

GÜNÜMÜZ OKUL MÜDÜRLERİNİN YETERLİKLERİNE YÖNELİK VELİ GÖRÜŞLERİ

Tuba YAVAŞ

Mustafa Kemal Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, tuubayavas23@gmail.com

Cemal AKÜZÜM

Dicle Üniversitesi, Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi, cemal.akuzum@dicle.edu.tr

Çetin TAN

Siirt Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, cettan889@hotmail.com

Murat Berat UÇAR

Dicle Üniversitesi, Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi, mberatu@gmail.com

Özet

Bu araştırma, günümüz okul müdürlerinin nasıl yetiştirilmeleri süreci kapsamında yeterlikleri hususunda öğrenci velilerinin görüşlerini tespit etmeyi amaçlayan betimsel nitelik taşıyan bir araştırmadır. Bu kapsamda yarı-yapılandırılmış görüşme formu kullanılarak 100 öğrenci velisinden yazılı olarak görüş alınmıştır. Nitel araştırma yaklaşımı çerçevesinde olgu bilim desenine uygun olarak tasarlanan çalışmada veriler içerik analizine tabi tutulmuştur. Araştırma sonucunda veliler, başarılı bir okul müdürünü insan ilişkileri ve liderlik özelliği güçlü, disiplinli ve vizyon-misyon sahibi, yetersiz bir okul müdürünü iletişimi kopuk, taraflı davranan ve öğrencilerle ilgilenmeyen kişiler olarak betimlemişlerdir. Bunun dışında okul müdürlerinin özellikle insan psikolojisi ve müdürlük eğitimi almaları ve yüksek lisans yapmaları, almaları gereken eğitimler temasında ortaya çıkmıştır. Bu bulgular doğrultusunda her okula yönelik bir okul müdürü kimliğinin tanımlanması ihtiyacı gündeme gelmiştir.

Anahtar Kelimeler: Okul Müdürü, Yetiştirme, Öğrenci Velisi.

PARENTS' OPINIONS WITH RESPECT TO TODAY'S SCHOOL PRINCIPALS' COMPETENCIES

Abstract

This descriptive research study aims to identify the opinions of students' parents toward how today's school principals should be trained. Within this scope, a total of 100 opinions of students' parents were obtained in written via semi-structured interview forms. The study was designed based on phenomenological method in accordance with the qualitative research approach. According to results, while students' parents described an ideal school principal as strong human affairs and leadership ability, well-disciplined and having vision and mission; they described inefficient school principal as person who is failing in communication, treating biased, not taking care of students. In addition, it was found that school principals should especially get psychology and management training and graduate degree in the theme of necessary training or education school principals should take. In line with these findings, the necessity of defining a school principal identity for every school has become a current issue.

Key Words: School Principals, Training, Parents.

Giriş

Günümüz okullarında kritik bir pozisyona sahip olan okul müdürlerinin bilimsel bir eğitim politikası çerçevesinde çağa uygun bir şekilde yetiştirilmeleri gerekliliği, “çağımızın okul müdürleri nasıl yetiştirilmeli?” sorusunu gündeme getirmektedir. Okul etkililiği konusunda önemli role sahip olan okul müdürlerinin (Retna, 2011; Pashiardis ve diğ., 2003: Akt. Kadji-Beltran, Zachariou ve Stevenson, 2013; Fasasi ve Oyeniran, 2014) yeni nesle uygun bir lider olarak yetiştirilmeleri önemli bir ihtiyaç olarak görülmektedir (Hale ve Moorman, 2003; Wong, 2004). Okul yöneticiliğinin de aynı derecede öneminden bahsedilmiştir (Lee, Kwan ve Walker, 2009). Özellikle okul yöneticilerinin almaları gereken eğitim ve nasıl yetiştirilecekleri hususu (Murphy, 2010) eğitim gündemimizi meşgul eden konulardan biridir. Bu doğrultuda okullarımızın niteliği, verimliliği ve etkililiği de gündeme gelmektedir. Nitelikli ve etkili okulların müdürlerinin hangi yeterliklere sahip oldukları, sahip olmaları gerektiği de ilk sorgulanan konular arasındadır. Bu nedenle “okul müdürleri” eğitim dünyasında incelenmesi gereken ilk kahramanlar arasında düşünülebilir.

