

**BİR ÖZEL OKUL ZİNCİRİ İÇİN GELİŞTİRİLEN OKUL MÜDÜRÜ  
YETİŞTİRME PROGRAMININ DEĞERLENDİRİLMESİ**

**BAHÇEŞEHİR ÜNİVERSİTESİ  
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ  
YÜKSEK LİSANS TEZİ**



**MEDİNE YILMAZ**

**EĞİTİM YÖNETİMİ VE PLANLAMASI EĞİTİMİ DALINDA  
YÜKSEK LİSANS DERECESESİ İÇİN GEREKLİ ÇALIŞMALAR YERİNE  
GETİRİLMİŞTİR**

**AĞUSTOS 2018**

Eğitim Bilimleri Enstitüsü'nün Onayı



Dr. Öğr. Üyesi Eniſa MEDE

Enstitü Müdürü

Bu tezin Yüksek Lisans derecesinde bir tez olarak gerekli alıſmaları yerine getirdiğini onaylıyorum.



Dr. Öğr. Üyesi Atakan ATA

Koordinatör

Okuduğumuz bu tezin Yüksek Lisans derecesinde bir tez olarak onaylanması, düſüncemize göre, amaç ve kalite olarak tamamen uygundur.



Doç. Dr. Sinem VATANARTIRAN

Tez Danıſmanı

Komite Üyeleri

Doç. Dr. Sinem VATANARTIRAN (BAU, EF)



Dr. Öğr. Üyesi Atakan ATA (BAU, EF)




Doç. Dr. Ebru OĞUZ

(MSGSÜ, FEF)



Bu tezdeki tüm bilgilerin akademik kurallara ve etik ilkelere uygun olarak elde edildiğini ve sunulduğunu; ayrıca bu kuralların ve ilkelerin gerektirdiği şekilde, bu çalışmadan kaynaklanmayan bütün atıfları yaptığımı beyan ederim.

Ad, Soyad : Medine YILMAZ

İmza : 

## ÖZ

### BİR ÖZEL OKUL ZİNCİRİ İÇİN GELİŞTİRİLEN OKUL MÜDÜRÜ YETİŞTİRME PROGRAMININ DEĞERLENDİRİLMESİ

Medine Yılmaz

Yüksek Lisans, Eğitim Yönetimi Ve Planlaması Yüksek Lisans Programı

Tez Yöneticisi: Doç. Dr. Sinem VATANARTIRAN

Ağustos, 2018, 89 sayfa

Bu araştırmanın amacı Türkiye’de bir üniversite ve okul zinciri tarafından geliştirilen okul müdürü yetiştirme programının katılımcı görüşleriyle incelenmesi ve Türkiye için bir model olarak tartışılmasıdır. Araştırma nitel araştırma deseni ile eğitim programına katılan 7 müdür yardımcısı ile yürütülmüştür. Olgu bilim yaklaşımının kullanıldığı araştırmada, veri yarı yapılandırılmış görüşme yoluyla toplanmış ve betimsel analiz yöntemi ile analiz edilmiştir. Araştırmanın sonucunda yönetici yetiştirme programına katılan yönetici adaylarının eğitim programının içeriği, eğiticilerin yeterliliği ve öğretim yöntemine yönelik olumlu görüşleri olduğu, eğitim süresi, eğitim programına seçilme süreci ve ölçme ve değerlendirme ile ilgili geliştirilmesi gereken önerileri olduğu belirlenmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Yönetici Yetiştirme, Okul Müdürü Yetiştirme

## ABSTRACT

### EVALUATION OF PRINCIPAL DEVELOPMENT PROGRAMME DEVELOPED FOR A PRIVATE SCHOOL CHAIN

Medine Yılmaz

Master's Science, Educational Management and Planning

Supervisor: Doç. Dr. Sinem VATANARTIRAN

August, 2018, 89 sayfa

The aim of this study is to analyse the principal development programme developed by A University and school chain through participants' views and discuss on taking it as a model for Turkey. The study was held through qualitative research methods on 7 vice-principal participants of the programme. The data gathering process of this study, which held through qualitative research methods, conducted through semi-structured interviews, and analysed through descriptive analysing method. The outcome of the study revealed that participants of the programme have positive thoughts on the content of the programme, sufficiency of the trainers, and educational administration. And also, revealed that the participants can advise to be improved on duration of the trainings, the process of election of participants, measurement and evaluation.

**Key words:** Manager Development, Principal Development.



*Annem'e ve Babam'a*

## TEŞEKKÜR

Tezin yazım aşamasında sorularıma cevap veren, rehberliği ile yolumu aydınlatan, zamanını esirgemeyen değerli hocam DoÇ. Dr. Sinem Vatanartıran'a teŐekkürlerimi sunuyorum.

Tezimin ortaya çıkmasında yönlendirme ve bilgilendirmeleriyle katkı sağlayan koordinatörüm Dr. Öğretim Üyesi Atakan Ata hocama teŐekkürlerimi sunarım. Destekleriyle yanımda olan DoÇ. Dr. Ebru OĞuz hocam'a ve DoÇ. Dr. Fethi Arslan'a teŐekkürü bir borç bilirim.

YaŐamım boyunca desteklerini her zaman üzerimde hissettiğim aileme teŐekkürlerimi sunuyorum.

Ayrıca manevi desteğini esirgemeyen aileme ve araştırma kapsamında özveri gösterip katkı sağlayan, veri toplarken gönüllü olan tüm meslektaŐlarıma ve fırsat sunan yöneticilerine minnettarım.

## İÇİNDEKİLER

İNTİHAL.....	ii
ÖZ .....	iii
ABSTRACT .....	iv
İTHAF .....	v
TEŞEKKÜR.....	vi
İÇİNDEKİLER .....	vii
TABLolar LİSTESİ.....	x
KISALTMALAR LİSTESİ.....	xi
Bölüm 1: Giriş.....	1
1.1 Genel Bakış .....	1
1.2 Problem Tanımı.....	4
1.3 Çalışmanın Amacı.....	5
1.4 Araştırma Soruları.....	5
1.5 Çalışmanın Önemi.....	5
1.6 Araştırmanın Sınırlılıkları .....	6
Bölüm 2: Alan Yazın Taraması.....	7
2.1 Okul Yöneticilerinden Beklenen Yeterlilikler .....	7
2.2 Dünyada Okul Yöneticisi Yetiştirilmesi .....	10
2.2.1 Almanya’da Okul Müdürlerinin Seçimi ve Yetiştirilmesi.....	13
2.2.2 İngiltere’de Okul Müdürlerinin Seçimi ve Yetiştirilmesi .....	16
2.2.3 Danimarka’da Okul Müdürlerinin Yetiştirilmesi.....	19
2.2.4 Japonya’da Okul Müdürlerinin Yetiştirilmesi .....	23
2.2.5 Belçika Okul Müdürlerinin Yetiştirilmesi .....	25
2.2.6 Türkiye’de Okul Yöneticisi Yetiştirme.....	27
2.3 BAU Yönetici Yetiştirme Programı.....	31



Bölüm 3: Yöntem .....	34
3.1 Araştırma Deseni.....	34
3.2 Evren ve Katılımcılar .....	34
3.3 Verilerin Toplanması .....	37
3.4 Verilerin Değerlendirilmesi .....	38
3.5 Geçerlik ve Güvenirlik.....	40
Bölüm 4: Bulgular.....	41
4.1 Programa Seçilme Sürecine Yönelik Deneyimler.....	41
4.2 Programın İçeriğine Yönelik Deneyimler .....	44
4.2.1 Birinci Bölüm Kurum Kimliği Hakkında Katılımcı Görüşleri .....	44
4.2.2 İkinci Bölüm İnsanı Yönetmek .....	45
4.2.3 Üçüncü Bölüm Örgütü Yönetmek .....	47
4.2.4 Dördüncü Bölüm Kendini Ve Değişimi Yönetmek.....	49
4.3 Programın Eğitimcilerine Yönelik Deneyimler .....	51
4.4 Programda, Katılımcıların Değerlendirmesi Sürecine Yönelik Deneyimler ..	52
4.5 Programın Yönetici Adayı Olarak Katılımcıya Katkılarına Yönelik Görüşler.....	54
4.5.1 Tecrübelerden Yararlanma.....	54
4.5.2. Öz Değerlendirme .....	55
4.5.3 Bakış Açısında Farklılık.....	56
4.6 Programa Yönelik Katılımcı Önerileri.....	58
4.6.1 Geri Bildirim .....	58
4.6.2 Program Sürekliliği.....	60
4.6.3 Zaman Düzenlemesi.....	60
4.6.4 Etkili İletişimin Sürdürülmesi .....	62
Bölüm 5: Tartışma ve Sonuçlar .....	63
5.1 Araştırma Sorunlarının Bulgularının Tartışılması .....	63
5.1.1 Program Katılımcılarının Deneyimlerine İlişkin Bulguların Tartışılması.....	64
5.1.1.1 Seçilme süreci.....	64
5.1.1.2 İçerik ve süre .....	65

5.1.1.3 Akademisyen ve uygulayıcılar.....	65
5.1.2 Yönetici Olarak Kendi Gelişimlerine Olumlu Katkılarına İlişkin Bulguların Tartışılması .....	66
5.1.3 Programın Geliştirilmesine Yönelik Katılımcıların Görüşlerine Göre Bulguların Tartışılması .....	66
5.2 Sonuç.....	67
5.2.1 Katılımcı Görüşlerinin Yorumlanması.....	67
5.2.1.1 Yönetici olarak kendi gelişimlerine olumlu katkıları.....	67
5.2.1.2 Programın içerik ve süre olarak yeterliliği.....	68
5.2.1.3 Program eğitmenleri .....	68
5.3 Öneriler .....	68
KAYNAKÇA.....	70
EKLER.....	73
EK A: BAU Yönetici Yetiştirme Eğitimi İçeriği.....	74
EK B: Görüşme Protokolü ve Görüşme Soru Formu .....	85
EK C: Özgeçmiş .....	89

## TABLÖLAR LİSTESİ

### TABLÖLAR

Tablo 3.1: Katılımcıların Cinsiyetlere Göre Dağılımları .....	33
Tablo 3.2: Katılımcıların Öğretmenlikte Kıdem Yılı Dağılımları .....	33
Tablo 3.3: Katılımcıların Okul Yöneticiliğinde Kıdem Yılı Dağılımları .....	34
Tablo 3.4: Katılımcıların Başka Sertifika Programı Katılım Dağılımları.....	34
Table 3.5: Katılımcıların Yüksek Lisans Eğitimi Mezunu olma Dağılımları.....	35



## KISALTMALAR LİSTESİ

ABD	: Amerika Birleşik devletleri
APC	: Avustralya Okul Müdürleri Merkezi
BAU	: Bahçeşehir Üniversitesi
CLME	: Avusturalya Eğitim Yönetimi ve Liderlik Merkezi
ISLLC	: Interstate School Leaders Licensure Consortium (Eyaletler Arası Okul Liderleri Lisans Konsorsiyumu)
MEB	: Milli Eğitim Bakanlığı
MEHTAP	: Merkezi Hükümet Teşkilatı Araştırma Projesi
NCSL	: National College for School Leadership/ Okul Liderliği Ulusal Koleji
NPQH	: National Professional Qualification for Headship / Okul Yöneticiliği İçin Ulusal Mesleki Yeterlik programı
TODAİE	: Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü

# Bölüm 1

## Giriş

### 1.1 Genel Bakış

Okul kavramı Latince bir kavram olan schola'dan türemiştir ve “öğrenmeye adanmış yer”, “meseleleri tartışmak için uygun bir yer ya da bir araya gelmek” anlamlarına gelmiştir. Başlangıçta belirsiz anlamlarına rağmen, bu kelime birçok Batı dillerine dahil edilmiştir: Fransızca (école), İspanyolca (escuela), İtalyanca (scuola), Almanca (Schule), İsveççe (skola), Gaelic (sgiol), Galce (ysgol), İngilizce (School) ve Rusça (shkola) şeklinde ifade edilmektedir. Neredeyse tüm kültürlerde okulun söylenişi, yazılışı ve anlamı konusunda yüksek bir benzerlik vardır (Bernstein, 2018). Eğitim sisteminde asıl üretim işlemi okulda gerçekleştiği için sistemin kilit, stratejik ve vazgeçilmez ögesi durumundadır (Çelikten, 2004). Okullar çocukların güvende olduğu, onlarla ilgilendiği ve tüm alanlarda en iyi olmaları için meydan okunan yerlerdir.

Okul yönetimi, her okulun okul vizyonunu ve stratejisini belirlediği, insanlar, mallar, sermaye ve bilgi gibi yönetim kaynaklarını tedarik edip yatırım yaptığı ve bunları bir organizasyon olarak gerçekleştirmeye çalıştığı sistematik ve sürekli bir faaliyettir (Şişman ve Turan, 2004).

Bir okul müdürü okulundaki tüm operasyonlardan sorumludur: öğretmenleri denetler, müfredatları koordine eder, okul etkinliklerini planlar ve yönetir, bütçeyi korur, çevreyi güvenli ve öğrenmeye hazır tutar. Bu, çok fazla güce sahip bir roldür, ancak bununla birlikte, çok fazla sorumluluk gerektirmektedir. Bu kapsamda müdürler ve yöneticiler, okullarının çalışma şeklini şekillendirmek ve bir değişiklik yapmak için harika bir konumdadır, ancak aynı zamanda öğrencilerin öğrenme performanslarına ve öğretmenlerinin öğretme kapasitelerine de etki olan yönleri söz konusudur. Okul müdürleri, öğretmenler, çalışanlar, veliler ve öğrenciler ile etkileşimde bulunmak için mükemmel yazılı ve sözlü iletişim becerilerine sahip olmalıdır. Müdürlerin ayrıca etkili konuşma becerilerine, güçlü karar verme kabiliyetine ve müzakere kabiliyetine sahip olmaları gerekir. İyi lider olmanın yanı sıra, müdürler ayrıca öğrencileri ve çalışanları motive edebilmelidir. Okul yöneticiliği açısından kelime işlem ve elektronik tablo

programlarıyla ilgili yeterlilik dahil olmak üzere güçlü bütçeleme ve bilgisayar becerileri gereklidir (Bernstein, 2018). Tüm bunların üstesinden gelmede okul yöneticilerinin sürekli ve aktif öğrenmeyi temel olan bir eğitim ve kendilerini geliştirme süreci içerisinde olması gerekmektedir. Okul yöneticilerine yönelik eğitim fırsatlarını güncel tutarak ve onların liderlik becerilerini güçlendirecek, yönetici deneyimlerini artıracak programların düzenlenmesi tüm eğitim sistemlerinin öncelikleri arasındadır..

Balcı (1999) yaptığı araştırmada okul müdürü günümüzde yönettiği kurumda lider olarak görülmektedir. Yöneticilik günümüzde bir meslek olarak görülmemektedir. Uzun yıllardır yönetici yetiştirme, yönetici atama, görevlendirme ve yönetici eğitiminin gerekliliği ile ilgili araştırmalar ve tartışmalar yapılmıştır. Gelişmiş ülkelerdeki çalışmalar incelendiğinde çalışmaların çoğunun okul yöneticisinin okulun başarısı için önemli bir taşıdığı ve başarılı okullar üzerinde yapılan çalışmalarda okul ne kadar etkin ve okul yöneticilerinin önemli düzeyde belirleyici olduğu ifade edilmektedir. Bununla birlikte okul geliştirme çalışmalarının büyük ölçüde okul liderliği konularına ağırlık verildiği belirtilmiştir.

Bush & Jackson (2002) yaptığı çalışmada bazı ülkelerde okul müdürü olarak atanabilmek için yönetici yetiştirme programı ya da yüksek lisans mezunu olmak bir önkoşul olarak görülmektedir. İyi bir öğretmenin alanla ilgili gerekli eğitimleri almadan ve tecrübeye sahip olmadan etkili bir okul müdürü olabileceği kabul edilmektedir (akt. Aslanargun, (2012). (Çelik (2002)'e göre dünyada okul yöneticiliğinin meslek olarak kabul edilmesi ve okul yöneticilerinin profesyonel olarak yetiştirilmesi konusunda model olmuş yaygın bir uygulama ve yaklaşımın olmadığını vurgulamıştır. Tüm dünyadaki eğitim kurumları sayısı, özel kurumların sayısından çok fazla olmasına rağmen, farklı sektörlerdeki ticari işletmelerin yöneticilerini yetiştirme çabaları çok daha fazladır. Dünyada okul yöneticilerinin yetiştirilmesi konusunda başta Amerika Birleşik Devletleri olmak üzere Avrupa Birliği ülkeleri öncü durumdadır. Türkiye'ye bakıldığında, bu yönde ciddi politikalar üretilmediği görülmektedir (akt. Akın, 2012). Etkili bir okulda okul yöneticisi bir öğretim lideri olarak okuldaki paydaşlar ve çeşitli uzmanlar arasında bir koordinatör olma durumundadır. Balcı (1999) yaptığı çalışmada okul müdürlerinin yetiştirilmesi ve atanmasına ilişkin en doğru yaklaşımın kendi ülkelerince kazanılması gereken kültürü de göz önünde bulundurarak, her ülkenin eğitim yöneticisi yetiştirme

programlarına kaynaklık edebilecek ve temel olabilecek herkesin üzerinde mutabık kaldığı bir eğitim yönetimi kuramı hazırlanamadığı ve uygulanamadığı belirtmiştir. Balcı (2001) çalışmasında eğitimde başarının en belirleyici kişileri olan eğitim yöneticilerini yetiştirmenin gerekliliği ve öneminin arttığını belirterek bu konu üzerinde daha fazla durulmaya başlanmıştır. Okullardaki başarının etkinliğinin artması için yönetici yetiştirme programlarının gerekliliği eğitim yönetimi kongrelerinde hala tartışma konusudur. Türkiye’de yönetici atama kriterlerine yönetici yetiştirme program sertifikası eklenmesi önerilmektedir.

Recepoğlu ve Kılınç (2014) araştırmalarına göre eğitimde niteliğin yoğunlaştırılmasına yönelik olarak eğitim-öğretim programları, süreleri, içerikleri, yöntem ve teknikleri gibi alanlarda değişimin çok aktif olan Türkiye’de sistemli bir şekilde amaçlarına uygun yönetici yetiştirme uygulamaları ve bu sistemin ürünü olan yöneticiler eğitimin nitelik problemlerinin çözümlenmesi önündeki engellerden birisi olmuştur. Türkiye’de eğitim ve okul yöneticiliği meslek olarak görülmemektedir. Bu nedenle yönetici adaylarının herhangi bir eğitim almasına gerek de duyulmamıştır.

Şişman ve Turan (2004)’ın araştırmasın ifade ettikleri gibi okullar, bir eğitim sisteminin uygulama, eylemsel sınırları ve çerçevesini belirler. Bu nedenle bütüncül bir yaklaşımla eğitim sistemlerinin başarısı açısından okulların işleyişi oldukça önem taşımaktadır. Ancak sistem yaklaşımı açısından bakıldığında okul; girdileri, işlem süreçleri, ürünleri ya da çıktıları açısından diğer örgüt ve kurumlardan farklılaşmaktadır.

Türkiye Cumhuriyetin kuruluşundan beri yönetici yetiştirme programı için üç temel yönelimin hâkimdir. Birincisi olanı “Çıracılık Modeli”, akademik çevrelerce önerilen “Eğitim Bilimleri Modeli” ve üçüncüsü MEB tarafından uygulanmaya çalışılan okul yöneticisi atamalarında bazı ek vasıfların süreçte tercih nedeni olarak kullanılması ve uygulaması söz konusudur (Şimşek, 2003). Yaşanan önemli zorlukların başında, eğitim yöneticiliğinin, okul müdürlüğünün bir meslek olarak kabul edilmemesi olduğu görülmektedir. Meslek olarak kabul edilmediği için okul müdür olarak görevlendirilecek bireylerin yetiştirilmesine de önemli düzeyde gereksinim duyulmamaktadır. Türk eğitim sisteminde, gerek MEB gerekse de üniversite sistemi içerisinde amacı, işlevi ve görevi okul müdürü yetiştirmek olan bir eğitim kurumu oluşturulamamıştır (Turan ve Şişman,

2000). Okul yöneticiliği her öğretmenin etkili bir şekilde yapabileceği bir görev değildir. Okulun örgüt özellikleri onu yönetecek bireylerin özenle seçilmesi ve eğitilmesini gerektirmektedir. Bugüne kadar düşünülen “yöneticiliğin okulu olmaz” düşüncesi geçirdiğimiz her gün değişmektedir (Açıkalın, 1998). Demirtaş ve Özer (2013) çalışmasında aktardığı gibi okul yöneticiliği ve öğretmenliği ayrı birer meslek alanı olduğunu belirtmiştir. Eğitim yöneticisi geliştirme programlarına dikkat çekerek okul yöneticiliği ve eğitim yönetimini ayrı birer meslek olduğunu dile getirmiştir.

## 1.2 Problemin Tanımı

Alan yazın incelendiğinde yapılan araştırmalar okul yöneticilerine ilişkin sorunların tespit edildiğini, büyük bir çoğunluğunun yönetici standartlarının belirlenmediği ve yönetici eğitiminin yetersizliği üzerinde durulduğu görülmektedir. Türkiye’de okul müdürlerinin yetiştirilmesi, belirlenen standartların olmaması, atama şartları günümüzde hala tartışma konularındandır. Eğitim yöneticisi yetiştirmek amacıyla Vakıf ve Devlet Üniversiteleri’nde yürütülen lisansüstü örgün eğitim kurumlarındaki programlar genel yönetim yaklaşımları, insan kaynakları, liderlik, eğitim örgüt yapısı gibi konular ele alınmaktadır.

Okul yönetimi programları, yönetici adaylarını okulun müfredatıyla ilgili kararlar vermeye, uygulayanlara rehberlik etmeye, okul topluluğuyla olumlu ilişkiler kurmaya ve tüm alanlarda öğrenci performansını izlemeye yönelik yetkinlikleri kazandırmayı amaçlar. Ayrıca, adaylar bir okulu yönetmenin yasal yönlerini, bir okulun bütçesini yönetmeyi öğrenmesi önem arz etmektedir. Bu kapsamda okul yöneticilerine, okulları geliştirmek ve sürdürmek için ihtiyaç duydukları becerileri, anlayışları ve alışkanlıkları geliştirmeye yönelik güçlü idealler ve çeşitli deneyimler sağlayan eğitim programları, çalıştaylar, danışmanlıklar ve liderlik becerilerini geliştirebilecekleri fırsatların sunulması gerekmektedir (Buck ve Jackson, 2002).

Gelişmiş ülkelerde yöneticilerin eğitilmiş olması bir gereklilik olduğu belirtilmiş, bununla birlikte okul yöneticisi yetiştirme programlarından sertifika almaları zorunlu tutulmuştur Karip ve Köksal (1999) araştırmalarında belirttiği gibi, eğitim yöneticileri kendilerini geliştirmesi için eğitmesi, yeniliklere açık olan vizyon sahibi kişiler olması



gerekmektedir. Bu da özel okullara yönelik, kurumların ihtiyaçlarına göre tasarlanan, bir yönetici yetiştirme programı ile yapılabilir.

### **1.3 Çalışmanın Amacı**

Okuldaki eğitim öğretim faaliyetlerinin nitelikli olarak sürdürülmesinde okul yöneticilerinin çok büyük sorumluluğu olduğu bilinmektedir. Bir okulun kültürü, değerleri, çevre ile iletişimi, öğretmen kalitesinin artması ve öğrenci başarısını nitelikli bir şekilde yükseltilmesi okul yöneticisinden beklenmektedir. Alan yazın taramasında da incelendiği gibi, pek çok ülkede okul müdürleri yeterlilikleri ve standartlar temel alınarak yönetici yetiştirme programları veya yüksek lisans programları oluşturulmuştur.

Türkiye’de Bahçeşehir Üniversitesi tarafından geliştirile okul yöneticisi yetiştirme programı özel okullara yönelik, kurumların ihtiyaçlarına göre tasarlanan bir yönetici yetiştirme programıdır. Bazı üniversitelerde sürekli eğitim merkezlerinde çeşitli kurs programları düzenlenip yönetici eğitimi verilmektedir. Bu araştırmada Bahçeşehir Üniversitesi yönetici yetiştirme programı adaylarının eğitim programı ile ilgili deneyimlerinin belirlenmesi ve programı iyileştirmek üzere görüşlerinin alınması amaçlanmaktadır.

### **1.4 Araştırma Soruları**

Bu araştırmada, BAU yönetici yetiştirme programına katılan eğitim yöneticilerinin görüşlerini belirlemek amacıyla aşağıda sunulan araştırma sorularına cevap aranmıştır:

1. Katılımcıların BAU Yönetici Yetiştirme Programına ilişkin deneyimleri nelerdir?
2. Programın Yönetici olarak kendi gelişimlerine olumlu katkıları nelerdir?
3. Bu programın geliştirilmesine yönelik önerileri nelerdir?

### **1.5 Çalışmanın Önemi**

Bazı üniversitelerde kurslar/programlar yapılmaktadır. Ancak bunlar yönetici eğitim programlarıdır. Doğrudan bir özel okul müdürü yeterliklerine göre hazırlanmamışlardır. Bu sebeple bu amaca yönelik geliştirilen bu programa yönelik katılımcılardan geri bildirim alınması önemlidir. Bu araştırmanın sonuçlarına göre bu program iyileştirilecek ve Türkiye için bir model olarak sunulabilecektir.

## **1.6. Araştırmanın Sınırlılıkları**

Bu araştırmada sadece program katılımcılarından veri toplanmıştır. Daha farklı paydaşlardan verinin toplanmaması araştırmanın sınırlılığıdır.



## **Bölüm 2**

### **Alan Yazın Taraması**

#### **2.1 Okul Yöneticilerinden Beklenen Yeterlilikler**

Turan ve Şişman (2004) konuyu ele alırken Türkiye’de okul müdürü atamalarında uzun yıllardır süren sorun ve zorluklarla karşılaşıldığı bilinmektedir. Ülkemizdeki okul müdürü seçme ve yetiştirme standartlarının belirlenmemiş olmasına bağlamaktadır. İletişim, bilgi ve bilişim teknolojilerinin etkisinde hızla değişen kültür, sosyal ve siyasal yapıdaki değişimlerin okulun yapısında, işleyişinde, işlevlerinde ve çevre ile ilişkilerinde değişmelere neden olduğunu belirtmekte, sürekli değişim süreci içinde olan ve kimi zaman da değişimin kaynağı durumunda olan okulların yönetimi özellikle yönetici yeterlilikleri ve standartları konusunu gündeme getirdiğini ifade etmektedir. Okulun ve yönetiminin geleceğine ilişkin yapılacak plan ve politikaların değişen koşullara göre yeniden tasarlanması gereği de, eserlerinde değindikleri noktalardan biridir.

Okul yöneticileri birçok eğitim sisteminde eğitim yöneticileri olarak ifade edilmektedir. İlkokul, ortaokul veya liselerde yaygın bir şekilde okul müdürü olarak nitelendirilirler. Okul yöneticileri tüm okul hizmetlerinin etkili bir şekilde sağlanması için gerekli işlemleri planlar, uygular ve okuldaki diğer personelin işlevlerini denetlerler. Sınıf programlarını belirler ve onaylanmış müfredatın öğretmenler tarafından uygulanmasını denetlerler. Ayrıca öğretmenlerinin performansını gözden geçirir, etkinlikleri koordine eder ve kısmen de olsa okulun bütçesini yönetir. Ayrıca, eğitim standartlarını gözden geçirme, öğrenciye yönelik ekstra programları uygulama, çalışanları değerlendirme, rapor hazırlama ve okul programlarını koordine etmeyi içeren çok zengin bir görev portföyüne sahiptir. Orta öğretim düzeyinde, eğitimci direktörleri veya yöneticileri genellikle daha uzmanlaşmıştır. Hangi öğrencilerin okullarına kabul edeceğine karar verebilirler, okul zümrelerinin işleyiş ve takibinde önemli roller üstlenirler (Learnorg, 2018).

Bazı ülkelerde okul yöneticisi ‘Okul lideri’ olarak adlandırılmıştır. Okul lider standartları oluşturulmuş seçimleri bu ölçütlerle yapılmaktadır. ISLLC 1996 yılında kriter oluşturmuş ve 2008 yılında bu standartları geliştirmiştir.

ISLLC (1996) aktardığı gibi eğitim lideri standartlarını belirlenmesi gerektiğini belirtmiştir. Bununla birlikte iki önemli noktayı göz önünde bulundurmak gerektiği vurgulanmıştır. Bunlardan birincisi etkin bir eğitim liderliği ile üretken ve performansı yüksek okullar arasındaki belirgin bir bağ olması gerektiği, ikincisini ise liderlik alanında yeni pencerelere ve perspektiflere yol açan, standartlarda anlamlı hale gelen, toplumda ve eğitimde oluşan çok yönlü eğilimlerin aranması olarak belirlemiştir (Arslan & Beytekin (2004).

