

OKUL YÖNETİCİLERİNİN YETİŞTİRİLMESİ

Yrd. Doç. Dr. Emin KARİP

Dr. Kemal KOKSAL

Gazi Üniversitesi
Gazi Eğitim Fakültesi

Bu makalede, Milli Eğitim Bakanlığına Bağlı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirmelerine ilişkin Yönetmelik uyarınca Şubat 1999 Dönemi okul yöneticiliği kursuna katılan yönetici adaylarının seçme sınavı, kursun yürütülmesi ve değerlendirme boyutlarına ilişkin görüş ve önerileri belirlenmiştir. Araştırmada, yönetici yetiştirmede kuram ve uygulama bütünlüğünün sağlanmasının zorunluluğu vurgulanmaktadır.

Yirmibirinci yüzyıla girerken okul yöneticilerinin rolleri, görevleri ve yöneticilerden beklentiler giderek daha karmaşık bir hal almaktadır. Hızla değişen bir ortamda 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). Okul yöneticilerinden beklentiler giderek yoğunlaşmakla birlikte, yöneticiler bürokratik yapı içine hapsedilmiş, okulların mevcut durumunu kabullenmiş ve öğretmenlerle işbirliği yapmaya isteksiz bir görünüm sergilemektedirler (Bjork & Ginsberg, 1995). Okullarla ilgili birçok problemin çözümü okul yöneticilerinin kontrolünün dışında kalmaktadır. Ancak, yöneticiler bilgi ve becerilerinin geliştirilmesi ve yeni bakış açıları kazandırılması yoluyla kontrol alanlarını genişletebilir ve bürokratik engellerin büyük bir kısmını etkisiz hale getirebilirler. Son yirmi yıl içinde yapılan çalışmalar okullarda başarının anahtarının okul yöneticilerinde olduğu sonucuna varmıştır (Carnegie Forum on Education and Economy, 1986; Holmes Group, 1986). Bu çalışmalar bir ülkenin ekonomik başarısının ve uluslar arası alanda rekabet gücünün okulların başarısına bağlı olduğunu savunarak, eğitim yöneticilerini yetiştiren programların başarısızlığının gelecek kuşakların başarısızlığına neden olacağını vurgulamışlardır. Bu tartışmalar okul yöneticilerini yetiştiren programların yeniden gözden geçirilmesi zorunluluğunu ortaya koymuştur.

OKUL YÖNETİCİLERİNİN YETİŞTİRİLMESİ

anın kariy-ktmal köhal

Özellikle A.B.D. ve Kanada'da meslek öncesi okul yöneticilerini yetiştirme programlarının bir yüzyıla yakın bir geçmişinin bulunmasına karşın, günümüzde hala bu programlar pre-paradigma programlar olarak nitelendirilmektedir (Bjork & Ginsberg, 1995). Diğer bir deyimle, bu programlar okul yöneticilerinin nasıl yetiştirileceği, programların içeriği ve yetiştirme yöntemleri üzerinde ortak yaklaşımlar ortaya koyamamışlardır. Argyris ve Schon (1978)'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.

Geçmişteki uygulamalardan farklı olarak; 23 Eylül 1998 tarih ve 23742 Sayılı Resmi Gazete'de yayınlanarak yürürlüğe giren Milli Eğitim Bakanlığına Bağlı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirmelerine ilişkin Yönetmelik, okul yöneticilerinin yöneticiliğe atanmadan önce yöneticilik eğitimi almalarının yasal dayanağını ve çerçevesini oluşturmuştur. Bu yönetmelik yönetici olarak atanacaklarda aranacak genel koşullar ile okul müdürü olarak atanacaklarda aranacak özel koşulları yeniden düzenlemektedir. Yönetmeliğe göre okul müdürü olarak atanacakların değerlendirme sınavında başarılı olanlar arasından seçilmesi esastır. Yönetmeliğin belirlediği genel koşulları taşıyan ve öğretmenlik mesleğinde en az beş yıl hizmeti bulunan adaylar seçme sınavına katılırlar. Seçme sınavında başarılı olan adaylar en az 120 saat süreli yönetici yetiştirme kursuna katılırlar. Yönetmeliğe göre eğitim yönetimi alanında lisansüstü öğrenimi veya Türkiye ve Orta Doğu A m m e idaresi Enstitüsü Kamu Yönetimi Lisans Üstü Uzmanlık Programını bitirenlerden öğretmenlik mesleğinde en az beş yıl hizmeti bulunanlar, seçme sınavından muaf sayılarak doğrudan yönetici yetiştirme kursuna alınırlar. Yönetici yetiştirme kursu sonunda yapılacak değerlendirme sınavı sonucunda; (C) tipi kurum yöneticiliği için en az 70, (B) tipi kurum yöneticiliği için en az 75, (A) tipi kurum yöneticiliği için en az 80 puan almış olmak özel koşulu aranır.

