Turkish Journal of Educational Studies, 1 (1) Ocak 2014 TURK-JES

Yeni Atanan Okul Yöneticilerinin Okul Müdürlüğüne Hazırlık ve Yetiştirilme Programlarına İlişkin Düşünceleri*

Nidan OYMAN[1], Selahattin TURAN[1]

Özet

Bu çalışmanın amacı okul müdürlüğü hazırlık programlarının içeriğine ilişkin olarak okul müdürlerinin görüşlerini belirlemektir. Çalışmada, nitel araştırma yöntemlerinden durum çalışması deseni kullanılmıştır. Araştırmada çalışma grubunu Eskişehir il merkezinde okul müdürlüğü görevine yeni atanmış, 11 okul müdürü oluşturmuştur. Veri toplama aracı olarak hazırlık programına yönelik açık uçlu soruların yer aldığı yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılmıştır. Görüşme formu; okul müdürlüğüne hazırlık programının boyut ve konuları, değerleri, bilgi ve becerileri, dersleri olmak üzere dört faktörden oluşmaktadır. Çalışmada elde edilen veriler içerik analizi türlerinden frekans analizi tekniği kullanılarak çözümlenmiştir. Elde edilen bulgulara göre; okul müdürlerinin hazırlık programının boyut ve konularına ilişkin görüşleri ele alındığında, müdürlerin en fazla okuldaki süreçler ve işleyişi vurguladıkları görülmüştür. Ayrıca okul müdürleri hazırlık programlarının eşitlik ve dürüstlük üzerine kurulu değerlere sahip olması gerektiğini belirtmişlerdir. Bilgi ve beceriler boyutunda ise etkili iletişim, liderlik, yönetim ve organizasyon kavramlarının baskın olduğu bulgulanmıştır. Hazırlık programında en fazla yer alması istenen dersler ise ikna ve iletişim, okulun finansal yönetimidir.

Anahtar kelimeler: Okul Müdürlüğüne Hazırlık Programı, Okul Müdürü Görüşleri, Frekans Analizi, Nitel Çalışma, Olgubilim Deseni

[1]Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Bölümü, Eskişehir, nidanoymann@hotmail.com (Corresponding Author)

* Bu çalışma 13 Mayıs 2010 tarihinde Gazi Üniversitesi tarafından düzenlenen 5. Ulusal Eğitim Yönetimi Kongresi'nde sözlü bildiri olarak sunulmuştur.

New Assigned School Principals' Opinions On Preparation And Training Programs For School Principalship

Abstract

The aim of the study is to determine the opinion of school administrators regarding to the content of preparation programs for school administration. The qualitative research method and phenomenology design were used in this study. 11 school administrators who assigned to the new task participated from public schools in Eskişehir. The data was collected by semistructured interview form which involves four questions. That form includes four dimensions such as dimensions and topics, values, knowledge and skills, courses. Frequency analysis technique was used to analyze the data. The result of the study shows that according to dimensions and topics of the preparation programs, administrators emphasized school process and function. According to values of the preparation programs, administrators emphasized equality and fairness. According to knowledge and skills of the preparation programs, administrators emphasized effective communication, leadership, management and organization. According to courses of the preparation programs, administrators emphasized persuasion and communication, financial management of the school.

Key words: The Preparation Programs for School Administration, School Administrators' Opinions, Frequency Analysis, Qualitative Research, Phenomenology Design

1. Giriş

Etkili ve nitelikli bir okulun yaratılmasında müdür ana karakterdir. Bürokratik konumu dışında müdür; öğrenme iklimini düzenleyen, öğretmen aidiyetini ve öğrenci başarısını etkileyen, okulda karar verme, kolaylaştırma ve değişimi başlatan okulun en önemli ve etkili bireyi olarak kabul edilmektedir

(Balyer ve Gündüz, 2011; Korkmaz, 2005). Pek çok kurumda olduğu gibi özellikle eğitim kurumlarında da hesap verebilirlik kavramının önem kazanmasıyla birlikte okul müdürleri; okulun amaçları, eğitim ve öğretim kaynakları, müfredat, finansal yapı, insan kaynakları ve değişim yönetimi gibi pek çok konuyu ele almak zorundadır. Dolayısıyla etkili bir okulun oluşturulmasında önem kazanan bu konuları üstlenen bir okul müdürünün de yetiştirilmesi, önemli bir öncelik haline gelmektedir.

Siyasi şartlar, formal ve informal ilişkiler, kültürel normlar gibi konular okul yöneticisi seçimi ve yetiştirilmesi sürecini etkileyen faktörler olarak değerlendirilmektedir. Okul müdürü sadece yönettiği okulun yöneticisi olmanın yanında okulun lideri de olmak zorundadır. Bu sayede etkili okullardan ve nitelikli bir eğitimden söz edilebilmektedir. Dolayısıyla okul müdürlerinin seçilmesi ve yetiştirilmesi eğitim sistemini ve öğrenci başarısını etkileyen önemli bir etken olarak ortaya çıkmaktadır (Süngü, 2012).

Eğitim yöneticisi/okul müdürü yetiştirme hususu 7. Milli Eğitim Şurasından beri üzerinde durulan önemli bir konu olmuştur. Ancak bu konu en kapsamlı şekilde 14. Milli Eğitim Şurasında ele alınmıştır. Bu bağlamda yönetici seçiminde Cumhuriyetin kuruluşundan günümüze değin üç temel yönelimden bahsedilmektedir. Bu yönelimler; meslekte aslolan öğretmenliktir ve öğretmenlikten gelmek gerekli ve yeterlidir ilkesini benimseyen Çıraklık Modeli, 1970'lerde ortaya çıkan Eğitim Yönetimi Bölümü mezunlarının atamalarda önceliğe sahip olmasını içeren Eğitim Bilimleri Modeli ve son olarak 1999'da yayınlanan atama yönetmeliğine göre yöneticilik görevine atanma ya da yükseltilmede hizmet içi eğitimin zorunlu görülmesi olarak sıralanabilir (Korkmaz, 2005; Şimşek, 2004). 2003 yılında yayınlanan yönetmelikle, atama öncesi alınan hizmet içi eğitim programları kaldırılmış, atamaların Bakanlık tarafından

yapılmasına karar verilmiştir (MEB, 2003). Bu ve bunu izleyen diğer yönetmeliklerde; yöneticilerin mesleki gelişimlerine ilişkin Bakanlık tarafından herhangi bir eğitim programı zorunlu tutulmamış, yöneticilerin mesleki gelişimleri kendi inisiyatiflerinde katılacakları lisansüstü eğitim programları ile sağlanmıştır (MEB, 2003; 2004; 2007; 2008; 2009; 2013).

İlk üç dönem ele alındığında yöneticilik için vurgulanan standartların, içinde bulunulan yüzyılın gereksinim duyduğu müdür profili ile ne derece örtüştüğü düşündürücüdür. Artık yönetici, okul müdürü gibi kavramlar yerine eğitim lideri ya da okul lideri gibi kavramların (Korkmaz, 2005) kullanılmaya başlanmasına rağmen, bahsi geçen bu kavramları temsil eden nitelikli kişileri yetiştirme aşamasına geçilemediği görülmektedir. Okul yöneticiliği için uygun adayların seçilip yetiştirilmesi için gösterilen çaba ve kanuni düzenlemelere rağmen Türkiye'de yönetici seçme ve yetiştirme süreci bir standarda oturtulamamıştır (Süngü, 2012). Okul lideri yetiştirme çabalarının sonuçsuz kalması ülkede var olan merkezi eğitim sisteminin adem-i merkeziyetçi bir yapıya dönüştürülememesinden kaynaklandığı düşünülmektedir. Merkezi sistem yapısı ve örgütlenme biçiminin, tepeden indirgemeci standartların, ülkenin her bir bölgesindeki farklı okul türlerinde görev yapan yöneticiler için gerekli olabilecek bütün özellikler, uygulamalar ve nitelikler karşısında yetersiz kalabileceği ifade edilmektedir (Korkmaz, 2005; Şimşek, 2004). Ancak bu bağlamda Türkiye'deki ekonomik konjonktür, sosyal ve kültürel alt yapı ele alındığında, okullar açısından yerel bir yönetim sisteminin süreç içerisinde ne ölçüde başarılı olacağı da üzerinde düşünülmesi gereken önemli bir konudur.

