

T.C İSTANBUL KÜLTÜR ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

**BİLİM VE SANAT MERKEZLERİ YÖNETİCİLERİNİN YAŞADIKLARI
ZORLUKLAR VE ÇÖZÜM YOLLARINA İLİŞKİN GÖRÜŞLERİ:
İSTANBUL ÖRNEĞİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Gizem Sebahat ÇOBAN

1600004177

Anabilim Dalı: Eğitim Bilimleri

Programı: Eğitim Yönetimi ve Planlaması

Tez Danışmanı : Prof. Dr. Özge HACİFAZLIOĞLU

MAYIS 2018

T.C İSTANBUL KÜLTÜR ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

**BİLİM VE SANAT MERKEZLERİ YÖNETİCİLERİNİN YAŞADIKLARI
ZORLUKLAR VE ÇÖZÜM YOLLARINA İLİŞKİN GÖRÜŞLERİ:
İSTANBUL ÖRNEĞİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Gizem Sebahat ÇOBAN

1600004177

Anabilim Dalı: Eğitim Bilimleri

Programı: Eğitim Yönetimi ve Planlaması

Tez Danışmanı : Prof. Dr. Özge HACİFAZLIOĞLU

Tez Jüri Üyeleri : Prof. Dr. Hasan ŞİMŞEK

Dr. Öğr. Üyesi Ahmet Faruk LEVENT

MAYIS 2018

'Eğer bir gün benim sözlerim bilimle ters düşerse, bilimi seçin...'

Mustafa Kemal ATATÜRK

ÖNSÖZ

Eğitim, bireylerin toplumun standartlarını, inançlarını ve yaşama yollarını kazanmasında etkili olan tüm sosyal süreçlerdir. Bu sosyal süreçlerde toplumun bilimde ve sanatta ilerlemesi, geleceğe dair yenilikleri kucaklaması adına eğitimde farkındalık yaratacak liderlere çok iş düşmektedir. Eğitim liderleri gelecekte toplumun refah seviyesine yön verecek liderler yetiştirmeyi amaç edinmiştir. Toplumda özel yetenekli bireylerin kapasitelerinin daha iyi değerlendirilmesi ve geleceğin bilim ve sanatta fark yaratacak cevherlerinin yetiştirilmesi amacıyla kurulan Bilim ve Sanat Merkezleri'nin etkili eğitim liderlerine ihtiyaç duyduğu aşikardır. Eğitim sistemimiz için önemli bir adım olarak görülen Bilim ve Sanat Merkezleri'nin amacına uygun hizmet ederek, verimli sonuçlar elde edilmesi topluma olumlu kazanımlar sağlayacaktır. Bu çalışmada, özel yetenekli öğrencilerin eğitimlerine büyük oranda katkı sağlayan Bilim ve Sanat Merkezleri'nde görev yapan yöneticilerin bu süreçte yaşadıkları zorluklar ve zorluklarla baş etme durumlarına dair görüşleri incelenmiştir. Bilim ve Sanat Merkezleri'nde görev yapan yöneticilerin liderlik süreçlerine dair deneyimlerini kapsayan görüşmeler yürütülmüştür.

Araştırma beş bölümden oluşmaktadır. Giriş bölümünde araştırmanın problemi, amacı açıklanmıştır. İkinci bölümde, araştırmanın yöntemi, çalışma grubu, verilerin toplanması, analizi konularında bilgi verilmiştir. Dördüncü bölümde, bulguların yorumlanmasına yer verilmiştir. Üçüncü bölümde, kuramsal ve kavramsal çerçeveyi oluşturacak bilgilere yer verilmiştir. Dördüncü bölümde, araştırma bulgularının değerlendirilmesine yer verilmiştir. Son bölüm ise kuramsal veriler ile araştırma da elde edilen verilerin değerlendirilmesi ve BİLSEM yöneticilerine ve araştırmacılara yönelik önerileri kapsamaktadır.

Araştırma süresince ailem ve arkadaşlarım dahil birçok kişinin desteği ve yardımı olmuştur. Tezimin oluşmasında, araştırma aşamasında ve yazımı sürecinde tecrübe ve bilgi birikiminden yararlandığım tez danışmanım Sayın Prof. Dr. Özge Hacıfazlıoğlu'na, yüksek lisans eğitimim sürecinde yayımlarından, bilgi ve

tecrübelerinden etkilendiğim Prof. Dr. Hasan Şimşek'e, küçük yaşlardan itibaren akademik kariyer yapmam konusunda her zaman desteğini hissettiğim, rol-model olarak gördüğüm Prof. Dr. A. Seda Saracaloğlu'na ve Prof. Dr. Dursun Koçer'e, araştırma aşamasında katkılarını esirgemeyen yöneticilere, sevgili aileme ve ilk öğretmenim biricik anneme sevgi, saygı ve teşekkürlerimi sunuyorum.

Haziran 2018

Gizem Sebahat ÇOBAN



İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ.....	i
İÇİNDEKİLER.....	iii
ÖZET	vi
ABSTRACT	viii
1. GİRİŞ	1
1.1. Problem Durumu	2
1.2. Araştırmanın Problemi	5
1.3. Araştırmanın Önemi	5
1.4. Tanımlar.....	6
2. KURAMSAL VE KAVRAMSAL ÇERÇEVE	7
2.1. Eğitim Sisteminde Yönetim Kavramı	7
2.2. Liderlik Kavramı	9
2.3. Bilim ve Sanat Merkezleri ve Yapısal Özellikleri	14
2.4. Üstün Zekalı - Özel Yetenekli Çocuklar ve Eğitim Ortamları	16
2.5.Özel Yetenekli Öğrencilerin Eğitiminde Dünya Genelindeki Örnekler	17
2.6.Özel Yetenekli Öğrencilerin Eğitimi Alanında Yapılan Akademik Çalışmalar	20
3. YÖNTEM.....	23
3.1. Araştırmanın Modeli	23
3.2. BİLSEM’de Yönetici ve Öğretmen Atama Durumu.....	24
3.3. Verilerin Toplanması.....	27
3.4. Çalışma Grubu	27
3.5. İnanırcılık, Tutarlık ve Geçerlik.....	28
3.6. Teyit Edilebilirlik ve Aktarılabirlik	29
3.7. Verilerin Analizi.....	30
4. BULGULAR VE YORUM	31
4.1. Birinci Alt Probleme ilişkin Bulgular	32
4.1.1. BİLSEM’de Liderlik Sürecine Uyarlanma Aşaması.....	32
4.1.1.1. BİLSEM’de Liderliğe Geçiş ve Uyum Sürecine Yatkınlık	34
4.1.1.2. Özel Yetenekli Öğrencilere Yönelik Farkındalık	38
4.1.1.3. BİLSEM’de Kendini Yenilemeye Yönelik Farkındalık	41
4.2. İkinci Alt Probleme İlişkin Bulgular	43

4.2.2. BİLSEM’de Süreç Yönetimi Aşaması.....	43
4.2.2.1. BİLSEM’lerde Misyon ve Vizyon Geliştirme Becerileri	45
4.2.2.2. Planlama, Eşgüdüm ve Koordinasyon Becerileri	47
4.2.2.3. İletişim ve Motive Etme Becerileri.....	50
4.2.2.4. İnsan Kaynaklarını Yönetme Becerileri.....	54
4.3. Üçüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular	56
4.3.3. BİLSEM’de Yönetici Olarak Görevle İlgili Yaşanan Zorluklar.....	56
4.3.3.1. Çalışma Koşulları	57
4.3.3.2. Öğretmen ve İdari Personel İstihdamı	59
4.3.3.3. Finansal Kaynak Bulma	61
4.3.3.4. Veli Beklentileri	64
4.4. Dördüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular	67
4.4.4. BİLSEM’de Yöneticilerin Görevle İlgili Yaşadıkları Zorlukların Üstesinde Gelme Yolları	67
4.4.4.1. Öğrencilerle İletişim ve İşbirliği	68
4.4.4.2. Velilerle İşbirliği	70
4.4.4.3. Resmi-Kamu Kurum ve Kuruluşlarıyla İşbirliği.....	71
4.4.4.4. Yansıtıcı Uygulamalar Yoluyla Profesyonel Gelişim	73
5. SONUÇLAR, TARTIŞMA VE ÖNERİLER.....	75
5.1 Tartışma.	75
5.2. Sonuçlar	85
5.3.Öneriler	89
5.3. Araştırmacılar İçin Öneriler	89
5.3.Yöneticiler İçin Öneriler.....	89
KAYNAKÇA	91
EKLER.....	95
Ek 1: Görüşme Formu	95
Ek 2: Örnek Görüşme	97
Ek 3: T.C Milli Eğitim Müdürlüğü İzin Başvuru Dilekçesi.....	109
Ek 4: Araştırma İzin Talebi	110
Ek 5: T.C.Milli Eğitim Müdürlüğü Onay Yazısı.....	111
Ek 6: Katılımcıların Kodlama Tablosu	112

TABLO LİSTESİ

TABLO 1: Alt problem-Tema-Kodlar Tablosu	120
TABLO 2: Mentorluk Aşamaları.....	125
TABLO 3: Temel İnsan Kaynakları Stratejileri	125

ŞEKİL LİSTESİ

ŞEKİL 1: T.C Milli Eğitim Bakanlığı Teşkilat Şeması	126
ŞEKİL 2: Durum Çalışması Desenleri	126

Enstitüsü : Sosyal Bilimler Enstitüsü
Anabilim Dalı : Eğitim Bilimleri
Programı : Eğitim Yönetimi ve Planlaması
Tez Danışmanı : Prof. Dr. Özge Hacıfazlıoğlu
Tez Türü ve Tarihi : Yüksek Lisans – Mayıs 2018

**BİLİM VE SANAT MERKEZLERİ YÖNETİCİLERİNİN YAŞADIKLARI
ZORLUKLAR VE ÇÖZÜM YOLLARINA İLİŞKİN GÖRÜŞLERİ:
İSTANBUL ÖRNEĞİ**

ÖZET

Zaman içerisinde sürekli değişim ve gelişim gösteren ülkelerin eğitim sistemlerinde de gözle görülür farklılıklar olmaktadır. Gelişen çağa ayak uydurmaya çalışan bireylerin ve toplumun eğitim ihtiyaçları da zamanla farklılık göstermektedir. Günümüzde algıları daha açık, bilgiye daha kolay ulaşabilen, farkındalığı yüksek bireylere sahip olan toplumlarda özel yetenekli kişi sayısında artış görölmektedir. Bu artış da özel yetenekli bireylerin ihtiyacına yanıt verecek eğitim programlarının oluşmasını beraberinde getirmiştir. Çeşitli politik sebeplerle sürekli değişime uğrayan eğitim sistemimizde son yıllarda olumlu bir atak yapılarak Bilim ve Sanat Eğitim Merkezleri kurulmuştur. Bilim ve Sanat Merkezleri, özel yetenekli öğrencilerin eğitim ihtiyaçlarına cevap vermeye çalışan uygulamalı ders içerikleri ve eğitim programıyla dikkat çekmektedir.

Bu araştırmada temel amaç, İstanbul’da bulunan Bilim ve Sanat Merkezleri’ni (BİLSEM) yönetme görevi verilen yöneticilerin, yaşadıkları sıkıntılar ve bu sıkıntıların üstesinden nasıl geldiklerine yönelik deneyimlerini ele almaktır. Araştırmada nitel araştırmada, iç içe geçmiş tek durum deseni kullanılmıştır. Bu çalışma İstanbul ilindeki 2017-2018 eğitim öğretim döneminde faaliyet halinde olan 8 BİLSEM müdürü ile yapılmıştır ve her bir katılımcıyla birden fazla görüşme yapılarak yürütölmüştür. Araştırma dört alt problem ile incelenerek, veriler 4 tema 15 alt tema olacak şekilde düzenlenerek, yorumlanmıştır.

Bu araştırma, Bilim ve Sanat Merkezleri'nde görev yapan yöneticilerin, profesyonel gelişim fırsatlarının yaratılmasına ilişkin olan ihtiyacı ortaya çıkarmıştır. Araştırma aynı zamanda göstermiştir ki, bu merkezlerde işbirliğine dayalı bir öğrenme ortamının yaratılabilmesi için her türlü öğrenme ortamları, altyapı ve yazılımların sağlanması gerekmektedir. Araştırma aynı zamanda özel yetenekli öğrencilerin gelişiminde, potansiyelini en üst düzeye çıkarmakta ailelerle yapılacak işbirliğinin de altını çizmektedir.

Anahtar Kelimeler: BİLSEM, Liderlik, Yönetim, Liderliğe Geçiş



University : Istanbul Kültür University
Institute : Institute of Social Sciences
Department : Educational Sciences
Program : Educational Administration and
Planning
Supervisor : Prof. Dr. Özge Hacfazlıoğlu
Degree Awarded and Date : Master Thesis – May 2018

**SCIENCE AND ART CENTER ADMINISTRATORS'
VIEWS ON THE CHALLENGES ENCOUNTERED AND STRATEGIES FOR
OVERCOMING THE CONSTRAINTS: ISTANBUL EXAMPLE**

ABSTRACT

In an era of continuous change and development, differences may be seen in the educational system of countries. Educational needs of society and individuals also differs in line with the changing needs of the individuals and society. In our day, in societies, there is an increase in the number of people who have special abilities. People in those societies can reach the information easily, have an open perception and have high awareness level. This increase also has led to educational programs that can satisfy the needs of individuals with special abilities. Our education system has suffered a change because of political reasons. However, in the recent years, with a positive step, Science and Art Centers have been constituted. Science and Art Centers draw attention with educations programs and practical lesson content that can satisfy the need of students with special abilities.

The main purpose of this research is to examine the views of Science and Art Center (BİLSEM) administrators on the challenges encountered and the strategies used to overcome the constraints. Within the context of qualitative research, one-way internal pattern was used in this study. The study is conducted with eight BİLSEM administrators in 2017-2018 academic year in Istanbul. Face to face interviews were conducted with participants; fifteen sub themes and four themes were developed based on the four sub problems.

The research reveals the need for professional development opportunities for administrators who work at Science and Art Centers. The results also showed that collaborative learning setting should be created in these centers as well as providing the necessary hardware and infrastructure. The study also underlined the importance of overworking in collaboration with parents in channelling the potentials of gifted and talented children.

Key Words: Science and Arts Center, Leadership Administration and Transition to Leadership



BÖLÜM I

GİRİŞ

Başarıların kazanılmasında, hedeflere ulaşılmasında, yeni bir ürün ortaya konulmasında grupların, örgütlerin ve çeşitli disiplinlerin katkısı azımsanmayacak kadar fazladır. Her bir grubun bir yöneticisi vardır ve bu grubu yönlendirmekle, hedefe odaklamakla sorumludur. Her disiplinde karşılaşmakta olduğumuz örgüt yapıları ve örgütleri daha ileriye taşıma misyonunu edinmiş olan liderler, günümüzün eğitim ihtiyaçlarına göre eğitimde ve okul yönetiminde de karşımıza çıkmaktadır. Aslında eğitimin ortaya çıktığı ilk zamanlardan beri sistem hiyerarşik bir örgüt yapısını ortaya çıkarmıştır. Fakat o zamanlar yöneticilik ve yönetmek kavramları hakimken, günümüzde liderlik ve örgütü anlama çabası öne çıkmaktadır.

Liderlik ve yöneticilik kavramlarının birbirine karıştırıldığı örgütler olmuştur. Aralarındaki benzerlikler veya farklılıklar konusunda çeşitli çalışmalar yapılmıştır. Yöneticiler istikrar ve etkinliğe önem verirken, liderler değişime ve insanları yapılıcakları konusunda ikna etmeye odaklanırlar. Her iki kavrama bakıldığında değişen günümüz şartlarında ve dünya düzeninde yönetim kavramı demode bir hal alırken, liderlik kavramının günümüz dünyasına ayak uydurduğunu ve ihtiyaçları daha kolay karşıladığını görmekteyiz.

Günümüz eğitim sisteminde özel yetenekli öğrencilerin eğitim ihtiyaçlarını giderebilmek adına oluşturulmuş en etkili eğitim kurumu Bilim ve Sanat Merkezleri'dir. BİLSEM'lerde görev yapan yöneticilerin örgüt içerisindeki hiyerarşiyi sağlayabilmeleri, örgüt yapısının eğitim ihtiyaçlarını karşılayabilmesi, örgüt içerisindeki amaçların doğru yollarla ulaşılabilir hale getirmesi, örgütü oluşturan bireylere mutlu bir çalışma ortamı hazırlaması bu kurumlarda eğitim alan bireyleri doğrudan, içinde bağlı bulunduğu toplumu ise dolaylı olarak ilgilendirmektedir. Bu merkezlerde eğitilen öğrencilerin zamanı geldiğinde ülkenin bilim, sanat ve daha birçok alanında öne çıkacak isimleri olmaları beklenmektedir. Bu sebeple bu merkezlerin en iyi biçimde yönetilmesi ve bu yöneticilerin liderlik özellikleri sergileyerek örgütü oluşturan ve öğrencilerle doğrudan iletişime geçen

öğretmenlerin ihtiyaçlarını karşılayabilmesi ve uygun çalışma ortamını oluşturabilmesi gerekmektedir. Gelişen eğitim teknolojilerine ayak uydurabilmek için, bilimi takip edebilmek ve kurumlarda bunun eğitimleri üzerinde durabilmek için öğrenmeyi merkeze alan yöneticiler tarafından liderlik edilmesi gereken bu kurumlar, baskın olan yetenekleri ortaya çıkarmayı hedeflemektedir. Bu hedeflere ulaşılması durumunda geleceğin bilim insanlarının yetiştirilmesi öngörülmektedir.

Bu çalışmada izlenecek yolda özel yetenekli ve üstün zekalı öğrencilerin kendilerini daha iyi ifade edebilecekleri bir kurum olan Bilim ve Sanat Merkezleri'ndeki müdür ve müdür yardımcılarının uyguladıkları yol ve yöntemlerden yola çıkılarak lider ve yöneticilik kavramlarına değinmektedir. Bilim ve Sanat Merkezleri'ndeki müdürler ve müdür yardımcıları bu kurumlarda ne gibi görevlere sahiplerdir, bu görev süresince karşılaştıkları durumlar ve örgüt içerisinde yaşadıkları zorlukların üstesinden nasıl geldikleriyle ilgili bir merak konusu ortaya çıkmıştır. Bu doğrultuda yapılan araştırmalar sonucunda konuyla ilgili kurum liderlerine ve bu alanda çalışmak isteyen kişilere yardımcı olması beklenen bir çalışma ortaya konmuştur.

Bu bölümde araştırmanın problemi, amacı, önemi, sınırlılıkları ve araştırma ile ilgili tanımlamalara yer verilmiştir.

1.1. Problem Durumu

Çağımızın belki de önemli ihtiyaçlarından birisi grupları ve örgütsel şemaları yönetmektir. Bu yönetim mekanizması sadece eğitim alanında değil en küçüğünden en büyüğüne kadar bütün gruplarda ve alanlarda ihtiyaç oluşturmuştur. Gelişen teknolojiyle birlikte örgüt yapılarının bir arada kalmasını sağlayan kişinin yönetim rolünü değil takım içerisindeki lider rolünü de alması beklenir. Değişen günümüz ihtiyaçlarına göre liderlerin rollerinde ve özelliklerinde de değişimler ve gelişmeler olmuştur.

Liderlik kavramı her bilim insanına göre farklı açılardan ele alınmıştır. Çeşitli disiplinlerde de liderlik öne çıkan bir kavram olduğu için her disiplinin kendi ihtiyaçlarına göre bir liderlik kavramı şekillenmiştir. Liderliğin çok fazla tanımı olduğunu söyleyen Bass (1990), liderliğin kavramsal olarak algılanmasındaki

farklılığı vurgulamaktadır. Herkes kendi bilgi düzeyi, kültürü ve bakış açısına göre liderliğe farklı anlamlar yüklemektedir. Yaklaşık 3000 çalışmayı inceledikten sonra Bass (1990) liderliği ‘bir gruptaki üyelerin beklentilerini ve algılarını, faaliyetin yapısını ve yeniden yapılandırılmasını içeren etkileşim, olarak tanımlamıştır (aktaran Güçlü, 2016, ss.7).

Aydın (2005) insan toplumlarında liderliğin büyük önem taşıdığını, lider ve liderliğe yönelik çalışmaların yoğunluğunun bunun somut bir göstergesi olduğunu ifade etmektedir. Hitt, Miller ve Colella (2006) liderliği yön bulma ve izleyenleri örgütün amaçlarını gerçekleştirme noktasında etkileme süreci olarak değerlendirmektedir. Bennis (1982) liderliğin işleri doğru yapmak değil, doğru işleri yapmak olduğunu vurgulamakta ve bu doğru işlerin örgütün vizyonunu belirleme ve yayma, olumsuz şartlarda dahi örgütün amacına ulaşmasını sağlama, etkili sonuçlar alabilmek için gerekli kültürü oluşturma ve sürdürme olarak sıralamaktadır (aktaran Güçlü, 2016, ss. 20-22).

Hayatın her alanında olduğu gibi okulun yönetiminde de lider örgütsel bir yapı olan okulun amaçlarına ulaşabilmesi için en önemli etken olarak görülmektedir. Okul yönetiminde yöneticilik kavramından çok liderlik kavramı günümüz eğitim sisteminde fazlaca öne çıkmaktadır. Günümüz eğitim sisteminde okul yöneticilerinden liderlik rollerine bürünmeleri, örgüt dinamiklerini ayakta tutmaları, liderlik yaptığı örgütün ihtiyaçlarını karşılarken tam verim elde ederek bağlı olduğu yapıyı ileri taşıması beklenmektedir. Liderlik kavramlarına bakıldığında liderin, örgütten etkili sonuçlar alabilmesi, örgütün amacına ulaşabilmesi gibi özellikleri baskın olarak görüşlerde yer almıştır. Okul yönetimindeki liderliğe bakıldığında ise grup içerisinde yer alan yönetici, öğretmen, okulu denetleyenler ve hatta öğrenci arasındaki bağlantıyı en iyi biçimde kurabilmesi beklenmektedir. Liderlikle ilgili yapılmış günümüzde pek çok tanımlamaya ve özelliğe ulaşabiliriz, liderlik kavramının ne kadar karmaşık olduğu ve lider olan kişinin pek çok özelliği barındırması gerektiği görülmektedir. Ayrıca lider her özelliğiyle onun izinden gidenleri etkilemelidir. Her örgüt yapısında liderin özellikleri örgütün ihtiyaçları ve hedefleri doğrultusunda şekillenmektedir. Genel anlamda örgütün ulaşması gereken hedeflere ulaşmasını sağlama sürecini en iyi biçimde yönlendirme ve planlama işi liderin görevi olmalıdır.

Okul yönetiminde liderlik kavramının bu kadar önemli olduğu günümüz eğitim sisteminde gün geçtikçe örgüt ihtiyaçlarının farklılaştığı ve liderin görev ve sorumluluklarına yenilerinin eklendiği gözlemlenmektedir. Yenilenen eğitim sistemi sonucunda; sadece ilköğretimlerin, ortaöğretimlerin ve üniversitelerin değil, eğitim sistemimizde artık etkili olan özel yetenekli öğrencilerin eğitim aldığı BİLSEM'lerin de, geleceğe güvenle bakan, hedeflere ulaşma konusunda etkili bir yol izleyen, eğitim sisteminin gereklerini, bilim ve sanatla buluşturarak, topluma faydalı olacak bireyler yetiştirmeyi planlayan, liderlere ihtiyaç duyduğu görülmektedir.

Bilim ve Sanat Merkezleri (BİLSEM), Milli Eğitim Bakanlığı Özel Eğitim Rehberlik ve Danışma Hizmetleri Genel Müdürlüğü tarafından açılan merkezlerdir. BİLSEM'ler okul öncesi, ilköğretim ve ortaöğretim kurumlarında eğitim gören öğrencilerin örgün eğitimlerini aksatmadan, yeteneklerine bağlı olarak bu yetenekleri geliştirmek adına aldıkları fazladan eğitimleri sağlamak için açılmış özel eğitim kurumlarıdır. BİLSEM müdürlerinin öğrencilerin ihtiyaçlarını karşılayabilmek adına oluşturulan örgütü her zaman bilimsel gelişmeleri takip etmeye, dünya üzerindeki teknolojiyi ve sanattaki yenilikleri izlemeye, gerekli ortam sağlanıyorsa bu yenilikleri uygulamaya yönlendirmesi gerekmektedir. BİLSEM'ler ülkemizi ayakta tutacak geleceğin bilim ve sanat insanlarını yetiştirmeyi amaçlayan kurumlardır. Bu kurumlarda yetiştirilen öğrenciler gelecekte özel yeteneklerini geliştirerek insanlık tarihine katkı sağlayan bireyler olabilirler. BİLSEM müdürlerinin özel yetenekli öğrencilerle çalışmaları ve onların ihtiyaçlarını karşılamaları için aynı düzeyde donanımlı kişilerden oluşmaları gerekmektedir. Öğrencilerin özel yeteneklerini ve üstün zekalarını test ederek onları eğitime çabasında olan, bu özellikleri ortaya çıkarma ihtiyacı hisseden örgüt liderinin öğretim liderliği felsefesini benimseyerek yola çıkmış olması, içinde bulunduğu örgütü en iyi şekilde amaçlarına ulaştırabilmesine katkı sağlayacaktır. Okullarda yapılan öğretim liderliğinin başlıca amacı ise öğrencilerin akademik başarısını çok yönlü olarak en üst düzeye taşıyarak onların özgüvenlerini sağlayıp, ürün ortaya çıkarmalarını desteklemektir.

BİLSEM'lerin gelecekteki bilim ve sanata katkı sağlayacak insanları yetiştirmeyi hedefleyen yaklaşımından yola çıkarak bu kurumlarda liderlik yapan kurum yöneticilerinin yeterlilikleri bir merak konusu olarak ortaya çıkmıştır. Bu nedenle araştırmanın problem cümlesi 'İstanbul'da Bilim ve Sanat Merkezleri'ndeki

yöneticilerin yaşadıkları zorluklar ve çözüm yollarına ilişkin görüşleri nasıldır?' şeklinde ortaya çıkmaktadır.

1.2. Araştırmanın Problemi

Bu araştırmanın amacı; BİLSEM yöneticilerinin görevleri sürecinde yaşadıkları zorluklar ve çözüm yollarına ilişkin görüşlerinin incelenmesidir. Bu kapsamda BİLSEM'de görev yapan yöneticilerin yaşadıkları deneyimler aşağıdaki alt problemler çerçevesinden ele alınmıştır:

Araştırmada belirlenen amaç doğrultusunda aşağıdaki alt problemler belirlenmiştir:

1. BİLSEM'de görev yapan yöneticilerin, BİLSEM yöneticilerinin sahip olması gereken liderlik özelliklerine ilişkin görüşleri nelerdir?
2. BİLSEM'de görev yapan yöneticiler, yönetim süreçleri (misyon ve vizyonunu şekillendirme/ planlama/ iletişim/ eşgüdüm-koordinasyon/ motive etme becerileri) ve insan kaynakları yönetimine yönelik özyeterlilikleri nasıldır?
3. BİLSEM'de yönetici olarak yaşadıkları zorluklar nelerdir?
4. BİLSEM'de yönetici olarak yaşadıkları zorlukların üstesinden nasıl gelmektedirler?

1.3. Araştırmanın Önemi

Yapılan taramalarda liderlikle ilgili çalışmalara rastlansa da yeni bir oluşum olan BİLSEM'lerde yönetici olan liderlerle ilgili sınırlı sayıda araştırmaya rastlanmıştır. Bu araştırma, hem bu alandaki büyük bilgi boşluğunu doldurup, eksikliği gidermek hem de ülkemiz geleceğini şekillendirecek özel beyinlerine eğitim veren bu kurumlara katkı sunmak açısından yapılmaya değer görülmüştür. BİLSEM yöneticilerinin yaşadığı tecrübelerden yola çıkarak bu kurumlarda ileri dönemlerde yönetici olarak çalışacak eğitimcilere katkı sağlaması adına önemli bir çalışmadır.

Bu araştırmanın yapılan görüşmeler bağlamında BİLSEM yöneticileri ile ilgili, bu kurumlardaki örgütsel yapılanmayla ilgili ve hali hazırda yaşanan sorunlarla ilgili çeşitli ipuçları verecek düzeyde olması öngörülmüştür. Bu yöneticilerin liderlikle ilgili görüşleri, bu merkezlerdeki liderliğin kolay ve zor olan yönleriyle ilgili

görüşlerini bilimsel gerçeklere dayandırarak literatüre kazandırmak istenmiştir. Araştırma sonuçlarına göre var olan durumu saptanarak BİLSEM'lerin daha verimli hale getirilmesi için çözüm önerileri sunulmuş, eğitim liderliğinin bu kurumlardaki yansımaları ele alınmış ve eğitim politikalarını belirleyenlere ne gibi önlemler alınması gerektiği konusunda yardımcı olunmaya çalışılmıştır. Yapılan bu çalışmanın Türkiye'deki yeni çalışmalara öncülük edecek ve yeni açılacak BİLSEM'lerin ülke genelinde yaygınlaştırılmasına katkı sağlayacak düzeyde olması için bir destek niteliğindedir.

1.4.Tanımlar

Bilim ve Sanat Merkezi (BİLSEM): Özel yetenekli öğrencilerin örgün eğitimdeki okulları dışında, yetenekleri doğrultusunda eğitim gördükleri Milli Eğitim Bakanlığı Özel Eğitim ve Danışma Hizmetlerine bağlı özel eğitim kurumudur (Bilsemnedir, 2017).

Danışman öğretmen: Bilim ve sanat merkezlerine devam eden özel yetenekli çocuk/öğrencilerin; zihinsel, fiziksel, sosyal ve duygusal gelişimlerini yakından izlemek, devam ettiği örgün eğitim kurumu, aile ve çevre ile iletişimlerini sağlamak, eğitim programına, modeline ve amacına uygun olarak eğitim-öğretim planları hazırlamak, uygulamak ve değerlendirmekle görevlendirilen öğretmendir (Bilsemnedir, 2017).

Özel Yetenekli Öğrenci: Zekâ, yaratıcılık, sanat, liderlik kapasitesi veya özel akademik alanlarda yaşıtlarına göre yüksek düzeyde performans gösterdiği uzmanlar tarafından belirlenen IQ'su 130 ve üstünde olan öğrencidir (Bilsemnedir, 2017).

BÖLÜM II

KURAMSAL VE KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Davranışçı yaklaşımların doğuşuyla birlikte, yönetim bilimi konuları arasında sayılmaya başlanan liderlik konusu, eğitim yönetiminde, özellikle sistemci görüşlerden sonra giderek önem kazanmış ve eğitim yöneticisinin liderlik rolü oynadığı zaman başarılı olabileceği çeşitli araştırmalar sonucunda ortaya konulmuştur (Kaya,1999). Eğitim yönetimi bir disiplin olmaktan ziyade, pek çok alanın bilgi temeline yaslanan disiplinler arası bir çalışma alanıdır.

Bu bölümde araştırmanın kuramsal ve kavramsal açıdan derinlemesine incelenmesine yer verilmiştir.

2.1. Eğitim Sisteminde Yönetim Kavramı:

Eğitim zaman içerisinde kendini geliştiren insanlığa bir hizmettir. Eğitim insanların yaşam boyu gelişim sürecini etkilediğinden dolayı diğer alanlarda olduğu gibi örgüt içerisindeki çatışmalara ve olumsuz düzene açık değildir. Örgüt düzeninin sağlanması ve amaçları doğrultusunda hareket etmesinin sağlanması da eğitim yöneticisinin görevidir. Davranışçı yaklaşımlar öteki örgütlerde olduğu gibi eğitim örgütlerinde de, insan ilişkilerini ön plana çıkarmıştır.

Bir örgüt yapısı içerisinde her elemanın bir görevi vardır. Örgütler yapısal çerçeveye göre belirli amaç ve hedefleri gerçekleştirmek için kurulurlar. Eğitimi ve öğretimi hedefleyen örgütün yapısında verimliliği ve performansı arttıracak örgüt elemanları bulunur. Bu örgüt milli eğitim sistemini oluşturur. Her örgüt yapısının bir lideri vardır denilemez, fakat incelediğimiz hiyerarşik örgüt şemasında (Şekil 3.1) belirli özelliklere göre gruplandırılmış birimleri ve çeşitli örgüt elemanlarının isimlerini görülmektedir.



Şekil 3.3.1: T.C Milli Eğitim Bakanlığı Teşkilat Şeması (MEB.gov.tr, 2017)

Eğitim yönetimi, eğitim alanına ilişkin politika, karar ve amaçların gerçekleştirilmesiyle ilgilenir. Bunu yaparken; eğitim yöneticileri de insani ve madde kaynaklarını eşgüdümlemek, karar vermek, grup çalışmalarını yönlendirmek için genel yönetimin kuram, ilke, teknik ve yöntemlerinden yararlanılır. Bu yüzden eğitim yönetimini, genel yönetimin eğitim alanında uygulaması olarak tanımlayanlar da vardır. Bu da, eğitim yönetimi ile diğer yönetim ortamları arasında pek çok benzerlik olduğunu göstermektedir. Her tür örgütte yönetimin yapmak zorunda olduğu ortak görevler vardır;

- Örgüt amaçlarını gerçekleştirmek,
- Bu amaçlarını gerçekleştirmede grup içerisindeki elemanların inisiyatif ve yaratıcılıklarını ortaya çıkararak kullanmak,
- Örgüt içerisindeki insanları mutlu etmek, morallerini yükseltmek,
- Örgütü, gelişme için bir değişme ortamına sokmak,
- Lider ya da liderler seçmek ve yetiştirmek için yöntem geliştirmek,
- Grubun her üyesi tarafından oynanacak rolleri belirlemek için yöntem geliştirmek (aktaran Kaya, 1999; Lazarsfeld,1963).

Eğitim yönetimi alanında ve genel olarak eğitim sistemlerinin oluşumu ve gelişimi anlamında tarihsel sürece baktığımızda öncelikle 1930’lu yıllara kadar okul yönetimi kavramının bir ideoloji olarak kalmış olması, akabinde gelişerek eğitim yönetiminin bir bilim dalı olarak kabul görmesi karşımıza çıkmaktadır. Bu uzun yolculukta dünyanın çeşitli yerlerinde ve eğitim sistemlerinde görüşler ve bunlara

karşıt görüşler ortaya atılmıştır. Eğitim yönetimi alanında yapılan bu gelişmelerin temel amaçlarından biri eğitim yöneticileri yetiştirmektir. 1947 yılında, tarihte ilk defa eğitim yöneticileri yetiştirme sürecindeki problemleri tartışabilecek ve bu konuda düşünceler geliştirebilecek eğitim yönetimi alanında profesörleri bir araya getirmek amacıyla 'Ulusal Eğitim Yönetimi Profesörleri Konferansı' (NCPEA) düzenlenmiştir. Aynı zamanda, 1956 yılında eğitim yönetimi alanında özellikle 1960'lı ve 70'li yıllardaki çalışmaları yönlendirme sürecinde en fazla söz sahibi olan organizasyonlardan birisi olan 'Eğitim Yönetimi için Üniversite Kurulu' (UCEA) oluşturulmuştur (aktaran Güçlü, 2016, ss. 1-15).1970'li yılların sonuna kadar pozitivizm eğitim yönetimi alanındaki çalışmalarda etkili olmuştur ve genellikle araştırmalarda nicel araştırma yöntemlerinden yararlanılmıştır.

Eğitim yönetimi alanı ülkemizdeki gelişmeler Tevhid-i Tedrisat Kanunu'nun yürürlüğe girmesinden sonra öğretmenliğin meslek haline getirilmesiyle artmıştır. 1953 yılında kamu çalışanlarının yönetim alanında uzmanlaşmalarını sağlamak amacıyla Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü (TODAİE) kurulmuştur ve bu girişim eğitim yönetiminin bir alan olarak kabul edilmesini sağlamıştır.

Eğitim konusunda ülkeler genelinde yapılan reform hareketleri doğrultusunda, yapılan araştırmaların da katkısıyla okul müdürlerinin, okul etkililiğinde ve öğrenci başarısında aktif bir rol oynadığı sonucuna varılmıştır. Bu sebeple okulların ve öğrencilerin başarısının geliştirilmesi için eğitimsel liderlerin yetiştirilmesinin ve geliştirilmesinin önemli olduğu kabul edilmiş ve eğitim yönetimi programlarının bu doğrultuda gözden geçirilmesinin gerekliliği vurgulanmıştır (aktaran Buluç, 2016, ss. 42-44).

2.2. Liderlik Kavramı

Yönetim denildiği zaman akla gelen kavramlardan ilki yönetici diğeri ise liderdir. Yönetim literatüründe çok sık karşılaşılan bu iki kavramın kimi zaman birbirlerinin yerine ve eş anlamlı olarak kimi zaman ise farklı anlamlarda kullanıldığı gözlenmektedir. Yönetim ve liderlik kavramı amaçları ve grup içerisindeki işlevi incelendiğinde birbirine yakın kavramlar olarak görülmektedir, fakat anlamları açısından birbirinden ayrılırlar. Yönetici kurumun özelliklerini ve yapısını koruyarak görevini yerine getirir, lider ise grup içerisindeki elemanların ihtiyaçlarını ve

özelliklerini göz önünde bulundurarak, grup dinamiklerini dengeler ve işbirliği kurarak, kendini işin içine katarak amaçlarını gerçekleştirmeye odaklanır.

20. yüzyılın sonlarında Amerika'da kurulan Eyaletler Arası Okul Liderleri Lisanslama Birliği (ISLLC) eğitim liderliği birlikleri ile işbirliği içerisinde okul liderlerinin yetiştirilmesi, onlara sertifika kazandırılması ve performanslarının geliştirilmesi için ISLLC standartları hazırlamıştır. Bu standartlar pek çok eyalet tarafından benimsenmiştir ve okul liderlerinin geliştirilmesi ile ilgili politika ve uygulamalara rehberlik etmesi amacıyla kullanılmıştır (aktaran Buluç, 2016, ss. 42-44). Okul müdürünün eğitimsel lider olarak öğrencilerin başarısından sorumlu olduklarının altını çizmektedirler. Bu bağlamda oluşturulan 6 performans standardı aşağıda aktarılmıştır:

- Standart 1: Tüm paydaşlar tarafından benimsenen ve paylaşılan bir vizyonun geliştirilmesini ve uygulamasını kolaylaştırır.
- Standart 2: Öğrencilerin öğrenmesini kolaylaştıran ve personelin profesyonel gelişimini destekleyen bir okul kültürünün ve eğitim programının devamlılığının sağlanmasında destekleyici bir rol üstlenir.
- Standart 3: Güvenli, etkili ve verimli bir öğrenme ortamının oluşturulması amacıyla örgütün ve kaynakların etkili bir şekilde yönetiminin sorumluluğunu alır.
- Standart 4: Okuldaki farklı grupların istek ve ihtiyaçlarına cevap verebilmek amacı ile okul çalışanları, aileler ve toplum bireyleri ile ortak çalışır.
- Standart 5: Doğru, adil ve etik bir liderlik sergiler.
- Standart 6: Politik, sosyal, ekonomik ve kültürel çevrenin bilincinde olur ve bunlar üzerinde olumlu etki yaratır (Day, Jacobson ve Johansson, 2011; aktaran Hacıfazlıoğlu, 2016).

Standartlara bakıldığında oluşturulmak istenilen eğitim liderinin topluma ve çevresindeki gelişmelere duyarlı, algısı dışa dönük olarak açık, her türlü ihtiyaç ve problemi saptayan ve bunları çözebilen, gereksinimleri karşılayabilen, sadece okul ortamında değil genel yaşamın içerisinde de söz sahibi olacak ve güven verebilen özelliklere sahip olması beklenmektedir. Bu standartların oluşturulmak istenmesinin nedenlerinden biri de okullarda farklı yönetim ve uygulamaların önüne geçilmek istenmesidir. Ülke genelindeki eğitim liderinin standartlarının ve uygulamalarının

farklı bölgelere göre değişmemesi eğitim ve öğretim açısından avantaj olduğu gibi öğrenci başarısına ve öğretmenlerin çalışma biçimlerine de katkı sağlamaktadır.

Türkiye’ de eğitim sistemlerinin geliştirilmesi çalışmalarında eğitim liderliği kavramı öne çıkmıştır ve çeşitli üniversitelerdeki eğitim fakülteleri veya enstitülere bağlı olarak Eğitim Yönetimi ve Planlaması, Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi (EYTEPE), Eğitim Yönetimi ve Denetimi gibi yüksek lisans ve doktora programları açılmıştır. Bu programlarda yer alan zorunlu veya seçmeli derslerden bazıları eğitim liderliğine, okul liderliğine ve örgüt geliştirmeye hitap eden ders içeriklerine sahiptirler. Bu programlara sadece akademisyenler değil, okul müdürleri, müdür yardımcıları, MEB ve MEM çalışanları kendilerini geliştirmek adına dahil olmaktadır.

