



## Okul Müdürlerinin Öğrenme İhtiyaçlarının Belirlenmesi

Yüksel GÜNDÜZ

Artvin Çoruh Üniversitesi Eğitim Fakültesi  
gunduz0735@hotmail.com

Aydın BALYER

Yıldız Teknik Üniversitesi Yabancı Diller Yüksek Okulu  
balyer2001@gmail.com

### Özet

Araştırmanın amacı, müdürlerin mesleklerini yürütürken ihtiyaç duydukları öğrenme ihtiyaçlarını belirlemeye çalışmaktır. Araştırmada tarama modeli kullanılmıştır. Araştırmanın evrenini, 2010–2011 eğitim-öğretim yılında İstanbul İli Asya yakasında bulunan ilk ve ortaöğretimde çalışan okul müdürleri oluşturmaktadır. Örneklemi ise evrenden “rastlantısal örneklem” yöntemi ile seçilen Kadıköy, Kartal, Maltepe ve Üsküdar ilçelerinde görev yapan 185 ilk ve ortaöğretim müdürü oluşturmaktadır. Araştırma nicel bir araştırma olup, veriler Kajs, Decman, Cox, Wilman ve Ramon (2002) tarafından geliştirilen 31 maddelik bir liste ile toplanmıştır. Listeye elde edilen veriler, frekans, yüzde, Mann Whitney “U” testi, Kruskal wallis testi ile çözümlenmiştir. Müdürlerin Liste’de belirtilen öğrenme ihtiyaçlarına ilişkin maddelere katılımları genel olarak “yüksek” ve “orta” düzeyde olmuştur. Müdürler, görevlerine ilişkin, orta ve yüksek düzeyde öğrenme ihtiyacı içinde olduklarını ifade etmişlerdir. Müdürlerin öğrenme ihtiyaçlarına ilişkin görüşleri arasında, cinsiyet, kıdem, eğitim ve okul türü değişkenine göre anlamlı farklılıklar bulunmuştur.

**Anahtar Kelimeler:** Müdür, görev, öğrenme ihtiyacı

### Determining Professional Learning Needs Of School Principals

#### Abstract

The purpose of this study is to determine professional learning needs of school principals. Descriptive method was applied. The universe of the study is the principals who work at primary and secondary schools in Asian part of Istanbul Province in the academic year of 2010-2011. The sampling of the study is the 185 primary and secondary school principals who were chosen by “randomly sampling” method in Kadıköy, Kartal, Maltepe and Üsküdar townships. The study was carried out quantitatively and data were collected with a list 31-item-list developed by Kajs, Decman, Cox, Wilman and Ramon (2002) with their written permission. The data that collected with the list was analyzed with frequency, percentage, Mann Whitney U test and Kruskal Wallis. Participation of the principals to the items on the list generally “high” and “medium” level. The principals feel high and medium level professional learning needs. There are also significant difference between the needs of them according to their sex, length of service, education and school type.

**Key Words:** Principal, duty, learning need

## 1.Giriş

İçinde bulunduğumuz iki binli yıllarda, eğitim alanı önemli değişimlerle karşı karşıyadır (Salazar, 2007, s.1). Bu anlamda hesap verebilirlik eğitim yönetiminde birçok şeyi değiştirmiştir. Bu süreçte müdürlerin, rutin işleri yapmaları yeterli görülmemektedir. Dolayısıyla müdürlerden farklı rolleri gerçekleştirmeleri beklenmektedir. Okul müdürlerinin artan beklentileri karşılamaları için gereksinim duydukları alanlarda yetiştirilmeleri ve mesleki anlamda desteklenmeleri gerekmektedir (Cooner ve diğerleri 2008, s.11).

Okullar, artan bir şekilde öğrenci performansının geçmiştekinden daha iyi olmasına önem vermektedirler. Bu anlamda kaliteli okullar iyiye yetinmezler, onlar daha ziyade gelişmeyi, daha iyiyi yakalamayı hedeflerler (Knuth, 2004, s.5). Bu durum da okul müdürlerinin temel olarak program, öğretim ve öğrenci başarısı konularında derin bir bilgiye sahip olmaları gerektiğini ortaya koymaktadır (Bottoms, 2010, s.1). Bu derin bilgi sayesinde müdürler okullarını ve öğretimi geliştirebilirler. Bunun için müdürler, performansları ile model ve sürekli gelişim içerisinde olmalıdırlar. Hale ve Moorman'a (2003) göre, okul geliştirme çabalarının başarılı olabilmesi için güçlü liderliğin olması gerekmektedir. Bu anlamda son yıllarda yapılan reformlar sonucunda, hazırlanan araştırma raporları, okul müdürlerinin bilgi türleri, beceriler ve tutumlar konularında yeterli olmadıkları ve yeni bir takım donanımlara ihtiyaç duyduklarını ortaya koymaktadır (Chapman, 2005, s.8; Manges ve Wilcox, 1997). Bununla birlikte Sava ve Koerner (1998), okullarda yapılan reformların başarıya ulaşabilmesi için her okulda etkili bir lider ya da müdürün bulunması gerektiğini ifade etmektedirler.

Yirmi birinci yüzyıl müdürünün eğitimsel liderlik rollerinin vizyon geliştirme, liderlik, öğrenme toplumu, enerji geliştirme, beraber hareket etmek ve iletişim gibi bir takım temel özelliklere sahip olmaları gerekmektedir (Matters, 2005, s. 8). Bu nedenle, müdürlerin kendilerinden beklenen rolleri gerçekleştirmeleri için sürekli bir profesyonel gelişim içerisinde olmaları gerekmektedir. Bu gelişim alanları öğretim liderliği, yönetim işleri, kriz yönetimi, finansal konular, okul yasa ve yönetmelikleri, zaman yönetimi ve okul ve personel geliştirme olmalıdır (Young, 2007, s.51-52). Yine, artan kamu taleplerini karşılamak için okulları yönetecek kişilerin birer müdür ve yöneticiden daha farklı bir şekilde hazırlanmaları gerekmektedir (Hale ve Moorman, 2003, s.2). Müdürler, bütün değişim, finansal ve insan kaynakları bakımından önemli bir çaba gerektiren reform ve değişim uygulamaları gibi sorunları tek başlarına aşmaya çalıştıklarında, buna ne güçleri ne de politik olarak kapasiteleri yetmektedir.

Matters'in de (2005) belirttiği gibi, müdürler başkalarını yönetmeden önce kendilerini yönetmeyi öğrenmelidirler. Değişik araştırmalar, yöneticilere yönelik sistematik profesyonel gelişim programlarının bulunmadığını, olanların kalite olarak zayıf ve yönetim konularıyla ilgisiz, içerik yönünden uyumsuz ve uygulamadan yoksun olduğunu, mükemmelliği teşvik edecek olan lisans sisteminin yetersiz bulunduğunu ve okul liderlerini hazırlama konusunda ulusal işbirliğinin olmadığını ortaya konulmaktadır (Hale ve Moorman, 2003, s.2). Bu tespitler, okul müdürlerinin yetiştirilme süreçlerinin yeniden ele alınması ve yapılandırılması gerektiğini göstermektedir.

Müdürler, eğitim uygulamalarını ve öğrenci başarısını artırma konusunda yüksek düzeyde bir performans göstermelidir. Buna göre eğitim uygulamaları ve öğrenci başarısı standartlarının artması, müdürün liderlik davranışlarıyla ilgilidir (Salazar, 2007, s.1; Tirozzi, 2000; Hausman, Crow ve Speery, 2000; Milstein, 1993; Hallinger ve Murphy, 1991). Ancak Elmore'a (2002) göre, günümüzde birçok müdürün okullarında etkili müdürlük yapabilecek teknik yönetim becerilerine sahip olmadıklarını ifade etmektedir.

