisi ve öğretmen oluşturmaktadır. Bu araştırmanın sonucunda, hizmet içi eğitim programlarının amaçları, yararları, içeriği, süresi, zamanı ve programların uygulanması sürecinde kullanılan yöntem ve teknikler ile programlarda başarının değerlendirilmesiyle ilgili boyutlarda iyileştirmelerin yapılması gerektiği ortaya konmuştur. Bunun yanında, eğitim programlarında görev alan öğretim görevlilerinin ve programların gerçekleştirildiği eğitim ortamlarının ise istenilen düzeyde olduğu belirlenmiştir.

Özcan (2008), “Eğitim yöneticisinin cinsiyet ve hizmet içi eğitim durumunun göreve etkisi: Bir meta analitik etki analizi” adlı çalışmada ülkemizde eğitim yöneticisi cinsiyeti ile yöneticinin hizmet içi eğitim almış olmasının göreve etkisi olup olmadığını,

varsa hangi yönde olduğunu belirlemeyi amaçlamıştır. Bu amaç doğrultusunda 1997- 2006 yılları arasında yapılmış ilköğretim ve ortaöğretim genel lise eğitim yöneticilerinin algılarını içeren 378 adet yüksek lisans ve doktora tezi arasından 2425 eğitim yöneticisinin algısını kapsayan 16 tez, meta analitik etki büyüklüğü analizine dahil edilmiştir. Araştırmanın sonucunda, eğitim yöneticisinin hizmet içi eğitim almış olmasının göreve olan etki büyüklüğünün az düzeyde, tezler bazında incelendiği takdirde ise orta düzeyde olduğu ortaya konmuştur.

2.2.2. Yurt Dışında Yapılan İlgili Araştırmalar

Ricciardi (1999), ortaokul müdürlerinin hizmet içi mesleki eğitimlerini araştırmayı amaçladığı çalışmada seçmiş olduğu farklı değişkenlerin deneyimli okul müdürlerinin (52 okul müdürü) mesleki gelişim ihtiyaçları üzerindeki etkisini belirlemeye çalışmıştır. Bu eğitim ihtiyaçları, Eğitim Yönetimine Yönelik Ulusal Politika Kurulu tarafından belirlenen 21 yeterlilik alanı kullanılarak araştırılmıştır. Araştırma kapsamında eğitim alanında çalışılan yıl sayısı ve cinsiyet bağımsız değişkenleri, mesleki gelişim ihtiyaçlarının önemli belirleyicileri olarak tanımlanmıştır. Bu araştırmanın sonucunda, okul müdürlerinin genelinde mesleki gelişim aktivitelerini mesleki performansları açısından yararlı bulmalarına rağmen bu aktivitelerin içeriklerinin 21 yeterlilik alanını kapsamadığını düşündükleri ortaya konmuştur. Okul müdürleri, mesleki gelişim ihtiyaçlarının müfredat, öğretim ve toplum ilişkileri konularında odaklandığını belirtmişler, ayrıca öğrenci başarısını artırmak için müdürlerin kapasitelerinin artırılmasının elzem olduğunu vurgulamışlardır.

Peterson (2002), “Okul müdürlerinin mesleki gelişimi: Yenilikler ve fırsatlar” adlı çalışmada mesleki gelişim programlarının, müdürlerin hizmet öncesi eğitilmeleri sürecinin önemli bir ögesi olduğunu vurgulamıştır. Peterson’a göre, işbaşında öğrenmenin bir aracı olan hizmet içi eğitimler, müdür adaylarına, meslekle ilgili gerekliliklerin kazandırılmasını sağlarken, göreve başlamadan önce meslek ile ilgili olan herşeyi öğrenmelerine yetecek zamanı sağlayamamaktadır. Bu çalışmada üniversiteler, meslek örgütleri, devlete ait birimler ve kar amacı gütmeyen örgütleri kapsayan mesleki

gelişim kaynakları hakkında bilgi sağlanmaktadır. Çalışmada bu kaynakların her biri ayrıntılı bir şekilde analiz edilmiş (programın odağı, amacı, kullanılan müfredat, öğretim stratejileri, iç tutarlılık ve teknolojiyi kullanma vb. açısından) ve her bir kaynağın sunduğu başarılı programlara ait örnekler sunulmuştur.

Browne-Ferrigno (2003), “Müdür olmak: Role bürünme, sosyalleşme, rol kimliği, dönüşüm ve amaçlı ilişki” adlı çalışmasında müdür yetiştirme programına katılan 18 müdür adayının mesleki gelişimini analiz etmiştir. Bu araştırmada amaç, öğretmenlerin müdür olma sürecinde gerçekleştirdikleri dönüşümün doğasını anlamaktır. Sözü edilen çalışma bir yıllık bir inceleme sonucunda ortaya çıkmış ve örnek olaylardan elde edilen dataların analiz edilmesi sonucunda müdür adaylarının gelişimini etkileyen dört temel tema ortaya konulmuştur. Bu temalar: a. Adayların, müdürlük rolüne bürünmeleri, b. uygulamaların gerçekleştirildiği topluluğa yönelik sosyalleşme süreci, c. Müdürlük kimliğini kazanma ve d. Kariyer temelli amaçlı ilişkiler kurma.

Doherty (1999), “Okul müdürlerinin gelişim sürecinde mentorların rolü” adlı çalışmasında bu mentorlar üzerine odaklanmıştır. Bu çalışmada, 15 emekli okul müdürünün informal mentorluk sürecine ilişkin görüşleri sunulmuştur. Araştırmada, nitel araştırma yöntemlerinden faydalanılmıştır. 1960- 1997 yılları arasında emekli olan okul müdürleri çalışma kapsamına alınmış ve bu müdürler, mesleki gelişimleri sırasında mentorların oynadıkları rolleri ve formal bir mentorluk süreci boyunca kendilerinin oynadıkları rolleri tanımlamışlardır. Emekli müdürler, mentorların, mesleki kariyerlerinin gelişimine önemli katkı sağladıklarını belirtmişlerdir. Bazı müdürler, kariyerlerinin sonlarına doğru formal mentorluk programlarının geliştirilmesi sürecinin bir parçası olduklarını belirtmişlerdir. Geçmişte mentora sahip tüm okul müdürlerinin ise başkalarına mentorluk yapmayı tercih ettikleri görülmüştür. Sonuç olarak, emekli okul müdürleri mentorluk sürecinin, mesleki gelişimlerinin önemli bir parçası olduğunu vurgulamış ve hem formal hem de informal düzeyde bu uygulamanın mutlak sürette devamlılığının sağlanması gerektiğinin önemle altını çizmişlerdir.

LeTendre ve Roberts (2005), “Okul müdürlerine sertifika sağlanmasına yönelik ulusal düzeyde bir bakış: Mevcut ve muhtemel trendler” adlı çalışmalarında iki temel soruya cevap aramışlardır. Bu sorular şöyledir: a. Eyaletler bazında, okul müdürlerinin yöneticilik sertifikasına sahip olmaları için gerekli olan şartlar nelerdir?, b. Mevcut şartlar, gelecekte okul müdürlerinin sertifikaya sahip olma sürecine dair hangi ip uçlarını vermektedir?. Araştırmacılar, sertifikalandırma birimlerinden, web sitelerinden ve çeşitli anketlerden elde ettikleri bilgiler ile bazı durumlarda telefon görüşmeleri ve eyaletlerin eğitim departmanlarına gönderdikleri e-maillerden sağladıkları bilgiler yardımı ile eyaletlerin her birine ait okul müdürü sertifikası gerekliliklerinin neler olduğunu ortaya koymuşlardır. Bu araştırmanın sonucu, eyaletler arasında büyük benzerliklerin olduğunu, bunun yanında özele inildiğinde farklılıkların gözlemlendiğini ortaya koymaktadır. Araştırmacılar, küçük de olsa bu farklılıkların komşu eyaletler arasında geçişlerde bile problemlere neden olduğunu vurgulamışlardır.

Clendenin- Taylor (2008), “Okul müdürlerinin algılanan mesleki gelişim ihtiyaçlarına yönelik nitel bir araştırma” adlı çalışmasında okul müdürlerinin birer öğretim lideri olabilmelerini sağlamak için gerekli olan mesleki gelişim ihtiyaçlarına yönelik algılarını belirlemeyi amaçlamıştır. Bu çalışmada cevap aranan sorular şöyledir: 1. Günümüzde okul müdürlerinin karşılaştıkları en büyük zorluklar nelerdir? 2. Okul müdürlerine sağlanan mesleki gelişim aktiviteleri nelerdir? 3. Bu aktiviteler ne kadar yararlıdır? 4. Günümüzde okul müdürleri mesleklerine daha etkili olabilmek için hangi mesleki gelişim olanaklarına ihtiyaçları olduğunu düşünmektedirler? 5. Okul müdürlerinin, ekstra mesleki gelişim aktivitelerine katılmalarının önündeki en büyük engeller nelerdir?. Bu sorulara yanıt bulabilmek amacı ile okul müdürleri ile görüşmeler yapılmıştır. Okul müdürleri, karşılaştıkları en büyük zorlukların hesap verebilirlik, özel eğitim konuları ve zaman yönetimi olduğunu belirtmişlerdir. Kendilerine beş alanda ekstra mesleki gelişim olanağının sağlanması gerektiği yönünde görüş bildirmişlerdir. Bunlar; müdürleri mesleğe hazırlama programları, hesap verebilirlik, özel eğitim, okul güvenliği ve okul- toplum ilişkileridir. Okul müdürlerinin yararlı bulduğu aktivite ise müdürler toplantıları, okul bölgesi dışından getirilen konuşmacılar, konferanslar, kitap okuma çalışmaları, mesleki

makaleleri okumak ve diğer okul müdürleri ile iletişim halinde olmak şeklinde ifade edilmiştir.

Orr ve Orphanos (2011), müdür adaylarına yönelik lider yetiştirme programları arasından başarılı olanların, okul müdürlerinin liderlik kavramı ile ilgili öğrendiği bilgilere, liderlik uygulamalarını etkili bir şekilde uygulamalarına ve bu uygulamaların okul gelişimi ve öğrenci başarısına etkisine ne kadar katkı sağladığını belirlemeyi amaçlamıştır. Bu amaçla, seçilen dört başarılı lider yetiştirme programlarından mezun olan 65 okul müdürüne anket uygulamışlardır. Bu çalışmanın sonunda araştırmacılar, başarılı lider yetiştirme programlarına katılmanın etkili liderliğin ne olduğu hakkında bilgi kazanma ve burada öğrendiklerini uygulamaya geçirme sürecinde önemli bir yere sahip olduğunu ortaya koymuştur. Bunun yanında araştırmanın sonucunda, etkili liderlik uygulamalarının sıklıkla kullanılmasının okul gelişimini ve öğrenci başarısını pozitif etkilediği ortaya çıkmıştır.

Orr (2011) ise lider yetiştirme programlarından amaçsız örnekleme yöntemlemi ile seçtiği 17 programdan yararlanarak yetiştirme sürecinin doğasını tanımlamayı ve bu programlara katılan müdür adaylarının program boyunca kazandıkları deneyim, liderlik ile ilgili edindikleri bilgiler ve kariyer hedefleri arasında bir ilişki olup olmadığını ortaya koymayı amaçladığı bir çalışma yapmıştır. Bu araştırmanın sonucunda, incelenen programların birçok yenilikçi özelliklere sahip olduğu, bunların bazılarının içeriğe, bazılarının öğrenci merkezli öğretim uygulamalarına, bazılarının ise hem uzun süreli hem de kaliteli staj programlarına odaklandığı ortaya çıkmıştır. Odaklanılan bu farklı konuların ise mezunların liderlik ile ilgili bilgilerinin, programdan memnuniyetlerinin ve müdürlük mesleği hakkındaki düşüncelerinin gelişiminin artırılması üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğu vurgulanmıştır.

BÖLÜM III

3. YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın modeli, araştırma grubu, veri toplama araçları, verilerin toplanması ve analizinde kullanılan teknikler açıklanmıştır.

3.1. Araştırmanın Modeli

Bu çalışmada nitel araştırma yöntemi kullanılmış, yarı yapılandırılmış görüşmeler sonrası elde edilen veriler tümevarım analizi yardımı ile analiz edilmiştir. Nitel araştırma; algı ve olayların doğal ortamlarında gerçekçi ve bütüncül bir şekilde ortaya konmasına yönelik nitel bir süreç gerektiren, aynı zamanda sosyal olguları, kendi çevrelerinde araştırmayı öncelikli kılan bir araştırma türüdür (Yıldırım ve Şimşek, 2008: 39). Nitel çalışmalar; insanların yaşamlarının anlamını araştırır, onların görüş ve perspektiflerini ortaya koyar (Creswell, 2003). Nitel çalışmalarda araştırmacılar, problem ya da konuyu doğal ortamlarında, katılımcıların duruma kattığı özel anlamları da göz önünde bulundurarak yorumlamaya çalışır (Denzin ve Lincoln, 2005). Nitel çalışmalar ayrıca, araştırmanın gerçekleştirildiği doğal ortamı anlamaya, tanımaya ve sonuçlara olan etkilerini açıklamaya duyarlı olma özelliği ile eğitsel gerçekleri çok boyutlu olarak ortaya koymaya yardımcı olarak eğitim araştırmalarına zenginlik katar (Işıkoğlu, 2005).

Nitel araştırmalarda veriler görüşme, gözlem ve doküman analizi olmak üzere üç farklı şekilde toplanmaktadır. Mevcut araştırmada veriler görüşme tekniği aracılığı ile toplanmıştır. Kuş (2003), görüşme tekniğinin görüşülen kişilerin olaylara yönelik bakış açılarını, bunun yanında duygu ve düşüncelerini belirleyebilmek için derinlenmesine bilgi toplama sürecinde etkili olduğunu belirtmektedir. Görüşmeler kendi aralarında yapılandırılmış, yarı yapılandırılmış ve yapılandırılmamış olmak üzere üç farklı şekilde sınıflandırılmaktadır (Aziz, 2008; Bal, 2001; Gay, Mills ve Airasian, 2006; Karasar, 2002; Yıldırım ve Şimşek, 2008).

Bu araştırma, Amerika Birleşik Devletleri ve Türkiye'deki okul müdürlerinin yetiştirilme süreçlerinin detaylı olarak incelenmesi ve bu süreçlerin karşılaştırılarak aralarındaki benzerlik ve farklılıkların ortaya konulmasını amaçlayan tarama modelinde betimsel bir çalışmadır. Tarama modeli; geçmişte var olmuş ya da günümüzde hâlen var olan bir durumu olduğu gibi betimlemeyi amaçlayan bir yaklaşımdır. Bu model ile araştırmanın konusunu oluşturan olay, birey ya da nesnenin olduğu gibi tanımlanmasına çaba gösterilir (Karasar, 2002). Bu amaçla mevcut çalışmada, okul müdürlerinin gerek hizmet öncesi gerekse hizmet içi olmak üzere hangi eğitim ve profesyonel gelişim kurslarına katılma fırsatı buldukları, bu kurs ve eğitimlerin kimler tarafından sağlandığı ve okul müdürlerinin bu eğitimlerden ne kadar yararlandıklarına dair derinlemesine bilgi edinebilmek için nitel araştırma yöntemlerinden yarı yapılandırılmış görüşme tekniği kullanılmıştır.

3.2. Çalışma Grubu

Bu çalışmanın örneklemini Amerika Birleşik Devletleri Michigan Eyaleti'nde ve Türkiye'de Erzurum ilinde devlet okullarında görev yapmakta olan ilköğretim kurumu müdürleri oluşturmaktadır. Karşılaştırma yapmak için Michigan eyaletinin seçilmesinin nedenlerinden birisi; bu eyaletin çok yakın zamana kadar Amerika Birleşik Devletleri'ndeki 50 eyalet içerisinde müdür olarak atanacaklarda master derecesine ve yöneticilik sertifikasına sahip olma zorunluluğu aranmayan tek eyalet olmasıdır. Dolayısı ile mevcut müdürlerin birçoğu bu şartlar olmadan atanmışlardır. Ülkemizde okul müdürü olabilmek için herhangi bir lisansüstü eğitim alma şartı aranmadığı göz önünde bulundurulduğunda, iki ülkenin okul yöneticisi yetiştirme süreçlerinin sağlıklı bir şekilde karşılaştırılabilmesi için Amerika Birleşik Devletleri'nde araştırma için seçilen okul müdürlerinin de böyle bir zorunluluk ile karşı karşıya olmamaları gerektiği düşünülmüştür. Bu bağlamda, araştırmacı Michigan Eyalet Üniversitesi'ne tez çalışmasını yürütebilmesi amacıyla bir yıl süre ile misafir araştırmacı olarak davet edilmiş ve bu süreç içerisinde gerekli ön çalışmayı yaparak verileri toplamıştır. Türkiye'den Erzurum ilinin seçilmesi, araştırmacının bu ildeki okullara daha rahat ulaşip okul müdürleri ile daha yakın iletişim kurabilecek olmasından kaynaklanmaktadır. Ayrıca, ülkemizdeki merkeziyetçi eğitim sistemi göz önüne

alındığında, ülkenin farklı yerlerindeki okul müdürlerinin hem hizmet öncesi hem de hizmet içi eğitim olanaklarına erişimleri konusunda çok büyük farklılıklar görülmeyeceği varsayılmıştır.

Araştırmada, amaçlı örnekleme yöntemlerinden ölçüt örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Yıldırım ve Şimşek (2008) ölçüt örnekleme yönteminin ana amacını, araştırmacı tarafından önceden belirlenmiş ölçütlere uyan tüm durumların çalışılması olarak tanımlamaktadır. Maxwell'e (2005) göre amaçlı örnekleme yöntemlerinden ölçüt örnekleme, kişilerin ya da olayların başarılı bir şekilde temsil edilebilirliğini sağlamak için kullanılabilir. Cresswell (2003), bu yöntemin kullanımının, araştırmacının amacı kişiler, olaylar ya da örgütler arasındaki benzerlik ve farklılıkları ortaya koymak olduğu zaman en uygun olacağını belirtmiştir. Bu çalışmada, Türkiye ve Amerika Birleşik Devletleri'nde görev yapan okul müdürlerinin hizmet öncesi ve hizmet içerisinde yetiştirilme süreçleri arasındaki benzerlik ve farklılıklar incelenmektedir ve amaçlı örnekleme yöntemi bu konuya uygun müdürlerin seçilmesine, aynı zamanda birincil kaynaktan sağlıklı bilgi toplamaya imkan vermektedir (Patton, 1990). Çalışmada yer alan ve Türkiye, Erzurum ilinde görev yapan 15 okul müdürü şu ölçütlere göre seçilmiştir: (1) Bir devlet ilköğretim okulunda görev yapmak, (2) En az 3 yıllık fiilen yönetici olmak. Amerika Birleşik Devletleri- Michigan eyaletinde görev yapan 16 okul müdürü için belirlenen ölçütler ise şöyledir: (1) İlk ve orta devlet okullarında görev yapmak (Amerika Birleşik Devletleri'nde ilköğretim genel olarak ilk (primary) ve orta (middle) olmak üzere ikiye ayrılıyor), (2) En az 3 yıllık fiilen yönetici olmak.

Nitel araştırmalarda örneklem büyüklüğü en çok tartışılan konuların başında gelmektedir, dolayısıyla en uygun sayıyı belirlemeye yönelik ortak bir ölçüt mevcut değildir. Seidman'a (1998) göre bu sayı 25 civarındadır. Ritchie ve Lewis (2003) ise bireylerle yüz yüze yapılan görüşmeleri içeren çalışmalarda örneklem büyüklüğünün genellikle 50'nin altında olduğunu belirtmektedir. Mevcut araştırmanın örneklem büyüklüğünü belirleme sürecinde "kuramsal örnekleme" yaklaşımından faydalanılmıştır. Bu yaklaşıma göre, görüşme yapılacak kişi sayısını, ortaya çıkacak olan kavram ve süreçlerin tekrarlaması belirlemektedir. Dolayısıyla, araştırma sorusuna verilen cevaplar

kavram ve süreçlerin tekrarı şeklinde gerçekleşmeye başlayıncaya kadar veri toplamaya devam edilmesi gerektiğini belirtir (Yıldırım ve Şimşek, 2008: 115). Bu çalışmada, Türkiye’den 15, Amerika Birleşik Devletleri’nden 16 olmak üzere toplam 31 okul müdürü örneklem içerisine alınmıştır. Dolayısıyla, örneklemin nitel araştırma için yeterli olduğu söylenebilir.

3.3. Çalışmaya Katılan Okul Müdürlerinin Özellikleri

Araştırmanın örneklemini oluşturan okul müdürlerinin özellikleri Tablo 3.4’de yer almaktadır. Buna göre:

Tablo 3.4.

Araştırmaya Katılan Okul Müdürlerinin Özellikleri

| Kod | Görev yeri | Cinsiyet | Yaş | Eğitim düzeyi | Mesleki deneyim | |
|-----|------------------|----------|-----|--------------------------------------|-----------------|-------------|
| | | | | | Müdür | Müdür yard. |
| M1 | Erzurum, Türkiye | E | 59 | Lisans- Türk dili ve edebiyatı | 31 | 1 |
| M2 | Erzurum, Türkiye | E | 43 | Lisans- Din Kültürü Öğretmenliği | 4 | 7 |
| M3 | Erzurum, Türkiye | E | 48 | Lisans- Sınıf Öğretmenliği | 3 | 15 |
| M4 | Erzurum, Türkiye | E | 41 | Lisans- Fen-Edebiyat Kimya | 3 | 9 |
| M5 | Erzurum, Türkiye | E | 57 | Lisans- Fen-Edebiyat Tarih | 14 | 2 |
| M6 | Erzurum, Türkiye | E | 54 | Lisans- Sosyal Bilgiler Öğretmenliği | 8 | - |
| M7 | Erzurum, Türkiye | E | 40 | Lisans- Sınıf Öğretmenliği | 5 | 5 |
| M8 | Erzurum, Türkiye | E | 43 | Lisans- Sınıf Öğretmenliği | 17 | - |
| M9 | Erzurum, Türkiye | E | 59 | Lisans- Sınıf Öğretmenliği | 25 | 7 |
| M10 | Erzurum, Türkiye | E | 58 | Lisans- Sınıf Öğretmenliği | 35 | 2 |
| M11 | Erzurum, Türkiye | E | 58 | Lisans- Sosyal Bilgiler Öğretmenliği | 39 | 5 |

Tablo 3.4. (Devamı)

| | | | | | | |
|-----|---------------------|---|----|--|----|----|
| M12 | Erzurum, Türkiye | E | 47 | Lisans-İşletme ve Pedagojik formasyon | 10 | 11 |
| M13 | Erzurum, Türkiye | E | 58 | Lisans- Sosyal Bilgiler Öğretmenliği | 29 | 4 |
| M14 | Erzurum, Türkiye | E | 36 | Lisans- Tarih Öğretmenliği | 7 | 5 |
| M15 | Erzurum, Türkiye | E | 42 | Lisans- Fen-Edebiyat Biyoloji | 13 | 1 |
| M16 | Michigan, ABD | E | 53 | Y. Lisans- Eğitim Liderliği | 17 | - |
| M17 | Michigan, ABD | K | 56 | Lisans- İlköğretim eğitimi | 3 | 2 |
| M18 | Michigan, ABD | E | 43 | Y. Lisans- Eğitim Liderliği | 5 | - |
| M19 | Michigan, ABD | K | 51 | Y. Lisans- Eğitim Yönetimi(devam ediyor) | 7 | - |
| M20 | Michigan, ABD | K | 50 | Y. Lisans- Eğitim Yönetimi | 11 | - |
| M21 | Michigan, ABD | E | 57 | Y. Lisans- Eğitim Liderliği | 30 | - |
| M22 | Michigan, ABD | K | 35 | Y.Lisans- Eğitim PhD- Eğitim yönetimi(devam ediyor) | 3 | 3 |
| M23 | Michigan, ABD | E | 39 | Y. Lisans- Eğitim Liderliği | 9 | 3 |
| M24 | Michigan, ABD | K | 49 | Y. Lisans- Eğitim Yönetimi(devam ediyor) | 3 | - |
| M25 | Michigan, ABD | K | 50 | Eğitim uzmanı- Eğitim yönetimi | 17 | 1 |
| M26 | Michigan, ABD | K | 52 | Eğitim uzmanı- Eğitim yönetimi | 10 | |
| M27 | Michigan, ABD | E | 57 | Y. Lisans- Eğitim Yönetimi | 19 | 3 |
| M28 | Michigan, ABD | K | 49 | Y. Lisans- Eğitim Yönetimi | 20 | 2 |
| M29 | Michigan, ABD | K | 38 | Y. Lisans- Eğitim Yönetimi | 3 | 1 |

Tablo 3.4. (Devamı)

| | | | | | | |
|-----|------------------|---|----|--|----|---|
| M30 | Michigan, ABD | E | 33 | Y.Lisans- Eğitim Yönetimi PhD- Eğitim yönetimi(devam ediyor) | 7 | - |
| M31 | Michigan, ABD | E | 40 | Y.Lisans- Eğitim PhD- Eğitim yönetimi(devam ediyor) | 11 | 1 |

Tablo 3.4. incelendiğinde araştırmaya katılan ve Amerika Birleşik Devletleri Michigan Eyaleti'nde görev yapan okul müdürlerinin beşinin 30-40 ve beşinin 41-50 yaşları arasında, altısının ise 51 ve üzeri yaşta olduğu görülmektedir. Erzurum İli'nde görev yapan okul müdürlerinin ise ikisinin 30-40 ve altısının 41-50 yaşları arasında, yedisinin ise 51 ve üzeri yaşta olduğu görülmektedir. Cinsiyet açısından incelendiğinde Amerika Birleşik Devletleri'nde araştırmaya katılan okul müdürlerinin yedisinin erkek, dokuzunun ise kadın olduğu gözlenmekte, Türkiye'de ise hepsinin erkek olduğu sonucu görülmektedir. Müdürlerin eğitim düzeylerine bakıldığında Michigan Eyaleti'nde 16 müdür içerisinde 14'ünün yüksek lisans derecesine sahip olduğu, üç tanesinin ise doktora eğitimine devam ettiği ortaya çıkmaktadır. Erzurum'da görev yapan okul müdürlerinin ise tamamının lisans mezunu olduğu görülmektedir.

3.4. Veri Toplama Aracı

Araştırma kapsamında veri toplama amacı ile görüşme türlerinden yarı yapılandırılmış görüşme tekniği kullanılmıştır. Görüşme, önceden belirlenen bir amaç doğrultusunda araştırmacı ve katılımcıların biraraya gelerek yüz yüze ve sözel olarak bilgi, düşünce, öneri ve fikirleri birbirleri ile paylaşma sürecidir (Karasar, 2003; Özgüven, 1980; Tavukçuoğlu, 2002). Görüşme, nitel araştırmalarda önemli veri kaynağı olarak sıkça kullanılan bir yöntemdir. Soru cevap şeklinde olmaktan öte araştırmacı ve katılımcılar arasında bir diyalog şeklinde gerçekleşir (Yin, 2003). Seidman (1998) görüşme tekniğinin amacını, hipotezleri test etmek ya da değerlendirmekten öte bireylerin deneyimlerini ve bu

deneyimleri anlamlandırma biçimlerini ortaya çıkarmak olarak tanımlamaktadır. Yarı yapılandırılmış görüşme tekniği ise katılımcıların deneyim ve görüşleri hakkında detaylı bilgi sağlama amacı ile gerçekleştirilmektedir. Törnükü'ye (2000) göre bu teknikte araştırmacı, katılımcılara sormayı planladığı sorulardan oluşan görüşme protokolüne sahip olmasına rağmen görüşme akışına bağlı olarak alt sorularla görüşmenin akışına müdahale edebilir ve böylelikle derinlemesine bir bilgi aktarımı sağlanabilir. Bu teknik, bir görüşme protokolünün kullanımını gerekli kıldığı için daha sistematik ve karşılaştırılabilir bilgi sağlanmasına yardımcı olur (Yıldırım ve Şimşek, 2008).

Yarı yapılandırılmış görüşme tekniği, standartlaştırılmış açık uçlu görüşme formunun uygulanmasını gerektirir. Bu form dikkatli bir şekilde hazırlanmış ve belirli bir sıraya konmuş bir dizi sorudan oluşur. Bu sorular, araştırmanın tüm katılımcılarına aynı sıra ve tarzda yöneltilir. Bu özelliği ile araştırmacının yanlılığını asgari düzeye indirebileceği ve araştırmanın tekrar edilebilirliği olasılığını artırdığı düşünülebilir. Ayrıca, araştırmacı görüşme esnasında bu soruların sırasını ya da anlamını bozmadan yapısını değiştirebilir. Böylelikle, araştırmacıya esneklik ve olayları derinlemesine analiz etme fırsatı sağlanır (Yıldırım ve Şimşek, 2008).

Bu çalışmada katılımcılara, olguların derinden incelenmesine fırsat veren standartlaştırılmış açık uçlu görüşme soruları yöneltilmiştir. Öncelikle ilgili alan yazın taraması yapılmış, ardından ise bu taramanın bir sonucu olarak sorular oluşturulmuştur. Okul müdürlerinin kişisel bilgilerini elde etmek amacı ile ise demografik bilgi formu hazırlanmıştır (Ek 1). Görüşme soruları öncelikle İngilizce olarak hazırlanmış, daha sonra ise Türkçe'ye çevrilmiştir. Görüşme protokolünün hazırlanması ve geliştirilmesi sürecinde araştırmacı, Michigan eyaletindeki iki büyük devlet üniversitesi olan Michigan Eyalet Üniversitesi ve Michigan Üniversitesi'nin Eğitim Yönetimi bölümünde görev yapan ve eğitim yöneticisi yetiştirme konusunda uzmanlığa sahip olan Amerikalı üç hocadan ve Türkiye'de tez komitesinde bulunan hocalardan görüş almıştır. Ayrıca, protokolün Türkçe'ye çevrilmesi ve Türk Eğitim Sistemi'ne uygun bir şekilde düzenlenmesi için araştırmacı tez komitesinde bulunan hocaların fikirlerine başvurmuştur. Görüşme protokolünün amaca hizmet edebilirliğini denemek amacı ile her iki ülkeden üçer okul

müdürü ile pilot görüşmeler yapılmış ve bu görüşmeler sonrası görüşülen kişilerden dönütler alınmıştır. Pilot görüşmelerin ardından anlam karmaşasına neden olan ya da gereksiz olarak görülen ifadeler araştırmacının danışmanının görüşü alınarak protokolden çıkarılmış ve böylelikle son şekli verilmiştir.

Görüşmenin ilk kısmında katılımcılar ile ilgili demografik bilgi sağlamak amacı ile başta cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, meslekteki çalışma süresi ve çalışılan okul türü olmak üzere kapalı uçlu sorular yöneltilmiştir. Bu soruların ardından okul müdürlerinin, mesleğe başlamadan önce ve görevleri süresince aldıkları eğitimler, bu eğitimlerin mesleki gelişimlerine katkısı gibi onların akademik deneyimlerine yönelik algılarını belirlemek amacı ile açık uçlu sorular yöneltilmiştir.

3.5. Verilerin Toplanması

Bu araştırmada katılımcılara ait belirlenen demografik bilgilere ulaşmak amacı ile sorulan kısa cevaplı ve katılımcıların araştırmanın konusuna yönelik düşüncelerini ayrıntılı bir şekilde açıklamalarına olanak sağlayan açık uçlu soruları ihtiva eden görüşme protokolü veri toplama amacı ile uygulanmıştır (Marshall and Rossman, 1999; Seidman, 1998). Katılımcılarla doğal ortamlarda yüz yüze iletişim kurmaya yardımcı olan görüşme protokolü (Marshall and Rossman, 1999) Türkçe ve İngilizce olarak uygulanmış, görüşmeler Yıldırım ve Şimşek'in (2008) elde edilen verilerin kaydedilmesinde kullanılan temel yöntemlerden biri olarak tanımladığı not alma yöntemi esas alınarak gerçekleştirilmiştir. Hoopes'a (1979) göre, görüşmeler süresince not alma yönteminin kullanılması, katılımcılara verdikleri bilgilerin çok önemli ve aydınlatıcı olduğu mesajını vermenin yanısıra araştırmacının paylaşılan görüş, düşünce ve deneyimlere odaklanmasını ve görüşmeyi bu çerçevede yönlendirmesini sağlayacaktır. Not alma yöntemine ek olarak görüşmeler, katılımcıların izinleri ile ses kayıt cihazı kullanılarak kaydedilmiştir. Kaydedilen görüşmeler daha sonra çözümlenmiş ve elde edilen bilgiler Microsoft Word programı kullanılarak kayıt altına alınmıştır. Ardından bu dokümanlar, eksik ya da yanlış olan kısımlarının düzeltilmesi amacı ile okul müdürlerine gönderilmiş, kayıtların doğruluğu

hakkında katılımcıların onayları alınmıştır. Bu işlem, verilerin katılımcılarla birlikte tekrar gözden geçirilmesi ve geridönüt sağlanmasına yardımcı olmuştur (Cresswell, 1998).

Araştırmaya kaynak sağlayan veriler 10 Ekim 2011- 15 Haziran 2012 tarihleri arasında toplanmıştır. Görüşmeler, araştırmaya katılan okul müdürlerinin her birine kod isim verilerek yapılmıştır. Michigan Eyaleti'ndeki okul müdürlerine 14, Erzurum ilindeki okul müdürlerine ise 19 soru yöneltilmiştir. Görüşmeler sırasında kullanılan protokol Ek 1'de verilmektedir.

Okul müdürlerine, görüşmeye başlamadan önce araştırmacının doktora öğrencisi olduğu ve mevcut araştırmayı doktora tezinin konusu olan Türkiye ve Amerika Birleşik Devletleri'ndeki okul müdürlerinin hizmet öncesi ve hizmet içi eğitimlerinin karşılaştırılması amacı ile yapıldığı belirtilmiş, sağladıkları bilgilerin araştırmaya büyük katkı sağlayacağı vurgulanmıştır. Araştırmacının kendisi tarafından gerçekleştirilen her görüşmenin başlangıcında, görüşülen kişilerin gerçek isimlerinin kesinlikle kullanılmayacağı, verdikleri bilgilerin gizli kalacağı ve bu bilgilerin araştırma dışında başka hiçbir yerde kullanılmayacağı sözü verilmiştir. Görüşmelerin gerçekleştirilmesinde gönüllük esası göz önünde bulundurulmuştur.

3.6. Verilerin Analizi

Glaser (1978), Glaser ve Strauss (1967), Glesne (1999), Maxwell (2005) ve Merriam (1998) verilerin analizinin, araştırmacının en önemli boyutu olduğunu vurgulamakta ve verilerin analiz sürecini, araştırmacının modeli kısmından ayırmanın yanlış bir uygulama olduğunu belirtmektedir. Dolayısıyla, bu işleme ilk görüşmenin tamamlanmasından hemen ardından başlanmasını önermektedir. Bu çalışmada verilerin analizi, verilerin toplanmaya başlanması ile birlikte uygulamaya geçmiştir.

Nitel verilerin analizinin bir parçası olan *içerik analizi* süreci oldukça fazla zaman alan, uzun soluklu bir çalışmayı gerektirmektedir. Bunun nedeni ise nicel araştırmada olduğu üzere verileri sayıya dönüştürmenin ve bu yöntemle verileri analiz etme kolaylığının verilerin zenginliğinin kaybolmasına neden olabilirdiği dolayısıyla nitel

araştırmalarda geçerli olmamasıdır. Dolayısıyla bu analizde kolaylık sağlaması için son yıllarda çeşitli bilgisayar programları kullanılmakta, bu programlar verileri kodlama ve sayısal olarak analiz edebilme konusunda önemli kolaylıklar sağlamaktadır (Yıldırım ve Őimšek, 2008). Dolayısıyla, görüşme sonrası Microsoft Word programı ile kaydedilen veriler, nitel analiz programlarından biri olan NVivo 8’de kodlanmıştır. NVivo, araştırmacıya nitel verilere ulaşma, onları kodlama ve istendiğinde geri çağırma, analiz etme kolaylığı sağlarken aynı zamanda nitel araştırmalar için büyük önem arz eden verilerin derinliğini ve zenginliğini kaybetmeden tüm verilerin bir arada görünmesine ve onlar üzerinde işlem yapılabilmesine olanak sağlamaktadır (Bazeley ve Richards, 2000).

Maxwell’e (2005) göre nitel araştırmalarda kodlama, verileri kategorilere ayırarak yeniden düzenlemeyi gerektirir. Bu ise aynı kategorideki ya da kategoriler arasındaki kodlar arasında bir karşılaştırma yapmaya olanak sağlayarak nasıl bir durumun ortaya çıktığı konusunda fikir verir. NVivo 8, nitel verilerin düzenlenmesi ve analizinde yaygın olarak kullanılan programlardan birisidir. Bu program, birden fazla dilin kullanıldığı çalışmalarda büyük kolaylık sağlamakta, ayrıca kodlanan ve kategorize edilen bilginin grafik gösterimini de gerçekleştirmektedir (Creswell, 2003; Richards, 1999). Bu açıdan, bu programın kullanılması hem toplanan verilerin analiz edilmesi hem de analiz edilen verilerin sistematik ve anlaşılır bir Şekilde sunulabilmesi açısından araştırmacılara birçok kolaylık sağlamaktadır.

NVivo 8 nitel veri analizi programına aktarılan veriler içerik analizi yöntemi ile zmlenmiştir. Özellikle gözlem ve görüşme ile elde edilen verilerin analizinde kullanılan içerik analizinde kullanılacak süreçler, analizin amacına ve analiz edilen materyalin türüne göre çeşitlilik göstermektedir. Araştırmacı, bu yöntem ile analize başlamadan önce kategorileri belirler ve bu kategoriler önceden elde edilen deneyim ve bilgilere göre Őekillenir. Dolayısıyla analizler devam ederken kategoriler ortaya çıkar (Büyüköztürk, akmak, Akgün, Karadeniz ve Demirel, 2011: 269- 270). Bu yöntem yardımı ile, birbirine benzeyen veriler belirli temalar etrafında toplanmış ve bunlar araştırmacı tarafından yorumlanmıştır. Görüşme formlarındaki bütün sorular tek tek taranmış ve bu sorulara verilen cevaplar ise “node” adı verilen ve sorulara verilen yanıtın kodları olarak

kaydedilmiştir. Verilerin kodlanması aşamasında ise öncelikle bir kavramsal yapı oluşturulmuş ve bir kod listesi hazırlanmış, bunun yanında verilerin incelenmesi sürecinin sonucunda ortaya çıkan kodlar da kod listesinde yerini almıştır. Böylelikle verilerin boyutları ve alt boyutları oluşturulmuş, bunlar arasında ilintilendirme yapılmış, kodlar arasındaki ortak yönler ortaya konulmaya çalışılarak temalar şeklinde düzenlenmiştir. Yıldırım ve Şimşek (2008), içerik analizlerinde elde edilen verilerin, önceden belirlenen temalara göre özetlenip yorumlandığını belirtmiştir. Buna ek olarak, araştırma sorularının ortaya çıkardığı temalara göre veriler düzenlenebileceğini vurgulamışlardır. Bu işlemlerin gerçekleştirilmesi sürecinde nitel veri analizinde kullanılan NVivo 8 programı çok faydalı olmuştur. Bu programın verdiği kolaylıkla 6 tema altında 24 kod belirlenmiştir. İçerik analizi sonucunda farklı bir araştırmacıdan okul yöneticilerine ait görüşlerin, oluşturulan kodlara ve temalara dağılımının belirlenmesi, bunun yanında oluşturulan kodların temalara uygunluğunun kontrol edilmesi istenmiştir. Çalışmanın güvenilirlik hesaplaması için Miles ve Huberman'ın (1994) önerdiği güvenilirlik formülü kullanılmıştır. Buna göre:

$$\text{Güvenirlik} = [\text{Görüş Birliği} / (\text{Görüş Birliği} + \text{Görüş ayrılığı})] \times 100$$

Büyüköztürk ve diğerlerine (2008) göre, araştırmacı dışında bir kişinin içerik analizi gerçekleştirmesi ile birlikte her iki sonucun karşılaştırılması sonrası % 80 oranında bir fikir birliğinin sağlanması kodlamanın güvenilirliğini gösterecektir. Mevcut çalışmada araştırmacının önerdiği 24 koddan 23'ü onaylanmış, kodlamaların uygunluğu konusunda $23/24 = 95.8$ oranında görüş birliğine varılmıştır. Bu sonucun % 90'ı (Miles ve Huberman, 1994: 64) ve % 80'i (Büyüköztürk ve diğerleri, 2008) geçmesi nedeni ile kodlamanın güvenilir olduğu kabul edilmiştir.

BÖLÜM IV

4. BULGULAR VE YORUM

Bu bölümde araştırmaya katılan 31 ilköğretim kurumu müdürü ile yapılan görüşmelerde elde edilen bilgiler sonucu oluşturulan 6 tema ve bu temaların her birine ait alt temalar yer almaktadır. Araştırmanın bulgularını oluşturan bu temalar ise şöyle sıralanmıştır:

4.1. Okul müdürlerinin yöneticiliği seçme nedenleri

4.1.1. Türkiye, Erzurum ilinde görev yapan okul müdürlerinin yöneticiliği seçme nedenleri

4.1.2. Amerika Birleşik Devletleri Michigan Eyaleti'nde görev yapan müdürlerin yöneticiliği seçme nedenleri

4.2. Okul müdürlerinin ülkelerinde müdür olmak için gerekli olan şartlar

4.2.1. Türkiye'de okul müdürü olmak için gerekli olan şartlar

4.2.1.1. Mevcut durum

4.2.1.2. Olmasını istedikleri durum

4.2.2. Amerika Birleşik Devletleri Michigan Eyaleti'nde okul müdürü olmak için gerekli olan şartlar

4.2.2.1. Mevcut durum

4.3. Okul müdürlerinin aldığı hizmet öncesi eğitim programları

4.3.1. Türkiye Erzurum ilindeki okul müdürlerinin aldığı eğitimler

4.3.2. Amerika Birleşik Devletleri Michigan Eyaleti'ndeki okul müdürlerinin aldığı eğitimler

- 4.3.3. Alınan eğitimlerin ilk yıllarda karşılaşılan problemlerin çözümüne katkısı
 - 4.3.3.1. Türkiye'deki okul müdürlerinin görüşleri
 - 4.3.3.2. Amerika'daki okul müdürlerinin görüşleri
- 4.4. Okul müdürlerinin aldığı hizmetiçi eğitimler
 - 4.4.3. Türkiye Erzurum ilindeki okul müdürlerinin aldığı eğitimler
 - 4.4.4. Amerika Birleşik Devletleri Michigan Eyaleti'ndeki okul müdürlerinin aldığı eğitimler
- 4.5. Okul müdürlerinin mesleki gelişimlerine etki eden programlar
 - 4.5.1. Türkiye, Erzurum ilinde görev yapan okul müdürlerine göre;
 - 4.5.1.1. En fazla katkı sağlayan
 - 4.5.1.2. En az katkı sağlayan
 - 4.5.2. Amerika Birleşik Devletleri Michigan Eyaleti'ndeki okul müdürlerine göre;
 - 4.5.2.1. En fazla katkı sağlayan
 - 4.5.2.2. En az katkı sağlayan
- 4.6. Etkili bir liderlik programından beklentiler
 - 4.6.1. Türkiye, Erzurum ilinde görev yapan okul müdürlerine göre
 - 4.6.1.1. Hizmet öncesi eğitim programları
 - 4.6.1.2. Hizmet içi eğitim programları
 - 4.6.2. Amerika Birleşik Devletleri Michigan Eyaleti'ndeki okul müdürlerine göre

4.6.2.1. Hizmet öncesi eğitim programları

4.6.2.2. Hizmet içi eğitim programları

4.1. Okul Müdürlerinin Yöneticiliği Seçme Nedenleri

Araştırmaya katılan okul müdürlerinin tamamı, neden müdürlük görevini seçtikleri hususundaki görüşlerini bildirmişlerdir. Okul müdürlerinin bu konudaki görüşleri iki ana grup altında toplanmıştır. Bunlar:

- 4.1.1. Türkiye, Erzurum ilinde görev yapan okul müdürlerinin yöneticiliği seçme nedenleri
- 4.1.2. Amerika Birleşik Devletleri Michigan eyaletinde görev yapan müdürlerin yöneticiliği seçme nedenleri

4.1.1. Türkiye, Erzurum İlinde Görev Yapan Okul Müdürlerinin Yöneticiliği Seçme Nedenleri

Erzurum ilinde görev yapan ve araştırmaya katılan altı okul müdürü (M1, M5, M6, M8, M9 ve M13) neden okul müdürü olmayı seçtikleri sorusu yöneltildiğinde, bu göreve isteyerek gelmediklerini belirtmiş, verdikleri bu mesleki kararın temelinde daha çok amirlerinin onların bu görevi en iyi şekilde yürüteceklerine olan inancın ve ısrarının etkili olduğunu vurgulamışlardır. Bu müdürlerden bazıları ise öğretmen olarak görev yaptıkları okullarda müdürlerinin ya da müdür yardımcılarının başka okullara atanmaları sonucu geçici olarak bu göreve geldiklerini ancak daha sonra yaptıkları işi sevmeleri sonucu devam ettiklerini belirtmiştir. Örneğin M1 konuyla ilgili görüşlerini şöyle ifade etmiştir:

Okul müdürü olmayı isteyerek seçmedim doğrusunu söylemek gerekirse. Türkçe öğretmeni olarak başladım göreve bir okulda ve bu okulda müdürün tayininin çıkması üzerine müdür yardımcısı, müdür oldu ve müdür yardımcısı açığı oluştu. Ben de müdür yardımcısı oldum. Yaparım dedim, o zaman gençtim, ideallerim vardı. 1 sene sonra ise müdür arkadaş il içinde tayin istedi, bu sefer vekalet üstlerim tarafından bana verildi. Sonra da kendimi köyde okul müdürü olarak

buldum. Kendi kararımın dışında olaylar gelişti. Mecburiyetten göreve başladım, daha sonra ise bu göreve merak sardım.

Bu ifadeye benzer olarak M8 ise okul müdürü olmayı neden seçtiğini aşağıdaki şekilde açıklamıştır. Buna göre:

Ben seçerek, isteyerek okul müdürü olmadım. Okul müdürlüğüne girmem şöyle gelişti: Okulumuzda meydana gelen bir olay neticesinde yapılan soruşturmada benim bir ifadem de alınmıştı. Burada olay ile ilgili ifademi alan müfettişlerin müdürlük yapmam gerektiği beyanı doğrultusunda İl Millî Eğitim Müdürlüğü'ne teklifi neticesinde bir lisede 1985 yılında müdür olarak göreve başladım. Böylelikle de mesleğe girdim. Aslında istemediğim bir meslekti. Farklı sosyal bir hayatım vardı. Ailemin ekonomik durumuna göre başka alanda da çalışıyordum, işleri takip ediyordum. Bu mesleği bırakabilirdim. Ama bize bu görev verildi ve dedim ki demek ki insanlara hizmet etmem gerekiyor, devam etmem gerekiyor. Yapabilirsek çevremize, milletimize, ülkemize faydası olması lazım dedim.

Araştırmaya katılan dokuz okul müdürü ise (M2, M3, M4, M7, M10, M11, M12, M14 ve M15) tamamen bilinçli olarak ve isteyerek bu görevi seçtiklerini belirtmişlerdir. Bazı okul müdürleri, bu kararı vermelerinin temelinde daha önce birlikte çalıştıkları okul müdürlerinde gördükleri yetersizliklerden duydukları rahatsızlık olduğunu söylemiştir. Okul müdürlerinin bazıları ise baskın liderlik özelliğine sahip olduklarını, dolayısıyla yönetilmekten çok yönetmeyi tercih ettikleri için bu göreve geldiklerini vurgulamıştır. Örneğin M12 neden okul müdürü olduğu sorusunu şöyle yanıtlamıştır:

İşletme Fakültesi mezunuyum. Zaten yerime oturduğum kanaatindeyim, eğitim-öğretim açısından değil ama bir yerin işletmesi herhangi bir kurumun işletmesi açısından yerime oturduğum kanaatindeyim. Biraz da hırsım var aslında. Yönetilmekten çok yönetmeyi seviyorum. Bu özelliğim ön plandadır, çevremdekiler de, 50 tane öğretmenim var hepsi de farkındadır sorsanız. Liderlik vasfıma

inandığım ve ben bu işi başarırım dediğim için buradayım. Branşım itibari ile de yöneticiliği seçtim. yöneticilik ön plandaydı. Önümüzde amcalarımız vardı, dayılarımız vardı okul müdürü, banka müdürü, hatta genel müdür örneğimiz de var. Onların da etkisi yok değil. Ama asıl yönetilmekten çok yönetmek benim için rehber.

“Yönetici Adayı Öğretmenlerin, Yöneticiliğe Bakış Açıları ve Yöneticiliği Tercih Nedenleri” adlı çalışmasında Köse (2006), yönetici adaylarının yöneticiliği tercih etme nedenleri arasında yöneticiliğin okuldakileri yönetme ve yönlendirme olanağı vermesinin ve okulun işleyişine ilişkin kararların alınmasında yöneticilerin daha çok söz sahibi olmalarının önemli birer etken olduğunu vurgulamış ve bu maddelere katılımın yüksek olmasını, yönetici adayı öğretmenlerin daha çok kendini gerçekleştirme düzeyindeki gereksinimlerle hareket etmelerine bağlamıştır. Benzer olarak Ergün (1998) “İlköğretim Okulu Yöneticilerini Yönetici Olmaya Güdüleyen Gereksinimlerin Önem Derecesi ve Karşılanma Düzeyi” isimli çalışmasında müdür yardımcılarının yöneticilik görevini tercih etmeleri sürecine etki eden en önemli gereksinimin *kendini gerçekleştirme* gereksinimi olduğu sonucuna ulaşmıştır. Bu çalışmaların sonuçları, mevcut araştırmayı destekler niteliktedir.

Bu görüşe benzer olarak M14 bu konu ile ilgili görüşlerini belirtirken aşağıdaki ifadelere yer vermiştir:

2005 yılında müdür yardımcısı olarak başlarken, fitrat dersiniz ya hani, yani “ben idarecilik yapabilirim, benim kafamda bazı planlarım, ideallerim var. Ben idareci olmalıyım, o okulda herşeye yön veren kişi ben olmalıyım” dedim. Derebeylikten öte, insanların bazı şeyleri yapabilmek için bazı yetkilere ve statülere sahip olması gerekir. Okulda uygulamayı düşündüğünüz bazı şeyler vardır, projeler vardır bunları öğretmen olarak yapamazsınız. Uygulamak isterseniz, eğer idare desteklerse olur. Genelde herkes böyle düşünmez. Ben de idareci olursam arkadaşların önünü açarım, isteyen arkadaşların projeleri varsa bunları desteklerim mahiyetinde hem kendim için hem de öğretmen arkadaşlara destek

olmak için, çünkü ben bu sıkıntıları yaşadım, bu mesleği seçtim.

M7'nin ise bu konudaki görüşleri şöyledir:

Sınıf öğretmeniydim. Ancak ilerleyen yıllarda görev yaptığım okullardaki müdürlerin yetersiz olduğunu gördüm. Bu beni son derece rahatsız etti, biraz da liderlik özelliği olan bir insanım. Tabii bu da etken oldu. Önceki müdürlerin yetersizliği, biraz liderlik özelliğimin olması bir de eğitim camiasına birşeyler verebilir miyim sorusundan yola çıktım ve sınavla idareci oldum.

Araştırmanın bulguları ile benzer olarak, Sefer (2006) tarafından yapılan “Üsküdar İlçesindeki Okullarda Çalışan Bazı Kadın Yöneticilerin Mesleklerine İlişkin Beklenti ve Sorunları” isimli çalışmada da kadın yöneticilerin, yöneticiliği tercih etme nedenleri olarak kariyer isteği ve yöneticiliği sevmeye, bu görevin kendi yetenek ve kariyerlerine uyması ile çalıştıkları okullardaki yöneticileri beğenmeme olarak tanımlamıştır. Köse (2008) tarafından yapılan “Yönetici Adayı Öğretmenlerin Yöneticiliğe Bakış Açılı ve Yöneticiliği Tercih Nedenleri” adlı araştırmanın bulguları incelendiğinde, bu araştırmanın sonuçlarının mevcut çalışmayı destekler nitelikte olduğu görülmektedir. Bu çalışmada yönetici aday öğretmenlerin mevcut yöneticileri yeterli bulduğu, ancak yönetici olurlarsa kendilerinin okul ve öğrenciler adına anlamlı farklılıklar oluşturabileceğini düşündükleri ortaya konmuştur.

4.1.2. Amerika Birleşik Devletleri Michigan Eyaleti'nde Görev Yapan Müdürlerin Yöneticiliği Seçme Nedenleri

Amerika Birleşik Devletleri Michigan Eyaleti'nde görev yapan ve araştırmaya katılan 5 okul müdürü (M19, M23, M24, M28 ve M29), neden okul müdürü olmayı seçtikleri sorusu yöneltildiğinde bu göreve isteyerek gelmediklerini belirtmiş, müdürlerden üçü (M19, M23 ve M24) Türkiye örneğinde olduğu gibi önceki okul müdürlerinin bu görevi tercih etmeleri için ısrarları ya da eğitim bölgelerindeki kurullar tarafından önerilmelerinin bir sonucu olarak bu göreve geldiklerini vurgulamışlardır. Örneğin M23, öğretmenlik yaptığı yıllarda çalıştığı okuldaki müdürünün Eğitim Liderliği alanında bir

lisansüstü eğitim alması konusunda onu cesaretlendirdiğini, sürekli olarak ona yöneticilikle ilgili bilgiler sağlayarak mesleki hazırlığına yardımcı olduğunu belirtmiştir. M24 ise bu konudaki görüşlerini şöyle açıklamıştır:

Kafamda hiçbir zaman okul müdürü olma düşüncesi olmadı ve lider özelliklerine sahip olduğumu hiçbir zaman düşünmedim. Şu an bulunduğum mevkinin de hiçbir zaman hayalini kurmadım. Tam olarak 18 yıl tek sınıflı bir okulda öğretmenlik yaptım. Bu okulun hem öğretmeni hem de lideriydim aslında bir bakıma. Ardından başka bir eyalete taşındım ve şimdiki okulumda öğretmen olarak çalışmaya başladım. 1 yıl görev yaptıktan sonra okul müdürüm okulumuzdan ayrıldı ve okul komitesi tarafından yarı zamanlı olarak okul müdürlüğü görevini kabul etmem teklif edildi. İlk tepkim “hayır” demek oldu. Fakat bir müddet bu konuda düşünüp bol bol dua ettikten sonra bu görev için bir şekilde seçildiğimi dolayısıyla öğrenciler için en iyisini yapmakla yükümlü olduğumu fark ettim ve kendime bir şans vermemin doğru bir karar olacağına inandım ve bu görevi kabul ettim.