Eğitim ve okul yöneticiliğinin çağdaş bağlamını oluşturan çeşitli güçler vardır. Bu güçler arasında başlıca; öğrenci merkezli liderlik, artan hesap verme istekleri, araştırma kanıtlarını toplama ve verilere dayalı karar verme, artan rekabet ve okul seçimi, küreselleşme, bilgi toplumu olgusu, sistem çaplı toplumla bütünleşme, vb güçler gelmektedir. Bu güçler okul müdüründen bilgi, beceri ve anlayış olarak bugüne kadar mümkün olmayan-belki de gerekli olmayan-isteklerde bulunmaktadır (Balci, 2011). Günümüz okul yöneticilerinin hızla değişen bir ortamda okulları başarılı bir şekilde gelecek yüzyıla taşıyacak, toplumu çok iyi anlayacak (Bartell ve Birch, 1995: Akt. Karip ve Köksal, 1999) yöneticiler olmaları önem taşımaktadır. Ayrıca Balyer (2012) okul yöneticilerinden günümüz ve sonrası için beklentiler arasında yöneticilerin değişen rollerine uyum amaçlı faaliyetler içinde olmalarının gerekliliğine dikkat çekmektedir. Okul yöneticilerine yönelik yürütülen araştırmalar, okul müdürünün rollerinin önemli oranda değiştiğini, rol yelpazesinin çeşitlendiğini ve iş yükünün arttığını ortaya koymaktadır.

Günümüz okul müdürleri yukarıda belirtilen tüm bu güçlerin istek ve beklentilerine cevap vermek durumunda kalmış ve bu beklentileri gerçekleştirme noktasında çeşitli türde sorunlarla yüzleşmek durumunda kalmışlardır. Ülkemizde bu sorunların başında; yöneticilerin atama ve yer değiştirme yönetmeliği, yöneticilere yönelik hizmet öncesi ve hizmet içi eğitimlerin niteliği, okulda finansal kaynakların yönetimi (Hoşgörür ve Arslan, 2014), okullardaki yapısal ve donanımsal problemler (Aslanargun ve Bozkurt, 2012), okul yöneticileri için temel standartların net olarak belirlenmemiş olması gibi sorunlar gelmektedir. Çelikten (2004)’e göre yöneticinin kendi öz denetiminden kaynaklı yönetsel sorunlar olduğuna da dikkat çekmek gerekir. Çünkü bir okul müdürü en az zamanını üst yönetim, kendini yetiştirme ve okul-çevre ilişkileri gibi etkinliklere ayırmaktadır. Ancak bu durum

sadece okul müdürünün yönetsel sorunlarının kişisel kaynaklı nedenlerinin tespiti noktasında işe yarar bir bulgudur.