Günümüzde yönetici yetiştirme ile ilgili olarak yönetici adaylarında aranacak şartlar; yükseköğrenim mezunu öğretmen olmak, Bakanlık kadrolarında öğretmen olarak görev yapıyor olmak, eğitim kurumuna alanı itibariyle öğretmen olarak atanabilmek veya bu eğitim kurumunda aylık karşılığı okutabileceği ders

bulunmak; fen ve sosyal bilimler liseleri ile bilim ve sanat merkezleri yöneticiliği için bu okullarda öğretmenlik yapmış veya yapmakta olmak, Bakanlıkça yapılan yazılı sınavda başarılı olmak, müdürlük sınavı için bir yıl müdür başyardımcılığı veya müdür yardımcılığı ya da müdür yetkili öğretmenlik yapmış olmak; müdür yardımcılığı sınavı için de en az iki yıl asıl öğretmenlik yapmış olmak, son dört yıl içinde adlî veya idarî soruşturma sonucu yöneticilik görevi üzerinden alınmamış olmak veya aylıktan kesme veya daha ağır bir disiplin cezası almamış olmak şeklinde düzenlenmiştir (MEB, 2013).

Önceki yıllarda düzenlenen yönetmeliklerde yönetici atamaları için sadece yazılı sınav uygulanırken, 2013 yılında yapılan düzenlemede yöneticilik sınavı; eğitim kurumu müdürlüğü için yazılı ve sözlü sınav aşamalarından, müdür yardımcılığı için ise yazılı sınavdan oluşmaktadır. Bakanlık tarafından düzenlenen sınavında 100 tam puan üzerinden 70 puan ve üstü alan adaylar başarılı sayılmaktadır. Her ilde ilan edilen boş eğitim kurumu yöneticiliği sayısının üç katı kadar aday, yazılı sınavda başarılı olmak kaydıyla puan üstünlüğüne göre sözlü sınava çağırılmaktadır. Müdür atamaları için yazılı sınav puanının %70'i, sözlü sınav puanının %30'u ve Yönetici Değerlendirme Formuna göre hesaplanan puanın tamamı esas alınarak atama puanı belirlenmektedir. Müdür yardımcılığına yapılacak atamalar için ise, yazılı sınav puanı ile Yönetici Değerlendirme Formu esas alınmaktadır (MEB, 2013).

04.08.2013 tarihli ve 28728 sayılı Resmi Gazetede yayınlanan MEB Eğitim Kurumu Yöneticileri Atama ve Yer Değiştirme Yönetmeliğinde belirtildiği gibi; yazılı sınavı, müdür ve müdür yardımcıları için ayrı ayrı yapılmakta ve yazılı sınav konularından hazırlanan soruların puan ağırlıkları Türkçe dil bilgisi (%10), yönetimde insan ilişkileri ve iletişim (%4), okul yönetimi ve geliştirme (%10), eğitim-öğretim liderliği (%10), eğitim ve yönetimde etik (%4), Türk idare sistemi (%5), protokol kuralları (%2), Atatürk İlkeleri ve İnkılâp Tarihi (%2), genel kültür

(%8), temel mevzuatlar (%45) olarak düzenlenmektedir. Sözlü sınavda ise aday; mevzuat bilgisi ve uzmanlık düzeyi (%20), analitik düşünme ve analiz yapabilme kabiliyeti (%10), temsil kabiliyeti ve liyakat düzeyi (%15), muhakeme gücü ve kavrayış düzeyi (%10), iletişim becerileri, özgüveni ve ikna kabiliyeti (%10), davranış ve tepkilerinin yapacağı işe uygunluğu (%10), yeniliklere ve teknolojik gelişmelere hâkimiyeti (%10), genel kültür düzeyi (%15) konularından değerlendirmeye tabi tutulmaktadır. Ek formda belirtilen maddelere göre; eğitim kategorisinde yönetim alanında yüksek lisans 6 puan, doktora 10 puan, Bakanlık tarafından düzenlenen sertifikalı eğitimlerin her biri 0,5 puan, ödül kategorisinde teşekkür ve başarı belgesi 1 puan, takdir ve üstün başarı belgesi 2 puan, aylıkla ödül ya da ödül 3 puan olarak değerlendirilmektedir. Kariyer kategorisinde uzman öğretmenlik unvanı 3 puan, başöğretmenlik unvanı ise 5 puan, ek puan kategorisinde mesleki ve teknik eğitim veren kurumlara atanacak meslek dersi öğretmenleri 10 puan üzerinden değerlendirilmektedir. Hizmet açısından ise öğretmenlik ve müdürlükte geçen her bir yıl da 0,48 ve 0,96 puan aralığında değerlendirilmektedir (MEB, 2013).

Türk Eğitim Sisteminde okul yöneticisi olmanın vazgeçilmez şartı, okul yöneticilerinin aynı zamanda bir öğretmen olmasıdır. Milli Eğitim Bakanlığı tarafından bu zamana kadar geliştirilen yönetmeliklerde yönetici adaylığına başvurabilmek için temel ölçüt olarak belirli bir süre öğretmenlik yapmış olmak kabul edilmektedir. Bu bağlamda öğretmenlikte başarılı olma, okul yöneticiliğinde de başarılı olabilme inancını pekiştirmiş, öğretmenlik mesleğindeki kıdem ve başarı, yönetici olarak atanmalarda başat ölçüt olarak kabul edilmiştir (Ağaoğlu ve ark., 2012). Türkiye'de okul müdürlerinin seçimi ve atanmasında "öğretmenlik mesleğinin" temel alınması, okul müdürlerinin öğretmenler arasından seçilip atanması yolunu açmıştır. Bu bağlamda okul yöneticiliğinin Türkiye'de profesyonel bir meslek olarak görülmediği, dolayısıyla

bu alanda görevlendirilecek bireylerin de özel olarak yetiştirilmesi ve profesyonel eğitim alması gerekli görülmemektedir. Dolayısıyla okul yöneticisi yetiştirme görevini öğretmen yetiştiren kurumlar üstlenmektedir (Balyer ve Gündüz, 2011).

Diğer yönetmeliklerden farklı olarak 1999 yılında yürürlüğe giren 23681 sayılı yönetmelikte, okul müdürlerinin seçiminde sınav uygulaması ve atama öncesi zorunlu eğitim programına katılmaları öngörülmüştür. Yönetmelikte hizmet içi eğitim; görevlere ilk defa yapılacak atamalarda veya yönetim kademelerindeki yükselmelerde görev için gerekli olan eğitim ile aynı yönetim kademesinde görevli yöneticilerin değişme ve gelişmelere uyumlarını sağlamak, bilgi, beceri ve davranışlarını geliştirmek amacıyla verilen eğitim olarak tanımlanmıştır (MEB, 1999). Yönetici atamalarında hizmet içi eğitim programlarına ilişkin olarak; atanılacak görev için öngörülen eğitim programı sonunda yapılacak değerlendirme sınavında başarılı olmak ve değerlendirme sonucu en az 76 puan almak gibi şartlar bu yönetmelikte yer almıştır. 30.04.1999 tarihli ve 23681 sayılı yönetmeliğe göre, başvuran adaylar arasında yapılan seçme sınavı sonuçlarında başarılı bulunan yönetici adayları üniversitelerce düzenlenen yönetim ve eğitim yönetimi konularını da kapsayan en az 120 saat süreli bir hizmet içi eğitim programına alınmışlardır. Eğitim yönetimi alanında lisansüstü öğrenimi ve öğretmenlik mesleğinde en az beş yıl hizmeti bulunan adaylar seçme sınavından muaf sayılarak doğrudan kursa başlamışlardır. Programın sonunda merkezî bir sistemle yapılan sınava göre, yönetmelikte belirtilen puanı alan adaylar başarılı sayılmışlar ve asil yönetici olarak atanmaya hak kazanmışlardır (Can ve Çelikten, 2000; MEB, 1999). Dolayısıyla okul müdürlerinin mesleğe hazırlanmasında bir hizmet öncesi ya da hizmet içi eğitimden ilk defa bu yönetmelikte bahsedilmektedir. Ancak bu yönetmelik daha sonra 01.07.2003 tarihli ve 25155 sayılı Resmi Gazetede yayınlanan yönetmelik ile yürürlükten kaldırılmış, yöneticilik atamalarının Bakanlık tarafından yapılmasına karar verilmiş,

atanacaklarda mesleki kıdem ön plana çıkmıştır (Balyer ve Gündüz, 2011; MEB, 2003).