Eğitim liderlerinde bulunması ve sahip olması gereken, genel kabul görmüş kriterlerin olduğu, şu an görev yapan ve değişime açık, vizyon sahibi olan okul yöneticilerini, harekete geçirecek olması önemlidir. Bu kapsamda Learnorg Raporunda (2018) okul yöneticilerinin (1) Paylaşılan vizyonun güçlendirilmesi, 2 Okulda modelleme profesyonel öğrenme ve etik uygulamalar, (3) Eşitliği ve kültürel duyarlılığı teşvik etme, (4) öğretmenlerin mesleki kapasitelerini geliştirmek, (5) Profesyonel okul topluluğunu teşvik etmek, (6) Okulu iyileştirmek, (7) Öğretimin müfredatla uyumlu bir şekilde gerçekleşmesini sağlama ve izleme, (8) Okul operasyonlarını ve kaynaklarını yönetme, (9) Öğrenciler için bakım ve destek ikliminin geliştirilmesi ve (10) Okul aile ilişkilerini güçlendirme açısından önemli ve çok yönlü sorumluluk ve işlevleri söz konusudur.

Beytekin ve Arslan (2004) araştırmalarında ISLLC’nin okul yöneticileri için belirlediği standartlardan, “öğrenci öğrenimi merkezli olmalı, eğitim liderlerinin değişen rollerini göz önünde bulundurmalı, eğitim liderliğinin birlikte çalışma ve iş görme alışkanlıklarını geliştirme üzerine kurulmalı, performans geliştirici olmalı, performans ölçütlerini temel alarak, eğitim liderini değerlendirmeli, birbirlerini bütünlemeli ve birbirleriyle uyumlu olmalı ve son olarak standartlar, okul toplumundaki bütün paydaşların, her türlü okul imkânlarını da ve okula ilgili kararlarda katılımcı ve eşit söz hakkı olmalı” şeklindeki yedi temel ilkeye değinmiştir.

Yönetici eğitiminde önde gelen ülkelerden Amerika Birleşik Devletleri'nde yöneticilerin hazırlanma sürecinde son zamanlarda üzerinde özellikle durulan programlar yönetici standartları geliştirdikleri bilinmektedir. Beytekin ve Arslan (2004) araştırmalarında ISLLC standartları, şirketler birliğindeki 35 eyalet tarafından onaylanmıştır. ISLLC ölçütleri geniş kesimlerce kabul edildiği için yönetici yetiştirme programlarının çoğunda bu standartlar esas alınmaya başlanmıştır. Bu yaklaşıma göre birçok eyalette okul lideri olmak için master derecesi şartı aranmaktadır.

Aktepe (2014) konu ile ilgili, okul müdürlerinin gerek alanında gerekse de yönetsel süreçlerde yeterli olabilmesi için eğitim yönetimi alanında lisans üstü yapmaları gerektiğini belirtmiştir. Devletin yönetici yetiştirme programına teşvik etmesi gerektiğini, lisans düzeyinde eğitim yönetimi programlarının tekrar açılması gerektiğini vurgulamaktadır. Eğitim ve okul yöneticilerinin bu programları tamamlamasından sonra yönetici olarak atanabilmeleri gerektiğini belirtmiştir. Ayrıca aynı çalışmada; mevcut okul yöneticilerinin hizmet içi eğitime alınması, bu durumun zaman zaman tekrar gerçekleştirilmesi, eğitimin tüm yönleri ve eğitim yönetimi alanıyla ilgili olarak bilgi ve becerileri kazanmalarının sağlanmasının gerektiği de belirtilmiştir.

Recepoğlu ve Kılınç (2014) araştırmalarında, eğitim yönetimi yüksek lisans programlarında ortaya çıkan değişim ve reformların, eğitim liderleri olan okul yöneticilerinin rol ve sorumluluklarında birçok değişime yol açtığını ifade etmişlerdir. Yine aynı çalışmada; Eğitsel liderler olarak yirmi birinci yüzyılda okul yöneticilerinin başarısının artırılması için paylaşılmış bir vizyon ve misyon geliştirmeleri gerektiği belirtilmiştir. Örgütsel etkililiği ve öğrenmeyi desteklemeleri, hedeflere ulaşmak için plan oluşturmaları ve uygulamaları, okul yöneticili alanında gelişimi desteklemektedir. Bu amaçla hazırlanmış okul yöneticisi eğitim programının temelinde, personelin gelişimlerini güçlendirmeleri, okulun tüm süreçlerini geliştirmek için uygun teknolojilerin kullanımının sağlanması, öğretmenlerin ve örgütsel faktörlerin kaliteli bir öğretim ve öğrenci öğrenmesinin çok yönlü desteklenmesi amacı ile öğretimin yönetilmesini sağlamaları, toplumun sosyal ve kültürel kaynaklarının belirlenmesi gerektiği belirlenmiştir. Geliştirilmesi ve kullanımını sağlamaları, aileler ve okul içinde bulunduğu toplumla pozitif ilişkiler geliştirmeleri, her öğrencinin akademik ve sosyal başarısı için hesap verilebilirliğin sağlanacağı bir sistem geliştirmeleri, öğrenci gelişimini

sağlayan yerel, bölgesel ve ulusal düzeydeki programları desteklemeleri ve yeni gelişen eğitim liderliği stratejilerini öğrenmeleri ve uygulamaları gerektiğini vurgulamıştır.

Yapılan araştırmalar kapsamında Türkiye’de okul yöneticilerinin standartlarının belirlenmediği görülmüş ve bu konunun yıllardır süregelen bir sorun olduğu ortaya çıkmaktadır. Son yıllarda okul başarısını yükseltmek amacıyla Amerika Birleşik Devletleri ve bazı gelişmiş ülkelerde yönetici yetiştirme programları üzerinde durulmuş olduğu görülmektedir. Eğitim lideri standartlarının oluşturulması bu standartlar dâhilinde eksikler belirlenerek okul liderlerinin yönetici yetiştirme programına yönlendirilmesi, alınan eğitim sonucunda başarı sertifikası verilmesi ve bu sertifika ile birlikte okul liderlerinin atanmasında etkili olması beklenmektedir.

## **2.2 Dünyada Okul Yöneticisi Yetiştirilmesi**

Bu araştırmada okul yöneticisi yetiştirme programları, yönetici ataması için gerekli yüksek lisans diploması ve yönetici yetiştirme sertifika programları incelenmiştir. Öncelikle yönetici yetiştirme program ilklerini oluşturan Amerika Birleşik Devletleri ve İngiltere yönetici yetiştirme programları incelenmiştir. Bu ülkeler yanında Hong Hong, Singapur, Fransa, Avustralya ve Almanya gibi bazı ülkelerdeki okul yönetici yetiştirme, atama ve görevlendirilmesine dikkat çekmektedir. Alan yazın taraması kapsamında Türkiye’de okul yöneticisi yetiştirme programlarının eksikliği fark edilmiş, diğer ülkelerde yönetici yetiştirme programlarının incelenmesi, bu araştırma için bir yol göstereceği ve konunun anlaşılması adına fayda sağlayacağı düşünülmektedir.

Verimli müdürler, müdür yardımcıları ve diğer okul liderleri, Amerika'nın okullarının amaçlarını ve ihtiyaçlarını ilerletmenin anahtarıdır. Ama bir aday bir gün uyanıp bir okulun lideri olmaya karar veremez. Lider olmaya başlamadan önce, potansiyel okul müdürleri, mücadele zamanlarında liderlik yapma yeteneklerini kanıtlamalı ve öğretmenlerin öğretim stratejilerini geliştirmek için gerekli destek ve yapıcı eleştiriler sağlamalıdır (Bernstein, 2002).

Recepoğlu ve Kılıç (2004) aktardıkları gibi Amerika Birleşik Devletleri’nde yönetici yetiştirme programları, üniversitelerin bünyelerinde ilk yönetici yetiştirme programlarının açıldığı 19. YY’a dayanmaktadır. Son yıllarda İngiltere yönetici

yetiştirme programları konusunda eğitim adına atılan ciddi bir gelişim olduğunu düşünerek son yıllarda okul yöneticisi yetiştirme programları tasarlamışlardır.

Şişman ve Turan (2004) araştırmalarında Amerika Birleşik Devletleri yönetici yetiştirme programlarının adını eğitim liderliği olarak tanımlamışlardır. Okul yöneticisi olabilmek için 1950 yıllarından itibaren Amerika Birleşik Devletleri okul yöneticilerini yetiştiren sistemlerin birbiriyle ilişkili ve oldukça karmaşık olduğuna 1993 yılında 45 eyalette yönetici adaylarının yüksek lisans eğitimi zorunlu hale getirildiğine dikkat çekmiştir.

Korkmaz (2005) araştırmasında Amerika Birleşik Devletleri eğitim liderleri yetiştirme programında teori ve uygulama bir arada kullanılarak okullarda ortaya çıkabilecek problemlerin çözümü için müdür yetiştirme programlarının temel felsefesi olan ‘eğitim liderliği en iyi şekilde okul ortamında geliştirilebilir’ ifadesini de desteklemektedir. Amerika Birleşik Devletleri yönetici atamaları incelendiğinde resmi belgenin, sertifika ve yüksek lisans diplomasının önemine dikkat çekmiştir.

Akın (2012) araştırmasında aktardığı gibi Amerika Birleşik Devletleri’nde okul müdürü olma koşulları eyaletlere göre farklılık göstermektedir. Tüm eyaletlerde eğitim lideri yetiştirme sertifikası ve yüksek lisans diploma olma zorunluluğu bulunmaktadır. Aynı zamanda kamu okullarında belirli bir süre deneyim kazanmış olmak ve eğitim lideri niteliklerine sahip olarak gibi şartlara bağlanmıştır.

Amerika Birleşik Devletlerinden sonra İngiltere de profesyonel okul yöneticiliği yeterlilikleri esas alınarak, okul yöneticisi yetiştirme programı sonrasında sınav geçme zorunluluğu bununla birlikte sertifika alma hak kazanma zorunluluğu bulunmaktadır.

Şimşek (2003) araştırmasında İngiltere de standartlara uygun bir okul yöneticisi programı mevcut olduğunu belirtmiştir. 1996 tarihinde yürürlüğe giren ‘‘Ulusal profesyonel okul yöneticiliği yeterlilikleri’’ kitapçığında bulunan yeterliliklere sahip olmak gerekmektedir. Kitapçık da bulunan bu yeterlilikler göz önünde bulundurularak, yönetici olmak isteyen öğretmenler sınava tutulup, hangi yeterliliğe sahip olmadıkları tespit edilerek ihtiyaç duydukları eğitimi almaları sağlanmasının yanında stratejik liderlik ve sorumluluk gibi derslerin zorunlu ders olmasına dikkat çekmiştir.

Korkmaz (2005) araştırmasında Hong Hong okul yöneticileri için formel hizmet içi eğitimin yeterli gördüğünü belirtmiştir. Okul yönetim komitesinin tavsiyesi üzerine en az beş yıl öğretmenlik tecrübesine sahip olan öğretmenlerin okul müdürü olmaları uygun görülmektedir. Singapur'da 1984'den itibaren okul yöneticisi olabilmek için Eğitim Bakanlığı ve Ulusal Eğitim Enstitüsü birlikte hazırladıkları bir eğitim yönetimi diplomasına sahip olma zorunluluğu bulunmaktadır. Bu program katılımcılarını okul müdürü olmak isteyen müdür yardımcılarının katıldığı bir yıl süren tam zamanlı eğitim programıdır. Teorik bilgilerin yanında dört hafta bir okulda uygulama yapmaları gerekmektedir. Önceden belirlenen bu okulların okul müdürleri stajyer yönetici adaylarına yardımcı olmak ve bir yıl boyunca onlarla birlikte programa katılmaları gerekmektedir.

Akın (2012) aktarıldığı üzere Amerika Birleşik Devletlerinde eyaletlere göre farklılık gösteren okul müdürü olmak için tüm eyaletlerde eğitim ya da okul yönetimi alanında yüksek lisans derecesi almış olmak şartı bulunmaktadır. Bunun yanında okul müdürü olmak için geçerli bir diploma ya da sertifika almış olmak, devlete ait okullarında belirli bir süre deneyimi olmak, yönetim kurullarınca kabul edilecek niteliklere sahip olmak gibi şartlara bağlanmaktadır.

Huber (2002) çalışmasında Fransa'da orta ve ilköğretim müdürlerinin istihdam süreçleri birbirinden farklı kriterler taşıdığını belirtmektedir. Ortaokul ve lise müdürlerinin belirlenmesi, atanması ve kariyerlerinde ayrıntılı çok kapsamlı bir yaklaşım izlenirken, ilkokul müdürleri ataması daha farklı yapılmaktadır. Okul müdürlerinin seçimi, yetiştirilmesi ve atanmasına ilişkin yetki ve sorumluluk Eğitim Bakanlığı'ndadır.

Özmen (2002) tarafından yapılan araştırmada Avustralya'da merkezîyetçilikten etkisi azaltılarak eğitimde sorumluluk, güç ve yetkinin dağılımında yerelliğe önem verilmiştir. Avustralya'da Eğitim Yönetimi ve Liderlik Merkezi (CLME), Avustralya Okul Müdürleri Merkezi (APC), vb. okul müdürlerinin eğitime ve gelişimine katkı sağlayan çok sayıda kuruluş bulunmaktadır (akt. Özmen ve Kömürlü 2010).

Aslan (2009) tarafından yapılan araştırmasına göre ise Almanya'da okul yöneticilerinin belirlenmesi ve atanması konusunda ilgili eyaletin kanunlarına belirleyici olmaktadır. Tüm bu süreçler eyaletin eğitim bakanlığı sorumluluğu altında düzenlenmektedir. Almanya'da okul müdürlerinin görev ve sorumlulukları da eyaletlere



göre değişmektedir. Okul müdürleri başarılı bir öğretmenlik deneyiminden sonrasında görevlendirme yapılmaktadır. Okul müdürlerinin eğitimi için tasarlanan öğretim programları, her eyaletin kendi öğretmen yetiştirme kurumu tarafından yürütülmekte, bu eğitim programlarının süreleri, içerikleri, yöntemleri, yapıları ve kapsamı eyaletten eyalete farklılık gösterebilmektedir. Bavyera eyaletinde okul tür ve özelliklerine göre bazı okul müdürleri göreve başladıktan sonra iki haftalık bir kısa seminer ile formel bir hazırlık eğitimi almaktadırlar. Amerika Birleşik Devletleri, İngiltere, Almanya, Hong Kong, Fransa yönetici yetiştirme uygulamaları açısından incelendiğinde, yönetici yetiştirme programları içerisinde Amerika'nın öncü ve en gelişmiş eğitim yöneticisi yetiştirme programına sahip olduğu görülmektedir.

Amerika'da okul yöneticilerinin büyük bir kısmının atama öncesi eğitim yönetimi üzerine lisansüstü veya doktora diploma dereceleri bulunmaktadır. Okul yöneticilerini eğitime, yetiştirme ve geliştirme politikaları bakımından hizmet öncesi yetiştirmesi ilkesini benimseyen İngiltere, aynı önemi yöneticilerin hizmet içinde yetiştirilmelerine de vermektedir. Hong Kong okul yönetici atamaları için beş yıllık başarılı bir öğretmenlik deneyimi ararken, Singapur'da ise bir yıl süren Hizmet öncesi zorunlu bir eğitim programına katılım şartı bulunduğu görülmektedir.

Okul yöneticilerinin yetiştirilmesi konusunda çeşitli ülkelerdeki uygulamalar incelendiğinde okul yöneticisi yetiştirmede en akılcı çözümün kuramsal ilgilerin yanı sıra uygulama içerisinde eğitim olduğu görülmektedir. Bununla birlikte birçok ülkede eğitim yönetimi ve denetimi yüksek lisans diplomasına sahip olmak önemli bir kriterdir. Almanya, İngiltere, Danimarka, Japonya, Belçika ve Türkiye'de Okul Müdürü seçimi ve yetiştirilmesine yönelik uygulamalar detaylı olarak aşağıda incelenmiştir.

**2.2.1 Almanya'da Okul Müdürlerinin Seçimi ve Yetiştirilmesi.** Federal Almanya Cumhuriyeti'nde eğitim sisteminin sorumluluğu devletin federal yapısı tarafından belirlenir. Okul sisteminin denetimi (genel eğitim ve meslek okulları), işleyişi temel olarak eyalet düzeyinde Eğitim ve Kültürel İşler Bakanlıkları ile yerel yönetimler arasında iki kademeli bir mekanizma tarafından belirlenir. Kural olarak, ilkokullar, Hauptschulen ve Sonderschulen okulları ve meslek okullarının yönetimleri eyalet düzeyindeki Eğitim ve Kültür İşleri Bakanlıklarına karşı sorumludur (Huber & Pashiardis, 2008).

Almanya’da her eyalet kendi sistemini kanunlar kapsamında verilen yetkilerle kendilerine özgü okul sistemi oluşturabilmektedir. Okul müdürlerinin seçimi ve atanması ilgili eyaletin kanunlarınca ve mevzuatlarınca belirlenmekte ve her eyalet okul yönetim sisteminin yapısından sorumlu olmaktadır. Okul müdürlerinin kariyer basamakları her eyalette devlet memurluğu mevzuatında açık bir şekilde ifade edilmektedir.

Terfi ve kariyer düzenlemeleri devlet memurları için Almanya Anayasası’nın (Grundgesetz) 33. Maddesi’nde yapılan ‘Kamu hizmetinin yasası, kamu hizmetinin geleneksel ilkeleri dikkate alınarak düzenlenmek ve geliştirilmek’ ve uygun olmak zorundadır (Huber & Pashiardis, 2008).

Alman eyaletleri farklı olsa da her vatandaş aynı siyasi hak ve sorumluluklara, nitelik ve akademik başarılarına göre kamu görevlisi olmak, yöneticilik olmak haklarına sahiptir (Grundgesetz, 1994). Almanya’da okul yöneticilerinin yetki, görev ve sorumlulukları eyaletlere göre değişebilmektedir. Okul müdürü eğitim-öğretim sürecinin de parçasıdır yani aynı zamanda öğretmen olarak da görev yapmaktadır. Almanya’da temayüller gereği okul müdürleri başarılı bir öğretmenlik deneyiminden sonra yöneticilik kademelerine gelmektedirler (Aslan, 2009). Eğitim lideri görevleri ile sözde çalışma ve aktivite analizleri yürüten kişiye "gereksinimler" belirlenmesi gerektiği görülmüştür. Klasik yöntemde bir gereksinim analizi ihtiyaçlardan kaynaklanan görevler ile ilgili bir iş sahibinin performans gereksinimlerini ve kapsamlı bir iş analizi sonucunda ihtiyaç profili daha sonra özetlendiği belirtilmiştir (Huber, 2010).

Okul müdürlerinin ataması ilgili eyalet eğitim bakanlığının sorumluluğundadır. Bu konudaki uygulamalar eyaletten eyalete değişebilmektedir.. Bazı eyaletlerde okul müdürlerinin seçilmesi ve atanmasına yönelik ölçütler resmi belgelerde daha detaylı olarak açıklanmıştır. Huber ve Gnicechwitz (2006) tarafından yapılan çalışmada Berlin, Bremen gibi yerlerde pilot projelerle başlatılan eğitim programlarına katılan adaylardan oluşan havuzlar oluşturulmaktadır. Boş yöneticilik pozisyonu için ilgili şehir tarafından duyuru yapılmakta, adayların seçiminde yasal ölçüt olarak yeterlik, liyakat ve iş performansı dikkate alınmaktadır. Eyaletler arasında çok fazla fark olmaksızın bu işlemler bütün Almanya’da uygulanmaktadır. Başvurular ilgili okulların ilgili bölümlerine yapılır. Küçük eyaletlerde, katılımcıların eyaletin eğitim bakanlığına doğrudan yöneticilik başvurusu yapması da söz konusudur. Genellikle ilgili eyaletlerin

Eğitim Bakanlıkları konuyla ilgili son kararı verir, çok nadir karşılaşılan okulla ilgili bölgesel yetkililerin de karar verdiği durumların olduğu da görülmektedir. Okul konseyinin de bazı bölgelerde okul müdürlerini atanmasında söz hakkı vardır fakat okul konseyi sadece adayların önerilmesinde söz sahibi olabilirler. (Huber & Pashiardis, 2008, akt. Aslan, 2009).

Adayların başvurdukları okul yöneticiliği için ilgili okul seviyesinde ve türünde yeterli eğitimi almış olması n koşuldur Bunun yanısıra birkaç yıllık öğretmenlik deneyimi de istenilmektedir (EURYDICE, 2010). Okul müdürü seçim sürecinde eyaletlere göre farklı işlem, kriter ve yöntemler uygulanabilmektedir.

Almanya'da okul müdürü olabilmek için, ilgili okul türünde ğretmen olmak yeterli görülmektedir. Okul müdürlüğüne başvurabilmek için en az beş yıl öğretmenlik yapma, 30–56 yaşları arasında olma ve A sınıfı devlet memuru olma şartları getirilmiştir. Bazı eyaletler, bu kriterlere ilaveten okul yöneticisi olmak isteyen adayları yazılı sınava tabi tutmaktadır. Bununla birlikte mülakatlar tüm okul yneticilikleri için her eyalette yapılmaktadır. Bu mülakat ve sınavlarda özgeçmiş, mesleki deneyim ve performans test edilmektedir. Okul müdürlerinin yetiştirilmesi sürecinin bir bölümü yönetici olmadan önce, bir kısmı da görev esnasında hizmet içi eğitim yoluyla gerçekleşmektedir (Kanat, 2004; Balcı, 2007; Kantos, 2007, 76:akt. Akın, 2012).

Balcı'nın ifade ettiği gibi (2007) Almanya'da okul yöneticisi yetiştirme programlarını eyalet eğitim bakanlığı hizmet içi eğitim dairesi, eğitmenler ve uzmanlar hazırlamaktadır. Bu hizmet içi eğitim uygulamalarında; okul yönetimi, okul örgütleme ve geliştirme, okul-evre ilişkileri, okulda kalite ve gelişimi sağlama ve liderlik konularına yer verilmektedir..

Balcı (2007) araştırmasının devamında ifade ettiği gibi eyaletlere göre boş müdürlük pozisyonları belirlenerek yerel resmi gazetelerde ya da eyalet bakanlıklarının resmi bültenlerinde kısmen internette ilan edilir. İlanlarda okulun ismi, boş pozisyona ilişkin bilgi, okula ilgili bilgiler, maaş, resmi ön koşul şartlar ve son başvuru tarihleri belirtilir. Bazı eyaletlerde ise yerel ve ulusal gazetelerde de ilan verildiği görüldüğünü belirtmektedir. Bütün eyaletlerde yönetici yetiştirme programına katılmak isteyen kişilerin ilgili öğretmenlik deneyimi olması istenildiğini belirtmiştir. Ayrıca müdür yardımcılığı yapmış olmak tecrübe olarak görülüp, müdürlük pozisyonu için avantaj

olarak görülmektedir. Okul müdürlüğüne atanan herhangi bir adayın müdürlük süresi konusunda yıl sınırlaması yapılmaz..

Kesim (2009) araştırmasında aktardığı gibi Almanya’da her eyaletlerin kendi öğretmen yetiştiren kurumu tarafından yürütülen okul müdürleri için yetiştirme programlarının içerik, süre, yöntem, yapı ve yükümlülükleri farklılık gösterdiğini belirtmektedir.

Aslan (2009) aktardığı gibi Bavyera eyaletinde okul müdürleri okul türüne göreve başladıktan sonra iki haftalık formel hazırlık eğitimi almaktadırlar. Aşağı Saksonya Eyaleti’nde görüldüğü gibi okul müdürünün geliştirmesi gereken durumlara ilişkin farklı alanlardan oluşan bölümler belirlenmektedir. Bu bölümler seviye artışı olarak dört alanda eğitim programı belirlenmiştir. Program dört bölümden oluşmakta ve aşamalı olarak bir yılda tamamlanmaktadır. Programındaki modüllerin içeriği birinci bölüm öğretmenlikten müdürlüğe rol değişimi, ikinci bölüm okulda kalite geliştirme araçları, üçüncü bölüm personel yönetimi ve geliştirme, dördüncü bölüm ise ilişkilerin geliştirilmesi (okul, çevre) olarak belirlenmiştir. Derslerle birlikte yönetici adaylarına danışman hocalar bulunmaktadır (Süngü, 2012).

**2.2.2 İngiltere’de Okul Müdürlerinin Seçimi ve Yetiştirilmesi.** Okul yöneticileri, müdürler ve müdür yardımcılığı İngiltere’deki eğitim kurumlarında iş fırsatları açısından yüksek talep görmektedir. İngiltere ve Galler’de “Müdür” ve “Okul Yöneticisi” terimleri çoğu okulda standart olarak kullanılmaktadır. Bununla birlikte bazı okullarda okul yöneticileri ifade ederken rektör terimi de kullanılmaktadır. Okul yöneticilerinin eğitim düzeyi ve mezun olduğu okullar onların seçilmesinde önemli kriterdir. Pelit (2013) konu ile ilgili İngiltere’de okul müdürleri yüksek lisans, doktora derecesinde veya hükümet tarafından onay verilen eşdeğer bir dereceye sahip verilen kurs belgesi sahibi olan kişiler arasından seçildiğini vurgu yapmıştır.

Çınkır (2002) araştırmasında İngiltere’de okul müdürü adaylarına mesleki beceri ve yetkinlikleri kazandırmak amacıyla NPQH (National Professional Qualification for Headship./ Okul Yöneticiliği İçin Ulusal Mesleki Yeterlik) programı uygulanmaktadır. Bu programla birlikte adaylara okul geliştirme odaklı, öğretim liderliği becerilerini geliştirmek üzere uygulamalı ve mesleki eğitim sunulması amaçlanmaktadır. NPQH süre ve içerik olarak oldukça kapsamlı bir yönetici eğitim programıdır.

Programa katılımcıları kendilerinin mevcut liderlik stillerini inceleyip, tüm okul süreçlerinde bir eğitim lideri ve okul yöneticisi olmanın getirdiği bilgi ve becerileri öğrenirler. Uygulanan program içerikleri ile okul yöneticisi olmadan önce, eğer gerekiyorsa, liderlik stillerini geliştirme şansını yakalarlar.

NPQH kapsamında okulun stratejik yönlendirilmesi ve gelişimi, personel yönetimi, hesap verme zorunluluğu, personel yönetimi ve kritik konular yer almaktadır. (Chung, 2006) Bu konular 2004 yılında tekrar gözden geçilmiş ve şu şekilde yeniden düzenlenmiştir: Eğitim-öğretime liderlik etme, kişisel gelişim ve ekip çalışması, yönetim ve organizasyon, hesap verme ve sorumluluk olarak belirlenmiştir (Chung, 2006).

Özgan ve Baş (2011) yaptığı araştırmada okul yöneticileri eğitimi programı, yönetici, akademisyen, uzmanlar, öğretmenler gibi konuyla ilişkili kişilerin danışmanlığında hazırlanan ilk uygulanmaya başladığı tarihten itibaren geliştirilmeye devam ettiğini vurgulamıştır. Bununla birlikte okul yöneticileri programı, programa katılan adaylara okul müdürlüğüne atanmadan önce, onların ihtiyaç duyacakları bilgi, beceri ve tecrübeyle donanmalarını sağlayan bir workshopa benzetmektedir.

Yapılan düzenlemeyle 1 Nisan 2009 tarihi itibarıyla ilk defa müdürlük görevine atanmak isteyenler için NPQH programı zorunlu bir önkoşul haline getirilmiştir; yani bu tarihten itibaren İngiltere’de tüm eğitim kurumlarında yöneticilik görevine atanabilmek için NPQH programını katılmak ve bitirmek gerekmektedir. NPQH programına gelecek 12-18 ay içerisinde açılacak müdürlük ilanlarına başvuruda bulunabilecek kriterleri taşıyanlar ve çalışmakta olduğu okulun müdürünün onayını almış olanlar katılabilmektedir. NPQH programı adayların akademik geçmişlerini dikkate alarak mesleki yeterliklerini ve deneyimlerini geliştirmeyi amaçlamakta, bireysel ihtiyaçlara göre modüller ve adayları gelişmeye teşvik eden bir program sunmaktadır. NPQH’ın okul yöneticileri eğitim programı okulların kademe, yapı ve her adayın geliştirmesi gereken yönlerinin farklı olabileceğinden dolayı süre açısından farklılıklar gösterebilmektedir. Örneğin anaokulu yöneticiliği için 6 ay olan süre ortaöğretim düzeyinde 12 aya çıkabilmektedir.. Bu nedenle adaylar ihtiyaçlarına göre yaklaşık 4-12 ay süreyle programa devam etmektedirler (NationalCollege, 2011). Programdaki modüllerin kapsamı şöyledir:

Birinci Modül (Okul Geliştirme ve Stratejik Liderlik): Bu modülü tüm adayların alması zorunludur. Bu modülde adaylar, 60 saati ders ve kurs çalışmaları olmak üzere, toplam 180 saati tamamlamaktadırlar.