Okul yöneticiliği görevini isteyerek seçmediğini belirten okul müdürlerinden M28 ise bu göreve gelmesini sağlayan etkenler ile ilgili görüşlerini şöyle ifade etmiştir:

Bu göreve gelmem kesinlikle şans eseri oldu diyebilirim. Mesleğimin ilk yıllarında okul müdürü olmayı ya da yönetim görevlerinde bulunmayı kesinlikle hiç düşünmedim. Ancak 10 ya da 11 yıl önce bir arkadaşım Lansing’de düzenlenen yöneticilik stajı adı verilen bir programa başvuru yapmam konusunda ısrarcı oldu. Açıkçası o sıralar hastalıkları dolayısıyla izinde olan okul müdürlerinin yerine geçici olarak bakıyordum. 1 yılda tam 5 farklı okulda geçici müdürlük yaptım. Bu benim için gerçekten çok yararlı bir süreçti. Bu süreçte farklı ekonomik ve kültürel özelliklere sahip okullarda çalışma fırsatı buldum. Ancak bu okullarda her zaman problemleri tek başıma halletmem istendi, bu konuda hiçbir eğitim almadım. Dolayısıyla hem mesleğimde başarılı olmak hem de mesleğin inceliklerini uzman kişilerden öğrenmek için bu staj programına başvurduğum. Kabul alarak bu programda 2 yıl boyunca eğitim aldım. Staj programını tamamladıktan sonra ise

şimdiki okulumda açılan müdürlük pozisyonu için başvuruda bulundum ve başvurum kabul edildi.

Aynı şekilde başlangıçta okul müdürü olma düşüncesi aklımdan bile geçmeyen, hatta asla bu mesleği yapamam şeklinde düşüncelere sahip olan M29, kendini bu göreve sürekleyen olayları şöyle açıklamıştır:

Kariyerimin başlangıcında okul müdürü olmayı kesinlikle düşünmedim. Çevremdeki müdürleri gözlemlediğimde onların ne kadar fazla çalıştığını ve her zaman meşgul olduklarını gördüm hep. Dolayısıyla hiçbir şekilde bu mesleği tercih etmek istemedim. Kendimi başka konularda geliştirme arzusundaydım. Böylelikle öğretmenlik sertifikamın devamlılığını sağlamak için master programlarını araştırmaya başladım. Bu sayede hep çalışmak istediğim müfredat alanına geçebilecektim. Bu alana nasıl geçebileceğim konusunda danıştığım kişilerin hepsi eğitim yönetimi alanında yüksek lisans derecesine sahip olmam gerektiğini belirttiler. Dolayısıyla biraz tereddütlü de olsa bu programa kayıt yaptırdım ama aklımda her zaman müfredat ile ilgili bir alanda çalışma düşüncesi vardı. Master eğitimimin sonlarına doğru okul müdürüm beni yanına çağırdı ve öncelikle müdürlük görevinde bulunmayan hiçkimseyi müfredat direktörü olarak işe almayacağını dolayısıyla müdür olmayı düşünmem gerektiğini, bu mesleği yapabilecek yeteneklere sahip olduğumu söyledi. Bu konuşmadan az bir süre sonra şimdiki okulumda müdür açığı oluştu. Ben de başvurudum ve görevi aldım. Dolayısıyla, doğru insanlarla tanışıyor olmak, doğru zamanda doğru yerde bulunmak ve yeterli bir eğitim geçmişine sahip olmak beni bu göreve getirdi diyebilirim.

Araştırmaya katılan 11 okul müdürü (M16, M17, M18, M20, M21, M22, M25, M26, M27, M30 ve M31) ise bu göreve isteyerek, gönüllü olarak geldiklerini belirtmişlerdir. Bu müdürlerden üçü finansal nedenlerden ötürü okul müdürü olmayı seçtiklerini vurgulamıştır. M21, bu konudaki görüşlerini şöyle ifade etmiştir:

Müdür olmayı iki nedenden ötürü seçtim. Bunlardan birisi maddi nedenler, bir diğeri ise liderlik pozisyonunda daha fazla öğrencinin hayatlarında değişiklik yapma şansına sahip olabilme düşüncesidir.

Bu görüşe benzer olarak M27 düşüncelerini açıklarken aşağıdaki ifadeleri kullanmıştır:

15 yıl öğretmen olarak görev yaptım, bu yılların sonunda müdür olmaya karar vermem öncelikli olarak maddi nedenlerden kaynaklandı. Sizin ülkenizde nasıl bilmiyorum ama bizim ülkemizin hemen hemen her eyaletinde ve her eğitim bölgesinde yöneticilik maddi olarak herhangi bir öğreticilik konumundan bir adım öndedir. Genellikle yöneticiler öğretmenlerden çok daha fazla ücret alırlar. Ben de ilk önce bu nedenle müdür olmayı istedim diyebilirim.

Araştırmanın bulguları Adams ve Hambright (2004), Bass (2006) ve Cooley ve Shen (1999) tarafından yapılan çalışmaların sonuçları ile benzerlik göstermektedir. Adams ve Hambright'ın (2004) Ohio'daki Wright Devlet Üniversitesi'nde "Öğretmen Liderlik" programında öğrenim gören lisansüstü öğrencilerle yaptığı ve bu öğrencilerin okul müdürü olma kararı vermelerinde nelerin etkili olduğunu belirlemek için yaptıkları çalışmada görüş bildiren katılımcıların % 35'i, okul müdürlerinin aldığı ücretin öğretmenlerden fazla olması cevabını vermiştir. Bass'ın (2006) 28 farklı eyaletteki lider hazırlama programına katılan 860 lisansüstü öğrenci ile yaptığı çalışmada, öğrencileri okul lideri olmalarına motive eden nedenleri araştırmıştır. Bu araştırmanın sonucunda alınan ücretteki artış, okul genelinde bir değişim oluşturmak ve öğrenciler ve personel üzerinde etki sahibi olmak en önemli motive ediciler olarak ortaya çıkmıştır. Cooley ve Shen (1999) ise Midwestern Üniversitesi Eğitim Liderliği lisansüstü programına kayıtlı 189 master öğrencisi ile yaptığı çalışmada onların okul müdürlüğü görevine başvuru yapmalarında etki eden faktörleri belirlemeye çalışmıştır. Bu araştırmanın sonucunda okul müdürlerinin aldığı ücret en önemli etkenlerden biri olarak tanımlanmıştır (Yönetici adaylarının % 75'i). Bu çalışmalara ek olarak Brewer (1996), yönetici adayı olan öğretmenlerin bu mesleği seçme kararlarında alacakları ücretin önemli bir belirleyici olduğunu vurgulamaktadır. Ulusal bazda müdür ve öğretmenlerin aldıkları

ücret 1999- 2000 SASS datası incelenerek hesaplandığında devlet okullarında görev yapan okul müdürlerinin yıllık ücretlerinin aynı okulda görev yapan 10 ya da daha fazla hizmet yılına sahip öğretmenlerden % 33 daha fazla olduğu görülmüştür (Gates, Ringel, Santibanez, Ross ve Chung, 2003: 28).

Yapılan görüşme sonrasında okul müdürlerinden biri (M30), bu görevi liderlik becerilerine güvendiği için tercih ettiğini belirtmiştir. M30, bu konudaki düşünceleri şu cümlelerle ifade etmiştir:

Her zaman okul ortamında farklı şeyler yapabileceğime inanmışımdır. Bu inancım sadece öğretim becerilerimin etkili olmasından değil, aynı zamanda liderlik becerilerime de inandığım içindir. Meslek hayatımda bu görevi tercih etmemde beni etkileyen kimse olmadı. Ben her zaman kendime ve bir örgütü etkili ve başarılı bir şekilde yönetebileceğime inandım ve bu inancım beni müdürlük görevine hazırladı diyebilirim size.

Barton'un (2011) yönetici adaylarının neden yönetici olmaya karar verdiklerini ve onları bu kararı almaya motive eden süreci belirlemek amacı ile Kuzey Kaliforniya'daki bir üniversite eğitim liderliği programında master eğitimi alan yönetici adayları ile yaptığı çalışmasında, araştırmaya katılan adayların neredeyse yarısı bu programa kayıt yaptırmalarının en önemli nedeni olarak liderlik becerilerine ve deneyimlerine güvenmeleri ve kendilerine inanmaları olarak belirtmişlerdir.

Beş okul müdürü (M16, M18, M21, M22 ve M30) ise okul müdürü olma kararlarını etkileyen en önemli faktörün çocuklarla çalışmayı sevmeleri, onlara bir şeyler öğretmekten ve onlar üzerinde olumlu etkiler oluşturmaktan, hayatlarında güzel değişiklikler yaratmaktan mutluluk duymaları olduğunu belirtmiştir. Bu konuda görüş bildiren müdürlerden ikisinin açıklamaları şöyledir:

Okul müdürü olma kararımın temelinde daha çok etik faktörlerin etkili olduğunu söyleyebilirim. Bu göreve gelerek bir öğretmene oranla çok daha fazla öğrenci üzerinde etki yaratabileceğimi, öğretmenlerin kullandığı öğretim stratejileri ile

ilgili görüşlerimi onlarla paylaşabileceğimi ve bu stratejilerin geliştirilmesine katkı sağlayabileceğimi, bunun yanında okul içerisinde işbirlikçi bir kültür oluşturabileceğimi düşündüm. Bir okul müdürünün aynı zamanda tüm öğrencilerin akademik, sosyal ve duygusal açıdan başarılı olmasını sağlamakla yükümlü olduğuna inandığım için bu görevi tercih ettim.

Okul müdürü olmayı seçtim, çünkü çocuklarla birlikte çalışmayı, onlarla birlikte zaman geçirmeyi seviyorum. Öğretmenken de bunları yapabilirsiniz elbette, hatta birçok yönden manevi tatmini çok daha fazla ancak öğretmenlikten okul müdürlüğüne geçiş yaptığımda öğrenciler ve personelim üzerinde daha büyük etki sahibi olacağımı ve onların gelişimine daha fazla katkı sağlayabileceğimi düşündüm.

Müdürlerin bu konudaki görüşlerine benzer olarak Malone, Sharp ve Thompson (2000), okul müdür adayları, müdürleri ve müfettişlerin yöneticilik algılarını ve yöneticilikten beklentilerini ortaya çıkarmayı amaçladıkları çalışmanın sonucunda okul yöneticilerinin yöneticiliği tercih etme nedeni olarak, çocukların eğitim ve sosyal hayatlarında bir fark oluşturma, onların hem akademik hem de sosyal gelişmelerine yardımcı olma şeklinde ifade ettiklerini belirtmiştir. Bu çalışmanın sonuçlarına paralel olarak Bass (2006), okul müdürlerinin bu görevi tercih etme nedenlerini etkileyen faktörleri incelediği çalışmasında; öğrenciler üzerinde olumlu etki oluşturma ve onların hayatlarına anlamlılık katma, bunun yanında tüm okul örgütü üzerinde olumlu bir etkiye sahip olma düşüncesi en önemli etken olarak ortaya çıkmıştır. Bu çalışmaların sonuçları mevcut araştırmayı destekler niteliktedir.

Araştırma kapsamındaki bir okul müdürü (M31) ise, müdür olmadan önce aldığı yüksek lisans eğitimini ve bu eğitimde aldığı dersleri, okul müdürü olma kararının temel belirleyicisi olarak ifade etmiştir. M31, lisansüstü eğitim almanın öğretmenleri hem psikolojik hem de bilişsel düzeyde okul müdürlüğüne hazırladığını belirterek bu konudaki görüşlerini şu şekilde dile getirmektedir:

Sanırım okul müdürü olmaya ilk kez master derslerimi almaya başladığımda karar verdim. Hangi ders olduğunu hatırlayamıyorum ama aldığım derslerin birinde liderlikle ilgili çok şey öğrendiğimi ve etkili bir liderin çok daha fazla öğrenci üzerinde etkiye sahip olabilmek için güçlü kararlar alma becerisine sahip olması gerektiğini fark ettiğimi hatırlıyorum. Bir öğretmen olarak öğrencilerimin matematik başarısı üzerinde etkim olabilir ancak şunu öğrendim ki müdür olduğum zaman daha fazla öğrenci üzerinde etkiye sahip olmak için okuldaki müfredatı ya da prosedürleri şekillendirebilirsin. Dolayısıyla, bu düşünce beni motive etti diyebilirim. Bunun yanında müdür olduğun zaman öğretmenlere de yardımcı olabilir onların daha iyi birer öğretmen olmalarına katkıda bulunabilirsin.

Bir diğer müdür (M26) ise Türkiye örneğinde olduğu gibi kendisini bu kararı almaya iten en önemli sebebin görev yaptığı okullarda karşılaştığı kötü örnekler ve kötü liderlik stilleri olduğunu ifade etmiştir. Bu konudaki görüşlerini ve duygularını şöyle dile getirmiştir:

Şunu açıkça söyleyebilirim ki yeniliklere ve değişime açık bir insanım ve sürekli olarak az da olsa kendimde değişiklik yapmayı seviyorum. 18 yıl öğretmenlik yaptıktan sonra değişime hazır olduğumu fark ettim. Bunun yanında meslek hayatımda hem iyi hem de kötü örneklerle karşılaştım. Kötü rol modelleri yüzünden çoğu zaman hayal kırıklıkları yaşadım. Bu ise beni yönetici olmaya itti. Çünkü onları izlerken ben onlardan daha iyi yönetirim dedim, ayrıca bir farklılık ve değişim yaratmak istedim. Kendimi dönüşümcü bir lider olarak ifade edebilirim.

4.2. Okul Müdürlerinin Ülkelerinde müdür olmak İçin Gerekli Şartlar

Bu bölümde araştırmaya katılan okul müdürlerinin her birinin ülkelerinde okul müdürü olabilmek için gerekli olan şartlar ile ilgili görüşleri yer almaktadır. Okul müdürlerinin bu konudaki görüşleri aşağıda gösterildiği gibi iki grup ve dört alt grup altında toplanmıştır. Buna göre:

4.2.1. Türkiye’de okul müdürü olmak için gerekli şartlar

4.2.1.1.Mevcut durum

4.2.1.2.Olmasını istedikleri durum

4.2.1. Amerika Birleşik Devletleri Michigan Eyaleti'nde okul müdürü olmak için gerekli şartlar

4.2.2.1. Mevcut durum

4.2.2.2. Olmasını istedikleri durum

4.2.1. Türkiye’de Okul Müdürü Olmak İçin Gerekli Şartlar

Araştırmaya katılan ve Erzurum ilinde görev yapan okul müdürlerine, ülkelerinde okul müdürü olabilmek için gerekli şartların neler olduğu sorulmuş ve okul müdürlerinin konu ile ilgili belirttikleri görüşleri iki gruba ayrılarak incelenmiştir. Buna göre:

4.2.1.1. Mevcut durum

4.2.1.2. Olmasını istedikleri durum

4.2.1.1.Mevcut durum

Araştırmaya katılan 15 okul müdürü, ülkelerinde hâlihazırda okul müdürü olabilmek için gerekli olan şartların neler olduğu hakkında görüş bildirmişlerdir. Okul müdürlerinin çoğu, müdür atamaları ile ilgili yönetmeliğin çok sık değişmekte olduğunu belirtmekle beraber şu an yürürlükte olan yönetmeliğe göre “Müdürlük sınavı”na girmenin şart olduğunu vurgulamışlardır. Bunun yanında, belirli bir süre öğretmenlik ve buna ek olarak müdür yardımcılığı görevlerinde bulunmanın da gerekli şartlardan olduğunu söylemişlerdir. Ancak, görüş bildiren okul müdürleri arasında müdür olmadan önce öğretmenlikte ve müdür yardımcılığında görev yapma süresi konusunda bir fikir birliği sağlanamamıştır. Bir okul müdürü (M12), okul müdürü olmadan önce öğretmen olarak geçirilmesi gereken sürenin 1 yıl, üç okul müdürü (M5, M7 ve M14) 2 yıl, beş okul müdürü (M3, M5, M9, M11 ve M15) 3 yıl, iki okul müdürü (M1 ve M2) 4 ya da 5 yıl olduğunu belirtmiş, iki okul müdürü (M4 ve M10) öğretmenlik görevinde bulunmak gerektiği

konusunda görüş bildirmiş ancak süre belirtmemiştir. Son olarak üç okul müdürü (M6, M8 ve M13) ise öğretmen olarak görev yapmanın gerekli olup olmadığı konusunda bir görüş bildirmemiştir. 31 yıl okul müdürlüğü ve 3 yıl Milli Eğitim Şube Müdürlüğü görevinde bulunan M1, bu konudaki görüşlerini şöyle dile getirmiştir:

Şu anda okul müdürleri sınavla atanıyor. Kim iyi ezbelemiş, kim 95-100 almışsa bu kişiler en iyi okul boşsa oraya veriliyor. Ne gençliğine, ne deneyimine bakılıyor. 4-5 yıl öğretmenlik yapmış ve bu sınava girmiş, 95 üstü almışsa iyi bir okula atanıyor. Oradaki öğretmenlerin çocuğu yaşıyor ve bu durum zorluk yaratıyor. Bir de ben sınava girdim, kazandım, asarım keserim havasına girerse o ildeki ya da semtteki en iyi okulu, öğretmenleri yok eder.

15 yıl müdür yardımcısı ve 3 yıl okul müdürü olarak görev yapan M3 ise görüşlerini şu sözlerle ifade etmektedir:

Aslında okul müdürü olmak için halihazırdaki yönetmeliğe göre stajyerliğin kalkmış olması, devlet okullarında en az 3 yıl öğretmenlik yapmış olmak gerekiyor.

Araştırmaya Erzurum'dan katılan müdürlerin en genci olan M14, müdür atamaları ile ilgili yönetmeliğin çok sık değişmekte olmasından duyduğu memnuniyetsizliği belirtmekle birlikte öğretmenlikte geçirilmesi gerekli olan süre hakkındaki bilgisini şöyle paylaşmıştır:

Öncelikle şunu söylemeliyim, yönetmeliğimiz çok sık değişmekte. Şuanki mevcut durumda ise 2 yıl öğretmenlik yapan bir arkadaşımız müdür yardımcılığı sınavına girebilir. Sınav açılırsa tabi. Sınav puanı ile atama yapılıyor şuan. Bunun dışında başka hiçbir kriter yok. Yani sizin idareciliği yapıp yapamayacağınızı belirleyen şey sadece bu sınavdan aldığınız puan. Mevzuatı bilip bilmemek.

Belirtilen bu görüşler yanında, okul müdürü olmak için öğretmenlik görevinde bulunmanın gerekli olup olmadığına dair bilgi sahibi olmayan okul müdürleri (M6, M8 ve M13) de bulunmaktadır. Bu okul müdürleri, müdür olarak görev yapabilmek için gerekli

şartların ilki olarak müdür yardımcılığı yapmış olmayı tanımlamışlar, öğretmenlik yapmış olma şartına değinmemişlerdir. Okul müdürlerinin tanımladığı şartlar şöyledir:

Şimdi şöyle şu anda ilk etapta müdür yardımcısı olarak görev yapma şartı var. En az 2 yıl idarecilik yapma şartı var. Sonra sınava giriyorsunuz.

Şu an bir defa kesinlikle en az 4 yıllık bir fakülte mezunu olmalısınız. Öğretmen yetiştiren bir okul mezunu olmalısınız. Müdür olabilmek için gerekli olan sınava girmelisiniz. Bu sınavı kazanıp, açık müdürlükler ilan edildikten sonra başvurunuzu yapmalısınız. Müdür yardımcılığı görevini de mutlaka yapmış olacaksınız. Tabi bunun yanında alınan ödüller de katkı sağlıyor size ama önemli olan sınavdan aldığınız puanın yüksekliği arzu ettiğiniz okula gidebilmek için.

Okul müdürü olabilmek için gerekli şartlardan biri olan müdür yardımcılığı görevinde bulunma açısından görüşler incelendiğinde farklılıkların olduğu ortaya çıkmaktadır. Örneğin iki okul müdürü (M5 ve M8), müdür yardımcılığı görevinde geçirilmesi gereken sürenin 2 yıl, bir okul müdürü (M4) 3 yıl olduğunu belirtirken üç okul müdürü (M3, M12 ve M14) bu sürenin okul tiplerine göre değiştiğini vurgulamıştır. Üç okul müdürü (M6, M7 ve M9), bu görevin bir gereklilik olduğunu belirtmiş ancak süre belirtmemiştir. Bunun yanısıra altı okul müdürü (M1, M2, M10, M11, M13 ve M15), müdür yardımcısı olarak görev yapmanın bir gereklilik olduğunu bildirmemiştir. Müdür yardımcılığında 2 yıl görev yapmış olmanın bir gereklilik olduğunu belirten ve 14 yıl okul müdürlüğü tecrübesi olan M5, tam olarak emin olmamakla birlikte 2 ya da 3 yıl gibi bir sürenin bu görevde geçirilmesi gerektiğini belirtmiştir. Aynı şekilde 9 yıl müdür yardımcılığı ve 3 yıl okul müdürlüğü görevini yürütmüş olan M4 ise bu konudaki bilgilerini şöyle paylaşmaktadır:

Şimdi ülkemizde yönetici atama yönetmeliği var. Buna göre, kariyer basamakları oluşturulmuş durumda. Burada okul müdürü olabilmeniz için, A tipi okul müdür olabilmeniz için öncelikle daha önce çalıştığınız kurumlarda 3 yıl yöneticilik yapmış olmak gerekiyor. Yapılan sınavda başarılı olmanız gerekiyor, ve bu sınav ile birlikte öğretmenlikte geçen süreniz, yöneticilikte geçen süreniz, aldığınız ödüller,

bunlardan bir puan cetveli yardımı ile değerlendirmeye tabi tutuluyorsunuz. Bunun ardından ise sıralamaya göre göreve yerleştiriliyorsunuz.

Okul müdürü olabilmek için mutlak surette müdür yardımcılığı görevinde bulunmanın şart olduğunu savunan okul müdürlerinden bazıları ise yukarıda belirtildiği üzere bu görevde geçirilen sürenin okul tiplerine (A tipi, B tipi ve C tipi) göre değiştiğini ifade etmektedir. Bu görüşe sahip olan müdürlerden bazılarının görüşleri aşağıda belirtilmiştir:

A tipi okullarda en az 2 yıl müdür yardımcılığı yapan arkadaşlarımız müdürlük sınava girebiliyor. Okul tipleri de değişik, A tipi, B tipi, C tipi gibi. Sınavda başarılı olmanız gerekiyor ama artık sadece sınav yeterli değil, meslekte geçen yöneticilik süresi, alınan ödüller, başarılar, belgeler onlar da bu kriterlerin içinde (M3).

Sınavı kazanıp müdür yardımcısı oldunuz. Okul tipleri vardır, A, B, C. En iyisi A tipidir. 1 yıl müdür yardımcılığı yapan birisi C tipi okul müdürü olabilir. 2 yıl yapan B tipi, 3 yıl yapan A tipi okul müdürlüğüne başvurabilir eğer sınava girmiş ve 95 üzeri puan almışsa. Bu sınav ilk olarak 2009 da yapıldı, diğeri de en son 2011 de. Şu ana kadar iki kez oldu. Zaten 2 yılda bir yapılıyor. Bir sınav diğer sınav yapılanaya kadar geçerlidir, sonra ise hükmü kalmıyor. 1 kez kullanabiliyorsun bu puanı. Bir atımlık kurşun gibi (M14).

M1, M2, M10, M11, M13 ve M15 ise okul müdür olabilmek için müdür yardımcılığı görevinde bulunmanın gerekli olduğuna dair bir görüş beyan etmemişler ve öğretmen olarak görev yapmanın sınava grime zorunluluğu ile birlikte adaylarda istenilen şartlar olduğunu vurgulamışlardır. Bu doğrultuda görüş bildiren M10'un ifadeleri şöyledir:

Bizim idareciler için sınav açılıyor ve bu sınavda başarılı olan öğretmen arkadaşlarımız müdür olabiliyor. Şartı öğretmenlerin stajyerliğinin kalkmış olması. Bu puana hizmet puanınız, başarı belgeleriniz ve puanlarınız eklenip tercih yapıyorsunuz.

Okul müdürlerinin görüşleri incelendiğinde, Türkiye’de okul müdürü olmak için gerekli olan şartların neler olduğu üzerinde tam bir fikir birliği sağlanamadığı açıkça görülmektedir. Bazı müdürler, okul müdürü olmanın bir şartı olarak süreler birbiri ile tutarlı olmasa dahi öğretmen olarak görev yapmanın gerekli olduğunu belirtirken bazıları müdür yardımcılığı görevinde bulunmanın yeter şart olduğunu söylemiştir. Müdür yardımcılığı görevinde bulunmayı gerektiren süre hakkında yine bir ortak görüş sağlanamamıştır. Bunun yanında müdürlük görevinde geçirdiği hizmet yılı daha az ve yaşça daha genç olan okul müdürlerinin (M3, M12, M14) diğer meslektaşları ile karşılaştırıldığında, müdürlerin atama ve yer değiştirmeleri ile ilgili daha güncel bilgilere sahip olduğu gözlenmiştir. Bu ise, söz konusu okul müdürlerinin atamasının diğerlerine nazaran yeni yapılmış olması, hatta mevcut yönetmelikten bizzat yararlanmış olmalarına bağlanabilir. Ayrıca, uzun süredir müdürlük görevinde bulunan okul müdürlerinin ise Milli Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirmelerine İlişkin Yönetmelik hakkında çok fazla bilgi sahibi olmadıkları bir sonuç olarak ortaya konabilir. Ayrıca, birçok müdürün de belirttiği gibi, yönetici atama yönetmeliğinin çok sık bir şekilde değiştirilmesi de mevcut yöneticilerin bilgilerini güncelleyememelerine sebep olmuş olabilir.

13.08.2009 tarih ve 27318 sayılı Resmi Gazete’de yayımlanan yönetmelikte yapılan değişikliğe göre (15.5.2010/27582) yöneticilik görevine atanacaklarda aranılan genel şartlar şöyle tanımlanmıştır:

- Yükseköğretim bitirmiş olmak,
- Öğretmenlikte ve Devlet memurluğunda adaylığı kaldırılmış olmak,
- Bu yönetmelik kapsamında sayılan yöneticilik görevleri dahil öğretmenlikte en az üç yıl görev yapmış olmak,
- (Değişik : 09.08.2011/28020 RG) Atanmak istenilen eğitim kurumuna Talim ve Terbiye Kurulu Kararlarına göre alanı itibariyle öğretmen olarak atanabilecek bir alan öğretmeni olmak,

- Yöneticilik görevi, son üç yıllık hizmet süresi içinde adli veya idari soruşturma sonucu üzerinden alınmamış olmak,

- Zorunlu çalışma yükümlülüğü öngörülen yerler dışındaki eğitim kurumu yöneticiliklerine atanacaklar için ilgili mevzuatına göre zorunlu çalışma yükümlülüğünü tamamlamış, bu yükümlülükten muaf tutulmuş ya da sağlık veya eş durumu özrüne dayalı olarak bu yükümlülüğü ertelenmiş olmak,

- Varsa atanacağı görev için öngörülen seçme sınavında başarılı olmak.

İlgili yönetmelikte yapılan değişiklik 21.07.2012/28360 RG) ile birlikte yatılı bölge ortaokulu hariç diğer eğitim kurumlarının;

a) Müdür başyardımcılıklarına atanabilmek için en az 1 yıl,

b) (C) tipi eğitim kurumu müdürlüklerine atanabilmek için en az 1 yıl,

c) (B) tipi eğitim kurumu müdürlüklerine atanabilmek için en az 2 yıl,

d) (A) tipi eğitim kurumu müdürlüklerine atanabilmek için en az 3 yıl eğitim kurumlarında asaleten yöneticilik yapmış olma şartı aranması öngörülmüştür.

4.2.1.2. Olmasını istedikleri durum

Araştırmaya katılan ve Erzurum'da görev yapan 11 okul müdürü, mevcut yönetici atama kriterleri (özellikle ve çoğunlukla sınav şartı) hakkında eleştirilerde bulunmuş ve bu kriterlerin nasıl daha işler hale getirilebileği ile ilgili bir takım önerilerde bulunmuşlardır. Bu konuda görüşlerinden faydanılan okul müdürlerinden biri (M4), mevcut kriterlerden biri olan sınavda başarılı olma şartından duyduğu memnuniyeti dile getirmiş ve bu sistemin etkili bir şekilde işlediğini aşağıdaki ifadeler ile vurgulamıştır. Buna göre:

Şuan mevcut sistemde, yapılan yöneticilik sınavında başarılı olmanız gerekiyor. Bu sınav ile birlikte öğretmenlikte geçen süreniz, yöneticilikte geçen süreniz, aldığınız ödüller, bunlardan bir puan cetveli yardımı ile değerlendirmeye tabi

tutuluyorsunuz. Bunun ardından ise sıralama ile göreve yerleştiriliyorsunuz. Yani şuan da yöneticilik için bir kariyer planlaması var ve güzel de işliyor, bir sıkıntı yok. Bu sistem gerçekten güzel. Böyle bir sistem oluşturulmasaydı benim böyle bir okula atanma imkanım olamazdı. Eskiden işler ahbab- çavuş ilişkisine göre yapılırdı artık biraz daha düzene girdi.

Bu görüşün yanısıra, sınava dayalı bir değerlendirmenin gerekli olduğunu düşünen ancak bu değerlendirme sisteminin daha objektif ve etkili hale getirilmesini gerekli gören okul müdürlerinin (M3, M6, M7, M8, M11 ve M14) mevcut olduğu gözlenmiştir. Bu okul müdürleri sınavın, torpilin ve kayırmanın önüne geçerek liyakatı esas alan bir seçme sistemini getirdiğini vurgulamanın yanısıra sınavın tek başına yeterli olmadığını da belirtmiş ve sınavdan sonra uzman kişiler tarafından yapılan mülakatlar gibi farklı kriterlerin bu sürece eklenmesi gerektiği konusunda fikir beyan etmişlerdir. Bu görüşlerden birkaçına göz atacak olursak:

Şimdi sınav mutlaka olmalı, olması gereken de bu. Sendikalara bakarsanız ya da bir yerlerde tanıdığı, arkası olan insanlara, çoğu insanın itiraz ettiği şudur: Sınavla müdür mü olunur? Sınavla atanmayanların hepsinin itiraz ettiği şey şudur: Sınavla müdür olunmaz, müdür doğulur. Müdür yetişir. Ama sınav olmadığı zamanlarda torpili olan, tanıdığı olan müdür olmuş. Şuan kesinlikle sınav olmalı diyorum, ama sınavdan sonra da mülakat gibi bir eleme yapılmalı. Siyasi görüş yoksa illa ki etkili olur. Herkes tanıdığını atar yoksa. Herkes kendi düşüncesindeki insanla çalışmak ister. Malesef müdür ve müdür yardımcılığı diye bir kadro yok, bu bir görev. Bunda bir düzenleme yapılması gerekir (M14).

Bilenleri seçmek çok güzel birşey ama her bilen bildiğini uygulayamıyor. Yöneticilik sadece bilgi ile olmuyor. Yöneticilik, idare etme kabiliyetine sahip kişiler tarafından yapılmalı. Çok bilirsin ama emrindekilere grup çalışması yaptıramıyor, rehberlik yapamıyorsan yöneticilik bitti. Evet sınav olsun ama mülakat da olsun. Öyle yöneticiler var ki iki lafı biraraya getirip konuşamıyor. Bana müdür desinler, üç-lira

beş lira maaşım artsın diye müdür oluyor. Böyle yöneticiler var, yok değil. Bana amir desinler diye gecesini gündüzüne katıp sınava hazırlanıyor ama 90-100 almakla müdür olmak başka şey. Ama siyasi fikirler ön plana çıkmamalı mülakatlarda. Hiç yapılmaz o zaman mülakat. Fikir zikirden öte becerip becerememesine bakılacak. Bu iki soruyla anlaşılır ya da sohbetle bile anlaşılır (M13).

Ben şunu söylemek istiyorum, idarecilik sadece sınavla olmaz. Sınav şart mıdır, bana göre şarttır. Mevzuat bilgisi olmadan bu işler yapılmaz. Ama bunun yanında temsil yeteneği olan, konuşma ve iletişimi çok iyi becerilen, velilerle iletişim kurabilen, öğretmeni motive edebilen kişilerin müdür olması esas bana göre. Ama ülkemizde bunu yüzdeye vursak çok altlarda kalır. Sınava girip soruları çok iyi yapıyorsanız çok iyi bir okula müdür olabiliyorsunuz. Mülakat yok. Mülakatın da şartlarının çok iyi belirlenmesi gerekiyor. Mülakatı kim yapacak, yeterli düzeyde bilgileri var mı, akademisyen düzeyindeler mi, gerçekten mülakat sonuçları objektif oluyor mu, değerlendiriliyor mu, bunların da tartışılması gerekiyor. Belki bundan sonra böyle bir uygulama olabilir ama bu şartların oturması gerek. Ancak ülkemizde mülakatlarda farklı olaylar olabiliyor. Bunu bilirkişilerin yapması gerekiyor. Alanında uzman, gerçekten iletişimden anlayan kişilerin bu süreci yönlendirmesi gerektiğine inanıyorum (M7).

Aynı konuda benzer görüşlere sahip olan M6 ise okul müdürü olmak için gerekli olan sınava giren ve başarılı olan okul müdürü adayları ile mülakat yapmak yerine onların bilgi, beceri ve deneyimlerini güçlendirecek, onları göreve hazırlayacak bir staj eğitiminin gerçekten faydalı olabileceğini vurgulamıştır. M6, bu konudaki düşüncelerini ve duruma yönelik önerilerini şu sözlerle ifade etmiştir:

Sınav ile gerçekten kafanızda arzu ettiğiniz müdürü seçme şansınız olmayabilir ama bence bu, kayırma olayını ortadan kaldırır düşüncesi ile izlenmiş iyi bir yol olarak tanımlanabilir. Ama kafalarımızda gerçek arzulanın müdürü seçeriz anlamına

gelmez. Mülakat olsa bu kayırmanın başka bir versiyonu. Dolayısıyla mülakattan ziyade mesela bu milli eğitim şube müdürlüklerinde var, şube müdürlüğü sınavını kazandıktan sonra bir hizmetiçi eğitime alınıyorlar, ondan sonra görev alacağınız yerleri seçiyorsunuz. Belki okul müdürlüğünde hizmetiçi eğitimden ziyade pilot okullar seçilerek tecrübesini, başarısını ve rüştünü ispat etmiş okul müdürlerinin yanında kısa süreli de olsa stajyerlik gibi birşey de yapılabilir. Bugün uygulanmış mıdır Türkiye de, hayır. Yurtdışında örnekleri var mıdır bilmiyorum. Böyle bişey yapılabilir. Nasıl stajyer öğretmenlik varsa stajyer müdürlük de olabilir. Haliyle stajyerlikte gösterdiği başarı doğrultusunda arzuladığı yerlere gitmeye fırsat verilirse hem staj dönemi iyi geçirilir hem de daha çok şey almaya çalışırlar. Girdiğiniz sınavda aldığınız not ile stajyerlik sonunda aldığınız notun ortalaması sizi bir yere götürmelidir. Bu, öğretmenlerde var, yöneticilerde de olabilir.

Birtakım eksikliklere rağmen müdür adaylarına yönelik olarak geliştirilen sınavın objektifliği sağladığını ve mutlaka yapılması gerektiğini savunan okul müdürlerinin yanısıra bunun tam tersini savunan ve yapılan sınavın ezberden öteye gidemediğini ve uygulamada hiçbir geçerliliğinin bulunmadığını düşünen okul müdürleri (M1, M9 ve M10) de mevcuttur. Bu müdürlere ait görüşler şöyledir:

Sınavla olmuyor bu iş. Milli eğitim belirli kıstaslar koymalı, kişinin ta öğretmenlik yıllarından itibaren değerlendirmeye başlamalı. Başarılarla, ödüllerle, onları ölçüt alıp bu müdür olur olmaz diye karar verilmeli. Öğretmeni bile seçiyorlardı zamanında, şimdi de müdürler mutlaka seçilmeli bence. Bu sınavın objektif olduğuna da inanmıyorum, imkânsız çünkü. Kimler bu sınavı kazanıyor? Ezberi iyi olanlar. Ondan sonra da 95 ya da 100 puanla okula müdür atayanlar 2 sene sonra bu okul müdürünü nasıl alalım diye feryatlara başlıyor. Yöneticilikte sınav olmaz. Bu LYS değil. Burada toplumu idare edecek, toplumu yönlendirecek bir kişiyi kurumun başına amir yapacaksın. Sadece bilgiye dayalı olmaz. Fiziki görünümün de etkisi var bunda. Keşke mülakat da olsa ama onu da bilemiyoruz ki. Ne kadar o sınavı yapacak kişiler objektif olacak. O nedenle yetişmiş, kültürlü bir toplum haline

gelmemiz gerekiyor ki bu kim olursa olsun, siyasi görüşü, ne olursa olsun bu adam bu işi biliyor bu adam bu okula müdür olur denilebilmeli (M1).

Ben bu sınavın geçerli ve yeterli bir ölçüt olduğuna inanmıyorum. Niye inanmıyorum: Diyelim ki bir kişi belirli konuları ezberler çalışır, sınava girer yüksek puan alır ve kazanır. Asıl idarecilik yaptıkça bazı tecrübeler kazanılıyor. O sınavı kazandıktan sonra öğretmenin idari çalışmalarına bakılıp daha sona ataması yapılırsa çok daha iyi olur diye düşünüyorum. Belki idarecilik eğitimi verilirse çok daha iyi olur. Önceleri sınav kazananlara eğitim verdiler ama o eğitimde de teorik bilgiler verildi, faydalı olmadı çok fazla. Öyle çok müdür gördük, sınavı kazanıp o eğitimleri alan, ama bunlar görev başına geldiklerinde soruşturmalar geçirdiler. Onun eğitimi bence şöyle olmalı. İdareciliğe müdür yardımcısı olarak geliyor ya işte burada iyi yetişebilirler, bunun yanında müdürlerinden görüş alınıp öyle atansalar çok daha iyi olur (M9).

Kalyoncu (2002), “Sınavı kazanan okul yöneticisi adaylarının sınav sonrası yetiştirilmeleri” isimli çalışmasında sınav kazanan okul yöneticisi adaylarının sınav sonrası yetiştirilmesi ile ilgili bir model önerisi geliştirmek üzere Trabzon ilinde sınav sonucu hizmetiçi eğitimden geçerek atanan 42 okul yöneticisine anket uygulamış ve bu anketle yöneticilerin seçiminde hangi ölçütlerin dikkate alınması gerektiği ve yönetici seçiminin nasıl olması gerektiği sorularını yanıtlamaya çalışmıştır. Araştırmanın bulgularına göre, araştırma kapsamındaki okul yöneticilerinin % 69'u yöneticilerin sınavla seçilmesi gerektiği görüşünü belirtmiştir. Okul yöneticilerinin % 9.5'i ise yöneticilerin okul paydaşları tarafından seçilmesi gerektiğini vurgulamıştır. Bunun yanında yöneticilerin % 4.8'i öğretmenlikte geçirilen sürenin, % 4.8'i akademik çalışmaların ölçüt olarak alınması gerektiğini ifade ederken % 2,4'ü uygulamalı sınav yapılması gerektiğini, % 2.4'ü de yönetici seçiminde lisansüstü eğitimin aranmasını gerekli bulmuştur. Bu araştırmanın bulguları mevcut çalışmada yer alan okul müdürlerinin görüşleri ile örtüşmekte ve çalışmayı destekler niteliktedir.

13.08.2009 tarih ve 27318 sayılı Resmi Gazete’de yayımlanan Milli Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değişikliklerine İlişkin Yönetmelik’in 12.maddesinde yönetici seçme sınavındaki konular ve puan değerleri tanımlanmaktadır. Buna göre:

Müdür başyardımcılığı ve müdür yardımcılığı için sınav konuları ve puan değerleri

- a. Türkçe- dil bilgisi: %10,
- b. Resmi yazışma kuralları: %5,
- c. Atatürk ilkeleri ve Türk inkılap tarihi ve ulusal güvenlik: %10,
- d. T.C. Anayasası: (toplam %9),
 1. Genel esaslar: %3,
 2. Temel hak ve ödevler: %3,
 3. Cumhuriyetin temel organları: %3,
- e. Genel kültür: %6,
- f. 4982 sayılı Bilgi Edinme Hakkı Kanunu, 3071 sayılı Dilekçe Hakkının Kullanılmasına Dair Kanun, 5442 sayılı İl İdaresi Kanunu, 4483 sayılı Memurlar ve Diğer Kamu Görevlilerinin Yargılanması Hakkında Kanun, 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu, 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu dâhil görevin gerektirdiği diğer temel mevzuat: % 60.

Müdürlük için sınav konuları ve puan değerleri

- a. Türkçe- dil bilgisi: %10,
- b. Resmi yazışma kuralları: %4,
- c. Halkla ilişkiler ve iletişim becerileri: %4,
- d. Okul yönetimi: %4,
- e. Yönetimde insan ilişkileri: %4,
- f. Okul geliştirme: %4,

- g. Eğitim ve öğretimde etik: %5,
- h. Türk idare sistemi ve protokol kuralları: %5,
- i. 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu, 5442 sayılı İl İdaresi Kanunu, 4982 sayılı Bilgi Edinme Hakkı Kanunu, 4483 sayılı Memurlar ve Diğer Kamu Görevlilerinin Yargılanması Hakkında Kanun, 3071 sayılı Dilekçe Hakkının Kullanılmasına Dair Kanun, 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu dâhil görevin gerektirdiği diğer temel mevzuat: % 60.

Okul yöneticisi adayları için düzenlenen seçme sınavlarında yer alan Atatürk İlkeleri ve İnkılap Tarihi ve Ulusal Güvenlik ile Türkçe- Dil bilgisi gibi ezbere dayalı ve eğitim yöneticiliği ile doğrudan ilgisi olmayan konuların ağırlığının diğerlerine oranla fazla olması (Balcı, 2004), bunun yanında eğitim yönetimi ile ilgili konuların ise daha az bir yüzdeye sahip olması eleştiri almaktadır (Cemaloğlu, 2002). Bu görüşlere benzer olarak Karip ve Köksal (1999), okul yöneticisi yetiştirmede seçme, yetiştirme ve değerlendirme boyutlarında problemlerin belirlenmesine ve çözümüne yönelik bilgi sağlama amacıyla yaptıkları ve Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi'nde yönetici yetiştirme programına katılan 346 yöneticiyi kapsayan "Okul yöneticilerinin yetiştirilmesi" isimli çalışmalarında okul yöneticisi adaylarının %78.43'ünün Eğitim Yönetimi alanından dha fazla soru sorulması gerektiği yönünde görüş bildirdiğini belirtmişlerdir.

4.2.2. Amerika Birleşik Devletleri Michigan Eyaleti'nde Okul Müdürü Olmak İçin Gerekli Şartlar

Araştırmaya katılan ve Amerika Birleşik Devletleri Michigan Eyaleti'nde görev yapan okul müdürlerine, ülkelerinde okul müdürü olabilmek için gerekli şartların neler olduğu sorulmuş ve okul müdürlerinin konu ile ilgili belirttikleri görüşleri, olmasını istedikleri durum ile ilgili herhangi bir ifadeye yer vermedikleri için mevcut durum başlığı altında incelenmiştir. Buna göre:

4.2.2.1.Mevcut durum

Araştırmaya katılan 16 okul müdürü, ülkelerinde okul müdürü olabilmek için gerekli olan şartların neler olduğu hakkında görüş bildirmişlerdir. Katılımcıların hepsi okul müdürü olabilmek için gerekli olan temel şartların; 1. Eğitim yönetimi alanında master derecesine ve 2. Yöneticilik sertifikasına sahip olmak olduğu üzerinde görüş birliği sağlamıştır. M30, okul müdürü adaylarında aranan şartları şöyle tanımlamıştır:

Eyalet bazında ele alırsak eğer, ülkemizde genellikle eyaletler ve eğitim bölgeleri bazen farklı şartlar isteyebilir. En azından benim eğitim bölgemde eğitim yönetiminde master derecesine sahip olmak ve son yıllarda getirilen bir değişiklikle yöneticilik sertifikasına sahip olmak gereklidir.

M18 ise aynı konudaki bilgisini bizimle şöyle paylaşmıştır:

Genel olarak eğitim liderliği ya da eğitim yönetimi alanında master yapmış olmak ve yöneticilik sertifikasına sahip olmak bir zorunluluk olarak yönetici adaylarının karşısına çıkmaktadır.

Araştırma kapsamındaki okul müdürlerinden M19, M27 ve M30'un ifadelerine göre, yöneticilik sertifikasına sahip olabilmek için ise müdür olmanın temel şartlarından biri olan eğitim yönetimi alanında kazanılan bir master derecesine sahip olmak ve sertifika ücretini ödemek gerekmektedir. Bu şartları yerine getiren tüm okul müdürü adaylarına, ilgili sertifika sağlanmaktadır.

Araştırma kapsamında, 2006 yılından önce göreve başlamış olan okul müdürleri (M16, M18, M20, M23 , M25, M26 M28, M27 ve M31), belirtilen tarihten önce Michigan eyaletinde yöneticilik sertifikası şartı aranmadığı için bu belgeye sahip olmadıklarını, ancak görüşmenin yapıldığı zaman çerçevesinde bu şartın eklendiğini belirtmişlerdir. 10 yıl önce okul müdürü görevine gelen M28, bu durum ile ilgili deneyimlerini şöyle paylaşmıştır:

Benim müdür olduğum yıllarda, eyalet kanunlarına göre eğitimin herhangi bir alanında master derecesine sahip olmanız gerekiyordu. Şimdi olduğu gibi eğitim

yönetimi alanı ve yöneticilik sertifikası zorunluluğu yoktu. Şimdi ise bu kanun değişti. Buna göre, eğer okul müdürü olmak istiyorsan eğitim yönetimi master derecesini ve yöneticilik sertifikasını almak zorundasın. Master derecesini aldığın zaman sertifika için başvuru yapabilirsin. Benim durumuma dönecek olursak, eğitim alanında mastera ve 10 yıllık müdürlük deneyimime rağmen şuan yöneticilik sertifikasına başvuru yapamam. Bunu yapabilmem için üniversiteden eğitim yönetimi alanında master eğitimimi tamamlamam lazım.

Aynı konuda görüş bildiren M27, okul müdürü olmak için gerekli olan şartlarda gerçekleşen değişim ile ilgili düşüncelerini şöyle ifade etmiştir:

Şuan okul müdürü olabilmek için yöneticilik sertifikasına sahip olmak gerekiyor. Ben ilk müdürlük görevime başladığımda böyle değildi. Eğitim alanında yapılan master yeterli olarak görülüyordu. Şuan bu sertifikaya sahip olabilmek için eğitim yönetimi ya da liderliği alanında master yapmanız gerekiyor. Ancak bu master eğitimini tamamladıktan sonra sertifikaya sahip olmak için başvurunuzu yapabilirsiniz.

Bu gerekliliklere ek olarak, araştırmaya katılan sadece iki okul müdürü (M22 ve M23), müdür olabilmek için yukarıda belirtilen şartların yanında beş yıllık öğretmenlik tecrübesinin de arandığını vurgulamışlardır. Diğer müdürler ise bu konuda herhangi bir görüş bildirmemiştir. Aynı şekilde, M28, M29, M30 ve M31, okul müdürü olmak isteyen fakat eğitim yönetimi ya da liderliği alanında değil de eğitimin herhangi bir alanında master derecesine sahip olan okul müdürlerinin ne yapması gerektiği ile ilgili detaylı bilgiyi şöyle ifade etmişlerdir:

Benim eğitim bölgemde eğitim yönetimi ya da eğitim liderliği alanı hariç bir eğitim alanında master eğitimine sahip olan adaylardan sözü edilen bu programlardan 18 saatlik krediyi tamamlamaları istenmektedir. Bu 18 saatlik kredi, eğitim yönetimi ya da liderliği alanlarında verilen derslerden belirlenmekte ve bu derslerin alınması zorunlu kılınmaktadır (M29)

Eğer başka bir alanda master derecesine sahip iseniz “Artı 18” isimli programa katılmanız gerekir. Bu program, üniversitelerin “Eğitim Yönetimi” bölümlerinin müdür olmak isteyen ancak eğitim yönetimi alanında master’ı olmayan müdür adayları için geliştirdiği bir programdır. Bu programda verilen ve 18 krediyi kapsayan temel derslerin alınması ile birlikte gereklilikler yerine getirilir ve sertifika almaya hak kazanılır. Ancak, herhangi bir master derecesine sahip değilseniz bu programa katılamazsınız (M30).

Bu konuda görüş bildiren okul müdürlerinden M28 ve M31, müdür oldukları zaman kendilerinden yöneticilik sertifikası istenmediği için şu an böyle bir belgeye sahip olmadıklarını vurgulamışlardır. Bu müdürler, başka bir eğitim bölgesindeki bir okula müdür olmayı istemeleri durumunda ise direk olarak bu göreve gelemeyeceklerini, bu belgenin mutlaka kendilerinden isteneceğini belirtmişlerdir. Dolayısıyla, böyle bir durum oluştuğunda yapmaları gereken tek şeyin, “Artı 18” programına sahip olan bir üniversitede, bu programı tamamlamak ve yöneticilik sertifikasına başvurmak olduğunu ifade etmişlerdir.

Araştırmaya katılan ve Michigan eyaletinde görev yapan okul müdürlerinin, M17 ve M24 hariç, hepsi spesifik olarak eğitim yönetimi ya da eğitim liderliği alanında olmasa dahi eğitimin başka bir alanında yüksek lisans-master derecesine sahiptir. İstisnai olarak iki okul müdürü (M17 ve M24) herhangi bir alanda master derecesine sahip olmadıklarını, ancak eğitim bölgelerinin isteği üzerine şuan hâlihazırda eğitim yönetimi alanında master eğitimine devam ettiklerini belirtmişlerdir. M17, kendi durumu ile ilgili bilgileri şöyle açıklamıştır:

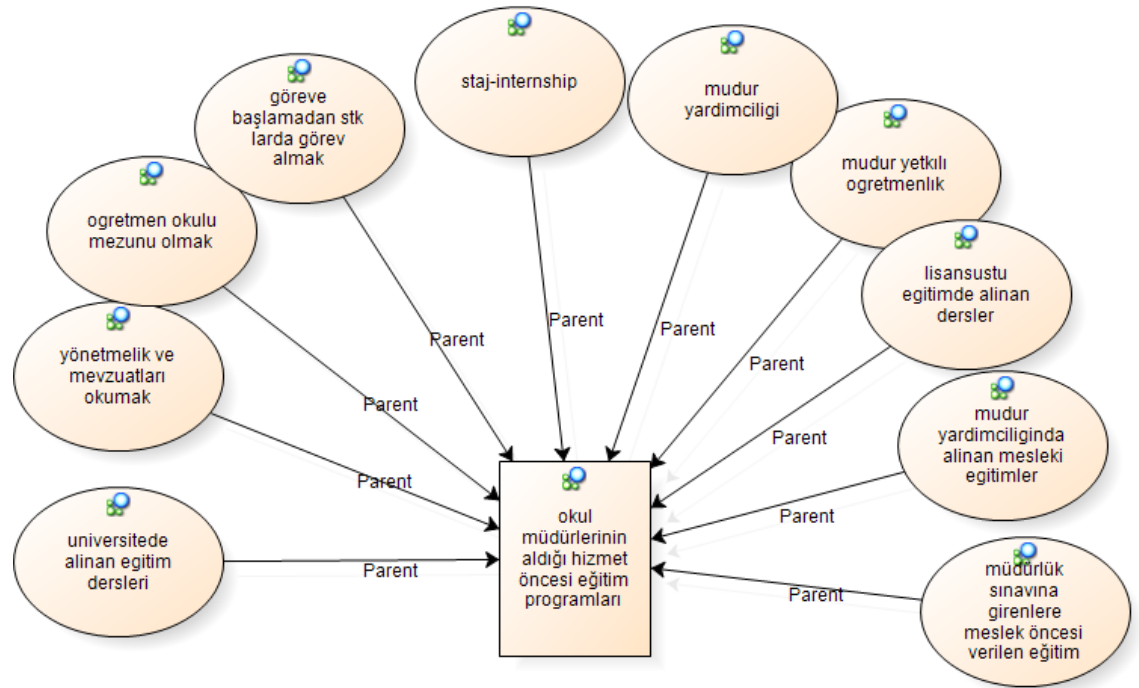
Okul müdürü olabilmek için gerekli olan şartlardan birinin eğitim yönetimi ya da liderliği alanında master derecesine sahip olmak olduğunu biliyorum. Eğitim bölgemde böyle bir dereceye sahip olmayan çok az sayıda okul müdüründen biri olduğumu düşünüyorum. Zaten göreve başlar başlamaz eğitim bölgemdeki görevliler yüksek lisans programına ivedilikle başlamamı koşul olarak sundular. Bu

göreve getirilme sebebimin öğretmenlerle ve ailerle olan iyi iletişimimin takdir edilmesi olduğunu düşünüyorum.

Bu ifadeden de anlaşılacağı üzere okul müdürü olabilmek için 5 yıl öğretmenlik yapmış olma, eğitim yönetimi ya da liderliği alanında master derecesine ve yöneticilik sertifikasına sahip olma, bu alanlarda master derecesine sahip olmayaların ise “Artı 18” programını tamamlamış olma şartları aranırken, ilgili kararın verilmesinde inisiyatif eğitim bölgelerine ve buradaki kurullara verilmiştir. Bu ise, Amerikan eğitim sistemimin yerel yapılanmasını bir kez daha gözler önüne sermektedir.

