

**MÜDÜR YARDIMCILARININ MESLEKİ GELİŞİMLERİ KONUSUNDA
OKUL MÜDÜRLERİNİN YAKLAŞIMLARININ İNCELENMESİ**

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

Derya ÖZDEMİR

**EĞİTİM YÖNETİMİ VE PLANLANMASI DALINDA
YÜKSEK LİSANS DERECEŚİ İÇİN GEREKLİ ÇALIŞMALAR YERİNE
GETİRİLMİŞTİR**

AĞUSTOS 2014

Eğitim Bilimleri Enstitüsü'nün Onayı

Yrd. Doç. Dr. Sinem VATANARTIRAN

Enstitü Müdürü

Bu tezin Yüksek Lisans derecesinde bir tez olarak gerekli çalışmaları yerine getirdiğini onaylarım.

Yrd. Doç. Dr. Burçak Çağla GARİPAĞAOĞLU

Koordinatör

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

Yrd. Doç. Dr. Gülay DALGIÇ

Tez Danışmanı

Komite Üyeleri (ilk sıra jüri başkanının ve ikinci sıra ise tez danışmanına aittir.)

Yrd. Doç. Dr. Sinem VATANARTIRAN (Üyelik) _____

Yrd. Doç. Dr. Gülay DALGIÇ (Üyelik) _____

Yrd. Doç. Dr. Nesrin ÖZDEMİR (Üyelik) _____

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 :

İmza :

ÖZ

MÜDÜR YARDIMCILARININ MESLEKİ GELİŞİMLERİ KONUSUNDA OKUL MÜDÜRLERİNİN YAKLAŞIMLARININ İNCELENMESİ

Özdemir, Derya

Yüksek Lisans, Eğitim Yönetimi Planlaması Yüksek Lisans Programı

Tez Yöneticisi : Yrd. Doç. Dr. Gülay DALGIÇ

Ağustos 2014, 125 sayfa

Bu çalışmada müdür yardımcılarının yönetim alanındaki mesleki gelişimlerinin okul müdürü tarafından teşvik edilme durumu incelenmektedir. Araştırma, İstanbul İli, Büyükçekmece İlçesi, Meslek Liselerinde görev yapan 33 müdür yardımcısından tesadüfi olarak seçilen 15 müdür yardımcısı ile yapılmıştır. Tarama modeline dayalı bu nitel bir araştırmada nitel veri toplama yöntemlerinden yüz yüze görüşme yöntemi kullanılmıştır.

Araştırma okul müdürünün, müdür yardımcılarının mesleki gelişimlerini teşviki konusundaki uygulamaları, karşılaştıkları problemleri aşma konusunda okul müdüründen aldıkları destekleri ve mesleki gelişimlerini olumlu/olumsuz yönde etkileyen durum ve etkenleri ortaya çıkarmaktadır.

Araştırmada müdür yardımcılarının mesleki gelişimlerini teşviki konusunda okul müdürlerinin uygulamalarının; kendilerinin formal kurs ve programlar ile proje çalışmalarına katılmaları yönünde teşvik etmek ve akademik kariyer yapmak için desteklemek biçimde olduğu görülmüştür. Müdür yardımcıları mesleği icraları sırasında karşılaştıkları problemleri aşmak için okul müdürlerinin kendilerine sorumluluk ve yetki devrini birlikte verdiği, aralarında sağlıklı iletişim kurulduğu ve müdürün motivasyonlarını artıracak paylaşımları olduğu görülmüştür. Müdür

yardımcılarının mesleki gelişimlerini okul müdürünün vizyoner, demokratik, katılımcı ve destekçi yaklaşımları olumlu etkilerken baskıcı yaklaşımlarının ise olumsuz etkilediği görülmüştür. Okul müdürlerinin müdür yardımcıları rutin toplantılar düzenleyerek kendi tecrübelerini paylaşmaları, müdür yardımcılarında problemlerin çözüm yolları konusunda yeni fikir ve yaklaşımlarda bulunmalarına izin vermeleri ve alınan kararların uygulanma sürecinde birlikte hareket etmelerinin sağlanmasının müdür yardımcılarının sürekli mesleki gelişimlerine katkısı olacağı saptanmıştır.

Araştırmanın sonucu olarak; okul müdürü ile müdür yardımcıları arasında güçlü bir iletişim ağı kurulduğunda, okul müdürü dönüşümcü, öğretimsel ve eğitimsel liderlik rollerini sağlıklı bir şekilde yürüttüğünde ve mentorluk, yansıtıcı düşünme becerilerini geliştirip kullanabildiğinde müdür yardımcılarının mesleki gelişimlerini gerçekleştirdikleri ortaya konmuştur.

Anahtar Kelimeler: Müdür, Müdür Yardımcısı, Kariyer, Mesleki Gelişim

ABSTRACT

THE STUDY OF SCHOOL PRINCIPALS' APPROACH TO THE PROFESSIONAL DEVELOPMENT OF ASSISTANT PRINCIPALS

Özdemir, Derya

Master's Thesis, Masters Thesis in Educational Administration and Planning

Supervisor : Assist. Prof. Gülay DALGIÇ

August 2014, 125 pages

In this study, the encouragement and the support given by school principals to the assistant principals for their professional development in the field of school management were examined. This research study was made with randomly selected 15 people from 33 assistant principals working in vocational schools in Istanbul Province, Buyukcekmece District. The study is a qualitative research created with the survey model. In this research, face to face interview method was used to collect data.

There search study reveals the implementations of school principals on promoting and encouraging the Professional development of assistant principals, the support they receive from them in order to over come the problems they encounter and the positive / negative aspects and factors that affect their professional development.

Bassed on the findings following conclusions were drawn: it has been concluded that the implementation of school principals on promoting and encouraging the professional development of assistant principals is to encourage the participation of them in project work and to support their academic career with the formal courses and programs. We have found that the schools principals give the responsibility and the authority to the assistant principals to overcome the problems they encounter in the execution of their duty ,there is a good communication among them which in

turn increase the principals' motivation. It has been observed that the school principals' visionary, democratic, participatory and supportive approaches have a positive impact, whereas their repressive approaches have negative impact on the professional development of the assistant principals. It has been concluded that the routine meetings organized by the school principals to share their own experiences, letting the assistant principals make innovative ideas and approaches for the solutions of the problems and ensuring the joint action during the implementation of the decisions will contribute to the assistant principals' continuing professional development.

As a result of the project, it has been determined that the assistant principals are able to realize their professional development when a strong communication network is established among the principals and assistant principals as long as the principals run transformational, instructional and educational leadership roles properly and they develop and use mentoring and reflective thinking skills.

Keywords: Principal, Assistant Principal, Careers, Professional Development

Biricik babama

TEŞEKKÜR

Bu tez alıőmasının her basamağında yanımda olan, ilgi ve desteğini esirgemeyen, bilgi ve tecrübelerinden faydalandığım, rehberlik ve bilgilendirmeleriyle alıőmamı bilimsel temeller ışığında biimlendiren sayın hocam Yrd. Doç. Dr. Göluy DALGIÇ'a teşekkür ederim.

Sevgili aileme; annem Ünal ÖZDEMİR'e, oğlum Yekta Buğrahan NİZAMOĞLU'na ve kızım Yekta Baőak NİZAMOĞLU'na, kız kardeőim Ayça GÜMÜŐ'e, dostum Sevgi TUNA'ya ve değerli öğretmen arkadaşlarım Demet SAVRUK ve Cem AKIN'a manevi hiçbir desteği esirgemedен yanımda oldukları için tüm kalbimle teşekkür ederim.

İÇİNDEKİLER

İNTİHAL.....	iii
ÖZ.....	iv
ABSTRACT.....	vi
İTHAF.....	viii
TEŞEKKÜR	ix
İÇİNDEKİLER	x
TABLolar LİSTESİ.....	xiv
SEMBOLLER/KISALTMALAR LİSTESİ.....	xv
1. Bölüm: Giriş.....	1
1.1 Genel Bakış.....	1
1.2 Problemin Tanımı.....	3
1.3 Araştırmanın Amacı.....	3
1.4 Araştırma Sorunsalı.....	4
1.5 Araştırmanın Önemi.....	4
1.6 Terimlerin İşlevsel Tanımları.....	5
2. Bölüm: Alan Yazın Taraması.....	6
2.1 Genel Bakış.....	6
2.2 Eğitim Yönetimi ve Okul Yönetimi Kavramları.....	6
2.3 Okul Yöneticilerinin Görevleri.....	6
2.4 Okul Yöneticilerinin Yeterlikleri.....	8
2.5 Yönetici Seçme ve Yetiştirme.....	9
2.5.1 Dünya 'da Eğitim Yöneticilerinin Seçilme ve Yetiştirilmelerine İlişkin Uygulamalar.....	11

2.5.2 Türkiye’de Eğitim Yöneticilerinin Seçilme ve Yetiştirilmelerine İlişkin Yaklaşımlar.....	14
2.6 Müdür Yardımcılarının Mesleki Gelişimi.....	17
2.6.1 Hizmet İçi Eğitim Programları.....	17
2.6.2 Profesyonel Koçluk.....	18
2.6.3 Mentorluk.....	19
2.6.4 Yansıtıcı Düşünme.....	21
2.7 Okul Yönetimi ve Liderlik.....	23
2.7.1 Dönüşümsel Liderlik.....	23
2.7.2 Öğretimsel Liderlik.....	24
2.7.3 Eğitimsel Liderlik.....	25
3. Bölüm: Yöntem.....	27
3.1 Araştırmanın Modeli.....	27
3.2 Evren ve Çalışma Grubu.....	28
3.3 Verilerin Toplanması.....	28
3.3.1 Veri Kaynakları.....	28
3.3.2 Veri Toplama Araçları.....	29
3.3.3 Verilerin Toplanması.....	31
3.3.4 Verilerin Analizi.....	32
3.3.5 Geçerlik ve Güvenirlik.....	33
3.4 Sınırlama ve Sınırlandırmalar.....	34
4. Bölüm: Bulgular ve Yorum.....	35
4.1 Müdür Yardımcılarının Yöneticiliğe Geçiş Nedenleri (Mesleğe İlişkin Algılar).....	35

4.1.1 Tercihler ve Zorunluluklar.....	35
4.1.2 Kişisel Gelişim ve Kariyer Değişikliği.....	36
4.1.3 Uygulamalarda Yaşanan Haksızlıklar.....	38
4.2 Okul Müdürlerinin, Müdür Yardımcılarının Mesleki Gelişimlerini Teşviki Konusundaki Uygulamalar.....	39
4.2.1 Hizmet içi Eğitime Teşvik.....	39
4.2.2 Eğitimler ve Toplantılar.....	40
4.2.3 Okul Müdürü Yönetim Stilleri.....	43
4.3 Müdür Yardımcılarının Mesleği İcraları Sırasında Okul Müdürlerinden Aldıkları Destekler.....	45
4.3.1 Yönetimsel Süreçlerde Alınan Destekler	45
4.3.2 İşlevsel Süreçlerde Alınan Destekler.....	48
4.4 Müdür Yardımcılarının Mesleki Gelişimlerinin Önündeki Olası Engeller	50
4.4.1 Okul Müdürü Stilleri ve Kişilik Özellikleri.....	50
4.4.2 Kurum içi Engeller	52
4.5 Müdür Yardımcılarının Mesleki Gelişimlerinin Önündeki Engelleri Aşma Yöntemleri.....	56
4.5.1 İletişim Kanalları	56
4.5.2 Yönetim Süreçlerine Katılım.....	57
4.6 Müdür Yardımcılarının Kariyer Planlarını Etkileyen Etmenler.....	59
4.6.1 Kurum Dışı Etmenler.....	60
4.6.2 Kurum İçi Etmenler.....	61
4.6.3 Kişisel Nedenler.....	65

5. Bölüm: Tartışma ve Sonuçlar.....	65
5.1 Tartışma.....	65
5.2 Sonuçlar.....	73
5.3 Öneriler.....	74
5.3.1 Okul Yöneticilerine Yönelik Öneriler.....	74
5.3.2 Politika Belirleyici ve Yapıcılara Öneriler.....	75
5.3.3 Gelecekteki Araştırmalara Yönelik Öneriler.....	77
KAYNAKÇA.....	78
EKLER.....	82
A. Meslek Liselerinde Görevli Müdür Yardımcıları İçin Davet Mektubu.....	82
B. Katılımcılar İçin Bilgilendirme Onay Mektubu.....	83
C. Meslek Liselerinde Görevli Müdür Yardımcıları İçin Görüşme Soruları.....	85
D. Mülakat İrtibat Özet Formu.....	87
E. Görüşme Dökümlerini Değerlendirme Mektubu.....	88
F. Hizmet içi Eğitim Programları.....	89
G. Özgeçmiş.....	91
H. İngilizce Özet.....	93

TABLÖLAR LİSTESİ

TABLÖLAR

Tablo 1 İstanbul İli Büyükçekmece İlçesi Çalışma Grubundaki Eğitim Yöneticilerinin Demografik Özellikleri.....	30
Tablo 2 Görüşme Formu.....	32

KISALTMALAR LİSTESİ

MEB	Milli Eğitim Bakanlığı
TEFBİS	Türkiye’de Eğitimin Finansmanı ve Eğitim Harcamaları Bilgi Yönetim Sistemi
KBS	Kamu Harcama ve Muhasebe Bilişim Sistemi
DÖSE	Döner Sermaye İşlemleri
MEBBİS	Milli Eğitim Bakanlığı Bilişim Sistemleri
TKYS	Taşınır Kayıt ve Yönetim Sistemi
YİBO	Yatılı İlköğretim Bölge Okulu
STK	Sivil Toplum Kuruluşları
AB Projesi	Avrupa Birliği Projesi
YÖK	Yükseköğretim Kurulu
NAESP	Ulusal İlköğretim Okulu Yöneticileri Birliği
NASSP	Ulusal Orta Okulu Yöneticileri Birliği
APC	Okul Müdürleri Merkezi
SLEP	Okul Liderliği Eğitim Programı
AASA	Amerikan Okul Yöneticileri Birliği
ISLLC	Eyaletler Arası Okul Liderleri Lisansı Konsorsiyumu
CLME	Eğitim Yönetimi ve Liderlik Merkezi
vb.	ve benzeri
vd.	ve diğerleri
akt.	aktaran

1. Bölüm: Giriş

1.1 Genel Bakış

Eğitim yönetimi ve onun daha sınırlı bir alanda uygulaması olan okul yönetiminin temel amacı, insanları ve toplumu her yönden geliştirip zenginleştirmek, ilgili olduğu eğitim örgütünü, eğitim politikaları ve örgütün amaçları doğrultusunda yaşatmak ve dirik tutmaktır (Şişman, 2010). Bu amaçların gerçekleşmesi de eğitim yöneticisinin, her şeyden önce bazı yeteneklere, niteliklere ve yönetim kuram ve süreçleri konusunda en azından temel bilgilere, kısaca yöneticilik yeterliklerine sahip olmasına dayanır (Kaya, 1996). MEB (2012)'in okul yöneticilerine verdiği görevler ve yüklediği sorumluluklara bakıldığında onlardan üst düzey yeterlik gerektiren yüksek beklentiler içersinde olduğu görülmektedir (Sağiroğlu, 2012).

Değişimin çok hızlı gerçekleştiği günümüzde okul yöneticilerinin gerekli yeterlikleri gösterebilmeleri açısından hizmet öncesinde olduğu kadar, hizmet içinde de sistemli bir şekilde yetiştirilmeleri oldukça önemli bulunmaktadır. Ancak okul yöneticilerinin aldıkları mesleki eğitimler genellikle bürokratik yazışma ve formalitelerle ilgili olduğu için yetersiz kalmaktadır. Bu nedenle görevlerini yerine getirirken sorunları bilimsel yolla değil, “deneme-yanılma yolu” ile çözmeye çalışmaktadırlar (Bursalıoğlu, 2000).

Dünyada okul yöneticiliği bir uzmanlık alanı olarak kabul edilip, adayların; objektif ölçütlerle seçilmesi ve yetiştirilmesi günden güne önem kazanmakta iken ülkemizde yönetici yetiştirme felsefe, gelenek ve standartlarının oluşturulup sürdürülemediği görülmektedir (Şişman ve Turan, 2004).

Aynı şekilde müdür yardımcısı görevine yönelik formal bir yetiştirme süreci olmadığı gibi ilgili yasal metinler incelendiğinde okul müdürlerinin görev tanımlarında da müdür yardımcılarının yetiştirilmelerine yönelik bir maddeye rastlanmamaktadır. Bu durum müdür yardımcılarının yetişmesinde ve liderlik özelliklerinin gelişiminde yetersiz güdülenmeyle birlikte farklı bazı sorunlara da neden olabilmektedir (Sağiroğlu, 2012).

Bir okulun birbirinden soyutlanamayan, birbirine bağımlı görünen a) büyüme ve gelişme, b) yaşama ve sürdürme, c) etkileme ve ihtiyaçları karşılama olmak üzere üç esas amacı vardır (Taymaz, 1997). Ayrıca yöneticilerin, yönetimin kurum (amaçlar, kurallar, programlar) ve birey (insan) boyutları arasında denge kurabilmesi

(Türkmen, 2003) ve okulun amaçları ile üyelerin gereksinimlerini birlikte karşılayabilmesi önemlidir (Celep, 2004).

Milli Eğitim Bakanlığı, okul yöneticilerinin görevlerini süreçler başlığı altında yönetsel süreçler ve işlevsel süreçler olarak sınıflandırmıştır. Yönetsel süreçler; karar verme, planlama, örgütleme, iletişim, etkileme, eşgüdümleme ve değerlendirme olarak, işlevsel süreçler ise; öğrenci işleri, personel işleri, öğretim işleri, eğitim işleri, işletmecilik olarak sıralanmaktadır (MEB, 2013). Müdür yardımcılarının üstü olan okul müdürünü desteklemeleri ve ona bağlılık göstermeleri yasal bir zorunluluktur. Müdür; yardımcılara, onların gelişimine katkıda bulunacak yönetim görevleri verebileceği gibi onlara mesleki gelişimlerine katkısı olmayacak rutin görevler de verebilir (Sağıroğlu, 2012).

14.09.2011 tarihli 28054 sayılı resmi gazetede yayımlanan Milli Eğitim Bakanlığı Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun Hükmünde Kararnameye göre eğitim kurumlarında yönetim kadrosu müdür, müdür başyardımcısı ve müdür yardımcılardan oluşmaktadır. Yasal metinler incelendiğinde müdür yardımcılarının; ders okutmak, eğitim-öğretim, yönetim, öğrenci, personel, tahakkuk, ayniyat, yazışma, sosyal etkinlikler, yatılılık, bursluluk, güvenlik, beslenme, bakım, nöbet, koruma, temizlik, düzen, öğrenci disiplini, denetim, veliyle ilişkiler, diğer günlük işler ve müdürün verdiği diğer görevleri vardır.

Müdür yardımcılarını atama öncesinde ve sonrasında herhangi bir eğitime tabi tutulmadan göreve başlatılmakta ve sonrasında da herhangi bir hizmet içi eğitime alınmamaktadırlar. Bununla birlikte; müdür yardımcılarıyla ilçe, il ve bakanlık merkez teşkilatı tarafından sorun, ihtiyaç, destek ya da motivasyon anlamında doğrudan ya da dolaylı herhangi bir şekilde bağlantı kurulmaması, müdür yardımcılarının yöneticiliği öğrenmede yalnızlığa terk edildiğini ve bu durumun uygulamada bazı sorunlara neden olabileceğini düşündürmüş, konuyu araştırma isteği uyandırmıştır.

Bu çalışmada müdür yardımcılarının yönetim alanındaki mesleki gelişimlerinin okul müdürü tarafından teşvik edilme durumu incelenmektedir. Böylece okul müdürünün, müdür yardımcılarının mesleki gelişimleri konusundaki uygulamaları, müdür yardımcılarının karşılaştıkları problemleri aşma konusunda okul müdüründen aldıkları destekler ve mesleki gelişimlerini olumlu/olumsuz yönde etkileyen durum ve etkenler ortaya çıkarılmaktadır.

1.2 Problemin Tanımı

Araştırmanın temel amacı, okul müdürlerinin, müdür yardımcılarının mesleki gelişimleri konusundaki yaklaşımlarının müdür yardımcılarının görüşlerine göre incelenmesidir.

Alt Problemler:

Araştırmanın temel amacını gerçekleştirmek amacıyla aşağıdaki alt problemlere cevap aranmaktadır.

1.Okul müdürünün, müdür yardımcılarının mesleki gelişimlerini teşviki konusundaki uygulamaları nelerdir?

2.Müdür yardımcılarının mesleği icrasında karşılaştıkları problemleri aşma konusunda okul müdürlerinden aldıkları destekler nelerdir?

3. Müdür yardımcılarının görüşlerine göre müdürler tarafından oluşturulan hangi durum ve etkenler mesleki gelişimlerini olumlu/olumsuz yönde etkilemektedir?

4. Müdür yardımcılara göre okul müdürleri başka hangi uygulama ve yaklaşımlar kullanarak müdür yardımcılarının sürekli mesleki gelişimine destek olabilecektir?

1.3 Araştırmanın Amacı

Bu çalışmanın amacı müdür yardımcılarının yönetim alanındaki mesleki gelişimlerinin okul müdürü tarafından teşvik edilme durumunun incelenmesidir. Araştırma ile okul müdürünün okul yöneticiliği kariyerinin ilk basamağında bulunan müdür yardımcılarını ile profesyonel anlamda var olan ilişkisini ve müdür yardımcılarının profesyonel gelişimi için okul müdürünün destek verebileceği alanları ortaya koymak hedeflenmektedir. Böylece müdür yardımcılarının mesleki gelişimleri sırasında karşılaştıkları problemleri aşma konusunda okul müdüründen aldıkları destekler ve mesleki gelişimlerini olumlu/olumsuz yönde etkileyen durum ve etkenler ortaya çıkarılmaktadır.

1.4 Araştırma Sorunsalı

Toplumun geleceğini değiştirme gücüne sahip olan okulların başarılı olmalarında iyi yönetilmelerinin en önemli unsur olduğu bilinmektedir. Ülkemiz eğitim sisteminde yönetici yetiştirme felsefe ve yapısının tam oturmamış olduğu göz önünde bulundurulursa müdür yardımcılarının mesleki gelişimlerinin çoğunlukla gelişigüzel ve deneme yanılma yoluyla gerçekleşmesi kaçınılmaz olmaktadır.

Eğitim yönetiminin ilk basamağı olan müdür yardımcılığı görevi diğer üst yönetim kademelerine kaynaklık etmektedir. Bu nedenle okul müdürlerinin, müdür yardımcılarının göreve başladıktan sonraki dönemde mesleki gelişimlerine yönelik yaşadıkları sorunlara ve bu sorunların çözümlerine yönelik yaklaşımları büyük bir önem arz etmektedir.

Bu araştırmada; müdür yardımcılarının yönetim alanındaki mesleki gelişimlerinin okul müdürü tarafından teşvik edilme durumu, müdür yardımcılarını görüşüne göre incelenmektedir.

1.5 Araştırmanın Önemi

Değişen ve sürekli yenileşen şartlar müdür ve müdür yardımcılarının mesleği icrasını zorlaştırmaktadır. Onlardan hem iyi bir yönetici hem de iyi bir lider olmaları beklenmektedir. Bu araştırma ile birlikte, ortaöğretim okul müdürlerinin okul müdür yardımcılarının mesleki gelişim sürecindeki yaklaşımları ve bu yaklaşımların müdür yardımcılarının mesleği icrasına etkisi incelenmekte ve genel bir durum değerlendirmesi yapılmaktadır.

Okul müdür yardımcılarının mesleği icrasında karşılaştıkları problemleri aşma konusunda okul müdürlerinden aldıkları teşvikin müdür yardımcılarının gelişimine nasıl bir farklılık kattığı görölmekte ve bu şekilde alanında az bulunan çalışmalara katkı sağlanmaktadır. Eğitim örgütlerinde yöneticiler arası örgüt içi çalışma sürecinde yaşanılan sorunların ve bu sorunlarla başa çıkma yollarının mesleki gelişimle aşılması yolları ve önemi belirlenmektedir.

Yapılan araştırmaların daha çok okul müdürüne yoğunlaştığı görölmektedir. Müdür yardımcılarını üzerinde sınırlı araştırmaya ulaşılması ise sistemin müdür yardımcılarının mesleki gelişimine bakışını ortaya koyma açasından önemlidir. Bu araştırma ile alandaki açığın kapatılmasına katkıda bulunmak hedeflenmektedir.

Bu çalışmanın eğitim yöneticilerine, eğitim yöneticisi adaylarına ve eğitim örgütlerinde mesleki gelişim konusu ile ilgilenen diğer kişi ve kurumlara yol gösterici olacağı düşünülmektedir.

1.6 Terimlerin İşlevsel Tanımları

Müdür: Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı okullarda, yönetim kademesinin en üst basamağında sınavla atanarak görev yapan kişi (MEB, 2013).

Müdür Yardımcısı: Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı okullarda, yönetim kademesinin birinci basamağına sınavla atanarak görev yapan kişi (MEB, 2013).

Kariyer: Bireyin yaşamındaki üretken yılların çoğunluğunu harcayarak başlangıçta yaptığı, geliştirdiği ve genelde çalışma hayatının sonuna dek sürdürdüğü iş ya da meslek olarak görülebilmektedir.

Yeterlik: Bireyde verilen görevleri başarması için gerekli özelliklerin varlığının, bu görevleri başarmasına engel durumların yokluğunun derecesi, diğer bir deyişle yeterlik, bireyden beklenen rolleri oynama gücü (Açıkalın, 1998).

Yetiştirme: Eğitim ve geliştirmeden daha dar anlamı olup, kişisel olmaktan ziyade işe yönelik olarak, bir işe gerekli bilgi ve becerileri edinmek için hazırlama (Çınkır, 2000).

Koçluk: Kişilerin liderlik veya yöneticilik özelliklerini, becerilerini geliştirmeye yönelik, belli bir amacı hedefleyerek daha etkili sonuçlara ulaşmasını sağlamak üzere verilen hizmet.

Mentorluk (yetiştiricilik): “Yetişen ile daha deneyimli yetiştirici arasındaki gelişimsel bir ilişkiyi ifade etmektedir” (Lyons & Scroggins, 1990, s. 277-285).

Yansıtıcı Düşünme: Bireyin davranışları, tecrübeleri, çevresinden duydukları ve gözlemledikleri üzerinde farkındalık kazanıp, onları analiz ederek, şu anki ve gelecekteki eylemlerini anlamlandırma ve iyileştirme amaçlı derin düşünme süreci olarak tanımlanabilmektedir (Dalgıç, 2011).

2. Bölüm: Alan Yazın Taraması

2.1 Genel Bakış

Bu bölümde; eğitim yönetimi ve okul yönetimi kavramları, Türkiye’de yönetici yetiştirme, okul yöneticilerinin görevleri, yeterlikleri, eğitim yöneticilerinin dünyada ve ülkemizde seçilmeleri ve yetiştirilmeleri, müdür yardımcılarının hizmet içi eğitimleri ve profesyonel gelişimleri açıklanmaktadır.

2.2 Eğitim Yönetimi ve Okul Yönetimi Kavramları

Eğitim, işlevleri ve ilişkileri açısından eşsiz bir toplumsal sistemdir. Toplumun kültürlenmesi, toplumsallaşması ve siyasallaşması işi eğitimindir (Aydın, 2007). Eğitim yönetiminin, eğitim bilimlerinin bir dalı ve bir meslek olduğu söylenebilir (Başaran, 2008). Eğitim yönetimi bir bütün olarak sistemi çözümlenmeyi ve birleştirmeyi amaçlamaktadır. Eğitim yönetimi kavramının içeriğinde okul ve okulun dışındaki başka eğitim kurumlarının yönetimi de algılanmaktadır (Açıkalın, 1998).

Okul yönetimi ise eğitim yönetiminin daha sınırlı bir alana uygulamasıdır (Bursalıoğlu, 2000). Okul yönetimi, eğitim alanını kapsayan politikalar, kararlar ve amaçların gerçekleştirilmesi ile ilgilenmektedir. Kaya’ya (1996) göre eğitim yöneticileri bunları gerçekleştirirken, genel yönetimin teori, teknik, ilke ve metotlarından yararlanarak insan ve madde kaynaklarını koordine eder, karar verir ve grup çabalarını yönlendirir (akt. Sağıroğlu, 2012).

2.3 Okul Yöneticilerinin Görevleri

Okullarda durum, davranış ve düşüncelerin yerleştirilmesi okul yöneticileri tarafından gerçekleştirilmektedir (Açıkalın, 1998). Bu nedenle bir okulda ortaya çıkabilecek eğitim sisteminin yapısı ve işleyişiyle ilgili yetersizliklerin aşılabilmesinde yöneticilerin rolü ve başarısı çok önemlidir (Atay, 2001). Başarının yakalanabilmesi için yöneticilerin okula yön verecek mesleksi bir değerler sistemine sahip olmaları ve sadece konulmuş değerleri değil, yenilerini de yaratan, bu yolla kurumun canlı kalmasını sağlayan kişiler olmaları beklenmektedir (Bursalıoğlu, 2000).

Okul yöneticilerinin görevi, eğitim kurumlarını MEB'in eğitim politikası ve amaçları doğrultusunda yaşatmak, yönetmek, etkili, verimli, dirik tutmak ve eğitimin amaçlarına uygun olarak öğrencileri yetiştirmektir (Balci, 2005). Ayrıca okul yöneticilerinin, okulun amaçları ile üyelerinin gereksinimlerini birlikte karşılayabilmek (Celep, 2004) ve okulun önceden belirlenmiş olan amaçlarına ulaşılmasını sağlamak ta görev ve sorumlulukları arasındadır.

MEB, okul yöneticilerinin görevlerini, a) yönetsel süreçler; karar verme, planlama, örgütlenme, iletişim, etkileme, eşgüdümleme ve değerlendirme, b) işlevsel süreçler; öğrenci işleri, personel işleri, öğretim işleri, eğitim işleri ve işletmecilik olarak sınıflamaktadır (MEB, 2013). Bu sınıflamaya göre; a) okul yöneticileri rutinleşmiş işlerin ve uygulamaların dışında yeni planların ve hamlelerin yaratıcısı ve başlatıcısı olmalıdır (Erdoğan, 2000). Yöneticiler bir yandan da sağlıklı kararlar alabilmek için etkili bir iletişim sistemi yaratarak, rasyonel karar vermeyi ve sağlıklı iletişimi engelleyen ön yargıları, siyasi ve ideolojik görüşleri, dil güçlüklerini, dedikodu ve fısıltı gazetesine dayanan doğal iletişim kanallarını, eğitim ve statü kopmalarından gelen kopmaları, doğal gruplarla yakın iş birliği geliştirme yoluyla önlemelidirler (Açıkalın, 1998). b) yöneticiler, öğrencilere yönelik olarak; kayıt, izleme, nakil, kayıt silme, sağlık, güvenlik, sınıf geçme ve mezuniyet işlemleri, öğretmenlere yönelik olarak; yıllık öğretim planının yapılması, öğretim ile ilgili araç gereçlerin sağlanması, öğretmenler kurul toplantıları, maaş, ek ders ve özlük haklarının takibi, zümre ile şube öğretmenler kurul toplantıları, eğitime yönelik olarak; okul rehberlik işleri, öğrenci disiplin işleri, okul nöbet işleri, eğitsel ve sportif etkinlikler, okul aile birliği ile ilgili çalışmalar, okul işletmesi ile ilgili olarak ise okul bina ve tesislerinin donatımı, bakım ve onarımı, temizliği, sivil savunma işleri, yazı hesap ve ayniyat işleri, kantin, okul servisleri, döner sermaye (DÖSE), öğrenci stajları ve sigortaları işlerini yürütür (MEB, 2013).

Okul yönetimi, başta okul müdürü olmak üzere müdür başyardımcısı ve müdür yardımcılarında oluşur (MEB, 2013). Müdür yardımcısı okul müdürüne yakındır ve okulun başarı ve başarısızlığında etkileri büyüktür (Helvacı, 2007). Okul müdürleri müdür yardımcılarının görev ve sorumluluklarını belirler. Müdür yardımcısı da okul müdürüne itaat eder (MEB, 2013). Müdür ve müdür yardımcısı okul yönetimini güzel bir iş bölümü ve işbirliği içerisinde, elde edilen başarıların maddi ve manevi ödülleri paylaşarak, birbirlerine güvenerek, sağlıklı ilişkiler ve güçlü iletişim kurarak, müdür yardımcısına sorumluluk ile birlikte yetki

de vererek (Başaran, 1994) ve sağlıklı bir örgüt yapısı oluşturarak gerçekleştirirler (Balcı, 1995).

2.4 Okul Yöneticilerinin Yeterlikleri

Teknolojinin hızlı gelişimi, okullardan beklentilerin artması, okullar arasında sıkı rekabetin oluşması ve eğitime küresel bakış zaten karmaşık bir yapıya sahip olan okul örgütlerinin geliştirilmesi ve değişim yaratılmasını gittikçe zorlaştırmaktadır (Dalgıç, 2011). Ayrıca eğitim yöneticileri eğitim politikalarının uygulanmasından sorumludurlar. Aynı zamanda çağdaş eğitim anlayışına uygun olarak eğitim sürecinin ülke çıkarları doğrultusunda yürütülmesi için başarılı yönetsel eylemlerde de bulunmalıdırlar (Sağiroğlu, 2012). Tüm bunların gerçekleşmesi eğitim yöneticisinin bazı niteliklere, yeteneklere, yönetim kuram ve süreçleri konusunda temel bilgilere, kısaca yöneticilik yeterliklerine sahip olmasına dayanır (Kaya, 1996).

Başarılı bir okul yöneticisi, etkili iletişim becerisine sahip, liderlik özellikleri baskın, ana dilini doğru ve güzel kullanabilen (Başaran, 1996), felsefe, matematik, uygarlık tarihi konularında bilgi sahibi, yabancı dil bilen (Açıkalin, 1998), iletişim teknolojilerine hakim, bilgiyi yöneten, beden ve ruh yönünden sağlıklı, eğitime inanmış, önderlik özelliklerine sahip (Celep, 2004) olmalıdır. Aynı zamanda okul yöneticisi, öğrencilerini olumlu ve etik yönleri ile etkilemelidir (Şişman, 2002). Okul yöneticileri, eğitim öğretim alanındaki gelişmeleri takip ederek çoklu zeka kuramı, duygusal zeka, beyin haritaları, portfolio sistemi (Erdoğan, 2000), yansıtıcı düşünce (Dalgıç, 2011) teknikleri gibi kuram ve uygulamalardan haberdar olmalı ve tüm bu bilgileri astları ile paylaşmalıdır. Eğitim örgütünün başarılı ve etkin olması için gayret ve kudretin yanı sıra okul yöneticileri çalışanların kendisinden beklentilerini de göz ardı etmemelidir. Unutmamalıdır ki çoğu çalışanlar yöneticisinin kendisi ile barışık, vizyoner, deneyimli, yetki ve sorumlulukları adil bir biçimde dağıtan, profesyonel ama gerektiğinde arkadaş gibi biri olmasını ister (Türkmen, 2003). Kaya'ya (1996) göre eğitim yöneticisinin çabuk ve sistemli düşünebilen aynı zamanda kıvrak bir zekaya sahip olması karşılaştıkları zorlukları bertaraf etmesinde büyük önem taşımaktadır. Çelik'e (2003) göre ise okul yöneticisi akılcı davrandığı kadar duygusal davranışlarını da becerikli bir şekilde yönetebilmelidir. Okul yöneticileri zaman yönetimi konusunda da beceri sahibi olmalıdırlar. Okuldaki zamanın önceliklere göre doğru ve etkili bir şekilde planlanarak kullanılması okulun başarısında çok önemli bir yer tutmaktadır (Şişman, 2002). Okul yöneticisi

öğrencinin okula kayıt edilmesinden notlarına kadar tüm işlemlerin bilgisayarlarla yapıldığı (Fındıkçı, 1992) günümüzde teknoloji yeterliliğine sahip, teknolojiyi tanıyan, anlayan ve uygulayan olmalıdır (Helvacı, 2007).

Okullar açık sistemler olmaları nedeniyle yeniliğe ve gelişmeye açıktırlar. Bu nedenle okullarımızın başarı ile yönetilebilmesi için kişilik özellikleri uygun kişilerin yöneticiliğe seçilmeleri, yetiştirilmeleri ve geliştirilmeleri gerekmektedir (Sağiroğlu, 2012). Bireyin işe alınırken uygun işe uygun beceri ve yeteneklere sahip olması oldukça önemlidir (Feldman, 1980; akt. Kartal, 2009) ancak yeterli olmayabilir. Seçim aşamasından sonra bireylerin yetiştirilmesi ve geliştirilmesi de çok önemlidir. Çünkü günümüzde okul yöneticilerinin sadece okul ve çevresiyle ilgilenmeleri yeterli olmamaktadır. Dünyadaki değişimin farkında olmaları, bu değişime göre kendilerini ve çevrelerini de değiştirmeleri gerekmektedir (Aksu, 1994). Mevcut yöneticilerin ve yönetici adaylarının bilişsel yeterliklerinin yanı sıra sosyal, duygusal ve ruhsal bakımdan da donanımlı hale getirilmeleri onları yetkin kılacak (Summak ve Özgan, 2007), bu sayede eğitim sisteminin yapı ve işleyişindeki yetersizliklerin aşılabilmesi de kolaylaşacaktır (Terzi ve Kurt, 2005). Okul yöneticilerin kendilerini sürekli yenileme çabaları da yetkinliklerini arttıracaktır.