İkinci Modül (Eğitim ve öğretim):

Üçüncü Modül (İnsan Kaynakları Yönetimi):

Dördüncü Modül (İnsan Kaynaklarını Geliştirme ve Finansal Yönetim): Bu modülde okul yöneticilerine okullarındaki kaynakların etkin kullanımına konusunda bilgi ve beceriler kazandırılmaktadır. Aynı zamanda okul yöneticileri bir işletmeci gibi kurumlarının muhasebesine ilişkin yeterlikler kazanmaktadır (Duncan, 2002; akt. Balyer ve Gündüz, 2011).

NPQH okul yönetici eğitim programları devlet okullarında ya da özel öğretim kurumlarında görev almak ya da yönetici olmak isteyen müdür adayları için ön koşuldur. Bununla birlikte müdür yardımcılarının ve halen bir okulda görevde olan müdürlerin bu programa katılmaları zorunlu değildir. Özel okullarda görev yapmakta olup, kariyerlerine devlet okullarında devam etmek isteyen okul yöneticisi adayları da eğitim masrafları adaylar tarafından karşılanmak şartıyla programa başvuru yapabilirler. (NationalCollege, 2011).

Balyer ve Gündüz'ün (2011) makalelerinde ifade ettikleri gibi İngiltere'de okul yönetici olmak isteyenlerin ilk aşamada bireysel öğrenim gereksinimlerinin tanımlanması gerekmektedir. Bu aşamada müdür adayı için ihtiyaç analizleri yapılmaktadır. İhtiyaç analizinin sonuçlarına göre programın ikinci aşamasında, değerlendirme merkezlerinde katılımcıların bireysel öğrenme ihtiyaçları belirlenir. Bu aşamada onlarla birebir görüşülerek, eksik ya da sınırlı oldukları ve geliştirilmeye gereksinim duydukları alanlar saptanır ve buna dayalı olarak okul yönetici adaylığı için en uygun öğretim programı hazırlanır. Program içeriğinde yönetici adayları "Giriş Aşaması", "Geliştirme Aşaması" ve "Mezuniyet Aşaması" olmak üzere üç eğitim aşamasını tamamlamak zorundadırlar

İngiltere'de okul müdürünün işe alınması, okulun mütevelli heyeti ya da yönetim kurulu tarafından kararlaştırılır. Bu kurulda kurumun yöneticisi, veliler arasından seçilmiş bir temsilci, bir öğretmen temsilcisi, idari işler personelden bir temsilci, yerel eğitim otoritelerinin temsilcisi ve üst düzey bir yönetici davetli olarak hazır bulunur. Bu

kurul okulun yönetici kriterleri ve görev tanımlarına bağlı olarak okul yöneticisini seçer ve atamasını gerçekleştirir. Okul yöneticisinin belirlenmesi, işe alımı ve atanması yedi aşamadan oluşan bir süreçle gerçekleşmektedir. Oldukça zor ve sıkı sıkıya prosedürlerin uygulandığı bu aşamaların adaylarca tamamlanması gerekmektedir. Bu aşamalar; hazırlık, ihtiyacın belirlenmesi, ilan, seçim, atama, göreve başlama ve değerlendirmedir. Okul yönetim kurulu ilgili yerel eğitim otoritesine gerekli kadro ihtiyacını bildirdikten sonra kadro ilanı kitle iletişim araçlarında verilir. Okul yöneticiliği için başvuruların sahip olması gereken özellikler arasında NPQH programını tamamlamış olmanın yanında yeterli öğretmenlik deneyimi, yöneticilik bilgi ve becerilerine sahip olmak önemlidir (Huber ve Pashiardis, 2008).

Göreve başlayan okul müdürüne gelecek iki yıllık süreçte kendi mesleki gelişimine yönelik, akademik dersler, uygulamalar, seminerlere katılma, mentörlük ya da rehberlik hizmetleri alma gibi eğitimlere harcaması için bir fon ayrılır (Thody, 2007:akt.Süngü,2012).

Okul müdürü yetiştirme programlarının programlı bir şekilde yapılması gerektiği vurgulanmıştır. İngiltere ve Almanya da okul müdürü olarak görev yapmak isteyenlerin mutlaka diploma almaları gerektiği ve kendi gelişim ve başarıları için eğitimin önemi vurgulanmıştır.

**2.2.3 Danimarka'da Okul Müdürlerinin Yetiştirilmesi.** Danimarka devlet okulu ve eğitim sistemi vergilerle finanse edilmektedir ve bu nedenle ücretsizdir. Eğitim sistemi içerisinde okul yöneticilerinin çok önemli işlevleri vardır. Okulları geliştirmeye yönelik çabalar arasında, daha fazla özerkliğe sahip ve hem öğretmenlerin hem de okul yöneticilerinin eğitimi için modüller bir program ve eğitim reformu çalışması söz konusudur. Danimarka'da okul yöneticilerinin kendi kurum kurulları ile birlikte yerel yönetimlere karşı da okul ya da kurumun faaliyet ve işleyişi açısından sorumlulukları vardır. Bu kapsamda okulun faaliyet planlamak, okulun bütçe, sınıf başına düşen azami öğrenci sayısı, malzeme ve araç gereç ihtiyacı gibi konularda tavsiyeler içeren taslaklar sunmak açısından okul müdürünün okul danışma kuruluna karşı sorumlulukları vardır. Okul müdürü belediye meclisine öğretmenlerin ve personelin işe alınması ya da isten çıkarılması gibi konularda fikir sunabilir, önerilerde bulunabilir (Eurypedia 2012, Denmark). Okul müdürlerinin bu yönetsel yetki ve sorumluluklarından başka eğitimsel

ve finansal sorumlulukları da söz konusudur. Okul müdürleri eğitim ve öğretim işlerinde geniş bir özerkliğe sahip olmalarına rağmen finansal konularda belediye meclisi tarafından verilen bütçe çerçevesinde okul faaliyetlerini gerçekleştirmek ve okul danışma kurulunun onayını almak zorundadır. Eğitimsel sorumlulukları arasında ise öğretmenlerin ders programının hazırlanması, sınıfların düzenlenmesi ve öğrencilerin kaydedilmesi, okul öğretim programları ve yapılacak geziler gibi okuldaki bütün öğretmenlerden oluşan konsey ile işbirliği içerisinde gerçekleştirdiği görevler vardır (Leadership in Education, 2011; Eurydice, 2010).

Bununla birlikte Danimarka'da müdür yardımcılığı görev ve sorumlulukları esnek bir yapıya sahiptir. Müdür yardımcılarının görev tanımları ve sorumlulukları okul danışma kurulunun yetkisi ve okul yöneticisinin önerileri doğrultusunda belirlenmektedir. Genellikle büyük okullarda iş yükleri gereği daha çok idari işler odaklı çalışan müdür yardımcısı veya yardımcısı bulunmaktadır (Taipale, 2012).

Danimarka'da okul yönetim işlevlerinde sistematik bir ödüllendirme sistemi bulunmamaktadır. Okul müdürleri okulun özellikleriyle ilişkili olarak kişisel özellikleri ve yeterlikleri temelinde seçilir ve atanırlar. Bu kapsamda yerel yönetimler ve il özel idarelerinde ihtiyaç duyulan yönetici kadrolar için ilana çıkılır. Herhangi bir eğitim kademesinde eğitim veren okulların yönetici adayları, veliler ve öğretmenler tarafından oluşturulan okul danışma kurulunca değerlendirilip tavsiye edildikten sonra, belediye meclisi tarafından oluşturulan bir komisyonun inceleme ve mülakatı sonucunda atanırlar. 2 yıllık deneme süresinin başarılı bir şekilde tamamlayan okul yöneticileri kalıcı olarak atanırlar. Belediye meclisi zaman zaman okul müdürünün denetimini ve değerlendirilmesini yapabilir (Eurypedia 2012, Denmark).

Danimarka'da okul yöneticilerinin atanmasında en önemli kriter öğretmenlik eğitimi ile ilgili özellikleri içermektedir. Yerel yönetim meclisleri Danimarka vatandaşı olan, iyi bir sicile sahip olan ve öğretim tecrübesi olan adayları değerlendirerek yöneticilik açısından uygun özelliklere sahip kişileri okul müdürü olarak atarlar. Danimarka'da okul yöneticiliği konusuna çok önemli gelişmeler söz konusudur. Bu konuda okul yöneticiliği için öğretmenlere yönelik 3 eğitim programı uygulamaya konmuş durumdadır (Taipale, 2012):



1) Öğretmenlikten Yöneticiliğe (Lærer til Leder): Öğretmenlikten Yöneticiliğe programı ilköğretim öğretmenleri için tasarlanmış olup üniversiteler işbirliği ile yürütülmektedir. Eğitim programının finansmanı tamamen yerel yönetimler tarafından sağlanmaktadır. Programa katılacak adaylar okul yönetim kurulları tarafından yöneticilik yetenekleri bulunan ve yöneticiliğe ilgi duyan öğretmenler arasından seçilmektedir. Program kapsamında adayların temel bir okul yöneticisinin is tanımını yapması, yöneticilik becerilerini geliştirmesi ve okul yönetimi yapılandırması sağlanmaktadır. Programa katılan her yönetici adayı kendi okulunun müdürünün danışmanlığında pratik ve teorik eğitimlerin yanı sıra, dönem projeleri hazırlamakta ve yılda iki kez sınava tabi tutulmaktadır. Danışman olarak görev alan okul müdürleri kendi mentörlük becerilerini de geliştirmenin yanısıra okul yöneticisi adayları ile danışmanlık süreci boyunca yöneticilik ve liderlik konularını da tartışabilme fırsatını yakalamış olurlar. Programın içeriğinde şunlar bulunmaktadır; eğitim ve okul yönetimi sistemi, öğretimsel liderlik, okul gelişimi ve yönetimi, örgüt kültürü geliştirme, lider öğretmenlik vasfı geliştirme, kalite iyileştirme, ekip yönetimi, eylem planı hazırlama, kişisel liderlik nitelikleri, ulusal ve yerel okul yönetimi mevzuatı ile karşılaştırmalı okul yönetimi konusunda zengin bir muhteva söz konusudur. Program, iki günlük eğitim semineri ile başlar bu sürede yoğunlaştırılmış bir içerik uygulanır ve biter. Programda toplam 4 ders dönemi bulunmaktadır ve bu dönemler içerisinde yönetici adayları okul yöneticiliği ile ilgili literatürü incelerler, bireysel ya da gruplar halinde dönem projeleri hazırlarlar ve danışmanlarının gözetiminde kuramsal ve pratiğe dayalı eğitimlerden geçerler.

2) Yöneticilik için Yetenek (Talent för Ledelse): Bu okul yöneticisi programı Danimarka Çocuk ve Eğitim Bakanlığı tarafından düzenlenmekte, eğitimler çocuk ve eğitim bakanlığınca seçilen farklı kuruluşlar tarafından verilmektedir. Bakanlık bu kuruluşları seçerken coğrafi koşullar, yönetici adaylarının yaşları, kıdemleri ve kalkınma planlarının temel ilkeleri gibi kriterleri dikkate alır. Programın içeriği öğretmenlikten yöneticiliğe programı ile benzerlik gösterir. Yönetici adayların seçiminde yerel yönetim görevlilerinin önerileri önemlidir. Aday yöneticilere danışmanlık için eğitim almış yöneticiler danışman olarak atanırlar. Yönetici adaylarının yöneticilik niteliklerinin değerlendirilmesi için profesyonel bir yönetici eğitimi uzmanı ile görüşme yaparlar. Adaylar yöneticilik konularını 5-6 kişilik gruplar halinde işler ve tartışırlar. Profesyonel

eğitim uzmanı ile yapılan görüşmeler ders dönemi içerisinde de 3 kez tekrarlanır. Tüm eğitim ve uygulama süreci yaklaşık olarak 6 ay sürer.

3) Liderlik Yapabilme: Bu programın finansmanın üçte ikisi ocuk ve Eğitim Bakanlığı tarafından karşılanmaktadır. Bu program yetki belgesi olan bir özel bir ğretim ve danışmanlık firması tarafından yürütülmektedir. Eğitim birbirleriyle ilişkili iki adet kurstan ve yönetici adaylarının kendi okullarında gerçeklesen bir uygulamadan oluşmaktadır. Program her aday için bir öz değerlendirme profili hazırlanması ve yöneticiliğe uygunluklarının değerlendirilmesi, pratikte yöneticilik sorunları, insan kaynakları yönetimi, okul kültürü geliştirme ve okul sorunlarıyla bas edebilme gibi konuları içerir. Danimarka'da okul yöneticilerinin neredeyse % 80'i Den Kommunale Hjskole tarafından yürütülen ve toplam 150 saat olan eğitim programına katılmış ve sertifika almışlardır. Programın temel içeriği eğitim yönetimi ve erevesi, değerisim yönetimi, insan kaynakları yönetimi, öğretimsel liderlik, seçmeli aktiviteler konularını kapsamaktadır. Bunların yanı sıra ortaöğretim düzeyindeki okulu yöneticileri farklı niversiteler ve yükseköğretim kurumları tarafından verilen yüksek lisans programlarını başvurabilir ve tamamlayabilirler. Yüksek lisans derecesi yöneticiler çalışırken tamamlanabilmektedir ve içeriklerinde; bir organizasyon olarak ortaöğretim okulları, kaynak yönetimi, stratejik liderlik ve okul geliştirme gibi konular bulunmaktadır. Bu programlardaki eğitimler ilgili yerel yönetim birimleri ve okullar tarafından finanse edilmektedir. Danimarka Eğitim Bakanlığı'nın web sayfasında okul liderliği ve genel liderlik eğitimi ile ilgili programlar güncel bir şekilde bulunmaktadır. Programlar kalite ve akreditasyon değerlendirilmesinden geçmiş olması gerekmektedir. Her programın adı, kapsamı, giriş koşulları, katılım ücretleri, içeriği, çalışma yöntemleri ve sağlayıcıları açık bir şekilde web sayfasında belirtilmektedir. Programlar kısmen hükümet tarafından finanse edilmektedir. Ayrıca Danimarka'da Eğitim Kurumları için Liderlik (Master af ledelse af uddannelseinstitutioner) başlığı altında yöneticilerin çalışırken devam edebilecekleri lisans üstü eğitim programı bulunmaktadır. Bu programlara başvurabilmek için 3 yıllık eğitim yöneticiliği şartı aranmaktadır. Program 4 ana modülü içermektedir:

- i) Eğitim kurumları yönetiminde güncel sorun ve zorluklar
- ii) Liderlik ve örgüt kuramları
- iii) Okul liderliği, analizi ve değerlendirilmesi

iv) Okul yönetimi temalı bir konu hakkında yüksek lisans tezi hazırlanması

Müdür adayları eğitimleri için kurumlarından finansal destek talebinde bulunabilirler. Bu yönetici eğitimi programı Aarhus Üniversitesi, The Danish School of Education ve Copenhagen Business School tarafından yürütülmektedir. Uygulamada Liderlik (Ledelse i praksis) programı ise lise, meslek yüksekokulu ve yükseköğretim yöneticileri için düzenlenmektedir. Program 6 adet iki günlük seminer ve bu seminerler her birisi için hazırlanan projelerden oluşur. Seminer konuları değişim yönetimi ve öğretimsel liderlik, finansal yönetim, öz değerlendirme, yönetim psikolojisi, liderliğe hazırlık, stratejik yönetim, proje geliştirme ve sunumundan oluşmaktadır. Program kapsamında adaylara danışman ataması yapılmakta ve adayların küçük takımlar halinde çalışma yapması sağlanmaktadır(Taipale, 2012: akt. Pelit, 2013).

**2.2.4 Japonya’da Okul Müdürlerinin Yetiştirilmesi.** Japonya’da okul yönetimi eğitim, personel, bütçe, tesis, organizasyon ve dış konularla yakından ilgili ve sorumlulukları söz konusudur. Bu alanlardaki sorunları okul vizyonu açısından planlamak, uygulamak ve değerlendirmek ve iyileştirme için bir sonraki eyleme götürmek okul yöneticisinin en önemli görevidir. Japonya’da her okul, devlet eğitim enstitüsü olduğu için, okulun, mesleki eğitim kurumu olarak eğitimi yürütmek ve bir okul yönetim planı yapmakla ilgili bir yönetim politikası ve önemli hedefleri netleştirmesi gerekmektedir. Bunu yaparken, okul yönetiminin yasalara, eğitim kurulu politikalarına, çocukların gerçek durumuna ve ebeveynlerin ve toplumun ihtiyaçlarına dikkat etmesi gerekir. Japonya’da her okul yönetimi orta vadeli ve uzun vadeli yönetim vizyon ve stratejilerini belirler ve bunlara dayanarak yönetim planlarını oluşturur. Planlarda, okul yönetimi vizyonu ve stratejisinin yanı sıra yıllık eğitim planı, eğitim ve yardımcı personel planı ve mali plan bulunmaktadır. Okul yönetiminin planları hazırlarken mevcut durumu gözden geçirmesi ve değerlendirmesi çok önemlidir. Her okulda okuldan sorumlu kişi olarak bir müdür bulunur. Müdürün görevleri, eğitim, öğretmenler, öğrenciler, okulun örgütsel yönetimi, okul tesisleri ve ekipmanı ile dış ilişkilerin yürütülmesi ve yönetimi ile ilgili konulardır. Okul otoritesinin genişlemesiyle okul müdürlerinin okulu geliştirme vizyonu ve stratejisi, yönetim ve liderlik yeteneğine sahip olması gerekmektedir (Bartell & Willis, 1987).

Japonya’da eğitimle ilgili genel kararlar merkezi bir Eğitim Bilim ve Kültür Bakanlığı tarafından verilmesine karşın okulların yönetimi, yöneticilerin belirlenmesi ve denetlenmesi yerel eğitim kurullarının ve il eğitim kurullarının denetimi alanındadır (Uçar ve Uçar, 2004). Japonya’da okul müdürü olma sürecinde en önemli kriter öğretmen olmaktır.. Öğretmenlik tecrübesi ve kıdemi okul yöneticiliğine atanmada en önemli kriterdir (Bjork, 2000).

Japonya’da okul yöneticileri birer öğretim lideri ve öğretmen olarak görülmektedir ve tüm okul yöneticileri meslek standartları açısından öğretmenlik mesleği sınıfına mensuptur. Japonya’da tüm okul yöneticilerine başöğretmen anlamında “koochoo sensei” denilmektedir. Öğretmenlik mesleğiyle bu denli iç içe yakın görüldüğü için, okul yöneticilik rollerinin resmi olarak tanımlanması henüz oldukça yenidir. Japonya’da okul yöneticisi olmanın, öğretmen olmaktan başka bir yolu yoktur. Yani üniversitede, hizmet öncesinde okul yöneticisi olmak için gidilecek bir eğitim kurumu bulunmamaktadır. Japonya’da okul müdürleri, müdür olarak atanmadan önce yaklaşık 20 yıl kendi branşlarında öğretmenlik yapmaktadırlar. Bu sürenin uzunluğuna dikkat edilirse Japonya’da öğretim kıdemine verilen önem açıkça görülecektir. Uzun öğretmenlik tecrübesinin yanında Japon okul yöneticileri, uzun sayılabilecek bir süre de müdür yardımcılığı görevlerinde bulunmaktadır. Bir yönüyle müdür olmanın yolu önce uzunca bir süre öğretmenlik ve sonrasında müdür yardımcılığından geçmektedir. Japonya Eğitim Bakanlığının istatistiklerine göre okul müdürlerinin yaş ortalamalarının oldukça yüksek düzeyde olduğu görülmektedir. Japonya’da eğitim sistemi ve kurumlarındaki hiyerarşik yapılanma nedeniyle, okul müdürünün seçiminde Japon kültürünün ve kurumsal bürokrasi anlayışının çok yüksek bir etkisi olduğu görülecektir. Örneğin; okul için verilen bir toplantıda yemeklerin hangisi olacağı, toplantıdan ayrılma zamanının ne zaman olacağını söyleme hakkı hep okulun kıdemli çalışanı olarak okul yöneticisindedir (Bartell & Willis, 1987).

Japonya’da okul yöneticisi olarak atanmak için bir dizi sınav söz konusudur. Bu sınavlar her okul türü ve kademe yöneticilik pozisyonu için gerçekleştirilmektedir ve yönetici adaylarının sınavlara hazırlanması için düzenlenmiş eğitim kursları bulunmaktadır (Bartell & Willis, 1987). Hara’nın (1994) çalışmasında belirttiği gibi Japonya’da okul yöneticisi olarak seçilenler aynı zamanda görev yaptığı sürece hizmet içi eğitim yoluyla yetiştirilmekte ve geliştirilmektedir. Bu eğitim, bölge ve yerel eğitim

birimleri tarafından verilmektedir. Bunun yanında okul yöneticiliği için aday olacaklarda yüksek lisansı tamamlamış olma şartları aranmaktadır (akt. Akın, 2012).

Japonya’da dünyadaki eğilimin aksine okul müdürlerinin öğretimsel konuların dışındaki konularla çok fazla ilgilendikleri görülmektedir. Japonya’da okul müdürleri yönetsel ve idari işler, okulun günlük işleyişini sürdürmesi için gerekli işleri gerçekleştirmektedir. Bu nedenle okul müdürlüğüne terfi etmek, sınıftaki öğretim işlerini daha üst düzeyde sürdürmek gibi değil, öğretmenlik kariyerini bırakıp farklı bir alanda işe başlamak gibi görülmektedir (Bjork, 2000). Benzer şekilde Türkiye’de de okul müdürlerinin öğretimsel liderlik işlevi yeterince benimsenmemiştir.

**2.2.5 Belçika’da Okul Müdürlerinin Yetiştirilmesi.** Belçika halkı üç farklı toplumdaki meydana gelmektedir. Belçika yönetim sistemi Brüksel, Wallon ve Flemenk olmak üzere üç bölgeye ayrılmıştır. Her bir toplum, eğitimle ilgili konularda kendi yerel yönetim mekanizmaları kapsamında kararlarını vermektedir. Bununla birlikte Flemenk, Alman ve Fransız topluluklarının eğitim sistemlerinin ve uygulamaları yüksek düzeyde benzerlik göstermektedir (Kasapçopur ve Yılmaz, 2007). Eğitimle ilgili kararların çoğu, yerel parlamento ve yönetimler tarafından alınıp uygulanmaktadır. Federal yönetim, yalnızca zorunlu eğitim ve ödenek planı gibi ana konularda çerçeve ve temel ilkeleri belirlemektedir. Belçika’da özellikle okulöncesi, ilk ve ortaöğretim kademelerinde okul yöneticilerinin oldukça önemli yetki ve sorumlulukları bulunmaktadır. Okulların yönetiminde, genellikle alt yapı, donanım vb hizmetlerinde, okul yöneticisiyle birlikte sivil toplum kuruluşları ve diğer kurum ve kuruluşlar da söz sahibidir. Belçika’da bazı durumlarda okullar aynı kampüs içinde olmasa da bir tek müdür tarafından yönetilen çok sayıda eğitim birimi ve okul söz konusu olabilmektedir (İnandı, 2005).

Flemenk topluluğundaki ilköğretim okullarında, okul müdürlerinin ders yükümlüğü, okulun mevcudu ve öğrenci sayılarına göre farklılık göstermektedir. Ortaöğretim kademesinde ise iş yükü nedeniyle müdürler derse girmemektedir. Belçika’da okullar esasında yönetim kurullarınca (organizing body) yönetilmektedir. Ancak kurullar, özellikle okulun işleyişi ve öğretimle ilgili birçok yetkisini okul müdürüne devretmiştir. Flemenk bölgesinde okul yöneticilerinin sorumlulukları arasında; sınıfları denetlemek, öğretimin geliştirilmesi için öğretmenlerle toplantılar düzenlemek ve okulda uygulanacak başlıca öğretim yaklaşım ve yöntemlerini seçmek, öğretim

programını ve ders planlarını incelemek ve hizmet içi eğitim etkinliklerini yürütmek gibi öğretim süreçler yer almaktadır (Eurydice, 2010). Bu nedenle Belçika’da okul yöneticilerinin öğretimsel liderlik rolleri büyük önem taşımaktadır.

Alman topluluğunda ise okullar “Schulträger” adı verilen yönetim kurulları tarafından yönetilmekte, okul yöneticisi ve öğretmenlerin atamaları bu kurul tarafından gerçekleştirilmektedir. Okul müdürü öğretmen kadrosuyla birlikte yönetim kurulunun belirlediği temel esaslara ve çerçeveye uygun bir okul planı hazırlamak zorundadır Bu okullarda öz-yönetim anlayışı oldukça güçlüdür. (Eurydice, 2010f).

Fransız topluluğunda, okul yöneticiliği kadrolarına yapılan başvurular, yöneticilik alanında alınmış bir sertifikaya sahip olma, öğretim deneyimi, hizmet süresi, yöneticilik tecrübesi gibi ölçütlere göre değerlendirilmektedir. Terfiye esas olan sertifika toplam üç dönemlik bir eğitim süreci sonunda verilmektedir. Bunlardan birinci dönem; insan kaynakları yönetimi, ilişkisel yetenekler ve müdür adaylarının kendi performanslarını değerlendirebilecekleri yöntemleri içermektedir. İkinci dönem adayların eğitsel beceri, yeterlik ve yeteneklerini geliştirmeye odaklanmaktadır. Üçüncü dönem ise yasa ve yönetmeliklerin, mevzuatların örnek durumlara uygulanması ve adayların yönetsel beceri ve kapasitelerin geliştirilmesine değinilmektedir (Eurydice, 2010g).

Belçika’da hizmet içi eğitimler eğitimden sorumlu bölge bakanlıkları tarafından düzenlenmekte, planlanmakta ve uygulanmaktadır. Öğretmenlik sırasında hizmet içi eğitimlere katılmış olmak okul yöneticiliği adaylığında artı bir faktördür. Okul yöneticisi olduktan sonra hizmet içi eğitim programlarına devam etmek müdürlere maaş ve statüde iyileştirme olanakları sağlamaktadır (Şahin, 2006). Bununla birlikte Belçikalı okul yöneticileri sınırlı hizmet içi eğitim alma hakkına sahiptir. Okulların her biri okul yöneticileri için zorunlu olmayan sürekli eğitim imkanları sağlar ve sertifikalar buna göre verilir. Her öğretmen ve okul yöneticisi daha yüksek seviyeli pozisyonlara başvurulabilme ve eğitimlere katılma hakkına sahiptir. Hizmet içi eğitim programlarında ek eğitim uygulamaları, iletişim becerilerinin geliştirilmesi, göçmenler için çoğulcu eğitim sağlanması ve her şeyden önce yeni bilgisayar teknolojilerinin tanıtılması gibi çeşitli konularda ders ve içeriklere yer verilmektedir (Eurydice, 2010).

İnandı (2005) araştırmasında Avrupa Birliği ülkelerinin çoğunda olduğu gibi Belçika’da da okul müdürü olabilmek için öncelikle eğitim alanında, öğretmen yetiştiren

bir yükseköğretim kurumundan mezun olmak ön koşuldur. Bunun yanında, mesleki kıdem, yönetsel deneyim, profesyonel eğitim deneyimi, kişisel ve ahlaki değerler de okul müdürü olacaklarda aranan niteliklerdendir. Bununla birlikte okul yöneticiliğine atanma açısından mesleki kıdem çok az bir etkiye sahiptir. Bu nedenle Belçika genelinde çok genç yaşlarda okullarda yöneticilik yapan bireylere rastlamak mümkündür. Belçika'nın Fransız topluluklarında okul müdürü olabilmek için belli bir süre öğretmenlik yapmış olmak ve özel eğitim almış olmak ön koşulları söz konusudur. Bununla birlikte önemli olan, müdür olan kişilerin müdürlük sorumluluğunu tam anlamıyla almadan önce ilgili ön eğitimleri tamamlamış olmalarıdır. Müdürlere verilen eğitimler; eğitim-öğretim, okul ve sistem geliştirme, yönetsel etkinlikler ve okul kaynaklarının yönetimi gibi konuları içermektedir (akt. Akın, 2012).

**2.2.6 Türkiye’de Okul Yöneticisi Yetiştirme.** 3 Mart 1924’de Türkiye Cumhuriyetinin kurulması ile birlikte eğitim öğretim yapan farklı okullar 430 sayılı Tevhid-i Tedrisat Kanunu ile birleştirilmiştir. Başaran (1993) araştırmasında belirttiği gibi öğretim birliğini gerçekleştirmek için taşra teşkilatları yıllar içerisinde bakanlık merkez ve taşra teşkilatı kapsamında yeni bir yapıda toplanmıştır.

