

PAPER DETAILS

TITLE: TÜRKİYE'DE OKUL YÖNETİCİSİ YETİSTİRME, ATAMA VE SÜREKLİ GELİSTİRME
MODEL ÖNERİSİ

AUTHORS: Ferdi ALTIN,Sinem VATANARTIRAN

PAGES: 17-35

ORIGINAL PDF URL: <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/1489965>

Türkiye’de Okul Yöneticisi Yetiştirme, Atama ve Sürekli Geliştirme Model Önerisi *

Ferdi ALTIN¹, Sinem VATANARTIRAN²

ÖZ

Bu çalışma Türkiye’de okul yöneticisi yetiştirme, seçme ve meslekte geliştirmeye yönelik bir model önerisinde bulunmayı amaçlamaktadır. Araştırma, tarama yöntemi ile yapılmış nitel bir çalışmadır. İstanbul’da amaçlı örnekleme yöntemi ile seçilmiş 12 ilkokul, ortaokul ve lisede görev yapan 111 idareci ve öğretmen ile yarı yapılandırılmış görüşme formları ile mülakat yapılmıştır. Veriler içerik analizi yöntemiyle incelenmiştir. Araştırma sonuçlarına göre, eğitim yöneticiliğine atanacakların kıdem, yüksek lisans, hizmet içi eğitim, sınav ve mülakat gibi kriterler ile seçilmelerinin yanı sıra, göreve atanmadan önce stajyer yönetici olarak çalışmaları önerilmiştir. Yönetici yetiştirme programının üniversitelerle işbirliği yapılarak teorik ve pratik eğitimden oluşması, yöneticinin kişisel özelliklerini geliştirici eğitimler de alması ve yöneticiliğin bir meslek olarak görülmesinin sağlanması öne çıkan sonuçlardır. Meslekte geliştirme programında akademik donanım, yönetme sanatı ve kişisel gelişim konusunda gelişime yönelik, vaka çalışmalarının ağırlıklı kullanılacağı eğitimler ve Eğitim Yönetimi doktora yapılmasına yönelik öneriler de ifade edilmiştir.

Anahtar kelimeler: okul yöneticisi, yönetici yetiştirme, yönetici geliştirme, yöneticisi atama

A Model Proposal for the Preparation, Selection, and Professional Development of School Principals in Turkey

ABSTRACT

This study aims to propose a model for the preparation, selection, and professional development of school administrators in Turkey. This is a qualitative study. Semi-structured interviews were conducted with 111 elementary and high school administrators and teachers of 12 schools in İstanbul, selected by purposive sampling method. Data was analyzed with content analysis method. The results suggested that principals should be selected based on their master’s degree, in-service training on management, examination and interview results, and seniority and that they should first be appointed as intern principals. The training program was suggested to be carried out in collaboration with universities and consist of theory and practice in management topics as well as personal development. Participants highlighted that principalship should be seen as a profession. In the professional development phase, results suggested that opportunity should be provided for each administrator to develop their academic and personal qualities and management skills by using case studies and they should be encouraged to get a doctoral degree in Educational Administration.

* Bu çalışma, Ferdi Altın’ın Yrd. Doç. Dr. Sinem Vatanartiran danışmanlığında hazırladığı yayınlanmamış tezsiz yüksek lisans proje çalışmasından derlenmiştir.

¹ Müdür, Yakuplu Kemal Arıkan Ortaokulu, İstanbul, ferdi836@mynet.com

² Yrd. Doç. Dr., Bahçeşehir Üniversitesi, İstanbul, sinem.vatanartiran@es.bahcesehir.edu.tr

Keywords: School Administrators, Principal Training, Principal Development, Principal Selection

GİRİŞ

Okul müdürlerinin liderliği, okulun başarısında oynadığı kritik rol sebebiyle üzerinde çok araştırma yapılan alandır. Olson'ın (2000) ifade ettiği gibi, eğitim yönetimi alanında şimdiye kadar güçlü bir liderlik kadar üzerinde durulan başka bir odak olmamıştır ve etkili eğitim için, okul yöneticilerinin liderlik becerileri kazanmaları çok önemlidir (Akt. Özmen ve Kömürlü 2010).

Yirmi birinci yüzyıla girerken okul yöneticilerinin rolleri, görevleri ve yöneticilerden beklentiler giderek daha karmaşık bir hal almaktadır. Değişimin hızlı olduğu günümüzde okulları başarılı bir biçimde gelecek yüzyıla taşıyacak yöneticilerin okulu ve toplumu çok iyi anlamaları, okulun başarılı olabilmesi için liderlik yapmaları ve sürekli olarak kendilerini geliştirmeleri beklenmektedir (Bartell ve Birch 1995; Akt. Karip ve Köksal 1999). Okul yöneticilerinden beklentiler giderek yoğunlaşmakla birlikte, yöneticiler bürokratik yapı içine hapsedilmiş, okulların mevcut durumunu kabullenmiş ve öğretmenlerle işbirliği yapmaya isteksiz bir görünüm sergilemektedirler. (Bjork ve Ginsberg 1995; Akt. Karip ve Köksal 1999).

Müdürlerin görevlerine genel olarak bakıldığında, görevlerinin, işgörenleri okulun amaçlarını gerçekleştirecek biçimde yönetme ve motive etme, eğitimde politika geliştirme, liderlik etme, eğitimi geliştirme, performansı değerlendirme çalışmaları rapor etme, öğrenmeyi kolaylaştıracak çalışmaların yapılmasını sağlama, başarıyı artırıcı çalışmalarda bulunma, öğretmen eğitimi ve profesyonel gelişimini sağlama, okulun çevresi ve velilerle ilişkileri sağlıklı olarak sürdürme gibi birçok alanı kapsadığı görülmektedir (NSW DET 2005 c; Akt. Balyer ve Gündüz 2011).

Günümüzde okul müdürlerinden, öğrenci öğrenmesi ve başarısına dair vizyon, öğretme ve öğrenmeye odaklanma, etik davranışlar ve ilişkilerin geliştirilmesinde toplumun sürece dahil edilmesi konusunda beklentiler artmaktadır (Cardno 2005; Hessel & Holloway 2002; Akt. Balyer ve Gündüz 2011). Bunun yanı sıra Wildy ve diğerleri (2007; Akt. Balyer ve Gündüz 2011) hesap verebilirliğin baskın olduğu bir çağda okul yöneticilerinin okulun hedefleri, öncelikleri, finansal durumu, personel, program, eğitim, öğrenme kaynakları, değerlendirme ve değişim gibi birçok unsuru yeniden gözden geçirmeleri gerektiğini ifade etmektedirler. Buradan hareketle, okul üzerinde önemli bir görevi üstlenen müdürlerin yetiştirilmelerinin de önemli olduğu ortaya çıkmaktadır.

Okul yöneticilerinin eğitilmeleriyle, okulda öğrencilerin öğrenme süreleri kısalabilecek, verimlilik artabilecek, okula karşı olumlu tutumlar gelişebilecek, denetim ve gözetim azalarak okulun iklimi iyileşecek, sorunların çözümü daha kolaylaşacak, eğitimle ilgili eylemlerde süreklilik ve esneklik sağlanarak okulun

değişmelere ilişkin tutumu olumlu yönde geliştirecek ve bireysel doyumu böylece arttırmıştır (Bingöl 1990; Akt. Ada 2000).