2.5 Yönetici Seçme ve Yetiştirme

Türkiye’de yönetim işlerinin bir uzmanlık alanı, yönetimin de bir meslek olduğu görüşü yaygın değildir (Başaran, 2008). 1926 tarihli ve 789 sayılı Maarif Teşkilatı Kanun’da yer alan “Maarif hizmetinde asıl olan muallimlikdir.” kuralı günümüzde de geçerliliğini korumakta ve okul yöneticiliği ikinci görev olarak kabul edilmektedir. Ayrıca bir öğretmen yönetim alanında ne kadar süre çalışırsa çalışsın, ne denli başarılı olursa olsun, öğretmenliğe döndürülebilmektedir. Oysaki bilimlerdeki gelişmeler, öğretmenin yükünü giderek arttırmakta ve öğretmenden öğretmenlik mesleğinin yanı sıra, yönetim görevinde de yeterli olmasını istemektedir. Bu durum onların hem öğretmenlik hem de yöneticilik mesleğinde yarım kalmalarına neden olmaktadır (Başaran, 2008).

1946’da toplanan Üçüncü Milli Eğitim Şurasında eğitim yönetimi kavramı tartışılmış ve bir meslek olarak kabul edilmesi istenmiştir. Ayrıca eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesi için iki yıllık yükseköğrenim verecek bir Yönetim Enstitüsü ve Akademisi kurulması önerilmiştir. Eğitim yönetiminde ilk lisans programı 1965 yılında Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Eğitim Yönetimi ve

Planlaması Bölümü'nde başlamıştır. Bunu Hacettepe Üniversitesi benzer bir program açarak takip etmiştir. 1981'den sonra üniversitelerde açılan eğitim fakültelerinde de eğitim yönetimi alanında lisans programları açılmıştır. 1982 yılında toplanan On birinci Milli Eğitim Şurası'nda Eğitim yönetiminin tanımı, görevleri, yetiştirilmesi, görev yapacağı yerler ve hizmet içi eğitimi, öğretmenlerden eğitim yönetimine geçmek isteyenler için koşulların yer aldığı bir model geliştirilmiştir. 1992 yılında çıkarılan ayrı bir yasa ile Ankara, Marmara, Dokuz Eylül ve Gazi üniversitelerinde, Eğitim Bilimleri Enstitüsü açılmıştır. Bu dört enstitünün amacı eğitim bilimlerinde yüksek lisans eğitimi yapmak ve programlarının arasında eğitim yönetiminin de yer almasını sağlamak olmuştur.

Milli Eğitim Bakanlığı'nın çıkarttığı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirme Yönetmeliği, atanacaklarda aranacak genel ve özel koşulları belirlemiştir. Ancak yöneticilerin atanmasında yönetim öğrenimi ya da hizmet içi eğitim görmüş olmaları koşullar arasında yer almamaktadır. Ülkemizde Yönetici Atama Yönetmelikleri incelendiğinde müdür yardımcılarının farklı dönemlerde sınav (Yönetici Atama Yönetmeliği, 2004), okulun mevcut öğretmenleri arasından isteğe bağlı olarak (Yönetici Atama Yönetmeliği, 2007) atandıkları görülmektedir. 2008 yılında çıkarılan yönetici atama yönetmeliğine göre müdür yardımcılığı birinci derece yönetim kademesi olarak üst kademelere geçişte bir basamak olarak değerlendirilmiş ve 2009'da çıkarılan yönetmelikte okul müdürlüğüne geçişte en az 1 yıl müdür yardımcısı olarak çalışmış olmak ilk şart olarak ele alınmıştır (Kartal, 2009). Müdür yardımcılarının yönetmeliğe dayalı olarak seçilmesine yönelik uygulamaların geçmişine baktığımızda 1998 yılından 2011 yılına kadar 5 ayrı Yönetici Atama Yönetmeliğinin (1998, 2004, 2007, 2008, 2009) çıkarıldığı görülmektedir. Bu yönetmeliklere göre müdür yardımcılarının seçilme ölçütlerine baktığımızda da; sadece yönetici değerlendirme formuna göre(kıdem, ödül, sicil, vb.), sadece sınav puanına göre veya sadece okul müdürünün tercihine göre seçilme gibi farklı uygulamalara rastlanmaktadır. Sınavların konularına bakıldığında ise ağırlıkları değişmekle birlikte genel olarak; Türkçe-dil bilgisi, resmî yazışma kuralları, Atatürk İlkeleri, Türk inkılâp tarihi ve ulusal güvenlik, T.C. Anayasası, genel kültür, mevzuat gibi bilişsel alanın bilgi basamağı ile sınırlı kaldığı bununla birlikte insan ilişkileri ve iletişim gibi uygulamada görülebilecek becerileri ölçme konusunda yeterliği tartışmalı olduğu söylenebilir (Sağiroğlu, 2012).

Ülkemizde geriye dönük çalışmalar ve yasal metinler incelendiğinde, okullara yönetici yetiştirme işinin birçok milli eğitim şurasında ele alındığı ancak gerçekleştirilemediği görülmektedir. Ayrıca eğitim yöneticilerinin atanmasında yönetim öğrenimi ya da hizmet içi eğitim görmüş olmalarının aranan koşullar arasında yer almadığı görülmektedir.

2.5.1 Dünya’da eğitim yöneticilerinin seçilme ve yetiştirilmelerine ilişkin uygulamalar. ABD’de eyaletler eğitim bölgelerine ayrılmıştır ve eğitim bölgelerinin yönetim kademelerine kişiler atama yoluyla değil seçilme yoluyla gelirler. Belirli bir süre aktif olarak öğretmenlik yapmış olan kişilerin yönetim kademelerine seçilebilmeleri için yüksek lisans yapma zorunlulukları vardır. Hatta bazı eğitim bölgelerinde eğitim yöneticiliği görevini alabilmek için doktora derecesi bile istenebilmektedir (Şimşek, 2004). ABD’de yöneticilik meslek olarak kabul edilmekte ve çok önem verilmektedir. Bu nedenle yöneticilik alanın uzman yetiştiren üniversite programları her geçen yıl artmaktadır. Bu programların hemen hemen tamamı klasik program içerikleri ve öğretim yöntemlerinden uzaklaşmıştır. Artık pek çok program simülasyonlar, durum çalışmaları, problem-temelli öğrenme, uygulama ile bütünleşik program içerikleri, okullarda klinik uygulama, grup süreçleri, katılımlı liderlik süreçleri, iletişim becerileri, katılımlı karar verme süreçleri temelinde yürütülmektedir (Sağiroğlu, 2012). Yine ABD’de okul yöneticilerinin yetiştirilmelerinde Ulusal İlköğretim Okulu Yöneticileri Birliği (NAESP), ilköğretim okulu yöneticilerinin; Ulusal Ortaöğretim Okulu Yöneticileri Birliği (NASSP), ortaöğretim okulu yöneticilerinin meslek öncesi yetiştirilmesi ve sonrasında da geliştirilmesinde sorumlu meslek kuruluşları olarak yer almaktadır ve söz sahibidir. Ayrıca ABD’de okul yöneticilerinin sahip olmaları gereken standartları oluşturan kuruluşlar da vardır. Bu kuruluşların en önemlileri, Amerikan Okul Yöneticileri Birliği (AASA) ve Eyaletler arası Okul Liderleri Lisansı Konsorsiyumu (ISLLC)’dur (Cunningham ve Cordeiro, 2003; Hessel ve Halloway, 2002; akt. Turhan 2005).

Kanada’da okul yöneticilerinin meslek öncesi yetiştirme programlarının geçmişi yüzyıllık bir süreye dayanmaktadır (Karip ve Köksal, 1999). Eğitim sistemi yerel yönetimlere bağlıdır (Celep, Keleş, ve Göğüş, 2010). Eğitim yöneticisi yetiştiren yüksek lisans ve doktora programlarına aday olanlarda en az 2 yıllık öğretmenlik deneyimi istenmektedir. Genellikle aday öğrencilerin 4 yıllık eğitim fakültesi mezunu olması beklenirken bazı üniversiteler 4 yıllık fakülte mezunu

olunmasını yeterli bulmaktadır. Eğitim yöneticisi yetiştiren bu programların stajyerlik, uygulama, işbirlikli öğrenme ve toplumsal etkileşimi gerçekleştirmeye yönelik derslerin bulunduğu gözlemlenmektedir (Celep vd., 2010).

Avrupa’da da okul yöneticiliği bir uzmanlık alanı olarak kabul edilmekte ve yöneticilerin belirli bilgi ve becerilerle donanmış olmaları beklenmektedir. Bunu sağlamak için de yönetici adaylarının uzun süreli formal eğitimden geçirilmelerinin zorunluluk olduğu görülmektedir (Şimşek, 2004). Avrupa’da bulunan ancak Bonapartist gelenekte örgütlenmiş olan Fransa, İsveç ve Danimarka’da okul yöneticilerinin geleneksel bir sistemle yetiştirildikleri görülmektedir. Fransa’da okul yöneticiliğine atanan bir öğretmen 3 ay, İsveç ve Danimarka’da ise 20 gün süre ile hizmet içi eğitimden geçirilmektedir (Hillman, 1992; akt. Şimşek 2004). Yine İsveç’te göreve yeni atana müdür ve müdür yardımcılarında bir liderlik geliştirme programını tamamlamaları istenmektedir. Okul Liderliği Eğitim Programı (SLEP), 20 yıldan beri iş yapmakta ve okul müdürlerinin ve yardımcılarının, işbirliği ve paylaşımını geliştiren yönde bir yöneticilik bilgi ve becerisini kazanmalarını sağlayan eğitimler vermektedir (Özmen, 2002).

Bir diğer Avrupa ülkesi olan Almanya’da eğitim sisteminin tamamıyla eyaletlerin sorumluluğunda olduğu görülmektedir. Yeni göreve başlayan okul müdürlerinin herhangi bir duruma alıştırma programına katılma zorunlulukları olmadığı gibi hizmet içi eğitim de öngörülmemektedir. Ayrıca hizmet içi eğitimde ileri düzeyde çalışmalar için herhangi bir finansal teşvik de bulunmamaktadır. Okul yöneticilerinin üstlendikleri sorumlulukların artması, aldıkları ücretlerin ve sahip oldukları imkanların değişmemesi nedeniyle bu alana yetenekli kişilerin çekilmesinin zorlaştığı vurgulanmaktadır (Hopes & Döbrich; akt. Özmen 2002).

İngiltere’de sistematik ve standartlara bağlı olarak okul yöneticiliği yetiştirme işi yürütülmektedir. Okul yöneticiliği için geliştirilmiş bir nitelikler seti vardır. Okul yöneticiliğine atanmak için 1996’da geliştirilen ve uygulanmaya başlanan –Ulusal Profesyonel Okul Yöneticiliği Yeterlikleri- dokümanında belirtilen yeterliklere sahip olmak bir zorunluluktur. Okul yöneticiliği için aday olan öğretmenler öncelikle eğitim bölgelerinde mevcut olan sınav merkezinde yukarıda belirtilen yeterlikler konusunda sınavdan geçerler. Sınav sonucunda geçer puan alanların hangi alanlarda eğitime ihtiyaçları olduğu saptanır. Ancak burada Stratejik Liderlik ve Sorumluluk modülü her aday için zorunludur. İlk sınavda başarılı olan yönetici adayları Yerel Eğitim Otoritesi tarafından yönetilen bölgesel eğitim merkezlerinde veya Açık

Üniversite’de yukarıda sözü edilen modülü ve ihtiyaç duydukları diğer alanlardaki eğitimlerini alırlar. Bu eğitimin sonunda tekrar bölgesel sınav merkezlerinde ikinci bir sınava alınırlar ve başarılı olan yönetici adaylarına –Ulusal Profesyonel Okul Yöneticiliği- yeterlik belgesi verilir. Bunun yanı sıra halen görevde olan yöneticiler için de bir eğitimden geçmek zorunluluktur (Şimşek, 2004).

Finlandiya eğitim sistemi yerel yönetimlere bağlıdır ve eğitim kurumları ihtiyaç duydukları nitelikli eğitim yöneticisinin seçimi ve yetiştirilmesinde söz sahibidir. Okul yöneticilerinin gözlenmesi, işbaşında yetiştirme ve danışma gibi mentorluk ve koçluk uygulamalarına büyük önem verilmektedir. Okul yöneticiliği için öğretmenlik şartı aranmamakta ancak okul yöneticiliği diploması aranmaktadır. Okul liderliği programları başlığı altında yeterlik programı, uzman yeterliği programı, profesyonel gelişim programı ve bunun dışında çeşitli üniversitelerde ileri düzeyde çalışmalar ve çeşitli kurslar yer almaktadır. Yeterlik programı sonunda açılan sınavda başarılı olan adaylara Ulusal Eğitim Kurulu’nun hazırladığı sertifika verilmektedir. Bu program öğretmenlerin müdürlüğe terfi için tercih ettikleri bir program olduğundan sınava giriş hakları hakkında bir sınırlama yoktur. Bu süreçteki tüm eğitim masrafları devlet tarafından karşılanmaktadır. Üniversitelerce yürütülen eğitim yöneticiliği programlarının süresi 1-1,5 yıl arasında değişmektedir. Katılımcılar öğretmenler, müdürler, rehber yöneticilerden oluşmakta ve programların maliyeti bireysel karşılanabildiği gibi işverenler tarafından da karşılanabilmektedir. Yarı zamanlı eğitim veren programın içeriğinde bireysel çalışmalar, projeler ve 8 ila 12 iletişim semineri yer almaktadır. Programın amacı öğretimsel liderliğin gereklerini güncel olarak kazandırabilmektir. Programda öğretimsel liderlik, eğitim politikası, karar verme, eğitim yönetimi, yasama ve finans, bireysel ve örgütsel iletişim ve eğitimin değerlendirilmesi dersleri yer almaktadır (Celep vd., 2010).

Avustralya’da ABD örnek alınarak merkeziyetçilikten uzaklaşmış ve eğitimde güç ve yetkinin dağılımında yerelliğe önem verilmiştir. Okul liderliği için profesyonel program geliştirme modelleri ve bir takım standartlar geliştirme çabaları gözlenmektedir (Şişman ve Turan, 2002). Okul müdürlerinin gelişimlerine katkı sağlayacak Okul Müdürleri Merkezi (APC), Eğitim Yönetimi ve Liderlik Merkezi (CLME) vb. pek çok kuruluş bulunmaktadır (Özmen, 2002).

ABD’yi örnek alan bir diğer ülke de Singapur’dur. Bir okulda müdür yardımcısı olarak görev yapmakta olan müdür yardımcılarında okul müdürü olmak isteyenler Eğitim Bakanlığı ile Ulusal Eğitim Enstitüsü tarafından ortaklaşa organize

edilen ve 1 yıl süren tam zamanlı bir eğitim yönetimi diploma programına katılmak zorundadırlar. Programa devam eden müdür yardımcıları bu süre içerisinde tam maaşlarını alırlar. Program; işletme ve yönetim, liderlik ve program geliştirme gibi alanlarda dersleri kapsar. Bu eğitim sırasında adaylar iyi yönetilen okullar arasından seçilen okullarda iki kez ve her biri 4 hafta süren uygulama modülüne katılırlar. Bu seçilen okulların yöneticileri eğitim sürecinin aktif katılımcılarıdır ve aynı zamanda usta öğretici rolünü de üstlenirler. Adı geçen bu program 1984 yılından beri Singapur'da başarıyla uygulanmaktadır (Bush & Chew, 1998; akt.Şimşek2004).

1990'lı yılları sonunda Hong Kong'da müdürlerin mesleki gelişim ve eğitim programı ilgi çekmeye başlamıştır. 2002 yılından önce geleneksel İngiliz felsefe ve uygulamaları tarafından şekillendirilen yönetici görevlendirilmelerinde ilk ve ortaokul müdürleri için giriş koşulları çok azdı. İlk ve ortaokullar için formal hizmet öncesi program yeterli görülmemekteydi. Sonrasında ise okul yönetim komitesinin tavsiyesi üzerine öğretmenlik eğitimi alan ve en az 5 yıllık öğretmenlik deneyimi olan kıdemli öğretmenler müdürlük pozisyonu için yeterli oldu. 1999 yılına gelindiğinde eğitim bakanlığı yetkililerini; İngiltere, İskoçya, Avustralya ve Singapur'a gönderdi ve yapılan ziyaretler sonucunda bir liderlik eğitim programı uygulaması önerildi. 2004-2005 öğretim yılından itibaren tüm müdürlerin bu programa katılması zorunlu bir hale getirildi. 2007 yılının Eylül ayına kadar görevdeki tüm müdürlerinde bu sertifikayı alması zorunlu hale getirildi (Sağiroğlu, 2012).

2.5.2 Türkiye'de eğitim yöneticilerinin seçilme ve yetiştirilmelerine ilişkin yaklaşımlar. Ülkemizde eğitim sistemimiz merkeziyetçi temeller üzerine oturtulmuştur. 789 sayılı Maarif Teşkilatına Dair Kanununun 12. Maddesine göre “meslekte asıl olan öğretmenliktir” vurgusu yapılmaktadır. Bu nedenle öğretmenlikten gelme gerekli ve yeterli görülmemekte ve eğitim ve okul yöneticiliği için ek bir yöneticilik eğitimine gerek duyulmamaktadır (Şimşek, 2004).

Şimşek'e (2004) göre ülkemizde Cumhuriyetin kuruluşundan beri yönetici yetiştirme pratiğine hakim olan üç temel yönelim varsayılabilir. Bunlardan birincisi ve en hakim olanı “Çıraklık Modeli”, ikincisi 1970'lerde ortaya çıkan ve akademik çevrelerce kabul gören “Eğitim Bilimleri Modeli” ve üçüncüsü de 1999'da Milli Eğitim Bakanlığı tarafından uygulamaya konan ve yönetici atamalarında bazı ek niteliklerin atamalarda tercih nedeni olarak kabul edilmesidir.

1928 yılında Gazi Üniversitesi'ne bağlı olarak kurulan Pedagoji Bölümünde verilen eğitimle yeni kurulan eğitim örgütlerinin yönetici ihtiyaçları karşılanmıştır. 1970'e kadar MEB merkez ve taşra örgütlerinde yöneticilik yapanların büyük kısmını bu bölüm mezunları oluşturmuştur (Can ve Çelikten, 2000).

Ülkemizde 1970'li yılların sonlarında okul yöneticileri yetiştirme konusunda ortaya çıkan ve akademik çevrelerce benimsenen yönelime "Eğitim Bilimleri Modeli" adı verilebilir. Eğitim fakültelerinde lisans düzeyinde "eğitim yönetimi ve planlaması" bölümleri açılmış ve bu programlardan öğrenci mezun edilmiştir (Şimşek, 2004). Bu programlardan mezun olan adayların Milli Eğitim Bakanlığı tarafından okullara yönetici olarak atanması sık sık gündeme getirilmiş fakat bu beklentiler gerçekleşmemiş ve mezun olan adaylar daha sonra bazı öğretmenlik alanlarında istihdam edilmişlerdir (Şimşek, 2004). 1996 yılı başında Yükseköğretim Kurulu ile MEB birlikte bir çalışma başlatmış ve ülkenin öğretmen ihtiyacı doğrultusunda eğitim fakültelerinin öğretmen yetiştirme programlarını yeniden düzenlemiştir. Bu düzenlemenin sonucunda lisans düzeyinde eğitim veren eğitim yönetimi programı kapatılarak eğitim yönetimi alanındaki eğitim lisansüstü eğitim ile sınırlandırılmıştır. Bunun sonucunda da okul yöneticilerinin lisans düzeyinde yetiştirilmeleri imkansız hale gelmiştir. Buna karşın YÖK eğitim fakültelerinde yönetim derslerinin de programa ilave edileceğine yönelik işaretler vermektedir (Memduhoğlu, 2007).

Bir diğer model de 1999 yılından itibaren Milli Eğitim Bakanlığı tarafından okul yöneticiliğine atamada bazı ek ölçütlerin kullanılmaya başlanmasıdır. Ancak bu bir yönetici yetiştirme modeli değildir. Örneğin her hangi bir alanda yüksek lisans yapmış olmak ve eğitim, öğretim, yönetim, işletmecilik gibi alanlarda yayınlanmış eseri olmak tercih nedeni olarak kullanılmaktadır. Öte yandan adayların Yönetici Seçme Sınavından en az 70 almaları ön koşul olarak konmuştur (Sağiroğlu, 2012). Bu anlamda, adı geçen uygulama bir aday ayıklama mekanizmasıdır ve yönetici yetiştirmede geleneksel "Çıraklık Modelini" temelde değiştirmemektedir (Şimşek, 2004).

Ülkemizde öğretmenlerin okul yöneticiliği görevlerine atanabilmek için yöneticilik eğitimi görmelerini gerektiren yasal zorunluluk, 1998 tarih ve 23487 sayılı Resmi Gazete'de yayımlanan Türkiye'de Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı "Her Derece ve Türdeki Eğitim ve Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirmelerine İlişkin Yönetmelik" ile getirilmiştir (Taymaz, 2000). Yönetmeliğe

göre okul yöneticilerinin atamalarının sınavla yapılmasına, 120 saatlik hizmet içi eğitimi tamamlayıp sınavdan 70 puan ve üstü alanların atanmasına karar verilmiştir. Ancak eğitim yönetimi lisansüstü öğrenimi veya Türkiye Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü Kamu yönetimi Lisansüstü uzmanlık programını bitirenlerden en az 5 yıllık hizmeti bulunanlar seçme sınavına alınmaksızın tercih ettikleri kurum türüne ilişkin hizmet içi eğitim programına alınmalarına karar verilmiştir. Ancak okul yöneticilerinin okul liderliğine hazırlanmaları için hem süre hem de kapsam genişliği bakımından yetersiz olan bu uygulamanın son düzenlemelerle birlikte kaldırılmış olduğu görülmektedir (Memduhoğlu, 2007).

Müdür yardımcılarının yönetmeliğe dayalı olarak seçilmelerine yönelik uygulamaların geçmişine baktığımızda ise 1998 yılından 2012 yılına kadar 5 ayrı yönetmeliğin çıkarıldığı görülmektedir. Ülkemizdeki başka bir gerçekte yeni yönetmelik çıkmadan önce var olan bir yönetmeliğin dava sonucu yargı kararı, ihtiyaç ve siyasi nedenlerle (2006’da 1 kez, 2008’de 1 kez ve 2009’da 5 kez) çok defa değiştirilmiş olmasıdır (Sağiroğlu, 2012). Bu yönetmeliklerde yer alan müdür yardımcısı seçme ölçütlerine baktığımızda farklı uygulamalarla karşılaşmaktayız. 1998 yönetici atama yönetmeliğine göre sınav olmaksızın yalnızca “Yönetici Değerlendirme Formu” adı verilen öğrenim durumu, kurs, ödül, yayınlanmış eser, kıdem gibi ölçütlere göre yapılan puanlama sonucuna göre müdür yardımcıları atanırken, 2004’te çıkarılan yönetici atama yönetmeliğine göre öğretmenin stajyerliğinin kalkması ve sınavdan 70 puan ve üstü alması yeterli kabul edilmiştir. 2007’ye gelindiğinde ise yönetmelik gereği sınav şartı ve yönetici değerlendirme formu kaldırılmış yerine okul müdürlerinin tercihi gibi objektifliği çok tartışılmış bir ölçüt getirilmiştir ve yargıya taşınmıştır. Yargı sürecinin sonunda ise yapılan atamalar iptal edilmiştir. 2008 Yönetici Atama Yönetmeliğine göre sınav kaldırılmış ve değerlendirme ölçütü olarak stajyerliğin kaldırılmış olması ile birlikte ödüller ön plana çıkmıştır. Ancak yargı kararlarıyla bazı değerlendirme ölçütlerinin iptal edilmesi sonucu yönetmelik rafa kaldırılmıştır. 2009 yılında çıkarılan Yönetici Atama Yönetmeliği’ne göre ise ölçüt olarak sınav puanı esas alınmış ve atamalar sınav puanına göre yapılmıştır (Sağiroğlu). Objektif kabul edilen bu yönteme getirilen eleştiriler ise sınavın, yöneticilerin sahip olması gereken yeterlikleri ne derece ölçtüğüne yönelik olmuştur. Bu sınavın konuları ve konuların ağırlıkları şöyledir: 1- Türkçe-dil bilgisi (%10), 2- Resmî yazışma kuralları (%5), 3- Atatürk ilkeleri, Türk inkılâp Tarihi ve Ulusal Güvenlik (%10), 4- T.C. Anayasası (%9), 5-

Genel Kültür (%6), 6- Mevzuat (%60). Ancak bu sınavın daha çok bilişsel davranışları ölçtüğü, adayın yönetim, öğretim ve iletişim becerilerini ölçmediği belirtilmektedir (Kartal, 2009).

Görüldüğü gibi ülkemizde yöneticilerin seçilmeleri ve yetiştirilmelerine ilişkin uygulamalar çok yenidir ve henüz bir sistematığe geçilememiştir. Oysaki örgütsel öğrenmenin ve örgütsel yenileşmenin başlatıcısı olması gereken okul yöneticilerinin seçilmelerinden ve atanmalarından önce, hizmet öncesi ve hizmet içi eğitimlerden geçirilmeleri ve yönetim alanında geliştirilmeleri gerekmektedir (Memduhoğlu, 2007).

2.6 Müdür Yardımcılarının Mesleki Gelişimi

2.6.1 Türkiye’de hizmet içi eğitim programları. Ülkemizde her yıl Öğretmen Yetiştirme ve Geliştirme Genel Müdürlüğü ile İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü tarafından Milli Eğitim Bakanlığı Hizmet İçi Eğitim Yönetmeliğine göre eğitim programları düzenlenmektedir.

657 Sayılı Devlet Memurları Kanunu, 1739 Sayılı Milli Eğitim Temel Kanunu ve 652 Sayılı Milli Eğitim Bakanlığının Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun Hükmünde Kararname Hükümleri gereğince, Bakanlık personelinin; bilgi ve becerilerini geliştirmek, verimliliklerini artırmak, bilimsel ve teknolojik gelişmelere uyumlarını ve üst göreve hazırlanmalarını sağlamak amacıyla merkez teşkilatı birimleri ile taşra teşkilatının görüşleri alınarak Hizmet İçi Eğitim Planı hazırlanmaktadır. Düzenlenen hizmet içi eğitim faaliyetleri, Uygulama Esasları çerçevesinde, Bakanlığın merkez ve taşra teşkilatı, üniversiteler, sivil toplum kuruluşları, resmi ve özel kurum ve kuruluşlar ile işbirliği içinde yürütülmektedir.

Hazırlanan Hizmet İçi Eğitim Planının, Uygulama Esaslarına bakıldığında; a) bir personelin yıl içinde en fazla 5 faaliyet için başvurabileceği, b) Projeli faaliyetler, birbirinin devamı niteliğinde olan veya görev değişikliği nedeniyle veya katılma zorunluluğu olan faaliyetler dışında yılda en fazla 1 hizmet içi eğitim faaliyetine katılabileceği söylenmektedir.

Hizmet içi eğitim planları incelendiğinde; MEB personeli, MEB dışı personel, İl MEB şube müdürleri veya müdür yardımcıları, okul müdürleri, okul müdür yardımcıları, denetmen ve denetmen yardımcıları ve öğretmenler için eğitim programlarının açıldığı görülmektedir. Eğitim yöneticileri için düzenlenen programların; açık öğretim lisesi iş ve işlemleri, e-yönetim sistemleri, eğitim

yönetimi taşınır mal mevzuatı, işletmelerde meslek eğitimi, proje hazırlama teknikleri, yönetim becerilerini geliştirme, mevzuat ve denklik, eğitimde Fatih projesi, YİBO'larda ders dışı eğitim semineri, yönetim becerilerini geliştirme semineri, stratejik yönetim ve kalite yönetimi semineri, DÖSE (döner sermaye işlemleri), insan kaynakları yönetimi, özlük mevzuatı, TEFBİS, sosyal, kültürel ve sanatsal eğitim faaliyetleri, eğitim yönetimi semineri, yönetimde yeni yaklaşımlar, MEBBİS ve e-okul uygulamaları, KBS taşınır kayıt yönetim sistemi semineri, Din öğretimi hizmetleri semineri, pansiyon yönetimi semineri, yönetim ve ders dışı faaliyetler semineri, iş sağlığı ve iş güvenliği kursu başlıklarında toplandığı görülmektedir.

2012 yılında yapılan planlamaya göre 652 adet eğitim programı hedeflenmiştir. Ancak planlanan bu çalışmaların 147'si (%26) iptal edilmiştir. Eğitim yöneticileri için planlanan 107 adet seminerin ise 37'si (%35) iptal edilmiştir. Böylece toplamda eğitim yöneticileri için 12207 katılımcı hedeflenmiş ancak 3506'u (%29) iptaller nedeni programa dahil olamamıştır (Bkz: Ek E).

2013 yılında yapılan planlamaya göre 289 adet seminer programı düzenlenmiştir. Düzenlenen seminerlerin 100'ü (%35) iptal edilmiştir. 26329 katılımcı hedeflenmiş ancak 11844'ü (%45) iptaller nedeni katılamamıştır (Bkz: Ek E).

2014 Eğitim öğretim yılı içinse 153 adet eğitim semineri programlanmıştır. Bu seminer programlarını 82 (%54'ü) tanesi eğitim yöneticileri ve okul yöneticileri için düzenlenmiştir. Yapılan plana göre 11313 katılımcı hedeflenmiştir ancak iptaller nedeni ile 5041'i (%45) katılamayacaktır (Bkz: Ek E).

Ülkemizde hemen her yıl eğitim yönetimi alanında, üniversitelerde ve Milli Eğitim Bakanlığı birimlerinde eğitim yöneticilerine hizmet içi eğitim etkinlikleri açılmaktadır. Hizmet içi eğitim etkinliklerinin, şimdilik yetersiz olmasına karşın, her yıl sayısı ve niteliği artmaktadır. Eğitim yönetimi alanındaki makale kitap ve öteki yayınların sayısı ve niteliği her yıl giderek gelişmektedir. Eğitim yönetimi alanında yapılan etkinlikler ve yayımlanan yayınlar, bu alanda yüksek lisans eğitimine kaynak olabilecek düzeye ulaşmıştır (Başaran, 2008).

2.6.2 Profesyonel koçluk. Koçluk; geçmiş üzerinde düşünmek, değerlendirme yapmak, sorgulamak ve yeniden şekillendirmek suretiyle bireyin düşüncelerini, hislerini ve davranışlarını görmesini sağlar (Jackson, 2004; akt. Dalgıç

2014). Profesyonel koçlar, okul yöneticilerinin gelişimlerini sağlayan ve belirli olaylar üzerine okullar veya bakanlığın finansmanı ile destek sunan profesyonel bireylerdir. Bu desteği sağlayabilecek kişiler kariyer gelişim uzmanı, psikolojik danışman, psikolog vb. arasından olabilmektedir (Dalgıç, 2014).

Okul yöneticilerinin konumları nedeniyle otorite ve gücün sembolü olmaları, kendilerini bu gücü göstermek zorunda hissetmelerine neden olmaktadır. Bu durum onların zayıf olduklarını düşündükleri noktalarını ve karşılaştıkları problemleri aşma sürecinde yaşadıklarını diğer meslektaşları ile paylaşamamalarına ve meslekte yalnız kalmalarına neden olabilmektedir (Dalgıç, 2014). Bu durumda okul yöneticileri konuşabilecekleri, duygu ve düşüncelerini paylaşabilecekleri profesyonel koçlara ihtiyaç duyabilmektedirler. Ayrıca profesyonel koçlar, okul yöneticileri tarafından oluşturulan kadronun gelişimini, kendileri ve birbirlerini tanımalarını, güven ortamı oluşturmalarını da sağlamaktadır. Bu şekilde ekip ruhunu oluşturmuş olan bir yönetim bir bütün halinde birbirlerini tamamlayarak çalışabilmektedirler (York-Barr, 2006; akt. Dalgıç 2014).

2.6.3 Mentorluk. Mentorluk kavramı üzerine yapılmış çok çeşitli tanımla karşılaşmak mümkündür. Lyons & Scroggins'e (1990) göre mentorluk "yetişen ile daha deneyimli yetiştirici arasındaki gelişimsel bir ilişkiyi ifade etmektedir" (akt. Dalgıç, 2011). Diğer bir tanıma göre mentorluk "bir işe yeni gelenlere destek, dönüt, problem çözmede rehberlik sağlar ve çalışanlar arasında kaynak, anlayış, materyal ve uygulamaların paylaşıldığı bir ağ yaratır" (York-Barr vd., 2006, s.62; akt. Bakioğlu ve Dalgıç, 2014).

Usta çırak ilişkisinden doğan mentorlukta amaç yöneticilik mesleğine yeni başlayanların içine düştükleri yoğun endişe, güvensizlik ve yalnızlık hislerini en aza indirerek okul, bölge, merkez çerçevesindeki uygulamalara uyumlarını sağlamak ve deneme yanılma ile elde edilen becerileri kazandırmaktır (Pocklington & Weidling, 1996; akt. Bakioğlu ve Dalgıç 2014). Mentorluk kavramı güncel hayatta ise sanatçılar, sporcular, politikacılar, aktörler ve diğer insanlar tarafından rol model seçilerek, kişilerin kariyer gelişimlerine yardım eden ve onları etkileyen bireyler olarak kullanılmaktadır (Özkalp ve Karel, 2011).

Mentorluk ile koçluk arasında bir paralellik olsa da mentorluk bir süreçtir ve objektiflik, dürüstlük, güven, sır saklama ve paylaşma gibi duyguları da içeren bire bir karşılıklı özel bir ilişki biçimidir. Mentor ile onunla çalışan arasındaki ilişki

tesadüfi değildir ve düzenli bir gelişim izler (Özkalp ve Karel, 2011). Mentor ve çalışan arasındaki ilişki mentorun insiyatifi ile başlayabileceği gibi çalışanlar özel bir ilişki yoluyla da mentorlarına ulaşabilirler (Greenberg, 2002; akt. Özkalp ve Karel, 2011). Kram (1983) yaptığı araştırmaya göre bir mentorun 1) kariyer, 2) psiko-sosyal olmak üzere iki tür fonksiyonu yerine getirdiği sonucuna ulaşmıştır. 1) Kariyerle ilgili fonksiyonlar arasında a) destek olma; bireyin iş tecrübesi edinmesi ve yükselmesi için aktif biçimde yardımcı olma, b) kendini ifade etme ve görünür kılma; bireyi örgüt içerisinde yer alan kilit kişilerle tanıştırmak ile ilerlemesine yardım etme, c) bilgilendirme; bireyin iş performansı ve geleceğine ilişkin önerilerde bulunma ve yönlendirme, d) becerilerini geliştirecek görevler verme; bireyin gelişim sürecinde yeni yetenek ve beceriler sağlayacak biçimde görevler verme, e) koruma; bireyi olabilecek tehlikelere karşı uyarma, koruma altına alma bulunmaktadır (Neo, 1988; akt. Özkalp ve Karel 2011). 2) Psiko-sosyal fonksiyonun da bireyin kendine güven duyması, kişilik gelişimi ve iş rollerini etkili bir şekilde gerçekleştirmesi yer almaktadır. Bu fonksiyonlardan a) rol modeli; bireye uygun değer, tutum ve davranışlar kazandırarak sosyal öğrenme becerileri geliştirmeyi, b) çalışanın örgüt içinde kabulü ve benimsenmesi; bireyin mentor tarafından kabulünün onda iftihar ve gurur duygusunu geliştirmesi gibi bireyin kazandığı olumlu bir saygınlık ve takdir edilme de mentorun tahmin duygusunu artmasını, c) danışmanlık; mentor ile birey arasında oluşan ilişkide bireyin kendini, problemlerini ve yaşadığı sorunları dürüstçe ortaya koyması, paylaşması ve mentorun önerilerini dinlemesini, d) arkadaşlık ise; mentor ile birey arasındaki informal ilişkiyi tanımlamaktadır.

Okul yöneticileri ile yapılan bir diğer araştırmada mesleğe yeni başlayan okul yöneticilerinden kariyer hedefleri olanların eski yöneticilerinden destek almaya devam ettikleri ve mentorluk ilişkisi kurdukları görülmüştür (Parkay & Currie, 1992; akt. Bakioğlu ve Dalgıç, 2014). Yine bir başka araştırmada mentorluk ilişkisinin kadın liderlere iş tatmini, kariyer planlama ve liderlik yeterliğinde olumlu etkiler yaptığı saptanmıştır (Hoiard & Mathisen, 2009; akt. Bakioğlu ve Dalgıç 2014).

Mentorle ilişki içerisinde olduğu birey arasında bir kazan kazan söz konusudur. Şöyle ki; bireyler açısından baktığımızda bu ilişki onların kariyer gelişimlerine katkı sağlayarak işlerinde yükselmelerine yardımcı olurken mentorlar da kendi yaşamlarında böyle bir ilişkiden destek alarak menfaat sağladıkları için en temel duygulardan biri olan işi tamamlama yani genç jenerasyona katkı sağlama duygusunu gerçekleştirmiş olurlar (Rothman, 1993; akt. Özkalp ve Karel, 2011).

Singapur'da Ulusal Eğitim Enstitüsü'nün düzenlediği profesyonel gelişim programına katılan okul yöneticileri; 1) yöneticilerin diğer yöneticilerle olan etkileşimleri sayesinde birbirlerinin tecrübelerinden yaralandıklarını, 2) okul yöneticilerinin geleceğin okul yöneticilerini yetiştirebileceklerini fark ettiklerini, 3) yöneticilerin birbirleri ile ortak çalışarak okullarını daha etkili yönetebileceklerini, 4) yöneticiler birbirlerinden edindikleri deneyimlerle kendi statülerini geliştirebileceklerini vurgulamışlardır (Hean, 2009; akt. Bakioğlu ve Dalgıç 2014).

