



## LİSANSÜSTÜ PROGRAMLARIN ÖĞRETMEN, YÖNETİCİ VE DENETMENLERİN MESLEKİ GELİŞİMİNE KATKISI

THE CONTRIBUTION OF GRADUATE PROGRAMS TO PROFESSIONAL  
DEVELOPMENT OF TEACHERS, ADMINISTRATORS AND INSPECTORS.

Muhammed TURHAN\*  
Zübeyde YARAŞ\*\*

### Öz

Bu çalışmanın amacı; Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi (EYTPE) alanındaki lisansüstü programlarda öğrenim gören öğretmen, yönetici ve denetmelerin görüşleri ışığında bu programların mesleki gelişimlerine katkısını belirlemektir. Bu kapsamda; Fırat Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Yönetimi Teftişi Planlaması ve Ekonomisi alanında yüksek lisans, tezsiz yüksek lisans ve doktora öğrenimine devam eden 25 öğretmen, okul yöneticisi ve denetmenden görüşme formu vasıtasıyla veri toplanmıştır. Görüşme formlarından elde edilen bulgulara göre; Araştırmaya katılanların EYTPE lisansüstü programlarını tercih sebepleri arasında en önemlilerinin uzmanlaşma ve akademik kariyer yapma olduğu, alınan eğitimin uygulama sorunlarını çözme konusunda katkı sağladığı ve liderlik davranışlarını geliştirdiği sonuçlarına ulaşılmıştır. Araştırmada ulaşılan bir diğer sonuç ise; lisansüstü eğitimin mesleki gelişim üzerindeki pozitif etkisini sınırlandıran en önemli hususun, araştırmaya katılanların görev yaptıkları kurumun değişime kapalı bir kültüre sahip olmasıdır.

**Anahtar Kelimeler:** Eğitim yönetimi, öğretmen, denetmen, okul yöneticisi, mesleki gelişim, lisansüstü programlar.

### Abstract

The main purpose of the paper is to determine the contribution of graduate programs in the field of Educational Administration, Supervision, Planning and Economy to professional development of teachers, school administrators and supervisors. In this context, data were collected by using interview form from a total of 25 teachers, school administrators and inspectors continuing graduate programs in the field of Educational Administration, Supervision, Planning and Economy at the University of Fırat. According to findings of the research is concluded that participants are to prefer graduate programs to specialize and build an academic carrier and graduate programs is to contribute to solving the problems of application and development leadership behaviors. The main challenge limiting the contribution to professional development of graduate programs is off to change the culture of participants' organizations.

**Keywords:** Educational administration, teacher, inspector, school administrator, professional development, graduate programs.

---

\* Yrd.Doç.Dr. Fırat Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Eğitim Bilimleri Bölümü, [mturhan@firat.edu.tr](mailto:mturhan@firat.edu.tr)

\*\* Öğretmen, Cumhuriyet İlköğretim Okulu, Gercüş / BATMAN, [zyaras@hotmail.com](mailto:zyaras@hotmail.com)

## 1. GİRİŞ

Lisansüstü eğitim, üniversitelerde lisansı izleyen derecelere götüren, araştırma yoluyla bilim ve teknoloji üreten ve ülke kalkınmasına yön çizen bilim insanı yetiştirmeyi amaçlayan, planlı, programlı bir eğitim sürecidir (Varış, 1984). Türkiye’de lisansüstü eğitim ise ilgili yasal metinlerde; “lisans eğitimine dayalı olan yüksek lisans ve doktora eğitimiyle sanat dallarında yapılan sanatta yeterlik çalışması ve tıpta uzmanlıkla bunların gerektirdiği eğitim-öğretim, bilimsel araştırma ve uygulama etkinliklerinden oluşan eğitim” olarak tanımlanmaktadır (Lisansüstü Öğretim Yönetmeliği, Mad. 2; Yükseköğretim Kanunu, Mad.3).

Lisansüstü eğitim, belirli bir alanda uzmanlaşmaya dönük olarak verilen eğitimdir. Günümüzde, mesleklerin gerektirdiği bilgi ve becerilerin artmasıyla lisans düzeyinde alınan eğitim bu uzmanlaşmayı sağlamada yetersiz kalmaktadır. Birçok meslek daha yüksek düzeyli bir eğitimi gerektirmekte; mesleği icra etmenin yanında meslekte uzmanlaşma ve kariyer gelişimi gibi kavramlar öne çıkmaktadır. Bu nedenle, lisansüstü eğitimin önemi giderek artmaktadır (Bülbül, 2003).

Uzmanlaşmayı ve nitelikli insan gücünün yetiştirilmesini hedefleyen lisansüstü eğitim, çeşitli alanlarda açılan tezli ve tezsiz yüksek lisans ve doktora programlarını içermektedir. Lisansüstü eğitim, sağladığı avantajlardan dolayı yoğun ilgi görmektedir. En çok rağbet gören alanlardan biri de Eğitim Yönetimi Teftişi Planlaması ve Ekonomisi (EYTPE) alanıdır. EYTPE alanındaki lisansüstü programların birincil hedef grubu okul yöneticileri, öğretmen ve denetmenlerdir.

Bilgi toplumunda, entelektüel sermayeyi etkili şekilde yönetebilen bir eğitim anlayışına ihtiyaç vardır. Bu nedenle, böyle bir eğitim anlayışını uygulamaya koyacak okul yöneticisi, denetmen ve öğretmenlerin iyi yetiştirilmesi zorunluluğu doğmaktadır. Ülkemizde okul yöneticisi ve denetmen yetiştirme konusunda hizmetiçi eğitim dışında belirli bir politikanın olmadığı görülmektedir. Bu nedenle, bu görevleri yerine getirecek kişileri yetiştirmek için Eğitim Yönetimi Teftişi Planlaması ve Ekonomisi alanında tezli ve tezsiz yüksek lisans ve doktora programları önemli bir işlev görmektedir.

21. Yüzyılın başlarında sosyal, politik ve ekonomik boyutlarda yaşanan gelişmelere bağlı olarak küreselleşme olgusu, yeni kamu yönetim anlayışı, Toplam Kalite Yönetimi, performansa göre değerlendirme, hesap verme yükümlülüğü vb. uygulama ve anlayışların eğitime yansması olarak, öğretmen ve yöneticilerden ölçülebilir ürünler, gelişmiş öğrenci

başarısı beklenmektedir. Bu durumda yönetici yetiştirme programlarının pratiğe yönelimli olması dolayısıyla okul yöneticisine sınırlı bilgi, beceri ve anlayış kazandırması, eğitim kurumlarını yönetmeye, onlara liderlik etmeye yetmemiştir (Balcı, 2008). Aynı durum, denetmenlerin yetiştirilmesi için de geçerlidir. Denetmenlerden beklenen yeni roller (rehberlik, liderlik, mentorluk vb.), denetmenlerin eğitime daha fazla önem verilmesini gerektirmektedir. Bu nedenle, denetmenlerin ve okul yöneticilerinin yetiştirilmesinde ve mesleki gelişimlerinde lisansüstü programlardan beklentiler artmaktadır.

Eğitim yöneticisinin, eğitim yönetimindeki iç ve dış etkenleri örgüt amaçlarına, hedeflerine ve stratejilerine dönük olarak eyleme geçirilebilmesi için; karar, plânlama, örgütlenme, iletişim, eşgüdümlüme, değerlendirme gibi eğitim yönetimi süreçlerini kavramış olmasının yanında, Eğitim Ekonomisi, Eğitim Plânlaması, Eğitim Denetimi gibi eğitim yönetimi ile ilgili diğer alanlarda da iyi yetişmiş olması gerekmektedir (Acar, 2002; MEB, 2002). Ayrıca, eğitim sistemi yapısı ve işleyişindeki yetersizliklerin aşılmasında okul yöneticilerinin başarısı oldukça önemlidir. Okul yöneticilerinden beklentilerin artması ile okul yöneticilerinin görevlerinde değişiklikler olabilmektedir. Bu durum, okul yöneticilerinin toplumu ve okulu çok iyi anlamalarına olan ihtiyacı da beraberinde getirmektedir (Atay, 2001).