Argyris ve Schon (1978; Akt. Karip ve Köksal 1999)'a göre okul yöneticisi yetiştirme programları uygulamada karşılaşılan problemlerle ilişkilendirilememiş ve okulun gerçeklerinden uzak kalmışlardır. Bu problem herhangi bir ülke ile sınırlı olmayıp genel bir nitelik taşımaktadır. Gelişmekte olan ülkelerde genellikle okul yöneticiliğine atanma öncesi yetiştirme programları yoktur. Okul yöneticiliğine atanmak için öğretmenlik yapmış olmak ve bir üniversite derecesine sahip olmak temel koşul olarak görülmektedir. Başarılı öğretmenler arasından atanan okul yöneticilerinin hizmet içi yetiştirme programları ile yetiştirilmesi, yöneticilerin eğitiminde uygulanan en yaygın yöntem olarak karşımıza çıkmaktadır. Türkiye açısından duruma bakıldığında, diğer gelişmekte olan ülkelerdeki uygulamalara paralel bir uygulama ile okul yöneticilerinin atandığı ve yetiştirildiği görülmektedir (Karip ve Köksal 1999). Benzer şekilde, Ağaoğlu, Gültekin ve Çubukçu (2002) araştırmalarında, üniversiteler tarafından düzenlenen lisansüstü programlarının ve çeşitli hizmet içi eğitimlerinin okul yöneticilerinin mesleğe uyum sağlamasında ve yönetici olarak görev ve sorumlulukları yerine getirmede beklenen amaçları gerçekleştiremediğini belirtmektedirler. Uygulama odaklı programlar ile yöneticilerin görev başında sürekli yetiştirilmesine ilişkin görüş, farklı araştırmalarda ileri sürülmüş olan temel özelliklerden biridir. Bu şekilde, Açıkalin'ın (1994) 'yönetimsel eskimişlik' olarak ifade ettiği kısır döngüden de kurtulabilecektir.

Türkiye'de okul müdürü yetiştirme ve geliştirme

Ülkemizde yöneticilerin seçilme, yetiştirilme ve atanmalarına ilişkin yasal düzenlemelerin tarihsel süreci şu gelişmeleri ortaya koymaktadır. 1953 yılında Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü (TODAİE)'nin kurulması, Türkiye'de kamu yönetiminin ve onun bir alt alanı olarak eğitim yönetiminin ayrı bir alan olarak ele alındığını göstermektedir. 1962 yılında Merkezi Hükümet Teşkilâtı Araştırma Projesi (MEHTAP) raporu hazırlanmıştır. Bu raporda Bakanlığın ihtiyaç duyduğu eğitim yöneticilerini yetiştirmek amacıyla üniversitelerde eğitim fakülteleri veya eğitim bölümleri açılması öngörülmüştür. İlk defa istenen koşullara sahip tüm öğretmenlerin eşit olarak katılabildikleri sınav sistemi, MEB'e Bağlı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirmelerine İlişkin Yönetmelikle (MEB 1998) birlikte uygulanmaya başlanmıştır. MEB Yönetici Atama, Değerlendirme, Görevde Yükselme ve Yer Değiştirme Yönetmeliği (MEB 1999) de Türk eğitim tarihinde eğitim yöneticilerinin hizmet öncesi yönetim alanında yetiştirilmesini öngören ilk yönetmelik olarak görülmektedir (Kayıkçı 2001; Akt. Özmen ve Kömürlü 2010). 1979-1980 öğretim yılından itibaren de eğitim yönetimi uzmanlık programları açılmıştır. Eğitim kurumlarına yönetici atama ile ilgili 2003 yılından 2010 yılına kadar yaklaşık 30 adet yönetmelik ve genelge çıkarılmasına rağmen problem tam anlamıyla çözümü ulaştırılamamıştır.

1962 yılında hazırlanan MEHTAP raporunda eğitim yöneticiliğinin özel bir uzmanlık işi olması gerektiği, bu alanda yöneticiler yetiştirmek üzere üniversitelerde bölümler açılması önerilmiştir. Üniversitelerde okul yöneticiliği ile ilgili ilk açılan fakülte, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesidir. 1965-1966 öğretim yılında öğretime başlamış olan Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi, bu dönemde alanında süresi dört yıl olan ve türündeki tek fakültedir. Bu fakültede Eğitim Yönetimi, Teftişi, Ekonomisi ve Planlaması Anabilim Dalı'nda Eğitim Yönetimi ve Teftişi Bilim Dalı ve Eğitim Ekonomisi ve Planlaması Bilim Dalı kurulmuştur. Bunları sırasıyla Gazi, Hacettepe, İstanbul, 9 Eylül, 100. Yıl ve Abant İzzet Baysal Üniversiteleri Eğitim Fakülteleri izlemiştir. Bu fakülteler Türk Eğitim sisteminin ihtiyacı olan yönetici, denetici ve uzman ihtiyacını karşılamıştır. Ancak 1997'de YÖK kararı ile eğitim fakültelerinin ilgili bölümleri kapatılmış, bu programlar sadece yüksek lisans ve doktora eğitimi seviyesinde yürütülmektedirler.

Günümüzde müdürlerin atamaları 9.10.2010/27724 tarih ve sayılı Resmi Gazetede yayınlanan Millî Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirmelerine İlişkin Yönetmeliğe göre yapılmaktadır. Adı geçen yönetmelikte müdürlerin hizmet öncesi ve hizmet içi yetiştirilmelerine ilişkin bir çalışmaya yer verilmemektedir.

Yöneticilik görevlerine atanacaklarda aranılan genel şartlar şunlardır: Yükseköğrenim bitirmiş olmak, öğretmenlikte ve devlet memurluğunda adaylığı kaldırılmış olmak, yöneticilik görevleri dâhil öğretmenlikte en az üç yıl görev yapmış olmak, varsa son üç yıllık sicil notu ortalaması olumlu olmak, yöneticilik görevi, son üç yıllık hizmet süresi içinde adli veya idari soruşturma sonucu üzerinden alınmamış olmak, zorunlu çalışma yükümlülüğü öngörülen yerler dışındaki eğitim kurumu yöneticiliklerine atanacaklar için ilgili mevzuatına göre zorunlu çalışma yükümlülüğünü tamamlamış, bu yükümlülüğünden muaf tutulmuş ya da sağlık veya eş durumu özrüne dayalı olarak bu yükümlülüğü ertelenmiş olmak, seçme sınavında başarılı olmak. Okul tiplerine göre ise: (C) tipi eğitim kurumlarına müdür olarak atanacaklarda, eğitim kurumlarında en az bir yıl yöneticilik yapmış olmak; (B) tipi eğitim kurumlarına müdür olarak atanacaklarda, eğitim kurumlarında en az iki yıl yöneticilik yapmış olmak ve (A) tipi eğitim kurumlarına müdür olarak atanacaklarda, eğitim kurumlarında en az üç yıl yöneticilik yapmış olmak şartı aranır.

Atama yapılacak eğitim kurumu müdürlüklerine ihtiyaç duyulan zamanlarda valiliklerce il genelinde her adayın bilgi sahibi olmasını sağlayacak şekilde başvuru tarihinden en az on gün önce duyuru yapılır. Yapılan sınavı kazanan yönetici adaylarının atamaları, Müdürlük sınavından almış oldukları puan ile Yönetmelikte belirtilen formlar üzerinden yapılan değerlendirmede aldıkları puan dikkate alınmak suretiyle oluşacak toplam puan esas alınarak, tercihleri doğrultusunda puan üstünlüğüne göre atamaları yapılır. Atama sürecinin ardından, görevdeki okul müdürlerine hizmet içi eğitimler

de sunulmaktadır. Kasım 1998 tarihinde yayınlanan Okul Yöneticilerinin Atama Yönetmeliği (Tebliğler Dergisi, 1998) kapsamına bakıldığında a) okul yöneticilerinin atanma koşulları, b) okul yöneticisi seçme sınavı ve c) okul yöneticilerinin hizmet içi eğitiminin nasıl yapılacağı etraflıca belirlenmiştir. Bu yönetmelik gereği Milli Eğitim Bakanlığı okul yöneticilerine toplam 120 saatlik bir hizmet içi eğitim sunmuştur. Yapılan bir çalışmaya göre bu programlar yöneticilerin yöneticilikteki uygulamalarını anlamlı olarak olumlu yönde etkilemiştir (Işık, Akçay, Başar ve Aypay 2000; Akt. Işık 2003). Karip ve Köksal'ın Okul Yöneticilerinin Yetiştirilmesi konulu yaptıkları araştırma sonucunda, 120 saatlik hizmet içi programın kuram odaklı olduğunu, uygulama boyutunun ihmal edildiğini ortaya koymuşlardır. (Karip ve Köksal 1999).