Ülkemizde okul yöneticilerinin seçilme, atanma ve yer değiştirme durumlarına dair yönetmelik ve bu yönetmeliğin okul yöneticiliği için gereken uluslararası standartlara uygunluğu sorunu ve diğer tüm sorunlar günümüz okul müdürleri nasıl yetiştirilmelidir? sorusunu karşımıza çıkarmaktadır. Bu sorunun çözümüne yoğunlaşan ülkemizde yürütülmüş bazı araştırmalar ve sonuçları incelendiğinde, Demirtaş ve Özer (2014) okul müdürlerinin kendilerini ve görevlerini nasıl algıladıklarını belirlemek amacıyla nitel araştırma deseniyle yürüttükleri bir çalışma sonucunu şu şekilde belirtmişlerdir: Okul müdürleri; (1) Müdür okulun lideri olmalıdır. (2) Okul müdürleri başarılı ve tercihen lisansüstü eğitim almış öğretmenler arasından seçilmeli ve müdür atamalarında kariyer basamakları sistemi oluşturulmalıdır. (3) Seçilen müdür adaylarının, hizmet öncesi bir eğitimden geçtikten sonra, deneyimli bir yönetici yanında iş başında yetiştirilmelerinin (usta-çırak ilişkisi) faydalı olacağı gibi görüşler ifade etmişlerdir. Okçu (2011)'ya göre ülkemizde mevcut hiyerarşik yapı içerisinde eğitim sisteminde yönetici yetiştirme felsefe ve yapısının tam oturmamış olduğu görülmektedir. Bu durum, eğitim yönetiminin bilgi temellerini ve eğitim yöneticilerinin yetiştirilmeleri konusundaki standartları yeniden gündeme getirmektedir. Ayrıca okul yöneticilerinin mevcut hiyerarşik yapı içerisinde görev ve sorumlulukları çok fazla ama yetkilerinin kısıtlı olduğu görülmektedir. Taş ve Önder (2010)'in yaptıkları "2004 Yılı ve Sonrasında Yayınlanan Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirmelerine İlişkin Yönetmeliklerin Karşılaştırması" şeklindeki karşılaştırmalı çalışmalarının sonuçları, ülkemizde eğitim yöneticiliğine ilişkin ayrı başka bir bağlamı ortaya koymaktadır. Araştırma sonunda Türkiye'de yönetici atamasına ilişkin yapılan değişikliklerle, 21. yüzyılın ihtiyacı olan yöneticilerin yetiştirilmesi ve okulların etkili yönetilmesinde görev alacak etkili okul yöneticilerinde bulunması gereken özelliklere uygun atamanın yapılmasının amaçlandığı tespit edilmiştir. Ancak bu değişikliklerle getirilen bütün ölçütlerin merkezi yönetimin istek ve arzularını sorgulamadan, düşünmeden hızlı bir şekilde yerine getirecek memur özelliklerinden ibaret olduğu görülmüştür. Bu nedenle son yıllarda eğitim ve okul yöneticiliğinin %50'ye yakını vekil ve görevlendirme ile sürdürülen bir iş haline dönüştürülmüştür. Balkar (2009) okul yönetiminin amaçlarına ilişkin ilköğretim okulu öğretmenlerinin görüşlerini almıştır. Araştırma sonucunda, öğretmenlerin okul yönetiminin amaçlarına ilişkin görüşlerinin; örgütsel, işlevsel, toplumsal ve kişisel amaçlar temalarında toplandığı ve öğretmenlerin yönetimin öncelikli amaçlarını, işlevsel amaçlar olarak düşündükleri ortaya çıkmıştır.

Okul müdürlerinin nasıl yetiştirilmeleri gerektiğine ilişkin değişik türde farklı modeller önerisinde bulunan çalışmalar da mevcuttur. Örneğin, Işık (2003)'a göre bu konuda "okul müdürlüğü formasyon programı" bir çözüm modeli olarak düşünülebilir. Bu model kapsamında Milli Eğitim Bakanlığı ve üniversiteler işbirliğiyle formasyon programı zaman kaybetmeden sürece sokulmalıdır.

Programın amacı ise, belli konuların bilgisini aktarmak olmamalı, amaçlar belirlenirken müdürlerin sahip olması gereken yeterlikler göz önüne alınmalıdır. Okçu (2011) okul müdürlüğü formasyon programına benzer bir yöneticilik okulu model önerisinde bulunmuştur. Buna göre YÖK-MEB işbirliğinin sağlanması, Milli Eğitim Bakanlığı bünyesinde “Yönetici Yetiştirme Akademisinin” kurulması, müdür yardımcılığı için yönetici seçme sınavının yapılması ve yöneticiliğin bir meslek olarak kabul edilmesi modelin esaslarını oluşturmaktadır. Ayrıca, Turan ve Şişman’ın (2000) “Okul Yöneticileri İçin Standartlar: Eğitim Yöneticilerinin Bilgi Temelleri Üzerine Düşünceler” adlı araştırmaları sonucunda, Türkiye’de eğitim yönetiminde yapılacak araştırma ve çalışmalarda, üzerinde durulması gereken konuların başında bazı standartların belirlenmesi gerektiğini belirtmişlerdir. Eğitim yönetimiyle ilgili çağdaş tartışmalarda değişimin merkezi olarak okul görülmektedir.