Müdürlerin liderlik kapasitelerinin artırılması için bir takım programlarla sürekli desteklenmeleri gerekmektedir. Bu konuda önerilen geliştirme programlarının bazıları mentörlük, on-line tartışma forumları, işbirlikli çalışma, genel ağ üzerinden öğrenme topluluklarına katılım, koçluk, müdürlerin karşılıklı birbirlerini ziyaretleri, seminer ve öğrenme etkinliklerine katılımıdır (Chapman, 2005, s. 23).

Müdürlerin profesyonel olarak öğrenme ihtiyacı içerisinde oldukları konular, genelde öğrenme stratejileri, takım çalışmaları için geliştirme programları (Chapman, 2005), geleceği yaratma, öğrenme ve öğretme, kendini geliştirme ve diğerleriyle birlikte çalışma, örgütü yönetme, hesap verebilirliği güvence altına alma ve işbirliği ile örgütü güçlendirme (Mulford, 2003), bilgi, beceri ve önceki deneyimleri uygulamaya koyma konuları, stratejik planlama ve okulun ihtiyaçlarını belirleme, okul toplum/çevre ilişkilerini geliştirme (Chapman, 2005), mevcut eğitim politikaları, kendi-kendine öğretim (Chen ve Ming-Kuei, 2009), personel geliştirme, müfredat hedeflerini belirleme ve uygulama, okulu etkileyen politik güçlerle uğraşma, öğretim programlarının denetimi, personel değerlendirmesi, etkili liderlik davranışlarının kullanımı, öğrenci başarısının artırılması, kişisel zamanı planlama ve organize etme, öğretim programının değerlendirilmesi, etkili iletişim becerilerinin kullanımı, grup süreçlerinin dinamikleri, etkili mali yönetimin gerçekleştirilmesi, öğrencilerin değerlendirilmesi (Doud,1989), takım adanmışlığı oluşturma, öğrenen örgütler yaratma, sürekli öğrenme için motivasyon sağlama, etkili iletişim geliştirme ve değişim sürecini kolaylaştırma (Salazar, 2007), öğretmenleri motive etme, çatışma yönetimi, okul-çevre işbirliği geliştirilmesi (Foley, 2001) gibi konular olarak karşımıza çıkmaktadır.

Müdürlerin ihtiyaçları, devletin himayesinde ve girişiminde, yerel atölye çalışmaları, dışarıdan profesyonel yardım, merkezi yönetim desteği, diğer müdürler, üniversitelerin kursları, müdür akademisi, ulusal profesyonel kurumlar yoluyla karşılanmalıdır (Doud, 1989, s.46; Hale ve Moorman, 2003, s.2; Young, 2007, s.52; Cooner ve diğerleri, 2008, s. 11; Johansson, 2001-2002). Yine bazı çalışmalar, okul müdürlerinin öğrenme ihtiyaçlarının giderilmesi için çalışma grupları, üst düzey seminerler, okuma ve tartışma grupları, alanda uzman olan kişilerce yapılan sunumlar, ulusal akademiler ve seminerlere katılım ve koç, kolaylaştırıcı / zenginleştirici ve eğitimci olma fırsatlarının sunulması yoluyla giderilebileceğini ortaya koymaktadır (Doud, 1989). Müdürlerin profesyonel gelişim süreçlerinde, bu alanda en iyi okul ya da müdürlerin izlenmesi yoluna da gidilebilir (Young, 2007, s. 53; Walker ve diğerleri, 2002). Salazar'ın (2007) çalışması, müdürlerin öğrenme ihtiyaçlarını genellikle konferanslar ve seminerler yoluyla geliştirmek istediklerini ortaya koymaktadır. Moller'in (2002) yürüttüğü bir çalışmada, müdürlerin profesyonel ihtiyaçlarını internlik ve mentörlük yoluyla giderebileceklerini ifade etmektedirler. Müdür gelişim programları için özellikle üniversitelerden yararlanılmalı ve yer olarak da iş yerine yakın bir yer; zaman olarak öğrenmenin en çok olanaklı olduğu zamanlar tercih edilmelidir (Mulford, 2003, s. 40).

Bugünün müdürleri, kendilerini öğrenci ve okulun değişen ihtiyaçlarına adapte ederken (Salazar, 2007, s.1), geleceğin müdürleri, özellikle personel ve finansal yönetim konularına adapte etmektedirler (Doud, 1989, s.140).

Teoride, okul müdürlerinin yetiştirilip göreve atanmalarıyla yetinilmeyip, onların görevlerini yürütürken ihtiyaç duydukları alanlarda profesyonel olarak gelişmelerinin desteklenmesi gerektiği ifade edilse de bunun uygulamada pek gerçekleşmediği görülmektedir. Yapılan araştırmalar, müdürlerin öğrenme ihtiyacı içerisinde olduklarını ortaya koymaktadır (Earley ve diğerleri, 2002; Bolam ve diğerleri, 2000; Hickox, 2002; Caldwell ve diğerleri, 2002; Goldstein, 2002; Chapman, 2005; Manges ve Wilcox, 1997; Hale ve Moorman, 2003; Elmore, 2002 ). Buna ilişkin bazı araştırmalar, okul müdürlerinin mesleklerini çekici bulmadıklarını, müdürlük hazırlık programlarını yeterli görmediklerini, gelişme çalışmalarının eşgüdümsüz olduğunu, kariyerlerini geliştirme konusunda önlerinin kapandığını ve birçoğunun erken yaşta görevlerini bıraktıklarını ortaya koymaktadır (Chapman, 2005, s. 2).

Dünyanın değişik ülkelerinde yapılan bu araştırmaların ortaya koyduğu gerçeklerin, eğitim sistemi açısından değerlendirilmesi önem arz etmektedir. Bu nedenle bu araştırma, Türkiye’de müdürlerin öğrenme ihtiyaçlarını ortaya çıkarmak amacıyla yürütülmüştür. Bu yolla elde edilecek sonuçların müdürlerin daha profesyonel görev yapabilmelerinin önündeki engellerin kaldırılması ve sağlıklı bir yönetim anlayışıyla yönetimde bulunmaları bakımından önemli olacağı düşünülmektedir.

### 1.1. Amaç

Bu çalışmanın amacı, okul müdürlerinin görüşlerine göre, müdürlerin mesleklerini yürütürken ihtiyaç duydukları öğrenme ihtiyaçlarını ortaya koymaktır.

### 1.2. Alt Problemler

1- Okul müdürlerinin görüşlerine göre, müdürlerin mesleklerini yürütürken ihtiyaç duydukları profesyonel öğrenme ihtiyaçları nelerdir?

2- Müdürlerin mesleklerini yürütürken ihtiyaç duydukları öğrenme ihtiyaçlarına ilişkin görüşleri, cinsiyet, mesleki kıdem, eğitim ve okul türü değişkenlerine göre anlamlı farklılıklar göstermekte midir?

### 1.3. Sınırlılıklar

Çalışma, 2010-2011 eğitim öğretim yılında İstanbul ili Asya yakasında bulunan Kadıköy, Kartal, Maltepe ve Üsküdar ilçelerinde görev yapan 185 ilk ve ortaöğretim müdürlerinin mesleklerini yürütürken ihtiyaç duydukları öğrenme ihtiyaçları ile sınırlıdır.