“Bir örgüt geleceğe bakıp hazırlanır. Bunu yapmanın en iyi yolu ise, yöneticilerin geliştirilip yetiştirilmesidir” (Koontz 1988; Akt. Ada 2000). Matters'a (2005) göre, “Okul yöneticilerinin tüm yönetsel süreçlerde başarılı olabilmeleri için, iyi yetiştirmelerinin yanında, okul yöneticilerini seçme ve atanma ölçütlerinin mesleki bilgi ve becerilere dayandırılması gerekmektedir. Müdürler başkalarını yönetmeden önce kendilerini yönetmeyi öğrenmelidirler” (Akt. Balyer ve Gündüz 2011).

Son yıllarda önemli gelişmeler olmasına karşın okul müdürü olacak kişilerin müdürlük formasyonuna sahip olması gerektiği düşüncesi ne akademisyenler arasında etraflıca tartışılmış ne de sorumlu Milli Eğitim Bakanlığı tarafından müdür olarak istihdam edilecekler için böyle bir eğitim gerekli görülmüştür (Şişman 2002; Akt. Işık 2003). Okul müdürlerinin liderliği, okulun başarısında oynadığı kritik rol, okulun amaçlarını en üst düzeyde gerçekleştirilmesinde karar verme, planlama ve uygulama gücüne sahip olan okul müdürlerinin yetiştirilmesi, seçilmesi ve geliştirilmesi için yapılması gereken uygulamaların neler olması gerektiği büyük önem taşımaktadır.

Bu araştırmanın amacı; İstanbul Beylikdüzü İlçesinde bulunan resmi ilkokul, ortaokul ve lisede görev yapan öğretmen ve yöneticilerin görüşlerinden yola çıkarak, okul yöneticisi seçme, yetiştirme ve geliştirme boyutlarının nasıl oluşturulması gerektiğine yönelik bir model önerisinde bulunmaktadır. Bu araştırma sonucunda eğitimin kalitesini artırmada en büyük etkenlerden biri olan okul müdürünün en iyi ve objektif kriterlerle seçilmesi, yetiştirilmesi ve geliştirilmesi ile ilgili öneriler ortaya çıkarmak amaçlanmaktadır.

YÖNTEM

Araştırma, tarama modeline dayanan nitel bir araştırmadır. Tarama modeli, bir konuya ya da olaya ilişkin katılımcıların görüşlerinin ya da ilgi, beceri, yetenek,

tutum vb. özelliklerinin belirlendiği araştırmalardır (Büyüköztürk, Kılıç, Çakmak, Akgün, Karadeniz ve Demirel 2012).

Araştırma örneklemini, İstanbul ilinde amaçlı örneklem yöntemi ile seçilmiş, Beylikdüzü ilçesinde bulunan resmi 12 okulda görevli 100 idareci ve öğretmen ile Bahçeşehir Üniversitesi Eğitim Yönetimi Yüksek Lisans programında öğrenim gören 11 idareci ve öğretmen oluşturmaktadır.

Veri Toplama ve Analizi

Veri toplamak için, yarı yapılandırılmış açık uçlu sorulardan oluşan bir görüşme formu oluşturulmuştur. Alan yazından destek alınarak oluşturulan sorular, uzman görüşü alınarak gerekli düzeltiler yapılarak revize edilmiş ve uygulamaya hazır hale getirilmiştir. Katılımcılara sorulan sorular şunlardır:

- 1) Eğitim kurumlarına yönetici seçme süreci (şartları) sizce nasıl olmalı? Önerilerinizi gerekçeleriyle birlikte açıklayınız?
- 2) Eğitim kurumlarına yönetici yetiştirme programı sizce nasıl olmalı? Yetiştirme programının içeriği, dersleri ve eğitim süresi ile ilgili önerilerinizi, gerekçeleriyle birlikte açıklayınız?
- 3) Göreve başlayan yöneticileri sürekli geliştirme programı nasıl olmalı? Geliştirme programının içeriği, dersleri ve eğitim süresi, gerekçeleriyle birlikte sizce nasıl olmalı?

Toplanan veriler, içerik analizi modellerinden Strauss ve Corbin (1990; Akt. Dalgıç, Doyran ve Vatanartıran 2012)'in 5 aşamalı modeli kullanılarak analiz edilmiştir. Buna göre veriler kodlanmış, temalar bulunmuş, veriler temalara göre düzenlenmiş, bulgular yorumlanmış ve raporlaştırılmıştır.

Geçerlik ve Güvenirlik

Verilerin orijinallikleri korunacak biçimde katılımcıların ifadelerinden, doğrudan alıntılar yapılarak, yorum katılmadan kullanılarak, güvenilirlik artırılmıştır. Ayrıca kodlama ve temaların belirlenmesi aşamasında uzman incelemesi yoluna gidilmiştir. Soruların benzer bir yaklaşımla sorulmasına, kayıtların aynı şekilde tutulmasına veri kodlaması sırasında aynı süreçlerin takip edilmesine ve uzman görüşünün devamlı suretle alınmasına özen gösterilmiştir.

BULGULAR

Okul yöneticisi seçimine yönelik bulgular

Eğitim yöneticilerine ve öğretmenlere yöneltilen sorular ve bunlara verilen yanıtların analizi sonucunda elde edilen temalar (katılımcıların önerdikleri yönetici seçim/atama kriterleri) katılımcıların bu kriterlere yönelik gerekçeleri Tablo 1'de gösterilmiştir.

Katılımcıların gerekçelerinde de görüldüğü gibi yönetici seçme sürecinde yazılı sınav olmasının, güvenilirliği, objektifliği, adil bir yerleştirmeyi sağladığı ifade

edilmiştir (111/53). Sınavların, siyasi torpilin ve adam kayırmanın önüne geçtiği düşünülmektedir. Ayrıca sınavın mevzuat konusunda bilgi sahibi olunmasında ve yöneticinin bilmesi gereken temel bilgileri ölçtüğü düşüncesinin olduğu ortaya çıkmaktadır. Sınavın, yönetici seçiminde en güvenilir ve adil seçim olduğu ortaya çıkmaktadır.

Tablo 1. Okul Yöneticisi Seçilmesi ile İlgili Yönetici ve Öğretmen Görüşleri

Temalar Yönetici Seçim/Atama Kriterleri	Sayı N=111	Kriterlere yönelik gerekçeler
Sınav	53	Objektif ve adildir, torpili engeller, mevzuat bilgisini ölçer.
Tecrübe / Kıdem	25	Öğretmenin sıkıntılarını/duygularını anlar, öğretmenlik mesleğinin gerekliliklerini bilir, eğitimle ilgili sorunları bilir.
Mülakat	15	Kişisel özelliklerinin yöneticiliğe uygun olup olmadığına bakılmalı
Sınav+Mülakat	14	Bilgiyi ölçmek için sınav, yönetici yeterliliklerini ölçmek için mülakat.
İletişim Becerileri	11	Kriz çözme ve yönetme becerisini kolaylaştırır, duygularını kontrol etmeyi bilir, hitabet yeteneği önemlidir.
Yüksek lisans	8	Akademik donanım ve yönetim bilgisine sahip olmalıdır.
Deneme (Staj) (2 yıl)	4	Yöneticinin kuruma uygunluğu gözlemlenir; başarılı olanlar göreve atanmalı.
Doktora	4	Yönetimle ilgili akademik donanım.
Hizmet içi eğitimden sonra atama	3	İletişim becerileri, eğitim ve öğretimde proje üretebilme, yönetim becerileri. En az 6 ay olmalıdır.
Liyakat	2	Kıdem ve somut başarıları göre puan verilmelidir.
Yaş	2	Gençler daha girişken ve üretici olurlar
Siyasilerce atanma	1	Siyasi görüşle olmalı
Seçimle atama	1	Öğretmenler kurulunda öğretmenler arasından seçimle olmalıdır.