Öğretimsel liderlik kavramı okul yöneticilerinin görev ve sorumluluklarına yeni bir bakış açısı kazandırmıştır. Özellikleriyle klasik yöneticilikten sıyrılan bu kavram eğitimsel liderlik olarak değerlendirilmiş ve pek çok bilim insanının araştırma konusu olmuştur. Öğretimsel liderlik kavramı okul ikliminde öğretme ve öğrenme sürecinin ayrılmaz bir bütün olduğunu savunmaktadır. Çelik (2015), öğretimsel liderlik kavramının eğitimsel liderlik açısından temel sonuçlarını şu şekilde sıralamaktadır;

- 1) Öğretimsel liderliğin temelini, öğretim davranışı oluşturmaktadır. Öğretimsel lider bütün enerjisini okuldaki öğretimin geliştirilmesi doğrultusunda harcamaktadır.
- 2) Öğretimsel liderlik, okul yönetiminde etkili okul yaklaşımını doğurmuştur. Etkili okul çalışmaları, başarılı okulların temelinde etkili öğretimsel liderlik davranışlarının yattığını ortaya çıkarmıştır.
- 3) Öğretimsel liderlik ile öğrenme liderliği arasında yakın bir ilişki vardır öğretimsel liderlik okul ve özellikle de sınıf ortamında öğretimin geliştirilmesi üzerine yoğunlaşırken, öğrenme liderliği ise okul genelindeki örgütsel öğrenme üzerinde yoğunlaşmaktadır.
- 4) Okul yöneticisi öğretimsel lider olarak yetiştirilebilir, gerekli eğitimler sonucunda öğretimsel liderlik davranışı oluşturulabilir.
- 5) Öğretimsel liderlik, okulun misyonunu tanımlar okulun temel misyonu öğrenciler için daha kaliteli ve nitelikli bir eğitim vermektir.

- 6) Öğretimsel liderlik, eğitim programlarının hazırlanması, uygun öğretim teknolojileri ve yöntemlerinin seçimi gibi konularda öğretmene liderlik yapmaya çalışan kişidir.
- 7) Öğretimsel lider, öğretimin kalite kontrolünü sağlar, öğretim kalitesindeki düşüklüğü önlemeye çalışır.

Liderlik kavramları incelendiğinde çoğu bilim insanının bu kavram ve konuyla ilgili görüşlerini dile getirdiği görülmektedir. Çağdaş dünyada her yapı ve oluşum kitlesini peşinden sürükleyen, verimi en zirvede tutan, çalışanlarını mutlu ederek insan kaynaklarından anlayan, örgüt içerisinde öne çıkacak birine ihtiyaç duymaktadır. Etkili bir liderin ülkeleri yönettiğini göz önüne alırsak liderlik kavramının kitleleri organize etmede, hedefe ulaşmaya öncülük etmede ne kadar önemli olduğunu görebiliriz. Yukl (2010) liderliğin kişilik özellikleri, lider davranışları, etkileşim örüntüleri, örgütsel rolleri izleyen algıları ve izleyenler üzerinde bırakılan etki bağlamında tanımlanabilen bir kavram olduğunu vurgulamıştır. Bu kapsamda Yukl (2010) liderlik ile ilgili yapılan tanımların bazıları şu şekilde sıralanmıştır. (s.7):

- Liderlik paylaşılan bir hedefe doğru bir grubun eylemlerini yönlendiren bir bireyin davranışlarıdır (Hemphill ve Coons, 1957, s.7).
- Liderlik, takipçilerinin isteklerini tatmin etme, ortaya çıkarmak ve artırmak için kurumsal, psikolojik, politik ve diğer kaynakların kişiler tarafından harekete geçirilmesidir (Burns, 1957, s. 18).
- Liderlik, bir örgütsel grubun hedefe yönelik aktivitelerini etkileme sürecidir (Rauch ve Behling, 1984, s. 46).
- Liderlik içinde bir şeylerin başarılabilceği ortamın, değerlerin ve vizyonun yaratılması işidir (Richards ve Engle, 1986, s. 206).
- Liderlik, kollektif çaba hedefe ulaşmak için istek ve azim oluşturma sürecidir (Jacobs ve Jacques, 1990, s. 281).
- Liderlik, örgütte evrimsel değişim süreçlerini başlatmak için kültürün dışına çıkma becerisidir (Schein, 1992, s.2).
- Liderlik insanların birlikte yaptıkları şeyleri anlamlı kılmak ve bu sayede insanları kendimi daha adanmış hale getirme sürecidir (Drath ve Palus, 1994, s.4).

- Liderlik, bir örgütün etkililiği ve başarısına yönelik olarak diğerlerini etkileyen, motive eden ve katkılarını sağlayan bir bireyin yeteneğidir (House vd.,1999, s.184)

Liderlikle ilgili taranan yayınlardan elde edilen sonuçlara göre liderlik örgütün hedeflerine ulaşabilmesi için motive gücü, insan kaynakları, takipçilerin isteklerini karşılamak gibi özellikleri gerektirir. Her örgütün hedefine odaklanması konusunda motive eden bir örgüt liderine ihtiyacı vardır. Bu anlamda eğitim kurumları da ülke geleceğini etkilediği için iyi birer lidere ihtiyaç duymaktadır.

Liderlik konusunun anlaşılmasında liderliğin güç kaynaklarını incelemek faydalı olacaktır. Yönetici ile lider arasındaki farklılıkların belirlenmesinde göz önünde bulundurulmuş liderliğin güç kaynakları beş grupta toplanabilir (Çelik, 2014; Owens, 2001) (aktaran Demirtaş ve Sarpkaya, 2013).

- **Yasal güç:** Yasal güç, liderin hiyerarşik yapı içindeki konumuna ya da rolüne bağlı olarak sahip olduğu yetkiye dayalı güçtür. Liderin astları üzerindeki yetkisine dayanan ve astlar tarafından kabul edilen bir güçtür. Kişinin bulunduğu pozisyon nedeniyle etrafındaki kişileri etkileyebilme gücü olarak da tanımlanabilir. Biri üst diğeri ast olan iki görevli arasındaki ilişkidir.
- **Ödül gücü:** liderler genellikle örgütteki ödül gücünden yararlanarak astların yeteneklerini değerlendirirler. Liderler işgörenlerin istediği ödülü kontrol ederler. Kime ne ödül verileceğine lider karar verir. Örneğin ödül gücü ücret, yükselme, değerlendirme ve övgü gibi güçleri kapsayabilir.
- **Zorlayıcı güç:** Bu güç, ödül gücünün karşıtı olan bir güçtür. Zorlayıcı güç, liderin direktiflerine karşı astların itaatsizlik göstermesi durumunda kontrol etme ve cezalandırma gücünü yansıtmaktadır. Rütbe indirme, ücret artışını engelleme, davranışları cezalandırma, kötü sicil notu verme vb.
- **Uzmanlık gücü:** Bu güç grubun ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik olarak liderin sahip olduğu özel yetenek ve bilgilerdir. Lider analiz etme, uygulama ve kontrol etme yeteneğine sahiptir.
- **Karizmatik güç:** Liderin izleyenler üzerinde sahip olduğu güçlü etkiye dayanır. Bu karizmaya dayalı güç, liderin izleyenler üzerindeki çekiciliğini ve saygısını yansıtmaktadır.

2.3. Bilim ve Sanat Merkezleri ve Yapısal Özellikleri

T.C. Milli Eğitim Bakanlığı'nca 1992 yılında zamanın Milli Eğitim Bakanı tarafından özel gereksinimli çocukların eğitimlerini sağlamak amacıyla Özel Eğitim ve Rehberlik ve Danışma Hizmetleri Genel Müdürlüğü kurulmuş ve Genel Müdürlük Teşkilat yapısı bünyesinde idari, rehberlik ve özel eğitim olmak üzere 3 daire başkanlığı ve bunlara bağlı 25 şube oluşturulmuştur. Özel eğitime gereksinimi olan engel gruplarına ilişkin ayrı şubelerle birlikte, özel yeteneklilerin eğitimleri şubesi kurulmuş ve çalışmalara başlatılmıştır.

Devletimizin mevcut ekonomik, sosyal, kültürel ve eğitim şartları dikkate alınarak, daha fazla sayıda özel yetenekli çocuğa en uygun modelle ulaşılabilmesi için, farklı ülkelerde uygulanan modeller incelenmiş, uygulanabilirlikleri tartışılmış ve akademik çalışmalar temel alınarak ülkemiz şartlarına uygun yeni bir model geliştirilmiştir. Bu model 'Ek Ders Uygulama Okulu' olarak isimlendirdiği daha sonra Bilim ve Sanat Merkezi olarak adlandırdığı, pilot proje olarak beş ilde (Ankara, İstanbul, İzmir, Bayburt, Denizli) öğrenci seçimi, öğretmen seçimi ve eğitimi, aile eğitimi ve bina hazırlıkları ile başlatılan ve bugün sayıları hızla artan bir uygulamadır. Böylece yıllar sonra ülke tarihinde özel yetenekli çocuklar için yasal mevzuatı olan sistemli bir eğitim merkezi ve programı başlatılmıştır. Bilim ve Sanat Merkezleri, Genel Müdürlük ilgili personelinin, bu merkezlerin yönetici ve öğretmenlerinin ve merkezlerde yetişen çocukların ailelerinin katkıları ile gelişmiş ve yaygınlaştırılmıştır.

Bilim ve Sanat Merkezleri özel yetenekli öğrencilerin yetenekleri doğrultusunda aldıkları eğitimin kalitesini arttırmayı amaçlayarak oluşturulmuş kurumlardır. Bu merkezler Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı kuruluşlardır. Özel Eğitim ve Rehberlik Genel Müdürlüğü'nün yaptığı açıklamada "Bilim ve Sanat Merkezleri'nde öğrencilerin, okul dışı saatlerde yetenekleri doğrultusunda proje ve etkinlik tabanlı eğitim aldığını, bu eğitimlerin disiplinler arası ders içerikleriyle sunulduğunu, öğrencilerin ilgi alanları ve okul müfredatları göz önünde bulundurularak güzel sanatlar, edebiyat, drama, yazılım, yabancı dil, liderlik, mekatronik, astronomi ve uzay bilimleri, yenilenebilir ve sürdürülebilir enerji, havacılık, akıl ve zeka oyunları, düşünce eğitimi, arkeoloji, şehir kültürü ve benzeri

alanlarla ilişkilendirerek zenginleştirilmiş eğitim programının uygulandığını" belirtmektedir (Bilsemnedir, 2016).

Bilim ve Sanat Merkezleri öğrencilerini örgün kurumlarda eğitim gören ve BİLSEM’de eğitim görmek isteyen aileleri ve Rehberlik Araştırma Merkezi(RAM) tarafından yönlendirilmiş belirli yaş grubundaki çocukları kendi hazırladıkları sınavlara alarak seçmektedirler. Bu sınavlar sonucunda öğrencinin üstün yetenek gösterdiği alan belirlenerek bu alanda örgün eğitim aldığı okulunu engellemeyecek şekilde dersler almaya başlar. BİLSEM’ler öğrencilere yetenekleri doğrultusunda etkinlik temelli eğitim sunmaktadır. Bu anlamda gelişen teknolojiyi, yurt dışı kaynaklı eğitimleri, yenilenen etkinlikleri takip etmeleri ve sınıf içerisinde uygulamaya özen göstermeleri esastır. BİLSEM’ler dünya eğitim gündemini takip etmede ve uygulamada yalnız değildir, bu anlamda çeşitli kurum ve kuruluşlar, RAM’lar, AR-GE çalışmaları yapan kurum ve kuruluşlar, TÜBİTAK ve üniversiteler gibi pek çok yapı tarafından desteklenmektedir.

Ülkemizde son yıllarda artarak hizmet veren BİLSEM’ler gelecekte bilim ve sanatta ülkemize öncelik edecek bireyleri yetiştirmeyi hedeflemektedir. Bu sebeple bu kurumlardaki yönetim biçimi, örgüt yapısı, hiyerarşik düzen dikkat edilmesi gereken bir unsur olmuştur. Geleceğe yön verecek olan bu kurumların en iyi biçimde yönetilmesi esastır. Bu nedenle karşımıza son zamanlarda öne çıkan liderlik ve örgüt yapısı kavramları önem kazanmıştır. Okul ortamındaki örgüt yapısında liderliğin öne çıktığı ve liderin örgütü peşinden götürecektir potansiyelde olması beklenir. Okul ortamında ve BİLSEM’lerin örgüt yapısında öğretimsel lider kavramı öne çıkmaktadır. Bu liderlik anlayışında öğretimin temel amacı, öğrenci öğrenmesini akademik, sosyal, kültürel ve estetik açıdan en üst düzeye taşımaktır. Öğretim liderliğinin boyutlarına bakacak olursak öğretim liderliğinin üç temel boyutundan bahsedilmiştir ve bunlar okul misyonunu tanımlama, öğretim programını yönetme, olumlu bir okul iklimi oluşturma olarak ele alınmıştır (aktaran Kılınç, 2016, ss. 71-75). BİLSEM veya herhangi bir eğitim kurumundaki liderin bu üç boyutu düşünerek işe başlaması verimli sonuçlar elde edecektir. BİLSEM’lerde bu boyutlara ek olarak eğitimi daha ileriye taşımak için teknoloji ve yenilikleri, dünya eğitim gündemini iyi takip etmek de söylenebilir. Bir sonraki bölümde özel yetenekli öğrencilerin eğitim ortamlarıyla ilgili bilgi verilmektedir.

2.4. Üstün Zekalı - Özel Yetenekli Çocuklar ve Eğitim Ortamları

Zeka ve yetenek kavramlarının ölçülmesinde herhangi bir kriter belirlenmesi konusunda uzmanlar hemfikir olamamışlardır. Bu ölçüm kriterlerinin bulunamaması zaman içerisinde pek çok özel yetenekli ve üstün zekalı çocuğun göz ardı edilmesinde önemli etkenlerden biri olmuştur. Bu özel öğrenciler bazı kaynaklarda üç sınıfa ayrılmıştır.

1. Üstün Zekalılar: Zeka bölümü çeşitli ölçeklerde sürekli olarak 130 ve daha yukarı çıkanlara ve kendi yaşlarından rastgele seçilmiş bir kümenin %98 inden yüksek olanlara üstün zekalı denir.

2. Özel Yetenekliler: Zeka bölümü sürekli olarak 120 ve daha yukarıda olup güzel sanatlar, matematik ve teknik gibi alanlarda yaşlarından belirgin ölçüde üstün olanlara verilen addır.

3. Üstün veya Özel Yetenekli Çocuklar: Zeka, yaratıcılık, sanat, liderlik kapasitesi veya akademik alanlarda yaşlarına göre yüksek düzeyde performans gösterdiği alan ve konu uzmanları tarafından tanımlanan çocuklardır. Üstün veya özel yetenekli çocuklar yeteneklerini geliştirmek için özel eğitim ve faaliyetlere ihtiyaç duyan çocuklardır (Üçüncü ve Kütükçü, 2017).

Özel yetenekli çocukları tanılama yapılırken pek çok yöntem ve test uygulanmaktadır, BİLSEM öğrencileri de bu yetenek ve zeka testlerinin sonuçlarına göre belirlenmektedir. İlerleyen yıllarda okul öncesi dönemde de hizmet vermeye başlayacak olan BİLSEM'ler o yaş grubundaki çocukları da ilgili testlerden geçirmek durumundadır. Fakat özel yetenekli öğrencilerin tanınmasında çeşitli testler geliştiren Terman'ın okul öncesi dönem için geliştirdiği testler geçerlilik ve güvenilirlik açısından hala çalışma aşamasındadır. BİLSEM öğrencileri tablet üzerinden bir test sınavına tabii tutulmaktadır ama test içeriği paylaşılmamaktadır. Bu okullara girişler dışında özel yetenekli öğrencileri belirlemek için; çocuk gelişim profilleri, grup zeka testleri, başarı testleri, bireysel zeka testleri, öğretmen ve gözlem kanaati, arkadaş gözlem kanaati, aday gösterme ve aile geçmişi gibi durumlar etkili olmaktadır. Bu özel öğrencilerin eğitiminde dikkat edilmesi gereken bazı hususlar vardır. Bu önemli noktaları sıralarken BİLSEM açısından da yorumlamak doğru olacaktır. Özel yetenekli öğrencilerin ilgi ve ihtiyaçlarını saptamak için çeşitli

testlerden geçirilerek baskın oldukları özelliklere göre dersler almaları sağlanmaktadır.

- Çocuğun ihtiyaçlarına cevap verebilecek şekilde ortam ve programda değişikliğe gidilmelidir.
- Program düşünme becerilerini geliştirmeye yönelik hazırlanmalıdır.
- Bireyselleştirmeye önem verilmelidir.
- Sorular derinlemesine ve ayrıntılı olarak cevaplanmalıdır.
- Proje ve ürünlerini sergilemelerine olanak tanınmalıdır.
- Diğer çocuk gruplarıyla değişik zamanlarda bir araya gelmelidirler.
- Potansiyellerini tam olarak kullanmalarına fırsat tanıyacak uygulamalar ve çevresel düzenlemeler yapılmalıdır (Üçüncü ve Kütükçü, 2017).

BİLSEM müfredatında çeşitli dersler olmamasına rağmen, okul yöneticileri dışarıdan gelen imkanları değerlendirerek, öğrencilerin kullanabileceği ve onların yararına olabilecek atölyeler açarak seçmeli dersler yoluyla bu atölyelerin kullanılmasını sağlamaya çalışmaktadırlar. Bu anlamda bütün okulların öğretim programlarını MEB tarafından görevlendirilmiş bir grup hazırlamaktadır ve bu özel öğrencilerin normal okul müfredatından ve kazanımlarından daha kapsamlı bir eğitim almaları hedeflenmiştir. Kazanımların kazandırılması aşamasında her öğrencinin bireysel farklılıkları göz önünde bulundurularak özel bir süreçten geçmeleri sağlanmalıdır. Bu anlamda her kurumda birden fazla bulunan rehberlik ve psikolojik danışmanlık öğretmenleri öğrencilerle yakından ilgilenerken hem onların sorunlarının tespit edilmesine hem de çözümlenmesinde en etkin rolü oynamaktadırlar.

2.5.Özel Yetenekli Öğrencilerin Eğitiminde Dünya Genelindeki Örnekler

Dünya genelinde pek çok eğitim sistemi incelendiğinde özel yetenekli öğrencilere yönelik özel bir eğitim yolu izleyen İsrail’de farklı yaş gruplarına yönelik çeşitli programlar öne çıkmaktadır. Yetenek potansiyelinin belirlenmesi ve geliştirilmesi, ABD’deki pek çok çabanın odak noktasıdır, hem İsrail hem de Amerika Birleşik Devletleri’nde çok sayıda okul merkezli program vardır. Aşağıda açıklanan programlar; normal okul yapılarının dışında nitelikli ve yetenekli öğrencilere yönelik bir yerleşim merkezi, dezavantajlı öğrenciler arasında yetenek

potansiyelinin belirlenmesi ve geliştirilmesi için tasarlanan okul öncesi programları içermektedir. Topluluklardan uzmanların ve maddi kaynakların katılımı, toplumun inşası için bir strateji olarak güçlü çocuklara yönelik programlar, yetenekli göçmenlere yönelik bir okul ve akademik büyüme teşvik eden bilgisayar programlarının tasarımı bu projelere dahil edilmiştir. Bunların her biri, Amerika'nın özel öğrencileri için sağladığı olanakların iyileştirilmesine yönelik olanaklara sahiptir. Okulların ve programların amaçlarına bakıldığında Türkiye'de bulunan BİLSEM'lerle ortak amaçlara sahip olduğu ve özel yetenekleri olan öğrencilerin bilim ve sanat konusunda yetiştirilmeye çalışıldığı göze çarpmaktadır.

➤ **İsrail Sanat ve Bilim Akademisi (IASA-Israel Arts and Science Academy)**

Akademnin amacı bilim, matematik, müzik ve grafik sanatlarındaki istisnai yetenek potansiyelinin beslenmesi için benzersiz bir eğitim ortamı yaratmaktır. Bilişsel, duyuşsal, sosyal ve yaratıcı mükemmelliği beslemektir. Hedef kitlesi; özel yetenek potansiyeline sahip olan dünya üzerindeki bütün devletlerin gençleridir (Jewish Virtual Library, 2018).

➤ **Keşif Programı (Discovery Programme)**

Programın temel amacı; dezavantajlı topluluklarda, aksi takdirde yüzeye çıkmayacak olan yetenek potansiyelinin keşfedilmesi ve geliştirilmesi için fırsatlar sağlayacak zengin ortamlar yaratmaktır. Üstün zekalı ve liderlik potansiyeline sahip ancak yeteneklerini geliştirmek için gerekli olan kültürel veya eğitimsel avantajları olmayan dezavantajlı topluluklardan eğitim gören öğrencileri tanımlamak ve beslemektir. Mükemmellik için çabalamayı yerel eğitim sistemlerinin bir amacı haline getirmektir. Hedef kitlesi ekonomik açıdan dezavantajlı mahallelerde bulunan okullarda ortalamanın üzerinde yetenek potansiyeline sahip yedinci, sekizinci ve dokuzuncu sınıf öğrencileridir (Jewish Virtual Library, 2018).

➤ **Genç Öğrenciler için Mükemmellik ve Yaratıcılık Enstitüsü (Young Persons Institute for the Promotion of Excellence and Creativity)**

Bu enstitünün amacı, düzenli okul programını zenginleştiren eğitim fırsatları sağlamaktır. Amaç, çocuğun kişisel bilgi arayışından zevk almayı öğrettiği bir

çerçeve sağlamaktır. Programın hedefi 5 ile 15 yaş arası yetenekli çocuklardır (Jewish Virtual Library, 2018).

➤ **Kudüs Fizik ve Matematik Okulu (AMUTA Jerusalem School of Physics and Mathematics)**

Okulun kurulum amacı yetenekli çocukların geri gönderilmesine (eski Sovyetler Birliği'nden göçmenlerin) İsrail eğitim sistemine uyum sağlamalarına ve aynı zamanda Rusya'daki öğretmenlerin benzersiz bilgi, beceri ve tecrübelerini kullanmasına yardımcı olmaktır. Okulun hitap ettiği hedef kitle Matematik ve fende yetenekli olarak tanımlanan, Rusya'dan gelen göçmenler,4-18 yaş arasındaki çocukları içermektedir (Jewish Virtual Library, 2018).

➤ **Matematik Doktora Öğrencileri için Teşvik Programı (A Fostering Program of 'Doctoral Students for Math')**

Programın amacı; yüksek okul çalışmalarında üstünlük sağlayan kalkınma kasabaları ve banliyölerinde, bilimler ve matematik alanındaki üniversite çalışmalarına hız kazandırarak gençler arasında matematikte liderlik oluşturmak. Hedef kitlesinde ise öğrenciler, yedinci sınıf sonunda, matematiksel düşünceyi ve temel becerileri test eden özel bir sınava girerek seçilmektedirler (Jewish Virtual Library, 2018).

Güney Kore ve Singapur gibi son dönemlerde eğitim alanında ileriye yönelik yatırımlar yapan ve uluslar arası öğrenci başarısını ölçen sınavlarda yüksek başarılar gösteren okullarda özel yetenekli öğrenciler için yenilikler yapılmaktadır. Bu anlamda Güney Kore özel yetenekli öğrencileri için 'Ayrı Sınıf Uygulaması'nı devreye sokmuştur. Bu sınıflarda öğrenciler akranlarıyla aynı dersleri almaktadır, fakat programları dışında fazladan haftasonları yeteneklerini belirlemek amacıyla ders uygulamaları vardır. Üniversitelerde özel yetenekli öğrenciler için onların eğitim ihtiyaçlarını karşılayacak birimler bulunmaktadır. Lise öğrencilerine yönelik Research and Education (Araştırma ve Eğitim) programı geliştirilmiştir. Bu programa öğrenciler başarı durumlarına göre dahil edilmekte ve ek eğitimler verilmektedir. Özel yetenekli öğrencilerin eğitimlerinin devamlılığı için Korean Advanced Institute of Science and Technology (Kore İleri Bilim ve Teknoloji

Enstitüsü) ve Korean Educational Development Institute (Kore Eğitimi Geliştirme Enstitüsü) kurulmuştur.

Eğitimde Singapur örneğine bakıldığında ise her öğrenciye farklı beceriler geliştirmek için özel ortamlar oluşturulmaya çalışıldığını görülmektedir. Her öğrencinin kendi hızında öğrenebilmesini sağlamak amacıyla öğrencilere farklı yollar sunan gruplama/kümeleme sistemi Singapur eğitim sisteminin karakteristik özelliklerinden biridir. Bu sistem ile öğrenme ortamlarının oluşturulmasında, her öğrencinin biricikliği temel alınmaktadır. Kümeler arasında geçişlere imkân verilmesi de bu sistemi esnek hale getirmektedir. Bu esneklik öğrenmede güçlük çeken öğrencilere de yardımcı olmakta böylece dezavantajlı olarak nitelendirilen bu öğrencilere de özel eğitim sunulmaktadır (Levent ve Yazıcı, 2014).

2.6. Özel Yetenekli Öğrencilerin Eğitimi Alanında Yapılan Akademik Çalışmalar

Bilim ve Sanat Merkezleri ile ilgili olarak ulusal alanda yapılan çalışmalara incelendiğinde sınırlı sayıda olduğu görülmektedir. Bunun nedeni henüz ülke içerisinde akademik olarak yeni dikkat çeken bir alan olduğu veya ülke genelinde yeni yaygınlaşmaya başladığı için olabilir. Yapılan literatür taraması sonucunda BİLSEM'lerle yapılan yedi tane yayın incelenmiştir.

İncelenen yayınlar sonucunda BİLSEM liderleriyle ilgili çok fazla yayın yapılmadığı ve bu alanın derinlemesine incelenmesi gerektiği düşünülmüştür. Bu yayınlarda nitel ve nicel araştırma yöntemleri kullanılmıştır. Araştırma sonuçlarında BİLSEM liderlerinin özelliklerine ait bulgular ve ipuçları yer almaktadır. Örneğin BİLSEM yöneticilerinin öğretimsel lider olarak incelenmesiyle ilgili yapılan çalışmada; *Müdürler üstün zekalıları eğitimini desteklediklerini belirtmişlerdir. Araştırma bulguları, okul müdürlerinin liderlik karakterlerinin ve inançlarının, öğretmenlerin öğretimsel uygulamaları değiştirme ve iyileştirme becerilerini etkilediğini göstermiştir* (Summak ve Şahin,2013). BİLSEM yöneticilerinin değişimi yönetme yeterlilikleri ile ilgili ortaya çıkan önemli bir bulgu da bu yöneticilerin özellikleri arasında gösterilebilir; *araştırma sonucuna göre, kurum müdürlerinin değişimi yönetme yeterlilikleri boyutlarını uygulama konusunda oldukça başarılı oldukları saptanmıştır. Bir diğer ifadeyle, kurum müdürleri değişimi yönetme*

konusunda yüksek düzeyde yeterli oldukları görüşündedirler (Polatcan ve Akyürek 2016). Bilsen yöneticileriyle ilgili olarak dikkat çeken bir başka çalışmada ise örgütsel bağlılıkla ilgili olan bulgudur. Bilim ve sanat merkezleri yöneticilerinin; örgütsel bağlılık düzeyi uyum alt boyutunda, ilköğretim okulu yöneticilerinden daha yüksektir. Bilim ve sanat merkezleri yöneticilerinin; örgütsel bağlılık düzeyi özdeşleşme alt boyutunda, ilköğretim okulu yöneticilerinden daha yüksektir. Bilim ve sanat merkezleri yöneticilerinin; örgütsel bağlılık düzeyi içselleştirme alt boyutunda, ilköğretim okulu yöneticilerinden daha yüksektir (Erdik, 2014).

İsrail Eğitim Sistemi'nde üstün yetenekli öğrencilerin eğitimiyle ilgili yapılan araştırmalarda tanılama ve sonrasındaki verilecek eğitim bir düzen üzerine oturtulmuştur. Öğretmen eğitimine, en az öğrencilerin eğitimi kadar titizlik gösteren bir anlayış ortaya çıkmaktadır. Çalışmanın sonunda Türk Eğitim Sistemi'ne önerilerde bulunulmuştur. Türk Milli Eğitim Bakanlığı kanun ve yönetmelikler üstün zekalı ve yetenekli öğrencilerin haklarını koruma altına almalıdır. Yurt içi ve yurt dışında alanda çalışan Türk öğretmenleri bir araya getirerek devletin üstün zekalı ve yetenekli çocukların eğitimleri için kuracağı özel eğitim ve araştırma merkezlerinde görevlendirmelidirler. Bu özel eğitim ve araştırma merkezleri üniversiteler içerisinde yapılandırılmalıdır. Bu merkezlerde öğretmen eğitimleri, yeteneklerin tanınması ve geliştirilmesi, eğitim modelleri, müfredat geliştirme gibi alanlarda özel birimler kurulmalıdır. Bu birimlerde üstün zekalı ve yetenekli çocuklarla çalışmaya istekli lisans mezunu öğretmenlere eğitim verilmelidir. Paralel bir şekilde Milli Eğitim Bakanlığı'nın ve merkezin kontrol altında proje okulları kurularak merkezde yetişen öğretmenlerin saha içerisinde çalışmaları ve deneyim kazanmaları hedeflenmelidir. Yeterliliğe ulaşan öğretmenlerin nüfusu yüksek bölgelerde açılan üstün zekalı eğitim veren okullarla görevlendirilerek merkez desteği olarak programı yürütmeleri sağlanabilir. Üstün zekalı ve yetenekli öğrencilerle çalışmaya ve eğitim almaya istekli öğretmenlerle özel anlaşmalar yapılmaz. Öğretmenler özel şartlarla çalıştırılmalı, bağlı oldukları birimler ve eğitim verdikleri öğrenciler tarafından değerlendirmelere tabi tutulmalıdır. Bunun yanında düzenli yapılan zümre toplantıları ile öğretmenlerin eğitimlerine düzenli olarak devam edilmelidir (Hızlı, 2013, ss. 10).

Bu araştırma sonuçlarına bakıldığında BİLSEM liderlerinin diğer liderlerden ayrılan özellikleri olduğu göze çarpmaktadır. Donanımlı, öğretimsel lider anlamında

kendisine yatırım yapmış ve insan kaynakları yönetimiyle ilgili kendisini geliştirmiş bireylerin, toplumun kalkınmasına öncülük eden eğitimde, önemli bir yere sahip olan BİLSEM’lerde çalışmalarını sürdürmeleri özel yetenekli öğrencilere faydalı olması beklenmektedir.



BÖLÜM III

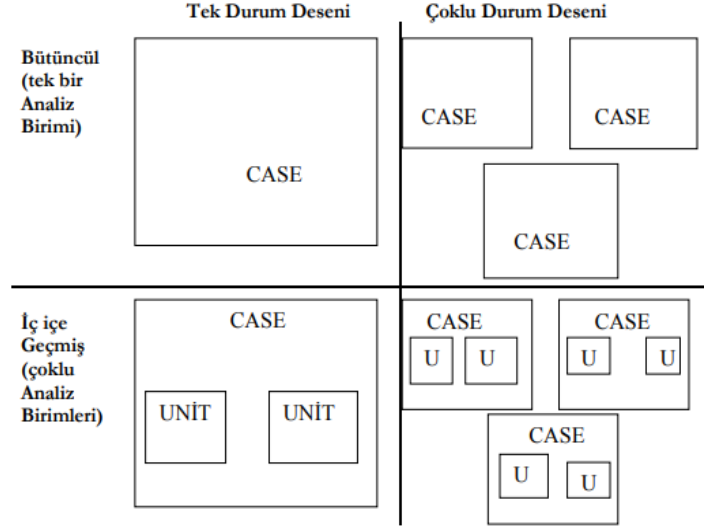
YÖNTEM

Araştırmanın üçüncü bölümünde araştırmanın modeli, BİLSEM 'lerde yöneticilerin ve öğretmenlerin atama ve sorumlulukları, verilerin toplanması, çalışma grubu, çalışmanın inandırıcılık ve tutarlık kısımları, verilerin analizi başlıklarına yer verilmiştir. Bu bölümde araştırmanın hazır hale getirilmesi süreci ayrıntılı olarak ele alınmaktadır.

3.1. Araştırmanın Modeli

Araştırmada nitel araştırma desenlerinden iç içe geçmiş tek durum deseni kullanılmıştır. Araştırmada kullanılan görüşme formu oluştururken alan yazında yer alan liderlik ile ilgili çalışmalar, anket ve ölçekler taranmış, görüşme soruları bu çalışmalar göre oluşturularak, Bilim ve Sanat Merkezleri'ne uyarlanmıştır.

Durum çalışması her aşaması dikkatli bir biçimde desenlenmesi gereken, sağlam gerekçelere dayandırılması ve teknik araştırma bilgisi gerektiren bir araştırma yöntemidir (Yıldırım ve Şimşek, 2016). Durum desenlerine bakıldığında dört durum çalışması kendine ait özelliklere ayrılmıştır. Bunlar; bütüncül tek durum deseni, iç içe geçmiş durum deseni, bütüncül çoklu durum deseni ve iç içe geçmiş çoklu durum deseni olarak belirlenmiştir. (bkz. Şekil 3.1.) Bu çalışma kapsamında iç içe geçmiş tek durum deseni kullanılmıştır. Tek bir durum içinde çoğu kez birden fazla analiz birimi söz konusu olacaktır. Bu durumda birden fazla analiz birimi söz konusu olacaktır. Buradaki ayırım, bir durum çalışmasının ilgili durumu, bütüncül ve tek bir ünite olarak ele almasına veya bir durum içinde olabilecek birden fazla alt birime yönelmesine ilişkindir (Yıldırım ve Şimşek, 2016).



Şekil 3.1.: Durum Çalışması Desenleri (Yin, 2003)

3.2. BİLSEM’de Yönetici ve Öğretmen Atama Durumu

BİLSEM’ler de görev yapan personel, öğretmen ve idari kadronun kendine ait kuralları ve uygulaması gereken yönetim biçimi vardır. BİLSEM Öğretmen Seçme ve Atama Kılavuzu, öğretmen alımları durumunda güncellenerek yayınlanır. Öğrencilerin belirli testlerle ve aşamalardan geçerek kabul edildiği kurumlara aynı şekilde öğretmenler de belirli koşulları sağlayarak girmektedirler. MEB, BİLSEM öğretmenlerinin işe alım sürecinde aşağıdaki yolu izlemektedir.

Öğretmen seçme ve atama;

MADDE 40– (1) BİLSEM’e öğretmen seçimi Millî Eğitim Bakanlığı İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü ile Genel Müdürlük tarafından belirlenen atama ölçütleri doğrultusunda yayımlanan kılavuz hükümlerine göre Bakanlıkça yürütülür.

(2) BİLSEM’lerin öğretmen ihtiyaçlarına göre Bakanlık herhangi bir takvime bağlı kalmaksızın öğretmen seçimi yapabilir.

(3) Millî Eğitim Bakanlığı Öğretmen Atama ve Yer Değiştirme Yönetmeliği’nin “Hizmetin Gereği Olarak Yapılacak Yer Değiştirmeler” başlıklı 50’nci maddesinde belirtilen hususlar göz önüne alınarak öğretmenler, seçim sürecine başvuruda bulunur.

(4) Atamalar, başvuruda bulunan öğretmenlerin Bakanlıkça belirlenen en son atama alanlarına göre yapılır.

(5) Yönetici konumunda olanların bilim ve sanat merkezlerine öğretmen olarak atanmaları hâlinde yöneticilik görevleri sona erer.

(6) Ataması gerçekleştirilenlerin, eski görev yerinden ayrılmamış olmak şartıyla atama tarihinden sonra oluşan ve Öğretmenlerin Atama ve Yer Değiştirme Yönetmeliği'nde belirtilen mazerat durumlarına bağlı olarak istemeleri halinde atamaları iptal edilir.

(7) Bakanlık merkez ve taşra teşkilatında veya diğer kurumlarda geçici görevli olanlar, yurt dışı görevinde bulunanlar ile aylıksız izinli olan öğretmenlerin başvuruları kabul edilir. Ancak atamalarının yapıldığı tarihten itibaren en geç 2 ay içinde göreve başlamamaları hâlinde atamaları iptal edilir.

(8) Atama koşullarını taşımadıkları hâlde atanan veya göreve başlayanların atamaları iptal edilerek sorumlular hakkında gerekli işlem yapılır.

Öğretmenlerin başvuru şartları arasında alanda lisansüstü eğitim almış olmaları, alanında çeşitli projelerde bulunmuş olmaları avantaj sağlamaktadır. Gerekli belgeler kurulan komisyon tarafından değerlendirmeye alınır ve öğretmenler sözlü mülakata alınarak puanlama sonucunda sıralanarak, göreve kabul edilir. Müdür ve müdür yardımcılarının göreve atanmaları konusunda böyle bir başvuru veya kural durumu söz konusu değildir. Yönetici atamaları konusunda yazılı veya sözlü olarak resmi bir kılavuz ve atama şartı bulunmamaktadır. Bunun yanı sıra MEB BİLSEM Yönergesi'nde müdür ve müdür yardımcılarının görev ve sorumlulukları şu şekilde belirtilmiştir;

Bilim ve sanat merkezi müdürünün görev ve sorumlulukları

MADDE 36– (1) Müdürün görev ve sorumlulukları şunlardır:

a) BİLSEM'i ilgili mevzuat doğrultusunda yönetmek.

b) Eğitim ve çerçeve planlarını hazırlama, uygulama, değerlendirme süreçlerini izleyip gerekli tedbirleri almak.

c) BİLSEM öğretmenler kuruluna başkanlık etmek.

ç) BİLSEM aylık faaliyet raporlarını Genel Müdürlüğe sunmak.

d) BİLSEM modülü üzerinden ilgili iş ve işlemleri yürütmek.

Bilim ve sanat merkezi müdür yardımcısının görev ve sorumlulukları

MADDE 37– (1) Müdür yardımcısının görev ve sorumlulukları şunlardır:

- a) İlgili mevzuat kapsamında iş ve işlemleri yürütmek.*
- b) BİLSEM’de oluşturulan kurul, komisyon ve ekiplerde verilen görevleri yerine getirmek.*
- c) Müdürün görev almadığı kurul, komisyon ve ekiplere başkanlık etmek.*
- ç) Belge, defter, çizelge ve formlarla ilgili iş ve işlemleri yürütmek.*
- d) Kendisine verilen nöbet görevini yürütmek, öğretmen nöbet hizmetlerinin yürütülmesini sağlamak.*
- e) Sorumlu olduğu öğrenciler ile ilgili iş ve işlemleri yürütmek.*
- f) Müdür tarafından verilen diğer görevleri mevzuata uygun olarak yerine getirmek.*

BİLSEM yöneticilerinin atama ve göreve başlaması için gerekli koşulların resmi kaynaklarla aktarılmamış olması, yapılan yönetici seçimlerinin neye ve kime göre belirlendiğiyle alakalı belirsizliği beraberinde getirmektedir. Bu belirsizliğin olduğu ortamla, göreve getirilen kişilerin yaşadıkları zorluklar doğrudan veya dolaylı olarak ilişkilendirilebilir. Yönetimde yapılan atamalarda kurum içinde ve kurum dışındaki kişilerin müdür ve müdür yardımcısı oldukları gözlemlenmektedir. Yönetici atamalarında; kurum içerisindeki atamalarda BİLSEM kadrosunda olma şartı aranırken, diğer kurumlardan geçiş yaparak yönetici olacak kişilerden diğer kurumlarla aynı olan müdürlük şartları aranmaktadır.

MADDE 5 – (1) Yönetici olarak görevlendirileceklerde aşağıdaki genel şartlar aranır;

- Yükseköğretim mezunu olmak,*
- Bakanlık kadrolarında öğretmen olarak görev yapıyor olmak,*
- Görevlendirileceği eğitim kurumu ile aynı türdeki eğitim kurumlarından birine öğretmen olarak atanabilecek nitelikte olmak ve görevlendirileceği eğitim kurumu ile aynı türdeki eğitim kurumlarından birinde aylık karşılığında okutabileceği ders bulunmak,*
- Yazılı sınav başvurusunun son günü itibarıyla, son dört yıl içinde adli veya idari soruşturma sonucu yöneticilik görevi üzerinden alınmamış olmak,*
- Zorunlu çalışma gerektiren yerler dışındaki eğitim kurumu yöneticiliklerine görevlendirilecekler bakımından, ilgili mevzuatına göre zorunlu çalışma*

yükümlülüğünü tamamlamış, erteletmiş ya da bu yükümlülükten muaf tutulmuş olmak.

MADDE 6 – (1) Müdür olarak görevlendirileceklerin aşağıdaki şartlardan en az birini taşımaları gerekir:

- *Müdür olarak görev yapmış olmak.*
- *Kurucu müdür, müdür başyardımcısı, müdür yardımcısı ve müdür yetkili öğretmen olarak ayrı ayrı veya toplam en az bir yıl görev yapmış olmak.*
- *Bakanlığın şube müdürü veya daha üst unvanlı kadrolarında görev yapmış olmak.*

BİLSEM yöneticilerinin bağlı buldukları kurumlardan dolayı diğer yöneticilerden ayrılan özellikleri resmi kaynaklarda belirtilmemektedir.

3.3.Verilerin Toplanması

Araştırma verileri görüşme yoluyla toplanmıştır. Görüşme soruları ilgili alan yazın taraması ve ilgili çalışmalar incelendikten sonra oluşturulmuş ve uzman görüşü alınmıştır. BİLSEM’ de görev yapan bir müdür ile pilot görüşme yapıldıktan sonra görüşme sorularında gerekli değişiklikler yapılarak görüşme formuna son şekli verilmiştir. Görüşme öncesi araştırmacı, müdürlerle irtibata gerek randevu almıştır. Tüm görüşmelerde yöneticilerin izni alınarak ses kaydı alınmıştır. Veri toplama sürecinde yöneticilerin güven ortamının oluşmasına ve gizlilik ilkelerinin korunacağı bilgisi verilmiştir. Uygun koşullar sağlanarak görüşmeler yapılan yöneticilerin günlük rutinlerini gözlemlemek adına farklı zaman dilimlerinde iki defa ziyaret sağlanmıştır. Bu ziyaretlerde yöneticinin işini engelleyecek herhangi bir durum olmamasına dikkat edilmiştir.