Okul müdürleri nasıl yetiştirilmeli sorusuna ilişkin ülkemizde yürütülen araştırmaların daha çok okul müdürlerinin ve eğitim müfettişlerinin görüşlerine dayalı olarak veya literatür taraması şeklinde ve teorik düzeyde yapılan araştırmalar oldukları anlaşılmaktadır. Okul müdürlerinin yetiştirilme süreçlerine ilişkin ülkemizdeki çalışmaların daha yoğun olarak dört kapsamda ele alındığı söylenebilir. Bu dört kapsam; konuya ilişkin literatür taraması düzeyindeki teorik çalışmalar, başka ülkeler düzeyinde ve diğer şekillerdeki karşılaştırmalı araştırmalar, daha çok okul yöneticileri ve eğitim müfettişlerinin görüşlerinin alındığı çalışmalar ve bir yönetici yetiştirilme model önerisinin getirildiği araştırmalar şeklinde sıralanabilir. Türkiye’de eğitim yöneticilerinin nasıl yetiştirilmesi gerektiğine dair ciddi araştırma ve tartışmalar halen devam etmekle birlikte konuya ilişkin en önemli ve kapsamlı tartışmaların 16-17 Mayıs 2002 tarihlerinde Ankara’da düzenlenen “21. Yüzyıl Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi Sempozyumu” çerçevesinde gerçekleştirildiği söylenebilir. Özdemir (2009) ülkemizde okul yöneticiliğinin hukuksal temellerini ele aldığı çalışmada, okul yöneticilerinin göreve atanma biçimini düzenleyen mevcut hukuksal durumun liyakat ve kariyer ilkesiyle çeliştiği ve bu durumun yeniden düzenlenmesi gerektiğini vurgulamıştır. Çalışmada yöneticilerin görev alanlarının yeniden belirlenmesi ve bu alanların yeniden düzenlenmesi gerektiği sonucuna ulaşılmıştır.

Okul müdürlerinin nasıl yetiştirilmeleri gerektiği konusunun öğrenci velilerinin görüşleri doğrultusunda belirlenmek istenmesi, eğitimin en önemli paydaşlarından birine atıf yapmaktadır. Özellikle öğretmen ve öğrenci dışında okul dışında bir gözle değerlendirilecek okul müdürünün profili, araştırmamızın önemini vurgulamaktadır.

1.1. Amaç

Bu araştırmanın genel amacı, eğitim kurumlarında (ilkokul, ortaokul ve ortaöğretim) öğrencisi bulunan velilerin görüşleri temelinde, günümüz okul müdürlerinin nasıl yetiştirilmesi gerektiğini tespit etmek ve ulaşılan sonuçlar eşliğinde okul müdürlerinin yetiştirilmesi sürecine yönelik bazı öneriler geliştirmektir. Bu genel amaç doğrultusunda aşağıdaki sorulara yanıtlar aranmıştır.

Öğrenci velilerine göre;

1. Bir okul müdürünün başarılı olabilmesi için taşıması gereken vasıflar nelerdir?

2. Okul müdürlerinde görülen yetersizlikler nelerdir?

3. Etkili bir okul yönetimi için okul müdürlerinin alması gereken eğitimler neler olmalıdır?

2. Yöntem

2.1. Araştırma Modeli

Bu araştırma, sosyal olguları bağlı bulundukları çevre içerisinde araştırmayı ve anlamayı ön plana alan nitel araştırma yaklaşımı çerçevesinde tasarlanmıştır. Nitel araştırma yaklaşımı, araştırmacının esnek olmasını, toplanan verilere göre araştırma sürecini yeniden biçimlendirmesini ve gerek araştırma desenini gerekse toplanan verilerin analizinde tümevarıma dayalı bir yaklaşım izlemesini gerektirmektedir (Yıldırım ve Şimşek, 2006). Bu çerçevede, okul müdürlerinin sahip olması gereken yeterlikler, okul müdürlerinde görülen yetersizlikler, okul müdürlerinin yetiştirilme biçimleri ve etkili bir okul yönetimi için okul müdürlerinin hangi eğitimleri almaları gerektiği konusunda velilerin görüşleri betimlenmeye ve içerik analizi yöntemiyle belli temalar altında gruplanarak çözümlenmeye çalışılmıştır.