Ülkemizde ise Ortaöğretim Kurumlar Yönetmeliği (MEB, 2013)'nin okul müdürlerinin görevleri ile ilgili bölüme bakıldığı zaman okul müdürlerinin müdür yardımcılara ya da öğretmenlere mentorluk yapmaları konusunda bir sorumlulukları veya yükümlülükleri olmadığı görülmektedir. Bu durumda mesleğe yeni başlayan müdür yardımcılara ya daha önce çalıştıkları okul müdürlerinden ya da kendileri gibi mesleğe yeni başlamış veya bir süredir müdür yardımcılığı görevini yürüten arkadaşlarından usta çırak ilişkisi yoluyla destek alarak kendi kişisel gelişimlerine yön vermeye çalıştıklarını göstermektedir.

2.6.4 Yansıtıcı düşünme. Yansıtıcı düşünme Dalgıç tarafından (2011, s.11) “bireyin davranışları, tecrübeleri, çevresinden duydukları ve gözlemledikleri üzerinde farkındalık kazanıp, onları analiz ederek, şu anki ve gelecekteki eylemlerini anlamlandırma ve iyileştirme amaçlı derin düşünme süreci olarak tanımlanabilmektedir.”

Okul yöneticileri kariyerleri boyunca bir çok gelişim evrelerinden geçmekte (Day ve Bakioğlu, 1996) ve bu evreler boyunca sürekli bir öğrenmenin içerisinde bulunmaktadırlar. Okul yöneticileri yönetim hayatları süresince tecrübelerini öğrenmeye çevirebilmek için yansıtıcı uygulamaları kullanmak zorundadırlar (Dalgıç, 2011). Yansıtıcı eğitmen kimdir? Nasıl biridir? En belirgin özellikleri nelerdir? gibi sorular birçok teorisyen tarafından cevaplanmaya çalışılmıştır. Yansıtıcı eğitmenlerin en belirgin özelliklerini ise gelişimlerine olan adanmışlık yani sürekli öğrenme çabası (Zeichner & Liston, 1996), farklı bilgi, şekil ve kaynaklara değer verme (York-Barr vd., 2006, s.17) ve gelişim içinde olma istekleri (Colton & Sparks-Langer, 1993; akt. Dalgıç, 2011) olarak sıralamak mümkündür. Yansıtma yaşamın içinde her an ve her yerde yapılabilir. Kendimize günlük yaşamımızın içinde “Bugün neler yaptım?”, “Bu davranışım uygun muydu?”, “Böyle yaparsam

sonuçta neler olabilir?” vb. sorularla yansıtma sürecinin içine girmiş oluruz (Dalgıç, 2011).

Yansıtıcı düşünce ve uygulamalar tüm öğretmenlerin ve okul yöneticilerinin mesleki gelişimleri süresince önemli ve faydalı bir yer tutmaktadır. Öğretmen ve okul yöneticileri yansıtıcı uygulama sayesinde kendi iç dünyalarına dönerek değerlendirme yapabilmekte ve bu sayede çevrelerindeki değişimi fark ederek sosyal, kültürel ve yetenek farklılıklarını anlayabilmekte ve kayıtsız kalmamaktadırlar. Bu durum onların farklılıklara saygılı ve eşitliği ön planda tuttıkları bir kurum kültürü oluşturmalarını sağlayabilmektedir.

Yansıtıcı uygulamaların okul yöneticilerine yararları hakkında Hart (1990), ilk olarak kişini davranışlarında bilinçli olması ve uzun dönem hedefleriyle tutarlı olma olasılığının artmasını yansıtma sonucu gerçekleştiğini söylemiştir (akt. Dalgıç, 2011). İkinci olarak okul yöneticilerine geleneksel uygulamalara meydan okuma ve yeni bakış açıları bularak sistematik analizi mümkün kılmaları fırsatı tanımaktadır. Üçüncü olarak ise yansıtma bilinçaltındaki düşünceleri bilinç düzeyine çıkararak yansıtma sırasında eylemlere yön veren modellerin ve varsayımların gözden geçirilmesini sağlamaktadır. Yine Hart'a (1990) göre okul yöneticisinde var olan teorilerin rutin yönetsel uygulamalarla bütünleştirilebilmesi yansıtmanın bir diğer faydasıdır. Tecrübelerinin ışığında örgütü iyi analiz edebilmeleri ve iyi bir yönetici olabilmeleri için öğretmenlik ve müdür yardımcılığı dönemindeki yaşanmışlıklarını öğrenmeye dönüştürmeleri onları etkin bir okul yöneticiliğine hazırlar. Otobiyografiler de okul yöneticilerine öğretmen ya da yönetici oldukları sürelerde yaptıkları uygulamaların nedenlerini açıklamaya yardımcı olur (Dalgıç, 2011). Otobiyografiler geçmiş yaşantılarımızdaki tecrübelerimizin şu anki davranışlarımız hakkında bilgi vermesi açısından önem arz eder. Şöyle ki; öğretmenlik yaptığı dönemde yönetim tarafından haksızlığa uğradığını düşünen bir okul yöneticisi, kendisi yönetici olduğunda aynı hataları tekrarlamayacaktır. Okullarda okul müdürü, müdür yardımcıları, koordinatörler ve zümre başkanlarından oluşan idari kadrolar grup yansıtma ortamı oluşturarak okul müdürlerinin yansıtma becerilerini geliştirmede etkin bir rol oynarlar (Dalgıç ve Bakioğlu, 2013). Bu durum oluşturulan güven ve paylaşım ortamı içinde çözümlenen olaylar ve problemler sonrasında idari kadronun bir araya gelerek herkesin bireysel reaksiyonları düşünüp analiz yapması sağlanmaktadır (Dalgıç, 2014)). Böylece tüm idari kadro elemanlarını gelecekteki eylemleri için bir hafıza oluşturmaları ve okul müdürünün sürekli iletişim halinde

olduğu idari kadroyla paylaşımları sayesinde okul müdürünün mutlak otorite olmaktan ve kendini tüm süreçlerde yalnız hissetmekten de kurtulmasını sağlamaktadır (Bakioğlu ve Dalgıç, 2013).

2.7 Okul Yönetimi ve Liderlik

Şişman'a (2012) göre okul, "her şeyden önce kişiliğin geliştiği, öğrenmenin gerçekleştiği, eğitim hizmetinin üretildiği ve sunulduğu bir yerdir. Okullar, dünyanın her ülkesinde, birbirine benzer ya da birbirinden farklı biçimlerde örgütlenmiş olup bazı amaç ve işlevlere sahiptir. Okullardan beklenen, söz konusu amaç ve işlevlerini en üst düzeyde gerçekleştirmektir" (akt. Büyükdoğan, 2007, s.15).

"Okul yönetiminin görevi okuldaki tüm insan ve madde kaynaklarını en verimli şekilde kullanmak ve okulu amaçlarına uygun olarak yaşatmaktır. Okul müdürünün bu görevi başarı ile yerine getirebilmesi, okulu bir roller sistemi olarak görmesine, davranışlarını her zaman ilişkili olduğu öğretmenler ve diğer personelin rol ve beklentilerini de göz önünde tutarak ayarlamasına bağlıdır" (Bursalıoğlu, 1982; akt. Büyükdoğan, 2003, s.16).

Eğitim alanında gerçekleştirilmek istenen değişimi başarabilmek okul liderlerine yani onların girişimci yapısına bağlıdır. Eğitimde değişimin merkezinde okullar olduğuna göre bu süreç içerisinde okul yöneticilerinin liderlik rollerini üstlenmeleri ve yerine getirmeleri de kaçınılmaz bir zorunluluktur. Bu durumda okul müdürlerinin etkili bir lider ve yönetici olmayı hedefleyerek dönüşümsel liderlik, öğretimsel liderlik ve eğitimsel liderlik rollerini en iyi şekilde gerçekleştirmeleri okul örgütünün gelişimi ve etkililiği için büyük önem arz etmektedir.

2.7.1 Dönüşümsel liderlik. 1973 yılında Downston tarafından yürütülen sosyolojik bir çalışmada dönüşümcü liderlik düşüncesi ilk olarak ortaya atılmıştır. Daha sonra James McGregor, 1978 yılında basılan "Liderlik" kitabında dönüşümcü liderlik terimini kullanmıştır.

"Bu liderlik yaklaşımı, lider ile tarafları arasındaki değişimin doğasına yönelik bir yaklaşımdır. Dönüşümcü lider, taraftarlarına ortak bir vizyon aşıl原因, taraflarının sahip olduğu potansiyeli en üst düzeyde kullanmalarını sağlayan, değişimi ve yeniliği öngören ve bu doğrultuda onların yeni bakış açıları kazanmalarını sağlayan bir liderliktir" (Demirci, 1999; akt. Çetinkaya 2011, s.56).

Dönüşümcü liderler astlarının ve izleyicilerinin tüm yetenek ve becerilerini ortaya çıkarmayı hedefleyerek onların kendilerine olan güvenlerinin artmasını sağlar. Böylece onları normalden daha fazla sonuç almaları yönünde motive eder. Bu durum örgütte çalışanların üstlendikleri görevler ve görevlerin önemi konusunda

farkındalık oluşturmalarını sağlar ve görevlerini bireysel çıkarlarının önünde tutmalarına sebep olur (Eren, 1998). Bennis (1984), dönüşümcü liderliği, vizyonunu gerçekleştirmek için, izleyenleri yetkilendirme, güçlendirme ve dağıttığı yetkiyi, gücü eylem birliğine dönüştürme yeteneği olarak tanımlarken, dönüşümcü liderliğin öğelerini de 1) vizyon 2) iletişim 3) kararlılık, bağlılık, yoğunlaşma; 4) yetkilendirme, güçlendirme 5) örgütsel öğrenme olanakları sağlama olarak belirlemiştir (akt: Çetinkaya 2011),.

Dönüşümcü liderlerin özelliklerine baktığımızda; değişimin temsilcisi, yürekli, cesaretli, insanlara inanan (Tichy & Devana, 1986; akt.Çetinkaya 2011), örgütsel değerleri sürdüren, karmaşıklık ve belirsizlikle uğraşmada yetenekli ve ileri görüşlü (Keçecioglu, 2013) oldukları söylenebilir. Ayrıca dönüşümcü liderler örgüt çıkarlarını ön planda tutarlar ve bir model olarak çalışanların da grup menfaatlerini kendi menfaatlerinden üstün tutmalarını sağlarlar. Dönüşümcü liderlerin özellikleri arasına idealleştirilmiş etki, telkinle güdüleme, entelektüel uyarım ve bireysel destek sağlama gibi davranışları da eklemek mümkündür (Karip, 1998).

Türk Eğitim sisteminde; eğitimin amacı, okulun yapı ve örgütlenme şekli ve okulun yetiştireceği insan profili köklü değişimlere uğramıştır. Sayılan alanlarda yeni değerler yükselmektedir. Eğitim sisteminin bu dönüşümü başarması sınıftaki öğretmenlerden, okul yöneticisine ve Bakanlık bürokratına kadar her kademede ilgililerin bir dönüşüm liderliği yapabilme kapasitesine bağlıdır (Özden, 2008).

2.7.2 Öğretimsel liderlik. Okul yönetimine uygun olarak geliştirilen öğretimsel liderlik, okul yöneticisinin klasik yönetim anlayışını değiştirmiştir. “Öğretimsel liderlik, bir yönetim uzmanı olmayı gerektirmektedir” (Moorty, 1992, s.8; akt. Çelik 2013). Öğretimsel liderlik ve okul yönetimi birbirinden ayırt edilemez (Çelik, 2013).

Alanı oldukça geniş olan öğretimsel liderlikte okul müdürü, öğretmenler arasındaki ilişkileri güçlendiren, öğrenme için ihtiyaç duyulan kaynakları sağlayan ve öğretmenleri denetleyip değerlendiren kişidir (Çelik, 2013). Öğretimsel lider olan okul yöneticisinin birbirinden ayrılmayan üç önemli rol boyutu vardır: Okulun misyonunu belirleme, öğretimsel programı yönetme ve öğrenme iklimini geliştirme (Moorty, 1992, s.10; akt. Çelik, 2013).

“Okul yöneticilerinin öğretimsel liderlik davranışları dört temel boyuttan oluşmaktadır: 1) Kaynak sağlayıcı olarak okul yöneticisi, 2) Bir öğretimsel kaynak

olarak okul yöneticisi, 3) İletişim sağlayan kişi olarak okul yöneticisi, 4) Görünür bir kişi olarak okul yöneticisi” (Smith & Andrews, 1989, s.9; akt. Çelik, 2013).

Kaynak sağlayıcı olarak okul yöneticisi; okulun belirlenen misyon, vizyon ve amaçlarına ulaşmasını sağlamak için gereken toplumsal kaynakları bulan ve bu kaynakları bir araya getirerek gerekli yapıyı kuran kişidir. Okul yöneticisi, personelinin dikkatli bir şekilde değerlendirirken onların kişisel yeterliklerini de geliştirir. Bunun için de çalışma grupları, mesleki konferanslar ve hizmet içi eğitim kurslarını düzenler ve insan kaynaklarını geliştirme çabası içinde olur (Çelik, 2013).

Öğretimsel kaynak olarak okul yöneticisinin temel hedefi, öğretmenlerle etkili iletişim kurup onların yeni eğitim materyallerini kullanmalarını sağlayarak yeni öğretim stratejilerini kullanmalarına özendirme. Bu hedefe ulaşabilmek için de insan kaynakları geliştirme programı çerçevesinde düzenli olarak çıkan eğitimsel araştırma dergilerini sağlar ve program geliştirmeye yönelik yeni gelişmeleri öğretmenlere açıklar (Çelik, 2013).

İletişimci olarak okul yöneticisi, herkesin paylaşacağı bir vizyon oluşturur ve okulun etkinlik ve programlarının anlaşılmasını kurduğu etkili iletişimle sağlar. Vizyon, örgütün temel amaçlarıyla bütünleşmesini, fikir birliği oluşturulmasını ve örgütsel liderlik rolünü açıklamayı sağlar. Etkili iletişim üç şekilde kurulabilir; birebir ilişki ile küçük gruplarla ve büyük gruplarla. İletişimci olarak okul yöneticisi, etkin dinleme, grup içi ilişkileri anlama ve okulu etkileyen çevresel güçleri tanıma konusunda uzman olmalıdır (Çelik, 2013).

Görünür kişi olarak okul yöneticisi ise sınıf ortamında, okulun koridorlarında öğretmen ve öğrencilerle etkileşimde bulunur. Ayrıca bölüm toplantılarına katılarak öğretmenlerle doğal bir biçimde sohbet eder. Aynı zamanda görünür okul yöneticisi okulun her tarafında kendini hissettirirken bir taraftan da davranışlarıyla okulun değerlerini güçlendirir. Görünür okul yöneticisinin bir diğer özelliği de öğretmenleri sınıf ortamında formal ve informal olarak gözlemlemek ve öğretmen ve öğrencilerin başarılarını dikkatlice değerlendirip ödüllendirmek suretiyle güçlü bir etki oluşturmaktır. (Çelik, 2013).

2.7.3 Eğitimsel liderlik. Geleceğin eğitim liderlerini günümüzde çok farklı sorunlar ve roller beklemektedir. Bundan 10 yıl önce bilgisayarların ve internetin insanların iş ve kişisel yaşamlarına bu denli girebileceğini kimse hayal bile edemezdi. Değişimin bu derece baş döndürücü bir hızla gerçekleşmesi artık

günümüzde okul yöneticilerinin uzun vadeli stratejik planlar yapmasını anlamsız kılmaktadır. Aynı zamanda eğitim liderleri olarak okul yöneticilerinin artık değişimin pasif uygulamacısı olmaktan çıkıp değişimi oluşturan liderlere dönüşmeleri de bir gereklilik haline gelmiştir. Ancak bu şekilde değişimi oluşturan okul yöneticileri okullarını diğer okulların önüne geçirecek geleceğin eğitim dünyasında başarılı olabileceklerdir (Çelik, 2013).

“Hızlı değişim sürecini meydana getirebileceği en büyük etki kaos ortamlarının oluşmasıdır. Kaos ortamında üç farklı durum yaşanmaktadır: Birincisi, istikrarlı denge. Bu durumda örgütlerde denge bozursa kısa süre içinde yeni bir denge kazanabilmektedir. İkincisi ise, sınırlı istikrarsızlık ve kaos durumu. Bu durumda hem düzen hem de düzensizlik bir arada yaşanmaktadır. Ancak kaos ortamında geleceğe yönelik bazı eğilimler belirlenebilir. Üçüncü durum ise patlayıcı istikrarsızlıktır. Bu durumda sürekli bir istikrarsızlık vardır” (Kırım, 1998; akt. Çelik, 2013, s. 278).

Geleceğin eğitim liderleri özellikle geçici bir istikrarsızlık olarak tanımlanan kaos ortamında da geleceği görmeye çalışmalıdır. “Etkili eğitimsel liderler, geleceğin sisleri arasında yolunu bulur ve belirsizlik altında nasıl karar vereceğini bilirler” (Çelik, 2013, s.279).

“Eğitimsel liderlik, bilgi toplumunda farklı bir boyut kazanmıştır. Çevresel değişim hızının okulun öğrenme hızından yüksek olduğu bir dünyada, eğitimsel lider olarak okul yöneticileri yeni liderlik rolleri ve sorumlulukları yüklenmek zorundadır” (Çelik, 2013). Bu nedenle geleceğin eğitim liderlerinin değişimin pasif uygulayıcısı olmaktan çıkarak aktif katılımcılığa geçmesi başka bir değişle dönüşümü yöneten ve oluşturan kişiler olmaları gerekmektedir (Çelik, 2013).

3. Bölüm: Yöntem

Bu bölümde, araştırmanın problemi ve alt problemlerin çözümüne ilişkin yöntem açıklanmaktadır. Bu doğrultuda araştırmanın modeli, evren, örneklem ve çalışma grubu, verilerin toplanması, analizi ve güvenilirliğe ilişkin açıklamalara yer verilmiştir.

3.1 Araştırmanın Modeli

Bu araştırma, mesleki ortaöğretim kurumlarında görev yapan müdür yardımcılarının okul müdürü tarafından mesleki gelişimlerine verilen destek uygulamalarını belirlemeye yönelik tarama modeli ile oluşturulmuş nitel bir araştırmadır.

Tarama modeli, geçmişte ya da halen var olan durumu var olduğu şekliyle betimlemeyi amaçlayarak (Karasar, 2010) ve olayların nedenleri üzerinde durmak yerine, onların içinde buldukları koşulları, özellikleri ve olaylar arasındaki ilişkiyi bulmaya çalışır (Kaptan, 1995).

Nitel araştırmalarda gözlem, görüşme ve döküman analizi gibi veri toplama yöntemlerinin kullanıldığı, algıların ve olayların doğal ortamda gerçekçi ve bütüncül bir biçimde ortaya konmasına yönelik nitel bir süreç izlenir. Nitel araştırmalarda en sık kullanılan veri toplama tekniği görüşmedir. Görüşme tekniğinin kullanıldığı araştırmalarda genellikle küçük gruplar üzerinde çalışılır. Bu tür araştırmalarda örneklem seçimi, araştırma probleminin özelliği ve araştırmanın sahip olduğu kaynaklarla yakından ilişkilidir. Bu nedenle bazen bir birey bile araştırmanın örneklemi oluşturabilir (Yıldırım ve Şimşek, 2011).

Bu çalışmada, nitel araştırma yöntemlerinden tarama modeli kullanılarak, göreve gelen müdür yardımcılarının yönetim alanındaki mesleki gelişimleri sürecinde okul müdüründen aldıkları teşvikler incelenmiştir. Böylece okul müdürünün, müdür yardımcılarının mesleki gelişimlerini teşviki konusundaki uygulamaları, karşılaştıkları problemleri aşma konusunda okul müdüründen aldıkları destekler ve mesleki gelişimlerini olumlu/olumsuz yönde etkileyen durum ve etkenlerin ortaya çıkartılması hedeflenmiştir.

3.2 Evren ve Çalışma Grubu

Araştırmanın çalışma evrenini, İstanbul İli, Büyükçekmece İlçesi Meslek Liselerinde görev yapan müdür yardımcılarını oluşturmaktadır. İlçede 17 resmi, 13 özel lise vardır. Resmi liselerden 11'i Meslek Lisesi, 6'sı ise Anadolu Lisesidir. Meslek Liselerinde görev yapan 33 müdür yardımcısı bulunmaktadır.

Evrene ulaşmanın güçlükleri ve yapılacak nitel araştırmada katılımcıların konuya ilişkin görüş ve tecrübelerini derinlemesine inceleyebilmek için örneklem, İstanbul İli, Büyükçekmece İlçesi, Mesleki Ortaöğretim Kurumlarına atanan 11 Meslek Lisesi'nde görev yapan 33 müdür yardımcısından gönüllülük esasına göre tesadüfi seçilen 15 müdür yardımcısı olarak belirlenmiştir.

Veriler toplanırken ilk önce ortaöğretim meslek liselerinde görev yapan müdür yardımcılarına "davet mektubu" gönderilmiştir. Çalışma grubu, daveti kabul eden 15 müdür yardımcısı tesadüfi olarak seçilerek oluşturulmuştur.

3.3 Verilerin Toplanması

3.3.1 Veri kaynakları. Araştırmanın veri kaynaklarını, okul müdür yardımcılarıyla yapılan yüz yüze görüşmeler oluşturmaktadır. Ses kayıt cihazına kaydedilen görüşmeler daha sonra araştırmacı tarafından birebir yazıya dökülerek araştırmanın veri kaynağını oluşturmuştur.

Tablo 1

İstanbul İli Büyükçekmece İlçesi Çalışma Grubundaki Eğitim Yöneticilerinin Demografik Özellikleri

No	Rumuz	Cinsiyet	Medeni Durum	Yaş	Öğretmenlikte Geçen süre (yıl)	Yöneticilikte Geçen Süre (yıl)	Branş	Eğitim Durumu
1.	Elmas	Kadın	Evli	49	25	3	Edebiyat	Lisans
2.	Arif	Erkek	Evli	39	15	8	Tarih	Lisans
3.	Ali	Erkek	Bekar	44	22	8	Dokuma	Lisans
4.	İlgin	Kadın	Evli	30	8	4 ay	Sosyal Bilgiler	Lisans
5.	Ayşe	Kadın	Evli	29	7	3 ay	Türkçe	Lisans
6.	Aylin	Kadın	Evli	49	20	18	Giyim	Lisans
7.	Bahar	Kadın	Evli	39	17	4	Edebiyat	Lisans
8.	Onur	Erkek	Evli	35	13	6	Fizik	Y.Lisans
9.	Yıldız	Kadın	Evli	45	23	4 ay	Tarih	Lisans
10.	Rıfat	Erkek	Evli	36	9	4 ay	Sınıf	Y.Lisans
11.	Hülya	Kadın	Evli	49	23	18	Fizik	Lisans
12.	Mehmet	Erkek	Evli	36	12	5	Matematik	Y.Lisans
13.	Marimar	Kadın	Evli	34	14	11	Edebiyat	Y.Lisans
14.	Melek	Kadın	Evli	36	13	3 hafta	Çocuk Gelişimi	Lisans
15.	Hasan	Erkek	Evli	45	22	9	Edebiyat	Lisans

3.3.2 Veri toplama araçları. Araştırmada nitel veri toplama yöntemlerinden yüz yüze görüşme yöntemi kullanılmıştır. Araştırmacı tarafından oluşturulan “görüşme formu” okul müdürlerinin, müdür yardımcılarının mesleki gelişimleri konusundaki yaklaşımlarının müdür yardımcılarının görüşlerine göre incelenmek için kullanılmıştır. “Görüşme formu yöntemi, benzer konulara yönelmek yoluyla değişik insanlardan aynı tür bilgilerin alınması amacıyla kullanılır” (Patton, 1987, akt: Yıldırım ve Şimşek, 2011, s. 128). Görüşme formu farklı bireylerle görüşülürken diğer görüşme türlerine göre daha sistematik ve karşılaştırılabilir bilgi elde etmeyi sağlar ki bu da araştırmanın analiz aşamasını kolaylaştırır (Yıldırım ve Şimşek,

2011).Görüşme yöntemi kolay gibi görünse de özel eğitim gerektiren bir veri toplama yöntemidir (Yıldırım ve Şimşek, 2005). Öncelikle araştırmanın cevaplamaya çalıştığı sorular açık ve kesin bir şekilde belirlenmiştir. Standart cevaplar gerektirmediğinden, doğru ya da yanlış cevap verme riski olmadığından ve katılımcılara esneklik sağlayacağı düşünüldüğünden dolayı hazırlanan soruların açık uçlu olmasına (Yıldırım ve Şimşek, 2005) özen gösterilmiştir. Böylece okul yöneticilerine herhangi bir etki altında kalmadan kendi hikâyelerini rahatlıkla aktarabilme fırsatı verilmeye çalışılmıştır (Bkz: Tablo 2). Bir sonraki aşamada ise hazırlanan görüşme formu pilot teste tabi tutulmuştur (Anderson, 1990; akt. Büyüköztürk vd., 2008). 3 okul yöneticisiyle pilot görüşme uygulaması yapılmıştır. Görüşmeler sesli olarak kaydedilmiş ve sonradan araştırmacı tarafından tekrar dinlenerek sorularda açık olmayan ifadeler belirlenmiş, çok genel kalan sorular daha derinleştirilmiş, araştırmayı temel hedefinden uzaklaştıran ve katılımcıların aynı cevapları tekrar vermesine yol açan sorular elenmiştir.

Görüşme formu cinsiyet, yaş, kıdem, mezun olunan okul ve bölüm, görev süresince çalışılan okul müdürü sayısı gibi demografik özellikler ve 8 açık uçlu sorudan oluşmaktadır.

Tablo 2

Görüşme Formu

<ol style="list-style-type: none">1. Müdür yardımcılığı görevine atanmak istemenizin nedenlerini açıklar mısınız?2. Okul müdürünüzün müdür yardımcılarının mesleki gelişimlerinin teşviki konusundaki uygulamaları nelerdir? Eğitsel/iletişimsel, vs.3. Müdür yardımcısı olarak mesleğinizi icranız sırasında karşılaştığınız problemleri aşma konusunda okul müdürünüzden ne tür destekler alıyorsunuz?4. Varsa okul müdürü tarafından oluşturulan hangi durum ve etkenler mesleki gelişiminizi olumlu/olumsuz yönde etkilemektedir?5. Varsa bu olumsuzlukları aşmak için ne tür yöntemler kullanıyorsunuz?6. Sizce okul müdürleri başka hangi uygulama ve yaklaşımları kullanarak müdür yardımcılarının sürekli mesleki gelişimlerine destek olabilirler?7. Okul müdürünüzün/müdürlerinizin mesleki gelişiminize katkısı oldu mu? Açıklar mısınız?8. Bir gün siz de okul müdürü olmayı düşünür müydünüz? Sebeplerini paylaşabilir misiniz?

3.3.3 Verilerin toplanması. Araştırmada nitel veri toplama yöntemlerinden yüz yüze görüşme yöntemi kullanılmıştır.

Veriler toplanırken, Büyükçekmece İlçesinde ortaöğretim meslek liselerinde görev yapan müdür yardımcılarının görev yaptıkları okullara fax çekilmek suretiyle “davet mektubu” gönderilmiştir (Bkz: Ek A). Araştırmacı tarafından davet mektubu gönderildikten birkaç gün sonra kendilerine okulun telefonundan ulaşılarak daveti kabul edip etmedikleri teyit edilmiştir. Daveti kabul eden müdür yardımcılarının 15 tanesi tesadüfi olarak seçilmiş ve kendilerine “bilgilendirme onay mektubu” gönderilerek randevu günü istenmiştir (Bkz: Ek B). Araştırmacının mail adresine gönderilen randevu günü ve saatlerine göre görüşmeler 2014 Mart ayı içerisinde ve katılımcının çalıştığı okula gidilerek gerçekleştirilmiştir.

Araştırmacı, araştırmanın etik kurallar dahilinde yürütülmesini ve katılımcıların güvenini sağlamak için görüşmeye başlamadan önce katılımcıları

araştırmanın amacı ve içeriğiyle ilgili bilgilendirmiştir. Bu amaçla araştırmacı, görüşme öncesi araştırmanın amacını, faydalarını, aşamalarını, katılımın gönüllülük esasına dayandığını, gizlilik esaslarını açıklamış ve katılımcıların onayını almıştır. Böylece bilgilendirme onay mektubu kullanılarak katılımcılar görüşme öncesi araştırmanın içeriği ve katılımcı olarak hakları konusunda fikir sahibi olmuşlardır. Görüşmelerin süresi 30 dakika olarak planlanmıştır. Görüşmeler yüz yüze yapılmış ve ses kayıt cihazı ile kayıt edilmiştir. Görüşmelerin 25-30 dakika arasında tamamlandığı ve planlanan sürenin yeterli olduğu görülmüştür. Katılımcıların kimlikleri ve verdikleri bilgiler bir kod ile kaydedilerek, gizlilik korunmuştur. Tüm katılımcılara aynı sorular sorulmuş ve “görüşme soruları” katılımcı tarafından cevaplandırılmıştır. Görüşme sonrasında araştırmacı tarafından soruların açık ve net olup olmadığının tespiti, katılımcının içtenliği ve kişisel özelliklerinin fark edilmesi, araştırmanın kodlama ve temalandırma bölümüne yol göstermesi amacıyla “mülakat irtibat özet formu” doldurulmuştur (Bkz: Ek D). Görüşmelerde alınan cevaplar ve elde edilen bilgiler daha sonra araştırmacı tarafından birebir yazılı hale getirilmiştir. Görüşme dökümlerinin yer aldığı “görüşme dökümlerini değerlendirme mektubu” katılımcılara elektronik ortamda ulaştırılarak eklemek ya da çıkarmak istedikleri yerleri onaylamaları için gönderilmiştir (Bkz: Ek E). Onaylanan değerlendirme mektupları çalışmaya kaynak olarak kullanılmıştır.

3.3.4 Verilerin analizi. Araştırmada görüşme yoluyla toplanan nitel veriler analiz aşamasında veri analizi çeşitlerinden “içerik analizi” tekniğine tabi tutulmuştur. İçerik analizinin temel amacı birbiriyle benzer verileri belirli kodlar ve kategoriler (temalar) çevresinde bir araya getirip anlamlı bir şekilde düzenleyip yorumlamaktır (Yıldırım ve Şimşek, 2011).

Nitel araştırmada veriler dört aşamada analiz edilir: (1) verilerin kodlanması, (2) temaların bulunması, (3) kodların ve temaların düzenlenmesi, (4) bulguların tanımlanması ve yorumlanması (Yıldırım ve Şimşek, 2011).

Bu süreçte öncelikle yazıya geçirilen görüşmeler araştırmacı tarafından analize hazır hale getirilmiştir. Araştırmada, katılımcılara kimliklerini korumak amacıyla birer takma isim verilmiş ve katılımcıların çalıştıkları kurum isimleri de gizli tutulmuştur. Daha sonra kodlama aşamasına geçilerek veriler tekrar tekrar okunmak suretiyle sözcük, cümle ya da paragraf bazında bölümlere ayrılmaya başlanmıştır. Kodlama aynı konuda birleşen kelime, kelime grubu, cümle ya da

belirli paragrafların aynı başlık ya da başlıklar altında toplanmasını sağlarken, araştırmacıyı elindeki verilerle ilgili sorgulama sürecine sokar. Bu süreçte araştırmacı veri üzerinde yaratıcı düşünerek, veriye sorular yöneltir ve veriden teori üretir ve taslak oluşturur (Coffey & Atkinson, 1996).

Sonraki aşamada temaların belirlenmesine geçilmiştir. Ortaya çıkan kodların benzerlik ve farklılıklarını saptamak yoluyla birbirleriyle ilişkili olan temaları bir araya getirerek temaları belirlemeye başlamıştır. Yani bu aşamada bir önceki aşamada yapılan ayrıntılı kodlama, tematik kodlamaya dönüştürülmüştür.

İçerik analizinin tamamlanmasının ardından elde edilen bulgular alan yazınla ilişkilendirilmiştir.

3.3.5 Geçerlik ve güvenilirlik. Araştırmada geçerliği sağlamak amacıyla Lincoln ve Guba'nın (1985) geliştirdiği stratejiler kullanılmıştır. Nitel araştırmada Lincoln ve Guba geçerlik konusunda "iç geçerlik" yerine "inandırıcılık" ve "dış geçerlik" yerine de "aktarılabirlik" kavramlarını kullanmışlardır (akt: Yıldırım ve Şimşek, 2011).

Bilimsel bir araştırmada inandırıcılığı sağlayabilmek için a) uzun süreli etkileşim, b) derinlik odaklı veri toplama, c) çeşitleme, d) uzman incelemesi, e) katılımcı teyidi biçiminde bazı stratejiler geliştirilmiştir (Yıldırım ve Şimşek, 2011). Katılımcı teyidi: Araştırmada ses kayıt cihazı ile kayıt altına alınan görüşmeler sonrasında araştırmacı tarafından düzenlenmiş ve katılımcılara gönderilmiştir. Katılımcıların incelemelerinden sonra gerekli düzenlemeler yapılmış ve katılımcıların teyidi alındıktan sonra da araştırmaya kaynak olarak kullanılmıştır.

Nitel araştırmada araştırma sonuçlarının "aktarılabirliğini" sağlamak için Erlandson ve diğerleri (1993) a) ayrıntılı betimleme b) amaçlı örnekleme yöntemlerini önermektedirler. Araştırmada katılımcıların ifadeleri yorum yapılmadan ve doğrudan alıntılar yapmak suretiyle ayrıntılı betimleme yapma yoluna gidilmiş ve bu şekilde verilerin özgünlükleri korunmuştur (akt. Yıldırım ve Şimşek, 2011).

Guba ve Lincoln (1985), nitel araştırmada güvenilirlik konusunda iç güvenilirlik kavramı yerine "tutarlık" ve nesnellik (dış güvenilirlik) kavramı yerine de "teyit edilebilirlik" stratejilerini önermektedir (akt. Yıldırım ve Şimşek, 2011).

Nitel araştırmada tekrar edilebilirlik ön planda iken nitel araştırmada ise olay ve olguların sürekli değişiklik göstermesi nedeniyle tekrar edilebilirlik kabul görmez (Yıldırım ve Şimşek, 2011). Bu nedenle nitel araştırmalarda güvenirliliğin odaklandığı

alan tutarlıktır. Tutarlıkta ifade edilmek istenen “olay ve olguların değişkenliğini kabul eden ve bu değişikliği araştırmaya tutarlı bir biçimde yansıtabilen bir yaklaşım” izlemektir (Yıldırım ve Şimşek, 2011). Erlandson ve diğerleri (1993), tutarlık incelemesi stratejisini araştırmaya dışarıdan bir gözle bakılması ve araştırmacının baştan sona geręekleřtirdięi etkinliklerinde tutarlı davranıp davranmadığını ortaya koyması nedeniyle önermektedirler. Bu nedenle araştırmada tutarlık incelemesi kapsamında görüşmelerde benzer bir yaklaşımla soruların sorulmuş olmasına, kayıtların aynı şekilde tutulmuş olmasına ve veri kodlamasında aynı süreçlerin takip edilmesine dikkat edilmiştir (akt. Yıldırım ve Şimşek, 2011).

3.4 Sınırlama ve Sınırlandırmalar

Araştırma İstanbul İl Milli Eğitim Müdürlüğüne bağlı Büyükçekmece ilçesindeki mesleki ortaöğretim okullarına atanan müdür yardımcılarının görüşleri ile sınırlıdır.

Mesleki ortaöğretim kurumlarında görev yapan müdür yardımcıları, Ortaöğretim Kurumlar Yönetmeliğinde yer alan madde 80,81,82 ile belirlenmiş görevleri yerine getirmektedirler. Anadolu Liselerinde görev yapan müdür yardımcıları ise madde 80 ile belirlenmiş görevleri yapmaktadırlar (MEB, 2013). Bu nedenle araştırma Anadolu Liselerini kapsamamaktadır.

Bölüm 4. Bulgular ve Yorum

Bu bölümde araştırma problemine yönelik olarak müdür yardımcılarının göreve atandıktan sonraki süreçte mesleki gelişimleri konusunda okul müdürlerinin yaklaşımlarına, müdür yardımcılarının yaşadıkları sorunlara ve çözüm önerilerine ilişkin görüşleri hakkında toplanan verilere, ulaşılan bulgulara ve yorumlara yer verilmiştir. Veri toplama aracında yer aldığı şekliyle, her soruya ilişkin verilen cevaplar ve sunulan çözüm önerileri, müdür yardımcılarının kendi önerilerinin içerik analizi sonuçları dahil edilerek verilmektedir.

4.1 Müdür Yardımcılarının Yöneticiliğe Geçiş Nedenleri (Mesleğe İlişkin Algılar)

Okul müdür yardımcılara sorulan “müdür yardımcılığına atanmak istemenizin nedenlerini açıklar mısınız” sorusuna verilen cevaplar analiz edilip gruplanmıştır. Gruplanan analizler a) Tercihler ve zorunluluklar, b) Kişisel gelişim ve kariyer değişikliği, c) Uygulamalarda yaşanan haksızlıklar ana başlıklarında toplanmaktadır.

4.1.1 Tercihler ve zorunluluklar. Yapılan görüşmelerde okul müdür yardımcılarının mesleğe atanmak istemelerinde ekonomik nedenler, ailevi nedenler ve zorunlulukların önemli bir rol oynadığı görülmektedir.