3.4. Çalışma Grubu

Bu araştırmanın çalışma grubunu, 2017-2018 eğitim-öğretim yılında faaliyet gösteren, İstanbul’da bulunan 8 BİLSEM’ de görev yapan müdürler oluşturmaktadır. Bunun yanında 2 BİLSEM yöneticisi ile çalışma başlamakla beraber, yönetici değişikliği ve öğrenci alım süreçleri gibi nedenlerle bu BİLSEM’ler kapsam dışında

tutulmuştur. İstanbul genelinde toplamda 2017-2018 eğitim-öğretim döneminde 10 BİLSEM bulunmaktadır. Araştırmacı 8 BİLSEM müdürü ile yüz yüze görüşmeler gerçekleştirmiştir.

3.5. İnandırıcılık ve Tutarlık

Bir araştırmacının değeri, bilimsel alana kattıkları ve insan yaşamında karşılaşılan sorunlara getirdiği çözüm çerçevesinde değerlendirilir. Ancak bu iki amaca hizmet etmesinin yanı sıra araştırmacının bilimsel olarak kabul edilebilmesi için araştırma sürecinin ve sonuçlarının açık, tutarlı ve başka araştırmacılar tarafından teyit edilebilir olması da gereklidir. Lincoln ve Guba (1985) inandırıcılığın başarılabilmesi için uzun süreli etkileşim, derinlik odaklı veri toplama, çeşitleme, uzman incelemesi ve katılımcı teyidini önermektedir (aktaran Yıldırım ve Şimşek, 2016, s. 265).

Araştırmanın inandırıcılığını artırmak için soru formu oluşturulurken ilgili alan yazın incelemesi yapıldıktan sonra açık uçlu soru formu, bu alanda uzman bir akademisyen tarafından kontrol edilmiştir. Araştırmanın inandırıcılığını artırmak amacıyla çalışma grubundaki bireylere müdahale edilmemiştir. Yapılan görüşmeler ses kaydına alınarak, daha sonradan analiz edilmek üzere yazıya aktarılmıştır. Görüşmelerin ses kaydına alınması için gerekli izinler alınmıştır. Konuşma metinleri düz yazıya aktarıldıktan sonra katılımcılara teyit amaçlı olarak gönderilmiş ve görüşme sonrası teyit toplantıları gerçekleştirilmiştir.

Araştırmacı, mülakatlar sırasında yansıtıcı dinleme tekniği kullanılarak hem sohbetleri teşvik edici hem de tarafsız olmaya çalışmıştır. Görüşme açık uçlu olarak hazırlanmıştır. Böylece liderler herhangi bir etki altında kalmadan kendi hikâyelerini rahatlıkla aktarma fırsatı elde etmişlerdir. Görüşmeler genellikle müdürlerin BİLSEM'deki ofislerinde gerçekleştirilmiş, ancak görüşme öncesi ve sonrasında farklı informal ortamlarda da görüşmelere bağlı olmaksızın sohbetler yapılmıştır.

Araştırma, nitel olmasından dolayı güvenilirlik yapılmamıştır. Bunun yerine güvenilirliğin de odaklandığı kavramlardan biri olan tutarlılığa önem verilmiştir. Araştırmada, Yıldırım ve Şimşek'in (2016, s. 272) belirttiği gibi, "olay ve olguların değişkenliğini kabul eden ve bu değişkenliği araştırmaya tutarlı bir biçimde

yansıtılabilen bir yaklaşım" söz konusudur. Bu tutarlık, veri toplama araçlarının oluşturulması, verilerin toplanması ve analizi aşamalarında uygulanmıştır.

Ortamda ölçme aracı ve araştırmacıdan kaynaklanabilecek hatalar en aza indirgenmeye çalışılmış ve güvenilirliğin sağlanmasına özen gösterilmiştir. Elde edilen veriler "içerik analizi tekniği" kullanılarak analiz edilip yorumlanmıştır. İçerik analizinde temel amaç, toplanan verileri açıklayabilecek kavramlara ve ilişkilere ulaşmaktır, veriler bu teknikle daha derin bir işleme tabi tutulur ve betimsel analiz ile keşfedilmeyen kavram ve temalar bu analiz sonucu keşfedilebilir. Formdaki sorulara verilen yanıtlar, okunarak çözümlenmiş, elde edilen veriler kodlanmış ve temalar altında toplanmıştır. Tematik kodlama yaparken ortaya çıkan verilerin anlamlı bir bütün oluşturup oluşturmadığına ve ortaya çıkan temaların tümünün araştırmada elde edilen verileri anlamlı bir şekilde açıklayabilmesine dikkat edilmiştir. Veriler kodlandıktan sonra veri analizinde deneyimli bir akademisyen tarafından yapılan kodlamayla karşılaştırılmıştır. Bu şekilde dışarıdan bir araştırmacının ortaya çıkan temaları incelenmesi de sağlanmıştır. Araştırmaya birden fazla araştırmacının dahil olması, araştırma sürecinin açık bir şekilde ortaya konması, ham verilerin saklı olması, araştırma verilerinin teyit edilmesi nitel araştırmadaki güvenilirlik ölçütlerini karşılayacak şekilde oluşturulmaya çalışılmıştır (Yıldırım ve Şimşek, 2016) .

3.6. Teyit Edilebilirlik ve Aktarılabilirlik

Veri toplama sırasında nitel araştırmalarda farklı sonuçlar çıkmasını ölçmek amacıyla teyit edilebilirliğe önem verilmiştir ve bu amaçla veri toplamanın hemen sonunda, toplanılan veriler özetlenerek bunların doğruluğuna ilişkin katılımcı görüşü alınmıştır. Sonrasında teyit edilebilirliği güçlendirmek adına toplanan veriler yazıya aktarıldıktan ve ilk analizler yapıldıktan sonra katılımcıyla görüşmeler sağlanarak geri dönüşler alınmıştır. Verilerin analizinde amaçlı örneklemelerden ve katılımcıların durumlarından faydalanılarak araştırmanın aktarılabilirliğini güçlendirmek hedeflenmiştir.

3.7.Verilerin Analizi

Alınan ses kayıtları, görüşme formlarında ilgili yerlere doldurulmuştur, nitel araştırmanın gereği olan tematik kodlama yöntemiyle analiz edilmiştir. Görüşmeler sırasında dikkat çeken ve tekrarlanan konuyu özetleyecek anahtar betimlemeler ortak başlıklar altında toplanarak yorumlanmıştır. Soru-cevap şeklinde yapılan görüşmeler dışında yapılan gözlemler de çeşitli eğitimsel bakış açılarıyla analiz edilerek yorumlara eklenmiştir.

Verilerin kodlanması, içerik analizinin ilk aşamasıdır. Bu aşamada araştırmacı elde ettiği bilgileri inceleyerek, anlamlı bölümlere ayırmaya ve her bölümün kavramsal olarak ne anlam ifade ettiğini bulmaya çalışır. Bu bölümler bazen bir sözcük bazen bir cümle ya da paragraf, bazen de bir sayfalık veri olabilir. Kendi içinde anlamlı bir bütün oluşturan bu bölümler, araştırmacı tarafından isimlendirilir başka bir deyişle kodlanır (Yıldırım ve Şimşek, 2016). Verilerin analizine ilişkin bütünü daha rahat görebilmek adına, aşağıdaki gibi (Tablo 3.7.1: Veri analizi örnek tablosu) tablolaştırılma yoluna gidilmiştir. Tablo üzerinde alt problem, tema ve görüşmelerde elde edilen kodlara yer verilmiştir.

Tablo 3.7.1: Veri Analizi Örnek Tablosu

Alt Problem	Kod	Tema
BİLSEM’de yönetici olarak yaşadıkları zorlukların üstesinden nasıl gelmektedirler?	<ul style="list-style-type: none">• Atölyelerin kurulum aşaması• Stresle baş etmek• Sponsor desteği bulmaya çalışmak• Görevlendirme ile gelen öğretmenler• Proje başvuruları ve oluşumu• Görev, yetki ve sorumluluk dağılımı• İşleyiş-yönerge ve yönetmelik takibi• Diyalog yoluyla çözüme kavuşturmak	Tema 4: BİLSEM’de Yöneticilerin Görevle İlgili Yaşadıkları Zorlukların Üstesinde Gelme Yolları 4.1. Öğrencilerle İletişim ve İşbirliği 4.2. Velilerle İşbirliği 4.3. Resmi-Kamu Kurum ve Kuruluşlarıyla İşbirliği 4.4. Yansıtıcı Uygulamalar Yoluyla Profesyonel Gelişim

Veri analizlerinde kullanılacak yöntemler kişiye göre nasıl daha kullanışlı tasarlanıyorsa o doğrultuda kullanılabilir. Verilen örnek tabloda alt problem, tema, alt temalar ve kodlar açıkça görüldüğü ve analiz sürecini kolaylaştırdığı için önerilmektedir.

BÖLÜM IV

BULGULAR VE YORUM

Araştırma verileri metne döküldükten sonra yapılan içerik analizinde çalışmanın alt problemleri doğrultusunda 4 tema ve 15 alt tema ortaya çıkmıştır. Alt problemler, temalar ve alt temalar Tablo 4.1.'de sunulmuştur. Tabloda alt probleme uygun olarak belirlenen tema ve alt temalar yer almaktadır. İçerik analizinde bu tabloya ek olarak çıkartılan kodlar da eklenmiştir ve tezin ek bölümünde sunulmuştur. Bu bölümde yapılan içerik analizi sonucu ortaya çıkan bulgular yorumlayıcı bir yaklaşımla ayrı ayrı tartışılmıştır.

Tablo 4.1: Alt Problemler, Temalar ve Alt Temalar

ALT PROBLEM	TEMA
BİLSEM’de görev yapan yöneticilerin, BİLSEM yöneticilerinin sahip olması gereken liderlik özelliklerine ilişkin görüşleri nelerdir?	Tema 1: BİLSEM’de Liderlik Sürecine Uyarlanma Aşaması 1.1. BİLSEM’de liderliğe geçiş ve uyum sürecine yatkınlık 1.2. Özel öğrencilere yönelik farkındalık 1.3. BİLSEM’de kendini yenilemeye yönelik farkındalık
BİLSEM’de görev yapan yöneticiler, yönetim süreçleri (misyon ve vizyonunu şekillendirme/ planlama/ iletişim/ eşgüdüm-koordinasyon/ motive etme becerileri) ve insan kaynakları yönetimine yönelik özyeterlikleri nasıldır?	Tema 2: BİLSEM’de Süreç Yönetimi Aşaması 2.1. BİLSEM’lerde misyon ve vizyon geliştirme becerileri 2.2. Planlama, eşgüdüm ve koordinasyon becerileri 2.3. İletişim ve motive etme becerileri 2.4. İnsan kaynaklarını yönetme becerileri
BİLSEM’de yönetici olarak yaşadıkları zorluklar nelerdir?	Tema 3: BİLSEM’de Yönetici Olarak Görevle İlgili Yaşanan Zorluklar

	<p>3.1. Zorlu Çalışma koşulları</p> <p>3.2. Öğretmen ve İdari Personel İstihdamı</p> <p>3.3. Finansal kaynak bulma</p> <p>3.4. Veli beklentileri</p>
<p>BİLSEM’de yönetici olarak yaşadıkları zorlukların üstesinden nasıl gelmektedirler?</p>	<p>Tema 4: BİLSEM’de Yöneticilerin Görevle İlgili Yaşadıkları Zorlukların Üstesinden Gelme Yolları</p> <p>4.1. Öğrencilerle iletişim ve işbirliği</p> <p>4.2. Velilerle işbirliği</p> <p>4.3. Resmi-kamu kurum ve kuruluşlarıyla işbirliği</p> <p>4.4. Yansıtıcı uygulamalar yoluyla profesyonel gelişim</p>

4.1. Alt Problem 1: BİLSEM’de görev yapan yöneticilerin, BİLSEM yöneticilerinin sahip olması gereken liderlik özelliklerine ilişkin görüşleri nelerdir?

İstanbul BİLSEM’lerde görev yapan yöneticilerin liderlik özyeterliklerini ele alan bu çalışma kapsamında ilk alt problemimiz yöneticilerin liderlik ile ilgili düşüncelerini açığa çıkarabilmek ve genelden özele doğru yol izlemek adına ‘BİLSEM’de görev yapan yöneticilerin, BİLSEM yöneticilerinin sahip olması gereken liderlik özelliklerine ilişkin görüşleri nelerdir?’ olarak belirlenmiştir. Bu alt problemin altında ‘BİLSEM’de Liderliğe Başlangıç Aşaması’ teması ve üç alt tema ortaya çıkmıştır.

4.1.1. Tema 1: BİLSEM’de Liderlik Sürecine Uyarlanma Aşaması

BİLSEM yöneticilerinin liderliğe uyum süreci teması kapsamında ‘BİLSEM’de Liderliğe Geçiş ve Uyum Sürecine Yatkınlık’, ‘Özel Yetenekli Öğrencilere Yönelik Farkındalık’ ve ‘BİLSEM’de Kendini Yenilemeye Yönelik Farkındalık’ alt temaları oluşturulmuştur. Bu alt temalar altında toplanan kodlar yöneticilerin liderlik, liderliğe uyum süreçleri, özel yetenekli öğrencilerle iletişimleri ve BİLSEM’de görev yapmanın diğer kurumlardan farklarıyla ilgili çarpıcı sonuçlar verdiği gözlemlenmiştir.

Tablo 4.1.1.1.: Alt Problemler, Temalar, Alt Temalar ve Kodlar

ALT PROBLEM	TEMA	KOD
<p>BİLSEM’de görev yapan yöneticilerin, BİLSEM yöneticilerinin sahip olması gereken liderlik özelliklerine ilişkin görüşleri nelerdir?</p>	<p>Tema 1: BİLSEM’de Liderlik Sürecine Uyarlanma Aşaması</p> <p>1.1. BİLSEM’de liderliğe geçiş ve uyum sürecine yatkınlık</p> <p>1.2. Özel öğrencilere yönelik farkındalık</p> <p>1.3. BİLSEM’de kendini yenilemeye yönelik farkındalık</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Liderlik • Ekip işi • Çalışma şartları • İletişim becerileri • Hakkaniyetli ve eşitlikçi olması • Sorumluluk sahibi • Takım Kaptanı • Ortak hedef • Güven veren • Alana hakim olması • İş ahlakı olması • Kanunları uygulaması • Yol gösteren • Eksikleri tamamlayan • Disiplinli • Yapıcı ve yeniliklere açık • Uzlaşmacı davranan • Motivasyon sağlayan • Yönetmelik • İyi yetişmiş • Zeka düzeyi yüksek • İnsan sevgisi olan • Emir-komuta • Siyasal mekanizma • Önyargılı olmayan • Eğitim düzeyi yüksek • Özdeğerlerine bağlı • Dinamizm kazandırması • Empati kurmak • Tanınırlık kazandırması • Eğitim düzeyi • Vizyon kazandırması • Hedefler koymak • Saygın bir görev • Tatmin etmek • Proje odaklı eğitim ortamı • Sosyal ve asosyal öğrenciler • Kaynaştırma öğrencileri • Etkinlikler planlamak • İletişim kurmanın zorlukları • Anket çalışmaları yaparım • Adalet duygusu • Formal ve informal iletişim • İyi bir biçimde gözlemlemeye çalışırım • Hareketli bir çocukluk dönemi • Sorumluluk sahibi olmaları • Derslere daha fazla girmeyi planlamak • Demokratik ortam oluşturmak • Yaz ve kış okulları planlamak • İletişim becerileri

4.1.1.1. BİLSEM’de Liderliğe Geçiş ve Uyum Sürecine Yatkınlık

Araştırma kapsamında yapılan içerik analizinde BİLSEM yöneticilerinin göreve başladıkları andan itibaren uyum süreçlerinde yaşadıkları, liderlik algıları, liderlik özelliklerini nasıl benimsedikleri ve özel yetenekli öğrencilerle birlikte bu sürecin nasıl geliştiği konularıyla ilgili çeşitli bulgular elde edilmiştir. Her yöneticinin liderlik tanımı birbirinden farklı olduğu gibi yapılan araştırmada BİLSEM yöneticilerinden sekiz katılımcıdan yedisi liderlik ve yöneticilik arasında farklar olduğu görüşünü belirtilmiştir.

Liderlik, Ceylan’ın tanımıyla bağlı bulunduğu örgüt elemanlarını etkileyen kişidir. Örgüt yapısında liderlik özellikleri baskın olan kişilerin diğerleri tarafından yönlendirilmeyi beklediği toplumsal bir gerçektir. Katılımcıların liderlik tanımları arasında grubun arkasından giderek desteklemek, grubun önünden giderek yol göstermek, gruba birlikte hareket ederek sürece katılmak gibi birbirinden farklı ama diğer insanları etkilemeye ve yönlendirmeye atıfta bulunan benzetmeler vardır.

‘...Liderlik ortak amaçları gerçekleştirmek için grup elemanlarını etkileme sürecidir...’ (Ceylan ile görüşme, Şubat 2018),

Senem’in aşağıda alıntılanan sözleri liderin grup içerisinde üstünlük taslamadan görevini yerine getirirken, başarılı kişileri desteklemesi gerektiğini ve kişilere uygun roller ve görevler dağıtarak potansiyelleri açığa çıkarması gerektiğini vurgulamıştır.

‘...Lider bir ekipteki arkadaşların içerisinde hem bu ekibin başında, hem de en arkasında yürüyen takım arkadaşlarından birisidir. Hiçbir zaman onlara üstünlük taslamayan ve bu takım arkadaşlarının içerisinde de başarılı kendini gösterebilecek, ifade edebilecek, alanlarında başarılı olan kişileri tespit edip bunlara yol gösterebilen, imkan sağlayan kişilerdir...’ (Senem ile görüşme, Şubat 2018).

Tüm liderlerin ekip çalışmasını ve grubun potansiyelini ortaya çıkarması önemli bir süreçtir. Grubu tanılama ve grup elemanlarının özelliklerini tespit etme göreve uyum sağlama sürecinde önemli bir konu olarak ortaya çıkmaktadır. Etkili bir lider bu liderlik rolünü zaman içerisinde yeterli bilgi birikimi olmadığı konularda

veya farklı bir sebeple başka bir grup elemanına devredebilmeli ve sürecin bir parçası olmayı kabullenmelidir. Bununla ilgili Sara'nın bir anekdotu destekler niteliktedir;

'...Grup içerisindeki lider duruma göre farklılık gösterebiliyor. Bilmediğim bir konuda nasıl onlara liderlik edebilirim ki? Tam tersi onların liderliğinde ben onlara yardımcı ve destek olurum. Bunu aslında hayatın her alanında yapmamız gerekir. Yönetici her zaman yönetici değildir ve bilmediği konuda elemandır...'(Sara ile görüşme, Şubat 2018).

Liderlik, katılımcılardan bazıları tarafından takım kaptanlığına benzetilmektedir. Bağlı bulunulan örgütlerde yapı hiyerarşik değil ekip çalışması ve dayanışmanın hakim olduğu yıldız ağı örgüt şeması şeklinde ise bu benzetmeyi yapmak normal karşılanabilir, çünkü; yıldız ağı modellemesi genellikle takım sporlarında gözlemlenmektedir ve grubun lideri farklı pozisyonlarda değişiklik göstermektedir. Nilay, liderliğin sonradan öğrenilen değil sonradan geliştirilebilen bir özellik olduğunu vurgulamıştır. Bu bağlamda doğuştan gelen pek çok özelliğimiz vardır ve zaman içerisinde çevresel etkenler ve alınan eğitim ile baskın ve pasif özelliklerimiz oluşarak kimliğimizi belirler. Liderlik de tıpkı doğal yeteneklerimiz gibi doğuştan gelen bir özellik olabilir ve alınan eğitim ve çevresel etkenlerle ilerleyen yıllarda baskın veya pasif özellik olarak bizi yansıtabilir. Liderliğin zaman içerisinde geliştirilmesi konusu ise çeşitli gözlemler, eğitimler, seminerler ile desteklenebilir.

'...Liderliği; öncülük, organize eden, takım kaptanı şeklinde tanımlayabiliriz. Bu sonradan öğrenilen bir şey değil, insanın fitratında olması gereken bir özelliktir diye düşünüyorum ama geliştirilebilir...'(Nilay ile görüşme, Şubat 2018).

Alanyazın da yapılan incelemelerde pek çok kişinin liderlik ve yöneticilik ile ilgili görüşleri karşılaştırılmıştır. Araştırmamız kapsamında katılımcılarımız liderlik özelliklerinden ve liderlik tanımlarından görüşlerini aktarırken iyi bir liderin yöneticiden çok daha fazlası olması gerektiğini vurgulamışlardır. Genelleme yapmak gerekirse yönetici kurallara ve hiyerarşik yapıya yoğun bir şekilde bağlı olarak görevini gerçekleştirirken, liderin bu süreci görev olarak görmeden gönüllülük

esasına dayalı olarak, kuralların yanı sıra daha duygusal kararlar alarak üstesinden geldiği sonucuna varılmaktadır. Katılımcılarımızdan bir kişi haricinde diğerleri liderlik ve yöneticiliğin birbirinden farklı olduğu görüşünü savunmuşlardır. Bu görüşler arasında yöneticinin görevlerinin kurallar çerçevesinde sınırlı olduğu ve bu kurallara bağlı olduğu vurgulanırken, liderin kuralların ötesinde pek çok kararı bağlı bulunduğu örgüt elemanları ile birlikte alarak, uygulamaya koyulduğu görüşü hakimdir.

'...Liderin hep önden giden arkasındaki gelen insanları yaptığı işlerle etkileyen bir tarafı olması gerektiğini düşünüyorum. Bu sebeple yönetici ve lider birbirinden farklıdır...' (Sara ile görüşme, Şubat 2018).

'...Yöneticilik elindeki personelleri kendi insiyatifleri çerçevesinde yönetmek ve korumaktır. Lider öyle değildir, lider hep önden gider yani birlikte yapar, o yüzden gemi kaptanına benzetirim liderliği. Mesela kaptan dümenindedir ama aynı zamanda bazen tayfasıyla gemiye gelen suyu da dışarıya atar. Yönetici öyle değildir. Yönetici hep üstte durur, yukardan bakar, genelde emir- komuta sistemini göre uygulama yapar...' (Güler ile görüşme, Şubat 2018),

BİLSEM ve diğer eğitim kurumlarında yöneticilik pozisyonunda çalışmalarını gerçekleştirmiş olan Ayşe devlet kurumlarında eğitim liderliğinin sıkı sıkıya bağlı kurallar ve zorlama hiyerarşik sistemden kaynaklı olarak belirli sınırlar çerçevesinde olması sebebiyle gerektiği gibi yapılamadığını vurgulamıştır. Eğitim liderliği tanımı yerine eğitim yöneticisi tanımının kullanılmasının kurulu düzen içerisinde daha uygun olacağı görüşündedir. Görevlerin üst makamlardan gelmesi ve hiyerarşik yapının liderlik ruhunu kısıtlayan bir süreç oluşturmaktadır.

'...devlet kurumları içerisinde eğitim lideri olduğuna işin açıkçası ben çok fazla inanmıyorum, kişisel kanaatim bu, çünkü devlet memurları en başta, 657 sayılı devlet memurları kanunlarına tabiidir, onun içerisinde lider değil memur çıkıyor. Çok büyük ve geniş hiyerarşik yapı içerisinde sürekli sıralı amirlerden gelen talimat durumlarını yapmak zorundayız, bu sizin bir liderin yapması gereken pek çok farklı özelliği kısıtlayıcı bir olay haline dönüştürüyor. Sonuç itibarıyla bir devlet mekanizması içerisinde lider

dediğimizde, siyasal mekanizmanın içerisindeki yöneticiler ya da idareciler anlaşılıyor...' (Ayşe ile görüşme, Şubat 2018)

Katılımcıların görüşlerinden yola çıkarak BİLSEM'de yöneticilik yapan liderlerde bulunması gereken liderlik özellikleri şu şekilde belirtilebilir;

- Liderin iletişim becerileri gelişmiş olmalıdır,
- Liderin grubun ihtiyaçlarını tanımlama ve organize yeteneği güçlü olmalıdır,
- Lider adil ve eşitlikçi bir tutum sergilemelidir,
- Lider alanına hakim olmalıdır ve eğitime, yeniliklere açık olmalıdır,
- Lider eksiklikleri tamamlayan ve yol gösterici nitelikte grupla ortak hedeflere sahip olmalıdır,
- Lider kanunları uygulayan, özlük haklarını koruyan, resmi işlerde klavuzluk edecek bilgi ve donanımına sahip olmalıdır,
- Lider grubun motivasyonunu ve başarı odağını koruyan kişi olmalıdır,
- Lider içerisinde insan sevgisi olan, işini gönüllülük esasına dayalı olarak yapan kişilerden oluşmalıdır.
- Lider proje odaklı eğitim ortamı oluşturmaktadır,
- Lider eğitim düzeyi yüksek kişilerden oluşmalıdır.

BİLSEM liderliğine uyum sürecinde katılımcılarımız 'Ben öğretmen olsaydım bir liderden ne beklerdim?' sorusunu kendisine yönelterek, bu sorunun cevaplanmasının kimi durumda gruba karşı empati yapabilme yetisi getirdiğini belirtmişlerdir. Etkili liderliğin grup potansiyelinin farkına vararak, güçlü iletişim sayesinde geldiği vurgulanmıştır. Etkili lider kurum içinde ve dışındaki organizasyon yeteneği ile grup elemanlarına yol gösterici olmalıdır.

'...aradaki statü farkını öne koymayıp resmiyetin dışına mutlaka çıkması gerekir. Öğretmenlerin değerini çok iyi bilmesi gerekir ve dinamik, güçlü olması gerekmektedir. İletişim becerilerinin çok iyi olması gerekir. Sadece okulda değil kurum dışındaki çalışmalarını da iyi yönetmesi gerekir...' (Güler ile görüşme, Şubat 2018)

'...İletişimi çok iyi olmalıdır, liyakat önemlidir, adil ve adalet duygusu gelişmiş olmalıdır, alanına hakim olmalıdır ve mevzuat, kanun, yönetmelik ile

ilgili özel bilgileri bilmeleri gerekmektedir...'(Fatma ile görüşme, Şubat 2018)

Ayşe liderin bağlı bulunduğu toplum dinamiklerini iyi tanımlaması gerektiğinden bahsederken sadece çalışma arkadaşlarını değil öğrencilerini de bu ekibin bir parçası olarak görerek onları da iyi tanıması gerektiğini vurgulamıştır.

'...toplumu iyi tanımalıdır. En dar manada kendi ekibini, öğrencilerini iyi tanımalıdır ama geniş manada kendi yaşadığı toplumun içeriğini çok iyi tanımalıdır. Tanımazsa hiçbir vasıf hedefine yolculukta yardımcı olmaz diye düşünüyorum. Akademik donanımı mutlaka olmak zorundadır...'(Ayşe ile görüşme, Şubat 2018)

Liderlik vasıfları ne kadar gelişmiş olursa olsun tanımadığı bir toplumun etkin özelliklerini meydana çıkaramayacağı için o grubun başarılı olma olasılığı zaman içerisinde düşme gösterme eğilimindedir. BİLSEM yöneticileriyle yapılan görüşmelerde, öğrenci tanılama sisteminin diğer eğitim kurumlarına göre daha gelişmiş olduğu anlaşılmaktadır. Özel yetenekli öğrencilerin hangi özelliklerinin daha baskın olduğunu bilmek, bu öğrencilerin hangi eğitimlerde, hangi öğretmenlerle daha fazla gelişim göstereceğini bilmek yönetim sürecinde liderin görevlerinden biri olması gerektiği araştırmanın tüm katılımcıları tarafından vurgulanmıştır. Bu temaya bağlı olarak ortaya çıkan “Özel Yetenekli Öğrencilere Yönelik Farkındalık” teması ilerleyen bölümde aktarılmaktadır.

4.1.1.2. Özel Yetenekli Öğrencilere Yönelik Farkındalık

BİLSEM’lerde yönetici olmak, diğer eğitim kurumlarında yönetici olmaktan daha farklı sorumluluklar istemektedir. Buralarda eğitim alan öğrencilerin zihinsel özellikleri ve yetenekleri birbirinden farklı ve daha baskındır, bu sebeple öğrenciler ciddi bir rehberlik sistemine ve öğretmenlerinin yol göstermesine ihtiyaç duymaktadır. Bu öğrencilerin ülkenin geleceğini oluşturan beyin takımı oldukları söylenebilir. Yetenekleri iyi değerlendirildiği ve geliştirildiği takdirde BİLSEM öğrencileri ilerleyen zamanlarda bilim ve sanatta pek çok projeye imza atarak yeniliklere katkı sağlayabilecekleri söylenebilir. Bu özel öğrencilerin eğitimlerinin daha etkili olması için gerekli düzenlemeleri kurum yöneticileri yapacaktır, bu

sebeple onlara fazlaca görev düşmektedir. Öncelikle bu yöneticilerin özel öğrencileri iyi tanınmaları, onların yetenek ve özelliklerini iyi bilerek onlarla etkili iletişim kurmaları gerekmektedir.

Her kurumun lideri öğrencilerle iletişim kurma konusunda kendisine göre bir yöntem geliştirmiştir. Uygun bulunan yöntemler genellikle öğrencilerle yüz yüze iletişim kurmaya dayalıdır. Ceylan özel yetenekli öğrencilerle sohbet etmenin kendi mesleki yaşamında büyük bir haz verdiğini vurgulamıştır. Genel görüş özel yetenekli öğrencilerle iletişim kurmanın kendilerine bilgi ve beyin fırtınası kazandırdığı yolundadır.

'...özel yetenekli çocuklarla sohbet hem zevkli oluyor hem de bizim onların nasıl düşündüğünü ve bazı konulara nasıl ilgi duyduğunu görmek bizi heyecanlandırıyor. Gerçekten özel yetenekli çocuklarla eğitim de yapmak, onları yönetmek de haz veriyor. Burası dışında yönetici olsaydım bu hazzı almazdım...' (Ceylan ile görüşme, Şubat 2018)

Güler, bağlı bulunduğu kurum içerisinde eğitim alan öğrencilerin farklı kişisel özelliklerini onlarla daha fazla vakit geçiren öğretmenlerinden bilgi alarak konuşmalar esnasında onları vurguladığından ve bu durumun öğrenciye kendini özel hissettirdiğinden bahsetmiştir. Öğrencilerinin motivasyonunu arttırmaya yönelik böyle bir yaklaşım sergilemesi görev sürecinde katılımcımıza olumlu dönüşler olarak yansımıştır. Öğrenciler rahatlıkla kurum yöneticisiyle iletişim kurarak, çözülmesini istediği durumlardan özgürce bahsetme ortamına tanık olmuşlardır. Kurumlardaki öğrenci sayısının az olması sebebiyle kurum yöneticileri öğrencileriyle daha kişisel iletişim kurma imkanı bulmaktadırlar.

'...bazı öğrencilerin çok öne çıkan özellikleri vardır ben bu özellikleri öğretmenlerden isterim. Onlara da bu konuda çok iyi olduğunu duydum ne yaptın, nasıl ilerlettin diye sohbet etmek isterim. Bu özelliklerin bilinmesi onlara ayrı bir heyecan ve mutluluk veriyor. Belki biraz daha motivasyonu artıyor, bu şekilde iletişim kuruyorum...' (Güler ile görüşme, Şubat 2018)

Özel yetenekli öğrencilerle iletişimiyle ilgili başka bir yöntem izleyen Ayşe, yöneticilerin derse girme konusuna daha fazla dikkat etmesi gerektiğinden, bu yakınlığın öğrencilere motivasyon ve dinamizm kazandıracağından bahsetmiştir.

Derslere girip, öğretimin içerisinde aktif olarak rol alan yöneticimiz kurduğu doğrudan iletişim ile hem öğrencileri kişisel olarak daha yakından tanıma fırsatı bulduğundan hem de projelerden ve daha birçok öğrencinin eğitimini geliştirecek uygulamalardan daha yoğun bilgisi olduğundan söz etmiştir.

'...Ben kesinlikle dolaylı iletişime karşıyım, eğitim yöneticisi, idarecinin haftada belirli bir süre saat derse girme zorunluluğumuz var. Müdürler için minimum iki saat, müdür yardımcıları için minimum altı saat kadar, bunları müdür ve müdür yardımcıları için on iki saate kadar çıkartabilirsiniz. Eğer kendinize zaman ayırabiliyorsanız, süreçleri iyi takip edebiliyorsanız, çocukların geldiği zamanda biraz boşluk oluşturabiliyorsanız bunu on altı saate kadar çıkarabilirsiniz. On altı saat bir bilim sanat merkezindeki idarecinin öğrenciye kendi branşı ile ilgili eğitim vermesi demek kurumun içerisinde hizmet alan kitlenin, yeterince hizmet alıp alamadığını kontrol etmek adına da iyi bir fırsattır...'(Ayşe ile görüşme, Şubat 2018.

Öğrenciler BİLSEM'lerde özel yetenekli arkadaşlarıyla birlikte aynı ortamda pek çok eğitim faaliyetini uygulamalı olarak gerçekleştirmektedirler. Yaparaka-yaşayarak öğrenme anlayışının daha yoğun uygulandığı BİLSEM'ler öğrencileri ulusal ve uluslar arası yarışmalara projeler hazırlama konusunda da teşvik etmektedirler. Bu bağlamda kurumların yönetim kadrosunda bulunan liderlerin eğitim düzeylerinin, hazır bulunuşluklarının daha yüksek olması gerekmektedir. Öğrencilere faydalı olması beklenen liderin kendini gelişen teknolojiyle ve eğitim yenilikleriyle birlikte sürekli olarak yenilemesi gerekmektedir. Bu yenilenme ve gelişim sürecinde özel yetenekli öğrencilerle çalışmak da liderlik anlamında katılımcılarımıza farklı katkılar sağlamışlardır. Ceylan özel yetenekli öğrencilerle çalışmanın avantajlarından biri olarak, öğrencilerin aile yapısının eğitim düzeyinin yüksek olduğundan, destekleyici ve eğitime önem veren bir çerçeve çizdiğini vurgulamıştır. Destekleyici velilerin kendi işlerini kolaylaştırdığından ve öğrencilerin aileden eğitimleri başlaması sebebiyle daha etkili bireyler olduğundan söz etmiştir.

'...hedef kitlesi özel yetenekli çocuklar olduğu için, bu çocukların ailelerinin de çoğunun insani olarak ilgili ve çocuğunu önemseyen velilerden oluştuğu için bu konuda zorluk çıkmıyordu. Eğitim düzeyleri de bazı

semtlerdeki velilere göre daha iyiydi tabi bunlar bizim için avantaj.’ (Ceylan ile görüşme, Şubat 2018).

BİLSEM müdürlerinin tümü özel yetenekli öğrencilerin eğitimi sürecinde öğretmenin ve eğitim liderinin kendini geliştirmesinin önemini altını çizmişlerdir. Bunun yanında, velinin de büyük etkisi olduğunu dile getirmişlerdir. BİLSEM’lerdeki özel yetenekli öğrencilerin gelişimini desteklemede ortaya çıkan temalardan biri “BİLSEM’de Kendini Yenilemeye Yönelik Farkındalık” teması devam eden bölümde detaylı olarak ele alınmaktadır.

4.1.1.3. BİLSEM’de Kendini Yenilemeye Yönelik Farkındalık

BİLSEM’lerde yöneticinin olmanın çeşitli sorumlulukları beraberinde getirdiği vurgulanmıştır. Bu sorumluluklar haricinde yöneticilere görev süreleri boyunca farklı kazanım ve deneyimleri olmuştur. Bu kazanımlar genellikle iletişim becerilerini geliştirdiği, merak duygusu oluşturduğu, proje hazırlama ve geliştirme alanlarında uzmanlık kazandırdığı, gözlemlene ve planlama becerilerini daha yoğun geliştirdiği yönündedir. Olumlu süreçler beraberinde uzun yıllar alışkanlık olacak kazanımları getirmiştir. Büşra, BİLSEM’lerde uygulanan programların ve proje hazırlama ayağının mesleki açıdan eğitim liderlerine yeni bir bakış kazandırdığını vurgulamıştır.

‘...Bilsem’ de yenilikçi birçok uygulama ve birçok yeni proje yapmaktayız, mesleki açıdan bize çok büyük bir vizyon katmaktadır...’ (Büşra ile görüşme, Şubat 2018).

Senem, yöneticilik tecrübelerinden söz ederken özellikle öğrenciler ve öğretmenler arasında yapılan aktif bilgi ve fikir paylaşımının, öğrencilerin bilgiyi elde etme arzusu ve merakının yoğun olmasının onu çok mutlu ettiğinden söz etmiştir. Süreçte öğrencilerin farklı kaynakları ve materyalleri özgürce okul yönetiminden talep ederek daha fazla bilgiyi elde etmeye çalışmalarından çok etkilendiğini ve bu ortamda öğrencilere katkı sağlayacak desteği verdiği için kendini şanslı hissettiğini vurgulamıştır. Öğrencilerin aktif olarak proje katılımları verilen destek ve emeklerin karşılığını vermeleri yöneticilere liderlik yolunda manevi bir haz kazandırmaktadır. Bu dönüşler görevi sahiplenme bilincini geliştirmiştir. Bilim ve

sanatta başarılı olan eğitim merkezlerinin yöneticileri diğer okul yöneticileri arasından sıyrılarak pek çok alanda olumlu izlenimler kazandırarak tanınırlıklarını arttırmışlardır. Bu tanınırlık kurum yöneticilerine liderlik anlamında kalıcı kazanımlar sağlamıştır.

'...Bana çok yoğun bir beyin meşguliyeti kattı. Öğretmenlerin teneffüslerde bile fikir alış- verişi yaptığını görmek, soruların çok yoğun olduğu bir ortamı görmek çok hoşuma gidiyor...' (Senem ile görüşme, Şubat 2018)

Katılımcımız Sara, BİLSEM öncesindeki yöneticilik deneyimlerinden yola çıkarak şu anki göreviyle bir karşılaştırma yapmıştır. Genel olarak hızlı davranıp, hızlı kararlar veren liderimiz zaman içerisinde bu davranışın bağlı bulunduğu kurumda yeteri kadar etkili olmadığına bilincine vararak aldığı kararları daha yoğun düşünerek, süzgeçten geçirme davranışını benimsediğini ve bu durumun ona kazanımı olduğunu belirtmiştir. Bu karar değişimi şu anda özel yeteneklilere yönelik özel bir eğitimin verildiği kurumda çalışmasından kaynaklanmıştır. Her kurumun farklı özelliklere sahip olması sebebiyle kurum liderlerinin aldıkları kararları analiz etme süreçleri de değişmektedir.

'...ben hızlı davranıp, hızlı kararlar verirken aslında bunun bu kurumda olmaması yönünde bir kanaatim oluştu. Sorumsuzluktan dolayı hızlı hareket etmiyorum ama her şeyi hemen değil süzgeçten geçirerek yapmam gerekiyor...' (Sara ile görüşme, Şubat 2018)

Görüşme yapılan BİLSEM müdürlerinin tümü tarafından BİLSEM'lerde görev yapmanın mesleki gelişim anlamında kazandırdıkları konusunda görüş birliği olduğu göze çarpmaktadır. Kurumlarda görev alan öğretmenler ve yöneticiler öğrencilere karşı kendilerini daha fazla sorumluluk sahibi hissetmeleri nedeniyle zaman içerisinde kendi eğitim ve gelişimlerine de daha fazla özen gösterdikleri düşünülebilmektedir.

4.2. Alt Problem 2: BİLSEM’de görev yapan yöneticilerin, yönetim süreçleri (misyon ve vizyonunu şekillendirme/ planlama/ iletişim/ eşgüdüm-koordinasyon/ motive etme becerileri) ve insan kaynakları yönetimine yönelik özyeterlikleri nasıldır?

Araştırma verilerinin analizi kapsamında ortaya ikinci tema genel olarak BİLSEM’de görev alan yöneticilerin kurum içerisindeki düzen ve işleyişi nasıl sağladıklarına yönelik bilgi almayı amaçlamaktadır. Bu bölümün kurum içerisindeki resmi sürecin gerçekte nasıl ilerlediğiyle ilgili çarpıcı ipuçları vermesi beklenmektedir. Alt problemimizi bir tema ve dört alt tema kapsamında incelenecektir. Araştırmanın ikinci teması; ‘BİLSEM’de Süreç Yönetimi Aşamaları’ olarak belirlenmiştir.

4.2.2. Tema 2: BİLSEM’de Süreç Yönetimi Aşamaları

Araştırmanın verilerinden elde edilen ikinci tema 4 alt temadan oluşmaktadır. Bunlar; ‘BİLSEM’lerde misyon ve vizyon geliştirme becerileri’, ‘Planlama, eşgüdüm ve koordinasyon becerileri’, ‘İletişim ve motive etme becerileri’ ve ‘İnsan kaynaklarını yönetme becerileri’ olarak belirlenmiştir. Bu tema kapsamında eğitim yöneticilerinin liderliğin gereklilikleri olan süreçlerde nasıl beceriler sergilediklerini ortaya çıkarmak amaçlanmıştır. Belirlenen tema, alt tema ve kodlar Tablo 4.2.2.1.’ de verilmiştir.