(Tekişik, 1993) yaptığı araştırmada 1928 yılında Gazi Eğitim Enstitüsünde bir Pedagoji Bölümü açılmış bununla birlikte yeni kurulan eğitim örgütlerinin yönetici, müfettiş ve öğretmen ihtiyacını karşılamak üzere ilgili bölüme meslekte tecrübeli, başarılı, müfettiş ve yönetici olma becerisi yüksek ilköğretim öğretmenleri yazılı ve sözlü sınavlardan sonra alınmışlardır. Seçilen katılımcılar bir hazırlık sürecinden geçmektedir. Bu hazırlık sürecinde adaylara alanla ilgili temel bilgiler verilmektedir. 1928 yılından 1970’e kadar MEB taşra ve merkez örgütlerinde idarecilik yapanların neredeyse tamamına yakınının Pedagoji Bölümü mezunu oldukları fakat bu tarihten sonra yetenek, başarı ve tecrübe ölçütlerinin yerini siyasî tercihlerin aldığı ifade edilmektedir (akt.Recepoğlu, ve Kılınç, 2014).

Kaya (1999) çalışmasında Türkiye’de 1953 yılında Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü (TODAİE) kamu çalışanlarının hizmet içi eğitim kurumu olarak açılmıştır. TODAİE programlarında eğitim yöneticilerine ve öğretmenlere yönelik lisans üstü düzeyde uzmanlık programları yürütülmektedir. Kamu çalışanlarına genel yöneticilik bilgileri kazandırması amacıyla çeşitli alanlardan gelen kursiyerlerin

gelişmesi açısından önemli katkılarının olduğu bir program olarak ifade etmiştir. Bu yıllarda, MEB’te önemli yönetim kademelerinin öğretmenler tarafından yürütüldüğü ve eğitim politikalarının saptanmasında ve uygulanmasında öğretmenlerin önemli roller üstlendiği görülmektedir. Okul Müdürlerinin okul içindeki vakalara, politikalara öğretmen gözüyle bakma alışkanlığına sahip olduklarından dolayı farklı bakış açılarından göremedikleri ifade edilmektedir. Raporda da belirtildiği gibi sadece okul müdürlerinin değil de diğer okul yöneticilerinin de görevlerinde başarılı olabilmek farklı bakış açıları geliştirebilmek için eğitimden geçmeleri gerektiği özellikle vurgulanmıştır. Bakanlık tarafından öngörülen üniversitelerin eğitim fakülteleri veya fakültelerde eğitim bölümleri açılması için gereksinim duyulan Okul müdürü yetiştirmek amacıyla Hacettepe Üniversitesi Eğitim Bölümü ve Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi bölümünün açılmasına öncülük ettiğini belirtmektedir. Okul yöneticiliği ile ilgili ilk açılan fakülte Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesidir. 1965-1966 yılında Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi öğretime başlamış ve bu dönemde alanında süresi dört yıl süren tek fakültedir. Bu fakültenin adı 1982 yılında Eğitim Bilimleri Fakültesi olmuştur. Bu fakültede Eğitim Ekonomisi ve Planlaması Bilim Dalı, Eğitim Yönetimi, Teftişi, Ekonomisi ve Planlaması Anabilim Dalı’nda Eğitim Yönetimi ve Teftişi Bilim Dalı kurulduğunu belirtmiştir. Daha sonra çok sayıda eğitim fakültesinde adı geçen anabilim dalı kurulmuştur. . Bu fakülteler Türk eğitim sisteminin ihtiyacı olan okul yöneticileri, eğitimi deneticileri ve uzman ihtiyaçlarını karşılamıştır. Ancak YÖK’ün 1997 yılındaki kararı ile eğitim fakültelerinin ilgili bölümleri kapatılmıştır ve sadece lisans üstü eğitim veren kurumlar olarak varlıklarını sürdürmektedirler.

1997 yılında YÖK’ün öğretmen yetiştirme programlarının yeniden düzenlemesiyle başlayan süreçle birlikte eğitim yönetimi ve denetimi alanlarına lisans düzeyinde eğitim verilmemesi eğitimde bazı zorluklara neden olmuştur. Eğitimi yönetimi ve denetimi alanında yalnızca yüksek lisans ve doktora programlarına talebin fazla olması ve bu programların talebi karşılayamama durumu ortaya çıktığı görülmektedir. Bununla birlikte son yıllarda yüksek lisans ve doktora program açma kriterlerinin Yükseköğretim Kurulu tarafından ağırlaştırılması açık olan birçok bölümün işlevsizleşerek kapanmasına neden olduğu belirtilmiştir.

Şişman ve Turan (2004) aktardığı gibi bu alanda yüksek lisans yapmanın yöneticiliğe atanmada bir ayrıcalık oluşturduğunu, yüksek lisans yapmak isteyen



öğretmenleri özendirici ve teşvik edici tedbirlerin alınması gerektiğini vurgulamıştır. Yüksek lisans yapan öğrencilerin devam etmeleri konusunda bazı sıkıntılar yaşandığını belirterek bu zorluklarda aşmalarında onlar yardımcı olmak ve öğrencileri teşvik etme gerektiğini belirtmiştir.

MEB (1962) Türkiye’de yedinci Milli Eğitim Şurasından itibaren okul yöneticilerinin yetiştirilmesi gündeme gelen ciddi bir sorun olarak ele alınmaya başlanmıştır (akt. Kaya, 1993). On sekizinci (MEB, 2010) Millî Eğitim Şûrası’nda alınan kararlarda eğitim yöneticilerinin tanınmasında lisansüstü eğitimin esas alınması; okul yöneticilerin kişisel gelişimleri açısından uzaktan veya örgün eğitim yoluyla lisans üstü eğitimler almaları gerektiği vurgulanmaktadır. Bu kapsamda okulda etkili bir okul kültürünün oluşmasında liderlik rolünü üstlenebilecek kişilerin yönetici olarak atanmaları için gerekli işlemlerin yapılması tavsiye edilmektedir.

On sekizinci Millî Eğitim Şûrası’nda okul yöneticilerinin yetiştirilmesi için yapılan birçok kararı görebilmek mümkündür. Bunlardan bazıları şu şekilde sıralayabiliriz; (a) Okul kültürlerinin kurumsal değişime katkı sağlaması amacıyla okul müdürlerinin, söz konusu kültürü araştırmak, teşhis etmek, yönetmek, değiştirmek ve dönüştürmek için dönüşümcü liderlik özelliklerine sahip olmaları sağlanmalıdır. (b) Okul müdürlerinin eğitim-öğretim liderliği ve işletme yöneticiliği rolleri birbirinden ayrı düşünülmeli, okul yöneticileri genel idari hizmetler sınıfına alınmalı, yeni kadro ihdası yapılmalıdır. (c) Okul yönetimiyle ilgili mevzuat sadeleştirilerek yöneticilerin, liderlik davranışı sergileyebilmeleri için başta müdür yardımcılarını atayabilme yetkileri olmak üzere, inisiyatif alanları genişletilmeli, yetki ve sorumlulukları yeniden belirlenmelidir (MEB, 2010).

Karip ve Köksal (1999) araştırmasında yönetmelik gereğince okul yöneticisi olarak atanmak isteyenlerin iki aşamalı bir sınavdan geçmeleri gerektiğini vurgulamıştır. Buna göre müdür adayları seçme sınavında başarılı olarak hizmet içi eğitime katılan adayların, eğitim sonunda yapılan değerlendirme sınavından başarılı olduktan sonra atanabileceği belirtilmektedir.

10 Ocak 2004 tarihinde “Millî Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirme Yönetmeliği” ne göre okul müdürü olarak atanacak katılımcılara seçme sınavı kaldırılmış, bunun yerine yöneticiliğe atanmada temel ölçüt

olarak mesleki kıdem önem kazanmıştır. Okul müdürlerinin atanmasının bakanlıkça ve Valiliklerce yapılmasının uygun olduğu kararı alınmıştır.

Resmi Gazetede yayımlandığı gibi 13.04.2007 tarihli yönetmelik, tarihinde çıkarılan yönetmelikle yürürlükten kaldırılmıştır (Resmi Gazete, 2008). 2004 yılında çıkarılan yönetmelikte; yükseköğrenim görmüş olmak, ağır bir disiplin cezası almamış olmak, son üç yıllık sicil notu ortalaması iyi derecede olmak, son üç yıllık hizmet süresi içinde varsa yöneticilik görevi adli veya idari soruşturma sonucu üzerinden alınmamış olmak, zorunlu çalışma yükümlülüğünü tamamlamış, bu yükümlülüğünden muaf tutulmuş ya da sağlık veya eş durumu özrüne dayalı olarak bu yükümlülüğü ertelenmiş olmak, atanacağı kuruma branşı itibariyle öğretmen olarak atanabilecek nitelikte olmak okul müdürü olarak atanmak için ortak şartlardan olduğu belirtilmiştir. 2007 ve 2008 yıllarında okul müdürü atanma kriterlerinde öğretmenlikten adaylığın kaldırılmış olması yeterli görülmektedir. 2004 ve 2009 yılında çıkarılan yönetmeliklerde seçme sınavında 100/ 60 almış olma şartı bulunurken; 2007 ve 2008 yıllarında çıkarılan yönetmeliklerde sınav şartı yönetmelikten kaldırılmıştır. (Resmi Gazete, 2004; 2006; 2007; 2008).

22 Nisan 2017 tarihinde 30046 sayılı “Millî Eğitim Bakanlığına Bağlı Eğitim Kurumlarına Yönetici Görevlendirme Yönetmeliği” yürürlüğe girmiştir (Resmi Gazete, 2017/30046). Yönetmelikte Okul yöneticisi olarak görevlendirilecek adaylarda aranacak şartlar yükseköğretim mezunu ve Bakanlıkta kadrolu öğretmen olarak görev yapıyor olmak ön şartlar arasında yer almaktadır. Eğitim kurumuna görevlendirilmek ve aynı türdeki kurumlarından her hangi birine öğretmen olarak atanabilecek şartlara sahip olmak ve görevlendirileceği eğitim kurumlarından birinde aylık karşılığında okutabileceği ders bulunması gerekli görülmektedir. Son dört yıl içinde adli veya idari soruşturma sonucu yöneticilik görevi üzerinden alınmamış, zorunlu çalışma yükümlülüğünü tamamlamış, erteletmiş ya da bu yükümlülüğünden muaf tutulmuş olmak şeklinde belirlenmiştir.

Yönetmelikte Müdür, müdür başyardımcısı ve müdür yardımcısı adaylarının değerlendirilmesine ilişkin olarak belirlenmiş olan usul ve esaslar aşağıdaki gibidir. Müdür, müdür başyardımcısı veya müdür yardımcısı olarak görevlendirilmek için değerlendirmeye alınmak üzere başvuruda bulunanlar, değerlendirme komisyonu tarafından Ek olarak verilen form üzerinden değerlendirildiği ifade edilmiştir. Yönetici Değerlendirme formu incelendiğinde; Kişisel bilgiler, Eğitim Bilgileri, Ödül ve Cezalar,

Hizmetleri temel başlıkları ve bu başlıklar altında sorulara verilecek puanlar ile adayın aldığı puanı gösterir bir çizelge hazırlanmış olduğu görülmektedir (Resmi Gazete, 2017/30046). Sözlü sınav formu incelendiğinde ise ilgili yönetmelikte belirlenmiştir. Sözlü Sınav Alanları ile ağırlıklarına ilişkin olarak,

- i) Mevzuat %40,
- ii) Analiz yapabilme kabiliyeti %10,
- iii) Temsil ve liyakat durumu %10,
- iv) Kavrayış düzeyi %10,
- v) İletişim becerileri ve ikna kabiliyeti %10,
- vi) Genel kültür %10,
- vii) Atatürk İlke ve İnkılap Tarihi Bilgisi %10

şeklinde değerlendirme kriterleri ifade edilmektedir. (Resmi Gazete, 2017/30046)

### **2.3 BAU Yönetici Yetiştirme Programı**

Bu programda adaylardan örgütün bazı özelliklerini ve bunların yöneticiler için ne ifade ettiğini anlamaları beklenmektedir bununla birlikte adaylardan, okulun ‘insan’ paydaşlarını belirleyebilmesi, en önemli paydaşı olan ‘öğretmen’i etkili yönetebilmesi için gerekli becerileri geliştirmesi beklenmektedir. Yöneticilik ve liderlik arasındaki farkı görebilmek ve bir okul müdürü olarak hem yöneticilik hem liderlik davranışlarını belirlemek mümkündür. Bununla birlikte farklı yönetim ve liderlik stillerini mukayese edebilmek, çalışanları neden motive etmek gerektiğini anlamak, okulda karar almanın önemini anlamak ve farklı karar alma yöntemlerini uygulayabilmek, farklı amaçlarla yürütülen toplantıları yönetebilmek konuları ele alınmıştır. Okul yönetiminde en önemli kaynaklardan biri olan insan kaynağını işe almak, gelişimini sağlamak ve işten çıkarmak süreçlerini yönetebilmek yönetici adına zorlayıcı bir durumdur. Okul yaşantısında ortaya çıkabilecek çatışma durumlarını bilmek ve yönetmek, okul müdürü olarak kendini, kendi zamanını, oluşabilecek stresi, kendi yeterliklerini, tutumlarını, davranışını yönetebilmek boyutları ve örgütün bazı özelliklerini ve bunların yöneticiler için ne ifade ettiğini

anlamaları aynı zamanda kendini ve değişimi yönetebilmek konuları yönetici yetiştirme programında detaylı olarak ele alınmaktadır.

Yönetici yetiştirme programına kurumsal internet sitesinden duyuru yapılarak adayların online başvuru yapmaları istenmiştir. Bunun yanında ayrıca okul müdürleri ve ilgili kurum yöneticilerinin tavsiyelerine uygun adaylar belirlenmiş kurum içi mülakat görüşmesinde başarılı olan yönetici adayları Programa katılım hakkına sahip olmuştur. 16 yönetici adayına bu programa katılma olanağı sağlanmıştır. Yönetici yetiştirme programı hafta sonu 6'şar saatlik oturumlar ile yapılmış olup birinci gün olan kurum kimliği 8 saat diğer bölümler ise İnsanı Yönetmek 6 gün, Örgütü Yönetmek 8 gün, Kendini ve Değişimi Yönetmek ise 2 gün olarak planlanmış ve uygulanmıştır. BAU yönetici yetiştirme programına ait detaylar Ek A da verilmiştir. Programdaki modüllerin kapsamı şu şekildedir:

Birinci Bölüm: Kurum Kültürü, Kurum Tarihi, Değerler, Misyon ve Vizyon, Müdür Kimliği, Örgütsel Yapılanma gibi kurumu tanımaya yönelik konular ele alınmaktadır.

İkinci Bölüm (İnsanı Yönetmek): Bu modülde Bir Lider Olarak Yönetici, Çatışma Yönetmek, Çalışanları Motive Etmek, Motivasyon, Karar Almak, Çalışanları Değerlendirmek Ve Çalışanları Performansını Değerlendirmek, İşe Alım Ve İşten Çıkarma Süreçleri ele alınmaktadır.

Üçüncü Bölüm (Örgütü Yönetmek): Bu modülde yönetici yetiştirilen okul grubunun eğitim öğretimde öne çıkan programları, Çatışma Yönetimi, Kriz Yönetimi, Kaynakları ve Çevreyi Yönetmek ve Kaynakların Etkin Kullanımı ele alınmaktadır.

Dördüncü Bölüm (Değişimi Yönetmek): Bu modülde yönetici adaylarına Kendini ve Değişimi Yönetmek ile ilgili bilgi ve beceriler kazandırılmaya çalışılır.

Programın önemli boyutlarından birisi, eğitimlerin deneyimli okul yöneticileri ve akademisyenler tarafından birlikte hazırlanması ve verilmesidir. Eğitimlerde ağırlıklı olarak deneyim paylaşımı ve vaka analizleri kullanılmıştır.

## Bölüm 3

### Yöntem

Bu bölümde araştırma deseni, katılımcıları, veri toplama ve değerlendirilmesi, veri toplama araçlarının geçerlik ve güvenilirlik çalışmalarının sonucu, araçların uygulanması ve elde edilen bulguların istatistiksel çözümlemesinde kullanılan teknikler ile ilgili bilgiler yer almıştır.

#### 3.1 Araştırmanın Deseni

Bu araştırma Nitel araştırma yöntemlerinden Olgubilim (Fenemoloji/phenomology) deseni kullanılarak çalışılmıştır. Nitel araştırmalar, olay ve olguları, davranışları vb. kendi bağlamlarında anlamayı temele alır. Nitel araştırma, açık uçlu ve karşılıklı iletişim yoluyla veri elde etmeye odaklanan bir araştırma yöntemi olarak tanımlanmaktadır (Bryman, 1988). Creswell (1998) ise nitel araştırmayı, sosyal yaşamı ve insanla ilgili problemleri kendine özgü metotlarla sorgulayarak, anlamlandırma süreci olarak ifade etmektedir. Araştırmada, katılımcıların konuya ilişkin görüş ve deneyimlerinin derinlemesine analiz edilmesi amaçlanmıştır. Nitel araştırmalarda olgubilim / fenomenoloji yaklaşımı, farkında olduğumuz ancak derinlemesine ve ayrıntılı bir anlayışa sahip olmadığımız tam olarak kavrayamadığımız olgulara dikkat çekmektir (Yıldırım ve Şimşek, 2003). Fenomenolojik görüşmede araştırmacı, kişilerin dış gerçekliğe nasıl anlam yüklediklerini anlamaya çalışmaktadır (Greasley & Ashworth, 2007). Bu çalışmada nitel araştırma yöntemi araştırma ortamındaki değişikliklere esnek ve kolayca uyarlanabilmesi, derinlemesine bilgi toplamayı sağlaması, uygulanmasının kolay olması ve süreçte minimum maliyetle gerçekleştirilmesi nedeniyle tercih edilmiştir.

#### 3.2 Evren ve Katılımcılar

Katılımcıların belirlenmesinde amaçlı örneklem yöntemlerinden kolay ulaşılabilir durum örnekleme tekniği kullanılmıştır. Yıldırım ve Şimşek (2013), amaçlı örnekleme yöntemlerinin nitel araştırma geleneği içinde ortaya çıktığını; birçok durumda, olgu ve olayların keşfedilmesinde ve açıklanmasında faydalı olduğunu ifade etmişlerdir. Araştırma katılımcılarını, yönetici yetiştirme programına katılan müdür yardımcılarını oluşturmaktadır. Yönetici yetiştirme programa katılan 7 müdür yardımcısı ile yarı

yapılandırılmış görüşme formu kullanılarak araştırmacı tarafından yüz yüze görüşme yöntemi ile veriler toplanmıştır. Bireysel görüşmeye katılan 7 müdür yardımcısına ait cinsiyet, Öğretmenlik Kıdemi, Yöneticilik Kıdemi, bilgilerine ilişkin dağılımlar aşağıda verilmiştir.

Tablo 3.1

*Katılımcıların Cinsiyetlere Göre Dağılımları*

<b>Cinsiyet</b>	<b>Kişi (n)</b>
Kadın	6
Erkek	1
Toplam	7

Tablo 3.1 incelendiğinde katılımcıların Cinsiyetlere göre dağılımları; 1 katılımcı kadın, diğer 6 katılımcı erkek toplamda 7 katılımcı bulunmaktadır.

Tablo 3.2

*Katılımcıların Öğretmenlikte Kıdem Yılı Dağılımları*

<b>Okul Öğretmenlikte Kıdem Yılı</b>	<b>Kişi (n)</b>
1-5	0
6-10	2
11-15	5
16 yıl ve üzeri	0

Tablo 3.2 incelendiğinde katılımcıların Öğretmenlik mesleğindeki Kıdem yılları; 2 katılımcının 6-10 yıl arasında, 5 katılımcının 11-15 yıl arasında kıdeme sahip oldukları görülmektedir.

Programa seçilen katılımcıların en az 6 yıl Öğretmenlik tecrübesine sahip oldukları görülürken, 16 yıl ve üzeri tecrübeye sahip katılımcılar ise bulunmamaktadır. Buna göre Programın verimli olabilmesi için orta tecrübeye sahip katılımcıların seçildiği programın amaçları doğrultusunda seçimin uygun olduğu söylenebilir.

Tablo 3.3

*Katılımcıların Okul Yöneticiliğinde Kıdem Yılı Dağılımları*

<b>Okul Yöneticiliğinde Kıdem Yılı</b>	<b>Kişi (n)</b>
1-5	6
6-10	1
11-15	0
16 yıl ve üzeri	0

Tablo 3.3 incelendiğinde katılımcıların Okul Yöneticiliğindeki Kıdem yılları; 6 katılımcının 1-5 yıl arasında, 1 katılımcının 6-10 yıl arasında kıdeme sahip oldukları görülmektedir.

Programa seçilen katılımcıların çoğunluğunun 1-5 yıl Okul Yöneticiliği tecrübesine sahip oldukları görülürken, 6-10 yıl tecrübeye sahip olan ise yalnızca 1 katılımcıdır. Programa seçilen yöneticilerin, yönetim görevlerinin ilk yıllarında olmaları kendilerini geliştirmeleri açısından verilen eğitimden faydalanmaları açısından önemlidir.

Tablo 3.4

*Katılımcıların Başka Sertifika Programı Katılım Dağılımları*

<b>Başka Sertifika Programı Katılımı</b>	<b>Kişi (n)</b>
Evet	0
Hayır	7

Tablo 3.4 Katılımcıların Başka Sertifika Programı Katılım Dağılımı incelendiğinde BAU Yönetici yetiştirme Programı dışında başka bir yönetici yetiştirme Sertifika programına katılmadıkları görülmüştür.

Tablo 3.5

*Katılımcıların Yüksek Lisans Eğitimi Mezunu olma Dağılımları*

<b>Yüksek Lisans Mezunu</b>	<b>Kişi (n)</b>
Evet	0
Hayır	7

Tablo 3.5 Katılımcıların Yüksek Lisans Eğitimi Mezunu olma Dağılımları incelendiğinde 7 katılımcının da Lisans mezunu olduğu, yapılan görüşme sırasında 1 katılımcının ise Eğitim Yönetimi ve Denetimi Yüksek Lisans Öğrencisi olduğu görülmüştür.

Katılımcıların yüksek lisans ve doktora gibi örgün eğitim kurumlarından diploma olarak mezun olmaları kişisel gelişimleri ve kurumun işlevliği açısından önemli olduğu düşünülebilir. Ancak yoğunluk nedeniyle örgün eğitime zaman ayıramayan yöneticilerin BAU yönetici yetiştirme programına seçilmiş olmaları önemli görülmektedir.

### **3.3 Verilerin Toplanması**

Yapılan araştırma, çalışmanın amaçlarına ulaşmak için “görüşme” yöntemi ile gerçekleştirilmiştir. Görüşme, ele alınan konuda araştırmacının kaynak kişi ile karşılıklı konuşma yoluyla sözel içerik ya da bilgi toplamasıdır (Şahin, 2010). Derinlemesine görüşmeler yapılması en yaygın nitel araştırma yöntemlerinden biridir. Bu uygulama bir seferde bir katılımcıyla yapılan kişisel bir röportajdır ve katılımcıdan derinlemesine bilgi alma fırsatları sağlar. Bu yöntemin avantajlarından biri, insanların neye inandıkları ve motivasyonlarının ne olduğu hakkında kesin veriler toplamak için büyük bir fırsat sağlamasıdır. Araştırmacı deneyimliyse doğru soruları sorarak, anlamlı veri toplayabilir. Daha fazla bilgiye ihtiyaç duymaları gerekiyorsa, araştırmacılar daha fazla bilgi toplamasına yardımcı olacak derinlemesine sorular sormalıdır. (Punch, 2005). Eğer diğer insanların sosyal gerçekliğe ilişkin bilgileri, kavramları, görüşleri, deneyimleri ve duyguları ile ilgileniliyorsa, aslında en iyi yol görüşme tekniğiyle onlara ulaşmaktır (Mason, 1996).

Patton (1987) görüşme formu yöntemi, benzer konulara yönelmek yoluyla değişik insanlardan aynı tür bilgilerin alınması amacıyla hazırlanır (akt. Yıldırım ve Şimşek, 1999). Yarı yapılandırılmış görüşme formu katılımcıların görüşlerini ifade edebilecekleri



detaylı konuşmasını sağlayacak açık uçlu sorulardan oluşmuştur. Araştırmada veri toplama aracı olarak, alan yazın taraması sonucu elde edilen bilgilerden yararlanılarak geliştirilen görüşme formu kullanılmıştır. Görüşme Formunda bulunan ilk dört soru program katılımcılarının şu andaki idari görevi, öğretmenlik mesleğindeki kıdemi, müdür yardımcılığındaki kıdem yılı ve yüksek lisans ya da program dışında daha önce başka bir sertifika programına katılıp katılmadıkları soruları bulunmaktadır. Formda bulunan diğer beş soru, katılımcıların açık uçlu cevap verebileceği şekilde programla ilgili görüş ve önerileri alınmak üzere hazırlanmıştır. Görüşmede kullanılan sorular nitel araştırma konusunda uzman araştırmacılar tarafından incelenerek değerlendirilmiş ve alınan öneriler doğrultusunda gerekli düzeltmeler yapılarak açıklayıcı sorular da eklenerek görüşme formuna son hali verilmiştir. Görüşme formu Ek B'de sunulmuştur. Katılımcılardan telefon ve e-posta ile randevu talep edilerek görüşme gün ve tarihleri belirlenmiş olup, “yüz yüze görüşme” yöntemi ile verilerin toplanması sırasında izin alınmış, veri kaybını önlemek amacıyla ses kaydı alınmıştır. Elde edilen sesli görüşme kayıtları çözümlenerek dökümü çıkartılmış, görüşme dökümleri üzerinden her bir forma bir numara verilerek görüşmeye katılanlar sınıflandırılmıştır.

### **3.4 Verilerin Değerlendirilmesi**

Betimsel analiz, çeşitli veri toplama teknikleri ile elde edilmiş verilerin önceden belirlenmiş temalara göre tasnif edilmesi, özetlenmesi ve yorumlanması işlemlerini içeren bir nitel veri analiz türüdür. Bu analiz türünde araştırmacı görüştüğü ya da gözlemiş olduğu kişilerin görüşlerini çarpıcı bir biçimde ortaya koyabilmek amacıyla doğrudan alıntılara sıklıkla yer verebilmektedir. Bu araştırma türünde sağlıklı sonuçlara ulaşmak için toplanan verilerin bütünsel, zengin ve dikkatli analizler yoluyla ortaya konması önemlidir (Yıldırım ve Şimşek, 2003).

Betimsel analiz dört aşamada gerçekleşmektedir. Birinci aşamada araştırmacı araştırma sorularından, araştırmanın kavramsal çerçevesinden, görüşme ya da gözlemlerde yer alan içerik ve boyutlardan hareket ederek veri analizi için bir taslak çerçeve oluşturur. Böylece verilerin hangi temaların kapsamı altında kategorize edileceği ve yerleştirileceği belirlenmiş olur. Daha sonra, araştırmacı daha önce oluşturmuş olduğu çerçeveye dayalı olarak verileri betimler, anlamlandırır ve düzenler. Bu süreçte verilerin anlamlı ve mantıklı bir biçimde organize edilmesi önem taşımaktadır. Daha sonra

araştırmacı dzenlemiş olduğu verileri netleştirir ve tanımlar. Bu aşamada araştırmacı doğrudan alıntılara başvurabilir. Bu sũrecin sonunda araştırmacı tanımlamış olduğu bulguları açıklar, ilişkilendirir, anlamlandırır ve yorumlar. Araştırmacı bu son aşamada ayrıca yapmış olduğu yorumları daha da etkili hale getirmek ve gũçlendirmek için bulgular arasındaki ilişkileri açıklar ve ihtiyaç duyulması durumunda farklı olgular arasında karşılaştırma yapar (Yıldırım ve Şimşek, 2003).

Araştırmada veri toplama aracı olarak, alan yazın taraması sonucu elde edilen bilgilerden yararlanılarak geliştirilen gũrüşme formu kullanılmıştır. Gũrüşme Formunda bulunan ilk dũrt soru program katılımcılarının şu andaki idari gũrevi, ȳğretmenlik mesleğindeki kıdemi, mũdũr yardımcılığındaki kıdem yılı ve yũksek lisans ya da program dışında daha ȳnce başka bir sertifika programına katılıp katılmadıkları soruları bulunmaktadır. Formda bulunan diğer beş soru, katılımcıların açık uçlu cevap verebileceği şekilde programla ilgili gũrüş ve ȳnerileri alınmak ȳzere hazırlanmıştır. Bu araştırma veri değerlendirilmesi amacıyla betimsel analiz ile değerlendirilmiştir. Programa katılan 7 mũdũr yardımcısı ile yũz yũze gũrüşme yapılmıştır. Her bir katılımcı için M.Y.1, M.Y.2,M.Y.3,M.Y.4,M.Y.5.M.Y.6,M.Y.7 olarak kod isimler kullanılmıştır..