## 2. Yöntem

### 2.1. Araştırmanın Modeli

Bu araştırmanın amacı, ilk ve ortaöğretim kurumlarında çalışan okul müdürlerinin görüşlerine göre, ilk ve ortaöğretim kurumlarında çalışan müdürlerinin profesyonel olarak görevlerini yerine getirmek için ihtiyaç duydukları öğrenme ihtiyaçlarını belirlemektir. Bu nedenle tarama modellerinden genel tarama modeli kullanılmıştır. Bu model, çok sayıda elemandan oluşan bir evrende, evren hakkında genel bir yargıya varmak amacıyla evrenin tümü



ya da ondan alınacak bir grup, örnek ya da örneklem üzerinde yapılan tarama düzenlemeleridir (Karasar, 2004, s.79).

## 2.2. Evren ve Örneklem

Araştırmanın çalışma grubunu, İstanbul ili Asya yakasında bulunan Kadıköy (ilköğretim:57, ortaöğretim:25), Kartal (ilköğretim:40, ortaöğretim:24), Maltepe (ilköğretim:43, ortaöğretim:18), ve Üsküdar (ilköğretim:64, ortaöğretim:25) ilçelerinde görev yapan 185 ilk ve ortaöğretim müdürü oluşturmaktadır.

## 2.3. Veri Toplama Araçları

Okul müdürlerinin görüşlerine göre, müdürlerin mesleklerini yürütürken ihtiyaç duydukları öğrenme ihtiyaçlarının araştırıldığı bu çalışmada, iki tane veri toplama aracı kullanılmıştır. Bunlar, Kişisel Bilgi Anketi (cinsiyet, mesleki kıdem, eğitim durumu, görev yapılan okul türü ve müdürlükteki deneyim) ve Okul Müdürlerinin Öğrenme İhtiyaçlarını Belirleme Listesi'dir.

Okul Müdürlerinin Öğrenme İhtiyaçlarını Belirleme Listesi, Lawrence T. Kajs ve arkadaşları (2002) tarafından geliştirilmiştir. Bu Liste'de 31 tane öğrenme ihtiyacı sıralanmıştır. Liste beşli likert tipi dereceleme özelliğine sahiptir. Her müdürden her bir maddede yer alan öğrenme ihtiyacını derecelemesi istenmiştir. Derecelemeler Hiç (1) ile Pekçok (5) arasında değişim göstermektedir. Liste ile her bir öğrenme ihtiyacının derecesinin belirlenmesine çalışıldığından, belli bir toplam puanı yoktur. Yine bu Listenin bir ölçek olmaması nedeniyle geçerlik ve güvenilirlik çalışması yapılmamıştır.

Okul Müdürlerinin Öğrenme İhtiyaçlarını Belirleme Listesi bu araştırma kapsamında kullanılmak üzere, geliştiricilerin izni alınarak İngilizceden Türkçeye bire bir çevrilmiştir. Çevrili Liste 15 okul müdürüne okutulmuş, alınan dönüte göre, anlaşılmayan bir maddenin bulunmadığı belirtilmiştir. Bunun üzerine Liste belirtilen ilçelerdeki okul müdürlerine uygulanmıştır.

## 2.4. Verilerin Toplanması

Lawrence T. Kajs ve arkadaşları (2002) tarafından geliştirilen ve 31 maddeden oluşan Okul Müdürlerinin Öğrenme İhtiyaçlarını Belirleme Listesi çoğaltılarak, Kadıköy (ilköğretim:57, ortaöğretim:25), Kartal (ilköğretim:40, ortaöğretim:24), Maltepe (ilköğretim:43, ortaöğretim:18), ve Üsküdar (ilköğretim:64, ortaöğretim:25) ilçelerindeki ilk ve ortaöğretim okul müdürlerine iletilmiş, yaklaşık bir hafta sonra da toplanmıştır. Dağıtılan veri toplama aracından 190 tanesi geri dönmüş, bunların beş tanesi araştırmacılarca uygun bulunmamış, 185'i üzerinde işlem yapılmıştır.

## 2.5. Verilerin Çözümü ve Yorumlanması

Araştırma kapsamında kullanılan ankette yer alan soruların, frekans ve yüzdelik dağılımları bulunarak, bulgular bölümünde tablolastırılarak yorumlanmıştır.

Okul Müdürlerinin Öğrenme İhtiyaçlarını Belirleme Listesi, her bir maddenin ihtiyaç düzeyinin sıralanmasını esas aldığı için araştırma kapsamında sıralama listesini temel alan non-parametrik teknikler kullanılmıştır. İlk etapta listedeki her bir madde için medyan (Huber's M-Estimator tekniği ile) ve quarter değerleri bulunmuştur. Daha sonra tüm maddeler Huber's

medyan değerine göre en yüksekten en düşüğe doğru sıralanmıştır. Ayrıca medyan değerleri 5,00 ile 4,50 arasında olanlar çok yüksek ihtiyaç düzeyini, 3,50 ile 4,49 arasında olanlar yüksek ihtiyaç düzeyini, 2,50-3,49 arasında olanlar orta ihtiyaç düzeyini ve 1,50-2,49 arasında olanlar ise düşük ihtiyaç düzeyini gösterecek şekilde sınıflandırılmıştır.

Araştırmanın üçüncü aşamasında, anket ile toplanan bağımsız değişkenlere göre, Okul Müdürlerinin Öğrenme İhtiyaçlarını Belirleme Listesi'nin her bir maddesinin derece puan farklılıklarını belirlemek üzere, hipotez testleri yapılmıştır. Listesi'nin sıralama listesini baz alması nedeniyle hipotez testlerinde non-parametrik teknikler kullanılmıştır. Bağımsız değişkenlerin iki kategoriden oluştuğu durumlarda hipotez testi olarak Mann Whitney "U" testi kullanılmıştır.

Bağımsız değişkenin ikiden daha fazla kategoriye ayrıldığı durumlarda Okul Müdürlerinin Öğrenme İhtiyaçlarını Belirleme Listesi'nin her bir madde puanlarının farklılıklarını belirlemek üzere Kruskal wallis testi yapılmıştır.

Araştırma kapsamında elde edile tüm sonuçlar çift yönlü olarak sınanmış ve anlamlılık düzeyi en az ,05 olarak kabul edilmiştir. Ayrıca ,01 ve ,001 düzeyinde anlamlı çıkan sonuçlar ayrıca tablolarda gösterilmiştir. Araştırmanın tüm istatistiksel analizleri SPSS for Windows paket program ile yapılmıştır.

### 3. Bulgular

Bu araştırma ile Okul Müdürlerinin Öğrenme İhtiyaçlarının belirlenmesi amaçlanmıştır. Değişik okullarda görev yapan müdürlerden oluşan çalışma grubuna uygulanan anket ve Okul Müdürlerinin Öğrenme İhtiyaçlarını Belirleme Listesi'nin sonuçları bu bölümde değerlendirilerek yorumlanmıştır.

Bulgular bölümünün ilk aşamasında anket ile toplanan verilerin frekans ve yüzdeler dağılımları tablolaştırılarak yorumlanmıştır (Tablo 1).