4.3. Okul Müdürlerinin Aldığı Hizmet Öncesi Eğitim Programları

Araştırmaya katılan okul müdürlerine, görevlerine başlamadan önce onları bu göreve hazırlayan spesifik eğitimler alıp almadıkları, eğer almışsalar bu eğitimlerin neler olduğu, bunlara ek olarak aldıkları eğitimlerin, göreve başladıkları ilk yıllarda karşılaştıkları problemlerin çözümüne ve mesleğe katkısının neler olduğu sorulmuş ve Şekil 4.1.’de görülen faaliyetler önemli hizmet içi eğitim faaliyetleri olarak ifade edilmiştir. Buna göre:



Şekil 4.1. Okul müdürlerinin aldığı hizmet öncesi eğitim faaliyetleri

Okul müdürlerinin konu ile ilgili belirttikleri görüşler ise üç gruba ayrılarak incelenmiştir. Buna göre:

4.3.1. Türkiye Erzurum ili'ndeki okul müdürlerinin aldığı eğitimler (15)

4.3.2. Amerika Birleşik Devletleri Michigan Eyaleti'ndeki okul müdürlerinin aldığı eğitimler (16)

4.3.3. Alınan eğitimlerin ilk yıllarda karşılaşılan problemlerin çözümüne katkısı (18)

4.3.3.1. Türkiye'deki okul müdürlerinin görüşleri (10)

4.3.3.2. Amerika'daki okul müdürlerinin görüşleri (8)

4.3.1. Türkiye Erzurum İlindeki Okul Müdürlerinin Aldığı Eğitimler

Araştırmaya katılan ve Erzurum İli'nde görev yapan okul müdürlerinin tamamı, göreve başlamadan önce onları bu göreve hazırlayan, farklı bakış açıları, yöntem, teknik ve

uygulamalardan haberdar eden herhangi bir eğitim alıp almadıkları sorusuna ilişkin görüş bildirmiş ve bu görüşler sekiz grup altında toplanarak değerlendirilmiştir. Buna göre:

4.3.1.1.Öğretmen okulu mezunu olmak (3)

4.3.1.2.Lisans eğitimi süresince alınan dersler (1)

4.3.1.3.Sivil toplum kuruluşlarında yönetici görevinde bulunmak (1)

4.3.1.4.Yönetmelik ve mevzuatları okumak (1)

4.3.1.5.Müdür yetkili öğretmenlik yapmak (4)

4.3.1.6.Müdür yardımcılığı görevinde bulunmak (12)

4.3.1.7.Müdür yardımcılığı görevindeyken alınan mesleki eğitimler (7)

4.3.1.8.Müdürlük sınavına girenlere göreve başlamadan önce verilen eğitim (3)

4.3.1.1.Öğretmen okulu mezunu olmak

Araştırma kapsamındaki üç okul müdürü (M8, M10 ve M11), kendilerini bu göreve hazırlayan, profesyonel kişiler tarafından verilen ve belirli bir zaman aralığını kapsayan spesifik bir hizmet öncesi eğitim almadıklarını belirtmişlerdir. Bu okul müdürleri, ilkökul eğitimlerinden sonra, sınav sonucunda yerleştikleri öğretmen okulu mezunu olduklarını vurgulamışlardır. Öğretmen okulu mezunu olmanın avantajını kullandıklarını belirten okul müdürleri, burada aldıkları eğitimin kazandırdığı bilgilerin onlara okul müdürlüğüne başladıkları dönemde çok faydalı olduğunu söylemişlerdir.

M8, öğretmen okulunda eğitim almanın şuanki mevcut görevine katkısını şu sözlerle açıklamaktadır:

Şimdi şöyle söyleyeyim ben ortaokul ve liseyi anadolu öğretmen lisesinde okudum, onun çok faydası oldu bana. Oradaki öğretmenlerim sağolsun bizi öğretmen olarak yetiştirdiler. Öğretmen okulunda okumam, yönetim alanında aldığım dersler bana

çok faydalı oldu diye düşünüyorum. O zamanki şartlara göre öğretmen okullarının çok donanımlı olduğunu düşünüyorum ben şahsen.

M10 ise öğretmen okulunda aldığı eğitimin yöneticiliğine yansması ile ilgili görüşlerini paylaşmış, bu eğitim vasıtasıyla kazandığı bilgilerin tecrübe ile yoğunlaşması sonucu gerçek başarıyı yakaladığını belirtmiştir. Diğer okul müdürleri gibi M10 da alınan eğitimden öte, yıllar geçtikçe kazanılan tecrübelerin önemini vurgulamış ve işbaşında yetişmenin temel olduğunu belirtmiştir. Buna göre:

Ben öğretmen okulu mezunuyum, bu okulda öğretmenlik mesleği için gerekli olan hemen hemen herşeyi öğrendik diyebilirim. Bunu bize okulda çok iyi öğrettiler. Stajyerliğimizi yaptık, okullara gittik, okulların sorunlarını, bu sorunların nasıl çözümlendiğini gördük. Bu kurumun amacı öğretmen yetiştirmektir. Biz mesleği orada öğrendik, tabii meslekte ilerledikçe tecrübelerimizle birlikte iyice piştik.

Görüldüğü üzere, bu başlık altında görüş bildiren okul müdürleri, mevcut görevlerine başlamadan önce belirli bir eğitim almadıklarını ifade etmişler, öğretmen okulunda aldıkları derslerin ise onları daha çok öğretmenlik mesleğine hazırladığını vurgulamışlardır. Bu ise aklımıza okul müdürlüğünün bir meslek olarak değil de görev olarak yapılandırılmış olmasını getirmektedir. Okul müdürlüğü profesyonel bir meslek olarak tanımlanmamakta, yöneticilerin seçimi ve atanması “Meslekte asıl olan öğretmenliktir” görüşünden hareketle yapılmaktadır. Bursalıoğlu’na (2002: 47) göre, mevcut eğitim sistemizde okul yöneticiliği öğretmenlikten farklı bir statü olarak algılanmamakta, yöneticilik ve öğretmenlik görevleri birbirine karışmaktadır. Dolayısıyla, yöneticilik bir meslek olarak kabul edilmediği için de yönetici adaylarını yetiştirmeye yönelik eğitimler çok fazla sağlanmamaktadır.

Şahin (2009), Türkiye’de ilköğretim okulu müdürlüğünün hangi düzeyde meslekleştiğini ve ilköğretim okulu müdürlüğünün mevcut durumuna ilişkin olarak öğretmenler, okul müdürleri, müfettişler ve öğretim üyeleri arasında bir görüş birliği olup olmadığını belirlemek amacı ile yaptığı “Türkiye’de ilköğretim okulu müdürlüğünün bir

meslek olarak mevcut durumu: Bir Delphi çalışması” adlı araştırmasında ilköğretim okulu müdürleri, öğretmenler, ilköğretim deneticileri ve eğitim yönetimi alanında görev yapan öğretim üyelerinden oluşan 120 katılımcıya her biri meslek ölçütü olan on bir ifadeyi, ilköğretim okulu müdürlüğünün hangi düzeyde karşıladığı sorusunu yöneltmiştir. Araştırmanın bulguları, ilköğretim okulu müdürlüğünün mevcut durumu ile on bir meslek ölçütünden hiçbirini karşılayamadığını göstermiştir. Aynı zamanda, ilköğretim okulu müdürlüğünün kuramsal bilgi temeline gereksinim duyulmayan, dolayısıyla eğitim yönetiminin bilgi temelini kullanma yeterliliğinin göstergesi olan bir diploma gerektirmeyen, iş başında ve hizmet içinde eğitimin zayıf olduğu, meslek örgütlerinden ve belirgin etik ilkelerden yoksun, sınırlı karar yetkisi ve özerkliğe sahip, geliri düşük bir iş ya da uğraş alanı olarak ifade edildiği görülmüştür.

4.3.1.2. Lisans eğitimi süresince alınan dersler

Araştırmaya katılan bir okul müdürü (M12), üniversitede aldığı eğitimin kendisini müdürlük görevine etkili bir şekilde hazırladığını, yönetimle ilgili birçok bilgiye burada aldığı derslerde ulaştığını belirtmiştir. Bu okul müdürü, diğer okul müdürlerinden farklı olarak işletme fakültesinden mezun olduğunu ve üniversiteyi bitirdikten sonra hep yönetici olmayı planladığını belirtmiştir. M12, işletme mezunu olmasına rağmen okul müdürü olmayı neden seçtiği ve lisans eğitiminde aldığı yönetim derslerinin göreve başladığı zamanlar sağladığı kolaylıklar ile ilgili görüşlerini şu şekilde anlatmaktadır:

Hasan Sağlam'ın Millî Eğitim Bakanlığı zamanında her branştan insanı öğretmenliğe aldılar. İşsiz olmak biraz etkiledi tabii öğretmen olma kararımı. Nasipmiş oldu. Önce 5 yıl vekil öğretmenlik yaptım, atama işi ciddileşince ve büyüklerimizin atandığını görünce, eğitim fakültesinde 1 yıl pedagojik eğitim aldım. Bunlar gerçekten çok yararlı oldu. Aynı zamanda biliyorsunuz işletme mezunuyum, burada aldığım eğitimden de faydalandım gerçekten. Ben her zaman maksimum faydaya inanırım. Okulum ne şekilde fayda sağlarım bunu düşünürüm. İşletme kuramlarında bu vardır, her zaman bundan yaralanırım. İnsanları idare etme

konusunda da biz halka ilişkiler dersi almıştık, bunu okulumda çok güzel uygulamaya geçirdim.

Üniversite eğitimi boyunca alınan derslerin, göreve başladığında gerçekten etkili olduğunu belirten sadece bir okul müdürü olması ve bu okul müdürünün ise işletme fakültesi mezunu olması düşündürücüdür. Eğitim fakültesi mezunu olan okul müdürleri, bu konuya hiç değinmemiştir. Bu durum ise bir önceki başlıkta ele alındığı üzere ülkemizde iyi bir öğretmenin aynı zamanda iyi bir yönetici de olacağı düşüncesinden hareketle üniversitelerde sadece öğretmen yetiştirmeye ağırlık verildiğini göstermektedir. Dolayısıyla yönetici yetiştirmeye yönelik bir lisans programı oluşturulmamıştır. Tortop'un (1994: 242) da belirttiği gibi, eğitim yöneticileri, hizmet öncesi öğrenimleri boyunca yönetim ve yöneticilik konularında sınırlı bilgilerle donanmaktadır. Genel ve klasik öğretim yapan öğretim kuruluşlarından ya da üniversitelerden mezun olmaları ise onları görevlerine hazırlayan bir eğitim olmaktan oldukça uzaktır. Dolayısıyla, önemli yönetsel görevlerde bulunacak uzman kişilerin, bu görevi başarılı bir şekilde yürütmelerini sağlayacak eğitimden geçirilmeleri bir gereklilik olarak ortaya çıkmaktadır.

4.3.1.3.Sivil toplum kuruluşlarında yönetici görevinde bulunmak

Göreve başlamadan önce onları hazırlayan bir eğitim alıp almadıklarına yönelik görüşlerine başvuru okul müdürleri arasında M6, birçok müdürün de belirttiği üzere resmi kurumlar tarafından verilen ve onların göreve başlamadan önce yöneticilik ile ilgili gerekli bilgi ile donanmalarını sağlayacak bir eğitim almadığını belirtmiştir. Bunun yanında diğer okul müdürlerinden farklı olarak, lisans eğitimi sırasında ve sonrasında çeşitli sivil toplum örgütlerinde görev almanın kendisini bu göreve hazırladığını vurgulamıştır. M6, bu görevlerin kariyerine yansımalarını şu şekilde açıklamaktadır:

Pedagojik ve resmi anlamda bir eğitim almadım. Belki şunu söyleyebilirim öğretmen olmadan önce STK larda aldığımız görevler sizin yönetici görevine geldiğinizde başarınızı artıracak inancına sahibim. Böyle görevlerde bulunmuş kişiler için mutlaka “ya bak dün idareci oldu ama kaç yıllık müdürlerden daha

başarılı” şeklinde ifadeler kullanılmaktadır. Yani okul müdürlerinin görevlerinde başarılı olmaları ve mesleklerinin ilk yıllarında karşılaştıkları problemleri çözmeleri için öyle birşey yapılabilir diyorum.

4.3.1.4.Yönetmelik ve mevzuatları okumak

Araştırma kapsamında okul müdürlerinden farklı olarak bir yönetici (M13), göreve geldiği ilk yıllarda sorumluluklarının ve ödevlerinin bilincinde olması, karşılaştığı problemlere çözüm yolları bulabilmesi ve olaylara farklı açılardan bakabilmesinin temel nedeninin görevi ile ilgili olan yönetmelik ve mevzuatları sürekli olarak takip etmek, bunları özümsemek ve günlük rutin işlerin başarılı bir şekilde yürütülmesini sağlamak olduğunu belirtmiştir. M13, konu ile ilgili görüşlerini ise şöyle paylaşmıştır:

Okul müdürü olmam şöyle gelişti: Okulumuzda meydana gelen bir olay neticesinde yapılan soruşturmada benim de ifadem alınmıştı. Burada ifadeyi alan müfettişlerin müdürlük yapmam gerektiği beyanı doğrultusunda il milli eğitim müdürlüğüne teklifi neticesinde Hınıs lisesinde 1985 yılında müdür olarak göreve başladım. Böylelikle de mesleğe girdim. Hiçbir hizmet öncesi eğitim almadım, hemen atandım. Müdür yardımcılığı bile yapmadım. Zaten ifademi alan müfettişler bana müdür yardımcılığı yaptınız mı diye sordular, hayır dedim, peki müdür vekilliği dediler hayır dedim, Allah Allah dedi kardeşim bunların hiçbirini yapmadın ama herşeyi biliyorsun mevzuat ile ilgili dediler. Ben de ben bu görevlerde bulunmadım ama tebliğler dergilerini günü gününe şıkır şıkır okurum dedim. Sadece imza atmam, bir bir okur notumu alırım. Müdür olmadan önce 5 yıl öğretmenlik yaptım ve bu sürede hiçbir tebliğler dergisini okumadan göndermedim, tüm yönetmelikleri okudum. Dediğim gibi ben bir eğitim falan almadım ama kendi kendimi yetiştirdim. Mevzuatı sürekli okudum ve problemlerimi kendi başıma halletmeyi öğrendim.

4.3.1.5.Müdür yetkili öğretmenlik yapmak

Dört okul müdürü (M10, M11, M14 ve M15), kendilerini mevcut göreve en iyi şekilde hazırlayan süreç olarak müdür yetkili öğretmenlik yaptıkları yılları belirtmişlerdir.

Bu görevin kendilerine çok şey kazandırdığını ifade eden okul müdürleri, müdür yetkili öğretmen oldukları yıllarda çok çeşitli problemlerle karşılaştıklarını ve bu problemleri çözebilmek amacı ile sürekli araştırdıklarını, okuduklarını ve farklı okul müdürleri ile sık sık biraraya gelip onların deneyiminden faydalandıklarını, böylece de kendilerini en iyi şekilde yetiştirdiklerini belirtmişlerdir. 5 yıl müdür yardımcılığı, 15 yılı müdür yetkili öğretmen olmak üzere 39 yıl farklı okullarda okul müdürlüğü yapan M11, kendisini bu göreve hazırlayan en önemli sürecin müdür yetkili olduğu zaman dilimi olduğunu belirterek sözlerine şöyle devam etmiştir:

Müdür yetkili öğretmen olarak çalışmam beni bu göreve hazırlayan süreç oldu diyebilirim. Tam 15 yıl müdür yetkili öğretmenlik yaptım bir köyde. Bu göreve atanmadan önce de sizi bir müdürlüğe yönelik eğitime alalım demediler. Herşeyi yaparak yaşayarak öğrendim o zamanlar. Etrafta soru soracak kimse yok, açtım eski evrakları ve dosyaları, herşeyi öğrenmeye çalıştım. Köydeyim zaten, ilçeye gittiğimde büyüklerime danıştım, böyle böyle meslekte usta olmaya başladım.

34 yıl okul müdürlüğü yapan M10 da M11'in düşünceleri ile benzer olan fikirlerini şöyle paylaşmıştır:

Daha önce de dediğim gibi ben öyle özel bir eğitim almadım müdür olmadan önce. Sadece müdür yardımcılığı yaptım, bir de öğretmenliğimin ilk yılında müdür yetkili öğretmenlik yaptım. Bu görevlerin benim için önemli olduğunu düşünüyorum.

Bu konuda görüş bildiren okul müdürlerinin ifadeleri incelendiğinde, müdürlerin bu görevde geçirdiği sürenin bir öğrenme ortamı oluşturduğu, müdürlerin hem kendilerinden daha deneyimli okul müdürleri ile sürekli iletişim halinde olarak yeni sorumlulukları ve görevleri ile ilgili bilgi edinmelerine hem de olaylara farklı açılardan bakabilme, sorunlara farklı çözüm yolları geliştirme becerileri kazanmalarına yardımcı olduğu söylenebilir. Kısacası, müdür yetkili öğretmenlik yapmak okul müdürlerinin sınama ve yanılma yoluyla öğrenmelerine imkan vermiştir. Bu yöntemle müdürler, resmi olarak göreve başlamadan önce işbaşında kendileri uygulayarak öğrenme ortamı oluşturmaktadırlar. Bu yöntem

uygulamada etkili olarak algılansa dahi Çınkır'ın (2000: 90) da belirttiği üzere örgüt açısından zaman ve emek kaybına neden olabileceği gibi hata oranını da artırarak üretim kaybına neden olabilir. Ayrıca, bu yöntemlerle yetiştiklerini ve çok şey öğrendiklerini belirten müdürler sıklıkla mevzuat ve resmi işlemlerle ilgili konulara atıfta bulunmakta, okuldaki eğitim ve öğretim ile ilgili konulardan bahsetmemektedirler. Dolayısı ile bu yöntemin, öğretim lideri olabilecek müdürler yetiştirilmesi konusunda çok faydalı olabileceği söylenemez.

4.3.1.6. Müdür yardımcılığı görevinde bulunmak

Araştırmaya katılan okul müdürlerinden 13'ü (M1, M2, M3, M4, M6, M8, M9, M10, M12, M13, M14 ve M15), müdür olarak göreve başlamadan önce müdür yardımcılığı görevinde bulunmanın çok önemli olduğu üzerinde görüş bildirmişlerdir. Bu konuda fikirlerini açıklayan müdürlerden M13 hariç hepsi uzun yıllar müdür yardımcılığı yaptıklarını ve bu görevin onların bir okul müdürü olarak mesleki gelişimlerinde çok etkili olduğunu ifade etmişler, bu görevin bir hazırlayıcı eğitim gibi düşünülebileceğini belirtmişlerdir. M13 ise müdür yardımcılığı yapmadan direk olarak okul müdürü görevine getirilmesine rağmen bu durumun eksikliğini çektiğini belirtmiş, duygu ve düşüncelerini şöyle açıklamıştır:

Benim 29 yıllık okul müdürlüğünde geçirdiğim yıllar boyunca sıkıntım şu olmuştur: Müdür yardımcılığı yapmamış olmak. Müdür yardımcılığı olmadan yönetici olunmayacak aslında. Çünkü insan orada kapasitesini de ölçecek, ben müdür olabilir miyim acaba diyecek. Müdürün çözemediği şeyler olacak, ben müdür olsam ne yapardım diyecek. Tecrübe kazanmak çok ama çok önemli.

31 yıldır müdürlük görevinde hizmet veren M1 ise müdür yardımcılığı yaparken kazandığı deneyimlerini paylaşmış ve müdür yardımcılığının, mesleki gelişimine sağladığı katkıları şu şekilde dile getirmiştir:

Öncelikle şunu söylemeliyim ki okul müdürü yardımcılığı yapmak bana çok yardımcı oldu. İlk olarak idareciliği orada öğreniyorsun çünkü. Öğretmenken

dersine girersin, çıkarsın öğretmen odasına gider sigaranı içersin, idareden haberin yoktur. Eğer idareden arkadaşın varsa yanlarına gidersin belki birşeyler öğrenirsin. Ama ne zaman ki iş başa düşer işte o zaman müdürün sağından solundan dolanırsın, işte bu iş nasıl yapılıyor, müdür nasıl yapıyor, problemi nasıl çözüyor, bütün yazışmaları müdür yardımcısı yapar, zaten benim zamanımda memur yoktu. Senin görevin, nereden öğrenirsen öğren yap gel der. Ben de diyordum müdür yardımcısı iken, bu müdür başka yere tayin isteyebilir ve bu müdürlük benim başıma kalabilir. Yapılması gerekenler nelerdir diye müdüre baka baka öğrenmeye çalışıyordum. Bu görevde bulunmanın çok büyük faydası olduğu inaniyorum. İdareciliğe mutlaka müdür yardımcısı olarak başlamak gerek. Okula değişik bakış açıları kazandırdı. Deneyimler kazandırdı, ben müdürlüğün bir deneyim işi olduğuna inaniyorum. Müdür yardımcılığı, değişik problemleri görmeme, bunlara yönelik çözüm önerileri geliştirmeme fayda sağladı diyebilirim.

15 yıl farklı okullarda müdür yardımcılığı görevinde bulunmuş olan M3, müdürlük sınavına girerek bu sınav sonunda verilen eğitime katıldığını, bunun yanında müdür olduktan sonra hizmetiçi eğitimlere tabi tutulduğunu ancak kendisini göreve hazırlayan en önemli sürecin, müdür yardımcısı olma fırsatı yakalaması olduğunu belirtmiş ve görüşlerini şöyle ifade etmiştir:

Müdür yardımcısı olmadan, okul müdürlüğünde başarılı olamazsınız. Olmazsa olmaz şart bence. Askerlikte örneğin teğmen olarak başlıyor bir subay, sona belirli bir süreyi doldurduktan sonra üst teğmen oluyor. Bizde de yıllar araya konulmalı ya da başarılı olarak tamamlayanlar bir üst kademeye çıkarılmalı. Herşeyi orada öğreniyorsun. Hep söylediğim gibi 15 yıl müdür yardımcısı olarak görev yapmam en önemli eğitimidir bence.

Belirtilen görüşlere benzer olarak M4 ise, müdür yardımcısı görevinde bulunduğu yılları gözönünde bulundurarak bu görevin profesyonel anlamda sağladığı katkıları şöyle dile getirmiştir:

Kariyerime en büyük katkı okul müdür yardımcısı olarak görev yaptığım yıllar olmuştur. Şimdi bakın, müdür yardımcısı iken bir amiriniz var bir de emir verdiğiniz veya birlikte çalıştığınız insanlar var. Hem amirin yaptığı ya da yapmadığı şeyleri görüyorsunuz, aynı zamanda alttaki tenkitleri siz duyuyorsunuz. Müdür yardımcısı, okulda köprü vazifesi gören kişilerdir. Hem öğretmenin hem de okul müdürünün çok rahat iletişim sağladığı kişi olduğu için problemleri daha rahat görebiliyor, eleştiriler daha çabuk ona gelebiliyor. Dolayısıyla bakıyoruz ki müdür beyin yaptığı birşey altta eleştiriliyor. Sonra düşünüyorsunuz, acaba müdür bey mi yanlış yaptı yoksa arkadaşların eleştirileri mi gereksiz. Buradan gerçekten çok şey kazandım. Öğretmenlikten direk müdürlüğe geçiş yapmış olsam gerçekten büyük problemler ortaya çıkabilirdi diye düşünüyorum. Fakat o 9 yıl bana çok şey kazandırdı.

Araştırmaya katılan okul müdürlerinin farklı bakış açılarından ele alınan okul müdür yardımcılığı görevinin önemini yadsınamayacağı bir gerçektir. 25212 sayılı Resmi gazetede yayınlanan Milli Eğitim Bakanlığı İlköğretim Kurumları Yönetmeliği'nin 61 ve 62. Maddesinde müdür başyardımcısı ve yardımcısının görevleri şöyle tanımlanmaktadır:

Madde 61- Müdür Başyardımcısı

- Müdür başyardımcısı ders okutmanın yanında, müdürün en yakın yardımcısıdır. Müdürün olmadığı zamanlarda müdüre vekalet eder.
- Okulun her türlü eğitim-öğretim, öğrenci, personel, tahakkuk, taşınır mal, yazışma, eğitici etkinlik, yatılılık, bursluluk, güvenlik, beslenme, bakım, koruma, temizlik, düzen, nöbet, halkla ilişkiler gibi işleriyle ilgili olarak okul müdürü tarafından verilen görevleri yapar. Bu görevlerin yapılmasından ve okulun amaçlarına uygun olarak işleyişinden müdüre karşı sorumludur. Müdür başyardımcısı, görev tanımında belirtilen diğer görevleri de yapar.

Madde 62- Müdür yardımcısı

Müdür yardımcıları da müdür olmadığı zamanlarda müdüre vekalet etmenin dışında

müdür başyardımcısının yapmakla yükümlü olduğu tüm işlerden sorumludur.

Bu açıdan incelendiğinde, bir okulda işlerin yürütülmesinden birinci derecede sorumlu kişinin müdür yardımcısı olduğu söylenebilir. Her ne kadar araştırmaya katılan okul müdürleri, şuan sahip oldukları yönetim stillerini bu görevi yapmış olmaya bağlasalar da, ülkemizde sınavla bu göreve getirilen müdür yardımcılarını müdürlük görevine hazırlamaya yönelik program geliştirme konusunda yeterli olunduğu söylenemez. Böyle bir programın mevcut olmaması nedeni ile görevin gerektirdiği beceriler tam olarak sağlanamamakta, göreve başlandıktan sonra ise müdür yardımcıları özgün bir stil geliştirmek yerine okul müdürünün yönetim stillerini uygulamaya koymaktadır. Dolayısıyla, müdür yardımcılarına yönelik yetiştirme programlarının ivedilikle geliştirilmesi önem arz etmektedir (Kartal, 2009). Bulut ve Bakan (2002), “Yöneticilerin eğitimi: Kahramanmaraş’taki yöneticiler üzerinde bir uygulama” adlı çalışmalarında, yöneticilerin çeşitli konularda eğitimine ilişkin görüşlerini saptamak üzere iki yüz yöneticiye anket uygulamışlar ve araştırma sonucunda katılımcıların %98,3’ünün yöneticilerin kesinlikle “yöneticilik eğitimi” almaları gerektiği düşüncesinde olduğunu ortaya koymuşlardır. Bunun yanında, araştırmaya katılan okul müdürleri, müdür adaylarına yönelik yetiştirme programlarının yeniden düzenlenmesi gerektiğini belirtmiş, ayrıca profesyonel kişiler tarafından verilen eğitim yönetimi ile ilgili kurs ve seminerlerin sayısının artırılması gerektiğini vurgulamışlardır.

4.3.1.7.Müdür yardımcılığı görevindeyken alınan mesleki eğitimler

Araştırmaya katılan ve konu ile ilgili görüş bildiren okul müdürlerinin dördü (M2, M5, M9 ve M12), müdür yardımcılığı görevinde buldukları süre çerçevesinde aldıkları mesleki eğitimlerin, onları mevcut görevlerine hazırlayan en büyük etken olduğunu belirtmişlerdir. Müdürler, bu eğitimler sayesinde kendilerine aktarılan bilgileri uygulamaya geçirme imkanı bulduklarını belirtmiş, görevin öncelikleri hakkında bilgi sahibi olmalarını sağladığını vurgulamışlardır. M5, bu eğitimlerle ilgili görüşlerini aşağıdaki şekilde aktarmıştır:

Okul müdürü yardımcısı ve şube müdürü iken çok çeşitli kurslara katıldım ama bunlar sen müdür olacaksın, bunları mutlaka öğrenmelisin diye verilmedi. Bu dönemde aldığım eğitimler çok faydalı idi. Elbette ki gerçekten çok yararlı olduğunu düşünüyorum. Bugün müdür olarak etkili bir yönetim sergilememin en önemli etkeni olmuştur bu deneyimler ve eğitim yaşantıları.

Bir başka okul müdürü ise bu konu ile ilgili yaşadığı deneyimleri ve eğitimlerin değerlendirilmesi ile ilgili şu ifadelerle yer vermiştir:

Müdür yardımcısı iken aldığım hizmet içi eğitimlerin, mesleki gelişimim açısından gerçekten çok faydalı olduğuna inanıyorum. Tabiki bu kişiye bağlı, yararlanmak isterseniz her zaman birşeyler bulursunuz. Bu eğitimler gerçekten çok yardımcı oldu. Hatta girdiğim müdürlük sınavında da bu seminerlerden elde ettiğim bilgilerden çok fazla yararlanma imkanı buldum diyebilirim. Toplam kalite yönetimi, eğitim yönetimi ile ilgiliydi bunlar. Hatta daha fazlasını da yaptım, olur ya dedim pansiyonlu bir okula düşerim gerekli olur diye pansiyon yönetimi ile ilgili bir seminer bile aldım şehir dışında (M12)

Bu eğitimler ile ilgili olumlu görüş bildiren okul müdürlerinin yanında olumsuz görüş bildirenler (M3, M7 ve M14) de olmuştur. Bu doğrultuda görüş bildiren okul müdürleri, bu türdeki eğitimlerin daha çok kısa süreli, ihtiyaç analizi yapılmaksızın belki de eğitimi verecek kişilerin uzmanlık alanına göre düzenlenen, bazılarının ise seminer verme konusunda yeterli olmayan kişiler tarafından sunulan eğitimler olduğunu belirtmişlerdir. M3 ise müdür yardımcılığı yaptığı yıllarda kendilerine yönelik zorunlu eğitimlerin olmadığını, bu eğitimlerden isteğe bağlı olarak faydalandığını söylemiştir. Bunun yanında, isteğe bağlı eğitimlerden piyango gibi şansa bağlı olarak kişilerin yararlanma fırsatı yakaladığını vurgulayan M3, bu eğitimlere sürekli başvurmasına rağmen sadece bir kez bu şansı yakaladığını belirtmiştir. M7 ise bu süreçte almış olduğu eğitimlere yönelik eleştirilerini şöyle dile getirmiştir:

Şimdi şöyle söyleyeyim, müdür yardımcısı iken aldığım hizmetiçi eğitim faaliyetlerinden çok faydalanamadım. İnsanlarla göz teması kurmanız gerekiyor, yaptığınız çalışmalarını uygulamada örneklerle sunmanız gerekiyor. Sadece powerpointle bu iş olmaz. Böyle bir yöntemle insanlara birşey veremez ve onları etkileyemezsiniz. Artık çağımızda ciddi anlamda iletişim araçları, teknoloji araçları çok üst düzeyde kullanılıyor. Bunları hala kullanmayan ve kullanıma kapalı olan formatörler var eğitimler veren. Bu formatörlerin de eğitilmesi gerekli bence.

M14 ise katıldığı eğitimlerin birkaç tanesini gerçekten yararlı bulmasına rağmen genel olarak değerlendirdiğinde geliştirilmesi gereken yönlerin mevcut olduğunu belirtmiştir. Ayrıca, eğitimi veren kişiler ile ilgili sıkıntılarını paylaşmış ve sözlerine şöyle devam etmiştir:

Müdür yardımcısı iken birçok seminere katıldım, birçok sertifikam var. Ama bunlardan sadece 2 tane yararlı olan sayabilirim. Bir defa semineri verecek insanın seminerden geçmesi lazım. Biz de şu var, şu kadar insana şu kadar saat eğitim verdik. Derdimiz bu bizim. Bu böyle olmamalı. Öğrenmenin sınırı yok, o güzeldi. Garanti bankası ile milli eğitimin ortaklığı ile yapıldı. Çok mu mükemmeldi değildi ama bu arkadaşla bu işi yapa yapa uzmanlaşmışlar. Ben beğendim, seminerlerde gönüllülük esasını ile kişileri tespit etmişler, bu kişiler Ankara da eğitim almış. Burada eğitimin yanında yemekler verildi, oyunlar oynandı burada 5 gün boyunca. Diğer seminerlere bakıyoruz, gidiyoruz seminere bir müfettiş ya da okul müdürü geliyor, alanla alakalı ciddi eğitim almamış, böyle sıkıntı var. Eğitim veren insanlar kesinlikle ciddi bir şekilde eğitilmeli. İnsanları da zorlamamak lazım, gönüllülük esasına dayanmalı.

4.3.1.8. Müdürlük sınavına girenlere, göreve başlamadan önce verilen eğitim

Araştırma dâhilindeki üç okul müdürü (M2, M4 ve M12), okul müdürü olmak için yapılan sınava girdikten sonra 120 saatlik bir eğitime alındıklarını ve bu eğitim sonrası yapılan sınavın sonucuna göre müdürlük atamalarının gerçekleştirildiğini belirtmişlerdir.

Ancak, M2 ve M4, bu eğitimi aldıktan sonra yapılan sınavda geçer not alamayıp atanamadıklarını, sonraki yıllarda yapılan sınav sonucu göreve yerleştiklerini ifade etmişlerdir. Bu eğitimi alan ve sonunda yapılan sınav neticesinde müdür olarak atanan M12, kendilerine sağlanan bu eğitim ile ilgili düşüncelerini şöyle açıklamıştır:

2009 yılında müdür yardımcılığı yaparken müdürlük sınavına girdim ve kazandım. Bu sınav sonrasında 120 saatlik yöneticilik eğitimi aldım. 2010 yılında ise müdür olarak atandım. Bu seminerin etkili olup olmadığı bakış açısına göre değişiyor. Bize bu seminerde her türlü teorik ve pratik bilgiler verildi. Hatta bazen dramalar yaptık. Okul müdürünün neler yapması gerektiğine yönelik bilgiler kazandırdı. Bu eğitimleri müfettişler ve eğitim fakülteleri hocaları verdi. Gerçekten bana birçok konuda fayda sağladığına inanıyorum.

Eğitim sonucu yapılan sınavda başarılı olamayıp ataması gerçekleşmemesine rağmen M2, söz konusu eğitimin mesleki anlamda başarılı bir şekilde yetişmesine büyük katkı sağladığını ifade etmiş ve bu eğitimle ilgili bilgileri aşağıdaki şekilde paylaşmıştır:

Bize 2002 yılında müdürlük sınavını kazandıktan sonra Erzurum'daki müfettiş arkadaşlarımız tarafından 22 günlük seminer verildi. Bu semineri aldık, 54 kişiydik bu sınavı kazanan. 580 kişi sınava girmişti. Akademisyenlerle müfettişler verdiler bu eğitimi. Gerçekten olumlu bir eğitim oldu. Bunun sonucunda tekrar bir sınav yapıldı ama çok kişi atanamadı. 2001-2002 eğitim yılı idi sanırım. Biz bu sınava girdik, sonrasında 1 aylık eğitim aldık tekrar sınav yapıldı ancak bu sınavı geçip atanamadım ben. Faydasına inandık, faydalandık da esasen. MEB tarafından hazırlanan bir program doğrultusunda bize ders verildi. Burada öğendiklerimiz bize okul müdürü olduktan sonra mesleğimizde karşılaştığımız güçlükleri yenmede katkı sağladı elbette. En azından empati yapmayı ön plana almamız gerektiğini öğrendim. Bizler bazen bir olay karşısında aşırı tepki verebiliyoruz. Ben mesela orada özellikle o seminerden sonra bir olayla karşılaştığımızda mutlaka o olayı bir incelememiz gerektiğini, soğukkanlı olmamız gerektiğini, kendimi başkalarının yerine koyup empati yapmam gerektiğini öğrendim. Bununla ilgili arkadaşlarımız

canlı örnekler verdiler, örnek olay çalışması yaptılar.

M4 ise müdürlük görevine hazırlık amacı ile kendisine sağlanan bu eğitimin çok yararlı olmadığını belirtmiş, bunun nedenini ise yerel düzeyde eğitimi veren kişilerin işlerinde uzman olmamalarına, eğitim programının plan dahilinde oluşturulmamış olmasına ve sırf zorunlulukları yerine getirmek amacıyla ortaya çıkarılmış olmasına bağlamıştır. M4, bu yöndeki görüşlerini şu şekilde ifade etmiştir:

1999 yılıydı zannediyorum, müdürlük sınavına girmiştik ve o sınavdan sonra 1 ay süre ile bir eğitim almıştık. Yani önce sınav, sonra sıralama, ardından da bir eğitim. Bu eğitimin sonunda ise tekrar bir sınav vardı. Ben son sınavdan 69 puan alarak hiçbir yere atanamamıştım. Benim müdür olarak atandığım yıllarda ise böyle bir eğitim sağlanmadı bizlere. Bu sözünü ettiğim eğitim bizim Erzurumumuzda çok iyi olmadı açıkça söylemek gerekirse. Öğretim görevlileri belki iyi seçilememiş olabilir, bu işin uzmanları mıydı bilmiyorum. Yani biz biraz olsun diye yapıyoruz birşeyleri, amaca uygun yapmıyoruz. İşte bir eğitim olsun ama bu eğitimi kim, ne zaman, nerede, nasıl verecek, kaç kişiye verecek, bunların planlanması son anda yapıldığı için hem zaman problemi oluyor hem de gerçekten alanında uzman kişileri bulamıyorsunuz planlama son anda olduğu için e ne oluyor? Sırada kim var, gel sen eğitim ver olayına dönüşüyor. Mutlaka her eğitimin faydası var. Oradaki anlatan kişiden birşeyler alıyorsunuz, onun geçmişte yaşadığı bir deneyimden birşeyler alıyorsunuz ama çok faydalı ve etkili olmuyor. Biz bu eğitimi aldığımız sürece 1 ay boyunca belirli eğitim konuları üzerinde eğitimciler bize bilgi vermişlerdi. Gün boyunca sürüyordu, sabah gidip akşam dönüyorduk. Çok araştırmaya dayalı olmayan, işte gidelim sunumuzu yapalım felsefesine dayanan 40 dakikalık sunumlar şeklinde gerçekleşiyordu. Çok yarar sağladığını söyleyemeyeceğim.

4.3.2. Amerika Birleşik Devletleri Michigan Eyaleti'ndeki Okul Müdürlerinin Aldığı Eğitimler

Araştırmaya katılan ve Amerika Birleşik Devletleri Michigan Eyaleti'nde görev yapan okul müdürlerinin tamamı, göreve başlamadan önce onları bu göreve hazırlayan, farklı bakış açıları, yöntem, teknik ve uygulamalardan haberdar eden herhangi bir eğitim alıp almadıkları sorusuna ilişkin görüş bildirmiş ve bu görüşler altı grup altında toplanarak değerlendirilmiştir. Buna göre:

4.3.2.1.Lisans eğitimi süresince alınan dersler (1)

4.3.2.2.Lisanüstü eğitimde alınan dersler (12)

4.3.2.3.Staj- Internship (7)

4.3.2.4.Müdür yetkili öğretmenlik yapmak (1)

4.3.2.5.Müdür yardımcılığı görevine bulunmak (3)

4.3.2.6.Müdür yardımcısı iken alınan eğitimler (1)

4.3.2.1. Lisans eğitimi süresince alınan dersler

Türkiye örneğine benzer olarak Michigan Eyaleti'nde görev yapan ve araştırma kapsamında görüşlerine başvurulmuş okul müdürlerinden yalnızca bir tanesi (M21), henüz lisans eğitimi sürecinde aldığı eğitimlerin müdürlük görevi için altyapı oluşturmada çok önemli katkıları olduğunu söylemiştir. Sadece dört yıllık öğretmenlik tecrübesine sahip olmasına ve müdür yardımcılığı yapmadan okul müdürü görevine gelmesine rağmen 30 yıldır bu görevi başarılı bir şekilde sürdürmesini ise bu eğitimlerden kazandığı bilgi, beceri ve deneyimlere borçlu olduğunu altını çizmiştir. Aldığı bu eğitimin ayrıntılarını belirtmesi istendiğinde ise şu ifadelerle yer vermiştir:

Nereden başlasam bilemiyorum. Lisans eğitimim boyunca birçok eğitim olanağından faydalanma fırsatı yakaladım. Öncelikle şunu belirtmeliyim ki bu süreçte daha çok uygulamaya yönelik eğitim olanakları sunuldu bize. Derslerin

büyük çoğunluğu okullarla birlikte çalışmamızı öngören proje çalışmalarından oluşuyordu. Bizlerden istenen, okullarda karşılaşılan problemler üzerinde çalışmamız ve bunlara çözüm önerileri bulmamızdı. Bana sorarsanız bu projelerde öğrendiğim birçok şey şuan yaptığım görevin en büyük destekçisi olmuştur. Bunun yanında lisans eğitiminin bir parçası olarak eğitim finansmanı ve eğitim liderliği derslerini aldım. Bunların benim meslek hayatıma katkısı tartışılmaz.

M21'in bu konuda sağladığı bilgiler büyük önem arz etmektedir. Ülkemizde şuan müdür olarak görev yapan yöneticilerin bazılarının müdürlük görevine getirilmeden önce hatta müdür olduktan sonra dahi alma imkanı bulamadığı "Eğitim Liderliği" gibi bir dersin daha lisans yıllarında alınmasının müdürlük görevine olumlu etkileri yadsınamaz. Zaten M21, bu zaman diliminde aldığı derslerin en büyük destekçisi olduğunu sürekli vurgulamış ve okul müdürlerinin eğitiminin lisans düzeyinde başlamasının çok gerekli bir uygulama olduğunu belirtmiştir. Ayrıca, alınan derslerin uygulamaya yönelik olması ve okullarla birlikte çalışmayı gerektiren projelerden oluşması dikkat çeken başka bir noktadır.

4.3.2.2. Lisanüstü eğitimde alınan dersler

Michigan Eyaleti'nde görev yapan ve araştırmaya katılan 16 okul müdüründen 14'ü yüksek lisans mezunudur. Diğer iki müdür (M17 ve M24) ise şuan master eğitimlerine devam etmektedir. Aynı zamanda üç okul müdürü (M22, M30 ve M31) doktora eğitimlerine devam etmektedir. Katılımcılardan 12'si (M16, M18, M20, M23, M23, M25, M26, M27, M28, M29, M30 ve M31) okul müdürü olarak göreve başlamadan önce onları bu göreve hazırlayan herhangi bir eğitim alıp almadıkları sorusunun cevabı olarak lisanüstü eğitimde aldıkları dersleri vermiş ve bu derslerin kendilerine katkı sağlayıp sağlamadığı hakkındaki görüşlerini paylaşmışlardır. M16, M18, M20, M24, M25, M26, M28, M29, M30 ve M31 lisanüstü eğitimde aldıkları dersler ile ilgili olumlu görüş bildirirken M23 ve M27 olumsuz görüş bildirmişlerdir. Olumlu görüş bildiren okul müdürleri, genel olarak aldıkları derslerin, yönetim ve liderlik ile ilgili kuramsal bilgi kazanmalarına yardımcı olduğunu ve farklı bakış açıları kazandırdığını vurgulamışlardır. Bu görüşlerden bir kaçını inceleyecek olursak:

Master eğitimimin bir parçası olarak aldığım derslerin bana büyük katkı sağladığı inancındayım. Öncelikle şunu söylemeliyim, derslere ilk başladığımda kitaplar ve teoriler arasında boğulacağımı zannetmiştim. Fakat derslerin bir gerekliliği olarak makale ve kitapları okumaya başladıkça yöneticiler ve öğretmenler dahil olmak üzere insanların rutin çalışma hayatında nelerle karşılaştıklarını daha iyi anladığımı ve okullarda neler olup bittiği hakkında daha fazla bilgiye sahip olduğumu farkettim. Bunun yanında master eğitimimin bana kattığı en güzel şeylerden birisi de topluluk önünde konuşma becerimi geliştirmesidir. Ben bu becerinin, hem insani hem de mesleki gelişim açısından çok önemli olduğunu düşünüyorum. Aynı zamana bu eğitim sayesinde eğitimcilerle bağlantılar geliştirdim ve en önemlisi de bir gruba ait olduğumu hissettim (M30).

Eğitim liderliği üzerine aldığım master eğitimimin eğitim yönetimi ve liderliği ile ilgili güçlü bir kuramsal bilgi temeli kazanmamda önemli olduğu kanısındayım. En önemlisi bu eğitim, teoriyi nasıl uygulamaya geçirebilirim onu öğretti bana. Diğer bir ifade ile örgüt kuramlarını okula nasıl yansıtacağımı ve bu bilgileri nasıl kullanacağımı öğrendim bu eğitim sayesinde (M16).

Almış olduğum master eğitiminin şimdi mesleğimin temelini oluşturduğunu düşünüyorum. Yönetim hukuku, eğitim hukuku gibi yönetimin yasal tarafı ile ilgili derslerin çok yararını gördüm. Şuan hala o zamanki bilgilerimi yeri geldiğinde kullanıyorum. Bunun yanında dersleri beraber aldığım arkadaşlardan da çok yararlandım. Farklı kişilerin tecrübelerini paylaşmak paha biçilemez. Şuna inanıyorum ki bu eğitim boyunca öğrendiğim herşey biraraya gelip beni geliştirdi. En azından bana deneyim kazandırdı ve bugünkü beni ortaya çıkardı. Ama en önemlisi de sınıflarda gerçekleşen mesleki diyaloglar, arkadaşlıklar ve güçlü bağlar kendimize güvenimizi artırdı diyebilirim (M25).

Master eğitimimi eğitim yönetimi alanında tamamladım. Burada aldığım derslerin bazıları gerçekten çok büyük katkılar sağlamıştır müdürlük kariyerime. Bunlardan en önemlisi ise “Öğretimsel liderlik” dersidir. Bazı dersler prosedürlerle,

yönetmeliklerle ilgilidir. Siz bunları öğrenirsiniz ama zaman gelir bu bilgiler geçerliliğini yitirir. Ama “Öğretimsel liderlik” dersi bunlardan değildi. Tamamen uygulamaya dayalı idi ve müdürlük için girdiğim mülakatta buradan öğrendiğim şeylerin çok büyük katkısını gördüm. Şuan bile bu bilgileri kullanıyorum, hala tazeler benim için (M26).

Bu olumlu görüşlere ek olarak M31, müdürlük mesleğini seçme kararının temelinde adını tam olarak hatırlamamasına rağmen eğitim yönetimi alanında aldığı bir ders olduğunu ifade etmiştir. Bu kararı almasının nedeni olarak, ilgili derste müdürün görevleri ve sorumluluklarının etkili bir şekilde kendilerine sunumu ve bu derste, müdürün bir öğretmene oranla çok daha fazla sayıda öğrenci üzerinde etki sağlayabilecek kararlar almaya yetkili konumda olduğunu öğrenmesi olarak ifade etmiştir.

Bütün bu olumlu görüşlerin yanında, aldıkları bu eğitimin kendilerine bir getirisinin olduğuna inanmayan ve herşeyi işbaşında öğrendiğini, bunun yanında sahip olduğu alanında uzman bir mentorun mesleki gelişiminde çok yararlı olduğunu belirten bir okul müdürü (M23) mevcuttur. M27 ise master eğitiminde aldığı derslerin daha çok teori bazlı olduğunu, uygulamada bu teorilerin nasıl kullanılacağı ile ilgili bilgi vermediğini belirtmiş, bu konudaki düşüncelerini şöyle dile getirmiştir:

Nasıl bir müdür olunacağını, bir müdürün okulunu nasıl yönetmesi gerektiğini ve hangi liderlik becerilerine sahip olması gerektiğini bir kitaptan da öğrenebilirsiniz. Ancak, liderliğin nasıl bir şey olduğu hakkında kitap okumak ile bir lider gibi hissetmek arasında çok fark vardır. Bir okulun koridorlarında o havayı teneffüs etmeden müdürlüğün nasıl birşey olduğunu anlayamaz, liderlik yeteneği kazanamazsınız. Örgütün, örgütte çalışan insanlar ve öğrenciler hakkında ne kadar çok bilgi edinirsen o kadar iyi yönetirsin. Dolayısıyla ben işbaşında yetiştirmenin etkili olduğu inancındayım.

4.3.2.3. Staj- internship

Araştırma kapsamındaki yedi okul müdürü (M321, M22, M26, M26, M28, M29 ve M30), mesleğe hazırlık amacı ile okul müdürü olmadan önce aldıkları en önemli eğitimin staj olduğunu ifade etmişlerdir. Okul müdürleri, bu eğitimin en faydalı yönü olarak, eğitim süresince hatta eğitim sonlandıktan sonra dahi deneyimli ve görevinde oldukça başarılı etkili okul müdürleri ile birlikte çalışma imkanı bulabilmek ve müdürlük mesleğine yönelik gerekli olan önemli bilgilere ilk elden ulaşabilmek olarak tanımlamışlardır. M30, master eğitiminin bir parçası olarak aldığı staj eğitimi ile ilgili deneyimlerini şöyle aktarmıştır:

Mesleki gelişimin en büyük destekçilerinden biri master eğitimimde almış olduğum stajdır. 130 saatlik bir staj programını tamamladım. Şuan doktora programında birlikte ders aldığımız bir müdür arkadaşım ile birlikte çalıştık. O, şuana kadar tanıdığım en etkileyici müdür. Onun uygulamanın içindeki yönetim stili ve deneyimlerinden her zaman faydalanmışımdır. Şuanki müdürlüğümün temellerini bu stajla attım bir bakıma.

Parçası olduğu staj programının mesleki açıdan çok önemli bir basamak olduğunu vurgulayan M28 ise bu programın özellikleri şöyle detaylandırmıştır:

Aldığım staj eğitiminin bir gereği olarak bana alanında uzman bir mentor atandı. Bu mentor deneyimli bir okul müdürü idi. Mentorumla düzenli olarak her ay biraraya geldik. Böylelikle aklıma takılan soruları ya da okulumda yaşadığım problemleri onunla rahatlıkla paylaşma imkânı buldum. Okullarla ilgili birçok şey hakkında konuştuk, ayrıca mentorum yönetim ile ilgili makaleler veriyordu bana. Bu deneyimin benim için çok yararlı olduğuna inanıyorum. Böylelikle belki başka müdürlere sormaktan çekineceğim sorularımı rahatlıkla mentorumla paylaşabildim çünkü arada bir güven oluşmuştu. Beni yargılayabileceğini düşünmeden kafama takılan her konuyu onunla paylaştım. Çoğu zaman farklı konular üzerinde beyin fırtınası yaptık. Her konuda uzman bir müdür haline gelmemde katkısı büyüktür diyebilirim.

Eğitim Yönetimi alanında doktora eğitimine devam eden ve 3 yıldır okul müdürü olarak görev yapan M22, müdür olmadan hemen önce yaptığı stajın kariyerine sağladığı katkılar ile ilgili düşüncelerini şu şekilde paylaşmıştır:

Şimdiye kadar aldığım eğitimler arasında –ki buna doktora da dahil- müdür olma sürecinde almış olduğum hatta alabileceğim en iyi hazırlayıcı eğitimin, staj programı olduğu inancındayım. Bu staj programının bir gereği olarak bir yıl boyunca bir okul müdürünü izledim ve onunla birlikte çalıştım. Bu staj sürecinin bana şu konularda çok faydalı olduğunu düşünüyorum: 1. Liderlik ile ilgili literatüre hâkim olmak, 2. Deneyimli bir okul müdürü ile yakın bir şekilde ortak çalışma imkanı bulmak ve 3. Bu sürecin birer parçası olan öğretmen grubu ile aylık toplantılar yapmak ve deneyimlerimizi paylaşmak.

19 yıl okul müdürlüğü görevinde bulunan M27 ise staj eğitimi almamasına rağmen bu deneyimden yararlanma fırsatı bulan müdürlerden edindiği tecrübelerden ve yaptığı gözlemlerden yola çıkarak böyle bir eğitimin son derece gerekli olduğunu vurgulamış ve bu konudaki görüşlerini şu şekilde dile getirmiştir:

Geriye dönüp baktığımda, müdür olma kararımı verdiğim yıllarda bize staj eğitimi verildiğini hatırlamıyorum. Öğretmenlere yönelik staj tüm dönemlerde olmuştur. Öğretmen olarak göreve başlamadan önce bu eğitimi alırlar, sonrasında macera başlar onlar için. Ama yöneticilere yönelik böyle bir imkan yoktu. Şimdi ise müdür adayları için bu uygulama var ve etkili bir şekilde devam ediyor. Yanılmıyorsam bir yıl sürüyor bu program. Bence çok güzel bir uygulama, çünkü herşeyi kitaplardan öğrenemezsiniz ya da master derslerinden. Öncelikle okulun havasını teneffüs etmeniz gerekiyor. Öğrencilerle birlikte olmanız, onları tanımanız. Bunları kitaplardan öğrenemezsiniz. Yaşayarak öğrenirsiniz ancak. Bunun yanında neyi yapmanız neyi ise yapmamanız gerektiğini böyle öğrenirsiniz. Farklı okul müdürleri ile birlikte çalışır, her birinin farklı yönetim stili hakkında bilgi sahibi olursunuz. Dolayısıyla müdür adaylarının mutlaka böyle bir eğitime alınması gerektiğine inanıyorum ve şiddetle tavsiye ediyorum.

Araştırmaya katılan okul müdürlerinden, müdür yardımcılığı görevini sürdürme süresi 10 yıl ve altı olan katılımcıların staj eğitiminden faydalandıkları görülmektedir. Görüş bildiren tüm okul müdürleri bu eğitimden maksimum düzeyde yararlandıkları ve mevcut yöneticilik bilgi ve becerilerini, bu eğitime borçlu olduklarını belirtmiştir. Bu çalışmanın bulgularına benzer olarak Darling- Hammond ve diğerleri (2007), farklı üniversiteler tarafından düzenlenen ve örnek oluşturan hizmet içi ve hizmet öncesi eğitim programlarını inceledikleri çalışmalarında katılımcıların görüşlerinden yola çıkarak, bu programların bir parçası olarak sunulan staj eğitimin hem nitelik bakımından hem de derslerle bağlantısı açısından öğrenilen bilginin uygulamaya nasıl geçirileceği konusunda yardımcı olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Bunun yanında staj programlarının genel olarak bir yıllık süreyi kapsadığı ve uzman okul müdürlerinin denetimi altında birlikte çalışma esasına dayalı olduğu ortaya konmuştur. Barnett ve diğerlerine (2009) göre de parçası olduğu lisansüstü programının kalitesine bağlı olarak etkililik derecesi değişebilen staj eğitimi, yansıtıcı düşünme, kişilerarası iletişim, problem çözme becerileri, zaman yönetimi gibi konularda önemli bilgiler kazanılmasına olanak sağlamaktadır.

4.3.2.4. Müdür yetkili öğretmenlik yapmak

Araştırmaya katılan sadece bir okul müdürü (M24), geçmiş yıllarda tek sınıflık bir okulda müdür yetkili öğretmen olarak görev yapmayı, kendisini bu göreve taşıyan önemli bir adım olarak tanımlamış ve bu konudaki düşüncelerini şöyle paylaşmıştır:

Öncelikle şunu belirtmeliyim ki ben Michigan'daki master eğitime sahip olmayan sayılı müdürlerden biriyim. Eğitim bölgem beni bu göreve seçtikten sonra eğitimimi tamamlamamı istedi. Dolayısıyla, master derslerime başlamadan önce resmi hiçbir eğitim almadım. Ancak, Vermont'da tek sınıflık bir okulda 18 yıl müdür yetkili öğretmen olarak görev yaptım. O okulun herşeyi bendim ve sorumluluklarım çok fazla idi, çok çalıştım kendimi geliştirmek ve her işe yetişebilmek için. Bu görevin bir bakıma liderlik rolüne beni hazırladığını düşünüyorum.