Her bir katılımcı gũrüşme dũkũmleri ayrı ayrı incelenmiş, her bir soru için verilen yanıtlardan araştırma sorularına yanıt aranmıştır. Nitel veriler betimsel analiz yȳntemiyle ȳzũmlenmiştir. Betimsel analiz aşamasında, araştırmada yer alan açık uçlu sorular araştırmacı ve bir uzman tarafından bağımsız olarak kodlamalar yapıldıktan sonra bir araya gelerek karşılaştırılmıştır. Elde edilen veriler bulgularda detaylı olarak, gũrüşme dũkũmlerinden alıntılar yapılarak açıklanmıştır.

### **3.5 Geçerlik ve Gũvenirlik**

Nitel araştırmada insanların yaşam tarzları, ȳykũleri, davranışları, ȳrgũtsel yapıları ve toplumsal değerşmeyi anlamaya dȳnũk bilgi ȳretme sũreleri esas alınır (Strauss & Corbin, 1990). Kirk & Miller (1986) Nitel araştırmalarda geçerlik araştırmacının

araştırdığı olguyu, olduğu gibi olabildiğince yansız gözlemesi anlamına gelmektedir (akt. Şimşek ve Yıldırım (2003)).

Bu kapsamda katılımcıların ifadelerinden, doğrudan alıntılar yapılarak, yorum katılmadan kullanılarak, güvenilirlik artırılır, verilerin orijinallikleri korunmaya çalışılır. Ayrıca kodlama aşamasında güvenilirliği güçlendirmek için uzman görüşlerine de başvurulur. Bu kapsamda araştırma sürecinde soruların benzer bir yaklaşımla sorulmasına, kayıtların benzer şekilde tutulmasına veri analizi sırasında aynı süreçlerin takip edilmesine ve uzman görüşünün devamlı suretle alınmasına özen gösterilmiştir.



## Bölüm 4

### Bulgular

Bu bölümde, bireysel görüşmelerden elde edilen veriler program katılımcılarının seçilme sürecine yönelik, program içeriğine yönelik, eğitmenlerine yönelik, katılımcıların değerlendirmesi sürecine yönelik deneyimler, programın yönetici adayı olarak katılımcıya katkılarına yönelik görüşleri ve programa yönelik katılımcı önerilerine ilişkin veriler sunulmuş ve alıntılar eşliğinde aktarılmıştır.

#### 4.1 Programa Seçilme Sürecine Yönelik Deneyimler

Yönetici adaylarının programa dâhil olabilmeleri için iki farklı yöntem bulunmaktadır. Birincisi, katılımcılar, çalıştıkları kurumların okul müdürleri genel merkeze yönetici adaylarını önermesi, ikincisi ise kişisel olarak başvurmadır. Katılımcılar genel merkez tarafından değerlendirilip kendilerine E mail ile iletişim kurarak mülakata davet edilmeleri diğer bir adım olarak belirtilmiştir.

Katılımcılardan M.Y. 2 seçilmiş olduğu için özel hissettiğini *''motive oldum açıkçası, kafamda da soru işaretleri de oluşmaya başlamıştı. Neden eğitimler yapılmıyor? Çünkü insana her zaman yatırım yapılması gerektiğini düşünüyorum. Yani özellikle kurumsal bir yapı altındaysak mutlaka çalışanlara yatırım yapılması gerekiyor. Çalışana yapılan yatırımlar da aslında motive de eder, aidiyet duygusunu da artırır. Bu anlamda evet güzel bir şey oldu. Gerçekten sonrasında da doğru bir yerde olduğumu da hissettirdiler bana''* cümleleriyle belirtmiştir.

Okul müdürleri tarafından seçilmeleri katılımcıları memnun etmiştir. M.Y. 3 görüşünü şu şekilde *'' okul müdürümüz bizlere genel merkezden bizleri arayacaklarını ee bir yönetici yetiştirme programından bahsetti. Bizde şaşkınlıkla çok memnun olduk öncelikle hani müdür beyin özellikle adımızı vermesinden çok mutlu olduk''* ifade etmiştir. Program katılımcılarından M.Y. 4 *'' Müdür bey, okul müdürümüz Sayın ... tarafından öncelikle bize, çağırılacağımız ifade edilmişti genel merkez tarafından çünkü bizleri önerdiğini ifade etmişti kendisi, biz bundan son derece memnuniyet duyduk''* şeklinde ifade etmiştir.

M.Y. 6 programın onu çok heyecanlandığını ifade ederek mülakat yerine bir hafta önce gittiğini şu şekilde ifade etmiştir: *“ Programı duyar duymaz kampüste katılmak isteyen ilk isimlerden biriydim. Fakat okul müdürünün bize referans mektubu vermesi gerekiyordu. ... hoca çok yoğun olduğu için ben bir türlü referans mektubunu alıp başvuru yapamadım. Başvuru yapmama fırsat kalmadan arandım mülakata davet edildim o kadar heyecanlıyım ki bana verdikleri tarihi bir hafta öncesinden algılayıp bir hafta öncesinden gittim ve bekliyorum mülakata geldim ben diye ama mülakat bugün değil dediler neyse gittim mülakata inanılmaz heyecanlıyım.”*

Diğer bir yönetici adayı seçme süreci ile ilgili görüşünü, M.Y.7 kod adı ile *“ geçen sene ilk bir E-mail aracılığıyla programa başvuru yapıldı. Daha doğrusu programla ilgili bir ön bilgi sahibi olduk. Sonrasında sağ olsun okul müdürümüz onunla da ufak bir soru cevap yaptım. Hocam başvurayım mı ? nedir? Ne değildir? diye . Çünkü bu tarz şeylerde geribildirim benim için önemli. ... Hocam da o noktada beni biraz teşvik etti. Programa başvurduğum”* şeklinde düşüncelerini belirtmiştir.

Program katılımcıları seçilmiş olmaktan dolayı kendilerini özel hissettiklerini ve onur duyduklarını belirtmişlerdir. Ayrıca programa hem kurum genel merkezinden hem de okul müdürleri tarafından önerilmek motive edici ve kuruma aidiyet duygusunun arttırdığını belirtmişlerdir.

Programa dahil edilen M.Y.2 kod adlı katılımcı görüşlerini şu şekilde ifade etmiştir; *“Motive oldum açıkçası, kafamda da soru işaretleri oluşmaya başlamıştı. Neden eğitimler yapılmıyor? Çünkü insana her zaman yatırım yapılması gerektiğini düşünüyorum. Yani özellikle kurumsal bir yapı altındaysak mutlaka çalışanlara yatırım yapılması gerekiyor. Çalışana yapılan yatırımlar da aslında motive de eder, aidiyet duygusunu da arttırır. Bu anlamda evet güzel bir şey oldu. Gerçekten sonrasında da doğru bir yerde olduğumu da hissettirdiler bana”* programa dahil edilmesinin kendisini motive ettiğini, kurumun çalışanlarına yatırım yapması gerektiğini savunarak bu tarz yatırımların çalışanların kuruma aidiyet duygusunu arttırdığını belirtmiştir.

Mülakat ortamının rahat olduğunu belirten M.Y. 2 görüşünü belirtmeye şu şekilde devam etmiştir: *“Rahat bir ortamdı hani hiç tanımadığım insanların arasına da giriyor olabilirdim. Benim orada yedi senedir kurumda olduğum için tanıdığım müdürlerde vardı ama hani biraz ortamı geren bir ortamdır ama hiç böyle bir şey yaşatmadılar.”*

Mülakat zamanının yarattığı gerginliği konusunda M.Y.3 kod adlı katılımcı ‘‘Genel müdüriyetten aradıklarında bizlere randevu oluşturdular ve randevu saatinde ordaydık. Biraz yoğun bir gündü o gün stresli bir gündü heyecanlıydık aslında hatta biraz süreçte uzadı yaklaşık saat 11:00’da olan randevuma yaklaşık 13:30 gibi girdiğimi hatırlıyorum. Bekledikçe de gerginlik artıyordu tabii stresten. Ama çok keyifliydi çok güzel bir büyük bir heyet vardı orada. Birçok okul müdürleri, genel müdürlükten çalışanlar hepsi ordalardı çok keyifli bir sohbet ve mülakat geçirdik diyebiliriz’’ ifade etmiştir.

M.Y.4 kod adlı katılımcı mülakat zamanlaması ile ilgili farklı bir yol izlenmesi gerektiğini belirterek görüşünü şu şekilde ifade etmiştir ‘‘16:30’ da ise görüşmem 19’da ancak görüşmeye girebilmişim çünkü çok yoğun bir katılımcı vardı o esnada arkadaşlarla da orda sohbet etme imkânı oldu değerlendirecek olan üyelerde çok yoruldu, yorgun düştüler bu anlamda belki farklı bir yol izlenebilirdi diye düşünüyorum. Hani biz heyecandan bir şey anlamadık ama oradaki üyeler çok zorluk yaşadılar diye düşünüyorum bizlik bir şey yoktu.’’

Katılımcılardan M.Y.7 kod adlı yönetici mülakatla ilgili görüşünü şu şekilde dile getirmiştir: ‘‘ ... Hocam kendisi arayarak programla ilgili mülakat sürecine çağırılacağımı ifade etti ve sonrasında da mülakat için Bahçeşehir Üniversitesine geçtik. Orda böyle bir arkadaşım daha, bizim kurumumuzda çalışan müdür yardımcısı arkadaşımızla birlikte gitmiştik. Onun benimle arasında 2 saat gibi bir fark vardı birlikte ama çıktık. Hem diğer adaylarla da orda görüşme , tanışma, konuşma, fikir paylaşımında bulunma fırsatı buldum. Sonrasında birazcık tabii bu süreç uzadı. Normal verilen saatten. Akşam saat 6 ya da 5 buçuk gibi ben giriş yapabildim. İçeri girdim. Saatlerdir görüşen ... Hanım, ... Hocam, ... Hocam ve bir sürü üst düzey yöneticimiz ve değerli kişilerle karşılaştım masada. Ve saatlerdir ilgili adayları dinliyorlar sorular soruyorlar ona rağmen hiçbir şekilde modları düşük değildi. Bu bir kere her şeyden önce insanı onure eden bir şey. Uygun görüyorlar sonrasında size ayırdıkları süre içerisinde de ne kadar yorgun olurlarsa olsunlar yine hiç yılmadan, hiçbir moral düşüklüğü de olmadan o noktada çok keyifli bir mülakat süreci geçirdik ve güzel değişik sorulardı. O an kendime de bir dönüp düşünmemi sağlayan sorular vardı.’’

## 4.2 Programın İçeriğine Yönelik Deneyimler

Bu araştırmada, Bahçeşehir Üniversitesi yönetici yetiştirme programının geliştirilmesine yönelik çalışma yapılmıştır. Bu programın içeriğine yönelik katılımcıların deneyimleri ve görüşleri incelenmiştir. Bu program dört bölümden oluşup, her bir bölümde teorik ve uygulama bir arada kullanılmıştır.

### 4.2.1 Birinci Bölüm Kurum Kimliği Hakkında Katılımcı Görüşleri.

Katılımcıların hemen hepsi kurum kimliği ve tarihini kurum kurucusunun gelip okul tarihini, vizyon, misyon ilk ağızdan dinlemenin heyecan verici olduğunu belirtmişlerdir. Katılımcılardan M.Y.1 kod adlı yönetici adayı düşüncelelerini şu şekilde ifade etmiştir. “*Birinci bölüm olarak bakacak olursak kurum tarihi, değerler, vizyon ve misyon, müdür kimliği, genel merkez örgütsel yapılanması gibi bilgiler kısa sürede verilecek bilgiler. ... Kurum tarihini anlatırken ilk açılış sürecinden itibaren anlattığı için BAU’nun nasıl zorlu süreçlerden geçtiğini anlattığında tüyler diken diken oldu. Süre açısından Bölüm I’ in yeterli olduğunu düşünüyorum.*”

Diğer bir program katılımcısı M.Y.2 görüşünü, “*Birinci bölüm kurum tarihi ile alakalı idi işte ... gelmişti bize katılmıştı. Nerdeyse yarım gün kadar bizimleydi. O tabi çok etkiledi, kurumun en tepesindeki insandan, en başından hani bu noktaya nasıl geldiğini dinlemek. Çünkü zaten hani çok doğal bir insandır. Çok böyle nüktedandır falan böyle çok keyifli bir dersti.*” şu şekilde bildirmiştir.

*Katılımcılardan M.Y.4 kod adlı yönetici program boyunca en çok etkilendiği bölümlerden biri olan kurum kimliğini, “ Öncelikle bölüm bir’deki kurum kimliği ile alakalı olan kısımda net olarak söyleyeceğim şey şu ki gerçekten en etkilendiğim anlardan bir tanesiydi çünkü e kurum tarihi e konusu işlenirken çok tesadüfi bir şekilde ... ordaydı ve bizi ziyaret etme lütfunda bulundu bizim için yine çok heyecanlı bir andı ve kendisi bize okulumuz nasıl doğdu nereden geldi, nereye gidiyor, yaşanmış hikayelerle aktardı. Gerçekten etkilendiğim ender anlardan bir tanesiydi.” şeklinde aktarmıştır.*

*Katılımcılardan M.Y.5 kod adlı yönetici, “Her bölüme ait içerik bilgi ve süre yeterliydi. 8 saat kurum kimliği için yeterli bir süre bir güne sığdırabilecek bir konu daha da fazlalaştırma ihtiyacına gerek yoktur.” şeklinde görüşünü aktarmıştır.*

Diğer bir katılımcı M.Y.6 kod adlı yönetici, “ Kurum kimliği ile ilgili misyon ve vizyon değerlerimiz bunların devamında da değerlerle ilgili çalışmalar vardı değerler lansmanımızda oldu müdürlük eğitimi devamında çok güzeldi ama vizyon ve misyonla ilgili bu 8 saatlik süre aslında çok uzundu bir çok fazla tekrarlanan oldu.” şeklinde görüşünü ifade etmiştir.

İlk bölümde okul kurucusunun yanı sıra genel müdür ve değerli akademisyenlerinde yanlarında olmasından memnuniyet duyduğunu M.Y.7 kod adlı yönetici, “ Kurum kimliği kısmında, hem kurucumuz hem genel müdürümüz ile hem çok değerli kıymetli hocamız ... ile ayrı ayrı konuşma, görüşme ve bu kurumun ilk başlangıç kıvılcımının nasıl olduğu ve nerden nereye geldiği, bundan sonra nerelere taşınmak istendiği ile ilgili o vizyonumuz ne neyi amaçlıyoruz bunlar açısından bence kurum kimliği ile ilgili olan kısım hem içerik hem de saat olarak oldukça yeterliydi. Ve o noktada bir fiil dediğim gibi kurucu bir kurucunun ağzından kuruluşunu dinlemek o noktada o arkada yatan duygusal kısımları ve diğer bilgi birikimi ve benzeri şeyleri hissetmek gerçekten güzel bir başlangıçtı.” şeklinde düşüncelerini aktarmıştır.

**4.2.2 İkinci Bölüm İnsanı Yönetmek.** Bu bölümün nitelikli olduğu görüşünü M.Y.1 kod adlı yönetici, “ Bu süreç uzun bir süreçti. Bir yönetici olarak liderlik nedir? Yöneticilik nedir? Bunun ayrımını orada algılamamıza yardımcı oldu. Okullarda yöneticilik yapıldığında bir yerden bir yere taşıyamıyoruz fakat liderlik yaptığımızda bir kuruma değer ve vizyon katabiliyorsunuz. Bunun yanı sıra çalışırken gözden bir şeyleri kaçırabiliyoruz. Bunun için motivasyonun üst seviyede tutulması gerekiyor. Bu programın sonunda insanlara ne yapacaklarını söylemekten ziyade onları motive edici ve onları işlerine kanalize edici şeyler kullandıklarında daha nitelikli bir çalışmanın olduğunu düşünüyorum.” şeklinde ifade etmiştir.

M.Y.2 kod adlı yönetici, “ Evet bu ikinci bölümde daha etkin geçtiğini söyleyebilirim. Mesela motivasyon kuramları, karar almak burada karar alma noktasında çok şey kattığını düşünüyorum.” şeklinde düşüncelerini belirtmiştir.

Program katılımcılarından M.Y. 3 kod adlı yönetici, “İnsanı yönetmek içerik açısından gerçekten her biri farklı farklı akademisyenlerle çalıştık zaten her biri farklı deneyimleri paylaştı bizimle teori bilgilerini paylaştı. Hepsi gerçekten alanında uzman kişilerdi zaten. Süre, Bilgi süre açısından kesinlikle yeterliydi. Gerçi sıkıştırılmış bir



*programdı ve hızlandırılmış bir program olması biraz çalışma hayatı ve temposuyla birlikte bizi yordu.” şeklinde görüşünü ifade etmiştir. Bu bölümde teorik bilgilerin yoğunluğu katılımcıları yorsa da farklı akademisyenlerle çalışmak ve onlardan farklı deneyimleri dinlemek ve bilgilerini paylaşmaları katılımcıları olumlu yönde etkilediği söylenilebilir.*

*Diğer bir M.Y. 4 kod adlı yönetici, ‘ ... hocam kulakları çınlasın bize çok detaylı oda bilge bir derya yani bize bu bilgileri verirken aktarırken çok detaylı bir çalışma yapılmış idi ancak şöyle söyleyebilirim özel okulculuk kampüsü okulu yönetmek okul işletmeciliğini yönetmek sadece kuramlardan ibaret değil dolayısıyla e orada en çok zaman zaman kendi içimizde e hocalarımla da konuştuğum şey şu olmuştu evet doğru söylüyorsunuz tüm bu kuramlar e muazzam bu kadar bilgiyi bu kadar hafızada tutuyor olmanız zaten takdire şayan ancak özel okulculuk çok daha farklı bir dünya e kuramların hepsine hakim olabilirsiniz evet e ama bilgiyi ne kadar hayata transfer edebildiğinizle doğru orantılıdır zaten yönetim süreci yönetebiliyor olmak. Çok fazla kuram bilgisine sahipsinizdir ama teoride her şey çok daha başka bir hal alabilir hele ki özel okulculuk seviyesinde konuşuyorsak dolayısıyla kuramların bu kadar yoğun veriliyor olması hani verilmeli mi soru işareti evet tabii ki bilgi sahibi olmalıyız ama asıl hedef bence işletme olmalı eğer okul müdürlüğünden bahsediyorsak bence. Çatışma türleri çatışma çözme stratejileri mesela başlı başına bir konudur ve bence en büyük detayı alması gereken konu budur çünkü kampüs içinde yaşadığınız her daim bir çatışma durumu söz konusudur. Öğretmenle, veliyle, öğrenciyle zaman zaman bi çok çatışmayla karşı karşıya kalabiliyorsunuz dolayısıyla çözme stratejileri çok daha etkin ve çok daha detaylı bir şekilde verilebilir diye düşünüyorum.’ şeklinde düşüncelerini belirtmiştir.*

*İnsanı yönetmek bölümü yöneticiler için önemli olduğuna dikkat çekerek M.Y.5 kod adlı yönetici ‘Motivasyon kuramları insanı yönetmek konusunun içinde en önemli başlıklardan biridir. Çalışanın motivasyonu, çatışma türleri çalışanı işe alınması işten çıkarılması prosedürlerine dahil oluyorsunuz ciddi bir zaman gerektiriyor 6 günlük süre daha da fazlalaştırılabilir. İnsanı yönetmek bizim en önemli işimiz.’ şeklinde düşüncelerini ifade etmiştir.*

*M.Y.6 kod adlı yönetici ise ‘ Liderlik ile ilgili kuramlara dayalı ödevler beni zorladı mı zorladı çünkü kuramlar bilim adamları 36 saat çok yoğun dolu doluydu. Bazen*

*derslerimiz çok yoğun oluyordu ama inanılmaz keyifliydi. Farklı fikirleri almak farklı pencerelerden bakış açılarını değerlendirmek gibi. Orası bir havuz ve o havuzda çok değerli deneyimler var daha önce senin deneyimlemediğin. Evet, böyle oldu ben de böyle yapardım dediğin örnekler ve vakalar çok işime yaradı.” şeklinde görüşünü bildirmiştir.*

*M.Y.7 kod adlı yönetici, ‘ ‘ İnsanı yönetmek kısmı evet 36 saat yaklaşık süren bir program dahilinde. Burada farklı farklı okul müdürlerimizden ve farklı akademisyenlerden geribildirimler almak ya da vaka incelemeleri yapmak çok güzeldi. Evet daha da artırılrsa daha da güzel olabilir diye düşünüyorum. Çünkü insanı yönetmek evet kendini yönetmekle başlıyor sonrasında da gerçekten bu idarecilik diye geçiyor ama bu bir nevi liderlik en temelinde karşınızdaki kişinin uyumun yani sadece kişiyi değil koşulları yönetiyorsunuz, ortamı yönetiyorsunuz. ’ ’ şeklinde görüşünü belirtmiştir.*

*Katılımcıların çoğunluğu insanı yönetmek bölümünün yöneticiler açısından gerekli bir bölüm olduğunu belirtmişlerdir. Ayrıca İnsanı yönetmek 36 saatlik genel olarak teoriden oluşan bir bölüm olmasından dolayı hızlandırılmış, oldukça yoğun ve verimli geçtiğini belirtmişlerdir. Bununla birlikte bazı katılımcılar bu bölümün süre olarak biraz daha uzatılabilmesi eğitimin verimini arttıracaklarını belirtmiştir.*

**4.2.3 Üçüncü Bölüm Örgütü Yönetmek.** Örgütü yönetmek başlığı altında yönetici adaylarının belirli kazanımlara sahip olabilmeleri için belirlenen bölüm için M.Y.1 kod adlı yönetici görüşünü, *“Kalite yönetimi, sağlık yönetimi, güvenlik yönetimi; bunlar kurumsal olduğu için bir kampüs açısından değil kurum bazında yönetilmesinden bahsedildi. Bence örgütü yönetebilmenin en önemli noktalarından birisi krizi yönetebilmektir. Okullarda sürekli bir kriz çıkıyor ve siz sürekli bu krizi çözmekle uğraşıyorsunuz. Teorik anlamdaki uygulamaların yanında, bu programın bizim açımızdan en anlamlı olan tarafı da birebir okullarda yöneticilik yapan okul liderlerinin yaşadıkları krizleri nasıl çözdükleriyle ilgili paylaşımda bulunmaları, deneyimlerini bizlerle paylaşmaları, “Siz olsaydınız ne yapardınız?” sorusunu akla getiriyor. Bir okulda okulun açıldığı ilk gün okula fiziksel anlamda bir olumsuzluk yaşanıyor. Siz olsaydınız bu sorunu nasıl çözerdiniz? Bu kurumu nasıl yönetirdiniz? İnsanın o anda kriz yönetebilme becerileri aynı zamanda liderlik vasfının da bir özelliği olduğunu ortaya koyuyor. Bu bizim açımızdan da farklı yöneticilerin, farklı liderlerin bu kriz yönetimine*

*karşı uygulamış oldukları yöntemler bir bakış açısı geliştirdi diyebilirim.” şeklinde belirtmiştir.*

M.Y.2 kod adlı yönetici her bölüm ve ders için kurum içerisinde yetkili kişilerin anlatımını dersi daha keyifli hale getirdiğini şu şekilde ‘ *’Güvenlik yönetimi Kriz yönetimi, evet bunlarla çok keyifli işte bir de şöyle bütçesel bir şey vardı. Finans, Kaynak yönetimi. Mesela Ceo ’muz gelip anlatmıştı. Tam birinci kişilerin ağzından bunları dinlemek çok keyifliydi. ’* dile getirmiştir.

M.Y.3 kod adlı yönetici ‘ *’ Katıldığım yönetici yetiştirme programı bir sonraki aşama için değil şu an yapmış olduğum pozisyonla da alakalı çok bilgi kattı bana ve bu bilgiler bana şu anda da hala uyguluyorum ve bu anlamda da çok mutluyum. Birlikte çalışmalar yapabilmek zümre başkanlarıyla, öğretmenlerle iletişim planlama ölçme değerlendirme etkili nasıl bir ekip oluruz hep birlikte bunları hala uyguluyorum diye bilirim ve gerçekten de içerik, bilgi açısından da herhangi bir sıkıntı görmüyorum açıkçası. ’* görüşlerini bildirmiştir.

Katılımcılar bu bölümde kendilerini sorguladıkları, kendilerinin yönetici bakış açısıyla kurum içerisinde yapılan istatistiksel verilerden bahsetmeleri, bu istatistikler ya da anketleri yönetici olarak yorumlamaları, diğer katılımcılarla bu konuları tartışmaları, kendilerine uzaktan bakabiliyor olmaları, kendilerinin farkına varmaları açısından güzel paylaşımlar olduğunu belirtmişlerdir. Bu konu ile ilgili M.Y. 6 kod adlı yönetici ‘ *’Bu bölümde kendimi çok fazla sorguladım. İstatistikler çok fazla, yıl içinde kurumda yapılan anketlerin değerlendirilme sonuçları ve paylaşılan çok enteresan sonuçlar oldu. Elimize bir etkinlik kâğıdı veriliyor seçim yapıyorsun sonra sonuç olarak sen böyle bir yöneticisin diyor. Beni mutsuz ettiği zamanlar oldu. Burada kendi değerlendirmemi yapıyorum ben böyle bir yönetici isem o zaman sonuçları bu olabilir diyorum. Uzaktan baktığımda yanlış yaptığım şeyleri görebilme imkânım oldu. Bu bölüm bana yetersiz gelmedi belki daha kapsamlı şeyleri vardır ama benim için yeterliydi. ’* düşüncelerini aktarmıştır.

Katılımcıların çoğunluğu teorik olarak aldıkları bilgi yanında kurum müdürleri yanı uygulayıcıların anlatımından, Vaka analizleri ve gerçek olayları dinlemelerinden çok etkilendiklerini belirtmiş, uygulama kısmından daha fazla yoğunlaşılması gerektiğini M.Y. 4 kod adlı yönetici, ‘ *’kuramlarla ya da yazılı kaynaklarla dersin işleyişinin yapılmasından bahsetmiyorum bu anlamda yeterli olabilir ama çok daha canlı vaka*

*sonuçları, canlı vaka analizleri okul müdürlerinin gelmiş olduğu dersler anlatımları bizi en çok etkileyen kısımlardan bir tanesiydi çünkü orda kitaplardan bahsetmiyoruz gerçekte yaşanmışlıklardan bahsediyorduk dolayısıyla bizi asıl etkileyen şeyler onlar oldu çok fazla edindiğimiz bilgi oldu. Bence buna çok daha fazla öncelik verilebilir diye düşünüyorum. Çünkü özel okulculuk günde 9-10 -12 saatimizi burada geçiriyoruz biz ve kitaba dönüp yönetmeliği açıp bakmaktan ziyade gerçeklerden bahsediyorum hani çok daha tecrübeyle hareket doğru olabiliyor. O yüzden daha da genişletilebilir.” şeklinde belirtmiştir. Aynı fikre sahip olan M.Y. 7 kod adlı yönetici “3. Bölüm Örgütü yönetmek kısmı burada örgüt modelleri okulumuzun hangi örgüt yapısına dahil olduğu bununla ilgili yapılan çalışmalar noktasında baktığınız zaman örgütü yönetmek kısmı ben açıkçası şunu söyleyeyim her bölüm daha da daha da arttırılsa çok çok güzel olur.” görüşünü ifade etmiştir.*

**4.2.4 Dördüncü Bölüm Kendini ve Değişimi Yönetmek.** Her geçen gün değişen dünyada eğitim de değişmeye ve gelişmeye devam etmektedir. Bu yeniliklere uyum sağlamak, okul başarısını artırmak günümüzde okul yöneticisine yüklenen bir misyon olarak karşımıza çıkmaktadır. Bundan dolayı okul yöneticileri yönetici yetiştirme programına katılmaları gerektiğini belirten M.Y.1 kod adlı katılımcı “*Okullar sürekli değişiyor, eğitim sürekli değişiyor. Bugün doğru dediğimiz şeyler yarın doğru olmayabiliyor. Bir okul yöneticisi okulu yönetiyor ama dünyada bununla ilgili neler oluyor? Bunu takip ediyor olabilmesi, aynı zamanda okuldaki ekibine de bunu hissettiriyor olması gerekir. Bu anlamda bahsettiğimiz programların daha çok sürdürülebilir şekilde bütün okul yöneticileriyle belirli periyotlarda yapılıyor olması hem okul yöneticilerinin kendini yenilemesi, kendini yönetmesini hem de o değişikliklere daha hızlı entegre olabilmesini ve bu değişikliklerden dolayı da daha doğru kararlar alabilmesini sağlar.”* şeklinde düşüncelerini ifade etmiştir.

Program katılımcılarından M.Y.2 kod adlı yönetici, “*Herkes aslında o kadar, o kadar şu an yani sığdıramayacak kadar aslında renkli kişilikler gördük. Bir sürü tecrübelerden faydalandık hani öyle söyleyebilirim. İçeriği son derece güzel hazırlanmış bir programdı. İlk sefer için bence müthiş başarılıydı. Ama mesela bana sorarsanız işte atıyorum keşke mesela atıyorum bir beş ay daha devam etseydi.*” şeklinde görüşünü belirtmiştir.