...yeni işler yapma isteği bunun yanı sıra da ekonomik olarak ek gelir elde etme isteği. (Arif)

8 yıl öncesine baktığımda o zamanlar norm kadro fazlalığı vardı. Özellikle öğretmen olmakla ilgili çok sıkıntılar yoktu ama ek ders ile ilgili gereksinmem vardı. Temel neden o. Yoksa idarecilik ön planda değildi. (Ali)

Fizik öğretmeni olarak buraya atandım.... Evlilik süresince malumunuz meslek liselerinde pek kültür derslerinde ek ders falan olmuyor maddi sıkıntılar da gündemde. Okul müdür yardımcılığı kadrosu da burada o esnada boşta.....Müracaat ettik. Puanımız da yetti. (Onur)

Arif, Ali ve Onur hayatlarını ekonomik olarak daha iyi koşullarda devam ettirebilmek için müdür yardımcılığı görevine geçmeyi istemişlerdir.

Müdür yardımcılığı görevine eşim görevde yükselme sınavında başarılı olup müdür olarak atanınca görev yeri değiştiğinden dolayı müdür yardımcılığı atamaları döneminde ben de sınav puanım olduğu için başvurup eşim ile beraber evimizi taşımak nedeniyle atanmak istedim. (Bahar)

...Daha sonra İstanbul'a atandığımda beni uzak bir okula verdiler. Görevlendirmemi falan yaptırdığımda okul müdürüm isyan etmişti. Sonra bir okulda müdür yardımcılığına açık olduğunu şube müdürüm söyledi. "Daha önceden de sizin idareciliğiniz var. İşte siz idareci olur musunuz?" deyince mecburen ben tekrar yine sonrasında yine evime yakın bir okula gelebilmek için müdür yardımcılığına kabul ettim. (Hülya)

Katılımcılardan (15/2) Bahar ve Hülya ise müdür yardımcılığı görevine atanmak istemelerini ailevi nedenlere bağlamaktadırlar.

...İkinci nedenim burada bir lise açılacağını ve imam hatip lisesi olacağını öğrenince başörtülü olarak çalışmak istediğimden imam hatip lisesine geldim.Şu anda böyle bir problem kalmadı. Her yerde çalışabiliyor. (Elmas)

Elmas yönetmelik gereği başı örtülü olarak okula gelebilmek için İmam Hatip Lisesinde görev yapması gerektiğini ve bu nedenle de müdür yardımcısı olarak idareciliğe başladığını belirtmektedir.

4.1.2 Kişisel gelişim ve kariyer değişikliği. Araştırmaya katılan müdür yardımcılarının bir kısmı (15/6) kişisel gelişimleri ve (15/5) meslekteki tükenmişlikleri nedeniyle müdür yardımcısı görevine geldiklerini söylemektedir. Öğretmenlikte olduğu gibi müdür yardımcılığı görevinde de başarılı olabileceklerine inandıklarını vurgulamaktadırlar. Ayrıca merak, istek, yeni fikirler üretmek, farklı bir alanda çalışmak ve faydalı olmak fikri ve haklarının farkında olmak gibi duygu ve düşüncelerin de onları müdür yardımcılığı alanına yönelttiğini belirtmektedirler.

...ve istediği sınıfı verebileceğini söyledi. Ben de haklarımın farkında olmadığımı düşündüm. Biraz okudum. Arkasından "Ben niye bu sınava girmeyeyim? Ben niye kazanamayayım?" diye düşündüm. Sonuçta bu bey sınavla gelmemiş. Böyle bir sınav ortaya çıkınca ben de haklarımı öğrenirim diye düşündüm. Başlangıçta müdür yardımcısı olmak gibi bir niyetim yoktu. Önemli olan benim için şu hakları öğrenmekti. Öğrenmişken sınava da girdim. Böylece başladı diyelim yani. (İlgın)

İlgın, özlük haklarını öğrenme isteği ile başlayan serüveninin onu müdür yardımcılığı görevine yönelttiğini belirtmektedir.

...Farklı şeyler de öğrenmek istiyorum. Çünkü sürekli idarecilerle muhatap oluyorsunuz ve bunların işleyişi nedir? Nasıl olması gerekiyor? Bir de oradan bakalım nasıl oluyor? Biz hep hani öğretmen gözüyle baktık. Birçok sorunlar da yaşadık. Eee... idareci olalım. Onu biraz da ordan öğrenelim. (Ayşe)

Ayşe bir taraftan Ilgın'ın düşüncelerini destekler nitelikte açıklama yapmakla birlikte aynı zamanda idareci olmanın kendisine katacağı tecrübeyi görmek için de idareciliğe geçtiğini belirtmektedir.

Yani idarecilik anlamında farklı bir deneyimim olsun istedim. Kendi isteğimle başladım. Biraz daha farklı çalışma alanlarında görev yapmak ve çok bir kariyer planı içerisinde değil ama çok uzun vadeli düşünmedim sadece çalışmak istediğim için başladım. (Melek)

Melek de yeni bir deneyim sahibi olmanın kendisi açısından nasıl bir fark yaratacağını görmek istediğinden idareciliğe geçtiğini söylemektedir.

...Okul işlerine yardımcı olurken ilçeye ile gidecek evraklar vs. falan yazışmalara yardımcı olurken biz o becerileri kazandık. Yani yönetmeliklere hakimdik zaten. Biraz da bu kişinin kendi gelişimiyle ilgili bir olay. Merak varsa araştırıyorsa daha sonra bu süreci yaşıyorsa kendi içinde yardım ederken falan bu belli oluyor. (Onur)

Onur merak duygusu taşıyan ve kendini geliştirmek istemeyen bir kişinin müdür yardımcılığı görevine geçmek istemesini doğal bulduğunu belirtmektedir.

Eee... Şöyle müdür yardımcılığı görevine aslında öğretmenliğe başladığım ikinci yılında atandım. Bir özel tecrübem olduğu için çalışmışlığım öğretmenliğe başladıktan sonra benim için idarecilik görevi daha cazip geldi. Bu yüzden yapılan teklifi kabul ettim. (Aylin)

Özel sektörde idarecilik deneyimi olan Aylin ise kendini öğretmenlik mesleğinden çok idarecilik alanında başarılı bulmuş ve idarecilik görevine geçmiştir.

Biraz öğretmenliğiniz sırasında motivasyonunuzu heyecanınızı yitirme oluyor ve bir arayış içerisine de giriyorsunuz. Benimkisi biraz öyle oldu. (Ayşe)

...Öğretmen mesleğinin tükenişliği olarak düşünüyorum yani. Bir de, hayalimdeki matematik öğretmenliği profilini veremedim. Sınıflarda o potansiyeli göremedim. Matematik malesef Türkiye'nin bir sorunu yani öğrenciler açısından. Dolayısı ile 40 kişilik sınıflarda 3-5 öğrenciye ders vermeniz bana keyif vermedi bir işkenceye dönüştü. Bu yüzden idareciliği tercih ettim. (Mehmet)

Ayşe ile Mehmet'in, ifadeleri bu konuda paralel görüş belirten diğer katılımcıların ifadelerini yansıtmaktadır (15/5). Katılımcılar öğretmen olarak mesleklerine devam ederken artık heyecanlarını yitirdikleri, yoruldukları, motive olamadıkları ya da sınıf ortamında verimli ders işleyemediklerini başka bir ifade ile öğretmenlikte tükenmişlik yaşadıklarını belirterek müdür yardımcılığı görevine geçtiklerini söylemektedirler.

4.1.3 Uygulamalarda yaşanan haksızlıklar. Araştırmaya katılan müdür yardımcılarını yönetmeliklerde yer alan bazı uygulamalar veya okul yöneticilerinin öğretmen olarak mesleklerine devam ettikleri dönemde kendilerine karşı yaptıkları davranışlardan dolayı müdür yardımcılığı görevine geçme kararı aldıklarını belirtmektedirler.

Eee... kısacası şöyle söyleyeyim. İstanbul'da ilk çalıştığım okulda ilk yıldan sonra seviye sınıfları yapılmıştı. Seviye sınıfı yapılması doğru bir şey değil ama iyiye de girebilirim kötüye de diye düşünmüştüm. Ancak müdür yardımcısının arkadaşı geldi ve tüm RAM'lı öğrencileri topladıkları sınıflar bana düştü. Neden böyle olduğunu sorduğumda böyle bir hakkının olduğunu söyledi ve istediği sınıfı verebileceğini söyledi... (İlgın)

İlgın öğretmen olarak görev yaptığı okulda karşılaştığı bir uygulamanın yanlış olduğunu ve haksızlığa uğradığını düşününce haklarını öğrenmek üzere yönetmelikleri incelemeye başladığını ve sonrasında da sınava girerek müdür yardımcısı olduğunu belirtmiştir.

Hani kendimize yapılan hatalardan da yola çıkarak hani ben idareci olsaydım şöyle yapardım, böyle yapardım her zaman deriz. Öğrenciyken ben öğretmen olsam böyle yapardım deriz. Öğretmenken de ben idareci olsam bu arkadaşşıma asla böyle yapmazdım dediğim çok şeyler oluyor. Hani idareci olduğumda gerçekten olay böyle mi işliyor? Hani biz neler yapabiliriz? Hani bu anlamda da ben neler yapabilirim? Dediğim anlar oldu. Onun için idareci olmak istedim diyebilirim. (Ayşe)

Ayşe öğretmen olarak mesleğini icra ederken ki idareci algısı ile idareci olarak mesleği icra etme arasındaki farkın üzerinde yarattığı merak duygusunun kendisini idareciliğe yönlendirdiğini söylemektedir.

....Bir de mevcut yöneticilerin uygulamalarının olumsuz yanlarını gördüğün için yani kendimce yanlışlarını gördüm. Yani ben bunları idareci olsam yapmam rahatsız olduğum için biraz da bu işe giriştim. Böyle diyim. (Rıfat)

Rıfat ta İlgın ve Ayşe gibi öğretmenken yaşadığı olumsuzluklardan yola çıkarak uygulamalardaki hataları düzelter ve daha huzurlu çalışma ortamı oluşturabilen bir yönetici olabileceğine dair olan inancı nedeni ile yöneticiliğe geçtiğini belirtmektedir.

Müdür yardımcılarının müdür yardımcılığı görevine geçmek için karar verirken görevin içeriği ve beklentiler üzerinde düşüncelerinin yanı sıra ekonomik kaygılar, ailevi nedenlerle de bu göreve geçtikleri görülmektedir.

4.2 Okul Müdürlerinin, Müdür Yardımcılarının Mesleki Gelişimlerini Teşviki Konusundaki Uygulamaları

Okul müdürlerinin müdür yardımcılarının mesleki gelişimlerini teşviki konusundaki uygulamaları katılımcı ifadelerine göre; a) Hizmet içi eğitime teşvik, b) Eğitimler ve toplantılar, c) Okul müdürü yönetim stilleri şeklinde üç ana başlıkta toplanmaktadır.

4.2.1 Hizmet içi eğitime teşvik. Okul müdürlerinin müdür yardımcılarının mesleki gelişimlerinin teşviki konusundaki uygulamalarının, hizmet içi eğitimlere katılmaları yönünde teşvik edilmeleri ve desteklenmeleri, projelere katılımlarının sağlanması ve özel sektörle yapılan iş birliği olduğu müdür yardımcılarını tarafından vurgulanmaktadır.

Yani genel anlamda okul müdürleri eğer teşvik etmek istiyorlarsa hizmet içi eğitimler ile alakalı yönlendirme yapıyorlar. Eğer akademik anlamda bir çalışması varsa öğretmenlerinin ve müdür yardımcılarının onun yapılması anlamında teşvik edebilir. Görev dağılımı ile ilgili hizmet içi eğitime gitmesi gerekiyorsa onu yönlendirebilir. Normalde olması gereken odur. Yani görev alanı ile ilgili bir hizmet içi eğitim alması gerekiyorsa yerel ya da ulusal anlamda bu yapılabilir. (Ali)

Benim daha önce çalıştığım okul bulunduğu yer itibariyle seminer çalışmalarına çok uygun bir okuldu. Eee...Bu noktada özel sektörle iş birliği olan bir protokol okuluydu. Bunun içinde seminerlere açık bir okuldu ve bu noktada da kendi mesleki gelişimimizi artırmak yönünde de her türlü seminere katılmak yönünde gerekli şartları sağlıyordu. (Aylin)

Ali ve Aylin okul müdürlerinin yerel veya merkezi açılan hizmet içi programları takip ederek kendilerini görevleri ile ilgili programlara katılmaları konusunda teşvik edilmelerinin mesleklerinde gelişmeleri konusunda çok yardımcı olduğunu vurgulamaktadırlar. Ayrıca Ali akademik kariyer yapmakta olan müdür yardımcılarının okul müdürü tarafından teşvik edilmelerinin gerekli olduğunu düşündüğünü söylemektedir.

...Özellikle projeler konusunda bizi çok destekliyor. Her arkadaşımızın her idareci arkadaşımız her öğretmen arkadaşımız mutlaka en az bir kez yurt dışına çıkacak, ordaki sistemi inceleyecek, ona göre kendi gelişimini sağlayacak. Bu şekilde teşvikimiz var. (Onur)

...Tabi bizim okulumuzun bir özelliği de müdahil olması faaliyetlerde. Bizim okulumuzun çalışma usulü nedeni ile projelerde mesela bizim üst katımızda bir proje odası yapıyoruz. AB projesi. Müdürümüz sağ olsun mevcut tüm projelere katılımımızı ve bizim de dahil olmamızı sağlıyor. (Yıldız)

Onur ve Yıldız ise ulusal ya da uluslar arası projelerde yer almanın müdür yardımcılarının meslekteki gelişimlerine önemine dikkat çekmektedirler.

...nasıl desem birçok bölümümüz var bilgisayar bölümümüz en çok bilgisayar bölümümüz vardı. Ordaki adamlarla ben daha çok idareci iken emlak komisyonculuğu bölümü açtık. Yani dışarıdaki emlakçılık yapacak kişilere kurs açtık. Bunu da yapan kimdi mesela. Bizim muhasebe öğretmenimiz verdi ilçeden onaylı. Mesela nasıl desem Silivri'den Avcılara kadar. O zaman bu yönetmelik de çıkmıştı kimse sertifika olmadan dükkan açamayacaktı. Mesela okullarımızda hafta sonları hafta içleri mesai saatinden sonra kurs verdik. Mesela bunları açarken okul müdürümüzden destek gördük. ...Çünkü bunları yaparken okul müdürünün desteği olmadan bunları açamıyoruz. (Marimar)

Marimar ise okulda öğretmen ve idarecilerin birlikte çalışabilecekleri projelerde okul müdürünün desteği sayesinde hem okula hem çevre insanına hem de müdür yardımcılarının mesleki gelişimine büyük faydası olacak işlerin yapılabileceğini vurgulamaktadır.

Ama bilmiyorum okul müdürünün benim gelişmemi sağlayacak benim ne yöne olabilir. Mesela benim geçen seneki Köksal müdürüm, ben de geçen sene yüksek lisans yaptım sizin gibi tezli değildi ama. Ona gidiyodum. Beni mesela destekledi. İkinci üniversiteye 2004 yılında başvurmuştum. Kamu yönetimi. Hadi işte beraber yapalım. Hadi kamu yönetimini tekrar yapalım. Ben de geçen sene yazıldım tekrar sınavlara falan girdik. Benim gelişmem açısından böyle bi desteği oldu şu anki müdürümün. Tabi ki şu anki müdürümle yaş aralıklarımız birbirine daha yakın. Önceki müdürlerimiz benim öğretmenlerimdi. Daha büyük. Daha baba daha babacan. Şimdiki müdürümüzde daha arkadaş gibiyiz diyebilirim. Çünkü yaşımız yaş aralığımız daha yakın birbirine. Hani destek olarak kendi gelişimim açısından bana gaz verdi ikinci üniversiteye gidebilmem açısından. Yani destek olarak ancak bunu diyebilirim.... (Marimar)

Marimar okul müdürünün kendisini ve daha başka arkadaşlarını da yüksek lisans yapma ve ikinci üniversiteye devam etme konusunda cesaretlendirdiğini söylemektedir. Şu anki okul müdürü ile aralarında fazla yaş farkının olmamasının ise onu ikna etmek, ilişkilerinde ve iletişimlerinde kolaylık sağlamak adına işleri kolaylaştırdığını düşünmektedir.

4.2.2 Eğitimler ve toplantılar. Okul müdürlerinin müdür yardımcılarının mesleki gelişimleri konusundaki uygulamalarından birisi de tecrübelerin ve yeni yaklaşımların paylaşıldığı eğitimler ve toplantılardır.

Günlük sohbet ortamları bu anlamda çok önemli. İstişareler ya da orda oturulduğunda problemlerin dile getirilmesi ve günlük ya da haftalık toplantılar yapılarak okul içerisinde yaşanan problemlerin görüşülmesi, tespitlerin

yapılarak çözümler oluşturulması, kararlar alınması önemli. Tabi bu biraz da okul gelişimi için önemli. (Arif)

Arif müdür yardımcılarının gelişimi için günlük sohbet ortamları ve bu ortamlarda problemlerin çözüm yollarının konuşulmasının faydalı olacağını düşünmektedir. Bunun yanı sıra toplantıların günlük ya da haftalık yapılmasının okulun gelişimi açısından da faydalı olacağı görüşünü savunmaktadır.

...Öncelikle kendi deneyimlerini bize aktarması olabilir. Toplantılar daha planlı belli bir zamanda belli bir uzunlukta olmalı. Biz kısa küçük ve basit olaylardan toplanıyoruz. Müdürlerin bize özellikle buradaki müdürümüz çok deneyimli mesela deneyimlerini aktardığı bir ortamda ben karşılaşmadım. Daha çok dinlemek isterdim mesela onun deneyimlerini. Hangi olayları nasıl çözümlediğini işte bizim yaşayacağımız sıkıntıları biliyorlar çünkü. Nasıl bunun içinden çıkabileceğimizi sakın bi şekilde konuşma arasında bize bunları bahsedebilir. Kendi deneyimlerini aktarabilir. Mesela bizim müdürün daha önceden pek çok seminer verdiğini falan işte hissettim. Kendisine söyledim. Kendisi de gençliğinde çok seminer verdiğini söyledi. Aslına seminer noktasında da çok farklı konularda eğitim almış bir kişi ama bunun bize aksettığını görmüyorum. Yani bunu bize kurs olabilir, seminer olabilir veya toplantılarda bu konulara daha çok girebilir. Bilgiler bize verebilir. Çünkü genelde hepimiz belli bir yaşın üstündeyiz olaylara nasıl yaklaşabiliriz, nasıl çözebiliriz noktasında belli bir bilince sahibiz zaten. Ama ufak tiolar teknikler verilir eee...bir olayla karşılaştığımız zaman onun yanına gittiğimizde yardım istediğimizde çözüme konusunda bize destek olması gerekir. (Bahar)

Bahar müdür yardımcılarının mesleki gelişimlerinin desteklenmesi gerektiğini belirtmektedir. Bunun için de düzenlenen toplantıların belli bir gündemi içermesini, belli bir süreyi kapsamasını önermektedir. Ayrıca bu toplantılarda okul müdürünün kendi deneyimlerini aktarmasının onların gelişimleri açısından çok faydalı olabileceğini söylemektedir. Bulunduğu okuldaki müdürün geçmişte birçok seminere katıldığını bu nedenle de kendisinin okul içinde bilgilerini paylaşmak suretiyle bir hizmet içi eğitim çalışması yapabileceğini aktarmaktadır.

Katılımcılardan Yıldız'a yöneltilen "mesela bir toplantı anında okul müdürü müdür yardımcılarının katılımını nasıl sağlıyor? Onları nasıl teşvik ediyor" sorusuna şu şekilde cevap vermiştir:

Bi kere o ortamda müdür olduğun düşünmüyorsunuz. Yani müdür varmış gibi kendinizi kasmıyorsunuz. Sizin çok rahat olmanızı her şeyi ifade etmenizi sağlıyor. Veya okul için veya bizler için tehlikeli olabilecek durumlarda bize daha önceden gerekli uyarıları yapabiliyor. Nasıl davranmamız konusunda yönlendirmeler yapabiliyo. Evinizde gibisiniz. Burda cidden dikkat edin tabi buraya ilk defa geliyorsunuz ama buraya görev yapmaya gelen birisi kolay kolay buradan gitmek istemiyor. Yani burada öyle çok öğretmen sirkülasyonu yoktur. Çünkü herkes burada mutlu ve kimsenin ayakları geri geri gitmiyor

burada. Ve bunu da müdür beyin marifetine bağlıyorum. Yani şöyle insan ilişkilerinden çok iyi anlamasına bağlıyorum. Kırmamasına. (Yıldız)

Burada verilen cevap analiz edildiğinde, ilişkileri güçlü olan bir okul müdürünün toplantı ortamında tecrübelerini paylaşmasının, müdür yardımcılarını olası tehditler konusunda uyarmasının ve herkesin katılımını sağlamasının onların mesleki gelişimlerinin teşviki ve çalışmalarının verimliliği açısından çok yararlı olduğunu söylemek mümkündür.

Ya diyelim ki beden eğitimi öğretmeni örnek veriyorum okul bahçesinde bir şey yapmak istiyor. Ne diyelim masa tenisi alanı oluşturmak istiyor. Ya burada bir destek verilebilir. Veya okul içerisinde bir proje oluşturulabilir. Sadece beden eğitimi için söylemiyorum herhangi bir alanda bir eğitim alanında proje oluşturulabilir. Yani işte bunlar kösteklenmemeli desteklenmeli. Yani şu yasak bu yasak şundan izin almamız lazım şuna haber verilmesi lazım yani sürekli yönetmelik kanunlarla şey oluşturulmamalı. Öğretmen caydırılmamalı yaptığı şeylerle yani. Bir psikolojik rahatlık olmalı. Biz malesef her işimizde her toplantımızda yönetmelik konuşuyoruz kanun konuşuyoruz yani. Bana göre bu çok yanlış yani. (Mehmet)

Mehmet toplantılarda psikolojik açıdan rahatlık olması gerektiğini söyleyerek Yıldız'ı desteklemektedir. Ancak toplantılarda sürekli yönetmeliklerin konuşulmasının ve öğretmenler ile müdür yardımcılarının önerdikleri projelerin konuşulup destek verilmemesinin mesleki gelişimlerini çok olumsuz etkilediğine de dikkat çekmektedir.

Valla ben şunu arzu ederim aslında. Kendisi ile de paylaşmadım ama ilk olarak sizle paylaşacam bunu. Hani bi 15 günde ya da ayda bir müdür yardımcılarını toplayarak sıkıntılarından memnuniyetlerinden ya da memnuniyetsizliklerinden bahsetmelerini isteyebilir. Bunu hani bir rutine dönüştürebilir. Sadece acil durumlarda değil rutin olarak öğretmenlerle olsun idarecilerle olsun böyle görüşmeler yaparsa ben çok mutlu olurum. O zaman kopukluk olmaz hem işleyişte bir sıkıntı olmaz. Hem bi süreklilik olur. Böylece kendisi de rahat eder müdür yardımcıları da rahat eder. Ben bunu sadece kendi müdür yardımcım için söylemiyorum. Her müdür mutlaka kendi çalışanlarıyla müdür yardımcılarıyla bir araya gelip, toplantı tarzında değil de sohbet tarzında ayrı ayrı da olabilir bir arada da olabilir ne oluyor ne bitiyor bir şekilde bir görüş alış verişi bilgi alış verişi olabilir. (Melek)

Melek de toplantıların sadece acil durumlarda değil belli aralıklarla yapılmasının kendisini çok mutlu edeceğini söylemektedir. Bunun nedenini ise kişiler arası kopukluğun olmayacağı, işleyişte bir sıkıntının olmayacağı ve müdür ile müdür yardımcılarının da rahat edeceğine bağlamaktadır. Toplantı ortamlarında da okul müdürünün bir sohbet havası yaratmasının verimliliği arttıracığını böylece

okulda neler olup bitiyor öğrenilebileceğini ve fikir alışverişinin sağlanacağını vurgulamaktadır.

4.2.3 Okul müdürü yönetim stilleri. Müdür yardımcıları, okul müdürünün iletişim biçimini ve kendilerine karşı olan yaklaşımlarının mesleki gelişimlerinde çok önemli bir rolü olduğunu vurgulamışlardır.

İletişim olarak baktığımızda okul müdürünün iletişim yöntemi ne olacak? Eğer sağlıklı bir iletişim kurulabiliyorsa problem oluşmaz. Çünkü her şeyin çözümü sağlıklı iletişimden geçiyor. İyi bir görev dağılımı, adil bir görev dağılımı, astlarıyla olması gereken saygı, sevgi ve güven çerçevesi. İşte bu önemli. İyi bir görev dağılımı yapılırsa kişi de kendi sorumluluğunu bilir. Bu durumda pek fazla sorun çıkmıyor. Ama görev dağılımları ile ilgili bir karmaşa varsa okul müdürü iyi bir yönetici değilse o zaman sıkıntı çıkıyor. İletişim olmuyor. (Ali)

Burada zaten bir ay oldu başlayalı. Şöyle diyim. Mesela yaptığımı, hak ettiğini onurlandırıcı bir söz, taltif sözü, teşekkür etmesi. Güven duymak. Yani müdürünüze güven duymak. Sonuçta bana güven vermeleri benim devam etmemi sağladı. İletişim boyutunda bir müdürüm hariç hepsiyle iletişimim oldu. Bir tanesiyle iletişim kurduğumu zannettim ama baştan güvenemediğim için mesela okul değiştirdim. Yani iletişim çok önemli. İletişim kuramıyorsanız o müdürle çalışmıyorsunuz. (Hülya)

Yapılan görüşmelerde Ali ve Hülya, sağlıklı yürütülen iletişimin mesleki gelişim için önemini açıklarken bir taraftan da saygı ve güven duygularının oluşmasının da olması gerektiğini vurgulamaktadırlar. Ayrıca Ali adil bir görev dağılımı üzerinde dururken Hülya'da taltif edici bir sözün çalışma ortamında kendilerinin gelişimleri açısından önemli teşvikler olduğunu belirtmektedirler.

Şimdi şu anki müdürümden başlıyım. Şu anki müdürüm aşağı yukarı bizim yaşlılarda o da çok tecrübeli değil demiyim de o da çok olmamış idareciliğe başlayalı. Ama bizleri şey gibi görüyo bir arkadaş gibi yani yetiştirmeye çalışıyo. Gördüğü yanlışları hemen söylüyo. Bunu insan içinde yapmıyo. Çağırıyor bizi “ Hocam bak böyle böyle yaptın” diyor. Bu şekilde olmaz. Tecrübelerini anlatıyor. Kesinlikle şey yok. Ben amirim bunları ezeyim bunlara iş yükliyim olayı yok. Kesinlikle biz de iş olduğu zaman yapılır yani. Kendisi de yapar. (Rıfat)

Rıfat ise doğru zamanda ve doğru mekanda yapılan uyarıların kendisi için daha anlamlı olduğunu ve dikkate alındığını belirterek okul müdürü ile aralarındaki ilişkinin “arkadaş gibi” olmasının kendisini daha motive ettiğini ve mesleki gelişimi açısından teşvik edici olduğunu belirtmektedir.

Benim müdür yardımcısı olarak görevime devam etmemde bir diğer sebepte okul müdürümüzdür. Bu alanda beni çok teşvik etti. Olayım diye çok teşvik

etti. Birincisi her okulda bir kadın müdür yardımcısı olması gerektiğine inandığı için ikincisi de benim okula çok faydalı olacağına da düşündüğü için ciddi anlamda hatta daha da ileriye dönük beni böyle birkaç yıl sonra okul müdürü olabileceğim yönünde de teşvik etmeye başladı ama tabii o kadar uzun boylu düşündüğüm bir şey değil. Geliştirmek adına sürekli teşvikleri var. (Yıldız)

Yıldız müdür yardımcısı olması yönünde okul müdürünün “kendisinin okula çok faydalı olacağı” yönündeki düşüncesinin mesleğe geçişinde ve gelişiminde çok etkin bir rol oynadığını belirtmiştir.

Katılımcıların ikisi okul müdürünün klasik müdür, ya da baskıcı müdür rolünü üstlenmiş olmasının kendilerinin mesleki teşviki konusundaki olumsuz etkisi üzerinde durmaktadırlar.

Diğer çalıştığım müdürlerim vardı prosedüre çok dikkat ederdi yani yazı işlerinde. Empati yoktu. İnsana nasıl yaklaşacaklarını bilmiyorlardı. “Bunu yapıcaksın, bunu ediceksin.” Hiçbir samimiyet yok, arkadaşlık yok. Böyle müdürler de gördük. Yani şey müdürler de gördüm. Öğretmeni kendi haline bırakıp motive eden istekle çalışıyorduk. Bizi sadece yönlendiriyordu. Emir vermiyordu. Görevlendiriyordu biz onun her işini yapardık. Ama bir müdür gördüm. Her şeye karışıyor. “o öyle olacak, bu böyle olacak”, baskıyla yapan müdürler de gördük. Şu an bizim idealimizde personelin ve öğretmenlerin memnun olduğu bir idareci olmak. (Rıfat)

Rıfat çalıştığı klasik tarzda ve baskıcı olan okul müdürlerinin mesleki gelişimlerini nasıl olumsuz etkilediğini açıklarken bir taraftan da kendisinin bu müdür profilinden farklı olma arzusu içinde olduğunu ve bu durumu doğru bulmadığını da anlatmaktadır.

...bir işi ne kadar çok yaparsanız o konu hakkında daha tecrübeli olursunuz. Eeeee.. Yani o dilden daha iyi anlar hale gelirsiniz. Maalesef şunu rahatlıkla söyleyebilirim idareci ve öğretmen dilleri farklı oluyor yani. Çalıştığım yerlerde hep bunu gördüm. Birbirlerini anlayamadıklarını fark ettim. Bence en büyük neden bu....Şimdi dediğim gibi bir uyumsuzluk var. Okul müdürleri günümüzde ee hani tam anlamıyla demeyelim de hani klasik yönetici tarzları olur ya klasik idareci dediğimiz nedir burda bunlar güvensizdir yani. Ortak paydada buluşma güdülleri yok yani. 8 müdürle çalıştım dedim ya bunların büyük kısmı klasik idareci vasıflarını taşıdıklarını gördüm. Yani ortak paydaş anlayışları yok. Yani ben bilirim ben yaparım anlayışı vardı çalıştığım yerlerde. Yani dediğim gibi ortak bir paydaş anlayışı yok. Öğretmenlere işte hani okul çatısı altındaki sorunlarda bir görev dağılımları söz konusu yok. Tamamiyle ben bilirim ben daha iyisini yaparım anlayışı ile sadece emir telkinleri oluyor. Yani burada bir beyin fırtınası bir ortak çalışmamış yok bu gibi sıkıntılar eğitim camiasında var yani üzülmeye söylüyorum. (Mehmet)

Mehmet de klasik tarzda olan okul müdürlerinin ortak paydaş anlayışı taşımamalarının, okul çatısı altında yaşanan sorunlar için doğru görevlendirmeleri

yapamamış olmalarının ve sadece emir vererek beyin fırtınası yapmadan işleri yürütme çabalarının okulun tümüne ve dolayısı ile de müdür yardımcılarının mesleki gelişimine verdiği zararı vurgulamıştır.

Dediğim gibi demokratik bir yönetim biçiminin olmaması hem müdür yardımcılarını hem de tüm çalışanları etkiler. Yaklaşımın demokratik olması gerekir. Alınacak kararlarda tüm katılımcıların, tüm personelin hizmetli de olabilir bu eğer görev alanı ile ilgiliyse. Kişilerin görüşleri alınarak bu yapıldığında kişilerin tatmin duygusunun daha iyi olacağını düşünüyorum. Dolayısıyla her karar oy birliği ile alınsın demiyorum ama çoğunluğun görüşleri alınırsa herkes yaptığı işten zevk alacaktır. Başka bu konuyla ilgili direk merkezi olarak yönetim anlamında kişileri merkezi şekilde yönetirseniz otoriter bir şekilde orda bir sıkıntı olacağını düşünüyorum. Bir yerde patlama yapıyor. Dolayısıyla yönetim anlayışında kişilerin daha demokratik olmasını önemsiyorum. Böyle bir müdürle çalıştığım da daha mutlu olduğumu görüyorum yani. Yaptığım işlerle ilgili benim görüşlerim alınırsa daha bir motivasyonum artıyor. Aynı şekilde çalışma arkadaşlarımda da aynı davranışları gördüğümde daha mutlu daha huzurlu bir iş ortamı olduğunu düşünüyorum. Öğrenciler de dahil edilebilir. Yönetmeliklerde belirtilen okul meclislerinin sadece lafta değil de aktif olarak katılırlarsa çocuklar için de doğru olacağını belki onların eleştirdiğimiz bazı yönlerinin o tip kurumsal organları- öğrenci temsilcileri, okul meclisleri gibi- da işin içine kattığımızda okulun gelişimine de katkısı olacağını düşünüyorum. (Ali)

Ali demokratik bir müdürün okuldaki tüm personelin, öğretmenlerin, öğrencilerin, yöneticilerin kararlara katılımını sağlaması ile herkesin daha motive, huzurlu olacağını ve mutlu bir iş ortamı yaratılacağını ve okulun gelişimine de katkısı olacağını açıklamaktadır.

4.3 Müdür Yardımcılarının Mesleği İcraları Sırasında Okul Müdürlerinden Aldıkları Destekler

Katılımcıların ifadelerine göre müdür yardımcılarının mesleklerini icraları sırasında okul müdüründen aldıkları desteklerin a) Yönetimsel süreçlerde alınan destekler, b) İşlevsel süreçlerde alınan destekler olmak üzere iki başlık altında toplandığı görülmektedir.

4.3.1 Yönetimsel süreçlerde alınan destekler. Yönetimsel süreçler; karar verme, planlama, örgütlenme, iletişim, etkileme başlıkları altında toplanmaktadır. Müdür yardımcılarının okul yöneticisinden yönetimsel süreçlerde aldıkları destekleri; adil ve kesin görev dağılımı, sorumlulukla birlikte yetki devri, kararlara ortak katılım ve tutarlılık, karar verme sürecinde destek ve kararların arkasında durma biçimindeki kavramlarla açıkladıkları görülmektedir.

...Bunların hangisinin görevinin ne olduğu, kimin ne yetkisinin olduğu birbirlerine ne durumda nasıl müdahale edeceği aslında bu durumda çizgiler çok önemli. Bu çizgiler ne kadar netse iş daha kolay olacak gibi geliyor bana. Yani kimin ne yaptığı, kimin nerde ne söyleyebileceği belirsiz olduğu ortamlarda iş çok sürüncemede oluyor. Bayabi sonuca varması zaman alıyor. Bu konuda müdürün okuldaki düzeni oturtması çok önemli. Yetkileri kimlere ne yetkiler verdiği nerde çizgilerin çok net olmasının çok önemli olduğunu düşünüyorum müdürlerde. (Ayşe)

İyi bir görev dağılımı, adil bir görev dağılımı, astlarıyla olması gereken saygı, sevgi ve güven çerçevesi. İşte bu önemli. İyi bir görev dağılımı yapılırsa kişi de kendi sorumluluğunu bilir. Bu durumda pek fazla sorun çıkmıyor. Ama görev dağılımları ile ilgili bir karmaşa varsa okul müdürü iyi bir yönetici değilse o zaman sıkıntı çıkıyor. (Ali)

Ali okul müdürü tarafından adil ve kesin bir görev dağılımının yapılmasının karmaşayı azaltarak işlerin kolaylaştıracağını söylerken Ayşe'de bu düşüncüyü destekleyip bu durumun aynı zamanda da okul içi iletişimi de kolaylaştıracağını vurgulamaktadır.

Burada sorumluluk verilip sorumlulukla birlikte yetki de verilmesini istedik. Yani bunlarda genellikle oldu. Hem sorumluluk verildi, yetki de verildi. Bunlarla birlikte işi götürmeye çalıştık. Yani sadece sorumluluk verilip fazlasına sen karışma tarzında bir yaklaşım olmadı. (Arif)

...kendisi ile bir problem yaşamıyoruz. Neden yaşamıyoruz? Başta onu söyleyeyim. Yetki devri meselesi var. Yani yetkiyi devrettikten sonra teknik detaylarla çok ilgilenmez. Kendisi de herhangi bir nedenle birisi ile görüştüğünde teknik detayı önce bizden gelir alır. "Böyle bir durum var. Nasıl yapcaz? Oluyor mu? Olmuyor mu?" Biz işte şöyle deriz: "Yönetmelik şu şekilde buna müsaade yok yada böyle yapabiliriz" dediğimiz zaman o şekilde görüşmesini sonlandırır. Yani bu konuda bir sıkıntı yaşamıyoruz.(Onur)

Katılımcılar (15/5) sorumlulukla birlikte yetki devrini de verilmesinin okulda işleyişi kolaylaştırdığı, karmaşayı azalttığı ve mesleklerini icraları sırasında olumlu katkısının olduğu konusunda aynı fikri paylaşmaktadırlar.

...Her pazartesi bazen de mükerrer olarak toplantılar olur idare olarak. O esnadaki kararları ortak alır. Bir iş yaptırılacaksa "bakın şuraya şunu yaptırıyoruz bu bu şekilde olacak. Siz ne diyorsunuz? Olsun mu? Olmasın mı?" biçiminde bir istişare şeklindedir. Kendisi hayat tarzı haline getirmiştir. İstişarede bulunmadan iş yapmıyor. Bundan dolayı bir sıkıntı yaşamıyoruz. (Onur)

...O konularda da okul müdürümüzün en takdir ettiğim yönlerinden birisi de budur. Asla bizim karşımıza "Arkadaşlar şöyle bir konu var. Ben bu konuda şu kararı aldım, bu karar uygulanacaktır" diye çıkmadı karşımıza. Bu durumlarda bizi çağırır, konuşuruz, istişare de bulunuruz, karşılıklı fikir alış verişinde bulunuruz ve sadece bizim değil okul öğretmenlerinin de fikrini aldıktan sonra

bir sonuca varır okul müdürümüz. Ve herkesin ortak kararıdır uygulanacak olan. Asla tek başına karar alıp bunun uygulanmasını istemez eee... bu benim örnek alacağım bir uygulamadır mesela, takdir ettiğim. (Yıldız)

Katılımcılar (15/6) mesleklerini icraları sırasında okul müdürü ile birlikte ortak kararlar almanın, tutarlı olmanın ve alınan kararların arkasında durmanın okuldaki sorunları çözüme konusunda çok büyük katkı sağladığını vurgulamaktadırlar.