**Tablo 1.** Araştırma Grubunu Oluşturan Müdürlerin Kişisel Bilgilerine İlişkin Frekans ve Yüzdeler Dağılımları

Değişken	Kategori	f	%	Değişken	Kategori	f	%
Cinsiyet	Kadın	15	8,1	Müdürlük Deneyimi	1-10 yıl	21	11,4
	Erkek	170	91,9		11-15 yıl	94	50,8
Kıdem	6-10 yıl	8	4,3	Okul Türü	16-20 yıl	47	25,4
	11-15 yıl	72	38,9		21 ve üstü	23	12,4
	16-20 yıl	81	43,8	İlköğretim	115	62,2	
	21 ve üstü	24	13,0	Ortaöğretim	70	37,8	
Eğitim Durumu	Lisans	138	74,6				
	Lisansüstü	47	25,4				
<b>Toplam:</b>		<b>f: 185 %:100</b>					

Araştırmada kadın müdürler % 8,1; erkek müdürler ise % 91,9 ile temsil edilmişlerdir. Kıdem değişkeni açısından ise ilk sıra % 43,8 ile kıdemi 16-20 yıl arasında bulunan müdürlere

aittir. Bunu % 38,9 ile kıdemi 11-15 yıl arasında olan müdürler izlemiştir. Kıdemi 6-10 yıl arasında olan müdürler son sırada bulunmaktadır (% 4,3). Çalışma grubunun % 74,6'ı lisans, % 25,4'ü yüksek lisans mezunudur. Müdürlükten oluşan çalışma grubunun % 62,2'i ilköğretim okullarında yöneticilik yaparken, % 37,8'i ise ortaöğretim kurumlarında yöneticilik yapmaktadır. Müdürlük deneyimi açısından ilk sıra % 50,8 ile 11-15 yıl arasında olan müdürlere aittir. Bunu % 25,4 ile müdürlük kıdemi 16-20 yıl arasında olanlar izlemiştir. Son sırada ise 1-10 yıl arasında yöneticilik yapan müdürler bulunmaktadır (% 11,4).

Araştırma kapsamında kullanılan Okul Müdürlerinin Öğrenme İhtiyaçlarını Belirleme Listesi'nin madde puanlarına ait tanımlayıcı istatistik değerleri Tablo 2'de sunulmuştur.

**Tablo 2.** Araştırma Grubunu Oluşturan Müdürlerin Öğrenme İhtiyaçlarını Belirleme Listesinin Maddelerinin Tanımlayıcı İstatistik Değerleri

No	Aşağıda belirtilen konularda ne düzeyde öğrenme ihtiyacı hissetmektedir?	Değer.	Medyan*	Sıra	Y <sub>25</sub>	Y <sub>50</sub>	Y <sub>75</sub>
1	Çatışma çözme stratejileri konusunda	Orta	2,77	27	2	3	3
2	İnsanlar arası ilişkiler ve sosyal beceriler konusunda	Orta	3,06	24	2	3	4
3	İletişim teknikleri konusunda	Orta	3,42	11	3	3	4
4	Bir değişim uzmanı olarak okul liderliği konusunda	Yüksek	3,84	5	3	4	4
5	Zaman yönetimi teknikleri konusunda	Orta	3,44	9	3	3	4
6	Program (müfredat) hazırlama geliştirme konusunda	Yüksek	4,04	2	3	4	5
7	Okullarla ilgili yasal mevzuat konusunda	Orta	3,27	17	2	3	4
8	Stajyerlerin görev yönetmeliği konusunda	Yüksek	3,84	4	3	4	5
9	Liderlik stilleri konusunda	Yüksek	4,04	1	3	4	5
10	Rehberlik (Mentörün) sorumlulukları konusunda	Orta	3,49	8	3	3	4
11	Güdüleme (motivasyon) teknikleri konusunda	Orta	3,18	20	2	3	4
12	Okul çevre ilişkilerini geliştirme konusunda	Orta	3,32	14	3	3	4
13	Eleştirel / sorgulayıcı düşünme süreçleri konusunda	Orta	3,44	10	3	3	4
14	Sorun çözme süreçleri konusunda	Orta	3,19	19	2	3	4
15	Planlama teknikleri konusunda	Orta	3,37	13	3	3	4
16	Okul aile işbirliğini geliştirme teknikleri konusunda	Orta	3,03	25	2	3	4
17	Uzun dönemli planlama stratejileri konusunda	Orta	3,17	22	3	3	4
18	İnsan kaynakları yönetimi konusunda	Orta	3,20	18	2	3	4
19	Finansal kaynaklar ve bütçeleme süreçleri konusunda	Orta	3,18	21	3	3	4
20	Risk ve güvenlik yönetimi konusunda	Yüksek	3,64	7	3	4	4

21	Örgütsel davranış konusunda	Orta	2,77	28	2	3	4
22	Teknoloji eğitimi / yetiştirmesi konusunda	Düşük	2,17	31	1	2	3
23	Okul hizmetlerinin tanıtımı konusunda	Orta	2,74	29	2	3	4
24	İşbirlikli öğrenme için araştırma süreçleri konusunda	Orta	2,64	30	2	3	3
25	Yansıtıcı yönetim uygulamaları konusunda	Yüksek	3,68	6	3	4	4
26	Öğrenme / kişilik envanterlerin tutulması konusunda	Orta	2,85	26	2	3	4
27	Stajyerler için alternatif ve özgün değerlendirme uygulamaları konusunda	Orta	3,29	16	3	3	4
28	Politika oluşturma süreçleri konusunda	Orta	3,37	12	3	3	4
29	Çocuk / yetişkin öğrenme teorileri konusunda	Yüksek	3,85	3	3	4	5
30	Okul ihtiyaçları için ilgili yerlere başvuru süreçleri konusunda	Orta	3,09	23	2	3	4
31	Kaynak geliştirme teknikleri (para, vb) konusunda	Orta	3,31	15	3	3	4

\* Medyan değerleri Huber's estimator değerlerinden alınmıştır.

Okul Müdürlerinin Öğrenme İhtiyaçlarını Belirleme Listesi'nin hiçbir maddesinin medyan değeri 4,50 ile 5,00 arasında bulunamamıştır. Bu sonuç, müdürlerin, listede bulunan 31 öğrenme ihtiyacından hiç birini “çok yüksek düzeyde” ihtiyaç olarak algılamadıklarını göstermektedir. Okul müdürlerinin öğrenme ihtiyaçları incelendiğinde genel olarak “yüksek”, “orta” ve “düşük” düzeyde olmak üzere üç grupta toplandığı görülmektedir.

Liste'de belirtilen maddelerin medyan değerleri sıralanmasında, müdürlerin “liderlik stilleri (4,04)”, “program hazırlama geliştirme (4,04)”, “çocuk ve yetişkin öğrenme teorileri (3,85)”, “bir değişim uzmanı olarak okul liderliği (3,84)”, “stajyerlerin görev yönetmeliği (3,84)”, “yansıtıcı yönetim uygulamaları (3,68)” ve “risk ve güvenlik yönetimi (3,64)” konularında “yüksek düzeyde” öğrenme ihtiyacı bulunduğu görülmektedir.

Müdürlerin, “rehberlik sorumlulukları (3,49)”, “eleştirel / sorgulayıcı düşünme süreçleri (3,44)”, “zaman yönetimi teknikleri (3,44)”, “iletişim teknikleri (3,42)”, “politika oluşturma süreçleri (3,37)”, “planlama teknikleri (3,37)”, “okul çevre ilişkilerini geliştirme (3,32)”, “kaynak geliştirme teknikleri (para, vb) (3,31)”, “stajyerler için alternatif ve özgün değerlendirme uygulamaları (3,29)”, “okullarla ilgili yasal mevzuat (3,27)”, “insan kaynakları yönetimi (3,20)”, “sorun çözme süreçleri (3,19)”, “finansal kaynaklar ve bütçeleme süreçleri (3,18)”, “güdüleme (motivasyon) teknikleri (3,18)”, uzun dönemli planlama stratejileri (3,17)”, “okul ihtiyaçları için ilgili yerlere başvuru süreçleri (3,09)”, “insanlar arası ilişkiler ve sosyal beceriler (3,06)”, “okul aile işbirliğini geliştirme teknikleri (3,03)”, “öğrenme / kişilik envanterlerin tutulması (2,85)”, “çatışma çözme stratejileri (2,77)”, “örgütsel davranış (2,77)”, “okul hizmetlerinin tanıtımı (2,74)” ve “işbirlikli öğrenme için araştırma süreçleri (2,64)” konularında “orta düzeyde” öğrenme ihtiyacı bulunduğu görülmektedir.