Görüşmeye katılan okul müdürlerinden yalnızca biri bu görevde bulunduğunu belirtmiştir. Bu sayının, Türkiye Ezurum İli örneği ile karşılaştırıldığında oldukça düşük

olduğu görülmektedir. Bu ise Amerikan okullarında ülkemize oranla birleştirilmiş sınıflar sayısının az olduğuna dair bir bilgi olarak düşünülebilir.

4.3.2.5. Müdür yardımcılığı görevinde bulunmak

Müdür yardımcılığı görevinde bulunmuş sekiz okul müdürü (M17, M22, M23, M25, M27, M28, M29 ve M31) arasından üçü (M25, M27 ve M31), bu görevin kendilerini müdürlük mesleğine hazırladığı doğrultusunda görüş bildirmiştir. M27, bu görevde bulunmanın kendisine kazandırdığı olumlu özellikleri ve bu sürecin önemini şöyle ifade etmiştir:

21 yıllık yöneticilik kariyerimin üç yılı müdür yardımcılığı ile geçmiştir. Müdür yardımcılığı okullarda genellikle devam ve öğrencilerin problemleri ile ilgilidir. Dolayısıyla, bazen günün büyük bir kısmı, problemler ve onların aileleri ile ilgilenmekle geçer. Bunların çok değerli birer deneyim olduğuna inanıyorum çünkü böylelikle aile yaşantısında problem olan çocuklara nasıl davranılması gerektiğini öğrenirsiniz. Bazen ise aileler başlı başına problem olarak karşınıza çıkar. Bazen ise öğrenci notlarının düşüklüğü problemdir. Aslında gerçek olan şudur ki karşılaştığınız tüm bu problemler sizin kişiliğinizi ve yönetim stilinizi güçlendirir. Böylelikle, öğrencilerle ve onların aileleri ile nasıl iletişim kuracağınızı öğrenir, bunun yanında öğrencilerin problemlerini nasıl çözeceğinizi öğrenirsiniz. Oyunun adı budur. Bence müdür yardımcısı olarak görev yapmak bir müdür için en önemli eğitimlerden biridir. Çünkü bu görev size problemler karşısında nasıl bir tutum sergilemeniz ve nasıl çözüm yolları geliştirmeniz gerektiğini öğretir. Sizi müdürlük mesleğine hazırlar diyebilirim.

Şuan eğitim yönetimi alanında doktora eğitimine devam eden M31 ise bir yıl gibi kısa bir süreliğine müdür yardımcılığı görevinde bulunmasına rağmen bu süre boyunca kazandığı deneyimlerin yöneticilikteki mevcut duruşunu oluşturduğunu, bir bakıma özgün bir yöneticilik stili geliştirmesinin en büyük mimarlarından biri olduğunun altını önemle çizmiştir. Müdür yardımcısı olarak beraber çalıştığı okul müdürünün kendisine olan yardımını asla inkar edemeyeceğini söyleyen M31, kendisini yetiştiren ve rol modeli olan

bu kişinin bu süreçte kendisine sağladığı liderliği ve yardımları da konuşmasında vurgulamıştır. Buna göre:

Müdür yardımcısı olarak çalışma şansına sahip olan okul müdürlerinden biriyim ve bu süreçte, birlikte çalıştığım okul müdürünün benim rehberim olduğunu rahatlıkla söyleyebilirim. Müdürümle herşeyi birlikte yaptık, kendisi beni her konuda bilgilendirdi ve en güzel şekilde yetişmemi sağladı. Her zaman onunla birlikte olduğum için meslekle ilgili tüm sorumluluklarının neler olduğunu öğrenme fırsatı buldum. Onunla birlikte tüm müdürler toplantılarına, kendisinin gittiği tüm mesleki gelişim programlarına gittim. Bina içerisindeki görevleri paylaşmıştık. Bana müdürlük ile ilgili herşeyi öğreten kişi o oldu diyebilirim rahatlıkla. Yarışmacı, kıskanç bir insan değildi ve herşeyi birlikte yaptık, başarıyı da başarısızlığı da sahiplendik birlikte. Böyle bir okulda müdür yardımcılığı yapmak benim için çok faydalı oldu. Birçok problemle karşılaştım ve bu problemlerin nasıl çözüldüğünü gördüm. Bunun yanında gerçekten güçlü öğretmen liderler vardı okulumda, onlardan da çok şey öğrendim. Onların tavsiyelerini dinledim ve okullar hakkında hayal bile edemeyeceğim çok önemli bilgiler edindim böylelikle...

Amerika Birleşik Devletleri Michigan Eyaleti'nde görev yapan okul müdürleri, kendilerini müdürlük mesleğine hazırlayan eğitimlerden biri olarak müdür yardımcılığı görevi hakkında ülkemizdeki okul müdürlerine kıyasla daha az sayıda görüş bildirmiştir. Zaten daha önce de belirtildiği üzere toplam 16 okul müdüründen sekizi, müdür yardımcılığı görevinde bulunmuş, bunların da sadece üçü, mesleki gelişimlerine etki eden bir unsur olarak bu görevi tanımlamışlardır. Bu sonuca ve Michigan Eyaleti'nde okul müdürü olabilmek için müdür yardımcısı olarak görev yapma şartının olmadığı gerçeğine dayanarak müdür yardımcılığı görevinin yetiştiricilik boyutunun gözardı edildiği söylenebilir.

Busch, MacNeil ve Baraniuk (2010), şuan görev yapan bir çok müdür yardımcısının müdürlük rolü için kendilerini hazır hissetmediklerini ve müdür yardımcılarının etkili bir okul müdürü olabilmek için önemli olan konularda eğitim ve deneyim kazandırmaya yönelik aktivitelere katılma olanaklarından yoksun olduklarını belirtmektedir. Barnett,

Shoho ve Oleszewski (2012) ise müdür yardımcılığı görevinin tek başına kimseyi müdürlüğe hazırlamadığını, bunu asıl sağlayan öğelerin ise müdür yardımcısının sahip olduğu deneyim ve sorumluluklar olduğunu belirtmişlerdir. Dolayısıyla, müdür yardımcılarının görev ve sorumluluklarının neler olduğu ve karar verme sürecindeki rolü açık bir şekilde tanımlanmalıdır. Şuanki hali ile mevcut literatürde müdür yardımcılığı için evrensel bir rol tanımı bulunmamakta, müdür yardımcısının görev tanımı genel olarak “amiri tarafından verilen tüm görevleri yerine getirmek” şeklinde tanımlanmakta, dolayısıyla neredeyse tüm müdür yardımcılarının sorumlulukları müdürleri tarafından belirlenmektedir (Marshall ve Hooley, 2006; Weller ve Weller, 2002). Müdür yardımcılığı görevinin bir meslek olarak kabul edilmemesi, buna bağlı olarak da görev tanımının tam olarak yapılmaması, müdür yardımcılarının hayal kırıklığı yaşamasına, göreve ait aidiyet hissedememesine ve performansında düşüşe neden olmaktadır (Oleszewski, Shoho ve Barnett, 2012). Ribbins (1997), 36 müdür yardımcısı ile yaptığı çalışmada katılımcılarının büyük çoğunluğunun beraber çalıştıkları okul müdürleri tarafından desteklendiklerini ve müdürlük mesleğine hazırlandıklarını düşünmediklerini, bu nedenle de müdür yardımcılığı deneyimlerinin hayal kırıklığına neden olduğunu düşündükleri sonucuna ulaşmıştır. Aynı zamanda Ribbins, müdür yardımcılarının görevleri süresince, okul müdürü oldukları zaman karşılaçacakları durumlarda vermeleri gereken kararları verme olanağına sahip olmadıkları için bu görevin müdürlük mesleğine hazırlanma sürecinde yeterli olmadığını belirtmektedir.

4.3.2.6. Müdür yardımcısı iken alınan mesleki eğitimler

Araştırma kapsamındaki okul müdürlerinden sadece biri (M31), müdürlük görevine başlamadan önce aldığı hizmet öncesi eğitime örnek olarak müdür yardımcısı iken aldığı eğitimlerden bahsetmiştir. Buna göre:

Okul müdür yardımcısı iken mesleki gelişimimden sorumlu merkez ofis isteğim konu ile ilgili konferanslara katılmamı isterdi benden. Ayrıca okul müdürüm de beni bu konuda cesaretlendirir ve farklı konularda eğitim ve konferanslara gönderirdi. Bununla birlikte, Michigan ilköğretim okulu müdürleri birliğine üye olmamı istedi

benden ve böylelikle üyeliğimi gerçekleştirdim. Hala da bu organizasyonun bir parçasıyım. Burada birçok eğitimci ile tanışma fırsatı yakaladım, bu birliğin düzenlediği konferans ve seminere katıldım, kendimi mesleki anlamda geliştirmek için elimden geleni yaptım. Nitekim bunların bana çok faydalı olduğuna da inanıyorum.

Bu konuda görüş bildiren okul müdürü sayısının bu derece düşük olması şaşırtıcı bir sonuç değildir. Amerika Birleşik Devletleri Michigan Eyaleti'nde okul müdürü olabilmek için müdür yardımcılığı yapmış olma şartı aranmamaktadır. Mevcut çalışmaya katılan 16 okul müdürünün sekizi (M17, M22, M23, M25, M27, M28, M29 ve M31) müdür yardımcısı olarak görev yaptığını belirtmiştir. Bu görev süreleri ise 0.5 ile 3 yıl arasında değişmektedir. Bu bulgulardan yola çıkarak Michigan Eyaleti'nde müdür seçimi sürecinde bir kriter olarak belirtilmediği için müdür yardımcılığı görevi üzerinde çok fazla durulmadığı, hizmet öncesi yetiştirme için staj ve lisansüstü eğitim derslerinin temel alındığı, dolayısıyla bu öğelerin geliştirilmesine çaba harcandığı söylenebilir. Bu nedenle de müdür yardımcılarına yönelik mesleki eğitimlerin az sayıda olduğu sonucuna ulaşılabilir.

4.3.3. Alınan Eğitimlerin İlk Yıllarda Karşılaşılan Problemlerin Çözümüne Katkısı

Türkiye Erzurum İli ve Amerika Birleşik Devletleri Michigan Eyaleti'nde görev yapan ve araştırmaya katılan okul müdürlerine, müdür olmadan önce bir şekilde almış oldukları eğitimin, müdürlük görevine ilk geldikleri zaman karşılaştıkları problemlerin çözümüne katkılarının neler olduğu sorulmuş ve okul müdürlerinin konu ile ilgili belirttikleri görüşleri iki gruba ayrılarak incelenmiştir. Buna göre:

4.3.3.1. Türkiye'deki okul müdürlerinin görüşleri (10)

4.3.3.2. Amerika'daki okul müdürlerinin görüşleri (8)

4.3.3.1. Türkiye’deki okul müdürlerinin görüşleri

Müdürlük görevine başlamadan önce aldıkları hizmet öncesi eğitimlerin, müdür oldukları ilk yıllarda karşılaştıkları problemlere çözüm yolları üretme sürecine katkısının ne olduğu sorusu ile ilgili olarak 10 okul müdürü (M1, M2, M3, M4, M5, M6, M11, M12, M13 ve M14) görüş bildirmiştir. Hizmet öncesi eğitim olarak belki sayılmasa da M1 ve M3, müdür yardımcısı olarak görev yaptıkları yıllarda kazandığı deneyimlerin mesleki açıdan kendilerine çok şey kattığını belirtmiş ve şu sözlerle bu husustaki memnuniyetlerini belirtmişlerdir:

Önce de söylediğim gibi müdür yardımcılığında karşılaştığım durumlar, bu yıllarda komşu köylerdeki, şehirdeki arkadaşlarımdan, kendimden yaşça ve deneyimce üstün müdürlerle yaptığım görüşmeler, müdür olduğum ilk yıllarda karşılaştığım problemlere değişik açılardan bakmama yardımcı oldu. Bunun yanında bir problem olduğunda başkalarına sormanın gerçekten güzel çözümler üretmeye yardımcı olduğunu gördüm (M1).

Bunların katkısı olmaz mı, her konuda benim gelişmemi sağladı diyebilirim. Daha önce de söylediğim gibi okulda işin yükünü müdür yardımcıları çeker, her işi onlar yapar. Bu deneyimler elbette ki beni mesleğe hazırladı. Problemleri çözmede tamamen geçmiş yaşantılarımdan, müdür yardımcısı olarak edindiğim bilgi, birikim ve deneyimler yardımcı oldu. 15 yıllık müdür yardımcılığı görevim şu okulda müdür olmamı sağladı. Uzun soluklu olarak o kadar çalışsam ve kurumla ilgili her türlü bilgiyi öğrenmeseydim bugün burada olamazdım. Herşeyi yaparak yaşayarak öğrendim. Zaten bu tecrübelerim olmasaydı ben bu okulu tercih etmeye cesaret edemezdim. Burası Erzurum’un en gözde ve tercih edilen okullarından biri. Semt olarak da velilerin çok bilinçli, ilgili olduğu bir yer. Sorumluluk almayı öğrendim. Hemen hemen her pozisyonda çalıştım, beraber çalıştığım müdürüm de bana her türlü sorumluluğu veriyor ve önümü açıyordu belli bir noktaya kadar (M3).

Aynı şekilde M14, müdür yardımcısı ve müdür yetkili öğretmen olarak hizmet verdiği yıllarda kazandığı deneyimler ile inisiyatif ve karar alabilme sürecinin bir parçası olmanın mesleğe kolay bir şekilde adapte olmasında ve karşılaştığı sorunların üstünden gelmesinde büyük kolaylık sağladığı belirtmiştir. M14'ün bu konudaki görüşlerine göz atacak olursak:

Açıkçası şunu ifade edeyim, ben 4 yıl müdür yetkili öğretmen olarak çalıştım bir köyde, bunun yanında 5 yıl da 2 farklı okulda müdür yardımcılığı yaptım. Bu okulların birinde de müdürüm çok fazla gelmezdi okula ve müdürlük görevini de daha çok ben yürüttümdüm. Dolayısıyla, bu yıllar bana mesleki açıdan çok şey kazandırdı. Hayal bile edemeyeceğiniz birçok problemle o yıllarda karşı karşıya geldim ben. İşin içinde piştim diyebilirim. Bu nedenle de müstakil müdür olduğumda karşılaştığım problemler öncekilerle benzer olduğu için hayalkırıklığı yaşamadım diyebilirim. Söylediğim gibi yaşadığım tecrübeler karamsarlığa düşmememi ve problemlerin üzerine gidildiğinde kolaylıkla personel ile işbirliği dahilinde çözülebileceğini gösterdi bana.

M4 ise müdürlük sınavına girdikten sonra bir ay süresince aldıkları eğitimin ve müdür yardımcısı olarak görev yapmasının, sorunlara farklı bakış açılarından bakabilmeyi ve çözüm önerileri geliştirebilmeyi sağladığını önemle vurgulamıştır. Bu görüşlerden biraz farklı olarak öğretmen okulu mezunu olan M11, bu okuldaki eğitimin bir parçası olarak aldıkları staj programının bu süreçteki önemini şu sözlerle ifade etmiştir:

Öğretmen okulunda yaptığımız staj, bu stajın bir parçası olarak gittiğimiz okullarda yaşadıklarımız, müdür yetkili öğretmen iken yaşadığım olaylar, kazandığım tecrübeler, müstakil müdür olunca bana yardımcı oldular. Problemlere aşinalık kazanmıştım, çözüm yolları üretmem kolay oldu. Personelimle iletişim kurmayı öğrendim. Ayrıca yazışma nasıl yapılır, diploma, not defterleri nasıl yazılır bunları hep öğrenmiştim. Müstakil müdür olunca bu konuda hiçbir sıkıntı yaşamadım.

4.3.3.2. Amerika'daki okul müdürlerinin görüşleri

Araştırma kapsamındaki sekiz okul müdürü (M19, M22, M23, M25, M26, M28, M29 ve M30), mesleğe başlamadan önce aldıkları eğitimlerin ya da farklı süreçlerin mesleki hayatlarına yaptığı katkı ile ilgili düşüncelerini paylaşmışlardır. Bu müdürlerden üçü (M26, M29 ve M30), yüksek lisans eğitimleri süresince aldıkları çeşitli derslerin yöneticilik kariyerleri üzerinde önemli etkisinin olduğunu belirtmiş, burada elde ettikleri bilgileri zaman zaman karşılaştıkları durumlarda uyguladıklarını söylemişler ve ilgili görüşlerini şöyle ifade etmişlerdir:

Hizmet öncesi eğitim olarak master eğitimimi tamamladım. Bu zaman diliminde birçok ders aldım ama bir tanesi benim kariyerimin temelini attı diyebilirim. Bu dersin adı “iş ve endüstriyel ilişkiler ve arabuluculuk” idi. Bu zorunlu bir ders değildi, seçmeliydi. Dolayısıyla kendi isteğim ile aldım çünkü bir okul müdürünün en önemli görevinin personeli ile iyi iletişim kurabilmesi ve personelin de birbirleri ile iyi ilişkiler geliştirmesine olanak sağlayabilmesidir. Bu ders benim için çok önemlidir. Ben bir okul müdürünün farklı gruplardaki insanların arasında arabuluculuk yapması gerektiğine inanıyorum. Bu derste, arabuluculuğun nasıl yapılacağını, nasıl iyi bir dinleyici ve takım çalışanı olunabileceğini öğrendim (M26).

Master eğitimim boyunca aldığım derslerden ve bu dersleri veren profesörlerden gerçekten çok şey öğrendim. Onlarla aynı ortamda bulundum, tecrübelerini dinledim. Bunun yanında bu eğitimin bir parçası olarak staj yaptım ve unutulmayacak deneyimler yaşadım. Bu eğitimler boyunca öğrendiğim en önemli şey şudur: yeni bir okula atanan ve okul hakkında yapılacak küçük ya da büyük değişiklikler ile ilgili verilen kararların son sözünü söyleyecek kişi olan okul müdürü, öncelikle çalıştığı kurumun kültürünü anlamalıdır. Okulda neler olup bittiği, işlerin nasıl yürüdüğünü, insanların birbirleri ile ilişkilerinin nasıl olduğunu anlamalıdır ki o kurumu en etkili şekilde yönetbilsin (M29).

Şunu söylemeliyim ki müdürlük mesleğimin temellerini yüksek lisansta aldığım derslerin üzerine attım. Bir kitabı okumak ile orada yazanları bizzat hayata geçirmek çok farklı şeylerdir. Bu derslerin bana kazandırdığı en önemli şey uygulamaya dayalı literatürü kavrayarak yapacak olduğum işin ne kadar büyük ve önemli olduğunu algılamam oldu. İnsan kaynakları yönetimi, okul disiplini, okul hukuku, öğretmen değerlendirme, okul- toplum ilişkisi gibi birçok ders aldım ve bunların hepsinin yararını bir şekilde gördüm ve hala da görmeye devam ediyorum. Tam 30 kredilik ders aldım. Her derste öğrendiklerim birer başucu kitabı oldu benim için (M30).

İki okul müdürü (M23 ve M28), eğitim bölgelerindeki müfettişlerin mesleki açıdan gelişmeleri üzerinde etki sahibi olduğunu vurgulamış ve düşüncelerini şöyle paylaşmışlardır:

Eğitim bölgemde biz müdürlere yönelik olarak sağlanan en büyük katkı, bu bölgelerde görev yapan eğitim müfettişlerinin bizlere rehber olmaya hazır bir tutum sergilemesidir. Ne zaman başınız sıkıştığında gideceğiniz birinin olmasının çok güven verici bir durum olduğunu düşünüyorum. Bize sağlanan mesleki gelişim olanakları da mevcut ancak bu eğitimlerin problemlerin çözümünde etkili olacağını düşünmüyorum çünkü her okulun problemi farklıdır ve problemler çok hızlı değişiklik göstermektedir (M28).

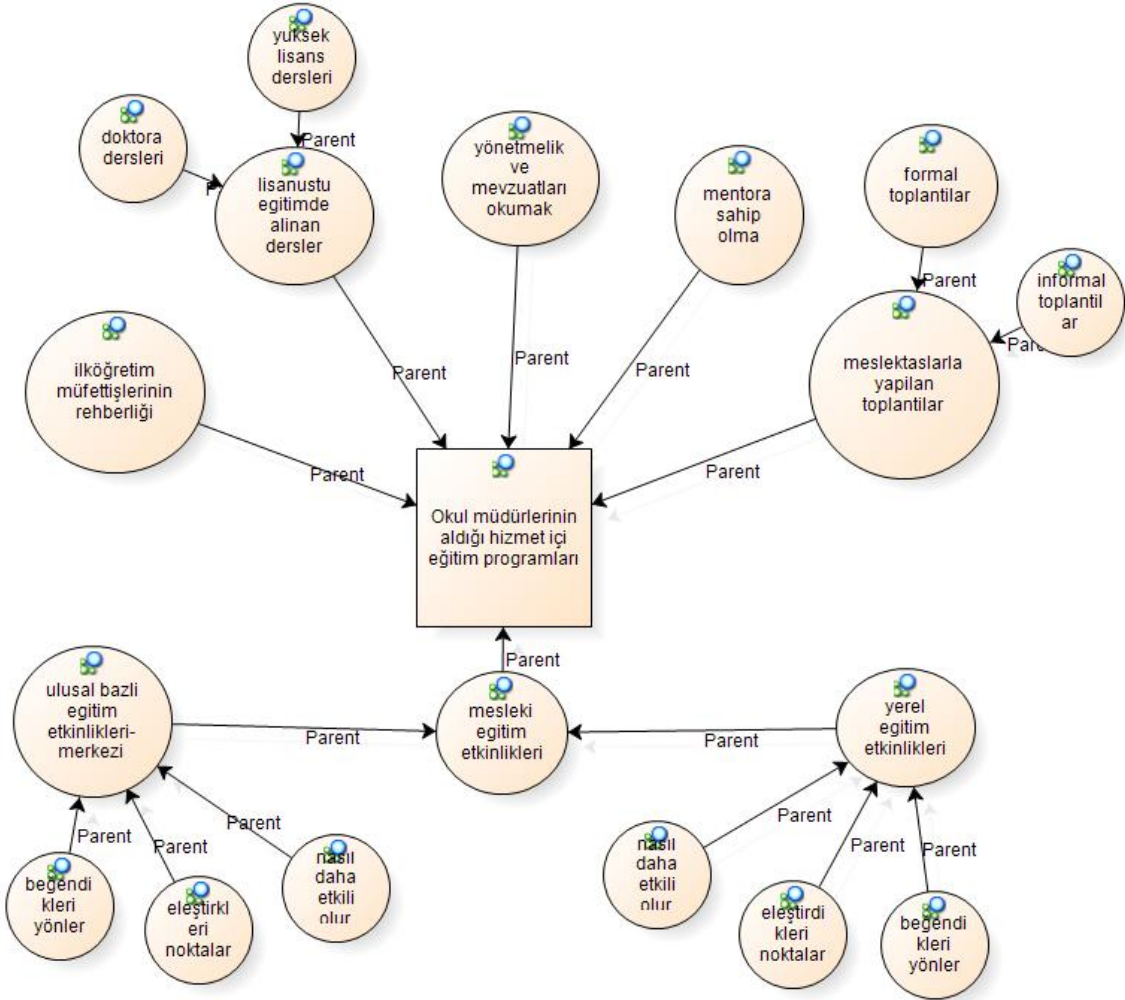
Eğitim bölgesindeki müfettişlerle yakın ilişkiler kurmam, onların bilgi, deneyim ve tecrübelerinden faydalanmam beni geliştiren ve mesleğime hazırlayan en önemli fırsattı diyebilirim (M23).

Bu görüşlerin yanısıra iki okul müdürü (M23 ve M25), Michigan İlk ve Ortaokul Müdürleri Derneği (MEMPSA) tarafından verilen mesleki gelişim programlarının, eyaletin farklı şehirlerindeki okul müdürleri ile biraraya gelmelerine olanak sağladığını, böylelikle farklı deneyim ve problemlere yönelik çözüm yollarını paylaştıkları bir ortam oluştuğunu söylemişlerdir.

M22 ise müdür yardımcılığı görevini sürdürürken kendisini en rahatsız eden durumu, okulunda yetersiz öğretmenlerin olması ve bu kişilerin gelişiminden müdür yardımcısı olarak kendisinin mesul olması şeklinde tanımlamıştır. Ancak, yüksek lisans eğitiminde kendisine sağlanan staj programı yardımı ile hem geliştirilmesi gereken öğretmenlerle nasıl yansıtıcı diyaloglar kurabileceğini öğrendiğini hem de öğretmenleri nasıl değerlendirmesi gerektiği hakkında yeterli derecede bilgi sahibi olduğunu vurgulamıştır.

4.4. Okul Müdürlerinin Aldığı Hizmet içi Eğitimler

Araştırmaya katılan okul müdürlerine, görevlerine başladıktan sonra müdürlük görevi ile ilgili bilgi ve becerilerini artırmaya yönelik herhangi bir eğitim alıp almadıkları sorulmuş, eğer böyle bir eğitim almış ya da bu görev süresince etkili bir yönetim sergilemeleri için farklı program veya etkinliklerle desteklenmişler ise bu faaliyetler hakkında bilgi vermeleri istenmiş ve şekil 4.2.'de görülen faaliyetler önemli hizmet içi eğitim faaliyetleri olarak ifade edilmiştir. Buna göre:



Şekil 4.2. Okul müdürlerinin aldığı hizmet içi eğitim faaliyetleri

Okul müdürlerinin konu ile ilgili belirttikleri görüşler ise iki gruba ayrılarak incelenmiştir. Buna göre:

4.4.1. Türkiye Erzurum ili'ndeki okul müdürlerinin aldığı eğitimler (15)

4.4.2. Amerika Birleşik Devletleri Michigan Eyaleti'ndeki okul müdürlerinin aldığı eğitimler (16)

4.4.1. Türkiye Erzurum İlindeki Okul Müdürlerinin Aldığı Eğitimler

Araştırmaya katılan ve Erzurum İli'nde görev yapan okul müdürlerinin tamamı, müdürlük görevine başladıktan sonra işbaşında yetişmelerini destekleyen, müdürlük görevi ile ilgili bilgi ve becerilerini artırıcı herhangi bir eğitim alıp almadıkları ya da bir programa tabi tutulup tutulmadıkları sorusuna ilişkin görüş bildirmiş ve bu görüşler altı grup altında toplanarak değerlendirilmiştir. Buna göre:

- 4.4.1.1. Yönetmelik ve mevzuatları okumak (2)
- 4.4.1.2. İlköğretim müfettişlerinin rehberliği (2)
- 4.4.1.3. Lisansüstü eğitimde alınan dersler (3)
- 4.4.1.4. Mentora sahip olma (5)
- 4.4.1.5. Meslektaşlarla yapılan toplantılar ya da görüşmeler (9)
- 4.4.1.6. Mesleki gelişim programları (15)

4.4.1.1. Yönetmelik ve mevzuatları okumak

Araştırma kapsamındaki iki okul müdürü (M13 ve M14), müdür olarak göreve başladıktan sonra kendilerini geliştirmek, müdürlüğün gerektirdiği bilgi ve donanımına sahip olabilmek için sık sık Milli Eğitim Bakanlığı İlköğretim Okulları Yönetmeliğini ve Milli Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirmelerine İlişkin Yönetmeliği okuduklarını söylemişlerdir. Böylelikle, kendi hak ve sorumluluklarının bilincine vardıklarının da önemle altını çizmişlerdir. Bunun yanında M14, herhangi bir sorunla karşılaştıklarında çözüm yolu bulabilmek için en sık kullandığı yöntemin yönetmelik ve mevzuatları okumak olduğunu belirtmiştir.

Ben daha çok ilköğretim kurumları yönetmeliğini kendim okuyarak çözüyorum problemleri. İnsanlar bunu açıp okumak yerine, açıyor telefonu Ahmet Mehmet bunun cevabı neydi diye soruyor. Bilmiyor ki zaten mevzuatı açıp okusa yazıyor orada. Ben şunu gördüm, bilgisine en güvendiğim insanlar bile sorduğum soruların

cevabını bilmiyor. Dolayısıyla ben kimseye sormadan açıyorum mevzuatı ve sorunun cevabını alıyorum müdür yardımcısı olarak görev yaptığım yıllardan beri. İdarecilerde en çok kızdığım şey bu. Zaten herşeyin yönetmeliği var, aç oku kardeşim.

Müdür olarak göreve başlamadan önce herhangi bir hazırlayıcı eğitim almadığı gibi müdür yardımcılığı görevinde de bulunmayan M13, bu nedenlerden ötürü göreve başlar başlamaz okul yönetimi sürecinde büyük zorluklar yaşadığını, ancak bu zorlukların üstesinden İlköğretim Kurumları Yönetmeliğini ve resmi gazeteleri okuyarak geldiğini vurgulamıştır.

4.4.1.2. İlköğretim müfettişlerinin rehberliği

Üç okul müdürü (M7, M10 ve M14), ilköğretim müfettişlerinin eğitim-öğretim yılı boyunca kendilerine rehberlik yapmalarının bir hizmetiçi eğitim olarak düşünülebileceği konusunda görüş bildirmiştir. İki okul müdürü (M7 ve M15), müdürlük görevine başladıkları ilk yıllardan itibaren hem rehberlik hem de denetim amacı ile okullarına gelen ilköğretim müfettişlerinin deneyimlerinden ve bilgilerinden büyük ölçüde yararlandıklarını, okullarında karşılaştıkları öğrencilerle ve personelle ilgili problemlerde onların görüşlerine başvurduklarını ve çoğunlukla da çözüm önerileri bulmalarına yardımcı olduklarını belirtmişlerdir. M7'nin, ilköğretim müfettişlerinin bu süreçteki önemini belirttiği ifadeleri şöyledir:

Müfettişler de bazı zamanlar faydalı olmuştur. Her mesleğin iyisi de var kötüsü de var. Denetim elemanlarına hep aynı gözle bakamayız. İşi gerçekten çok iyi yapanlar da var yapmayanlar da. Şunu söyleyebilirim ki müfettişlerden faydalandığım çok olmuştur. Yani bilgilerine güvendiğim, gerçekten liyakati bilen, kendini sürekli yenileyenlerden faydalanmışımdır ve çalışmaları bana rehber olmuştur. Ama bunlar içerisinde işini yapmayanların da olduğunu biliyorum.

M10 ise müdürlerin hizmetiçi eğitim sürecinde ilköğretim müfettişlerinin öneminin büyük olması gerektiğini ifade ederken, kendi deneyimleri açısından baktığında ise

ilköğretim müfettişlerinin deneyim ve bilgilerinden yararlanamadığını, çalıştığı okullarda birçok müfettişle karşılaşmasına rağmen etkili bir rehberlik sağlanmadığını vurgulamıştır. M10 sözlerine şöyle devam etmiştir:

Müfettişlerin, bizim işbaşında yetişmemizden sorumlu olması gerekiyor bana göre. Ancak, bana yararı oldu mu diye soracak olursanız, yararlı da olmadı. Belki deneyimleri olabilir ama yararı olmadı. 1 saatte bize ne gösterebilirler. Ama onlar ne yapsın? Sayıları az. Erzurum un tüm ilçelerine yetişemezler. Bizden çok bilgili olabilirler ama olmadı yani.

Milli Eğitim Bakanlığı Eğitim Müfettişleri Başkanlıkları Yönetmeliği 'nin 54. Maddesi müfettiş ve müfettiş yardımcılarının rehberlik ve işbaşında yetiştirme ile ilgili görev alanlarını:

b) Resmî ortaöğretim kurumlarının rehberlik ve denetimi ile bu kurumlarda görev yapan öğretmenlerin branşlarıyla ilgili denetimlerine ilişkin inceleme ve soruşturmaları hariç olmak üzere, bu kurumlarda görev yapan yönetici, öğretmen ve diğer personel hakkındaki inceleme ve soruşturma işleri,

c) Bu maddenin birinci fıkrasının (a) ve (b) bentlerinde hariç tutulanların dışında kalan diğer personel ve kurumların rehberlik, iş başında yetiştirme, denetim, değerlendirme, araştırma gibi hizmetleri ile bu kurumlarda görev yapan yönetici, öğretmen ve diğer personele yönelik her türlü inceleme, soruşturma işleri ile ilgili görevler oluşturur.

Yukarıda da görüldüğü üzere ilköğretim müfettişleri, okullarda görev yapan yönetici, öğretmen ve diğer personelin rehberlik ve iş başında yetiştirilmesinden sorumludur. Buna rağmen araştırmaya katılan okul müdürlerinden sadece üç tanesi aldıkları hizmet içi eğitimler hakkında bilgi vermeleri istendiğinde ilköğretim müfettişlerinden söz etmiştir. Bu müdürlerden bir tanesi de ilköğretim müfettişlerinden yeteri kadar yararlanamadığını ifade etmiştir. Oysa ki eğitim sistemlerinin başarısı, süreç içerisinde ne kadar etkili ve verimli olduğu ile ölçülmektedir. Dolayısıyla, sistemin verimliliği ve etkililiğinin belirli aralıklarla değerlendirilmesi gerekmektedir.

4.4.1.3. Lisansüstü eğitimde alınan dersler

Erzurum İli'nde görev yapan ve araştırmaya katılan okul müdürlerinden hiçbiri yüksek lisans derecesine sahip değildir. Sadece bir okul müdürü (M2), İlahiyat alanında yüksek lisans eğitimine devam etmektedir. Dolayısıyla, katılımcılar okul müdürlüğü görevini yürütürken yüksek lisans ya da doktora eğitimi almadıkları için bu programda verilen derslerin işbaşında yetişmelerine olan katkısı ile ilgili bir görüş bildirmemiştir. Ancak, üç okul müdürü (M7, M12 ve M14), yüksek lisans eğitimi ile birlikte bu derslerin alınmasının mesleki gelişim sürecinde önemli birer kaynak olacağına inandıklarını vurgulamışlardır. Bu konuda görüş bildiren okul müdürlerinin düşünceleri şöyledir:

Bir okul yöneticisinin, karşılıklı iletişimi, halkla ilişkileri, yönlendirmeyi, yöneltmeyi, iş yaptırırken ekibine biz ruhunu verebilmeyi bilmesi gerekiyor. Bunun için yüksek lisansın çok önemli olduğunu düşünüyorum. Araştırmacı kişiliği varsa da bunları yapabilirsin ya da hizmetiçi seminerlere sürekli katılabilirsin (M7).

Yüksek lisans yapmak ve bu işin uzmanı ile karşı karşıya bilgi alışverişinde bulunmak.bir okul müdür olarak bizler için bunun çok önemli olduğunu düşünüyorum. Bu eğitimi alan müdür adayları sayıca az oluyor ve birebir ilişkiler daha kolay kuruluyor ders hocası ile. Bunun faydası olduğuna inanıyorum. İsterim ki bütün, bırakın gençleri ve yeni atanmış olanları, şuan 20 yılını doldurmuş müdür arkadaşlarımızın da bu eğitimi almalarını çok isterim (M12).

M14 ise yüksek lisans yapmanın neden önemli olduğunu düşündüğünü şöyle açıklamıştır:

Yüksek lisans yapmanın bu konuda etkili olacağını düşünüyorum. Eğitim yönetiminde yüksek lisans 8 puan getiriyor şube müdürü ya da başka bir müdür olabilmek için. Şimdi İstanbul İl Milli Eğitim müdürlüğünün İstanbul'da hizmet veren özel bir üniversite ile bir anlaşması var, 3500 lira verip yüksek lisansınızı tamamlıyorsunuz. Benim hedefim şuan bu parayı verip bölümden mezun olmak. Bakan bey yüksek lisans doktora yapın diyor yönetici olmak için. Kaliteli eğitim

almak önemli, işin uzmanları tarafından eğitim önemli.

4.4.1.4. Mentora sahip olma

Beş okul müdürü (M3, M6, M7, M13 ve M14), bu göreve geldikleri ilk yıllarda okulla ilgili problemlerini paylaşacağı, bu problemleri nasıl çözeceğine dair düşüncelerinden yararlanacağı ve deneyimlerinden faydalanacağı başarılı okul müdürlerinin rehberliğine ihtiyaç duyduklarını, ancak resmi olarak böyle bir uygulamanın Milli Eğitim Bakanlığı tarafından sağlanmadığını belirtmişlerdir. Buna rağmen, kendilerinin; sözüne, başarısına ve yöneticilik becerilerine güvendikleri okul müdürleri ile informal olarak biraraya gelerek problemlerini paylaştıklarını, fikir alışverişinde bulduklarını, böylelikle mesleklerinde uzmanlaştıklarını ifade etmişlerdir. Bu görüşlerden bazılarına yer verecek olursak:

Ben öğrenmeye aç olan ve bilmediğini sormaya çekinmeyen bir insanım. Benden deneyimi fazla olan insanlara sürekli birşeyler sorarım mesleğimle ilgili. İlk müdür olduğumda bir köydeydim, kimse yok etrafımda soracak. Ama telefon açardım sorardım abilerime. Telefonda sıra beklerdim bağlanmak için, ama bana hep destek vermişlerdir. Telefonla zor olurdu ama Erzurum a birşeyler için geldiğimde bu müdürlerle buluşurdum sorularımı sorar, notlar alırdım. Her söylediklerinin kaynağını isterdim. Mutlaka kaynağı alırdım. Diyelim ki soru soracak hiç kimse bulamadım, milli eğitim müdür yardımcılarına sorardım. Bana çok yardımları olmuştur. Sorana yardım edilmez mi, yeter ki sen sor. Çok para harcadım ben öğrenmek için. Örneğin kendimden deneyimli müdürler olurdu, abilerim, derdim ki abi hadi sana döner ısmarlayayım, oturur sohbet ederiz derdim. O kebabın adıyla gelirdi ben de soru sorardım. O zaman kaynaklara ulaşmak kolay değildi (M13).

Sözüne güvendiğim, daha deneyimli güvenilir abilerimle istişare ederim her zaman. Ben gocunmam, bazıları bunu eksiklik olarak görür. Ben utanmam sormaktan. En az iki üç kişi ile görüşürüm, havuza atarım, daha sonra onları harmanlarım ve kendi mantığıma uygun olanı süzgeçten çıkarıp kararımı veririm. Değişik fikirleri dinler, sonra kendi kararımı veririm. Farklı pencerelerden bakış açısı alırım. Siz

olsaydınız ne yapardınız der ve kendimce doğruyu bulmaya çalışırım her zaman. Dolayısıyla da okul müdürlerinin istediği zaman arayıp okulunda gerçekleşen bir olay ile ilgili deneyimlerden faydalanacağı bir kaynağa mutlaka sahip olması gerektiğini düşünüyorum ve şiddetle öneriyorum (M3).

Göreve başladıktan sonra 1 -2 yıl uzman kişilerle birlikte çalışılması gerekiyor diye düşünüyorum. Ondan sonrası kolay. Bir de her insan bu iş benim işim diyebilmeli. Onu da dedikten sonra birşey kalmıyor geriye. Bizim ülkemizde bu uzman kişilerle göreve başladıktan sonra bile birlikte çalışmamıza fırsat verilmiyor. Şimdi kendimden örnek verecek olursam, yaklaşık 10 yıl önce yöneticiliğe başladım müdür yardımcısı olarak. Göreve başladıktan 1 hafta sonra okul müdürümü aldılar başka okula gönderdiler, kaldım yalnız başıma. Ben müdür oldum. bana o zamanlarda kimse demedi ki senin müdürünü aldık, sen bundan sonra müdür oldun ama bak şöyle bir insan var, onunla birlikte çalışabilirsin. Bu senin önderin olsun, liderin olsun ondan öğren. Böyle birşey yok. Biz işte dosyaları dökerek, biraz soruşturma geçirerek öğrendik ama bu böyle olmamalı, değişmeli artık (M4).

Bu konuda görüşlerini paylaştan M7 ve M12, okul müdürüne rehber müdür olarak da tanımlanabilecek olan mentorların sağlanması, deneyimli okul müdürleri ile yeni müdürler arasında iletişimin kurulması ve bilgi aktarımına olanak vermesi açısından önemli olduğunu belirtmişlerdir. Bu modeli önermelerinin nedeni olarak ise aşağıdaki açıklamalarda bulunmuşlardır:

Ben sınava girdim, okul müdürü oldum, görevimle ilgili iş ve işlemleri o süreçte öğrendim. Kimse bana seni seminere alalım, seni uzman bir kişi yanında belirli bir süre staja alalım, senin rehber müdürün bu olsun diye birşey demedi. Bunun mutlaka denenmesi gerekiyor bence eğitim sistemimizde. Bir okul müdürünün kendini geliştirmesi için iyi gözlem çok önemlidir. Önünde iyi bir model varsa o modeli iyi gözlemlemeleri gerekiyor. Bence bu da çok önemli. İyi model bulunca ondan faydalanırsanız size katkısı olur diye düşünüyorum (M7).

Yeni müdürlerin kendilerinden deneyimli insanlarla bilgi paylaşımına gitmesi gerektiğine inanıyorum. 15 yıldır idareciyim ve bugüne kadar hizmetlisinden kantincisine, öğretmenine kadar herkese sorarım hiç gocunmam, herkesten öğrenirim. Ben isterim ki herkes bildiğini paylaşsın (M12).

Bakioğlu, Özcan ve Hacıfazlıoğlu (2002), okul yöneticilerinin yönetim sürecinde karşılaştıkları problemlerin çözümünde, mentor olarak kimlere danıştıklarını ve hangi konularda mentora ihtiyaç duyduklarını belirlemek amacı ile yaptıkları “Okul yöneticilerinin mentor yoluyla yetiştirilme ihtiyacı” adlı çalışmanın sonucunda okul yöneticilerinin herhangi bir sorunla karşılaştıklarında tecrübeli okul müdürlerine danıştıkları ortaya çıkmıştır. Bu sonuca ek olarak, her kademedeki okul müdürünün %62.2’sinin, eğitim yönetimi ve okulla ilgili problemleri çözemediklerinde ilk tercih olarak deneyimli okul yöneticilerini mentor olarak seçtikleri sonucuna ulaşılmıştır. Yöneticilerin %17.6’sı ise İlçe milli eğitim müdürlüğünden çalışan yöneticileri, %10.3’ü müfettişleri, %1.8’i İl milli eğitim müdürlüğünden çalışan yöneticileri mentor olarak seçerken %3.1’i ise problemleri kendilerinin, farklı yayınlardan araştırarak çözdüklerini belirtmişlerdir. Bu çalışmanın sonuçları mevcut çalışmamızı destekler niteliktedir.

4.4.1.5. Meslektaşlarla yapılan toplantılar ya da görüşmeler

Araştırmaya katılan ve Erzurum İli’nde görev yapan sekiz okul müdürü (M2, M4, M5, M7, M9, M10 ve M13), görevlerine başlamaları ile birlikte aldıkları hizmetiçi eğitimlerden birine örnek olarak verdikleri meslektaşlarla yapılan toplantı ya da görüşmelere ilişkin görüş bildirmiş ve bu görüşler iki grup altında toplanarak değerlendirilmiştir. Bu gruplar şöyledir:

4.4.1.5.1. Formal toplantılar (4)

4.4.1.5.2. İnfomal toplantılar (5)

4.4.1.5.1. Formal toplantılar

Araştırma kapsamındaki dört okul müdürü (M4, M5, M9 ve M13), İlköğretim Kurumları Yönetmeliği doğrultusunda yılda üç kez olmak üzere illerin eğitim bölgelerindeki okul müdürlerinin bir araya geldiğini, bu toplantılarda okullarındaki öğretmen ihtiyacından problemlerine kadar birçok konunun tartışıldığını ve bu toplantıların müdürler arasında iyi bir iletişim kurmaya olanak sağlamak amacı ile yapıldığını belirtmişlerdir. Üç okul müdürü (M4, M5 ve M9), bu amaçla oluşturulmuş olan söz konusu toplantıların, okullara yönelik ihtiyaç analizi yapma sürecinden öteye geçemediğini ve bu toplantılarda sadece okullardaki eksikliklerin konuşulduğunu vurgulamıştır. Bunun yanında, bazı toplantılarda müdürlerin ortak hareket ederek okullarda genel olarak kendilerini rahatsız eden durumların çözümüne yönelik kararlar aldıklarını, bunları rapor ederek ilgililere sunduklarını ancak hiçbir zaman cevap alamadıklarını söylemişlerdir. Bu doğrultuda görüş bildiren müdürlerin ifadelerine göz atacak olursak:

Müdürlerin düzenli aralıklarla biraraya gelip problemlerini paylaşabilecekleri toplantıların onların mesleki gelişimleri açısından çok önemli olduğunu düşünüyorum. Yönetmeliğimizde böyle bir şey var, yılda 3 kez yapılır, bu toplantılarda okulların ihtiyaçları tespit edilir, öğretmen durumu, norm fazlası, okulların problemleri de elbette. Bunlar rapor edilir ve il milli eğitime ya da ilçe milli eğitime bildirilir. Ama bu giden istekler Milli Eğitimdekiler tarafından şekillendirilir, oradakilerin istediği şekilde olur, aşağıdakilerin istediği gibi olmaz. Herşey kağıt üzerinde kalır genelde diyebiliriz (M5).

2000 yılından itibaren iller eğitim bölgelerine ayrıldı, bizde de 3 eğitim bölgesi var. Formal olarak bu eğitim bölgelerinde sene başı, ikinci dönem başı ve yıl sonu olmak üzere toplam 3 müdürler kurulu toplantısı yapılır. Bir eğitim bölgesinin koordinatör müdürü vardır. O arkadaş gündemi belirler, internet sitesine gündemi yollar. Toplanırız, katılım zorunlu olur. Burada bölgenin problemleri konuşulur, işte benim Türkçe öğretmenim yok diğeri diyor bende var, koordinasyonla ilgili şeyler konuşulur. Deneme sınavı kararları alınır. Ya da bölgede başarı için neler

yapılır bu konuşulur ama şu kanıda var, biz konuşuyoruz, kağıda yazıyoruz ama bu burada kalıyor. Koordinasyonda bir eksiklik var, bunun ivedilikle düzeltilmesi gerekiyor bence (M4).

Formal olarak yapılan müdürler kurulu toplantılarda öğretim yılında okullarda genel olarak neler yapılacağına dair ortak kararlar alınıyor ama yine bir şablon var önünüzde ve bunun dışına çıkamıyoruz. Belirlenen konular hakkında konuşuyoruz çünkü göndem önceden belirleniyor. Bu toplantılarda mesleki gelişimimize yönelik konularda eğitim alabilirsek çok iyi olur kanaatindeyim (M9).

Belirtilen bu görüşlerin yanında, katıldıkları bu toplantıların faydalı olduğu düşüncesine sahip olan M13, söz konusu toplantılar vasıtası ile müdürler arasında güçlü bir iletişim bağının kurulduğunu, böylelikle birbirlerinin deneyimlerinden ve tecrübelerinden yararlanarak kalıcı bir öğrenme ortamının oluşturulduğunu savunmaktadır. Bunun yanında, çeşitli konularda birbirlerine danışma fırsatı yakaladıklarınının da altını önemle çizmiştir.

4.4.1.5.2. İnfomal toplantılar

Beş okul müdürü (M2, M5, M7, M9 ve M10), deneyimine ve bilgisine güvendikleri okul müdürleri ya da İl veya İlçe Milli Eğitim Müdürlüklerinde çalışan şube müdürleri ile informal bir şekilde biraraya gelerek bilgi alışverişinde buldukları, çekinmeden okullarında vuku bulan problemleri paylaştıkları, bunlara yönelik çözüm önerileri bulma amacı ile beyin fırtınaları yaptıkları görüşmelerin işbaşında yetişmelerinin önemli bir ögesi olduğu ifade etmişlerdir. Bu toplantılarda birçok probleme çözüm önerisi bulmanın yanında personel, öğrenci ve velilerle sağlıklı iletişim kurma, öğrencilerin akademik başarılarının artırılmasına yönelik faaliyetler hakkında bilgi edinme gibi hususlarda da yetkinlik sağladıklarını önemle vurgulamışlardır. Bu konudaki görüşlerden birkaçına yer verecek olursak:

Bizim bir grubumuz var, benim samimi olduğum her derdimi paylaştığım beş arkadaşım var. Dertlerimizi koyuyoruz ortaya, nasıl çözeriz diye tartışıyoruz.

İmkanlar ölçüsünde birbirimize yardım ediyoruz. Bazen ilçe milli eğitim müdür ile konuşuruz, bu konuşmalar bize çok yararlı oluyor gerçekten. Bir okulda meydana gelen probleme yönelik bir çözüm çok hoşuma gidiyor, bende de böyle birşey olursa bunu yaparım diyorum. Bazen benim düşündüğümü başkası düşünememiş oluyor, böyle bir problem çözme tekniği kullanıyoruz (M5).

Benim bir müdür grubum var. Her hafta biraraya gelip mesleğimizle ilgili sorunları tartıştığımız buluşmalarımız oluyor. Yaptığımız ve yapmamamız gereken işleri tartışıyoruz. Bunun ben faydasını çok görüyorum. Çok güzel sonuçlar ortaya çıkıyor, bazen hiç düşünmediğimiz, gözden kaçan ince ayrıntıları öğrenip kendi okulunuzda da uyguluyoruz. Bu resmi değil, insanların sıcak ilişkileri ile olan işler. Resmi boyutu yok, biraraya gelip mesleğimizle ilgili konuları tartışıp güzel sonuçlara ulaşıyoruz (M7).

Bazen kafamda problemleri çözsem de aynı olayı güvendiğim, yakinen bildiğim arkadaşlarımla paylaşırım, sorarım, işte böyle bir problemle karşılaştım bu konuda siz ne düşünüyorsunuz derim, kendi fikrimi söylemem, böyle bir problemim var siz ne yapardınız bu durumda derim. Karşımdaki kişi de böyle yaparsan daha uygun olur der, ben de buna göre kendi fikrimi ona göre daha da şekillendirip doğruyu bulma yolunda en geçerli yöntem olarak bunu görürüm. Mutlaka 3- 5 arkadaşla bunu paylaşırım. Bazıları evet ya benim de başımdan böyle bir şey geçti, ben şu yöntemi uygulamıştım ama yanılmışım der. Bu yöntemden gerçekten çok faydalanırım. Bazen hiç aklıma gelmeyen birşey öğrenirim. Gerçekten yararlı olduğunu düşünüyorum (M2).

4.4.1.6. Mesleki gelişim programları

Araştırmaya katılan ve Erzurum İli'nde görev yapan okul müdürlerinin hepsi, müdürlük görevine başladıktan sonra işbaşında yetişmeleri sürecinde, katıldıkları ulusal ve yerel düzeyde gerçekleştirilen mesleki gelişim programlarının, bu sürecin önemli bir bölümünü kapsadığını belirtmiştir. Katılımcılar, genellikle Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı Hizmet içi Eğitim Enstitüleri tarafından sağlanan bu eğitimlerin okullarında karşılaştıkları

problemlere yönelik farklı bakış açıları kazanmalarına büyük katkı sağladığını önemle vurgulamışlardır. Mesleki gelişim programlarına yönelik okul müdürlerinin sağladığı bilgiler beş grup altında toplanarak değerlendirilmiştir. Buna göre:

4.4.1.6.1.Ulusal mesleki gelişim programları (14)

4.4.1.6.2.Yerel mesleki gelişim programları (15)

4.4.1.6.3.Odaklandığı konular (14)

4.4.1.6.4.Kimler tarafından verildiği (14)

4.4.1.6.5.Okullarda karşılaşılan problemlerin çözümüne katkısı (15)

4.4.1.6.1. Ulusal mesleki gelişim programları

Araştırma kapsamındaki katılımcılardan hepsi, okul müdürlerine yönelik olarak ulusal düzeyde hazırlanan ve merkezi birimlerde sunulan mesleki gelişim olanakları hakkında görüş bildirmiştir. Okul müdürlerinden bazıları bu konuda memnuniyetlerini bildirirken bazıları ise bu eğitimlerin ihtiyaç analizi yapıldıktan sonra oluşturulmasının, bunun yanında eğitime alınacak kişi sayısının artırılmasının gerekli olduğunu söylemiştir. Okul müdürlerinden bazıları ise (M2, M4, M8, M9, M11 ve M12) bu eğitimlerin daha etkili hale nasıl getirileceği ile ilgili önerilerde bulunmuştur. Okul müdürlerine ait bu görüşler üç grup altında toplanmıştır. Bunlar:

4.4.1.6.1.1.Beğendikleri yönler (8)

4.4.1.6.1.2.Eleştirdikleri yönler (11)

4.4.1.6.1.3.Bu programların nasıl daha etkili hale getirileceği ile ilgili görüşleri (6)

4.4.1.6.1.1. Beğendikleri yönler

Sekiz okul müdürü (M2, M5, M6, M7, M8, M9, M11 ve M12), müdürlük görevine başladıkları yıldan itibaren bir ya da birkaç kez faydalanma fırsatı buldukları mesleki gelişim programları ile ilgili olumlu görüş bildirmiştir. Bu doğrultuda görüş bildiren

katılımcılar, eğitim-öğretim yılı başında yayınlanan hizmetiçi eğitim planına göre katılmayı istedikleri programlara başvuru yaptıklarını ve Milli Eğitim Bakanlığı'nın da olanaklar dahilinde mümkün olduğunca fazla sayıda okul müdürünün bu imkanlardan yararlanmasına öncülük ettiğini belirtmişlerdir. Görüşlerinden faydalanılan okul müdürlerinden bazıları düşüncelerini şöyle ifade etmiştir:

Ulusal bazda Bakanlık hizmetiçi eğitim planı yayınlıyor. Talep ediyoruz, kontenjan sayısı içine girebiliyorsak gidiyoruz. Daha az sayıda hizmet içine katılmış, daha genç ve tecrübeye ihtiyacı olanlara öncelik verilerek gidiliyor bu eğitimlere. İsteyerek katılırsan bunlar yararlı olur ama gideyim de tatil yapayım dersiniz yararlı olmaz. Dolayısıyla bu programın yaralı ya da yararsız olması kişinin bakış açısına göre değişir. Ben bu eğitimlerin çok yararını gördüm, eksik olduğum çoğu konuda bilgimi burada artırdım diyeyim size (M5).