Sırasıyla bir öğretmen ve bir idareci, bu konuda görüşlerini şu şekilde ifade etmişlerdir: “Sınavla olmalıdır. Dezavantajları olmasına rağmen daha objektiftir.” ve “En güvenilir kriter sınavdır.”

Yönetici seçme sürecinde tecrübe-kıdem bir kriter olmasının (111/25), yöneticinin öğretmenlerle empati kurması açısından çok önemli olduğu görülmektedir. 3 yıl ile 5 yıl öğretmenlik yapanların müdür yardımcısı olması ve müdür yardımcılığını da 3 ile 5 yıl arasında yapmanın müdür olmak için ön şart

olduğu belirtilmektedir. Belli bir süre öğretmenlik ve müdür yardımcılığı yapmanın hem sahada sıkıntıları görmede hem de çalışacağı insanların sorunlarını anlamada ve çözmede büyük yarar sağlayacağı belirtilmiştir. Tebeşir tozu yutmamış, okul iklimini ve okul kültürünü 3-5 yıl arasında yaşamamış insanların müdür olmasının uygun olmayacağı görüşü belirtilmiş, yönetici olmak ve öğretmenleri anlamak için en az 3 yıl öğretmenlik ve 3 yıl da müdür yardımcılığının olması görüşü ağırlıklı olarak belirtilmiştir.

Yönetici seçme sürecinde mülakat yapılmasının (111/15), yöneticinin kişilik özelliklerinin, insani ilişkilerinin, hitabet yeteneğinin, temsil kabiliyetinin ve yönetici yeterliliklerinin görülmesi açısından çok önemli olduğu ifade edilmektedir. Ancak mülakat yaparken objektif kriterlikten ayrılacağının ve torpilin olabileceği endişesinin de hakim olduğu görülmektedir. Bu kaygıları engellemek için de mülakatın tarafsız bir kurul tarafından yapılması gerektiği özellikle vurgulanmaktadır. Bu konuda bir öğretmen katılımcının görüşü, mülakat sürecinde ortaya çıkabilecek sorunlara işaret etmektedir: “*mülakat olmalı ancak mülakat tarafsız kişiler tarafından uygulanmalıdır*” olmuştur.

Yönetici seçme sürecinde yöneticinin belli mevzuat bilgisine ve genel kültüre sahip olup olmadığını belirleyebilmek için bir sınav olması gerektiği ifade edilmiştir. Ancak bunun yeterli olmadığı, sınavın sadece bilgiyi ölçtüğü, yöneticinin yeterliklerini, kişilik özelliklerini, hitabetini ve temsil yeteneğini ölçemediği için mülakatın da şart olduğu belirtilmektedir (111/14):

“Mevzuat ve yönetmeliklerle ilgili sınav yapılmalıdır. Yöneticiler bu konuda bilgi sahibi olmalıdır. Mülakata alınmalı; yöneticinin kişisel özelliklerinin yönetici olmak için uygun olup olmadığına bakılmalıdır” (İdareci).

İletişim becerilerinin, yönetici seçme sürecinde dikkate alınması gereken önemli bir kriter olduğu da belirtilmiştir (111/11). Yöneticilerin, iletişim becerileri iyi olanlar arasından seçilmesinin karşılaşılan sorunların rahatlıkla çözülmesinde yardımcı olacağı görülmektedir. Çözüm odaklı olmanın, duygularını kontrol edebilmenin, insanlarla iyi etkileşim halinde olmanın, işlerin yürütülmesinde yöneticiye büyük kolaylık sağlayacağı görülmektedir. Günümüzde başarılı olmak için çok çalışkan olmanın yetmediği, aynı zamanda üslubun da çok önemli olduğu dile getirilmektedir. Çevresiyle ve çalışanları ile iyi iletişim kurabilen yöneticilerin kurumlarının daha verimli olduğu belirtilmektedir.

Yüksek lisansı gerekli bir kriter olarak görenlere göre, yöneticinin akademik donanım ve yönetim bilgisi konusunda bilgi sahibi olması önemlidir. Yüksek lisans yapan birisinin dünyadaki gelişmeleri daha yakından takip edebileceği ve entelektüel gelişiminin de gelişeceği belirtilmektedir. Bu katılımcılara göre, yüksek lisans, yöneticiliğin ön şartı olarak belirtilmektedir (111/8). Bazı katılımcılara göre ise, yüksek lisans yeterli görülmeyp doktora düzeyinde bir eğitimin gerekli olduğu ifade edilmiştir (111/4). Doktora, akademik donanım ve bilgi açısından en üst düzeyde olduğunu göstermektedir.

Yöneticinin atanmadan önce en az 2 yıl bir eğitim kurumunda staj yapması ve bu stajın sonunda başarılı olanların yönetici olarak atanması gerektiği de bazı katılımcılar tarafından dile getirilmiştir (111/4). Yönetici adayının bu staj döneminde kuruma uygunluğu, olaylara yaklaşımı, sorun çözme ve temsil yeteneği gözlenmelidir. Stajı başarıyla bitirenlerinde yönetici olarak atanmasını uygun olacağı görülmektedir:

“Bir ya da iki yıl teorik eğitimden sonra en az 2 yıl bir eğitim kurumunda staj yaparak tecrübe edindikten sonra sınav sonucu göreve layık olanlar atanmalıdır.” (Öğretmen)
“Stajyer müdürlük olmalı, ardından başarılı olanlar yönetici olmalıdır.” (İdareci)

Yöneticilerin seçilip atanmadan önce bir hizmet içi eğitim almaları gerektiği de bir kriter olarak ifade edilmiştir (111/3). Hizmet içi eğitimin, alanında uzman kişilerce ve en az 6 ay süreyle verilmesi gerektiği görülmektedir. Hizmet içi eğitim konularının en son yenilikleri içeren ve ciddi bir eğitim verilerek yapılması gerektiği görülmektedir. Eğitimin sonunda muhakkak profesyonel bir değerlendirme yapılması gerektiği açıkça ortaya çıkmaktadır. Öğretmen bir katılımcının programın içeriği ile ilgili görüşleri şudur:

“Program öncelikle iletişim konularını, sorun tespiti ve çözüm odaklı olmayı, eğitim ve öğretimde proje üretebilme, sonra da rutin yönetici konularını içermelidir.”

Bazı katılımcılar (111/2), liyakatin önemine de değinmişlerdir. Yönetici olacak kişinin işinin ehli ve o görevi hak edecek liyakatte olması gerektiği belirtilmiştir. Öğretmenler arasından belli bir kıdemi olanların görevi hak eden liyakatli kişiler olmasının daha uygun olduğu görülmektedir.

İki katılımcı, yönetici seçme sürecinde yöneticinin genç olması gerektiğini, genç yöneticilerin daha girişken ve üretken oldukları ve daha iyi iletişim kurdukları gerekçeleriyle açıklamışlardır. Gençlik ve tecrübe birleştğinde, büyük bir sinerjinin ortaya çıkacağı düşünülmektedir.

Katılımcıların sadece biri yönetici seçme sürecinde yöneticinin öğretmenler kurulunda seçimle seçilmesi gerektiği konusunda görüş bildirmiştir. Katılımcıların sadece biri yönetici seçme sürecinde yöneticinin siyasilere atama yapılarak seçilmesi gerektiği konusunda görüş bildirmiştir.

Okul yöneticisi yetiştirmeye yönelik bulgular

Gerekçeleriyle birlikte yönetici yetiştirme sürecine yönelik sorulara yönetici ve öğretmenlerin verdikleri yanıtlarda (Tablo 2) en çok “Yönetici yetiştirme programı teorik ve pratik eğitimden oluşmalı” görüşü (111/71) ortaya çıkmıştır.