Çelik'e (2002) göre; eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesi ve eğitim yöneticiliğinin meslekleşmesi dünya çapında yeterince yaygınlaşmamıştır. Dünyada okul sayısı fabrika sayısından daha fazla olmasına rağmen, mal üreten örgütlere yöneticilik yapan kişilerin yetiştirilmesi için üretilen bilimsel bilgi birikimi, eğitim örgütlerine göre çok daha fazladır. Bu nedenle yönetici ve denetmenlerin yetiştirilmesine ilişkin mevcut uygulamaları inceleyerek en faydalı olanların yaygınlaştırılması daha işlevsel bir yol olarak görülmektedir.

Balcı ve Çınkır'a (2002) göre; genelde eğitim yöneticilerinin, özelde de okul yöneticilerinin, yönetim görevlerine hazırlanma programları genelde performansa dayalı, pratiği esas alan, sosyal bilimler, insan bilimleri ve davranış bilimleri kavram, ilke ve kuramlarına dayalı disiplinler arası bir nitelik arz etmelidir. Bu programlar adayların, pratikteki görevleri için yeterlik kazandırıcı ve eğitim lideri olarak yetişmelerine katkı getirici ve geniş ufuklu olarak hazırlanmalarını sağlamalıdır. Genelde öğrenilen bilgilerin kuramsal boyutta kaldığı görülmektedir. Lisansüstü eğitim düzeyinde öğrenim gören öğretmen ve yöneticilerin alanlarında edindikleri bilgileri analiz sürecinden geçirerek sentezleyip alanlarında kullanabilmeleri beklenmektedir. Bu doğrultuda lisansüstü eğitim sürecinin bu

beklentileri hangi düzeyde karşıladığını tespit etmek hedeflenen amaçlara ulaşmak bakımından önem teşkil etmektedir.

Eğitim yöneticileri yetiştirmeyi amaçlayan üniversitelerdeki eğitim yönetimi lisansüstü eğitim programlarının niteliği oldukça önemlidir (Üstüner ve Cömert, 2007). Örneğin, Amerika Birleşik Devletlerinde eğitim yönetimi hizmet öncesi programları, yüksek lisans düzeyinde tamamlattırılmaktadır. Bu programlar, fakülteyle istihdam kurumunun işbirliğiyle; kuram-uygulama ilişki ve dengesini sağlar nitelikte düzenlenmektedir (Balcı ve Çınkır, 2002). Ülkemizde de özellikle denetmen ve yönetici yetiştirilmesinde benzer bir yapının oluşturulması önemli katkılar sağlayabilir.

Ülkemizde, lisansüstü eğitimin etkililiğini ve bu konuda karşılaşılan sorunları tespit etmeye yönelik olarak bilimsel çalışmalar yapılmıştır. Karakütük'ün (2000) ve Doğusan'ın (2003) yaptıkları çalışmalarda lisansüstü eğitimi tamamlayanlara yönelik özendiricilerin yeterli olmadığı, Milli Eğitim Bakanlığınca lisansüstü eğitimin öneminin yeterince anlaşılamadığı, bu konuda açık bir politika üretilmediği ve ilgili mevzuatın yetersiz olduğu sonuçlarına ulaşılmıştır. Oluk ve Çolak (2005) tarafından yapılan çalışmada da benzer sonuçlara ulaşılmıştır. Öğretmenlerin yasal olarak tanınan izin hakkından yararlanamadıkları, lisansüstü eğitime mali bir kaynak sağlanmadığı ve alınan eğitim sonucunda tatmin edici bir özendirici olmadığı bu araştırmanın önemli bulguları arasındadır.

Özdem, Bülbül ve Güngör (2002) tarafından yapılan araştırmada; EYTPE alanında tezsiz yüksek lisans programına devam eden öğretmen ve okul yöneticilerinin eğitim sürecinde kazandıkları bilgileri iş yaşamına uygulayabilme düzeylerini ve bu konuda karşılaşılan sorunları belirlemek amaçlanmıştır. Bu çalışmada, öğretmen ve okul yöneticilerinin eğitim sürecinde kazandıkları bilgilerle uygulamada karşılaştıkları durumların paralellik gösterdiği ve kazandıkları bilgileri görev yaptıkları kurumlarda uygulayabildikleri sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca, öğretmen ve okul yöneticilerinin tezsiz yüksek lisans programını, okul yöneticisi yetiştirmede bir ilk adım olarak değerlendirdikleri tespit edilmiştir.

Başer, Narlı ve Günhan'ın (2005) yaptıkları çalışmada öğretmenlerin büyük çoğunluğunun lisansüstü eğitimde elde ettikleri bilgileri sınıfta uygulayabildikleri, diğer öğretmenlerle paylaşabildikleri ve lisansüstü eğitimi tüm öğretmenlere tavsiye ettikleri sonucuna ulaşılmıştır.

Nayır (2011) tarafından yapılan araştırmada Eğitim Bilimleri alanında lisansüstü eğitim alan öğretmen, yönetici ve denetmenlerin sorunlarını tespit etmek amaçlanmıştır. Bu araştırmada ödevlerin fazla olması, ders saatlerinin mesai saatleri içinde yer alması, danışmanlık hizmeti ve derslerin işlenişi, ölçme ve değerlendirme biçimleri ve dersleri veren öğretim elemanları ile ilgili sorunların yaşandığı sonucuna ulaşılmıştır.

Yukarıdaki araştırmalardan elde edilen sonuçlar lisansüstü eğitime devam ederken karşılaşılan sistemle alakalı sorunları ortaya koyması bakımından önemlidir. Aslında bu araştırmalardan ortaya çıkan bir diğer sonuç ise; lisansüstü eğitime devam etmenin öğretmen, yönetici ve denetmenler açısından büyük bir fedakarlığı ve özveriyi gerektirdiğidir. Bu noktada şu sorunun sorulması gerekmektedir: lisansüstü eğitimin öğretmen, yönetici ve denetmenlerin mesleki gelişimlerine olan katkısı nedir? Bu çalışma böyle bir sorudan yola çıkılarak yapılmıştır.

### **Araştırmanın Amacı**

Bu çalışma, Eğitim Yönetimi, Teftişi Planlaması ve Ekonomisi Anabilim Dalı'nda öğrenim gören öğrencilerin aldıkları derslerin mesleki gelişimlerine katkısını belirlemeyi amaçlamaktadır. Bu bağlamda, aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır:

- 1) Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Anabilim Dalı'nda öğrenim gören öğretmen, yönetici ve denetmenlerin aldıkları eğitimden beklentileri nelerdir?
- 2) Öğretmen, yönetici ve denetmenlerin aldıkları lisansüstü eğitimin mesleki gelişimlerine katkısı nedir?

## **2. YÖNTEM**

### **Araştırma Modeli**

Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi alanında lisansüstü öğrenim gören öğrencilerin aldıkları eğitimin mesleki gelişimlerine olan katkısını belirlemeyi amaçlayan bu araştırmada nitel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Yıldırım ve Şimşek'e (2003) göre nitel araştırma bir olguyu kişilerin bakış açısından incelemeyi ve böylece ilgili sosyal yapı ve süreçleri ortaya koymayı amaçlar.

### **Çalışma Grubu**

Araştırma, Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi alanında yüksek lisans, tezsiz yüksek lisans ve doktora eğitimi veren Fırat Üniversitesi'nde gerçekleştirilmiştir.