Tablo 4.2.2.1.: Alt Problemler, Temalar, Alt Temalar ve Kodlar

ALT PROBLEM	TEMA	KOD
BİLSEM’de görev yapan yöneticiler, yönetim süreçleri (misyon ve vizyonunu şekillendirme/ planlama/ iletişim/ eşgüdüm-koordinasyon/ motive etme becerileri) ve insan kaynakları yönetimine yönelik özyeterlikleri nasıldır?	Tema 2: BİLSEM’de Süreç Yönetimi Aşamaları 2.1. BİLSEM’lerde misyon ve vizyon geliştirme becerileri 2.2. Planlama, eşgüdüm ve koordinasyon becerileri 2.3. İletişim ve motive etme becerileri 2.4. İnsan kaynaklarını yönetme becerileri	<ul style="list-style-type: none">• Mutlu çalışma ortamı• Prosedürün uygulanması• Güler yüz ve tatlı söz söylemek• Projeleri desteklemek• Başarının oluşması• İletişim önemlidir• Sevgi ve saygı ortamı• Bilimsel ve akademik ortam• Olumsuz iletişim ve iletişime ket vurmak• Eleştirilere açık olmak• Mesleki deformasyon• Güven ve fedakarlık

	<ul style="list-style-type: none">• Girişken bir şekilde yapmak• Mevzuatın gerekliliği• Çözüm üretmek• Yeni fikirlere açık olmak• İş gereği yapılır• İş disiplini• Yüzyüze iletişim kurmak• İletişim teknolojileri• Zamanla oluşan sıkıntılar• Proje yürütücülüğü• Çalışma tempomuz yoğun• Takdir ve teşekkür belgesi• Özlük hakları• Koordinasyon• Motivasyonu arttırmak• Toplantıda alınan kararlar• Stratejik eğitim planı• Bütçe problemleri• Çalışma şartları• Organizasyon yeteneği• Güzel dönütler almak• İlgili alanlarına göre görev dağılımı• Beklentileri karşılamak• Ders programı oluşturma süreci• Hevesli öğretmenler• Görevi benimsetmek• İş ortamında denge kurmak• Zümrelerin oluşturulması ve takibi• Atölyelerin oluşturulması süreci• Öğrencilere yönelik uyum programı• Sponsor desteği• Duygusal zeka• Beyin takımı oluşturmak• Potansiyelleri açığa çıkarmak• Vizyon oluşturmak• Uygun eğitim ortamı oluşturulması• Cumartesi günleri çalışmanın zorluğu• Kanun ve yönetmelikler• Yasal hakları vermek• İnsan kaynakları birimi• Güç dengesi• Kişisel gelişim• Gerginlikleri önlemek• Hizmet içi eğitimler• Kamu çalışanları• Özlük dosyaları• Kadrolama• Derece ve kademenin verilmesi• Yıllık izin hakları
--	--

4.2.2.1. BİLSEM’lerde Misyon ve Vizyon Geliştirme Becerileri

Vizyon, varmak istediğimiz noktayı gösterirken, misyon bugün o yolda neleri, nasıl yaptığımızı anlatır. BİLSEM yöneticileri kurumun vizyonunun Milli Eğitim Bakanlığı tarafından belirlendiği ve bu vizyona ulaşma yolunda her kurumun imkanlarını kullanarak en olumlu sonucu elde etmeye çalıştıkları görüşündedirler. Kurum vizyonu oluşturulurken kurumun eğitim ihtiyaçları belirlenmelidir, bu eğitim ihtiyaçlarını gerçekleştirmeye yardımcı elemanlar düzenlenmelidir, yol haritası çizilmelidir ve bu süreci yöneten lidere güvenmek gerekmektedir. Bu güven ortamını kurum liderinin sağlaması gerektiğini Büşra sözleriyle vurgulamaktadır. BİLSEM öğrencilerinden proje tabanlı çalışmalar, ödüllü yarışmalar ve etkinlikler konusunda beklentiler çok yüksektir ve bu beklentileri karşılamaları için uygun eğitim ortamının sağlanması ve doğru hedefin belirlenmesi gerekmektedir.

‘...Bilsem gibi beklentisi birbirinden farklı birçok öğrencinin bulunduğu bir yerde bir vizyon belirlemek ve öteki paydaşları bu vizyona inandırmak için insanların size güvenmesi gerekiyor. Bir Bilsem müdürü bu güveni açık görüşlü, yeniliklere açık ve iş ahlakı yüksek seviyedeyseniz ancak sağlayabilir...’ (Büşra ile görüşme, Şubat 2018)

Misyon ve vizyon geliştirme ortamında bu süreçte koordineli çalışılması gerektiğinin veli ve öğretmenlerin yöneticilerle birlikte bir takım oluşturması gerektiği vurgusu yapılmıştır. Türkiye geneline yayılan BİLSEM’ler MEB’na bağlı kurumlar olması sebebiyle ulaşmak istedikleri amaçlar ve hedefler ortak belirlenmiştir. Fakat burada her kurumun kendi farkını ortaya koyarak hedefe ulaşma yolları ve kurum içi amaçları değişim göstermektedir.

‘...misyon ve vizyonu gerçekleştirirken öğretmen ve veli ile birlikte beraber hareket edilmelidir. Burada BİLSEM’lerin 81 ilde nereye giderseniz gidin misyon ve vizyonları aynıdır. Birbirinden farklı olmamalıdır...’ (Senem ile görüşme, Şubat 2018)

BİLSEM yönergesinde açılış amaçlarına bakıldığında ‘Öğrencilerin yaratıcı düşünce, keşif, icat, sosyal ilişkilerde başarı, inovasyon, liderlik, iletişim ve sanatsal beceriler kazanmaları...’ ifadesine yer verilmiştir ve Ceylan bu maddeleri destekleyecek şekilde vurgulamıştır. Öğrencilerin geleceğe yönelik teknolojiyi takip etmesini desteklemek ve bu yönde kurum içi düzenlemeler yapılması gerekmektedir.

'... özel öğrenciler söz konusu olunca da vizyonumuzu biraz daha geleceğe yönelik yapmamız gerekiyor. Sonuçta bu ortamda yaşayacak öğrencilerin dünyanın geleceği olduğunu bilerek ona göre eğitmemiz, ona göre atölye kurmamız, ona göre farkındalık yaratmamız gerekiyor...' (Ceylan ile görüşme, Şubat 2018)

MEB, BİLSEM Yönergesi'nde farklı eğitim içeriklerini ve atölye çalışmalarını bu kurumların amaçlarına ulaşması için bir madde olarak koymasına ve bunu talep etmesine rağmen; Güler, atölye ve popüler çalışmaların içerik olarak hazır gelmediğini, her şubenin bunu kendi içindeki imkanları doğrultusunda planladığını vurgulamıştır. Malzeme ve atölye oluşum sürecindeki sıkıntılardan daha ayrıntılı örneklerle diğer temada aktarılmıştır.

'... Bizim müfredat ve eğitim içeriğimiz farklı bu yüzden bizim derslikten çıkıp atölye tarzı eğitimler vermemiz gerekir. En basitinden şu anda popüler olan robotik eğitimini, kodlama eğitimini düşünelim bu yöndeki çalışmalar bizim gayretimizle oluyor. Veli veya okul müdürünün bulmuş olduğu sponsorlar desteği ile olmaktadır. Bunları biz müfredata direk olarak koysak, kaynağı bize MEB direk göndermiş olsa biz bunu geliştirmeye çalışırız ama bu olmadığı için biz şu anda normal ders işliyoruz ve haricen atölyeler açmaya çalışıyoruz. Bunun için de yurt dışında ne tarz eğitimler veriliyor diye araştırıyoruz...' (Güler ile görüşme, Şubat 2018)

Ayşe, kurum kültürü, misyon ve vizyon oluşumunda şube müdürlerinin 4 yıl olan çalışma sürelerinin kısa olması sebebiyle ancak katkı sağlayabileceklerini, bu kısa zamanda çok köklü değişiklikler yapılamayacağını, ileriye dönük planların sonraki gelecek kurum yöneticisi tarafından uygulanıp, benimsenip uygulanmayacağından bahsetmiştir.

'... Zor bir soru bizim için, çünkü süreyle ilgili bir problemimiz var. Dört yıl eğitim kurumunda yöneticilikte o kurumun geleceğiyle ilgili çok fazla tasavvurda bulunamayız. Sadece bu ödevlere uygun çözümlerle ilgili yatırımlar yapabiliriz ama dört yılın ardından sizden sonraki gelecek arkadaşın sizin çözümlerinize, tasavvurlarınıza riayet edip edemeyeceği hatta bunlardan haberdar olup olmayacağını bile bilemeyiz...' (Ayşe ile görüşme, Şubat 2018)

Kurumun öğrencilere yönelik amaçlarından birisi de özel yetenekli öğrencilerin hayata adapte olarak akranlarıyla ve kendilerine yakın gördüğü öğrencilerle aynı ortamda paylaşımlar ve iletişim kurmasını sağlamaktır.

'... buradaki asıl amaç bu çocukların kendi seviyelerindeki arkadaşlarıyla okul dışı zamanda mutlu olmaları ve kendi yakın bulduğu arkadaşıyla burada etkinlik yaparak öğrenmesidir. Bir kurum kültürü oluşturulması ve kurum kültürü çerçevesinde ulusal ve uluslar arası projelerde ve yarışmalarda fark yaratmak istiyoruz...'(Fatma ile görüşme, Şubat 2018)

Katılımcılarımızdan BİLSEM müdürü Fatma'nın bu maddeleri destekleyecek görüşü oldukça açıklayıcıdır. Kurumlarda özel öğrencilerin sosyal davranışlarının da geliştirilmesine katkı sağlamak oldukça önemlidir.

4.2.2.2. Planlama, Eşgüdüm ve Koordinasyon Becerileri

Planlı çalışma ortamının sağlanması, uyumluluk ve grubu koordine etmek bir yöneticide bulunması gereken liderlik özelliklerinin en önemlilerinden biridir. Katılımcıların çoğunluğu planlı çalışmanın hayatlarının her alanına yansıdığından söz etmiştir.

'... Ben daha çok planlı çalışan, öncesinde her şeyi kurgulamayı bilen ve günü geldiğinde de her şeyin tıkır tıkır işlemeden yana olan ve bunu çok içselleştirmiş bir insanım. Aksine bu durum olmadığı zaman rahatsızlık duyuyorum...'(Sara ile görüşme, Şubat 2018)

Planlama ve kurum içindeki dengeyi kurma noktasında yöneticiler farklı görüşler sunmuşlardır. Kimi yönetici planlamanın içerisinde yer alırken kimi de planlamada gönüllülük esasına dayalı olarak iş bölümü yapıldığını ve kendisinin bu süreçte denetleyici kişi olduğunu aktarmıştır. Katılımcıların görüşlerinden yola çıkılarak grup içerisinde aynı kişilere aynı görev ve sorumluluğun verilmesi yerine düzenli aralıklarla bir planlamada çalışma arkadaşlarının değişiklik göstermesini sağlamak grubu birbirine daha bağlı kılmıştır ve grup içi iletişimi güçlendirmiştir.

'... Hedefimiz bellidir kim ne yapmak istiyorsa soruyoruz ve burada amaç yapılan plana kendinin dahil olmasını beklemek çünkü bu anlamda

daha arzulu, istekli, gönüllü çalışmasını bekliyoruz. Planlamada daha çok onlara bırakırım ve denetim kısmını ben yaparım yani planlamanın aksadığı yerde müdahale ederim ama genelde planlamayı onlar yapmaktadır...’ (Güler ile görüşme, Şubat 2018)

Yapılan planlamaların kurum içerisinde ortak bir karar doğrultusunda belirlendiğinden ve her bir öğretmenin ihtiyaçları, becerileri göz önüne alınarak uzun ve kısa vadeli ulaşılabilir planlar yapıldığından söz edilmiştir. Liderin insanları iş yapma konusunda gönüllü hale getirmesi konusunda bir görüş hakimdir. Her kişinin özelliklerinin birbirinden farklı olması sebebiyle yapabilecek iş bölümü de birbirinden farklıdır. Kişiler kendilerinin yapabileceği işleri bilirler ve iyi bir lider bu yetenekleri ortaya çıkarabilir. Bir işi bir kişiye yüklemek yerine farklı kişiler ve küçük gruplar haline yaymak konusunda daha verimli sonuçlar alındığı gözlemlenmiştir. Bu durum kişiler arasındaki çatışmaların da önüne geçme konusunda bir adım olarak atılmıştır.

‘... iyi iş tarifi, insanları gönüllü hale getirmek meselesi, kamuda zaten kimin ne iş yapacağı bellidir, o işi yaparken bile insanlar gönülsüz olabilirler, bu gayet doğal Maslow’un teorisinde sırayla baktığımızda gönülsüzlük için bir sürü sebepleri var. Ekip arkadaşlarınızı iyi tanıyorsanız onları çok rahat gönüllü yapabiliriz. Genelde biz kurullara çıktığımızda iş bölümü yaparken, toplantılarımızda ‘Bu işi kim yapacak?’ dediğimizde o işin sahibi her zaman vardır. İyi yetişmiş, iyi bir eğitim almış, kendisini donatmış, aynı zamanda sorumluluk bilinci olan, kendi özdeğerlerine saygılı çalışanların ‘Şu işi de siz yapın’ gibi bir talimatnameyle karşılaşması çok nadire rastlamaktadır. Herkes sorumluluğunu biliyorsa ortada iş kalmaz.’ (Ayşe ile görüşme Şubat 2018)

Planlamaların uygulanması aşamasında grup içerisindeki eşgüdüm ve koordinasyon çok önemlidir. İş ortamında dengeyi kurmak, görevi benimsetmek, destek olacak öğretmenlerle çalışmak yöneticinin yükünü hafifletmektedir. Uygun eğitim ortamı oluşturmak için belirli kriterleri yerine getirmek birlikte hareket edilerek üstesinden gelinecek bir süreçtir. Kişiler aldıkları eğitimin gereklilikleri doğrultusunda grup içerisindeki olumlu rollerini kendileri belirlerler. Planlama, eşgüdümlü ve koordineli çalışma ortamında oluşan zorlukların kısmi nedenlerinden birisi görevlendirme ile farklı bir kurumdan gelen öğretmenlerin geçici görev süreleri

sebebiyle kurumu benimsemeyerek görev ve sorumluluk almaktan kaçınmasına dayalıdır.

Yapılacak toplantılar sonucunda etkili iletişimin de yardımıyla planlamada istenilen verim alınamıyorsa ve grup elemanlarının isteksiz olmaları sebebiyle görev ve sorumluluk dağılımı yapılamıyorsa bu durumda esgüdümü sağlamak amacıyla kişilere mevzuatın ve yönergelerin gerektirdiği görev ve sorumlulukların hatırlatılması noktasına Ayşe vurgu yapmaktadır.

'... Ayırdığımız her bir birimin işinin amacına, neticesine, hedef kitlesine uygun olacak argümanları yerleştirmeye çalışıyoruz. Arkamızda daima o eşgüdümü temin etme noktasında bize hukuk yardımcı oluyor. Kamu mevzuatı çok farklı sektörlerde, çok farklı çalışma alanlarında en belirgin, en net iş tarifi yapan mevzuattır. Kamu personeli için zaman zaman sıkıcı hale gelebilir ama iş tanımları net olduğundan organize etmekte zorluk çekmeyiz.'
(Ayşe ile görüşme, Şubat 2018)

Her kurum amacına ve hedeflerine uygun olarak çeşitli yapılanmaları gerektirmektedir. Bu süreçte gönüllülük ve koordineli çalışmak esastır. BİLSEM müdürlerinin görev ve sorumlulukları sadece öğretmen grubu içerisindeki görev ve planlamanın yapılması sürecini yönetmekle sınırlı değildir. Her BİLSEM şubesinin ve özellikle yeni açılanlarının bina ve oluşum süreciyle ilgili zorlukları ve sorumlulukları vardır. İlerleyen bölümlerde bu konulara ilgili tema altında yer verilecektir. Yaratıcı öğrenme ortamının sağlanması için gerekli eğitim araç-gereçlerinin temini, okul personelinin ihtiyaç ve sorumlulukları, velilere yönelik bilgilendirme, anket çalışmaları, proje bazlı çalışmalar da koordineli çalışma sürecinde eğitim liderinin görev ve sorumlulukları arasındadır. Liderlik sürecinin başladığı andan itibaren kanun, yönerge, planlama gibi konularda bilgili ve koordineli olarak rahat bir çalışma ortamı sağlamak gerekmektedir. Grup içerisindeki planlamalarda basit görevler, açıkça tanımlanmış roller, plan ya da emirle koordinasyon gibi temel yapılarla uyum sağlarlar. Fakat grup elemanları içerisinde karmaşık bir durumda belirsizlik yaşıyorsa daha merkezileşmiş bir otorite en iyi iş gören kişidir. İşletilebilir ve hızlı kararlar alıp uygulayabilen bir yapı olmadan, grup içerisindeki performans ve motivasyonun düştüğü yapılan görüşmelerde sıklıkla dile getirilmiştir.

4.2.2.3. İletişim ve Motive Etme Becerileri

İletişim ve motive etme yeteneği sadece bir amaca bağlı örgütlerde değil, günlük hayatta insan ilişkilerinin de bir parçası olmaktadır. Okul yöneticileri öğretmenlerin ve personelin grup içi verimliliğini arttırmak için onlarla sürekli iletişim halinde olarak fikir alış-verişi yapmalıdır. Çalışanların motive olmasını sağlamak kişilerin yaptığı işten zevk almasını ve sonucunda grubun hedeflerine uygun ürünler vermesini kolaylaştırır. İyi bir öğretim lideri grubun ihtiyaçlarının bilincinde olarak bu ihtiyaçları karşılamaya yönelik hamleler yapmalıdır. BİLSEM’lerde iletişim ve motivasyon diğer kurumlardan çok farklı değildir. İnsan ilişkilerinin olduğu her yerde kibar konuşmak, ihtiyaçlara yanıt vermek, karşı tarafı dinlemek avantaj kazandırmaktadır. Bu kurumların farkı grup içerisindeki çalışanların ihtiyaç farklılıklarının olması, proje odaklı çalışmaların farklı olması ve özel yetenekli öğrencilere yönelik çalışmaların getirdiği ek sorumluluklardır.

Eğitim yöneticisinin, çalışanları dinlemesi ve grup ile ilgili kişisel sorunlar dahil, bunları aklında tutarak onlara ilgilenme anlamında yansıtması iletişim becerilerinin önemli ve hassas olduğuna dair bir kanıttır. Senem, yöneticinin, öğretmenlerden dönüt almasının, eksik yönleri sorgulamasının önemine vurgu yapmaktadır. Bu tutum iletişime ve eleştiriye açık bir davranış sergilendiğini göstermektedir.

‘... Çalışan için idareci beni dinliyorsa, değer veriyorsa ve sorunuma yaklaşabiliyorsa, bir hafta sonra bile sorabiliyorsa diye düşünmesi bizim bunları yapmamız güzel dönütler getiriyor. Ben yıl içerisinde çalışanlarımla mutlaka birebir görüşmeler yaparım. ‘Hocam dönem içerisinde bizde gördüğün eksiklikler, artılar neydi? Bize dönüş yapabilir misin?’ diye sorarım. İdarecilerimiz her alanda bulunabilirler, sadece odalarına kapanıp idarecilik yapmıyorlar izlenimini görüyorlar...’(Senem ile görüşme, Şubat 2018)

İletişimde ast-üst ilişkileri gözetildiğinde, BİLSEM liderlerinin sadece grup içerisinde değil aynı zamanda kendi üstleri olan şube müdürleri ile de iletişim halinde oldukları bilinmektedir. Bu ast-üst ilişkisi sırasında iletişim dilinin bir kez daha önemli olduğu ortaya çıkmaktadır. Yönetici kendi okulunda çalışan ilişkilerinde sorun yaşamadan dar alanda uzlaşmacı bir yol izlerken, daha büyük bir alanı

barındıran şube müdürleri pek çok kişinin talep ve isteklerine yetişmek adına iletişim kanallarını daha geniş bir alana yaymak durumundadır. Bu durumda eğitim yöneticisi hiyerarşik şemada kendi üstünden bir talepte bulunurken doğrudan, birebir bir iletişim yolu benimsemelidir. Bu iletişim sürecini Büşra şu şekilde anlatmaktadır;

'... Benim ilişkilerimle açık, net, talepkar hatta bazen beklentilerim yüksektir. İnsanlara daha şeffaf olmaya çalışırım. Bilsen yöneticileri çoğu zaman girişken olmalı, sınırları zorlamalı, bilimsel ve akademik bir dil kullanılmalı, iletişim esnasında konunun dışına çıkılmamalı ve bu iletişim sayesinde diyalog kurduğu insanları kendi amacına doğru yükseltmelidir...' (Büşra ile görüşme, Şubat 2018)

Etkili iletişim becerileri geliştirirken dikkat edilmesi gereken durumlar vardır. Bunlar zaman içerisinde grubun kültürüne de oturan alışkanlıklar haline gelmektedir. Grubun alışkanlıklarını bilmek ve grup elemanlarını tanımak, bir lider olarak grup arkadaşlarıyla paylaşımlar kurarak kendini açmak ve kendini doğru ifade etmek, grup elemanlarını etkin ve ilgili dinlemek, empati kurabilmek, eleştirilere karşı açık olmak ast-üst ilişkilerinde gerekli olan etkili iletişimi kurmayı kolaylaştırmaktadır.

İletişim artık yüz yüze olmanın dışında pek çok iletişim kanalı sayesinde daha etkili hale gelmiştir. Senem ve diğer katılımcılar aşağıdaki görüşe benzer bir tutum izleyerek BİLSEM öğretmenleri ve çalışanlarının sadece mesai içinde değil, sonrasında da mesaj, mail, telefon yoluyla yoğun bir görüşme ağında olduğunu belirtmişlerdir. Bu iletişim ağı kişilerin planlama ve proje aşamalarında daha kolay iletişime geçmelerini sağladığı gibi, beden dili olmadan kurulan bir iletişim türünü kapsadığı için, sadece yazı diliyle bazı görüşler yanlış aktarılmakta ve her zaman tam verim alınamamaktadır.

'... Gelişen teknolojiyle birlikte mail ve mesaj grupları var, akşam bile mesai kavramı bizde olmadığı için rahatlıkla buralardan sorularını sorup, bizlere ulaşabilirler. Soru ve sorunlarını bu şekilde kafalarına takılanları bize sorabilirler, bizler de sorabiliriz. Böyle bir aile ortamı oluşturmaya çalışıyoruz. Bu da inanıyorum ki hem başarıyı hem de mutlu çalışma ortamını oluşturacak...' (Senem ile görüşme, Şubat 2018)

Ayşe iletişim gelişme sürecinde kişilerin bu durumu ne derece etkin ve kurum çıkarlarına kullanacağını vurgulamıştır. Bu süreçte olumsuz anlamda kurulan iletişimin planlanan işlerin aksayacağından bahsetmiştir.

'... iletişimin ne kadar gelişeceğine, ne kadar büyüyeceğine karşılıklı iki taraf kendisi karar verir; zaman içerisinde gelişen bir hadisedir. Olumlu anlamda geliştirilmişse insanların işini kolaylaştırır; bazı işlerin daha hızlı yürümesini sağlar; olumsuz bir iletişim veya iletişime ket vurma gibi bir durumlar gelişmişse o zaman yapmış olduğumuz resmi işleri çekilmez hale getirebilir...' (Ayşe ile görüşme, Şubat 2018)

Okul müdürünün en önemli liderlik rollerinden biri, çalışanların morali ve iş doyumunu üzerinde olumlu bir etki oluşturarak onların motivasyonunu sağlamaktır. Çalışma koşullarının rahat olması, grup içerisinde adil davranılması, koşullara uygun bir ücret dağılımı, başarının ödüllendirilmesi ve takdir edilmesi, iş garantisi gibi günlük çalışma hayatını önemli oranda etkileyen etmenler kişilerin motive olmasını ve çalışmaya karşı güdülenmesini sağlamaktadır. Her çalışanın motive olması birbirinden farklıdır, bu grup motivasyonunun sağlanması için grup elemanlarının iyi tanınması ve objektif bir yaklaşım etkili olmaktadır.

Katılımcılar arasında öğretmen ve çalışan motivasyonuna yönelik olarak bakıldığında, her yöneticinin yüksek moral ve motivasyonla güne başlamanın öneminden bahsettiğine ve küçük bir gülümsemenin bile gün içerisinde motivasyonu sağladığı görüşüne rastlanmaktadır. Sara liderlik sürecine yeni başlarken kendini kabullendirme ve grup elemanlarıyla etkili iletişim kanalı oluşturma adına sık sık motive edici, yemekli toplantılar organize ettiğinden bahsetmiştir. Bunun haricinde öğretmenlerin motivasyonu için özel günlerin kutlanması gerektiği görüşündedir. Öğretmenler gününü ve kadınlar gününü veli desteği ile organize ederek, sıcak bir çalışma ortamı yarattığından söz etmiştir.

'... Öğretmenin motivasyonunu arttırmak için özellikle bir şey yapmıyorum bu durum spontane geliyor. Örneğin, bugün toplantı yapacağız ama dedim ki toplantıda önce herkes birşey yapsın getirsin ve yiyip içelim, ben listeyi aldım önce kendi adımlı yazdım ben şunu yapıp getireceğim diye sonra herkes ne yapabiliyorsa onu yazsın diye sırayla listeyi koyduk ortaya.'

Mesela bu durum bir araya gelmek için bir gerekçedir.’ (Sara ile görüşme, Şubat 2018)

Ceylan öğretmen motivasyonu olarak, MEB kültüründe olan başarı belgelerinin öğretmenlere sağlanması noktasında özellikle hassas olduğundan söz etmiştir. Bunun yanında önemli bir konu da şudur ki; yapılan proje çalışmalarında grup liderinin sürekli değişiklik göstermesi ve grup elemanlarının proje liderliği ve yürütücülüğü yapmaya teşvik edilmeleri konusunda desteklenmesi de bir motivasyon kaynağı olarak keşfedilmiştir. Hep birlikte, hiyerarşiyi aradan kaldırarak, ben değil biz olarak bir sürece girişmenin faydaları gözlemlenmektedir. Proje yürütücüsü olan grup elemanı kendi çalışma ortamını yaratarak, grup liderinin bu kurallara ve gerekliliklere uyarak hareket ediyor olduğunu gözlemlemektedir.

‘... kurumdaki öğretmenlerimizin yüzde doksanı yüksek lisans yüzde onu doktora mezunu öğretmenlerimiz. Kimi arkadaşımıza proje yürütücülüğü, kimi arkadaşımıza başarı belgesi vererek motive ediyoruz, kimi arkadaşımıza bir tatlı söz ve güler yüz de yetebiliyor. Ben proje sırasında şunu gördüm bir öğretmen olarak, bende proje çerçesine girip bir atölye liderliği üstlendiğimde, işin içine girdiğimde daha olumlu sonuçlar aldığımızı gördük. Bir emrivaki değil de birlikte yapalım olduğunda proje ürüne dönüşüyor ve öğretmen motive oluyor. (Ceylan ile görüşme, Şubat 2018)

Özel bir çalışma yapısı olan BİLSEM’lerin farklı çalışma saatlerinden kaynaklı olarak gün içerisinde motivasyon ve enerji düşüklüğü yaşadıkları durumlarda, grup elemanlarının birbirlerine destek olarak, motivasyon düşüklüğünü öğrencilere yansıtmadan verimli olmaya çalıştıkları görüşü hakimdir. Özel öğrencilerle çalışılan bu süreçte onların enerjisine cevap verecek öğretmen kadrosuna ihtiyaç vardır. Ayşe konuyla ilgili görüşlerini şu şekilde dile getirmiştir;

‘... Motivasyonda hiyerarşik bir yapımız yoktur. O gün kimin enerjisi yüksekse o enerjiyi ekip arkadaşlarıyla paylaşır. Süreçler öyle yürür, çünkü; pek çok kuruma göre zor bir çalışma ortamımız var, çocuklar özel, sizinde özel donanımda olmanız gerekiyor. Mesai dışı çalışıyoruz, zaten çocuklar okuldan çıktıktan sonra geliyorlar; bu çalışma koşullarının içerisinde günün enerjisinin bir öğretmen tarafından minimuma indiği saatlerde, maksimum

enerjiye sahip bireylerle karşı karşıya geliyorsunuz hakikaten motivasyonun yüksek olması gerekiyor.’ (Ayşe ile görüşme, Şubat 2018)

Motivasyon sadece okullarda veya BİLSEM’lerde değil iş hayatının genelinde ve günlük rutinimizde de insani olarak önemli bir ihtiyaçtır. Çalışanların motive olması ve işlerini severek yapabilmeleri, özlük haklarının karşılanması, temel ihtiyaçlarının göz ardı edilmemesi ve insan kaynaklarına önem verilmesi de bir motivasyon yöntemidir. Görüşme yapılan BİLSEM müdürlerinin deneyimleri bu konuda desteğe ihtiyacı oldukları yönündedir.

4.2.2.4. İnsan Kaynaklarını Yönetme Becerileri

İnsanların becerilerinin, tutumlarının, enerjilerinin ve bağlanmalarının bir grubun başarılı veya başarısız olmasında yaşamsal bir öneme sahip olduğu bu alandaki araştırmacılar tarafından kanıtlanmıştır. İnsanların ve örgütlerin birbirlerine ihtiyaçları vardır. Bu ihtiyaçlar örgütler tarafından fikir, enerji ve yetenek gereksinimi iken insanlar açısından kariyer, maaş ve özlük hakları olarak söylenebilmektedir. Çalışma ortamlarında insanların yeterli performansı sergilemeleri için uygun çalışma koşullarının sağlanması gerekmektedir. Yapılan araştırmaya bakıldığında BİLSEM yöneticilerinin insan kaynakları alanındaki görüşlerinin çok zayıf kaldığı sonucuna varılmaktadır. Bu bulgular genel olarak yöneticilerin insan kaynaklarını işe alım süreci olarak tanımlamasından kaynaklanmaktadır.

‘... İnsan kaynakları deyince işe alım süreci geliyor. Bu durumda milli eğitimde işe alım sürecini biz yapmadığımız için seçilen ve belirli aşamalardan geçen öğretmenler geliyor. Çalışan arkadaşların ihtiyaçları doğrultusunda okulla ilgili idareye veya şahsıma yapılan ihtiyaçlar dönem öncesinde ve haftalık olarak tespit edilir ve karşılanır...’ (Senem ile görüşme, Şubat 2018)

Ceylan kurallara bağlı bir tutum sergileyerek özlük haklarının MEB tarafından konulan kurallar çerçevesinde yürütüldüğü görüşünden söz etmektedir. Yasal düzenlemelerin öğretmenlerin izin, ücret, başarı belgesi gibi konular haricindeki

insani değerlendirmeler ile ilgili maddeler içermemesi sebebiyle insan kaynaklarını yönetme becerileriyle ilgili olarak sınırlı bilgiye ulaşılmıştır.

'... Bizim mevzuattaki ve kanundaki hakları 657 sayılı devlet memurları kanununa göre yasal hakları var bunları da kullanmaları konusunda biz yardımcı oluyoruz. Şimdi tutup da hak ettiği bir davranışı vermeme ya da yapmama gibi bir lüksümüz yok. İnsan kaynaklarında da zaten var olan kanun, yönetmelik, yönerge doğrultusunda görevleri tebliğ edildikten sonra bize düşen aksayan yönler varsa ortak amacımız doğrultusunda varsa, aksayan yönleri onararak yolumuza devam etmek. İnsan kaynakları yönetimi konusunda pek bir zorluk yaşamıyoruz ve zorluk yaşatan öğretmenlerle de karşılaşmıyoruz...' (Ceylan ile görüşme, Şubat 2018)

Güler konuyla ilgili olarak diğer katılımcılardan farklı olarak eğitimin desteklenmesi konusunun da bir özlük hakkı olduğunu savunarak, önceki dönemlerde kendi yöneticisinin çeşitli sebeplerle eğitim hakkını vermediğini fakat kendi liderlik sürecinde talep eden grup arkadaşlarına eğitim desteklerini vereceğini vurgulamıştır.

'... benim önceki okulumda okul müdürü ders aksıyor diye bizi hizmet içi eğitimlere yönlendirmezdi bu yönde bir planlama yapmazdı ve göndermezdi ama ben şu anda öğretmen arkadaşımızın böyle bir isteği varsa ve gerçekten hem ona hem kuruma faydalı olacaksa ben bu imkanı veririm ve desteklerim. (Güler ile görüşme, Şubat 2018)

Ayşe öncesinde MEB'nda eğitim yöneticisi olunacağına fakat eğitim lideri olunması için gerekli uygulamalardan sıyrılarak özgür kararlar vermenin mümkün olmadığına değinmiştir. İnsan kaynaklarını yönetme becerileri konusundaki görüşleri de bu durumu destekleyecek niteliktedir. Yönetici ile lider farkını yineleyerek vurgulamıştır.

'... Hazır prosedürleri uygulayınca eğitim yöneticisi özlüğü iyi takip ettiğini, bu insan kaynakları sürecini iyi yönettiğini düşünür ama öte yandan eğitim lideri arkadaşının mağduriyetini gördükçe o prosedürün dışına çıkamadığı için vicdan azabı çeker.' (Ayşe ile görüşme, Şubat 2018)

İnsan kaynakları konusunda genel olarak katılımcılarımız kurum içerisinde farklı bir tutum işlenemeyeceğini, özlük hakları, yasal prosedür ve işe alım gibi süreçlerin memuriyet kuralları kapsamında yapıldığını bildirmişlerdir. BİLSEM yöneticilerinin kurum içerisinde yaşadıkları ve liderlik sürecindeki karşılaştıkları zorlukları bir sonraki alt problemde ele alınmıştır.

4.3. Alt Problem 3: BİLSEM’de yönetici olarak yaşadıkları zorluklar nelerdir?

Araştırma verilerinin analizi kapsamında ortaya üçüncü tema ‘BİLSEM’de yönetici olarak görevle ilgili yaşanan zorluklar’ olarak belirlenmiştir. Bu bölümün kurum içerisindeki sürecin nasıl ilerlediği ve ne gibi zorluklarla mücadele edildiği ile ilgili ipuçları vermesi beklenmektedir.

4.3.3. Tema 3: BİLSEM’de Yönetici Olarak Görevle İlgili Yaşanan Zorluklar

Alt problem bir tema ve dört alt tema kapsamında incelenecektir. Araştırmanın üçüncü temasının alt temaları ve görüşme analizinde elde edilen kodları tabloda belirlenmiştir.

Tablo 4.3.3.1.: Alt Problemler, Temalar, Alt Temalar ve Kodlar

ALT PROBLEM	TEMA	KOD
BİLSEM’de yönetici olarak yaşadıkları zorluklar nelerdir?	Tema 3: BİLSEM’de Yönetici Olarak Görevle İlgili Yaşanan Zorluklar 3.1. Zorlu Çalışma koşulları 3.2. Öğretmen ve idari personel istihdamı 3.3. Finansal kaynak bulma 3.4. Veli beklentileri	<ul style="list-style-type: none">• Maliyet ve bütçe hesaplamaları• Sıkıntı• Ders program ve planlaması• Artan sorumluluklar• Grup içi egoist tutum• Kaynak bulma çabaları• Öğrenci profilini öğrenmek• Hızlı geçmesi gereken uyum süreci• Yüksek veli beklentisi• Mesai ve çalışma saatleri• Cumartesi güleri çalışmak

		<ul style="list-style-type: none"> • Öğretmen bulamamak • Materyal ve fiziki eksiklikler • Negatif takıntılar • Yönetici ve velilerin sıkıntıları • Donanım sıkıntıları
--	--	--

4.3.3.1. Zorlu Çalışma Koşulları

BİLSEM’ler özel yetenekli öğrencilerin örgün öğretimlerine ek olarak, okuldan sonra ve cumartesi günleri haftanın belirli gün ve saatlerinde yetenekleri doğrultusunda eğitim aldıkları resmi kurumlardır. BİLSEM’lerde çalışma yapan öğretmenlerin çalışma saatleri hafta içi öğlenden sonra başlayarak akşam bitmektedir, hafta sonu cumartesi günleri sabah başlayarak öğlenden sonraya kadar devam etmektedir. Nilay bu durumu ağır çalışma şartları olarak özetlemiştir. Bu çalışma saatleri MEB’nin diğer okullarında görev yapan öğretmenler için cazip bir seçenek olmamaktadır.

‘...BİLSEM için iki tane durum var, buralarda çalışan öğretmenler iki sene sonra bu durumu kanıksamaya hatta yakınmaya başlıyor. Bunlar; çalışma şartlarının değişmemesi, özlük hakları, diğer arkadaşlar da belki bahsetmiştir, cumartesi günlerinin olmaması sorunu, benim sekiz senedir cumartesim yok... BİLSEM yöneticiliği, hiç dışarıdan görüldüğü gibi değil, stresli, sizi yorar ve çalışma şartları çok ağır. 9:00-19:00 ve hatta 20:00’e kadar çalıştığımız oluyor. Bir yerde kendimize göre özgür ama işleyiş açısından ağır bir kurum...’ (Nilay ile görüşme, Şubat 2018)

Çalışma saatleri ve özellikle cumartesi günlerinin mesai dahilinde olması yöneticiler için özel hayatı doğrudan etkilemesi sebebiyle, bu kurumların tercih edilmesi azalmıştır. Sadece çalışma saatlerinde değil kurum binasının oluşum sürecinde de farklı sıkıntılar yaşanmıştır. Binaların yapım sürecinde iç tadilatların eğitim-öğretimin yapıldığı zamana denk gelmesi öğretim ortamını olumsuz etkilemektedir. Bunun dışında kurum binalarının geçiş sürecinde başka okullarla paylaşmasından kaynaklı oluşan sıkıntılardır.

‘...Bizim açıldığımız zaman en büyük sıkıntılarımızdan biri de bu okulda açıldığımız dönem bir lise ile birlikte bu binayı paylaşıyorduk, boş bir

BİLSEM'den daha sıkıntılıdır iç içe bir iki kurumun olması...' (Nilay ile görüşme, Şubat 2018)

BİLSEM'lerde ele alınması gereken konulardan biri de eğitim-öğretim etkinliklerinin yürütülmesi konusundadır. BİLSEM'lerde yürütülecek eğitim-öğretim etkinliklerinin sadece BİLSEM yönergesinde belirtilen çok kısıtlı bir açıklamaya dayalı olması ve bakanlıkça bu konuda bir yönlendirme yapılmamış olması, çerçeve bir programın olmaması farklı uygulamaların ortaya çıkmasına sebep olmuştur. Her BİLSEM şubesi kendi atölye ortamını oluşturarak etkinliklerini planlamaya çalışmaktadır.

Katılımcılarımızdan Ayşe, özel yetenekli öğrencilerin eğitimi planlanırken BİLSEM'lerin yeni açıldığı süreçte yöneticiler ve öğretmenler ne yaptığını bilemeden karmaşık bir ortamda kurumun genel kurulum sorunlarını çözmeye çalışmışlardır. Bu süreçte kurulum ve uygulama aşamalarıyla ilgili sorunlar ele alınarak ilerleyen yıllarda bu idari sorunların üstesinden gelinmesi için önlemler alınmaya başlanmıştır.

'... Bizim için en büyük handikap kurumların yeni açılmış olması, projenin yeni olması, BİLSEM'lerin henüz bir proje olduğu dönemde hiç kimsenin ne yapacağını bilmemesinden kaynaklanan bir kaotik ortam vardı...' (Ayşe ile görüşme, Şubat 2018)

BİLSEM'lerde görev yapan yöneticilerin özlük haklarında, maaş iyileştirmelerinde gerekli düzenlemelerin yapılamamasından kaynaklı sorunlar, liderlik ve alan bilgisi anlamında kendisini üst düzeyde geliştirmiş olan çalışanların bu kurumları tercih etmesi konusunda engel oluşturmaktadır. Güler, yöneticilerin pek çok görev ve sorumluluğunun olmasının ve başlangıçta yönetim kadrosunun net oturmamasından kaynaklı görev dağılımının yapılamamasını aşağıdaki sözleriyle eleştirmiştir. Yöneticilerin okulun teknik işleriyle alakadar olmaktan eğitimin gerekliliklerini yerine getirmekte zorlandıkları bir ortamın oluşmasından bahsetmiştir.

'... Örneğin; elektrik faturasının ödenmesi, su kaçağının bulunması, bununla uğraşmaktansa ben kendimi eğitime ayırsam daha fazla verim alabilirim...' (Güler ile görüşme, Şubat 2018)

Katılımcılar BİLSEM sistemini yönerge, mevzuat ve resmi işleri öğrenme aşamalarında zorlandıklarını, bu süreçte öğrenme anlamında zamana ihtiyaç duyduklarını, fakat alışma sürecinin oluşumu yeni tamamlanmaya başlanan kurumlarda hızlı geçirilmesi gerektiğini, çabuk adapte olunması gerektiğini belirtmişlerdir. Bu alışma süreci sadece resmi işlerden kaynaklı değildir, aynı zamanda özel öğrencilere faydalı olma sorumluluğunu ve proje tabanlı öğrenme ortamı oluşturma sorumluluğunu da kapsamaktadır.

Araştırma sırasında kuruma yeni atanmış olan yöneticiler özellikle görev süreleri boyunca TÜBİTAK, İSTKA, AB gibi destekli projelerin yazılımlarında tecrübe sahibi olmadıklarından söz etmişlerdir. Proje yazım aşamalarını alışma sürecinde öğrenme fırsatı bulamadıkları için kurum kültürüne ve beklentiyi karşılaması istenen proje yazım aşamalarına faydalı olamamaktan şikayet etmişlerdir.