Katılımcıların ifadelerinde ilk sırada yer alan yönetici yetiştirme programının teorik ve pratik eğitimin gerekliliğini belirtmeleri, aslında alınan bilgilerin uygulamada somut faydasını görmek istediklerini göstermektedir. Katılımcılar aldıkları teorik eğitimin pratikte nasıl uygulandığını yaparak ve yaşayarak somut bir biçimde öğrenmek istediklerini ortaya koymaktadır. Bir öğretmen katılımcı, bu konuda düşüncelerini şu şekilde paylaşmıştır:

“Eğitim kurumlarına yönetici yetiştirme programı, çok fazla teorik bilgilerle doldurulmamalı. Vaka incelemesi yöntemi ile daha hayata dair örnekler üzerinde durularak deneyim kazandırılır.”

Tablo 2. Yönetici Yetiştirme Programına Yönelik Öneriler

Temalar	Sayı
Yönetici yetiştirme kriterleri	N=111
Teorik ve pratik eğitim	71
Eğitim yönetimi alanında en az yüksek lisans derecesi	29
Bilimsel içerik	20
Hizmet içi eğitim ve seminerler	17
Üniversitelerle işbirliği	9
Stajyer Müdürlük	7
Kişisel gelişim eğitimi	6
Profesyonel bir meslek olarak yöneticilik	4

Katılımcıların yönetici yetiştirme sürecinde lisansüstü ve 1-2 yıl arası eğitimin gerekliliğini belirtmeleri (111/29) aslında yöneticinin kalitesinin akademik ve mesleki bilgisinin, yeterliklerinin ne kadar önemli olduğunu vurgulamaktadır. Yöneticilerin öğretmenlerden daha fazla eğitim almaları, onlara liderlik edecek bilgi ve birikime sahip olmaları gerektiğini göstermektedir.

Okul yöneticisi yetiştirmek üzere tasarlanacak bir programın içeriğinin bilimsel olması gerektiğini söyleyen bazı katılımcılar (111/20) programın içeriğinde; eğitim yönetimi, eğitim denetimi, etkili okul, liderlik, psikoloji, sosyoloji, etkili iletişim, çatışma yönetimi, protokol kuralları, beden dili eğitimi, mevzuat, yönetici stajı, teknoloji kullanımı, hitabet, diksiyon, sanat eğitimi, etik, genel kültür ve yönetim dersleri bulunması gerektiğini söylemişlerdir. Bu görüşler, yöneticinin yetiştirilirken sadece akademik bilgi değil aynı zamanda insani ilişkiler, yönetme sanatı, kişisel gelişimin de ne kadar önemli olduğunu göstermektedir. Yönetici yetiştirme süreci bilimsel ilkelere bağlı olarak planlanmalı, dünyadaki gelişmeler de takip edilip ona göre yapılmalıdır.

Yönetici yetiştirme sürecinde bazı katılımcılar tarafından (111/17) hizmet içi eğitim ve seminerlerle yöneticilerin sürekli bir eğitimden geçmesi gerektiği vurgulanmaktadır. Ayrıca verilen hizmet içi eğitim ve seminerlerin uzman kişilerce, uygun zaman ve mekanlarda profesyonel bir biçimde verilmesi gerekmektedir. Katılımcıların bunu dile getirmesi mesleki gelişmeye verdikleri önemi de göstermektedir. Türkiye’de yapılan hizmet içi eğitim ve seminerlerin çoğunluğunun “mı” gibi yapıldığı dile getirilmiş, yapılan faaliyetlerin ‘yapılıyormuş gibi, çalışılıyormuş gibi’ yapıldığı ve faydalı olmadığı ifade

edilmiştir. Eğitimciler yaşadıkları sorunlara çözüm olacak, kendilerine yol gösterecek ve katıldıklarında işlerine yarayacak hizmet içi eğitim ve seminerler istemektedirler. Öğretmen bir katılımcı, bu konuda görüşlerini şu şekilde paylaşmıştır:

“Yönetici adayları hizmet içi programa alınmalı. Meslek hayatında karşılaşılabileceği sorunlar bölgenin özelliklerine göre örnekler ile anlatılmalı. Sorunların çözüm yolları tartışılmalıdır.”

Katılımcıların ifadelerine göre (111/9), yönetici yetiştirme sürecinde üniversitelerle işbirliği yapılması programın daha bilimsel yöntemlerle ve herhangi bir siyasi amaç güdülmeden, işin uzmanlarından faydalanılarak hazırlanması gerektiğini göstermektedir. Bu eğitimlerin de üniversitelerde verilmesi gerektiği, hatta yöneticilik bölümünün üniversitelerde açılması gerektiği önerilmektedir.

Bazı katılımcılar tarafından (111/7), yönetici yetiştirme sürecinde stajyer müdürlüğün olmasının deneyim açısından çok önemli olduğu görülmektedir. Tecrübeli yöneticileri gözlemleyerek, sorunları bire bir yaşayıp çözüm yollarını gördükten ve belli bir birikime sahip olduktan sonra yapılan değerlendirmede de başarılı olan yöneticilerin atanmaları gerektiği önerilmektedir.

Yönetici yetiştirirken, yöneticilerin sadece akademik bilgi ve tecrübesinin yetmediği aynı zamanda insani ilişkilerinin ve kişisel gelişiminin çok önemli olduğu düşünülmektedir (111/6). Yönetici ne kadar çalışkan ve ne kadar bilgili olursa olsun, insani ilişkileri iyi değilse yöneticilik yapmasının çok zor olduğu düşünülmektedir. Üslubu iyi olan, hoşgörülü, anlayışlı, sabırlı, güler yüzlü, empati yapabilen yöneticilerin olması gerektiği ifade edilmektedir.

Yöneticiliğin bir meslek olarak görülmesi gerektiği de 4 katılımcı tarafından dile getirilmiştir. Bu katılımcılara göre, eğitim yönetimi bir bilim olarak algılanmalı ve yöneticiler de bilim adamı gibi yetiştirilmeli ve yöneticilik bir meslek olarak görülmelidir.

Okul yöneticisinin profesyonel gelişimine yönelik bulgular

Bu bulgular, Tablo 3’te özetlenmiştir. Gerekçeleriyle birlikte yönetici geliştirme sürecine yönelik sorulan sorulara yönetici ve öğretmenlerin verdikleri yanıtlarda en fazla “Hizmet içi eğitim, uygulamalı eğitim, seminerler ve paneller düzenlenmeli” görüşü ağırlıklı olarak karşımıza çıkmaktadır (111/ 48).

Katılımcılara göre (111/48), hizmet içi eğitim ve seminerler yöneticinin gelişmesini sağlayan, sorunlarına çözüm olan, uygulamaya dönük eğitimler olarak uygulanmalıdır. Hizmet içi eğitimler profesyonelce, uzmanlar tarafından, uygun zaman ve şartta, belli sürelerde, devamlı yapılmalıdır. Hizmet içi eğitime katılan yönetici bunun faydasını görmelidir. Aksi halde yapılan eğitimlerin zaman ve para kaybindan ibaret olduğu ortaya çıkmaktadır. Bu konuyla ilgili bir

öğretmen katılımcının görüşlerinden şu alıntı paylaşılabılır: “Hizmet içi eğitimler, örnek olay çalışması, simülasyonlar, sorun temelli eğitim ve uygulamalı eğitimlerden oluşmalıdır.”