Eğitim kurumu yöneticilerinin atamaları 4.08.2013 tarihli ve 28728 sayılı Resmi Gazete'de yayınlanan Milli Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumu Yöneticileri Atama ve Yer Değiştirme Yönetmeliği'ne göre yapılmaktadır. 2003 yılında yönetmelikte yapılan değişiklikle, bu tarihten sonra düzenlenen yönetmeliklerde okul müdürlerinin göreve başlamadan önce ya da görev süresince hizmet öncesi ya da hizmet içi yetiştirilmelerine yönelik bir maddeye yer verilmemektedir. Atama ve yetiştirmeye yönelik tarihsel süreçte düzenlenen yönetmeliklerin ilgili maddeleri incelendiğinde; seçme sınavında başarılı olmak, yöneticilik deneyimi, sicil notu, disiplin cezası almamış olmak ve kıdem gibi özelliklerin ön plana çıktığı, müdürlerin katılmaları gereken zorunlu bir yetiştirme programı olmadığı görülmektedir. Kendini geliştirmek isteyen okul müdürlerinin bunu bireysel anlamda üniversitelerin lisansüstü programları ya da Milli Eğitim Bakanlığı'nın düzenlediği hizmet içi eğitim çalışmaları ile gerçekleştirdiği görülmektedir (Süngü, 2012). Yeni yönetmelikte yer alan temel ilkeler ve yönetici olarak atanacaklarda aranacak genel şartlar incelendiğinde geçmiş yıllara ait yönetmelikler ile benzerlik gösterdiği görülmektedir. Ancak 30.04.1999 tarihli ve 23681 sayılı yönetmelik ile karşılaştırıldığında seçme sınavı sonunda başarılı olan adayların asıl yönetici olarak atanmalarından önce katıldıkları hizmet içi eğitim programlarının kaldırılmış olduğu görülmektedir.

Türk Eğitim Sisteminde genel olarak, amacı ve görevi okul müdürü yetiştirmek olan bir eğitim kurumu bugüne kadar oluşturulamamıştır (Turan ve Şişman, 2000). Yönetici yetiştiren kurumların olmaması, ülkedeki siyasi iktidarlara göre sıkça görev değişimleri ve görevden alınmaların yapılması, okul yöneticiliğinin gelişmesi ve kurumsallaşmasının önündeki önemli engeller olarak ortaya çıktığı ifade edilmektedir (Okçu, 2011). Aynı zamanda Türkiye'de okul

yöneticisi yetiştirme, yöneticinin yeterlik alanlarına ilişkin yapılan çalışmalarda (Ağaoğlu ve ark., 2012; Peker ve Selçuk, 2011; Süngü, 2012) oluşturulan teoriler, uygulamaya aktarılamamıştır. Bu aktarmanın sağlanamaması, yöneticilere ihtiyaç duydukları yeterliliklerin kazandırılamaması, okul yöneticiliğinin bir meslek olarak görülmediği için, yönetici olacak bireylerin herhangi bir eğitim almalarına gerek duyulmamasından kaynaklandığı ifade edilmektedir (Ağaoğlu ve ark., 2012).

Eğitim yönetimi programlarının 1998 yılına kadar lisans, daha sonraki dönemlerde yüksek lisans (tezli ve tezsiz) ve doktora programları olarak lisansüstü düzeyde sunulduğu görülmektedir. Ancak bu programlar günümüzde daha çok akademisyen yetiştirme alanında etkili bir şekilde işlerliğini sürdürmektedir. Okul yöneticiliği atamalarında pek çok koşul aranmakta ancak yönetim konusunda eğitim görmek ya da eğitim yönetimi lisansüstü programlarına katılmaya yönelik bir zorunluluk getirilmemektedir. Atamalarda puanların eşit olması durumunda lisansüstü öğrenim görenlere atama önceliği sağlanmaktadır (Ağaoğlu ve ark., 2012). Ancak bahsi geçen bu lisansüstü eğitimin, eğitim yönetimi alanında olma koşulunun aranmaması düşündürücüdür.

Eğitim yöneticisi yetiştirmeye yönelik programlar üzerine yapılan tartışmalar sonucu iki eğilimden söz edilmektedir. Bunlardan biri; mevcut programları esas alarak üzerinde iyileştirmeler ve reformlar yapma, eğitim yöneticisi yetiştirmeye dönük programlarda bir standartlaşmadan söz etme eğilimidir. Diğeri ise, mevcut programları tamamıyla değiştirme ve yeniden yapılandırma gerekliliğini savunan ve alternatif eğitim yöneticisi yetiştirme eğilimidir (Şişman ve Turan, 2002). Yönetici yetiştirme ve hazırlık programlarının içeriğinin yönetim bilimleri ile ilgili olduğu kadar eğitim ve öğretim ile de ilgili olması gerektiği düşünülmektedir. Okul yöneticisi ya da müdür yetiştiren programlarının içeriğinin ne olacağı konusunda çok sayıda yazar (Balcı, 1988;

Bursalıoğlu, 1987; Bush ve Jackson, 2002; Cowie ve Crawford, 2006; Lashway, 1999; Murphy, 1998; Pounder, 1995) fikir belirtmiş olmasına rağmen içeriğin kesin olarak ne olacağı ile ilgili tartışmalar devam etmektedir. Okul yöneticilerinin yetiştirilmesinde, okullarda yaşanan sorunların ele alınması ve yetiştirme programlarının içeriğinin buna göre düzenlenmesi gerektiği ifade edilmiştir (Okçu, 2011; Şimşek, 2004). Ayrıca ihtiyaç analizleri yapılmadan, gelecekteki eğilimler göz ardı edilerek hazırlanan yetiştirme programlarının kaliteyi olumsuz yönde etkileyeceği düşünülmektedir (Cemaloğlu, 2005).

Bir eğitim yöneticisi yetiştirme programının içeriğinin beş boyuta sahip olduğu ileri sürülmektedir. Bu boyutlar; teorik, teknik, problem çözme, uygulama (staj) ve beceri boyutu olarak adlandırılmaktadır (Griffith, Stouth ve Forsyth, 1988'den aktaran; Işık, 2003). Dünyadaki yönetici yetiştirme programlarına bakıldığında, eğitim ve okul yönetiminin profesyonel bir meslek alanı olarak ortaya çıkması ilk olarak Amerika'da 20. yüzyılın başlarında gerçekleşmiştir ve eğitim yöneticiliği için lisansüstü derece bir zorunluluktur hatta zaman zaman doktora derecesi bile istenmektedir. Bugün Amerika'da çok sayıda eğitim ve okul yöneticisi yetiştirme programı vardır. Bu programlar klasik yüksek lisans ve doktora programlarıyla paralel fakat program içerikleri anlamında farklı şekilde yürütülmekte ve programlardan mezun olan kişilere "Eğitim Masterı" ve "Eğitim Doktorası" dereceleri verilmektedir (Şimşek, 2004). Amerika'da eğitim örgütlenmesi merkeziyetçi değil, yerel kontrole dayanmaktadır. Eğitim finansmanı da büyük ölçüde yerel vergilerle karşılanmakta ve rekabete dayalı etkin bir yönetim şekli görülmektedir. Amerika'da eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesi adına çeşitli dernek, akademi, merkez, konsey, komisyon ve kurul gibi pek çok örgüt kurulmuştur (Şişman ve Turan, 2002).

Hong Kong'da okul yöneticisi geliştirmek adına iki türlü zorunlu programla karşılaşılmaktadır fakat bazı üniversiteler tarafından yürütülen yüksek lisans

düzeyindeki kurslar zorunlu değildir. İlk zorunlu program, yeni atanan müdürleri her tür okul için okul yönetimi temel bilgisine hazırlamak amacıyla Eğitim Bakanlığı tarafından verilen 9 ya da 10 gün süreli eğitimi kapsamaktadır. Diğeri ise, özellikle ilkokul düzeyinde deneyimli okul yöneticilerine sunulan devam gelişim programıdır (Bush ve Jackson, 2002). Program içeriklerine bakıldığında; yöneticinin rolü, ilişkiler ve kişisel beceriler ön plandadır. Genel anlamda takım çalışması, işbirliği, gelişim ve etkililik gibi konular önemli kabul edilmektedir (Huber, 2002).