Yöneticilerin sorun yaşadıkları durumların başında atama sonrasında başlangıç sürecinde ve sonrasında yaşanacak durumlarla ilgili olarak danışacak ve yol gösterecek birilerine ulaşamamaları olmuştur. Yöneticiler liderlik sürecinde rol model alacakları bir mentore ihtiyaç duyarak bu sorunlarının çözüme ulaştırılması talebini dile getirmişlerdir. BİLSEM'ler özel yetenekli öğrencilerden ve alanında kendini kanıtlamış ve geliştirmiş öğretmen kadrosundan oluşmaktadır. Bu nedenlerle bu kurumları yönetmek ve bu kurumlara liderlik etmek tecrübe, zaman, bilgi birikimi, eğitim gerektirmektedir. Yöneticilere bu yolda eşlik edecek rol modeller gerekmektedir.

4.3.3.2. Öğretmen ve İdari Personel İstihdamı

BİLSEM pek çok yönüyle öğretmenler tarafından tercih edilmeyen kurumlar arasındadır. Çalışma saatleri, her ilçede BİLSEM bulunmaması, öğretmenlerin kendilerini yoğun çalışma ortamına sokmak istememeleri, öğretmenlerin proje odaklı çalışma ortamından kaçınmaları veya istenilen sınav koşullarından başarılı olamamaları sebepleriyle öğretmen ve idari personel bulmakta zorluk yaşanmaktadır. Fatma mesai saatlerinin sıkıntılılarıyla ilgili olarak görüşünü vurgulamıştır.

'... Öğretmen bulmakta da zorluk yaşıyoruz mesai saatleri sıkıntılı olduğu için, iyi öğretmen olsa da BİLSEM bünyesinde çalışma saatlerinden dolayı gelmek istemiyor...' (Fatma ile görüşme, Şubat 2018)

Kurumun yapısal düzeninden kaynaklı olarak ilk açılan yılda norm kadrolu öğretmen alınmayarak, öğretmen kadrosu bir yıl sonra gönderilmektedir. Görevlendirme öğretmen kurum bünyesine alışamamakta ve kurum içerisindeki kısa ve uzun vadeli planlamalarda kurumu benimsemediğinden kaynaklı olarak sıkıntılar yaşanmaktadır. Belirli bölgelerde İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü'nden talep edilen öğretmenler bu taleplere cevap vermeyerek, görevlendirme dahi bu yapılamamaktadır. Bu kurumlarda öğretmen eksikliği çok ciddi sıkıntılar oluşturmaktadır. Güler bu durumu yaşanmış bu anekdotla aktarmıştır.

'...Bizim en büyük sıkıntımız öğretmendir. Ücretli veya görevli gelen öğretmenlerle bir eğitim vermeye çalışıyoruz. İlk açılan yılda norm olarak atama yapılmıyor öğretmen bir sene sonra gönderiliyor. Açıldığım anda kadrolu öğretmen gelmediği için görevlendirme öğretmen ile devam etmek zorundayım. Örneğin ilçeden bir fen bilgisi öğretmeni talebinde bulduk ama hiçbir öğretmen bizden görevlendirme talep etmedi. Mecburen ücretli öğretmen almak zorunda kaldık ve fen bilgisi öğretmeni kimya dersine girmek zorunda kaldı. Çalışma saatlerinden dolayı görevlendirme ile gelen öğretmen ekstra olarak baktığı için çok fazla verimli olamıyor...' (Güler ile görüşme, Şubat 2018)

Öğretmenler ve kuruma yeni atanan eğitim yöneticisi arasında iletişimsizliğin ve kendini kabullendirme durumunun oluşmasından kaynaklı sorunlar yaşanmaktadır. Özellikle yöneticiden önce BİLSEM'lerde çalışmış ve kurum kültürünü benimsemiş öğretmenlerde gelen yöneticiye karşı önyargılar ve kabullenememe sorunları yaşanmaktadır. Katılımcımız Sara bu konuyla ilgili yaşadığı bir durumdan söz etmektedir. Yaşanan bu durumun ilerleyen süreçlerde daha da artarak çatışma haline dönüştüğünü vurgulamıştır.

'... çok yakın zamanda kurum içerisinde bir yanlış anlaşılmaya bağlı olarak bir diyalog yaşandı ve bu öğretmenimizi çağırıp konuştuk. Öğretmenimizle törenle alakalı yer organizasyonu konusunda iki defa bizden

kaynaklı olmadan erteleme yaşadık ve ölçüsüz bir diyalogu mesaj grubu üzerinden yaşadık. Aslında benim cevap vermemem gerekiyordu çünkü yazı dilinde her zaman doğru ifade edemeyebiliyoruz. Sonrasında konuşarak özür dilendi ve olumlu bir sonuca bağlandı...’ (Sara ile görüşme, Şubat 2018)

Öğretmen istihdamı dışında yeni açılan BİLSEM’lerin başlangıç aşamasında en önemli sorundan birisi de personel ihtiyacının giderilmeye çalışılmasıdır. Sadece yöneticisi atanan bir BİLSEM’de teknik ihtiyaçları ve sorunları giderecek personele, kapıda ve okulun içinde görevini yapacak güvenlik görevlisine, müstahdeme, sekreter ve memura ihtiyaç vardır. Yöneticilerin BİLSEM kurulum sürecinde bu kişilerin işlerini de yaptıklarına ve bu süreçte mobilyaların, sıraların taşınmasından, boya yapılmasına kadar pek çok görevi olmayan işi üstlendiğine tanık olmaktadır. Nilay bu personel istihdamının eksikliğini şu sözleriyle aktarmıştır;

‘... Okulumuz yeni kuruldu, hizmetimiz yok, kapıda bekleyen bekçimiz yok, arkadaşlarımızla birlikte yaptık hep, eşyaları da dönemin başında biz taşıdık...’ (Nilay ile görüşme, Şubat 2018)

BİLSEM’lerde eğitim sürecinin sağlıklı ilerlemesi için öğretmen ve personel istihdamının yetkililerce karşılanması ve bu süreçte eğitim yöneticilerinin ihtiyaçlarına destek olmaları gerekmektedir. BİLSEM yöneticilerinin insan kaynakları yönetimi konusunda zorluklarla mücadele ettikleri bu çalışmada ortaya açıkça çıkmaktadır. Bununla beraber, yöneticiler personel giderleri ve pek çok ihtiyacın karşılanmasında ödeneklerin karşılanabilmesine yönelik finansal kaynak bulma çabası içine de girmekte olduklarını aktarmaktadırlar.

4.3.3.3. Finansal Kaynak Bulma

BİLSEM denildiğinde bu yapılanmanın özel yetenekli öğrencilere bilime ve sanata dair yoğun uygulamalı eğitim ve farkındalık kazandırması gerektiği akıllara gelmektedir. BİLSEM’ler donanımlı sınıflara, donanımlı öğretmenlere sahip olmalıdır. Atölye çalışması odaklı sınıf tarzları, bu kurumları diğer okullardan ayıran, görsel ve işitsel hafızaya hitap eden, yaparak-yaşayarak öğrenme ortamını destekleyen tarzda olmalıdır. Bir öğrenci laboratuvar ortamında daha az kişi sayısının hakim olduğu sınıflarda öğrenmeye daha açık bir eğitim almalıdır veya robotik,

kodlama, STEM gibi günümüz eğitim sisteminin içerisine daha fazla aktarılan alanlardan görerek ve yaparak faydalanmalıdır. Yöneticilerin hedefledikleri sanata dair atölyeler onların yaratıcılıklarını geliştirerek, el becerilerini kullanmalarına katkı sağlamaktadır. Atölye çalışmaları için donanımlı sınıflar öğrencilerin problem çözme becerisini geliştirmesi anlamında büyük önem taşımaktadır. Eğitim yöntem ve tekniklerinde bulunan sunuş yoluyla öğrenme tekniği bu kurumlarda uygulandığında BİLSEM amacına hizmet etmemiş ve diğer kurumlarla arasında bir farkı kalmamış olur. Bu anlamda öğrencilere katkı sağlamakta güçlük çekmektedir ve bu durum beraberinde yöneticilerin kendi imkanlarıyla tamamlamaya çalıştıkları atölye ortamları ile ilgili finansal kaynak bulma sorunlarını doğurmaktadır.

Yeni açılan bir BİLSEM’de bulunan Nilay malzeme ve başlıca okul eksiklerini tamamlama konusunda yetkililerin bilgisi olduğundan fakat aynı dönemde Türkiye genelinde pek çok BİLSEM açıldığından dolayı bu eksikliklerin giderilmesi konusunda zamana ihtiyaç olduğundan söz etmiştir. Malzeme ve atölye çalışmaları için yöneticiler gerekli yazıları ve eksik listelerini ilgili kişilere ulaştırmaktadırlar. Bu anlamda kurum yöneticilerin kendi okullarındaki eksiklikleri tamamlama yöntemlerinden birisi çeşitli özel kurumlardan, bankalardan, dernek ve vakıflardan sponsorluk talep etmeleridir. Yapılan görüşmeler sırasında karşılaşılan BİLSEM binalarında pek çok atölye ve laboratuvarın kapılarında çeşitli kurum ve kuruluşların katkılarıyla yapıldığına dair tabelalar göze çarpmaktadır.

‘... Materyal ve okul araçları konusunda eksiğim çok, bunu bakanlık ta biliyor, müdürlük de biliyor ama bir şekilde desteklerle, sponsorluklarla peyderpey tamamlamaya çalışıyoruz, velilerin de ufak, tefek destekleri oluyor. Şu anda iki atölyemiz sponsor desteğiyle yapıldı, robotik atölyem yok şu anda, seramik atölyesi istiyorum, bunlar için kurumsal anlamda ödenek bekliyoruz...’ (Nilay ile görüşme, Şubat 2018)

BİLSEM binalarında eğitim ortamı oluşturmak için kullanılan ve ihtiyaç duyulan malzemeler sıra, masa, tahta, kalem gibi genel ihtiyaçlar değildir. Bu okulların donanımı daha geniş kapsamlı düşünülmelidir. Robotik atölyesi için ülkemizde üretimi olmayan robot yapım malzemelerinin, masalarının ihtiyacı oluşmaktadır. Seramik atölyesi kurulumu için her öğrencinin ayrı ayrı kullanabileceği ve her derste kullanılarak tükenen, kalıcılığı olmayan malzeme

stoğuna ihtiyaç vardır. Drama atölyesi için görsel ve işitsel malzemelerle öğrencilerin yaratıcılıklarını ve hayal kurmalarını tetikleyecek bir ortam oluşturulmalıdır. Kodlama derslerin yapılabilmesi için bilgisayar donanımlı sınıflara, laboratuvar derslerinin yapılabilmesi için fizik, kimya, biyoloji alanlarında ayrı ayrı donatılmış güvenli sınıflara ihtiyaç vardır. Yapılması hedeflenen her atölye beraberinde dört duvar ve boş binadan fazlasını gerektirmektedir.

Ayşe, malzeme ve donanım eksiklikleriyle ilgili olarak görüşlerini aşağıdaki şekilde dile getirirken, tecrübeli yöneticilerin aslında finansal sorunlarını proje yaparak çözmeye çalıştıklarını vurgulamaktadır. Yapılan projelerde elde edilen maddi imkanlar ve malzeme stoğunun her bir parçası bile BİLSEM öğrencileri için önemlidir. BİLSEM'lere kurulum aşamasında ciddi bütçeler ayrılmadığı için temel ihtiyaçları karşılanmıştır ve üzerine eklemeler yapma konusunda yöneticilere çok görev düşmüştür. Yapılan destekli projeler geçmiş yıllarda olduğunun aksine tükenmeyen ve demirbaş nitelikte olacak malzeme alımını kabul etmemektedir. Bunun haricinde pek çok proje sonucunda kalan malzemeler kırtasiye eşyalarını kapsamaktadır.

'... Çok zor bir durum olarak eğitim kurumlarımıza gelen pırl pırl gençlere uygun yeni ve donanımlı eğitim araç ve gereçlerini sunamamak, kurumla ilgili önden hazırlık yapılamadığı için çok ciddi bütçelerimizin olmaması, temin ve tedavide sizi çok farklı mecralara götürüyor, proje proje geziyorsunuz, projelerden kurumuma ne kazandırırım diye düşünüyorsunuz...'
(Ayşe ile görüşme, Şubat 2018)

Sonuç olarak yapılan projeler kapsamında da bu kurumların temel ihtiyaçlarını tam anlamıyla karşılayamadıkları ve sorunlarını çözüme kavuşturamadıkları görülmektedir. Gerekli altyapının oluşması ve öğrencilerin kurumlardan verim alabilmeleri için bu okulların donanımlı olarak eğitim ve öğretime başlaması gerekmektedir. Bu durum sonraki kısımlarda detaylı olarak ele alınacaktır.

4.3.3.4. Veli Beklentileri

Özel yetenekli çocuklara sahip olan aileler, bilinçli bir şekilde öğrencilerinin yeteneklerini ve becerilerini ortaya koyacak şekilde yönlendirmelerde bulunmalıdırlar. Eğitim aile ortamında başlar ve bu süreçte öğrencinin gelişimini, okul öncesi aktiviteleri olumlu anlamda etkiler. Ebeveynler özel yetenekli öğrencilerinin potansiyellerini üst noktaya çıkarmak için onları birey olarak görmelidirler, onlarla kaliteli zaman geçirme anlayışını alışkanlık haline getirmelidirler. Ebeveyn tarafından desteklenen özel yetenekli öğrencilerin daha başarılı oldukları, yeni öğrenme alışkanlıkları geliştirdikleri zaman içerisinde gözlemlenmiştir. Bu destekleyici tutumun sınırlılıklarını iyi korumak gerekmektedir. BİLSEM velileri öğrencilerinin tanılama aşamasından, öğrencinin derslerine devam etmeye kadarki sürenin iyi yönetilmesinden sorumludur.

BİLSEM yöneticileri ve öğretmenleri kurumun ilk açılış yıllarından itibaren farklı alanlardaki sorunlarla mücadele ederken, velilerden kaynaklanan beklenti sorunları çoğu zaman iletişime kapalı olma durumundan dolayı çözülemeyerek öğrenci kaybına neden olmuştur. Veliler özel yetenekli öğrencilerinin tanılama aşamasından itibaren öğrencilerinden ve onları eğitime görevini üstlenmiş kurumlardan yüksek beklenti içine girmişlerdir. Öğrencilerinin diğer özel yetenekli çocuklardan farklı olduğunu ve her yerde her zaman ayrıcalıklı muamele görmek isteyen bir tutum sergilemektedirler. Bu yoğun hassasiyet kimi zaman yöneticilere, öğretmenlere ve hatta öğrencilerine zorluklar çıkaracak alt yapıyı hazırlamaktadır. Bu durumu kendi gözlemleriyle Nilay şu şekilde aktarmıştır;

'... Çocukları çok seviyorum ve benimle paylaşımlarını çok seviyorum ama bunun haricinde beklentilerin çok yukarda olması, çünkü kendi içimizde o kadar gizli ve özel kurumlar ki veli profilinde çok yukarda bekleyenler var, veliyi uzaklaştırsan çocuğu uzaklaştırmış oluyorsun...' (Nilay ile görüşme, Şubat 2018)

Veli beklentilerini; kurumdan beklenti, öğrenciden beklenti, yönetimden beklenti, öğretmenlerden beklenti gibi pek çok başlıkta inceleyebiliriz. Ayırdığımız başlıklar sonucunda elde edeceğimiz en önemli sonuç ise velilerin yoğun olarak benmerkezci tutumudur. Veliler küçük yaşlardan itibaren tanılanan öğrencilerini okul derslerinin yanı sıra, BİLSEM'lerde aldıkları eğitim dışında da desteklemeye devam

ederek ve özel dersler, ek kurslarla programlarını doldurmaktadırlar. Özel yetenekli olarak tanılanan öğrenciler küçük yaştan itibaren bu program yoğunluğuna alıştırmıştır. Kurum yönetiminden en yoğun beklentileri ise öğrencilerinin tanılanan yetenek programının dışındaki etkinliklere ve derslere de katılmasıdır. Bu durumu Fatma şu sözleriyle vurgulamaktadır;

'... Veli profili olarak sürekli isteyen veliler var ve kendi çocuğunu çok üstte görüp, egoist davranışlar vardır. İkinci sınıf öğrencisine ders programını veriyoruz ve çocuğun yedi günü de dolu oluyor, yedi gün çok fazla bu yaştaki bir çocuğa bu kadar sorumluluk verilmesi doğru değil. Bu sebeple velilerde sıkıntılı olabiliyor...' (Fatma ile görüşme, Şubat 2018)

BİLSEM'lerin fiziki yapısındaki eksikliklerden finansal sorunlar kısmında söz etmiştik. Bu finansal sorunlar binaların donanımlarının eksik olmasını da beraberinde getirmektedir. Öğrencileri tanılandıktan sonra büyük bir merak ve heyecanla gelen veliler binaların eksikliklerini ve görsel anlamda yetersizliklerini gördüklerinde, devlet okulları binalarından farkları olmadıklarını gözlemlediklerinde hayal kırıklığına uğrayarak, emek vererek kuruma yenilikler kazandırmaya çalışan yöneticilerin de demoralize olmasına sebep olmaktadır. Özellikle özel okullarda örgün eğitimini alan öğrencilerin velileri BİLSEM binalarını kendi okullarıyla kıyaslayarak ortamdaki memnun kalmıyorlar. Bina donanım sorunlarının ve eksikliklerinin giderilmesi halinde bu şikayetlerde azalmalar olacağı görüşü hakim olsa da, BİLSEM'lerin açılmasının üzerinden bu kadar zaman geçmesine rağmen velilere bu kurumların tanıtılması noktasının eksik kaldığı da çarpıcı bir gerçektir. Güler ile görüşme esnasında, velilerle ilgili yaşanmış tepkilerden söz ettiğini aktarabiliriz.

'... Bizde sınıf ortamı velinin beklentisi açısından da daha farklıdır. Çok büyük bir heyecanla kazanıp gelen veliler, koşarak gelip sonradan 'Burası mı BİLSEM' diye tepki veriyorlar. 'Buranın bizim okuldan bir farkı yok ki, hatta bizim okulda çok daha güzel panolar var.' dediklerini duydum...' (Güler ile görüşme, Şubat 2018)

Veliler öğrencilerinin eğitimi sürecinde öğretmenlerle ilgili ciddi sorunlar yaşamaktadırlar. Bu sorunlar kurum yönetimine yansımaktadır. Velilerde öğretmenlerin eksik ve yetersiz olduklarına dair sorunlar yaşanırken, elde bulunan

malzemelerin gerektiği verimlilikte kullanılamamasından, öğretmenlerin yeterli alt yapıya sahip olmadıkları kanaatinden, BİLSEM sisteminde kesinlikle yeri olmayan ödev verilmemesinden, yapılan kurum içerisindeki projelere kendi öğrencilerinin görevlendirmesi yapılmamasından, öğrencilerini istenilen yarışmalara yönlendirilmemesinden, öğretmenlerin laboratuvar ve atölye ortamında öğrencilerin güvenliğini göz önünde bulundurmadıkları düşüncesinden kaynaklı pek çok şikayet kurum yönetimine iletilmiştir. Yapılan bu şikayetler kurum içerisinde öğretmen, veli ve yönetici arasında iletişim yoluyla çözüme kavuşturulmaya çalışılırken, bu kurumlarda görev alan öğretmenlerin yoğun çalışma koşullarında ve mesai saatlerinde çalışarak, sınav ve mülakat sistemi ile bu görevlendirilmeye hak kazandıkları da hatırlatılmalıdır. Senem, öğretmen memnuniyetsizliği ve veli beklentisi gözlemlerini şu sözlerle aktarmaktadır;

'... Gelen veliler içerisinde öğrencilerinin her alanda başarılı olduğunu iddia eden veliler bizi problem çıkararak zorluyor. Örneğin öğrenci A dersine giriyor ama veli bu dersten memnun kalmıyor, öğretmenden memnun kalmıyor. Eğilimi olmayan dersleri de almak istiyorlar. Öğrenci de zaman içerisinde kendi eğilimin farkında olarak alana yönelecek. Veli bunu kabul etmeyerek her dersi almasını istiyor...' (Senem ile görüşme, Şubat 2018)

Sınırlı sayıda BİLSEM'lerde farklı sosyoekonomik düzeylerden, farklı kültürlerden, ailelerin farklı eğitim yapılarından gelen öğrencilerin bulunduğu ve bu öğrencilere eşitlikçi bir özel eğitimin sınırlı imkanlarla verilmeye çalışıldığı velilere hatırlatılmalıdır. Süreç içerisinde farklı okul kültürlerini BİLSEM bünyesine aktarmaya çalışmak, bu kurumlardan okul ortamı gibi bir anlayışla ödevlendirme, öğretmenler tarafından düzenli iletişim ve ilgi beklemek sorunları da beraberinde getirecek bir davranıştır. Güler bu durumla ilgili görüşlerini şu şekilde aktarmıştır;

'... Herhangi bir okulda kendi öğrencisidir, bize gelen öğrenciler farklı okullardan gelip, farklı kültürleri getiriyorlar. Dolayısıyla öğretmenlerimiz onlarla da mücadele ediyor. Bizim kendi kültürümüzün oluşmasında farklı okullardan geldikleri için çok zorlanıyoruz. BİLSEM'deki veliler de o şekilde, A okulundan, B okulundan öğrenciler geliyor ve orada yaşananları bize getirmeye çalışıyorlar...' (Güler ile görüşme, Şubat 2018)

Velilerin eğitim sürecinde öğrencilerin eğitimlerine tam destek vermeleri ve bu dönemde alanlarında profesyonel eğitimcilere güvenmelerinin önemi tüm müdürler tarafından vurgulanmıştır. Bununla beraber BİLSEM müdürleri, her kurumun kadrosu, hedefleri ve yapısının birbirinden farklı olduğunun altı çizerek; öğrenci, veli, ve öğretmen üçgeninde etkili bir işbirliğinin gerçekleştirebilmesi için BİLSEM yöneticilerinin bu farklılıklara yönelik farkındalık ile hareket etmelerinin önemi vurgulanmışlardır.

4.4. Alt Problem 4: BİLSEM’ de yönetici olarak yaşadıkları zorlukların üstesinden nasıl gelmektedirler?

Araştırma verilerinin analizi kapsamında ortaya dördüncü ve son tema ‘BİLSEM’de görev alan yöneticilerin yaşadıkları zorlukların üstesinden gelme yolları’ olarak belirlenmiştir. Bu bölümün yöneticilerin yaşadıkları zorluklara karşılık nasıl bir savunma süreci gerçekleştirdiklerine dair önemli ayrıntılar vermektedir. Özellikle bu bölümün BİLSEM yöneticiliği sürecine yani başlayacak adaylar için önemli bir yol gösterici olması hedeflenmiştir.

4.4.4. Tema 4: BİLSEM’de Yöneticilerin Görevle İlgili Yaşadıkları Zorlukların Üstesinde Gelme Yolları

Alt problem bir tema ve dört alt tema kapsamında incelenmektedir. Araştırmanın üçüncü temasının alt temaları ve görüşme analizinde elde edilen kodları tabloda belirlenmiştir.

Tablo 4.4.4.1.: Alt Problemler, Temalar, Alt Temalar ve Kodlar

ALT PROBLEM	TEMA	KOD
BİLSEM’de yönetici olarak yaşadıkları zorlukların üstesinden nasıl gelmektedirler?	<p>Tema 4: BİLSEM’de Yöneticilerin Görevle İlgili Yaşadıkları Zorlukların Üstesinden Gelme Yolları</p> <p>4.1. Öğrencilerle iletişim ve işbirliği</p> <p>4.2. Velilerle işbirliği</p> <p>4.3. Resmi-kamu kurum ve kuruluşlarıyla işbirliği</p> <p>4.4. Yansıtıcı uygulamalar yoluyla profesyonel gelişim</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Atölyelerin kurulum aşaması • Stresle baş etmek • Sponsor desteği bulmaya çalışmak • Görevlendirme ile gelen öğretmenler • Proje başvuruları ve oluşumu • Görev, yetki ve sorumluluk dağılımı • İşleyiş-yönerge ve yönetmelik takibi • Diyalog yoluyla çözüme kavuşturmak

4.4.4.1. Öğrencilerle İletişim ve İşbirliği

Özel yetenekli bireylerle etkili iletişim ve onları dinlemek, onlarla empati yapabilmek, öğrencilerin istenilen başarıya ulaşmaları, eğitim ortamlarının amacına hizmet edebilmesi adına büyük önem taşımaktadır. Özel yetenekli öğrencilerin sosyal hayata adapte olabilmesiyle ilgili olarak eğitim yöneticileri özel bir titizlikle davranmaktadırlar. Onlarla doğrudan iletişime geçerek sosyal hayatlarında farklı insanlarla ve farklı yaş gruplarıyla iletişimlerini arttırmaya yönelik destek olmaktadır. Özel yetenekli öğrenciler arasında sıklıkla rastlanan asosyal olma ve toplumla iletişim kuramama özelliğini sık sık onlarla aynı ortamda bulunarak yenme amacı oluşturmuşlardır. Nilay bu konuda hassas olduğunu ve bu hassasiyetinin sonucunda öğrenci velilerinden olumlu dönütler aldığını şu sözleriyle aktarmıştır;

‘... Bizler ikinci ve üçüncü sınıf çocuklarına önce davranışsal bazı şeyleri oturturmaya çalışıyoruz. Birbirlerini dinleme, bir yere girerken nasıl davranacakları, selamlaşma, merhabalaşma gibi eksikliklerini tamamlamaya çalışıyoruz...’ (Nilay ile görüşme, Şubat 2018)

Özel yetenekli öğrencilerle kurulan iletişim onların aldıkları eğitime karşı motivasyonunu arttırdığını gözlemlemişlerdir. Bir eğitim yöneticisinin özel yetenekli öğrencilerle bilimsel konular üzerinde konuşması, gündemdeki teknolojik konuları

tartışması ve karşılıklı fikir alışverişinde bulunması, onlara sosyal yaşam içerisinde öğretici rolünün verilmesi güdülenmelerine katkı sağlamaktadır. Güler öğrencilerle sık sık bir araya gelmeye çalıştığını ve vakit harcayarak kendi yöntemleriyle araştırıp öğrenmeye çalışacağı bir konuyu, onlarla kurduğu diyaloglar sayesinde ayrıntılı bir şekilde öğrenebildiğini vurgulamıştır.

'... Oturup günlerce araştırma yapacağım konuyu onlar bana çok rahat aktardı. Ben zaten araştıran ve bu tarz öğrencilerle birlikte olmak isteyen birisiydim. Burada müdür olunca da bu öğrencilerle çok daha fazla diyalog kurmaya başladık. Bilgi anlamında onlardan çok şey öğrendim. Üstün yetenekli öğrenci oldukları için de onların proje üreterek topluma faydalı olmalarını sağlamayı hedefledim...' (Güler ile görüşme, Şubat 2018)

Ayşe, BİLSEM öğrencilerini yaz ve kış aylarındaki kamp ve eğitimlere yönlendirerek onlarda daha sakin bir ortamda daha yoğun çalışmalar yapma imkanı bulunduğunu belirtmiştir. Öğrencileri daha yakından tanıma fırsatı yakalayarak, bilimsel çalışmalarda daha az öğrenciyle yapılan grupların daha verimli sonuçlar aldığını vurgulamaktadır. Öğrencilerle iletişim kurulması noktasında yaz ve kış okulları açarak bu şekilde bir çözüm geliştirmiştir. Diğer yandan ulusal ve uluslar arası yarışmalarda, eğitim programlarında bir eğitim yöneticisi olarak onları yalnız bırakmadığını, öğrencilerinin gittikleri yerlerde onların destekçisi olduğunu belirtmiştir.

'...Onlarla yüz yüze gelmeye özen gösteririz. En çok da yaz tatillerini bu konuda tercih ederiz, yazın özellikle yıl içerisinde eğitim hizmeti alamayan pek çok BİLSEM'li öğrenci ve veli herhangi bir yere tatile gitmiyorsa, İstanbul'daysa çocuklarının pek çok hizmetten yararlanmalarına devam etmelerini isterler. Biz de onlara yaz okulları açarız, şubat tatillerinde kış okulu açarız. Öğretmen arkadaşlarımızın büyük bir çoğunluğu haklı olarak yılın yorgunluğunu atmaya üzere izne giderler, o çocuklarla bizler baş başa kalırız. En keyifli eğitimler o dönemlerde, çünkü; en büyük projeler, en güzel çalışmalar, en başarılı aktiviteler o biz bize kaldığımız dönemlerde yapılır...' (Ayşe ile görüşme, Şubat 2018)

Özel yetenekli öğrencilerle etkili iletişim kurmak ve iletişim kanallarını doğru kullanmak, onları projelerde, yarışmalarda desteklemek, sıkmadan yormadan bir

eğitim programına dahil etmek geleceğin bilim ve sanat insanlarını yetiştirme konusunda önem kazanmaktadır. Öğrencilerin küçük yaşlardan itibaren baskın yeteneklerinin olduğu alanlarda doğru yönlendirmeler yapmak hem kurum vizyonuna hem de öğrencinin kendine olan güvenine katkı sağlayacaktır.

4.4.4.2. Velilerle işbirliği

Her okulun okul aile birliği ve veli grupları okula destek olmak için pek çok görevi üstlenir, fakat BİLSEM’ler bu desteğe ve görev bilincine daha fazla ihtiyaç duymaktadırlar. Bunun nedeni okulların yoğun malzeme eksiklikleri, öğrencilerin özel çocuklardan oluşması, diğer velilerin konuya hakim olmaması ve bilinç kazanamamış olmaları gibi sıralanabilir. Tanılanmış ğrencilerin farklı bir eğitimden geçmeleri gerektiği konusunda velilerin bilinçlenmeleri uzun zaman almıştır. Velilerin zel öğrencilerini doğru eğitimlere yönlendirmeleri, ğretmen ve BİLSEM yöneticileriyle işbirliği içerisinde çalışmaları ğrencilerinin eğitim ortamında daha verimli faaliyet göstermesine yardımcı olacaktır. Veli sorunlarıyla ilgili zmler genellikle okul yönetimi tarafından yüzyüze iletişim yoluyla zme kavuşturulmaktadır. Sık sık velilerle toplantılar yapmaya zen gösteren ve onların okul ortamında daha fazla görev almasını isteyen yöneticiler bu zorlu sürecin daha rahat atlatılacağı grşindedirler.

Okul aile birlikleri sadece manevi olarak değil, maddi anlamda da okula destek veren önemli sponsor desteklerini sağlayan birliklerdir. Buralarda görev alan veliler etkili iletişim ağları aracılığıyla BİLSEM’lere önemli yatırımlar kazandırmışlardır. Pek çok atölye kurulumunu, kurumun malzeme ihtiyaçlarını karşılamaya zen göstererek süreçte eğitim yöneticilerine destek ortamı sağlamışlardır. Bu durum her bölge için geçerli değildir, sosyoekonomik durumu daha alt seviyelerde olan bölgelerde maddi anlamda veli desteğinden ve eğitim seviyesi düşük bölgelerde manevi anlamda veli desteğinden söz etmek mümkün değildir.

Veli desteği ve işbirliği ile ilgili olarak Nilay görüşlerini şu şekilde aktarmıştır;

'... Aslında biz sac ayaklarıyız çocuğun, öğretmenin ve yönetimin olduğu artı velinin de işin içine girdiği bir sac ayağı gibidir bilim ve sanat, birini çektiğinizde bilim ve sanat olmaz. Veliyi asla bertaraf edemezsiniz. Veli de işin içine girince öyle bir denge kurmaya çalışıyorum. Dediğim gibi açık ve net oluyorum, hiçbir şeyi olduğundan farklı ne gösteriyorum ne de anlatıyorum. Veliler de destekliyor. Şu anda sekiz yüze yakın velim var ve yaklaşık yüzde otuzu destekliyor, çünkü çocuklarının burada ne kadar mutlu olduklarını görüyorlar; farklılaştığını görüyorlar ve güzel dönütler alıyorum...' (Nilay ile görüşme, Şubat 2018)

BİLSEM'ler eğitim ortamı bilinmediği için öğrencilerin ilk tanılama anından itibaren velilerin şüpheli yaklaştığı özel kurumlardır. Veli, öğretmen, yönetici üçgeni öğrencilerin kişisel eğitimleri, farkındalık kazanmaları, doğru yönlendirilmeleri gibi açılardan büyük önem taşımaktadır. Velileri işin içine katmanın en etkili yolu ise onlara BİLSEM duyarlılığını kazandırarak, bilinçlendirme ortamı oluşturmaktır.

4.4.4.3. Resmi-Kamu Kurum ve Kuruluşlarıyla İşbirliği

BİLSEM'ler tam donanımlı atölyeleri, malzemeleri ve alışagelmışin dışındaki eğitim sistemiyle maliyeti yüksek kurumlardır. Bu maliyet durumundan dolayı MEB her kuruma yeterli ödenek ayıramamaktadır. Kurumların her ihtiyacını karşılamadan açılmasını sağlamak ciddi kayıplara ve olumsuz bir görüntüye neden olmaktadır. Yeterli atölye ve malzeme ortamının MEB tarafından sağlanamaması durumunda görev ve sorumluluk eğitim yöneticisine düşmektedir. Eğitim yöneticileri bu süreçte öğrencileri için ve kurumlarının eğitim ortamını iyileştirme amacıyla bu sorunu çözüme kavuşturmak adına çeşitli çıkış yolları bulmuşlardır. Bunlardan birisi ise sponsorluklar aracılığıyla donanımlı hale getirilen atölyelerdir. Bu donanımı sağlayabilmek adına eğitim yöneticilerinin kendini ve kurumunu doğru tanıtması ve iletişim yeteneğini amacına uygun kullanması gerekmektedir. Bu süreci Nilay işin içinde yer alarak, uzaktan izlemeyerek kolaylaştırdığını vurgulamıştır.

'... bir kenara çekilip olaylar nasıl geliyor diye asla bakmıyorum, mutlaka işin içine giriyorum, o yüzden iletişim becerilerime her zaman, herkesten daha çok güvenirim...' (Nilay ile görüşme, Şubat 2018)

Görüşmeler sırasında yapılan gözlemler eğitim yöneticilerinin kurumlarının daha ileri seviyede olması için kendi içlerinde yarışma halinde oldukları izlenimini kazandırmıştır. BİLSEM'ler arasında yaşanan bu rekabet ortamı tamamen eğitim yöneticilerinin kurumlarını öğrencileri için daha etkili hale getirebilme mücadelesinden kaynaklanmaktadır. Bu süreçte okul düzeninin iyileştirmesi için mücadele veren eğitim yöneticilerinin çeşitli bankalardan, özel kurum ve kuruluşlardan şahsi veya dolaylı olarak sponsorluklar talep ettikleri gözlemlenmiştir. Bu durum MEB'nin yükünü hafifletirken, özel kurumların da bu özel yetenekli öğrencilerin eğitimine verdikleri önemi gözler önüne sermektedir. Yapılan atölye çalışmalarının MEB müfredatına eklenmesi ve ders çeşitliliğinin sağlanması durumu ile hala telafi edilmemiş bir açıktır. Güler sponsor destekleri ve atölye işbirlikleri ile ilgili görüşlerini şu şekilde aktarmıştır;

'... En basitinden şu anda popüler olan robotik eğitimi, kodlama eğitimini düşünelim bu yöndeki çalışmalar bizim gayretimizle oluyor. Veli veya okul müdürünün bulmuş olduğu sponsorlar desteği ile olmaktadır. Bunları biz müfredata direk olarak koysak, kaynağı bize MEB direk göndermiş olsa biz bunu geliştirmeye çalışırız ama bu olmadığı için biz şu anda normal ders işliyoruz ve haricen atölyeler açmaya çalışıyoruz...' (Güler ile görüşme, Şubat 2018)

Yapılan işbirlikleri sadece sponsor bulma telaşıyla ilgili değildir. Öğrencilerin tanınması ve eğitimin daha etkili hale getirilebilmesi için RAM il sürekli bir işbirliği ortamı sağlanmalıdır. İl ve İlçe Milli Eğitim Müdürlükleri resmi evraklar ve izinlerle ilgili durumlarda kolaylıklar sağlayarak özel yetenekli öğrencilerle ilgili hassasiyetlerini göstermektedirler. Öğrencilerin farklı ortamlarla tanışarak, algılarında farkındalık yaratmak adına üniversiteler, sivil toplum örgütleri gibi kurum ve kuruluşlardan da destekler alınmaya çalışılmaktadır. Yapılan TÜBİTAK, AB destekli projeler de özel yetenekli öğrencilerin eğitimlerine katkı sağlayacak işbirliklerini ve çözüm ortaklığını beraberinde getirmektedir. Büşra, bu işbirliklerinin önemini ve eğitim yöneticilerinin bu konularda hassasiyet göstermesi gerektiğini, şu sözleriyle aktarmıştır;

'... Bilsem de birden fazla kurumla işbirliği içinde olmanız gerekiyor. Öncelikle eğitim alanında öğrencilerin kendi okulları, İlçe ve İl Milli Eğitim

Müdürlüğü ve RAM ile sürekli işbirliği ve iletişim içinde olup planlamalar konusunda koordinasyon ve işbirliği içinde olmak gerekiyor. Ayrıca projelerde, bazen sponsorluk, bazen eğitim ve bazen farkındalık etkinliklerinde; üniversiteler, sivil toplum örgüleri, sanayi gibi farklı sektörler ile işbirliği yapılması gerekli buna da büyük bir planlama yapılması gerekli...' (Büşra ile görüşme, Şubat 2018)

Katılımcılar eğitim yöneticilerinin liderlik sürecinde farklı kurum ve kuruluşların işbirliklerini ve desteklerini alarak kurumlarını daha etkili hale getirmeyi hedeflemektedirler. Bu konuda özel sektördeki firmaların özel yetenekli öğrencilere karşı daha duyarlı bir yaklaşım sergilemeleri konusunda hemfikirlidir.

4.4.4.4. Yansıtıcı Uygulamalar Yoluyla Profesyonel Gelişim

BİLSEM'lerdeki eğitim yöneticilerinin kendi rolleriyle ilgili göreve başlangıç aşamasında sancılı bir süreç geçirdiklerini ve rollerini sorguladıklarını, sonrasında alışma ve sorunları çözmeye başlama evresinde ise görevlerinden memnun oldukları yapılan görüşmeler sırasında gözlenmiştir. Eğitim yöneticilerinin bağlı oldukları kurumlara alışma süreçlerinin ve kurum kültürünü kavrama aşamasının daha uzun sürdüğünü, bunun nedeninin BİLSEM'lerin daha az bilinen kurumlar olmasından kaynaklandığını söylenebilir. Eğitim yöneticileri görev sürelerinin dört yıl olmasını kısa bir zaman dilimi olarak gördüklerini ve kuruma uyum süreci, planlama gibi pek çok konunun oturtulduktan sonra başka kurumlara yönlendirilmelerinden rahatsızlık duyduklarını dile getirmişlerdir. Genel hatlarıyla yaşanan sorunları çözüm aşamasında etkili roller izlemeye çalıştıkları söylenebilir. Öğretmenlere karşı tutumlarında ve öğrencilerin eğitimlerine yaklaşımları konusunda kendilerinde gördükleri eksiklikleri zamanla tamamlamaya çalıştıklarını dile getirmişlerdir. Nilay her fırsatta girişimci yapısının ve etkili iletişimin sorunların çözümünde etkili bir yöntem olduğunu yinelemiştir.

'... Takviye edici, destekleyici bir profil oluşturuyorum, kendimi öyle tanımlayabilirim. Yetebildiğim yere kadar uğraşıyorum, beni aşan durumlarda oluyor tabi, kurumsal anlamda bu şekilde...' (Nilay ile görüşme, Şubat 2018)

Eğitim liderliği pozisyonunda ilerlemeyi hedefleyen eğitim yöneticileri pek çok konuda eksiklerinin farkına vararak süreçte liderlik eğitimi almaları gerektiğini yinelemişlerdir. Deneyimlerini paylaşacak ortamlar oluşmadığını ve bu süreci tek başlarına atlatmak zorunda kaldıkları yinelemişlerdir. Araştırmada yer alan eğitim liderlerinin profesyonel gelişim süreçlerini anlatırlarken genellikle bu süreçlerde onlara destek olan ve akıl veren bazı tecrübeli meslektaşlarının olduğu göze çarpmaktadır. Bunun yanı sıra onlara her fırsatta danışamadıklarından ve gelişmiş bir mentorluk sisteminin olmadığından söz etmişlerdir. Güler bu durumun onların alışma sürecini olumsuz yönde etkileyen bir ihtiyaç olduğunu şu sözleriyle aktarmıştır;

'... Bizlere mesela liderlik eğitimi verilmedi ve bizler buna zaman da ayıramadık. Ben yaptığımız işlerin üzerine koyabileceğimize inanıyorum. Çok daha iyi şeyler yapabileceğimize ve geliştirebileceğimize inanıyorum...'
(Güler ile görüşme, şubat 2018)

Katılımcılar, görüşmeler sırasında öğretmenlerle aralarında daha anlamlı bağlar kurulmasını sağlamak ve öğretmenlerin kendilerini geliştirmelerini desteklemek adına bir sorun çözüm yönetimi ve özlük hakkı olarak öğretmenlerin eğitim almalarını sağlamakta olduklarını belirtmişlerdir. Bu ğretmen eğitimlerinin ortamını oluşturmak için gerekli altyapıyı hazırlamaktadırlar.

'... Kurum içinde de yaratıcı drama ve kodlama eğitimi veririm. Bu anlamda bir kurumla görüştüm ve maliyetli olan robotik ve kodlama eğitimini ücretsiz bir şekilde öğretmenlerimize vermelerini sağladım. Öğretmenlerin verimliliğini arttırmaya çalışıyoruz...' (Güler ile görüşme, şubat 2018)

Süreç içerisinde yöneticiler paylaşım yapabilecekleri, kendilerini ifade edebilecekleri ve en önemlisi yardım alabilecekleri bir ortama ihtiyaç duyduklarını belirtmişlerdir. Yöneticilerin yansıtıcı uygulamalarıyla ilgili görüşler tartışma kısmında yer almaktadır.