OKUL YÖNETİCİLERİNİN YETİŞTİRİLMESİ

emin karij-kmal köhal

Bu yönetmeliğe dayalı olarak ilk seçme sınavı yapılmış ve başarılı adaylar 1 - 26 Şubat 1999 tarihleri arasında 120 saat süreli yönetici yetiştirme kursuna katılmışlardır. Kurs sonunda değerlendirme sınavı yapılmış ve başarılı adaylara Bakanlık tarafından yöneticilik sertifikaları verilmiştir. Kurs programının hazırlanmasında ve yürütülmesinde Bakanlık yetkililerinin üniversitelerden alanın uzmanları ile birlikte çalışmaları ve kursların Bakanlıkça belirlenen üniversitelerde gerçekleştirilmesi, okul yöneticisi yetiştirmede Bakanlık-üniversite işbirliği için iyi bir başlangıç oluşturmuştur. Bu ilişkinin geliştirilmesinde ve yönetici yetiştirme uygulamalarının yaygınlaştırılarak, okul yöneticilerinin atanmasında eğitim yönetimi alanında eğitim görmüş olmanın önkoşul haline getirilmesinde üniversitelere önemli görevler düşmektedir. Yeni yönetmeliğe göre yönetici adaylarının seçilmesi ve yetiştirilmesi uygulamasının devam edecek olması bu uygulamada karşılaşılan sorunların belirlenmesi ve çözüm önerileri geliştirilmesini zorunlu kılmaktadır.

Araştırmanın Amacı

Bu araştırma uygulamada karşılaşılan bir ihtiyaçtan kaynaklanmıştır. Okul yöneticisi yetiştirme programının yürütülmesi sırasında derslerde yönetici adaylarının; seçme sınavının yapılması, programın yürütülmesi ve değerlendirme sınavına ilişkin yoğun eleştirileri ve kaygıları ile karşılaştık. Yönetici adaylarının biz öğretim elemanlarından beklentisi; eleştirilerini, dileklerini ve beklentilerini kurs yöneticilerine ve Bakanlık yetkililerine iletmemizdi. Bu beklentinin karşılanması, adaylardan sistematik olarak bilgi toplanması ve bu bilgilerin değerlendirilmesini gerektirmektedir.

Bu araştırma; yöneticilerin nasıl yetiştirileceği ve yetiştirme programlarının niteliği gibi tartışma alanları ile ilgili olmakla birlikte, okul yöneticilerinin yetiştirilmesi konusunda kuramsal tartışmalara bir katkı sağlama iddiasında değildir. Araştırmanın amacı, mevcut uygulamaya dayalı olarak; okul yöneticisi yetiştirmede seçme, yetiştirme ve değerlendirme boyutlarında problemlerin belirlenmesine ve çözümüne yönelik tartışmalara kaynaklık edecek bilgiler sağlamaktır.

Yöntem

Araştırmaya katılanlar Şubat-1999 döneminde Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesinde yönetici yetiştirme programına katılan 346 yöneticiden oluşmaktadır. Gazi Eğitim Fakültesinde bu dönemde

OKUL YÖNETİCİLERİNİN YETİŞTİRİLMESİ

emin karif-kemal koksul

programa katılan yönetici aday sayısı 400 olmakla birlikte, adaylardan 346'sı araştırmaya katılmış ya da anketleri geçerli kabul edilerek değerlendirilmeye alınmıştır.

Veri toplama aracı iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümü adaylarla ilgili kişisel bilgilerle ilgili maddelerden ve ikinci bölümü seçme sınavı, yönetici yetiştirme programı ve değerlendirme sınavına ilişkin bilgiler içeren maddelerden oluşmaktadır. Veri toplama aracının oluşturulmasında programda görev alan ilgili öğretim elemanlarının da görüşleri alınarak araca son şekli verilmiştir. Veri toplama aracında yapılandırılmış maddelere ek olarak adayların görüş, düşünce ve önerilerini serbestçe ifade etmelerini sağlamak amacıyla bir açık uçlu madde sunulmuştur.

Veri toplama aracı adaylara dört haftalık programın son üç günü içinde uygulanmış ve eksik veya hatalı cevaplanan araçlar değerlendirmeye alınmamıştır. Değerlendirmeye alınan 346 veri toplama aracındaki bilgiler bilgisayara aktarılarak cevapların frekans ve yüzde dağılımları ve bazı maddelerde aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri hesaplanmıştır. Açık uçlu maddeye verilen cevapların transkripti çıkarılarak, içerik analizi yapılmış cevaplar kategoriler halinde tablolandırılmıştır.

Bulgular

Yönetici Adayların Kişisel Özellikleri

Araştırmaya katılan yönetici adaylarının kişisel özelliklerine ilişkin bilgiler Tablo 1 'de sunulmuştur. Adayların yaklaşık %66'sı sınıf öğretmenleri ve branş öğretmenlerinden oluşmaktadır. Adayların yaklaşık %17'si halen okul yöneticiliği görevinde, %12'si ise müdür yardımcılığı görevindedir. Diğerleri olarak gruplandırılan %5.78'i ise müdür vekili ya da müdür yetkili öğretmen olarak görev yapmaktadır.