...Gerçekten bu kadar kurs ve seminere katılmış olsaydım bunları aktarmak isterdim. Değişik yöntemler biliyorsam onları öğretmek isterdim. Daha çok müdür yardımcılarının yanında olup daha çok desteklerdim onları. (Bahar)

Bahar okul müdürünün öğretimsel yönünün de olması gerektiğini müdürün katılmış olduğu kurs ve seminerlerden edindiği deneyimleri aktarması yönündeki beklentisi ile ortaya koymaktadır.

...Bi kere öğretmenin dersine bir bakardım. Dersin amacı ne? Öğretmen ne anlatıyor? Öğrenci ne anlıyor? Öğretmen ifade edebiliyor mu kendini? Öğrenciler memnun mu? Otoritesi nasıl sınıfta? Sınıf yönetimi nasıl? Onlara bakardım eğitimle ilgili. Onlara dediğim gibi her türlü desteği vermek isterdim uygulamalı olarak. Karşılaştığı sorunlarda geçmişten örnekler vererek kendi tecrübelerimle yol göstermeye çalışırdım. Yani onların görevi sevmelerini aşkla şevkle bu işi yapmalarını dürüst bir şekilde yapmalarını isterdim. Onların da başkalarına sevdirmesini bu işi yani başkalarını memnun etmesini insanlara hizmet etmesini bi nevi diyim. Emir verme, amirlik taslamayı değil de onlarla beraber onları yönlendirmeyi onlara yardımcı olmalarını isterdim. (Rıfat)

Rıfat'ta Bahar gibi müdürün öğretimsel lider yönünün kendisi için önemini vurgulamaktadır. Ayrıca müdür yardımcılarını uygulamalı olarak her türlü desteği vermek gerektiğini, kendi geçmiş tecrübelerini de aktararak onların görevlerini sevmeleri ve "aşkla şevkle" işlerini yapmaları konusunda teşvik edilmesini sağlayabileceğini açıklamaktadır. Yine emir vermek, amirlik yapmak yerine onlarla beraber işlerin yürütülmesinin daha etkili olacağını vurgulamaktadır.

...Müdürün belirli değer yargıları vardı. Belirli şeylere bakıyordu. Adamın okulla alakası yok, sizden belirli şeyleri bekliyo, yapıyorsunuz bütün işleri yapmanıza rağmen bir problemle karşılaştığınızda arkanızda değil karşınızda oluyor. Önce okulda olması gerekiyor, bizim arkamızda olması gerekiyor, denetleyici olması gerekiyor. Denetleyici olmadıktan sonra karar verici olunmaz. (Hülya)

Hülya ise okul müdürünün ilk önce müdür yardımcılarını yanında olduğu duygusunu hissettirmesi sonrasında da onun yaptığı işleri denetlemesinin doğru bir yaklaşım olacağını vurgulamaktadır. Bunun gerçekleşebilmesinin ise okul

müdürünün okulun içinde var olup çalışmalarını takip etmesine bağlı olduğunu belirtmektedir.

4.3.2 İşlevsel süreçlerde alınan destekler. Katılımcılar mesleki gelişimleri açısından okul müdüründen destek aldıkları bir diğer alan olarak işlevsel süreçleri belirtmektedirler. İşlevsel süreçler; öğrenci işleri, personel işleri, öğretim işleri, eğitim işleri, işletmecilik başlıkları altında toplanmaktadır.

...Teknolojiyi kullanma anlamında çok ileri düzeyde başarılı bir müdür. O anlamda bana çok yardımları olmuştur. Yönetmelikleri yorumlama noktasında bana yardımcı olmuştur. (Elmas)

Ben şeyi hiç unutmuyorum. Lisede müdür yardımcılığına ilk başladığımda okul müdürümle ben yalnız kaldım. Şimdi ben ilköğretim okulundan geldim. Lisedeki bir tasdiknameyi kesmeyi bilmiyordum. İlkokul müdürüm dedi ki: "Tasdikname kesebilir misin?" Hocam ben bilmiyorum ama gösterirseniz... Bana ilk müdürüm çok rehber oldu. Şeyi biliyorum ki okul müdürüm tüm yönetmelikleri tek tek takip ederdi. Bana bu alışkanlığı o okul müdürüm verdi. Ve her şeyi kontrol ederdi. Yapılan her işi kontrol etmeyi, denetlemeyi, kendi sorumluluğumda olan her şeyi kontrol etmeyi uzun süre çalıştığım o okul müdürümünden öğrendim. (Hülya)

İdarecilikte de şu anda sorarak başımıza bir olay geldiğinde hemen müdüre gidiyoruz. Soruyoruz. Ne yapıcım hocam? İşte şöyle yapalım böyle yapalım. O tarz hani bize yardımları oluyor. Özellikle TEFBİS işlemleri açısından. Mesela benim hiç tecrübem olmadığı için onun çok tecrübesi olduğu için "bak bu daha önce olmuştu sonucu böyle olur dikkatli ol" o manada yardımcı oluyor cidden. Yani tecrübelerini paylaşıyor bizle. İşimize yarıyor diyebilirim. (Ayşe)

Araştırmaya katılan Elmas, Hülya ve Ayşe okul müdüründen aldıkları teknik desteklerin kendilerinin mesleği icraları sırasında katkılarının çok büyük olduğunu vurgulamaktadırlar.

Müdürlerimiz bizlere yeni yeni görevler yani farklı görevler vererek aynı şeyi hep aynı müdür yardımcısı değil de bir sene bir görevi bir müdür yardımcısı yapıyor ise ertesi sene farklı bir görevi o müdür yardımcısına vererek onun kendini geliştirmesini sağlıyor. Geçmişte hep öyle oldu. Bir yıl okul aile birliği ile ilgili görevleri yapıyorsam ertesi yıl servisler ile ilgili meseleleri takip ettim. Bu şekilde farklı görevlendirmeler yaparak her arkadaşımın farklı görevler yaparak meslekte gelişimine destek sağlamış oldu.... (Arif)

Arif ise okul müdürünün her yıl farklı görevlendirmeler yapmasının mesleği icra konusunda kendisi için bir destek olduğunu belirtmektedir.

Şimdi okul müdürleri öğretmenlerinin, idarecilerinin önlerini açmalılar. Ufuk vermeliler. Hedef göstermeliler ve böylece teşvik etmeliler. Biz 2006 senesinde daha akıllı tahta diye bir şey yeni yeni ortaya çıkmışken okulumuzun bütün

dersliklerine akıllı tahta aldık. Bu oradaki müdürümüzün verdiği bir ufukla oldu. Bir çalışma azmiyle ve ekip çalışmasıyla olan bir şey. (Arif)

Arif burada okul müdürünün vizyon sahibi olmasının okulu ileriye götürmede ve kendisinin önünün açılmasında büyük bir destek olduğunu söylemektedir.

Okul müdürü destekleyen olmalı. Her zaman her şeyin daha iyisi. Bunu yaptın bundan daha iyisi olabilir miydi düşüncesi içerisinde olmalı ve sürekli destek vermelidir. Çalışan üreten her kim olursa öğretmen olsun öğrenci olsun idareci olsun ona destek vermeli köstek olmamalı. Geçmişte yaşadığım olumsuz şeyler de var. Bazen öyle olur ki müdür yardımcıları müdürden daha tanınır hale gelir. Böyle bir durumda kurum müdürü bundan rahatsızlık duyabiliyor. Geçmiş dönemde bu tür olaylar da yaşamıştım. Bu bir müdürde olmaması gereken bir davranıştır. Şu anda müdürümüz tamamen yeri geldiğinde bir arkadaş bir kardeş ve yeri geldiğinde de bir yönetici bu tür davranışlar sergiliyor ve bundan da çok memnunuz. Şeyde hani bir amir değil de sanki aynı pozisyonda bir arkadaşmış gibi müdür yardımcılarına da danışır. Böyle böyle bir düşüncem var bunu yaparsak uygun mudur veya sizce nasıl yapalım gibi sorularla olayı daha da etrafa yayar. Böylece her şeyin en güzeli ortaya çıkar. Çünkü sadece bir kişinin görüşü değil bir kişinin fikri değil ortak herkesin fikri olduğu için çok daha faydalı şeyler ortaya çıkmakta o işe sarılmakta ve o işi yapmaktadır. Aksi halde ben yaptım ben bunu istiyorum bunu yapacaksınız demekle hiçbir şey doğru yürümez eksik kalır. Böyle bir şey şuan olmadığı için çok memnuniyet verici. (Hasan)

Hasan'da okul müdürünün çalışan herkese karşı destek olan bir yaklaşım içinde olmasının olumlu bir katkı olduğunu vurgulamaktadır. Ayrıca okul müdürlerinin görünen olmaları gerektiğini aksi halde yanlış anlaşılmalardan dolayı okulda huzurun bozulabileceğini açıklamaktadır. Yine okul müdürünün amir gibi değil bir arkadaş gibi müdür yardımcılara davranmasının kararlar alınırken müdür yardımcılarının da fikirlerini alarak işleri yürütmesinin herkesin işine dört elle sarılmasını sağlayacağını belirtmektedir.

Katılımcılar mesleki gelişimleri için okul ortamında takım ruhunun oluşturulmasının, ilişkilerin sınırlarının korunmasının, kişiler arası saygınlık ve kabul edilmiş düzeyinin, meslektaşlar arası dayanışmanın, sağlıklı iş bölümünün ve kurum içi iletişim ağının çok büyük önemi taşıdığını vurgulamışlardır.

...onun dışında da bir ekip ruhunu çalışanlarında oluşturabileceği ortamlar oluşturması. Bu sosyal aktivite olur, okul dışında ya da içinde bir takım organizasyonlar olur. Bunu sağlayabilirse müdür yardımcılarının işlerini yaparken mesleki gelişimlerine katkıda bulunmuş olacağını düşünüyorum. (Ali)

Ali, ekip ruhunun oluşturulmasının müdür yardımcılarının işlerini yaparken mesleki gelişimlerine katkıda bulunacağını savunmuş ve bunun gerçekleşebilmesi içinde okul içi ya da dışı sosyal faaliyetler düzenlenmesini önermiştir.

Ben olsaydım her şeyden önce artık okul müdürlüğü anlamında yaklaşımın değişmiş olması gerektiğini düşünüyorum. Mutlaka uygulayan okul müdürleri vardır. Eee... bu da artık ben değil biz olsaydık fikriyle yönetilmesinden yanayım. Yani okulda o biz fikrinin gelişmesiyle ortak hareketle birbirimize olumlu yönde eleştirerek birbirimizin eksiklerini ve hatalarını kapatarak bu noktada motivasyonun sağlanacağını düşünüyorum. Açık arayarak ya da işte sürekli karşı tarafa şüphe duyarak bi yere gelinmeyeceğini düşünüyorum. Bu konudaki yapılan hatalar aynı zamanda öğretmen açısından da zayıflık olarak kabul edilmekte ve çok iyi fark edilmekte. Bu noktada sürekli farklı kararlar alınması ve kişilere göre farklı uygulamaların yapılmasına sebebiyet vermektedir. Bunun için ben olsaydım bu noktada çalışanlara idareci arkadaşlarıyla biz bilincini yerleştirerek güven ortamı içersinde... tek bir yürekten ya da tek bir kanaldan davranılması yöntemini seçerdim. (Aylin)

Aylin'de yaptığı açıklamalar ile Ali'nin ekip ruhu fikrini desteklemektedir. Ayrıca Aylin beklentisini biraz daha açarak okulların “ben” değil “biz” fikri ile yönetilmesi gerektiğini savunmaktadır. Böylece çalışanların ortak hareket etmeleri, birbirlerini olumlu yönde eleştirmeleri ve eksikleri ile hatalarının kapatarak motivasyonun sağlanacağını düşünmektedir. Kişilerin birbirine şüphe ile bakması, yapılan hataları zayıflık olarak kabul etmesinin ise kurum içinde hemen fark edildiğini ve bu durumun da kişilere göre farklı uygulamalarla sonuçlandığını anlatmaktadır. Bu nedenle de Aylin kurumda “biz” bilincini yerleştirerek güven ortamının yaratılarak tek bir yürek ya da tek bir kanaldan davranılması yönteminin kendisi tarafından önerilebileceğini söylemektedir.

4.4 Müdür Yardımcılarının Mesleki Gelişimlerinin Önündeki Olası Engeller

Müdür yardımcılarının görüşlerine göre onların mesleki gelişimlerinin önündeki olsa engeller a) Okul müdürü stilleri ve kişilik özellikleri ve b) Kurum içi engeller olmak üzere iki bölümde toplanmaktadır.

4.4.1 Okul müdürü stilleri ve kişilik özellikleri. Katılımcılar, okul müdürünün vizyoner, demokratik, katılımcı, yenilikçi, destekçi, baskıcı veya arkadaş stillerinden hangisine ya da hangilerine sahip olduklarına bağlı olarak mesleki gelişimlerine destek mi yoksa engel mi olduklarını söyleyebilmektedirler.

Yaşadığımız problemleri müdürümüze iletiyoruz. O da “hallederiz hocam” şeklinde bir tepki veriyor. Yani çoğu halloluyor ya da olmuyor. Çoğu zaman öğrenciyle ve veliyle biz yüz yüze geliyoruz. İster istemez problemlerin büyük bir çoğunluğu bize yansıyor. Bu arada öğretmenlerle de ders programı olsun, nöbetler olsun, derse giriş çıkışlar olsun her konu tekrar size yansıyor ve müdür bey bu durumlarda “hocam hallederiz, zamanla her şey hallolur” şeklinde bir çözüme gidiyor. Yani halloluyor mu? Bir nebze. Yani kesin bir çözüm olmuyor. (İlgın)

İlgın okul müdürünün kendi ifadesi ile “hallederizci” yaklaşımın sorunları çözmeyi zorlaştırdığını ve kendisini olumsuz etkilediğini vurgulamaktadır.

Ama yönetsel süreçlerde dediğim gibi müdür bey özellikle kendisi karar vermek istiyor. Durumlara vakıf olma noktasında kararları kendisi vermek istiyor. Planlama, örgütleme, iletişim, etkileşim gibi işlerde daha çok müdür yardımcılarını kendileri işler dağıtıldıktan itibaren kendileri planlayıp sonuçlandırıyorlar işleri. (Bahar)

Bahar ise karar alma sürecinin yalnızca okul müdürü tarafından yönetilmesi ve işlevsel süreçler de ise müdür yardımcılarının kendileriyle baş başa bırakılmasının olumsuz bir durum yarattığını aktarmaktadır.

Bilmiyorum çok bi zorluk bana bir baskıdır. Şunu ille şu saatte yapacaksın. Böyle bi müdürle çalışmadım ben açıkçası. Belki o yüzden de 11 yıldır idareciliğin içerisindeyim. Çünkü benim yapım baskıyı kaldıracabilecek bi yapı değil. Zaten öyle bişi olsa şimdiye kadar çalışmaz görevimden istifa ederdim diye düşünüyorum. (Marimar)

Marimar baskıcı bir müdür ile çalışamayacağını ve böyle bir müdür ile çalışmak zorunda kalırsa istifa edeceğini söylemektedir.

Katılımcılar, müdürlerin özgüvenlerinin, tarafsız ve objektif olma becerilerinin, olaylar karşısındaki tepkilerinin de olumlu /olumsuz şekilde kendilerini etkilediklerini vurgulamışlardır.

Şimdi ben bir çok okul müdürü ile çalıştığım için sadece idareci olarak değil hem öğretmen hem idareci olduğum dönemleri de ele almak istiyorum bir memurun bir öğretmenin bir müdür yardımcısının okul müdüründen beklemediği davranış şudur: okul müdürünün içe kapanık olması pasif olması korkak olması ileriye dönük planlarının olmaması bunlar bütün herkesi etkiler. Şevkini kırar ki geçmiş dönemlerde bu tür müdürlerle de çalıştım ve bunun sıkıntısını da yaşadım. Okul müdürü asla kendisini gizlememeli. Okul müdürü objektif olarak bakabilmeli. Yeri geldiğinde öğretmenin yanında yeri geldiğinde öğrencinin yanında öğrencinin sorunları ile bizzat birebir koşturan ilgilenen olmalı. Yeri geldiğinde müdür yardımcısının yanında olmalı. Çeşitli yenilikçi fikirlere açık olmalı. En ufak bir şeyde aman şöyle olursa ne olur gibi düşünceler malesef çok iyi şeylerin ortaya çıkmasını engellemektedir. Okul

müdürü destekleyen olmalı. Her zaman her şeyin daha iyisi. Bunu yaptın bundan daha iyisi olabilir miydi düşüncesi içerisinde olmalı ve sürekli destek vermelidir. (Hasan)

Hasan geçmişte ve şu anda çalıştığı okul müdürlerini değerlendirdiğinde; okul müdürünün pasif ve içe kapanık olması ve ayrıca korkak olmasının istenmedik bir davranış olduğunu açıklamaktadır. Bu durumun herkesin şevkinin kırılmasına neden olacağını anlatmaktadır. Oysa ki okul müdürünün objektif olması, yenilikçi fikirlere açık olması ve her zaman her şeyin daha iyisinin yapılması için destekleyici bir yaklaşım içinde bulunmasının ise herkes için olumlu ve istedik bir durum olduğunu vurgulamaktadır.

...Yani şu sıkıntıyı gördüm. Aman işte dışarıya bi sorun olmasın oluşturulmasın. Aman işte okulun bir sorunu dışarıya gözükmessin. Yani sanki oradaki bir sorun kamufle edilmesi açısından sanki görevi sırf kamufle etmek sanki amaç olarak o olay görülmesin diye görevlendirilmiş bir hal alması okul müdürlerinde. Oysa ki ben kesinlikle buna karşıyım. Tabi ki okul burası. Sıkıntılar da elbet olacaktır. Sorunlar da mutlak bulunacaktır. Yani bunlar dışarıya gözükmessin gibi bir panikliği var yani. (Mehmet)

Mehmet okul müdürlerinin okulda yaşanan sorunları örtme çabası içinde bir yaklaşım sergilemelerinin bir sıkıntı olduğunu vurgulamakta ve okul ortamlarında yaşanacak sorunların üstünü örtmeye çalışmanın gelişimi engelleyebileceğini anlatmaya çalışmaktadır.

Genel olarak baktığımda şu var... Okul müdüründe şunlara şahit oldum mesela: Benimle beraberken başka başkasıyla konuşurken başka konuşma beni olumsuz olarak etkiliyor. Hani objektif bakmalı. Yanlı olmamalı. Yatıştırmak namına bir şeyler yaşandığında ortama göre hareket etmemeli. İşte bu beni etkiliyo. Her zaman için ben doğruluktan yanayım. Neyse doğru, doğru tektir...Hani bu olaylar yatışsında bakarız. Hayır. Ben her zaman doğruyu istiyorum. Haklının yanında olunmasını istiyorum. Karşı taraf haksızda olsa işte kapatalım deyipte haksızın yanındaymış gibi gözükülmesi beni etkilemiştir. Ben bu konuda da çok rahatsızlık duymuşumdur. (Hülya)

Hülya ise okul müdürlerinin yanlı ve objektif olmayan bir yaklaşımın içinde olmalarının kendisini çok olumsuz olarak etkilediğini söylemektedir. Bir yönüyle de Mehmet'in düşüncelerini desteklemekte ve doğrunun, haklının yanında olunması gerektiğini savunmaktadır.

4.4.2 Kurum içi engeller. Araştırmada katılımcı görüşlerine göre müdür yardımcılarının mesleki gelişimlerinin önündeki olası etkenler olarak çalışanlar

arasındaki uyum/uyumsuzluk, okul müdürünün yaklaşımları, çalışanların adanmışlıkları ve öğrenci profili başlıkları ortaya çıkmaktadır.

Açık söylemek gerekirse idarecilik anlamında beni olumsuz etkileyen bu okulda hiç bir şey yok. Çok mutluyum. Çok huzurluyum. İdareciler arasındaki uyumun çok önemli olduğunu düşünüyorum. Öğretmenlik yıllarımdan da idarede bir sıkıntı varsa bunun uyumsuzluk nedeniyle olduğunu bilirim. Bu durum öğretmenlere yansır biliyorsunuz. Ama idarecilik yaparken de uyumun ne kadar önemli olduğunu bizzat yaşayarak gördüm. Eee..Bu anlamda bir sıkıntı ile karşılaştığımı söylemem zor olur. (Elmas)

Elmas idareciler arasındaki uyumun mesleki gelişimi olumlu yönde etkilediğini söylerken uyumsuzluğun ise bu durumu tersine çevireceğini düşündüğünü vurgulamaktadır.

...sonra başka bir okulda görev aldığımda yani yaptığımız her şey illaki mevzuata kılı kılına, harfi harfine uysun denilerek pek çok öğretmen arkadaşımızın ve idarecimizin yapmak istediği çalışmalar konusunda engellendiğini gördük. Yani şunu çok rahat söyleyebilirim 19 Mayıs'ta biz Çanakkale gezisine öğrencilerimizi götürmek istedik ve bu izni alıncaya kadar öğretmen arkadaşlar çok zorlandılar. En son benim devreye girmeme rağmen çok zorla izin aldık ve bu durum müthiş bir moral bozukluğuna neden oldu. Bu anlamda okul müdürlerinin öğretmenlerin ve idarecilerin önünü açması gerekiyor. Set çeken kişiler olmaktan ziyade hedef koyan ve yol açan kişiler olmaları gerekiyor. (Arif)

Arif verdiği örnekte prosedüre takılan bir müdürün ne kadar moral bozucu bir duruma neden olduğunu ve bu durumun müdürden beklendik bir davranış olmadığını anlatmaktadır. Bu tür bir yaklaşım elbette gelişimin önünü kapatmaktadır.

En basitinden dün yaşadığım şeyden bahsedeyim. Hani hizmetlilerle aramızda olan iletişimde biz çoğu zaman bir idareci olduğumuzu fark edemiyoruz. Öyle söyleyeyim. Çünkü sürekli idare edelim tarzında olmamalı. Yani ben bir idareci isem ben işimi yapıyorsam, bir öğretmen de işini yapmalı bir hizmetli de işini yapmalı. Herkes işini bilmeli. Hani sürekli biz birilerini idare etmek durumunda değiliz. Tabi ki yeri geldiğinde idare edeceğiz. Ama karşımızdaki insana karşı alttan alırken o insanın da okul idarecisinden bir çekincesi olmalı. Yani okulun çalışanı okul müdürü olmamalı. Öyle söyleyeyim. Müdür vardır, bir tane müdür vardır. Müdür herkesin arasında diyalog kurmalıdır. Birinin müdür yardımcısı, birinin öğretmen, birinin hizmetli olduğunu ona hissettirmeli. Derler ya herkes kendi bulunduğu yeri bilmeli. Kimsenin karşısındakine saygısızlık yapacak durumu yok. Ama herkes işinde sorumlu olmalı. Yani getirilen bir bardak çay sıkıntı yaratmamalı. Öyle söyleyeyim. (İlgın)

İlgın soruyu cevaplarırken okul müdürünün tavrının net olmamasının ve çalışanların görev tanımlarını netleştirmekte de müdürün rahat davranışlarının

kendisinin mesleki gelişimi için olumsuz bir durum olduğunu verdiği örnekle de vurgulamaktadır.

Hani ben okul müdürlerinden şunu en temel prensip olarak az önce de söylemişim kesinlikle bir okul müdürünün en temel hedefi okul olmalı. Öğretmen, öğrenci, idareci, hizmetli herkesin bir ekip ve bu ekibin görevi sadece okulu en iyi yere taşımak için var. Ve okul müdürü insanları tanıyarak, bu ekibi tanıyarak, insanları çok iyi tanımalı ve her insanın farklı özelliklerinden nasıl faydalanabilirim? Bunun gayesini gütmeli bir müdür. Hani öğretmenin özel hayatı, öğretmenin zayıf yönleri olabilir, idarecinin de zayıf yönleri olabilir, her idarecinin zayıf olarak öne çıkan yönünü bilip güçlü olarak öne çıkan özelliğini kullanıp diğerini onunla telafi etmek. İşte burada bir ekip çalışmasını çok iyi organize etmesi gerektiğini düşünüyorum ben ve öğretmenlerin sadece öğretmenlik kimlikleri ile ilgilenmesi gerektiğini düşünüyorum ben. Yani bu öğretmen okulu daha iyi bir noktaya taşıyabilmek için hangi konularda karakterindeki hangi özelliklerle bana yardımcı olabilir? Bunun gayretinde olmalı. Hani dışarıda nasıl biriymiş, özel yaşantısında neler var? Bunlar kesinlikle okula geldiği zaman bunlara kesinlikle perde çekilmeli. Öğretmenler arasında bunu sağlamalı diye düşünüyorum. (Ayşe)

Ayşe “bir okul müdürünün temel hedefi okul olmalı” sözleriyle okul müdüründe adanmışlık duygusunun gelişmiş olmasını beklemektedir. Ayrıca okul müdürünün ekibini iyi tanıyan ve doğru işe doğru insanı yerleştirebilecek beceri de olması gerektiğini anlatmaya çalışmıştır. Bunun da aynı zamanda doğru organizasyon becerisi ile desteklenmesi gerektiğini vurgulamaktadır.

Şimdi insan çalışırken özellikle ıı... motivasyon ihtiyacı duyuyor. Özellikle ben bir bayan olarak bunu daha fazla hissediyorum. Çünkü biz de kendi ailemizde olumsuzluklar yaşıyoruz işte evin içinde daha farklı durumlarla karşılaşıyoruz, hastalık olabiliyo, çocukların ihtiyaçları olabiliyo. ıı... okuldabu durumu aksettirmemeye çalışıyoruz ama ben diğer insanların bunu bu kadar hassasiyetle aktarmamaya çalıştıklarını düşünmüyorum. Ben aksettirmemeye çalışsam da diğer insanlar ne diyim sanki kendi özel yaşantılarındaki sıkıntılarını işe döküyolarmış gibi hissediyorum ben. Moral ve motivasyon yönünden gereken desteği alamadığımı düşünüyorum. Bu da tabi sizi çalışırken isteksiz hale getiriyor. İş yaparken o işe gönlünüzü katma ihtiyacı duymuyorsunuz. Bu çok önemli bence. Çünkü bir işin iyi sonuçlanabilmesi için insanın tüm ruhuyla gönlüyle işine kendisini vermesi lazım. Ben bu noktada eksik kaldığımızı düşünüyorum. Bir de iletişim noktasında ben problem yaşıyorum. Daha böyle sakin daha problemlerimizin konuşularak halledilebileceği ortamlar olması gerekirken nedense böyle toplantı ortamlarının biraz sinir katsayısının yüksek bir şekilde başlayıp sonlanması, toplantıda kararların tam oluşmadan toplantının sonlandırılması ıı... bu gibi etkenler yüzünden olumsuz etkilendiğimi düşünüyorum. (Bahar)

Bahar çalışırken en çok motive olmaya ihtiyaç duyduğunu ancak bu şekilde yaptığı işe gönlünü verebileceğini vurgulamaktadır. Özel yaşantısında olan

aksaklıkları okula yansıtmamak konusunda meslektaşlarının aynı hassasiyeti göstermemeleri ise kendisindeki çalışma isteğini azalmaktadır. Ayrıca problemlerin konuşulup çözüme kavuşturulduğu yerler olan toplantıların da yine gergin bir şekilde bitmesinin kendi gelişimi için olumsuz olduğunun altını çizmektedir.

Öncelikli olarak okul müdürünün tutum ve davranışlarının bu noktada etken olduğunu düşünüyorum. Okul müdürünün karar verme sürecindeki şeyleri yani karar verme sürecindeki kendi insiyatifinde tutmak istemesi eee... bu noktada bi çok konuda kararsız kalarak karşıdaki yöneticilerin de idarecilerin de karar verme sürecini olumsuz yönde etkilemesi. Eee... bunun dışında güven çok önemli. Karşıdakine karşısında çalıştığı idareci arkadaşlarına güven unsurunun tam oturmaması nedeniyle bu noktadaki işlerin yapılması sırasında bir şüphe duyulması gibi etkenlerin bu noktada olumsuz bir durum oluşturduğunu düşünüyorum. (Aylin)

Aylin okul müdürünün karar verme sürecinde kararsızlık yaşamasının müdür yardımcılarını da olumsuz etkilediğini söylemektedir. Ayrıca okul müdürünün çalıştığı müdür yardımcılara güven duymaması ve yapılan işlere şüphe ile bakmasının da müdür yardımcılarının mesleki gelişimlerini olumsuz etkilediğini anlatmaktadır.

...Şimdi meslek hayatımda öğretmenlikte şunu gördüm. Müdür benim zümrem olan bir matematik öğretmene idarecilerin çok kolladığını gördüm. Yani artık onlara her işlerinde yardım ediyordu. Yazı işlerinde, her türlü konuda yardım ettiği için gerekirse okuldan sonra kalma olayları da oluyodu onu kolluyorlardı. Ders verecekse ders saati sayısını onun fazla veriyordu. İşte "sen görevlendirme git, o kalsın bizim okulumuzda" gibi şeylere rastladım. Mesela idarecilik hayatımda da mesela fazla samimi olduğun personelin de bunu suistimal ettiğini gördüm. Çok samimi olduğun arkadaş gibi olmak istediğin kişilerin de bunu suistimal ettiğini gördüm. (Rıfat)

Rıfat öğretmenlik yaptığı süreçte okul müdürlerinin yanlış davranmalarının kendisini çok olumsuz etkilediğini söylerken müdür yardımcısı olarak görev yaparken de samimi olduğu bir personelin de kendisini suistimal etmek istemesini hiç doğru bulmadığını vurgulamaktadır.

Valla benim mesleki gelişimimi olumsuz yönde etkileyen hiçbir okul müdürü olmadı. Çünkü öyle bi okul müdürü ile çalışmadım ben hiç... Yani benim diyeceğim bizim yaşadığımız zorluklar nedir? Meslek lisesi olduğumuz için kız ağırlıklıyız biz biraz yüzde 99 kız, erkek öğrencilerimiz de var ama kız ağırlıklıyız. İki okul yan yanayız. Onlar erkek teknik biz kız tekniğiz.... Bizim karşılaştığımız zorluklar nedir. Birbirleri aralarında fındık kabuğunu doldurmayacak şeylerden tartışmalar çıkarmaları zorluklar çıkarmaları. Hani okul olarak idari olarak karşılaştığımız. Bunları da kendi içimizde idare olarak halletmeye çalışıyoruz. Hallediyoruz da. Artık halledemediğimiz konularda

biliyorsunuz okul polislerimiz var. Devreye giriyolar....biz okul içinde yasal işlemlerimizi yapıyoruz. Tabi ki bunlar olmasını istediğimiz bişeyler değil ama tabi ki bunların olması olmuyo da değil. Bir tek yaşadığımız bunlar var yani. (Marimar)

Marimar kendisinin çalıştığı okul müdürleri ile mesleki gelişimini etkileyen olumsuz bir durum yaşamadığını belirtmiştir. Yaşadığı olumsuzlukların öğrencilerden kaynaklandığını vurgulamıştır.

4.5 Müdür Yardımcılarının Mesleki Gelişimlerinin Önündeki Engelleri Aşma Yöntemleri

Müdür yardımcılarının görüşlerine göre onların mesleki gelişimlerinin önündeki engelleri aşma yöntemleri; a) İletişim kanalları ve b) Yönetim süreçlerine katılım olmak üzere iki bölümde toplanmaktadır.

4.5.1 İletişim kanalları. Katılımcıların tamamı (15/5) mesleki gelişimlerinin önündeki engelleri aşmak için kullanabilecekleri en etkili yöntemin iletişim kanallarını açık tutmak olduğu yönünde görüş birliğine varmışlardır.

İletişimi koparmamak. Önemli olan budur. Burada müdür bey, ben ve diğer idareci arkadaşım aramızdaki iletişimi asla koparmıyoruz. Birbirimizi yaptıklarımızdan haberdar ediyoruz. Benim yaptığımdan diğer arkadaşımın haberi olması gerekir ki yaptığım şeyi bozmasın. Aksi halde farklı davranış biçimleri ortaya çıkıyor hocam. Ben başka davranıyorum. Arkadaşım eğer benden haberdar değilse yaptığım uygulamanın o farklı davranabiliyor. Bu durumda çelişki doğuruyor öğrenciler gözünde, öğretmenler gözünde. İletişimi kopuk olan idarecilerde müdür ve müdür yardımcıları arasında iletişim kopuk olursa uygulamalarda da kopukluk oluşuyor. O aman da sorunlar ortaya çıkıyor. Çözüm noktasından çok sorunlarla uğraşmak yumak haline dönüşmeye sebebiyet veriyorsunuz. Sorun olunca değil de başlangıçta görmeye çalışıyoruz. (Elmas)

Elmas iletişimi koparmamanın çok önemli olduğunu söylemektedir. Bunun kendilerine iki şekilde faydasının olduğunu vurgulamaktadır. İlk olarak idarecilerin birbirinden haberdar olmasının bir idarecinin herhangi bir problemin çözümü için attığı adımın diğeri tarafından bozulmasının önüne geçilmesi, ikinci olarak ise farklı davranış biçimlerinin ortaya çıkmasından dolayı öğretmen, öğrenci ve veli üzerinde oluşabilecek yanlış anlaşılmanın ve huzursuzlukların önüne geçilmesi olarak açıklamaktadır. Problemlerin çözümü için önerdiği bir diğer yöntem ise karşılıklı fikir alışverişi ile bir konunun problem haline gelmeden önce önüne geçilmesi olduğunu belirtmekte ve bunu “okul kantini örneği” ile açıklamaktadır.

Benim bu noktadaki en önemli tercih ettiğim yöntem iletişim yani iletişimi daima aktif halde tutabilmek, açık olmak, her zaman için okul müdürüne çalışmalar sırasında açık olmak, herhangi bir şüpheye yer bırakmamak ve okul çalışanlarıyla olsun, öğretmenlerle olsun bir köprü görevi gördüğünü hissettirmek müdüre. Bu noktada görev ve sorumlulukların da tam olarak yapıldığında sorunların aşıldığını düşünüyorum. (Aylin)

Aylin'de iletişim kanallarının hep açık olması gerektiğini savunmaktadır. Bunun yanı sıra çalışmalar yürütülürken yanlış anlaşılmalara yol açmamak için okul müdürü ile her aşamanın paylaşılması faydalı olacağını düşündüğünü ve müdür yardımcılarının okuldaki köprü görevi olduklarının farkında olmaları gerektiğini de vurgulamaktadır.

Şöyle ben daha önce çalıştığım yerlerden bahsedeyim. Ne tür yöntemler... Konuşarak. Bu işler çıkmaza nasıl giriyor? Kişiler arasında iletişim kopuk sadece kanun ve yönetmelikler aracılığıyla işler yaptırılmaya kalkıldığında eninde sonunda olmuyor. O zaman da konuşarak, ikna ederek bu şekilde sorunları aşmaya çalışıyoruz. İletişim yani. (Onur)

Onur iletişimi kopartıp sadece yönetmelikler çerçevesinde problemleri çözenin mümkün olmadığını düşünmektedir. Bu nedenle de konuşmanın sorunları çözebilecek en iyi yol olduğunu savunmaktadır. Ayrıca bu düşüncesini verdiği bir örnekle de güçlendirmektedir.

Bu olumsuzlukların aşılabilecek olumsuzluklar olduğunu düşünmüyorum ben. Çünkü hepimiz yetişkin insanlarız. Bu yaştan sonra huyumda ve suyumda ne benim bir değişme olur ne de diğer insanlarda bir değişme olur. Ne tür yöntemler kullanıyorum? Birkaç gün olayın üstünden geçene kadar kimseyle görüşmeyip dinginleşmeyi kendi adıma tercih ediyorum. Olayın biraz benim üstümde yarattığı şoku bu şekilde atlatmaya çalışıyorum. Ondan sonra da hiçbir şey olmamış gibi Polyannacılık oynamaya başlıyorum. (Bahar)

Bahar ise diğer katılımcıların aksine problemlerin çözümü konusunda inancının olmadığını söylemektedir. Sebebini ise insanların belli bir yaşa geldiklerini ve bu yaştan sonra da huylarının değişmeyeceğine bağlamaktadır. Sorunları çözmek için ise bir sorun yaşandıktan sonra olayın üzerinden birkaç gün geçmesini beklediğini ve sinirleri yatıştıktan sonra hiçbir şey olmamış gibi davrandığını ve kendi ifadesi ile "Polyannacılık" oynadığını söylemektedir.

4.5.2 Yönetim süreçlerine katılım. Müdür yardımcıları, mesleki gelişimlerinin önünde yer alan olumsuzlukları aşabilmek için önemli bir diğer unsurun okul müdürü ile aralarındaki ilişkileri düzenlemek ve okul müdürünün de yaklaşımları olduğunu vurgulamışlardır. Bunun içinde kararlara katılım ve ortak

kararların alınmasının sağlanması, görev dağılımını netleştirilmesi, okul müdürüne itaat ve doğru iletişim, sağlıklı ilişkiler ile insani yaklaşımlar ve sorumluluk bilincinin önemini açıklamaya çalışmışlardır. Okul müdürlerinden beklentilerin ise müdürlerin objektif ve tarafsız olmaları çözüm odaklı ve esnek bir müdür olmaları, yönetmelikleri dikkatli inceleyen ve uygulayan bir yaklaşım içerisinde bulunmaları olduğu belirtilmektedir.