Araştırma yapıldığı sırada EYTPE Anabilim Dalındaki tezsiz yüksek lisans, yüksek lisans ve doktora programlarına kayıtlı toplam 76 öğrenci bulunmaktaydı. Araştırma, bunlar arasından yüksek lisans ve doktora eğitimine devam eden ve ders aşamasını tamamlayıp tez aşamasına geçen öğretmen ve okul yöneticileri ile derslerini başarıyla tamamlayan ve mezun durumunda olan tezsiz yüksek lisans öğrencileri üzerinde yürütülmüştür. Araştırmaya 8 öğretmen, 10 okul yöneticisi ve 7 denetmen dâhil edilmiştir.

### **Verilerin Toplanması ve Analizi**

Veriler, araştırmacılar tarafından oluşturulmuş yarı yapılandırılmış görüşme formuyla toplanmıştır. Verilerin toplanmasında kullanılan yarı yapılandırılmış görüşme formu literatür taraması yapılarak geliştirilmiştir. EYTPE alanında iki uzmanın görüşü alınarak, görüşme formuna son şekli verilmiştir. Görüşmeler sırasında izin veren katılımcıların ses kayıtları alınmıştır. Ses kaydı istemeyen katılımcıların ise görüşme sırasında söyledikleri not olarak alınmıştır.

Ses kaydı olarak toplanan veriler araştırmacılar tarafından dinlenerek metne dönüştürülmüş ve not olarak alınan verilerle birlikte betimsel analiz yöntemi esas alınarak analiz edilmiştir. Betimsel analiz yaklaşımı, verilerin araştırma sorularının ortaya koyduğu temalara göre organize edilmesine ve görüşmede kullanılan sorular veya boyutlar dikkate alınarak sunulmasına imkân vermektedir (Yıldırım ve Şimşek, 2003). Bu amaçla, araştırma sorularından yola çıkılarak temalar belirlenmiştir.

Araştırmaya katılanlara; “Sizi bu programı tercih etmenize yönelten en temel sebebi açıklar mısınız?”, “Aldığınız lisansüstü eğitimin, okul yönetiminde, denetim sürecinde veya öğretim sürecinde karşılaştığınız sorunların çözümünde kolaylaştırıcı bir etkisinin olduğunu düşünüyor musunuz?”, “Bu programın okulda/sınıfta gösterdiğiniz liderlik davranışlarınıza olan etkisini açıklar mısınız?”, “Aldığınız derslerin ve yaptığımız bilimsel çalışmaların mesleki anlamda gelişmenize olan etkilerini açıklar mısınız?”, “öğretim süreci boyunca elde ettiğiniz kazanımlar, bu programa kaydolmadan önceki beklentilerinizi karşıladı mı?” ve “Aldığınız derslerin ve yaptığımız bilimsel çalışmaların okullardaki yönetim süreçlerine (karar verme, planlama, örgütleme, koordinasyon, iletişim, etkileme, değerlendirme) ilişkin yeterliklerinizin gelişimine katkısını değerlendirir misiniz?” soruları yöneltilmiştir. Bu bağlamda, araştırma sorularına göre verilerin 6 tema altında toplanmasına karar verilmiştir. Bu temalar; *lisansüstü programı tercih sebebi, lisansüstü eğitimin sorun çözme becerilerinin gelişimine katkısı, lisansüstü eğitimin liderlik davranışlarının gelişmesine katkısı, lisansüstü eğitimin mesleki gelişime katkısı, lisansüstü eğitimin beklentileri karşılama düzeyi, lisansüstü*

*eğitimin yönetim süreçlerine ilişkin yeterliklere katkısıdır.* Temalar bu şekilde belirlendikten sonra, araştırma kapsamında elde edilen veriler bu temalar altında anlamlı ve mantıklı bir biçimde bir araya getirilmiştir. Araştırmaya katılanların görüşleri, frekans değerleri dikkate alınarak ve doğrudan alıntılarla desteklenerek yorumlanmıştır.

Araştırmanın güvenilirliğini artırmak için üye kontrolü (member checking) ve verilerin iki araştırmacı tarafından kodlanması yöntemleri kullanılmıştır (Büyüköztürk ve diğerleri, 2010). Araştırmacılar üyelerin görüşlerini içeren notlarını katılımcılara vermiş ya da ses kayıtlarını dinletmiş ve eksiklik ve hatanın olup olmadığı konusunda geribildirim alınarak yeniden düzenleme yapılmıştır. Ayrıca, Araştırmaya katılanların görüşlerinin kodlanması aşamasında görüşlerin her iki araştırmacı tarafından kodlanması sağlanarak tutarlılık kontrol edilmiştir.

### 3. BULGULAR

Bu bölümde, araştırmaya katılanların verdikleri cevapların betimsel analiz yöntemiyle çözümlenmesi sonucu elde edilen görüşler ve bu görüşlerin frekansları verilmektedir. Yarı yapılandırılmış görüşme formunda bulunan sorulardan yola çıkılarak; “Programı tercih sebebi”, “Lisansüstü eğitimin sorun çözme becerilerinin gelişimine katkısı”, “Lisansüstü eğitimin liderlik davranışlarının gelişmesine katkısı”, “Lisansüstü eğitimin beklentileri karşılama düzeyi” ve “Lisansüstü eğitimin yönetim süreçlerine ilişkin yeterliklere katkısı” temaları altında belirtilen görüşler doğrudan alıntılarla desteklenerek yorumlanmıştır.

#### Lisansüstü Programı Tercih Sebebi

Araştırmaya katılanlar Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi alanındaki lisansüstü programı tercih sebeplerine ilişkin görüşleri Tablo 1’de gösterilmiştir.

Tablo 1. EYTPE Alanındaki Lisansüstü Programı Tercih Sebebi

Programı tercih sebebi	Frekans
EYTPE alanında uzmanlaşma ve akademik kariyer yapma	8
Okul yöneticiliği alanında kendini geliştirme	6
Eğitim yöneticisi olma	4
EYTPE alanında teorik bilgi edinme	3
Kademe ve terfi	3
Yönetime ve denetime verilen önemin artması	1

Katılımcıları programı tercih etmeye yönlendiren en temel sebeplerin EYTPE alanında uzmanlaşma ve akademik kariyer yapma (N=8) ve okul yöneticiliği alanında kendini geliştirme (N= 6) olduğu görülmektedir. Bunun yanında eğitim yöneticisi olma (N=4),

EYTPE alanında teorik bilgi edinme ( N=3), kademe ve terfi alma (N=3) ve eğitim yönetim ve denetimine son yıllarda verilen önemin artmasının (N=1) tercih sebepleri arasında yer aldığı tespit edilmiştir. Araştırmaya katılanların programı tercih etmelerinin ortak noktasının mesleklerinde kendilerini geliştirmek olduğu söylenebilir.

Öğretmen, okul yöneticisi ve denetmenlerin EYTPE alanında lisansüstü eğitim almayı tercih etme sebeplerine ilişkin ifade ettikleri görüşlere örnek olabilecek bazı alıntılar aşağıda yer almaktadır:

*“Eğitimciliğin durağan bir meslek olmadığını düşündüğüm için ve faydalı olabilmek için sürekli kendimi geliştirmem gerektiğinden dolayı bu programı tercih ettim. Özellikle de eğitim yöneticilerinin kendi alanlarında uzmanlaşmaları gerektiğini düşünüyorum”* (Okul Yöneticisi, 2).

*“Eğitim yönetiminde ve denetiminde hızlı bir gelişmenin yaşıyor olması, yöneticiliğe ve denetimin öneminin daha da artması sebebiyle bu programı tercih ettim”*(Öğretmen, 1).