Yönetici adaylarının %23.41'i 2-3 yıllık yüksekokul mezunu, %7.8'i Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bölümü mezunu, %50.29'u 4 yıllık bir fakülteden mezun, %4.05'i halen bir lisansüstü eğitim programına devam etmekte ve %10.12'si bir lisansüstü eğitim programından mezundur. Adayların öğretmenlikte hizmet süresi ortalama 13.54 yıl olup, halen yöneticilik görevi olan adayların yöneticilikte ortalama hizmet süresi 5.91 yıldır.

Tablo 1. Adaylara ilişkin Kişisel Bilgiler

	Kişisel Durum	F	%
ŞU ANDA GÖREVİNİZ	Sınıf öğretmeni	102	29.48
	Branş öğretmeni	124	35.84
	Müdür Yardımcısı	58	16.76
	Müdür	42	12.14
	Diğer	20	5.78
	Toplam	346	100.00
ÖĞRENİM DURUMU	iki-üç yıllık yüksekokul mezunu	81	23.41
	Eğitim yönetimi ve denetimi böl. mez.	27	7.80
	Dört yıllık fakülte mezunu	174	50.29
	Lisansüstü eğitime devam ediyor	14	4.05
	Lisansüstü eğitim mezunu	35	10.12
	Diğer	15	4.34
ÖĞRETMENLİKTE HİZMET SÜRESİ (Ort. = 13.54) (S = 5.85)	Toplam	346	100.00
	5-9 Yıl	108	31.21
	10-15 Yıl	122	35.26
	16-20 Yıl	67	19.36
	21 Yıl+	49	14.16
YÖNETİCİLİKTE HİZMET SÜRESİ (Ort. = 5.91) (S = 5.85)	Toplam	346	100
	1-5 Yıl	66	57.39
	6-10 Yıl	34	29.5
	11-15 Yıl	10	8.69
	16-20 Yıl	4	3.47
	21 Yıl+	1	0.86
	Toplam	115	100

Adayların mesleki deneyim, öğrenim durumu ve meslekte hizmet süresi bakımından çeşitlilik gösteren bir dağılımlarının olduğu görülmektedir. Grubun yaklaşık %22'si Eğitim Yöneticiliği ve Deneticiliği alanında lisans eğitimini tamamlamış, lisansüstü eğitimini tamamlamış ya da lisansüstü eğitime devam etmektedir. Bu adaylar için uygulanan kurs programı yeni bir bilgi sunmamaktadır. Programda işlenen konular genellikle daha geniş kapsamlı olarak Eğitim Yöneticiliği ve Deneticiliği lisans programlarında ve lisansüstü programlarında verilmektedir.

Seçme Sınavına İlişkin Görüşler

İlgili yönetmelik seçme sınavının; (a) Türkçe-Kompozisyon, (b) Türkiye Cumhuriyeti inkılap Tarihi ve Atatürkçülük ve (c) Kamu yönetimi ile ilgili mevzuat, milli eğitim mevzuatı, eğitim yönetimi ve eğitim sistemi ile ilgili temel bilgiler konularından yapılacağını hükme bağlar. Adayların

okul yöneticiliği seçme sınavında hangi alanlardan sorular sorulmasını uygun gördüklerine ilişkin görüşleri Tablo 2'de sunulmaktadır.

Tablo 2. Adayların Okul Yöneticiliği Seçme Sınavına İlişkin Görüşleri

Seçme Sınavına İlişkin Görüşler		Cevaplar	F	%
OKUL YÖNETİCİLİĞİ SEÇME SINAVI HANGİ ALANLARI KAPSAMALIDIR?	Türkçe dilbilgisi ve anlatım.	Hayır	64	18.66
		Evet	279	81.34
	Temel matematik	Hayır	296	86.30
		Evet	47	13.70
	Eğitim yönetimi alanı	Hayır	74	21.57
		Evet	269	78.43
	Öğretmenlik meslek bilgisi	Hayır	69	20.12
		Evet	274	79.88
	Genel kültür	Hayır	39	11.37
		Evet	304	88.63
	Genel yetenek	Hayır	181	52.77
		Evet	162	47.23
Diğer	Hayır	300	87.46	
	Evet	43	12.54	
SEÇME SINAVINDAN KİMLER MUAF TUTULMALIDIR?	EYD Lisansüstü programına devam edenler	Evet	124	36.80
		Hayır	213	63.20
	EYD Lisansüstü programı mezunları	Evet	175	51.78
		Hayır	163	48.22
	Diğer yönetim bilimleri lisansüstü mezunları	Evet	68	20.42
		Hayır	265	79.58
TODAE Kamu Yönetimi Lisansüstü Uzm. Mezunları	Evet	109	32.73	
	Hayır	224	67.27	
SEÇME SINAVI İÇİN ÖĞRETMENLİK ÖNKOŞULU ARANMALI MIDIR?	Evet	309	90.09	
	Hayır	34	9.91	