Tablo 3. Yönetici Sürekli Geliştirme Programına Yönelik Öneriler

Temalar	Sayı
Yönetici geliştirme	n=111
Hizmet içi eğitim, uygulamalı eğitim, seminerler ve paneller	48
Yöneticinin kendisini akademik donanım, yönetme sanatı ve kişisel gelişim konusunda geliştirecek geliştirme programları	24
Her yöneticinin Eğitim Yönetimi alanında Yüksek Lisans yapması	17
Görevde olan yöneticilerin hangi şartlara haiz oldukları ile ilgili durum tespitinin yapılması	14
Eğitimde gerekli olan teknolojiyi kullanan ve gelişmelere ayak uyduran yöneticilerin görevlerine devam etmesi	8

Katılımcıların bazıları (111/24), yönetici yetiştirme sürecinde yöneticinin kendisini akademik donanım, yönetme sanatı ve kişisel gelişim konusunda geliştirmelerine yardımcı olacak programların olması gerektiğiyle ilgili görüşlerini dile getirmişlerdir. Bu kişilere göre, okul yöneticisi sürekli geliştirme programı, okulun değişen ihtiyaçlarını, toplumun beklentilerini ve yöneticinin beklentilerini karşılamalıdır. Programlar yöneticilere verilirken uzmanlarca ve ciddi bir uygulamayla, yeterli süre ve ortamda verilmelidir. Programa katılan yöneticilerin ihtiyaçlarına cevap vermeli ve onları geliştirmelidir. Okul yöneticilerinin profesyonel eğitim almasının sağlanması ve yöneticinin kişisel özelliklerinin çok önemli olduğunun bilinmesi gerektiği, programların belli bir standardının olması gerektiği ve yurdumuzda bütün okulların benzer standartlarda yönetilmesinin sağlanması gerektiği ifade edilmiştir.

Okul yöneticilerinin Eğitim Yönetimi alanında yüksek lisans yapmaları gerektiği bir kez daha ortaya konmaktadır (111/17). Bunu dile getiren katılımcılara göre, yöneticilik bir meslek olarak görülmeli ve öğretmenin okul yönetmek için gerekli yeterliliklere sahip olmadığı kabul edilmelidir. Öğretmenlerden yönetici olmak isteyenlerin yüksek lisans eğitimi almaları sağlanmalıdır.

Katılımcılara göre (111/14), yöneticilere ihtiyaç analizi yapılarak hangi konularda eksik, hangi konularda yeterli oldukları saptanmalıdır. İhtiyaç analizine göre hareket edilmelidir. Görevde olan yöneticilerin durumlarına göre eğitimler verilmelidir. Katılımcılara göre, yöneticilik yapanların, yöneticilik yeterliliklerinin geliştirilmesi için onların da görüşlerine muhakkak başvurulmalıdır. Katılımcılara göre günümüzde yapılan birçok hizmet içi eğitim çalışması, işin mutfağında olan yöneticilere danışılmadan merkezden belirlenmektedir; bu da çoğu zaman ihtiyaç olmayan ya da işe yaramayan programların oluşturulmasına yol açmaktadır. Günümüzde haberleşmenin ve bilgi almanın bu kadar kolay olmasını dikkate alarak, işin içinde bu işi uygulayanların görüşlerine göre programlar hazırlanıp onların gerçek

ihtiyaçlarına cevap vermesi gerektiği, yöneticilerin kendilerini geliştirmeleri için onlara fırsat ve imkan sağlanması gerektiği ifade edilmiştir. Bu konuyla ilgili en çarpıcı alıntılardan birisi, bir öğretmen katılımcıya aittir: *“Geliştirme programları hazırlanırken, okul yönetiminden uzak, Ankara merkezli bir program olmamalı. Mutfakta çalışan eğitim yöneticiliğinin zorluklarını bire bir yaşayanlardan fikir alınarak yapılmalıdır.”*

Katılımcıların bazıları (111/8), yönetici yetiştirme sürecinde eğitimde gerekli olan teknolojiyi kullanan ve gelişmelere ayak uyduran yöneticiler görevlerine devam etmeli demişlerdir. Bu kişilere göre, günümüzde okulların bütün işleri bilgisayar ortamında ve internetten gerçekleşmektedir. Yöneticiler, öğrenci ve personel işlerini e-okul, ılsis, mebbis, tefbis, kbs ve e-akademi gibi programlarda yapmaktadır. Bütün yöneticilerin bunları kullanabilecek teknolojik alt yapıya sahip olması gerekmektedir.

TARTIŞMA ve SONUÇ

Eğitim sisteminde son yıllarda, eğitim yönetiminin bir bilim olarak algılanması, yöneticinin örgütsel amaçların gerçekleştirilmesini sağlayan bir eğitim lideri olarak kabul edilmesi, bu alanın uzmanlık gerektirdiğinin bilinmesi, eğitim yöneticiliğinin bir meslek haline getirilmesi gerekliliği, yönetici adaylarının objektif ölçülerde seçilmesi, eğitim yöneticisinin lisansüstü ve hizmet içi eğitimle yetiştirilmesi, özlük haklarının eğitim düzeylerine göre düzenlenmesi, yetki ve sorumluluk dengesinin sağlanması gibi hususlar günden güne önem kazanmaktadır (Taymaz 2003; Akt. Özmen ve Kömürlü 2010).

Eğitim kurumlarına yönetici seçme sürecinin nasıl olması gerektiği ile ilgili birçok çalışma vardır (Aytekin 2009; Özmen ve Kömürlü 2010; Balyer ve Gündüz 2011; Işık 2003; Cemaloğlu 2005; Karip ve Köksal 1999). Araştırmasında Özmen ve Kömürlü (2010), yönetici adaylarının seçme sürecinde de şu kriterler ifade edilmiştir: Yöneticilik kademelerinde en az 3 yıl deneyim, sınav, insan ilişkileri, eğitim yönetimi alanında en az yüksek lisans derecesi, yüksek sicil puanı, mevzuat bilgisi, teknolojik kullanımı, protokol bilgisi ve görgüsü, liderlik özellikleri, MEB ve YÖK işbirliği ile hazırlanacak bir akademik programı başarı ile bitirme, sınav+akademik program+mülakat ortalamasından alınacak puan. Görüldüğü gibi, bu çalışmada ortaya çıkan yönetici seçim kriterleri ile örtüşmektedir.

Bu sonuçlar, Aytekin (2009)’in okul yöneticilerinin yetiştirilmesi ve atanması konusunda öğretmen görüşleri konusundaki araştırma sonuçlarıyla da benzerlik göstermektedir. İlgili çalışmada da ilk sırayı, adil ve nesnel bir uygulama olacağı gerekçesiyle yöneticilerin sınavla seçilmesi kriteri almıştır. Tecrübe ve kıdemin de sınavın ardından etkili olduğu göze çarpmaktadır.

Eğitim kurumlarına yönetici yetiştirme programının nasıl olması gerektiği ile ilgili birçok çalışma vardır (Aytekin 2009; Özmen ve Kömürlü 2010; Balyer ve

Gündüz 2011; Işık 2003; Cemaloğlu 2005; Karip ve Köksal 1999). Karip ve Köksal’ın (1999) eğitim kurumlarına yönetici yetiştirme programının nasıl olması gerektiği ile ilgili yaptıkları araştırmada, adayların büyük çoğunluğunun (%79.65) öğretmenlik yapmış olma ve yüksek lisans ve yönetim sertifikası olması gerektiğini belirtmişlerdir. Özmen ve Kömürlü’nün (2010) yaptığı araştırmada ise, yönetici yetiştirmeye yönelik olarak, teorik ve pratiğe dayalı hizmet içi eğitim ve seminerlerin düzenlenmesi, mentor Müdürler tarafından uygulamalı eğitim yönetimi (staj gibi), MEB ve YÖK ile işbirliği hazırlanacak akademik eğitim programları, liderlik eğitimi gibi görüşler belirtilmiştir. Bu araştırma sonuçları ile de benzerlik göstermektedir. Bakıoğlu, Hacıfazlıoğlu ve Özcan (2010), okul yöneticilerinin göreve atandıkları ilk yıl kendilerine mentor olacak bir okul müdürü ile çalışmasının önemini belirtmektedirler.