*“Mesleki tükenmişlik ve durağanlığa kapılmamak için ve mesleki gelişimimi sürekli güncellemek için tercih ettim”* (Eğitim Denetmeni, 4).

### **Lisansüstü Eğitimin Sorun Çözme Becerilerinin Gelişimine Katkısı**

Araştırmaya katılanların aldıkları lisansüstü eğitimin mesleklerini icra ederken karşılaştıkları sorunları çözme becerilerine katkısına ilişkin görüşleri Tablo 2’de yer almaktadır.

Tablo 2. Alınan Lisansüstü Eğitimin Sorun Çözme Becerilerinin Gelişimine Katkısı

<b>Sorun Çözme Becerilerinin Gelişimine Katkısı</b>	<b>Frekans</b>
Sorun çözme becerilerinin gelişimine yüksek düzeyde katkı sağladı	13
Sorun çözme becerilerinin gelişimine düşük düzeyde katkı sağladı	7
Sorun çözme becerilerinin gelişimine katkısı yok	5

Araştırmaya katılan öğretmen, yönetici ve denetmenlerin çoğunluğu EYTPE alanında aldıkları lisansüstü eğitimin, gerek okul yönetiminde, gerek öğretim sürecinde ve gerekse denetim sürecinde karşılaştıkları sorunların çözümüne yüksek düzeyde katkısının olduğunu belirtirken (N=13), Araştırmaya katılanların bir bölümü aldıkları eğitimin sorunların çözümünde kısmen olumlu katkının olduğunu ifade etmişlerdir (N=7). Araştırmaya katılanların bazıları ise sorun çözme becerilerinin gelişimine herhangi bir katkısının olmadığını belirtmiştir (N=5). Etkili bir yönetim gerçekleştirmek için alınan eğitimin gerekli olduğu, karşılaşılabilecek sorunları azalttığı ve çözümü kolaylaştırıcı etkide bulunduğu Araştırmaya katılanların görüşlerinden anlaşılmaktadır. Ayrıca, katılımcılar, gelişimin çok yönlü olması gerektiğini ve değişimi kurum kültürüne yansıtmanın da önemli bir nokta



olduğunu söylemişleridir. Çünkü yöneticinin yenilikçi olduğu ve kurumda çalışan diğer kişilerin de aynı bakış açısıyla hareket ettiği durumda sorunlara daha kolay çözüm bulunabileceği anlaşılmaktadır. Bu konuda görüş belirten öğretmen, yönetici ve denetmenlerin görüşlerinden bazı alıntılar aşağıda yer almaktadır:

*“Okul yönetiminde daha etkili bir liderlik göstermek amacıyla etkili olduğu kanaatindeyim. Ancak öğretim süreci içinde karşılaştığımız problemlerde bizi çözüme ulaştıracak etkisinin olduğunu düşünmüyorum”*(Öğretmen, 3).

*“Evet, kolaylaştırıcı etkisi olduğunu düşünüyorum. Denetim ve rehberlik sürecinde durum saptama, ölçme ve değerlendirme çalışmalarımızı daha fazla bilimsel ve pedagojik temele oturtmamızı sağladı. Öğretim kurumunun mevcut tebliğe yansıtıp, daha akademik ve pedagojik proje, etkinlik ve çalıştay önerileri getirebiliyoruz”*(Eğitim Denetmeni, 1).

*“Evet kolaylaştırmaktadır. Fakat bulunduğumuz okulun kültürü bunu zorlaştırmaktadır”*(Öğretmen, 6).

*“Karşılaştığım sorunlara etkili çözüm yolları getirebilmekte, ancak yerleşik anlayışı kırmak çok kolay olamamakta. Bireylerin yeniliğe açık olmaması bu durumun önünde engel oluşturabilmektedir”*( Öğretmen, 14)

*“Denetmen olarak geldiğim bu kariyer basamağına kadar, sınıf öğretmenliği, okul müdür yardımcılığı ve okul müdürlüğü de yaptığım için kendimi şanslı hissediyorum. Pozitif bir iletişim kullanarak, etkileşim içinde vizyoner ve eğitsel liderlik bağlamında güzel öneriler oluşturduğumuzu veya eğitim öğretim ortamında yapılamaması gereken çalışmalara öncülük edebileceğimizi düşünüyorum. Eğitim yönetimindeki temel ilkeler başta olmak üzere aldığımız akademik bilginin bize meslekte yeni açılımlar getirdiğini ve değişim- dönüşüm mimarlığımızı pekiştirdiğini düşünüyorum”*(Eğitim Denetmeni,4).

Bu konuda özellikle denetmenlerin görüşleri dikkati çekmektedir. Eğitim denetmenleri aldıkları eğitimin kendilerine yeni açılım getirdiğini, denetim ve rehberlik sürecinde durum saptama ve ölçme ve değerlendirme konularını daha bilimsel ve sistematik bir temele oturtabildiklerini belirtmişlerdir. Öğretmenlerin görüşleri ise genellikle, eğitimin katkı sağladığı ancak bu katkının değişime kapalı okul kültürü ve yerleşik anlayışlar nedeniyle sınırlandırıldığı yönündedir.

### **Lisansüstü Eğitimin Liderlik Davranışlarının Gelişmesine Katkısı**

Araştırmaya katılanların aldıkları lisansüstü eğitimin liderlik davranışlarının gelişmesine sağladığı katkıya ilişkin görüşleri Tablo 3’de gösterilmiştir.

Tablo 3. Alınan Lisansüstü Eğitimin Liderlik Davranışlarının Gelişimine Katkısı

<b>Liderlik Davranışlarının Gelişimine Katkısı</b>	<b>Frekans</b>
Etkili okul ve sınıf lideri olma konusunda katkı sağladı	12
Liderlik davranışlarının gelişimine katkı sağlamadı	6
Etkili sınıf lideri olma konusunda katkı sağladı	4
Etkili okul lideri olma konusunda katkı sağladı	3

Araştırmaya katılanların önemli bir çoğunluğunun aldıkları lisansüstü eğitimin okulda yönetim sürecinde etkili bir okul lideri olma ya da sınıfta öğretim lideri olma konusunda katkı sağladığını düşünürken (N=19), bir kısmının da liderlik becerilerinin gelişimine hiçbir etkisinin olmadığını düşündükleri ortaya çıkmıştır (N=6). Bu bağlamda ifade edilen görüşlerden bazı alıntılar aşağıda yer almaktadır:

*“Evet, liderlik birkaç faktöre bağlı olsa da almış olduğumuz lisansüstü eğitimin olumlu katkı sağladığına inanıyorum. Bir örnek vermek gerekirse alanınızdaki bilgi donanımınızla, yeni bilgilerle, alana olan hâkimiyetle çalışanlarınıza ışık tutma, yol gösterme rollerini üstlenerek sizi lider seçmektedirler” (Okul Yöneticisi, 2).*

*“Pek düşünmüyorum. Bu program liderlik, liderlik türleri hakkında teorik bilgi sunmakta ancak benim liderlik becerilerimi geliştirmiyor” (Eğitim Denetmeni, 18).*

*“Daha etkili bir okul yöneticisi ve sınıf yöneticisi olma adına var olan teorik bilgi eksiklerimizin giderilmesi yolunda lisansüstü eğitimin büyük bir katkısı olduğunu düşünüyorum. Daha bilgili bir yönetici ve öğretmenin uygulamadaki sorunları daha kolay aşabileceğini düşünüyorum. Yetkisini değil etkisini kullanan bir yönetici olmak adına faydalı çalışmalar yaptığımı düşünüyorum” (Okul Yöneticisi, 19).*

Liderlik davranışları hem okul yöneticileri, hem öğretmenler ve hem de denetmenler açısından oldukça önemlidir. Araştırmada elde edilen bulgulara göre, öğretmen ve yöneticilerin aldıkları lisansüstü eğitimin liderlik davranışlarının gelişimine katkı sağlaması dikkate değer bir bulgudur. Bu bulgu, lisansüstü derslerde verilen teorik bilgilerin uygulamada da işlevsel olduğunu göstermektedir. Ancak, bu konuda denetmenler aynı görüşte değildir. Onlara göre verilen eğitim liderliği teorik olarak öğretmekte, ancak pratikte önemli bir katkı sağlamamaktadır.