1996 yılına kadar İtalya'da okul yöneticisi olmanın tek koşulu aynı Türkiye'deki gibi belirli bir süre öğretmenlik deneyimine sahip olmaktır. Yöneticiler; herhangi bir formal eğitimden geçirilmeden yöneticiliğe atanmakta, merkezi olarak yürütülen sistemin parçası olan okulu denetim ve gözetim altında tutmakta ve işlerin aksamadan yürümesini sağlamaktadır. 1996'da başlayan reform ile birlikte okul sistemi merkeziyetçilikten uzaklaşmıştır, böylece reformun bir parçası olarak yöneticilerin de belirli bir hizmet içi formal eğitimden geçirilmesi zorunlu hale getirilmiştir. Reformun başladığı yıllarda yöneticilik görevinde bulunanlardan ya eğitim programlarına katılmaları ya da görevlerinden ayrılmaları istenmiştir (Ferrara, 2001'den aktaran; Şimşek, 2004).

Fransa, İngiltere ve Almanya gibi ülkelerde Türkiye'deki gibi okul müdürlerinin öğretmenlik mesleğinden gelmeleri önemli bir şart olarak kabul edilmektedir. Ancak Türkiye'de okul müdürlerinin 2003 yılında yayınlanan yönetmelik doğrultusunda göreve başlamadan önce herhangi bir eğitim programına katılması zorunluluğu kaldırılmışken, bu ülkelerde okul müdürlerinin göreve başlamadan önce çeşitli yetiştirme programına alındıkları görülmektedir. Bu bağlamda okul müdürü görevinin gerektirdiği bilgi ve beceri adaylara kazandırılmaya çalışılmaktadır. Özellikle Fransa ve İngiltere'de okul müdürü

adaylarının yoğun bir yetiştirme eğitim sürecinden geçtikleri, sadece müdür seçme ve yetiştirme sürecinde okul düzeyine göre bazı farklılaşmalar olduğu görülmektedir. Fransa, İngiltere ve Almanya gibi ülkelerde okul müdürleri göreve başlamadan yetiştirilirken, Türkiye'de özellikle son dönemde okul müdürlerinin göreve başladıktan sonra kendi çabalarıyla mesleki gelişimlerini gerçekleştirdikleri görülmektedir. Dolayısıyla bu bağlamda Türkiye'deki okul müdürlerinin göreve başladıklarında gerekli olan mesleki yeterliliğe sahip olamadıkları söylenebilir (Süngü, 2012).

Bürokratik görevlerinin dışında okul müdürleri; insan kaynaklarını okulun amaçlarına yönelik yönlendirmek, motive etmek ve performansı değerlendirmek, eğitim politikaları geliştirmek, başarıyı arttıracak çalışma ve etkinliklerde bulunmak, öğretmenlerin profesyonel gelişimini sağlamak, olumlu okul iklimi ve velilerle sağlıklı ilişkileri düzenlemek gibi önemli görevlere sahiptir. Dolayısıyla bu durum okul müdürlerinin iyi düzenlenmiş, nitelikli bir hazırlık programından geçirilerek profesyonel yetiştirilmeleri gerektiğini ortaya koymaktadır (Balyer ve Gündüz, 2011).

Küresel anlamda son otuz yıldır teknolojik, ekonomik ve toplumsal alanda hızlı bir değişim görülmektedir. Uluslararası yeni bir ekonomik düzen ve bununla birlikte içinde bulunulan bilgi toplumunda yeni bir etik düzenin ortaya çıktığı bilinmektedir. Beş bin yılı aşkın bir süredir var olan insanlık tarihi tarım kültüründen bilgi ve bilgisayar çağına, son on yıldır da biyogenetik çağa geçiş yapmıştır. Dolayısıyla dünyanın dört bir yanındaki eğitim liderleri bu bağlam içerisinde çalışmaya ihtiyaç duymakta ve özellikle son on yılda hızlı bir değişime maruz kalan eğitim alanını düzenlemek ve yönetmek sorumluluğundadır (Pashiardis, 2009). Kısacası okul liderleri paradoks, ikilem ve belirsizliğin bir norm olarak kabul edildiği bir alanı düzenlemek, aynı zamanda okul başarısını

sağlamaktan ziyade bölgesel ve uluslar arası anlamda hayatta kalabilmek için iyi bağlantılara sahip olmak, küresel düşünmek, bununla birlikte de yerel hareket etmek zorundadır (Pashiardis ve Brauckmann, 2009).

Farklı ülkelere bakıldığında okul yöneticisi yetiştirme programlarının amacının öğrenci öğrenmesi ve başarısının geliştirilmesi olduğu görülmektedir (Şimşek, 2004; Balyer ve Gündüz, 2011; Okçu, 2011). Türkiye'de yönetici yetiştirme programları öğrenci başarısını içeren müfredat ve öğretim ile ilgili konulardan çok yönetsel konuları içerdiği hatta bu programların yönetmelik doğrultusunda zorunlu tutulmadığı, önceki yıllarda yönetmelikten çıkarıldığı görülmektedir. Bu kapsamda yapılan bu çalışmada yeni atanan okul müdürlerinin, yönetici hazırlık programlarının içeriğine ilişkin görüşleri belirlenmiş ve bu doğrultuda yönetici yetiştirmeye yönelik öneriler geliştirilmeye çalışılmıştır.

Bu çalışmada Eskişehir il merkezinde göreve yeni atanan okul müdürlerinin, okul müdürlüğü hazırlık programlarının boyut ve konularına, değerlerine, kazandırması beklenen bilgi ve becerilere, programda yer alan derslere ilişkin görüşlerini belirlemek amaçlanmıştır. Bu genel amaç doğrultusunda aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır:

a) Yeni atanan okul müdürlerinin okul müdürlüğü hazırlık programlarında ele alınması gereken program boyutları ve konularına ilişkin görüşleri nedir?
b) Yeni atanan okul müdürlerinin okul müdürlüğü hazırlık programlarının ön plana çıkarması beklenen değerlere ilişkin görüşleri nedir?
c) Yeni atanan okul müdürlerinin okul müdürlüğü hazırlık programları tarafından kazandırılması beklenen bilgi ve becerilere ilişkin görüşleri nedir?

d) Yeni atanan okul müdürlerinin okul müdürlüğü hazırlık programlarında yer alması düşünülen derslere ilişkin görüşleri nedir?

2. Yöntem

2.1. Desen

Bu çalışmada geçmişte ya da şuan var olan bir durumu olduğu haliyle betimlemeye çalışan bir araştırma yaklaşımı olan tarama modeli kullanılmıştır. Bu modele göre olay ya da bireyin kendi koşulları içerisinde olduğu gibi tanımlanması amaçlanır (Karasar, 2006). Çalışma; algıların ve olayların doğal ortamda gerçekçi ve bütüncül bir biçimde ortaya konması, olguların derinlemesine betimlenmesi ve katılımcıların bakış açılarının anlamlandırılmasına yönelik bir sürecin izlendiği *nitel araştırma* yöntemi kullanılarak yapılandırılmıştır. Literatürde nitel araştırmanın birçok deseni bulunmasına karşın, bu çalışmada nitel araştırma desenlerinden *olgubilim (fenomenoloji)* deseni kullanılmıştır. Olgubilim; tümüyle yabancı olmayan ancak tam olarak da kavranmayan olguları araştırmayı amaçlayan çalışmalarda kullanılmaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2008).

2.2. Çalışma Grubu

Olgubilim araştırmalarında veri kaynakları araştırmanın odaklandığı olguyu yaşayan ve bu olguyu yansıtacak birey ya da gruplardan oluşmaktadır. Dolayısıyla bu çalışmada, nitel araştırmalarla özdeşleşmiş olan *amaçlı örnekleme* yöntemlerinden olgubilim araştırmalarına uygun olan *ölçüt örnekleme* tekniği kullanılmıştır (Yıldırım ve Şimşek, 2008). Bu araştırmanın çalışma grubunu, Eskişehir il merkezinde okul müdürlüğü görevine yeni atanmış 11 okul müdürü oluşturmaktadır. Dolayısıyla örneklemde müdürlerin yeni atanmış olmaları yani göreve başlamalarının üzerinden 3 yıl ya da daha az bir sürenin geçmiş olması ölçüt olarak alınmıştır. Branş bakımından 9'u sınıf öğretmeni geri kalan diğerleri

ise matematik/fen ve tarih öğretmenidir. Müdürlerin 5'i Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Bilim Dalında yüksek lisanslarını tamamlamıştır. Katılımcı müdürlerin yaş ortalaması 38; müdürlük mesleğindeki kıdem ortalamaları ise 2'dir.