Adaylardan %18.66'sinin Türkçe Dil Bilgisi ve Anlatım, %86.30'unun Temel Matematik, %21.57'sinin Eğitim Yönetimi alanı, %20.12'sinin Öğretmenlik Meslek Bilgisi, %11.37'sinin Genel Kültür ve %52.77'sinin Genel Yetenek alanlarında soru sorulmasını istemedikleri görülmektedir. Özellikle temel matematik ve genel yetenek alanlarında soru sorulmasını istemeyen adayların oranının yüksek oluşu dikkat çekicidir. Yönetici yetiştirme alanında literatür yöneticilerin analitik yeteneklerinin ve becerilerinin çok iyi olması gerektiğini vurgulamaktadır (Bjork 8c Ginsberg, 1995).

Adayların yalnızca %7.8'inin Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bölümü mezunu olduğu da dikkate alındığında; adayların %36.80'inin Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bölümünde lisansüstü eğitim görenlerin seçme sınavından muaf tutulması ve %51.78'inin Eğitim Yönetimi ve Denetimi alanında lisansüstü eğitim mezunlarının seçme sınavından muaf tutulmaları yönünde görüş bildirmeleri önemli bir bulgu olarak görülmektedir. Diğer yönetim bilimleri alanlarında ve Türkiye ve Orta Doğu Amme idaresi Enstitüsü Kamu Yönetimi Lisansüstü Uzmanlık Programını bitirenlerin seçme sınavından muaf tutulmaları yönünde görüş bildirenlerin oranı sıra ile %20.42 ve %32.73'tür.

Adayların %10'luk bir oranının yöneticilik seçme sınavına katılmada öğretmenliğin bir önkoşul olmaması yönünde görüş bildirdikleri görülmektedir.

Kursun Yürütülmesine İlişkin Görüşler

Kursun yürütülmesine ilişkin görüşler Tablo 3'de verilmiştir. Okul yöneticiliği yetiştirme kursuna katılan adayların büyük çoğunluğu (yaklaşık %85'i) kursun yaz döneminde ya da daha geniş bir zaman diliminde yürütülmesi gerektiği görüşündedir. Yöneticilerin yetiştirilmesinde, okulun günlük rutin işlerinin baskısından uzak bir biçimde zamanlama yapılması gerekir. Yönetici yetiştirme programına katılanların okuldaki işlerinin aksamaması için genellikle yaz dönemi en uygun zaman olarak önerilmektedir (Galbo, 1998). On altı farklı konunun dört hafta, 120 saatlik bir sürede verilmesi yeni bilgilerin özümsemesini güçleştirmekte ve adayların kendilerini yoğun bir stres altında hissetmelerine neden olmaktadır.

Adayların kurs süresince barınma ile ilgili problemler yaşamalarına karşın büyük çoğunluğu kurs yerinin üniversiteler olması gerektiği yönünde görüş bildirmişlerdir.

Adayların yaklaşık %19'u Milli Eğitim Bakanlığına bağlı Hizmet içi Eğitim Enstitülerinin kurs yeri olarak daha uygun olduğu görüşündedir.

Tablo 3. Kursun Yürütülmesine ilişkin Görüşler

Sorular	Cevaplar	f	%
KURSUN ZAMANLAMASI NASIL OLMALIDIR?	Mevcut uygulama sürdürülmelidir	14	4.12
	Dersler daha geniş zaman diliminde ve her dönemde 2-3 konu işlenecek biçimde yürütülmelidir	180	52.94
	Dersler yaz döneminde verilmelidir	111	32.65
	Diğer	35	10.29
	Toplam	340	100.00
KURS NEREDE VERİLMELİDİR?	Üniversitelerde	245	71.22
	MEB HİE Enstitülerinde	67	19.48
	il Milli Eğitim Müdürlüklerinde	7	2.03
	Diğer	25	7.27
	Toplam	344	100.00

Yönetici adaylarının %82.65'i kurs süresinin yetersiz olduğunu belirtirken (Tablo 4), kurs konularına göre mevcut uygulamadaki süre ile adayların uygun gördüğü süre arasındaki fark 3.01 saat ile 6.85 saat arasında değişmektedir (Tablo 5). Buradaki fark üç etkenden kaynaklanabilir: (1) Kursta bir konuya ayrılan süre konunun kapsamına uygun olmayabilir. (2) Konuyu işleyen öğretim elemanı konuyu sunmada süreyi iyi kullanamamış olabilir. (3) Kurs sonrası değerlendirme sınavının stresi altında adaylar sürenin yetersiz olduğu düşüncesine kapılmış olabilir. Kurs konularının ve her bir konu için gerekli sürenin değerlendirilmesinde tabloda elde edilen bulgular göz önünde bulundurulmakla birlikte çalışmaya katılan Bakanlık yetkililerinin toplam süre için 120 saatten fazlasının gerçekleştirilebilir olmadığını ifade etmeleri, yönetmeliğin öngördüğü minimum süre olan 120 saatin maksimum kullanılabilir süre olarak belirlenmesini gerektirmiştir.