### **Lisansüstü Eğitimin Mesleki Gelişime Katkısı**

Araştırmaya katılanların aldıkları lisansüstü eğitimin mesleki gelişimlerine sağladığı katkıya ilişkin görüşleri Tablo 4’de gösterilmiştir.

Tablo 4. Alınan Lisansüstü Eğitimin Mesleki Gelişime Katkısı

<b>Bilimsel çalışmaların ve derslerin mesleki gelişime katkısı</b>	<b>Frekans</b>
Mesleki gelişime katkı sağlaması	23
Mesleki gelişime herhangi bir etkisinin olmaması	2

Araştırmaya katılanların büyük çoğunluğunun yaptıkları bilimsel çalışmaların ve aldıkları derslerin mesleki anlamda gelişmelerine olumlu etkisinin olduğunu ifade ettikleri (N=23), çok az bir kısmının ise (N=2) gelişmelerine herhangi bir etkisinin olmadığını ifade ettikleri Tablo 4’teki bulgulardan anlaşılmaktadır. Bilimsel çalışmaların ve derslerin mesleki gelişime katkısına ilişkin olarak bazı görüşlerden alıntılar aşağıda verilmiştir:

*“Bilimsel çalışmaların nasıl yapıldığı, alana ilişkin problemlerin neler olduğu, getirilen çözüm önerileri, alana ilişkin kuramsal bilgiye sahip olmamdan dolayı alana ilişkin bilgi sahibi olmak mesleki anlamda olan yeterlilik düzeyimin artmasını sağladı” (Eğitim Denetmeni, 18).*

*“Alanım itibariyle yapmakta olduğum mesleği karşıladığı için mesleğimi daha iyi yapıyorum. İş doyumum, örgüte bağlılığım daha yüksek hale geldi”(Okul Yöneticisi, 2).*

*“Daha sistematik ve planlı çalışmalar yapmaya başladım Bu da çalışmalarımın etkililiğini ve verimliliğini arttırdı (Okul Yöneticisi, 19).*

Lisansüstü programların mesleki gelişime katkısına ilişkin görüşler genel olarak değerlendirildiğinde, hem öğretmenlerin, hem yöneticilerin ve hem de denetmenlerin mesleki gelişimlerine olumlu katkı sağladığı görüşünde birleştikleri görülmektedir. Görüşlerin daha çok, problem çözme, sistematik ve planlı çalışma, yönetim sürecini bilimsel olarak ele alma şeklinde ifade edildiği ve lisansüstü eğitimin bu açılardan katkı sağladığı şeklindedir.

### **Lisansüstü Eğitimin Beklentileri Karşılama Düzeyi**

Araştırmaya katılanların aldıkları lisansüstü eğitimin beklentilerini karşılama düzeyine ilişkin görüşleri Tablo 5’te yer almaktadır.

Tablo 5. Alınan Lisansüstü Eğitimin Beklentileri Karşılama Düzeyi

<b>Lisansüstü Eğitimin Beklentileri Karşılama Düzeyi</b>	<b>Frekans</b>
Beklentileri tam olarak karşıladı	17
Beklentileri kısmen karşıladı	5
Beklentileri karşılamadı	3

Araştırmaya katılanların çoğunluğu EYTPE programının beklentilerinin karşıladığını ifade ederken (N=17), bir kısmı beklentilerini kısmen karşıladığını (N=5) veya beklentilerini karşılamadığını (N=3) belirtmiştir. Beklentileri karşılama düzeyine ilişkin belirtilen görüşlerden bazı alıntılar aşağıda verilmiştir:

*“Beklentilerimi karşıladı. Kendimi geliştirme olanağı sağladı”(Öğretmen, 10)*

*“Karşıladı evet. Eğitimin her sürecinde daha etkin olduğumu hissediyorum ve beklediğimden daha fazla kazanım elde ettim” (Öğretmen, 9).*

*“Nispeten karşıladı; ama daha iyi olabilirdi. Alan derslerinin içeriğinin geliştirilmesi gerekir” (Eğitim Denetmeni,5).*

*“Henüz karşıladığını söyleyemem” (Öğretmen, 11).*

*“Her şeyin çok farklı ve güzel olacağını umuyordum ama iş yükünün fazla olmasından dolayı derslere yetirince odaklanamamam istediğim verimi almamı engelledi” (Eğitim Denetmeni,18).*

Öğretmen ve yöneticilerin büyük çoğunluğu lisansüstü eğitim sürecinde beklentilerinin karşılandığını ifade etmiştir. Bu durum EYTPE lisansüstü programları açısından çok olumlu bir bulgudur. Lisansüstü eğitimden beklentileri karşılanan ve olumlu bir

bakış açısına sahip olan öğretmen ve yöneticiler diğer meslektaşlarını da bu eğitimi almaya yönlendirecektir. Bu durum, EYTPE alanının geleceği açısından umut vericidir.

Diğer yandan denetmenler öğretmen ve yöneticilerden farklı görüşler ifade etmişlerdir. Denetmenler çeşitli sebeplerden dolayı beklentilerinin kısmen karşılandığını veya karşılanmadığını belirtmişlerdir.

### Lisansüstü Eğitimin Yönetim Süreçlerine İlişkin Yeterliklere Katkısı

Tablo 6’da araştırmaya katılanların lisansüstü eğitimin yönetim süreçlerine ilişkin yeterliklerine katkısına ilişkin görüşleri ve bu görüşlerin frekans değerleri yer almaktadır.

Tablo 6. Alınan Lisansüstü Eğitimin Yönetim Süreçlerine İlişkin Yeterliklere Katkısı

<b>Lisansüstü eğitimin yönetim süreçlerine ilişkin yeterliliklere katkısı</b>	<b>Karar Verme</b> - Hızlı ve doğru karar verme (N=9) - Demokratik karar verme (N=14) - Herhangi bir etkisinin olmaması (N=2)
	<b>Planlama</b> - Zamanı etkili kullanma(N=8) - Amaç belirleme (N=5) - Kaynakları etkili kullanma ve verimliliği artırma (N=10) - Herhangi bir etkisinin olmaması (N=2)
	<b>Örgütlenme</b> - Örgütsel yapıyı kurma (N=17) - Örgütün amaçlarını gerçekleştirebilmesi için gerekli ortamı sağlama (N=5) - Herhangi bir etkisinin olmaması (N=3)
	<b>Koordinasyon(Eş güdümlenme)</b> - Birimler arasında ilişki ve iş birliğini sağlama (N=11) - Öğretmen, öğrenci ve idare arasında işbirliği sağlama (N=10) - Herhangi bir etkisinin olmaması (N=4)
	<b>İletişim</b> -Etkili iletişim kurma (N=20) - İletişim engellerinin kaldırılması (N=5)
	<b>Etki</b> - Başkalarını etkileme (N=21) - Herhangi bir etkisinin olmaması (N=4)
	<b>Değerlendirme</b> - Denetleme (N= 4) - Rehberlik etme (N= 5) - Ölçüt belirleme (N=13) - Herhangi bir etkisinin olmaması (N=3)