2.2. Araştırma Grubu

Araştırmanın araştırma grubunu, 2013-2014 eğitim-öğretim yılında Şanlıurfa il merkezinde ilkök, ortaokul ve ortaöğretimde öğrencisi bulunan 100 öğrenci velisi oluşturmaktadır. Patton (2014: 244) nitel araştırmalarda örneklem büyüklüğünü belirleme sürecinde genişlik ve derinlik peşindeki araştırmalardan bahsetmiştir. Buna göre fazla sayıda insandan elde edilecek daha yüzeysel bilgilere ulaşmayı genişlik peşindeki araştırmalara, Bilgi yüklü küçük bir gruptan elde edilecek derinlemesine bilgilere ulaşmayı ise derinlik peşindeki araştırmalar olarak tanımlamıştır. Patton, nitel araştırmalar için, “*örneklem büyüklüğünü belirlemeye yönelik bir kural yoktur,*” ifadesini de özellikle vurgulamıştır. Bu doğrultuda, araştırma grubu seçilirken Patton’ın vurguladığı *genişlik peşinde olma* çerçevesinde, kolay ulaşılabilirlik ve gönüllülük ilkeleri göz önünde bulundurularak öğrenci velileri tespit edilmiştir. Öncelikle kolay ulaşılabilirlik örnekleme yöntemine bağlı kalınarak seçilen bir ilkök, bir ortaokul ve bir ortaöğretim kurumu belirlenmiştir. Daha sonra gönüllülük esasına bağlı kalarak seçkisiz olarak 120 öğrenci velisi araştırma kapsamına alınmıştır. 120 öğrenci velisinin 20’si araştırma soruları dışında cevap vermeleri nedeniyle, veri analiz sürecine dâhil edilmemiştir. Toplamda 100 katılımcının görüşme formu değerlendirmeye alınmıştır.

2.3. Veri Toplama Aracı

Çalışmada, okul yöneticilerinin yetiştirilmesi konusuna yönelik yazın taraması yapılmış ve konu ile ilgili önemli hususlar belirlenmiştir. Bu kapsamda

görüşme yapılan kişilere üç soru yöneltilmiştir. Görüşmede yer alan sorular, alanyazın eşliğinde ve uzman (Eğitim Yönetimi alanında 2 öğretim üyesi) görüşlerine başvurularak belirlenmiştir. Katılımcıların yüz yüze görüşme ve ses kaydı alma hususlarındaki kaygıları nedeniyle, görüşme formunun katılımcılar tarafından yazılı olarak doldurmaları istenmiştir. Görüşme formunu yazılı olarak doldurmayı kabul eden 120 gönüllü öğrenci velisine görüşme formu gönderilmiştir. Bunların tamamı geri dönmüş, geri dönen formlar arasından da 20 tanesi, araştırma soruları dışında cevaplar verdikleri gerekçesiyle değerlendirme dışı tutulmuştur. Toplamda 100 öğrenci velisinin görüşme formu değerlendirmeye alınmıştır.

2.4. Verilerin Analizi ve Yorumlanması

Araştırmada değerlendirmeye alınan 100 öğrenci velisinin görüşme formunda “istatistiksel doygunluk” kriteri doğrultusunda veriler analiz edilmiştir. Araştırmada veriler, içerik analizine tabi tutularak doğrudan alıntılarla destekleme yapılmıştır. Veriler, araştırma soruları temele alınarak analiz edilmiş, ortaya çıkan kodlar doğrultusunda tümevarımcı bir yöntemle gerekli görülen kısımlarda alt temalar belirlenmiştir. Araştırmanın güvenilirliğini sağlamak amacıyla katılımcıların sorulara verdikleri yanıtlar araştırmacılar tarafından görüş birliği ve görüş ayrılığı başlıkları altında tespit edilerek, belirlenmeye çalışılmıştır. Bu doğrultuda üç kodlayıcı arasındaki uyum yüzdesi, Miles ve Huberman (1994) tarafından önerilen formül dikkate alınarak (Güvenirlilik= Görüş Birliği / Görüş Birliği + Görüş Ayrılığı X 100) % 87 olarak bulunmuştur.