Bize dönem başında şunu söylerler. Okulunuzda ihtiyaç duyulan seminerler nelerdir belirtiniz derler, milli eğitim müdürlüğü de bu istekleri gözönünde bulundur, zaten bizler ihtiyacımız dışındakilere gitmeyiz. Bize yararlı olanı vermeye çalışıyorlar. Ben 2 kez ulusal seminere katıldım, bir Van da bir de Esenköy de ve bunların benim müdürlük kariyerime etkisi yadsınamaz (M12).

Bakanlık tarafından sadece yöneticilere yönelik olarak düzenlenen hizmetiçi eğitim seminerleri mevcut. Ben bunlardan 1-2 tanesine katıldım. Katıldığımız seminerlerden biri okul idarecisi olarak halkla ilişkiler- iletişim konusunda bir seminerdi. 10 günlüktü bu. Bu eğitimi veren kişi olarak ciddi anlamda alanında uzman birisi denk gelmişti. Çok faydalı oldu diyebilirim (M7).

Çalışmanın bulguları ile benzer şekilde Gürsel (2008), okul yöneticilerinin görevlerine başlamaları itibarıyla okullarında karşılaştıkları problemlerin çözümüne yönelik olarak sürekli eğitim ihtiyacı hissettiklerini, bu ihtiyacın ise mevcut gelişmelere dayalı olarak değişim gösterdiğini ifade etmektedir. Fakat, Bakıoğlu, Özcan ve Hacıfazlıoğlu'nun (2002) da belirttiği üzere ne kadar kapsamlı olursa olsun hizmet içi eğitim olanaklarından

yılda 1- 2 kez yararlanma olanağı sağlanması ile sürekli değişen koşullara ayak uydurulacağını düşünmek oldukça zordur. Buna rağmen, yararlanma imkanının az olmasının yanında hizmet içi eğitim, hem bireyi değişime hazırlayarak örgütün devamlılığını sağlarken hem de yeni bilgilerin üretilerek paylaşılmasına fırsat vererek örgütlerin değişen koşullara uyum sağlamasını kolaylaştırmaktadır (Çetin ve Yalçın, 2003).

4.4.1.6.1.2. Eleştirdikleri yönler

Araştırma kapsamındaki 11 okul müdürü (M1, M3, M4, M7, M8, M9, M10, M11, M12, M13 ve M14), müdürlerin hizmet içinde yetiştirilmesini sağlamak amacı ile ulusal düzeyde düzenlenen mesleki gelişim programlarının temelde bazı eksik yönlerinin olduğunu belirtmiştir. Katılımcılar arasından sekiz okul müdürü (M1, M3, M4, M7, M9, M10, M11 ve M12), bu eğitimlerin sayısının ve kapasitesinin az olması ile ilgili eleştirilerini dile getirmiştir. Bu okul müdürleri, ihtiyaç hissettikleri konularda verilen eğitimlere başvuru yaptıklarını ancak bu eğitimlere ayrılan kapasitenin az olmasından ötürü istedikleri zaman bu aktivitelerden yararlanamadıklarının altını çizmiştir. M4, kendilerine sağlanan bu eğitimler ile ilgili sıkıntılarını şöyle ifade etmiştir:

Hizmet içi eğitim programına baktığınızda zaten ilköğretim müdürlerine yönelik eğitim olanaklarının kısıtlı olduğunu göreceksiniz. Genellikle yılda 1 ya da 2 tane düzenleniyor ve bunlara da Türkiye genelinde 70- 80 kişi katılıyor. Müracaat sayısı ise çok fazla. Dolayısıyla istesenez de gidemiyorsunuz. Birtakım arkadaşlarımız telefonla birilerini arayarak bu işi hallediyor. Biz de arasak belki halledebiliriz ama aslında bunun bir plan programı olmalı. Madem bu bir ihtiyaç, beşini bir alırsın beşini bir alırsın, bunu uzun sürece yatarsın ve bu eğitimi vermeye çalışırsın. Ama malesef bizde böyle olmuyor. Başvurunuzu yapıyorsunuz ama sıra çok zor geliyor. Benim bildiğim 40 yıllık okul müdürleri var, bunlar 1 kez bile hizmet içi eğitime katılmamış, başvurdukları zamanlarda çıkmamış, sonra da nasıl olsa çıkmaz diye başvuru da yapmamışlar. Dolayısıyla bu konuda bir çalışma yapılması gerekiyor.

Görüşüne başvurulmuş müdürlerden altısı (M3, M7, M8, M9, M11 ve M14), hangi eğitimin verileceğine karar verilmeden önce kendilerinin görüşlerinin alınmadığını ve etkili bir ihtiyaç analizi yapılmadığını, görüşleri yazılı olarak alınsa bile bunların dikkate alınmadığını vurgulamışlardır. Milli Eğitim Bakanlığı'nın, okul müdürlerinden eğitim-öğretim yılının başında ihtiyaç duydukları ve eğitim almak istedikleri konuları yazılı olarak bildirmelerini istediklerinin, ancak eğitimlerin bu istekler doğrultusuna hazırlanmadığının altını önemle çizmişlerdir. Bu konudaki görüşlerden bazıları şöyledir:

Bu programlar düzenlenmeden önce bize soruyorlar ama bunlar pek dikkate alınmıyor. Biz de artık yazsak ne olur yazmasak ne olur diyoruz, birşeyler karalayıp gönderiyoruz. Öyle seminerler var ki kalıplaşmış artık; temel eğitim, hazırlayıcı eğitim, bilgisayar, protokol kuralları, ilkyardım gibi. Nasıl olmalı? Görüşlerimiz, ihtiyaçlarımız alınmalı. Görüşlerimiz alınmıyor, alınsa da dikkate alınmıyor (M14).

Her yıl bize kurumunuzca düzenlenmesini istediğiniz seminerler var mı diye yazı gönderiyorlar. Biz de eksik gördüğümüz konular ile ilgili seminerler istiyoruz ama değerlendirmeye alınmıyor çok (M7).

Yönetici bazında düşünecek olursak benim en çok müzdarip olduğum konu hizmet içi eğitim programlarıdır. Ben arzuladığım semineri alamıyorum. Okul müdürlerinin almaya istekli olması lazım. Ben ne istiyorsam onu alırım. Bana birşey katacak seminer, ben de onu okulumda uygulayabileceğim. Eğer uygulamaya dönüştüremeyeysem almamın da gereği yok. Bakanlık, programı yazıp çizip gönderiyor, şunları yapın diyor. Bizlere sorulmadı ama merkezdekilere sorulmuşsa bilmiyorum yani (M11).

Bu görüşlere ek olarak, Türkiye'deki hizmet içi eğitim sürecinin çok iyi işlediğini düşünmediğini belirten M7, bu programları veren kişilerin alanında uzman olduklarını düşünmediğini, genelde sunuma dayalı bir anlatım tarzı sergilediklerini, dolayısıyla işin özüne inemeyip kendilerine faydalı olacak bilgileri etkili bir şekilde anlatamadıklarını söylemiş ve sözlerine şöyle devam etmiştir:

Eğitim sistemi s¼rekli değişiyor ve yenileniyor. Uzman kişiler bu t¼r eğitim y¼netimi seminerlerinde g¼rev alırlar ise sadece pratik olarak değil teorik olarak da m¼d¼rlere sunum yapılırsa inanın ki m¼d¼rlere de burada ¼ęrendiklerini okullarında uyguluyorlar. Ben bu t¼r seminerlere katıldım ama bunların sayısı ger¼ekten ¼ok azdır. Bence mevcut eğitimlerin mantığının değişmesi gerekiyor. Bakanlık yetkilileri artık ¼ok kaliteli seminer ve sunumlar yapmalılar. Ancak ihtiya¼lara y¼nelik faaliyetler yaparsanız kalite elde edebilirsiniz ya da geri d¼n¼t¼ alabilirsiniz. Biz son 15 g¼nd¼r uzaktan eğitim seminerine alınıyoruz ve bu s¼rede ne kadar verim aldınız dersiniz benim şahsi kanaatim ¼ok ciddi anlamda sıkıntılar var ger¼ekten ve biz bu eğitimden hi¼bir fayda elde edemedik. Buna biraz daha ¼nem vermeleri gerekiyor. Karşıda birisi konuyu anlatıyor biz de sıralarda oturuyoruz dinliyoruz sadece. G¼z teması yok, iletişim yok, alıcı ile verici arasında bir etkileşim s¼z konusu değil. Anlatıcı sadece anlattığı ile kalıyor, dinleyici de dinlediği ile kalıyor.

Beş okul m¼d¼r¼ ise (M1, M3, M4, M11 ve M12), hizmeti¼i eğitimlere katılma fırsatı bulmalarına rağmen bu eğitimlerden yarar sağlayamadıklarını belirten okul m¼d¼rlerine y¼nelik eleştiri getirmişlerdir. Bu eleştirilerden bazıları şu şekildedir:

Bizler bu eğitime şoyle de bakıyoruz aslında. Bu eğitimleri biraz yaz tatili olarak g¼r¼yoruz. Giden arkadaşlar da zaten hep tatil anılarını anlatıyorlar. şuana kadar eğitimle ilgili birşey duymadım. Arkadaşların aklında kalan deniz ve g¼neř (M4).

Gittiğim kurslar seminerler ¼ok yararlı olmadı. G¼zelce bir gezdik ama onu hatırlıyorum. Zaten hizmeti¼i eğitim kursları T¼rkiye nin en g¼zel yerlerinde y¼zde 95 i tatil i¼in gidiyor, y¼zde 5 i de ř¼pheli yani. Bir de Erzurum da, Hakkari de yapsınlar bakalım ne kadar kişi gidecek. Bana deseler ki Mersin e g¼nderelim seni, ka¼ırmam yani (M1).

şu var tabiki biz idareciler olarak biraz aynaya bakmalıyız. Hizmeti¼i eğitim denilince aklımıza tatil geliyor. Hi¼ şunu d¼ř¼nmedik, bırak tatili de eksikliğini

tamamla. Emin olun bu işin amacına uygun gidenleri tenzih ediyorum, çoğunluktur, ama bir kısım idareci arkadaş vardır ki buradan sadece onayını yaptırır seminer onayı çıkar ama ya denizdedir ya gezmededir (M12).

4.4.1.6.1.3. Bu programların nasıl daha etkili hale getirileceği ile ilgili görüşleri

Altı okul müdürü (M2, M8, M9, M11, M12 ve M15), ulusal düzeyde gerçekleştirilen hizmetiçi eğitim faaliyetlerinden biri olan mesleki gelişim programlarında gördükleri aksaklıkların giderilmesi amacı ile bir takım önerilerde bulunmuşlar ve bunları paylaşmışlardır. M4 ve M8, kısa dönemli eğitimlerin uzun dönemde kalıcı olmadığını, dolayısıyla bu bilgileri uygulama sürecinde kullanmada problem yaşandığını belirtmiş ve buna yönelik öneriler geliştirmişlerdir. Bu öneriler ise şöyle tanımlanmıştır:

Bu zamana kadar yönetimle ilgili kısmi seminerlere katıldım ama bunların yeterli olduğunu düşünmüyorum. Bizim bu eğitimlere ihtiyacımız var çünkü değişim var, insan faktörü var, bizim malzememiz insan olduğu için sürekli kendimizi yenilememiz, değiştirmemiz gerekir. Dolayısıyla özellikle yaz tatillerinde eğitimler verilmesi gerektiğini düşünüyorum, çünkü sürekli değişen bir faktör var önümüzde, bu malzemeyi yoğurabilmemiz için tecrübeli olmamız lazım diye düşünüyorum. Özellikle bu eğitimler farklı yerlerde olabilir. Biz YIBO da çalışırken her ay 2 farklı YIBO ya gidip yapılan çalışmalarını görüyorduk, yerinde eğitim oluyordu. Bunun yanında Türkiye çapında örnek okullar tespit edilerek okul müdürleri zaman zaman buralara götürülebilir ve onların ufku açılabilir (M8).

İlköğretim yöneticilerine yönelik, gerçekten profesyonel bakış sağlayacak uzun süreli eğitimler verilmesi gerektiğini düşünüyorum. Mesela yaz tatilinde olabilir, hizmet içi eğitim tesislerinde ya da başka il veya ilçelerde bizi alırsınız yetiştirirsiniz. Ülkemizde bu eğitimi verecek çok yetiştirilmiş insanlar var. Düzenli bir planlama ile bu gerçeğe dönüştürülebilir. Biz yazın okulumuza geliyoruz ve gün boyunca yaptığımız çok birşey yok. Gelecek yılın hazırlıklarını yapıyoruz ama bunlar çok uzun süren işler değil. 1 haftada yapılabilecek işler, fakat bizler de bakıyoruz 3 ay işimiz yok yavaş yavaş halletmeye çalışıyoruz (M15).

Eğitim konularının belirlenmesinde mutlaka okul m¼d¼rlerinin ihtiyaç ve isteklerinin gözönünde bulundurulması gerektiğini vurgulayan M11 ise düşüncelerini şöyle paylaşmıştır:

Bakanlık bize bir anket yapsın, ey yönetici senin neye ihtiyacın var, hangi konuda eğitim istiyorsun denilsin. Ayrıca, bu fırsatların artırılması gerek. Görsellikten uzak, uygulamaya yönelik programlar hazırlansın. O çünkü yönetmelikler neyse ona yönelik, güncel konulara yönelik seminerler verilirse müdürler daha başarılı olurlar. Bunun yanında konuşmacılar da donanımlı olmak zorundalar.

Bu çalışmanın bulguları ile benzer şekilde, Engin, Çalışkan, Karataş ve Arslan (2012), “Hizmetiçi eğitim konularının belirlenmesine yönelik okul müdürlerinin görüşleri” adlı çalışmalarının sonucunda okullarda görev yapan öğretmen ve yöneticilerin verilen mesleki gelişim programlarına katılmayı çekici bulmadığını ortaya konmuş, bunun en büyük nedeninin ise hizmet içi eğitim ile ilgili konular belirlenirken personelin görüşünün yeterince alınmaması olarak belirtilmiştir. Dolayısıyla, bu araştırmanın sonucunda personele yönelik olarak hazırlanan hizmet içi eğitim konuları belirlenirken, bu personelin görüşlerinin alınmasının önemi ortaya konulmuştur. Bu sonuçlara benzer olarak Gökdere ve Çepni (2004), hizmet içi eğitim ile ilgili yapılan çalışmaların çoğunluğunda araştırmacıların, bu tür eğitimlerin en elzem kısmının ihtiyaçların belirlenmesi olduğunu söylediğini vurgulamıştır. Buna göre ise, eğitimlerin etkili bir şekilde uygulanması ve amacına ulaşabilmesi için kurumların, örgütte çalışan bireylerin ihtiyaç ve beklentilerini dengeli bir şekilde karşılaması gerekmektedir.

4.4.1.6.2. Yerel mesleki gelişim programları

Araştırma kapsamındaki katılımcıların yine hepsi, okul müdürlerine yönelik yerel olarak hazırlanan ve sunulan mesleki gelişim olanakları hakkında görüş bildirmiştir. Okul müdürlerinden bazıları bu konuda memnuniyetlerini bildirirken bazıları ise sunum yapanların kalitesinin sorgulanır olması, seçilen konuların uygulamaya yönelik olmaması, bunun yanında katılımın gönüllülük esasına dayanmamasına dair eleştiriler getirmişlerdir.

Bazı okul müdürleri de (M1, M3, M6, M7 ve M14) bu eğitimlerin daha etkili hale nasıl getirileceği ile ilgili önerilerde bulunmuştur. Okul müdürlerine ait bu görüşler üç grup altında toplanmıştır. Bunlar:

4.4.1.6.2.1.Beğendikleri yönler (14)

4.4.1.6.2.2.Eleştirdikleri yönler (8)

4.4.1.6.2.3.Bu programların nasıl daha etkili hale getirileceği ile ilgili görüşleri (5)

4.4.1.6.2.1. Beğendikleri yönler

Araştırmaya katılan okul müdürlerinden M1 hariç hepsi yerel düzeyde İl Milli Eğitim Bakanlığı tarafından kendilerine sağlanan eğitimlerden maksimum düzeyde fayda sağladıkları şeklinde görüş bildirmiştir. Okul müdürleri (M2, M3, M4, M5, M6, M7, M8, M9, M10, M11, M12 ve M13), özellikle İl bazında düzenlenen ve Mart ayından Haziran ayına kadar devam eden uzun süreli bir eğitim olan “Zirvedekilerle Buluşma” adlı program hakkında olumlu düşüncelere sahip olduklarını belirtmişlerdir. Bunun yanında M5, bu düzeydeki eğitim programları ve konular belirlenirken kendilerinden görüş alındığını ve bu görüşlerin değerlendirmeye alınarak gelişimlerine destek sağlandığını vurgulamış ve düşüncelerini şöyle sözcüklere dökmüştür:

Bize dönem başlarında yerel hizmetiçi kursları planları gelir ve bizlere öğretmenleriniz için ya da herhangi bir alanda yönetici olarak kendi gelişimimiz için açılmasını istediğimiz bir hizmetiçi eğitim pogramı var mı diye sorulur. Biz de yazar göndeririz, bunu yerel ve bölgesel olarak il milli eğitim müdürlüğü dikkate alarak planlamaya alır, yıl içinde herhangi bir tarihte yeterli talep olduğunda verir.

M10 ve M12, artık ülkemizdeki çoğu ilde Hizmet içi Eğitim Enstitüleri'nin bulunduğu ve buralarda hem öğretmenlere hem de yöneticilere yönelik kaliteli eğitimlerin sağlandığının altını çizmiş ve okul müdürlerinin bu fırsatlardan mutlaka yararlanması gerektiğini vurgulamıştır. Bu konudaki görüşlerini ise şöyle dile getirmişlerdir:

Mahalli olan hizmet içi eğitim etkinliklerine çok gitmişimdir. Aslında bence en etkilisi bu, işi yerinde yapmak, eğer ciddiyet ile yaparsak. Son dönemde dediğimize gelmeye başladılar. Hem devlete kambur olmayacak hem de eğitim alacaksınız. Ben il dışına gittiğimde aklım hep ailemde kalıyordu ama burada olunca akşam eve gideceğimi biliyorum, kafam rahat oluyor. Buradan kalkıp biryerlere gitmenin anlamı yok, burada da hizmetiçi eğitim enstitüsü var ve çok da iyi çalışıyor (M12).

Her ilde hizmetiçi eğitim müdürlükleri var, istediğiniz zaman gidebilirsiniz. Buralarda ihtiyaç hissettiğiniz konularda mutlaka eğitim alma fırsatı bulacaksınız. Bize de bu konuda okulumuzda nelere ihtiyaç duyulduğu ve hangi konularda seminer istediğimizi soruyorlar ve bunlara göre eğitim seçenekleri sunuyorlar (M10).

Üç okul müdürü (M2, M4 ve M7) ise farklı tarihlerde olmak üzere aldıkları bu yerel eğitimlerden, kendilerini en fazla etkileyen ve geliştirenler ile ilgili düşüncelerini şöyle paylaşmıştır:

Ciddi anlamda faydalandığım seminerlerin 1-2'sini söyleyebilirim. Örneğin aktif öğrenme seminerine katılmışım Erzurum da, hem eğlendim, hem mesleğimin değerini anladım hem de bunları uyguladım mesleğimde (M7).

Şubat ayında "Öğrenmenin sınırı yok" diye bir seminer vardı, ona katıldım. Öğretmenlerimize yönelik olarak düzenledik ve biz de katıldık. Öğretmen akademisindeki görevliler tarafından verildi bu seminer, iki gün sürdü, çok faydalı ve etkili bir seminer oldu. Bu tür etkinlikleri kaçırmıyoruz ve sürekli yapmaya çalışıyoruz. Gerçekten faydası da oldu, hayata bakış olarak, yöneticiliğe bakış olarak, öğretmene bakış olarak (M4).

Palandöken de çağdaş yönetim ile ilgili Ankara dan gelen akademisyenlerden bir seminer aldım, beş günlük. Bu eğitim, müdürlük görevinin ince nüanslarının farkına varmama sebep oldu diyebilirim (M2).

Önce de belirtildiği üzere 12 okul müdürü (M2, M3, M4, M5, M6, M7, M8, M9,

M10, M11, M12 ve M13), Mart ayından Haziran ayına kadar devam eden, her hafta farklı konularla ilgili farklı konuşmacılar ile okul müdürlerini buluşturan ve okul müdürlerinin işbaşında etkili bir şekilde yetiştirilmesini amaçlayan “Zirvedekilerle Buluşma” adlı program hakkındaki olumlu düşüncelerini paylaşmıştır. Bu görüşlerden bazılarına yer verecek olursak:

İl Milli Eğitim Müdürlüğü tarafından hazırlanan bir hizmetiçi eğitim alıyoruz şuan. Zirvedekilerle buluşma. Alanında uzman kişilerin verdiği bir seminerler dizisi şeklinde gerçekleşiyor. Halkla ilişkilerden tutun da, okullarla ilgili her konuda alıyoruz seminer. Tekrar tekrar yeni modelleri de ekleyerek bunları öğrenmeye çalışıyorum. 8 haftadır gidiyoruz, inanın her hafta birşeyler katıyor. Burada programın konuları bütünlük içerisinde sunuluyor bence. Bir hafta iletişimi veriyorlar, sonraki hafta liderliği verince liderin iletişim şeklini de anlatmaya çalışıyor. Burada kesiklik ya da bulduğumuzu getiriyoruz gibi bir durum yok. Sağolsun il milli eğitim müdürümüz bu işin üstesinden geliyor. Çok çaba gösteriyor. Yani çalışmaları çok da güzel hoşuma da gidiyor, inşallah başarır. Bu son haftamız. Mesela geçen hafta eğitim fakültesinden bir hocamız verdi semineri, tam bizim içimizden çıkmış. Çok yararlı bir seminer oldu (M12).

İl Milli Eğitim müdürümüzün düzenlediği “Zirvedekilerle Buluşma” adlı bir seminere katılıyoruz. Her hafta Çarşamba günleri 5’te başlıyor bu eğitim. İlk bakışta insanlar 5’ ten sonra bu seminerlere katılmak sıkıntılı olur dediler. Ancak bu seminerlerde alanında uzman olan kişilerden yararlanma fırsatı bulduk. Bakanlık yöneticileri olsun, sosyologlar olsun, araştırma görevlileri olsun, okul müdürleri olsun, milli eğitim müdürümüzü daha dinleyemedik ama o da olacak inşallah. Ben kendi adıma çok şey öğrendim. Faydalanamadığım günler de oldu, belki o gün yorgunluk olabilir, şartlar uygun olmayabilir ama genel olarak yararlıydı diyebiliriz. Seminer veren kişilere alanlarında uzman oldukları konular sanırım önceden verilmiş, protokol kuralları, halkla ilişkiler, iletişim, insan ilişkileri konularında kendi alanlarında kendilerini iyi yetiştirmiş kişiler tarafından verildi. Milli Eğitim müdürümüz de bizzat katıldı, dolayısıyla liderimizle birlikte biz

de katıldık, neredeyse düzenli olarak yürüdü. Bize bir yazı ile bildirildi bu seminer dolayısıyla zorunlu oldu. Gelip sunum yapan arkadaşları gördük. Verim aldık mı, ben kendi adıma söylüyorum, çok güzel cümleler, paragraflar yakaladım.

Yukarıdaki örneklerde de görüldüğü üzere, il bazında okul müdürlerine yönelik olarak hazırlanan yerel eğitim programları, okul müdürlerinin memnuniyeti ile sonuçlanmıştır. Okul müdürleri, mesai saatleri dışında katıldıkları ve bir dönem boyunca devam eden bu eğitimlerle hem alanlarında uzman kişilerin deneyim, bilgi ve tecrübelerinden yararlanma fırsatı bulmuşlar hem de okuldaki işlerini aksatmadan mesleki gelişimlerini sürdürme şansı yakalamışlardır. Bunun yanında, eğitim süresinin uzun olması, okul müdürleri arasında güçlü bir iletişim ağının kurulmasına olanak sağlamış, böylelikle müdürlerin de birbirlerinin deneyimlerinden öğrenmelerine yardımcı olmuştur.

4.4.1.6.2.2. Eleştirdikleri yönler

Araştırma kapsamındaki okul müdürlerinin bazıları (M1, M3, M5, M8, M9, M11, M13 ve M14), yerel bazda kendilerine sağlanan mesleki gelişim faaliyetleri ile ilgili olumlu görüşlerini paylaşmanın yanısıra bu süreçte farkına vardıkları eksikliklerin ya da geliştirilmesi gereken noktaların neler olduğu konusunda görüşlerini sunmuşlardır. M11, yerel düzeyde yapılan eğitim faaliyetlerine katılımın zorunlu olduğunu, hatta çoğunlukla imza alınıp yoklama yapıldığını belirtmiş ve bundan duyduğu rahatsızlığı dile getirmiştir. Bunun yanında M9, M11 ve M13 eğitimi veren kişiler ile ilgili sıkıntılarını paylaşmıştır. Buna göre:

Bu seminerlerin verilisinde bir sıkıntı var. Konular programa konulmuş ama gelen kişiler bize yeterli olmuyor, geliyor sıradan şeyler konuşuyor, bunların da bize pek bir faydası olmuyor. Örneğin zirvedekilerde gerçekten çok iyi konuşmacılar oldu zaman zaman, ama bazen de neden bunu getirmişler dediğimiz oldu yani. Ayrıca verilen eğitimler genelde teorik bilgilerin aktarımı şeklinde idi. Bir sosyolog geldi örneğin, belki alanında çok iyidir ama bize anlattığı konunun bizimle hiçbir ilgisi yoktu. Hatta baya da arkadaşlardan tepki aldı. Eğitimi veren kişi çok donanımlı ama anlattıklarının bizim okulla ilgisi yok, belki çok daha farklı zamanda ve yerde

verilebilirdi (M9).

Okulun atmosferini solumayan kişilerin okulda olup bitenleri anlatması, onlara çözüm önerisi getirmesi zor oluyor. Herşey teorik olmuyor, bizzat şurada yaşamak lazım. Alanda olmak lazım ki onlara keskin bir neşter vurabilsin bize de yardımcı olsun. Kağıt üzerinde akademisyen yazmış, şu davranışa şunu yapasan şu olur. Ama uygulamada olmuyor. Yaşamadan bilinmez, bizzat işin içinde olmak gerekir (M3).

Bu eleştirilere ek olarak beş okul müdürü (M3, M5, M9, M11 ve M14), bu eğitimler boyunca kendilerine anlatılan konuların seçiminde sistematik bir yöntem uygulanmadığını, bazı seminerlerde ilgisiz konuların anlatıldığını, bunun yanında daha çok teorik bilgilerin aktarımının gerçekleştirilip uygulama boyutunun ihmal edildiği konusunda eleştirilerini ifade etmişlerdir. Bu eleştirilerden bazıları şöyle tanımlanmıştır:

Bu programda kağıt üzerinde konular arasında bağlantı vardı ama gelmeyenler olunca, program da konular da konuşmacılar da değişti. Karmakarışık birşey oldu, verim elde edilemedi. Konular belirlenirken okullardan da görüş alınmıyor. Okullara inilmiyor. Alınsaydı zaten o salon hiç boş kalmazdı, yoklama ile değil de kendi istekleri ile gelirdi okul müdürleri bu toplantılara. Ben bu konuyu istedim bakalım neler anlatıldı, değişik neler yapıldı diye gelirdi bu okullarda. Okulların ihtiyaç tespiti yapılmıyor (M11).

Bu eğitimler boyunca herkes şunu diyor, tamam güzel anlatıyorsunuz, siz burada işin kitabını anlatıyorsunuz ama iş uygulamada öyle değil. Sen bunları ilimizdeki her okulda uygulayamazsın. Farklı mahalleler var, farklı kültürler var. dolayısıyla ben buralarda nasıl uygulamaya geçiririm bu bilgileri bana onu öğretmen lazım (M14).

4.4.1.6.2.3. Bu programların nasıl daha etkili hale getirileceği ile ilgili görüşleri

Görüşlerinden faydalanılan beş okul müdürü (M1, M3, M6, M7 ve M14), il bazında mesleki gelişimlerine yönelik olarak düzenlenen eğitim programlarının nasıl daha etkili hale getirilebileceği ile ilgili görüşlerini paylaşmışlar ve bazı önerilerde bulunmuşlardır.

M1, eğitim konularının belirlenmesi süreci ile ilgili önerilerde bulunmuş ve düşüncelerini şöyle ifade etmiştir:

Konular belirlenirken günün şartları çok iyi araştırılmalı, bunlar gözönünde bulundurulmalı. Sadece kişileri eleştirmek, yermek için toplantı yapılamaz, yapılmamalı. Özellikle konuların ve konuşmacıların çok iyi seçilmesi gerekir. Konularında uzman olmalılar ve benden çok daha fazla şey bilmeliler. Benim gibi bir okul müdürünü oraya konuşmacı olarak getirmemelisiniz. Eğer benim bildiğim şeyleri tekrar edecekse ben neden o eğitimi alayım. Bunun yanında konular daha uygulamaya yönelik olmalı bir de.

Bu önerileri desteklemekle birlikte Atatürk Üniversitesi Eğitim Fakültesi öğretim üyeleri ve öğretim elemanlarından, eğitimleri veren konuşmacılar olarak istifade etmenin önemi üzerinde görüş bildiren ve bu konuda önerilerini sunan M43, M7 ve M14, düşüncelerini şöyle ifade etmişlerdir:

Erzurum bence akademisyen yönünden çok şanslı. Çok kaliteli öğretim elemanlarımız var. Her yıl temmuz ayına kadar mesleki çalışmalar yapıyor ama onlardan yararlanma fırsatımız çok az oldu. Onları bir şekilde sistemin içine sokmak gerek diye düşünüyorum. Çünkü onlar bu işin uzmanları, bu konularda araştırma yapıyorlar, makale yazıyorlar. Bu bilgileri eğitimcilerle, liderlerle paylaşırlarsa çok daha fazla mesafe kaydedileceğine inanıyorum (M7).

Buradaki problemleri birebir yaşamış insanlar gelse, bize eğitim verse daha iyi olur. Hatta örnek olaylar sunulsa, yaşanmış olaylar, bunlar dramatize edilse, sen bu durumda ne yaparsın diye beyin fırtınaları yapılsa. Bir okul müdürü olarak yaz döneminde eğitim fakültesi ile işbirliği yapmak istedim, okulumuza gelseler ve öğretmenlerimize eğitim verseler dedim. Ama bürokrasiyi aşamıyorsun ama sıcak ilişkilerle yapabilirsin. İl milli eğitim müdürlüğünün bu konuda çalışması olmasını istiyorum (M3).

Üniversiteler artık sahaya inmeli. İşin lafazanlığı yapılmamalı. Teori çok güzel ama

uygulama yok. Doğan Cüceloğlu nu getir bakın insanlar nasıl geliyor. Semineri veren kişiler çok çok kaliteli olmalı. İşi profesyonelce yapacak gönüllü insanlar seçilmeli, hizmet içi eğitim enstitüsüne daimi kadrolar verilmeli (M14).

Son olarak ise M6, kendilerine sağlanan bu tür eğitimlerin uzun dönemli, yıl içerisinde yayılan ve süreklilik arz eden bir şekilde sunulmasını talep ettiğini belirtmiştir. Böylelikle, okul müdürlerinin gelişiminde bir devamlılık sağlanabileceğini, bunun yanında okul müdürleri arasında bir etkileşim ağı kurularak birbirlerinden öğrenme ortamının oluşturulabileceğini vurgulamıştır.

4.4.1.6.3. Odaklandığı konular

14 okul müdürü (M1, M3, M4, M5, M6, M7, M8, M9, M10, M11, M12, M13, M14 ve M15), göreve başladıktan sonra katıldıkları hem ulusal hem de yerel düzeyde gerçekleştirilen eğitimlerin hangi konular üzerinde odaklandığı ile ilgili görüş bildirmiştir. Bu görüşler, belirli konular üzerinde toplanmaktadır. Belirtilen bu konular ise şöyledir: İletişim, protokol kuralları, insan ilişkileri, eğitim yönetimi, etik kurallar, İlk Yardım, bilgisayar kullanımı, aile içi iletişim, insan kaynakları yönetimi, etkili yönetim, liderlik, sorun çözme becerileri, yönetim süreçleri, toplam kalite yönetimi, halkla ilişkiler, kaynakların yönetimi ve e-okul. M4, bu eğitimlerin müdürlerin ihtiyaçlarına göre değil de daha çok eğitimi veren kişilerin uzmanlık alanına göre çeşitlilik gösterdiğini belirtmiştir. Bu eğitimlere ek olarak ve diğer okul müdürlerinden farklı olarak M10, aşağıda belirtilen eğitimlerin kendilerine sağlandığını ifade etmiştir. Buna göre:

Eğitim ortamında uyum, ölçme ve değerlendirme, olumsuz öğrenci davranışlarının düzeltilmesi, okullarda şiddet ve önlenmesi, iletişim, okul yönetimi geliştirme semineri, kaynaştırma eğitimi gibi konularda eğitim alma fırsatımız oldu.

M7 ve M9 ise okul müdürlerine yönelik olarak hazırlanan bu eğitimlerin odaklandığı konuları şöyle tanımlamışlardır:

Bu eğitim programları genelde ihtiyaç duyulan alanlarda yapılıyor. MEB, bunun analizini yapıyor. Son zamanlarda 4 artı 4 ile ilgili, bunun yanında rehberlik

hizmetleri ile ilgili eğitimler veriliyor. Dediğim gibi artık Türkiye sürekli değişiyor ve bu değişimi eğitime yansıtma gerekiyor. Seminerlerin konusu genellikle ya yeni çıkan bir konuda insanları bilgilendirmek ya da rehberlik konusunda neler yapılabilir ya da bu servisin önemini nasıl kavratırız şeklinde oluyor.

Bu programlar daha çok okul yönetimi, daha nasıl etkili bir okul ya da yönetici olunur, okulda başarıyı yükseltmek için okul müdürlerinin personeline karşı nasıl davranması gerekir, başarıyı yükseltme amacı ile öğretmenleri sürece katmak için neler yapılabilir gibi konular üzerine gerçekleştiriliyor.

Engin ve diğerleri (2012), eğitim denetmenlerine, okul müdürlerine ve öğretmenlere yönelik olarak planlanacak hizmetiçi eğitimlerin hangi konularda olması gerektiğini belirlemeye yönelik yaptıkları “Hizmetiçi eğitim konularının belirlenmesine yönelik okul müdürlerinin görüşleri” isimli çalışmanın sonucunda okul müdürlerinin en çok etkili okul yönetimi, İlköğretim kurumları standartları ve aşamalı devamsızlık yönetimi ve kurum kültürü konularında hizmet içi eğitim almak istediklerini ortaya koymuşlardır. Dolayısıyla, hizmetiçi eğitim programları düzenlenirken bu isteklerin gözönünde bulundurulmasının, okul müdürlerinin işbaşında etkili bir şekilde yetiştirilmesinde etkili olacağı söylenebilir.

4.4.1.6.4. Kimler tarafından sağlandı

Araştırma kapsamındaki M15 haricindeki okul müdürlerinin hepsi, göreve başladıktan sonra katıldıkları hem ulusal hem de yerel düzeyde gerçekleştirilen eğitimlerin kimler tarafından sağlandığı ile ilgili görüş bildirmiştir. Görüş bildiren okul müdürlerinin yine tamamı bu eğitimlerin daha çok Milli Eğitim Bakanlığı Hizmet İçi Eğitim Enstitüsü tarafından verildiğini bildirmiştir. M7, bu bilgiyi şöyle paylaşmıştır:

Genelde MEB yerel eğitimler için illerden öğretmen ya da idareci istiyor ve bu kişiler belirli hizmet içi eğitimlere alınıyor ve formatörlük belgeleri veriliyor. Bu arkadaşlar da gelip illerdeki öğretmenlere, yöneticilere bu eğitimleri veriyor. Ama ben her zaman şunu söylüyorum, alanında uzman, akademisyen kişiler bu tür eğitimlerde görev alırlarsa bana göre verim 2- 3 katına çıkabilir.

M8 ise aynı konudaki görüşleini şöyle ifade etmiştir:

Ulusal bazda MEB, yerel bazda ise il milli eğitim müdürlüğü tarafından sağlanıyor daha çok. Bazen üniversitede hocalarımız da eğitimler verebiliyor.

M4 ise mesleki gelişimlerini sağlamak amacı ile sadece Milli Eğitim Bakanlığı ve İl Milli Eğitim Müdürlükleri tarafından hazırlanan eğitimlerden haberdar olduklarını, özel kurum ve kuruluşların verdiği seminer ya da eğitimlerin kendilerine çok fazla duyurulmadığını, aynı zamanda duyurulsa dahi bunlara katılmak için gerekli ödeneğin kendilerine verilmediği ve bu nedenle de bu etkinliklerden faydalanamadıklarını belirtmiş ve düşüncelerini şöyle açıklamıştır:

Milli Eğitim Bakanlığı tarafından hazırlanan programlar hakkında bilgimiz olsa da özel eğitimler hakkında çok fazla bilgiye sahip olamıyoruz. Olsak da MEB bu konuda bize destek vermiyor, biz de kendimiz karşılayamıyoruz ve böyle bir bütçe ayıramıyoruz. Devlet de bize hadi sen eğitime katıl ben de bunun %30 unu karşılayacağım demiyor, dolayısıyla bu eğitimlere katılamıyoruz. Bizde hizmet içi eğitim enstitüsü kendi bünyesinde elemanlara sahip olduğu için bu işi zaten ben yapıyorum neden dışarıya para verelim diyebiliyor ama gerçekten yeterli olmuyor.

4.4.1.6.5. Okullarda karşılaşılan problemlerin çözümüne katkısı

Araştırmaya katılan M14 hariç tüm okul müdürleri, aldıkları hizmet içi eğitim bünyesindeki mesleki gelişim programlarının, okullarında karşılaştıkları problemlere çözüm yolları bulma sürecine katkısı ile ilgili görüş bildirmişlerdir. Bu konuda 12 okul müdürü olumlu görüş bildirirken bir okul müdürü (M1), bu eğitimlerden hiçbir fayda elde edemediğini, karşılaştığı problemleri çözmek amacı ile bir eğitim talebinde bulunduğu bu talebin karşılanmadığını ve bu süreçte yalnız bırakıldığını ifade etmiş ve duygu ve düşüncelerini şöyle paylaşmıştır:

Bu eğitimlerden ziyade mutfakta öğrendiklerimizle çözüyoruz okulumuzdaki problemleri. Kaynağından öğrenip mevcut yönetmelikler doğrultusunda problemleri çözüyoruz. Kendi imkanlarımızla, görüşlerimizle ya da buradaki tecrübeli arkadaşlardan yardım alarak çözüyoruz. Bir problemim olduğunda gidip Milli eğitime, benim şu konuda bi problemim var, eğitim almak istiyorum çözüm yolları üretmek için gibi deme şansımız da çok yok. Eğer hala duruyorsa bir bakın, Milli eğitim müdürlüğü özel kalem müdürlüğünün panosunda şu yazıyor: sorunu yerinde çözün. Bu ne demektir? En iyi müdür, sorun getirmeyen müdürdür. İş çıkarmayan müdürdür. Kendi ihtiyacını kendi karşılar.

Olumlu görüş bildiren okul müdürleri ise mesleki gelişim programlarının elbette gelişimleri açısından büyük katkı sağladığını belirtirken, bu eğitimlerin bire bir problemlere çözüm önerileri sağlamaktan öte bir bilgi birikimi sağladığını ve olaylara farklı bakış açısı kazandırdığını özellikle vurgulamışlardır. Bu konuda görüşüne başvuru alan M5 ve M11, düşüncelerini şu cümlelerle ifade etmişlerdir:

O anda gelişen sorun neyse ona göre geçmişten gelen bir birikim. Yani mutlaka yararı var ama şu problemi çözerken şu kurstan aldığım bilgiyle çözdüm diyemiyorsunuz. Kafanızın arkasında oluşmuş birşey var. Artık çağrışım mı diyelim, hatırlamamı diyelim. Zaman zaman oradaki örneklerden de faydalanmışızdır (M5).

İlla ki faydası olmuştur bu eğitimlerin ama birebir probleme yönelik eğitim almamışızdır. Yıllar önce dinlediğimiz bir seminer belki zamanı gelince bir çözüm yolu sunmuştur bize. Kulağımızın arkasında kalmış bilgiler yeri gelince faydalı olmuştur. Ama şu eğitim şu sorunumu çözdü diyemem, o kadar spesifik eğitimler almadık diyebilirim (M11).

M12 ise bu eğitimlerde okul hayatından verilen uygulamalı örneklerin kendisi için çok etkili olduğunu ve yönetim sürecinde bu örneklerden maksimum düzeyde yararlandığını belirtmiş ve deneyimlerini şöyle paylaşmıştır:

Elbette, elbette birçok konuda faydası oluyor bu seminerlerin bize. Orada bir programı sunarken ya da o sunucunun bende bıraktığı izlenimler olumlu ise ki olumludur o aklıma gelir, bir problem olduğunda. Zaten seminerlerde konuşulanlar okul ile ilgili oluyor. Beni ilgilendiren konular. Bakıyorum örneklere, tıpatıp benzemese de yakın örnekler veriliyor. Mesela bir programda veli ile okul müdürü arasındaki bir tartışmayı canlandırdılar. Şimdi sık sık genelde yaşanan şeyler, birebir değil ama orada düşünüyorsun bende de böyle birşey olmuştu, bu olayda bende şunu yapmıştım, ama ben burada bir eksik yapmışım diyorsun. Orada aldığın herşeyin okula bir katkısı var. Zaten uygulamaya geçmeyen bilginin hiçbir önemi yok.

4.4.2. Amerika Birleşik Devletleri Michigan Eyaleti’ndeki Okul Müdürlerinin Aldığı Eğitimler

Araştırmaya katılan ve Amerika Birleşik Devletleri Michigan Eyaleti’nde görev yapan okul müdürlerinin de tamamı, müdürlük görevine başladıktan sonra işbaşında yetişmelerini destekleyen, müdürlük görevi ile ilgili bilgi ve becerilerini artırıcı herhangi bir eğitim alıp almadıkları ya da bir programa tabi tutulup tutulmadıkları sorusuna ilişkin görüş bildirmiş ve bu görüşler dört grup altında toplanarak değerlendirilmiştir. Buna göre:

4.4.2.1.Lisansüstü eğitimde alınan dersler (5)

4.4.2.2.Meslektaşlarla yapılan toplantılar ya da görüşmeler (7)

4.4.2.3.Mentora sahip olma (12)

4.4.2.4.Mesleki gelişim programları (16)

4.4.2.1. Lisansüstü eğitimde alınan dersler

Michigan Eyaleti’nde görev yapan ve araştırmaya katılan okul müdürlerinden M17 ve M24 hariç hepsi yüksek lisans derecesine sahiptir. Belirtilen okul müdürleri ise yüksek lisans eğitimlerine devam etmektedirler. Ayrıca, M22, M30 ve M31 ise “Eğitim Yönetimi” alanında doktora eğitimlerine devam etmekteydiler. Okul müdürlerinden beşi (M17, M22,

M24, M30 ve M31), lisansüstü eğitimleri boyunca almış ya da almakta oldukları derslerin mesleki gelişimlerine katkısı ile ilgili görüş bildirmişlerdir. Bu görüşler ise iki grup altında toplanmıştır. Buna göre:

4.4.2.1.1. Yüksek lisans programları (3)

4.4.2.1.2. Doktora programları(3)

4.4.2.1.1. Yüksek lisans programları

Katılımcılar arasından M17 ve M22, kendi deneyimlerinden yola çıkarak, M30 ise geçmişteki deneyimlerine ve gözlemlerine dayanarak yüksek lisans eğitimi süresince verilen derslerin müdürlerin işbaşında yetişmesine olan katkısı ile ilgili bir görüş bildirmiştir. Bu konuda görüş bildiren M17 ve M22'nin düşünceleri şöyledir:

Eğitim Yönetimi alanında master eğitimime devam ediyorum ve şuana kadar aldığım derslerin gerçekten bana çok yararı olduğunu düşünüyorum. Gerçek şu ki, eğitimime başlamadan önce müdürlük ile ilgili düşüncelerim şimdikinden çok farklı idi. Ben öğrenci iken müdürlerin tek yaptığı şey odalarında oturmak ve evrak işleri ile uğraşmaktı. Onları okul koridorlarında ya da sınıflarda görmek çok zordu. Müdürlerin hep emreden kişiler olduğunu düşünüyorum ve bundan hiç hoşlanmıyordum. Ancak, master eğitimime başladıktan sonra liderliğin böyle bir şey olmadığını anladım. İyi bir liderin, okul genelinde takım oluşturan ve işbirliğini sağlayan, öğretmen liderler yetiştiren kişi olduğunu kavradım. Bu, benim için çok önemli bir bilgi kazanımı olmuştur diyebilirim. Bunun yanında en çok korktuğum ve yapamayacağımı düşündüğüm şey olan veri toplama süreci ile ilgili çok şey öğrendim. Derslerim daha ancak yarısını aldım ama şuana kadar aldıklarımın bana yararı çok oldu diyebilirim. Ayrıca, iletişim dersi aldım, öğrencilerimle konuşurken sıkıntı yaşamıyorum ama personelimle ilgili aynı şeyi söyleyemem. Özellikle olumsuz şeyler hakkında bir konuşma yapacaksam çok zorlanıyorum. Dolayısıyla, gelişimime destek olacak konularda yardım almam gerektiğine inanıyorum ve ders seçimimi bu yönde gerçekleştiriyorum (M24).

Şuan hizmet içi eğitim etkinliklerinden hangisinden yararlandığımı soracak olursanız yüksek lisansıma devam ediyorum. Bunun haricinde spesifik birşey söyleyemeyeceğim. Eğitimim boyunca aldığım dersler, özellikle öğretmenlerimin gelişimine destek olma ve iletişim kurma becerilerimi geliştirme konularında bana oldukça yarar sağladı. Burada aldığım tüm dersler bana bir bakış açısı, bir yöntem kazandırdı. Bunu içtenlikle söyleyebilirim (M17).

Bu görüşlerin aksine M30, yüksek lisans eğitimi süresince alınan derslerin işbaşında yetiştirme görevini layığıyla yerine getiremediğini belirtmiş ve sözlerine şöyle devam etmiştir:

Dürüst olmak gerekirse, yüksek lisans eğitiminde alınan derslerin okul müdürlerinin eksiklerini tamamlaması ya da mesleki bilgilerini artırması sürecinde etkili olduğu inancını taşımıyorum. Bu eğitimlerde alınan dersler okul liderlerine pratik bilgiler sağlamamaktadır. Bu programın ana amacının bir makale nasıl yazılır, araştırma nasıl yapılır gibi konularda bilgi sağlamak olduğunu düşünüyorum. Müdürlük mesleğine başlamadan önce yararlı olabilir ama sonra değil.

4.4.2.1.2. Doktora programları

Araştırma kapsamındaki üç okul müdürü (M22, M30 ve M31), doktora eğitimlerinin, müdürlük mesleğinin inceliklerini farketme, karşılaşılan problemlere yönelik çözüm önerileri bulma sürecini kolaylaştırma gibi hususlarda kendilerine oldukça faydalı olduğunu belirtmişlerdir. M31, doktora eğitimi ile ilgili yaşadığı deneyimleri ve kendisine kazandırdıklarını şöyle tanımlamıştır:

Yaşamboyu öğrenmenin önemine inanan bir okul müdürü olarak öğrenme sürecime Michigan Devlet Üniversitesi'ndeki doktora eğitimim aracılığı ile devam etmekteyim. Bu eğitimim ise eğitim bölgem tarafından desteklenmekte ve ücreti ödenmektedir. Açıkçası, aldığım doktora eğitiminin benim için yolumu aydınlatıcı bir fener olduğunu düşünüyorum. Bu eğitim sayesinde birçok kitap okudum ve

okullar ile ilgili çeşitli konularda araştırma yapma fırsatı yakaladım. Bence tüm okul müdürleri bu eğitimi mutlaka almalıdır. Mesleki gelişimlerine büyük katkı sağlayacağı inancındayım.

Bir diğer okul müdürü (M22) ise bu görüşe benzer olarak düşüncelerini şöyle dile getirmiştir:

Şuan Michigan Devlet Üniversitesi'nde doktora eğitimi alıyorum. Burada aldığım derslerin bir gerekliliği olarak eğitimle ilgili birçok kitap ve makale okudum ve geniş bir literatüre sahip olduğum inancındayım. Bu okuduklarım ise mesleki açıdan gelişmeye büyük katkı sağladı. Farklı bakış açıları kazanmama yardımcı oldu.

Bu görüşlere katılmakla beraber, doktora eğitiminin bir üst görev olan bölge denetmeni olabilmek için bir mihenk taşı olduğunu belirten M30, bu eğitimin hem müdürlük mesleğinde uzmanlaşma sağladığını hem de üst görevlere gelebilmek için gerekli altyapıyı oluşturmada önemli bir görev üstlendiğini belirtmiştir.

4.4.2.2. Meslektaşlarla yapılan toplantılar ya da görüşmeler

Araştırmaya katılan ve Michigan Eyaleti'nde görev yapan yedi okul müdürü (M18, M20, M24, M27, M28, M29 ve M31), görevlerine başlamaları ile birlikte aldıkları hizmetiçi eğitimlerden birine örnek olarak verdikleri meslektaşlarla yapılan toplantı ya da görüşmelere ilişkin görüş bildirmiş ve bu görüşler iki grup altında toplanarak değerlendirilmiştir. Bu gruplar şöyledir:

4.4.2.2.1. Formal toplantılar (5)

4.4.2.2.2. İnfomal toplantılar (6)

4.4.2.2.1. Formal toplantılar

Beş okul müdürü (M20, M2 M28, M29 ve M30), müdürlük mesleğine başladıktan sonra katılma fırsatı buldukları ve eğitim bölgeleri tarafından sağlanan formal müdürler toplantısının, mesleki gelişimlerine katkıda bulunan en önemli süreçlerden biri olduğunu

belirtmişlerdir. Görüş bildiren okul müdürleri, söz konusu toplantıların müdürler arasında bir öğrenme ortamı oluşturduğunu, müdürlerin birbirlerinin deneyimlerinden faydalanma fırsatı sağladığını ve akademik paylaşımların gerçekleşmesine yardımcı olduğunu vurgulamışlardır. Konu ile ilgili olarak M28, görüşlerini şöyle dile getirmiştir:

Müdürlük mesleğine geçmem ile birlikte başlayan süreçte bana en çok yardım eden şeyin eğitim bölgemdeki okul müdürleri ile bilgilerin paylaşımına dayalı olarak yapılan aylık müdür toplantıları olduğu kanaatindeyim. Bu toplantılarda direktörümüz, her müdüre kendi binasında o ay içerisinde gerçekleşen olumlu şeyleri birbirimizle paylaşma fırsatı verir. Toplantıya öncelikle okullarımızda gerçekleşen güzel olayları paylaşarak başlarız. Ardından, okullarımızla ilgili endişe duyduğumuz konuları paylaşırız. Toplantıya katılan herkes bu durum ile ilgili farklı düşüncelerini paylaşır. Genel olarak değerlendirdiğimde, bu toplantıların içinde bulunduğumuz duruma ve problemlere yönelik çözüm önerileri bulma sürecinde meslektaşlarımızın görüşlerinden yararlanma fırsatı vermesi açısından oldukça yararlıdır.

Bu duygu ve düşünceleri paylaşmakla birlikte M20, aylık toplantılara katılanlar için bir ödeme sistemi geliştirildiğini, böylelikle mesleki gelişimlerine destek olan bir deneyim yaşamalarına fırsat bulduklarını ve bunun için yüklü miktarda para ödemeye gerek olmadığını vurgulamıştır. Müdür olduğu yıllarda kendisine mentor sağlanmadığını ve bu geçiş sürecinde oldukça zor zamanlar yaşadığını belirten M27, mesleğe alışma ve görevin önceliklerini öğrenme sürecinde katıldığı bu toplantılar ile ilgili görüşlerini aşağıdaki şekilde ifade etmiştir:

Müdür olduğum zamanlarda, ki bu 19 yıl öncesine dayanıyor, bizlere iş başında yetişmemize yardımcı olan bir mentor atanmamıştı. Dolayısıyla, meslekte kendimizi geliştirmek için oldukça zorluklar yaşadık. İşte bu süreçte, meslektaşlarımızla yaptığımız aylık toplantılar çok yararlı oldu. Bu toplantılar sayesinde farklı eğitim bölgelerinden birçok okul müdürü ile biraraya geldim ve onlarla çeşitli konular hakkında sohbet etme fırsatı yakaladım. Bu toplantılarda genel kural şu idi: herkes

kendi okuluna ait problemlerini paylaşacak ve bunlara çözüm yolları aranacak. Meslektaşlarıyla biraraya gelmek ve sorunları çözmeye çalışmak. Müthiş bir deneyim hala bu toplantılara katılıyorum. Her ay müdürler olarak toplanırız. Biz bu toplantılarda yuvarlak masa yöntemini kullanıyoruz. Ne zaman toplanacağımız önceden bize bildirilmiştir. Ortalama olarak 1.5 saat birarada oluruz. Birlikte kahvaltı yapar, ardından ise o ay için düzenlenmiş belirli konular hakkında bir tartışma ortamı oluştururuz ve beyin fırtınaları yaparız. Şahsen ben, bu yöntemin çok başarılı sonuçlar doğurduğuna inanıyorum.

Katılımcıların görüşlerinden yola çıkarak Amerika Michigan Eyaleti ve Türkiye Erzurum ilinde okul müdürlerine yönelik olarak sunulan formal toplantıların içerikleri arasında bir karşılaştırma yapıldığında, Amerika Michigan Eyaleti'nde yapılan toplantıların daha akademik ve geliştirici olduğu söylenebilir. Bunun yanında, müdürlere birbirlerinin deneyimlerinden yararlanma fırsatı sağlamakta, ayrıca öğrenci başarısının artırılması sürecinde okul müdürünün sorumluluklarının neler olacağına dair bilgi paylaşımı yapılmasına olanak vermektedir. Türkiye'de gerçekleştirilen toplantılarda ise okulun fiziksel ihtiyaçlarının yanında öğretmen eksiklerinin giderilmesi gibi daha çok yönetim işleri ile ilgili konular konuşulmaktadır. Ancak, bu tür toplantıların daha çok bürokratik süreçlerle ilgili olsa dahi katılımcılar açısından faydalı olduğu görülmektedir.