Müdürlerin, “teknoloji eğitimi / yetiştirmesi (2,17)” konusunda “düşük düzeyde” öğrenme ihtiyacı bulunduğu görülmektedir.

Liste'de belirtilen 31 madde içinde Huber's medyan değeri en yüksek madde “liderlik stilleri konusundaki” öğrenme ihtiyacını gösteren 9. madde olmuştur (4,04). Bu maddenin birinci



quarter değeri 3 iken, üçüncü quarter değeri 5 olmuştur. Bunu 4,04 ortalama ile 6. madde 2. sırada izlemiştir “program hazırlama geliştirme konusunda”. Bu maddenin de birinci quarter değeri 3 iken, üçüncü quarter değeri 5 olmuştur Üçüncü sırada 29. madde bulunmaktadır “çocuk ve yetişkin öğrenme teorileri konusunda” (3,85). “Stajyerlerin görev yönetmeliği konusundaki” öğrenme ihtiyacı, 3,84 medyan değeri ile dördüncü sırada bulunmaktadır. “Bir değişim uzmanı olarak okul liderliği konusunda” ki öğrenme ihtiyacı 3,84’lik medyan değeri ile beşinci sırada yer almaktadır. Bu maddenin birinci quarter değeri 3 iken, üçüncü quarter değeri 4 olmuştur. 25. madde “yansıtıcı yönetim uygulamaları” altıncı sırada yer almaktadır (3,68). “Risk ve güvenlik yönetimi konusundaki” öğrenme ihtiyacı 3,64 medyan değeri ile yedinci sıradadır. Belirtilen maddelerin medyan değerleri 3,50 ile 4,49 arasında yer aldığı için bu maddelerin içerikleri “yüksek düzeyde” öğrenme ihtiyacını göstermektedir.

Bu maddelerin içeriklerine bakıldığında, çoğunluğun yöneticilik davranışlarının geliştirilmesine yönelik öğrenme ihtiyaçları olduğu anlaşılmaktadır. Bunun dışında kalan tek madde “çocuk ve yetişkin öğrenme teorileri” konusundaki öğrenme ihtiyacıdır.

“Teknoloji eğitimi / yetiştirme” konusundaki öğrenme ihtiyacını açıklayan 22. madde son sırada yer almaktadır ve medyan değerinin 2,17 olması nedeniyle “düşük düzeyde” öğrenme ihtiyacını göstermektedir.

Araştırmanın bulgular bölümünün son aşamasında anket ile toplanan müdür kişisel özelliklerine göre Öğrenme İhtiyaçlarını Belirleme Listesi tüm maddeleri puanlarının sıralamaları arasındaki farklılıkları belirlemek üzere çeşitli hipotez testlerinin sonuçlarına yer verilmiştir.

**Tablo 3.** Araştırmanın iki kategorili Süreksiz değişkenlerine Göre Müdürlerin Öğrenme İhtiyaçlarını Belirleme Listesinin Maddeleri Puanları İçin Yapılan Mann Whitney “U” Testi Sonuçları

No	Aşağıda belirtilen konularda ne düzeyde öğrenme ihtiyacı hissetmektesiniz?	Cinsiyet		Eğitim Durumu		Okul Türü	
		z	p	z	p	z	p
1	Çatışma çözme stratejileri konusunda	-2,62	,009*	-,66	,506	-,95	,338
2	İnsanlar arası ilişkiler ve sosyal beceriler konusunda	-,56	,574	-,06	,948	-,28	,776
3	İletişim teknikleri konusunda	-,65	,515	-1,27	,203	-1,98	,047*
4	Bir değişim uzmanı olarak okul	-,92	,356	-1,46	,143	-,34	,728



No	Aşağıda belirtilen konularda ne düzeyde öğrenme ihtiyacı hissetmektesiniz?	Cinsiyet		Eğitim Durumu		Okul Türü	
		z	p	z	p	z	p
11	Güdüleme (motivasyon) teknikleri konusunda	-,03	,973	-1,19	,232	-1,24	,213
12	Okul çevre ilişkilerini geliştirme konusunda	-,63	,524	-,57	,563	-1,55	,121
13	Eleştirel / sorgulayıcı düşünme süreçleri konusunda	-2,25	,024*	-,13	,895	-,28	,776
14	Sorun çözme süreçleri konusunda	-1,49	,136	-,96	,334	-2,47	,013*
15	Planlama teknikleri konusunda	-,18	,851	-,46	,642	-,84	,400
16	Okul aile işbirliğini geliştirme teknikleri konusunda	-,45	,649	-,97	,328	-,70	,481
17	Uzun dönemli planlama stratejileri konusunda	-,56	,574	-1,45	,146	-1,39	,163
18	İnsan kaynakları yönetimi konusunda	-,68	,492	-,99	,322	-,56	,571
19	Finansal kaynaklar ve bütçeleme süreçleri konusunda	-,99	,321	-,93	,352	-1,71	,087
20	Risk ve güvenlik yönetimi konusunda	-,02	,977	-2,26	,024*	-1,35	,177
21	Örgütsel davranış konusunda	-,22	,825	-,07	,938	-1,99	,046*
22	Teknoloji eğitimi / yetiştirilmesi konusunda	-,05	,960	-1,02	,305	-,70	,480
23	Okul hizmetlerinin tanıtımı konusunda	-1,20	,228	-,10	,917	-,94	,343
24	İşbirlikli öğrenme için araştırma süreçleri konusunda	-,07	,941	-,21	,827	-,09	,925
25	Yansıtıcı yönetim uygulamaları konusunda	-2,04	,041*	-2,06	,039*	-,09	,924
26	Öğrenme / kişilik envanterlerin tutulması konusunda	-,26	,790	-,55	,580	-1,47	,140
27	Stajyerler için alternatif ve özgün değerlendirme uygulamaları konusunda	-1,65	,099	-1,60	,110	-1,47	,140
28	Politika oluşturma süreçleri konusunda	-,88	,375	-,50	,611	-,08	,929
29	Çocuk / yetişkin öğrenme teorileri konusunda	-2,75	,006*	-,83	,406	-,04	,964
30	Okul ihtiyaçları için ilgili yerlere başvuru süreçleri konusunda	-,89	,369	-,86	,389	-,30	,764
31	Kaynak geliştirme teknikleri (para, vb) konusunda	-1,01	,312	-,06	,949	-1,05	,291

Kadın ve erkek müdürlerin Öğrenme İhtiyaçları Belirleme Listesi'nin madde puanları için yapılan mann whitney "U" testi sonuçlarına göre, sadece 1, 13, 25 ve 29. maddelerde istatistiksel açıdan anlamlı farklılıklar bulunmuştur. "Çatışma çözme stratejileri" konusundaki öğrenme ihtiyacı; kadın müdürlerde, erkek müdürlere göre anlamlı derecede daha yüksektir ( $p<,01$ ) (1.madde). Erkek müdürlerin "eleştirel / sorgulayıcı düşünme" süreçleri (13.madde) ( $p<,05$ ), "yansıtıcı yönetim uygulamaları" (25.madde) ( $p<,05$ ) ve "çocuk ve yetişkin öğrenme teorileri" ( $p<,01$ ) konusundaki öğrenme ihtiyaçları, kadın müdürlerden anlamlı derecede daha yüksektir. Diğer öğrenme ihtiyaçları konusundaki maddeler bazında, cinsiyete göre anlamlı farklılıklar meydana gelmemiştir.