Araştırmaya katılanların aldıkları lisansüstü eğitimin yönetim süreçlerine ilişkin yeterliklerine katkısını ayrı ayrı değerlendirmeleri istendiğinde; karar verme sürecine ilişkin Araştırmaya katılanların çoğunluğunun daha demokratik karar verebilme becerilerinin arttığı (N=14), bir kısmının ise hızlı ve doğru karar verebilme düzeylerinin arttığını (N=9) ifade

ettikleri görülmüştür. Aynı zamanda katılımcılardan küçük bir kısmı ise (N=2) herhangi bir etkisinin olmadığını ifade etmiştir. Bu konudaki görüşlerden bazı alıntılar aşağıda verilmiştir:

*“Karar verme sürecinde iş birliği ve koordinasyon esas alınıp daha demokratik bir süreç oluştu” (Okul Yöneticisi, 19).*

*“Tüm şartlara uygun verimliliği artırıcı hızlı kararlar vermeme sağladı” (Okul Yöneticisi, 8).*

Araştırmaya katılanların planlama sürecine ilişkin görüşleri incelendiğinde; zamanı etkili kullanabilme (N=8), amaç belirleme (N=5) ve kaynakları etkili ve verimli kullanma (N=10) yeterliklerinin arttığını ifade ettikleri görülmektedir. Aynı zamanda katılımcılardan küçük bir kısmı ise (N=2) herhangi bir etkisinin olmadığını ifade etmiştir. Görüşlerden bazı alıntılar aşağıda verilmiştir:

*“Planlamamızla gerçekçi hedefler belirleyip, elimizde var olan imkânları etkin bir şekilde kullanabilmeye başladık.(Okul Yöneticisi, 7).*

*“Planlamanın eğitim sürecine yaptığı olumlu katkıları uygulamada da görmüş oldum. Planlama ile ulaşılacak istenen hedeflere daha hızlı ve ekonomik şekilde varmamı sağladı” (Okul Yöneticisi, 19).*

Araştırmaya katılanların örgütlenme sürecine ilişkin görüşleri incelendiğinde; büyük çoğunluğunun örgütsel yapıyı kurma (N=17) becerilerinin arttığını belirttikleri görülmüştür. Araştırmaya katılanların bir kısmı ise örgütün amaçlarını gerçekleştirebilmesi için gerekli ortamı sağlama (N=5) konusunda beceri düzeylerinin arttığını ifade etmiştir. Ayrıca katılımcılardan bir kısmı ise (N=3) herhangi bir etkisinin olmadığını belirtmiştir. Katılımcılar büyük bir kısmı; örgütün amaçlarının gerçekleştirilmesi için yapılacak işlerin belirlenmesi, bölümlere ayrılması, önem sırasına göre dizilmesi ve basamaklandırılması, her basamaktaki yetki ve sorumlulukların belirlenmesine ilişkin yeterliklere önemli katkılar sağladığını vurgulamıştır. Görüşlerden bazı alıntılar aşağıda verilmiştir:

*“Örgüt içinde istenilen amaçlara ulaşabilmek için uygun işin uygun araçlarla yapılabilmesi için çalışanları yönlendirebilirim” (Öğretmen, 14).*

*“Çalışanları motive edebilmenin personelin kuruma bağlılığını arttıracığını düşünüyorum”(Öğretmen, 12).*

*“Örgütteki her birimin görev ve sorumluluklarını belirlemek gerekir. Birim ve bölümler arasındaki ilişkileri belirlemek ve örgütteki işleyişi uyumlu hale getirmek gerekir. “(Eğitim Denetmeni,17).*

*“Denetmen olarak örgütlenme çalışmalarımızı grup dinamiği ile yapmaktayız. Okul yöneticileri ve öğretmenleri bu bağlamda eğitsel duyarlılığı ve niteliği ön plana çıkarıcı çalışmaları teşvik etmeliyiz. Bu anlamda geliştiğimi beceri düzeyimin arttığını düşünüyorum” “(Eğitim Denetmeni,4).*

*“Örgütlerde işbirliğinin ve koordinasyonun önemini biliyorum. Çalışanların örgütsel bağlılığını arttırabilmek için örgüt bilincinin canlı tutulmasına yönelik çalışmalar planlayabilmekteyim (Okul Yöneticisi, 19).*

Araştırmaya katılanların koordinasyon (eş güdümlenme) sürecine ilişkin görüşleri incelendiğinde Araştırmaya katılanların birimler arasında ilişki ve iş birliğini sağlama (N=11)

ve öğretmen, öğrenci ve idare arasında işbirliği sağlama (N=10) becerilerinin arttığını belirttikleri değerlendirilmiştir. Ayrıca katılımcılardan bir kısmı ise (N=4) herhangi bir etkisinin olmadığını ifade etmiştir. Görüşlerden bazı alıntılar aşağıda verilmiştir:

*“Örgütteki insanların kaynaklarını birleştirmek, onların bilgi ve tecrübelerini bir araya getirerek, arada iletişimi sağlayarak örgütteki koordinasyon sağlanabilir” (Eğitim Denetmeni, 17).*

*“Birden fazla kişinin bir arada olduğu ortamlarda verimli iş yapabilmek için etkili bir koordinasyon gerektiğini öğrendim” (Öğretmen, 6).*

*“Liderlik vasıflarımı geliştirmeye başladığım için kurumda birimler arasında iletişim ve işbirliğini, koordinasyonu sağlayabilirim” (Öğretmen, 10).*

*İşbirliğinin örgütsel verimliliği arttırmadaki mutlak etkisinin olduğunu biliyorum ve bu bağlamda örgüt içi sinerjinin artmasına yönelik çalışmalar yapmaya başladım. (Okul Yöneticisi, 19).*

Araştırmaya katılanların iletişim sürecine ilişkin görüşleri incelendiğinde; etkili iletişim kurma (N=20) ve İletişim engellerinin kaldırılması (N=5) yeterliklerinin arttığını belirttikleri görülmüştür. Alınan lisansüstü eğitim, Araştırmaya katılanların iletişim becerilerinin ve yeterliklerinin gelişimine olumlu katkılar sağlamaktadır. Görüşlerden bazı alıntılar aşağıda verilmiştir:

*“Okulumuzdaki tüm çalışanların birbirleriyle ve öğrencilerle olan iletişimlerinin empati ile sağlamayı öğrendim. İletişim sürecindeki sorunların örgüt içi işleyişte aksaklıklara neden olacağını bildiğimden nasıl engelleri kaldıracağım konusunda eksikliklerimi gidermeye çalışıyorum” (Öğretmen, 20).*

*“Etkili iletişim kurmanın püf noktalarını öğrendim” (Öğretmen, 1).*

*“İletişim sürecinde tüm kanalları kullanarak kişilere ulaşmaya çalışıyorum. Okulda daha etkin iletişim kuran, iletişim engellerini ortadan kaldırabilmeyi bilen bir yönetici olmaya çalışıyorum. Ve bu iletişim tarzıyla okulda işleri daha etkin ve hızlı gerçekleştirmeye başladım” (Okul Yöneticisi, 7).*

*“Karşımdaki insanı tek taraflı benim tarafımdan kanalize edilen bir iletişimle değil onlardan gelen fikirlerinde değerleri ve uygulanabilir olabileceği fikri aşılama ve uygulamam yardımcı oldu” (Okul Yöneticisi, 8).*

Araştırmaya katılanların etki sürecine ilişkin görüşleri incelendiğinde; başkalarını etkilemeye ilişkin yeterliklerinin arttığını belirttikleri (N=21) ortaya çıkmıştır. Ayrıca katılımcılardan bir kısmı ise (N=4) herhangi bir etkisinin olmadığını ifade etmiştir. Görüşlerden bazı alıntılar aşağıda verilmiştir:

*“Yapmış olduğum yeni uygulama, tavır ve davranışlar personel üzerinde olumlu etki sağlamakta, örgüte bağlılıkları arttırmakta olduğunun farkında olduğum için etki gücümü arttırmaya çalışıyorum” (Okul Yöneticisi, 2).*

*Yapmış olduğumuz işlerde ve kararlarda bilimsel bir yön varsa personel tarafından, kurum içinde daha çabuk kabullenmekte ve etkileme gücü etkin kullanılmış olmaktadır (Öğretmen, 20).*

Araştırmaya katılanların değerlendirme sürecine ilişkin görüşleri incelendiğinde; denetleme (N= 4), rehberlik etme (N= 5) ve ölçüt belirleme (N=13) niteliklerinin geliştiği görülmektedir. Ayrıca katılımcılardan bir kısmı ise (N=3) herhangi bir etkisinin olmadığını ifade etmiştir. Değerlendirme önemli bir yönetim sürecidir. Özellikle okul yöneticileri ve denetmenlerin değerlendirme sürecini sağlıklı gerçekleştirebilmesi için kriterler belirleme, denetim sürecinde gerekli dönüt ve düzeltmeyi sağlayabilme ve rehberlik etme yeterliklerinin gelişmesi etkin değerlendirme yapabilmek için önemli bir noktayı oluşturmaktadır. Lisansüstü eğitimin bu yeterliklerin gelişimine katkı sağlaması dikkate değer bir bulgudur. Görüşlerden bazı alıntılar aşağıda verilmiştir:

*“Eğitim öğretim sürecini bir bütün olarak düşündüğümüzde yapılanları doğru bir şekilde değerlendirebilme konusunda yeterliliklerimin artmasına yardımcı oldu” (Öğretmen, 3).*

*“Çalışanların ve öğrencilerin değerlendirilmesinde öz değerlendirme ve sürecin değerlendirilmesi yöntemlerine başvurdum. Ayrıca kendimi değerlendirme fırsatı da buldum”(Okul Yöneticisi, 19).*

*“Yapılan her işin, uygulamanın başarıya ulaşmış ulaşmadığını belirlemek için objektif bir değerlendirme yapılmalıdır. Değerlendirme ölçütlerini belirleme konusunda yeterliliğim biraz daha artmış oldu”(Eğitim Denetmeni,17).*

#### 4. TARTIŞMA VE SONUÇ

Öğretmen, okul yöneticisi ve denetmenlerin görüşlerinin analiz edilmesiyle aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır.

- Öğretmen, yönetici ve denetmenleri, EYTPE alanında lisansüstü eğitim almaya yönelten en önemli sebepler eğitim yönetimi ve denetimi alanında uzmanlaşma, akademik kariyer yapma ve kişisel gelişim ihtiyaçlarını karşılamadır. Bu durum EYTPE alanının geleceği açısından umut vericidir. Öğretmenlerin, eğitim yöneticisi olma hedefleriyle, bu alandaki lisansüstü eğitimin gerekliliği arasındaki bağlantıya vurgu yapması önemli bir sonuç olarak karşımıza çıkmaktadır. Okul yöneticileri ve denetmenler ise, lisansüstü eğitim alarak mesleklerinde kendilerini geliştirmek istemekte ve bu alanda teorik bilgi edinmek amacıyla bu programı tercih etmektedir.
- EYTPE alanında lisansüstü eğitim almak, öğretmen, yönetici ve denetmenlerin sorun çözme becerilerinin gelişimine olumlu katkılar sağlamaktadır. Alınan lisansüstü eğitimin sorun çözme becerilerine katkısını sınırlandıran en önemli faktör ise, kurum kültürünün ve kurumdaki diğer çalışanların değişime ve yeni uygulamalara kapalı olmasıdır.

- EYTPE alanındaki yüksek lisans, tezsiz yüksek lisans ve doktora programları, öğretmen ve yöneticilerin liderlik davranışlarının gelişimine katkı sağlamaktadır. Bu bağlamda, okul yöneticileri etkili okul lideri olma, öğretmenler ise etkili sınıf lideri olma konusunda önemli gelişmeler gösterdiklerini ifade etmiştir. Ancak, denetmenler aldıkları lisansüstü eğitimin liderlik davranışlarının gelişimine önemli bir katkı sağlamadığını belirtmişlerdir. Dolayısıyla, verilen lisansüstü eğitim okul ve sınıf lideri olma konusunda katkı sağlarken, denetim sürecinde liderlik konusunda pratik bir yarar sağlamamaktadır.
- EYTPE alanında verilen lisansüstü eğitimin mesleki gelişime katkı sağlaması konusunda öğretmen, yönetici ve denetmenlerin görüşleri paralellik göstermektedir. Araştırmaya katılanların tamamına yakını, bu alanda lisansüstü eğitim almanın mesleki gelişime katkı sağladığını ifade etmiştir. Bu noktadan hareketle, eğitim sürecinde alınan derslerin ve yapılan çalışmaların öğretmen, yönetici ve denetmenlerin mesleki gelişimine katkı sağladığı söylenebilir.
- Lisansüstü eğitim, öğretmen ve yöneticilerin beklentilerini karşılamaktadır. Öğretmen ve yöneticiler beklentilerine uygun veya daha fazla kazanım elde ettiklerini düşünmektedir. Diğer taraftan, denetmenler, öğretmen ve yöneticilerden farklı görüşler ortaya koymuşlardır. Denetmenler aldıkları eğitimin beklentilerini kısmen karşıladığını veya karşılamadığını ifade etmişlerdir.
- Lisansüstü eğitim, öğretmen, yönetici ve denetmenlerin karar verme, kaynakları etkili kullanma, birimler arası işbirliğini sağlama, etkili iletişim kurma, başkalarını etkileme ve ölçüt belirleme gibi yönetim süreçleriyle ilgili yeterliklerinin gelişmesine olumlu katkılar sağlamaktadır.

Bütün olumlu taraflarının yanı sıra lisansüstü eğitime devam etmenin bazı zorluklarının olduğu ve bu zorlukların lisansüstü eğitimden sağlanacak katkıları sınırlandırdığı tespit edilmiştir. Bu zorluklardan en önemlileri, lisansüstü eğitimin özendiricilerinin yetersiz oluşu, Milli Eğitim Bakanlığının bu konuya gerekli önemi vermeyişi, eğitime devam ederken yöneticilerin gerekli kolaylığı göstermemesi, yasal olarak verilen izin hakkının tam olarak kullanılamaması, mali yetersizlikler ve iş yükünün fazla olmasıdır. Bu sonuçlar, benzer konuda yapılan diğer araştırmaların bulguları ile paralellik göstermektedir (Karakütük, 2000; Doğusan 2003; Oluk ve Çolak, 2005; Nayır, 2011; Sabancı, 2011).



Özetle, lisansüstü eğitim öğretmen ve yöneticilerin mesleki gelişimlerine olumlu katkılar sağlamak ve beklentilerini karşılamaktadır. Yapılan diğer araştırmalarda, bu sonucu desteklemektedir (Başer, Narlı ve Günhan, 2005; Özdem, Bülbül ve Güngör, 2002). Diğer taraftan, lisansüstü eğitimin denetmenlerin beklentilerini tam olarak karşılamadığı görülmektedir. Görüşme formlarından elde edilen verilere göre; bunun nedeninin; alınan derslerin içeriğinin, yaptıkları işle uyumlu olmaması ve iş yüklerinin fazla olduğundan dolayı derslere yeterince zaman ayıramamaları olduğu anlaşılmaktadır.

Bu sonuçlara dayalı olarak aşağıdaki öneriler geliştirilmiştir.