2.3. Veri Toplama Aracı

Eskişehir il merkezinde okul müdürlüğü görevine yeni atanmış okul müdürlerinin okul müdürlüğüne hazırlık programına ilişkin düşüncelerini belirlemek için, yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılmıştır. Çalışmanın iç geçerliğini sağlamak için görüşme soruları hazırlanmadan önce konu ile ilgili uluslar arası ve ulusal literatür taranarak bir kavramsal çerçeve oluşturulmaya çalışılmıştır. Kavramsal çerçeve bağlamında görüşme formunda yer alması gereken maddeler belirlenmiştir. Belirlenen maddelerin amaç, kapsam ve anlam açısından değerlendirilmesinin yapılması için alan uzmanlarından görüş alınmıştır ve forma son hali verilmiştir. Veri toplama aracında aşağıdaki sorular katılımcılara yöneltilmiştir:

- ☐ Okul müdürlüğüne hazırlık programlarında hangi boyut ve konular ele alınmalıdır?
- ☐ Size göre bu programlar hangi değerleri öncelikli olarak ön plana çıkarmalıdır?
- ☐ Okul müdürlüğüne hazırlık programları etkili bir okul lideri yetiştirilmesi adına öncelikli olarak hangi bilgi ve becerileri kazandırmalıdır?
- ☐ İyi bir hazırlık programında sizce hangi dersler verilmelidir?

2.4. Verilerin Analizi

Bu çalışmada okul müdürlüğüne hazırlık programına ilişkin yeni atanan okul müdürleri tarafından ifade edilen görüşler, bizzat araştırmacılar tarafından yüz yüze yapılan görüşmeler sonucunda elde edilmiş ve çalışmanın temel veri kaynağı olarak kabul edilmiştir. Görüşme verileri, katılımcıların izniyle ses kayıt

cihazına kaydedilmiş ve sonrasında araştırmacılar tarafından yazılı ortama aktarılarak analizi yapılmıştır. Çalışmada nitel veri analizi türlerinden içerik analizi kullanılmıştır. Görüşleri alanın her bir okul müdürü belirli numaralarla (M1, M2, M3, ...) kodlanmıştır. Okul müdürlüğüne hazırlık programları ana tema olarak kabul edilmiş ve görüşme formunda yer alan her bir soru maddesi ele alınıp, müdürlerin görüşlerinden yola çıkılarak alt temalar kodlanmıştır. Yeni atanan okul müdürleri tarafından en çok önem verilen alt temaların hangileri olduğunun belirlenmesi için alt temaların tekrar edilme sıklıkları hesaplanarak sayısallaştırılmış, frekans ve yüzde olarak tablolaştırılmıştır (McMillan ve Schumacher, 2010). Çalışmanın geçerliğini sağlamak için araştırma süreci ve süreçte yapılanlar ayrıntılı olarak açıklanmaya çalışılmıştır. Bu bağlamda; çalışmanın modeli, deseni, çalışma grubu, veri toplama aracı, verilerin analizi ve yorumlanması ayrıntılı olarak sunulmuştur. Ayrıca araştırmada oluşturulan kategorileri temsil eden kodların hepsi bulgular kısmında sunulmuş ve ana tema kapsamında bulgulanan kod ve kategorilerin oluşturulduğu müdür görüşleri doğrudan alıntılar yapılarak dayanaklar oluşturulmuştur (Patton, 1987). Çalışmanın güvenilirliğini sağlamak için müdürleri tarafından ifade edilen her bir kodun içinde yer aldığı alt temayı temsil edip etmediğini belirlemek amacıyla Eğitim Yönetimi alanında iki uzman görüşüne başvurulmuştur. Yapılan karşılaştırmalar sonucu 3 kodlamada görüş ayrılığı tespit edilmiştir. Güvenilirliğin hesaplanmasında Miles ve Huberman'ın (1994) formülü *(Güvenirlik = görüş birliği / görüş birliği + görüş ayrılığı)* kullanılmıştır. Bu formüle göre güvenilirlik = 128/(128+3)=0.97 olarak hesaplanmıştır.

3. Bulgular

Bu bölümde; belirlenen boyutlar çerçevesinde yeni atanan okul müdürlerinin, okul müdürlüğüne hazırlık programına ilişkin görüşlerine yer verilmiştir.

3.1. Yeni Atanan Okul Müdürlerinin Okul Müdürlüğüne Hazırlık Programının Boyut ve Konularına İlişkin Görüşleri

Görüşme formlarından "okul müdürlüğüne hazırlık programının boyut ve konuları" temasına yönelik olarak elde edilen bulgulara ilişkin frekans analizi sonuçları Tablo 1'de sunulmuştur.

Tablo 1. Yeni Atanan Okul Müdürlerinin Okul Müdürlüğüne Hazırlık Programının Boyut ve Konularına İlişkin Görüşlerinin Dağılımı

Boyut ve Konular	*n*	%
1-Okuldaki süreçler ve işleyiş	7	63
2-Finansal yapı ve yönetim	4	36
3-İletişim	4	36
4-Liderlik	4	36
5-Örnek uygulamalar	4	36
6-Karar verme	2	18
7-Okulu tanıma	2	18
8-Hukuk ve adalet	2	18
9-İnsan psikolojisi eğitimi	2	18
10-Çatışma yönetimi	1	9
11-Kurumsallaşma kültürü	1	9
12-Personel yönetimi	1	9
13-Zaman yönetimi	1	9

Tablo 1'de görüldüğü üzere okul müdürleri, hazırlık programının boyut ve konularına ilişkin olarak toplam 35 adet geçerli kavram üretmişlerdir. Bu kavramlardan frekansı yüksek olan ifadeler arasında; "okuldaki süreçler ve işleyiş, finansal yapı ve yönetim, iletişim, liderlik ve örnek uygulamalar" gibi ifadeler yer almaktadır. Bu bulguları doğrulayacak katılımcı söylemleri aşağıda verilmiştir.

> *M.9. "Yıllardır teorik anlamda pek çok bilgi öğrendik. Üniversite yıllarından beri pek çok şeyi biliyoruz kâğıt üzerinde ancak uygulamaya gelince zorlanıyoruz. Söylendiği gibi buradan yönetmek, işleri yürütmek kolay değil. Daha çok pratiğe ihtiyacımız var. Örneklere ve uygulama*

alanlarına daha çok yer verilmeli bu hazırlık programlarında."

M.3. "Mevzuata çok önem veriliyor. Ancak okuldaki işleyiş her zaman mevzuata göre yürümüyor. Zaten müdür olarak çok fazla yetkimiz yok. Yukarıdakiler ne derse onu yapıyoruz. Süreç ve işleyiş kısır kalıyor. Her müdür kendi okulunu en iyi tanıyandır. Bu konuya daha fazla önem verilmeli."

3.2. Yeni Atanan Okul Müdürlerinin Okul Müdürlüğüne Hazırlık Programı Tarafından Kazandırılması Beklenen Değerlere İlişkin Görüşleri

Görüşme formlarından "okul müdürlüğüne hazırlık programı tarafından kazandırılması beklenen değerler" temasına yönelik olarak elde edilen bulgulara ilişkin frekans analizi sonuçları Tablo 2'de sunulmuştur.

Tablo 2. Yeni Atanan Okul Müdürlerinin Okul Müdürlüğüne Hazırlık Programı Tarafından Kazandırılması Beklenen Değerlere İlişkin Görüşlerinin Dağılımı

Değerler	*n*	%
1-Eşitlik	7	63
2-Dürüstlük	5	45
3-Vizyon ve Misyon	4	36
4-Yenilikçilik	4	36
5-İletişim	2	18
6-İşini sevme	2	18
7-Zorluklara direnç	1	9
8-Ödüllendirme	1	9
9-Saygı duyma	1	9
10-Üretkenlik	1	9
11-Etkililik	1	9

Tablo 2'de görüldüğü üzere okul müdürleri, program tarafından kazandırılması beklenen değerlere ilişkin olarak toplam 29 adet geçerli kavram

üretmişlerdir. Bu kavramlardan frekansı yüksek olan ifadeler arasında; "eşitlik, dürüstlük, vizyon - misyon ve yenilikçilik" gibi ifadeler yer almaktadır. Bu bulguları doğrulayacak katılımcı söylemleri aşağıda verilmiştir.