M.Y.3 kod adlı yönetici ‘‘ Kendini ve değişimi yönetmek. Bu bölüm bana en büyük artı katan bölümdü diyebilirim 12 saatlik bir süreydi. Zaman yönetimi stres yönetimi, Stres yönetiminde hani açık ve net olmak gerekirse ben sıkıntı yaşıyordum. Tabii ki buradaki müdür yardımcılığında ilk deneyimimdi bu okulda. İkinci sene itibariyle ama bu programdan sonra olan bakış aım. O stresi yönetimi zamanı yönetebilmek o ekibi yönetebilmek çok çok bambaşka açılardan bakmaya başladım. Ve bana inanılmaz olumlu şeyler kattı diyebilirim.’’ şeklinde görüşünü aktarmıştır.

M.Y.6 kod adlı yönetici bu bölümün içerik olarak güzel fakat zaman olarak biraz daha uzun olmasını dile getirerek ‘‘ Benim en sevdiğim bölümlerden biriydi burası 12 saatten fazla olabilirdi. Tabii ki bu benim bakış aım ya da ihtiyacım olan kısımlarla ilgili olabilir. Bence 12 saat yeterli değildi hızlı geçtik. Tadı damağımda kalan bölümlerden biriydi. Değişimi yönetmek, kendini yönetmek, zaman yönetimi ve stres yönetimi bence burası daha çok zamana ihtiyaç olan bir bölümdür ve içeriği çok güzel ama biz çok az kısımdan yararlandık bize yetmedi.’’ İfadesinde bulunmuştur.

İlk üç bölümün aslında dördüncü bölüm için kendilerini hazırladığını belirten M.Y.7 kod adlı yönetici ‘‘ Aslında ilk üç bölümden sürekli kişinin kendine bir şeyler çıkarması söz konusu oluyor. Mesela; bizim, her hafta bize verilen işte müdür günlükleri, vaka araştırmaları, tartışmaları, bunlarla aslında dördüncü bölüme kendimizi hazırlanmamızı sağladı açıkçası. Burada da özellikle stres yönetimi noktasında ben kendimi çok ciddi bir şeyler katmıştım. .. hocamla da paylaşmıştım. Kendini ve değişimi yönetme de bence yeterliliği vardı.’’ şeklinde görüşünü aktarmıştır.

Katılımcılar, Kendini yönetmek, en etkili bölüm olduğunu belirtmişlerdir. Katılımcıların çoğunluğu bu bölümde teori ya da uygulama dışına çıkararak öğrendikleri kazanımları kendi açılarından değerlendirme yapmaları, kendi değişimlerini yönetmeleri açısından önemli olduğunu belirtmişlerdir.

#### **4.3 Programın Eğitmenlerine Yönelik Deneyimler**

Katılımcılar programda uygulanan derslerin teorik ve uygulama birlikte işlenmesinin kendileri için yararlı olduğunu belirtmişlerdir. Teorik bilgi veren Üniversite öğretim üyeleri ve okullarda görev yapan yöneticilerin deneyimlerinin programa ve katılımcılara büyük katkı sağladığı katılımcılar tarafından aktarılmıştır. Katılımcılar programla ilgili görüşlerini şu şekilde açıklamışlardır:

M.Y.1 kod adlı yönetici düşüncelerini, *“Çok eğlenceli zamanlar oldu. Sabah saatlerinde genellikle ağırlıklı olarak akademisyenler sunumunu yaptılar ve öğleden sonraki programlarda da daha çok o gün işlediğimiz konuyla ilgili uygulayıcılar deneyimlerini paylaştılar. Sabah teorik anlamdaki deneyimlerin paylaşılması, öğleden sonra da bunun sahada pratikte nasıl uygulandığıyla ilgili birebir okul yöneticilerinin paylaşımlarda bulunuyor olması çok nitelikliydi. Teoriyi hemen pratiğe dönüştürme açısından bu yöntemin “teorideki karşılığı böyleymiş” deme şansımız oluyordu. Bu anlamda çok doğru bir yöntem olduğunu düşünüyorum.”* şeklinde ifade etmiştir.

Katılımcıların hepsi eğlenceli zaman geçirdikleri, akademisyenlerin yanı sıra uygulamacıların da program için büyük katkı sağladıklarını belirtmişlerdir.

M.Y.2 kod adlı yönetici, *“ Çok doğru seçimler olmuştu. Her konuyla alakalı o alanda tecrübe etmiş isimler vardı. ... Hoca'dan çok güzel deneyimler aldık. Hayatın boyunca hatırlayacağım bazı cümleleri kaldı bende.”* şeklinde düşüncesini paylaşmıştır.

M.Y.3 kod adlı yönetici bir önceki düşünceyi destekleyen, *“ her biri birbirinden değerli ve her biri işinde çok uzman kişiler tarafından biz bu eğitimleri aldık ve çokta şanslıydık bence bu konuda. ... hocam olsun ... Hocam olsun ... hocam olsun okul müdürleri olsun. Bunların hepsi bizlere gerçekten çok çok inanılmaz faydalı bilgiler aktardılar.”* cümleleriyle düşüncelerini ifade etmiştir.

M.Y.5 kod adlı yönetici *“Eğitmenlerimizin hepsi akademik anlamda uzman, vizyon sahibi insanlardır. Deneyimlerini paylaşımları benim için çok önemliydi. İşinde uzmanlaşmış kişilerden dinlemek oldukça önemliydi. Bu eğitmenlerden dinlemek çok daha verimli oldu.”* şeklinde görüşünü ifade etmiştir.

M.Y. 6 kod adlı yönetici *“ ... Hoca'ya ve ... Hoca'ya hayranım. Ne yalan söyleyeyim ben ... Hoca ile çalışmayı çok isterim inanılmaz, çok pozitif bakış açısı tarzı.”* şeklinde diğer katılımcıları destekleyen düşüncelerini ifade etmiştir.

#### 4.4 Program Katılımcılarının Değerlendirilmesi Sürecine Yönelik Deneyimler

Yönetici yetiştirme program katılımcılarından M.Y. 2 kod adlı yönetici görüşlerini, *“Programın bana nasıl bir artı olduğunu soruyorsanız; Şunun farkına vardım, evet bazı konuların üzerinde düşünmediğim konularda falan, bazıları zaten düşündüğüm konulardı gerçi uygulamaya geçirmediğim konulardı. Velilerle görüşmemi yaparken bazıları aklımda kaldı mesela onları düşündüğüm zamanlar oldu. Ama şöyle de soruyorsanız eğer ona da cevap vereyim mesela, bana bir geri bildirim oldu mu? Programla ilgili bana bir geri bildirim olmadı.”* şeklinde ifade etmiştir.

M.Y. 3 kod adlı yönetici, *“Ödevlerle aslında değerlendirdiler. Ama o ödevlerde bizi şöyle zorladı. Hem çalışma hayatı hem hafta sonu oraya gidip tekrardan bir de ödev yapmanız ki benim bir tane iki tane de çocuğum var evde. Bunları hesaba katarsak o süreç biraz zorlu geçti. Hani sadece ödevlerle değerlendirme kısmıysa eğer gerçekten üzülürüm çünkü bire bir geri feedback almak isterim yani bu konuyla ilgili.”* şeklinde düşüncelerini ifade etmiştir.

M.Y. 4 *İşte sanıyorum herhalde en olumsuz taraf burada yani biraz önce ifade etmek istediğim şey de oydu. Ee güzel bir başlangıçtı çok heyecanlıydı bütün ders bazlı baktığımız zaman 100 saat son derece başarılıydı o kadar yorgunluğa rağmen ve oraya gitmek orda acaba bugün neler öğreneceğiz heyecanıyla gittik ve gerçekten çok şey edindik. Buraya kadar her şey çok güzeldi. Sertifika törenimiz çok tatlıydı çok güzeldi ondan sonra resimlerimiz hala var onlar hani tebessümle bakıyoruz onlara. Çok güzeldi ama evet orda kendi içerimizde bir değerlendirme de yaptık konuştuk. Hani ne edindiniz bu programdan neydiniz ne oldunuz’u evet bizler kendi çapımızda ifade ettik evet ama sanıyorum şunu bekliyor insan, insan psikolojisinde var olan bir şey herhalde ee “... gel bakalım şimdi sen geldin böyle geldin bize bu süreçleri böyle böyle böyle geçirdin sonunda da bak bunları bunları edindiğini görüyoruz ama bu bu bu alanlarda da kendini geliştirmen gerektiği kanaatindeyiz” gibi çok net bir geri bildirimde bulunmalıydı bence kendimizi geliştire bilmek adına.”* şeklinde düşüncesini ifade etmiştir.

Bu konuyla aynı fikirde olan M.Y 5 kod adlı yönetici *“Genellikle sınıf içinde çalışmalar yapıldı geliştirilmesi gereken kısmı ölçme değerlendirme kısmı geri dönüt alma imkânımız olmadı.”* şeklinde düşüncesini ifade etmiştir.

M.Y 6 kod adlı yönetici geribildirim kendisi için önemli olduğuna dikkat çekerek, *“Hiç geri bildirim almadım kendimi çok kötü hissettim çünkü ben geri bildirim çok önemserim. Beni bir olayın içine dâhil edip sonucunda M.Y 6 sen burada yetersizsin bunu yapamadın diye geribildirim olsaydı daha çok sevinirdim ama hiç geri bildirim almadım.”* şeklinde düşüncelerini ifade etmiştir.

Diğer katılımcılara karşı fikrini belirten M.Y 7 kod adlı yönetici, *Baktığınızda hani öğrenci ödev verirsiniz sonrasında yapılıp yapılmadığı ve değerlendirmesi yapılır. Ama hani bir çocuk mantığında değil. Orada hissettirme söz konusu idi. Yapılan bir etkinlikle ilgili ya da bir arada, Kim, ne yaptı? Neden bahsetti ? Biz kendi aramızda 15- 16 kişilik grup içerisinde de bunları konuştuk ve birbirimizden de aslında geribildirim aldık. Sen orada bunu mu düşündün? Ben burada bunu düşünmüştüm şeklinde. Yani bunların hepsi aslında güzel bir geribildirim oluyordu. Bir tek orada belli bir kelime sınırlaması söz konusuydu (ödevlerde:) diyebileceğim tek şey o. Evet tabi bu çok fazla aşırıya kaçmamak çok kısa kesmemek adına belli bir bize yol olması açısından verilmiş bir şey ama insan orada bin kelime ya da iki bin kelime görünce başta ona takılabiliyor. Orada benim beni birazcık strese sokan kısım o idi açıkçası. Onun haricinde ders içlerinde yapılan ufak etkinlikler vardı. Mesela öğretmenlere uygulayabileceğimiz ya da Müdür olarak uygulayabileceğimiz çeşitli testler, minik envanterler, bunları o an yapmamız sonrasında grupça paylaşmamız, üzerinde konuşmamız ve teorik bilginin onun üzerinde şekillenmesi, aslında bizim için orada anında bir geribildirim yaşamamızı sağlamıştı. Mesela işte ihtiyaçlarla ilgili farklı motivasyonla ilgili bir sürü farklı etkinlik vardı. Elimde, dosyamda hala mevcut. Baktığınız zaman orada yapılan çalışmalarda aslında ders içerisinde bize geribildirimde bulunmuş oluyordu.”* şeklinde katılımcıların değerlendirme sürecine yönelik düşüncelerini ifade etmiştir.

#### **4.5 Programın Yönetici Adayı Olarak Katılımcıya Katkılarına Yönelik Görüşler**



BAU Yönetici Yetiştirme Program katılımcıları kendi gelişimleri katkısına ilişkin görüşleri alınmıştır. Genel olarak Program bölümlerine göre katılımcılara sağladığı olumlu katkıları görmüştür.

**4.5.1 Tecrübelerden Yararlanma.** Özellikle uygulayıcıların anlattıkları deneyimlerinden yararlandıklarını katılımcıların çoğunluğu ifade etmiştir. Vaka incelemek, her alandan kurum içi uygulayıcıların katılması programın çok fazla etkili olduğunu belirtmişlerdir.

Bu konu ile ilgili M.Y.2 kod adlı yönetici, *“Kurumlar hakkında mesela bir tanesi çok iyi doküman tutan bir Okul müdür geldi. Nasıl hazırlıyor anlattı. Herkes aslında o kadar, o kadar şu an yani sığdıramayacak kadar aslında renkli kişilikler gördük. Bir sürü tecrübelerden faydalandık.”* M.Y.2 konuşmasına devam ederek, *“Her biri çok değerli her biri eğitici bilgilerdi her birinden farklı deneyimler öğrendik. Özellikle gerçek ve yaşanmış olayları bizimle paylaşan okul müdürleri benim özellikle çalışma hayatımda çok etkili oldu diyebilirim.”* şekilde heyecanını ve düşüncelerini ifade etmiştir.

M.Y.3 kod adlı yönetici ise görüşünü, *“ Okul müdürlerinin deneyimleri yaşanmış olayları bizlere aktarması çok keyifliydi ve gerçekten bunlar kalıcı bir öğrenme sağladı hani birebir yaşanmış bizlerde kendi tecrübelerimizi paylaştık tabii onlar kadar olmasa da e onlar birebir yaşadıkları noktalarda hangi krizi nasıl yönettikleri hangi olaya nasıl müdahale ettikleri noktasında bize gerçekten çok ciddi bilgiler verdiler. Ki geçen bir olay yaşadım ve burada da zaten bu programın bana vermiş olduğu bu stres yönetimi karşındakiyle gerçekten ne kadar gergin olursanız olun nasıl durmanız gerektiği konusunda o kadar artı sağlamış ki ben çok sakin kalabildim ki çünkü veli artık burnumun dibine kadar girmişti ve beni dövecekti neredeyse. Böyle bir olayla karşılaştım ve onda bile sakin kalabildim. Ve sonrasında gerçekten de iyi ki kalmışım olay biraz detaylı bir olay ama bir yarım saat sonra o veli gelip üç tane pastayla gelip benden özür dile hani gerçekten yaptığı durumun yanlış olduğunu fark edip çünkü oradaki duruşla itibaren. Hani ben orda öğrencilerimi korumak durumundaydım ve ben beyefendiye gerçekten hiç üslubumu bozmadan çok sakin bir şekilde lütfen aşağıya iner misiniz lütfen burayı terk eder misiniz gibi söylemlerle sakin bir şekilde kalıp bu kriz yönetimini çok güzel bir şekilde aştım. Ve o anda da zaten tekrardan dedim ki gerçekten bu program bana çok şey*

*kattı. O oradaki okul müdürlerinin yaşamış olduğu deneyimler bana çok artı kattı.”* yaşadığı bir vaka ile birlikte şu şekilde anlatmıştır.

Diğer bir katılımcı M.Y 7 kod adlı yönetici *“Her teori direk pratiğe dönüştürülemiyor. Hani burada dönüştürülebilirlik yüzdesini nasıl arttırılabilirliğini gördük açıkçası. Çünkü teoriden bahsediyor mesela ... hocam teoriden bahsediyor sonrasında bir okul müdürümüz geliyor pratikte onu nasıl uyguladığını söylüyor. Örtüşen örtüşmeyen durumları karşılaştırabiliyoruz ve o noktada nasıl yol alabileceğimizi görüyoruz. Yani baktığınızda gerçekten o şeyin devam etmesi gerekiyor. Bol bol okul müdürlerinin ya da genel merkezden ilgili kısımlardan ... hanım gibi farklı birimlerde çalışan bu yetkin insanların bilgi paylaşımları bizim için çok kıymetli idi.”* şeklinde konu ile ilgili düşüncelerini aktarmaktadır.

**4.5.2 Öz Değerlendirme.** BAU Yönetici Yetiştirme Program katılımcıları kendi gelişimleri katkısına ilişkin fikirleri alınarak öz değerlendirme yapmanın katılımcılar için çok değerli olduğu, program başlangıcından bitimine kadar ki süreçte gelişimlerinin farkında oldukları ve bu gelişimlerini öz değerlendirme fırsatı bulduklarını M.Y.1 şu şekilde ifade etmiş ve alıntılanmaya değer bulunmuştur;

*“Programa başladığımızda ve bitirdiğimizde farklılığı net bir şekilde görebildik. Hem okuldaki bakış açımız açısından hem kendimizi ifade edebilmemiz açısından anlamlı oldu. Programın son günü ... Hocam ile şöyle bir çalışma yaptık, buraya gelirken boş bir valizle geldiğinizi düşünün ve bu program yaklaşık 4 aylık bir program devam etti. Bu 4 aylık program sonunda “valizinize neler koydunuz?” diye bir çalışma yaptırdı. Bu çalışmalar sonunda güzel sonuçlar ortaya çıktı. Programın başlangıcı ve bitişi açısından kendimizi değerlendirdiğimizde çok büyük farklılıklar yarattığını söyleyebilirim.”*

Katılımcılar program başlama sürecini anlatırken sıkıştırılmış fakat keyifli bir program olduğunu küçük ödevler ve vaka incelemeleri grup içerisinde geribildirimler aldığını dile getirmiştir. M.Y.7 kod adlı yönetici konu ile ilgili görüşlerini,

*“Şimdi burada şöyle bir durum yaşadık. Şimdi biraz sıkıştırılmış bir program aslında baktığınızda. Ve yani bir gün içerisinde birden fazla konuyu ele alabiliyorsunuz ya da yeri geldi şubat tatili diye denk geldiğimiz o süreçte 6 günün altısında da yoğunlaştırılmış bir program yaşadık. Ve hepsinde de farklı farklı konular ve kazanımlar*

aslında paylaşıldı bizimle. Bunlar bu kadar arka arkaya geldiği zaman bize verilen işte müdür günlükleri, Vaka incelemeleri, bu tarz şeylerde bazen bazı birikmeler söz konusu oldu. Baktığınız zaman tabiki bu her paylaşılan bölümle ilgili olarak, ee verilen küçük ödevler, itslearning sistemine yüklenen, bizimde naçizane yapmaya çalıştığımız bu etkinlikler bizim için güzel geri bildirimlerdi en nihayetinde , çünkü yazdığınız zaman mesela iki müdür mesela dördüncüdesiniz birinciye açıp baktığımızda ben başlangıçta ne düşünüyordum şuan ne düşünüyorum. Aslında bir nevi öz değerlendirme yapmamızı sağladı. ” şeklinde belirtmiştir.

Katılımcı haftalar geçtikçe kendi öz değerlendirmesini yapıp yöneticilik hayatına katkı sağlayacak adımlar atmasını sağladığını M.Y 7 şu şekilde ifade etmiştir:

“Tabi ki deneyim her şeyden önce çok önemli, bazı şeyleri insanlar yaşayarak görüyor kendisi ile ilgili olarak da. Mesela ben birinci ilk yazdığımız müdür konuşmasına bakıyorum, Neler yazmışım işte ben şunu yapıyorum, bunu yapıyorum, şunu yapacağım, bunu istiyorum falan, filan... sonrasında hani haftalar geçtikçe bir kere dediğim gibi o şeyi görüyorsunuz. Hani kendimi gördüğüm yerle, aslında olduğum ya da olmam gereken yer arasındaki farkı görüp hızlıca onu toparlamaya çalışıyorsunuz.”

**4.5.3 Bakış Açısında Farklılık.** Özellikle aldıkları eğitimden ve uygulayıcıların anlattıkları deneyimlerinden katılımcıların çoğunluğunda bakış açısında farklılık olduğu ifade edilmiştir. Teorik bilgilerle uygulayıcıların bir arada aynı programda yer almaları katılımcılar tarafından çok etkili bulunmuştur. M.Y.1 kod adlı yönetici, “Bu programın sonunda insanlara ne yapacaklarını söylemekten ziyade onları motive edici ve onları işlerine kanalize edici şeyler kullandıklarında daha nitelikli bir çalışmanın olduğunu düşünüyorum. Bu programın bendeki en büyük artısı, teorik bilgilerin okulda uygulama şansının bulunması çok anlamlıydı. Bakış açım farklılık kazandı. şeklinde ifade etmiştir .”

Diğer bir katılımcı M.Y 2 konu ile ilgili görüşünü,“Arkadaşarımla görüşmelerinde olsun yani bunu hep konuşurken oradan etkilenip aa evet oradan etkilenip evet bunu böyle yapıyorum dediğim noktaları oldu. Belki biliyordum ama farkında Olmadan, farkındalığı vardı aslında diyebilirim. Farkında olmadan yapıyordun orada ki işte bazı noktalara de indikten sonra aslında ben onları farkında olarak yapmaya başladım. Çok keyifli bir şey oldu benim için.” şeklinde ifade etmektedir.

Katılımcılar Kendini ve Değişimi Yönetmek bölümünden katkı sağladıklarını yönetici yetiştirme programından sonra bakış açısının olumlu yönde değiştiğini M.Y. 2 kod adlı yönetici açıklamasına devam ederek, ‘‘ Kendini ve değişimi yönetmek; Bu bana en büyük artı katan bölümdü diyebilirim 12 saatlik bir süreydi. Zaman yönetimi stres yönetimi, stres yönetiminde hani açık ve net olmak gerekirse ben sıkıntı yaşıyordum. Tabii ki buradaki müdür yardımcılığında ilk deneyimimdi bu okulda. İkinci sene itibariyle ama bu programdan sonra olan bakış açım. O stresi yönetimi zamanı yönetebilmek o ekibi yönetebilmek çok çok bambaşka açılardan bakmaya başladım.’’ şeklinde düşüncesini paylaşmıştır.

Diğer bir katılımcı M.Y 7 kod adlı yönetici konu ile ilgili görüşünü, ‘‘Müdür yardımcım vakti zamanında şu tip motivasyon yapmış. Benim buradan motive olduğumu biliyormuş gibi çeşitli çıkarımlar yapmamı sağlıyor. Doğal olarak da şimdi yöneticilik kısmında evet bu işin sağlığı var, dediğim gibi baktığınız zaman iki aşağıda işte kayıt dönemi var, güvenliği var, öğrencilerin ortamını oluşturma var, öğretmeni motive etme var hani birçok noktada o genişliği birazcık daha benim için ne yapmış oldu, daha görünür hale getirdi o görülemeyen kısmı. O yüzden de gerçekten bana bir şeyler kattı ama en nihayetinde bakış açısı. Bakış açısı katmış olması önemli oldu.’’ şeklinde ifade etmiştir.

Katılımcılar Programın çok verimli, keyifli geçtiğini belirtirken, kendilerinde ki değişikliğin farkında olarak, bu programın kendilerine katkılarının göz ardı edilemez derecede hissettiklerini ve çalıştıkları kurumlarda vakalara bilinçli bir şekilde yaklaştıklarını belirtmektedir.

#### **4.6 Programa Yönelik Katılımcı Önerileri**

Yönetici yetiştirme programının katılım önerilerine ilişkin görüşlerine ait bulgular aşağıda verilmiştir.

**4.6.1 Geri Bildirim.** BAU yönetici yetiştirme program katılımcılarının çoğunluğu programın geliştirilmesi gereken en önemli yönünün geri bildirim olduğunu belirtmişlerdir. Katılımcılardan M.Y.1 kod adlı yönetici, *“Oradaki eğitim süreci içerisinde belirli çalışmalar yaptık. O çalışmaların tamamını sisteme yükledik. O çalışmalar eğitim boyunca bir portfolyo da oluştu. Bunun sonucunda bir geri bildirim olabilirdi. Sertifika değil de değiştirilmesi gereken konular hakkında geri bildirimler olabilirdi. Bu program tasarlanırken geri bildirim önemli, geri bildirim yapılması raporların daha nitelikli olmasını sağlayabilir. Bu programın sonunda şu da önemli; insanların programa katılıyor olabilmesi beklentilerinde de farklılık yaratıyor. O anlamda, bu programın sonucunda da ne tür beklentilerin olması gerektiği ifade edilebilir.”* şekilde düşüncelerini belirtmiştir.

Diğer bir katılımcı ise M.y 2 kod adlı yönetici, *“Programla ilgili ölçme değerlendirme, bazı çalışmalar yaptık, Ne bileyim işte Mesela bir Arma Tasarladık mesela Birazcık böyle kendimizin farkına Düşüncelerimizin farkına varacağımız çalışmalar yaptık Ama yani Şunu demek istiyorum aslında Ben bu konu bu programın içerisinde nasıldım? Ya da neden katıldım? Neden seçildim? Gibi bir geri bildirim olmasını beklerdim.”* konuşmalarının diğer bölümlerinde de programdaki geri bildirim eksikliğini *“Dediğim gibi geri bildirim olsa ben daha çok tatmin olurum. Neden ben seçildiğim ile ilgili ve süreci nasıl yürüttüğümle ilgili. Burada aslında bir ölçme ve değerlendirme yapılmadı diye düşünüyorum.”*, şekilde belirtmiştir.

Bu programda herhangi bir geri bildirim olmamasını üzücü olduğuna dikkat çeken M.Y. 3 kod adlı yönetici, *“Aslında bu konuyla ilgili herhangi bir geri bildirim gelmemesi üzücüydü. Hani neden seçildik ya da seçildikten sonra neden buradayız? Tamam onlar bahsedildi yönetici yetiştirme programı kendimizi geliştirme gerek olduğu noktalarda gerekli yerlere bizlerden birilerinin gelme noktasında bunun bilgilendirmesi yapıldı ama neden ben sorusunu bilmiyorum açıkçası. Ya da bittikten sonra Meral hocam şuralarda sıkıntılar vardı ama şunları şunları aştık. Ya da ee bire bir noktada bir geri bildirim net anlamda aldığımızı söyleyemem.”* şekilde düşüncelerini ifade etmiştir.

M.Y 5 kod adlı yönetici, *“Genellikle sınıf içinde çalışmalar yapıldı. Geliştirilmesi gereken kısmı ölçme, değerlendirme kısmı geri dönüt alma imkanımız olmadı. Program*

*içeriği gereği, katılımcının ilk günü ve son günü ile ilgili değerlendirmeler yapılabilir.” şeklinde düşüncelerini ifade etmiştir.*

M.Y 6 kod adlı yönetici ise, *“Hiç geri bildirim almadım kendimi çok kötü hissettim çünkü ben geri bildirim çok önemserim. Beni bir olayın içine dâhil edip sonucunda M.Y.1 sen burada yetersizse bunu yapamadım diye geribildirim olsaydı daha çok sevinirdim ama hiç geri bildirim almadım. Ödevleri zamanında yüklememiz konusunda bize genel bir aktarım oldu ama birebir bekledim hatta sertifika töreni olduğu gün zannettim ki herkes bireysel olarak alınacak bir portfolyo sunumu gibi çeşitli sorulara maruz bırakılacak. Beni çok tatmin eden çok yararlı bir geri dönüş almadım.”* şekilde ifade etmiştir.

Katılımcıdan sadece 1’i M.Y. 7 kod adlı yönetici geribildirim aldıklarını şu şekilde ifade etmektedir ; *“İnsanı yönetmek kısmı evet 36 saat yaklaşık süren bir program dahilinde. Burada farklı farklı okul müdürlerimizden ve farklı akademisyenlerden geribildirimler almak ya da vaka incelemeleri yapmak çok güzeldi.”* ve konuşmasını, *“Dediğim gibi sadece o sıkışık dönemde ödevler arka arkaya gelmesi ya da bazı konularda ödev verilememesi çok yan yana geldiği için bu birazcık bizde geri bildirim noktasında eksik kalmış olabilir. Ama onun haricinde zaten sonra ki gün yaptığımız çalışmayla ilgili ufak tefek konuşmalar yapmamız, bu noktada hani şey değil öğrenci gibi hissettirmediler bizi bu güzel bir şey. Baktığınızda hani öğrenci ödev verirsiniz sonrasında yapılıp yapılmadığı ve değerlendirmesi yapılır. Ama hani bir çocuk mantığında değil. Orada hissettirme söz konusu idi. Yapılan bir etkinlikle ilgili ya da bir arada kim ne yaptı? Neden bahsetti? Biz kendi aramızda 15- 16 kişilik grup içerisinde de bunları konuştuk ve birbirimizden de aslında geribildirim aldık. Aaa sen orda bunu mu düşündün? Ben burada bunu düşünmüştüm şeklinde. Yani bunların hepsi aslında güzel bir geribildirim oluyordu.”* şeklinde tamamlamıştır.

Katılımcıların sadece biri hariç diğer katılımcılar geribildirim almadıklarını ifade ederken, bir katılımcı ders içerisinde aktiviteler sonrasında gerek katılımcılardan gerek akademisyenlerden geribildirim aldığı görüşünü paylaşmıştır. Burada kişiye göre algının değiştiğini geleneksel eğitim sistemimizden hala çıkamadığımız ve notla geribildirim almamız gerektiğini savunan katılımcıları görmekteyiz. Bir katılımcı ise katılımcılar,

Akademisyenler ve Uygulayıcılar arası iletişimin, teorik bilginin uygulamaya dönüştürülmesi ve sonrasında grup içerisinde tartışma yöntemini geri bildirim olarak görmüş ve görüşlerini bu şekilde belirtmiştir.