BÖLÜM V

TARTIŞMA, SONUÇLAR VE ÖNERİLER

Araştırmanın bu bölümünde önceki bölümde yapılan analizler sonucunda belirtilen bulgular belirli temellere dayandırılarak yorumlanmaktadır. Bulgular içerisinde BİLSEM'lerle ilgili resmi kaynaklarda yazmayan ve bilinmeyen gerçeklerle ilgili önemli ayrıntılara yer verilmektedir. Bu önemli bulgular beşinci bölümde tartışma kısmına kaynak olmaktadır. Sonuç ve öneriler başlıklarında araştırmacılar ve kurum çalışanları için önemli noktalara değinilmektedir.

5.1. TARTIŞMA

Araştırmanın genel amaçlarına bakıldığında BİLSEM'de yöneticilik yapan müdürlerin yeni açılan bu kurumlarda liderlik becerilerine, veli ve öğrenci ilişkilerine, ast-üst iletişim becerilerine, kurum içi zorluklarına ve zorluklarla mücadele etme yollarına değinilmektedir. Katılımcıların görüşmeleri analiz edildiğinde sonuçlar alan yazın incelemesinde daha önceden çalışılan liderlik çalışmalarına benzerlik göstermektedir. Özellikle kişilerarası ilişkilerin oturtulması tüm liderlerin göreve atandıktan sonra ilk aylarda üzerinde önemle durdukları bir konu olarak ortaya çıkmaktadır. Tüm liderlerin ifadelerinde, işbirliğinin ve ilişkilere dayalı iletişimin başarının anahtarı olduğu mesajı verilmektedir (Hacıfazlıoğlu, 2016).

Araştırmada yer alan yöneticilerin kariyer yollarında BİLSEM ayrıcalığını yaşadıklarını ve bu kurumlarda liderlik yapmanın özel ve zorlu bir süreç istediğini belirtmişlerdir. BİLSEM yöneticilerinin yaşadıkları zorluklar incelenen araştırmalar sonucunda diğer kurumlarda yöneticilik yapan müdürlerin yaşadıkları zorluklarla farklılık gösterse de zorluklarla baş etme yolları konusunda klasik benzerlikler göstermektedir. BİLSEM yöneticileri, MEB'da ataması yapılmış öğretmenler arasından seçilmektedir ve belirli prosedürler doğrultusunda atanmaktadırlar. Bu süreçte tecrübe sahibi olan yöneticiler ve göreve yeni başlayanların birbirinden farklılık gösteren durumları ve hikayeleri gözlemlenmiştir. Atama sürecinden sonra

BİLSEM’ler ile ilgili gerekli bilgilere sahip olmayan yöneticilerin özellikle akademik donanım olarak kendini geliştirmiş öğretmen kadrosuyla daha fazla iletişim problemi yaşadığı sonucuna ulaşılmıştır. BİLSEM müdürlerinin liderlik sürecinde yaşadıkları zorluklar ve sıkıntıları paylaşmak ve yol gösterimine ihtiyaç duyduğu dönem Bakioğlu, Hacıfazlıoğlu ve Özcan'ın (2010) değindiği, okul müdürlerinin "kariyere giriş" evresinde duydukları mentor ihtiyacıdır. BİLSEM öğretmen seçim nitelikleri incelendiğinde, görev alan öğretmenlerin akademik donanıma sahip, projelerde etkin rol alabilen, lisansüstü eğitimlerine ve gelişimlerine önem vermiş kişilerden oluşmaktadır ve bu sebeple göreve getirilen yöneticinin otoriter bir stil kullanması sert tepkilere yol açabilmektedir. Bu süreçte tecrübeli bir mentora yöneticilere sorunların çözümü ve oluşumunu engellemek için ihtiyaç duyulmaktadır.

Günümüzde öğretmenlik mesleğini ve işini iyi yapan öğretmenlerin, yöneticiliği de başarılı bir şekilde yapabilecekleri düşüncesi vardır. Bu sebeple müdürlük görevine yeni başlayan öğretmenler yaşadıkları özgüvenin neticesinde eğitim almayı veya mentora danışmayı reddederken, yaşanan zorluklarla birlikte liderlik alanında tecrübe eğitime ihtiyaç duyduklarını belirlemektedirler. Mentorluk, profesyonel eğitim ve rehberlik amacıyla kurulan kişisel ilişki olarak tanımlanır. Mentorluğun bizim araştırmamızdaki en önemli fonksiyonu öncesinde konuyla ilgili tecrübeler yaşamış veya profesyonel eğitim almış kişilerin işleyiş ve liderlik sürecine BİLSEM yöneticilerine destek olmalarıdır. Mentorluk sürecinde danışan kişinin mentora güvenmesi, olay ve durumları tarafsız bir şekilde aktarması önemlidir. Şu anda BİLSEM yapılanmasında mentor belirlenme süreci oluşmamıştır. Bu sebeple göreve yeni başlayan yöneticiler bu eksikliği hissetmektedir. Bu zorlukların çözümü aşamasında BİLSEM yöneticileri bir mentor atanmadığı için kendi kişisel ilişkileriyle tecrübeli yöneticilere danışarak zorlukların üstesinden gelmeye çalışmaktadırlar. Bu tutum ve kendiliğinden oluşan uygulama mentorluk modelleri içerisinde, ‘Yansıtıcı Öğretme ve Öğrenme Geleneğinde Mentorluk’ uygulamasına benzemektedir.

Yansıtıcı Öğretme ve Öğrenme Geleneğinde Mentorluk: Schön (2010) profesyonel yaşamda, eylem sonrasında (reflection on action) ve eylem esnasında (reflection in action) olmak üzere iki tip yansıtma modeli olduğunu belirtmiştir. Mentor, bilgi ve deneyimlerini iletişim süreci içinde karşısındakine aktarmaya çalışır. Burada amaç, danışanın dikkatli gözlem yapması ve gözlemlerine göre kendi

zihninde doğru ve yanlış olarak öğretmenlik felsefesini geliştirebilmesidir (aktaran Bakioğlu, Hacıfazlıoğlu ve Özcan, 2010).

Mentorluk için kesin aşamalar ve yönergeler vermek süreci sınırlandırır ve özgür bir ortam oluşmasını engelleyebilir. Mentorluk sürecinde kişiler arasında iletişim ve gözlem en önemli kısımlardır. Bakioğlu, Hacıfazlıoğlu ve Özcan (2002) tarafından aşağıdaki Tablo 5.1.1’de aktarılan mentorluk aşamaları BİLSEM yöneticileri için de uygulanabilir bir modeldir.

Tablo 5.1.1: Mentorluk Aşamaları (Bakioğlu, Hacıfazlıoğlu ve Özcan; 2002)

Aşamalar	1	2	3	4
Ana Konular	Yönergeye Dayalı	İkna Edici	İş Birlikçi	Onaylayıcı
Eylem Şekilleri	Mentor çırağı yönlendirir,	Mentor çırağı yönlendirir.	Mentor çırakla birlikte çalışır.	Mentor çırağın becerilerini sergilemesini sağlar.
Çırac Özellikleri	Tecrübe bilgiden yoksundur.	Öğrenmeye ve kendi becerisini göstermeye heveslidir.	Mentorla çalışabilme becerisine ve problem çözme becerisine sahiptir.	Kendi başına çalışabilme becerisine sahiptir.

Mentorluk süreci boyunca müdürler, yaşadıkları sorunları aktarmaları, sorunlarının çözümü konusunda öneriler almaları, liderlik kimliğine adapte olmaları, kişisel destek almaları konularında yardıma ihtiyaç duyarlar. Bu süreçte resmi olarak BİLSEM’lerde tecrübeli ve deneyimlerini paylaşacak bir lidere ihtiyaç olduğu belirlenmiştir. Tecrübeli olarak görülen ve yaşadıkları deneyimleri paylaşımlarda bulunabilecek olan meslektaşlar BİLSEM’lerin sayılarının yeni artışa geçmesi ve kurumların yeni olması sebebiyle çok az sayıdadır, bu az sayıdaki yöneticilere danışmak için de her zaman ulaşılabilir uygun ortam sağlanamamaktadır.

Eğitim liderlerinin çoğu kurumlarının ilk aşamada karşılaşılan sorunlarından biri olarak BİLSEM donanımlarının yetersiz olduğunu vurgulamışlardır. Sarı ve Öğülmüş (2014) yaptığı çalışmada BİLSEM’lerde mevcut donanım ve materyallerin eğitim programlarına ve zenginleştirme yöntemine uygun hale getirilerek yetersizliklerin giderilmesi konusunda önerilerde bulunmuştur. Bu gerçekten önlem alınması gereken ciddi bir konudur. Bu donanım ve malzeme ihtiyacını yöneticiler

çeşitli proje, etkinlik, veli desteği ve sponsorluklar yardımıyla tamamlamaya çalıştıklarını dile getirmişlerdir. Yılmaz'ın (2016) kurumların ek gelir bulma çabaları ile ilgili şu görüşü şu şekildedir; 'Eğitime yönelik finansman konusu, sadece ihtiyaçların karşılanması değil, eğitime ayrılan kaynağın dağılımı, sunulan kaynağın nitelik ve etkililik açısından değerlendirilmesi kapsamında da irdelenmektedir'. Eğitimde finansman yaklaşımlarına baktığımızda BİLSEM yöneticilerinin okullarındaki öğrenci ihtiyaçlarına sırtlarını dönmeyerek, öğrencilerin uygun koşullarda eğitim almalarını sağlamak için çeşitli ödenekler ve özel finans destekleriyle atölye yapımı ve malzeme alımları 'eğitimde karma finansman' yaklaşımına bir örnek olarak gösterilebilir (aktaran Yılmaz, 2016). Finansmanın bu şekilde sağlanması beraberinde geleceğin bilim ve sanat insanlarını yetiştirme konusunda eğitim veren BİLSEM'lerin tanınmasını ve toplumun bu kurumlara karşı duyarlı bir bakış açısı oluşturmasını sağlamaktadır. Bu sayede eğitimden yararlanan tüm kesimlerin ilgi düzeyleri yükselir, kurum içerisindeki nitelik düşürülmez, fakat bu sistemin kurulması ve yönetilmesi faaliyetlerinde BİLSEM yöneticilerine görev ve sorumluluk düşmektedir.

BİLSEM yöneticilerinin göreve atama aşamasında belirsizlikler söz konusu olduğu göze çarpmaktadır. Yöneticiler kendilerine özel olarak atama kuralları resmi olarak konulmadan, diğer kurumlara atama şartlarıyla aynı koşullarda göreve getirilmektedir. BİLSEM sürecinde öğrenciler pek çok test ve aşamadan geçerek, öğretmenler özel alım koşulları ve mülakat aşamasından geçerek göreve getirilirken, kurum yöneticilerinin diğer kurumlardaki yöneticilerle aynı atama koşullarına sahip olması beraberinde yaşanacak zorlukları da getirmektedir. BİLSEM yöneticilerinin atama kriterlerinin gelişen teknoloji ve bilime ayak uyduracak düzeyde değişiklik göstermesi ve kendini yenilemesi gerekmektedir. Süreç içerisinde BİLSEM müdürlerinin çözülemeyen sıkıntılarında bir nedeni olarak kurumlara uygun kriterlerde atamanın sağlanamamış olması gösterilebilir.

Eğitimde günümüzde halen devlet desteğinin ve finansmanının fazla olduğu gözlemlenmektedir ama bunun yanında özellikle BİLSEM'lerde yaparak yaşayarak öğrenmeye dayalı eğitimin bir gerekliliği olan atölye ve donanım sorununun çözülmeyen kurumların eğitime açılması kısıtlamalar oluşturmaktadır. Bu malzeme ve atölye eksikliği durumu yöneticilerin dolaylı olarak, öğrenci ve öğretmenlerin doğrudan motivasyonunun düşmesine neden olmaktadır. BİLSEM yöneticilerinin inovasyon ve yeniliklere önem vermesi kurumun yetiştireceği bireylerin gelişimine

katkı sağlayacaktır. İnovasyon liderliği sürecinde liderlik takımının önem taşıdığı ve görev alacak liderlerin rolleri ve kapasitelerinin değişebileceğini belirtilmektedir. Liderlik takımlarında görev dağılımları ve liderlik takımlarının yönetimine ilişkin önemli noktalar şunlardır;

- Bireysel liderler, oluşturma ve yaratmaktan sorumludur.
- Takım liderleri, sürecin yönetimi ve kaynakların sağlanmasında proje lideri olarak görev alabilirler.
- Orta kademe öneticiler, ilişki kuran ve başarı sağlayıcılar olarak inovasyon takımlarını destekler.
- Fonksiyonel liderler, inovasyon stratejisinin geliştirilmesinde, yeni ürünlerin, süreçlerin ve hizmetlerin akış içinde yönetilmesini sağlar.
- Üst liderlik takımı, inovasyon vizyonunu ileten ve kültürü yayan stratejileri şekillendirir (aktaran Hacıfazlıoğlu, 2016, ss.283-320).

BİLSEM yöneticileri öğretmen ve personel istihdamı konusunda sıkıntılarını dile getirmişlerdir ve bu sorunun farklı kaynaklar incelendiğinde de ortaya çıktığı görülmüştür. Özellikle okul ikliminin sağlanması öğretmenlerin uzun zaman kurumların bünyesinde devam etmesi kurum kültürünün oluşmasında, programların belirlenmesinde ve iş yükünün dağılımında büyük önem kazanmaktadır. Her kurumda kısa süreli görev alan öğretmenlerin belirli gerekçelerle (çalışma koşulları, çalışma saatleri, özel yeteneklilerin eğitiminin zor olması, cumartesi mesai olması vb) görevlendirme vs. ile başka okullara devam etmelerinden dolayı yöneticiler idari işler noktasında zorluk yaşamaktadırlar. Abdurrezzak ve Uğurlu'nun (2016) çalışmalarındaki bulgulara bakıldığında okul liderinin davranış ve uygulamaları ile etkili okul arasında anlamlı ilişkiler bulunmaktadır. Okul liderinin okul ortamındaki davranış ve uygulamaları, okul etkililiğinin sağlanmasında önemli bir belirleyici olup, okul liderliği uygulamalarının okulun etkili ve başarılı bir okul olmasında çok büyük bir öneme sahip olduğu görülmektedir. Bilim ve Sanat Merkezleri'nde liderlik yeterlilikleri ile kurum kültürünün birbirini etkilediği görülmektedir. Bu durumda önemli olan noktaların başında BİLSEM'lerde eğitim verecek alanında uzman öğretmenleri bu kurumlara çekmek için gerekli koşulların sağlanarak, bu kurumların cazip bir seçenek olmasına özen gösterilmelidir. Oluşan çekirdek kadrodan sonra gerekli liderlik becerilerini göstererek kurum kültürünü oluşturma görevi yöneticiye aittir.

BİLSEM'lerin okul etkililiğini arttırmak için yöneticilerin çeşitli çalışmaları desteklemesi ve girişimlerde bulunması gerekmektedir. Okul etkililiğinin arttırılmasına yönelik çeşitli değişkenler söz konusudur. Bu değişkenlerin uygulanması BİLSEM'ler açısından katkı sağlayacak öneme sahip olmaktadır.

- Yönetim stili: Etkili okulun yöneticisi zamanının çoğunu sınıflarda ve öteki öğretim ortamlarında öğretim sorunlarıyla ilgilenerak harcar. Temel ilgi alanı öğretim sorunlarıdır. Okul yöneticisi bir öğretim lideridir. Öğretim liderliğinin bir göstergesi de, tüm okul etkinliklerinin öğretim ve öğrenim geliştirilmesine dönük bütünleştirilmesidir..
- Öğretimin vurgulanması: okulun bir bütün olarak temel amacı ve ilgi odağının ne olduğuna dair veliler, öğretmenler ve öteki toplum üyeleri bilinçlendirilmelidir.
- Okulun iklimi: Öğrencinin öğrenmesine etkisi açısından okulun havası hesaba katılmalıdır. Etkili bir okul görece olarak temel amaçlara uygun, temiz, düzenli ve güvenli olmalıdır.
- Öğretmenlerin akademik beklentileri iletmeleri: Öğretmenler çeşitli derecedeki sınıflar için gerekli minimum bilgi ve becerileri betimler ve duyururlar. Öğretmen davranışı tüm öğrencilerin minimum bilgi ve becerileri kazanmaları gerektiğini iletir.
- Etkili okulda program değerlendirilmesine temel olarak öğrenci başarı verileri kullanılması: Bu demektir ki standart başarı testleri ile saptanan öğrenci başarısını arttırmayan hiçbir program ya da etkinlik bu okullarda sürdürülemez. Etkili okullarda başarının ölçülmesinde standart testlerle elde edilen sonuçlar tercih edilir (aktaran Balcı, 1993).

BİLSEM'ler için etkili okul anlayışını desteklemesi beklenen bu değişkenlere günümüz koşulları da göz önüne alınarak özellikle bilim, teknoloji ve sanatta gelişmeleri ve gündemi takip eden etkili yönetici, öğretmen ve veliler de eklenmelidir.

Katılımcılarımıza insan kaynaklarını yönetme becerilerine yönelik sorular sorularda alınan cevaplar soruya tam karşılık sağlanamamıştır. Katılımcılarımızın büyük bir kısmının liderlik süreçlerinin başlarında olmalarından dolayı insan kaynakları konusunda yeterli öngörüye sahip değillerdir. İnsan kaynakları

sorulduğunda genel yanıt öğretmen ve personellerin işe alım süreci olarak sınırlandırıldığı yanıtlar gelmektedir. Özellikle göreve yeni başlayan yöneticilerde insan kaynağı ilkeleri ve bu ilkeler doğrultusunda uygulanacak görevlere dair görüşler alınamamıştır. Bunun nedeni yeterli liderlik ve yöneticilik eğitiminin alınamamış olması düşünülebilir. Bolman ve Deal (2013)'e göre, örgüt yetenekli, güdülenmiş, bağlı ve özgür işgücünden yararlanır. Buna karşın işverenler daha üretken, yenilikçi ve işin yapılması için onlara engel çıkarmayan çalışanlara sahip olacaklardır. Temel insan kaynakları stratejilerini Tablo 5.1.2.'de şu şekilde aktarmaktadırlar;

Tablo 5.1.2. : Temel İnsan Kaynakları Stratejileri (Bolman ve Deal, 2013)

İNSAN KAYNAĞI İLKESİ	BELİRLİ UYGULAMALAR
Bir insan kaynakları stratejisi inşa et ve uygula	İnsanları yönetmek için paylaşılan bir felsefe geliştir. Bu felsefeyi uygulamak için sistemler ve uygulamalar geliştir.
Doğru insanları işe al	Ne istediğini bil. Seçici ol.
Çalışanları şirkette tut	İyi ödüllendir. Çalışanları koru. İçerden yükselt. Zenginliği paylaş.
Çalışanlara yatırım yap	Öğrenmeye yatırım yap. Gelişme olanakları sağla.
Çalışanları güçlendir	Çalışanlara bilgi ve destek sağla. Otonomi ve katılımı teşvik et. İşini yeniden tasarla. Kendi kendini yöneten takımları destekle. Eşitlikçi olmaya teşvik et.,
Çeşitliliği teşvik et	Örgütün çeşitlilik felsefesi hakkında açık ve tutarlı ol. Yöneticileri sorumlu tut.

Temel insan kaynakları stratejilerine bakıldığında bütün bu ilkelerin BİLSEM yöneticileri tarafından uygulanması ve bu sorumluluğun tamamen onlara ait olması beklenemez. Kurumlar belirli yasa ve taslaklarla sınırlandırılmıştır ama bu ilkelerin en üst düzeyde uygulanması BİLSEM'lerdeki öğretmenlerin ve çalışanların daha uygun koşullarda çalışarak daha verimli olmasını sağlamaktadır.

BİLSEM yöneticileri ile yapılan bu çalışmada, katılımcıların yöneticilik kariyeri ile ilgili beklentileri de oldukça önemlidir. Öğretmenlerin katılımıyla farklı

koşullarda kariyer evreleri ve beklentileriyle ilgili akademik çalışmalara rastlanmaktadır. Kariyeri tartışmanın ve analiz etmenin en iyi yolu, onu evreler itibariyle incelemektir. Bir kariyerin gelişmesine ve şekillenmesine yardımcı olan çeşitli etkiler vardır. Kariyer evreleri Bakioğlu (1996) tarafından şu başlıklar altında toplanmıştır;

- Kariyer Girişi Evresi: Öğretmenin kariyerine başlangıç dönemi sıkıntılı ya da kolay geçebilir. Bu yalnızca öğretmenin müfredat, konu, pedagoji bilgisi, sınıf yönetim ve organizasyon kabiliyetine bağlı değil, aynı zamanda görev yaptığı okulun kültürüne de bağlıdır.
- Durulma Evresi: Bu aşamada öğretmenler artık kendilerini tecrübeli olarak kabul ettirmişleridir ve bu dönemi ustalık kazandıkları dönem olarak görmektedirler (Day,1999: 60). Bu evredeki öğretmenler önceki gruba oranla, kapasitelerinin tamamını olmasa bile çoğunu kullandıklarını belirtmekte ve okulun öğretmenlerine yardımcı olduğunu düşünmektedirler. Ayrıca kariyerlerine bakışlarında olumluya gidış gözlenmektedir ve kariyerlerini ilginç bulmaya başlamaktadırlar (Bakioğlu, 1996: 22)
- Deneycilik / Aktivizim Evresi: Öğretmenlerin hayat döngüsü açısından bakıldığında bu evrede yüksek seviyede fiziksel ve zihinsel yeteneğin elde edildiği ve bunun enerji, gayret, hırs ve kendine güvenden kaynaklandığı belirtilmektedir.
- Uzmanlık Evresi: Sikes'e göre 40 yaşından büyük öğretmenler yönetime kaymakta ve öğrenciler ile sınıf içi etkileşimi azalmaktadır. Huberman (1989) ise bu evreye denk gelen yaşlarda "kariyer ortası krizi"nin yaşanabileceğini ve bu evrede erkeklerin daha derin özdeğerlendirme yaptıklarını bildirmektedir.
- Sakinlik Evresi: Bu evrede enerji ve coşkuda kayıp olmakta, kendine güven ve kendini kabul ile bir rahatlık hissedilmektedir. Genç kadın öğretmenler abla rolünden anne rolüne ve sonra anneanne rolüne geçmekte fakat öğrenciler hep aynı yaşta kalmakta, yıllarca bu böyle sürüp gitmektedir. Yaştaki bu uzaklaşma öğretmenin öğrencileri ile olan iletişimini derece derece azaltmaktadır.

Liderliğe uyum sağlama sürecinde her yönetici belirli aşamalardan geçmektedir. Bazı yöneticiler bu sürece daha hızlı uyum sağlarken bazıları da süreç

içerisinde daha fazla zorluklarla karşılaşmaktadırlar. Hacıfazlıoğlu (2010) bu liderlik sürecinde yaşanan evreleri belirli başlıklar altında toplamıştır;

- Giriş evresi: Gelişim süreci genellikle Hart (1993) tarafından 3 temel aşamaya oturtulmuştur: Bu aşamalar: a) öngörü (anticipation), b) karşılaşma (encounter), c) uyum (adaptation) olarak kategorize edilmiştir. Giriş dönemi, yöneticinin mevcut görevinden ayrılmaya karar vermesi ve yönetim görevini devralmasıyla başlamaktadır.
- Kopma Süreci (Birinci Aşama): Bu süreç yeni deneyimlere açılan bir kapı olarak görülmektedir. Kopma dönemi genellikle kimlik karmaşası, uyum sağlama gücü gibi karmaşık duyguların yaşandığı bir dönem olarak algılanmaktadır (Gmelch, 2000).
- Geçiş Süreci (İkinci Aşama): Bu süreç eski görev ve yeni görev arasındaki geçiş sürecidir. Her bir sürecin başlama ve bitiş sürelerine ilişkin kesin tespitler yapılamamaktadır.
- Bütünleşme Süreci (Üçüncü Aşama): Dekanın göreve uyum sağlama süreci 3 aydan 1 yıla kadar değişiklik gösterebilmektedir. Bu süreçte dekanların izledikleri yol, özel şirketlerin üst düzey yöneticilerinininki ile benzerlik gösterebilmektedir.

BİLSEM'lerde eğitim ortamının refah ve tarafsız bir şekilde hedeflerine odaklanabilmesi için yöneticilerin etik davranışlara da dikkat etmesi gerekmektedir. Öğretmenler, öğrenciler, diğer yöneticiler ve velilere karşı her yaklaşım etik kurallar çerçevesinde olmalıdır. Özellikle son yıllarda yapılan projelerde hiçbir katkısı olmamasına rağmen proje yürütücüsü olarak görev alan yöneticilerin sayısı azımsanmayacak kadar fazladır. Yöneticilerin proje konularında oluşan bu tutumu araştırmalarda ve akademik çalışmalarda yer almamaktadır ve proje raporlarına yansımamıştır. Yıllar içerisinde yapılan gözlemler ve öğretmen tutumları sonucunda bu sonuca ulaşılabilmektedir. Bu gibi durumlara önlem amacıyla ve etik kuralların her kurumda standartlaştırılması adına Amerikan Ulusal Ortaokul Müdürleri Derneği ve Ulusal İlkokul Müdürleri Derneği gibi mesleki örgütler üye yöneticilerin uygulayacağı belirli etik kurallar ve standartlar getirmişlerdir. Bu çok eski bir uygulama olmasına rağmen ülkemizde etik kurallar konusunda bir standart oluşturulmamıştır. BİLSEM yöneticilerine yönelik özellikle onların eğitim alanlarıyla ilgili özel öğrencilerin, öğretmenlerin ve velilerin mağduriyetini önlemek

amacıyla belirli etik kurallar getirilmeli ve uygulanmaması durumunda yaptırımlar uygulanmalıdır.

Liderlik alanında ulusal ve uluslar arası pek çok çalışma sonucunda liderlik kuramları ortaya çıkmıştır. Uzmanlar liderlik alanında her örgütte farklı bir liderlik türünün geliştiğine ve pek çok etkinin haricinde örgütün yapısının da liderlik kavramını etkilediği görüşüne varmışlardır. BİLSEM yöneticilerine en uygun liderlik kuramı ‘Öğretimsel Liderlik’ olarak öngörülmüştür. Kavramsal ve kuramsal çerçevede bu kuramın özellikleri ile ilgili bilgiler verilmiştir. Öğretimsel liderler öğretmenlerin ve çalışanların insan kaynakları, motive etme ihtiyaçlarını karşılarken, öğrencilerin eğitim ortamına doğrudan katkı sağlamalıdır ve bunun yanında gerekli resmi işlerde eşgüdüm, koordinasyon ve planlama becerilerini de usulüne uygun gerçekleştirmelidirler. BİLSEM yöneticilerinin öğretimsel liderliği benimsemeleri adına çalışma ortamları ve kurum özellikleri buna uygundur. BİLSEM yöneticilerinin kurumları daha ileriye taşımak adına ihtiyacı olan eğitilmek ve yönlendirilmektir.

Eğitim yöneticisi, öğretmen, personel, öğrenci, veli, çevre liderleri, yerel yöneticiler, merkez örgütü ve politikacılar gibi farklı eğitim ve kültür düzeylerinde bulunan, farklı beklentileri olan öğelerle ilişkiler kurmak, onların çelişkili beklentilerini bağdaştırarak demokratik yönetimi sürdürmek zorundadır. Eğitim yöneticisi; bir yandan personel işleri, öğrenci işleri ve işletmeye ilişkin eylemlerde bulunurken, bir yandan da kişi ve grup çatışmalarında uzlaştırıcı olmak ve morali yükseltmek zorundadır. Böylece; klasik yönetim anlayışının vurguladığı etkinlik ve verimi sağlama görevi, yöneticinin insan ilişkileri, halkla ilişkiler ve güdülemede de bilgili ve becerili olmasını gerektirmektedir. Etkili yönetim için; yöneticiler tarafından politikalar saptanacak, plân ve programlar yapılacak, kararlar alınacak, emirler verilecek, eşgüdüm sağlanacak, değerlendirme ve denetleme yapılacaktır. Sağlıklı kararlar alabilmek amacıyla; eğitim yöneticisi, bir yandan iyi bir iletişim sistemi yaratacak, öte yandan da rasyonel karar vermeyi ve sağlıklı iletişimi engelleyen ön yargıları, siyasal ve ideolojik görüşleri, dil güçlüklerini, dedikodu ve fısıltı gazetesine dayanan doğal iletişim kanallarını, eğitim ve statü farklarından kaynaklanan kopmaları, doğal gruplarla yakın işbirliği geliştirmek yoluyla, etkisiz duruma getirmeye çalışacaktır (Bakioğlu, 2005).

Çalışma incelendiğinde, BİLSEM yöneticilerinin kurumlarında severek ve isteyerek görev aldıkları, bu görevden memnun oldukları, özel yetenekli öğrencilere faydalı olmak konusundan ve onlarla iletişim halinde olmak konusundan haz aldıkları sonucu çıkarılabilir. Katılımcıların eksik oldukları ve yardıma ihtiyaç duydukları noktalarda ilgili yetkililerin yardım ve desteklerini almaları gerekmektedir. bu yardım ve destek özel öğrencilerin eğitim aldığı kurumlardan esirgendiği takdirde 'BİLSEM yöneticilerinde tükenmişlik' ve göreve karşı isteksizlikler baş gösterecektir. Tükenmişlik kavramı kuramsal temellere dayanmaktadır ve BİLSEM yöneticilerinde ilerleyen dönemlerde yönetici ve velilerin beklentilerini karşılamaya karşılık gelişen stres, düşük kişisel başarı hissi, duygusal tükenme, duyarsızlaşma olarak kendini göstermeye başlayabilir. Yöneticilerin tükenmişlikle başa çıkma yolları ise; hizmet içi eğitim, kurumda yükselme, değişme, örgüt geliştirme, çatışma yönetimi ve yeni hedefler belirleme olarak düşünülebilir.

5.2. SONUÇLAR

Bu araştırmada özel yetenekli öğrencilerin eğitimine katkı sağlamak için bir eğitim yeniliği olarak açılan Bilim ve Sanat Merkezleri'ndeki (BİLSEM) yöneticilerinin kurum kültürüne adapte olma ve liderliğe uyum sağlama sürecinde yaşadıkları zorluklar ve zorluklarla mücadele etme konuları üzerinden liderlik öz yeterliklerini aktarmak amaçlanmıştır. BİLSEM'lerde yönetici olarak yaşanan zorluklardan, özel yetenekli öğrencilerle çalışmanın farklılıklarından, kurumların yeni açılma aşamasındaki plan ve programları yönetmeye kadar pek çok konuda farkındalık oluşturmak amaçlanmıştır.

Tez çalışmasında, bu amaçlardan yola çıkılarak öncelikle literatür taraması ile özel yetenekli, liderlik ve dünya üzerinde özel yeteneklilere verilen eğitim modelleri incelenmiştir. Araştırmada bütüncül çoklu durum çalışması yöntemi kullanılarak BİLSEM yöneticilerinin, liderliğe bakış açılarını ve süreç içerisinde yaşadıkları zorlukları değerlendirebilmek için birebir görüşmeler gerçekleştirilmiştir.

Bu bölümde görüşme sonucunda elde edilen sonuçlar dört başlık altında değerlendirilmiş; ardından özel yetenekliler eğitimini yönetme sürecinde ve BİLSEM'lerin geliştirilmesi için gereken adımlar, ileride yapılabilecek çalışmalara

ilişkin önerilere yer verilmiştir. Bu çalışmada elde edilen sonuçlar aşağıda yer verilen dört tema altında ele alınmıştır:

1. BİLSEM’de Liderliğe Başlangıç Aşaması
2. BİLSEM’de Süreç Yönetimi Aşaması
3. BİLSEM’de Yönetici Olarak Görevle İlgili Yaşanan Zorluklar
4. BİLSEM’de Yöneticilerin Görevle İlgili Yaşadıkları Zorlukların Üstesinde Gelme Yolları

BİLSEM’de Liderlik Sürecine Uyarlanma Aşaması

Lider, bir örgütün yönetimiyle ilgili pek çok açıdan yeterliliğe sahip olan, örgütü hedefleri doğrultusunda yönlendiren ve yol gösterici olan kişidir. Özel yetenekli öğrencilerin eğitim ihtiyaçlarını karşılamak ve onları gelecekte bilim ve sanatta yetkin kişiler haline getirmek amacıyla kurulan BİLSEM’lerde yöneticiler kurumun amacına ulaşmasındaki en önemli etkenlerden biridir. Özel yeteneklilere yönelik ek bir eğitim hizmeti son yıllarda özellikle önem kazanmıştır.

Yapılan görüşmeler sonucunda BİLSEM yöneticilerinin göreve uyum sürecinin yönetimi konusunda eksiklikler yaşadıklarını, fakat liderlik sürecinin gerekliliklerine, liderin özelliklerine ve gruptaki rolüne hakim oldukları gözlemlenmiştir. Verilen görevler ve çıkan projelerde liderin duruma göre grup içerisinde değişiklikler gösterebileceği konusunda esnek olduklarını belirtmişlerdir. Liderlik eğitiminin ve liderliğin özel yetenekli öğrencilerin gelişiminde de öne çıkan bir konu olduğu ve bu yöneticilerin liderlik eğitimleri ile desteklenmesi gerektiği algısı hakimdir. Liderlik ve yöneticilik kavramlarının ve bu görevlerdeki kişilerin uygulama konusunda birbirinden farklı tutum ve davranışlar sergilediği gözlemlenmiştir. BİLSEM müdürleri, liderlik kavramına hakimken, pek çok konuda verilen prosedür, kanun ve tüzük gibi resmi işlemlerin uygulanması noktasında liderden çok, yöneticilik yaptıklarını belirtmişlerdir. Bir diğer görüş de lider olarak BİLSEM yöneticilerinin diğer kurumlarda görev yapan kişilere oranla proje ve yarışma odaklı çalışmalarının ve yönlendirmelerinin daha fazla olması yönündedir.

Yöneticilerin liderliğe uyum süreçlerinde özel yetenekli öğrencilerin eğitimlerinden sorumlu oldukları için kendilerinde fazladan bir sorumluluk

hissettikleri sonucuna varılmıştır. Bu öğrencilerin sorunlarının çözümü, bilgiye ulaşmaları, uygun koşullarda araştırarak eğitim almaları konusunda büyük bir performans sergilemektedirler. Öğrencilerin doğru koşullarda yönlendirilmelerini sağlamak amacıyla öğretmenler arasındaki görev ve iş dağılımı konularına titizlik göstermekte ve her öğrencinin yarışma, proje tecrübesi edinmesi konusunda önyak olmaktadır. Projeler her kurum için öğrencilerin gelişimine katkı sağlamak amacıyla önemlidir. Özel yetenekli öğrencilerin eğitiminden sorumlu olmak beraberinde teknoloji, bilim, sanat konularında yenilikleri takip etmeyi, geleceğe uyumlu bir lider olmayı gerektirmektedir. Bu görüş katılımcılarımızda hakimdir.

BİLSEM’de Süreç Yönetimi Aşaması

Görüşülen okul yöneticilerinin bu başlık altında yönetim sürecinde nasıl davranışlar sergiledikleri, liderlik anlamında hangi aşamalardan geçtikleri konuları üzerinde durulmuştur. Yöneticilerin BİLSEM’lerde göreve başlama süreleri ile bu BİLSEM’lerin yeni açıldığı tarihler birbirine çok yakındır ve kurumun da yeni olması, haliyle beraberinde pek çok resmi işin uygulanmasını getirmiştir. Görüşme yapılan kurumların müdürleri büyük çoğunluğu görev yaptığı kurumun ilk yöneticisidir ve kurulum aşamasındaki süreç yönetimi ile de doğrudan bilgi sahibidir. Görüşmeler bize, göreve getirilen müdürlerin resmi işler konusunda kendilerini yeterli hissetmediklerini ve çeşitli zorluklar yaşadıklarını göstermektedir. Öncesinde yöneticilik tecrübesi olmayan müdürler süreci daha zor yönetebilmektedirler. BİLSEM’de görev yapma sürecini ise yoğun bir beyin meşguliyeti olarak düşünmektedirler.

Sonuç olarak yöneticiler motive etme, etkili iletişim kurma, planlama, koordinasyon sağlama konularında bilgili ve yeterli oranda deneyimlidirler, fakat insan kaynaklarını yönetme konusunda bilgili ve tecrübeli oldukları söylenemez. İnsan kaynakları alanının BİLSEM müdürleri yerine MEM’nün görevi olduğunu, işe alım süreciyle ilgilenmediklerini, öğretmen ihtiyaçlarını ve özlük haklarını kendilerinin belirlemediklerini ve bu durumun kendi sorumluluklarında olmadığını bildirmişlerdir.

BİLSEM’de Yönetici Olarak Görevle İlgili Yaşanan Zorluklar

Günümüzde toplumların sosyolojik olarak yaşadıkları en büyük sıkıntılardan bir tanesi de etkili iletişim kuramamaktır. Yeni açılan ve kendini topluma yeni kabul ettirmeye çalışan kurumlardan birisi olan BİLSEM’lerde yönetici olmak da beraberinde iletişim ile çözülmesi beklenen zorlu bir süreci getirmektedir. Bu süreçte yöneticiler özellikle okulun teknik aksaklıkları ve donanım konusunda sıkıntılar çekmektedirler. Bu aşamada yapılan gözlemlerde özellikle BİLSEM’lerin tam donanımlı hale getirilmeden açıldığı ve öğrenci alımına bu şekilde başladığı göze çarpmaktadır. Bunun yanı sıra BİLSEM’lerin çalışma yoğunluğu ve çalışma saatlerinden kaynaklı olarak bu kurumların öğretmenler tarafından tercih edilmemesi zorluğudur. Nitelikli kadro oluşturulması konusunda yöneticiler zorluklar yaşamaktadırlar. Çok büyük sorunlara yol açmasa da veliler üzerinde BİLSEM’lerin eksikliklerinden kaynaklanan kötü bir izlenim hakimdir. Farklı sosyoekonomik ve sosyokültürel kesimlerden gelen özel yetenekli öğrencilerin bir arada eğitim alması da bir yandan çeşitlilik yaratırken bir yandan beraberinde önyargıları getirmiştir.

Yöneticiler zaman içerisinde BİLSEM’ler geliştikçe ve donanım sıkıntıları ortadan kalktıkça olumsuzlukların da çözüleceğine, zorlu kurulum dönemlerinin tatlı bir anı olarak kalacağına dair fikirlerini belirtmişlerdir.

BİLSEM’de Yöneticilerin Görevle İlgili Yaşadıkları Zorlukların Üstesinde Gelme Yolları

Örgüt içerisinde yaşanan planlama, koordinasyon, çatışma gibi sıkıntıların büyük oranda iletişimsizlikten kaynaklandığı vurgulanmıştır. Yöneticiler bu konuda özellikle birebir görüşmelerle sorunu ortadan kaldırdıklarını belirtmişlerdir. Her öğretmenin ve grup içerisindeki her elemanın doğru tanınmasının, onların kişilik özelliklerine göre görev dağılımının yapılmasının önemi vurgulanmıştır. Öne çıkan sorunlardan biri olan donanım ve atölye eksikliklerine ise çeşitli projelere katılarak, bilimsel projelerden gelen ödeneklerle ve sponsorlarla çözüm yolları aramaktadırlar. Özel yetenekli öğrencilerin uygulamalı eğitim ortamına sahip olması gerektiğinin bilincinde olan okul aile birlikleri ve öğrenci velileri ödenek bulunması ve malzeme ihtiyacının karşılanması için okul yöneticilerine destek olmaktadır.

5. 3. ÖNERİLER

Çalışma sonucunda araştırmacılara ve BİLSEM yöneticilerine yönelik önerilere yer verilmiştir.

5.3.1. Araştırmacılara Yönelik Öneriler:

1. Araştırma İstanbul ilindeki BİLSEM müdürleri ile görüşmeler gerçekleştirerek yapılmıştır. Benzer bir çalışma nitel ve nicel araştırma yöntemleri birlikte kullanılarak Türkiye genelindeki BİLSEM'ler üzerine yapılabilir.
2. Bu çalışma, BİLSEM'lerde görev yapan öğretmenlerle ve öğrencilerin yaşamında etkilerinin büyük olduğu görülen velilerle de yürütülerek özel yetenekli öğrencilerin BİLSEM'lerdeki uyum süreçleri çok boyutlu olarak ele alınabilir.
3. Klasik ilkokul ve ortaokuldaki finans sorunları ile BİLSEM'lerdeki donanım ve finans sorunları üzerine karşılaştırmalı bir çalışma yapılabilir.
4. Okul yöneticilerinin liderlik öz yeterliklerini ele alan çalışmalar yürütülerek okul yöneticilerinin profesyonel gelişimlerini destekleyici bilimsel ve uygulamalı çalışmalar gerçekleştirilebilir.
5. Bu araştırma BİLDEM yöneticilerinin deneyimlerine odaklanmakla beraber özel yetenekli öğrencilerin kişisel gelişimlerine ilişkin özgün veriler ortaya çıkmıştır. Bu bakış açısında yola çıkarak, özel yetenekli öğrencilerin toplumdaki rolleri, sorumlulukları ve kendilerini değerlendirebilmelerine yönelik disiplinlerarası liderlik çalışmaları yürütülebilir.
6. Benzer bir uygulama BİLSEM süreçlerinin il ve ilçe milli eğitim müdürlerinin deneyimleri ve yerel yöntemler bağlamında ele alınabilir.
7. Araştırmacılar BİLSEM yöneticilerinin yaşadıkları zorluklara bağlı olarak ortaya çıkabilen mesleki tükenme eğilimleri ileride araştırmalarda çok boyutlu olarak ele alınabilir.