> *M.11. "Üst kademelerde görev yaparken adil olmak çok önemli. Müdür olarak çok fazla yetkiye sahip değiliz ancak kendi sınırlarımız içerisinde eşitlikçi olmalıyız. Okulumuzun çıkarlarını, öğrencilerimizin başarılarını gözetmeliyiz. Bu değerlerin bu programlarda özellikle vurgulanması çok önemli."*
>
> *M.5. "Senelerdir aynı tas, aynı hamam. Bizim öğrenciliğimizde de müdürler aynıydı. Yasalar yönetmelikler çerçevesinde masasında oturur işi neyse onu yapar, kurallara uyar, hep aynı. Biraz gelişime, yenilikçiliğe vurgu yapılmalı. Değişen teknoloji, yeni nesil ne istiyor biraz buna dair girişimlerde bulunulmalı."*

3.3. Yeni Atanan Okul Müdürlerinin Okul Müdürlüğüne Hazırlık Programı Tarafından Kazandırılması Beklenen Bilgi ve Becerilere İlişkin Görüşleri

Görüşme formlarından "okul müdürlüğüne hazırlık programı tarafından kazandırılması beklenen bilgi ve beceriler" temasına yönelik olarak elde edilen bulgulara ilişkin frekans analizi sonuçları Tablo 3'te sunulmuştur.

Tablo 3. Yeni Atanan Okul Müdürlerinin Okul Müdürlüğüne Hazırlık Programı Tarafından Kazandırılması Beklenen Bilgi ve Becerilere İlişkin Görüşlerinin Dağılımı

Bilgi ve Beceriler	*n*	%
1- Etkili İletişim	6	54
2- Liderlik	5	45
3- Yönetim ve Organizasyon	5	45
4- Okulun Finansal Yönetimi	3	27
5- Süreç Yönetimi	3	27
6- Yeni Okul ve Eğitim Modelleri	2	18
7- Yenileşme ve Gelişme	2	18
8- Öğrenme Psikolojisi	1	9
9- Sosyal Hayatı Tanıma	1	9
10- Bina Kullanım Bilgileri	1	9
11- Eğitim Felsefesi	1	9
12- Hukuk ve Adalet Uygulamaları	1	9

Tablo 3'te görüldüğü üzere okul müdürleri, program tarafından kazandırılması beklenen bilgi ve becerilere ilişkin olarak toplam 31 adet geçerli kavram üretmişlerdir. Bu kavramlardan frekansı yüksek olan ifadeler arasında; "etkili iletişim, liderlik, yönetim ve organizasyon, okulun finansal yönetimi ve süreç yönetimi" gibi ifadeler yer almaktadır. Bu bulguları doğrulayacak katılımcı söylemleri aşağıda verilmiştir.

> *M.6. "Bir yönetici olarak çok fazla insanla muhatap oluyoruz. Şikâyete gelen veliler, sorunlu öğrenciler, kendi personelimiz. Müdür olduğunuz için hepsi sizden çözüm bekliyor. Bazen bunlar çözülüyor bazen iletişim kurmakta, ikna etmekte, yatıştırmakta sorun yaşıyoruz. Bizden iyi konuşmamız, duruşumuzla, üslubumuzla örnek olmamız bekleniyor. Bu manada etkili konuşma, ikna iletişim gibi beceriler kazandırılmalıdır."*
>
> *M.1. "Her ne kadar diğer süreçler de önemli olsa, iş dönüp dolaşıp para da bitiyor. Mali konularda daha nitelikli olmak, bu konuları idare etmek bir yönetici için önemli önceliklerden biri. yıl sonunda hangi müdür daha az para harcadıysa o başarılı kabul ediliyor. Bu yanlış ama bu konuyu öncelikle halletmek gerekli."*

3.4. Yeni Atanan Okul Müdürlerinin Okul Müdürlüğüne Hazırlık Programında Verilmesi Beklenen Derslere İlişkin Görüşleri

Görüşme formlarından "okul müdürlüğüne hazırlık programında verilmesi beklenen dersler" temasına yönelik olarak elde edilen bulgulara ilişkin frekans analizi sonuçları Tablo 4'te sunulmuştur.

Tablo 4. Yeni Atanan Okul Müdürlerinin Okul Müdürlüğüne Hazırlık Programında Verilmesi Beklenen Derslere İlişkin Görüşlerinin Dağılımı

Dersler	*n*	%
1- İkna ve İletişim	8	72
2- Okulun Finansal Yönetimi	6	54
3- Problem Çözme Becerileri	5	45

4- Eğitim Yönetimi	5	45
5- Değişim Yönetimi	2	18
6- Etkili Karar Verme	2	18
7- Farklılıklar Yönetimi	1	9
8- Çatışma Yönetimi	1	9
9- Personel Yönetimi	1	9
10- Estetik Hassasiyet	1	9
11- Paydaşlarla İlişki	1	9

Tablo 4'te görüldüğü üzere okul müdürleri, programda verilmesi beklenen derslere ilişkin olarak toplam 33 adet geçerli kavram üretmişlerdir. Bu kavramlardan frekansı yüksek olan ifadeler arasında; "ikna ve iletişim, okulun finansal yönetimi, problem çözme becerileri ve eğitim yönetimi" gibi ifadeler yer almaktadır. Bu bulguları doğrulayacak katılımcı söylemleri aşağıda verilmiştir.

> *M.4. "güzel konuşma, hitabet, diksiyon gibi dersler olmalı bence. Her şeyden önce size saygı duyulmalı. Sözünüz dinlenir olmalı. Böylelikle bir derece de liderliğin sağlanacağını düşünüyorum. Problemleri çözmek adına iletişim çok önemli bir mevzu."*
>
> *M.7. "Yöneticilik dersleri olmalı. Ama bunlar uygulamalı bilgiler olmalı. Öğretmenlik kökeninden geldiğim için yönetmek ayrı bir alan gibi geliyor. Tabi bu konuda pek çok şey okuduk, yazdık, çizdik, sınavlara girdik ama uygulamalı yönetim dersleri daha nitelikli olacaktır."*

4. Tartışma ve Sonuç

Etkili ve nitelikli bir okulun yaratılmasında ana karakter olarak görülen okul müdürlerinin bürokratik konumları dışında; insan kaynaklarını okulun amaçlarına göre yönlendirmek, motive etmek ve performansı değerlendirmek gibi önemli görevleri bulunmaktadır (Balyer ve Gündüz, 2011; Korkmaz, 2005). Çalışmada yeni atanan okul müdürleri; nitelikli eğitim liderlerinin yetiştirilmesinde ihtiyaç duyulan okul müdürlüğüne hazırlık programında ele alınması gereken boyut ve konulardan, okuldaki süreçler ve işleyiş boyutuna vurgu

yapılması gerektiğini ifade etmişlerdir. Bu bağlamda eğitimin insana verilen bir hizmet ve eğitimin temelinde insan faktörü olduğu varsayımından hareketle; okul müdürlerinin işbirliği, takım çalışması, personel yönetimi gibi insan boyutunu (Cemaloğlu, 2005; Huber, 2002) temel alan konulardan ziyade, hazırlık programında öncelikle ele alınması beklenen boyutun "okuldaki süreç ve işleyiş" olarak ifade etmeleri, mevcut okul müdürlerinin ideal eğitim lideri modeli-nin dışında işletmeci rolüne büründüklerinin göstergesi olarak düşünülebilir.

Yeni atanan okul müdürleri; okul müdürlüğüne hazırlık programlarını ve ilk müdürlük deneyimlerini şekillendirmesi gerektiğini düşündükleri değerlerden, en çok "eşitlik" ilkesinde görüş bildirmişlerdir. Vizyon, misyon ve yenilikçilik gibi değerlerin popüler olduğu gelişmiş ülkelerin aksine (Aslanargun, 2012; Botha, 2004) müdürlerin deneyimlerini ve hazırlık programlarını şekillendiren eşitlik ve dürüstlük ilkelerine ihtiyaç duymaları düşündürücüdür. Bu anlamda müdürlerin üretkenlik, etkililik gibi ilkelerden çok eşitlik ve dürüstlük gibi değer arayışlarının altında yatan nedenler araştırılabilir.

Çalışmada yeni atanan okul müdürleri; okul müdürlüğüne hazırlık programlarında çoğunlukla "etkili iletişim, liderlik, yönetim ve organizasyon" gibi konularda bilgi ve becerilerinin geliştirilmesini talep etmişlerdir. Türk Eğitim Sisteminde okul müdürlerinin seçimi ve atamasında "öğretmenlik mesleğinden gelme" temel bir ölçüt olarak kabul edilmektedir (Balyer ve Gündüz, 2011; Korkmaz, 2005; Şimşek, 2004). Günümüzde de Bakanlığa bağlı olarak yapılan atamalara ve ilgili yönetmeliğe bakıldığında; müdür olarak atanacak adaylarda aranan şartlar içerisinde öncelikli olarak öğretmenlik deneyiminin yer aldığı ve ek formda belirtildiği üzere öğretmenlik mesleğindeki kıdemin seçim ve atamalardaki değerlendirme kriterlerini önemli ölçüde etkilediği görülmektedir (MEB, 2013). Bu bağlamda okul müdürlerinin öğretmenlik temelinden

gelmelerine rağmen etkili iletişim ve liderlik gibi alanlarda gelişmeye ihtiyaç duymaları, Türkiye'de okul yöneticisi yetiştirmenin temelinde öğretmen yetiştirme sisteminin de sorgulanması gerektiğini ortaya koymaktadır.