Adayların büyük çoğunluğu (%79.65) okul yöneticilerinin yetiştirilmesinde öğretmenlik yapmış olma önkoşulu ile adayların yüksek lisans programına alınmaları ve bu programdan mezun olanların yöneticilik sertifikası olarak yöneticiliğe atanmalarının en uygun uygulama olacağını belirtmektedir (Tablo 6). Adayların %9.59'u mevcut uygulamanın sürdürülmesi gerektiği görüşündedir. Mevcut uygulamada yönetici yetiştirme kursunun ilgili yönetmelikte "hizmet içi eğitim" olarak nitelendirilmesi bir çelişki oluşturmaktadır. Adayların aldığı eğitim yöneticilik öncesi bir hazırlık eğitimidir. Uzun dönemde yetiştirme eğitiminin "hizmet içi eğitim" niteliğinden arındırılarak, yöneticilerin lisans üstü programlarda yetiştirilmesi gerekir.

Tablo 4. Kursun Süresine ilişkin Görüşler

[Kurs Süresi Yeterli midir?	F	%
Evet	59	17.35
Hayır	281	82.65
Toplam	340	100.00

Tablo 5. Konulara Göre Adayların Uygun Gördüğü Kurs Süresi

Konular	Ortalama İstenen Süre	Ayrılan Süre	Fark
Yönetim ve işlevleri	10.40	6	4.40
1 Kamu Yönetimi ve işleyişi	10.07	6	4.07
Okul Yönetimi ve Yönetici	16.85	10	6.85
Demokrasi ve İnsan Hakları	10.10	6	4.10
Değişme ve Yenileşme	11.58	8	3.58
Karar, Karar Alma ve Uygulama	11.30	8	3.30
Takım Çalışması	10.01	6	4.01
Okul-Çevre ilişkileri	11.57	8	3.57
İletişim ve Sosyal Etkileşim Becerisi	10.89	6	4.89
Personel Geliştirme	11.92	8	3.92
Çağdaş Yönetim Yaklaşımları	11.42	8	3.42
Denetim ve Değerlendirme	10.88	6	4.88
Toplam Kalite Yönetimi	13.88	10	3.88
Öğrenme-Öğretme Kuram ve Yöntemleri	15.04	10	5.04
Maddi Kaynakların Kullanımı	11.01	8	3.01
Mevzuat Bilgisi	12.15	6	6.15
Toplam	189,07	120,00	69,07

Tablo 6. Yöneticilerin Yetiştirilme Biçimine İlişkin Görüşler

Yetiştirme Biçimi	f	%
Mevcut uygulama sürdürülmelidir	33	9.59
Öğretmenlik yapmış olmak + Yüksek lisans; Yön. Sertif.	274	79.65
Öğretmenlik Sertif. + Yüksek lisans; Yön. Sertif.	16	4.65
Diğer	21	6.10
Toplam	344	100.00

Değerlendirme Sınavına İlişkin Görüşler

Adayların büyük çoğunluğunun (%76.01; Tablo 8) kurs sonrası değerlendirme sınavını gereksiz görmesine karşın, bu sınavın

OKUL YÖNETİCİLERİNİN YETİŞTİRİLMESİ

emin Mariy-kemâ Itoksal

üniversitelerde ve kursu yürüten üniversitelerin koordineli olarak yapmaları yönünde görüş birliği içinde oldukları görülmektedir (Tablo 7). Adayların değerlendirme sınavını gereksiz görmelerinin temel nedeni bu kursu bir hizmet içi eğitim etkinliği olarak görmeleridir. Adayların %17.49'u değerlendirme sınavının önceden belirlenmiş amaçlar doğrultusunda Milli Eğitim Bakanlığınca yürütülmesi gerektiği görüşündedir. Adayların yaklaşık %1'i değerlendirmenin ÖSYM tarafından yapılmasının uygun olacağı düşüncesindedir. Değerlendirmeyi ÖSYM'nin yapması isteği, değerlendirmede politik etkilerin olabileceği kaygısından kaynaklanabilir.

Tablo 7. Kurs Sonrası Değerlendirme Sınavı

jsTnavın Hangi Kurumun yapması Uygundur?	f	%
Kursu yürüten üniversiteler bağımsız olarak sınav yapmalıdır	134	39.07
Kursu yürüten üniversiteler koordineli ortak sınav yapmalıdır	111	32.36
MEB önceden belirlenmiş kurs amaçları doğrultusunda bir sınav yapmalıdır	60	17.49
Sınav ÖSYM tarafından yapılmalıdır	38	11.08
Toplam	343	100.00