4.4.2.2.2. İnfomal toplantılar

Altı okul müdürü (M18, M20, M24, M28, M29 ve M31), Türkiye örneğinde de olduğu üzere informal olarak, deneyimine ve başarısına güvendikleri, bunun yanında okulları ile ilgili herhangi bir konuda yaşadığı problemleri paylaşmaya çekinmeyecekleri okul müdürleri ile sık sık biraraya gelerek fikir alışverişinde bulduklarını, bu sürecin ise mesleki gelişimlerine büyük katkı sağladığını belirtmiştir. Bu düşünceye sahip olan okul müdürlerinden birkaçının görüşlerine değinecek olursak:

Herhangi bir konuda sıkıntı yaşadığımda (elbette ki okulla ilgili konularda) ya da bir konuda ne yapacağımı bilemediğim zamanlarda telefonu alırım elime ve hemen güvendiğim okul müdürlerini ararım. 10 yıldır okul müdürlüğü görevindeyim ama

bu hala böyle. Telefonu açtıklarında merhaba deyip bir problemim olduğunu ve bunu çözmemde bana yardımcı olmaları gerektiğini söylerim. Böyle bir problemim var, ben şunu yaptım ama doğrusunu yapıp yapmadığımdan emin değilim. Farklı bir yöntem izlemem gerekir mi diye sorarım. Artık hangi konuda kimi aramam gerektiğini çok iyi biliyorum. Bunun yanında kimi aramayacağımı da. İlk müdür olduğu zaman bu zor ama yıllar geçtikçe kolaylaşıyor. Fakat ne olursa olsun böyle bir yöntemin biz müdürleri önemli ölçüde geliştirdiğine inanıyorum (M28).

Müdürlük görevim süresince herhangi bir problemim olduğunda ilk yapacağım şey meslektaşlarıma gitmek. Bunun güven verici bir yöntem olduğunu düşünüyorum çünkü çekinmeden sorularınızı sorabilir ve informal bir şekilde yazılı beyan olmaksızın cevabınızı alırsınız. Asla incinmeyeceğinizi, sorduğunuz şeylerin asla aleyhinizde kullanılmayacağını bilirsiniz. Bizim mesleğimizde etrafa birşeyleri bilmediğin mesajını vermek hoş olmaz. Dolayısıyla bazen birilerine soru sorduğunuzda bu alay konusu bile olabilir. Bu yüzden, ben sorularımı daha çok güvendiğim müdür arkadaşlarımla paylaşıyorum, onların önerilerini çok dikkate alırım. Kimsenin beni yargılamayacağını bilirim (M29).

Meslektaşlara danışmanın yanısıra eğitim departmanında görev yapan kişilerden önemli ölçüde destek aldığını belirten M31, yaşadığı deneyimleri şu şekilde anlatmıştır:

İlk müdür olduğum yıllarda eğitim bölgemdeki görevliler beni merkez ofiste çalışan kişiler ile tanıştırdı. Bu kişilerden bölgenin eğitim ihtiyaçlarının neler olduğu, kimin hangi görevde bulunduğunu ve ne iş yaptığını öğrenmemi istediler. Eğitim denetmenim ile tanıştım ve çalıştığım okul hakkında önemli bilgiler sağladı bana. Ardından bölgemizin finansal sorumlusu ile tanıştım ve okul bütçesinin nasıl hazırlanılacağını öğrendim. İnsan kaynakları direktörü ile tanıştım ve süreç içinde ondan çok şey öğrendim. Bu kişiler benimle deneyimlerini ve bilgilerini paylaştı, bana birçok konuda yol gösterici oldular. Şuan merkez ofisteki anahtar insanların kimler olduğunu biliyorum ve ne zaman bir konuda sıkışsam onlara gidip düşüncelerini alırım.

4.4.2.3. Mentora sahip olma

Araştırma kapsamındaki 12 okul müdürü (M16, M17, M18, M19, M21, M23, M24, M26, M28, M29, M30 ve M31), mesleğe yeni giren okul müdürlerine eğitim bölgesi sınırları içerisinde sağlanacak mentorların, bu müdürlerin mesleki açıdan gelişimlerine katkısı ile ilgili görüş bildirmişlerdir. Görüş bildiren okul müdürlerinin hepsi, okullarında gerçekleşen her türlü olayı paylaşabilecekleri, acil bir durum söz konusu olduğunda ilk elden arayabilecekleri ve sorunlarını hiç tereddüt etmeden paylaşabilecekleri ve farklı bakış açılarını paylaşabilecekleri bir uzmanın olmasının büyük kolaylık sağladığını belirtmişlerdir. Formal olarak kendisine bir mentor atanmadığını üzülen M30, bu süreçte hissettiklerini şöyle ifade etmiştir:

Müdürlüğe ilk başladığımda olmadığı gibi şuan da formal bir mentora sahip değilim. Ancak birçok informal mentorum olduğunu söyleyebilirim. Bunlar farklı eğitim bölgelerindeki okul müdürleri ve benim eğitim denetmenim. Ancak, bu mentorlar belirttiğim üzere formal olmadığı için görüşme olanaklarım kısıtlı. Temelde, kendi yetişmemden kendim sorumluyum sayılır. İnfomal olarak yararlandığım meslektaşlarım doğru zamanda doğru kararları verme sürecinde bana çok yardımcı oluyor. Demekistediğim şu ki: bir müdür olduğunuzda birçok konuda tek başına karar vermek zorundasınız, kimse sizin yerinize karar veremez ancak, bu kişilerin size kazandırdığı içgörü bu süre çteki yapacağınız muhtemel hataları en aza indiriyor. Bana kalırsa mesleğe yeni katılan okul müdürlerine mutlaka bir mentor sağlanmalı.

Bu görüşe benzer olarak M23, lisansütü eğitimi gereği aldığı derslerin ya da mesleki gelişim programlarının hizmet içi eğitim sürecinde çok başarılı olmadığını belirtmiş ve bu mesleğin daha çok deneyimlere dayalı olarak öğrenilebileceğini vurgulamıştır. Ancak, bu süreçte kendi gelişiminde en önemli etkenlerden birinin sahip olduğu mentorunun altını çizen M23, bu deneyimin mesleğe yeni başlayan tüm okul müdürlerine sağlanması gerektiği üzerinde durmuştur. M31 de müdürlük yaptığı yıllar boyunca başına gelen en iyi şeyin kendisine okulunda karşılaştığı ve karşılaşılabileceği her türlü durum ile ilgili olarak

öğütler veren ve onu bu konuda eğiten bir mentora sahip olmak olduğunu ve bu konudaki memnuniyetini bildirmiştir.

Diğer müdürlerden farklı olarak formal olarak kendisine sağlanan mentorun, merkez ofisteki insan kaynakları direktörü olduğunu belirten M17, yaşadığı bu deneyim ile ilgili düşüncelerini şöyle dile getirmiştir:

Mentorumla çok iyi giden bir çalışma ilişkim var. Onunla, okulumda gerçekleşen olayları paylaşabiliyorum ya da personelime aramda halledilmesi gereken bir durumda ne yapabileceğimi soruyorum ona ve bana çok yararlı cevaplar sağlıyor. Ancak, bunun yeterli olduğunu düşünmüyorum. Şuan eğitim bölgemde görev yapan başarılı bir okul müdürünün mentorluğuna ihtiyaç duyuyorum. Böylelikle okulumla ilgili problemleri daha rahat paylaşabileceğimi ve uygulamaya dönük çözüm önerileri alabileceğimi düşünüyorum.

Her ikisi de mesleğe yeni katılan okul müdürlerine mentorluk yapan M28 ve M29 ise mentorluk atama ve hizmet verme sürecinin işleyişi ile bu süreçte mentorluk yaptığı okul müdürleri ile aralarındaki ilişki ile ilgili olarak görüşlerini şöyle ifade etmişlerdir:

Yeni bir okul müdürü görevine başladığında öncelikle eğitim bölgesinden deneyimli bir okul müdürü ona mentor olarak atanır. Benin de bir mentorum oldu ancak ben bu konuda çok şanslı değildim, benimle çok ilgilenmeyen, aradığımda ulaşamadığım bir mentorum vardı. Aradığımda telefonlarıma cevap vermez, geri bana dönmezdi. Dolayısıyla, ben de başka insanları aramaya başladım. Bu işleyişin kesinlikle değişmesi gerektiğine inanıyorum. Mentorlar kesinlikle iletişim yeteneğine sahip, insanlarla kontakt kuran ve sorularını cevaplayan kişiler arasında seçilmeli. Ben de şuan yeni bir okul müdürünün mentoruyum. Beni istediği zaman arayabilir, email atabilir. Hem ev hem de cep telefonumu verdim kendisine. Birşeye ihtiyacı olursa ya da bazı durumlarda ne yapacağını bilemezse beni arayabilir. Benim görevim ona ne yapması gerektiğini söylemek değil, yapılması gereken en doğru şey hakkında onun görüşlerini almak ve ardından kararlarına

destek olmak. Deneyimlerimi onunla paylaşıyorum. Ben de aynı yollardan geçtim, aynı problemleri yaşadım ve çözümün ne olduğunu biliyorum (M28).

Eğitim bölgemizin sınırları içerisinde müdürlere yönelik mentor uygulamasına sahibiz. Buna göre, yeni gelen okul müdürlerine mentor sağlanıyor. Ben de bir okul müdürüne mentorluk yapıyorum. Bu ilişkide mentorluk yaptığım okul müdürü, hiçbir endişe ya da çekince yaşamadan gün içerisinde beni istediği kadar arayabileceğini bilir. Güvenli bir ortam oluşturmaya çalıştım bu süreçte. Bana her türlü soruyu sorabilir ve ben de ona elimden geldiğince dönüt veririm. İşin en güzel kısmı ise bu süreçte ben de çok şey öğreniyorum. Bana sorular yönettiğinde ne düşündüğüm söylerim ve ona bu konuda ne düşündüğünü sorarım. Daha sonra ise ne yapabileceği üzerinde karar vermeye çalışırız. Deneyimlerimi paylaşıyorum onunla.

Ehrich, Hansford ve Tennent (2004), “Eğitim ve diğer alanlarda kullanılan formal mentorluk pogramları: Bir literatür tarama çalışması” adlı araştırmalarında, mentorluğun doğası ve çıktıları ile ilgili daha sağlam sonuçlara ulaşmak için mentorluk ile ilgili 14’ü eğitim alanından olmak üzere 300’den fazla makaleyi incelemişlerdir. Bu çalışmaların %82.4’ünde mentorluk sürecinden faydalanan okul müdürlerine yönelik pozitif çıktılar hakkında yorum yapıldığı görülmüştür. Bunun yanısıra sürecin mentorlar için yararı açısından incelendiğinde, söz konusu çalışmaların %47.8’inin bu doğrultuda sonuca ulaştığı ortaya konmuştur. Ayrıca, bu araştırmada, sürecin mentorlar için yararlarının neler olduğu sorusuna en çok verilen yanıtlar incelendiğinde, çalışmaların %21’inde işbirliği, iletişim ağı oluşturma ya da meslektaşlarla deneyimlerini ve düşüncelerini paylaşma şeklinde ortaya çıktığı görülmüştür. %19.5’i ise yansıtma davranışı gösterme şeklinde tanımlanmıştır. Bunun yanında, çalışmaların %17’si sürecin, mentorların da mesleki gelişimine yardımcı olduğunu belirtirken, %16.4’ü kişisel tatmin, ödül ve gelişmeyi dördüncü yarar olarak tamamlamıştır. Mentorluk hizmetini alan okul müdürleri için belirtilen yararlar ise şöyledir: %42.1 ile destek, empati kurma, cesaretlendirme, rehberlik ve arkadaşlık, %35’i öğretme stratejileri, içerik, sınıf planı yapma, kaynak bulma ve disiplini sağlama gibi konularda yardım alma, %32.1’i meslektaşları ile iletişim kurma ve son olarak %27.7’si yapıcı eleştirilerle ya da pozitif takviyelerle geri dönüt alma. Bu araştırmanın sonuçları ile

benzer şekilde “Okul Müdürlerinin mesleki gelişim sürecinde mentorların rolü” isimli çalışmasında Doherty (1999), okul müdürlerinin göreve başladıkları ilk yıllarda mesleki gelişme ve yardımlaşma amacı ile sağlanan bu sürecin, okul yöneticilerine kendilerini geliştirme fırsatı sağladığını, öncelikle formal bir şekilde başlayan bu ilişkinin sonraları arkadaşlığa dönüşerek etkili iletişim becerileri de kazandırdığı sonucuna ulaşmıştır. Bu çalışmaların sonuçları, mevcut araştırmayı destekler niteliktedir.

4.4.2.4. Mesleki gelişim programları

Araştırmaya katılan ve Michigan Eyaleti’nde görev yapan okul müdürlerinin hepsi, müdürlük görevine başladıktan sonra işbaşında yetişmeleri amacı ile, katıldıkları ulusal ya da yerel düzeyde gerçekleştirilen mesleki gelişim programlarından azami ölçüde yararlandıklarını belirtmişlerdir. Katılımcılar, katılmak istedikleri mesleki gelişim programlarını genellikle ihtiyaç duydukları alanlarda kendilerinin seçtiklerini belirtmiş, eğitim bölgelerinin katılımını zorunlu kıldığı programların ise sınırlı sayıda olduğunu vurgulamışlardır. Dolayısıyla, kendi eksiklerinin ne olduğunu en iyi yine kendileri bildiği için bu programların gerçekten yararlı olduğunun altını çizmişlerdir. Bunun yanında, katıldıkları hem yerel hem de ulusal programlara katılmak için sözleşmelerinde ne kadar para harcayabileceklerinin önceden belirlendiğini ve buna göre hareket ettiklerini söylemişlerdir. Mesleki gelişim programlarına yönelik okul müdürlerinin sağladığı bilgiler beş grup altında toplanarak değerlendirilmiştir. Buna göre:

4.4.2.4.1. Ulusal mesleki gelişim programları (6)

4.4.2.4.2. Yerel mesleki gelişim programları (16)

4.4.2.4.3. Odaklandığı konular (2)

4.4.2.4.4. Kimler tarafından verildiği (12)

4.4.2.4.5. Okullarda karşılaşılan problemlerin çözümüne katkısı (3)

4.4.2.4.1. Ulusal mesleki gelişim programları

Araştırma kapsamındaki katılımcıların beşi (M17, M21, M29, M30 ve M31), okul müdürlerine yönelik olarak ulusal düzeyde hazırlanan ve merkezi birimlerde sunulan mesleki gelişim olanakları hakkında görüş bildirmiştir. Görüş bildiren okul müdürlerinden hepsi bu konuda memnuniyetlerini bildirirken bir okul müdürü (M30), bu eğitimlerin daha etkili hale nasıl getirileceği ile ilgili önerilerde bulunmuştur. Araştıma kapsamındaki okul müdürlerinden hiçbiri bu konuda olumsuz görüş bildirmemiş ya da bu programlara yönelik eleştiri getirmemiştir. Okul müdürlerine ait bu görüşler ise iki grup altında toplanmıştır. Bunlar:

4.4.2.4.1.1. Beğendikleri yönler (5)

4.4.2.4.1.2. Bu programların nasıl daha etkili hale getirileceği ile ilgili görüşleri (1)

4.4.2.4.1.1. Beğendikleri yönler

Beş okul müdürü (M17, M21, M29, M30 ve M31), müdürlük görevine başladıkları yıldan itibaren kendilerine sunulan mesleki gelişim programları ile ilgili olumlu görüş bildirmiştir. Bu doğrultuda görüş bildiren katılımcılar, kendilerini eksik hissettikleri noktalarda istedikleri mesleki gelişim programına katılabildiklerini, bu sürecin zorunlu bir süreç olmadığı için kendi ilgi ve ihtiyaçlarına yönelik olarak seçim yapabildiklerini ve dolayısıyla kalıcı öğrenmelerin gerçekleştiğini önemle vurgulamışlardır. Görüşlerinden faydalanılan okul müdürlerinden bazıları düşüncelerini şöyle ifade etmiştir:

Şuan 57 yaşındayım ve kariyerimin sonuna yaklaşıyorum. Ancak, hala ulusal olarak düzenlenen mesleki gelişim programlarına katılıyorum. Hatta, şu aralar bir programa devam ediyorum. Bu program öğrencilerde olumlu davranış oluşturma ile ilgili ülke çapında uygulanan bir program. Bu programdan çok şey öğrendiğimi içtenlikle söyleyebilirim. Bana göre, insan hiçbir zaman ben yeterince iyiyim, öğreneceğim birşey kalmadı dememeli emekli oluncaya kadar. Dünya değişiyor hızla ve biz de bu değişime ayak uydurmalyız birer eğitimci olarak. Ulusal anlamda da çok farklı konularda yeterince eğitim verildiği kanısındayım (M21).

Eğitimle ilgili birçok konferansa ve eğitime katıldım ve her birinden çok farklı kazanımlarım oldu. Buralarda, eğitim alanında tanınan ve başarılı konuşmacılarla tanışma ve onların deneyimlerinden yararlanma fırsatı yakaladım. Benim için bu eğitimlerin çok yararlı olduğu kanısındayım. Alanda kendini ispatlamış kişilerin size verdiği bu eğitimler mesleki gelişim açısından çok önemli. Eğitimi en iyi bilen onlar çünkü (M31).

Bu programlardan yıllardır yararlanıyorum. Şunu diyebilirim ki bazıları çok faydalı olmuştur bazıları ise daha az. Ancak, her birinden birkaç cümle de olsa işinize mutlaka yarayacaktır düşüncesindeyim (M30).

Bu görüşlere ek olarak üç okul müdürü (M17, M29 ve M30), konferanslara gitmek, kayıt yaptırmak ve konaklamak için gerekli olan ücretin sınırlar dahilinde eğitim bölgeleri tarafından karşılandığını belirtip bu konudaki memnuniyetlerini aşağıdaki şekillerde ifade etmişlerdir:

Şuana kadar katıldığım ve kendim için almayı uygun gördüğüm tüm mesleki gelişim programlarının masrafları eğitim bölgem tarafından ödenmiştir. Bunun yanında mesleki açıdan bize yarar getireceği düşünülen dernek üyelik ücretlerimiz ve aidatlarımız da ödenmektedir. Bu üyelikler için gerekli ücret maaşımıza önceden yansıtılır. Bunun dışında, eğitim bölgemiz bünyesindeki tüm okul müdürlerine, mesleki gelişimlerinde kullanmak üzere aylık 1000 dolar ayırmaktadır (M30).

Eyalet sınırları içerisinde ya da dışında mesleki eğitim olanağı sunan birçok merkez var. Bu programlara katılmak tamamen para ile ilgili bir durum. Eğitim bölgemizdeki görevliler, kendimiz için yararlı gördüğümüz eğitimlere katılmamıza oldukça sıcak bakıyor. Bölgemizle okul personelinin mesleki gelişimi için oluşturulmuş Title 2 adlı bir bütçe var. Bizler genellikle bu tür eğitimlere katılmak için yararlanıyoruz. Bazı yıllar bu miktar çok fazla olurken bazı yıllar sınırlı olmaktadır. Ona göre kendimizi ayarlıyoruz. Çok güzel bir uygulamaya sahibiz ve kendimi bu konuda çok şanslı hissediyorum (M29).

Mesleki gelişimim için ayrılmış bir hesabım var. Yıllık olarak 2000 doları bu tür eğitimler için harcayabilirim. Eğitim bölgem tarafından sağlanan bir destek bu. Kariyer gelişimim için gerekli olduğunu düşündüğüm sürece her türlü eğitime katılmam serbest. Elimden geldiğince çok programa katılmaya çalışıyorum ve her zaman böyle bir kolaylık için eğitim bölgeme minnettar kalacağım (M17).

4.4.2.4.1.2. Bu programların nasıl daha etkili hale getirileceği ile ilgili görüşleri

Araştırma kapsamındaki sadece bir okul müdürü (M30), ulusal düzeyde gerçekleştirilen hizmetiçi eğitim faaliyetlerinden biri olan mesleki gelişim programlarında gördüğü aksak yönlerin giderilmesi amacı ile bir takım önerilerde bulunmuş ve bunu paylaşmıştır. Buna göre:

Biz yöneticilere yönelik olarak çok fazla mesleki gelişim olanağının sağlandığına inanmıyorum. Evet, böyle eğitimler var ve eğitim bölgemiz bize destek veriyor katılmamız için de, ancak kanunlar ve yönetmelikler çok hızlı değişiyor, bunun yanında prosedürler de. Biz ise bu değişimlerin gerisinde kalıyoruz. Ben umuyorum ki bu değişiklikler hakkında daha fazla sayıda eğitimler sağlanır ve bunların bizim mesleğimize nasıl yansıtacağı konusunda bilgilendirmeler yapılır. Bunun yanında okullarda mobbing konusunun hep gözardı edildiğini düşünüyorum, böyle bir durum yokmuş gibi davranılıyor ancak benim okulumda büyük sorun. Dolayısıyla, böyle konularda da eğitimlerin olması taraftarıyım.

4.4.2.4.2. Yerel mesleki gelişim programları

Araştırma kapsamındaki katılımcıların hepsi, okul müdürlerine yönelik yerel olarak hazırlanan ve sunulan mesleki gelişim olanakları hakkında görüş bildirmiştir. Okul müdürlerinden bazıları bu konuda memnuniyetlerini bildirirken bazıları ise bu konuda yaşadıkları hayal kırıklıklarını belirtmişlerdir. Bu eğitimlerin daha etkili hale nasıl getirileceği ile ilgili olarak hiçbir okul müdürü görüş bildirmemiştir. Okul müdürlerine ait bu görüşler iki grup altında toplanmıştır. Bunlar:

4.4.2.4.2.1. Beğendikleri yönler (14)

4.4.2.4.2.2.Eleştirdikleri yönler (2)

4.4.2.4.2.1.Beğendikleri yönler

Araştırmaya katılan okul müdürlerinden M19 ve M24 hariç hepsi yerel düzeyde kendilerine sağlanan eğitimlerden oldukça yararlandıkları şeklinde görüş bildirmiştir. Bu konuda düşüncelerini paylaşan okul müdürlerinin büyük çoğunluğu (M16, M17, M18, M20, M23, M25, M27 ve M29), Michigan Eyaleti'nde hizmet veren Michigan İlk ve Ortaokul Müdürleri Birliği (MEMSPA) tarafından verilen ve bir yıl boyunca farklı aktivitelerle desteklenen ve güçlendirilen “Liderlik Farkettirir” isimli eğitimin mesleki gelişimleri açısından çok yararlı olduğunu bildirmişlerdir. Farklı bakış açıları kazanmaları ve farklı deneyimlerden yararlanma imkanı buldukları bu eğitimler ile ilgili olan düşüncelerini şöyle paylaşmışlardır:

Çok yakın bir zamanda MEMSPA'dan bir yıldır almakta olduğum “Liderlik farkettirir” isimli programı tamamladım. Bu programın, 11 yıllık yöneticilik hayatımda aldığım en iyi ve en etkili eğitim olduğunu düşünüyorum (M20).

MEMSPA tarafından verilen “Liderlik farkettirir” adlı eğitime iki kez katılma şansına sahip oldum. İlk müdür olduğum yıl bu eğitimimin birincisine katıldım. O zamanlar mesleğe daha yeni girmiştim ve meslek hakkında çok fazla bir bilğim yoktu. Dolayısıyla, çok fazla soru soramıyordum, hatta bazı konularda çok bilgisiz olduğumun farkına vardım. Dolayısıyla, ikinci eğitimi alma ihtiyacı hissettim, çevremdeki okul müdürlerinden bu eğitim ile ilgili övgüler duyuyordum hep. İkinci kez aldığımda bunun mükemmel bir deneyim olduğunu anladım. Bu programın çok yararlı olduğunu düşünüyorum çünkü eğitimle ilgili yüksek beklentilere sahip okul müdürleri ve öğretmenlerle birlikte çalıştık. Bu öğretmenler okullarda karşılaştığımız problemere yönelik çözüm önerileri sundular. Bu çözüm önerileri çok pratik ve uygulamada başarılı sonuçlar getirdi. Bunda en büyük etmen ise öğretmenlerin gerçekçi olmaları, bu işi güç ya da para için yapmamaları. Yaptıkları işi severek yapıyorlar. Bu eğitimi yararlı bulmamın başka bir nedeni ise yaşam boyu öğrenmenin önemine inanmam. Buraya katılan herkes de buna inanıyor, sadece ben

değil. Gruptaki kişiler olarak birbirimize enerji veriyor ve destek oluyoruz. Benim eğitim bölgemde 7 ilkokul var, bu okulların müdürlerini arayıp aklıma takılan şeyleri sorabilirim ancak, gün içerisinde hep tek başıyım. Bazen birini aramak istediğimde meşgul olabiliyor. İşte bu eğitimin verildiği sınıfa gitmek ve bu eğitime zaman ve ilgisi olan insanlarla biraraya gelmek ve problemleri çözme sürecinde destek almak hem yararlı hem de çok motive edici. Bu eğitimlerde ayrıca okullarımızda kullanacağımız kaynaklar da sağladılar bize. 1 yıl boyunca sürdü bu eğitim (M29).

“Liderlik farketirir” adı verilen bir eğitime katılma şansı yakaladım ve çok memnun kaldım. Bu eğitimde bizlere sınıf atmosferi, diyalog kurma, meslektaşlarla işbirliği yapma, bunun yanında koçluk ve dersin eğitmeni ile birebir iletişim kurabileceğimiz zaman deneyimi yaşattılar. Bunun yanında hem elektronik hem de basılı birçok kaynak kitap verdiler mesleğimizle ilgili. Bunlar eğitimin biraz pahalı olmasının nedeni olmasına rağmen hiçbir şikayetim olmadı, çünkü gerçekten çok yararlı oldular kariyerime. Paha biçilemez bir deneyimdi diyebilirim (M20).

MEMSPA’dan aldığım bir eğitim benim mesleki hayatımda dönüm noktası olmuştur. Bu eğitimi bize veren kişinin çok değerli ve özel bir kişi olduğunu düşünüyorum. Bu eğitim süresince planlama ve hazırlık, diyalog kurarken dikkat edilmesi gereken hususlar, karar alma sürecinde yapman gerekenler olmak üzere birçok konuyu içeriyordu. Bunun yanında, bu eğitim, problemlerimi paylaştığım ve koçluk hizmeti aldığım bir gruba dahil olmamı sağladı. Bu gruptaki herkesin mesleki kariyerime bir katkısı oldu, beni güçlendirdiler. Onlardan çok şey öğrendim. Mesleğim hiç de kolay bir meslek değil, dolayısıyla okulda neler gerçekleştirmek istediğinizi, bunları nasıl gerçekleştireceğinizi ve bu süreçte neler yapmanız gerektiğini bilmeniz gerekiyor. İşte bu eğitim ben de bir farkındalık oluşturdu (M17).

Bu spesifik örneğe ek olarak M22, eğitim bölgelerinin, görev alanlarındaki tüm okul müdürlerine yönelik olarak hazırladığı yönetim kitabı analizleri ve bu bölgelerdeki

uzmanların deneyimlerinden yararlanma fırsatı buldukları kısa süreli mesleki gelişim programlarından oldukça fayda sağladığını belirtmiştir. M26 ise kendisi için yerel anlamda en etkili olan ve mesleki açıdan gelişmesini destekleyen eğitimlerin Michigan Okul Yöneticileri Birliği tarafından sağlandığını vurgulamış ve bu birliğin bünyesindeki hemen hemen tüm eğitimlere katıldığının altını çizmiştir.

4.4.2.4.2.2. Eleştirdikleri yönler

Araştırma kapsamındaki okul müdürlerinden M29 ve M30, yerel bazda kendilerine sağlanan mesleki gelişim faaliyetleri ile ilgili olumlu görüşlerini paylaşmanın yanı sıra bu süreçte farkına vardıkları eksikliklerin ya da geliştirilmesi gereken noktaların neler olduğu konusunda görüşlerini sunmuşlardır. M29, kendilerine sağlanan yerel düzeydeki eğitimlerin düzenlenme sıklığının çok fazla olmamasından muzdarip olduğunu belirtmiştir. Bunun yanında, bazı eğitimlerin ayrıntılı ve bilgi bakımından beklediği kadar zengin olmadığını vurgulamıştır.

Bu konuda görüşlerine başvuru M30 ise eğitimlerin içeriği ya da kalitesi ile ilgili eleştiriden öte bu eğitimlere katılabilmek için gerekli zamanın kendilerine ayrılmadığı konusundaki memnuniyetsizliğini dile getirmiş ve sözlerine şöyle devam etmiştir:

Eğitim bölgemde görev yapan kişiler ve eğitim denetmenim bana faydası olacağına inandığım her türlü konferans ya da eğitime gidebileceğimi söyler her zaman. Fakat, bizlerin bir bina yönettiği ve burada sorumluluklarımızın olduğu gerçeği hep göz ardı ediliyor. Okulu, bu eğitimlere katıldığınız zamanlarda kimlere emanet edeceğiniz, okulunuzda olmadığınız zaman oluşan problemlerle nasıl başedeceğiniz konusunda stratejik davranmanız gerekiyor. Zamanı kullanmabilme çok önemli bir faktör olarak çıkıyor karşımıza. Dolayısıyla, çok sayıda, birbirinden etkili eğitimler, konferanslar olsa dahi okulu bırakıp bunlara çok fazla katılamıyoruz. Bunda bir değişikliğe gidilmesi taraftarıyım.

4.4.2.4.3. Odaklandığı konular

İki okul müdürü (M25 ve M31), göreve başladıktan sonra katıldıkları hem ulusal hem de yerel düzeyde gerçekleştirilen eğitimlerin hangi konular üzerinde odaklandığı ile ilgili spesifik örnekler vermiştir. Araştırma kapsamındaki diğer okul müdürleri çok çeşitli konuda eğitim programlarının mevcut olduğunu, bu konular içerisinde kendi ihtiyaçlarına göre seçim yaptıklarını önemle vurgulamışlardır. M25 ve M31, daha çok katıldıkları programlardan yola çıkarak şu bilgi paylaşımında bulunmuşlardır:

Hem eyalet sınırları içerisinde, hem dışarısında, bunun yanında eğitim bölgesinin sağladığı yerel eğitimler ile birlikte çok sayıda mesleki gelişim programına katıldım ve buralarda sunulan birbirinden ilginç ve faydalı konular üzerine eğitim aldım. Bu konulara örnek olarak öğretmenlerin değerlendirilmesi, müfredat hazırlama, öğrenci başarısını artırmak ile ilgili onlarca eğitim sayabilirim (M25).

Gittiğim eğitimlerde farklı konular ile ilgili olarak birçok eğitim uzmanı ve alanında ün kazanmış profesörlerden eğitim alma şansına sahip oldum. Bu eğitimler daha çok değerlendirme, müfredat hazırlama, öğrenci ve öğretmenler arasındaki diyalogun güçlendirilmesi, öğretmen ve öğrenci arasında sağlıklı iletişim kurulması sürecine yardımcı olma gibi konular üzerinde odaklanmıştır (M31).

4.4.2.4.4. Kimler tarafından verildiği

Araştırma kapsamındaki 12 okul müdürü (M16, M18, M19, M20, M21, M23, M26, M27, M28, M29, M30 ve M31), göreve başladıktan sonra katıldıkları hem ulusal hem de yerel düzeyde gerçekleştirilen eğitimlerin kimler tarafından sağlandığı ile ilgili görüş bildirmiştir. Bu okul müdürlerinin hepsi hem yerel hem de ulusal bağlamdaki programların Ulusal İlkokul Müdürleri Birliği, Ulusal Personel Geliştirme Birliği gibi ulusal kurumlar, bunun yanında eyalet düzeyindeki müdür birlikleri, üniversitelerin liderlik enstitüleri, eğitim bölgelerinde hizmet veren liderlik akademileri ve günümüzde ise yoğun olarak kar amaçlı örgütler tarafından sağlandığını belirtmiş ve tercih etme süreçlerinde geniş bir yelpazeye sahip olduklarını vurgulamışlardır. Bu açıklamaların ardından dört okul müdürü

(M18, M23, M27 ve M31), yerel bağlamda maksimum düzeyde faydalandıkları ve okul müdürlerine yönelik geniş bir program içeriğine sahip örgüt olarak Michigan İlk ve Ortaokul Müdürleri Birliği'ni belirtmişlerdir. M27, bu konudaki görüşlerini şöyle dile getirmiştir:

Yerel anlamda gitmeyi tercih ettiğim programlar MEMSPA tarafından sağlanmaktadır. Bu programlar genellikle yıl boyu devam etmektedir. Mesleki gelişiminiz ve kendiniz için zamana sahip olduğunuz heran bu eğitimlere katılabilirsiniz. Bizi bu konuda sınırlayan hiçbir şey yok. Eğer konu hoşunuza giderse, başvuruyu yapıp eğitime başlayabilirsiniz. Hangi konuda hangi eğitimi alacağınıza kendiniz karar verirsiniz.

Okul müdürleri, geniş bir program çerçevesine sahip olduklarını ve katılmak istedikleri programlara kendilerinin karar verdiğini belirtmekle birlikte eğitim bölgelerinin kendilerine bu konuda destek olduğunu önemle vurgulamaktadır. Ülke genelinde birçok kurum ve birlik tarafından sağlanan mesleki gelişim programlarının mevcut olduğu ve bunlardan istediklerine katılma şansına sahip oldukları için okul müdürleri daha çok kendilerine bu fırsatı veren eğitim bölgelerinden ve eğitim bölgelerinin sağladığı destekten bahsetmişlerdir. Bununla ilgili görüşlerini paylaşan okul müdürlerinin bazıları düşüncelerini şöyle ifade etmiştir:

Eğer mesleğime gerçekten katkı sağlayacağını düşündüğüm bir konferans ya da eğitime katılmak istesem eğitim bölgem beni bu konuda destekler ve yapacağım tüm harcamaları karşılar. Ulaşım ücretimi öder, işte olmasam bile ücretimi kesmez. Amaçları, gelişmemizin devam etmesi. Direk olarak şu konferansa ya da şu eğitime katılmalısın demez ama siz beklentilerinin ne olduğunu anlar, ona göre gelişiminizin sürekliliğini sağlamak adına bu programlara katılırsınız (M21).

Eğitim bölgem bünyesindeki okul müdürlerine yıl içerisinde istediğimiz eğitime katılabilmemizi garanti altına almak adına 1000 dolarlık bir bütçe ayırır. Bu parayı istediğimiz programa katılmak için kullanabiliriz (M28).

4.4.2.4.5. Okullarda karşılaşılan problemlerin çözümüne katkısı

Araştırmaya katılan okul müdürlerinden dördü (M17, M22, M27 ve M31), aldıkları hizmetiçi eğitim bünyesindeki mesleki gelişim programlarının, okullarında karşılaştıkları problemlere çözüm yolları bulma sürecine katkısı ile ilgili görüş bildirmişlerdir. Bu konuda üç okul müdürü olumlu görüş bildirirken bir okul müdürü (M22), okul müdürlüğü ile ilgili bilgi ve deneyimlerin bu tür programlar vasıtası ile değil mesleğin içerisinde herşeyi deneyerek yaşayarak öğrenilebileceği ile ilgili görüş bildirmiştir. M22, bu konuda aşağıdaki açıklamaları yapmıştır:

Şuan doktora eğitimime devam ediyorum, elbette ki yüksek lisansımı da tamamladım, birçok mesleki gelişim programına katıldım. Ancak, şunu söylemeliyim ki bu mesleğin yaparak- yaşayarak öğrenileceğini düşünüyorum. Hata yapa yapa yapmamayı öğrenmek gibi. Diğer müdürleri de gözlemlemek de önemli bir süreç şüphesiz.

Bu konudaki olumlu görüşler ise şöyledir:

Katıldığım mesleki programlar sayesinde hem dersleri veren uzmanlarla hem de sınıfta birlikte ders aldığım okul müdürleri ile bir iletişim ağı kurmamızda çok etkili oldu. Şuan okulumla ilgili herhangi bir problem yaşasam kimi aramam gerektiğini biliyorum. Bunun da çok önemli bir deneyim ve kazanım olduğuna inanıyorum (M31).

Bir mesleki gelişim programına katılmak istediğimde hemen okulumun başarısını sağlamak için hangi konuda kendimi geliştirmem gerektiği konusunda bir analiz yaparım. Eğer bir programın okulumu daha ileriye götürebilmem için gerekli olacağına inanırsam buna mutlaka katılırım. Dolayısıyla, seçim bana ait olduğu ve kendimi en iyi yine kendim tanıyabileceğim için gerçekten yararlı oldu diyebilirim. En azından alanla ilgili bilgilerimi genişletmeme yardımcı oldular (M17).

Olumlu görüş bildiren katılımcılardan M27 ise bu katkının dolaylı olduğunu vurguladığı ifadesinde şunlara yer vermiştir:

Daha önce de belirttiğim üzere birçok konuda birçok farklı mesleki gelişim programına katıldım ve bunların dolaylı da olsa gelişimime katkısı olduğunu düşünüyorum. Bazen bir konferans, seminer ya da bir eğitimde duyduğum ve hoşuma giden uygulamadan, karşılaştığım problemlerin çözümü sürecinde faydalanırım. Şunu belirteyim, okulunuzda bir problem olduğu zaman bunu çözmekle yükümlü kişi sizsiniz ve bu süreçte yalnızsınızdır. Oldukça zorlanırsınız böyle zamanlarda. Dolayısıyla, bu problemlerin üstesinden gelmek için konferans, eğitim ya da çeşitli mesleki gelişim etkinliklerine tanıştığınız uzmanlar ya da okul müdürlerine danışıp çözüm bulabilirsiniz.

4.5. Okul Müdürlerinin Mesleki Gelişimlerine Etki Eden Programlar

Araştırmaya katılan ve Türkiye, Erzurum İli ile Amerika Birleşik Devletleri Michigan Eyaleti'nde görev yapan okul müdürlerine, kendilerini bu göreve hazırlayan, müdürlük görevinin inceliklerini öğrenmelerine yardımcı olan ve deneyimler kazandıran süreçte en fazla ve en az hangi program ya da yaşantılardan yararlandıkları sorusuna araştırma kapsamındaki tüm okul müdürleri cevap vermiş ve nedenleri ile birlikte görüşlerini ifade etmişlerdir. Bu bağlamda okul müdürlerinin görüşleri iki grup altında toplanmıştır. Bunlar:

4.5.1. Türkiye, Erzurum ilinde görev yapan okul müdürlerine göre (15);

4.5.2. Amerika Birleşik Devletleri Michigan Eyaleti'ndeki okul müdürlerine göre (16)

4.5.1. Türkiye, Erzurum İlinde Görev Yapan Okul Müdürlerine Göre

Araştırma bünyesinde görüşlerine başvuru alan okul müdürlerinin tamamı, bir okul müdürü olarak mesleki gelişimlerine katkı sağlayan program ya da yaşantılar ile ilgili olarak düşüncelerini paylaşmıştır. Bu doğrultuda okul müdürlerinin düşünceleri iki grup altında toplanmıştır:

4.5.1.1. En fazla katkı sağlayan (15)

4.5.1.2. En az katkı sağlayan (15)

4.5.1.1. En fazla katkı sağlayan

Okul müdürlerinin tamamı, mesleki gelişimlerine en fazla katkı sağlayan program ya da yaşantıların neler olduğu sorusuna yönelik olarak görüşlerini ifade etmişlerdir. Katılımcılardan altısı (M2, M4, M9, M12, M13 ve M14), müdürlük görevinin iş başına geldikten sonra daha iyi kavrandığını ve deneyimlerin pekiştiğini belirttikten sonra görevin inceliklerini öğrenme hususunda en fazla, katıldıkları ulusal seminer ya da konferanslardan yararlandıklarını; bir okul müdürü (M1) ise en fazla yerel olarak, genellikle İl Milli Eğitim Müdürlüğü tarafından sağlanan seminer ya da konferanslardan yararlandığını beyan etmiştir. Ulusal konferanslar ile ilgili olarak görüş bildiren okul müdürlerinden bazılarının ifadeleri şöyledir:

Merkezi olarak düzenlenen eğitim yönetimi ve liderlik ile ilgili seminerlere katıldım. Bunlardan gerçekten çok etkilendim. Orada eksik yönlerimi farkettim, sonra kendimi tamamlamaya başladım. Yani herşey bitirmekle olmuyor. Daha doğrusu, olmadığını gördüm. Ben bu seminerleri okul müdürü olmadan ve müdür olduktan sonra aldım. Hizmet içi eğitim enstitüsünde gerçekleştirildi bunlar. Mükemmeldi, doyumsuzdu. 5 günlüktü. Alanda ünlü iki hoca verdi bunları. Sıkıcı değildi, çok akıcıydı. Anlatma tarzları, uygulamadan verdikleri örnekler, insanlara yaklaşımları ve etkili dinletme becerileri, halen kulaklarımda ve gözümün önündedir. Bugün olsa yine giderim, aynı şeyi anlatsalar bile. Örnek olayın kullanılmasının, bu eğitimlerde gerçekten çok önemli olduğu düşüncesindeyim (M12).

Yöneticilik seminerleri, müfredat okulları ile ilgili bir seminer olmuştu, bunlar çok faydalı oldu benim açımdan. Seminerler gerçekten faydalı, faydalı olmaz diye bişey yok. Bir kelime bile öğrensek kardır bence (M9).

İsmini hatırlamıyorum ama öğretimde yeni yaklaşımlar gibi bir seminer vardı merkezi olarak düzenlenen, Eğitim Yönetimi ve Denetimi alanında kendini kanıtlamış iki öğretim üyesinin verdiği. Bu eğitim belki o güne kadar aldığım en iyi

eğitimdi ve bana çok şeyler kattı. Şuanki davranışlarımı etkileyen bir eğitim oldu. Bunu müdür olmadan önce aldım. Müdür olduktan sonra ise okulumuzda düzenlenen eğitimdi. İnsanların hayatı, hayatında geçen bir noktayı anlatması bile size çok şey katıyor, bir çözüm yolu gösteriyor (M4).

İl Milli Eğitim Müdürlüğü tarafından düzenlenen hizmet içi eğitimlerin kendisi için büyük önem taşıdığını vurgulayan M1, bu konudaki düşüncelerini şu şekilde paylaşmıştır:

Mahalli olarak almış olduğum seminerler, benim mesleki gelişimime çok yararlı oldu. Günübirlik oldukları, o günkü aciliyet durumuna göre düzenlendiği için o seminerler bize o gün daha faydalı olmuştur. Sıcağı sıcağına, yerinde halledilmilmiştir problemler. Öğrendiklerimizi uygulamaya dönüştürme fırsatı bulmuşuzdur hemen. Bir keresinde de ilimize, okul müdürlerine bir konferans vermesi için Doğan Cüceloğlu çağrılmıştı. Onun aile içi iletişim ile ilgili verdiği seminer, bizlere çok faydalı oldu, herkes mutlu ayrıldı.

İki okul müdürü (M7 ve M14), müdür yardımcısı olarak görev yapmanın, buldukları göreve kendilerini en fazla hazırlayan deneyim olduğunu belirtip sözlerine şöyle devam etmişlerdir:

Öncelikle şunu söyleyeyim, müdür yardımcılığı okuldaki tüm iş ve işlemleri öğrenmenizi sağlayan bir süreç. Müdür yardımcılığı görevine gelmeden müdür olanlar çok ciddi sıkıntılar yaşıyorlar, biliyorum. İmzayı nereye atacıklarını bilmiyorlar, yazışma nasıl yapılır, karar nasıl verilir sorumluluk nasıl alınır, bilmiyorlar. Yani dediğim gibi çırak olmadan kalfa, kalfa olmadan usta olma şansınız yok. Olsanız bile, zincirler arasında kopukluk olduğu için bu ciddi sıkıntılara neden olacaktır. Benim gelişmem de en büyük katkı, bu görevde geçirdiğim yıllardır (M7).

Hizmetiçi eğitim programlarının bana çok şey kazandırdığı kanısında değilim. Dediğim gibi, 25 ten fazla seminere katıldım ama benim aklımda kalan sadece ikisi.

Müdür yardımcısı olarak görev yaptığım zamanların, benim için en iyi eğitim olduğu kanısındayım. Benim için, yetişmem için en etkili o olmuştur (M14).

Yukarıda belirtilen görüşlerin yanında iki okul müdürü (M6 ve M13), meslektaşları ile formal ya da informal olarak yaptığı ve birbirlerinin deneyimlerinden yararlanma fırsatı buldukları görüşmelerin, mesleki açıdan en büyük destekçileri olduğunun önemle altını çizerek bu konudaki düşüncelerini şöyle dile getirmişlerdir:

Size garip gelecek belki ama, makam ve mevki itiberi ile benimle aynı düzeyde olanlar beni daha çok etkiliyor mesleki açıdan ve daha çok verim elde ediyorum. Neden? Üstünüzdekilerin size anlattıkları, bir nevi şov yapmaya dayalı olacak, bu şovlar da bana etkili olmuyor açıkçası. Bu yüzden müdür arkadaşlarımla biraraya gelerek birbirimizden fikir aldığımız toplantılar benim için çok yararlı oluyor. Farklı düşünceler, olaylara farklı bakış açılarından haberdar oluyorum. Böylelikle ben de kendimde olmayanları yakalama şansı elde ederim (M6).

Öğretmen okulunda aldıkları eğitimin ve burada öğretmen olmadan önce tamamlamış oldukları staj programının mesleki gelişimleri üzerindeki etkisine odaklanan M3, M8 ve M11'in görüşleri ise şöyledir:

Şuan yürüttüğüm müdürlük görevimde eğer bir başarımla varsa, bu başarımın temel kaynağı, öğretmen okulunda öğretmenlerimden aldığım eğitimdir (M11).

İlkokuldan beri öğretmenlerim bana hep önderlik ettiler, benim iyi yerlere gelebilmem için çok uğaştılar. Bu gerçekten çok büyük birşey. Hayatıma yön veren çok kişiler var. Ancak, öğretmen okulunda okumam, burada yönetim alanında aldığım dersler bana çok faydalı oldu diye düşünüyorum. O zamanki şartlara göre öğretmen okullarının çok donanımlı olduğunu düşünüyorum ben şahsen (M8).

M10, yöneticilik görevinde kazandığı bilgi ve beceri donanımını, ilgili yönetmelik ve mevzuatları okumaya borçlu olduğunu belirtmiş ve şöyle devam etmiştir:

Ben bu meslekte en fazla desteği, çok ücra köşelerde görev yaptığım zamanlarda aldım. Geçmiş bütün yıllara ait evrakları okudum hep, kendi kendime öğrendim. Gençtim, becardım zamanım boldu. Soracak kimse de yoktu. Böyle böyle meslekte piştim.

M5 ise aynı soruya, 13 yıl bilfiil sürdürdüğü İlçe Milli Eğitim Müdürlüğündeki Şube müdürlüğü görevi cevabını vererek aşağıdaki açıklamalarda bulunmuştur:

Öyle an olur ki müdürlük yapmaya başlamadan önce kazandığın birikimin, senin için önemli olduğunu görürsün. Tabi ki bir sıralamaya koyarsak, şube müdürü olarak görev yaptığım yıllar benim için çok önemli olmuştur. Çok uzun bir süreydi, problemler de çok çeşitliydi. Buradaki kazanımlarım, benim için daha faydalı olmuştur diyebilirim.

Son olarak müdür 15 ise aldığı bütün eğitimlerin ve müdür yardımcısı olarak görev yaptığı yılların az-çok gelişmesinde yer aldığını belirterek spesifik örnek vermekten kaçınmıştır.

4.5.1.2. En az katkı sağlayan

Okul müdürlerinin 13'ü, mesleki gelişimlerine en az katkı sağlayan program ya da yaşantıların neler olduğu sorusuna yönelik olarak görüşlerini ifade etmişlerdir. Katılımcılardan dokuzu (M3, M4, M8, M9, M10, M11, M12, M13 ve M14), il bazında düzenlenen mesleki gelişim ile ilgili eğitimler arasından zorunluluk esasına dayanan, çoğunlukla 1- 2 gün süren kısa süreli ve aynı konuların tekrar tekrar verildiği mahalli seminer ya da konferansların, diğer faaliyetlere oranla gelişimlerinde daha az etkili olduğunu ifade etmişlerdir. Bu görüşlerden birkaçına yer verecek olursak:

Her seminere, konferansa katıldığımda çok şey bilmediğimi görüyorum. Hepsi bana yardımcı olmuştur ama yerel olarak hazırlanan eğitimlere yönelik bir eleştirim olabilir, o da aynı seminer konusunu tekrar tekrar almanın bize bir faydası olduğunu düşünmüyorum. Bu hem zaman kaybı oluyor hem de sıkılıyoruz ve bir daha seminere gitmek istemiyoruz. Kısaca bunu belirtmek isterim (M13).

Kısa süreli, saatlerle sınırlı eğitimlerin yararlı olduğunu düşünmüyorum (M3).

Kısa süreli, daha çok sınıfta iletişime dayalı ve çoğunlukla zorunlu katılımı gerektiren kurs ve seminerlerin katkısının az olduğu inancındayım (M8).

Mahalli düzeyde katılmamızın zorunlu tutulduğu ve hiçbir şekilde okulda kullanımı olmayacak konulara yönelik seminerlere katılmak bana hiçbir fayda sağlamadı (M10).

Belki konuşmamızda belirtmişimdir ama tekrar tekrar verilen protokol kuralları, iletişim gibi konuların etkili olduğunu düşünmüyorum. Bir de alanında uzman kişiler tarafından değil de üniversiteden öğrencilerle yaşadıklarına ilişkin anılarla dolu ve bu zihniyetteki akademisyenler tarafından verilen seminerlerin yararlı olduğunu düşünmüyorum (M14).

Bu görüşlerin yanında, M1 ve M5 ise ulusal düzeyde verilen ve Milli Eğitim Bakanlığı tarafından hazırlanan eğitimler ile ilgili düşüncelerini şöyle ifade etmişlerdir:

Merkezden yapılan seminer ya da eğitimlerin, genelde ihtiyaca yönelik değil de, hazırda ne var bir gidelim amacıyla yapılan seminerler olduğunu düşünüyorum (M1).

Şuan isim olarak kesin birşey söyleyemem. Bu gerçekten çok zor, tahmin edersiniz. Olmasaydı olurdu dediğim çok şey olmuştur. Merkezi seminerlerden dönüşte arkadaşlarla paylaştık, bizi neden buraya getirdiler ki, tatil yaptık dönüyoruz dediğimiz olmuştur, olmadı değil yani (M5).

M7 ve M15, bir önceki konu başlığında olduğu gibi, katıldıkları tüm seminer ve eğitimlerden az da olsa faydalandıkları, bunlar arasında bir sıralama yapamayacaklarını belirtmişlerdir.

4.5.2. Amerika Birleşik Devletleri Michigan Eyaleti’ndeki Okul Müdürlerine Göre

Araştırma bünyesinde görüşlerine başvurulmuş okul müdürlerinin tamamı, bir okul müdürü olarak mesleki gelişimlerine katkı sağlayan program ya da yaşantılar ile ilgili olarak düşüncelerini paylaşmıştır. Bu doğrultuda okul müdürlerinin görüşleri iki grup altında toplanmıştır:

4.5.2.1. En fazla katkı sağlayan (15)

4.5.2.2. En az katkı sağlayan (16)

4.5.2.1. En fazla katkı sağlayan

Araştırma kapsamındaki okul müdürlerinin M19 hariç tamamı, mesleki gelişimlerine en fazla katkı sağlayan program ya da yaşantıların neler olduğu sorusuna yönelik olarak görüşlerini bildirmişlerdir. Katılımcılardan beşi (M17, M18, M20, M25 ve M29), yerel anlamda Michigan İlk ve Ortaokul Müdürleri Birliği (MEMSPA) tarafından, okul müdürlerinin mesleki gelişimlerine destek olmak, meslektaşları ile aralarında bir iletişim ağı oluşturmak ve birbirlerinin deneyimlerinden yararlanmalarına olanak sağlamak amacı ile verilen “Liderlik farketirir” adlı eğitimin kendilerine en fazla katkı sağladığını belirtmiştir. Okul müdürlerinin bu eğitim ile ilgili olarak paylaştıkları görüşlerden bazıları şöyledir:

Şuana kadar bir parçası olduğum mesleki gelişim programlarını göz önünde bulundurduğumda, sahip olduğum en iyi öğrenim deneyiminin “Liderlik farketirir” adlı program olduğunu söyleyebilirim kesinlikle. İçtenlikle belirteyim ki, bu program mesleğimin temel gayesinin ne olduğunu bulmamda bana çok yardımcı oldu. Özellikle de liderlik becerilerimin gelişimine, öğretmenlerin performanslarını değerlendirme sürecini etkili bir şekilde yönetmeye ve topluluk önünde etkileyici konuşmalar yapabilmeme büyük katkı sağladı diyebilirim (M18).

Kesinlikle “Liderlik farkettirir” programı. Bu program benim için her zaman çok eğlenceli oldu. İki kez katıldım buna ve bu yıl Ocak ayında üçüncü kez alacağım. Programın bütün bölümlerinin benim için oldukça yararlı olduğuna inanyorum. Bu program biraz personelinizle yaptığınız toplantıları nasıl yöneteceğiniz, biraz personelinizle nasıl etkili bir çalışma ortamı yaratacağınız, karar verme sürecinde nelere dikkat edeceğiniz ile ilgili. Dersin eğitmenleri, program boyunca, okumamız ve okuduklarımızdan mesleğe yardımcı olacak sonuçlar çıkarmamız için kaynaklar sunuyor. Bir master derecesine sahip değilim, şuan dersler alıyorum ama aldığım dersler ile bu program mukayese bile edilemez. Bu program vasıtası ile ayrıca, eyalet genelinde tüm eğitim bölgelerinden farklı okul müdürleri ile tanıştıyorsunuz. Burada herkes düşüncelerini paylaşıyor bir konu üzerinde ve böylelikle başka yerlerde okullarda neler olduğu hakkında bilgi kazanıyorsunuz. Çok destekleyici bir sistem oluşuyor bir bakıma. Okul müdürleri olarak bizler, birbirimizi cesaretlendiriyor ve güçlendiriyoruz (M17).