3. Bulgular

Günümüz okul müdürlerinin nasıl yetiştirilmesi gerektiğine ilişkin veli görüşleri üç temada ele alınmıştır. Bu bölümde veli görüşleri bu temalara göre verilmiştir. Yapılan doğrudan alıntıların kimlik belirtmemesi için katılımcı isimleri kodlanmış ve katılımcıların gerçek isimleri gizli tutulmuştur. Katılımcılar, görüşme sırasına göre; (K1), (K2), ... şeklinde gösterilmiştir.

3.1. Demografik Niteliklere İlişkin Bulgular ve Yorumu

Tablo 1. Katılımcıların Demografik Niteliklerine İlişkin Bulgular

Demografik Nitelik	Gruplar	N	%
Cinsiyet	Erkek	77	77
	Kadın	23	23
	Toplam	100	100
Yaş	30 yaş ve daha az	10	10
	31-40 yaş	29	29
	41-50 yaş	46	46
	50 yaş ve üzeri	15	15
	Toplam	100	100
Öğrenim Durumu	İlkokul	9	9
	Ortaokul	15	15
	Ortaöğretim	29	29
	Yükseköğretim	47	47
	Toplam	100	100

Katılımcılar cinsiyet, yaş ve öğrenim durumu açısından değerlendirilmiştir. Cinsiyetleri açısından katılımcıların %77'si (f=77) erkek, %23'ü bayandır. Yaşları bakımından katılımcıların %10'u (f=10) "30 yaş ve daha az", %29'u (f=29) "31-40 yaş", %46'sı (f=46) "41-50 yaş" ve 15'i ise "50 ve üzeri" yaşlara sahiptir. Öğrenim durumlarına göre ise, velilerin %9'u (f=9) "ilkokul", %15'i "ortaokul", %29'u "ortaöğretim" ve %47'si (f=47) "yükseköğretim" öğrenim düzeylerine sahiptir. Buna göre araştırmada en çok erkek katılımcılar yer almakla birlikte, katılımcıların daha çok "41-50 yaş" grubunda yer aldığı ve öğrenim açısından da en çok "yükseköğretim" grubunda yer aldıkları görülmektedir (Tablo 1).

3.2. Bir okul müdürünün başarılı olabilmesi için taşıması gereken vasıflar

Okul müdürlerinin başarılı olması için taşıması gereken vasıflar temasında, "kişisel" ve "işle ilgili" olmak üzere 2 kategori olarak tespit edilmiştir. Kişisel özellikler kategorisi "kendi odaklılık" ve "başkası odaklılık" olmak üzere 2 alt kategoride sınıflandırılmıştır. İşle ilgili özellikler kategorisi ise, "çalışan ve öğrenci odaklılık", "yönetim felsefesi" ve "liderlik" olmak üzere 3 alt kategoride sınıflandırılmıştır. Kişisel özellik kategorisinin kendi odaklılık alt kategorisinde disiplinli, yenilikçi, belirli bir vizyon-misyon sahibi olmaları ve tecrübeli olmaları görüşleri ön plana çıkarken, başkası odaklılık alt kategorisinde ise insani ilişkileri ve iletişimi iyi, dürüst ve güvenilir olmaları, adaletli, fedakar, hoşgörülü olmaları görüşleri ön plana çıkmıştır. İşle ilgili kategorisinin çalışan ve öğrenci odaklılık alt kategorisinde veli görüşlerine göre okul yöneticileri öğrencilerle ilgilenen, çalışanlarını koruyan ve çalışmaya teşvik eden, öğretmen ve öğrencilerini denetleyebilen bir yapıda olmaları beklenirken, yönetim felsefesi açısından tarafsız ve herkese eşit davranan, ekip çalışması yapan, okul çevresini tanıyan ve otoriter bir yapıda olmaları istenmekle beraber, liderlik açısından ise adaletli, dürüst, güvenilir ve çevresindekileri etkileyen okul müdürlerine ihtiyaç duyulduğu belirgin şekilde göze çarpmaktadır (Tablo 2).