Adayların Programa İlişkin Genel Görüş ve Önerileri

Tablo 8 incelendiğinde; adayların görüş ve önerilerinin sorulduğu açık uçlu soruya cevaplarının bir kısmının yapılandırılmış sorularda elde edilen bilgilerin tekrarı olduğu görülmektedir. Bu durum adayların özellikle kurs sonrası değerlendirme sınavına ilişkin yoğun endişelerinden kaynaklanmış olabilir. Adayların %76'sı kurs sonrası değerlendirme sınavının gereksiz olduğu görüşündedir. Kursiyerlere göre, sınav yapılacaksa da bu sınavın kurs bitiminden belirli bir süre sonra yapılması gerekir. Böylece sınava hazırlık için zaman kazanılmış olacaktır. Değerlendirme sınavı kursiyerlerin strese girmelerine neden olmakta ve bu stres öğrenmeyi olumsuz yönde etkilemektedir. Yönetici yetiştirme uygulamasının yeni olması ve değerlendirme sınavı ile ilgili belirsizliklerin olması stres düzeyini artırmış olabilir. Kursun "hizmet içi eğitim" olarak tanımlanmış olması, kursiyerlerin geleneksel bir yaklaşımla hizmet içi eğitimde değerlendirme sınavı olmaması gerektiği biçiminde değerlendirme yapmalarına neden olmaktadır. Bir yetiştirme programına katılmak, o programın amaçlarının gerçekleştiğinin göstergesi olamaz.

NETİCİLERİNİN YETİŞTİRİLMESİ

emin kariy-kemal köhal

Tablo 8. Yönetici Adaylarının Seçme Sınavı, Kurs Programı ve Değerlendirme Sınavı ile ilgili Görüş ve Önerileri

Görüş ve Öneriler	f	%
1. Kurs sonrası sınav gereksizdir	263	76.01
2. Kurs bitimi ile sınav arasında belirli bir süre verilmelidir	248	71.68
3. Kurs sonrası sınav stresi öğrenmeyi olumsuz yönde etkilemektedir	219	63.29
4. Kurs sonu sınavda not barajı düşürülmeli	95	27.46
5. Kurs sonunda sınavsız olarak, ders içeriklerini de gösteren ve üniversite ile MEB'nin birlikte düzenlediği bir belge verilmelidir.	94	27.17
6. Giriş sınavında başarılı, fakat kurs sonrası sınavda başarısız olanlar bir sonraki dönemde tekrar kursa alınmalıdır.	83	23.99
7. Kurs sonu sınav sadece okul tiplerini belirleme amaçlı olmalıdır	53	15.32
8. Eğitim Yönetimi bölümü lisans mezunları sınavdan muaf olmalıdır	27	7.80
9. Giriş sınavında "70 barajı" yerine ihtiyaca göre adaylar puan sırasına konmalı ve bu sıraya göre kursa alınmalıdır.	21	6.07
10. Kursiyerlerin barınma sorunları kurs öncesi çözümlenmelidir	254	73.41
11. Kursiyerlere sosyal etkinlikler için ortam sağlanmalı	211	60.98
12. Kurs yaz aylarında yapılmalıdır	203	58.67
13. Öğretim elemanı seçiminde alanın uzmanı olanlar görevlendirilmelidir	172	49.71
14. Kursta daha çok uygulama ağırlıklı bir yaklaşım izlenmelidir	154	44.51
15. Kursiyerler kurs programı hakkında kursa gelmeden önce bilgilendirilmelidir	147	42.49
16. Üniversiteler arasında içerik ve materyal bakımından koordinasyon sağlanmalı	146	42.20
17. Ders saatlerinin artırılması ve daha geniş zaman dilimine yayılması	135	39.02
18. Beş yıl başarılı olarak öğretmenlik yapmış olanlar EYD Yüksek Lisansa alınmalı ve mezuniyet sonrası yönetici olarak atanmalıdırlar	113	32.66
19. Kurs yeri fiziki açıdan uygun olmalıdır	83	23.99
20. Kurs sonunda sınavı kazananlar uygun okullarda (3 ay-1 yıl) uygulama yaptıktan sonra atanmalıdır (yöneticilik yapmış olanlar hariç).	72	20.81
21. Öğretim üyeleri ders materyallerini önceden hazırlamalıdır	69	19.94
22. Kursiyerler ihtiyaçlarına göre gruplandırılmalıdır	57	16.47

OKUL YÖNETİCİLERİNİN YETİŞTİRİLMESİ

enin kariyer-kenal köhale

Tablo 8 (Devam). Yönetici Adaylarının Seçme Sınavı, Kurs Programı ve Değerlendirme Sınavı ile ilgili Görüş ve Önerileri

Görüş ve Öneriler	f	%
23. Devamın daha ciddi bir biçimde izlenmesi	28	8.09
24. Kursiyerler için bir kitapçık hazırlanmalıdır	25	7.23
25. Kurslar tek merkezde düzenlenmeli	19	5.49
26. Sınavlar rutin olarak her yıl aynı dönemde yapılmalı	17	4.91
27. Program uygulanırken testler yapılmalıdır	16	4.62
28. Kursu başarı ile bitirenlerin atamalarının bir an önce yapılması	191	55.20
29. Atamalara politikanın karıştırılmaması gerekir	132	38.15
30. MEB kurs görevlileri kursa katılanların ihtiyaçları ile daha çok ilgilenmeli, daha iyi iletişim	74	21.39
31. Tüm okul yöneticileri (mevcutlar dahil) aynı programdan geçirilmeli	67	19.36
32. Yöneticilik, "en iyilerin başvuracağı biçimde cazip hale getirilmelidir	47	13.58
33. Kurs hazırlık aşamasında illerden birer temsilci çağırılmalıdır	16	4.62