Eğitim düzeyi değişkenine göre yapılan analizlerde sadece 20 ve 25. maddelerde istatistiksel açıdan ,05 düzeyinde anlamlı farklılıklar meydana gelmiştir. Lisans mezunu olan yöneticilerin "risk ve güvenlik yönetimi" (20.madde) ve "yansıtıcı yönetim uygulamaları" (25.madde) konularındaki öğrenme ihtiyaçlarının düzeyi, yüksek lisan yapmış olan meslektaşlarından anlamlı düzeyde daha yüksek düzeydedir. Diğer öğrenme ihtiyaçları konusundaki maddeler bazında, eğitim düzeyine göre anlamlı farklılıklar meydana gelmemiştir.

Orta öğretim müdürlerinin "iletişim teknikleri" (3.madde), "sorun çözme süreçleri" (14.madde) ve "örgütsel davranış" (21.madde) konularındaki öğrenme ihtiyaçları, ilköğretim müdürlerinden anlamlı derecede daha yüksek düzeydedir. Diğer öğrenme ihtiyaçları konusundaki maddeler bazında, kurum değişkenine göre anlamlı farklılıklar meydana gelmemiştir.

**Tablo 3.** Araştırmanın Kıdem Yılı ve Müdürlük Deneyimi Değişkenlerine Göre Müdürlerin Öğrenme İhtiyaçlarını Belirleme Listesinin Maddeleri Puanları İçin Yapılan Kruskal Wallis Testi Sonuçları

No	Aşağıda belirtilen konularda ne düzeyde öğrenme ihtiyacı hissetmektesiniz?	Kıdem Yılı	
		Ki kare	p
1	Çatışma çözme stratejileri konusunda	5,48	,264
2	İnsanlar arası ilişkiler ve sosyal beceriler konusunda	3,00	,391
3	İletişim teknikleri konusunda	,83	,841
4	Bir değişim uzmanı olarak okul liderliği konusunda	,83	,841
5	Zaman yönetimi teknikleri konusunda	4,07	,254
6	Program (müfredat) hazırlama geliştirme konusunda	1,28	,733
7	Okullarla ilgili yasal mevzuat konusunda	5,42	,143
8	Stajyerlerin görev yönetmeliği konusunda	,65	,885
9	Liderlik stilleri konusunda	3,97	,264
10	Rehberlik (Mentörün) sorumlulukları konusunda	2,02	,566
11	Güdüleme (motivasyon) teknikleri konusunda	8,84	,031*
12	Okul çevre ilişkilerini geliştirme konusunda	12,49	,006*
13	Eleştirel / sorgulayıcı düşünme süreçleri konusunda	2,81	,421
14	Sorun çözme süreçleri konusunda	1,89	,596
15	Planlama teknikleri konusunda	2,01	,570
16	Okul aile işbirliğini geliştirme teknikleri konusunda	16,96	,001*

17	Uzun dönemli planlama stratejileri konusunda	3,41	,332
18	İnsan kaynakları yönetimi konusunda	,19	,978
19	Finansal kaynaklar ve bütçeleme süreçleri konusunda	1,35	,716
20	Risk ve güvenlik yönetimi konusunda	1,71	,633
21	Örgütsel davranış konusunda	4,33	,228
22	Teknoloji eğitimi / yetiştirmesi konusunda	,62	,890
23	Okul hizmetlerinin tanıtımı konusunda	,99	,801
24	İşbirlikli öğrenme için araştırma süreçleri konusunda	3,58	,310
25	Yansıtıcı yönetim uygulamaları konusunda	,27	,965
26	Öğrenme / kişilik envanterlerin tutulması konusunda	,37	,946
27	Stajyerler için alternatif ve özgün değerlendirme uygulamaları konusunda	1,97	,578
28	Politika oluşturma süreçleri konusunda	6,35	,096
29	Çocuk / yetişkin öğrenme teorileri konusunda	,68	,876
30	Okul ihtiyaçları için ilgili yerlere başvuru süreçleri konusunda	,37	,945
31	Kaynak geliştirme teknikleri (para, vb) konusunda	4,27	,233

Kıdem yılı değişkenine göre Müdürlerin Öğrenme İhtiyaçlarını Belirleme Listesi puanları için yapılan Kruskal wallis testinde sadece 11,12 ve 16. maddelerde anlamlı farklılıklar meydana gelmiştir.

Onbirinci maddede açıklanan “güdüleme teknikler” konusundaki öğrenme ihtiyacı en yüksek düzey, kıdemi 11-15 yıl arasında olan müdürlerdedir (106,38). Son sırada ise,76,63’lük sıralamalar ortalaması ile 1-10 yıl arasında kıdemi bulunan müdürler yer almaktadır. Tüm kategoriler arasında istatistiksel açıdan ,05 düzeyinde anlamlı farklılık meydana gelmiştir. “Okul ve çevre ilişkileri” konusundaki öğrenme ihtiyacı yine kıdemi 11-15 yıl olan müdürlerde en yüksek düzeydedir (SO: 108,38). Son sırada kıdemi 1-10 yıl arasında olan müdürler bulunmaktadır (SO: 69,88). 12. madde için tüm kategoriler arasında istatistiksel açıdan ,01 düzeyinde anlamlı farklılık meydana gelmiştir. “Okul aile işbirliğini geliştirme teknikleri” konusundaki öğrenme ihtiyacı kıdemi 16-20 yıl arasında olanlarda en üst seviyededir (SO:100,65). Kıdemi 21 yıl ve üstü olan müdürler en düşük düzeyde bu ihtiyaca sahiptirler (SO:70,42). 16. madde için tüm kategoriler arasında istatistiksel açıdan ,001 düzeyinde anlamlı farklılık meydana gelmiştir.

#### 4. Tartışma

Okul müdürlerinin öğrenme ihtiyaçlarının belirlenmesine yönelik olarak yapılan çalışmada, “Okul Müdürlerinin Öğrenme İhtiyaçlarını Belirleme Listesi”nde belirtilen maddelerin hiç birine “çok yüksek düzeyde” katılım göstermemişlerdir. Müdürlerin maddelere katılımları genel olarak yüksek, orta ve düşük düzeyde olmuştur. Bu sonuç, Earley ve diğerleri (2002), Bolam ve diğerleri (2000), Hickox (2002), Caldwell ve diğerleri (2002), Goldstein (2002), Chapman (2005), Manges ve Wilcox (1997), Hale ve Moorman (2003), Elmore (2002), Foley (2001), Salazar (2007), Doud (1989) ve Chen ve Ming-Kuei (2009) tarafından da desteklenmektedir. Liste’de belirtilen maddelerin geneline bakıldığında müdürlerin “orta” ve

“yüksek düzeyde” öğrenme ihtiyaçlarının bulunduğu anlaşılmaktadır. Bu sonuç, sürekli değişimin ve yenileşmelerin yaşandığı eğitim kurumlarında görev yapan yöneticiler için şaşırtıcı değildir. Sistemde yapılacak her yeni değişiklik ve yenileşmeye ilişkin olarak, sistemin tepesinde bulunan ve onu yönetecek olan müdürlerin bilgilenmeleri kaçınılmaz bir olgudur. Müdürler bu bilgidен yoksun kaldıklarında, astlarına yardım edici bir unsur olamazlar. Oysa müdürler, okullarında her türlü yeniliğin başlatıcısı durumundadırlar.