Okul müdürlerinin başarılı olması için taşıması gereken özelliklere yönelik katılımcıların görüşlerinden bazıları incelenecek olursa, erkek katılımcılara göre;

"Okul müdürleri velilerle iyi diyalog kurabilmeli (K18)",

"Okul müdürü kendinden emin, hoşgörülü, insanın halinden anlayan, güler yüzlü, sevecen ve hak hukuka önem veren olmalı (K91)",

"Okul müdürü her türlü düşünceye, kimliğe, cinsiyete ve sosyolojik yapıya eşit mesafede olmalı, amirlerinin değil, öğrencilerin ve velilerin müdürü olmalı (K94)".

Bayan katılımcılara göre ise;

“Okul müdürleri çocukların sorunlarına baba-anne şefkatiyle yaklaşmalı (K25)”,

“Okul müdürü hoşgörülü olmalı, her türlü görüşe ve yeniliğe açık olmalı (K23)” şeklinde görüş belirtmişlerdir.

Genel olarak öğrenci velileri başarılı bir okul müdürünü belli kişisel ve kurumsal değerlere sahip kişiler olarak betimlemişlerdir (Tablo 2).

Tablo 2. Bir okul müdürünün başarılı olması için taşıması gereken vasıflar

Kategoriler	Alt Kategoriler	Kodlar	f
KİŞİSEL ÖZELLİK	Kendi Odaklılık	Disiplinli olmalı	21
		Yenilikçi, Vizyon ve misyon sahibi	11
		Liyakat sahibi olmalı	5
		Tecrübeli olmalı	7
		Çalışkan olmalı	5
		İleri görüşlü olmalı	5
		Bilgili olmalı	5
		Diksiyonu düzgün olmalı	2
		Karakterli olmalı	2
		Sorumluluk sahibi	2
		Güven veren	2
		Cesur olmalı	2
		İdealist olmalı	1
		Kararlı olmalı	1
	Başkası Odaklılık	İnsani ilişkileri, iletişimi iyi olan	22
		Dürüst, güvenilir olmalı	22
		Adaletli olmalı	16
		Fedakâr olmalı	12
		Hoşgörülü olmalı	11
		Anlayışlı olmalıdır	6
		Yardım sever	4
		Empati kurmalı	2
İŞLE İLGİLİ	Çalışan ve Öğrenci Odaklılık	Sorunları çözebilen	1
		Öğrencilerle ilgilenen	6
		Çalışanlarını koruyan ve teşvik eden	6
	Yönetim Felsefesi	Öğretmen ve öğrencileri denetlemeli	1
		Tarafsız ve herkese eşit davranmalı	16
		Ekip çalışması yapan	3
		Siyasete karışmamalı	3
		Çevresini iyi tanımalı	3
		Otoriter olmalı	2
		Demokrat	2
	Liderlik	Çevresindekileri etkileyen, Liderlik özelliği olan	19
Toplam			22
			8

3.3. Okul müdürlerinde görülen yetersizlikler

Okul müdürlerinin yetersizlikleri adı altında belirtilen tema, 2 kategoride incelenmiştir. “Kişisel özelliklere ilişkin yetersizlikler” ve “işle ilgili yetersizlikler” başlıkları altında belirtilmiştir. Buna göre öğrenci velileri kişisel olarak daha çok iletişimi kopuk, insani ilişkileri az olan ve kendini soyutlayan; işle ilgili olarak da daha çok lider olamamış, yanlış davranan ve öğrencilere sahip çıkmayan okul müdürlerini yetersiz olarak betimlemişlerdir (Tablo 3).