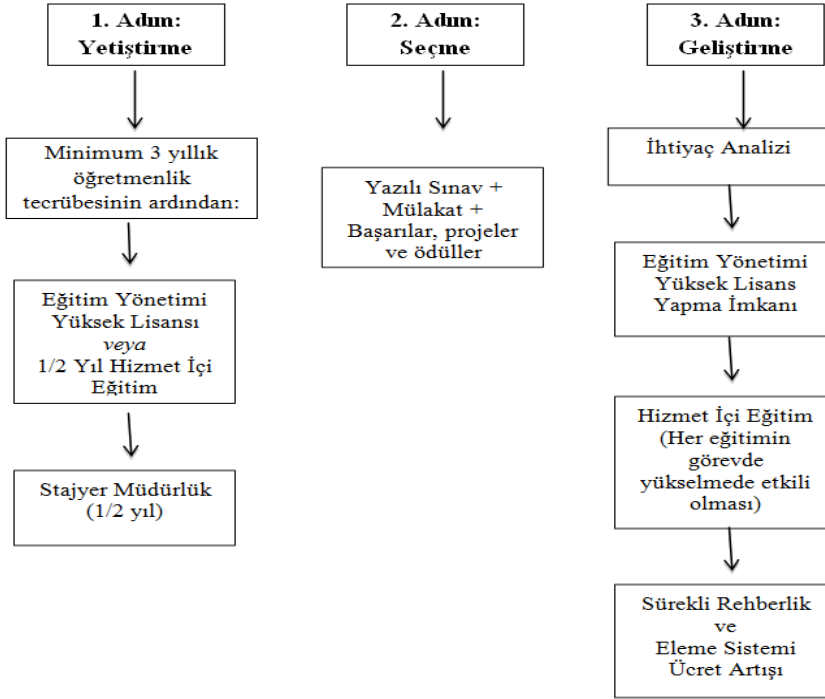
Araştırmalarında Balyer ve Gündüz (2011), yılın belli dönemlerinde müdürlere ihtiyaç belirleme anketleri uygulanarak, listede belirtilen alanlardan hangilerinde eğitim gereksinimleri olduğu tespitinin yapılmasını, yapılan tespitlerin gruplandırılmasını ve her bir grubun eğitim gereksinimini karşılayacak programların düzenlenmesi ve buna uygun olarak da hizmet içi eğitimin verilmesi gerektiğini önermişlerdir. Bu araştırmanın bulgularıyla karşılaştırılacak olduğunda görevde olan yöneticilerin hangi şartlara haiz oldukları ile ilgili durum tespiti yapılması gerektiği görüşünün de bu sonucu desteklediği dikkat çekicidir. Bu noktada, okul yöneticileriyle ilgili eğitim programları tasarlanırken, çevresel değişimle uyumlu olarak dönüşümü gerçekleştirebilecek liderlerin yetiştirilmesine öncelik verilmelidir (Celep 2004, Çelik 2007).

Bu araştırmaya katılan İstanbul ilinde bulunan resmi ilkokul, ortaokul ve ortaöğretim kurumlarında çalışan, amaçlı örneklem ile seçilmiş idareci ve öğretmenlerden, yarı yapılandırılmış soru formu ile elde edilen veriler ışığında, Türkiye’de yönetici yetiştirme, seçme ve atama ile sürekli gelişimine yönelik bir model oluşturulmuştur (Şekil 1). Bu modelin bileşenleri ile ilgili genel sonuçlar ise aşağıda verilmiştir.

Yapılan araştırmada elde edilen bulgular ışığında, yönetici seçme, yetiştirme ve sürekli geliştirmenin çok önemli olduğu ve yöneticiliğin profesyonel bir meslek olarak ele alınarak ona uygun eğitimlerin verilmesi gerektiği görülmektedir. Yöneticilik bir meslek olarak görülmelidir. Dolayısı ile okul müdürlüğü yeterlikleri ve standartları oluşturulmalıdır. Bu standartlara göre, yetiştirme ve geliştirme adımlarında hizmet içi eğitimler düzenlenmelidir.

Bulgular ışığında oluşturulan modelde, ilk adım, yönetici yetiştirme adımıdır. Yönetici olmak isteyen adaylar, en az 3 yıllık öğretmenlik tecrübesine sahip olmalıdır. Yönetici yetiştirme programının hem teorik hem pratik olması gerektiğinden, adaylar öncelikle eğitim yönetimi yüksek lisans derecesi almalıdırlar. Bu eğitimin ardından, uygulamayı görebilecekleri ve gerçek vakaların tartışılacağı, 1 ila 2 yıllık bir stajyer müdürlük süreci uygulanmalıdır. Stajyerlik süresince, adaylar aynı zamanda hizmet içi eğitime

devam etmelidirler. Yönetici adayının katıldığı hizmet içi eğitimler ve yaptığı başarılı çalışmalar da değerlendirilmelidir. Bu eğitimler, üniversitelerle işbirliği ile yapılmalıdır. Programın içeriğinde eğitim yönetimi, eğitim denetimi, etkili okul, liderlik, psikoloji, sosyoloji, etkili iletişim, çatışma yönetimi, protokol kuralları, beden dili eğitimi, mevzuat, teknoloji kullanımı, hitabet, diksiyon, sanat eğitimi, etik, genel kültür ve yönetim gibi dersler bulunmalıdır. Stajları süresince aldıkları bu eğitimleri uygulama ve pratik etme fırsatı verilmelidir.



Şekil 1. Türkiye’de okul müdürü yetiştirme, seçme ve geliştirme modeli

Bu staj/deneme süresinin de standartlarının belirlenmesi gerekmektedir. Başarılı olarak değerlendirilen adaylar, ikinci adımda belirtilen sınav ve mülakatlara girmeye hak kazanmalıdırlar. Sınavın objektifliği, güvenilir ve adil olmasının yanında, sınavın içeriğinin de ne olması gerektiğinin iyi planlanması gerekmektedir. Yöneticilerin sadece sınavla seçilmesinin yetmeyeceği, aynı zamanda temsil ve kişilik özelliklerinin, iletişim becerilerinin de değerlendirilmesi gerektiği belirtilmiştir. Mülakatın standartları önceden belirlenmeli, subjektif değerlendirmelere imkan verilmemelidir. Mülakatın objektif, güvenilir ve belli bir standartta yapılması için işin uzmanlarınca tarafsız bir komisyon tarafından yapılmalıdır.

Yetiştirme programında başarılı olup yazılı sınavı ve mülakatı da başarı ile geçen adaylar, görevlerine atanabilirler. Göreve başladıktan sonra, sürekli mesleki gelişimlerine devam edebilecekleri fırsatlar oluşturulmalıdır. Bu yüzden öncelikle, yöneticinin hangi eğitimlere ihtiyaç duyduğuna yönelik ihtiyaç analizleri yapılmalıdır. Bu verilerin ışığında eksikliklerin giderilmesi için uygulamalı ve örnek olay incelemeye dayalı hizmet içi eğitimler düzenlenmelidir. Akademik gelişimlerini devam ettirebilmeleri için, yöneticilerin doktora seviyesinde eğitim yönetimi programlarına devam etmeleri sağlanmalıdır. Doktora yapanların daha iyi yönetici oldukları konusunda bir bilimsel bilgi olmamasına rağmen toplumda böyle bir algının olması dikkat çekicidir. Geliştirme adımı boyunca katıldıkları eğitimlerden ve seminerlerden belli puanlar alarak, yükselme imkanları sağlanmalı; buna göre ücret artışları belirlenmelidir.

Yukarıda açıklandığı üzere bu model yöneticilerin sürekli gelişimine önem verdiği için yönetsel eskimişliğin de önüne geçebileceği düşünülmektedir. Bu araştırma, İstanbul ilinde en fazla yoğun göç alan ve gelişmekte olan bölgelerden biri olan Beylikdüzü'nde görev yapan öğretmen ve idarecilerle yürütülmüştür. Araştırma modelinin, ileride yapılacak araştırmalara yönelik taslak bir model olarak ışık tutacağı düşünülmektedir. Araştırmanın farklı illerde ve farklı okullarda görev yapan yönetici ve öğretmenlerle sürdürülmesi, okul yöneticilerinin yetiştirilmesi, geliştirilmesi ve seçimi konusuna katkı sağlayacaktır.