“Okul Müdürlerinin Öğrenme İhtiyaçlarını Belirleme Listesi”ndeki maddelerin medyan değerlerine bakıldığında, müdürlerin “liderlik stilleri”, “program hazırlama geliştirme”, “çocuk ve yetişkin öğrenme teorileri”, “bir değişim uzmanı olarak okul liderliği”, “stajyerlerin görev yönetmeliği”, “yansıtıcı yönetim uygulamaları” ve “risk ve güvenlik yönetimi” konularında “yüksek düzeyde” öğrenme ihtiyaçlarının bulunduğu görülmektedir. Kajs ve diğerleri (2002)’nin araştırmasında da müdürlerin “program hazırlama geliştirme” ve “bir değişim uzmanı olarak okul liderliği” konularında da “yüksek düzeyde” öğrenme ihtiyacı içinde buldukları görülmektedir. Bu maddelerin içeriklerine bakıldığında, müdürlerin genel olarak yöneticilik davranışlarının geliştirilmesine yönelik öğrenme ihtiyaçları olduğu anlaşılmaktadır. Müdürlerin hizmet öncesinde ve hizmet içi eğitim çalışmalarında, yöneticilik davranışlarına ilişkin yeterli eğitimi alamamalarının, onlarda bu algının oluşmasında etkili olduğunu söylemek mümkündür. Nitekim Bolam ve diğerlerinin (2000) yürüttükleri çalışmada da müdürlerin % 65’inin müdürlük için formal bir eğitim almadıkları ya da çalıştıkları dönemde bu anlamda hizmet içi eğitiminden yararlanmadıklarını ifade etmişlerdir.

Müdürlerin, “rehberlik sorumlulukları”, “eleştirel / sorgulayıcı düşünme süreçleri”, “zaman yönetimi teknikleri”, “iletişim teknikleri”, “politika oluşturma süreçleri”, “planlama teknikleri”, “okul çevre ilişkilerini geliştirme”, “kaynak geliştirme teknikleri”, “stajyerler için alternatif ve özgün değerlendirme uygulamaları”, “okullarla ilgili yasal mevzuat”, “insan kaynakları yönetimi”, “sorun çözme süreçleri”, “finansal kaynaklar ve bütçeleme süreçleri”, “güdüleme teknikleri”, uzun dönemli planlama stratejileri”, “okul ihtiyaçları için ilgili yerlere başvuru süreçleri”, “insanlar arası ilişkiler ve sosyal beceriler”, “okul aile işbirliğini geliştirme teknikleri”, “öğrenme / kişilik envanterlerin tutulması”, “çatışma çözme stratejileri”, “örgütsel davranış”, “okul hizmetlerinin tanıtımı” ve “işbirlikli öğrenme için araştırma süreçleri” konularında da “orta düzeyde” öğrenme ihtiyacı bulunduğu görülmektedir. Bu sonuç Kajs ve diğerleri (2002)’nin araştırma sonuçları ile genel bir uyum göstermektedir. Aynı çalışmada, müdürlerin “stajyerlerin görev yönetmeliği”, “liderlik stilleri”, “risk ve güvenlik yönetimi” ve “yansıtıcı yönetim uygulamaları” konularında “orta düzeyde” öğrenme ihtiyaçlarının bulunduğu tespiti yapılırken, bu çalışmada belirtilen alanlara ilişkin “yüksek düzeyde” öğrenme ihtiyacının olduğu tespiti yapılmıştır. Burada müdürlerin iletişimden kaynak geliştirmeye kadar birçok konuda kendilerini orta düzeyde yetersiz gördüklerini söylemek mümkündür. Kaldı ki, Earley ve diğerleri’nin (2002) yaptığı çalışmaya göre, müdürlerin sadece % 17’si, kendilerini mesleki yönden yeterli görmüşlerdir. Bu ve benzeri araştırmalar müdürlerin öğrenme ihtiyaçlarının bulunduğunu ortaya koymaktadır. Okullarda meydana gelecek her yeni durum, doğal olarak çalışanlarda yeni bir uyum sürecini gerektirecektir. Müdürler bu süreçte alt yapılarını sağlam olarak kurmalıdırlar. Aksi durumda, süreci yönetmek ve beklenen sonucu almak zorlaşabilir.

Araştırmada, müdürlerin sadece, “teknoloji eğitimi” konusunda “düşük düzeyde” öğrenme ihtiyacı bulunduğu ortaya konmuştur. Kajs ve diğerleri (2002)’nin yaptığı çalışmada, müdürler bu konuya ilişkin olarak “orta düzeyde” öğrenme ihtiyacı duyduklarını belirtmişlerdir.



Aynı araştırmada, müdürlerin “çocuk ve yetişkin öğrenme teorileri”, “okul ihtiyaçları için ilgili yerlere başvuru süreçleri” ve “kaynak geliştirme teknikleri” konularında “düşük düzeyde” öğrenme ihtiyacı belirlenmiştir. Caldwell ve diğerleri (2002), İngiltere, Hong Kong ve İsveç’te yürüttükleri çalışmada, müdürlerin en çok değişen yeni teknolojik gelişmeler konusunda öğrenme ihtiyacı içerisinde olduklarını ortaya koymuşlardır. Yapılan araştırmada, düşük düzeyde öğrenme ihtiyacının bulunmasında, müdürlerin, bilgisayarı ve interneti kullanıyor olmalarını yeterli görmelerinin etkili olduğu söylenebilir. Oysa bu teknolojik araçlar üzerinden daha fazla hizmetin verilebilemesi için başka nelerin yapılabileceğinin de öğrenilmesi gerekmektedir. Dolayısıyla bu gibi durumlarda bir öğrenme ihtiyacı kaçınılmaz olur. Alana ilişkin bilgi arttıkça alandan beklentilerin de değişeceği unutulmamalıdır.

**Cinsiyet değişkenine göre**, “çatışma çözme stratejileri” konusunda kadın müdürlerde öğrenme ihtiyacı, erkek müdürlere göre anlamlı derecede daha yüksektir. Kadın müdürlerin sayıca azlığı ve diğer meslektaşları ile ortak bir zemin bulup sorun çözme yaklaşımlarını paylaşamamaları, onlarda böyle bir ihtiyacı ortaya çıkarmış olabilir.

**Eğitim düzeyi değişkenine göre** lisans mezunu olan yöneticilerin “risk ve güvenlik yönetimi” ve “yansıtıcı yönetim uygulamaları” konularındaki öğrenme ihtiyaçlarının düzeyi, yüksek lisans yapmış olan meslektaşlarından anlamlı derecede daha yüksek düzeydedir. Lisans mezunlarının belirtilen alanlara ilişkin yeterlikleri, yüksek lisans yapanlara göre daha düşük düzeyde olmasının böyle bir sonucu doğurduğu söylenebilir. Kaldı ki, bu kavramların alanda kullanımı çok eskilere gitmemektedir.

**Okul türü değişkenine göre**, orta öğretim müdürlerinin “iletişim teknikleri”, “sorun çözme süreçleri” ve “örgütsel davranış” konularındaki öğrenme ihtiyaçları, ilköğretim müdürlerinden anlamlı derecede daha yüksek düzeydedir. Bunda, müdürlerin hizmet öncesinde ve hizmet içinde aldıkları eğitimin etkili olduğu düşünülebilir. Ayrıca okul yapılarından kaynaklı olarak karşılaşılan sorunların çeşitliliği de etkili olmuştur denebilir.

**Kıdem yılı değişkenine göre**, kıdemi 11-15 yıl arasında olan müdürlerin “güdüleme teknikleri” ve “okul, çevre ilişkileri” konularındaki öğrenme ihtiyacı, kıdemi 1-10 yıl arasındaki müdürlere göre daha yüksek düzeyde olmuştur. Bunda mezuniyet yıllarına göre aldıkları eğitimin etkisinin olduğu düşünülebilir.