- Bu araştırmada elde edilen sonuçlar, eğitim yöneticilerinin ve denetmenlerin yetiştirilmesinde lisansüstü eğitimin önemini ortaya koyması bakımından önemlidir. EYTPE alanında lisansüstü eğitim almak liderlik, sorun çözme ve yönetim süreçlerine ilişkin yeterliklere olumlu katkılar sağlamaktadır. Bu nedenle öğretmen, yönetici ve denetmenlere yönelik lisansüstü eğitim olanaklarının ve kontenjanlarının artırılması gerekmektedir.
- Milli Eğitim Bakanlığı ve Yüksek Öğretim Kurulu birlikte çalışarak lisansüstü eğitime ilişkin yeni uygulamalar ve projeler geliştirmelidir. Lisansüstü eğitimde uzaktan eğitim olanakları geliştirilmeli ve coğrafi olanaklardan bağımsız olarak öğretmen, yönetici ve denetmenlerin lisansüstü eğitim almalarının sağlanması önemli katkılar sağlayacaktır. Ayrıca, lisansüstü eğitim yapan bireylere gerekli kolaylığın sağlanmasına ilişkin olarak yeni politikaların üretilmesinde ve yasal düzenlemelerin yapılmasında yarar vardır. Lisansüstü eğitim alan bireylere yönetici atamalarında öncelik verilmesi ve özlük haklarına ilişkin avantajlarının artırılması büyük önem taşımaktadır.
- 2011-2012 öğretim yılında Fırat Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Yönetimi ve Denetimi tezsiz yüksek lisans programında uygulanan öğretmen, yönetici ve denetmenlere ayrı kontenjan uygulaması olumlu sonuçlar vermiştir. Programın kontenjanlarına başvurular üç meslek grubuna göre alınmış ve her meslek grubu ayrı ayrı değerlendirilmiştir. Benzer uygulama tezli yüksek lisans ve doktora programları için de uygulanabilir.
- Denetmenlerin lisansüstü eğitimden elde ettikleri kazanımlar öğretmen ve yöneticilere göre daha düşük düzeydedir. Bunun en temel nedeni, EYTPE programında denetime ilişkin derslerin azlığıdır. Bu programa, denetimle ilgili ve uygulamaya dönük daha fazla ders konulmalıdır. Gerekirse, öğretmenlerin, okul yöneticilerinin ve

denetmenlerin aldıkları dersler farklılaştırılmalıdır. Tezsiz yüksek lisans programındaki öğrencilere istedikleri takdirde gerekli koşulları sağlamak kaydıyla doktora öğrenimi yapmalarına imkân sağlanmalıdır.

- Lisansüstü derslerin ve ders içeriklerinin, eğitim kurumlarındaki uygulamayı yansıtacak şekilde iyileştirilmesi ve sürekli güncellenmesi, alınan eğitimden elde edilen kazanımların artırılması için önemlidir. Bu bağlamda, ilgili anabilim dalı ile okullar arasındaki ilişkilerin geliştirilmesi gerekmektedir.

## KAYNAKÇA

- Acar, H. (2002), 21.Yüzyıla Girenken Milli Eğitim Bakanlığı'nda Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi ve Geliştirilmesinde Yeni Yaklaşımlar, *21. Yüzyıl Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi Sempozyumu*, Ankara: Ankara Üniversitesi Basımevi, 179-193
- Atay, Kenan. (2001), İlköğretim Okulu Müdürlerinin Genel ve İş Tutum ve Davranışları, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, Sayı:28, 471-482
- Balcı, A ve Çinkır, Ş. (2002). Türkiye'de Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi, *21. Yüzyıl Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi Sempozyumu*, Ankara: Ankara Üniversitesi Basımevi, 211- 236.
- Balcı, A. (2008). Türkiye'de Eğitim Yönetiminin Bilimleşme Düzeyi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi* Bahar 2008, Sayı 54, ss: 181-209
- Başer, N., Narlı, S. ve Günhan, B. (2005). Öğretmenlerin Lisansüstü Eğitim Alanlarında Yaşanan Sorunlar ve Çözüm Önerileri, *Dokuz Eylül Üniversitesi Buca Eğitim Fakültesi Dergisi*, Özel Sayı:1, 129-135.
- Bülbül, T. (2003). Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesinde Görev Yapan Öğretim Üyelerinin Lisansüstü Öğretime Öğrenci Seçme Sürecine İlişkin Görüşleri. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, yıl: 2003, cilt: 36, sayı: 1-2,
- Büyüköztürk, Ş. ve diğerleri. (2010). Bilimsel Araştırma Yöntemleri. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Çelik, V. (2002). Eğitim Yöneticisi Yetiştirme Politikasına Yön Veren Temel Eğilimler. 21. Yüzyıl Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi Sempozyumu Bildiriler Kitabı. 16-17 Mayıs 2002, Ankara Üniversitesi.
- Doğusan, F. (2003). *İlköğretim Okulu Yönetici ve Öğretmenlerinin Öğretmenlerin Lisansüstü Öğrenimi Konusundaki Tutumları*. Kırıkkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Karakütük, K. (2000). Öğretmenlerin Lisansüstü Öğretimi Konusunda Yönetici ve Öğretmenlerin Görüşleri. *Buca Eğitim Fakültesi Dergisi*.12(2000), 193-209.
- Lisansüstü Öğretim Yönetmeliği. <http://www.yok.gov.tr/yasa/yonet/yonet11.html> adresinden 16.05.2012 tarihinde indirildi.

- MEB (2002) *Taşra Teşkilatı Toplam Kalite Yönetimi Uygulama Projesi Kılavuzu*. Ankara: Milli Eğitim Basımevi, 2002.
- MEB. (2002). *Okul Gelişim Modeli: Planlı Okul Gelişimi*. Ankara: EARGED
- Nayır, F. (2011). Eğitim Bilimleri Alanında Lisansüstü Öğrenim Görmekte Olan Müfettiş, Okul Yöneticisi ve Öğretmenlerin Sorunları. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, yıl: 2011, cilt: 44, sayı: 2, 199-222
- Oluk, S. ve Çolak, F. (2005). Milli Eğitim Bakanlığı'na Bağlı Okullarda Öğretmen Olarak Çalışan Lisansüstü Öğrencilerinin Karşılaştıkları Bazı Sorunlar. *Dokuz Eylül Üniversitesi Buca Eğitim Fakültesi Dergisi*, Özel Sayı:1, 141-144.
- Özdem G., Bülbül, T. ve Güngör, S. (2002). Eğitim Yönetimi Planlaması Teftişi ve Ekonomisi Anabilim Dalı Tezsiz Yüksek Lisans Programına Devam Eden Öğretmen ve Okul Yöneticilerinin Programa ilişkin Görüşlerinin Değerlendirilmesi, *21. yüzyıl Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi Sempozyumu*, Ankara: Ankara Üniversitesi Basımevi, 165-177
- Sabancı, A. (2011). Lisansüstü Öğrenim Gören Öğretmenlerin Öğrenimlerine Yönelik Karşılaştıkları Sorunlar, Bu Sorunlarla Baş Etme Yöntemleri ve Beklentileri. *V. Lisansüstü Eğitim Sempozyumu*. 7-8 Ekim 2011, Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Üstüner, M. ve Cömert, M. (2007). Eğitim Yönetimi Teftişi Planlaması ve Ekonomisi Anabilim Dalı Lisansüstü Dersleri ve Tezlerine İlişkin Bir İnceleme. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, Yaz 2008, Sayı 55, ss: 497-515
- Varış, F. (1984). "Lisansüstü Düzeyde Eğitim Elemanı Yetiştirme". Eğitim Bilimleri Sempozyumu. 49-54. Ankara: Ankara Üniversitesi. Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları:136
- Yıldırım, A., & Şimşek, H. (2003). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Yükseköğretim Kanunu. <http://www.yok.gov.tr/content/view/1002> adresinden 14.05.2012 tarihinde indirildi.