**4.6.2 Program Sürekliliği.** Özellikle aldıkları eğitimden ve uygulayıcıların anlattıkları deneyimlerinden katılımcıların hepsi 100 saatlik bir programın yeterli olmadığını Programın sürekliliğinin gerekliliğinin önemini vurgulamıştır. Bu konu ile görüşünü M.Y.1 kod adlı yönetici, *“Bu yönetici yetiştirme programı başlayıp biten bir programdan ziyade sürekliliği olan bir program olmalı. Yani var olan okul yöneticileri ve okul liderleri bu tür programlara belirli periyotlarla katılabilmeli. Bunun olması kuruma değer katacaktır.”* şeklinde ifade etmiştir.

M.Y.2 kod adlı katılımcı program için, son derece güzel hazırlanmış verimli bir program olduğunu belirterek görüşleri alıntı yapılmaya değer görülmüştür.

M.y 2 kod adlı yönetici, *“içeriği Son derece güzel hazırlanmış bir programdı. İlk sefer için bence müthiş başarılıydı. Ama Mesela bana sorarsanız işte atıyorum keşke mesela atıyorum bir beş ay daha devam etseydi:)”* şeklinde düşüncelerini ifade etmiştir.

M.Y 7 kod adlı yönetici, *“Sadece bazı noktalarda ama programın da getirdiği bir şey Sertifika programının 100 saat var ve belli bir süre var işin içinde. Hani o süreyi birazcık daha genişletebilirsek çok daha kişide derin izler bırakabileceğini düşünüyorum.”* şeklinde diğer katılımcılarla aynı düşünceye sahip olduğunu ifade etmiştir. Katılımcıların tamamı tarafından programın daha etkili olabilmesi için katılımcılar tarafından program sürekliliği önerilmiştir.

**4.6.3 Zaman Düzenlemesi.** Katılımcıların çoğunluğu tarafından zaman düzenlemesine dikkat çekilmesi gerektiği ifade edilmiştir. Programın aralık ayında başlaması yöneticilerin okul yoğunluğunun fazla olmasından dolayı zaman düzenlemesi yapılması gerektiğini vurgulamışlardır. Bu konu ile görüşünü M.Y.2 kod adlı yönetici, *“Keyifli bir süreçti, en başından en sonuna kadar. Hiçbir cumartesi devamsızlık yapmadım. Çünkü ben cumartesi günleri programa katıldığım için nöbetlere gelemediğim için okulda pazar günleri nöbetlere gelmek zorunda kaldım yani çok yoğun bir çalışma temposu oldu benim için aslında. Ama hep gittim yani keyif aldım böyle heyecanla bekledim diyebilirim. Şurada birazcık sıkıntı yaşamıştık biz. Okul müdürlerine daha*

güzel anlatılabilirdi diye düşünüyorum.” şeklinde okul müdürlerine konu ile ilgili daha detaylı bilgi vermenin kendileri için fayda sağlayacağını ifade etmiştir.

Diğer bir katılımcı M.Y 3 kod adlı yönetici, “Onları ödevlerle aslında değerlendirdiler. Ama o ödevlerde bizi şöyle zorladı. Hem çalışma hayatı hem hafta sonu oraya gidip tekrardan bir de ödev yapmanız ki benim bir tane iki tane de çocuğum var evde. Bunları hesaba katarsak o süreç biraz zorlu geçti. Hani sadece ödevlerle değerlendirme kısmıysa eğer gerçekten üzülürüm çünkü bire bir geri feedback almak isterim yani bu konuyla ilgili.” ve görüşüne devam ederek, “Tabii bu da yapılırsa mesela hani belki ders saati ve diğer konularda belki sıkıntı yaşanabilir ama bu noktada da program zaten sıkışık hani yoğun bir program belki bu dersler online derslerle birazcık eklenerek farklılıklar yaşanabilir. O derslerin atıyorum bir gün bu hafta derslerimiz online yapılacaktır gibi en azından oraya gideceklerde belki bir hafta olsun dinlenmiş olabilirler. Yine aslında dersi veren akademisyen içinde aynı oranda etkili olacaktır. Uzaktan gelen kişileri de desteklemiş olabilir belki bu konu.” şeklinde ifade etmiştir.

Diğer bir katılımcı M.Y 4 ise, iş yoğunluğunun daha az olduğu zamanlarda programın daha etkili olacağına dikkat çekerek, “Yaz dönemi Yaz dönemi olabilir ama yaz döneminden de kastım şu ee neticede yaz döneminde de okul içinde de hazırlıklarımız vardır yeni döneme hazırlıklarımız vardır. Çok iyi tahlil edilesi lazım hani tam bir boşluk alanımız var. Ne zaman söyleyebilirim Haziran. Haziranda karneyi verdik temmuza kadar öğretmenlerimizle de birlikte olduk, gönderdik onları işte tam onda sonra bir boşluklar. Hani o boşluk iyi değerlendirile bilinir diye düşünüyorum.” şeklinde düşüncesini ifade etmiştir.

M.Y.6 kod adlı katılımcı ise müdür yardımcılığına başlamadan programın başlamasının daha yararlı olduğunu dile getirerek görüşünü, “Başlangıç zamanı değişik olabilirdi belki de dönem başlamadan önce olsaydı daha etkili olabilirdi bu eğitimi daha önceden almış olsaydın görevimin ilk 1- 2 ayında travmatik şeyler yaşamazdım.” şeklinde belirtmiştir.

Katılımcıların çoğunluğu kendi gelişimleri ve etkili bir öğrenim sağlayabilmek için zaman düzenlemesi yapılması gerektiğini belirtmişlerdir.



**4.6.4 Etkili İletişimin Sürdürülmesi.** Bu araştırmada program katılımcılarının daha sonra da paylaşım halinde olabilmeleri için etkili iletişimin gerekli olduğu ifadeleri kullanılmıştır. Özellikle aldıkları eğitimden ve uygulayıcıların anlattıkları deneyimlerinden katılımcıların hepsi 100 saatlik bir program sonrasında alanda karşılaştıkları zorlukları ya da yapmak istedikleri paylaşımlar açısından gerekli olduğu belirtilmiştir. M.Y. 3 kod adlı katılımcının konu ile ilgili görüşleri, ‘’ *Bizim bir whatsapp grubumuz vardı maalesef ve çok hoş olmayan bir şekilde hiçbir açıklama bize yapılmadan gruptan çıkarıldık hatta M.Y 4 hocam da yine aynı gruptaydı aynı okulda olduğumuz için ya M.Y 4 Hocam ben gruptan atıldım siz ordaydınız neden ben atıldım falan diye konuşurken yok hocam dedi beni de attılar deyince dedik hani ne oluyoruz hani farklı bir şekilde programın sonlanması daha şık olurdu diye tahmin ediyorum. Hani ne bileyim o grupta denilseydi ki hocalarım evet güzel bir program geçirdik orada farklı durumlarda vardı ben onları anlayabiliyorum ama hani biz kendimizi gerçekten çok kötü hissettik.*’’ ifade ettiği ve görüşleri alıntı yapmaya değer görmüştür.

Genel olarak katılımcılar program sonrasında etkili iletişim kurabilecekleri internet tabanlı ağ olması gerektiğini vurgulamışlardır.

## **Bölüm 5**

### **Tartışma ve Sonuç**

#### **5.1 Araştırma Sorularının Bulgularının Tartışılması**

Bu tez Bahçeşehir Üniversitesi tarafından 2015-2016 eğitim öğretim yılında düzenlenen yönetici yetiştirme programının Türkiye için bir model olarak düşünülmüştür. Bu program Türkiye'deki eğitim kalitesini daha etkin hale getirilmesi için hazırlanmıştır. Okul yöneticileri belli becerilere sahip olabilmeli ve kendilerindeki Lider ve Yönetici yanlarının farkına varmaları gerekmektedir.

Alan yazın taramasında başta Amerika Birleşik Devletleri olmak üzere İngiltere, Almanya, Danimarka, Japonya, Belçika ve Türkiye'deki yönetici standartları, yeterlilikleri ve atama kriterleri incelenmiştir. Türkiye'de yönetici yetiştirme programının ülkemiz için yararlı olacağını düşünülerek programın katılımcılara ne kadar etkili olduğu ve geliştirilmesi gereken yönleri katılımcılar tarafından görüşleri alınarak programı geliştirip yeni bir model hazırlanması için bir taslak sunulmuştur.

Bazı ülkelerde yönetici yetiştirme, yönetici atama, yeterlilik ve standartların nasıl işlediği incelenmiş, Türkiye'de yönetici atamalarında kesin bir kurala bağlanmış ve uygulanmakta olan bir standartların oluşturulmadığı görülmektedir. Özmen (2002) araştırmasında son yıllarda gelişmiş ülkelerde okulların etkililiğini sağlayabilmek üzere okul yöneticisi yetiştirme çabalarına çok büyük önem verildiğini belirtmiştir. Uzun süredir tartışılmakta olan Okul Yöneticisi yetiştirme sistemi hala ülkemizde belirlenmiş standartların bulunmaması, atama kriterlerinin sözlü sınavlar ve mülakat sınavları ile yapılıyor olması, sorunların devam edeceğinin bir göstergesi olarak yorumlanabilir. Bunun sebeplerinden en önemlisi de ülkemizde okul yöneticisi standartlarının belirlenmemiş olmasıdır.

Akın (2012) araştırmasında aktardığı gibi Amerika Birleşik Devletleri okul müdürü olma koşulları eyaletlere göre farklılık göstermektedir. Tüm eyaletlerde Eğitim Lideri yetiştirme sertifikası ve yüksek lisans diploma olma zorunluluğu bulunmaktadır. Aynı zamanda kamu okullarında belirli bir süre deneyim kazanmış olmak ve eğitim lideri niteliklerine sahip olarak gibi şartlara bağlanmıştır.

Şimşek (2003) araştırmasında İngiltere de standartlara uygun bir okul yöneticisi programı mevcut olduğunu belirtmiştir. 1996 yılında uygulamaya konan ‘‘ Ulusal profesyonel okul yöneticiliği yeterlilikleri’’ kitapçığında bulunan yeterliliklere sahip olmak gerekmektedir. Kitapçık da bulunan bu yeterlilikler göz önünde bulundurularak, yönetici olmak isteyen öğretmenler sınava tutulup, hangi yeterliliğe sahip olmadıkları tespit edilerek ihtiyaç duydukları eğitimi almaları sağlanmasının yanında stratejik liderlik ve sorumluluk gibi derslerin zorunlu ders olmasına dikkat çekmiştir.

Türkiye’de ise okul müdürü olabilmek için her geçen yıl değişen yönetmelikle yükseköğrenim görmek, kamu kuruluşlarında öğretmenlik tecrübesinin olması ve sicili temiz olması okul müdür olmak için yeterli görülmemekte ve eğitim yönetimi ile ilgili bir diploma zorunluluğu bulunmamaktadır. Eğitim başarısı yüksek olan Singapur’da 1984’den itibaren okul yöneticisi olabilmek için Eğitim Bakanlığı ve Ulusal Eğitim Enstitüsü birlikte hazırladıkları bir eğitim yönetimi diplomasına sahip olma zorunluluğu bulunmaktadır.

#### **5.1.1 Program Katılımcılarının Deneyimlerine Göre Bulguların Tartışılması.**

Bu programda katılımcılar deneyimlerini programa seçilme süreçleri, Yönetici yetiştirme programının içerik, bilgi ve süre açısından yeterli olup olmadığını, akademisyen ve uygulayıcılara karşı deneyimlerine ait bulgular tartışılmaktadır.

**5.1.1.1 Seçilme süreci.** Katılımcılar programa dahil edilmelerinden dolayı onur duyduklarını, onlara kurum tarafından yatırım yapıldığını hissederek motivasyonlarının arttığını, genel merkez ve okul müdürü tarafından programa seçilip önerilmenin iyi hissettirdiğini belirtmişlerdir. Yöneticilerin önerilerinden bir hafta sonra Bahçeşehir Üniversitesi ve okul yöneticilerinden oluşan bir heyet önünde mülakat yapılmıştır. Programa davet edilen yönetici adayları mülakatın çok keyifli, sohbet tadında bir mülakat geçirdiklerini belirtmişlerdir. Vatanartıran ve Altın (2014) araştırmalarında ifade ettikleri gibi bu staj/deneme süresinin de standartlarının belirlenmesi gerekmektedir. Başarılı olarak değerlendirilen adaylar, ikinci adımda belirtilen sınav ve mülakatlara girmeye hak kazanmışlardır. Sınavın objektifliği, güvenilir ve adil olmasının yanında, sınavın içeriğinin de ne olması gerektiğinin iyi planlanması gerekmektedir. Yöneticilerin sadece sınavla seçilmesinin yetmeyeceği, aynı zamanda temsil ve kişilik özelliklerinin, iletişim becerilerinin de değerlendirilmesi gerektiği belirtilmiştir. Mülakatın standartları önceden

belirlenmeli, subjektif değerlendirmelere imkan verilmemelidir. Mülakatın objektif, güvenilir ve belli bir standartta yapılması için işin uzmanlarınca tarafsız bir komisyon tarafından yapılmalıdır.

**5.1.1.2 İçerik ve süre.** Balyer ve Gündüz, (2011) araştırmasında aşağı Saksonya Eyaleti'nde ise okul müdürünün geliştirmesi gereken niteliklere ilişkin dört alanda modüler bir eğitim programı belirlenmiştir. Bir yılda tamamlanmakta olan program dört modülden oluşmaktadır. Programındaki modüllerin içeriği, Öğretmenlikten müdürlüğe rol değişimi; bir meslek olarak okul yöneticiliği, Okulda kalite gelişimi kavramı ve kalite geliştirme araçları, Personel yönetimi ve personel geliştirme, Okul ve çevre arasında ilişkilerin geliştirilmesi şeklinde sıralanmıştır. Programın her aşamasında dört-beş gün süren yoğunlaştırılmış dersler bulunmaktadır. Derslere ek olarak adaylara danışmanlık hizmeti de sağlanmaktadır.

BAU Yönetici yetiştirme program katılımcıları, programın içerik olarak yeterli olduğunu belirtirken programda teorik bilgiler yanında uygulama bölümünün daha çok yer genişletilmesi, vaka incelemeleri ve birçok konuda bilgi sahibi olmaları açısından programın uzatılması konusunda görüş bildirmişlerdir.

**5.1.1.3 Akademisyen ve uygulayıcılar.** Program katılımcıları akademisyen ve uygulayıcılardan oluşan eğitimcileri keyifle dinleyip, motivasyonlarının, kuruma aidiyet duygularının arttığını belirtmişlerdir. Alanında uzman olan akademisyenlerin teorik bilgiler vermesinin hemen ardından Uygulayıcı olan alanında başarılı okul müdürlerinin, genel merkezden gelen anlatıcılardan bilgiler vermesi programı hem teorik hem de uygulama açısından güçlendirmiştir. Özellikle teorik bilgi aldıktan hemen sonra uygulamacıların tecrübelerini anlatmaları ve bu konu ile ilgili vaka örnek çalışmalar incelenmesini katılımcılar programın keyifli, motivasyonu yüksek bir şekilde kalıcı bir eğitim olduğunu ifade etmişlerdir.

Korkmaz (2005) araştırmasında Amerika Birleşik Devletleri, Üniversiteler ve eğitim lideri yetiştirme programları tarafından iki farklı yöntem kullanılarak hazırlanması, yönetici adayları eğitimleri esnasında okullarda ortaya çıkan problemlerin çözümü, kriz yöntemi için çalışarak teori ve uygulamayı birlikte yürütmeleri sağlanmaktadır. Yönetici yetiştirme programlarına öncülük eden Amerika Birleşik Devletleride teori ve

uygulamayı birlikte yürütmenin yönetici adaylarını okullarda çıkan problemlere yönelik çalışmalar yapmanın verimli olacağı sonucuna varmıştır.

**5.1.2 Yönetici Olarak Kendi Gelişimlerine Olumlu Katkılarına İlişkin Bulguların Tartışılması.** Katılımcılar program sonunda kendi gelişimlerini fark ederek okul içerisinde olaylara daha farklı baktıklarını ifade etmişlerdir. Özellikle programa seçilme süreci, kurum müdürleri ve genel merkezden aranıp mülakata davet edilme sürecinden programın son, sertifika gününe kadar kendilerinde büyük gelişmeler olduğunu, bakış açılarında farkındalık kazandıklarını, ileri zamanlarda bir kurum kimliği, okul kültürü nasıl oluşturulacağı hakkında, kendilerini nasıl ifade edecekleri yönünde gelişimleri fark ettiklerini belirtmişlerdir.

**5.1.3 Programın Geliştirilmesine Yönelik Katılımcıların Görüşlerine Göre Bulguların Tartışılması.** BAU Yönetici yetiştirme programında katılımcılar teori ve uygulamadan çok keyif aldıklarını ve etkili bir eğitim olduğunu belirtmişlerdir. Özellikle uygulama bölümünün, uygulayıcı konuşmacı okul müdürlerinin tecrübelerini paylaşımları ve grup içerisinde Vaka analizlerinin keyifli olduğunu ve artırılması gerektiğini belirtmişlerdir.

Anderson (1991) araştırmasında Amerika Birleşik Devletlerindeki yönetici yetiştirme programlarını değerlendirmiş ve bu programların genel olarak teori kaynaklı olduğunu, yöneticilere uygulamaya dönük eğitim vermede yetersiz olduğunu savunmuştur. Bu çalışmanın geliştirilmesinde uygulamanın artırılması önemli rol oynayacaktır.

Özgen ve Baş (2011) konu ile ilgili çalışmasında akademisyen, yönetici, eğitim uzmanları gibi konuyla ilişkili kişilerin danışmanlığında hazırlanan NPQH programı, ilk uygulanmaya başladığı tarihten itibaren geliştirilmeye devam ettiğini ifade etmişlerdir. NPQH adayların akademik geçmişlerini göz önüne alarak mesleki becerilerini ve zamanlarını geliştirmeyi amaçlamakta, bireysel ihtiyaçlara göre modüler ve adayları gelişmeye teşvik eden bir program sunmaktadır. NPQH'nin modüler yapısı ve her adayın geliştirmesi gereken yönlerinin farklı olabileceğinden dolayı adayların programda bulunma süreleri değişebilmektedir. Bu nedenle adaylar ihtiyaçlarına göre yaklaşık 4-12 ay süreyle programa devam etmektedirler.

Program katılımcıları teori ve Uygulamayı beraber yürütüp etkinliklerle işinde uzman kişiler tarafından verimli bir eğitim almışlardır. Bu araştırmada BAU yönetici yetiştirme programı katılımcılarının da bulgularda belirtildiği gibi Program başlangıcından bitimine kadarki süreçte kendilerinde farklılıklar oluştuğunu, bakış açılarının farklılaştığını, motivasyonlarının arttığını ifade ettikleri görülmüştür. Bununla birlikte süre olarak bazı konularda genişletmenin, kurum içerisinde aldıkları eğitim sonrasında uygulama şansları olması halinde daha etkili bir program ifade etmişlerdir.

## 5.2 Sonuç

**5.2.1 Katılımcı Görüşlerinin Yorumlanması.** Yöneticilerin kendi gelişimlerine olumlu katkıları, programın içerik ve süre olarak yeterliliğinin, akademisyen ve uygulayıcıların değerlendirilmesi olarak üç başlık altında incelenmiştir.

**5.2.1.1 Yönetici olarak kendi gelişimlerine olumlu katkıları.** Program katılımcılarını öğretmenlik tecrübelerinden sonra müdür yardımcılığına atanan yöneticiler oluşturmaktadır. Bu programda katılımcılar kendi gelişimlerine katkılarını şu şekilde ifade etmişlerdir;

- 1) Tecrübelerden yararlanma: Katılımcılar programda eğitim veren hocaların anlatımlarını ve uygulayıcı okul müdürlerinin tecrübelerinden yararlandıkları keyifli bir öğrenme ortamı sağlandığı saptanmıştır.
- 2) Öz değerlendirme: Katılımcıların derste farklı uygulamalarla kendilerine program başından sonuna kadar öz değerlendirme yaptıklarında çok büyük farklılıklar oluştuğu saptanmıştır.
- 3) Bakış açısında farklılık: Bu farklılığın bakış açılarında olduğunu, öğretmene, öğrenci ve veliye karşı tutumlarındaki değişikliğin farkındalık duymalarından ve yöneticiliğe karşı bakış açılarında olumlu yönde değişiklik olduğu saptanmıştır.

**5.2.1.2 Programın içerik ve süre olarak yeterliliği.** BAU yönetici yetiştirme programı Türkiye’de bir eksik olduğu fark edilerek tasarlanmıştır. Bununla birlikte alan yazın taranmış, gelişmiş ülkelerde yönetici yetiştirme program içerik standartlarına göre hazırlanmıştır. Günümüzde okul müdürü olmak için belli bir standart geliştirilmemesi ve diploma zorunluluğu olmaması hala tartışma konularındandır.

Bu çalışmada Türkiye için geliştirilen yönetici yetiştirme sertifika programı, içerik ve süre açısından incelenmiştir. İçerik olarak yeterli gözükmese de program katılımcı tarafından uygulama bölümünün eksik olduğu saptanmıştır. Uygulama bölümünde başarılı uzman kişiler tarafından eğitim almak katılımcıların motivasyon ve kuruma aidiyet duygularını artırdığı tespit edilmiştir.

**5.2.1.3 Program eğitmenleri.** Program hem teorik ve hem uygulama olarak iki bölümde de yöneticileri en verimli şekilde eğitim vermek için işini zevkle yapan akademisyen ve uygulayıcılar (okul müdürleri) katılımcılara destek olduğu, onların çekinmeden bilgi paylaşacağı bir ortam oluşturulduğu saptanmıştır. Teori bölümünde bilgilerin yoğunluğu katılımcıları yorsa da farklı akademisyenlerle çalışmak ve onlardan farklı deneyimleri dinlemek ve bilgilerini paylaşmaları katılımcıları olumlu yönde etkilediği söylenilebilir.

Üniversiteden gelen eğitmenlerin yanı sıra aynı kurumda çalışan okul müdürleri de eğitime katılarak uygulama bölümünde yer aldıkları tespit edilmiştir. Eğitmenler ve uygulayıcılar sınıf ortamında kimseyi yargılamadan dinlemişler ve farklı bakış açılarına vaka yorumlamaları ile birlikte yer vermişlerdir. Ayrıca katılımcıların uygulama bölümünden daha çok etkilendiği saptanmıştır.

### **5.3 Öneriler**

Katılımcılar yönetici yetiştirme seçme sürecinden itibaren farklı hissettiklerini, programa seçilmelerinden dolayı onur duyduklarını ve keyifle her hafta sonu (Cumartesi) derslere keyifle gittiklerini vurgulamışlardır.

Bu çalışmada programın geliştirilmesi amacıyla katılımcı görüşleri alınarak aşağıda öneriler şu şekilde sıralanmıştır:

1) Program takvimlerinin belirlenmesinde okul takvimlerinin dikkate alınarak yöneticilerin daha az yoğun oldukları dönemler seçilerek program çalışmalarına

katılımlarının artırılması önerilebilir.

2) Katılımcıların yaptıkları çalışmalar üzerinden imkânlar ölçüsünde Sözlü ve Yazılı geribildirim, düzeltme ve değerlendirmeler yapılması önerilebilir.

3) BAU Yönetici Yetiştirme Programında görev alan Akademisyenlerin yanı sıra kurumun farklı birimlerinden gelen uygulayıcıların deneyimlerini paylaşmaları için verilen süre ve kapsam artırılması önerilebilir.

4) Katılımcıların program sonrasında iletişim bağlarının koparmamak ve bilgi paylaşımı yapabilecekleri internet tabanlı bir platform oluşturulabilir.

5) Programın sürekliliği adına katılımcılar teorik bölümü tamamlanmasından sonra katılımcıların aldıkları bilgileri pekiştirmek, deneyimlerini artırmak ve alanda kendilerini görmek adına uygulama bölümü artırılarak okullarda staj yapmaları, kurumda daha yüksek düzeyde tecrübeye sahip üst düzey yönetici ile eşleştirilerek program sonrasında mentörlük ilişkisi kurulması önerilebilir.

6) Yöneticilerin sadece kurum müdürleri tarafından önerilmemeleri aynı zamanda her öğretmenin programa başvuruda bulunabileceği bir platform oluşturulabilir.

7) Programın daha verimli olması adına sinin yönetici adaylarının iş yoğunluğuna göre zaman düzenlemesinin yapılması önerilebilir.



## KAYNAKÇA

- Arslan, H., Beytekin, F. (2004). *İlköğretim okul müdürleri için eğitim liderliği standartlarının araştırılması*. XIII. Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayında sunulan bildiri. İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi, Malatya.
- Başaran, M. (2017). *Okul yöneticilerinin yönetim biçimleri ile öğretmenlerin iş tatmini arasındaki ilişkinin incelenmesi*. (Yüksek Lisans Tezi). Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Bernstein, C. (2018). What is school?. Erişim: 15.10.2018, <http://www.headsup.org/what-is-a-school/>
- Büyüköztürk, Ş., Kılıç Çakmak, E., Akgün, Ö.E., Karadeniz, Ş. ve Demirel, F. (2012). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Pegem.
- Güngör, A. (2015). *Türk Kamu Yönetim Sisteminde Devlet Okullarındaki Yöneticilerin Performanslarının Değerlendirilmesi*. (Yüksek Lisans Tezi). Çanakkale: Onsekiz Mart Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Learnorg. (2018). How Can You Become an Education Director? Erişim: 15.10.2018, [https://learn.org/articles/How\\_Can\\_I\\_Become\\_an\\_Education\\_Director.html](https://learn.org/articles/How_Can_I_Become_an_Education_Director.html)
- Özalp, U. (2016). *Okul Müdürlerinin Mentorluk Fonksiyonlarının Müdür Yardımcılarının İş Tatminine Etkisi*. (Yüksek Lisans Tezi). Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Parlak, B. (2015). *Eğitim Yöneticilerinin Yönetici Yer Değişikliği Süreci*. (Yüksek Lisans Tezi). Bahçeşehir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Yıldırım, A.ve Şimşek, H. (1999). *Nitel Araştırma Yöntemleri*. Seçkin.
- Yıldırım, A.ve Şimşek, H. (2003). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*. Seçkin.

Pelit, A. (2013). *Okul Yöneticilerinin Yetiştirilmesine ve Atanmasına İlişkin Benimsenen Modellerin İncelenmesi*. (Yüksek Lisans Tezi). Ankara: Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

### ***Sürekli Yayınlar***

Aslanargun, E. (2012). Okul müdürlerinin sahip olması gereken değerler [Özel sayı]. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*. 12(2), 1327-1344.

Aslanargun, E. ve Bozkurt, S. (2012). Okul müdürlerinin okul yönetiminde karşılaştığı sorunlar. *Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. 11, 349-368.

Balcı, A. (2001). Türkiye’de eğitim yönetiminin bilimleşme düzeyi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi* Bahar 2008, 54, ss: 181-209

Balcı, A. (2011). Okul yönetiminin değişen bağlamı ve eğitim yönetimi programlarına etkisi. *Eğitim ve Bilim*. 32 (162), 196-208

Balyer, A. ve Gündüz Y. (2015). Çağdaş okul müdürlerinin değişen rolleri. *Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi*, 12(2), 75-93.

Balyer, A. ve Gündüz, Y. (2011). Farklı ülkelerde okul müdürlerinin yetiştirilmesi: *Türk eğitim sistemi için bir model önerisi*. *Kuramsal Eğitimbilim Dergisi*. 4 (2), 182-197.

Çelikten, M. (2004). Okul Müdürü Koltuğundaki Kadınlar. *Sosyal Bilimler Enstitü Dergisi*. 17, 91-118.

Grundgesetz (1994). Basic Law for the Federal Republic of Germany. <http://www.iuscomp.org/gla/statutes/GG.htm#33> adresinden 22.09.2011 tarihinde

Huber S.G. & Gnicechwitz, S. (2006). Auswahl von Schulleiterinnen und Schulleitern in den Deutschen Bundesländern. *Eine Synopse. Interner Bericht: Erfurt*.

Huber, S. G. & Pashiardis, P. (2008). “The Recruitment and Selection of School Leaders” International Handbook on the Preparation and Development of School Leaders. (Edited by Jacky Lumby) New York: Taylor & Francis.