Okul müdürlüğüne hazırlık programının ders içeriklerine ilişkin olarak yeni atanan okul müdürleri; en çok ikna ve iletişim ardından okulun finansal yönetimi derslerine ihtiyaç duyduklarını belirtmişlerdir. Müdürlerin yetersiz olduklarını düşündükleri ve hazırlık programı tarafından geliştirilmesini istedikleri iletişim becerilerine paralel olarak ikna ve iletişim dersinin programda en fazla yer al masını istemeleri anlamlıdır. Mali konulara yönelik ders talepleri, hazırlık sürecinde hatta mesleğin devamında müdürlerin iletişim becerileri dışındaki kişisel becerilerini geliştirmek yerine, mali konulara daha fazla önem verdiklerini göstermektedir. Okul yöneticisi atama yönetmeliğine göre (MEB, 2013); Bakanlık tarafından yapılan yazılı ve sözlü sınavlarda puan ağırlıklarının en fazla "temel mevzuatlar" konusunda olduğu, okul müdürlerinin okul ikliminde insan boyutunu öncelik olarak kabul eden bir eğitim lideri olmaktan ziyade, sistemdeki bürokratik yapıyı sürdüren bir yönetici olarak varlık gösterdiklerini doğrular niteliktedir. Aynı zamanda müdürlerin yetkisel, finansal sorunlar ve süreçteki sıkıntılar nedeniyle okulun eğitim ve insan boyutuna fazla inemedikleri gözlenmiştir.

Yöneticilik atamalarında istenilen şartlar incelendiğinde; yapısal süreçler ve temel mevzuatlar gibi konuların öncelikli olarak ele alınması, eğitim sisteminde görev yapacak okul yöneticilerinin kendilerinden beklenen rol ve sorumluluklarının da bu doğrultuda olduğunu doğrular niteliktedir. Dolayısıyla okul müdürlerinin öncelikli olarak; temel mevzuatlara hâkim, yapı ve süreçleri iyi bilen ve yöneten, işlerini doğru yapan bir yönetici olması beklenmektedir. Çalışmada elde edilen bulgular doğrultusunda finansal yapı ve yönetim, süreç yönetimi, okullardaki süreç ve işleyiş konularında belirtilen görüşler bu bağlamda

müdürlerin rol ve sorumlulukları, kendilerinden beklenen yöneticilik vasıflarıyla uyumludur. Ancak bir yönetici olmanın yanı sıra bir eğitim lideri olması ve atama sınavlarında insan ilişkileri, etik, analitik düşünme, yeniliklere hakimiyet gibi konularda da başarılı olmaları beklenen müdürlerin, liderlik vasıflarına ilişkin etkili iletişim, eşitlik, dürüstlük, vizyon ve misyon, problem çözme becerileri gibi kavramları kendileri açısından eksik bulduklarını ve bu alanlarda yeterlilik kazandırılmaları gerektiğini ifade etmeleri anlamlıdır. Kısacası müdürlerin belirttiği konular; iyi bir yönetici olmak için gerekli bilgiye, aynı zamanda iyi bir eğitim lideri olabilmek için liderliğe ilişkin vasıflara sahip olmaya ilişkin hem mali ve yapısal hem de insani süreçlere odaklanmaktadır.

Yurtdışındaki örneklere bakıldığında okul yöneticiliğinin ayrı bir meslek dalı olarak kabul edildiği ve yöneticilerin profesyonel anlamda yetiştirilmesine önem verildiği görülmektedir. Türkiye'deki uygulamanın aksine yöneticilerin atanmadan ve atandıktan sonra da hizmet içi eğitimlerle geliştirilmesine özellikle önem verilmektedir. Yapılan çalışmada elde edilen yönetici yetiştirme programlarının içeriğine ilişkin bulgular yabancı literatürle karşılaştırıldığında, kısmen bir benzerlik olduğu görülmektedir. Program geliştirme, işletme ve yönetim, finansal yapı ve liderlik gibi konuların bu programlarda yer aldığı görülmektedir (Botha, 2004; Cowie ve Crawford, 2006; Ferrara, 2001). Ancak Amerika gibi gelişmiş ülkelerde programların içeriklerinin daha çok kültür ve aile, toplumun okuldan beklentileri gibi konulara odaklandığı ifade edilmektedir (Peterson, 2002).

Yönetici yetiştirme konusunda standartların oluşturulamadığı, bir dönem etkili olan hazırlık programlarının artık kullanılmadığı görülmektedir (Balyer ve Gündüz, 2011; Süngü, 2012; Turan ve Şişman, 2000). Çalışma kapsamında yapılan görüşmeler sonucunda yeni atanan okul müdürleri; hazırlık programı olmaksızın sadece yazılı-sözlü sınavlar ve değerlendirme formundan elde edilen

puanlar ile yapılan atamalarla göreve başladıklarında yeterli düzeyde mesleki yeterliliğe sahip olmadıklarını ifade etmişlerdir. Ayrıca kendi çabaları ile mesleki gelişimlerini sürdürme, bu bağlamda eğitim yönetimi alanında lisansüstü eğitim alma hususunda çeşitli zorluklarla karşılaştıklarını ve kendilerini bir eğitim lideri olarak tanımlamadıklarını belirtmişlerdir. Bu bağlamda müdürlerin, atama şartlarında da belirtildiği gibi mevzuatlara hâkim iyi bir yönetici ve okulunu başarıya taşıyabilecek iyi bir eğitim lideri olabilmesi için yetiştirilme programlarına ihtiyaç duydukları söylenebilir. 2003 yılında yayınlanan yönetmelikle kaldırılan yetiştirme programlarının içeriklerinin okul ve yöneticilerin, toplumun ve geliştirilecek neslin gerekliliklerine göre düzenlenerek tekrar gündeme gelmesi düşünülebilir. Özellikle etkili iletişim, liderlik, problem çözme, yenilikçilik, karar verme, okulu tanıma, psikoloji eğitimi, eğitim modelleri, eğitim felsefesi, değişim yönetimi ve finansal yönetim gibi konuların bu programlarda kazandırılması beklenmektedir. Ayrıca müdürlerin görüş belirttikleri noktalarda alacakları eğitimin, yetersiz kaldıkları noktaların tamamlanmasında, mesleğe atanmadan önce verimli bir uygulama deneyiminin yaşanmasında, yeni neslin ihtiyaçlarını analiz etmek adına iletişim becerilerinin ön plana çıkarılmasında, kendi yetki sınırları içerisinde farklılık yaratacağı düşünülmektedir.

Kaynaklar

Ağaoğlu, E., Altınkurt, Y., Yılmaz, K. ve Karaköse, T. (2012). Okul Yöneticilerinin Yeterliklerine İlişkin Okul Yöneticilerinin ve Öğretmenlerin Görüşleri: Kütahya İli. *Eğitim ve Bilim,* 37 (164), 159-175.

Aslanargun, E. (2012). Principals' Values in School Administration. *Educational Sciences: Theory & Practice. [Supplementary Special Issue],* 12 (2), 1339-1344.

Balcı, A. (1988). Eğitim Yöneticisinin Yetiştirilmesi. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi, 21*(1-2), 435-448.

Balyer, A. ve Gündüz, Y. (2011). Değişik Ülkelerde Okul Müdürlerinin Yetiştirilmesi: Türk Eğitim Sistemi İçin Bir Model Önerisi. *Kuramsal Eğitimbilim,* 4 (2), 182-197.

Botha, R. J. (2004). Excellence in Leadership: Demands on the Professional School Principal. *South African Journal of Education,* 24 (3), 239–243.

Bursalıoğlu, Z. (1987). *Eğitim Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış.* Ankara, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları.

Bush, T. and Jackson, D. (2002). Preparation for School Leadership: International Perspectives. *Educational Management and Administration*, 30 (4), 417-429.

Can, N. ve Çelikten, M. (2000). Türkiye'de Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi Süreci. *Milli Eğitim Dergisi*, 148.