5.3.2. Yöneticilerine Yönelik Öneriler:

1. Okul yöneticilerinin kendilerini geliştirmek adına daha fazla liderlik ve yöneticilik eğitimlerini, konferanslarını takip etmeleri gerekmektedir. 'Eğitim

Yönetimi' ağırlıklı alanlarında yüksek lisans eğitimleri BİLSEM yöneticilerinin mesleki gelişimlerini destekleyebilecektir.

2. BİLSEM yöneticileri atölye ve malzeme temini noktasındaki finans ve mali kaynaklar sorunlarını üst yetkililere “şeffaf ve hesap verebilir” bir yapı içinde aktarabilecekleri paylaşım ortamları ilgili üst yönetimler tarafından oluşturulmalıdır.
3. BİLSEM’lerde aileleri bilinçlendirmeye yönelik bilgi toplantılarının sıklıkla yapılması, öğrencilerinin özel bir eğitim sürecinde olduğunun bilincinin aşılması gerekmektedir.
4. BİLSEM’lerde görev alacak müdür ve müdür yardımcılarının seçilmesinde sıkı kriterler uygulanması ve özlük haklarının iyileştirilmesi gerekmektedir.
5. Her öğrencinin yılda en az bir defa TÜBİTAK, AB gibi nitelikli proje ve yarışmalarda yer alması için gerekli yönlendirmelerin yapılması faydalı olacaktır.
6. BİLSEM’lerde mentorluk sistemi resmi olarak kabul edilene ve konuyla ilgili gerekli çalışmalar başlatılana kadar, bir paylaşım ağı kurularak tecrübeli yöneticilere daha kolay ulaşılması sağlanmalıdır.
7. BİLSEM yöneticileri insan kaynakları, motivasyon ve öğrenci iletişimi konularında daha fazla özen göstermelidir. Mentorluk sürecinin BİLSEM yöneticilerine yönelik olarak kurgulanması onların liderlik sürecinde yaşadıkları zorlukların üstesinden gelmelerinde yardımcı olacaktır. Bu konuda ileride yürütülebilecek uygulama odaklı çalışmalar, gerek BİLSEM’de mentorluk sürecin yönetimi gerekse BİLSEM yöneticilerinin gelişimde mentorluk etkisi açısından alan yazına kuramsal olarak katkı da sağlayabilecektir.
8. Deneyimli ve yeni atanan farklı kariyer evrelerindeki BİLSEM yöneticilerinin yaşamış oldukları deneyimleri paylaşabilmelerine yönelik profesyonel öğrenme toplulukları oluşturulmalıdır. Bu kapsamda, İl ve İlçe Milli Eğitim Müdürlükleri tarafından “BİLSEM Deneyim Paylaşım Platformları” oluşturulabilir. Böylelikle yaşanmış deneyimler farklı BİLSEM yöneticilerine yol gösterici olmakla beraber gelecekte bu görevlere atanacak yöneticilere de özgün ve uygulama odaklı bakış açıları sunacaktır.

KAYNAKÇA

Abdurrezzak, S. & Uğurlu, C.T. (2016). Okul liderliği davranış ve uygulamalarının okul etkililiğini sağlamadaki rolüne ilişkin öğretmen algılarının incelenmesi. *CÜ Sosyal Bilimler Dergisi*. 40, (1), 3.

Aydın, İ. (2016). *Eğitim ve öğretimde etik*, Ankara: Pegem Akademi.

Balcı, A. (1993). *Etkili okul*, Ankara: Pegem Akademi.

Bakioğlu, A. & Levent, F. (2013). Üstün yeteneklilerin eğitiminde Türkiye için Öneriler. *Üstün Yetenekli Eğitimi Araştırmaları Dergisi*, 1(1), 31-44 .

Bakioğlu, A.(2015). *Eğitimde mentorluk*, Ankara: Nobel Yayıncılık.

Bakioğlu, A. (2005). Rehber öğretmenlerin buldukları kariyer evrelerine göre okul yönetimini algılayışlarının niteliksel olarak incelenmesi, *M.Ü. Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 21, 89-110.

BİLSEM nedir? Erişim Tarihi: 20 Kasım 2017 <http://www.bilsemnedir.com/>

Bolman, L., Deal, T, (2008). *Organizasyonları yeniden yapılandırmak*. (Eds.) Aypay, A. & Tanrıoğen A., Çev. (ss.165-193) Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Bush, T. (2018). *Eğitim Liderliği ve Yönetimi Kuramları*. (Sarpkaya, R. Çev.) Ankara: Pegem Akademi .

Büyüköztürk Ş, (2003). *Bilimsel araştırma yöntemleri*, Pegem Akademi Ankara.

Chauhan, S. (1979). *Advanced educational psychology*. Hindistan: Vikas Publishing.

Cooper, R. K. (2003). *Liderlikte duygusal zeka - yönetimde ve organizasyonda duygusal zeka*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.

Çelik, V.(2015). *Eğitimsel liderlik*. Ankara: Pegem Akademi.

Çelik, V.(2015). *Okul kültürü ve yönetimi*. Ankara: Pegem Akademi.

Çetin, Ş. (2016). Liderlik ve örgütsel hiyerarşi (N. Güçlü & S. Koşar (Eds.), içinde *Eğitim yönetiminde liderlik teori araştırma ve uygulama* (ss. 181-213).

Ankara: Pegem Akademi.

Çetin, M. (2017). *Güncel liderlik kuramları*. Ankara: Nobel Yayıncılık.

Demirel Ö. (2014). *Kuramdan uygulamaya eğitimde program geliştirme*, Ankara: PegemA Yayıncılık.

Demirtaş, H. (2013). Okul örgütü ve yönetimi. R. Sarpkaya (Ed.) içinde *Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi* (ss: 89-138), Ankara: Anı Yayıncılık.

Dünya Üzerinde Üstün Zekalılar ve Yetenekliler Merkezi,

<https://ustunzekalilar.org/tr/Makaleler/Icerik/86-Global-Ustun>

Zeklilar-ve-Yetenekliler-Merkezi Erişim Tarihi: 17 Mayıs 2018.

Erdik, E. (2014). BİLSEM ve ilköğretim yöneticilerinin örgütsel bağlılıklarının karşılaştırılması, *Üstün Yetenekliler Eğitimi Araştırmaları Dergisi*, 2 (2), 44-51.

Erdoğan, İ. (2008). *Eğitim ve okul yönetimi*. İstanbul: Alfa Basım Yayın.

Erdoğan, İ. (2015) *Eğitimde değişim yönetimi*. Ankara: Pegem Akademi.

Güçlü N. (2016) *Eğitim yönetiminde liderlik*, Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.

Günbayı, İ. (2016). Liderlik ve toplumsal gelişme. N. Güçlü & S. Koşar (Eds.), içinde *Eğitim Yönetiminde Liderlik Teori, Araştırma ve Uygulama* (ss.245-279). Ankara: Pegem Akademi.

Hacıfazlıoğlu, Ö. (2015). Mentorluk süreci ve yeni eğilimler. A. Bakıoğlu (Ed.) içinde *Eğitimde Mentorluk* (ss: 41-76), Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.

Hazıfazlıoğlu, Ö. (2010). Yükseköğretimde lider olarak göreve uyum sağlama süreci: Türkiye ve Amerika'dan kadın liderlerin deneyimleri, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri Dergisi*, 10 (4), (ss: 2221-2273).

Hızlı, Emine. (2014). Üstün zekalı ve yetenekli çocuklar eğitiminin incelenmesi: İsrail Sistemi, *Üstün Yetenekliler Eğitimi Araştırmaları Dergisi*, 2(2), 52-62.

- Izgar, H. (2003). *Okul yöneticilerinde tükenmişlik*. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Levent, F. & Yazıcı, E. (2014). Singapur eğitim sisteminin başarısına etki eden faktörlerin incelenmesi, *Marmara Eğitim Bilimleri Dergisi*, 39, 121-143
- Levent, F. (2015). Eğitim ve psikoloji alanında araştırmalar: çağdaş yaklaşım. A. Bakıoğlu (Ed.) içinde *Eğitim Bilimlerine Giriş* (ss: 175-204), Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık .
- Levent, F. (2016). Örgüt yapısının yönetimi. A. Bakıoğlu (Ed.) içinde *Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi* (ss: 171-192), Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Levent, F. (2016). Üstün yeteneklilerin eğitiminde mentorluk programı: uluslararası bağlamda bir inceleme. *Çocuk ve Medeniyet Dergisi*, 1(1).
- Öğülmüş, K & Sarı, H. (2014). Bilim ve sanat merkezlerinde (BİLSEM) karşılaşılan sorunların öğretmen ve öğrenci görüşleri açısından değerlendirilmesi. *Uluslararası Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*. Cilt 2, Sayı 2.
- Özel Eğitim ve Rehberlik Hizmetleri Genel Müdürlüğü, (2018), *Bilim ve Sanat Merkezleri Yönergesi*, 2017-2018, www.MEB.gov.tr.
- Özel Eğitim ve Rehberlik Hizmetleri Genel Müdürlüğü, (2018), *BİLSEM Öğrenci Tanılama Klavuzu*, 2017-2018, www.MEB.gov.tr.
- Özkan, D.(2009) . *Yönetici, Öğretmen, Veli ve Öğrenci Görüşlerine Göre Bilim ve Sanat Merkezlerinin Örgütsel Etkililiği (Yüksek Lisans Tezi)*, Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Özsoy, Y.(2014). Bilim ve sanat merkezi öğrenci, öğretmen ve velilerinin üstün yetenekli öğrenci kavramına ilişkin metaforları. *Üstün Yetenekliler Eğitimi Araştırmaları Dergisi*, 2(1), 74-87.
- Polatcan, M. & Akyürek, İ, (2016). Bilim ve Sanat Merkezi (BİLSEM) yöneticilerinin değişimi yönetme yeterliliklerine ilişkin görüşleri, *International Journal of Social Science*, 47, 429-441.
- Robbins P. S. (2013). *Örgütsel davranış*. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık

Eğitim Danışmanlık.

Sarpkaya, R.,(2013). *Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi*, Ankara: Anı Yayıncılık.

Sönmez, V. (2013). *Program geliştirmede öğretmen el kitabı*, Ankara: Anı Yayıncılık.

Summak, M.S. & şahin, Ç.Ç.(2013). Bilim ve Sanat Merkezi müdürlerinin öğretimse lider olarak öğretimsel uygulamalar hakkındaki görüşlerinin incelenmesi *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 9 (2), 1-14.

şahin, F. & Levent, F. (2015). Examining the methods and strategies which classroom teachers use in the education of Gifted Students. *The Online Journal of New Horizons in Education*, 5(3), 73-82.

şişman, M. (2014). *Öğretim liderliği*. Ankara: Pegem Akademi.

Yıldırım, A & şimşek, H. (2016). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*, Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Yıldırım, N. (2017). *Okul müdürlerinin sorun çözmeye hikayeleri*. Ankara: Nobel Yayıncılık.

Yılmaz, T. (2016). *Eğitim ekonomisi: eleştirel bir yaklaşım*. Ankara: Anı Yayıncılık.

Yin, R. K. (2003). *Case study research design and methods* (3. Baskı). London: Sage Publication.

EKLER

EK 1: Görüşme Formu

Sayın yönetici;

Bu davet mektubu İstanbul'da Bilim ve Sanat Eğitim Merkezleri'ndeki yöneticilerin liderlik özyeterliliklerinin incelenmesi amacıyla yaptığımız araştırmaya katılımınız için yazılmıştır.

Bu çalışmada, BİLSEM'lerde idari kadroda görev alan bir YÖNETİCİ olarak geleceğin bilim ve sanat insanlarını yetiştirmeyi hedefleyen bu kurumlarda deneyimlerinizden kesitler vererek, gelecekte bu pozisyonlara hazırlanan yönetici adaylarına yönelik eleştirel bakış açıları sunmayı ve kendilerine yol haritası çizerken esinlenmelerini amaçlamaktayız.

Sizinle yapacağımız sohbet aşağıdaki sorular çerçevesinde olacaktır. Sohbetimiz yaklaşık 40 dakika sürecektir.

1. Liderliği nasıl tanımlarsınız?
2. Kurumdaki öğretmenleriniz ve şube müdürleri ile iletişim becerileriniz nasıldır? Nasıl olması gerekir?
3. Çalışanları motive etme becerileriniz ile ilgili görüşleriniz nelerdir?
4. Eşgüdüm-koordinasyon becerileriniz ile ilgili görüşleriniz nelerdir?
5. Planlama becerileriniz ile ilgili görüşleriniz nelerdir?
6. Kurumunun misyon ve vizyonunu şekillendirme becerileriniz ile ilgili görüşleriniz nelerdir?
7. İnsan kaynakları yönetimi ile ilgili görüşleriniz nelerdir?
8. Üstün yetenekli öğrencilerle iletişim süreçlerine ilişkin deneyimleriniz nasıldır?
9. Sahip olması gereken eğitim yönetimi liderlik özellikleri ile ilgili görüşleriniz nelerdir?
10. BİLSEM'de yönetici olarak yaşadığınız zorluklar nelerdir? Bu zorlukların üstesinden nasıl gelmektesiniz?
11. BİLSEM'de yönetici olmanın sağladığı faydalar nelerdir?

Görüşmelerde kimlik bilgilerinize dair hiçbir soru yer almamaktadır. Yanıtlarınız tamamen gizli tutulacak ve yalnızca araştırmacılar tarafından

değerlendirilecektir; elde edilecek bilgiler bilimsel amaçlı kullanılacaktır. Soruların doğru veya yanlış yanıtı yoktur. Önemli olan sizin ne düşündüğünüzdür. Katılım tamamen gönüllülük esasına dayanmaktadır. Katılmayı reddedebilir, sizi rahatsız eden herhangi bir soru ile karşılaşırsanız ya da devam etmek istemezseniz bu durumda yarım bırakabilirsiniz.

Bu çalışmaya olan katkınız ve verdiğiniz yanıtlardaki samimiyetinizden dolayı şimdiden teşekkür ederiz. Lütfen başlamadan önce aşağıdaki kutucukta uygun olanı işaretleyiniz.

Bu çalışmaya tamamen gönüllü olarak katılıyorum ve istediğim zaman yarıda kesip çıkabileceğimi biliyorum. Verdiğim bilgilerin bilimsel amaçlı yayımlarda kullanılmasını kabul ediyorum.

Tarih

..... / /

Kabul ediyorum	<input type="checkbox"/>
Kabul etmiyorum	<input type="checkbox"/>

EK 2: Örnek Görüşme

İSTANBUL'DA BİLİM VE SANAT MERKEZLERİ'NDEKİ (BİLSEM) YÖNETİCİLERİNİN LİDERLİK ÖZYETERLİKLERİ

Sayın yönetici;

Bu davet mektubu İstanbul'da Bilim ve Sanat Merkezleri'ndeki yöneticilerin liderlik özyeterliklerinin incelenmesi amacıyla yaptığımız araştırmaya katılımınız için yazılmıştır.

Bu çalışmada, BİLSEM'lerde idari kadroda görev alan bir YÖNETİCİ olarak geleceğin bilim ve sanat insanlarını yetiştirmeyi hedefleyen bu kurumlarda deneyimlerinizden kesitler vererek, gelecekte bu pozisyonlara hazırlanan yönetici adaylarına yönelik eleştirel bakış açıları sunmayı, kendilerine yol haritası çizerken esinlenmelerini ve amaçlamaktayız. Yapılan bu çalışmanın Türkiye'deki yeni çalışmalara öncülük edecek ve yeni açılacak BİLSEM'lerin ülke genelinde yaygınlaştırılmasına katkı sağlayacak düzeyde olması için bir destek niteliğinde olmasını hedeflemekteyiz.

Sizinle yapacağımız sohbet aşağıdaki sorular çerçevesinde olacaktır. Sohbetimiz yaklaşık 40 dakika sürecektir.

1. Liderliği nasıl tanımlarsınız?

Devlet kurumlarında çalışıyorsanız 'Ben eğitim lideriyim' demeniz baya havalı bir ifade oluyor ama devlet kurumları içerisinde eğitim lideri olduğuna işin açıkçası ben çok fazla inanmıyorum, kişisel kanaatim bu, çünkü devlet memurusunuz en başta, 657 sayılı devlet memurları kanunlarına tabiisiniz, onun içerisinde lider çıkmıyor, memur çıkıyor. Çok büyük ve geniş hiyerarşik yapı içerisinde sürekli sıralı amirlerden gelen talimat durumlarını yapmak zorundasınız, bu sizin bir liderin yapması gereken pek çok farklı özelliği kısıtlayıcı bir olay haline dönüştürüyor. Sonuç itibarıyla bir devlet mekanizması içerisinde lider dediğimizde, siyasal mekanizmanın içerisindeki yöneticiler ya da idareciler, liderler anlaşılıyor. Bizim literatürümüzde böyle, eğitim yöneticisi dediğinizde belki, eğitim idarecisi belki ama eğitim lideri dediğinizde bu liderlik tanımları içerisinde olan argümanların

büyük kısmını budayarak kenara çıkartmış oluyorsunuz, abartmaya gerek yok diyorsunuz. Öğretmeniniz de aslında iyi bir lidersiz, biraz önce memur, öğretmen, lider arasında bir tenakuz var demiştik diyeceksiniz. Eğitim ortamlarına girdiğinizde, sınıf ortamından başlayarak, insanlarla yüz yüze geldiğiniz andan itibaren liderlik yapıyorsunuz, kısıtlı da olsa, geniş de olsa. Siz lider de olsanız, lider doğsanız veya doğmasanız da fark etmiyor bu tür detaylar, çünkü; bir sınıfa girdiğinizde gruba öncülük yapmanız, önderlik yapmanız, onları idare etmeniz gerekiyor. Bunu hayatın içerisinde yaparak, yaşayarak, kendi kendinizi eğiterek, bir şekilde öğreniyorsunuz. Yirmi yıl herhangi bir kurumda öğretmenlik yapan bir arkadaşın en basitinden bir sınıf liderliği tecrübesi vardır. Kendisini geliştirmişse bu, okul içerisindeki diğer paydaşlarıyla, çalışanlarıyla, daha geniş çevresinde de velileriyle beraber daha geniş bir liderlik pozisyonuna dönüşebilir.

2. Kurumdaki öğretmenleriniz ve şube müdürleri ile iletişim becerileriniz nasıldır? Nasıl olması gerekir?

Biz onu genelde genelleme yaparak ifade ederiz kolay olsun diye ikiye ayırırız, formal iletişim ve informal iletişim vardır. Formal iletişim içerisinde malum hem yazışmalar yoluyla veya başka iletişim teknolojilerini kullanarak, gündelik rutin resmi işlerinizi yürütürsünüz. Bunun haricinde insan olmanız hasebiyle yüz yüze geldiğinizde veyahut da en azından telefonla görüşürken o ses tonunun geçirgenliğiyle ilgili insanlar arasında zamanla informal iletişim de gelişir. Bu iletişimin ne kadar gelişeceğine, ne kadar büyüyeceğine karşılıklı iki taraf kendisi karar verir, zaman içerisinde gelişen bir hadisedir. Olumlu anlamda geliştirilmişse insanların işini kolaylaştırır, bazı işlerin daha hızlı yürümesini sağlar, olumsuz bir iletişim veya iletişime ket vurma gibi bir durumlar gelişmişse o zaman yapmış olduğumuz resmi işleri çekilmez hale getirebilir. O nedenden dolayı iletişime çalışma ortamlarından dolayı her koşulda riayet etmekte fayda var. Bu aşağıdan yukarıya dikeyde ya da yatayda hiç fark etmez, her şekilde iletişime riayet ediliyor. İletişim önemli bizde.

3. Çalışanları motive etme becerileriniz ile ilgili görüşleriniz nelerdir?

Biz 20.yy klasikçileri gibi çalışma ortamlarını mekanize birimler olarak görmüyoruz, yani dakika başı şu iş yapılacak, şu formasyon takip edilecek, bu prosedür takip

edilecek, bu şekilde olacak, bunun karşılığında da Pavlov'un deney setlerindeki gibi işini bitirene ödül, işini yapamayana ceza gibi bir formilasyonumuz söz konusu değil. Hizmetimizin karşı tarafında insan faktörü var. Hizmet alanlarımız, hedef kitlemiz insanlardan oluşuyor ve bu hizmeti yine insanlarla üretiyoruz. Her bir insanın ayrı bir dünya, ayrı bir alem, hem ruh hali hem fiziki hali, hem de dünyada varoluş biçimiyle ayrı ayrı olduğunu düşünürseniz her birinin özelinde kendi özenline saygı göstermeniz gerekiyor. Bunu yapabilmek için o insanları çok iyi tanımanız gerekiyor, çok iyi tanıyabilmek için zaman gerekiyor, bunun için eğitim kurumlarında yöneticilerimizin dört yılda orayı çekip çevireceğine inanmıyoruz. Bu da mevzuata göndermeydi bu arada. Uzun bir zaman gerektiriyor bu hemhal olmanın, insanlarla beraber olmanın, iletişime geçebilmenin koşulu olarak. Motivasyon kısmında işin açıkçası BİLSEM'lerin en azından benim çalıştıklarımda idareci ile öğretmen arkadaş arasında herhangi bir fark görmeyiz. Herkes ekibin üyesi olduğuna inanır ve ekibin bütün üyeleri birbirini motive eder. Motivasyonda hiyerarşik bir yapıımız yoktur. O gün kimin enerjisi yüksekse o enerjiyi ekip arkadaşlarıyla paylaşır. Süreçler öyle yürür, çünkü; pek çok kuruma göre zor bir çalışma ortamımız var, çocuklar özel, sizinde özel donanımda olmanız gerekiyor. Mesai dışı çalışıyoruz, zaten çocuklar okuldan çıktıktan sonra geliyorlar, bu çalışma koşullarının içerisinde günün enerjisinin bir öğretmen tarafından minimuma indiği saatlerde, maksimum enerjiye sahip bireylerle karşı karşıya geliyorsunuz hakikaten motivasyonun yüksek olması gerekiyor. Yoksa akşamın sekizine kadar ya da haftasonu herkesin tatil yaptığı ortamlarda sizin çalışmanız çok zor. Motivasyon kısmında birbirimizi nasıl ödüllendiririz, küçücük bir merhaba bile zaman zaman motive etmeye yeter, hüzünlü bir arkadaşın derdini paylaşmak motive etmeye fayda edebilir, kesinlikle eder demiyorum, yine özel hayatlarında sizlerle aylaşmış oldukları özellerinin paylaşılması, tebrik edilmesi, takdir edilmesi duygusal anlamda ekibin birbirine kenetlenmesini sağlar. Bunun haricinde yine kanunun sunmuş olduğu resmi prosedürdeki motivasyon araçlarından da geri durulmaz, takdir verilecekse takdir belgesi, teşekkür verilecekse teşekkür belgesi, üst makamlıklarla ilgili istenmesi gerekiyorsa onların istenmesi, yine özlük haklarının takibi ki her bir personelin özlüğü birbirinden farklıdır, yaş itibariyle, devlet tecrübesi itibariyle, branş itibariyle, sosyal sorumlulukları itibariyle, evdeki çocuk sayısına kadar, kıdem yılına kadar değişen farklılıkları tek tek detaylandırıp, takip edip, gereğinde onların haklarını vermek ayrı bir motivasyon faktörüdür. Herşeyden ötede eğitim yöneticiliği

yapıyorsanız sizin kuruma girmeden önce kendinizi motive etmeniz gerekir. O zaman o motivasyon sizde yoksa, girdiğiniz andan itibaren sirke satıyorsanız hiç kimse sizden bal sağlamaz. Onun için sizin motivasyonunuzun daima yüksek olması gerekir. Bunu nasıl yaparsınız, özgüvende her zaman sağlanmayabilir ama özgüveninizin olması gerekir, kendi aile ortamınıza, yaşantınıza, özel hayatınıza dikkat etmeniz gerekir, kendi aile efradınıza, eşinize, çocuğunuza, üst kuşakta anneyle, babayla, kayınvalide, kayınpederle tam bir bağ kurmanız lazım. Komşuya çıktığınızda kapıda bir merhaba demeden geçiyorsanız, onları selamlamıyorsanız ya da onlar sizi selamlamıyorsa motivasyonunuz bir anda çökebilir yani iç halkadan en dış halkaya kadar bütün iletişime yine dikkat etmek gerekir. Bu da ancak kurum dışındaki iletişimle gerçekleştirilebilir. Motivasyon olmadan olmuyor.

4. Eşgüdüm-koordinasyon becerileriniz ile ilgili görüşleriniz nelerdir?

Eşgüdümlülük zor bir husus, çünkü; içeriye girdiğinizde çocukların yaş düzeyleri farklı ve bize çok farklı düzeylerden aileler, çocuklar geliyor, biz ilkokul, ortaokul, lise değiliz her yönden öğrenci alan bir kurumuz ve bu hedef kitleye de uygun her bir birimde farklı branşlarda ve farklı eğitim kurumlarının vermiş olduğu eğitim formasyonlarını almış arkadaşlarımız var, her birini hedef kitlesine göre farklı birimlere ayırıyoruz, farklı birimlerden sorumlu farklı arkadaşları görevlendiriyoruz. İş yükünü arkadaşlar arasında eşit bir şekilde minimize ediyoruz, sonrasında da bu işin takibini yapıyoruz. Ayırdığımız her bir birimin işinin amacına, neticesine, hedef kitlesine uygun olacak argümanları yerleştirmeye çalışıyoruz. Arkamızda daima o eşgüdümü temin etme noktasında bize hukuk yardımcı oluyor. Kamu mevzuatı çok farklı sektörlerde, çok farklı çalışma alanlarında en belirgin, en net iş tarifi yapan mevzuattır. Kamu personeli için zaman zaman sıkıcı hale gelebilir ama iş tanımları net olduğundan organize etmekte zorluk çekmezsiniz.

5. Planlama becerileriniz ile ilgili görüşleriniz nelerdir?

Herhangi bir idari mekanizmada eğitim ortamlarında, eğitim kurumlarında planlama olmazsa yapacağınız iş süreci iflas eder. Bu planlamalarda kısıtlı gönüllülük esastır. Kısıtlı gönüllülük derken neyi kastediyoruz, tabî ki çalışanların gönüllü olmasını isteriz pek çok hususta ama zaman zaman o gönüllülük esasları belirli sorumluluklara da getirdiğinden dolayı insanlar bunların eşit olmasa da adil bir şekilde

paylaşılmasından yana talepte bulunurlar, bu durum gayet doğal insanların hakkıdır. Sosyal alanlarda, ölçülemeyen birimlerde bu hakların adalet dengesini tutmak zordur. ‘Şu işe, şu kadar malzeme gerekir.’ dediğinizde bunun ölçülebilir bir tarafı vardır ama ‘Şu işi bitirmek için arkadaşlar çok iyi çalışmak zorundayız.’ dediğimizde bunun karşılığında belki bir yıllık belki iki yıllık mesai, belki de insanların sabrını zorlayacak ağır bir mesai gerekebilir. Bunun yerine iyi iş tarifi, insanları gönüllü hale getirmek meselesi, kamuda zaten kimin ne iş yapacağı bellidir, o işi yaparken bile insanlar gönülsüz olabilirler, bu gayet doğal Maslow’un teorisinde sırayla baktığımızda gönülsüzlük için bir sürü sebepleri var. Ekip arkadaşlarınızı iyi tanıyorsanız onları çok rahat gönüllü yapabilirsiniz. Genelde biz kurullara çıktığımızda iş bölümü yaparken, toplantılarımızda ‘Bu işi kim yapacak?’ dediğimizde o işin sahibi her zaman vardır. İyi yetişmiş, iyi bir eğitim almış, kendisini donatmış, aynı zamanda sorumluluk bilinci olan, kendi özdeğerlerine saygılı çalışanların ‘Şu işi de siz yapın’ gibi bir talimatnameyle karşılaşması çok nadire rastlamaktadır. Herkes sorumluluğunu biliyorsa ortada iş kalmaz. Bu nedenle grup içi oluşabilecek düşük dozlu çatışmalar bizim için çok da ürkütücü değildir, çünkü orada bir rekabet ortamı vardır. İş yapmak için, işi almak için taraflar çatışıyorsa, çatışan kişileri keşfedip onlara daha kaliteli iş ortamları hazırlamak esastır, verimliliği de artırır. İş sahiplenmeme adına bir çatışma durumu söz konusuysa orada o çatışmayı sonlandırmak için çok farklı argümanlar devreye alınabilir, o uzun boylu bir çatışma olmaz. Eğitimde uzun süre olumsuzluk üzerine sürdürülebilirlik olmaz. Kolay çözülür meselelerdir onlar.

6. Kurumunun misyon ve vizyonunu şekillendirme becerileriniz ile ilgili görüşleriniz nelerdir?

Zor bir soru bizim için, çünkü süreyle ilgili bir problemimiz var bizim. Dört yıl eğitim kurumunda yöneticiyseniz o kurumun geleceğiyle ilgili çok fazla tasavvurda bulunamazsınız. Sadece bu ödevlere uygun çözümlerle ilgili yatırımlar yapabilirsiniz ama dört yılın ardından sizden sonraki gelecek arkadaşın sizin çözümlerinize, tasavvurlarınıza riayet edip edemeyeceği hatta bunlardan haberdar olup olmayacağını bile bilemezsiniz. Çam ağacının kozasından dökülen tohumlar gibi sadece tohumları geleceğe atarız, kaç tohumdan kaç tanesi hayat bulur onu ancak ve ancak bizden sonraki çam ağaçları görebilir. İşin zor tarafı da şurada; geleceğe yatırım

yapıyorsanız eğer, bu gelecekte dünyanın nerede olacağını, insanlığın nerede olacağını, yaşadığınız ülkenin nerede olacağını, içinde bulunduğunuz toplumun, kuşağın nereye gitmesi gerektiğini çok iyi kestirmeniz lazım. Siyasetçiler de bu durumları kestirmek değil, çuvallıyorlar adeta günümüz koşullarına bir baktığımızda Avrupa ve Amerika siyasetinde de insanlara kazandırdıkları çok fazla bir şey yok. Hele kendi kıtaları dışındaki insanlara açık ve net bir şekilde kan kusturuyorlar. Sınırları bile çok çabuk değişen, politikalarının değişkenliği hiç eğitim almamış insanlar tarafından bile fark edilen bir ortamda eğitimcilerin geleceğe yatırım yapması mucizelerle dolu bir çalışmadır. Umalım ki tabi ki güzel olsun.

7. İnsan kaynakları yönetimi ile ilgili görüşleriniz nelerdir?

Kamu çalışanları için en zor olaylardan birisidir. Çünkü; hiçbir okul örgütünün içerisinde insan kaynakları birimi yoktur. Bizden sonra insan kaynakları birimini minimum ilçe milli eğitim yapmaktadır. Bir üst kurumda hiyerarşik yapıda il milli eğitim ilgilenmektedir, en üst noktada da Ankara'da İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü bulunmaktadır. İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü'nde bir çalışan bizleri ömür boyu görmez, bilmez, tanımaz. Benim yaşamış olduğum koşulların hiçbirinin farkında olamaz, olması zaten çok fazla beklenemez. Çok büyük bir coğrafyanın içerisinde bir milyon kilometrekareye yakın bir alanda, dış misyonlarıyla beraber bir milyondan fazla çalışanı olan bir kurumdan bahsediyoruz, insan kaynakları müdürlüğünün bunu nasıl şekillendireceğini bir düşünün. Biz ne yaparız, hukuk çerçevesinde kendi çalışan arkadaşlarımızın, mesai arkadaşlarımızın özlüklerini takip etmeye çalışırız. Takip konusunda ise çok iddialı değiliz. Elli kişilik bir birimin içerisinde, elli farklı özlük dosyası bulunur, sadece bu özlük dosyalarını açıp okumanız bile bir düşünün yeni başlayan bir eğitim yöneticisinin en az iki üç ay boyunca mesaisini buna ayırması demektir. Bir görev dağılımı yapılır, müdür yardımcısı arkadaşlardan biri özlüklerle ilgili belirlenir, iş prosedürleri ile ilgili takibi yapılır. Biz her zaman arkadaşlarımızla şunu paylaşıyoruz; 'Arkadaşlar, özlüklerinizi takip etmede birinci sorumluluk sizde. Sizler özlüklerinizi takip edin lütfen, takip ettiğiniz sürece bizlere mevcut aksamaları bildireceksiniz, bunu düzeltmede biz sorumluyuz. Kesinlikle yapmak zorundayız.' Zaman zaman aksamalar da olur. Örneğin; belirli bir dereceye, kademeye gelmiştir, derece-kademe ile ilgilenen kişi o sırada yıllık izne çıkmıştır ve çalışan diğer arkadaşlarla paylaşmamışsa o arkadaş, o

derece ve kademedен nasıplенemeyebilir. Nasıl telafi ederiz, bir sonraki ayın içerisinde gerçekteşirilmesi yapar, o arkadaşın o hakkından istifade etmesini kaybetmiş olduğu hakkını telafi etmesini sağlarız. Bu süreçte özel sektördeki gibi esnek yapılarımız maalesef yok, bu bir idarecinin işini zorlaştırır ama bir eğitim liderinin zoruna gider. Hazır prosedürleri uygulayınca eğitim yöneticisi özlüğü iyi takip ettiğini, bu insan kaynakları sürecini iyi yönettiğini düşünür ama öte yandan eğitim lideri arkadaşının mağduriyetini gördükçe o prosedürün dışına çıkamadığı için vicdan azabı çeker. Satın alma prosedüründe yine genel bütçenin içerisinde gönderilen paylarla asgari ücretle çalışan personellerimiz zaman zaman olur, bir boyutuyla bizim için bir ihtiyaçtır, mevcut kurumun işini görürler, mevsimlik gelir ve giderler, bu son Çalışma Bakanlığı'nın kadrolama çabasıyla pek çoğu insani standartlara, statülere kavuşacaklar. Ücretli çalışanlar bizim için vicdani bir yük, bir düşünün İstanbul koşullarında bu ücretle hem yemek, hem yol, hem giyinme gibi ihtiyaçlarınızı karşılayacaksınız hem de eve ekmek götüreceksiniz. Çalıştırsanız bir türlü, çalıştırmazsanız başka türlü, iki ucu da eğitim liderine dokunan bir değnek.

8. Üstün yetenekli öğrencilerle iletişim süreçlerine ilişkin deneyimleriniz nasıldır?

Öncelikle üstünden başlayalım, biz yaklaşık yirmi yıldır 'üstün' kelimesinin kullanılmasına karşıydık, sonunda sayın eski bakanımız bu sesi duydu ve faşizan bir ifade, insanlar arasında ayrımcılık yaptığını, kıyaslamayı ve aşağılama ifadesini düşündüğümüzden bizim için sıkıntıydı. Hala literatürde var, akademik literatüre saygı duyuyoruz ama eleştirme hakkımızı da kullanıyoruz. Bizler 'üstün' yerine 'özel yetenekli' ifadesini tercih ediyoruz. Kendine özel, her insanın farklı farklı vasıfları var, onlarda da bizim inancımıza göre Allah'tan bir hediye özel bir yetenekleri var. Asıl meseleye geldiğimizde çocuklarımızla teması kesmiyoruz. Ben kesinlikle dolaylı iletişime karşıyım, eğitim yöneticisi, idarecinin haftada belirli bir süre saat derse girme zorunluluğumuz var. Müdürler için minimum iki saat, müdür yardımcılarını için minimum altı saat kadar, bunları müdür ve müdür yardımcılarını için on iki saate kadar çıkartabilirsiniz. Eğer kendinize zaman ayırabiliyorsanız, süreçleri iyi takip edebiliyorsanız, çocukların geldiği zamanda biraz boşluk oluşturabiliyorsanız bunu on altı saate kadar çıkarabilirsiniz. On altı saat bir bilim sanat merkezindeki idarecinin öğrenciye kendi branşı ile ilgili eğitim vermesi demek

kurumun içerisinde hizmet alan kitlenin, yeterince hizmet alıp alamadığını kontrol etmek adına da iyi bir fırsattır. Bir tarafta formal bir iş yapıyorsunuz ama öte tarafta size onlarca informal pek çok dönüt geliyor. Biz onun için derse girmeyi tercih ediyoruz. Ben görev yaptığım bütün bilim sanat merkezlerinde maksimumdan ders almaya özen göstermişimdir. Fakat pek çok mesai arkadaşımız bunu ek ders peşinde koşan cimri idareci olarak algıladılar. Hatta içeride aynı branştan bir meslektaşınız varsa onun ek ders yükünü çok fazla etkilememek adına ek ders almaktan vazgeçerek, gönüllü ve ücretsiz girdiğimiz dersler de olmuştur. Yine öğrencilerimizin özellikle proje çalışmalarında, etkinliklerinde ve şu anki sosyal aktivitelerinde, kurum içi kurum dışı atölye çalışmalarında onlarla olmaya gayret ederiz. İşi gücü bırakıp, çocuklar Hindistan'a gidiyorsa onlarla beraber giderim, çocuklar yurt dışına ya da başka bir yere gidiyorlarsa onlarla beraber mutlaka gideriz. Onlarla yapılan yolculuk da bize çok şey kazandırır. Bu formal ya da informal, bağlantılı veya bağlantısız öğrenciyle yüz yüze gelmek hizmetin yerini bulup, bulmadığını gözlemlemek için bizim için çok önemli bir fırsatlardır, biz bu fırsatları kaçırmayız. Onlarla yüz yüze gelmeye özen gösteririz. En çok da yaz tatillerini bu konuda tercih ederiz, yazın özellikle yıl içerisinde eğitim hizmeti alamayan pek çok BİLSEM'li öğrenci ve veli herhangi bir yere tatile gitmiyorsa, İstanbul'daysa çocuklarının pek çok hizmetten yararlanmalarına devam etmelerini isterler. Biz de onlara yaz okulları açarız, şubat tatillerinde kış okulu açarız. Öğretmen arkadaşlarımızın büyük bir çoğunluğu haklı olarak yılın yorgunluğunu atmak üzere izne giderler, o çocuklarla bizler baş başa kalırız. En keyifli eğitimler o dönemlerde, çünkü; en büyük projeler, en güzel çalışmalar, en başarılı aktiviteler o biz bize kaldığımız dönemlerde yapılır. İSTKA, TÜBİTAK, AB projelerine katılıyoruz ve projelerde öğrencilerimizi katmak önceliğimiz. İlçede ilk kez biz 4007 projesi yapmışız, açıldığımız andan itibaren. K8 projelerine de çeşitli desteklerle katılmak önceliğimiz. Önceki görev yaptığım BİLSEM'de de çok başvuru oluyordu, çok yarışma başarıları var. Yarışmalar konusu bizde zengin, zaten kamu bandında bize günde en az on tane yarışma duyurusu gelir. Bir yıl içerisinde gelen yarışma duyurusunun sayısı zaman zaman bini aşar. Bunların arasında arkadaşlar seçici olmaya çalışırlar. Bizde pratikte şu anda sistem daha stabil çalışıyor, kamu yazışmalarında, gelen her yarışmanın duyurusunu arkadaşlarımıza gruplardan mesaj ve mail yoluyla iletiyoruz ve yönlendiririz. Yönlendirmeyi hem resmi bir ihtiyaç olduğundan dolayı hem de çocuklarımız istifade etsinler diye yaparız. Yine aynı şekilde bizim dahil olmuş

olduğumuz ve diğer kurumlarla aramızda iletişim ve yazışma grupları vardır onlar zaman zaman paylaşırlar. Hatta pek çok BİLSEM kendini ulusal ve uluslar arası yarışmalara hazırlar ve organize eder. Karikatür, robotik gibi pek çok yarışmayı organize eder ve uluslar arası pek çok yarışmayı takip ederiz ve oralarda birinciliklerimiz var. Onların başarılarıyla bizler de motive oluyoruz. Çok basit bir örnek, bir robot yarışması turnuvasına en az elli ile seksen ülke katılıyor, takımlar bazında düşündüğümüzde ikiyüzden fazla takım vardır, öğrenci ve öğretmen açısından da bakıldığında dünya standartlarında kendi emsalleri neler yapıyor, nelere ulaşmışlar, yeni olarak ne katmışlar bunu görüyorlar. Her biri kendi stantlarını, kendi ekiplerini bu bir haftalık süreç içerisinde paylaşım açma imkanı buluyorlar, orada çok ilginç bir paylaşım kültürü gelişmiş, standlara gittiğinizde çocuklar birbiriyle iletişim kurarak, farklı dillerde bile anlaşarak, çok güzel hediyeleşme ortamları oluşuyor. Birbirlerinin iletişim adreslerini alıp yıllarca iletişimini sürdüren öğrenciler vardır. Farklı turnuvalara farklı ekiplerde katıldıktan sonra bir araya gelerek bir grup oluşturan ve o şekilde turnuvalara katılmaya devam eden çocuklar da var. Belki gelecekte aynı iş ortamında çalışmanın yolunu açacak güzel şeyler bunlar.