## 5. Sonuç ve Öneriler

Okul müdürlerinin öğrenme ihtiyaçlarının belirlenmesine yönelik olarak yapılan bu çalışmada belirtilen maddelerin hiç birine müdürlerin “çok yüksek düzeyde” katılım göstermedikleri görülmüştür. Müdürlerin belirtilen öğrenme ihtiyaçlarına ilişkin maddelere katılımları genel olarak yüksek, orta ve düşük düzeyde olmuştur. Müdürlerin yüksek düzeyde öğrenme ihtiyaçlarına ilişkin maddelerin içeriklerine bakıldığında çoğunluğun yöneticilik davranışlarının geliştirilmesine yönelik öğrenme ihtiyaçları olduğu anlaşılmaktadır. Maddelerin büyük bir çoğunluğuna ilişkin müdürler, “orta düzeyde” öğrenme ihtiyaçlarının bulunduğunu ifade ederken, sadece “teknoloji eğitimi konusunda” “düşük düzeyde” öğrenme ihtiyacı bulunduğunu ifade etmişlerdir.

Cinsiyet değişkenine göre, “çatışma çözme stratejileri”, “eleştirel / sorgulayıcı düşünme süreçleri”, “yansıtıcı yönetim uygulamaları” ve “çocuk / yetişkin öğrenme teorileri” ne ilişkin; eğitim değişkenine göre, “yöneticilerin risk ve güvenlik yönetimi” ve “yansıtıcı yönetim



uygulamaları” na ilişkin; kıdem yılı değişkenine göre, “güdüleme teknikleri” ve “okul ve çevre ilişkileri” ilişkin olarak müdür görüşleri arasında anlamlı farklılıklar bulunmuştur. Yine, okul türü değişkenine göre, “iletişim teknikleri”, “sorun çözme süreçleri” ve “örgütsel davranış” konularında orta öğretim müdürleri ile ilköğretim müdürlerinin görüşleri arasında anlamlı farklılıklar bulunmuştur. Bu bağlamda aşağıdaki öneriler getirilmiştir.

1-Müdürlerin, liderlik stilleri, program hazırlama geliştirme, çocuk ve yetişkin öğrenme teorileri, okul liderliği, stajyerlerin görev yönetmeliği, yansıtıcı yönetim uygulamaları, risk ve güvenlik yönetimi konularındaki öğrenme ihtiyaçları giderilmelidir.

2-Müdürlerin öğrenme ihtiyaçları, devletin gözetiminde, yerel atölye çalışmaları, dışarıdan profesyonel yardım, merkezi yönetim desteği, deneyimli müdürler, formal üniversite eğitimi, akademilerin hazırladığı kurs programları ve ulusal profesyonel kurumlar yoluyla karşılanmalıdır.

### Kaynakça

- Bolam, R., Dunning, G., & Karstanje, P. (2000). **NewHeads In Europe**. Berlin:Waxman.
- Bottoms, G. (2010). “What School Principals Need to Know about Curriculum and Instruction”, **Southern Regional Education Board**, 1-5.
- Caldwell, B., Calnin, G., & Cahill, W. (2002). **Mission impossible? An International Analysis of Headteacher/principal Training**. In N. Bennett, M. Crawford & M. Cartwright. (eds). *Effective educational leadership*. London: Paul Chapman & Open University.
- Chapman, J.D. (2005). **Recruitment, Retention and Development of School Principals**, **International Institute for Educational Planning**, Educational Policy Series, *UNESCO*, 1-37.
- Chen, J. & Ming-Kuei, T. (2009). **Elementary School Administrators’ Needs For Professional Development And Factors Affecting Their Professional Development**, *Paper presented at 53rd Annual Conference of the Comparative and International Education Society, South Carolina, 1-16*.
- Cooner, D., Quinn, R, & Dickmann, E. (2008). “Becoming a School Leader: Voices of Transformation from Principal Interns”. **International Electronic Journal Of Leadership In Learning**, 12(7), 1-11.
- Doud, J. (1989). **The K-8 Principal in 1988**, **National Association of Elementary School Principals**. (NAESP), USA, 1-153.
- Elmore, R. (2002). **Bridging The Gap Between Standards And Achievement: The Imperative For Professional Development In Education**. Washington, DC: Albert Shanker Institute, 1-25.
- Earley, P., Evans, J., Collarone, P., Gold, A. & Halpin, D. (2002). **Establishing The Current State of School Leadership in England**. Department for Educational and Skills, Research Report, HMSO.
- Foley, R. M. (2001). “Professional Development Needs of Secondary School Principals of Collaborative-Based Service Delivery Models”. **The High School Journal**, 85(1),10-23



- Goldstein, A. (2002). **How To Fix The Coming Principal Shortage**. *Time .com*.<http://www.time.com/time/columnist/goldstein/article/0,9565,168379,00.html>.
- Hale, E. L. & Moorman, H. N. (2003). **Preparing School Principals: A National Perspective on Policy and Program Innovations**, Institute for Educational Leadership, 1-28.
- Hallinger, P. & Murphy, J. (1991). "Developing Leaders For Tomorrow's Schools". **Phi Delta Kappan**, 72(7), 514-520.
- Hausman, C., Crow, G. & Speery, D. (2000). "Portrait of the Ideal principal: Context and self." *NASSP Bulletin*, 84(617), 5-14.
- Hickcox, E. (2002). **Struggling To Reform Administrative Training In Canada: Special Reference To Manitoba**. A Paper Presented To The Commonwealth Council For Educational Administration And Management Conference, Umea, Sweden.
- Johansson, O. (2001). **The National Head-teacher Training Programme In Sweden**. Paper Presented To The American Educational Research Association Annual Conference, Seattle.
- Johansson, O. (2002). **School Leadership In Changing Times: Distributive Leadership And The Role of The Assistant Principal**. A Paper Presented To The Commonwealth Council for Educational Administration and Management Conference, Umea, Sweden.
- Kajs, T. L., Decman, J.M., Cox, C., Wilman, E. & Ramon, A. (2002). **Addressing Mentor-Principals' Lifelong Learning Needs In The Preparation Of Principal Candidates**, The Changing World of School Administration, (Ed. Perreault, G & Lunnenberg, F.), 325-346.
- Karasar, N. (2004). **Bilimsel Araştırma Yöntemi**. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Knuth, R. K. (2004). "Principal Performance And The ISLLC Standards: Implications For Principal Selection And Professional Development". *ERS Spectrum*, 22(4), 4-9.
- Manges, C. & Wilcox, D. (1997). **The Role Of The Principal In Rural School Reform**. (ERIC Document Reproduction Service No. EJ 545106).
- Matters, P. (2005). **Future School Leaders: Who Are They and What Are They Doing? Expect the Unexpected**. Australian Center For Educational Studies, 1-10.
- Milstein, M. (1993). **Changing The Way We Prepar Educational Leaders**. New York: Teachers College Press.
- Moller, J. (2002). **Learning, Commitment And Gender: Being A Woman School Principal Within A Norwegian Context**. A Paper Presented To The National College For School Leadership First Invitational Conference, Nottingham, October.
- Mulford, B. (2003). **School Leaders: Changing Roles and Impact On Teacher and School Effectiveness**. *OECD*, 1-65.
- Salazar, S. P. (2007). "Professional Development Needs Of Rural Principals: A Seven State-Study". *The Rural Educator*, 29 (3), 20-27.
- Sava, S. & Koerner, T. (1998). **Is There A Shortage Of Qualified Candidates For Openings In The Principalship? An Exploratory Study**. In ERS Report. Arlington, VA: Educational Research Service.
- Tirozzi, G. (2000). **Our Time Has Come: Principals My Get A Share Of The Federal Pie**. Education Week (February 23).
- Walker, A., Cheung, R., Can, D., Wong, C. & Dimmock, C. (2002). **Principals**



- Developing Principals: Principal Professional Development In Hong Kong.** Paper For The National College For School Leadership First Invitational International Conference “An international future: Learning From Best Practice Worldwide”, Nottingham, 16-18.
- Young, M. (2007). **Implications And Reccommendations, Changing Role of The Middle Level and High School Leader: Learning From The Past- Preparing For the Future**, National Association of Secondary School, 31-58.