KAYNAKLAR

- Ada, Ş., (2000). İlköğretim Kurumlarında Okul Yöneticilerinin Geliştirilmesi. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*. (7), ss.132-137
- Ağaoğlu, E., Gültekin, M., Çubukçu, Z. (2002). Okul yöneticisi yeterliklerine dayalı eğitim programı önerisi. *21. Yüzyılda eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesi sempozyumu*, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları.
- Aytekin, Z., (2009). Okul Yöneticilerinin Yetiştirilmesi ve Atanması Konusunda Öğretmenlerin Görüşleri. *Yüksek Lisans Tezi*. Ankara: Gazi Üniversitesi EBE.
- Bakioğlu, A., Hacıfazlıoğlu, Ö., Özcan, K. (2010). Influence of mentors on principals' career phases. *Teachers and Teaching. Theory and Practice*, 16 (2), 245-259.
- Bayler, A. ve Gündüz, Y. (2011). Değişik Ülkelerde Okul Müdürlerinin Yetiştirilmesi: Türk Eğitim Sistemi İçin Bir Model Önerisi. *Kuramsal Eğitimbilim*. 4 (2), ss.182-197.
- Büyükoztürk, Ş., Kılıç Çakmak, E., Akgün, Ö. E., Karadeniz, Ş. ve Demirel, F. (2012). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. 11. Baskı. Ankara: Pegem Akademi. s. 177, 265.
- Cemaloğlu, N. (2005). Türkiye'de Okul Yöneticisi Yetiştirme ve İstihdamı: Var Olan Durum Gelecekteki Olası Gelişmeler ve Sorunlar. *GÜ. Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*. 25 (2), ss.249-274.
- Çelep, C. (2004). *Dönüşümsel liderlik*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Çelik, V. (2007). *Eğitimsel liderlik* (4. Baskı). Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Dalgıç G., Doyran F., ve Vatanartıran S. (2012). Ücretli Öğretmenlerin, Katıldıkları Pedagojik Formasyon Programına İlişkin Deneyimleri. *Akdeniz Eğitim Araştırmaları Dergisi*. (11), ss. 39-54

- Işık, H. (2003). Okul Müdürlerinin Yetiştirilmesinde Yeni Bir Model Önerisi. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*. (24), ss.206
- Karip, E., ve Köksal, K. (1999). Okul Yöneticilerinin Yetiştirilmesi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*. (18), ss.193-204.
- MEB. (1993). *IV. Milli Eğitim Şurası*.
http://ttkb.meb.gov.tr/meb_iys_dosyalar/2012_06/06021433_14_sura.pdf
- MEB. (1998). *Milli Eğitim Bakanlığı eğitim kurumları yöneticilerinin atama ve yer değiştirme yönetmeliği*. http://mevzuat.meb.gov.tr/html/25343_0.html
- MEB. (1999). *Milli eğitim bakanlığı yönetici atama, değerlendirme, görevde yükselme ve yer değiştirme yönetmeliği*. <http://mevzuat.meb.gov.tr/html/yonatdeg.html>
- Özmen, F., ve Kömürlü, F. (2010). Eğitim Örgütlerine Yönetici Seçme ve Atamada Yaşanan Zorluklar Ve Yönetici Görüşleri Temelinde Çözüm Önerileri. *Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi*. 2 (1), ss. 25-32

SUMMARY

Principal leadership is an area that attracts many research studies because of its critical role in a school's success. According to Matters (2005), principals need to be trained with the help of preparation programs based on real school experiences (cited in Balyer & Gunduz 2011). In the preparation programs, concepts should be included like vision, leadership, relationship development, energy development, and communication (Jazzar & Algozzine 2006; cited in Balyer & Gunduz 2011). Despite some important developments recently, neither it has been discussed widely amongst the academicians nor has it been seen necessary by the Ministry of Education that to-be principals should have a formal training in this field (Sisman 2002). It is important to identify methods of educating, selecting, and developing the school principals as their leadership plays a critical role in the success of the school and they have the power of decision making, planning and implementation of the school's higher aims. The aim of this research is to suggest a model for educating, selecting, and developing school principals based on the opinions of teachers and managers at the elementary, secondary and high school level in the district of Beylikduzu, Istanbul.

This research is a qualitative research and survey method is used. The sample is selected by purposive sampling method. 111 school managers and teachers who participated in the study were selected from 12 schools in Beylikduzu and amongst graduate degree students at Bahcesehir University, Educational Administration Program.

To collect data, a semi-structured interview guide was created with the use of the literature. The guide was revised after the expert's opinions. Data was analyzed by using Strauss and Corbin's (1990; cited in Dalgıç, Doyran & Vatanartıran, 2012) five step content analysis model of coding, finding themes, organizing data around themes, interpreting the findings, and reporting.

As supported by participants' reasons, some criteria were found to be important by the participants for the selection and appointment of school principals. An examination (111/53) is found to be important to make the selection process reliable, objective and fair. Experience and seniority in teaching is found to be important (111/25) because the principal can have empathy for teachers. Some (111/15) also mention that teachers with 3 to 5 years experience can first be appointed as assistant principals and after similar years of experience, they can be appointed as principals. Having an interview during the selection process (111/15) is stated as important because it tells about the personal and human relations qualities of the candidate, his or her oratory skills, representation skills, and leadership qualities. Some participants (111/14) stated that both an exam to see the knowledge of the candidate on the regulations and rules and also an interview to evaluate the personal and leadership qualities of the candidate are important and should be implemented together. Communication skills are established as another important criterion during the selection process (111/11).

Some participants (111/8) find having a masters degree as a prerequisite for the selection and some (111/4) ask for a doctoral degree as the minimum requirement. Some participants (111/4) also suggested having at least a two-year internship as a principal before being appointed. Only three participants suggested that candidates should participate to a preparation program before being selected and appointed.

That the preparation program should be both theoretical and practical was stated by the majority (111/71). This was followed by getting a graduate degree or a one to two year training (111/29), because the academic and professional knowledge and qualities of a principal are highlighted. A school principal preparation program is suggested (111/20) to include courses on educational management, appraisal and evaluation, leadership, effective school, psychology, sociology, effective communication, conflict resolution, protocol rules, body language, ministry's regulations, oratory, technology usage, principal internship, diction, arts, ethics, culture, and management. Some participants (111/17) highlighted the importance of continuous Professional development. Some (111/9) also stated that the preparation programs should be designed in collaboration with the Ministry and the universities, based on scientific developments and unbiased of politics. Some participants (111/7) stated the importance of having an internship program during the preparation. Human relations and personal qualities are found to be very important for the candidates (111/6). 4 participants underlined that school leadership should be seen as a profession and be treated like one, so it needs to be perceived as a science and principals should be educated like scientists.

The majority of the participants (111/48) suggested practice-based in-service training programs and seminars focusing on the real problems and their solutions. Some participants (111/24) expressed their opinions on the importance of programs that would support both academic, managerial, and personal development of the principals. The necessity of getting a masters degree on Educational Leadership (111/17) was once again mentioned. According to some participants (111/14), needs analysis studies should be carried out to identify the areas of strengths and needs. Some participants (111/8) mentioned that only the principals who can keep up with the technology and educational developments should be kept in their positions.

Based on the findings, a model for preparing, selecting, and developing school principals in Turkey was designed (Figure 1). The results show the importance of seeing school leadership as a profession and preparing and developing school principals accordingly. For the selection and appointment of principals, the following criteria are suggested to be taken into consideration, as supported by other research studies: seniority, examination, interviews, internship, holding a graduate degree, participating to preparation programs.