Adaylar kursun yürütülmesi ile ilgili hem Milli Eğitim Bakanlığını hem de Üniversiteyi doğrudan ilgilendiren ciddi öneriler getirmektedir. Bakanlık-Üniversite işbirliği ile kursiyerlerin barınma sorunları çözümlenebilir ve kursiyerler arasında etkileşimin sağlanabileceği sosyal etkinlikler düzenlenebilir. Adayların yaklaşık %50'sinin öğretim elemanlarının görevlendirilmesinde alanın uzmanı olanların seçilmesi gerektiğini ifade etmeleri görevlendirmelerde ciddi bir sorun olduğunu göstermektedir. Öğretim elemanlarının görevlendirmelerini üniversiteler yapmakla birlikte, Bakanlık kursu yürütecek üniversitelerin öğretim kadrosunun programı yürütmede yeterli konusunda bir ön inceleme yapılmalıdır.

Adayların yaklaşık %45'inin daha çok uygulama ağırlıklı bir yetiştirme programı önermeleri dikkat çekicidir. Yöneticilerin yetiştirilmesi ile ilgili literatür, bilgilerin uygulamaya transfer edilebilmesi için pratik problemlere odaklanmış uygulama ağırlıklı yetiştirme programlarının zorunlu olduğunu vurgulamaktadır (Bjork & Ginsberg, 1995; Stine, Lopez & Birch, 1997). Hatta Bjork ve Ginsberg'e göre okul yöneticilerinin yetiştirilmesinde, tıp doktorlarının yetiştirilmesinde uygulanan klinik deneyim benzeri bir uygulama oluşturulmalıdır.

Adayların sınav stresi yanında kurs sonrası atamalarla ilgili kaygılarının da olduğu görülmektedir. Kursiyerlerin % 55'i kursu başarı ile bitirenlerin atamalarının bir an önce yapılmasını ve %38'i atamalarda politik tercihlerin etkili olmamasını istemektedir. Ayrıca adayların %13'ü niteliğin artırılabilmesi için okul yöneticiliğinin daha cazip hale getirilmesi gerektiğini ifade etmektedir.

Sonuç ve Tartışma

Milli Eğitim Bakanlığına Bağlı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirmelerine ilişkin Yönetmelik okul yöneticilerinin yetiştirilmesinde yeni bir dönem başlatmıştır. Ancak, yönetici yetiştirme eğitimine seçilen ve bu eğitimi alan yöneticilerin bugünün ve geleceğin okullarında kendilerinden beklenen rolleri başarı ile yerine getirecek biçimde hazırlanmaları için yönetici yetiştirme programlarının kuram ve uygulamayı bir araya getirecek biçimde düzenlenmesi gerekir. Şu anda uygulanan program daha çok kuram odaklı bir programdır. Yönetici yetiştirme programında uygulama boyutu göz ardı edilmektedir.

İlgili yönetmelik okul yöneticilerinin atama öncesi yetiştirilmesi konusunda bir başlangıç olmakla birlikte, yönetici yetiştirmede geçici bir düzenleme olarak görülmelidir. Geleceğin yöneticileri, bugünün ve geleceğin ihtiyaçları göz önünde bulundurularak hazırlanacak meslek öncesi lisansüstü eğitim programlarından yetiştirilmelidir. Yürürlükte olan yönetmeliğe göre yönetici yetiştirme uygulaması sürdürülürken, üniversitelerin okul yöneticilerini yetiştirmek için gerekli fiziki, personel ve program alt yapısını oluşturmaları gerekir.

Milli Eğitim Bakanlığı Üniversitelerle işbirliği yaparak mevcut uygulamayı geliştirme çabası içindedir. Burada eğitim yönetimi alanında çalışan akademisyenlere önemli görevler düşmektedir. Akademisyenlerin Bakanlık yetkililerinin işbirliğine istekli ve hatta akademisyenlerden katalizör rolü bekleyen tutumlarının bir fırsat olarak değerlendirilmesi gerekir. Bürokratik sistem kendi sınırlılıkları içinde işlemekle birlikte, bürokratlar akademisyenlerden uygulanabilir öneriler bekler bir görünüm sergilemektedirler. Akademisyenlerin kendilerinden beklenen ve beklenecek rolleri yerine getirmeye hazır olmaları gerekmektedir.