MEMSPA tarafından verilen “Liderlik farkettirir” isimli programın benim gelişimimde çok faydası olduğunu düşünüyorum. Programın her parçası birbiri ile bir bütünlük içerisindeydi. Bu eğitim sayesinde insanlara nasıl davranmam, onların yüksek beklentilere sahip olmasını nasıl sağlamam, bu beklenti düzeyine sahip olmayan personeli nasıl cesaretlendirmem ve bu düzeyi yakalamak istemeyen personel için ne yapmam gerektiği ile ilgili çok şey öğrendim. Eğitim Yönetimi alanında master derecesine sahibim ama bu eğitimde aldığım hiçbir ders bana bu kadar yararlı olmadı diyebilirim rahatlıkla (M29).

Dört okul müdürü ise (M21, M25, M25 ve M31) master eğitimleri süresince aldıkları derslerin, kariyerlerine en büyük katkıyı sağladığını belirtmiştir. Genel olarak olmasa da görüş bildiren okul müdürleri, bu eğitimlerinin bir parçası olarak aldıkları spesifik dersler hakkında bilgi sağlamışlardır. Bu ifadelerden bazıları şöyledir:

Mesleki gelişimim üzerinde en olumlu etkinin ne olduğu sorusuna Eğitim Yönetimi alanında aldığım master eğitimim olduğunu kesinlikle söylemeliyim. Burada

aldığım eğitim, benim için paha biçilemez. Şuanki beni, burada aldığım dersler oluşturmuştur (M25).

Kesinlikle Eğitim Yönetimi alanında devam ettiğim master programında aldığım dersler benim bakış açımı değiştirdi, ufkumu genişletti (M24).

Master eğitimimin bir parçası olarak aldığım liderlik derslerinin bana çok yardımcı olduğu kanısındayım. Bu dersler personelinden en iyi takımı nasıl çıkarabilirim sorusunun cevabı ile ilgili geniş resmi verdi bana. Bu benim en önemli amacım oldu 30 yıllık yöneticilik hayatımda. Buradan öğrendiğim şeyleri, mesleğime uyarlama şansım oldu ve hep faydasını gördüm buradan kazandığım bilgilerin (M21).

Master eğitiminin ve bu eğitimin bir parçası olarak aldıkları derslerin faydasına inanan okul müdürlerinin yanında, Eğitim Yönetimi alanında doktora yapan üç okul müdürü, bu eğitimden maksimum fayda sağladıklarını bildirmiş ve şöyle devam etmişlerdir:

Eğitim denetmeni olmak isteyen bir okul müdürü olan beni en çok etkileyen, mesleğimde başarıyı yakalamamı sağlayan program şuan devam ettiğim doktora eğitimimdir. Bu doktora programı benim şuan sahip olduğum yöneticilik becerilerimin mimarıdır diyebilirim bir bakıma. Bu eğitim sayesinde eğitimi, daha küresel, daha örgütsel ve daha sistematik bir bakış açısı ile değerlendirebilmeyi öğrendim (M30).

Sınırlarımı zorlamaya beni cesaretlendirdiği, bunun yanında eğitim alanındaki çok sayıda kitap hakkında bilgi sahibi olmamı ve ilgili literatürü öğrenebilmemi sağladığı için halen devam ettiğim doktora eğitimim diyebilirim (M22).

Eğitim yönetimi alanında doktora eğitimi alıyorum. Burada bana sunulan derslerin çok yararlı olduğunu ve ufkumu genişlettiğini özellikle belirtmek istiyorum. Bu eğitim süresince ilköğretim okullarında planlama, Amerikan okullarının gelişimi, liderlik, nitel araştırma ve öğrenci başarıları arasındaki farklar ve bunlara yönelik çözüm önerileri olmak üzere çok farklı dersler aldım, bunların her biri teorik

olmaktan öte uygulamaya yönelik olduğu için bana birer rehber oldular ve halen de olmaya devam ediyorlar (M31).

M16 ve M28 ise bu görüşlerden farklı olarak, okul müdürü olduktan sonra katıldıkları mesleki gelişim programlarını, gerçek bir okul liderli olabilme sürecindeki en önemli öge olarak tanımlamıştır. Bu konuda M16, görüşlerini şöyle ifade etmiştir:

Okul müdürü olduktan sonra katılma şansına sahip olduğum mesleki gelişim deneyimlerinin bir okul lideri olarak gelişimimi en yüksek düzeyde etkilediğine inanıyorum. Daha önce de söylediğim gibi, geçmişten gelen bilgilerimiz önemli ve olmazsa olmaz, ancak mesleğe başladıktan sonra kazandıklarımız daha etkili diye düşünüyorum. Çünkü mesleğe girdikten sonra güçlü ve zayıf yönlerinizin farkına varıyorsunuz ve bu eğitimler, işte bu noktada kendinize odaklanmanıza fırsat veriyor. Bunun yanında zayıf noktalarımızı nasıl güçlendirmeniz gerektiği konusunda bilgi sağlıyor.

Okul müdürlerinden M26 ve M27 ise, mesleki gelişimlerinin en büyük mimarı olarak formal olarak gerçekleşen müdürler toplantısını tanımlamışlardır. Bu konuda sundukları görüşleri ise şöyledir:

Yöneticilik hayatım boyunca mesleki gelişimim ile ilgili olarak yaşadığım en önemli ve en yararlı deneyimin eğitim bölgemdeki okul müdürleri ile formal olarak yaptığım görüşmeler olduğunu içtenlikle belirtmek isterim. Bu görüşmelerden sayısız yarar sağladığının ve bunlar sayesinde farklı deneyimler ve bilgi kazandığının farkındayım ve bunları yöneticilik süresimde hep kullanmışımdır (M27).

Formal olarak toplandığımız ve birbirimizden görüş aldığımız müdürler toplantısının çok yararlı olduğu düşüncesindeyim. Çünkü bu gruptaki herkes eyaletin farklı bölgelerinde görev yapan okul müdürleri. Burada yaptığımız her aktiviteden zevk alıyorum, hepimizin başarılı olduğu bir alan var ve bunları birbirimizle paylaşıyoruz. Farklı eğitim bölgelerindeki müdürlerle tanışma fırsatı

yakalıyorum. Bu toplantıların bana, farklı bakış açıları kazandırdığı kanaatindeyim (M26).

Son olarak M23, mesleğinde oldukça başarılı bir mentora sahip olmanın ve onun personelinin nasıl motive ettiğini, birlikte çalışılması zor insanları nasıl ortak bir amaç etrafında topladığını ve problemlerin üstesinden nasıl geldiğini izlemenin meslek hayatında en değerli deneyim olduğunu belirtmiş ve bu süreçten en yüksek düzeyde yararlandığının altını önemle çizmiştir.

4.5.2.2. En az katkı sağlayan

Okul müdürlerinin on üçü, mesleki gelişimlerine en az katkı sağlayan program ya da yaşıntıların neler olduğu sorusuna yönelik olarak görüşlerini ifade etmişlerdir. Katılımcıların yedisi (M16, M17, M19, M22, M23, M25 ve M31), katıldıkları seminerlerin, kendilerine sağlanan mentorların, master eğitimlerinin ve bu eğitimin bir gereği olarak aldıkları derslerin, katıldıkları müdürler toplantılarının, vb. her birinin, mesleki açıdan gelişmelerinin birer basamağı olduğunu ve bunlar arasında önem derecesine göre bir sıralama yapamayacaklarını belirtmişlerdir. Bu görüşlerden birkaçına yer verecek olursak:

Az ya da çok, aldığım bütün eğitimlerin ve yaşadığım deneyimlerin bana katkısı olduğunu düşünüyorum. En azından neyi yapmam neyi yapmamam gerektiğini öğrendim ama hangisi en az yarar sağladı dersiniz, bir cevap veremem, hepsi katkı sağlamıştır bana sonunda (23).

Müdürlüğüm süresince aldığım eğitimlerden hiçbirinin bana fayda sağlamadığını, dolayısıyla önemli olmadığını söyleyemem. Her biri ayrı ayrı katkı sağlamıştır kariyerime (M17).

Bu olumlu görüşlerin yanında, M18, M21, M26, M27, M29 ve M30 master eğitimleri boyunca aldıkları bazı derslerin ya müdürlük mesleği ile doğrudan ilgili olmadığını ya da daha çok teoriye dayalı dersler olup uygulamada zayıf kaldığı görüşleri üzerinde birleşmişlerdir. Temelde ortak görüşlere sahip olan okul müdürleri, gelişimlerine

en az katkıyı sağladıkları ders isimleri ile ilgili olarak farklı görüşler bildirmişlerdir. Buna göre:

Mesleki kariyerime en az katkı sağlayan şeyin master eğitimimde aldığım “okul hukuku” isimli ders olduğunu düşünüyorum. Okul ile ilgili politikalar ve kanunlar sürekli olarak değişiyor. Yıllar içerisinde değişen birçok kanun hakkında bilgi depoladılar bizlere bu derste ancak sonra ne oldu. Bu bilgileri kullanamadık, çünkü kanun değişti. Dolayısıyla, kanunları öğretmek yerine bunlara nereden ulaşacağımızı ve nasıl uygulayacağımızı öğretseler çok daha faydalı olur diye düşünüyorum (M21).

Master eğitimim sırasında aldığım bazı dersler, dönem boyunca süren derslerdi, tabi beş aylık bir dönemi kapsıyordu. Ancak, sadece yazın alınabilecek bazı dersler de mevcuttu. Bu dersler bir aylık bir süre içerisine sıkıştırılmıştı. Yaz döneminde ilk ve orta okul müdürleri arasındaki farklılıklara odaklanan bir ders aldığımı hatırlıyorum. O zamanlar bunun kolay bir ders olduğunu düşünüp aldığımı da hatırlıyorum. Fakat, bu derse ait hiçbirşey hatırlamıyorum. Bana katkı sağlayabilecek hiçbirşey öğrenemedim bu dersten. Hatta dersi veren profesörün bile ismi aklımda kalmamış, o kadar yani (M29).

Tüm içtenliğimle ve dürüstlüğümlle belirtmek isterim ki benim için en az değerli deneyim, almış olduğum master eğitimidir (M18).

Eski günlere dönüp şöyle bir değerlendirme yaptığım zaman, master eğitiminde aldığım çok sayıda dersin teorik bilgi aktarımından öteye geçemediğini ve uygulamada yararlı olacak bilgiyi öğretilmediğini söyleyebilirim. Okullarda gerçekten neler olduğunu anlatan bir çerçeve sağlamadı bizlere. Bunun yanında, çok sayıda istatistik dersi aldım ve bir okul müdürü olduğum zaman bunların yararlı olacağına da asla inanmadım ve hala da inanmıyorum. Şunu söyleyebilirim ki, üniversitelerde bize bazı dersleri veriyorlar ama bu derslerin çıktılarını kariyerimize nasıl taşıyacağımız hakkında en ufak fikirleri de yok (M27).

Son olarak M16, M24 ve M28 ise katıldıkları kısa süreli (genellikle bir günlük) ya da tekrar tekrar verilen seminerlerin kariyerlerine katkısının yok denecek kadar az olduğunu belirtmişler ve görüşlerini şu şekilde ifade etmişlerdir:

Muhtemelen, okullarımızla ilgili herhangi bir konuda bir günlük verilen seminerlerin en az katkıyı sağlayan eğitimler olduğunu düşünüyorum. Ben sıkıştırılmış ve teorik olarak sunulan bu bilgiyi alıp liderliğime yansıtamazsam sadece bir bilgi olarak kalacaktır. Çoğu zaman bu tür eğitimlerden geri dönerken arkadaşlarla değerlendirme yaparken aslında sadece kanunlarda söylenen şeyleri tekrar ettiğimizin ve bunların üzerine birşey eklediğimizin farkına varırız. Dolayısıyla, yararı olduğuna da inanmıyorum (M16).

Yöneticilere yönelik olarak yapılan birçok personel geliştirme seminerine katıldım. Bu tür etkinliklerin, gidip anlatılanı dinlediğin ve boş gözlerle geri geldiğin etkinlikler olduğunu düşünüyorum. Semineri veren kişiler konuşurken, bu bilgiler çok yararlı ve önemliymiş gibi hissediyorsunuz. Ancak, seminerden döndüğünüzde, oradan aldığınız dökümanları dosyalayıp dolaba koyuyor ve bir daha hiç kapağını bile açmıyorsunuz. Bilgi anlatılırken değerli gibi görünüyor ama iş uygulamaya geldiğinde bir türlü olmuyor. Ya da bazen bize anlatılanlar, yaptığımız meslek ile örtüşmüyor, haliyle de işimize yaramıyor (M24).

Kişisel görüşümü belirtmem gerekirse, benim en büyük hayalkırıklıklarımın biri, mesleki gelişimimiz için sağlanan eğitim ve seminerlerdir. Bu seminer ve eğitimlerin sürekli aynı konular üzerinde odaklandığını ve aynı şeylerin anlatıldığını gözlemledim. Bunun yanında, anlatılan konu ile ilgili okulumdaki spesifik bir hususa yönelik soru sormak istesem, gelen cevaplar hep genel ve benim problemime uygulanamayacak şekilde oluyor. Önce de belirttiğim gibi konular hem çok tekrar ediliyor hem de birbirinden çok alakasız, bunları nasıl biraraya getirip mesleki açıdan deneyime dönüştüreceğimizi bilemiyoruz çoğu zaman (M28).

4.6. Etkili Bir Liderlik Programından Beklentiler

Araştırma kapsamındaki tüm okul müdürlerine, müdürlük görevine gelmeden önce müdür adaylarını bu göreve hazırlayan ve geldikten sonra da işbaşında etkili bir şekilde yetiştirilmelerini sağlayan eğitim programları ya da yaşantılarının nasıl olması gerektiğine dair düşüncelerini belirtmeleri istenmiş ve okul müdürlerinin görüşleri iki grup altında toplanmıştır. Bunlar:

4.6.1. Türkiye, Erzurum ilinde görev yapan okul müdürlerine göre

4.6.2. Amerika Birleşik Devletleri Michigan Eyaleti'ndeki okul müdürlerine göre

4.6.1. Türkiye, Erzurum İlinde Görev Yapan Okul Müdürlerine Göre

Araştırmaya katılan ve Erzurum İli'nde görev yapan okul müdürlerinin hepsi etkili bir hizmet öncesi ya da içi liderlik programlarının nasıl olması gerektiğine dair düşüncelerini bildirmiştir. Buna göre, okul müdürlerinin verdiklere cevaplara göre görüşleri iki gruba ayrılmıştır. Bunlara kısaca göz atacak olursak:

4.6.1.1. Hizmet öncesi eğitim programları (9)

4.6.1.2. Hizmet içi eğitim programları (10)

4.6.1.1. Hizmet öncesi eğitim programları

Okul müdürü olmadan önce alınan eğitimlerin ve yaşanan deneyimlerin önemine vurgu yapan M2, M3, M4, M5, M7, M8, M11, M13 ve M14, bu süreçte gerçekleştirilen öğrenmelerin mesleğin ilk yıllarında hem uyum hem de karşılaşılan problemler karşısında yılgınlığa düşmeden çözüm önerileri getirilmesi açısından okul müdürlerinin mesleki gelişimlerine katkı sağladığını belirtmişlerdir. Bu konuda düşüncelerini bildiren okul müdürlerinden M2, M4, M5, M7, M8 ve M11, müdürlük görevine başlamadan önce bir nevi göreve hazırlanacakları, okul müdürlüğünün gerektirdiği görev ve sorumlulukları uygulamalı olarak öğrenecekleri ve bir bakıma kendilerini sınavacakları staj programının mutlaka hizmet öncesi eğitim hizmeti olarak sunulması gerektiği yönünde görüş bildirmiştir. Bu düşüncelerden birkaçına göz atacak olursak:

Müdürlerin de okullarının olması gerektiğine inanıyorum ama bununla kalmamalı, alana inmeli. Mutfakta pişmeli. Gelecek benimle beraber koridorda öğrencinin sesini, öğretmenin problemini duyacak. İnsanla uğraşyoruz. Mutfakta yoğrulup pişip öyle yöneticiliğe geçmeli bence. Belki kısa zamanlı bir staj düşünülebilir bu süreçte (M11).

Olmalı olmalı, neler olmalı? Bence müdür yardımcılığı bile yapmış olsa bir staj olmalı. Tecrübeli bir okul müdürünün yanında, en azından 6 ay okul müdürlüğü nedir, nasıl yapılıyor, neler yapılıyor, kimle nasıl konuşuyor, bir merhaba diyişi nasıl bunu öğrenmesi lazım (M5).

Yeni müdür olacak kişiler için ben şöyle bir model öneriyorum. Bu savcılarda hakimlerde de var, onların bir staj dönemi var. Okul müdülerine de en azından ne yapılabilir düşünmek lazım. Okul müdürünün atanmadan önce, deneyimli bir okul müdürünün yanında belli bir süre çalışmasının faydalı olacağına inanıyorum. Bu müfettişlerde de var. Müfettiş yardımcıları, müfettiş gözetiminde belirli bir süre çalışıyor, sonra sınava tabi tutulup göreve atanıyor. Okul müdürleri böyle bir süreçten daha fazla yararlanabilirler (M8).

Şöyle yapalım, böyle yapalımdan ziyade, adalet bakanlığında savcılar hakimler atanmadan önce staj yapıyorlar ya işte okul müdürlerinin de bir staj dönemi olur. Ben bu uygulamanın birbirleri ile bilgi paylaşımını sağlaması açısından da önemli olduğuna inanıyorum. Seminerden ve bilgi paylaşımından ziyade görerek, aksaklıkları tespit ederek okul müdürü olmakta fayda var (M2).

Okul müdürü olarak atanmadan önce bir deneyim gerekiyor, okul tek başına yetmiyor, belki 6 ay bir yerde –ki tabi bu süre tartışabilir- 6 ay başka bir yerde, staj gibi bir programa tabi tutulabilir okul müdürü adayları. Hani öğretmen arkadaşlarımız geliyor burada staj yapıyor ya onun gibi. Bu bölümde okuyan biri gidip okul müdürü ile birlikte gidip bir okulu yönetebilmeli. Bu arada, farklı okul türleri olacak. Köy okulları, ilçedeki okullar, merkezde iyi bir okul olacak, problemlili olan bir okula gidecek, hepsini görecek. Başladığı zaman da hemen tüm

yetkilere sahip olamayacak, sen 2 yıl daha bu işi öğreneceksin. Kurumun başında öğreneceksin diyeceksin, sonra bırakacaksın yöneticilik yapacak (M4).

Bu önerilere ek olarak, M3, M4, M7 ve M14, okul müdürlerini yetiştirmeye yönelik olarak aciliyetle Milli Eğitim Bakanlığı bünyesinde bir birim oluşturulması gerektiği yönündeki görüşlerini aktarmışlardır. Konu ile görüşlerden bazıları şöyle ifade edilmiştir:

Ben şuna kesinlikle inanıyorum ki, bu işin bir okulu olması lazım. Okul yöneticisi yetiştiren bir lisans ya da lisansüstü programın olması gerekir. Neden, çünkü ben kendi adıma söylüyorum, üniversitede kimya eğitimi aldım. Ardından milli eğitim kurumunda çalışmaya başladım. Baktım ki aldığım konular bırak yöneticilikle, öğretmenlikle bile alakası yok. Yani sonuçta eğitim fakülteleri ile yani eğitim fakültelerinde verilen konular okullarda öğretilenlerle eşleşmeli. Bunun yanında yönetici yetiştiren bir bölüm olmalı ve o insan şunu bilmeli: Ben bu bölümden ayrılınca okul yöneticisi olacağım. Bizler hasbel kader yönetici oluyoruz. Böyle olmaması gerekiyor (M4).

Yönetici atamanın mektebi olacak bence. Hangi alanda olursa olsun, ister sağlık, ister maliye, ister ne olursa olsun. Ben bazı yerlerin yöneticilerle karşılaşıyorum, insanlar yazışmayı bilmiyor. Hangi bakanlığa bağlı olursa olsun o bakanlık yönetici olmak isteyenleri belirli bir eğitimden geçirdikten sonra yapacağı sınavdan sonra atanmaları hak ettikleri yerlere (M13).

Türkiye de şöyle birşey olabilir. Sadece okul müdürü yetiştiren birimler olabilir. Burayı başarı ile tamamlayan okul müdür adaylarını alırsınız 1-2 yıl alanda bir okul müdürünün yanında staj yaptırır, uygulama yaptırır sonra da okulu teslim edersiniz. Verim artar mı kesinlikle artar diyebiliriz (M7).

Okul müdürlüğü aslında özel bir statüye kavuşmalı. Profesyonel meslek olmalı. Bu mesleği yan alan olarak yapıyoruz. Bir yöneticilik okulunun olması lazım. Şu aşamada görevdeki insanlara bunu yapamayız ama Bakanımızın bu konuda çalışması var sanırım. Mevcut durumla bu yürümüyor (M3).

Son olarak M14, hizmet öncesi eğitimden müdür adaylarına yönelik olarak geliştirilmesi gereken programların ve düzenlemelerin neler olması gerektiği ile ilgili görüşlerini şöyle ifade etmiştir:

Bence bir defa yönetici seçilmeli, bir kriter olmalı, bir aşamadan geçmeli. Bu sınavı geçenler ise bir eğitime alınmalı, eğitimden sonra tekrar sınav yapıp ihtiyaç dahilinde atanmalıdır. Bu arkadaşlar en az üç ay boyunca, aynı TODAİE de olduğu gibi alanında uzman kişiler tarafından illerde değil bak, bu kadar uzmanı illere gönderemezsin, 10 tane uzmanla çok ciddi, yoğunlaştırılmış, insanları sıkmayacak, içinde aktiviteler olan programa tabi tutulabilir. Bu kişilerin, aileleri ile birlikte yeme, içme, barınmaları karşılanmalı. Bu insanlara sadece iletişimden bahsetmemeli. Konular için anketler yapılabilir, havuzlar yapılabilir. Müdürlük yapan, tecrübeli, alanında başarılı olduğu düşünülen kişilerden görüş alınmalı, hatta onlara örnek olaylar için okullarda sık görülen sorunları yazmaları istenmeli, eğitimlerde de bu sorun karşısında ne yaptınız gibi sorular örnek olaylar oluşturulmalı. Okullarda birçok örnekler var. Bunlar dramatize edilmeli diyorum ben (M14).

4.6.1.2. Hizmet içi eğitim programları

Görüşlerine başvuru alan okul müdürlerinden M1, M2, M4, M5, M6, M8, M9, M10, M11 ve M15, okul müdürlerinin işbaşında yetişmelerine olanak veren eğitim ve yaşantıların müdürlük görevinde önemli bir yere sahip olduğunu, tam anlamıyla “muftakta pişmeye” imkan verdiğini belirtmişlerdir. Bu doğrultuda görüş bildiren okul müdürleri, hizmet içi eğitim olanakları olarak ulusal ve yerel seminerleri baz almış ve daha çok bu eğitimlerin içeriğinde ya da yapılış tarzında gerçekleştirilebilecek değişikliklere yönelik önerilerde bulunmuşlardır. M1, M2, M4, M8, M9 ve M14, ister ulusal ister yerel düzeyde olsun, düzenlenen seminerlerde odaklanılan konuların belirlenme sürecinde kendi fikirlerinin alınmadığını belirtmiş ve aksi yapıldığı takdirde müdürlerin gelişimine olumlu

yönde katkı sağlayacaklarını vurgulamışlardır. Bu görüşlerden bazıları şöyle ifade edilmiştir:

Eğitimi düzenleyen kişi ya da birimler, müdürleri çağırıp onların görüşlerini almalı, onların neler istediği, bu programlardan neler beklendiği onlara sorulmalı, danışılmalı diye düşünüyorum (M1).

Şimdi şunu söylemeliyim ki, bu programlar hazırlanmadan önce okul müdürleri ile görüşülebilir, yıllarını bu işe vermiş, deneyimli okul müdürleri ile görüşülüp kapsamlı bir hizmetiçi eğitim programı hazırlanabilir. İyi seçilmiş programlar olursa çok çok faydalı olur. Hatta belirli aralıklarla sistemli bir biçimde bu programların uygulamaya geçirilmesi gerekir (M8).

Bizlere verilecek bu eğitimler, ihtiyaca yönelik olmalıdır. Her bölgeye özel olarak belirlenmelidir merkezi olmaktan öte. Bu okulların neye ihtiyacı var, eğer gerçekten bizim şiddeti önleme, etik gibi kurslara ihtiyacımız varsa almalıyız. Bunların bizim ihtiyacımıza göre verilmesi gerektiğine inanıyorum. Ama eğer bunlar ihtiyaç olarak değil de ya şu şu şu kursları veriyoruz demek için yapılmışsa eğer, etkili olacağını düşünmüyorum. Ben şunu söylüyorum, öyle programlar düzenlenmeli ki bizlere, sırf imza atmak için gelmeyelim. Ben demeliyim ki bu akşam saat 10 hatta 11, 12 deki kursa gönül rızası ile birşey almak için gideyim. Ben oraya imza karşılığı gidersem o kurstan çok fazla bişey alamam. Ama bugün bu yapılıyor. Şunu özetle söylemek istiyorum: öyle bir kurs olmalı ki ben bu semineri dinleyince gerçekten birşeyler kazanmalıyım, mutlu ve memnun olmalıyım kurs sonunda (M2).

M5, M10 ve M11 ise, okul müdürlerinin çağın gerektirdiği şartlara uyum sağlamasına destek olmak amacı ile daha çok teknoloji ağırlıklı seminerlere yer verilmesi gerektiği konusunda görüş birliği sağlamışlardır. M5 ve M10'un bu konudaki görüşleri şöyledir:

Bir defa yeni gelişmeleri çok iyi takip etmeyi kolaylaştıracak, teknolojiyi çok iyi kullanması gerektiğine dair eğitimler verilmeli. Kişi iyi bir medya oluryazarı

olmalı, o alanda eğitilmeli. Televizyonda gördüğü birşeyi okulunda uygulayabilmeli. Kafaların artık değişmesi gerekiyor. Geçmiş bilgileri ile bir işi götürmeye çalışmak olmaz. Değişime açık olmalı, yeniliklerden faydalanabilmeli (M5).

Dünya değişiyor, teknoloji gelişiyor. Bizler bunu kullanmada geri kalıyoruz. Değişen teknolojiye ayak uydurmak, uyum sağlamak için eğitim almalıyız. Bu mutlaka gerekli. Bu bilgi ve yeteneği elde etmemiz gerek, yoksa idaecilik yapamayız. Bilgi hızla değişiyor, biz bile farkına varamıyoruz. Dolayısıyla bu eğitim şart. Bir de iletişim, dinlemeyi öğrenmek, dinlemeyi bilmek. Bu konuda da eğitim almak şart diye düşünüyorum (M10).

M6 ve M9 ise okul müdürlerine yönelik olarak hazırlanan seminer ya da eğitimlerin yapılış şekli ile ilgili sıkıntılarını belirtip bu konuda düzeltme yapılması ve daha etkili hale getirilmesi yönünde öneri geliştirmiş ve bu önerileri şöyle ifade etmişlerdir:

Başarının artırılması yönünde mevcut ders pogramlarının uygulanmasına yönelik seminer alınabilir. Ben ne kadar iyi bilirsem, öğretmene o kadar yardımcı olabilirim. Ben programın nasıl uygulanacağına dair bilgiye sahip olmazsam işler yürümez bir okulda (M9).

Yani ben şunu söyleyeyim, kesinlikle programlar bir amaca yönelik yapılıyor. Bu amaca ulaşıldığını görebilme fırsatı olmalı bence. Belki şuan sizin yaptığınız gibi bir görüşme uygulanabilir bize, katkılarının ne olduğunu görebilmek adına. O eğitimin, ihtiyacı giderip gidermediğini görmem lazım. Feedback almak lazım. Hatta mümkünse şu yapılabilir: Anlatılan konu ile ilgili Türkiye de prototip oluşturacak bir okul hangi şehirde varsa o tür çalışmaların o okulda yapılması, insanların anlatılan konuyu bir nevi laboratuvar okullarında yapmalarına olanak verecektir. Eğitimleri, hizmetiçi eğitim merkezlerinde yapmaktansa çalışmaların zirvede olduğu yerlerde yapmak çok daha etkili olur. Örneğin toplam kalite hakkında bir seminer veriyorsunuz. Ezurum lisesi bu konuda ödül almış, ISO

belgeleri almış bir okul. Bu konuda Türkiye genelinde yapılacak seminerin bu lisede yapılması kesinlikle, iyi şeylerin başka yerlere aktarılması anlamına gelir (M6).

4.6.2. Amerika Birleşik Devletleri Michigan Eyaleti'ndeki Okul Müdürlerine Göre

Araştırmaya katılan ve Michigan Eyaleti'nde görev yapan okul müdürlerinin hepsi etkili bir hizmet öncesi ya da hizmet içi liderlik programlarının nasıl olması gerektiğine dair düşüncelerini bildirmiştir. Buna göre, okul müdürlerinin verdiklere cevaplara göre görüşleri iki gruba ayrılmıştır. Bunlara kısaca göz atacak olursak:

4.6.2.1. Hizmet öncesi eğitim programları (13)

4.6.2.2. Hizmet içi eğitim programları (11)

4.6.2.1. Hizmet öncesi eğitim programları

Araştırma kapsamında Michigan Eyaleti'nde görev yapan okul müdürlerinden 13'ü (M18, M19, M20, M21, M22, M23, M24, M26, M27, M28, M29, M30 ve M31), müdür adaylarına yönelik olarak hazırlanan ve onların mesleğin gerektirdiği bilgi ve becerileri kazanmalarına yardımcı olan hizmet öncesi eğitim ile ilgili olarak, bu programların daha etkili hale getirilebileceği ile ilgili görüşlerini bildirmiş ve öneriler sunmuşlardır. Bu görüşler; staj programı, master eğitimi ve yerel ya da ulusal seminerler olmak üzere üç başlık altında yoğunlaşmıştır. M18, M22, M23, M27, M28 ve M30, okul müdürlerine yönelik hizmet öncesi eğitim etkinliklerinin olmazsa olmazlarından biri olarak staj programını tanımlamışlar ve düşüncelerini şöyle ifade etmişlerdir:

Okul müdürü olmadan önce mutlaka staj eğitiminin tamamlanması gerektiğine inanıyorum. Eğitim Yönetimi alanındaki tüm master programları, bu eğitimi vermelidir. Ancak bunun yanında, staj yaparken ücret de sağlanmalıdır. Müdür olmadan önce en azından bir dönem hem deneyim kazandığın hem de ücret aldığın bir deneyim yaşamak çok faydalı olacaktır, eminim (M30).

Tüm Eğitim Yönetimi master programlarında staj eğitimi mevcut mu bilmiyorum ama eğer herhangi biri bunu sağlıyorsa kesinlikle müdür adaylarının bunu almasını tavsiye ederim. Çünkü, deneyimli bir okul müdürü ile birlikte çalışırken ondan çok şey öğrenebilirsiniz. Örneğin neyi yapmanız ve neyi yapmamanız gerektiği gibi. Çok farklı yönetim stillerinin, farklı güçlülük ve zayıflıkların farkına varırsınız. En önemli olan şey ise, müdür olduğunuzda ne yapmamanız gerektiğinin farkına varmak olacaktır. Dolayısıyla, kesinlikle bu eğitimin alınması taraftarıyım (M28).

Müdürlük hayatım boyunca şunu gördüm ki, öncelikli olarak tüm müdür adaylarının staj programından yararlanması sağlanmalıdır. Bu programın, bir müdür adayının gelişimi sürecinde en önemli öge olduğu kanısındayım. Bu program, müdür adaylarına nasıl başarılı bir okul müdürü olunur ile ilgili önemli bilgiler sağlayacaktır (27).

Müdür adaylarının nasıl etkili bir okul müdürü olabileceğini uygulamalı olarak öğrenebileceği staj eğitiminin mutlaka ama mutlaka olması gerektiği inancındayım (M22).

Staj eğitimine ek olarak altı okul müdürü (M18, M21, M24, 28, M29 ve M31), eyalet düzeyinde kabul gören bir üniversiteden Eğitim Yönetimi alanında master derecesine sahip olmanın ya da en azından bu programdan ders almanın müdür adaylarının kariyer planlarına büyük ölçüde katkı sağlayacağını belirtmiş ve bu programların şimdikinden daha etkili hale nasıl getirilebileceği ile ilgili görüşlerini dile getirmişlerdir. Bunların bazılarını göz atacak olursak:

Bir okul müdürü adayının mutlaka Eğitim Yönetimi alanında master derecesine sahip olması gerektiği inancındayım. Ancak, alınan bu eğitim bünyesinde uygulanan program uygulamaya dayalı olmalı kesinlikle. Dersler sadece sınıflarla sınırlandırılmamalı. Yani uygulama ile pratik arasında bir bağlantı olmalı. Hem liderlik hem de yöneticilik dersleri sağlanmalı. Okulunun lideri olman şart, ancak okulun finansmanını, personelini yönetmek için de yöneticilik becerilerine sahip olman gerekiyor (M21).

Şahsen, müdür adaylarının eğitimi için bir Eğitim Yönetimi master derecesine sahip olmanın, belirli mesleki gelişim programlarına katılmaktan çok daha önemli olduğunu düşünüyorum. Master dersleri sayesinde farklı alanlarda bilgi birikimine sahip olacaksın. Bu bağlamda, okul müdürü olmak isteyen birine yapabileceğim en önemli tavsiyem, eyalet tarafından kabul gören bir master programını tamamlamak olacaktır (M28).

Müdür adaylarını mesleğe hairlayan en önemli şeyin aldıkları ya da alacakları master eğitimi olduğuna inanıyorum. Ancak, bu programların yapısı ve içeriği şimdiki halinden biraz değiştirilmeli. Programlar, daha pratik ve uygulamaya dönük olmalı örneğin. Öğrencilerin yararına olacak şeyleri öğrenmemize imkan vermeli. Programda verilen derslerin içeriği, müdür adaylarının karşılaşmaları muhtemel problemlere çözüm önerileri getirmelerine yardımcı olabilmelidir. Şöyle bir soru vardır: Lider doğulur mu, olunur mu? diye. Bu sorunun, şapkayı önümüze koyup düşünmemize neden olduğunun farkındayım. Etkili bir lider, eylemlerinde hiçbir zaman dürüstlüğü elden bırakmaz ve bunu her hareketi ile yansıtır. Bu program da, dersi alan öğrencilere bu özellikleri kazandırmalıdır (M29).

Müdür adaylarına yönelik olarak, kesinlikle master eğitimlerini tamamlamaları gerektiğini söyleyebilirim. Çünkü, üniversite hocalarını ve okul kültürünü çok seviyorum. Müdür adaylarına, okullarda neler olup bittiğini öğrenmek amacı ile liderlik ve sınıf yönetimi gibi dersleri almasını öneririm (M31).

Son olarak, M19, M20, M22, M23 ve M26, okul müdürlerine yönelik olarak hazırlanan seminer ya da konferansların mesleğe hazırlık döneminde oldukça yararlı olacağı, bu doğrultuda eğitimlerinin içeriğinin nasıl olması gerektiği hakkında görüş bildirmişlerdir. Bu görüşlerden bazıları şöyledir:

Hizmet öncesi eğitimin bir parçası olarak sunulan seminerler, paylaşılan değerler ve inançlara dayalı olan sistemleri geliştirmeye odaklanmalı, öğrenmeyi nasıl organize edip yapılandıracağımız ile ilgili teknik bilgiyi sağlamalı ve öğrenme

ortamlarının zenginleştirilebilmesi için teknolojiyi nasıl kullanabileceğimiz ile ilgili bilgi sağlamalıdır (M20).

4.6.2.2. Hizmet içi eğitim programları

Görüşlerine başvurulmuş okul müdürlerinden M16, M17, M19, M23, M25, M26, M27, M28, M29, M30 ve M31, müdürlük mesleğine girildikten sonra, bilgi ve becerilerin güçlendirilmesi ve uygulamalı olarak mesleki deneyimlerin kazandırılması amacı ile verilen hizmet içi eğitimlerin önemine vurgu yapmış ve bu amaçla hazırlanan eğitim ya da programlardan hangisinin müdürlerin kariyer gelişiminde daha etkili olduğu ile ilgili görüş bildirmişlerdir. Sekiz okul müdürü (M16, M17, M19, M23, M25, M27, M28 ve M29), okul müdürleri için hazırlanan seminerlerin bu süreçte önemli bir araç olduğunu belirtip daha çok hangi konular üzerinde odaklanmaları ve hazırlanış aşamasında nelere dikkat edilmesi gerektiği ile ilgili görüş bildirmiştir. Buna göre:

Okul müdürü olarak bizlerin sürekli gelişiminin, seminerle etkili bir şekilde gerçekleştirilebileceğine inanıyorum. Bu seminer ya da eğitimlerde günümüz eğitim sisteminde neler olup bittiği ile ilgili güncel bilgilerin paylaşılması çok yerinde olacaktır. Bunun yanında, daha olumlu bir okul kültürü ve iklimi oluşturmak amacı ile daha fazla teknoloji kullanımına yönelik seminerlerin olması, bilgilerimizi sürekli güncel tutmamıza destek olacaktır (M30).

İletişim becerilerinin, bir okul müdürü için gerekli olan en önemli unsur olduğunu düşünüyorum. Personeliyle, öğrenci velileriyle, öğrencilerle sağlıklı bir iletişim kuramayan okul müdürü asla başarılı olamaz. Bu beceriye sahip olan bir okul müdürü ise velilerinin beklentilerini karşılar. Dolayısıyla, okul müdürlerine bu konuda eğitim ya da seminer seçeneklerinin sunulması yerinde olacaktır (M28).

Günümüzde okul müdürlerinin, okullarında işbirlikçi bir kültürü nasıl oluşturacakları, öğrencileri ile ilgili nasıl veri toplayacakları ve bu verileri tüm öğrencilerin akademik başarıya ulaşmalarını sağlamak için nasıl kullanacakları,

kendi iletişim becerilerini nasıl geliştirecekleri, öğretmen değerlendirmelerini nasıl yapacakları ile ilgili seminer olanaklarının artırılması gereklidir bence (M16).

Belirtilen görüşlere ek olarak M29 ve M31, okul müdürlerine, mesleğe girdikleri ilk yıllarda deneyimli ve başarılı okul müdürlerinin mentor olarak atanması gerektiği doğrultusunda görüş bildirmiş ve bu müdürlerden M31, düşüncelerini şöyle dile getirmiştir:

Mentorluk sürecinin, bir okul müdürünün işbaşında en etkili şekilde yetiştirilmesinde önemli bir yere sahip olduğu kanısındayım. Bence bu olanak tüm okul müdürlerine sağlanmalı, bu deneyimi yaşamalarına fırsat verilmelidir. Bir okul müdürü ile birlikte çalışmak, onun deneyimlerinden yararlanmak ve hiç çekinmeden problem yaşadığınız bir konuda onun öğütlerinden yararlanabilmek çok güven verici bir duygu. Elbette ki bu deneyim paha biçilemez ve tüm okul müdürleri bu deneyimi yaşayabilmeli bence (M31).

Son bir görüş olarak ise M26, müdürlük yaptığı yıllar boyunca meslektaşları ile birlikte formal ya da informal şekilde gerçekleştirdikleri toplantıların önemli ölçüde kendisine yararlı olduğunu bildirmiştir. Farklı görüşlerin tartışıldığı, mevcut problemlere çeşitli bakış açılarından bakıldığı ve sık sık beyin fırtınası yönteminden yararlandığı bu toplantıların, müdürlerin mesleki gelişimlerinin en büyük mimarlarından biri olduğunu vurgulamıştır. Bu nedenle, bu tür olanakların artırılması ve tüm müdürlerin bu olanaklardan yararlandırılması gerektiğini belirttiği düşüncelerini şöyle ifade etmiştir:

Okul müdürleri, her zaman için yöneticilikle ilgili en iyi örneklerin ve en iyi uygulamaların ne olduğunu bilmek zorundadır. Bu konular ile ilgili kitaplar bunu bizim için yapamaz. Daha doğrusu kitaplardaki bilgiler, okullarla her zaman örtüşmez. Öğrenciler ve ihtiyaçları okuldan okula değişir. Dolayısıyla, haftalık ya da aylık toplantılar yaptığımız müdür grubumu ve burada yaptığımız tartışmaların çok yardımcı olduğunu düşünüyorum. Mesleğimle ilgili yararlı örnekleri benimle aynı meslekten olan ve rutin olarak benim yaptığım şeyleri yapan, okulunda neyin işe yarayacağını ve sorunları en kolay nasıl çözebileceği üzerinde kafa yoran

insanlarla biraraya gelmenin çok faydalı olduğu kanısındayım. Bu aktivitelerin de müdürler için artırılması gerektiğini düşünüyorum.

BÖLÜM V

5. SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu bölümde, araştırmada elde edilen bulgulara dayanılarak ulaşılan sonuçlara, uygulamaya ve gelecekte yapılacak olan araştırmalara yönelik önerilere yer verilmiştir.

5.1. Sonuçlar

Bu araştırmada, Türkiye ve Amerika Birleşik Devletleri ilköğretim kurumu müdürlerinin hizmet öncesi ve hizmet içi eğitim faaliyetlerinin neler olduğu belirlenmeye, bunun sonucunda ise aradaki benzerlik ve farklılıklar ortaya konulmaya çalışılmıştır. Yapılan araştırmada elde edilen sonuçlar, belirlenen temalar doğrultusunda aşağıda özetlenmiştir.

5.1.1. Okul Müdürlerinin Yöneticiliği Seçme Nedenlerine Yönelik Düşünceleri İle İlgili Sonuçlar

Araştırmaya katılan ve Erzurum İlinde görev yapan okul müdürlerinin büyük bir bölümü (9 okul müdürü) yöneticiliği isteyerek tercih ettiklerini belirtmişlerdir. Okul müdürlerinin bu görevi tercih etmelerinin nedenleri arasında daha önce birlikte çalıştıkları okul müdürlerinde gördükleri yetersizlikler ve bundan duydukları rahatsızlık ve sahip oldukları liderlik özelliklerine duydukları inanç vurgulanmıştır. Diğer okul müdürleri ise (6 okul müdürü) mevcut görevlerine isteyerek gelmediklerini belirtmiş, verdikleri bu mesleki kararın temelinde daha çok amirlerinin onların bu görevi en iyi şekilde yürüteceklerine olan inancının ve ısrarının etkili olduğunu ifade etmişlerdir. Bu okul müdürlerinin bazıları ise okullarında vuku bulan bazı durumlardan ötürü (okul müdürünün emekli olması, başka okula atanması vb.) geçici olarak geldikleri bu görevi benimseyerek sürdürdüklerini vurgulamışlardır.

Görüşlerine başvurulanan Michigan Eyaleti okul müdürlerinden büyük bir kısmı (11 okul müdürü) Türkiye'deki okul müdürleri ile benzer olarak gönüllü bir şekilde yöneticilik görevini kendilerinin tercih ettiklerini belirtip, tercih nedenleri olarak finansal nedenler, liderlik becerilerine duydukları güveni ve çocuklarla çalışmayı sevmeyi, onlar üzerinde olumlu etki oluşturmak ve yaşamlarında değişiklik oluşturmaktan duydukları mutluluğu ifade etmişlerdir. Bir okul müdürü ise müdürlük görevine başlamadan önce aldığı yüksek lisans eğitiminin ve bu eğitimin bir parçası olarak aldığı derslerin bu kararı almasında etkili olduğunu belirtmiştir. Okul müdürlerinden bazıları (5 okul müdürü) ise yöneticilik görevine isteyerek gelmediklerini belirtmiş, Türkiye örneğinde olduğu gibi önceki okul müdürlerinin bu görevi tercih etmeleri için ısrarları ya da eğitim bölgelerindeki kurullar tarafından önerilmeleri sonucunda bu göreve geldiklerini ifade etmişlerdir.

5.1.2. Okul Müdürlerinin Ülkelerinde Müdür Olmak İçin Gerekli Şartlar İle İlgili Sonuçlar

Okul müdürlerinin, ülkelerinde okul müdürü olabilmek için gerekli olan şartların neler olduğu ile ilgili görüşleri aşağıda gösterildiği gibi iki grup altında toplanmıştır. Buna göre:

5.1.2.1. Mevcut durum ile ilgili sonuçlar

Araştırmaya katılan ve Erzurum ilinde görev yapan 15 okul müdürü, mevcut yönetici atama sistemi ile ilgili görüş bildirmesine rağmen Türkiye'de okul müdürü olmak için gerekli olan şartların neler olduğu üzerinde tam bir fikir birliği sağlanamadığı ortaya çıkmıştır. Bazı müdürler, okul müdürü olmanın bir şartı olarak bir süre öğretmen olarak görev yapmanın gerekli olduğunu belirtirken bazıları ise sadece müdür yardımcılığı görevinde bulunmanın yeter şart olduğunu vurgulamıştır. Öğretmenlik ve müdür yardımcılığı görevlerinde bulunmayı gerektiren süre hakkında ise ortak görüş sağlanamamıştır. Bunun yanında okul müdürlerinin, yönetici atama yönetmeliğinin çok sık değişmesinden ötürü rahatsız oldukları sonucu ortaya çıkmıştır.

Görüşlerine başvuru ve Amerika Birleşik Devletleri Michigan Eyaleti'nde görev yapan 16 okul müdürü, ülkelerinde okul müdürü olabilmek için gerekli olan şartların neler olduğu hakkında görüş bildirmişlerdir. Katılımcıların hepsi okul müdürü olabilmek için gerekli olan temel şartların; 1. Eğitim yönetimi alanında master derecesine ve 2. Yöneticilik sertifikasına sahip olmak olduğu üzerinde görüş birliği sağlamıştır. Okul müdürleri, yöneticilik sertifikası alabilmek için eğitim yönetimi alanında master derecesine sahip olmanın ve sertifika ücretini ödemenin yeterli olduğunu ifade etmişlerdir. Ayrıca, iki okul müdürü, kendi eğitim bölgelerinde müdür olabilmek için bu şartların yanında beş yıllık öğretmenlik tecrübesinin de arandığını vurgulamışlardır. Dört okul müdürü ise okul müdürü olmak isteyen fakat eğitim yönetimi alanında değil de eğitimin herhangi bir alanında master derecesine sahip olan okul müdürlerinin, üniversitelerin “Eğitim Yönetimi” bölümlerinin sunduğu “+18” isimli programa katılmaları ve bu programda verilen ve eğitim yönetimi alanındaki temel dersleri kapsayan 18 krediyi tamamlamaları gerektiğini vurgulamışlardır.

5.1.2.2. Olmasını istedikleri durum

Araştırmaya katılan ve Erzurum'da görev yapan 11 okul müdürü, mevcut yönetici atama ölçütleri ile ilgili eleştirilerde bulunmuş ve bu ölçütlerin nasıl daha işler hâle getirilebileceği ile ilgili birtakım öneriler ortaya koymuşlardır. Altı okul müdürü, sınava dayalı bir değerlendirmenin gerekli olduğunu düşünürken aynı zamanda sistemin daha objektif ve etkili hale getirilmesi gerektiğini vurgulamış ve yapılacak olan sınav sonrası uzman kişiler tarafından yapılan mülakat gibi kriterlerin eklenmesi gerektiğini belirtmişlerdir. Bir okul müdürü ise, mülakat yapmak yerine sınavı kazanan okul müdürlerinin staj eğitimine alınmalarının yerinde olacağını ifade etmiştir. Bu görüşlerin yanında üç okul müdürü ise sınavın ezberden öteye gidemediğini ve uygulamada bir geçerliliğinin bulunmadığını belirtmiştir. Amerika Birleşik Devletleri Michigan Eyaleti okul müdürleri ise mevcut sisteme yönelik bir eleştiri ya da öneride bulunmamıştır. Görüşme esnasında okul müdürleri, ülkelerindeki müdür olma süreci ile ilgili memnuniyetlerini belirtmiş ve objektif kriterlerin temel alındığına vurgu yapmışlardır.

5.1.3. Okul Müdürlerinin Aldığı Hizmet Öncesi Eğitim Programları İle İlgili Sonuçlar

Görüşlerine başvurulmuş okul müdürlerine, yöneticilik görevlerine başlamadan önce onları bu göreve hazırlayan spesifik eğitimler alıp almadıkları, almışlar ise bu eğitimlerin neler olduğu, bunlara ek olarak aldıkları eğitimlerin göreve başladıkları ilk yıllarda karşılaştıkları problemlerin çözümüne ve mesleki gelişimlerine katkısının neler olduğu sorusu yöneltilmiştir. Erzurum ilinde görev yapan okul müdürleri, genel olarak kendilerini bu göreve hazırlayan, profesyonel kişiler tarafından sağlanan ve belirli bir zaman aralığını kapsayan spesifik yöneticilik eğitimi almadıklarını belirtmekle birlikte bu süreçte deneyimledikleri ve hizmet öncesi eğitim olarak sayılabileceğini düşündükleri bazı faaliyetler ile ilgili görüşlerini bildirmişlerdir. Bu faaliyetler arasında öne çıkanlar; öğretmen okulu mezunu olmak, lisans eğitimi süresince alınan dersler, sivil toplum kuruluşlarında yönetici görevinde bulunmak, yönetmelik ve mevzuatları okumak, müdür yetkili öğretmenlik yapmak, müdür yardımcılığı görevinde bulunmak, müdür yardımcılığı görevindeyken alınan mesleki eğitimler ve müdürlük sınavına girenlere görev başlamadan önce verilen eğitim olmuştur. Öne çıkan bu faaliyetler arasında ise müdür yardımcılığı görevinde bulunmak ve müdür yardımcılığı görevi sırasında alınan mesleki eğitimler, okul müdürleri tarafından mesleki gelişimleri açısından büyük katkı sağlayan deneyimler olarak ifade edilmiştir.

Amerika Birleşik Devletleri Michigan Eyaleti'nde görev yapan okul müdürleri, göreve başlamadan önce onları bu göreve hazırlayan farklı bakış açıları, yöntem, teknik ve uygulamalardan haberdar eden bir eğitim alıp almadıkları sorusuna verdikleri cevaplar; lisans eğitimi süresince alınan dersler, lisansüstü eğitimde alınan dersler, staj-internship, müdür yetkili öğretmenlik yapmak, müdür yardımcılığı görevinde bulunmak ve müdür yardımcısı iken alınan eğitimler üzerinde yoğunlaşmıştır. Bu faaliyetlerden staj-internship ve lisansüstü eğitim sırasında alınan dersler, müdürlerin mesleki hazırlık sürecinde rol oynayan en önemli eğitim faaliyetleri olarak ön plana çıkmıştır. Amerika Birleşik Devletleri Michigan Eyaleti'nde görev yapan okul müdürleri, kendilerini müdürlük mesleğine hazırlayan eğitimlerden biri olarak müdür yardımcılığı görevi hakkında

ülkemizdeki okul müdürlerine kıyasla az sayıda görüş bildirmiştir. Dolayısıyla, Michigan Eyaleti'nde okul müdürü olabilmek için müdür yardımcısı olarak görev yapma şartının olmadığı gerçeğine dayanarak müdür yardımcılığı görevinin yetiştiricilik boyutunun göz ardı edildiği söylenebilir.

5.1.3.1. Alınan eğitimlerin ilk yıllarda karşılaşılan problemlerin çözümüne katkısı ile ilgili sonuçlar

Türkiye Erzurum ili ve Amerika Birleşik Devletleri Michigan Eyaleti'nde görev yapan ve araştırmaya katılan okul müdürleri, müdür olmadan önce almış oldukları eğitimlerin her birinin çok önemli deneyimler olduğu ve müdürlük görevine ilk geldikleri zaman karşılaştıkları problemlerin çözümüne az ya da çok katkı sağladığı konusunda fikir birliği sağlamışlardır. Okul müdürleri, aldıkları bu eğitimlerin ya da parçası oldukları diğer mesleki faaliyetlerin yöneticilik görevine kolay bir şekilde adapte olmalarına, karşılaştıkları problemlere çözüm bulmalarına, sorunlara farklı bakış açılarından bakabilmelerine ve farklı deneyimleri yaşamalarına yardımcı olduğunu vurgulamışlardır.

5.1.4. Okul Müdürlerinin Aldığı Hizmet İçi Eğitimler ile İlgili Sonuçlar

Görüşlerine başvurulmuş ve Türkiye Erzurum ilinde görev yapan okul müdürlerinin, müdürlük görevine başladıktan sonra işbaşında yetişmelerini destekleyen, bu görev ile ilgili bilgi ve becerilerini artırıcı eğitim alıp almadıkları sorusuna verdikleri cevaplar arasında yönetmelik ve mevzuatları okumak, ilköğretim müfettişlerinin rehberliği, lisansüstü eğitimde alınan dersler, mentora sahip olma, meslektaşlarla yapılan toplantı ya da görüşmeler ile mesleki gelişim programları ön plana çıkmıştır. Meslektaşlarla yapılan toplantı ya da görüşmeler ile mesleki gelişim programları ise okul müdürleri tarafından en fazla bahsedilen ve yararına inanılan hizmet içi eğitim faaliyeti olarak karşımıza çıkmıştır. Bunun yanında formal bir mentora sahip olmasalar dahi, deneyimine ve bilgisine güvendikleri okul müdürleri ile sık sık biraraya gelip okullarındaki problemleri paylaşmanın, bu problemlere çözüm önerileri bulmaya çalışmalarının bu süreçteki önemi araştırmaya katılan okul müdürleri tarafından önemle vurgulanmıştır.

Araştırma kapsamındaki okul müdürleri, mesleki gelişim programlarını ulusal ve yerel düzeyde olmak üzere iki grupta ele almışlardır. Okul müdürlerinin görüşleri doğrultusunda, ulusal bazda yapılan mesleki gelişim programları ile ilgili olarak hem olumlu hem de olumsuz düşünceleri olduğu ortaya çıkmıştır. Katılımcıların bir kısmı, Milli Eğitim Bakanlığı tarafından sağlanan eğitimlerin oldukça yararlı olduğunu düşünürken bir kısmı ise bu eğitimlerin ihtiyaç analizi yapılmadan planlandığını, buna ek olarak eğitim sayılarının ve kapasitelerinin az olduğunu bildirmiş, aynı zamanda kısa süreli olan bu eğitimlerin uzun vadede yarar sağlamadığını vurgulamışlardır. Yerel mesleki gelişim eğitimleri ile ilgili olarak, okul müdürleri ulusal mesleki gelişim programlarında olduğu gibi sürecin hem olumlu hem de olumsuz yönleri ile ilgili görüş bildirmişlerdir. Bazı okul müdürleri bu eğitimlerden maksimum düzeyde fayda sağlarken bazıları ise sunum yapanların kalitesi, seçilen konuların uygulamaya yönelik olmaması ve katılımın gönüllülük esasına dayanmamasına yönelik eleştirilerde bulunmuşlardır. Bazı okul müdürleri, kendilerine İl Millî Eğitim Müdürlüğü tarafından sağlanan bir eğitim olan ve bir eğitim-öğretim dönemini kapsayan “Zirvedekilerle Buluşma” adlı seminerin oldukça yararlı olduğu yönünde görüş bildirmiştir. Okul müdürlerinin büyük çoğunluğu ister ulusal ister yerel düzeyde olsun tüm mesleki eğitim programlarının anlık olmaktan öte sürece yayılmasının önemi üzerinde durmuşlardır.