Benim davranışım ile diğer arkadaşlarımla, müdür beyin de davranışlarının birbirini tamamlıyor olması gerekiyor. Mesela sabah geç kalan öğrencilerle ilgili 5 dakika bekletelim. İçeriye 15 dakikadan sonra mı alalım? Yok yazılmasına nasıl engel olalım? Direk sınıfa mı girsinler? Önce idareye mi uğrasınlar? Bu en basit şey belki ama bunların hepsi için oturulup karar verilmesi gerekiyor. (Elmas)

Elmas burada çok basit görünen konuların bile okuldaki idareciler tarafından alınan ortak kararların birlikte uygulanması sayesinde problem haline gelmeden çözülebileceğini vurgulamaktadır.

Eeee...Kişisel olarak ben iyi ilişki yani insani ilişki, insanlarla sağlıklı ilişkiler kurduğumda bir çok karşılaşacağım problemi de önleyeceğimi düşünüyorum. İletişimde hiyerarşik yapının değil yatay yapının olmasını önemsiyorum. Yani yukardan aşağı değil de konunun ne olursa olsun yatay bir iletişimle daha iyi sonuçlar alınacağını düşünüyorum. Onun dışında eee... kişilerle ilişkilerde kazan kazan yani her kesin mutlu olabileceği belki bütün konularda değil ama idareci arkadaşlarımla ve öğretmenlerimin herkesin olumlu yönlerini düşünerekten birbirimize yardımcı olduğumuzda herkesin kazanabileceğini düşünüyorum. Kazan kazan yöntemini bu anlamda önemsiyorum. Onun dışında da sorumluluklarla ilgili kendimi sorumluluklarımı bilen biri olarak düşünüyorum. Diğer arkadaşlarımla da aynı şekilde olmalıdır diye düşünüyorum. Sorumluluk bilinciyle hareket edildiğinde kendi işini yapmak, başkasına iş bırakmamak ve gerektiğinde aynı şeyleri diğerlerinden de beklemek gibi bir anlayışım var. Dolayısıyla zorlukları aşarken bu söylediklerime yoğunlaştığımı düşünüyorum yani. (Ali)

Ali ise karşılaşılan problemlerin aşılabilmesi için; kurum içinde sağlıklı ilişkilerin kurulması gerektiğini, iletişimde hiyerarşik bir yapı yerine yatay bir yapının oluşturularak hareket edilmesini, yine kişiler arası ilişkilerde herkesin olumlu yanlarına odaklanarak idarecilerin ve öğretmenlerin birbirine yardımcı olabileceğini ve böylece “kazan kazan” yönteminin uygulanmış olacağını ve kendisi gibi tüm idareci ve öğretmenlerin “sorumluluk bilincine” sahip olduğuna inandığını vurgulamakta ve sorunları bu yaklaşımlarla çözebildiğini açıklamaktadır.

Bi kere bizim yönetmeliklere bakıyorum. Belli prosedürleri öğrenmeye çalışıyorum. Yani her şeyi kitabına uygun yapmaya çalışıyorum. Böyle

yaptığım zaman da kimsenin buna itiraz edeceğini düşünmüyorum. Keyfi uygulamalardan kaçıyorum kesinlikle. Onun dışında iletişim boyutunda empati kurmaya çalışıyorum. Yani ben İdareci...Ben öğretmen olsaydım napardım? İdareciyi nasıl görürdüm? Onların gözüyle bakmaya çalışıyorum. Yardımcı olmaya çalışıyorum. Bi nöbet olayı var. Öğretmenleri zorlanabileceklerini biliyorum. Ders saatine yetişecek şu bu. Gerekirse biz hallediyoruz bazı şeyleri yardımcı oluyoruz. O şekilde yardımcı olmaya çalışıyoruz. Müdürümüzden müdür yardımcılara destek olma yönünde yardım alıyoruz şu anda da. Çözüm odaklı bir insan olduğu için konuşarak her problemi çözebiliyoruz şu anda da. Resmi yazışmalar yerine daha insani yaklaşımlarla çözmeye çalışıyoruz. Yazıya dökmeden bazı şeyleri halletmeye çalışıyoruz. (Rıfat)

Rıfat şu an çalıştığı okul müdürüne baktığı zaman müdürünün “çözüm odaklı” bir yönetici olması nedeniyle problemlerin resmi yazışmalara dökülmeden diyalog içerisinde çözülebildiğini açıklamaktadır. Ayrıca yönetmelileri çok iyi incelediğini ve yönetmelik dışı uygulamalara yönelmediği için problemlerin oluşmayacağını düşünmektedir. Yine “empati kurmanın” önemini vurgulayarak öğretmen, öğrenci ve idareciler arasında yaşanan problemlerin çözülebileceğine dikkat çekmektedir.

4.6 Müdür Yardımcılarının Kariyer Planlarını Etkileyen Etmenler

Araştırmaya katılan müdür yardımcılara “okul müdürü olmak konusundaki düşünceleri sorulduğunda” verilen cevaplar ışığında konunun a) Kurum dışı etmenler, b) Kurum içi etmenler ve c) Kişisel nedenler olmak üzere üç başlık altında irdelenebileceği görülmüştür.

4.6.1 Kurum dışı etmenler. Katılımcılar okul müdürü olma konusundaki düşüncelerini açıklarken kurum dışı ilişkilerin, siyasi yaklaşımların, dış baskıların, okul dışında verilen görevlerin ve okul müdürü olmanın maddi açıdan götürüsünün çok olmasının kararlarını olumsuz olarak etkilediğini belirtmişlerdir.

Şu anda okul müdürü olmayı siyasi yaklaşımdan dolayı da istemiyorum. Okul müdürlüğü görevine baktığınızda sanki siyasi, politik bir unvanmış gibi algılanıyor. O nedenle de okul müdürü olmak istemezdim. (Ali)

Ali okul müdürlüğü makamının siyasi, politik bir unvanmış gibi algılanmasının kendisini rahatsız ettiğini söyleyerek okul müdürü olmak istemediğini belirtmiştir.

Okul müdürü olmayı düşünmedim hiç o kadar yönetim süreci içersinde. Eee... çünkü okul müdürü olduğunda sadece okul müdürünün işlerinin yani bu noktadaki yapının okuldaki eğitim öğretimin düzenlenmesi anlamında değil bi çok etkenin bu noktada müdahil olduğunu düşünüyorum. Eee... yani burada bazı uygulamaları yaparken müdahil olabilecek dışarıdan eee... etkenlerin olduğu yani müdüre de bi takım baskıların olduğunu düşündüğüm için yani

özgür bi biçimde yönetim ortamının yaratılmadığını düşündüğüm için böyle bir şeyi istemedim. (Aylin)

Aylin okul müdürlerinin görevlerini yaparken dışarıdan gelen baskılara maruz kaldıklarını gözlemlediğini ve bunun da kendisinin özgürlüğünü sınırlandıracağını düşündüğünü bu nedenle de okul müdürü olmayı düşünmediğini söylemiştir.

Ben okul müdürü olmayı müdür yardımcılığı görevine geldiğim ilk günden beri düşünmüyorum. Çünkü bakanlık tarafından aşırı sorumluluk verilen bir kurum okul müdürlüğü. O yüzden hiç kimse için önermiyorum. Hiçbir getirisi olmayan bir makam adına bu kadar öğrencinin, okul binasından tutunda bahçesinin, servisinin, kantininin sorumluluğu şahsen bana çok ağır bir yük olarak geliyor. Belki bir artısı olsa insanlar düşünebilir. O zaman tamam derim. Bir artısı derken...Ücret olarak bir artısı olması lazım. Çünkü ben eşimden de biliyorum. Bir müdür her gün hemen hemen bir yere çağrılarak bir toplantı olsun, bir komisyon olsun, bir inceleme-soruşturma...Hemen hemen her gün bi yerlere gitmek zorunda kalıyor. Kendi okulunu bırakıyor. Farklı görevlerle ilgileniyor. Yani okulun müdürüyken sürekli farklı komisyon görevleri olsun, soruşturma-inceleme görevleri olsun...Kaymakamlık onayı alınan bir göreve de itiraz edemiyorsunuz. Dolayısıyla okul müdürüysem okulumda bulunup orayı yönetmeyi güzelleştirmeyi isterim ama böyle bir şeyin imkanı yok. Maddi olarak ta götürüsü çok fazla. Sürekli arabanız varsa her yere arabanızla gidiyorsunuz. Belki özel yaşantınızda abranızı kullanırken bazı kısıtlamalara gidiyorsunuz ama işinizde bi bakıyorsunuz ipin ucu kaçmış. Okul müdürü olmayı da kimseye tavsiye etmiyorum. Bunu içtenlikle söylüyorum. (Bahar)

Bahar okul müdürü olmayı müdür yardımcısı olarak göreve başladığı ilk günden beri düşünmediğini söylemektedir. Sebeplerini ise şu şekilde sıralamaktadır: 1) Okul müdürlerine Bakanlık tarafından çok fazla sorumluluk veriliyor. 2) Maddi olarak çok fazla zararı var, hatta özel yaşantından kısım oraya aktarmak gerekiyor. 3) Okul içindeki işlerini takip edemiyorsun çünkü hemen hemen her gün bir nedenle okul dışı görevlere gönderiliyorsun. Kaymakamlık onayı alındığı için bu görevlere itiraz da edemiyorsun. Tüm bu nedenlerden dolayı Bahar kendisi okul müdür olmayı düşünmediği gibi kimseye de önermediğini söylemektedir.

4.6.2 Kurum içi etmenler. Görüşme yapılan müdür yardımcılarının bazıları (15/6) müdürlük görevinde sorumluluğun çok, kazanımların az, mesai saatlerinin uzun ve işin yorucu olması ve eğitimin karmaşık bir yapıya sahip bulunması nedenleri ile okul müdürlüğünü düşünmediklerini söylemişlerdir.

Valla ben biraz bu konuda biraz karamsarım. Şuan henüz 3 haftalık bir geçmişim var ama müdür yardımcısı olarak da yani nasıl söyleyeyim hani görev tanımım içerisinde yer alan bir çok iş var. Çalışma saatlerimiz çok

yoğun. Çok yoğun ve yorucu bi iş. Yani bilemiyorum şuanda çok pozitif bakmıyorum buna ama ileride fikrim değişebilir. (Melek)

Melek çok kısa bir süredir müdür yardımcısı olarak görev yapmasına rağmen okul müdürü olmak konusunda karamsar olduğunu söylemekte ve nedenini görev tanımını içinde çok iş olması, çok yorucu olması ve mesai saatlerini çok uzun olması olarak açıklamaktadır. Yine de ileride fikrinin değişebileceğini de eklemektedir.

Şimdi şuanda yani kısa vadede aslında çok da istemiyorum çünkü gerçekten zor yıpratıcı yoğun, zaten eğitimin içinde olmak başlı başına zor bir meslektir. Diğer şeyler gibi değildir. Eğitim çok karmaşık bir yapıya sahiptir. Tabi şu aşamada pek düşünmüyorum belki ileride daha geniş bir vadede olabilir. Ancak kısa vadede düşünmüyorum. (Hasan)

Hasan eğitimin karmaşık ve çok zor bir iş olduğunu düşündüğünü bu nedenle de kısa vadede okul müdürü olmayı düşünmediğini belirtmektedir.

Bir gün okul müdürü olmayı düşünür müyüm? Düşünürüm. Hatta okul sahibi olmayı bile düşünürüm. Eee...sonuçta eğitim faaliyetlerini, eğitim öğretim politikalarını takip ediyoruz, değerlendiriyoruz. Kendimize ait görüşlerimiz var. Bunları şey yapmıyoruz, yazıya döküyoruz ama akademik boyutuna da az buçuk başladık. Belki ileride devamı yapılabilir. Tabi ki kafamda projelerim var. Kafamda düşünceler var. Hayal ettiğim okul tipi var. Gerçekleştirmek için de okul müdürü olacaksın. O kurumun en üst yetkili kişisi olacaksın ki onları hayata geçireceksin. Yani kanunların el verdiği ölçüde, izin verdiği ölçüde birçok şeyler yapılabilir. Yapılamaz diye bir şey yok.... Ama şöyle söylüyüm. Daha önce istifa diye bir durum var. Onu kullandım. Olmadığı yerde illa olacak diye kendimi parçalayamam, hırpalayamam. Biraz da ekip meselesidir bu. Sonuçta öğretmenlik mesleğim. Yeri geldiği zaman layık ile elimden geleni yapacağım. Gerekirse giderim hiçbir sıkıntı yok. (Onur)

Onur okul müdürü olmayı hatta okul sahibi bile olmayı düşündüğünü söylemektedir. Kendisinin mevzuatı, eğitim öğretim politikalarını yakından takip ettiğini, kendisine ait yazıya dökülmemiş görüşlerinin olduğunu, akademik anlamda da kendisini yetiştirmeye başladığını, aklında hayal ettiği bir okul tipinin var olduğunu ve hayallerini gerçekleştirmenin de bir kurumun en tepesindeki kişi olduğunda mümkün olabileceğini vurgulamaktadır. Ancak bunu başarmanın aynı zamanda bir ekip işi olduğunu doğru ekibin oluşmaması halinde müdürlük görevinden istifa edip öğretmenliğe bile dönebileceğini anlatmaktadır.

4.6.3 Kişisel nedenler. Katılımcıların bazıları ise mizacının müdürlük görevine uygun olmaması, öğretmenliği sevdikleri ve uzaklaşmak istemedikleri, meslekte gereken tecrübeyi edinmeden müdürlük yapamayacakları, arka planda

kalmayı sevdiikleri ve mesleki doygunluğa ulaşmadan başka bir göreve yönelmeyi düşünmedikleri şeklinde açıkladıkları sebeplerden dolayı okul müdürlüğünü düşünmediklerini söylemişlerdir.

Bunların benim duygusal dnyama zarar vereceğini düşündüm. Yani benim harcım işler değil bunlar. Ben o kadar set mizaçlı biri değilim. Olsaydım belki yapabilirdim. Ama bu işlerin beni kıracağını ve beni benden uzaklaştıracağını düşündüm. Bu yüzden bana göre bir iş olmadığına kanaat getirdim. Müdürlük bana göre değil, müdür yardımcılığı benim için yeterli. (Elmas)

Elmas okul müdürlüğü görevinin kendisinin duygusal dünyasına zarar vereceği düşüncesi, bu görevin onun mizacının dışında olması ve idarecilikten çok ğretmenliği sevmesi nedenlerinden dolayı müdürlüğü düşünmediğini açıklamıştır.

Yani nasıl cevap vereyim ben buna? En başta söylediğim gibi. Yani ben bunu mesleki doygunluğun yani öğretmenliğin vermiş olduğu doygunluğun neticesinde biraz daha kendimi geliştirme noktasında ve bir yandan da ek gelir elde eydim diye müdür yardımcılığı görevine geçmeyi istedim. Eğer Müdür yardımcılığı görevinde de doygunluğa ulaşılır ya da şartlar değişir, idarecilik bir ekip işidir. Ekibiniz dağılır mutlu bir ortamda bulunmazsanız mutlaka alternatif bir seçenek olarak değerlendirebilir. Ama bu ekiple ilgili. şu anda güzel bir ekibimiz var. Ben bu ekibin içinde çalışırken müdürlük düşünmem. Ama buradaki ekibimiz dağılır, uyum sağlayamadığım bir ekiple bir arada olursam o zaman bir üst yönetim kademesine geçmeyi düşünebilirim. şu anda da bir okulu çok rahat idare edebileceğimi düşünüyorum. Çünkü yeterince de bu anlamda bir tecrübe edindim. 8 yıllık bir deneyimim var ve bu süre içersinde hemen hemen her şeyle de karşılaştım. (Arif)

Arif müdür yardımcılığına geçmesinin öğretmenlik mesleğinde doygunluğa ulaşması sonucu gerçekleştiğini aynı şekilde müdür yardımcılığında da doygunluğa ulaştığını düşünürse okul müdürlüğüne geçebileceğini söylemekte ve bu alanda yeterli bilgi ve deneyime sahip olduğu konusunda kendisine güvendiğini ifade etmektedir.

Okul müdürü olmayı yok istemiyorum. şuanda da istemiyorum. Müdür yardımcısı olmayı da ilk başta söylemiştim ya ekonomik anlamda istemiştim. Evet müdür yardımcılığı görevini yapıyorum ama öğretmenlik bana daha çok zevk veriyor. Okul müdürü olmak istemiyorum. şuanda bulunduğum ara yer beni mutlu ediyor. Öğretmen olsam daha da mı mutlu olurum? Büyük ihtimalle olurum ama ekonomik anlamda ücretimi alabilsem ğretmen olarak görevimi yapmayı tercih ederim. (Ali)

Ali okul müdürü olmayı şu anda ya da gelecekte istemediğini müdür yardımcılığı görevine geçişte de ek dersin rol oynadığını aslında öğretmenlik yapmaktan çok daha fazla mutlu olduğunu belirtmektedir.

Bir gün okul müdürü... Şu anda çok erken bir soru. Zaten daha yeni bir müdür yardımcısıyım. Bir gün okul müdürü olmayı yani olsa da gerekli donanımı sağladıktan sonra olmayı düşünürdüm. Şu anda kesinlikle ve kesinlikle böyle bir yasa çıksa beni okul müdür yapsalar gerçekten çok saçma olur. Kesinlikle kendimi hazır hissetmem. Çünkü her şey bir süreç. Süreçlerin tamamlanarak gelinmesi taraftarıyım. Önce bir teknik işler öğrenilmeli. Bir okul nasıl işler iyice gözlenmeli ve belli bir birikime sahip olduktan sonra belki. (Ayşe)

İşleri tam olarak bilmem gerek. Yani ben işimi başkasına yaptırmamalıyım. Şu an acemi bir müdür yardımcısıyım. Yani ben işlerimi tam olarak öğrenmeliyim. Çevremi gözlemlemeliyim. On yıla kadar belki on yılda da tam oturmayacak ama ben on yıla kadar müdür olmayı düşünmüyorum. Hani gözlemleyeceğim. Ben neleri yapmalıyım ya da yapmamalıyım? Bunları kafamda bir ölçüp biçeceğim....Benim de müdür yardımcılarım olacak. Ben onlara anlatabilmeliyim. Ben onlara “ bunlar şöyle şöyle yapılmalı” diye söyleyebilmeliyim. Ben “ ben de bilmiyorum” dememeliyim. On sene işleri öğrenmem lazım. Yoksa olamam. (İlgın)

İlgın ve Ayşe okulun işleyişi ile ilgili teknik, yönetsel ve işlevsel süreçlerde gereken bilgi ve beceri donanımını kazandıktan sonra okul müdürü olabilecekleri konusunda hem fikirdirler.

Hayır. Çünkü ben müdür yardımcısı olurken bile çok düşündüm. Ben eğer ders anlatmaktan keyif alıyordum. Eğer öğrenci kalitesi bu kadar düşmeseydi, öğrenciler biraz daha alıcı olarak devam etselerdi, emekliliğime kadar öğretmen olarak kalmayı isterdim. Ki ben keyif alıyorum bundan. Ders anlatmaktan keyif alıyorum. Okul müdürlüğünün sorumluluğu çok farklı yani bir yeri idare etmek... (Yıldız)

Bir de mesleğinden yani branşından kopmaya başlıyorsunuz derslere girmedikçe artık altı saat derse giriyoruz o bile yük olmaya başlıyor. Müdür olsan iki saat o da kalkacak galiba derse girmicek gibi şeyler var. O zaman meslekten uzaklaşma yani branşımızdan uzaklaşma soğuma olması gibi bir durumla karşılaşacağımı düşündüğüm için müdürlüğe biraz soğuk bakıyorum. (Rıfat)

Yıldız öğretmenlik mesleğini çok sevmesi, müdürün sorumluluklarının çok fazla olması, mizacı ve dışarıdan gelen baskılar nedenleri ile okul müdürü olmayı düşünmediğini anlatmaktadır. Katılımcılardan (15/4)'ü Mehmet ve Rıfat ile paralel bir görüş içerisinde dirler. Okul müdürlüğünün kendilerini branşlarından uzaklaştıracağını düşündükleri için okul müdürlüğüne soğuk baktıklarını söylemektedirler.

Ben okul müdürü olmayı hiç düşünmedim. Bunca zaman çokta... şimdi müdürlükler sınavla oluyor, önceden sınavla değildi. Ben okul müdürü olmayı hiç düşünmedim. Ben ikinci planda olup çalışmayı seven bir insanım. Yani ben göz önünde olmaycam. Arka planda olucam. Ben öğrencileri çok seviyorum. İnsanları çok seviyorum daha doğrusu. Ben çocuklarımla ilgilenicem. Öğretmenlerimle diyalogum olacak. Onlarla beraber olucam. Dış işlerle diğer işlerle okul müdürüm ilgilensin. Ben iç işleri yaparım. Okul müdürü olmayı hiç düşünmedim. Okulun içi beni mutlu ediyor. Kaç defa da bu olanağım vardı. Hatta daha önceki müdürüm demişti ki: “Çok iyi okul müdürü olursun. Sınava gir (sonradan sınav çıktı). Ben istemedim. Ben mutluyum müdür yardımcısı olarak çalışmaktan mutluyum. Pek çok kişi mesela ilçe milli eğitimdeki kişiler beni tanımaz bilmez ve ben işimi yaptığıma inanıyorum mutluyum. Arkadaşlarımla da bu güne kadar bir problem yaşamadım. İyiyim. Diyalogum iyi insanlarla. Böylece kalmak istiyorum yani. (Hülya)

Hülya okul müdürü olmak istememesinin nedenlerini şu şekilde açıklamaktadır: Kendisinin arka planda çalışmayı sevmesi, insanları çok sevmesi ve onların sorunları ile ilgilenmekten ve çözüm üretmekten keyif alması ve dış işler yerine okulun iç işlerinin kendisini mutlu etmesi.

Aslında ben iyi bi matematik öğretmeni olmayı hayal ediyorum. Belki şartlar hiç uygun olmadı. İstedığımız gibi çalışmadım. Malesef dediğim gibi matematik Türkiye’de öğrenciler için büyük sorun ve ben sınıf ortamında sadece 3-4 kişiye hitap ettiğimi gördüğüm için zevk alamadım. Onun için idareciliğe geçtim. Sınıfın geneline ders verebileceğim bir matematik ortamı olursa dönmeyi düşünüyorum. Yani şansımı bir kez daha akademik olarak denemek istiyorum. Yani anadolu lisesinde veya fen lisesinde olabilir matematik öğretmeni olmayı düşünüyorum. Bunu başaramazsam okul müdürlüğü düşünebilirim. (Mehmet)

Mehmet de meslektaşları Rifat, Yıldız, Ali, Elmas gibi öğretmenlik mesleğini çok sevdiğini kendisini matematik öğretmeni olarak başarılı bulduğu ve Fen Lisesi ya da iyi bir Anadolu Lisesi’nde öğretmen olarak çalışma fırsatı yakalarsa idarecilikten vazgeçebileceğini bunların olmaması durumunda da okul müdürlüğünü düşünebileceğini söylemektedir.

5. Bölüm: Tartışma ve Sonuçlar

Bu bölümde araştırmaya ilişkin bulgular üzerinde tartışılmış, sonuçlar tespit edilmiş ve gelecekteki araştırmalar için öneriler sunulmuştur.

5.1 Tartışma

Müdür yardımcılarının mesleki gelişimleri konusunda, okul müdürlerinin yaklaşımlarının müdür yardımcılarının görüşlerine göre nitel araştırma yöntemleriyle incelendiği bu araştırmada genel olarak varılan sonuçları şu şekilde tartışabiliriz.

Araştırmanın birinci alt problemi okul müdürünün, müdür yardımcılarının mesleki gelişimlerini teşviki konusundaki uygulamalara yöneliktir. Öncelikle müdür yardımcılarının atandıkları görevle ilgili beklentilerinin neler olduğu, müdür yardımcılığı görevine yönelik algıları ve bu göreve hazır oluşları ile ilgili duygu ve düşünceleri açığa çıkarılmaya çalışılmıştır. Bu amaçla onlara yöneltilen müdür yardımcılığı görevine geçiş nedenleri ile ilgili soruya verilen cevaplara göre katılımcıların a) tercihler ve zorunluluklar; ekonomik ve ailevi nedenler ve yönetmelikten kaynaklı “baş örtüsü” takma, b) kişisel gelişim ve kariyer değişikliği; öğretmen olarak mesleklerine devam ederken artık heyecanlarını yitirdikleri, yoruldukları, motive olamadıkları ya da sınıf ortamında verimli ders işleyemedikleri, yeni bir deneyim sahibi olmanın kendisi açısından nasıl bir fark yaratacağını görmek istediğinden ve c) uygulama da yaşanan haksızlıklar; öğretmenken yaşadığı olumsuzluklardan yola çıkarak uygulamalardaki hataları düzelter ve daha huzurlu çalışma ortamı oluşturabilen bir yönetici olabileceğine dair olan inancı nedeni ile yöneticiliğe geçtiklerini belirtmektedirler. Ayrıca merak, istek, yeni fikirler üretmek, farklı bir alanda çalışmak ve faydalı olmak fikri ile haklarının farkında olmak gibi duygu ve düşüncelerin onları müdür yardımcılığı alanına yönelttiği de anlaşılmaktadır. Katılımcıların verdikleri cevaplar toparlandığında onların müdür yardımcılığı görevinin içeriği ve beklentiler konusunda duyuşsal ve düşünsel anlamda atandıkları göreve hazır oldukları söylenebilir.

Göreve başladıktan sonra müdür yardımcılarında yönetmeliğe bağlı olarak beklenen görevler ile insan kaynaklarının yönetimi, iyi bir yönetici olabilmenin yolları, işletmecilik, veli, öğrenci, öğretmen ilişkileri vb. konularda öğretmenlik yaptıkları süre içinde ve müdür yardımcılığı görevine başladıktan sonra bir eğitim

almadıkları için de göreve hazır olmadıklarını söylemek yanlış olmaz. Bu nedenle katılımcılara okul müdürlerinin kendilerinin mesleki gelişimlerinin teşviki konusundaki uygulamaları sorularak alınan cevaplar incelendiğinde; a) hizmet içi eğitime teşvik, b) eğitimler ve toplantılar, c) Okul müdürü yönetim stilleri ana başlıklarında toplandığı görülmektedir. a) Hizmet içi eğitime teşvik, okul müdürlerinin müdür yardımcılarının mesleki gelişimlerinin teşviki konusundaki uygulamalarının, hizmet içi eğitimlere katılmaları yönünde teşvik edilmeleri ve desteklenmeleri, projelere katılımlarının sağlanması, akademik kariyer yapmakta olan müdür yardımcılarının okul müdürü tarafından teşvik edilmeleri ve özel sektörle yapılan iş birliği olduğu müdür yardımcılarını tarafından belirtilmiştir. b) Eğitimler ve toplantılar; müdür yardımcılarını okul müdürlerinin kendilerinin mesleki gelişimleri konusundaki uygulamalarından birisini de tecrübelerin ve yeni yaklaşımların paylaşıldığı eğitimler ve toplantılar olduğunu belirtmişlerdir. Bu toplantıların günlük sohbet ortamları gibi rahat bir ortam oluşturularak gerçekleştirilmesinin ve okul müdürünün kendi deneyimlerini aktarmasının kendilerinin gelişimleri açısından çok faydalı olacağına inandıklarını vurgulamaktadırlar. Bu toplantıların belirlenen günlerde ve belirli bir gündemi kapsayacak biçimde yapılmasının da kendilerinin eğitim ve öğretimde yeni yaklaşımları paylaşmaları ve yeni fikirler üretmelerine imkan sağlayacağına inandıkları görülmektedir. Ayrıca bu toplantıların idareciler arasındaki kopukluğu önleyerek işleyişte oluşabilecek yanlış anlamaların da önüne geçeceğini ve sağlıklı bir fikir alışverişinin sağlanarak mesleki gelişimlerini teşvik edeceğini vurgulamaktadırlar. Müdür yardımcılarının okul müdürlerinden beklentileri öğretimsel liderlik yapmaları yönündedir. Wildly & Dimmock'un (1993), okul müdürlerinin öğretim liderliği davranışlarını belirlemek amacıyla yaptıkları araştırmada öğretim liderliği her düzeydeki iş görenleri ilgilendiren paylaşılmış bir sorumluluk alanı olarak ifade edilmiştir (akt. Büyükdoğan, 2013). Buna rağmen okul müdürlerinin öğretim liderliğinde direkt olarak bir rol almadığı anlaşılmıştır. Oysa müdür yardımcılarını ile yapılan bu araştırmada onların okul müdürlerinden müdürün katılmış olduğu kurs ve seminerlerden edindiği deneyimleri aktarması yönünde beklentileri ortaya çıkmaktadır. Aslında okul müdürlerinin müdür yardımcılarının karşılaşılabilecekleri sorunları tahmin edebileceklerini ve bu yüzden de kendi deneyimleri ile onlara yol gösterebileceklerini söylemektedirler. Okul müdürünün müdür yardımcılarını yönelik düzenleyebilecekleri kurs, seminer ve toplantı ortamlarında ufak tiolar vererek onların gelişimine destek olmalarının

mümkün olabileceğini düşünmektedirler. c) Okul müdürü yönetim stilleri; Türkmen'e (2003) göre çoğu çalışanlar yöneticisinin kendisi ile barışık, vizyoner, deneyimli, yetki ve sorumlulukları adil bir biçimde dağıtan, profesyonel ama gerektiğinde arkadaş gibi biri olmasını ister. Araştırmanın bulguları incelendiğinde okul müdürlerinin müdür yardımcıları ile olan iletişim biçimini ve kendilerine karşı olan yaklaşımlarının mesleki gelişimlerinde çok önemli bir rolü olduğu ve Türkmen'in görüşleri ile örtüştüğü görülmektedir. Katılımcılar sağlıklı yürütülen iletişimin mesleki gelişim için önemini açıklarken bir taraftan da saygı ve güven duygularının oluşmasının, adil bir görev dağılımı, taltif edici bir sözün çalışma ortamında kendilerinin gelişimleri açısından önemli teşvikler olduğu, doğru zamanda ve doğru mekanda yapılan uyarıların kendileri için daha anlamlı olduğu ve dikkate alındığı, okul müdürü ile aralarındaki ilişkinin "arkadaş gibi" olmasının kendilerini daha motive ettiği, ayrıca müdür yardımcısı olması yönünde okul müdürünün "kendisinin okula çok faydalı olacağı" yönündeki düşüncesinin ve yaklaşımlarının onların mesleki gelişimlerine katkıda bulunduğu, sağlıklı yürütülen iletişimin yanı sıra saygı ve güven duygularının oluşmasının çok önemli bir rol oynadığı söylenebilir. Araştırmadan elde edilen bu bulgular başarılı bir okul yöneticisi için Başaran'ın (1996) etkili iletişim becerisine sahip, Celep'in (2004) eğitime inanmış, önderlik özelliklerine sahip, Şişman'ın (2002) öğrencilerini ve çalışanlarını etik yönleri ile etkileyebilen, Dalgıç'ın (2011) yansıtıcı düşünce teknikleri gibi kuram ve uygulamalardan haberdar olan şekilde tanımladıkları profile uyduğunu göstermektedir. Katılımcıların görüşleri incelendiğinde bir yandan da okul müdürlerinin stilleri; klasik müdür, baskıcı müdür ya da destekçi müdür rollerinden dolayı mesleki gelişimlerini teşviklerini olumsuz yönde etkilediği sonucuna varılabilir. Katılımcıların büyük bir kısmı klasik tarzda olan okul müdürlerinin ortak paydaş anlayışını taşımamalarının, okul çatısı altında yaşanan sorunlar için doğru görevlendirmeleri yapamamış olmalarının ve sadece emir vererek beyin fırtınası yapmadan işleri yürütme çabalarının okulun tümüne ve dolayısı ile de müdür yardımcılarının gelişimine zarar verdikleri sonucuna vardıkları görülebilir.

Araştırmanın ikinci alt problemi müdür yardımcılarının mesleği icrasında karşılaştıkları problemleri aşma konusunda okul müdürlerinden aldıkları desteklere yöneliktir. Katılımcıların verdikleri cevaplar incelendiğinde müdür yardımcılarının okul müdüründen mesleklerini icraları sırasında aldıkları desteklerin a) yönetsel süreçlerde alınan destekler, b) işlevsel süreçlerde alınan destekler olmak üzere iki

grupta toplandığı görülebilir. a) Yönetmel süreçler; karar verme, planlama, örgütleme, iletişim, etkileme başlıkları altında toplanmaktadır. Bennis (1984, akt. Çetinkaya 2011) dönüşümcü liderliği, vizyonunu gerçekleştirmek için izleyenleri yetkilendirme, güçlendirme ve dağıttığı yetkiyi, gücü eylem birliğine dönüştürme yeteneği olarak tanımlamaktadır. Araştırmada elde edilen bulgular değerlendirildiğinde, müdür yardımcılarını okul yöneticisinden yönetmel süreçlerde karşılaştıkları problemleri aşmak için aldıkları destekleri; sorumlulukla birlikte yetki devri, kararlara ortak katılım ve tutarlılık, karar verme sürecinde destek ve kararların arkasında durma ve adil ve kesin görev dağılımını biçimindeki kavramlarla açıklamaktadırlar. Okul müdürü tarafından adil ve kesin bir görev dağılımının yapılmasının karmaşayı azaltarak işleri kolaylaştıracakını ve bu durumun aynı zamanda da okul içi iletişimi rahatlatacağı müdür yardımcılarının ortak görüşü olarak söylenebilir. Mesleklerini icraları sırasında okul müdürü ile birlikte ortak kararlar almanın, tutarlı olmanın ve alınan kararların arkasında durmanın okuldaki sorunları çözme konusunda çok büyük katkı sağladığı katılımcıların cevaplarından anlaşılabilir. Çelik'e (2013) göre dönüşümcü liderler astlarının ve tüm yetenek ve becerilerini ortaya çıkarmayı hedefleyerek onların kendilerine olan güvenlerinin artmasını sağlar. Böylece onları normalden daha fazla sonuç almaları yönünde motive eder. Ancak araştırmada katılımcılardan teknik konularda yeterli destek alamamaları, yönetmelikleri yorumlamalarda sıkıntı yaşamaları, güvensizlik hissi nedenleri ile problemleri çözümede zorlandıklarını belirtmektedirler. b) İşlevsel süreçler, öğrenci işleri, personel işleri, öğretim işleri, eğitim işleri, işletmecilik başlıkları altında toplanmaktadır. Müdür yardımcılarını iletişim içerisinde oldukları kişiler olarak; okul müdürü, meslektaşları, personeli tanımlamakta ve aralarında yaşanan doğru iletişim sayesinde mesleklerini icra ederken karşılaştıkları problemleri aşabildiklerini söylemektedirler. Dalgıç'a (2014) göre yansıtıcı uygulama olarak meslektaş tecrübeleri, yaptığımız davranışlar ve uyguladığımız yönetimsel teknikler konusunda tartışmalara girmek ve onların düşüncelerini öğrenmek bize tecrübe ettiğimiz durumu onların gözünden anlamamızı sağlar. Ayrıca benzer sorunlar karşısında yaptıkları uygulamaları gözden geçirme, yenileme ve daha iyi anlamlandırma şansı verir. Katılımcıların okul müdürünün kendi tecrübelerini paylaşması, onları kariyerlerinde ilerlemeleri yönünde cesaretlendirmesi ve zaman zaman da işleri uygulamalı olarak göstermesinin kendi gelişimi ve problemleri çözme becerilerinin artmasında çok büyük katkıları olduğunu vurgulamaları Dalgıç'ın sözlerinin geçerliliğini

göstermektedir. Bir katılımcı okul dışındaki kişi ve kurumlarla iş birliği içerisinde olmanın okuldaki işlevsel süreçlerde karşılaşılan problemleri aşma konusunda kendisine destek olduğunu belirtmektedir. Farklı bir katılımcı da karşılaştıkları problemleri aşmak için okul müdüründen ziyade meslektaşlarından destek aldığını belirtmektedir. Bu durum Lyons & Scroggins (1990) tarafından yapılan “Mentorluk yetişen ile daha deneyimli yetiştirici arasındaki gelişimsel bir ilişkiyi ifade etmektedir” (s. 277-285) tanımı ile açıklanmaktadır. Katılımcılar işlevsel süreçlerde alınabilecek bir diğer destek için okul ortamında takım ruhunun oluşturulmasının, ilişkilerin sınırlarının korunmasının, kişiler arası saygınlık ve kabul edilmiş düzeyinin meslektaşlar arası dayanışmanın çok büyük önem taşıdığını vurgulamışlardır.