- Huber, S. G. & West, M. (2010). Schulleitung und Schulaufsicht. Konferenz. *Der Kantonalen Kader Für Die Volksschule der Deutsch- Und Mehrsprachigen Kantone der Schweiz Und des Fürstentums Liechtenstein 7*
- Karip, E. ve Köksal, K. (1999). Okul yöneticilerinin yetiştirilmesi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*. 18, 193-204.
- Özgen, H., Baş, M. ve Sabancı, C. (2011). Liselerin okul stratejik planlarında yer alan stratejik amaçlara ve hedeflere ulaşma düzeylerinin incelenmesi. *E-Journal Of New World Sciences Academy Education Sciences*, 6(2), 1453-1462.X
- Özmen, F. ve Kömürlü, F. (2010). Eğitim kurumlarında yönetici seçme ve atamada yaşanan zorluklar ve yönetici görüşleri temelinde çözüm önerileri. *Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi*. 2(1), 25-32.
- Recepoğlu, E. ve Kılınç, A.Ç. (2014). Okul yöneticilerinin seçilmesi ve yerleştirilmesi, mevcut sorunlar ve çözüm önerileri. *Turkish Studies: International Periodical the Languages, Litarature and History of Turkish or Türkic*. 9(2), 1817-1845.
- Resmi Gazete, 22 Nisan 2017 Cumartesi, Sayı: 30046. <http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2017/04/20170422.htm> 05.08.2018 tarihinden.
- Şişman, M.ve Turan, S. (2004). Dünya’da Eğitim ve Yöneticilerine Yetiştirilmesine İlişkin Başlıca Yönetimler ve Türkiye İçin Çıkarılabilecek Bazı Sonuçlar. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*.2(1), 13-26.
- Vatanartıran, S. ve Altın, F. (2014). Türkiye’de okul yöneticisi yetiştirme, atama ve sürekli geliştirme model önerisi. *Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi*. 15(2), 17-35.

## **EKLER**



### **EK A: BAU Yönetici Yetiştirme Eğitimi İçeriği**

**BAU EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ**  
**MÜDÜR YETİŞTİRME PROGRAMI**

---

**BÖLÜM I : KURUM KİMLİĞİ (1 HAFTA; 8 SAAT)**

Bu bölümde adaylardan, okulun tarihini, kuruluş sürecini, hayallerini, eğitim tasavvurunu okul kurucusundan bire bir dinleyerek anlaması ve bu hikayesel anlatımdan yola çıkarak, vizyon ve misyonu, değerleri ve müdür kimliğini ortaya çıkarmaları beklenmektedir. Genel Merkez örgütsel yapılanması da bu aşamada katılımcılara açıklanarak, bundan sonraki bölümler için gerekli alt yapı oluşturulmaktadır. Son olarak katılımcılara, LMS olarak kullanılacak ve e-portfolyolarını oluşturabilecekleri ‘itslearning’ platformu tanıtılacak ve tüm katılımcılar uygulamalı olarak ilk girişlerini yapacaklardır.

**HAFTA (8 SAAT)**

KONU	KAZANIM	YÖNTEM	SÜRE
<b>Kurum Tarihi</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Kurumun tarihini bilir.</li><li>- İnişleri ve çıkışları ile geçtiği süreci anlar.</li></ul>	Hikayesel, kronolojik anlatım (TV sohbeti formatında, yapılandırılmış mülakat gibi)	1,5 saat
<b>Değerler</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Kurumsal tarihten yola çıkarak kurumun değerlerini tanımlar.</li><li>- Değerlere dayalı yönetimi kavrar.</li></ul>	Grup çalışması ile kurumsal tarihten değerleri belirleme etkinliği Değerlere dayalı yönetim ölçeğinin uygulanması ve tartışma	1,5 saat
<b>Vizyon ve Misyon</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Kolejin vizyonunu ve misyonunu bilir.</li><li>- Kolejin eğitim ve okul tasavvurunu tanımlayabilir.</li></ul>	Sunum Grup çalışması ile eğitim ve okul tasavvuru oluşturma etkinliği	1,5 saat
<b>Müdür Kimliği</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Kolej okul müdürü kimliğini tanımlayabilir.</li></ul>	Hikayesel anlatım Sunum Okul Müdürünün posterini hazırlama & Kişisel ‘Coat of	1,5 saat

	- Kolejın okul müdüründen beklentilerini kavrar.	Arms' izme ve gerekçelendirerek gruba sunma	
<b>GM rgtsel Yapılanması</b>	- Kolej Genel Merkez yapılanmasını bilir. - Genel Merkez'deki birimleri, birim sorumluluklarını ve yetkili kişileri bilir.	Sunum	1 saat
<b>ITSLEARNING</b>	- Itslearning platformuna nasıl giriş yapacağını bilir ve ilk girişini yapar.	Uygulamalı Sunum	1 saat

**HAFTANIN ÖDEVİ:** Aday müdürler kendi e-portfolyolarını oluşturacaklar ve ilk girişlerini yapacaklar. Bundan sonraki ürünlerini/ödevlerini de bu platforma ykleyecekler.

## **BÖLÜM II : İNSANI YÖNETMEK (7 HAFTA; 42 SAAT)**

Bu bölümde adaylardan, okulun 'insan' paydaşlarını belirleyebilmesi, en önemli paydaşı olan 'ğretmen'i etkili yönetebilmesi için gerekli becerileri geliştirmesi beklenmektedir. Yöneticilik ve liderlik arasındaki farkı görebilmek, okul müdürü olarak hem yöneticilik hem liderlik davranışlarını belirlemek, farklı yönetim ve liderlik stillerini mukayese edebilmek, çalışanları neden motive etmek gerektiğini anlamak, okulda karar almanın önemini anlamak ve farklı karar alma yöntemlerini uygulayabilmek, farklı amaçlarla yürütülen toplantıları yönetebilmek, en önemli kaynaklardan biri olan insan kaynağını işe almak, gelişimini sağlamak ve işten çıkarmak süreçlerini yönetebilmek, okul yaşantısında ortaya çıkabilecek çatışma durumlarını bilmek ve yönetmek, okul müdürü olarak kendini, kendi zamanını, oluşabilecek stresi, kendi yeterliklerini, tutumlarını, davranışını yönetebilmek boyutları detaylı olarak ele alınacaktır.

### **HAFTA (6 SAAT)**

KONU	KAZANIM	YÖNTEM	SÜRE
<b>Bir lider olarak yönetici</b>	- Temel liderlik kuramlarını anlar. <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Büyük Adamlar Kuramı</li> <li>○ Kişilik Kuramı</li> <li>○ Davranış Kuramları</li> <li>○ Katılımcı Liderlik</li> <li>○ Durumsal Liderlik</li> <li>○ Etkileşimci/Dönüştürücü Liderlik</li> <li>○ Vizyoner Liderlik</li> </ul>	Yönetim ilkeleri anketi üzerinden yönetim kavramına giriş Sunum Örneklerle Açıklama ve Tartışma	2 saat
	- Farklı yönetim ve liderlik stillerini ve davranışlarını analiz edebilir. <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Blake ve Mouton'un yönetim stilleri (Davranış)</li> <li>○ Lewin'in liderlik stilleri (Katılımcı)</li> <li>○ Likert'in liderlik stilleri (Katılımcı)</li> <li>○ Hersey ve Blanchard'ın liderlik stilleri (Durumsal)</li> <li>○ Tannenbaum ve Schmidt'in yönetim stilleri (Durumsal)</li> <li>○ LMX yönetim stilleri (Etkileşimci)</li> <li>○ Burns ve Bass (Dönüştürücü)</li> </ul>	Sunum Örneklerle Açıklama ve Tartışma Yönetim stillerine yönelik geliştirilmiş anketleri uygulama	2 saat
	- Okul müdürü liderlik ve yöneticilik genel yeterliklerini oluşturabilir.	Temel yeterlikler çerçevesi verilecek; genel liderlik/yönetim ile ilgili olanlar 'İkili Çalışma' ile	1,5 saat

		doldurulacak. Eğitim süresince ilgili diğer alanlar doldurulacak. Poster Hazırlama (Grup çalışması)	
	- Kendi yönetim stilini değerlendirebilir ve geleceğe yönelik hedef koyar.	Yansıtıcı günlük ile liderlik rolüne ilişkin güçlü yanlarını ve geliştirilmesi gereken yanlarını belirler; kişisel vizyonunu ve gelişim planını oluşturur. (Ödev yönelik bilgilendirme) <b><i>Itslearning: Kişisel liderlik stili/davranışları hedefi belirlemek</i></b>	30 Dk

### HAFTA ÇALIŞANLARI MOTİVE ETMEK (6 SAAT)

KONU	KAZANIM	YÖNTEM	SÜRE
Motivasyon: Kapsam (İhtiyaç) Teorileri	- İhtiyaç odaklı motivasyon teorilerini bilir. - Maslow İhtiyaçlar Hiyerarşisinin motivasyon prensiplerini bilir; kendisinin ve çevresindeki insanların bu hiyerarşinin hangi basamağında olduğunu tespit edebilir; ve bu tespiti ilişkin motivasyon önerilerinde bulunabilir. “Şimdi ve burada” ile “orada ve gelecekte”ye yönelik motivasyon	-Sunum -Grup çalışması -Vaka Analizi -Deneyim Paylaşımı	1,5 saat



	<p>tekniklerinin güçlü ve zayıf yönleri ile ayırtedebilir.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Alderfer'ın ERG teorisini bilir; bu teorisinin ilkelerini Maslow'un İhtiyaçlar teorisi ilkesine göre farklılıkları anlar; ve bu teoriye ilişkin motivasyon teknikleri konusunda örneklendirmeler yapabilir.</li> </ul>		
<p>Motivasyon: Kapsam (İhtiyaç) Teorileri</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- McGregor'ın Teori X ve Teori Y teorilerinin varsayımlarını bilir; kendisinin ve çevresindeki insanların bu teoriye göre hangi tip yönetici/çalışan olduğunu söyleyebilir; ve bu tespiti ilişkin motivasyon önerilerinde bulunabilir.</li> <li>- McClelland'ın APA teorisine ilişkin ilkeleri kavrar; kendisinin ve çevresindeki insanların bu teoriye göre hangi tip yönetici/çalışan olduğunu söyleyebilir; ve bu tespiti ilişkin motivasyon önerilerinde bulunabilir.</li> <li>- Herzberg'in Hijyen/Motivasyon teorisini ve teorinin çıkış noktasını bilir; kişiye ve kültüre göre farklılaşmaların olabileceği farkındalığı kazanır; ve teoriye ilişkin motivasyon teknikleri konusunda örneklendirmeler yapabilir.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Sunum</li> <li>-Grup çalışması</li> <li>-Vaka Analizi</li> <li>-Deneyim Paylaşımı</li> </ul>	<p>1,5 saat</p>
<p>Motivasyon: Süreç Teorileri</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pavlov ve Skinner Koşullanma Kuramı teorilerini anlar, ve buna ilişkin motivasyon önerilerinde bulunabilir.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Sunum</li> <li>-Grup çalışması</li> <li>-Vaka Analizi</li> <li>-Deneyim Paylaşımı</li> </ul>	<p>1 saat</p>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bandura Sosyal Öğrenme kuramını anlar ve okul ortamına uyarlayabilir.</li> <li>- Davranış şekillendirme yöntemlerini bilir, örneklendirir ve zamanlanın yöntemlerdeki etkisi ve olası sonuçları çıkarımlarda bulunabilir.</li> </ul>		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Vroom Beklenti Kuramındaki motivasyon faktörlerini bilir ve bir okul müdürü olarak bu kuramı nasıl kullanabileceğini ilişkin net örnekler verebilir.</li> <li>- Adams'ın Eşitlik Kuramının neden-sonuç ilişkisini anlar ve bir yönetici olarak bu kurama ilişkin dikkat etmesi gereken hususları tanımlayabilir.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Sunum</li> <li>-Grup çalışması</li> <li>-Vaka Analizi</li> <li>-Deneyim Paylaşımı</li> </ul>	1 saat
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Locke, Latham ve Drucker'ın Amaç Kuramını anlar ve bir okul müdürü olarak hedef koyarak motive etmeye ilişkin spesifik örneklendirmeler verebilir.</li> <li>- Deci İçsel ve Dışsal Bilişsel Değerlendirme Kuramını anlar ve kurama ilişkin okul-spesifik tespitlerde bulunabilir.</li> <li>- Festinger Bilişsel Çelişki Kuramını anlar ve bu kuramın kişilerin motivasyonundaki manipulative gücünü ortaya çıkaran net örneklendirmelerde bulunabilir.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Sunum</li> <li>-Grup çalışması</li> <li>-Vaka Analizi</li> <li>-Deneyim Paylaşımı</li> </ul>	1 saat

**HAFTA KARAR ALMAK VE UYGULAMAK (6 SAAT)**

KONU	KAZANIM	YÖNTEM	SÜRE
<b>Karar almak ya da almamak</b> <b>Bireysel karar alma</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Karar almak ve almamak alamamak, olabilecek olan ve olması arzu edilen arasındaki ayrımı ve muhtemel sonuçlarını bilir.</li> <li>- Bireysel karar alma yaklaşımları (rasyonel yaklaşım, sınırlı rasyonel yaklaşım, sezgisel karar alma) arasındaki farkı bilir.</li> <li>- Farklı bireysel karar alma stillerini (otokratik, al ve ikna et, danış ve al, yönetime katarak) bilir ve bu stillerin SWOT analizini yapabilir.</li> <li>- Karar almada oluşabilecek bireysel önyargıların farkına varır ve kendini bu konuda gözlemler.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Sunum</li> <li>-Grup çalışması</li> <li>-Vaka Analizi</li> <li>-Deneyim Paylaşımı</li> </ul>	1 saat
<b>Grupla karar alma</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Grup kararlarının nasıl alındığını bilir, potansiyel avantaj ve dezavantajlarının farkına varır, ve grupça karar alma tekniklerini bilir.</li> <li>- Kararların grupça alınmasının sebep olabileceği problemlerin farkına varır.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Sunum</li> <li>-Grup çalışması</li> <li>-Vaka Analizi</li> <li>-Deneyim Paylaşımı</li> </ul>	2 saat
<b>Örgütsel karar alma stilleri</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Koşul bağımlı örgütsel karar alma stillerini (Yönetim bilimi yaklaşımı, Carnegie modeli, Marjinal karar alma modeli, ve Örgütsel Anarşi/Çöp kutusu modeli) bilir, hangi stilin ne zaman kullanılması gerektiğine ilişkin farkındalık kazanır.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Sunum</li> <li>-Grup çalışması</li> <li>-Vaka Analizi</li> <li>-Deneyim Paylaşımı</li> </ul>	2 saat
<b>Karar uygulamada temel prensipler</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Eylem planı nedir bilir; ve eylem planı hazırlanırken dikkat edilmesi gereken temel prensiplerin farkına varır.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Sunum</li> <li>-Grup çalışması</li> <li>-Vaka Analizi</li> <li>-Deneyim Paylaşımı</li> </ul>	1 saat

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Alınan kararların iletişimde dikkat edilmesi gereken hususları analiz edebilir ve karara destek alma konusundaki teknikleri bilir.</li> <li>- Eylem planı takip ve değerlendirmesinin nasıl yapılacağını bilir.</li> </ul>		
--	---	--	--

#### 4. HAFTA TOPLANTI YÖNETMEK & ÇALIŞANLARI İŞE ALMAK (6 SAAT)

KONU	KAZANIM	YÖNTEM	SÜRE
<b>Toplantıları yönetmek</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Toplantıların amacını açıklar.</li> <li>- Etkili toplantıları örneklendirir, açıklar.</li> <li>- Etkili toplantılar için gerekli yönetim becerilerini belirler.</li> </ul>	Vaka analizi Deneyim paylaşımı Sunum	2 saat
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Toplantı ve karar alma arasında ilişki kurar.</li> <li>- Fikir üretme amaçlı yapılan toplantılarda kullanılacak teknikleri örneklendirir.</li> </ul>	Örneklerle açıklamalı sunum	1 saat
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Toplantılarda grup dinamiklerinin önemini kavrar ve grup dinamiklerini yönetme tekniklerini anlar.</li> </ul>	Anket doldurarak tartışma Sunum	1 saat
<b>Çalışanları işe almak</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Öğretmen işe alım standartlarını, sürecini, görev tanımlarını bilir.</li> <li>- Nitelikli öğretmenlerin işe başvurusunu artırma üzerine fikir geliştirebilir.</li> <li>- Örnek iş ilanı hazırlayabilir.</li> </ul>	Açıklamalı sunum Bahçeşehir Kolejlerinde hayali bir öğretmenlik pozisyonu için iş tanımı, profil özellikleri ve iş ilanı hazırlamak	2 saat

#### HAFTA ÇALIŞANLARI DEĞERLENDİRMEK VE İŞTEN ÇIKARMAK (8 SAAT)

KONU	KAZANIM	YÖNTEM	SÜRE
<b>Çalışan mülakatları yönetebilmek</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Başarılı mülakat soruları hazırlayabilir ve mülakatlarla öğretmen yeterliklerini değerlendirebilir.</li> <li>- Mülakatlarda yapılması/yapılmaması gerekenleri örneklendirebilir.</li> </ul>	<p>Örnek mülakat izlem formunun hazırlanması</p> <p>Canlandırma</p> <p>Grup tartışması</p>	2 saat
<b>Performans değerlendirme</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Öğretmen performans değerlendirmesi çeşitlerini bilir.</li> <li>- Performans değerlendirme amaçlı ders içi ve dışı gözlem yapma çeşitlerini bilir.</li> <li>- Örnek ders gözlem formu geliştirir.</li> <li>- Ders gözlemi yapabilir ve geribildirim verebilir.</li> </ul>	<p>Grup tartışması</p> <p>Örnek ders videosu</p> <p>Canlandırma</p>	3 saat
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Öğretmen performans değerlendirme kriterlerini eleştirebilir; iyileştirir.</li> </ul>	Grup çalışması (örnek performans değerlendirme kriterlerinin eleştirilmesi; iyileştirilmesi)	1,5 saat
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Etkili bir performans değerlendirme görüşmesinin özelliklerini açıklar.</li> </ul>	Grup çalışması	1 saat
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Öğretmen iş sözleşmesi sonlandırma süreçlerini bilir.</li> </ul>	Açıklamalı sunum	30 dk

### ÇATIŞMAYI YÖNETMEK (6 SAAT)

KONU	KAZANIM	YÖNTEM	SÜRE
<b>Çatışma Türleri</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Çatışma türlerini bilir.</li> </ul>	<p>Sunum</p> <p>-Grup çalışması</p>	1 saat

<b>Çatışmada Fırsatlar ve Tehditler</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Çatışmanın yaratabileceği fırsat ve tehditlerin farkına varır.</li> <li>- Çatışma nedenleri hakkındaki farkındalığını artırır.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Vaka Analizi</li> <li>-Deneyim Paylaşımı</li> </ul>	
<b>Çatışma çözme stratejileri</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Çatışma çözme stratejileri (köpekbalığı, tilki, baykuş, sevimli ayıcık, kaplumbağa) hakkında bilgi sahibi olur, kendisinin ve çevresindekilerin kullandıkları stratejileri analiz edebilir. Bu stratejilerle dair SWOT analizi yapabilir, hangi durumlarda hangi stratejilerin kullanılması gerektiğine dair eğitimi tespitler yapabilir.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sunum</li> <li>-Grup çalışması</li> <li>-Vaka Analizi</li> <li>-Deneyim Paylaşımı</li> </ul>	1 saat
<b>Etkili pazarlık, ikna ve müzakere yöntemleri</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Müzakerenin inceliklerini, pazarlık yöntemlerini ve prensiplerini bilir.</li> <li>- Uzlaşma yöntemlerini bilir</li> <li>- Grup halinde müzakere ederken dikkat edilmesi gerekenleri bilir</li> <li>Müzakere ederken kullanılacak olan hilelerin farkına varır. “İşbirliği” ve” Rekabet” arasındaki ilişkilerin avantajları ve dezavantajları</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sunum</li> <li>-Grup çalışması</li> <li>-Vaka Analizi</li> <li>-Deneyim Paylaşımı</li> </ul>	2 saat
<b>Çatışma tutumları ve Arabuluculuk ve Üçüncü tarafın Müdahale Yöntemleri</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Olumlu ve olumsuz çatışma tutumlarını tanımlayıp, örneklendirebilir.</li> <li>- Çatışmada arabuluculuk tekniklerini ve müdahale yöntemlerini bilir.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sunum</li> <li>-Grup çalışması</li> <li>-Vaka Analizi</li> <li>-Deneyim Paylaşımı</li> </ul>	1 saat
<b>Oyun Teorisi Ortak malların trajedisi</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Oyun teorisini anlar ve örgütsel ortamlar için yorumlayabilir</li> <li>- Ortak malların trajedisi teorisini anlar ve bu teoriden yola çıkarak çatışma durumlarını analiz edebilir.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sunum</li> <li>-Grup çalışması</li> <li>-Vaka Analizi</li> <li>-Deneyim Paylaşımı</li> </ul>	1 saat

#### HAFTA (6 SAAT)

KONU	KAZANIM	YÖNTEM	SÜRE
	- Zaman yönetiminin önemini kavrar.	Grup tartışması	2 saat

<b>Kendini yönetmek</b>	- Günlük, haftalık, yıllık çalışma planında önceliklendirme kriterlerini kavrar. - Etkili zaman yönetimi tekniklerini açıklar.	Örnek olaylar	
	- Çalışma ortamında strese yol açan sebepleri bilir. - Stresi yönetme tekniklerini açıklar.	Grup tartışması Örnek olaylar	2 saat
	- Olumlu ve olumsuz yönetici özelliklerini açıklar ve kişisel değerlendirmesini yapar. - Kendi kişisel gelişim önceliklerini belirler.	Checklist doldurma Grup tartışması	1 saat
	- Okul müdürünün 'insanı yönetmek' boyutundaki liderlik ve yöneticilik davranışlarını tanımlar.	Grup tartışması Grup sunumu	1 saat

## **EK B: Görüşme Protokolü ve Görüşme Soru Formu**

BAU Eğitim Yöneticileri Yetiştirme Programının siz katılımcılara mesleki gelişiminize olan katkıları, programın yeterliliği ve geliştirilmesi gereken yönlerini araştırmaktayım. Bu araştırmada ortaya çıkacak sonuçlar, yönetici yetiştirme programında sunulan içerik, kullanılan öğretim yöntemleri ve eğitimci nitelikleri ile ilgili olarak program tasarımında etkili kararlar alınmasını sağlayacaktır. Siz program katılımcıları olarak konu ile ilgili deneyimlerinizin ve görüşlerinizin araştırmanın en önemli veri kaynağı olacaktır.

Soruları yanıtlamak üzere yaklaşık 45 dk. ayırmanız yeterli olacaktır. Katılımcı olarak kimliğiniz ve verdiğiniz bilgiler bir kod ya da numara ile kaydedilerek gizlilik korunacaktır. Verdiğiniz yanıtlar bilimsel amaçlarla değerlendirilecek olup, başka kurum ya da kişiler ile hiçbir şekilde paylaşılmayacaktır. Görüşmede konuşulanlar sadece benim ve danışmanım arasında kalacaktır. Görüşme sonunda isterseniz ses kaydını dinleyip istediğiniz yerleri kesebilirsiniz. Ses kayıtları, analizler için yazılı dökümler yapıldıktan ve gerekli saklama süresi dolduktan sonra silinecektir. Sorularınız için **medin\_yilmaz@hotmail.com** adresine e-posta yollayabilirsiniz.

Çalışmaya katılarak görüşlerinizi belirttiğiniz için teşekkür ederiz.

Saygılarımla,

Medine Yılmaz

BAU Yüksek Lisans Öğrencisi

Danışman: Doç. Dr. Sinem Vatanartıran



## GÖRÜŞME SORU FORMU

1- Su andaki idari göreviniz nedir?

- A. Öğretmen      B. Zümre Başkanı      C. Müdür Yardımcısı  
D. Müdür      E. Diğer (Belirtiniz)

2- Öğretmenlik mesleğindeki kıdeminiz nedir (Yıl)?

- A. 1-5      B. 6-10      C. 11-15      D. 16 + yıl

3- Okul Yöneticiliğinde kıdeminiz nedir (Yıl)?

- A. 1-5      B. 6-10      C. 11-15      D. 16 + yıl

4. Yönetici yetiştirmeye ilişkin BAU programı dışında başka bir sertifika programına katıldınız mı?

Evet ise programın türü (sertifika, yüksek lisans, vs) ve süresini belirtiniz.

- A. Evet      B. Hayır

5. BAU Yönetici Yetiştirme programına seçilme sürecinizi anlatır mısınız?

Deneyimlediğiniz bu seçilme süreci size ne hissettirdi? Farklı önerileriniz olur mu?

6. BAU Yönetici Yetiştirme programının içeriğini size hatırlatmak isterim. Her bölümle ilgili olarak ayrı ayrı görüşlerinizi almak istiyorum.

Sizece her bölüme ait içerik, bilgi ve süre açısından yeterli miydi? Programın yeniden tasarımında önerileriniz ne olur?

## **BÖLÜM I : KURUM KİMLİĞİ (8 saat)**

- a. Kurum Tarihi
- b. Değerler
- c. Vizyon ve Misyon
- d. Müdür Kimliği
- e. Genel Merkez Örgütsel Yapılanması

## **BÖLÜM II : İNSANI YÖNETMEK (6 gün; 36 saat)**

- a. Bir lider olarak yönetici
- b. Motivasyon kuramları
- c. Karar almak ya da almamak (Bireysel ve grup kararları)
- d. Toplantı yönetimi
- e. Çalışanları işe almak ve işten çıkarmak
- f. Aday mülakatlarını yönetebilmek
- g. Çatışma türleri ve çatışma çözme stratejileri
- h. Performans değerlendirme

## **BÖLÜM III : ÖRGÜTÜ YÖNETMEK (8 gün; 48 saat)**

- a. Örgüt modelleri
- b. Etkili okullar ve örgütsel kültür
- c. Etkili ekipler
- d. Öğretimsel liderlik
- e. Ölçme ve değerlendirme
- f. Planlama
- g. Bahçeşehir Koleji eğitim ve öğretiminde öne çıkan programlar
- h. Kalite yönetimi

- i. Sağlık yönetimi
- j. Güvenlik yönetimi
- k. Kriz yönetimi
- l. Kaynakları yönetmek (bütçe, hizmet alımları, okul mekanları)
- m. Çevreyi yönetmek (marka yönetimi, basın ve yerel yönetimle ilişkiler, kayıt çalışmaları)

#### **BÖLÜM IV: KENDİNİ VE DEĞİŞİMİ YÖNETMEK (12 saat)**

- a. Kendini yönetmek (zaman yönetimi, stres yönetimi)
  - b. Değişimi yönetmek
  - c. Program değerlendirme ve sertifika töreni
7. BAU Yönetici Yetiştirme Programında akademisyen ve uygulayıcıların bir arada olduğu bir eğitmen grubunuz oldu. Akademisyen ve uygulayıcılardan oluşan eğitmenleri nasıl değerlendirirsiniz?
8. BAU Yönetici Yetiştirme Programında katılımcıların değerlendirilmesi süreci ile ilgili ne düşünüyorsunuz? Program boyunca gelişiminizle ilgili ne tür geri bildirimler aldınız? Program boyunca ne tür ölçme ve değerlendirme yapıldı? Programın yeniden tasarımında bu konu ile ilgili önerileriniz ne olur?
9. BAU Yönetici Yetiştirme programına katıldıktan sonra yeni bir idari göreviniz oldu mu? Oldu ise, programın size hangi katkıları gördüğünüzü düşünüyorsunuz? Hangi konularda yetersiz kaldığınızı düşünüyorsunuz?
10. BAU Yönetici Yetiştirme programı ile ilgili genel bir değerlendirme yaparak önerilerde bulunur musunuz?

Verdiğiniz bilgiler ve zaman ayırdığınız için teşekkür ederim.

## ÖZGEÇMİŞ

### KİŞİSEL BİLGİLER

**Soyadı, Ad** : Yılmaz, Medine  
**Uyruk** : Türk (T.C.)  
**Doğum Tarihi** : 01.06.1983, Mersin  
**Medeni Durum** : Bekar  
**E-posta** : [medin\\_yilmaz@hotmail.com](mailto:medin_yilmaz@hotmail.com)

### EĞİTİM

Derece	Kurum	Mezuniyet Yılı
Lisans	Marmara Üniversitesi	2014
Lise	Kız Meslek Lisesi	1997

### İŞ DENEYİMİ

Yıl	Kurum	Görev
2018- (halen )	Pakkan Okulları	Almanca Öğretmeni
2016-2018	Çapa Bilim Koleji	Almanca Öğretmeni
2011-2014	Bahçeşehir Koleji	Almanca Öğretmeni
2014 - 2015	Kadıköy-İstanbul Anadolu Lisesi	Almanca Öğretmeni (Stajyer)
2013 - 2014	Acıbadem Anaokulu	Almanca Öğretmeni (Topluma Hizmet Uygulamaları)

### YABANCI DİL

Almanca (İleri Düzey) İngilizce (İleri Düzey)

### SERTİFİKALAR

Cumhuriyet üniversitesi 13. Uluslararası Eğitim Yönetimi Kongresi Yüksek Öğrenim Çalıştayı, Sözlü Bildiri katılım sertifikası 2018.

Eğitim Yönetimi Forumu- Sözlü Bildiri sunumu 2018 Antalya