9. Sahip olunması gereken eğitim yönetimi liderlik özellikleri ile ilgili görüşleriniz nelerdir?

İnsan sevmelidir, temiz, halis bir insan sevgisi mutlaka içerisinde bulunmalıdır. Çocuk Kalbi'nin hikayesini hatırlarsınız, o kadar masum ve saf olabilir miyiz günümüz dünyasında bilemiyorum ama o standartlara yakın bir eğitimcinin kalbinde bir insan sevgisi olmak zorunda. Yine yaşadığı toplumun özdeğerlerine bağlı olmak zorunda, yaşamış olduğu toplumun değerleriyle çatışan bir eğitim lideri asla ve asla düşünülemez. Toplum geniş manada birbirine bağlı, birbirinden haberdar olmasa da ortak paydada her zaman sahip çıkabilecek teakuzda yaşayan bir networkdür. Bu networkün hassasiyetlerini genelleyci değil, her bir bireyin, küçük ailenin hassasiyetlerine varıncaya kadar toplumu iyi tanımalıdır. En dar manada kendi ekibini, öğrencilerini iyi tanımalıdır ama geniş maada kendi yaşadığı toplumun içeriğini çok iyi tanımalıdır. Tanımazsa hiçbir vasıf hedefine yolculukta yardımcı olmaz diye düşünüyorum. Akademik donanımı mutlaka olmak zorundadır. Mesleğe başladıktan sonra idarecinin kendi formasyonu var, kamu idareciliğinin apayrı bir formasyonu var bu her iki formasyonu beraber kullanabilmelidir. İster kitaptan

öğrensin, ister yaparak yaşayarak öğrensinler kesinlikle yaşamış oldukları mekanı, toplumu, çevreyi iyi tanımak zorundalar. Saymış olduğum bütün faktörler değişken faktörler, bu değişkenliği de takip etmeleri lazım. Yani yirmi yıl önceki argümanlarla, on yıl önceki, onbeş gün önceki argümanlar değişmiş olabilir bu süreci kendi döngüsü içerisinde takip edebilmeli, kendini yenileyebilmeli, her anlamda her koşulda, özellikle mesleki anlamda da kendisini yenileyebilmelidir. Atatürk ilkelerinde altıncı sıradadır inkılapçılık ama ben olsam onu en başa koyardım, çünkü sürekli yenilenmeye ihtiyaç vardır. O sürekli kendini yenileyen bir mekanizmanın varlığı hiçbir zaman eskimeyen bir sistemden kaynaklanır. Bunun dışında liderlik özellikleri zaten çeşitli ders kitaplarında bulunur, ufak tefek şeylerdir onlara çok takılmıyorum. En önemli hususlardan bir tanesi samimi olmak zorundadır, kendi işini ciddiye almak zorundadır, karşısındakinin işini ciddiye almak zorundadır. Yanlışlığın peşinden gidiyorsa hemen sapmak zorundadır, hedefe samimiyet ulaştırır. İletişim konusunda da zaten önceki soruda da vardı her zaman dikkat ve rikkat üzerinden gitmek önemlidir. Dikkat sadece anlamaya yarıyor ama rikkat aynı zamanda tetikte olmak demek hiç ummadığımız kırılma noktalarının üzerinden geçerken bile taşları yerinden oynatmadan geçebilmeli, usta bir cambaz olmalı aynı zamanda.

10. BİLSEM’de yönetici olarak yaşadığınız zorluklar nelerdir? Bu zorlukların üstesinden nasıl gelmektesiniz?

Ben BİLSEM’lere 2006 yılında başladım ve doğrudan idareci olarak başladım. Az çok benzer projeleri en azından literatürün içerisinde tetkik ettiğimiz için bir tanışıklık var gibiydi içeriye girdiğimizde. Bizim için en büyük handikap kurumların yeni açılmış olması, projenin yeni olması, BİLSEM’lerin henüz bir proje olduğu dönemde hiç kimsenin ne yapacağını bilmemesinden kaynaklanan bir kaotik ortam vardı. Belirsiz bir ortam vardı. Fakat ben mavi bereli bir vatan sevdalısıyım aynı zamanda. Benim en çok sevdiğim havalar puslu havalardır, elinizi kolunuzu sallaya sallaya çok rahat hareket edebilirsiniz kimse sizi göremez, puslu havaları çok severiz, bütün özel birliktekiler sever. Biz o belirsizliğin içerisinde atacağımız güzel adımın sahiplenileceğini bilerek yola çıktık ve o belirsizlik bizi hakikaten çok farklı boyutlara götürdü. Hiç övünmeden basit örnekler vereyim; şu an bile bilim ve sanat merkezlerindeki çeşitli etkinlik formları bizim elimizden geçmiştir. BİLSEM

yönergeleri benim olduğum süre içerisinde üçüncü kez değişti ve her değişime hukuk ve diğer alanlarda çok ciddi katkılarımız oldu. Son değişen yönergede yeni açılan şubelerdeki yönetici arkadaşların işlerini kolaylaştırmak için bir program uygulama tablosu koyulmuştur, ek olarak, bu nacizane benim fikrimdir ve satır satır ben yazdım, düzenlemelerine kadar yaptım. Bu baktığımızda yüzden fazla bilim sanat merkezlerine etki etme anlamında size manen çok büyük bir haz veriyor. Çok zor bir durum olarak eğitim kurumlarımıza gelen pırıl pırıl gençlere uygun yeni ve donanımlı eğitim araç ve gereçlerini sunamamak, kurumla ilgili önden hazırlık yapılamadığı için çok ciddi bütçelerimizin olmaması, temin ve tedavide sizi çok farklı mecralara götürüyor, proje proje geziyorsunuz, projelerden kurumuma ne kazandırırım diye düşünüyorsunuz. Bu yolculuk da size farklı bir şey kazandırıyor ve belirli bir noktada sizi güçlendiriyor. Biz önümüze zorluk çıktığında fırsat olarak görüyoruz artık. Bir zorluk çıksa da daha farklı şeyler kazansak edasıyla bakıyoruz. Ben bu durumu hem mili mücadele kahramanlarında hem de Osmanlı Devleti'nin çöküşünde parlayan liderlerin yaşamlarında da çok görmüşümdür. Mustafa Kemal o kadar kaotik ve zor durumda olmasaydı öyle bir lider doğar mıydı, bilemiyorum. Biz zorlukları severiz, zoru seviyoruz. Önemli olan hedefe giden yolda yolculuk yapmaktır. Nefesiniz yeter mi, yetmez mi, yolun sonunu görür müsünüz, görmez misiniz onu çok düşünmezsiniz. Hz. Peygamber'in karıncası gibi 'En azından yolumda ölürüm' der gidersiniz. Arkadaşlarınız sizi motive eder.

11. BİLSEM'de yönetici olmanın size sağladığı faydalar nelerdir?

Bizim yöneticiliğimizi kişisel anlamda değil ama hizmet birimleri anlamında diğer arkadaşlarla mukayese ederek gidebiliriz. Hizmet grubu açısından pek çok eğitim kurumunda (mesleki teknik, endüstri teknik, anadolu lisesi vb.) görev yaptım, burası benim yirmi ikinci kurumum. Buranın o diğer kurumlardan farkı burada hepsinden öğrencileri bir arada görebiliyorsunuz, buranın öyle bir güzel tarafı var. Pek çok yaş grubundan ve farklı okul gruplarından öğrencilerimiz var. Bu kadar geniş bir yelpazede eğitim veriyor olmak sizi başka bir yere taşıyor. Burada olmanın en büyük faydasını kendi çocuğum olduktan sonra gördüm, çocuğunuza farklı bir yaklaşım sunabiliyorsunuz hayatın içerisinde. Hayata gelmiş olduğu andan itibaren yapmış olduğu bu dört beş yıllık yolculuğun içerisinde BİLSEM'den elde ettiklerim ve öğrendiklerimle bu yolculuğu sürdürüyorum desem yeridir.

Görüşmelerde kimlik bilgilerinize dair hiçbir soru yer almamaktadır. Yanıtlarınız tamamen gizli tutulacak ve yalnızca araştırmacılar tarafından değerlendirilecektir; elde edilecek bilgiler bilimsel amaçlı kullanılacaktır. Soruların doğru veya yanlış yanıtı yoktur. Önemli olan sizin ne düşündüğünüzdür. Katılım tamamen gönüllülük esasına dayanmaktadır. Katılmayı reddedebilir, sizi rahatsız eden herhangi bir soru ile karşılaşırsanız ya da devam etmek istemezseniz bu durumda yarım bırakabilirsiniz.

Bu çalışmaya olan katkınız ve verdiğiniz yanıtlardaki samimiyetinizden dolayı şimdiden teşekkür ederiz. Lütfen başlamadan önce aşağıdaki kutucukta uygun olanı işaretleyiniz.

Bu çalışmaya tamamen gönüllü olarak katılıyorum ve istediğim zaman yarıda kesip çıkabileceğimi biliyorum. Verdiğim bilgilerin bilimsel amaçlı yayımlarda kullanılmasını kabul ediyorum.

Tarih

18 / 02 /2018

Kabul ediyorum	<input type="checkbox"/>
Kabul etmiyorum	<input type="checkbox"/>

EK 3: T.C Milli Eğitim Müdürlüğü İzin Başvuru Dilekçesi

T.C

İSTANBUL İL MİLLİ EĞİTİM MÜDÜRLÜĞÜ

Strateji Geliştirme Şube Müdürlüğü'ne;

İstanbul Kültür Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü/Eğitim Yönetimi ve Planlaması alanında tezli yüksek lisans programının 1600004177 numaralı öğrencisiyim. İstanbul il genelindeki Bilim ve Sanat Eğitim Merkezleri'ndeki kurum yöneticilerinin "İstanbul'da Bilim ve Sanat Merkezleri'ndeki (BİLSEM) Yöneticilerin Liderlik Özyeterlikleri" isimli yüksek lisans tez çalışmam için görüşme yoluyla bilgilerine ulaşmam gerekmektedir. Görüşmelerin sağlanabilmesi adına resmi onayınıza gerek duymaktayım.

Gereğinin yapılmasını saygılarımla arz ederim.

12.01.2018

GİZEM SEBAHAT ÇOBAN

Ekler:

Görüşme Formu

Yüksek Lisans Tezi Giriş Bölümü

Üst Yazı

Öğrenci Kimlik Fotokopisi

ADRES:

Kocasinan Merkez Mah. Erhan Sokak.

No: 4 D:11 Bahçelievler/ İSTANBUL


TELEFON: 05545849650

02124513650

E-POSTA: gizcoban@gmail.com

gizcoban@outlook.com.tr

EK 4: Araştırma İzin Talebi



T.C.
İSTANBUL VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : 59090411-44-E.1712607
Konu: Anket ve Araştırma İzin Talebi

24.01.2018

Sayın: Gizem Sebahat ÇOBAN

İlgi: a) 12.01.2018 tarihli ve 935405 Evrak No'lu dilekçeniz.
b) Valilik Makamının 23.01.2018 tarih ve 1631949 sayılı oluru.

"İstanbul'da Bilim ve Sanat Merkezlerindeki Yöneticilerinin Liderlik Öz Yeterlikleri" konulu teziniz hakkındaki ilgi (a) dilekçe ve ekleri ilgi (b) valilik onayı ile uygun görülmüştür.

Bilgilerinizi ve söz konusu talebiniz; bilimsel amaç dışında kullanmaması, uygulama sırasında bir örneği müdürlüğümüzde muhafaza edilen mühürlü ve imzalı veri toplama araçlarının kurumlarımıza araştırmacı tarafından ulaştırılarak uygulanması, katılımcıların gönüllülük esasına göre seçilmesi, araştırma sonuç raporunun müdürlüğümüzden izin alınmadan kamuoyuyla paylaşılmaması koşuluyla, gerekli duyurunun araştırmacı tarafından yapılması, okul idarecilerinin denetim, gözetim ve sorumluluğunda, eğitim-öğretimi aksatmayacak şekilde ilgi (b) Valilik Onayı doğrultusunda uygulanması ve işlem bittikten sonra 2 (iki) hafta içinde sonuçtan Müdürlüğümüz Strateji Geliştirme Bölümüne rapor halinde bilgi verilmesini rica ederim.

M. Nurettin ARAS
Müdür a.
Müdür Yardımcısı

EK:1- Valilik Onayı
2- Ölçekler

İl Millî Eğitim Müdürlüğü Binbirdirek M. İmran Öktem Cad.
No:1 Eski Adliye Binası Sultanahmet Fatih/İstanbul
E-Posta: sgb34@meb.gov.tr

A. BALTA VHKİ
Tel: (0 212) 455 04 00-239
Faks: (0 212)455 06 52

Bu evrak güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır. <https://evrakorgu.meb.gov.tr> adresinden b1e1-b0c7-3d4b-9513-1a62 kodu ile teyit edilebilir.

EK 5: T.C Milli Eğitim Müdürlüğü Onay Yazısı



T.C.
İSTANBUL VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : 59090411-20-E.1631949
Konu : Anket ve Araştırma İzin Talebi

23/01/2018

VALİLİK MAKAMINA

- İlgi: a) 12.01.2018 tarihli ve 935405 Gelen Evrak No'lu dilekçe.
b) MEB. Yen. ve Eğ. Tk. Gn. Md. 22.08.2017 tarih ve 12607291/2017/25 No'lu Gen.
c) Millî Eğitim Müdürlüğü Araştırma ve Anket Komisyonunun 19.01.2018 tarihli tutanağı.

İstanbul Kültür Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü yüksek lisans öğrencisi Gizem Sebahat ÇOBAN'ın "**İstanbul'da Bilim ve Sanat Merkezlerindeki Yöneticilerinin Liderlik Öz Yeterlikleri**" konulu tezi kapsamında, ilimiz genelinde bulunan Bilim ve Sanat Merkezlerinde görev yapan idarecilere; görüşme soru formunu uygulama istemi hakkındaki ilgi (a) dilekçe ve ekleri Müdürlüğümüzce incelenmiştir.

Araştırmacının söz konusu talebi; bilimsel amaç dışında kullanılmaması, uygulama sırasında bir örneği müdürlüğümüzde muhafaza edilen mühürlü ve imzalı veri toplama araçlarının kurumlarımıza araştırmacı tarafından ulaştırılarak uygulanması, katılımcıların gönüllülük esasına göre seçilmesi, araştırma sonuç raporunun müdürlüğümüzden izin alınmadan kamuoyuyla paylaşılmaması koşuluyla, okul idarelerinin denetim, gözetim ve sorumluluğunda, eğitim-öğretimi aksatmayacak şekilde ilgi (b) Bakanlık emri esasları dâhilinde uygulanması, sonuçtan Müdürlüğümüze rapor halinde (CD formatında) bilgi verilmesi kaydıyla Müdürlüğümüzce uygun görülmektedir.

Makamlarınızca da uygun görülmesi halinde olurlarınıza arz ederim.

Ömer Faruk YELKENCİ
Millî Eğitim Müdürü

OLUR
23/01/2018

Ahmet Hamdi USTA
Vali a.
Vali Yardımcısı

- Ek:1- Genelge
2- Komisyon Tutanağı

İl Millî Eğitim Müdürlüğü Binbirdirek M. İmran Öktem Cad.
No:1 Eski Adliye Binası Sultanahmet Fatih/İstanbul
E-Posta: sgb34@meb.gov.tr

A. BALTA VHKİ
Tel: (0 212) 455 04 00-239
Faks: (0 212)455 06 52

Bu evrak güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır. <https://evraksorgu.meb.gov.tr> adresinden 6424-30ba-3c4c-beaf-fb24 kodu ile teyit edilebilir.

EK 6: Katılımcıların Görüşmelerinin Kodlama Tablosu ve Kodların Kullanım Sıklığı

1.Fatma

1. SORU		2. SORU		3.SORU		4.SORU		5.SORU		6.SORU		7.SORU		8.SORU		9.SORU		10.SORU		11.SORU	
Liderlik	2	Resmiyet		İletişim		Aktif		Planlama	3	Lider		Sıkıntı	2	Sosyal		İletişim		Maliyet		Dinamizm	
Öncülük		Şube müdürü	2	Motive		Koordinasyon	2	Ders programı	2	Mutlu çocuk		Görev		Asosyal		Liyakat		Sıkıntı	6	Lider	2
Organize eden		İletişim		Proje		Yöneticilik		Ders planı		Seviye				İletişim		Adil		Ders programı		Eğitim düzeyi	
Takım kaptanı		Diyalog	2	Takdir		Öğretmen		Sıkıntı		Kurum kültürü	2			Konuşurum		Adalet		Egoist			
Fitrat		İdareci		Başarı belgesi				Uyum programı		Proje						Alana hakim		Sorumluluk			
Karakter		Disiplin		Kadrolu öğretmen						Okul idaresi						Mevzuat		Maddi boyutu			
idarecilik		Uyarı		Nitelikli öğretmen												Kanun		Kaynak bulmak			
																Yönetmelik		Mesai saatleri			
																Lider	3	Çalışma saatleri			
																		Atölye	2		

2.Sara

1.		2		3		4		5		6		7		8		9		10		11	
Yöneticilik	4	Aceleci	2	Keyifli çalışma		Organizasyon		Planlama	3	Proje	8	Uygun ortam	2	Sertlik		İdareciler		Yönetmelik		Saygın	
Liderlik	4	Öğretmenlik	9	Eğlenceli		Yöneticilik	2	Organizasyon		Altyapım		Gerekli malzemeler		El şakaları		Yöneticilik	2	Yönerge		Hızlı davranıp	
İdareci		Deformasyon		Motivasyon		Benimsetmek		Özel kurumlar		Liderlik	3	Eğitim ortamı		Hal hatır sormak		Mutlu		İşleyiş		Hızlı kararlar	
Hedeflere ulaşmak	2	İş gereği		Kalite		Görev	2	Resmi kurumlar		Başarı		Ortam eksikliği		İletişim		Eksikleri görüyorum		Ders saatleri		Hızlı hareket	
Önden giden		Rahatsızlık duyuyorum		Spontane				Ödenek		Adapte olmak		Ekonomi		Sohbet etmek	2	Eksikleri tamamlayalım		Strese		Süzgeçten geçirecek	
		Çalışma tempom		Mutlu				Sponsor				Eğitim süreci		Anket çalışmaları		Eğitimi güçlendirmeye		Hızlı öğrenmek		Projeler	
		Sorumluluk duygusu	2	Sponsor				Planlı				Materyaller		Geri dönüşler		Aceleci tavrım		Hızlı öğrenen			
		Çalışkan						İçselleşmiş				Fiziksel ortam		Öğrenci	6	Lider	2	İstisare ederek			
		Stres						Deve dişi				Yönetici		Öğretmen	4	Özenli	2	Öğrenci profili			
		Baskı	2					Estetik				Mesafeyi koruyarak		Temas		Önyargılı		Öğretmen	7		
		Niyet	2					Hijyenik				Yardımcı olmak				Ciddi		İletişim			
		Saygı	3					Bilinç				Samimiyet				Mesafeli		Diyalog yoluyla	3		
		Sevgi	4					Çalışma tempom				Çalışan				Saygı		Proje			
		Güven														Hakkaniyet		Liderlik	3		
		Fedakarlık														Eşitlik		Yönetici	2		
		İş disiplini														İş ahlakı		Cahil cesareti			
		Hayal kırıklığı														Rencide edecek		Yardımcı			
		Kıymet vermek														Özür dilemek		Destek			
		Eksikleri görmek																İlkel			

3.Nilay

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11								
Ekip işi	2	Program	Hevesli	Zafiyet	Planlama	3	Küçük gruplar	Kriterler	3	İletişim	3	Lider	2	Çalışma şartları	2	Çocukların dünyası		
Ekip		İşleyiş	Çalışma şartları	Sac ayakları	Yönetici	2	Davranışsal	2	Beklenti	2	İçe kapanık	Yönetici	5	Stres		Dünyaya bakmak		
Yönetici		Kurallar	Özlük hakları	Denge kurmak	Plansız		Zeka		Cumartesi	2	Gözlemci	Açık	2	Özgür		Empati kurmak		
		Eğitim modeli	Uyumlu	Desteklemek	Programsız		Duygusal zeka		Çocuğu sevecek		Hareketli	Net	2	Cumartesi		Çevre		
		Çalışma şartları	Beklenti	2	Mutlu		Eşitlik	2	Beyin takımı		Tatmin edecek	Sevimli	Eşit		Gizli	İlişki		
		Çaba	4	Eğitim düzeyi	Güzel dönütler				Proje		Koordinasyon	Güvensiz	Uzlaşmacı		Özel	Statü		
		Saygı		Sosyoekonomik durum	Veli	6			Bilinç		Bilgi	Kaynaştırma	Beklenti		Eksikler	Vizyon		
		Sıkıntı	3	Eksik	2				Bilişsel bilinç		Tecrübe	Öğrenci	9	Disiplin	2	Materyal eksikliği	Tatmin etmek	2
		İletişim	4	İhtiyaç					Hedefler		Enerji	Doğrucu	Grup	7	Atölye	3	Övünç kaynağı	
		Sonucu görmek		Net	2				Farkındalık		Genç öğretmen	Saldırgan			Sıkıntı	2		
				Eşit							Kurs sistemi	Çocuk	5		Beklenti			
				Yük							Seviye				Paylaşım			
				Dürüstlük							Öğretmen açığı				Sponsor	2		
											Kadrolu öğretmen							
											Proje							
											Görevlendirme							
											Ek ders							

										Öğretmen	1 2							
										Özlük hakları								
										Davranışsal beceri								
										Yaratıcılık								

4.Büşra

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11					
Liderlik	Açık	Özel insanlar	İşbirliği	4	Plan	2	Vizyon	2	Başarılı	Üstün yetenekli	2	Katı kurallar	Problemler	Yenilikçi	2
Hedefler	2	Net	Algıları açık	İletişim	2	Hedef	3	Güven	Tecrübe	Sosyal	Katı fikirler	Resmi prosedürler	Nitelikli öğretmen	Özel yapısı	
	Talepkar	Alanına hakim	Koordinasyon	2	Proje	2	Açık görüşlü	Doğru insan	2	Üstün becerili	Eğitim yöneticisi	Nitelikli öğretmen	2	Etki	
	Beklenti	Motivasyon	Planlama	3	Görev	2	Yeniliklere açık	Motivasyon	Net	Eğitimci	Yol gösterici	Veliler	2	İletişim becerileri	
	Şeffaf	Proje	Proje	Takvim	2	İş ahlakı yüksek	Esnek	İletişim	Problemler	Yeniden tanımlama	Negatif takıntılar	Proje	Vizyon		
	Girişken	Yeni fikirler	Sponsorluk					Yeniliğe açık	Saygı	Adalet	Liderlik				
	Bilimsel	Eğitim modelleri	Üniversiteler					Öğrenmeye istekli	Fedakar	Sorumluluk sahibi					
	Akademik	İletişim	Sivil toplum örgütleri							Demokratik					
	İletişim	2	Takim	2						Diyalog					
	Diyalog		Teknolojik alet												

5.Ceylan

1		2		3		4		5		6		7		8		9		10		11	
Liderlik	6	İletişim	3	Proje yürütücülüğü		Toplantı		Planlama	12	Beklenti		Ortak amaç	3	Ekinlikler	2	Eğitim	4	Yönetici	2	Hedef kitlesi	2
Etkileme	3	Mesai saatleri		Başarı belgesi		Görevler		Stratejik plan		Testler	3	Kanun	2	Haz	3	Zeka	2	Zorluk	5	Tanımlılık	2
Ortak hedef		Gündem		Motive	3	Koordinasyon		Hedef	2	Özel yetenekli		Yönetmelik		Özgüven		Etkilemek	2	Stres	2	Eğitim düzeyi	
Kanun		Yüz yüze iletişim	2	Tatlı söz		Mesaj yoluyla		Beklenti		Üstün		Yönerge		Merak		Başarılı	2	Bağış		Maddi	
Tüzük		Hiyerarşik yapı		Güler yüz				Talep	2	Vizyon		Zorluk	2	Farklı		Sorumluluk sahibi		Sponsor			
Yönetmelik		Telefon	2	Olumlu sonuçlar	2			Sponsor		Atölye	4	Yasal hakları		İletişim		Güven		Donanım	2		
Yönetici	5			Atölye liderliği				Kaynak bulamama		Sponsor		İnsan kaynakları	3			Hırs					
				Proje	5			Atölye	3	Merak	3	Öğretmen	3								
				Mutluluk	3			Bütçe		Altyapı											
				Başarı	2					Yaşam tarzları											
				Lider	2					Hayal ettikleri											
										İlgi	2										

6.Güler

1		2		3		4		5		6		7		8		9		10		11	
Lider	7	Resmiyet	6	Güven	2	Farklı	3	Yetenek		Müfredat	2	Hizmeti içi eğitim	2	İletişim	3	Aidiyet		Donanım	3	Proje	2
Yönetici	7	İfade etmek		Motive	2	Yetenek		Planlama	7	Eğitim içeriği		Verimlilik	2	Mutluluk		Gönüllülük		Veliler	3	Hedef	
Yönetmek		İç içe		Kalbine dokunmak		İlgi alanı		Kısa vadeli	2	Atölye	5	Kişisel gelişim		Motivasyon		Lider	8	Atölyeler		Milli servet	
Öğretmen	15	Birebir ilişkilerimiz		Proje	3	Yetenek		Uzun vadeli		Sponsor	2	Eğitim	2	El şakası		Güven		Öğretmen	12		
Öğrenci	8	Şube müdürü	3	Öğretmen	4	Denge	2	Liderlik	2	Yaratıcılık		Desteklemek		Hitap etmek		Resmiyet		Görevlendirme	3		
Emir-komuta						Proje	2	Zamana ihtiyaç				Güç dengesi		Sohbet etmek		Dinamik		Özel yetenekli	4		
Güven						Etkin	2	Kendimizi geliştirmek				Sıkıntı	4			İletişim becerileri	3	Ücretli	2		
Aktif												Gerginlik				Resmiyet		Çalışma saatleri			
Rota	3															Yapıcı					
İyi yetişmiş																Motivasyon					
Yüksek lisans	2															İyi yetişmiş					
Çalışma şartları																Yönetici	3				
																Yaratıcı					

7.Senem

1		2		3		4		5		6		7		8		9		10		11	
Lider	2	Bürokrasin uzak		Sıkıntılar		Sıkıntı		Görev dağılımı		Misyon	4	İhtiyaçlar	3	Cumartesi		Lider	6	Veliler	5	Beyin meşguliyeti	
Ekip	2	Uyumlu	2	Çözüm üretmek		Zümreler	4	Eşgüdüm		Vizyon	4	Eğitim materyalleri		Ziyaret	2	Mevzuat	2	Zorluyor	3		
Takım arkadaşları	2	Mail ve mesaj		Değer vermek				Ekip	6	Bilinç		Hizmet içi eğitim		İletişim		At gözlüğü		Eğitim	2		
Yol gösteren		Teknoloji		Soruna yaklaşmak						Potansiyel				Sosyal sorunlar		Yönetici		Yetenek	4		
Başarılı		Aile ortamı		Dönütler												Zeka		Memnun	2		
		Mutlu çalışma ortamı		Birebir														Savunma mekanizması			
		Motivasyon		İdarecilik	2													Sıkıntı	2		
		Mevzuat		Eleştiri														Görev vermek			
		Pratiklik		Proje	2													İletişim			
		İletişim		Uyum																	
		Başarı		Beklentiler																	

8.Ayşe

1		2		3		4		5		6		7		8		9		10		11	
Eğitim lideri	3	Formal iletişim	2	Formasyon		Farklı	7	Gönüllü	6	Tasavvur	2	İnsan kaynakları	5	Üstün	3	İnsan sevgisi	3	Proje	5	Hizmet birimleri	
Lider	12	İnformal iletişim	2	Prosedür		Hedef kitlesi	3	Gönülsüz	2	Gelecek	2	Kamu çalışanları		Özel yetenekli	2	Network	2	Literatür		Farklı gruplar	2
Eğitim yöneticisi	3	Olumsuz iletişim		Hizmet	2	Eşgüdüm	2	İdari		Siyaset	2	Özlükler	5	Müdür	2	Özdeğerlerine bağlı		Yönetici	2		
Memur	4	İletişime ket vurma		İnsan	4	Mevzuat	2	Adil				Özlük dosyası	2	Müdür yardımcısı	2	Akademik doannım		Hedef			
Kanunlar		İletişim	3	Hedef kitlesi		Organize etmek		Adalet dengesi				Eğitim lideri	3	Sıkıntı		Hedef	2	Bütçe			
Siyasal mekanizma		Resmi işler		Saygı				Sosyal alanlar				Kadrolama		Literatür	2	Formasyon	2	Donanım			
Literatürümüz		İletişim teknolojileri		Mevzuat				İş tarifi				Prosedür	4	İdareci	2	Argümanlar	2	Motive			
Öncülük		Riayet	2	Motivasyon	14			İş bölümü				Ücretli	2	Ek ders	3	Yenilenme	2	Program uygulama tablosu			
İdare etmek				İletişim	3			Rekabet ortamı				Derece-kademe	2	Sosyal aktivite		Samimi olmak	2				
				Enerji	3			Çatışma	4			Yıllık izin		Atölye		İşini ciddiye almak					
				Donanım				Sorumluluk	2					Formal	2						
				Hiyerarşi										İnformal	2						
				Takdir belgesi	3									Yüzyüze	2						
				Teşekkür belgesi	3									Proje	4						
				Özgüven	2									Yaz okulları							
														Kış okulları							
														İletişim	4						
														Yarışma	6						

TABLO 1: Alt problem-Tema-Kodlar Tablosu

ALT PROBLEM	TEMA	KOD
BİLSEM’de görev yapan yöneticilerin, BİLSEM yöneticilerinin sahip olması gereken liderlik özelliklerine ilişkin görüşleri nelerdir?	Tema 1: BİLSEM’de liderlik sürecine uyarlanma aşaması 1.1. BİLSEM’de liderliğe geçiş ve uyum sürecine yatkınlık 1.2.Özel öğrencilere yönelik farkındalık 1.3. BİLSEM’de kendini yenilemeye yönelik farkındalık	<ul style="list-style-type: none">• Liderlik• Ekip işi• Çalışma şartları• Adil olması• Saygılı olması• Kitleleri etkilemek• Organize eden• Etkilemek• Yüksek Lisans• İletişim becerileri• Hakkaniyetli ve eşitlikçi olması• Sorumluluk sahibi• Takım Kaptanı• Ortak hedef• Güven veren• Alana hakim olması• İş ahlakı olması• Gönüllülük esasına dayalı• Karakterli Olması• Kanunları uygulaması• Yol gösteren• Eksikleri tamamlayan• Disiplinli• Yapıcı ve yeniliklere açık• Hedeflere ulaşmak• Tüzcük bilgisi• Eğitim lideri• Eğitimi güçlendiren• Uzlaşmacı davranan• Motivasyon sağlayan• Yönetmelik• İyi yetişmiş• Başarılı• Özenli• Zeka düzeyi yüksek• İnsan sevgisi olan• Aktif• Emir-komuta• Siyasal mekanizma• Önyargılı olmayan• Eğitim düzeyi yüksek• Özdeğerlerine bağlı• Dinamizm kazandırması• Empati kurmak• Tanınırlık kazandırması• Liderlik yeteneğine katkı• Çevre ile ilişkiler• Beyin meşguliyeti• Eğitim düzeyi• Vizyon kazandırması• Hedefler koymak• Saygın bir görev• Tatmin etmek• Proje odaklı eğitim

		<ul style="list-style-type: none"> • ortamı • İletişim becerileri • Çocukların dünyasını tanımak • Hedef kitlesi • Sosyal ve asosyal öğrenciler • Kaynaştırma öğrencileri • Etkinlikler planlamak • İletişim kurmanın zorlukları • Saldırgan durumlar • Özgüven ve Merak duygusu • Hal hatır sorarım ve şakalaşırım • Ziyaret saatlerini planlamak • Anket çalışmaları yaparım • Adalet duygusu • Formal ve informal iletişim • İyi bir biçimde gözlemlemeye çalışırım • Hareketli bir çocukluk dönemi • Sorumluluk sahibi olmaları • Derslere daha fazla girmeyi planlamak • Demokratik ortam oluşturmak • Yaz ve kış okulları planlamak • İletişim becerileri
<p>BİLSEM’de görev yapan yöneticiler, yönetime süreçleri (misyon ve vizyonunu şekillendirme/ planlama/ iletişim/ eşgüdüm-koordinasyon/ motive etme becerileri) ve insan kaynakları yönetimine yönelik öz yeterlikleri nasıldır?</p>	<p>Tema 2: BİLSEM’de Süreç Yönetimi Aşamaları</p> <p>2.1. BİLSEM’lerde misyon ve vizyon geliştirme becerileri</p> <p>2.2. Planlama, eşgüdüm ve koordinasyon becerileri</p> <p>2.3. İletişim ve motive etme becerileri</p> <p>2.4. İnsan kaynaklarını yönetme becerileri</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Resmi bir ortam vardır • Stres ve baskı • Eğitim modeli • Mutlu çalışma ortamı • Prosedürün uygulanması • Güler yüz ve tatlı söz söylemek • Şube müdürü • İyi niyet • Beklentiyi karşılamak • Formal ve informal iletişim • Projeleri desteklemek • Başarının oluşması • İletişim önemlidir • Sevgi ve saygı ortamı • Bilimsel ve akademik ortam • Olumsuz iletişim ve iletişime ket vurmamak • Eleştirilere açık olmak • Öğretmenin kalbine dokunmak • Mesleki deformasyon • Güven ve fedakarlık • Girişken bir şekilde yapmak • Mevzuatın gerekliliği • Çözüm üretmek

		<ul style="list-style-type: none">• Yeni fikirlere açık olmak• İş gereği yapılı• İş disiplini• Yüzyüze iletişim kurmak• İletişim teknolojileri• Zamanla oluşan sıkıntılar• Proje yürütücülüğü• Çalışma tempomuz yoğun• Hayal kırıklığı• Hiyerarşik yapı• Takdir ve teşekkür belgesi• Soruna yaklaşmak• Alanına hakim özel insanlar• Sorumluluk duygusu• Kıymet vermek• Bürokrasiden uzak• Dananım oluşturmak• Olumlu sonuçlar• Sosyoekonomik durum• Özlük hakları• Koordinasyon• Motivasyonu arttırmak• Toplantıda alınan kararlar• Stratejik eğitim planı• Bütçe problemleri• Çalışma şartları• Organizasyon yeteneği• Güzel dönütler almak• İlgili alanlarına göre görev dağılımı• Beklentileri karşılamak• Ders programı oluşturma süreci• Hevesli öğretmenler• Görevi benimsetmek• İş ortamında denge kurmak• Zümrelerin oluşturulması ve takibi• Atölyelerin oluşturulması süreci• Öğrencilere yönelik uyum programı• Sponsor desteği• Estetik bir eğitim ortamı• Takvime bağlı kalmak• Kısa ve uzun vadeli planlar• Kendimizi geliştirmek• Rekabet ortamı oluşması• Kurum kültürü oluşturmak• Okul idaresi tarafından destek
--	--	--

		<ul style="list-style-type: none">• Altyapı oluşturmak• Adapte olma aşamasında destek olmak• Davranışsal• Duygusal zeka• Beyin takımı oluşturmak• Testler ve anket çalışmaları• Eğitim içeriği ve müfredat• Yaratıcı öğrenme ortamı• Potansiyelleri açığa çıkarmak• Vizyon oluşturmak• Gerekli malzemelerin temini• Uygun eğitim ortamı oluşturulması• Mesafeyi koruyarak davranmak• Yardımcı olmaya çalışmak• Kriterleri yerine getirebilmek• Cumartesi günleri çalışmanın zorluğu• Çocuğu sevecek öğretmen• Öğretmen açığı• Görevlendirme ile gelen öğretmen• Özlük hakları• Davranışsal beceri• Yüksek motivasyon• Fedakar çalışan• Öğrenmeye açık olmak• Ortak amaç için çabalayan• Kanun ve yönetmelikler• Yasal hakları vermek• İnsan kaynakları birimi• Güç dengesi• Kişisel gelişim• Gerginlikleri önlemek• Hizmet içi eğitimler• Kamu çalışanları• Özlük dosyaları• Kadrolama• Derece ve kademenin verilmesi• Yıllık izin hakları
--	--	--

<p>BİLSEM’de yönetici olarak yaşadıkları zorluklar nelerdir?</p>	<p>Tema 3: BİLSEM’de Yönetici Olarak Görevle İlgili Yaşanan Zorluklar</p> <p>3.1. Zorlu Çalışma koşulları</p> <p>3.2. Öğretmen ve İdari Personel İstihdamı</p> <p>3.3. Finansal kaynak bulma</p> <p>3.4. Veli beklentileri</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Maliyet ve bütçe hesaplamaları • Sıkıntı • Ders program ve planlaması • Artan sorumluluklar • Grup içi egoist tutum • Kaynak bulma çabaları • Öğrenci profilini öğrenmek • Hızlı geçmesi gereken uyum süreci • Yüksek veli beklentisi • Mesai ve çalışma saatleri • Cumartesi güleri çalışmak • Öğretmen bulamamak • Materyal ve fiziki eksiklikler • Negatif takıntılar • Yönetici ve velilerin sıkıntıları • Donanım sıkıntıları
<p>BİLSEM’de yönetici olarak yaşadıkları zorlukların üstesinden nasıl gelmektedirler?</p>	<p>Tema 4: BİLSEM’DE Yöneticilerin Görevle İlgili Yaşadıkları Zorlukların Üstesinde Gelme Yolları</p> <p>4.1. Öğrencilerle İletişim ve İşbirliği</p> <p>4.2. Velilerle İşbirliği</p> <p>4.3. Resmi-Kamu Kurum ve Kuruluşlarıyla İşbirliği</p> <p>4.4. Yansıtıcı Uygulamalar Yoluyla Profesyonel Gelişim</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Atölyelerin kurulum aşaması • Stresle baş etmek • Sponsor desteği bulmaya çalışmak • Görevlendirme ile gelen öğretmenler • Proje başvuruları ve oluşumu • Görev, yetki ve sorumluluk dağılımı • İşleyiş-yönerge ve yönetmelik takibi • Diyalog yoluyla çözüme kavuşturmak

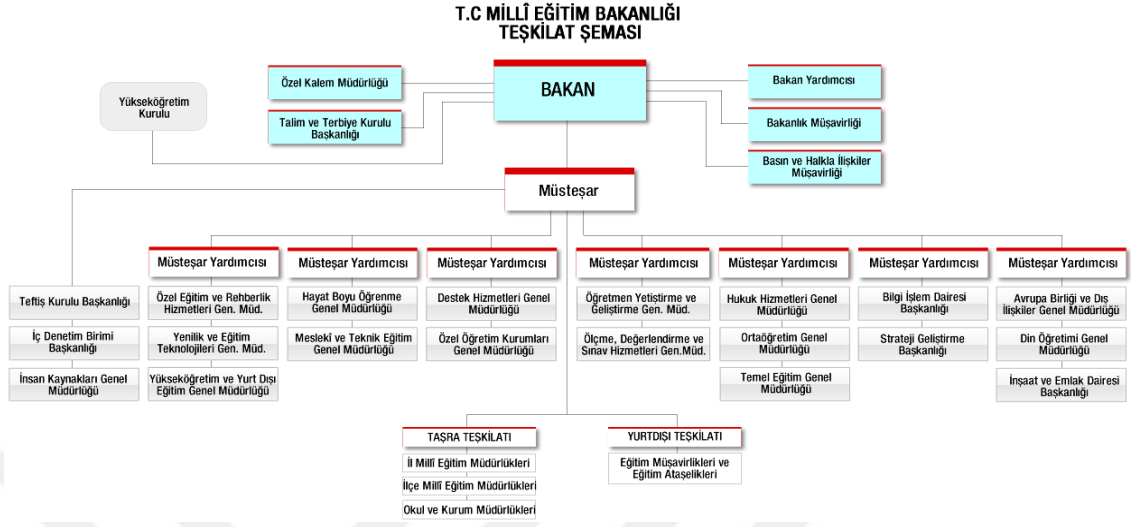
TABLO 2: Mentorluk Aşamaları

Aşamalar	1	2	3	4
Ana Konular	Yönergeye Dayalı	İkna Edici	İş Birlikçi	Onaylayıcı
Eylem Şekilleri	Mentor çırağı yönlendirir,	Mentor çırağı yönlendirir.	Mentor çırakla birlikte çalışır.	Mentor çırağın becerilerini sergilemesini sağlar.
Çıracak Özellikleri	Tecrübe bilgiden yoksundur.	Öğrenmeye ve kendi becerisini göstermeye heveslidir.	Mentorla çalışabilme becerisine ve problem çözme becerisine sahiptir.	Kendi başına çalışabilme becerisine sahiptir.

TABLO 3: Temel İnsan Kaynakları Stratejileri

İNSAN KAYNAĞI İLKESİ	BELİRLİ UYGULAMALAR
Bir insan kaynakları stratejisi inşa et ve uygula	İnsanları yönetmek için paylaşılan bir felsefe geliştir. Bu felsefeyi uygulamak için sistemler ve uygulamalar geliştir.
Doğru insanları işe al	Ne istediğini bil. Seçici ol.
Çalışanları şirkette tut	İyi ödüllendir. Çalışanları koru. İçerden yükselt. Zenginliği paylaş.
Çalışanlara yatırım yap	Öğrenmeye yatırım yap. Gelişme olanakları sağla.
Çalışanları güçlendir	Çalışanlara bilgi ve destek sağla. Otonomi ve katılımı teşvik et. İşini yeniden tasarla. Kendi kendini yöneten takımları destekle. Eşitlikçi olmaya teşvik et.,
Çeşitliliği teşvik et	Örgütün çeşitlilik felsefesi hakkında açık ve tutarlı ol. Yöneticileri sorumlu tut.

ŞEKİL 1: T.C Milli Eğitim Bakanlığı Teşkilat Şeması



ŞEKİL 2: Durum Çalışması Desenleri