Bu bölümde araştırmanın üçüncü alt başlığı olan müdür yardımcılarının görüşlerine göre onların mesleki gelişimlerinin önündeki olası engeller ve engelleri aşma yöntemleri belirlenmeye çalışılmıştır. Mesleki gelişimlerinin önündeki olası engeller a) Okul müdürü stili ve karakter özellikleri ile b) Kurum içi engeller olarak iki bölümde toplandığı görülmektedir. a) Okul müdürü stili ve karakter özellikleri; katılımcılar, okul müdürünün vizyoner, demokratik, katılımcı, yenilikçi, destekçi, baskıcı veya arkadaş stillerinden hangisine ya da hangilerine sahip olduklarına bağlı olarak mesleki gelişimlerine destek mi yoksa engel mi olduklarını söyleyebilmektedirler. Katılımcılar, müdürlerin özgüvenlerinin, tarafsız ve objektif olma becerilerinin, olaylar karşısındaki tepkilerinin de olumlu /olumsuz şekilde kendilerini etkilediklerini vurgulamışlardır. Okul yöneticilerinin öğretimsel liderlik davranışlarından birisi görünür bir kişi olarak okul yöneticisidir. Çelik’e (2013) göre görünür kişi olarak okul yöneticisi sınıf ortamında, okulun koridorlarında öğretmen ve öğrencilerle etkileşimde bulunur. Aynı zamanda görünür okul yöneticisi okulun her tarafında kendini hissettirirken bir taraftan da davranışlarıyla okulun değerlerini güçlendirir. Müdür yardımcıları, okul müdürlerinin görünen olmaları gerektiğini aksi halde yanlış anlaşılmalara nedeni ile okulda huzurun bozulabileceğini açıklamaktadırlar. Okul müdürünün pasif ve içe kapanık olmasının istenmedik bir davranış olduğunu böyle bir durum yaşandığında ise herkesin şevkinin kırılacağını anlatmaktadırlar. Yine okul müdürünün “hallederizci” yaklaşımının sorunları çözmeyi zorlaştırdığını ve kendilerini olumsuz etkilediğini vurgulamaktadırlar. Katılımcıların baskıcı bir müdür ile çalışmaları durumunda istifa etmeyi düşünebileceklerini belirtmeleri de önemli bir durumdur. Okul müdürlerinin okulda yaşanan sorunları örtme çabası içinde bir yaklaşım sergilemelerinin bir sıkıntı olduğu

müdür yardımcıları tarafından vurgulanmakta ve okul ortamlarında yaşanacak sorunların üstünü örtmeye çalışmanın gelişimi engelleyebileceği belirtilmektedir. Okul müdürlerinin yanlı ve objektif olmayan bir yaklaşımın içinde olmalarının da müdür yardımcılarını çok olumsuz olarak etkilediği ve okul müdüründen doğrunun, haklının yanında olmasını bekledikleri anlaşılmaktadır. b) Kurum içi engeller; müdür yardımcılarının verdikleri cevaplardan mesleki gelişimlerinin önündeki olası etkenler olarak çalışanlar arasındaki uyum/uyumsuzluk, okul müdürünün yaklaşımları, çalışanlıkların adanmışlıkları ve öğrenci profili konularının ortaya çıktığı görülmüştür. Müdür yardımcıları, idareciler arasındaki uyumun mesleki gelişimi olumlu yönde etkilediğini söylerlerken uyumsuzluğun ise bu durumu tersine çevireceğini düşündükleri, prosedüre takılan bir müdürün ne kadar moral bozucu bir duruma neden olduğunu ve bu durumun müdürden beklendiği bir davranış olmadığını bu tür bir yaklaşımın gelişimin önünü kapatacak olmasından dolayı kaygılandıkları görülmektedir. Okul müdürünün tavrının net olmamasının ve çalışanların görev tanımlarını netleştirmekte de müdürün rahat davranışlarının mesleki gelişimleri açısından olumsuz bir durum olduğu anlaşılmaktadır. Okul müdürlerinde adanmışlığı, yansıtıcı öğretmenlerin en belirgin özelliklerinden biri olarak gelişimlerine olan adanmışlık yani sürekli öğrenme çabası (Zeichner & Liston, 1996), farklı bilgi, şekil ve kaynaklara değer verme (York-Barr vd., 2006) ve gelişim içinde olma istekleri (Colton & Sparks-Langer, 1993; akt. Dalgıç 2011) olarak sıralamak mümkündür. Yapılan araştırmada katılımcıların okul müdüründe adanmışlık duygusunun gelişmiş olmasını bekledikleri söylenebilir. Müdür yardımcıları çalışırken en çok motive olmaya ihtiyaç duyduklarını ancak bu şekilde yaptıkları işe gönül verebileceklerini, özel yaşantısında olan aksaklıkları okula yansıtılmaması konusunda meslektaşlarının aynı hassasiyeti göstermelerinin sağlanması gerektiği aksi halde kendilerindeki çalışma isteğini azalttığı anlaşılabilir. Ayrıca müdür yardımcıları okul müdüründen problemlerin konuşulup çözüme kavuşturulduğu yerler olan toplantıların da yine gergin bir şekilde bitmemesinin sağlanmasını bekledikleri aksi halde bu durumun kendi gelişimleri için olumsuz sonuçlandığını belirtmektedirler. Yine müdür yardımcılarının okul müdürlerinin akademik kariyerleri sırasında bazı sıkıntılı süreçler yaşatmaları, okul müdürlerinin yanlı davranışları, okulda alınan ve uygulanacak kararlarda ortak katılımın olmaması şeklindeki tutum ve davranışlardan dolayı mesleki gelişimleri açısından olumsuz yönde etkiledikleri görülebilmektedir.

Müdür yardımcılarının mesleki gelişimlerinin önünde var olan olumsuzlukları aşmak için ne tür yöntemler kullandıklarına gelindiğinde; a) İletişim kanalları ve b) Yönetim süreçlerine katılım başlıklarının olduğu görülmektedir. a) İletişim kanalları; tüm katılımcıların ortak görüşü, mesleki gelişimlerinin önündeki engelleri aşmak için kullanabilecekleri en etkili yöntemin iletişim kanallarının açık tutulmasıdır. Bunun kendilerine iki şekilde faydasının olduğuna inanmaktadırlar: İlk olarak idarecilerin birbirinden haberdar olmasının bir idarecinin herhangi bir problemin çözümü için attığı adımın diğeri tarafından bozulmasının önüne geçilmesi, ikinci olarak ise farklı davranış biçimlerinin ortaya çıkmasından dolayı öğretmen, öğrenci ve veli üzerinde oluşabilecek yanlış anlaşılmalara ve huzursuzlukların önüne geçilmesi olarak açıklamaktadırlar. Problemlerin çözümü için önerilen bir diğeri yöntem ise karşılıklı fikir alışverişi ile bir konunun problem haline gelmeden önce önüne geçilmesi olduğudur. Okul müdürlerinden beklentilerin ise karşılaşılan problemlerin konuşularak ve yeni yaklaşım ve önerilere açık olunarak çözülmesidir. Çünkü “unutulmamalıdır ki insanların iletişim aracı dilleridir”. Diğeri katılımcıların aksine bir katılımcı problemlerin çözümü konusunda inancının olmadığını söylemektedir. Sebebini ise insanların belli bir yaşa geldiklerini ve bu yaştan sonra da huylarının değişmeyeceğine bağlamaktadır. Sorunları çözme yöntemini ise bir sorun yaşandıktan sonra olayın üzerinden birkaç gün geçmesini beklediğini ve sınırları yatıştıktan sonra hiçbir şey olmamış gibi davrandığını ve kendi ifadesi ile “Polyannacılık” oynamak şeklinde açıklamaktadır. b) Yönetim süreçlerine katılım; müdür yardımcılarını, mesleki gelişimlerinin önündeki engelleri aşmak için etkili olacak diğeri yöntemin de okul müdürü ile aralarındaki ilişkileri düzenlemek olduğunu vurgulamışlardır. Bunun içinde kararlara katılım ve ortak kararların alınmasının sağlanması, görev dağılımını netleştirilmesi, okul müdürüne itaat ve doğru iletişim, sağlıklı ilişkiler ile insani yaklaşımlar ve sorumluluk bilincinin önemini vurgulanmışlardır. Karşılaşılan problemlerin aşılabilmesi için; kurum içinde sağlıklı ilişkilerin kurulması gerektiğini, iletişimde hiyerarşik bir yapı yerine yatay bir yapının oluşturularak hareket edilmesini, yine kişiler arası ilişkilerde herkesin olumlu yanlarına odaklanarak idarecilerin ve öğretmenlerin birbirine yardımcı olabileceğini ve böylece “kazan kazan” yönteminin uygulanmış olacağını ve böylece tüm idareci ve öğretmenlerin sorunlarının bu yaklaşımlarla çözebileceğini açıklanmaktadır. Yine “empati kurmanın” önemini vurgulanarak öğretmen, öğrenci ve idareciler arasında yaşanan problemlerin çözülebileceğine dikkat çekilmektedir.

Araştırmanın dördüncü alt problemi müdür yardımcılarının göre okul müdürleri başka hangi uygulama ve yaklaşımlar kullanarak müdür yardımcılarının sürekli mesleki gelişimine destek olabileceklerine yöneliktir. Bu amaçla müdür yardımcılarının yöneltilen “bu güne kadar çalıştığınız müdürleriniz sizin nasıl bir müdür yardımcısı olmanızı sağladılar” sorusuna verdikleri cevaplar incelenmiştir. Katılımcılar okul müdürünün yaklaşımı ve teşvikleri sayesinde kendilerine olan güvenlerinin arttığını ve kendi başına yaparak öğrenebilen ve mücadele edebilen bir müdür yardımcı olduklarını söylemektedirler. Bunun yanı sıra iletişimde başarılı ve çözüme odaklı bir müdür yardımcısı olmalarını sağladıklarını belirtmişlerdir. Okul müdürünün okulun iç işleyişinin yanında bina, donanım, kaynak sağlama gibi alanların da var olduğunu göstererek idareciliğin başka açılardan da büyük bir sorumluluk ve beceri gerektiğini anlaşılmasını sağladığını vurgulamaktadırlar. Yaşanan olayların olumlu/olumsuz sonuçları ile baş edebilme becerisi kazandıklarını ve çalışkan, problemleri kendi başına çözebilen, işini takip edip sonuçlandırabilen soğukkanlı bir müdür yardımcısı olmalarına yardımcı olduğu görülmektedir. Ayrıca disiplinli çalışmanın da işlerin düzenli ilerlemesinde katkısını vurgulamakta ve “bugünün işini yarına bırakmamayı” ilke haline getirmelerini ve işine adanmış, yeniliklere açık, araştırmacı, özverili, işini hakkıyla yapan, sabırlı, sorumluluk sahibi, üretken, ilişkileri güçlü, bir müdür yardımcısı olmalarını sağladığı söylenebilir.

Müdür yardımcılarının görev süreleri boyunca edindikleri deneyimlerini göz önüne aldıklarında okul müdürü olma konusundaki düşünceleri sorulduğunda onların kariyer planlarını etkileyen etmenlerin a) Kurum dışı etmenler, b) Kurum içi etmenler ve c) Kişisel nedenler olmak üzere konunun üç başlık altında irdelenebileceği görülmüştür. a) Kurum dışı etmenler; müdür yardımcılarının okul müdürü olma konusundaki düşüncelerini açıklarken kurum dışı ilişkilerin, dış baskıların, okul dışında verilen görevlerin ve maddi açıdan götürünün çok olmasının kararlarını olumsuz olarak etkilediğini belirtmişlerdir. b) Kurum içi etmenler; müdür yardımcılarının müdürlük görevinde sorumluluğun çok, mesai saatlerinin uzun ve işin yorucu olması ve eğitimin karmaşık bir yapıya sahip olması nedenleri ile okul müdürlüğünü düşünmediklerini söylemişlerdir. c) Kişisel nedenler olarak ise mizaçlarının müdürlük görevine uygun olmaması, öğretmenlik mesleğini sevdikleri ve uzaklaşmak istemedikleri, müdür yardımcılığı görevinde gereken tecrübeyi edinip

mesleki doayunluğa ulaşmadan okul müdürlüğü görevini düşünmedikleri şeklinde açıkladıkları sebeplerden dolayı okul müdürlüğünü düşünmediklerini söylemişlerdir.

5.2 Sonuçlar

Eğitim yöneticisi yetiştirme konusunun temel bir devlet ve eğitim politikası olarak ele alınmamış olması nedeniyle de yapılan araştırmada müdür yardımcılarının göreve başladıktan sonra yönetmeliğe bağlı olarak beklenen görevleri yerine getirmekte zorlandıkları ve atandıkları göreve hazır olmadıkları grlmştir.

Okul müdürlerinin, müdür yardımcılarını mesleki gelişimleri konusundaki uygulamalarının en başında onları formal kurs ve programlara katılmaları yönünde teşvikleri olduğu ortaya çıkmıştır. Ancak MEB tarafından düzenlenen hizmet içi eğitim programlarının belli bir sisteme oturtulamamış olması ve düzenlenen birçok programın iptal edilmesi müdür yardımcılarının mesleki gelişimleri için bu programlardan yeterli kazanımı sağlayamamaları sonucunu doğurmuştur. ne çıkan bir diğer yaklaşım ise müdür yardımcılarının yüksek lisans, ikinci niversiteye devam etme olanaklarının sağlanması yönündedir. Ancak bu konuda da okul müdürünün desteklerinin yönetmeliklerin izin verdiği ölçü ile sınırlı kaldığı görülmektedir.

Müdür yardımcılarının birbirleri ile iletişim halinde olmaya çalışarak mesleklerinde karşılaştıkları problemleri aşma çabası içinde oldukları varılan bir diğer sonuçtur. Ancak müdür yardımcılarının aralarındaki iletişimi sağlayabilmeleri için sanal iletişim ağı kurulmamıştır ve onların zümre toplantılarında olduğu gibi eğitim bölgeleri ya da ilçeler bazında belirli periyotlarla bir araya gelmelerini sağlayacak düzenlemeler bulunmamaktadır.

Araştırmada okul müdürünün müdür yardımcılarına sorumlulukla birlikte yetkiyi devretmesi, karalara katılımlarını sağlaması, aralarında güven ve saygıya dayalı çalışma ortamı oluşturması ve adil bir görev dağılımının yapılması konularında doğru adımların atılmış olmasının mesleki çalışmalarda kendilerinin okul müdürü tarafından desteklendiklerini düşünmeleri sonucuna ulaştırmıştır.

Araştırma bulgularına göre müdür yardımcılarının göreve başladıktan sonra yoğunlukla yaşadıkları problemin insan ilişkileri ve iletişim olduğu grlmştir. Bu durumla baş edebilmek için müdür yardımcılarının okul müdüründen beklentileri okul müdürlerinin toplantılar düzenlemesi ve bu toplantılarda okul müdürünün tecrübelerini paylaşarak, müdür yardımcılarının farklı çözüm nerileri sunmalarına

fırsatlar tanınmaları yönünde olmuştur. Ancak bu desteği her zaman yeterli ölçüde alamadıkları ortaya çıkmıştır. Ayrıca araştırmada müdür yardımcılarının tamamının mesleki gelişimlerinin önündeki engelleri aşma konusunda en etkili yöntem olarak iletişim kanallarını açık tutarak okul müdürü ile etkileşimi kesmemek konusunda birleştikleri sonucuna varılmıştır.

Araştırmada yönetmeliklerin yorumlanması ve uygulanması aşamasında okul müdürünün müdür yardımcılara rehberlik etmesi gerektiği sonucuna ulaşılmaktadır. Ayrıca müdür yardımcılarının yönetmelikleri uygularken yönetmeliklerin izin verdiği ölçüde esneklik sağlanmasını bekledikleri araştırmada ortaya çıkan bir diğer sonuçtur. Müdür yardımcıları, okul müdürlerinin yaklaşımlarının ve stillerinin kendilerinin mesleki gelişimlerini olumlu/olumsuz yönde etkilediğini belirtmişlerdir. Bu durumda kendilerinin okul müdüründen mentorluk, koçluk, yansıtıcı düşünce, dönüşümsel liderlik, öğretimsel liderlik ve eğitimsel liderlik beklentilerinin olduğu ve bu beklentilerini karşılandığı süreçlerde mesleki gelişimlerinin olumlu yönde etkilendiği yapılan çalışmada ortaya çıkan bir diğer sonuçtur.

Araştırmanın bulgularına göre müdür yardımcılarının kurum dışı etkenler (siyasi yaklaşımlar, dış baskılar, maddi kaynakların yetersizliği), kurum içi etkenler (sorumluluğun çok olması, işin yorucu olması, mesai saatlerini uzunluğu, eğitimin karmaşık yapısı) ve kişisel nedenlerden (mizaçları, öğretmenlik mesleğini sevmeleri, arka planda kalmayı sevdikleri) dolayı mesleki gelişimleri süreci içinde okul müdürü olmayı düşünmedikleri sonucuna varılmaktadır.

Sonuç olarak; okul müdürü müdür yardımcıları ile güçlü bir iletişim ağı kurduğunda, müdürün dönüşümcü liderlik, öğretimsel liderlik ve eğitimsel liderlik rollerini sağlıklı bir şekilde yürüttüğünde ve mentorluk, yansıtıcı düşünme becerilerini geliştirip kullanabildiğinde müdür yardımcılarının mesleki gelişimlerini gerçekleştirdikleri ortaya çıkmıştır.

5.3 Öneriler

5.3.1 Okul yöneticilerine yönelik öneriler. Okul müdürleri yönetim, protokol kuralları, mevzuat bilgisi, iletişim becerileri, çevre ilişkileri ve işbirliği vb. konularda aldıkları eğitimleri, müdür yardımcılarının uygulama aşamasında yaşadıkları sorunların çözümünde destek amaçlı paylaşabilirler. Bu paylaşımlar okul içinde olabileceği gibi okul müdürleri tarafından oluşturulan ortak çalışma

alanlarında da gerçekleştirilebilir. Bu paylaşımlar için müdür yardımcılarının katılımları konusunda gereken teşvik okul müdürleri tarafından sağlanmalıdır.

Müdür yardımcılarının mesleklerini icraları sırasında yaşadıkları sorunları aşabilmeleri için okul müdürleri tarafından müdür yardımcılıyla belirli aralıklarla paylaşım toplantıları yapılmalıdır. Bu toplantılarda okul müdürleri yansıtıcı düşünme becerilerini kullanarak tecrübelerini paylaşmalı ve müdür yardımcılarının da farklı çözüm önerileri sunmalarına fırsat sağlamalıdır. Ayrıca okul müdürleri, müdür yardımcılarını eğitim yönetimi ve tüm yönetsel süreçlerde etkin rol oynayan örgüt içi iletişim ile ilgili kurs, seminer ve konferans vb. faaliyetlere daha fazla katılmaları yönünde teşvik etmeli ve katılımlarını kolaylaştırıcı şartlar hazırlamalıdır. Okul müdürleri, müdür yardımcılarının yüksek lisans eğitimini tamamlamaları konusunda yönetmeliklerin izin verdiği ölçüde gereken desteği vermelidir. Ayrıca onların proje çalışmalarının içerisinde yer almalarını da sağlamalıdır.

Okul müdürleri, mevzuatın izin verdiği ölçüde müdür yardımcılarını sorumlulukla birlikte yetki devri vermeli, adil bir görev dağılımı yapmalı ve kararlara müdür yardımcılarının katılımını da sağlamalıdır.

Müdür yardımcılarının yönetmelikleri yorumlama noktasında yaşadıkları sıkıntıları aşmaları için okul müdürleri onlara rehberlik yapmalı ve yönetmelikleri uygularken de mevzuatın elverdiği ölçüde esneklik sağlamalıdır.

Okul müdürleri kurum içindeki tüm çalışanların örgüt içinde dayanışma, güven, saygı çerçevesinde çalışabilmelerini sağlayabilmek ve informal iletişimi güçlendirebilmek için okul içinde ve dışında sosyal ve kültürel etkinlikler düzenlemeli ve tüm personelin katılımını sağlamalıdır. Ayrıca müdürler, yaptıkları başarılı işler için müdür yardımcılarını onure edici söz ve davranışlarda bulunmalı ve yönetmeliğin el verdiği ölçüde ödül almalarını sağlamalıdır.

5.3.2 Politika belirleyici ve yapıcılara yönelik öneriler. Müdür yardımcılarının atandıkları görevin içeriği ve beklentiler konusunda duyuşsal ve düşünsel anlamda göreve hazır oldukları düşünülse de göreve başladıktan sonra müdür yardımcılardan yönetmeliğe bağlı olarak beklenen göreve hazır olmadıkları görülmektedir. Bu nedenle MEB tarafından yönetmelikler düzenlenerek tıpkı öğretmenliğe ilk kez atanan adaylarda olduğu gibi stajyer müdür yardımcılığı uygulamasına gidilebilir.

İl Milli Eğitim Müdürlüğü tarafından üniversiteler ile iş birliği içerisinde girilerek müdür yardımcılarının göreve başlamadan önce oryantasyon (uyum) eğitimi verilebilir. Düzenlenen oryantasyon seminerlerinde okul müdürlerinin de görevlendirilmeleri sağlanmalıdır.

MEB tarafından okul müdürlerine yönelik eğitim yönetimi alanında hizmet içi eğitimler yaz tatili dönemlerini kapsayacak biçimde düzenlenmelidir. İlçe milli eğitim müdürlükleri tarafından da müdür yardımcılarının yönelik hizmet içi eğitimler düzenlenebilir. Bu eğitimlerin gereken donanıma sahip okul müdürleri tarafından verilmesi ve müdür yardımcılarının katılımlarının gerçekleşmesi sağlanmalıdır.

MEB ve ilgili kurumlar ortaklaşa çalışmalı ve eğitim yöneticisi yetiştirme konusunu bir plana bağlamalıdır.

İlçe milli eğitim müdürlüğünün AR-GE birimi katkısı ile müdür yardımcılarının arasında sanal iletişim ağı kurulabilir, ayrıca zümre toplantılarında olduğu gibi eğitim bölgeleri yada ilçeler bazında belirli periyotlarla müdür yardımcılarının bir araya gelmesi sağlanabilir. Böylece meslektaştan öğrenme amaçlı deneyim paylaşım toplulukları kurulabileceği gibi müdür yardımcılarının ihtiyaç duydukları gelişim alanları da bu toplantılarda öne çıkabilecektir.

Eğitim fakültelerinde okuyan öğretmen adaylarına öğretmenlik için formasyon eğitimi verilmesi gibi yöneticiliği öğrenmeleri yönünde ve liderlik alanında da müfredata bazı dersler eklenerek onların mesleki kariyerlerine destek olunabilir.

Eğitim yöneticilerinin hizmet öncesi ve hizmet içi eğitim programları ilgili kurumlar tarafından çağdaş gelişmelere uyum sağlayacak biçimde güncelleştirilmelidir.

Özellikle meslek liselerinde günlük ders saatlerini düşünerek daha fazla sayıda okul açılmasına yönelik çalışmalar hızlandırılabilir. Yönetmelikler yeniden yapılandırılarak mesai saatleri düzenlenebilir, fazla mesai ücreti ödenebilir, ikili eğitim yapan okullarda görevli idarecilerle, tekli eğitim yapan okullardakiler arasındaki ücret ve mesai süresi adaletsizliği ortadan kaldırılabilir.

Müdür yardımcılarının mesleki teşvik konusunda yüksek lisans yapma, ikinci üniversiteye devam edebilme konularında bakanlık ödenek gönderebilir, kaynak yaratıcı faaliyetler için mevzuat değişikliği yapılabilir. Yasal düzenlemeyle yerel yönetimlerin desteği sağlanarak okullardaki idareci ve öğretmenlerin ihtiyaçlarına yönelik kurslara ve seminer programlarına katılmaları sağlanabilir.

Bakanlık tarafından okul müdürlerinin kendilerini mentorluk, koçluk, yansıtıcı düşünce, dönüşümsel liderlik, öğretimsel liderlik ve eğitimsel liderlik konularında kendilerini geliştirebilecekleri eğitimler düzenlenmeli, katılımları sağlanmalı aynı zamanda da yönetmelikte yapılacak ekleme ile okul müdürlerinin görevleri arasına idareci yetiştirme eklenmelidir.

Ayrıca yapılan incelemeye göre bakanlık tarafından müdür yardımcıları için düzenlenen hizmet içi eğitimlerin 2012 yılında %35'i, 2013 yılında %45'i ve 2014 yılında da yine %45'inin iptal edildiği görülmektedir. Bakanlık tarafından düzenlenen bu hizmet içi eğitimler sömestre ve yaz tatili dönemlerine kaydırılarak, daha geniş bir müdür yardımcısı grubunun katılımını sağlayacak şekilde planlama yapılabilir.

Bakanlık ve ilgili birimler gerekli düzenlemeleri yaparak bir okula eğitim öğretim yönetimi (İletişim, özlük iş ve işlemleri, projeler, öğretmen, veli, idareci, öğrenci eğitimleri vb.) ile işletmecilik (bina bakım onarım işleri, maaş ek ders işlemleri, öğrenci stajları, döner sermaye işlemleri, finansman, taşınır kayıt ve yönetimi vb.) iş ve işlemleri için iki ayrı okul müdürü uygulamasına gidebilir.

5.3.3 Gelecekteki araştırmalar için öneriler. Bu çalışmaya nicel araştırma yöntemi eklenerek ve örneklem geliştirilerek müdür yardımcılarında destekler, teşvikler ve beklentiler konusunda yeni bir araştırma yapılabilir ve nitel ve nicel araştırma bulguları karşılaştırılabilir.

Resmî okulların çalışma ortamı ve işleyişi özel okullardan farklı olduğundan, resmî okullarda yapılan bu araştırma; özel okullarda da yapılabilir.

Eğitim yöneticilerinin yetiştirilmeleri konusunda ilçe, il milli eğitim müdürlerinin ve müdür yardımcılarının görüşlerini içeren araştırmalar yapılabilir.

Müdür yardımcılarının gelişimleri için okul müdürlerinin neler yaptığı konusunda başka bir araştırmada veri kaynağı olarak okul müdürleri alınabilir.

Gelecek araştırmalarda “Öğretmenlerin mesleki gelişimlerini teşvik konusunda okul yöneticileri, ilçe, il milli eğitim müdürlükleri ve milli eğitim bakanlığından beklentileri nelerdir?” sorusu da sorulabilir.

KAYNAKÇA

- Açıklan, A. (1998). *Toplumsal kurumsal ve teknik yönleriyle okul yöneticiliği*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Aksu, A. (1994). *Okul müdürlerinin etkililiği ve okul iklimi* (Yayınlanmamış doktora tezi). İnönü Üniversitesi Eğitim Bilimleri Ana Dalı, Malatya.
- Atay, K. (2001). İlköğretim okul müdürlerinin genel tutum ve davranışları. *Eğitim Yönetimi*, 28, 471-482
- Aydın, M. (2007). *Eğitim Yönetimi*. Ankara: Hatiboğlu Yayınevi.
- Balcı, A. (1995). *Örgütsel gelişme*. Ankara: Personel Eğitim Merkezi Yayın. No: 18.
- Balcı, A. (2005). *Açıklamalı eğitim yönetimi terimleri sözlüğü*. Ankara: Tek Ağaç Yayıncılık.
- Başaran, İ.E. (1994). *Eğitim yönetimi*. Ankara: Kadioğlu Matbaası.
- Başaran, İ. E. (1996). *Türkiye eğitim sistemi*. Ankara: Yargıcı Matbaası.
- Başaran, İ. E. (2008). *Türk eğitim sistemi ve okul yönetimi*. Ankara: Ekinoks Yayınları.
- Bursalıoğlu, Z. (2000). *Eğitimde yönetimi anlamak sistemi çözümlmek*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Bursalıoğlu, Z. (2000). *Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Büyükdoğan, B. (2003). *Lise müdürlerinin öğretim liderliği davranışlarının değerlendirilmesi* (Yüksek lisans tezi). Selçuk Üniversitesi Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı, Konya.
- Büyüköztürk, Ş., Çakmak, E.K., Akgün, Ö.E., Karadeniz, & Ş., Demirel, F. (2008) *Bilimsel araştırma yöntemleri*. Ankara: Pegem Akademi.
- Can, N. ve Çelikten, M. (2000). Türkiye'de eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesi süreci. *Milli Eğitim Eğitim-Sanat- Kültür Dergisi*, 148, 50-51.

- Celep, C. (2004). *Dönüştürsel liderlik*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Celep, T., Keleş. A. ve Göğüş, N. (2010, Mayıs). *Türkiye, Finlandiya ve Kanada'daki lisansüstü düzeyde eğitim yöneticisi yetiştiren kurumların karşılaştırılması*. 5. Ulusal Eğitim Yönetimi Kongresi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı, Antalya.
- Coffey, A. & Atkinson, P. (1996). *Making sense of qualitative data analysis: complementary strategies*. Thousand Oaks CA: Sage.
- Çelik, V. (2003). *Eğitimsel liderlik*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Çelik, V. (2013). *Eğitimsel liderlik*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Çetinkaya, İ. (2011). *Ortaöğretim okul müdürlerinin liderlik stilleri ve iletişim becerileri arasındaki ilişki*. (Yüksek lisans tezi). Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı, Ankara.
- Çınkır, Ş. (2000). *İnsan kaynakları yönetimi amaç ve ilkeleri*. Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi- *Eğitim Araştırma ve Uygulama Merkezi İnsan Kaynakları Yönetimi Eğitimi Programı Ders Notları* (20 Ocak -28 Nisan 2001). Ankara.
- Dalgıç, G. (2011). *Okul yöneticilerinin yansıtıcı düşünme beceri ve uygulamalarının incelenmesi: İstanbul ve Kopenhag örneği* (Doktora tezi). Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı, İstanbul.
- Dalgıç, G. ve Bakioğlu A. (2014). *Eğitimcilerde yansıtıcı düşünme*. İstanbul: Esen Ofset.
- Erdoğan, İ. (2000). *Okul yönetimi ve öğretim Liderliği*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Fındıkçı, İ. (1992). Bilgi toplumunda eğitim kurumları. *Yaşadıkça Eğitim Dergisi*, 25, 20-25.
- Helvacı, M. A. (2007). Okul yöneticilerinin yetiştirilmesi ve atanmaları. K. Keskinliç. (Ed.), *Türk eğitim sistemi ve okul yönetimi* (ss. 211-239). Ankara: Pegem A Yayıncılık.

- Kaptan, S. (1995). *Bilimsel araştırma ve istatistik teknikleri*. Ankara: Tekışık Web Ofset Tesisleri.
- Karasar, N. (2010). *Bilimsel araştırma yöntemi: Kuramlar*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Kartal, S. (2009, Mayıs). *Türk eğitim sisteminde eğitim yönetiminin ilk aşaması: müdür yardımcılığı - bir model önerisi*. The First International Congress of Educational Research, Çanakkale
- Karip, E. ve Köksal, K. (1999). Okul yöneticilerinin yetiştirilmesi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 18, 193-207.
- Karip, E. (1998). Dönüşümcü liderlik. *kuram ve uygulamada eğitim yönetimi*, Yıl 4, Sayı: 16, 443-465.
- Kaya, Y. K. (1996). *Eğitim yönetimi, kuram ve Türkiye'deki uygulama*. Ankara: Bilim Yayınları.
- Keçecioğlu, T. (2003). *Liderlik ve liderler*. İstanbul: Okumuş Adam Yayıncılık.
- Kırım, A. (1998). *Yeni dünyada strateji ve yönetim*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Memduhoğlu, H. B. (2007). Türk eğitim sisteminde okulların yönetimi ve okul yöneticilerinin yetiştirilmesi sorunsalı. *Milli Eğitim Üç Aylık Eğitim ve Sosyal Bilimler Dergisi*, 176, 89-90.
- Özden, Y. (2008). *Eğitimde Yeni Değerler*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Özmen, F. (2002). *Etkili okul yöneticiliği: Amerika Birleşik Devletleri ve Avrupa Birliği devletlerindeki uygulamalarından örnekler*. 21.Yüzyıl Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi Sempozyumu. Ankara.
- Sağiroğlu, S. (2012). *Eğitim yönetici yardımcılarının atandıktan sonraki süreçte yaşadıkları sorunların incelenmesi* (Yüksek lisans tezi). Ege Üniversitesi Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı, İzmir.
- Summak, M. S. ve Özgan, H. (2007). İlköğretim okulu müdürlerinin yönetim süreçlerini kullanma etkinlikleri ile bazı duygusal sosyal ve ruhsal

yeterlilikleri arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 5(2), 261-288.

Şişman, M. (2002). *Öğretim liderliği*, Ankara: Pegem A Yayıncılık.

Şişman, M. (2010). *Türk eğitim sistemi ve okul yönetimi*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.

Şişman, M. ve Turan, S. (2004). Eğitim ve Okul Yönetimi. Y. Özden (Ed.), *Eğitim ve Okul Yöneticiliği El Kitabı* (ss. 99–146). Ankara: Pegem A Yayıncılık.

Şimşek, H. (2004). Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi: Karşılaştırılmalı örnekler ve Türkiye için öneriler. *Çağdaş Eğitim Dergisi*, 307, 13-21.

Taymaz, H. (1997). *Hizmet içi eğitim*. Ankara: Tapu ve Kadastro Vakfı Matbaası.

Taymaz, H. (2000). *İlköğretim ve ortaöğretim okul yöneticileri için okul yönetimi*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.

Terzi, A. R. ve Kurt, T. (2005). İlköğretim okulu müdürlerinin yöneticilik davranışlarının öğretmenlerin örgütsel bağlılığına etkisi. *Milli Eğitim Dergisi*, 16(33), 98-111.

Türkmen, İ. (2003). *Okullarda yönetim etkinlikleri*. Ankara: Alp Yayınları.

Yıldırım, A., ve Şimşek, H. (2005). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Yıldırım, A., ve Şimşek, H. (2011). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

EKLER

EK A: MESLEK LİSELERİNDE GÖREVLİ MÜDÜR YARDIMCILARI İÇİN DAVET MEKTUBU

Şubat 2014

Sayın

Bahçeşehir Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Yönetimi ve Planlaması Yüksek Lisans Öğrencisiyim. Yüksek Lisans Programı Tez Çalışmamı sürdürmekteyim. Bu çalışmanın amacı müdür yardımcılarının yönetim alanındaki mesleki gelişimlerinin okul müdürü tarafından teşvik edilme durumunun incelenmesidir. Araştırmada müdür yardımcılarını ile mülakat yöntemiyle görüşmekteyim.

Ekli dosyada görüşme soruları ve görüşme ile ilgili diğer bilgileri içeren davet mektubunu bulabilirsiniz. Araştırmada katılımcı olarak yer almak isterseniz sizin için uygun bir zaman belirleyip, görüşebilmeyi çok isterim.

Saygılar,

Derya ÖZDEMİR

Bahçeşehir Üniversitesi

Eğitimi Bilimleri Enstitüsü

Yüksek Lisans Öğrencisi

EK B: KATILIMCILAR İÇİN BİLGİLENDİRME ONAY MEKTUBU

Şubat 2014

Sayın

Bu bilgilendirme onay mektubu meslek liselerinde görev yapan müdür yardımcılarını ile yaptığım araştırmaya katılımınız için yazılmıştır. Bu çalışmanın amacı müdür yardımcılarının yönetim alanındaki mesleki gelişimlerinin okul müdürü tarafından teşvik edilme durumunun incelenmesidir.

Bahçeşehir Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Yönetimi ve Planlaması Yüksek Lisans Öğrencisi olarak devam etmekteyim. Profesyonel olarak ise İstanbul İli Büyükçekmece İlçesi Doç. Dr. Burhan Bahriyeli Teknik ve Endüstri Meslek Lisesi Müdür Yardımcısı olarak görev yapmaktayım.

Sizinle yapmak istediğim sohbet aşağıdaki sorular çerçevesinde yapılacaktır. Sohbetimiz yaklaşık olarak 30 dakika sürecektir.

1. Müdür yardımcılığı görevine atanmak istemenizin nedenlerini açıklar mısınız?

2. Okul müdürünüzün müdür yardımcılarının mesleki gelişimlerinin teşviki konusundaki uygulamaları nelerdir? Eğitsel/iletişimsel, vs.

3. Müdür yardımcısı olarak mesleğinizi icranız sırasında karşılaştığınız problemleri aşma konusunda okul müdürünüzden ne tür destekler alıyorsunuz?

a) Yönetimsel süreçler (karar verme, planlama, örgütlenme, iletişim, etkileme)

b) İşlevsel süreçler (öğrenci işleri, personel işleri, öğretim işleri, eğitim işleri, işletmecilik)

4. Varsa okul müdürü tarafından oluşturulan hangi durum ve etkenler mesleki gelişiminizi olumlu/olumsuz yönde etkilemektedir?

5. Varsa bu olumsuzlukları aşmak için ne tür yöntemler kullanıyorsunuz?

6. Sizce okul müdürleri başka hangi uygulama ve yaklaşımları kullanarak müdür yardımcılarının sürekli mesleki gelişimlerine destek olabilirler?

- Ben olsaydımyapardım diyebileceğiniz örnekler var mı?

7. Okul müdürünüzün/müdürlerinizin mesleki gelişiminize katkısı oldu mu?

Açıklar mısınız?

a) Okul müdürünüz/müdürleriniz nasıl bir müdür yardımcısı olmanızı sağladı?

8. Bir gün siz de okul müdürü olmayı düşünür müsünüz? Sebeplerini paylaşabilir misiniz?

Görüşme ses kayıt cihazı ile kayıt edilecektir. Katılımcıların kimlikleri ve verdikleri

bilgiler bir kod ile kaydedilecek, gizlilik korunacaktır. Görüşmeler tarafımda yazılı hale

getirildikten sonra eklemek ya da çıkarmak istediğiniz yerleri onaylamanız için size gönderilecektir. Siz istemediğiniz müddetçe isminiz veya size ilişkin bilgiler araştırmada

kesinlikle kullanılmayacaktır.

Sorularınız için dryderya@windowslive.com adresine elektronik mektup yollayabilir ya da 0 505 853 00 70 numaralı telefondan arayabilirsiniz.

Saygılarımla,

Derya Özdemir

EK C: MESLEK LİSELERİNDE GÖREVLİ MÜDÜR YARDIMCILARI İÇİN GÖRÜŞME SORULARI

Demografik Bilgiler:

Kaç yaşınızdasınız?