Şubat 1999 Döneminde gerçekleştirilen yönetici yetiştirme eğitimi sonrası Milli Eğitim Bakanlığı Hizmet İçi Eğitim Dairesi Başkanlığı uygulamada kazanılan deneyimleri değerlendirerek yetiştirme programını yeniden

düzenlemek amacı ile bir hafta süreli bir çalışma düzenlemiştir. Hizmet içi Eğitim Dairesi Başkanlığı'nin düzenlediği çalışmada, bu araştırmada elde edilen bulgular da değerlendirilerek program içeriği ve konu alanlarına göre konulara ayrılan süreler yeniden düzenlenmiştir. Stine ve diğerleri (1997) okul yöneticisi yetiştirme programlarının kapsamının 10 ana başlık altında toplanabileceğini belirtmektedir:

1. Eğitim-öğretim liderliği
2. Örgütsel yönetim
3. Öğretim programları
4. Okul yönetimi
5. İnsan kaynakları yönetimi
6. Mali kaynaklar ve işletme hizmetleri yönetimi
7. Mevzuat uygulamaları
8. Politika ve politik etkiler
9. Okul çevre işbirliği
10. Teknoloji kullanımı

Yeniden düzenlenen program bu alanları kapsamakla birlikte, programda mevcut yasal düzenlemelerin sınırlılıkları çerçevesinde uygulama boyutu eksik kalmıştır. Okul yöneticilerinin yetiştirilmesi ile ilgili literatür uygulama boyutunun eksik olması durumunda verilecek eğitimin okulların geliştirilmesine sağlayacağı katkının çok sınırlı olduğunu göstermektedir (Bartell & Birch, 1995; Bjork & Gisberg, 1995; Evans & Mohr, 1999; Stine ve diğerleri, 1997). Evans ve Mohr'a göre gerçek problemlere odaklanmayan ve geleneksel varsayımları sorgulamayan bir yönetici yetiştirme programı liderlik, öğretme ve öğrenme gibi konularda yeni bir düşünme biçimi oluşturamaz.

Bu araştırma okul yöneticilerinin eğitiminde seçme sınavı, programın içeriği, yürütülmesi ve değerlendirme boyutlarında yönetici yetiştirme kursuna katılan yönetici adaylarının görüş ve önerilerini ortaya koymuştur. Bu görüşler ve öneriler yönetici yetiştirme eğitimi programının yeniden düzenlenmesinde değerlendirmeye alınmıştır. Ancak, yönetici yetiştirme konusunun bir bütünlük içinde ele alınması gerekmektedir. Bu bütünlük içinde yöneticilerin statüsü ile ilgili değerlendirmelerin yapılması kaçınılmazdır. Çünkü, yöneticilik mesleğine "en iyilerin" yönlendirilmesi bu mesleğin statüsü ile ilgilidir. Gerekli düzenlemelerle okul yöneticiliği cazip bir meslek haline getirilmelidir. Diğer yandan üniversiteler okul

OKUL YÖNETİCİLERİNİN YETİŞTİRİLMESİ

emin kaYıy-kemal köhal

yöneticilerinin yetiştirilmesi konusunda ciddi çalışmalar yapmak zorundadır. Bugün okul yöneticilerinin yetiştirilmesinde gelişmiş ülkelerin geldiği noktada uygulama yetiştirme programlarının bir parçası haline gelmiştir. Örneğin, California eyaletinde geliştirilen yönetici yetiştirme standartları yöneticilerin yöneticilik eğitimi sonrasında geçici yeterlik belgeleri almalarını ve üniversite okul işbirliği ile gerçekleştirilen beş yıl süreli bir uygulamadan sonra profesyonel yöneticilik belgelerini almalarını öngörmektedir (Stine ve diğerleri, 1997). Okullarının başarısını artırarak çağı yakalamak iddiasında olan bir toplum, okulları yönetecek profesyonellerin yetiştirilmesinde çağın gerisinde kalamaz.

Kaynakça

- Argyris, C, & Schon, D. (1978). *Theory in practice: Increasing professional effectiveness*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Bartell, Carol A.; Birch, Lavrence W. (1995). *Restructuring administrator preparation for California*. Thrust for Educational Leadership, Vol. 24. Issue 5, p28-31.
- Carnegie Forum on Education and the Economy. (1986). *A nation prepared: Teachers for the 21st century*. Washington, DC: Author.
- Evans, Paula M.; Mohr, Nancy (1999). *Professional Development For Principals*. Phi Delta Kappan, Vol. 80 Issue 7, p530-532.
- Galbo, Cindy (1998). *Professional development in the real world*. Thrust for Educational Leadership, May/June, p. 15-17.
- Holmes Group. (1986). *Tomorrow's teachers*. East Lansing, MI: Holmes Group.
- National Commission on Excellence in Educational Administration, (1987). *Leaders for America's schools*. University Council for Educational Administration, Tempe, AZ.
- Speck, Marsha. (1996). "Best Practice in Professional **Development** for Sustained Educational Change." *ERS Spectrum*, Spring.
- Stine, David; Lopez, Jose & Birch, Lam' (1997). *A new era in administrative training*. Thrust for Educational Leadership, Vol. 26. Issue 4. p39-42.