Hem ulusal hem de yerel düzeyde gerçekleştirilen eğitimlerin odaklandığı konular ise şöyledir: iletişim, protokol kuralları, insan ilişkileri, eğitim yönetimi, etik kurallar, ilkyardım, bilgisayar kullanımı, aile içi iletişim, insan kaynakları yönetimi, etkili yönetim, liderlik, sorun çözme becerileri, yönetim süreçleri, toplam kalite yönetimi, halkla ilişkiler, kaynakların yönetimi ve e-okul. Görüş bildiren okul müdürleri, bu eğitimlerin daha çok Milli Eğitim Bakanlığı Hizmet İçi Eğitim Enstitüsü tarafından verildiğini bildirmiştir.

Araştırmaya katılan ve Amerika Birleşik Devletleri Michigan Eyaleti’nde görev yapan okul müdürlerinin, müdürlük görevine başladıktan sonra işbaşında yetişmelerini destekleyen, müdürlük görevi ile ilgili bilgi ve becerilerini artırıcı bir eğitim alıp almadıkları ya da bir programa tabi tutulup tutulmadıkları sorusuna verdikleri cevaplar; lisansüstü eğitimde alınan dersler, meslektaşlarla yapılan toplantı ya da görüşmeler,

mentora sahip olma ve mesleki gelişim programları üzerinde yoğunlaşmıştır. Bu eğitim ya da deneyimlerden ise mentora sahip olma ve mesleki gelişim programları ön plana çıkmıştır. Okul müdürlerinin büyük çoğunluğu okullarında gerçekleşen her türlü olayı paylaşabilecekleri, acil bir durum söz konusu olduğunda ilk elden arayabilecekleri ve sorunlarını hiç tereddüt etmeden paylaşabilecekleri bir mentorlarının olmasının kendilerine büyük kolaylık sağladığını belirtmişlerdir.

Görüşmeye katılan okul müdürlerinin hepsi, yöneticilik görevlerine başlamaları ile birlikte katıldıkları ulusal ya da yerel düzeydeki mesleki gelişim programlarından bir ölçüde yararlandıklarını ifade etmişlerdir. Okul müdürleri, mesleki gelişim programlarını genellikle ihtiyaç duydukları alanlarda kendilerinin seçtiklerini, eğitim bölgelerinin katılımı zorunlu kıldığı programların ise sınırlı sayıda olduğunu vurgulamışlardır. Bunun yanında, hem yerel hem de ulusal programlara katılmak için sözleşmelerinde ne kadar para harcayabileceklerinin önceden belirlendiğini ve buna göre hareket ettiklerini söylemişlerdir. Okul müdürlerinin hiçbiri kendilerine ulusal düzeyde sunulan mesleki gelişim olanakları ile ilgili olumsuz görüş bildirmemiş, bu eğitimlerin herbirinin mesleki gelişimlerinin birer yapıtaşı olduğunu vurgulamışlardır. Yerel mesleki gelişimlerle ilgili görüşler incelendiğinde, okul müdürlerinin hem olumsuz hem de olumlu düşüncelere sahip olduğu ortaya çıkmıştır. Görüş bildiren okul müdürlerinin büyük çoğunluğu yerel düzeyde sağlanan eğitimlerden oldukça faydalandıklarını belirtmiş ve bunlardan en etkili olanının ise Michigan Eyaleti'nde hizmet veren Michigan İlk ve Ortaokul Müdürleri Birliği (MEMSPA) tarafından verilen ve bir yıl boyunca farklı aktivitelerle desteklenen "Liderlik Farkettirir" isimli eğitim olduğunu ifade etmişlerdir. Türkiye'de görev yapan okul müdürlerinin görüşlerine paralel olarak katılımcılar uzun döneme yayılan eğitimlerin daha etkili olduğu görüşünde fikir birliği sağlamışlardır.

Araştırma kapsamındaki okul müdürleri, ülkelerinde hem ulusal hem de yerel düzeyde çok çeşitli konuda eğitim programlarının mevcut olduğunu, bu konular içerisinden kendi ihtiyaçlarına göre seçim yaptıklarını önemle vurgulamışlardır. Aynı zamanda, müdürlerin hepsi hem yerel hem de ulusal bağlamdaki programların Ulusal İlkokul Müdürleri Birliği, Ulusal Personel Geliştirme Birliği gibi ulusal kurumlar, bunun yanında

eyalet düzeyindeki müdür birlikleri, üniversitelerin liderlik enstitüleri, eğitim bölgelerinde hizmet veren liderlik akademileri ve günümüzde yoğun olarak kâr amaçlı örgütler tarafından sağlandığını ifade etmiştir.

5.1.5. Okul Müdürlerinin Mesleki Gelişimlerine Etki Eden Programlar ile İlgili Sonuçlar

Araştırma kapsamında görüşlerine başvurulmuş okul müdürlerine, bir okul müdürü olarak mesleki gelişimlerine katkı sağladığını düşündükleri program ya da yaşantıların neler olduğu sorusu yöneltilmiştir. Türkiye, Erzurum ilinde görev yapan okul müdürlerinin, mesleki gelişimlerine en fazla katkıyı sağladığını düşündükleri program, eğitim ve yaşantılar şöyle ifade edilmiştir: Ulusal seminer ya da konferanslar, yerel seminer ve konferanslar, müdür yardımcısı olarak görev yapma, meslektaşlarla yapılan formal ve informal görüşme ya da toplantılar, öğretmen okulunda alınan eğitim ve staj yapma olanağı, yönetmelik ve mevzuatları okumak. Okul müdürleri tarafından mesleklerine en az katkıyı sağlayan faaliyetler ise şöyle tanımlanmıştır: İl bazında düzenlenen mesleki gelişim ile ilgili eğitimler arasından zorunluluk esasına dayanan, çoğunlukla 1- 2 gün süren kısa süreli ve aynı konuların tekrar tekrar verildiği mahalli seminer ya da konferanslar ve ulusal bazda yapılan seminerler. Bu soruya genel olarak okul müdürleri, aldıkları tüm eğitim ve seminerlerin az da olsa kendilerine faydalı olduğunu belirtmişlerdir.

Amerika Birleşik Devletleri Michigan Eyaleti'ndeki okul müdürlerinin, mesleki gelişimlerine en fazla katkıyı sağladığını düşündükleri program, eğitim ve yaşantılar şöyle ifade edilmiştir: Yerel düzeyde, Michigan İlk ve Ortaokul Müdürleri Birliği (MEMSPA) tarafından, okul müdürlerinin mesleki gelişimlerine destek olmak, meslektaşları ile aralarında bir iletişim ağı oluşturmak ve birbirlerinin deneyimlerinden yararlanmalarına olanak sağlamak amacı ile verilen "Liderlik farketirir" adlı eğitim, master ve doktora eğitimi süresince alınan dersler, hizmet içi eğitim programları, formal olarak gerçekleşen müdürler toplantısı ve başarılı bir mentora sahip olma. Okul müdürleri tarafından mesleklerine en az katkıyı sağlayan faaliyetler ise şöyle ifade edilmiştir: Master eğitimleri boyunca aldıkları bazı dersler (müdürlük mesleği ile doğrudan ilgili olmayan ve daha çok

teoriye dayalı dersler) ve kısa süreli (genellikle bir ya da iki günlük) ya da tekrar tekrar verilen seminerler.

5.1.6. Etkili Bir Liderlik Programından Beklentiler ile İlgili Sonuçlar

Görüşlerine başvuru alan ve Türkiye, Erzurum ilinde görev yapan okul müdürleri, yeni müdür olacak adaylara yönelik olarak müdürlük görevine başlamadan önce, gerekli görev ve sorumlulukları uygulamalı olarak öğrenecekleri ve bir bakıma kendilerini sınavacakları bir staj programının oluşturulmasının gerekliliğini belirtmişlerdir. Ayrıca, bazı müdürler, Milli Eğitim Bakanlığı bünyesinde okul müdürlerini yetiştirmeye yönelik bir birimin acilen kurulması önerisinde bulunmuşlardır. Hizmet içi eğitim programları açısından ise okul müdürleri, ister ulusal ister yerel düzeyde olsun, düzenlenen seminerlerde odaklanılan konuların belirlenme sürecinde kendi fikirlerinin alınması, çağın gerektirdiği şartlara uyum sağlamalarına destek olmak amacı ile daha çok teknoloji ağırlıklı seminerlere yer verilmesi, bunun yanında seminer ve eğitimlerin daha profesyonel bir şekilde planlaması üzerine yoğunlaşmışlardır.

Amerika Birleşik Devletleri Michigan Eyaleti'ndeki okul müdürleri, yeni müdür olacak adaylara mutlaka sağlanması gereken hizmet öncesi eğitimlerin neler olduğu ile ilgili görüşlerini bildirmiş ve staj programı, master eğitimi ve yerel ya da ulusal seminerler okul müdürleri tarafından önemle tavsiye edilen faaliyet ve programlar olarak karşımıza çıkmıştır. Hizmet içi eğitim programları açısından görüşler incelendiğinde ise mesleki gelişim programlarının önemine vurgu yapıldığı ve bu programların hangi konular üzerine odaklanmaları gerektiğinin belirtildiği görülmüştür. Bunun yanında, okul müdürlerine, mesleğe girdikleri ilk yıllarda deneyimli ve başarılı okul müdürlerinin mentor olarak atanması ve meslektaşlar ile birlikte formal ya da informal şekilde gerçekleştirilen toplantılar öne çıkan gerekliliklerden ikisidir.

5.2. Öneriler

Aşağıda araştırmada elde edilen bulgular doğrultusunda uygulamaya ve ileride yapılabilecek araştırmalara yönelik çeşitli önerilere yer verilmiştir.

5.2.1. Uygulamaya Yönelik Öneriler

1. Ülkemizde okul müdürlüğünün bir meslek olarak kabul edilmemesi, yöneticilerin etkili bir şekilde yetiştirilmesi ve geliştirilmesi sürecinin önündeki en büyük engellerden biri olarak karşımıza çıkmaktadır. Birçok okul müdürü, yönetici atamalarında “Meslekte asıl olan öğretmenliktir.” görüşünden yola çıkılarak okul müdürü olabilmek için spesifik bir eğitimin gereklilik olarak sunulmadığını ifade etmiş ve bu uygulamadan duydukları memnuniyetsizliği dile getirmişlerdir. Dolayısıyla, eğitim yöneticiliğinin profesyonel bir meslek olarak kabul edilmesi, bu süreçte önemli bir adım olabilir. Böylelikle, eğitim yöneticisi yetiştirmeye yönelik eğitim politikaları oluşturulabilir.

2. Okul yöneticiliğine yapılacak olan atamalarda, adayların Eğitim Yönetimi alanında bir lisansüstü eğitime sahip olmaları bir öncelik, hatta zorunluluk olarak kabul edilebilir ve bu amaçla, adayların okul yönetimi ile ilgili bilgi, beceri ve deneyimlerini artıracak olan lisansüstü eğitim teşvik edilebilir. Bir hizmet öncesi eğitim faaliyeti olarak düşünebileceğimiz lisansüstü eğitim programlarının, okul müdürlerinin okullarındaki mevcut problemlere çözüm getirebilmelerine yardımcı olacak şekilde ve uygulamaya dönük olarak planlanmaları yararlı olabilir.

3. Okul yöneticiliğine atama ölçütlerinden biri olan yöneticilik sınavı genellikle yerinde bir uygulama olarak görülmektedir. Ancak, bu sınav sonrasında okul müdürlerinin, alan yeterliklerini kazanmalarına yönelik bir eğitime tabi tutulmaları ve bu eğitim sonucunda bir değerlendirmenin yapılarak atamaların gerçekleştirilmesi daha etkili olabilir.

4. Yöneticilik görevine atanan okul müdürlerine, etkili hizmet öncesi eğitim olanakları sağlanması bir gereklilik olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu eğitimlere ait programların belirlenmesi ve eğitimlerin verilmesi sürecinde ise üniversiteler ile işbirliği yapılması ve alanında uzman akademisyenlerin okul müdürlerine eğitim vermesinin sağlanması yerinde bir uygulama olacaktır.

5. Amerika Birleşik Devletleri'nde okul müdürü olmak için gerekli olan şartlardan biri olan staj programını tamamlamış olmak, ülkemizde de uygulamaya geçirilebilir. Yöneticilik sınavında başarılı olan okul müdürlerinin göreve başlamadan önce deneyimli bir okul müdürünün yanında belirli bir süre uygulamaya yönelik deneyimler kazanma fırsatı bulabileceği staj programına katılması ve atamaların bu programın başarılı bir şekilde tamamlanması ile gerçekleştirilmesi yararlı olabilir.

6. Okul müdürlerinin mesleki performanslarının belirli aralıklarla değerlendirilmesi ve bu süreç sonunda onlara kendilerini geliştirme fırsatları sunulması bir gereklilik olarak karşımıza çıkmaktadır. Dolayısıyla, okul müdürlerinin ihtiyaç duydukları alanlarda ulusal ya da yerel mesleki eğitim programları düzenlenmeli ve müdürlerin bu programlara katılmaları teşvik edilebilir. Ancak, programların planlanması aşamasında, 1-2 gün süren kısa süreli ve aynı konuların tekrar tekrar verildiği ya da birbirinden kopuk konuların işlendiği seminer ya da konferanslar yerine uzun bir süreye yayılmış ve birbiri ile uyumlu konulardan oluşan programların geliştirilmesi daha etkili olabilir.

7. Okul müdürlerine yönelik olarak geliştirilen mesleki gelişim programlarının sayısı ve kapasitesi oldukça azdır. Görüşme yapılan okul müdürlerinin büyük bir çoğunluğu ulusal düzeyde gerçekleştirilen bu eğitimlere defalarca başvurmalarına rağmen yararlanma fırsatı bulamadıklarını belirtmiştir. Dolayısıyla, daha fazla sayıda okul müdürünün bu imkanlardan faydalanabilmesi için nicelikte artış yapılması önemlidir. Yeterli artışın yapılamaması durumunda, yerel düzeyde sağlanan eğitimlerin geliştirilmesine önem verilmesi önerilebilir.

8. Okul müdürlerinin hizmet içi yetiştirilmesi sürecinde mentorluk uygulamalarına başvurulabilir. Mentorluk, Türk Milli Eğitim Sistemi'mizde aday öğretmenlerin

yetiştirilmesinde faydalanılan bir uygulamadır. Ancak, eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesine yönelik böyle bir uygulama mevcut değildir. Nesnel seçim ölçütlerine dayalı olarak seçilmiş, alanında uzman ve deneyimli okul müdürleri, görevlerine yeni başlayan okul müdürlerine mentor olarak atanabilir. Seçilen mentorlar ise bu süreçte rehberlik görevini üstlenip, yeni okul müdürüne yardıma ihtiyaç duyduğu konularda destek olabilir. Böylelikle, yeni okul müdürlerinin okullarına ve mesleğe oryantasyonları daha etkili bir şekilde sağlanabilir.

5.2.2. İleri Araştırmalara Yönelik Öneriler

1. Mevcut çalışmaya ait bulguların genellenebilirliğini artırmak amacı ile aynı konu değişik iller ve eyaletler, farklı okul müdürleri seçilerek diğer boyutları araştırmacılar tarafından çalışılabilir.
2. Benzer araştırmalar, ABD dışındaki gelişmiş ülkelerde de yapılarak bu ülkelerdeki yönetici yetiştirme yöntemleri yakından ve detaylı bir şekilde ortaya konarak Türkiye için farklı alternatifler geliştirilebilir.
3. Okul müdürlerinin yönetici yetiştirilmesi konusundaki görüşleri ve yöneticilik yeterlikleri nicel ve nitel araştırma yöntemlerinin birlikte kullanıldığı araştırma desenleri ile belirlenebilir.
4. Mevcut çalışma, resmi ilköğretim kurumlarında görev yapan okul müdürlerinin görüşlerine dayalı olarak şekillendirilmiştir. Özel okullarda görev yapan okul müdürlerinin görüşleri alınarak, resmi ve özel ilköğretim kurumlarındaki müdürlerin yetiştirilme süreçlerindeki benzerlik ve farklılıkları ortaya koymayı amaçlayan ileri çalışmalar yapılabilir.
5. Amerika Birleşik Devletleri'nde etkili bir şekilde kullanılan ve okul müdürleri tarafından hem hizmet içi hem de hizmet öncesi süreçte etkili bir eğitim alabilmelerinin en büyük etkeni olarak ifade edilen mentorluk ve staj eğitimleri derinlemesine incelenip

ülkemizde bu yöntemlere benzer uygulamaların kullanılmasına yönelik bir model önerisinde bulunulabilir.

KAYNAKÇA

- Açıklım, A. (1995). 2020 yılında benim okulum. *Eğitim Yönetimi Dergisi*, 1(1), 7- 21.
- Ada, Ş. (1997). *Okul yöneticilerinin yetiştirilmesinde milli eğitim bakanlığı- üniversite işbirliği*. Yayınlanmamış doktora tezi. Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
-(2000). İlköğretim kurumlarında okul yöneticilerinin geliştirilmesi. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 7,132- 137.
- Ada, Ş. ve Gümüş, S. (2012). The reflection of instructional leadership concept on educational administration master's programs: A comparison of Turkey and the United States of America. *International Journal of Educational Sciences*, 4(2), 462-474.
- Adams, K.L. ve Hambright, G. (2004). Encouraged or disencouraged? Women teacher leaders becoming principals. *Clearing House*, 77(5), 209- 211.
- Akyüz, Y. (1999). *Türk Eğitim Tarihi: Başlangıçtan 1998'e (Gözden geçirilmiş 3. baskı)*. İstanbul: Alfa Yayınları.
- Anderson, M. E. (1991). *Principals: How to train, recruit, select, induct, and evaluate leaders for America's Schools*. University of Oregon, Eugene: ERIC Clearinghouse on Educational Management.
- Ashburn, E. A., Mann, M., ve Purdue, P. A. (1987). *Teacher mentoring*. Paper presented at the annual meeting of American Educational Research Association, Washington, DC.
- Ataklı, A. (1992). Eğitim ve mesleki başarı. *Verimlilik Dergisi*, 1, 63-82.
- Aydın, A. (1997). *Milli Eğitim Bakanlığı merkez örgütünde yetki devri sorunu*. Ankara: Gelişim Dizgi ve Yayıncılık.
- Aydın, M. (1987). Bir hizmet içi eğitim olarak denetim. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2, 241-249.

-(2000). *Eğitim Yönetimi*. Ankara: Hatipoğlu Yayınevi.
- Aziz, A. (2008). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri ve teknikleri*. Ankara: Nobel Yayın ve Dağıtım.
- Babaoğlu, E. & Litchka, P.R. (2010). An examination of leadership competencies of school principals in Turkey and in the United States. *Eğitim ve Bilim*, 35 (158), 58-74.
- Bakioğlu, A., Özcan, K. ve Hacıfazlıoğlu, Ö. (16–17 Mayıs 2002). *Okul yöneticilerinin mentor yoluyla yetiştirilme ihtiyacı*, 21.Yüzyıl Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi Sempozyumu, Ankara Üniversitesi, Ankara.
- Bal, H. (2001). *Bilimsel araştırma yöntem ve teknikleri*. Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi Fen Edebiyat Fakültesi Yayınları.
- Balcı, A. (1988). Eğitim yöneticisinin yetiştirilmesi. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 21(1-2), 435- 448.
-(1999). “Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi”, 21. Yüzyılın Eşiğinde Türk Eğitim Sistemi Ulusal Sempozyumu, Öğretmen Hüseyin Hüsnü Tekişik Eğitim Araştırma Geliştirme Merkezi Yayınları:3, Ankara.
- (2002). Önsöz. 21. Yüzyıl Eğitim Yöneticilerini Yetiştirme Sempozyumu Bildiriler Kitabı. Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları, no: 191.
-(2004). Türkiye’de eğitim yöneticiliği ve eğitim müfettişi yetiştirme uygulamaları: Sorunlar öneriler. *Çağdaş Eğitim*, 307, 22-40.
-(2008). Türkiye’de eğitim yönetiminin bilimleşme düzeyi. *Educational Administration: Theory and Practice*, 54, 181- 209.
-(2011). Eğitim yönetiminin değişen bağlamı ve eğitim yönetimi programlarına etkisi. *Eğitim ve Bilim*, 36(162), 196-208.
- Baloğlu, Z. (1995). *Türkiye’de eğitim*. İstanbul: Yeni Yüzyıl Kitaplığı.

- Barnett, B.G., Shoho, A.R. and Oleszewski, A. (2012). The job realities of beginning and experienced assistant principals. *Leadership and Policy in Schools, 11*(1), 92-128.
- Barton, L. (2011). Moving to the dark side or into the light? Internal or external motivation to become a school leader. *Educational Leadership and Administration: Teaching and Program Development, 23*, 13- 28.
- Bass, T.S. (2006). To be or not to be: Issues influencing educators' decisions to enter the principalship. *AASA Journal of Scholarship and Practice, 2*(4), 19- 30.
- Başar, H. (2000). *Eğitim denetçisi*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Başaran, İ. E. (1993). *Eğitim Yönetimi*. Ankara : Gül Yayınevi.
- Bazeley, P., ve Richards, L. (2000). *The Nvivo qualitative project book*. London: Sage Publications.
- Brewer, D. J. (1996). Career paths and quit decisions: Evidence from teaching. *Journal of Labor Economics, 14*(2), 313- 339.
- Bridges, E. M. (1992). *Problem based learning for administrators*. Eugene, OR: ERIC Clearinghouse on Educational Management, University of Oregon.
- Browne-Ferrigno, T. (2003). Becoming a principal: role conception, initial socialization, role-identity transformation, purposeful engagement. *Educational Administration Quarterly, 39*(4), 468- 503.
- Brundrett, M. (2001). The development of school leadership preparation programmes in England and the USA: A comparative analysis. *Educational Management and Administration, 29*(2), 229- 245.
- Bulut, Y. ve Bakan, I. (2002). Yöneticilerin eğitimi: Kahramanmaraş'taki yöneticiler üzerinde bir uygulama. *Amme İdaresi Dergisi, 35*(2), 93- 116.

- Busch, S.D., MacNeil, A.J. and Baraniuk, M.S. (2010). Critical advice from practicing assistant principals for assistant principal preparation. Paper presented at the Hawaii International Conference on Education, Honolulu, HI.
- Bureau of Labor Statistics, (2011). Occupational Outlook Handbook, 2010-11 Edition. <http://www.bls.gov/oco/ocos007.htm> internet adresinden 05.03.2011 tarihinde alınmıştır.
- Büyüköztürk, Ş., Çakmak, E. K., Akgün, Ö. E., Karadeniz, Ş. ve Demirel, F. (2011). *Bilimsel araştırma yöntemleri*. Ankara: Pegem Akademi.
- Byrne, E. (1989). *Role modelling and mentorship as policy mechanisms: The need for new directions*. St. Lucia, Australia: The University of Queensland.
- Can, N., Çelikten, M. (2000). Türkiye’de eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesi süreci. *Milli Eğitim Dergisi*, 147, 50- 55.
- Capasso, R. L. & Daresh, J.C. (2001). *The school administrator internship handbook: Leading, mentoring, and participating in the internship*. Thousand Oaks, CA: Corwin Press.
- Celep, C., Ay, F. Ve Göğüş, N. (1-2 Mayıs 2010). *Türkiye, Finlandiya ve Kanada’daki lisansüstü düzeyde eğitim yöneticisi yetiştiren kurumların karşılaştırılması*, V. Ulusal Eğitim Yönetimi Kongresi, Antalya.
- Cemaloğlu, N. (2005). Türkiye’de okul yöneticisi yetiştirme ve istihdamı: Varolan durum, gelecekteki olası gelişmeler ve sorunlar. *GÜ, Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 25(2), 249- 274.
- Clendenin- Taylor, R. (2008). *A qualitative study of perceived professional development needs of principals*. Yayımlanmamış doktora tezi. Virginia Üniversitesi Eğitim Fakültesi, Virginia, USA.
- Cooley, V. ve Shen, J. (1999). Who will lead? The top 10 factors that influence teachers moving into administration. *NASSP Bulletin*, 83(606), 75- 80.

- Cooper, D. L., ve Miller, T. K. (1998). Influence & Impact: Profesional development in student affairs. *New Directions for Student Services*, 84, 55- 69.
- Council of Chief State School Officers. (1996). *Interstate school leaders licensure consortium: Standards for school leaders*. Washington, DC: Author.
- Creswell, J.W. (2003). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed method approaches* (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Crisci, P.E. (1986). *An achievement formula that applies the correlates of effective schools and the recommendations of the "Excellence" reports to predict, monitor, and promote student achievement*. Paper presented at the annual meeting of the American Educational Research Association, San Francisco. (ERIC Document Reproduction Service No. ED 270 455).
- Crosby, F. J. (1999). The developing literature on developmental relationships. In A. J. Murrell, F. J. Crosby, ve R. J. Ely (Eds.), *Mentoring dilemmas: Developmental relationships within multicultural organizations* (s. 3- 20). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Crow, G. M., & Matthews, L. J. (1998). *Finding one's way. How mentoring can lead to dynamic leadership*. Thousand Oaks, CA: Corwin Press, Inc.
- Çamur, E. (2003). *Türkiye'de Cumhuriyet döneminden 2001 yılına kadar olan eğitim yöneticisi yetiştirme politikalarının incelenmesi*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi. Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Çelik, V. (1990). *Okul yöneticilerinin yetiştirme politikalarına ilişkin görüşleri*. Yayımlanmamış Doktora Tezi. Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Elazığ.
-(2000). *Okul kültürü ve yönetimi*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Çelikkol, E. (2010). *Türkiye'de Cumhuriyet döneminden 2009 yılına kadar olan eğitim yöneticisi yetiştirme politikaları*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi. Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

- Çetin, K. ve Yalçın, M. (2003). *MEB yönetici eğitimi programlarının değerlendirilmesi*. 21. Yüzyıl EğitimYöneticilerinin Yetiştirilmesi Sempozyumu Bildiriler: Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları, Yayın No: 191
- Çınkır, Ş. (2000). Örgütlerde personel geliştirme. (Ed: C. Elma ve Kamile Demir). *Yönetimde çağdaş yaklaşımlar, uygulamalar ve sorunlar*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Daresh, J. (2004). Mentoring school leaders: professional promise or predictable problems?. *Educational Administration Quarterly*, 40(4), 495- 517.
- Darling-Hammond, L., LaPointe, M., Meyerson, d., Orr. M., & Cohen, C. (2007). *Preparing school leaders for a changing world: Lessons from exemplary leadership development programs*. Palo Alto: Stanford Educational Leadership Institute.
- Day, C., Jacobson, S., & Johansson, O. (2011). Leading organisational learning and capacity building. In R. Ylimaki & S. Jacobson (Eds.), *U.S. and cross-national policies practices and preparation: Implications for successful instructional leadership, organizational learning, and culturally responsive practices*. (pp. 29-49). Dordrecht, The Netherlands: Springer-Kluwer.
- Daresh, J. C., & Playko, M. A. (1997). *Beginning the principalship: A practical guide for new school leaders*. Thousand Oaks, CA: Corwin Press
- Denzin, N. K., & Lincoln, S.Y. (1994). Introduction: The Discipline and practice of qualitative research. In N.K. Denzin & Y.S. Lincoln (Eds.), *Handbook of qualitative research* (pp.1-28). Sage, CA: Thousand Oaks.
- Doherty, T. M. (1999). *The role of mentors in the development of school principals*. Virginia Polytechnic Institute and the State University, Blacksburg, Virginia.
- Edelfelt, R.A. (1992). *Careers in education*. Illionis, USA: VGM Career Horizons.
- Engin, A., Çalışkan, R., Karataş, K. ve Arslan, M. (2012). *Hizmet içi eğitim konularının belirlenmesine yönelik okul müdürlerinin görüşleri*. İstanbul: İstanbul Valiliği, İl Milli Eğitim Müdürlüğü Eğitim Denetmenlei Başkanlığı.

- Enrich, L., Hansford, B. ve Tennent, L. (2004). Formal mentoring programs in education and other professions: A review of the literature. *Educational Administration Quarterly*, 40(4), 518- 540.
- Ergün, O. (1998). *İlköğretim okulu yöneticilerini yönetici olmaya güdüleyen gereksinimlerin önem derecesi ve karşılanma düzeyi*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi. Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Farkas, S., Johnson, J. ve Duffett, A. (2003). *Rolling up their sleeves: Superintendents and principals talk about what's needed to fix public schools*. New York: Public Agenda.
- Gates, S.M., Ringel, J. S., Santibanez, L., Rose, K. E.ve Chung, C. H. (2003). *Who is leading our schools? An overview of school administrators and their careers*. Santa Monica, CA: Rand Education Institute.
- Gay, L.R., Mills, G.E. ve Airasian, P. (2006). *Educational research: Competencies for analysis and application (8th. ed.)*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Glaser, B. C. (1978). *Theoretical sensitivity: Advances in the methodology of grounded theory*. Mill Valley, CA: Sociology Press.
- Glaser, B. C. & Strauss, A. (1967). *The discovery of grounded theory*. Chicago: Aldine.
- Glesne, C. (1999). *Becoming qualitative researchers: An introduction (2nd ed.)*. Longman.
- Gordon, S. P. (2004). *Professional development for school improvement: Empowering learning communities*. Boston: Allyn & Bacon.
- Gökdere, M. ve Çepni, S. (2004). Üstün yetenekli öğrencilerin fen öğretmenlerinin hizmet içi ihtiyaçlarının değerlendirilmesine yönelik bir çalışma: Bilim sanat merkezi örnekleme, *Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 24(2),1-14.
- Gray, T. I. (2001). Principal internships: Five Tips for a successful and rewarding experience. *The Phi Delta Kappan*, 82(9), 663- 665.

- Günay, E. (2004). *Eğitim kurumlarına yönetici seçme, yetiştirme ve atamaya ilişkin yönetici ve öğretmen görüşlerinin değerlendirilmesi (Ankara İli örneği)*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Gürsel, M. (2008). *Türk eğitim sistemi ve okul yönetimi (Kavramlar, süreçler ve uygulamalar)*. Konya: Eğitim Kitabevi.
- Hale, E. L., Hunter N. M. (2003). *Preparing school principals: A national perspective on policy and program innovations*. Washington, DC: Institute for Educational Leadership and Edwardsville, IL: Illinois Education Research Council.
- Hallinger, P. & Heck, R. H. (1996). Reassessing the principal's role in school effectiveness: A review of empirical research, 1980-1995. *Educational Administration Quarterly*, 32(1), 5-44.
- Herrington, C.D. ve Wills, B. K. (2005). Decertifying the principalship: The politics of administrator preparation in Florida. *Educational Policy*, 19(1), 181- 200.
- Hesapçioğlu. M. (1998). Postmodern çağda eğitim yönetimi ve eğitim örgütü. M. Hesapçioğlu. H. Taymaz. (Ed.). *Türkiye'de Eğitim Yönetimi içinde* (s. 97-103). Ankara: Kültür Koleji Eğitim Vakfı Yay.
- Hess, F. M. ve Kelly, A. P. (2005). An innovative look, A recalcitrant reality: The politics of principal reparation reform. [Elektronik version]. *Educational Policy*, 19(1), 155-180.
- Hessel, K., & Holloway, J. (2002). *A framework for school leaders: Linking the ISLLC Standards to practice*. Princeton, NJ: Educational Testing Service
- Hoopes, J. (1979). *Oral history: An introduction for students*. The University of North Carolina Press. Library of Congress Cataloging in Publication Data.

- Hoyle, J. R., English, F.W.,&Steffy, B. E. (1998). *Skills for successful 21st century school leaders: Standards for peak performers*. Arlington, VA: American Association of School Administrators.
- Işık, H. (2003). Okul müdürlerinin yetiştirilmesinde yeni bir model önerisi. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 24, 206- 211.
- Işıkoğlu, N. (2005). Eğitimde nitel araştırma. *Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 20, 158-165.
- Jackson, B. L. ve Kelley, C. (2002). Exceptional and innovative programs in educational leadership. *Educational Administration Quarterly*, 38, 192- 212.
- Johnson, B. (2002). The intentional mentor: Strategies and guidelines for the practice of mentoring. *Professional Psychology: Research and Practice*, 33(1), 88- 96.
- Kalyoncu, İ. (2002). *Sınavı kazanan okul yöneticisi adaylarının sınav sonrası yetiştirilmeleri*. 21. Yüzyıl Eğitim Yöneticilerini Yetiştirme Sempozyumu Bildiriler Kitabı. Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları, no: 191.
- Karasar, N. (2002). *Bilimsel araştırma yöntemi*. Ankara: Nobel Yay.
- Karip, E. (25-27 Ocak 2004). *Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi İle İlgili Politikalar ve Uygulamalar*. Özel Okullar ve Eğitim Yönetimi Sempozyumu, Antalya.
- Karip, E. ve Köksal, K. (1999). Okul yöneticilerinin yetiştirilmesi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 18, 193-207.
- Kartal, S. (1-3 Mayıs 2009). *Türk eğitim sisteminde eğitim yöneticiliğinin ilk aşaması: Müdür yardımcılığı*. I. Uluslararası Eğitim Bilimleri Kongresi, Çanakkale.
- Kaya, Y. K. (1984). *İnsan yetiştirme düzenimiz*. Ankara: Hacettepe üniversitesi.
-(1989). *İnsan yetiştirme düzenimize yeni bir bakış (Eğitimde model arayışı)*. Ankara: Bilim Yayınları.

-(1993). *Eğitim yönetimi: Kuram ve Türkiye’de uygulama*. Ankara : Set Ofset Matbaacılık.
-(1999). *Eğitim yönetimi: Kuram ve Türkiye’deki uygulama*. Ankara: Bilim Yayınları.
- Kayıkçı, K. (2001), Yönetici yetiştirme sorunu. *Millî Eğitim Dergisi*, 150.
- Kelley, C.,& Peterson, K. (2000). *Principal in-service programs: A portrait of diversity and promise*. Paper prepared for the National Center on Education and the Economy and the Carnegie Foundation.
- Kimbrough, R. B. ve Burkett, C. W. (1990). *The principalship: Concepts and practices*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall.
- Korkmaz, M. (2005). Okul yöneticilerinin yetiştirilmesi: Sorunlar- Çözümler ve öneriler. *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 25(3), 237- 252.
- Köse, A. H., Alpkent, N. ve Birbil, D. (1993). Kamu iktisadi teşebbüslerinde eğitim ve danışmanlık hizmetleri gereksinmesi. Ankara: MPM Yayınları. No: 512.
- Köse, M. F. (2008). *Yönetici aday öğretmenlerin yöneticiliğe bakış açıları ve yöneticiliği tercih nedenleri*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi. Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Tokat.
- Kuş, E. (2003). *Nitel-nitel araştırma teknikleri*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- LeTendre, B., ve Roberts, B. (10- 13 Kasım 2005). *School principal certification requirements*. University Council for Educational Administration, Convention., Nashville, Tennessee.
- Levine, A. (2005). *Educating school leaders*. Washington, DC: The Education Schools Project.

- Madden, T. (2003). *Okul yöneticileri ve öğretmenler için düzenlenen hizmet içi eğitim etkinliklerinin değerlendirilmesi (Eskişehir İli örneği)*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi. Anadolu Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eskişehir.
- Malone, B. G., Sharp, W. ve Thompson, J.C. (2000). *The Indiana principalship: Perceptions of principals, aspiring principals, and superintendents*. Paper presented at the annual meeting of the Midwestern Educational Research Association, Chicago, IL. (ERIC Document Reproduction Services No. ED 447076).
- Marshall, C., Rossman, G. B. (1999). *Designing qualitative research* (3rd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Marshall, C. and Hooley, R.M. (2006). *The assistant principal: Leadership choices and challenges*. Thousand Oaks, CA: Corwin Press.
- Marzano, R. J., Waters, T., ve McNulty, B. A. (2005). *School leadership that works: From research to results*. Alexandria, VA: Association for Supervision and Curriculum Development.
- Matthews, L. J., & Crow, G. M. (2003). *Being and becoming a principal: Role conceptions for contemporary principals and assistant principals*. Boston: Allyn & Bacon.
- Maxwell, J. A. (2005). *Qualitative research design: An interactive approach* (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- McCarthy, M. (2002). Educational leadership preparation programs: A glance at the past with an eye towards the future. *Leadership Policy in Schools*, 1(3), 201-221.
- MEB. (1981). Onuncu Milli Eğitim Şurası. Ankara: Milli Eğitim Basımevi.
-(1982). On Birinci Milli Eğitim Şurası. Ankara: Milli Eğitim Basımevi.
-(1993). On Dördüncü Milli Eğitim Şurası Raporları: Görüşmeler Kararlar. İstanbul: Milli Eğitim Basımevi.

-Milli Eğitim Bakanlığına Bağlı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirmelerine İlişkin Yönetmelik. (1998). *Milli Eğitim Bakanlığı Tebliğler Dergisi*, No: 2494
-Milli Eğitim Bakanlığına Bağlı Kurum Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirmelerine İlişkin Yönetmelik. (1999). *Milli Eğitim Bakanlığı Tebliğler Dergisi*, No : 23681.
-Milli Eğitim Bakanlığı Eğitim Müfettişleri Başkanlıkları Yönetmeliği. (2011). *Resmi Gazete*, No: 27974.
-Milli Eğitim Bakanlığı İlköğretim Kurumları Yönetmeliği. (2012). *Resmi Gazete*, No: 25212.
- Memduhoğlu, H. B. (2007). Türk eğitim sisteminde okulların yönetimi ve okul yöneticilerinin yetiştirilmesi sorunsalı. *Milli Eğitim Dergisi*, 176, 86-97.
- Merriam, S. B. (1983). Mentors and protégés: A critical review of the literature. *Adult Education Quarterly*, 33, 161–173.
-(1998). *Qualitative research and case study application in education*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Michigan Elementary and Middle School Principals Association- MEMSPA. (March, 2011). *Leadership endorsement program*.
- <http://memspa.org/images/pdf/lm2012programinfo.pdf> adresinden 13 Mart 2011 tarihinde indirilmiştir.
- Miles, M. B., ve Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Milstein, M. M., Bobroff, B. M., & Restine, L. N. (1991). *Internship programs in educational administration: A guide to preparing educational leaders*. New York: Teachers College Press.

Mulford, B. (2003). *School leaders: Changing roles and impact on teacher and school effectiveness*. A Paper commissioned by the Education and Training Policy Division, OECD.

Mullen, C. (2005). *Mentorship*. New York, NY: Peter Lang Publishing.

Murphy, J. (1992). *The landscape of leadership preparation: Reframing the education of school administrators*. Newbury Park, CA: Corwin Press.

National Staff Development Council. (2000). *Learning to lead, learning to learn*. Oxford, OH: Author.

.....(t.y.). Erişim: 23 Ocak 2010,
<http://www.learningforward.org>.

National Policy Board for Educational Administration. (1989). Improving the preparation of school administrators: An agenda for reform. (ERIC Document Reproduction Service No: ED 310 493).

.....(2002). *Instructions to implement standards for advanced programs in educational leadership for principals, superintendents, curriculum directors and supervisors*. Arlington, VA: Author.

.....(2005). A listing of nationally recognized educational leadership preparation programs at NCATE accredited colleges and universities. http://www.npbea.org/ELCC/ELCC-approved_and_denied_list_0805.pdf adresinden 21.05.2011 tarihinde alınmıştır.

Oleszewski, A., Shoho, A., ve Barnett, B. (2012).The development of assistant principals: A literature review. *Journal of Educational Administration*, 50(3), 264- 286.

Orr, M. T. (2006). Mapping innovation in leadership preparation in our nation's schools of education. *Phi Delta Kappan*, 87, 492- 499.

- Orr, M. T. & Pounder, D. G. (2011). Teaching and preparing school leaders. In Sharon Conley and B. Cooper (Eds.). *Finding, preparing, and supporting school leaders: Critical issues, useful solutions*. Lanham: Rowman & Littlefield Education.
- Orr, M.T., King, C., ve LaPointe, M. M. (2009). *Districts developing leaders: Eight districts' lessons on strategy, program approach and organization to improve the quality of leaders for local schools* (Report prepared for the Wallace Foundation). Newton, MA: Education Development Center.
- Özcan, Ş. (2008). *Eğitim yöneticisinin cinsiyet ve hizmet içi eğitim durumunun göreve etkisi: Bir meta analitik etki analizi*. Yayımlanmamış doktora tezi. Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Özden, Yüksel. (1998). *Eğitimde dönüşüm Yeni değer ve oluşumlar*. Ankara: Pegem Özel Eğitim ve Hizmetleri.
- Özgüven, İ.E. (1980). *Görüşme ilke ve teknikleri*. Ankara: İleri Matbaası.
- Özmen, F., Kömürlü, F. (2010). Eğitim örgütlerine yönetici seçme ve atamada yaşanan sorunlar ve yönetici görüşleri temelinde çözüm önerileri. *Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi*, 2(1), Online.
- Patton, M. Q. (1990). *Qualitative evaluation and research methods* (2nd ed.). Newbury Park, CA: Sage.
- Pehlivan- Aydın, İ. (1997). Örgütsel ve bireysel gelişme aracı olarak hizmet içi eğitim. *Amme İdaresi Dergisi*, 30(4), 105-120.
-(2002). *Amerika Birleşik Devletleri'nde eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesi ve yönetici geliştirme akademisi örneği*. 21. Yüzyıl Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi Sempozyumu Bildiriler: Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları, Yayın No: 191
- Peterson, K. (2002). The professional development of principals: Innovations and opportunities. *Educational Administration Quarterly*, 38(2), 213- 232.

- Ribbins, P. (1997). Heads on deputy headship: Impossible roles for invisible role holders?. *Educational Management and Administration*, 25(3), 295-308.
- Ricciardi, D. (1999). *Examining professional training of middle level principals: Responding to reform environment*. Paper presented at the annual meeting of American Educational Research Association, Montreal, Canada.
- Ritchie, J. and J. Lewis (2003). *Qualitative research practice: A guide for social science students and researchers*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Sefer, S. R. (2006). *Üsküdar ilçesindeki okullarda çalışan bazı kadın yöneticilerin mesleklerine ilişkin beklenti ve sorunları*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi. Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Seidman, I. (1998). *Interviewing as qualitative research: A guide for researchers in education and the social sciences* (2nd ed.). New York: Teachers College Press.
- Selimoğlu, E. (2009). Hizmet içi eğitimin kurum ve çalışanlar üzerine etkileri. *Paradoks, Ekonomi, Sosyoloji ve Politika Dergisi*, 5(1). Online.
- Southern Regional Education Board (SREB). (2002). *Are SREB states making progress? Tapping, prepaing and licencing school leaders who can influence student achievement*. Atlanta, GA: Southern Regional Educational Board.
- Şahin, A. E. (2009). Türkiye’de ilköğretim okulu müdürlüğünün bir meslek olarak mevcut durumu: Bir delphi çalışması. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 26, 125- 136.
- Şimşek, H. (2004). Eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesi: Karşılaştırmalı örnekler ve Türkiye için öneriler. *Çağdaş Eğitim Dergisi*, 29(307), 13- 21.
- Taş, A., Önder, E. (2010). 2004 yılı ve sonrasında yayınlanan eğitim kurumları yöneticilerinin atama ve yer değiştirmelerine ilişkin yönetmeliklerin karşılaştırılması. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2(12), 171- 185.

- Tavukçuoğlu, C. (2002). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri ve Proje Hazırlama Değerlendirme Kılavuzu*. Ankara: Kara Harp Okulu Basım Evi.
- Taymaz, H. (1992). *Hizmet içi eğitim*. Ankara: Pegem Yayınları.
-(2003). *Okul yönetimi*. Ankara:Pegem A Yayıncılık.
- Tekışık, H. H. (1993). Eğitimde yöneticilik sorunu ve Milli Eğitim Akademisi. *Çağdaş Eğitim Dergisi*, 18(192), 1– 5.
- Tetik, S. (2011). *Okul yöneticisi yetiştirme sürecinde mentorluğu kullanmaya ilişkin nitel bir çalışma*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi. Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Tokat.
- Tortop, N. (1994). *Personel Yönetimi*. Ankara: Yargı Yayınları.
- Toye, C., Blank, R., Sanders, N.M.,& Williams, A. (2007). *Key state education policies on P-12 Education: 2006. Results of a 50 state survey*. Washington, DC: Council of Chief State School Officers.
- Töremen, F. (2003). İlköğretim okulu yöneticilerinin sahip olması gereken yeterlikler. *Milli Eğitim Dergisi*, 160.
- Turan, S. ve Şişman, M. (2000). Okul yöneticileri için standartlar: Eğitim yöneticilerinin bilgi temelleri üzerine düşünceler. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 3(4), 68-87.
- Türkkorur- Alioğlu, A. (2003). *Türkiye, Amerika Birleşik Devletleri, Japonya ve Almanya eğitim sistemlerinde eğitim yöneticisi yetiştirme ve atama politika ve uygulamaları*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi. Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Türnüklü, A. (2000). Eğitim bilim araştırmalarında etkin olarak kullanılabilir nitel bir araştırma tekniği: Görüşme. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 6(24), 543-559.

- University of Kentucky- College of Education. (Mayıs 2012). *School leadership development program- Principals excellence program (PEP)*. <http://www.e-lead.org/programs/pep/sldp.pdf> adresinden 21 Mayıs 2011 tarihinde indirilmiştir.
- Wasden, D. (1988). *The mentoring handbook*. Provo, UT: Brigham Young University.
- Weingartner, C. J. (2009). *Principal mentoring: A safe, simple, and supportive approach*. Thousand Oaks, CA: Corwin Press.
- Weller, L.D. and Weller, S.J. (2002), *The assistant principal: Essentials for effective school leadership*. Thousand Oaks, CA: Corwin Press.
- Wilmore, E. L, Maynard, B. J. (2005). Mentoring and tutoring within administrative internships programs in American universities. *Mentoring and Tutoring*, 13(1), 23-37.
- Woellner, E.H. (1980). *Requirements for certification*. Chicago: University of Chicago Press.
- Yaşaroğlu, F. (2010). Okul yöneticilerinin yetiştirilmesi ve atanması. F. Silman ve Ş. Ada. (Ed.). *Türk eğitim sistemi ve okul yönetimi içinde*. İstanbul: Lisans Yayıncılık.
- Yıldırım, A. (2002). *Milli Eğitim Bakanlığı Hizmetiçi Eğitim Dairesi Başkanlığı'nca Düzenlenen 'Eğitim Yönetimi' Kurslarının Değerlendirilmesi*, 21. Yüzyıl Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi Sempozyumu, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları, No: 191, Ankara.
- Yıldırım, A., Şimşek, H. (2008). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri* (7. Baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Yırcı, R. (2009). *Mentorluğun eğitimde kullanılması ve okul yöneticisi yetiştirmede yeni bir model önerisi*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi. Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Elazığ.

Yin, K.R. (2003). *Case study research design and methods* (3rd edition). USA: Sage publications.

Zimmerman, S. (2002). *Handbook of certification requirements for school administrators*. Lanham, MD: University Press of America.

EKLER

Ek.1. Amerika Birleşik Devletleri Michigan Eyaleti Okul Müdürleri İle Yapılan Görüşme Soruları

INTERVIEW QUESTIONS- 1

1. What is your gender?
 - Male
 - Female
2. What is your age?
3. What is the highest degree that you have earned?
 - Bachelor
 - Masters Graduated Still continues
 - Major:
 - Doctorate Graduated Still continues
 - Major:
 - Educational Specialist/ Professional diploma
 - Major:
4. How many years did you work in any of these positions?
 - Principal at your current school
 - Principal at any other school
 - Assisstant principal at your current or any other school
 - Teacher at your current or any other school
 - Other (Please specify).....
5. What is the type of your school?
 - Primary school
 - Middle school
 - High school

INTERVIEW QUESTIONS- 2

1. Why did you choose to become a principal? Was it your decision or others? Is there any inspiration, both financial and moral, behind your decision?
2. Are there any prerequisites of being a principal generally in your state and specifically in your district?
3. Did you get any special training before you began your career as a principal? If so, can you provide some information about the program structure and content?
4. Do you believe that these programs/learning experiences were effective for you? Did they provide you with the help you needed? Do you really use them in your practice? If so, in what extent?
5. Can you give me 2-3 specific examples from these programs which most helped and influenced your practice as a principal?
6. Did you experience any frustration, problems, or need at the beginning of your career as a school principal? (Please provide some examples)
7. How did pre-service training help to overcome these problems? and how did your school district provide assistance for these situations to help ensure your success? (Induction programs)
8. Do you have any training and professional development opportunities right now? If so, on which topics do they focus? From where are those opportunities offered?
9. Do you have a chance to benefit from these programs when you need help solving a specific problem in your school?
10. What ongoing support exists in your district for your ongoing professional development?
11. What degree or PD experiences have most influenced your development as a school leader? Why and how?
12. What was the least valuable of those experiences in light of your current role and work as a school leader? Why?

13. From your perspective, what are the most important 3-5 features of a highly effective leadership program (both pre-service and in-service) for principals to be successful in today's schools?
14. Is your school currently participating in any special reform programs/initiatives? If so, do they include leadership support?
15. If you could advise an aspiring principal to participate in a graduate degree program or meaningful professional development experience, what key components would you tell him/her to look for?

Ek.1. Türkiye Erzurum İli Okul Müdürleri İle Yapılan Görüşme Soruları**GÖRÜŞME FORMU 1**

1. Cinsiyetiniz

Kadın

Erkek

2. Yaşınız:

3. Eğitim düzeyiniz

Lisans

Yüksek Lisans Mezun Devam ediyor

Bölüm:

Doktora Mezun Devam ediyor

Bölüm:

4. Aşağıdaki görevlerdeki hizmet yılınız

Mevcut okulunuzda müdür olarak

Başka okullarda müdür olarak

Mevcut okulunuzda ya da başka okullarda müdür yardımcısı olarak

Mevcut okulunuzda ya da başka okullarda öğretmen olarak

Diğer (Lütfen tanımlayınız).....

GÖRÜŞME FORMU 2

1. Okul müdürü olmayı neden seçtiniz?
2. Bu sizin kararınız mıydı yoksa başkaları sizi bu konuda etkiledi mi?
3. Peki bu kararınızın temelinde maddi ya da değerlere dayalı bir etkilenme söz konusu oldu mu?
4. Ülkemizde okul müdürü olabilmek için gerekli olan şartlar nelerdir?
5. Okul müdürü olarak görevinize başlamadan önce sizi bu göreve hazırlayan herhangi bir eğitim aldınız mı? Eğer aldıysanız, bu eğitim programının yapısı ve içeriği hakkında bize bilgi verebilir misiniz?
6. Bu program ya da öğrenim deneyimlerinin sizin için gerçekten yararlı olduğuna inanıyor musunuz?
7. Bu programların size hangi boyutlarda yardımcı olduğunu düşünüyorsunuz?
8. Hizmet öncesi eğitim programları içerisinde size en çok yarar sağlayanlardan bize örnekler verebilir misiniz?
9. Bir okul müdürü olarak kariyerinizin ilk yıllarında hayal kırıklığı ya da problemlerle karşılaştınız mı? Eğer cevabınız evet ise birkaç örnek verebilir misiniz?
10. Hizmet öncesi eğitim bu problemlerin çözümlenmesinde size hangi boyutlarda yardımcı oldu?
11. Okul müdürü olduktan sonra okul yönetimi ile ilgili bir eğitim ya da profesyonel gelişim programına katıldınız mı veya şuan böyle bir programa katılıyor musunuz?
12. Eğer öyle ise, bu programlar genellikle hangi konular üzerinde odaklanmaktalar?
13. Ayrıca bu olanaklar kimler tarafından sağlanmaktadır?
14. Okulunuzda belirli bir problemi çözmek için yardıma ihtiyaç duyduğunuzda bu programların size sağladığı kazanımlardan hangi boyutlarda faydalanabiliyorsunuz?

15. Şuan Milli Eğitim Bakanlığı bünyesinde size mesleğinizde yardımcı olacak hangi hizmet içi eğitim olanaklarını sağlanmaktadır? Konulardan örnek verebilir misiniz?
16. Hangi düzeyde eğitim ya da mesleki gelişim programlarının, bir okul lideri olarak gelişiminizi en yüksek düzeyde etkileğini ve size en fazla yararı sağladığını düşünüyorsunuz?
17. Bir okul lideri olarak bu programlardan hangisinin sizin mesleki gelişiminize daha az katkıda bulunduğunu düşünüyorsunuz? Neden?
18. Sizin bakış açınıza göre, okul müdürlerinin bugünün okullarında başarılı olmaları için oluşturulmuş hem hizmet öncesi hem de hizmet içi liderlik programlarında bulunması gereken en önemli özelliklerden birkaç tanesini tanımlayabilir misiniz?
19. Okulunuzda şuan öğrenci başarısına katkı sağlamayı amaçlayan herhangi bir eğitim programı uygulanıyor mu? Eğer öyleyse size bu konuda bir liderlik eğitimi sağlandı mı?
20. Eğer yeniliklere açık ve kendini geliştirmek isteyen bir okul müdürüne herhangi bir lisansüstü eğitim programı ya da mesleki gelişim olanağı önerecek olursanız, hangi temel unsurları gözönünde bulundurması gerektiğini söylersiniz?

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler

Adı- Soyadı: Emine Gümüş

Eğitim Durumu

Lisans : Gazi Üniversitesi Fen Bilgisi Öğretmenliği- 2003

Yüksek Lisans : Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Bölümü Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Anabilim Dalı- 2007

Dil : İngilizce

İş deneyimi

2003- 2005 : Mersin Bozyazı Örtülü 100. Yıl İlköğretim Okulu- Fen Bilgisi Öğretmeni

2005- 2009 : Gazi Üniversitesi- Araştırma Görevlisi

2010- : Atatürk Üniversitesi- Araştırma Görevlisi

İletişim

Adres: Atatürk Üniversitesi Kazım Karabekir Eğit. Fak. Yoncalık Yerleşkesi Erzurum

Elektronik Posta: emine.gumus@atauni.edu.tr