Kaç yıllık öğretmensiniz?

Kaç yıllık müdür yardımcısısınız?

Mezun olduğunuz okul ve bölüm nedir?

Görev süreniz içinde kaç okul müdürü ile çalıştınız?

Sorular:

1. Müdür yardımcılığı görevine atanmak istemenizin nedenlerini açıklar mısınız?

2. Okul müdürünüzün müdür yardımcılarının mesleki gelişimlerinin teşviki konusundaki uygulamaları nelerdir? Eğitsel/iletişimsel, vs.

3. Müdür yardımcısı olarak mesleğinizi icranız sırasında karşılaştığınız problemleri aşma konusunda okul müdürünüzden ne tür destekler alıyorsunuz?

a) Yönetmelik süreçler (karar verme, planlama, örgütlenme, iletişim, etkileme)

b) İşlevsel süreçler (öğrenci işleri, personel işleri, öğretim işleri, eğitim işleri, işletmecilik)

4. Varsa okul müdürü tarafından oluşturulan hangi durum ve etkenler mesleki gelişiminizi olumlu/olumsuz yönde etkilemektedir?

- Sizi etkileyen bir anınızı paylaşabilir misiniz?

5. Bu olumsuzlukları aşmak için ne tür yöntemler kullanıyorsunuz?

6. Sizce okul müdürleri başka hangi uygulama ve yaklaşımları kullanarak müdür yardımcılarının sürekli mesleki gelişimlerine destek olabilirler?

- Ben olsaydımyapardım diyebileceğiniz örnekler var mı?

7. Okul müdürünüzün/müdürlerinizin mesleki gelişiminize katkısı oldu mu?

Açıklar mısınız?

a) Okul müdürünüz/müdürleriniz nasıl bir müdür yardımcısı olmanızı sağladı?

8. Bir gün siz de okul müdürü olmayı düşünür müsünüz? Sebeplerini açıklayabilir misiniz?

EK D: MÜLAKAT İRTİBAT ÖZET FORMU

Görüşme Şekli:

Görüşme Tarihi:

Görüşme Yeri:

Sesli Kayıt: VAR/YOK

1. Görüşmede ortaya çıkan ana temalar ve konular nelerdi?
2. Sorulan her soru için birer cümlelik özet çıkar.
3. Görüşmeden elde ettiğim bilgi ya da fikirler nelerdir?
4. Görüşmede ilgimi çeken bir şeyler oldu mu?

EK E: GÖRÜŞME DÖKÜMLERİ DEĞERLENDİRME MEKTUBU

Mart 2014

Sayın

Yaptığım yüksek lisans tezi araştırmamda yer aldığınız için çok teşekkür ederim. şu ana kadar meslek liselerinde görev yapan 15 müdür yardımcısı ile görüştüm. Ekli dosyada görüşmemizin dökümleri bulunmaktadır. Araştırmanın güvenliği açısından büyük önem arz ettiğinden, birkaç dakikanızı ayırıp görüşme dökümlerinizi okur, hata, yanlış anlama ya da eksikleri belirleyip beni arayabilir ya da elektronik mektup yazabilirsiniz. Önceden de konuştuğumuz üzere görüşmemizin gizliliği sağlanacak ve kimlik bilgileriniz saklı tutulacaktır.

Bana zaman ayırdığınız, araştırmama katkı sağladığınız için çok teşekkür ederim. Bana dryderya@windowlive.com adresinden ya da 0 505 853 00 70 numaralı telefondan ulaşabilirsiniz.

Saygılarımla,

Derya ÖZDEMİR

EK: F HİZMET İÇİ EĞİTİM PROGRAMLARI

2012 yılında eğitim yöneticileri (il ve ilçe şube müdürleri ve müdür yardımcıları, okul müdürleri ve okul müdür yardımcıları ile yaygın eğitimden sorumlu müdür ve müdür yardımcıları) için düzenlenen seminerlerin; açıköğretim lisesi iş ve işlemleri (1000 katılımcı), mesleki açık öğretim lisesi iş ve işlemleri (400 katılımcı), e-yönetim sistemleri (243 katılımcı), pansiyon eğitim ve yönetimi (35 katılımcı), iş sağlığı (60 katılımcı), aile eğitimi (300 katılımcı), eğitim yönetimi (4548 katılımcı), taşınır mal mevzuatı(80 katılımcı), işletmelerde meslek eğitimi (120 katılımcı), proje hazırlama teknikleri (290 katılımcı), yönetim becerilerini geliştirme (100 katılımcı), mevzuat ve denklik (521 katılımcı), Eğitimde Fatih Projesi (1328 katılımcı), ortaöğretimde yeni yaklaşımlar liderlik ve iletişim (40 katılımcı), okul tabanlı afet eğitimi (260 katılımcı), YİBO'larda ders dışı eğitim semineri (360 katılımcı), yönetim becerilerini geliştirme semineri (100 katılımcı), stratejik yönetim ve kalite yönetimi semineri (386 katılımcı), döner sermaye işlemleri (150 katılımcı), öğretim liderliği (120 katılımcı), işletme yönetimi (102 katılımcı), insan kaynakları yönetimi (100 katılımcı), özlük mevzuatı (341 katılımcı), hizmet içi eğitim semineri (88 katılımcı), uluslar arası kardeş okul projesi semineri (75 katılımcı), TEFBİS (250 katılımcı), destek eğitim programlarının güncellenmesi (60 katılımcı), ilköğretim kurumları standartları (120 katılımcı), İngilizce kursu (350 katılımcı), öğretim liderliği (120 katılımcı), atama mevzuat (160 katılımcı) düzenlendiği görülmektedir.

2013 yılı eğitim yöneticiler için seminer konuları ve katılımcı sayıları; sosyal, kültürel ve sanatsal eğitim faaliyetleri (162 katılımcı), e-performans bütçe semineri (50 katılımcı), hizmet içi eğitim uygulamaları semineri (55 katılımcı), eğitim yönetimi semineri (6856 katılımcı), proje hazırlama teknikleri (520 katılımcı), yönetim becerileri semineri (3100 katılımcı), proje izleme ve değerlendirme teknikleri (200 katılımcı), eğitsel değerlendirme ve tanılama (110 katılımcı), e-performans bütçe semineri (150 katılımcı), Dyn-Ed İngilizce dil eğitimi (81 katılımcı), yaygın eğitim faaliyetleri uygulama semineri (1000 katılımcı), özel öğretim kurumları mevzuatı (120 katılımcı), mesleki açık öğretim lisesi uygulamaları (1200 katılımcı), aile eğitimi (0-18 yaş arası) bilgilendirme semineri (300 katılımcı), atama kılavuzlarının değerlendirilmesi semineri (340 katılımcı), açık öğretim ortaokulu uygulamaları semineri (1806 katılımcı), açık öğretim kurumları semineri (900 katılımcı), pansiyon yönetimi semineri (100 katılımcı), açık öğretim lisesi

uygulamaları (850 katılımcı), Fatih Projesi-Teknoloji ve Liderlik Forumu Kursu (346 katılımcı), işletme yönetimi (200 katılımcı), öğretmen atama projeksiyonlarını değerlendirme semineri (670 katılımcı), yönetimde yeni yaklaşımlar (100 katılımcı), MEBBİS ve e-okul uygulamaları (50 katılımcı), performans yönetim sistemi (200 katılımcı), işletmelerde mesleki eğitim (150 katılımcı), idareyi geliştirme semineri (85 katılımcı), döner sermaye kursu (100 katılımcı), iş hukuku semineri (100 katılımcı), modüler program hazırlama semineri (200 katılımcı), iş sağlığı ve iş güvenliği (60 katılımcı), dezavantajlı grupların değerlendirilmesi semineri (600 katılımcı), KBS taşınır kayıt yönetim sistemi semineri (670 katılımcı), idareyi geliştirme semineri (85 katılımcı), yurt dışı okul yöneticiliği semineri (40 katılımcı), devlet yatırım programı semineri (250 katılımcı), mesleki beceri testleri kursu (40 katılımcı), okul yönetiminde yeni yaklaşımlar semineri (300 katılımcı), istatistik (II. Kademe) semineri (100 katılımcı), TEFBİS semineri (250 katılımcı), temel bilgisayar kullanımı kursu (45 katılımcı), stratejik planlama ve yönetim semineri (81 katılımcı), iş analizi (50 katılımcı), liderlik ve girişimcilik eğitimi (3576 katılımcı), Din Öğretimi hizmetleri semineri (81 katılımcı) biçiminde dağılmıştır.

2014 yılı MEB il, ilçe milli eğitim müdürlüklerinde görev yapan eğitim yöneticileri ile il ve ilçelerde görev yapan okul müdürleri ve müdür yardımcıları için düzenlenen eğitim seminerlerinin konuları; açık öğretim lisesi uygulamaları (1250 katılımcı), kalite yönetimi semineri (40 katılımcı), eğitim yönetimi semineri (2132 katılımcı), mesleki açık öğretim lisesi uygulamaları semineri (2800 katılımcı), Dyn-Ed İngilizce dil eğitim sistemi semineri (81 katılımcı), kurum standartı uygulamaları semineri (81 katılımcı), okul öncesi eğitim programı semineri (120 katılımcı), iç kontrol çalışmaları semineri (500 katılımcı), açık öğretim ortaokulu uygulamaları (450 katılımcı), pansiyon yönetimi semineri (900 katılımcı), ortaöğretime geçiş modeli, eğitimde ölçme ve değerlendirme semineri (100 katılımcı), proje hazırlama teknikleri semineri (160 katılımcı), e-Taşınır semineri (400 katılımcı), mal hizmet ve yapım harcamaları semineri (100 katılımcı), yönetim ve ders dışı faaliyetler semineri (150 katılımcı), yönetim becerileri semineri (240 katılımcı), kamu zararlarının tahsili semineri (100 katılımcı), modüler program hazırlama semineri (300 katılımcı), iş sağlığı ve iş güvenliği kursu (120 katılımcı), performans yönetim sistemi semineri (60 katılımcı), e-Yatırım semineri (200 katılımcı), ortaöğretime geçiş modeli, eğitimde ölçme ve değerlendirme

semineri(100 katılımcı), stratejik planlama semineri (309 katılımcı), istatistik semineri (200 katılımcı), idareyi geliştirme semineri (120 katılımcı), açık öğretim ortaokulu uygulamaları semineri (600 katılımcı), TEFBİS semineri (200 katılımcı), döner sermaye kursu (100 katılımcı) şeklinde planlanmıştır.

ÖZGEÇMİŞ

KİŞİSEL BİLGİLER

Soyad, Ad: Özdemir, Derya

Uyruk: Türk (T.C.)

Doğum Tarihi: 7 Haziran 1971, Balıkesir

Medeni Durum: Bekâr

Telefon: 0 505 853 00 70

e mail: dryderya@windowlive.com

EĞİTİM

Derece	Kurum	Mezuniyet Yılı
Lisans	İstanbul Üniversitesi	1993
Lise	Kütahya Atatürk Lisesi	1988

İŞ DENEYİMİ

Yıl	Kurum	Görev
2010-	MEB	Müdür Yardımcısı
1995-2010	MEB	Matematik Öğretmeni

YABANCI DİL

İngilizce (Temel düzeyde)

HOBİLER

Kitap okumak, turistik gezilere katılmak, yürüyüş yapmak.

1. Introduction

1.1 General View

The basic aim of the education and school administration is to develop and enrich people and society in every field, to keep the related education organization dynamic according to the education policies and organization's aims (Şişman, 2010). Achieving these aims depend on educational administrators to have firstly some skills, qualifications and at least basic knowledge about management theories and processes, in short administrative competencies (Kaya, 1996). When the duties and responsibilities of principals given by MNE (Ministry of National Education) (2012) are taken into consideration, it is seen that it has great expectations which requires high level competencies (Sağiroğlu, 2012).

It is highly important for the principal to be trained during their in-service period, as well as pre-service period, in respect to show required competencies, as the changes occur rapidly today. However the vocational trainings of the principals are insufficient as they are generally oriented to correspondents and formalities. For this reason they try to solve their problems not with scientific methods but with “trial and error method” when they fulfill their duties (Bursalıoğlu, 2000).

In this study the encouragement of professional development of deputy principals by their school is mainly examined. So that principals’ applications in respect to deputy principals’ professional developments, the assistance taken by deputy principals from principals in respect to solving the encountered problems and conditions and factors influencing their professional developments negatively/positively are founded out.

1.2 Definition of the Problem

The basic aim of this research is to examine the approaches of the principals in respect to professional developments of their deputy principals according to deputy principals’ opinions.

In order to fulfill the basic aim of the research answers are sought for following sub-questions.

1. What are the applications of the principal in respect to encouragement of professional development of their deputy principal?

2. What are the supports taken by deputy principals from principals in respect to solving problems which they encounter?

3. According to deputy principals' opinions which situations and factors created by principals affect their professional developments negatively/positively?

4. According to deputy principals by using which applications and approaches can the principal support the continuous professional development of their deputy principals?

1.3 Aim

The aim of this study is to examine the approaches of school principals for the professional development of their deputy principals. With the research it is aimed to present the relationship between the principal and deputy principal who is in early career period for professional development purpose.

1.4 Research Question

It is known that good administration is the most important factor for schools which have the power to change the future of the society to be successful. Deputy principalship is the first step of the education administration and his/her duty can be considered to be a reference for other administration levels. For this reason, principals' approaches directed to deputy principals' problems in respect to professional development and solutions of these problems have a great importance.

1.5 Importance of the Research

It is seen that the conducted research in literature so far focused more on principal. And limited researches about deputy principals are important in respect to finding out the perspective towards the professional development of deputy principal. With this research it is aimed to contribute to previous research in the field.

2. Field Review of Literature

2.1 General View

In this section the concepts of education administration and school management, training deputy principals in Turkey, duties and competencies of school administrators, choosing and training school administrators in Turkey and in the world, in-service education and professional developments of deputy principals are explained.

2.2 Education Administration and School Management Concepts

Education is a unique social system with respect to its functions and relationships. Sophistication, socialization and politization of the society are education's duty (Aydın, 2007).

School management is the application of education administration in a more restricted area (Bursalıoğlu, 2000). School management is interested with policies, decisions and aims comprising education field. According to Kaya (1996) while the education administrators are performing these, they collaborate, decide human and material resources and direct group efforts by benefitting from theories, techniques, principles and methods of general administration (cited in Sağıroğlu, 2012) .

2.3 Duties of the School Management

The duty of the school management is to keep education institutions alive, manage them, keep them efficient, influential, and dynamic in accordance with MNE's education policies and aims and train the students in compliance with the education's aims (Balcı, 2005). In addition meeting the school's aims and member's needs together (Celep, 2004) and providing to achieve the school's pre-determined aims are between the duties and responsibilities of the school administrators.

MNE classifies the school administrators' duties as a) executive processes: deciding, planning, organizing, communication, effecting, coordinating and assessment, b) functional processes: student affairs, personal affairs, education affairs and managership (MEB, 2013). School administration consists of notably principals, head deputy principals and deputy principals (MEB, 2013). Deputy principals obey principal (MEB, 2013).

2.4 Principals's Competencies

A successful school administrator is a person who has effective communication skill, dominant leadership features, uses mother tongue correct and nice (Başaran, 1996), masters communication technologies, manages knowledge, is healthful in respect to body and mind, believes education, has leadership features (Celep, 2004). At the same time school administrator must influence the students in positive and moral aspects (Şişman, 2002). School administrators must be informed about the theories and applications like multiple intelligence theory, emotional intelligence, brain map, portfolio system (Erdoğan, 2000) reflective practice (Dalgıç, 2011) and must share this information with their subordinates. In order the education organization to be successful and efficient as well as the effort and capacity school administrators shouldn't underestimate the employees' expectations from them. They shouldn't forget that many employees want their administrators to be at peace with themselves, visionary, experienced, and to distribute their authorities and responsibilities fairly, to be professional but also be like a friend when necessary (Türkmen, 2003).

2.5 Designation and Training of Education Administration

In Turkey the opinion which includes that the administration is a professional field and administration is an occupation is not common (Başaran, 2008). The rule of In the education services the main thing is being a teacher in 1926 dated and 789 numbered Education Organization Law 1926 is still in force and school administration is deemed as a second duty.

When the retrospective studies and legal texts are examined, it is seen that training administrators for the schools was considered in many national education councils, but it couldn't be realized. In addition for the education administrators' appointments it is seen that administration study or in-service education are not between the conditions sought. Regulation of Appointment and Transposition of Education Institutions Administrators published by the Ministry of National Education determined the general and special conditions sought in the administrators. But in the appointment of administrators, administration study or in-service training are not between the conditions.

2.5.1 Applications in respect to designating and training of the education administrators in the world. In USA states are divided into education regions and the persons are not appointed to education regions' administrative levels but via election they come to these levels and in order to be selected for administrative levels they have to have a master degree (Şimşek, 2004).

In Canada the education system is subject to local administrations (Celep, Keleş & Göğüş, 2010). At least two years teacher profession experience is sought for the candidates of master and doctoral programs which train school administrator.

In Europe school administration is accepted as a professional field and it is expected from the administrators to have special knowledge and skills. And it is seen that administrator candidates must have a long-term formal education in order to provide this (Şimşek, 2004).

In another European country Germany it is seen that the education system is wholly subject to states' responsibility. There aren't any obligations to participate in orientation programs for principals in early career period, as well as in-service training is not available. In addition there aren't any financial funds for the high level studies in in-service training (Hopes & Döbrich; cited in Özmen, 2002).

In England school administrator training work is conducted systematically and in accordance with the standards. There is a developed qualifications set for school administration.

In Finland education system is subject to local administrations and the education institutions have a voice in choosing and training their needed qualified education administrator. For school administration "school administration diploma" is sought.

In Australia centralization is alienated by taking USA as an example and importance is given to locality in distribution of power and authority in education. Efforts for professional program developing models or a couple of standard developing for school leadership aren't seen (Şişman & Turan, 2002).

Another country which takes USA as an example is Singapore . The deputy principals who want to be principal and works as a deputy principal in a school have to attend a full-time education administration diploma program which is organized by Ministry of Education and National Education Institute cooperatively and lasts 1 year.

2.5.2 Approaches in respect to designating and training education administrators in our country. In our country the education system is located on centralist basis. According to 12th article of the law directed to 789 numbered Education Organization “the basic thing in occupation is teacher profession” is focused on. For this reason coming from teacher profession is seen as needed and sufficient and an additional training for education and school administration isn't seen as necessary (Şimşek, 2004).

According to Şimşek (2004) three basic tendency which are dominated the practices of administrator training since the foundation of Republic in our country can be assumed. The first and the most dominant one of these is the “Apprenticeship Model”, the second one is “Education Sciences Model” which showed up on 70s and is accepted in academic circles and the third one is put into practice by MNE in 1999 and in administrator appointments some additional qualifications is accepted as reason for eligibility in appointments.

2.6 Deputy Headmasters' In-service Trainings

2.6.1 In-service training programs in Turkey. In our country education programs are organized according to the Ministry of National Education's In-service Training Regulations by General Directorate for Teacher Training and Developing and General Directorate of Human Resources every year. The aim of in-service training is to develop knowledge and skills of ministry personnel, to increase their efficiency, to ensure their compliance with scientific and technological developments and preparation for upper stages. The organized in-service training activities are conducted cooperatively with Ministry's central and provincial organizations, universities, non-governmental organizations, public and private institutions and organizations within the framework of application guidelines.

2.6.2 Professional coaching. Coaching helps person to comprehend his/her thoughts, feelings and behaviors by means of thinking on the past, making assessment, examining and reshaping (Jackson, 2004; cited in Dalgıç, 2014). Professional coaches are the professional persons who ensure the development of school administrators and present support with school's or ministry's financing in specific fields. The persons who can provide this support can be among the career development experts, psychological counselors, psychologist etc.(Dalgıç, 2014).

2.6.3 Mentoring. “Mentoring states a developmental relationship between the new and more experienced trainers.” (Lyons & Scroggins, 1990, p. 277-285). “Mentoring provides support, feedback, guidelines for solving problem for the new emoloyes and creates a network between the employees in which source, sensibility, material and applications are shared” (York-Barr et.al., 2006, p.62; cited in Dalgıç 2014).

In mentoring which aroused from master-apprentice relationship the aim is to provide compliance to the applications in school, region, center and environment by minimizing concern, lack of confidence and loneliness feelings of the ones in early career period of administrator occupation and to redound the skills gained with trial and error method (Pocklington & Weidling, 1996; cited in Dalgıç 2014). The mentoring concept is used as the persons who help persons’ career developments by being chosen as role-model by artists, sportsmen, politicians, actors and other people and influences them in current life (Özkalp & Karel, 2011).

2.6.4 Reflective thinking. “Reflective Thinking can be defined as a reflection process aimed giving the meaning and improving current and future actions by gaining awareness over persons behavior, experiences, what he/she hears from the environment and observations and by analyzing them” (Dalgıç, 2011, p.11).

Reflecting can be made in every moment and everywhere in life. With the questions like “What did I do today?”, “Were these behaviors suitable?”, “If I do so, what can be the consequences?” etc. we will be performing reflecting process (Dalgıç, 2011). Reflective thinking and practice has an important place during the all teachers' and school administrators' professional developments. Thanks to reflective applications teachers and school administrators can make assessments by turning into their own inner world and by this means they can understand their social, cultural and skill differences by distinguishing the change in their environment and don't stay indifferent.

2.7 School Administration and Leadership.

“Before anything else school is a place where the personality improves, teaching is performed, education service is produced and presented. The thing expected from schools is to realize mentioned aims and functions at the top level” (Şişman, 2012; cited in Büyükdoğan, 2003).

“The duty of the school administration is to use all human and material resources efficiently and to keep the school dynamic in compliance with the school aims. Achieving this duty with success is depend on that the principal must see the school as a roles system and must arrange his/her behaviors by taking into consideration the teachers’ and other personal’s roles and expectancies” (Bursalıoğlu, 1982; cited in Büyükdoğan, 2003).

2.7.1 Transformational leadership. “This leadership approach is directed to nature of change between the leader and his/her parties. Transformational leader is a leader who provides the parties to use their potential in top-level, assumes the change and renewal and in this direction to let them gain new perspectives” (Demirci, 1999; cited in Çetinkaya, 2011).

Transformational leaders ensure the increase of self-confidence of his/her subordinates and viewers by aiming to reveal all of their talents and skills. So that he/she motivates them to take more results than the normal.

2.7.2 Educational leadership. “Educational leadership needs to be an administration expert.” (Moorty, 1992, s.8; cited in Çelik, 2013). Educational leadership and school administration cannot be separated (Çelik, 2013).

In educational leadership which is a wide field the principal is a person who strengthen the relations between teachers, provides the needed resources for learning and assesses the teachers by inspecting them (Çelik, 2013). There are three important role dimensions of school administrator who is an educational leader: determining school mission, managing educational program and enhancing learning atmosphere (Moorty, 1992, p.10; cited in Çelik, 2013).

2.7.3 Pedagogical leadership. Today very different problems and roles are waiting for pedagogical leaders of future. 10 years ago one couldn’t even imagine that computer and internet will enter people’s business and private lives as much as now. Realization of change with such a dizzy speed makes the long-term strategic plans of the school administrators senseless. At the same time it becomes a necessity that as education leaders, school leaders must quit being a passive applicator of change, but to transform to leaders who constitute the change. Just the school administrators who constitute this kind of change can be successful in education field by ranking before the other schools (Çelik, 2013).

3. Method

In this section the solving method of the research problem and sub-questions are explained. In this direction explaining model of the research, study group, question and working group, datum collection, analysis and confidentiality are included.

3.1 Research Model

This research is a qualitative research which is constituted with a scanning model directed to determine the support applications which are given for professional developments of the deputy principals serving in vocational secondary schools by principal.

3.2 Study Group

The research's study group is constituted by deputy principals serving in Büyükçekmece District Vocational High Schools in İstanbul Province. There are 17 state and 13 private high schools in the district. From the state high schools 11 are Vocational High School and 6 are Anatolian High School. There are 33 deputy principals serving in Vocational High Schools.

Because of the difficulties in reaching the study group and in order to examine deeply participants' opinions and experiences in respect with the topic, the question is determined as 15 deputy principals who are selected randomly with voluntary basis from the 33 deputy principals appointed to Vocational Secondary Schools and serving in the 11 Vocational High School in İstanbul Province, Büyükçekmece District.

3.3 Data Collection

3.3.1 Data resources. Face-to-face interviews with deputy principals constitute the data resources of the research. The interviews recorded on a tape are than the transcription of the records is done by the researcher and the data resource is constituted.

3.3.2 Data collection tool. In the research face-to-face interview method is used among the quantitative data collecting methods. The "interview form" created by the researcher is used for examining the principals' approaches to deputy

principals' professional developments according to deputy principals' opinions. Firstly the questions which the research tries to explain are indicated clearly and exactly. The prepared questions are attended to be open ended (Yıldırım & Şimşek) as they don't require Standard answers, there isn't a risk as giving a right or wrong answer and it is thought that they provide flexibility for the participants. So an opportunity is tried to be provided for the school administrators to tell their own stories without any pressure. In the next stage the prepared pilot form is tested (Anderson, 1990; cited in Büyüköztürk, 2008).

The interview form consists of demographical features like gender, age, seniority, the school and the department graduated from, the number principals worked with during the service period and 8 open ended questions.

3.3.3 Data collection. In the research face-to-face interview method is used among the quantitative data collection methods.

While the datum is collected, "invitation letter" is sent by means of dispatching fax to the secondary vocational schools in Büyükçekmece District in which the deputy principals are serving. After a couple of days the researcher sent the invitation letter, the deputy principals are called and it is confirmed whether they accept the invitation or not. 15 of the deputy principals who accepted the invitation are chosen by taking the gender factor into consideration and "informing approval letters" are send to them and an appointment date is wanted. According to the appointment day and time sent to researcher's e-mail address the interviews are performed within one month and by going to participant's school.

The duration of the interviews is planned to be 30 minutes. The interviews are made face-to-face and recorded to a tape. Identities of the participants and the information given by them are saved with codes, and confidentiality is protected. The same questions are asked to the participants and the "interview questions" are answered by the participant. In the interview "interview communication summary form" is filled by the researcher. The answers and the information received in the interviews are scripted one by one by the researcher. "Interview inventory assessment form" is sent to participants in order to approve the places they want to add or delete. The approved assessment letters is used as resource for the study.

3.3.4 Data analysis. In this process firstly the opinions which are written is made prepared for the analysis by the researcher. In the research a nickname is given to each participant in order to keep their identities confidential and the institutions they work in is kept confidential. Then by reading the datum repeatedly they are started to be divided to the sections on the basis of word, sentence or paragraph.

In the next stage determining the themes is passed to. Via arranging the differences and similarities of the showed up codes theme determining process is started by bringing the themes together which are related to each other. That is, in this stage the detailed coding done in the former stage is transformed to thematic coding.

After the content analysis is completed, the received findings are associated with the literature.

3.3.5 Validity and reliability. In the research in order to ensure the acceptability the strategies developed by Lincoln and Guba (1985: cited in Yıldırım and Şimşek, 2011) are used. In quantitative research Lincoln and Guba used “cogency” instead of “internal acceptability” and “transmissibility” instead of “external acceptability”.

In order to provide cogency in a scientific research some strategies like a) long term interaction, b) collecting data focused on profundity, c) diversification, d) expert examination, e) participant approval are developed (Yıldırım & Şimşek, 2011). In this research the strategies developed in order to ensure the cogency are these:

Participant approval: The interviews which are recorded on tape are than arranged and sent to participants by the researcher. After the examinations of the participants the needed arrangements are done and after the participants' approval are taken, they are used as research's resources.

In order to ensure the “transmissibility” of the research the results in the quantitative research Erlandson et.al (1993; cited in Yıldırım & Şimşek 2011) advice the methods of a) detailed representation b) purposeful sampling. In the research the transmissibility is ensured by following this strategy:

Detailed representation: The participants' statements are used without making any comments and originality of the datum is preserved.

Guba and Lincoln (1985; cited in Yıldırım & Şimşek, 2011) advice “coherence” instead of internal credibility and “conformability” instead of objectivity (external credibility) concepts in credibility matter in quantitative research.

In quantitative research while the repeatability is in the forefront, but in qualitative research as the events and facts changes continuously the repeatability is not accepted (Yıldırım & Şimşek, 2011). For this reason in quantitative researches the credibility focuses on coherence. The thing which is wanted to be stated is to follow “an approach which admits the changefulness of the events and facts and can reflect this changefulness to the research consistently (Yıldırım & Şimşek, 2011). Erlandson et.al (1993; cited in Yıldırım & Şimşek 2011) advices coherence examination strategy because it provides the research to be looked objectively and finds out whether the researcher behaves consistently in entire event. For this reason within the scope of coherence examination in the research it is attended in the interviews that questions are asked with the similar approaches, the records are constituted in the same way and the same processes is followed in data coding.

3.4 Limitation and Delimiting

The research is limited with the opinions of the deputy principals appointed to vocational secondary schools in Büyükçekmece district which is depended to Province İstanbul National Education Directorate.

The deputy principals who serve in vocational secondary education institutions perform the duties indicated with 80,81,82 numbered articles of Secondary Education Institutions Regulations. And the deputy principals serving in Anatolian High Schools perform the duties indicated in 80 numbered article (MEB, 2013). For this reason the research doesn't comprise Anatolian High Schools.

4. Findings

In research these findings are come through: It is seen that the principals’ applications in the matter of promoting professional developments of deputy principals are in the form of promoting them to participate formal courses, programs and projects and supporting them to make academic career. The deputy principals shared that the principals transfer them the responsibility and the authority together in order to solve the problems they meet during performing their duties, there is a healthful communication between them and the principal’ approaches is increasing

their motivations. It is seen that the principals' visionary, democratic, participative and supportive approaches influence deputy principals' professional developments positively, but their domineering approaches influence them negatively. The achieved finding is that the deputy principals think that it will contribute to their consistent professional developments for principals to share their experiences by organizing routine meetings, to let deputy principals to produce new ideas and approaches in the matter of solving problems.

5. Discussion and Conclusion

5.1 Discussion

In the research the reasons for appointment of deputy principals to the occupation and whether they are ready for the occupation or not are examined. There search his also conducted because the education administration is dealt as government and education policy. It is seen in the research that the deputy principals slog away to fulfill the expected duties according to regulation after beginning to work and they are not ready for the duty.

The applications of principals in respect to deputy principals' professional development are researched. It is founded out that the first one of the applications is the contributions of the principals for the deputy principals to join formal courses and programs. However the deputy principals cannot provide enough acquisition for the professional developments from this programs because the programs organized by MNE are not organized in a systematical way and many of the organized programs are being cancelled.

Another approach which comes to the forefront in the research about the applications made with the aim of promoting deputy principals' professional developments is to provide the opportunities for them to get master's degree, second university. However in this matter it is also seen that the supports of the principals is limited with the regulations.

The other result obtained from the research is that the deputy principals are in contact with each other in order to solve their problems which they encountered in their occupation. But in order to provide the communication between the deputy principals, a virtual communication network isn't founded and on contrary in their group meetings some organizations are held within specific periods on the basis of education regions or districts.

In the research the supports taken from principals by the deputy principals in order to solve their problems encountered during the occupation serving period are examined. According to the research findings, it is seen that the problems of the deputy principals in early career period are human relations and communication. In order to handle with this situation deputy principals' expectations is directed to principals to held meetings and share their experiences and give opportunities to deputy principals to suggest different solutions. However it is founded out that they cannot receive this support sufficiently.

The deputy principals think that they are supported by the principals in their professional woks as the principals transfer authority to them together with the responsibility, allow them to participate in the decisions, constitute a working environment based on trust and respect and make a fair duty distribution.

In the research the found result is that the principal must guide deputy principals in the stage of interpreting and applying regulations. In addition the other result founded out in the research is that the deputy principals expect that flexibility must be provided as much as the regulations let during applying the regulations.

The deputy principals indicate that principals' approaches and styles influence their professional developments negatively/positively. In this situation another founded out result is that they have mentoring, coaching, reflective thinking, transformational leadership, educational leadership and pedagogical leadership expectations and when these expectations are met, their professional developments are influenced positively.

In the conducted research all the deputy principals united on the result which indicates that the most efficient method to overcome the obstacles before the professional developments of deputy principals is to keep in contact with principals by keeping the communication ways open.

According to the research's findings it is concluded that the deputy principals don't want to be principal within their professional development process because of extra-institutional factors (political approaches, external pressures, deficiency of pecuniary resources), inter-institutional factors (lots of responsibilities, tiring job, long working hours, complex structure of education), personal reasons (their nature, loving teaching profession, loving staying at the back stage).

As a result of the research; it is founded out that when the principal forms a strong communication network with deputy principals, conducts transformational leadership, educational leadership and pedagogical leadership roles in a healthy

manner and enhances mentoring, reflective thinking skills, the deputy principals will increase their professional developments.

5.3 Suggestions

5.3.1 Suggestions for school administrators. Principals can share the trainings they received about administration, protocol rules, legislation rules, communication skills, environment relations and coordination etc. in schools or the mutual working areas created by principals with the aim of supporting the deputy principals to solve their problems encountered in application stage. The needed contribution in respect to deputy principals' participation to these meetings must be provided by principals.

Meetings or seminars must be organized by the principals for deputy principals to overcome the problems they encountered during performing the occupation. In these meetings the principals must share their experiences by using their reflective thinking skills and provide opportunities for deputy principals to present different solution offers. In addition principals must promote deputy principals to participate more activities like courses, seminars and conferences etc. in relevance with intra-organizational communication which plays an important role in education administration and all administrative processes.

As far as the legislation allows, the principals must transfer authority to deputy principals together with the responsibility, perform a fair work distribution and allow them to participate in decisions.

Principals must guide the deputy principals in order to overcome the problems they encountered at the point of interpreting regulations and while applying the regulations the principals provide flexibility as far as the legislation allows.

In order to provide the employees to work within the framework of solidarity, trust, respect in the organization and to strengthen the informal communication the principals must organize social and cultural events inside and outside of the school and ensure the participation of all staff. In addition the principals must tell honourer statements and behave in that way for the successful works of deputy principals and provide them to take prizes as far as the regulation allows.

Principals must give the needed support in the matter of deputy principals completing their post-graduate educations as far as the regulations allows. In addition they must provide deputy principals to participate in the project studies.

5.3.2 Suggestions for policy makers. Even if it is thought that deputy principals are ready for occupation effectively and spiritually in the matter of content and expectation of the occupation they appointed, after they begin to serve it is seen that deputy principals are not ready for the professional expected by depending on regulations. For this reason the regulations can be arranged by MNE and trainee deputy principal application can be applied similarly for the one applied to the teachers who are appointed to teacher profession for the first time.

The in-service training in the field of education administration for principals must be organized by MNE so as to comprise summer holidays. And in-service trainings for deputy principals can be organized by district national education directorates. It must be provided that these trainings are given by experienced principals and the deputy principals participation must also be provided.

MNE and relevant institutions must cooperate and bind the matter of education administrator training to a plan.

Provincial Directorate for National Education can give orientation training before the deputy principals begin to serve by coordinating with universities. In the organized seminars the assignment of the principals must be provided.

A virtual communication network between the deputy principals can be founded with the contribution of district national education directorate's R&D unit, in addition it can be provided that as well as in the group meetings deputy principals gather periodically on the basis of education regions or districts. So that the topic titles of the in-service trainings needed by the deputy principals can be constituted. Learning from collogues can constitute a support.

Initial teacher training is given to teacher candidates studying in the faculty of education, in the same way by adding some lessons to the curriculum in order to learn administration support can be given to their occupational careers.

Pre-service and in-service training programs of the education administrators must be updated in order to comply with the contemporary developments by the relevant institutions.

Especially in vocational high schools by thinking daily course hours efforts to open more schools can be accelerated. Working hours can be arranged by restructuring the regulations, overtime wage can be paid, price and working hours

inequality between the administrators in schools performing dual education and the ones in schools performing single education can be removed.

Legislation changes can be made which can decrease the bureaucratic steps in works and transactions and paperwork, document cycle programs like evraknet/kurumnet can be enhanced.

The Ministry can send allowance for the matters of promoting deputy principals to do post-graduate degree, to continue to second university, legislation change can be made for resource creating activities. Participation of administrators and teachers to the courses and seminar programs directed to their needs can be provided by ensuring the local administrations support by legal regulation.

The ministry can decrease, simplify, update the legislation by making works in relevance with legislation's language, inefficacy, elusiveness, incoherency or the parts which lost its actuality. In addition it can found call-center/online support system and can give in-service training about legislation.

Trainings with which the principals can improve themselves in the matters of mentoring, coaching, reflective thinking, transformational leadership, educational leadership and pedagogical leadership must be organized by the ministry, participations must be provided, and at the same time with the addition to be made in the regulation training administrator must be added to principals' duties.

In addition according to the examination made it is seen that from the in-service trainings organized by the ministry for deputy principals in 2012 35%, in 2013 45 %, and in 2014 45% was cancelled. A planning which provides a wide group of deputy principals to participate can be made by shifting these in-service trainings organized by the ministry to semester or summer holidays.

5.3.3 Suggestions for the researches in future. By including qualitative research methods, more and varied data about supports, contributions and expectancies provided for deputy principals can be collected.

Study group and question can be widened (The study can comprise the deputy principals of all state high schools and secondary schools in Büyükçemece District or in other districts in Istanbul or in Turkey).

As the working environment and operation are different from that of private schools, this research which is conducted in state schools can be conducted also in private schools.

In the matter of training education administrators, researches which comprise district and provincial national education directors and deputy directors' opinions can be made.

In the future researches the question of “what are the expectations of teachers from school administrators, provincial, district national education directorates and ministry of national education in the matter of their professional developments?” can be asked.