Cemaloğlu, N. (2005). Türkiye'de Okul Yöneticisi Yetiştirme ve İstihdamı: Varolan Durum, Gelecekteki Olası Gelişmeler ve Sorunlar. *Gazi Üniversitesi, Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi,* 25 (2), 249-274.

Cowie, M. and Crawford, M. (2006). *Principal Preparation Programmes in England and Scotland: Do They Make a Difference for the First Year Principal?* Paper presented at the Commonwealth Council for Education Administration and Management, Cyprus.

Huber, S. G. (2002). *Preparing School Leaders for the 21st Century: An International Comparison of Development Programmes in 15 Countries.* London, Routledge Publishing.

MEB (1999). *Millî Eğitim Bakanlığı Yönetici Atama, Değerlendirme, Görevde*

Yükselme ve Yer Değiş tirme Yönetmeliği. http://www.meb.gov.tr/mevzuat/liste.asp?ara=17 adresinden alındı. (10 Ocak 2013 tarihinde erişilmiştir).

MEB (2003). *Millî Eğitim Bakanlığı Yönetici Atama, Değerlendirme, Görevde Yükselme ve Yer Değiştirme Yönetmeliğinin Yürürlükten Kaldırılmasına Dair Yönetmelik.* http://www.meb.gov.tr/mevzuat/liste.asp?ara=17 adresinden alındı. (10 Ocak 2013 tarihinde erişilmiştir).

MEB (2004). *Milli Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumu Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirme Yönetmeliği.* http://www.meb.gov.tr/mevzuat/liste.asp?ara=17 adresinden alındı. (10 Ocak 2013 tarihinde erişilmiştir).

MEB (2007). *Milli Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama Yönetmeliği.* http://www.meb.gov.tr/mevzuat/liste.asp?ara=17 adresinden alındı. (10 Ocak 2013 tarihinde erişilmiştir).

MEB (2008). *Milli Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticileri Yönetmeliği.* http://www.meb.gov.tr/mevzuat/liste.asp?ara=17 adresinden alındı. (10 Ocak 2013 tarihinde erişilmiştir).

MEB (2009). *Milli Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumu Yöneticileri Atama ve Yer Değiştirmelerine İlişkin Yönetmelik.* http://www.meb.gov.tr/mevzuat/liste.asp?ara=17 adresinden alındı. (10 Ocak 2013 tarihinde erişilmiştir).

MEB (2013). *Milli Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumu Yöneticileri Atama ve Yer Değiştirmelerine İlişkin Yönetmelik.* http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2013/08/20130804-11.htm adresinden alındı. (8 Aralık 2013 tarihinde erişilmiştir).

Işık, H. (2003). Okul Müdürlerinin Yetiştirilmelerinde Yeni Bir Model Önerisi. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi,* 24, 206-211.

Karasar, N. (2006). *Bilimsel Araştırma Yöntemi.* Ankara, Nobel Yayın Dağıtım.

Korkmaz, M. (2005). Okul Yöneticilerinin Yetiştirilmesi: Sorunlar-Çözümler ve Öneriler. *Gazi Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi,* 25 (3), 237-252.

Lashway, L. (1999). Preparing School Leaders. *Research Roundup, 15*(Spring), 3.

McMillan, J. H. and Schumacher, S. (2010). *Research in Ecucation, Evidence Based Inquiry*. (7th. Ed.) Boston: Pearson Education Inc.

Miles, M. B. and Huberman, M. A. (1994). *An Expanded Sourcebook Qualitative Data Analysis.* London: Sage Pub.

Murphy, J. (1998). Preparation for the School Principalship: the United States' Story. *School Leadership & Management,* 18 (3), 359-372.

Okçu, V. (2011). Türkiye'de Okul Yöneticilerinin Yetiştirilmesi ve Atanmasına İlişkin Mevcut Durum, Beklentiler ve Öneriler. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi,* 10 (37), 244-266.

Pashiardis, P. (2009). Educational Leadership and Management: Blending Greek Philosophy, Myth and Current Thinking. *International Journal of Leadership in Education*, 12 (1), 1-12.

Pashiardis, P. and Brauckmann, S. (2009). Professional Development Needs of School Principals. *Commonwealth Education Partnerships,* 120-124.

Patton, M. Q. (1987). *How To Use Qualitative Methods in Evaluation.* USA: Sage Pub.

Peker, S. ve Selçuk, G. (2011). Okul Müdürlerinin Yeterliklerinin Eğitim Öğretim

Sürecine Etkisi. *Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi,* 9 (2), 472-480.

Peterson, K. (2002). The Professional Development Of Principals: Innovations And Opportunities. *Educational Administration Quarterly,* 38 (2), 213-232.

Pounder, D. (1995). Theory to Practice in Administrator Preparation: An Evaluation Study. *Journal of School Leadership, 5*, March.

Süngü, H. (2012). Türkiye, Almanya, Fransa ve İngiltere'de Okul Müdürlerinin Atanma ve Yetiştirilmesi. *Sakarya University Journal of Education*. 1 (3), 33-48.

Şimşek, H. (2004). Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi: Karşılaştırmalı Örnekler ve Türkiye İçin Öneriler. *Çağdaş Eğitim Dergisi, 2*9, 307.

Şişman, M. ve Turan, S. (2002). Dünyada Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmelerine İlişkin Başlıca Yönelimler ve Türkiye İçin Çıkarılabilecek Bazı Sonuçlar. *21. Yüzyıl Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi Sempozyumu.* Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi, Ankara.

Turan, S. ve Şişman, M. (2000). Okul Yöneticileri İçin Standartlar: Eğitim Yöneticilerinin Bilgi Temelleri Üzerine Düşünceler. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi,* 3 (4), 68-87.

Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2008). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri.* Ankara, Seçkin Yayıncılık.

Extended Abstract

The objective of preparation and training programs for school principalship is to improve student learning and success in different countries. Training programs in Turkey are seen to include managerial issues more than curriculum and teaching issues related to student achievement, even these programs are not compulsory in accordance with

regulation and they were removed from the regulation in previous years. Accordingly in this study, new assigned school principals' opinions on preparation and training programs for school principal-ship were identified and in this direction some recommendations have been improved.

The qualitative research method and phenomenology design were preferred to use in this study in order to describe cases indepth and give the meaning to perceptions of participants. In the selection of samples, criterion sampling technique was used. This technique is one of purposive sampling methods which is suitable for phenomenology design. This study group consists of 11 primary school principals who recently assigned to the position of school principal in the center of Eskişehir. To determine school principals' opinions, semi-structured interview form was used. To ensure the internal validity of the study, a conceptual framework has been attempted by examining national and international literature before preparing the interview questions. In the context of the conceptual framework, questions used in interview form were determined. To evaluate interview questions in terms of purpose, scope and meaning, expert view was taken and form was finalized. Data were collected through individual interviews by researchers. For the analysis of data, content analysis technique was used and frequency values were also given by tables.

School principals have produced a total of 35 concepts regarding to preparation programs and their issues. Higher frequency phrases of these concepts are processes and functioning at school, financial structure and management, communication, leadership and sample applications. School principals have produced a total of 29 concepts regarding to values expected to be gained by programs. Higher frequency expressions of these concepts are equality, honesty, vision-mission, innovation. School principals have produced a total of 31 concepts regarding to knowledge and skills expected to be gained by programs. Higher frequency expressions of these concepts are effective communication, leadership, management and organization, financial management of school, process management. School principals have produced a total of 33 concepts regarding to courses expected to be given by programs. Higher frequency expressions of these concepts are persuasion and communication, financial management of school,

problem solving skills, educational management.

School principals indicated that "the process and functioning of the school" dimension must be addressed as a priority in training programs. This situation can be considered as an indicator that school leaders behave as operator more than educational leaders. It is thought provoking that school principals need to the concepts of equality and fairness for shaping their experiences and training programs. In this sense, the primary reasons of why school principals focus the values such as honesty and equality rather than the principles such as productivity and effectiveness can be explored. School principals have demanded the development of their knowledge and skills related to effective communication, leadership, management and organization. Although school principals come from a base of being teacher, they need to development in some areas such as effective communication and leadership. This case reveals that teacher training system besides school administrator system should also be questioned. Generally school principals' expressions shows that they have not an adequate level of professional competence resulting from being assigned only with scores obtained from written-oral exams and general assessment but without training programs. On the other side they stated that also continue their professional development through their own efforts, are faced with various difficulties in studying postgraduate education in the field of educational administration and they couldn't define themselves as an educational leader.