Tablo 3. Bir Okul Müdürünün Yetersizlikleri

Kategoriler	Kodlar	f
KİŞİSEL ÖZELLİKLERE İLİŞKİN YETERSİZLİKLER	İletişim kopukluğu	16
	Kendilerini soyutlamaları	15
	İnsani ilişkilerinin iyi olmaması	15
	Disiplinsiz olmaları	11
	Yetersiz olmaları	9
	Bilgi yetersizliği, mevzuat bilmemeleri	8
	Hoşgörüsüz olmaları	8
	Dürüst olmama	6
	Tutarlı davranmama	6
	Kendilerini beğenmeleri	4
	Tecrübe eksikliği	4
	Kendilerini geliştirmemeleri	4
	Yeniliklere kapalı olmaları	2
	İtici ve sinirli davranması	2
	Ön yargılı olması	1
	Planlama yapmaması	1
	Asık yüzlü olma	1
	Rahatını düşünmek	1
	Demokrat olmamaları	1
	Sorumsuzluk	1
	Kararsız olma	1
	Çıkarıcı olmaları	1
İŞLE İLGİLİ YETERSİZLİKLER	Ayırım yapması, taraflı davranması	17
	Liderlik yapamaması	12
	Öğrencilere sahip çıkmamaları	9
	Görevini kötüye kullanmak	3
	Öğretmen görüşlerini dinlememek	3
	İşini sevmemesi	3
	Denetim ve kontrol yapmamaları	3
	Okulu geri planda bırakma	2
	İnisiyatif kullanamama	2
	İşini başkası üstüne yıkması	2
	Yeniliklere açık olmama	1
	Makam meraklısı olma	1
Toplam		176

Katılımcıların doğrudan görüşlerine yer verilecek olursa, erkek katılımcılar;

“Okul müdürlerinin öğrencilere kendi çocukları gibi sahip çıkmamaları (K28)”,

“Okul müdürlerinden bazılarının statükocu olması, öğretmen ve öğrencilerden uzak durması, yeniliklere açık olmaması vb. (K39),

“Okul müdürlerinin çoğu, yaptığı işleri okul ve öğrenci için değil, bürokraside amirlerinin gözüne girmeye çalışıyor (K88)”.

Bayan katılımcılar ise;

“Okul müdürünün taraf tutması, öğrenciler arasında ayırım yapması ve öğrencilere karşı ilgisiz olması (K41)”,

“Okul müdürü taraf tutuyor ve herkese eşit davranmıyor (K48)” şeklinde görüş belirtmişlerdir.

Genel olarak öğrenci velileri yetersiz bir okul müdürünü, *başarılı bir okul müdürünün sahip olması gereken temel özelliklere sahip olamama* şeklinde düşünmüş ve velilerin okul müdürünü okulda bir lider olarak görme ve öğrenci odaklı olması ihtiyaçları göze çarpmaktadır. Okul müdürlerinin “öğrencilere ilgisiz kalmaları” yetersizliğinin öğrenci velileri tarafından bu kadar belirgin vurgulanması, öğrenci velilerinin penceresinden bakıldığında anlamlı bir bulgu olarak görülebilir (Tablo 3).

3.4. Etkili bir okul yönetimi için okul müdürlerinin alması gereken eğitimler

Okul müdürlerinin almaları gereken eğitimler teması da, 2 alt kategoride incelenmiştir Bu çerçevede okul müdürlerinin kişisel olarak, insan psikolojisi ve kişisel gelişim ağırlıklı bir eğitim; işle ilgili olarak da müdürlük, okul yönetimi ve liderlikle ilgili bir eğitim almaları ve öğretmenliğe dayana bir tecrübeye sahip olmaları gerektiği belirtilmiştir. Bunların yanında ahlaki-dini konularda eğitim, disiplin, ekip çalışması ve değerler eğitimi ve yüksek lisans eğitimi gibi eğitimler de vurgulanmıştır (Tablo 4).

Katılımcıların doğrudan görüşlerine yer verilecek olursa, erkek katılımcılar;

“Okul müdürü aile psikolojisi ve eğitim sosyolojisi bilmelidir (K69)”,

“Bazılarının statükocu olması, öğretmen ve öğrencilerden uzak durması, yeniliklere açık olmaması vb. (K39),

“Okul müdürü öğretmen olarak değil, lider olarak yetiştirilmeli (K53)”.

Bayan katılımcılar ise;

“Okul müdürü çocuk psikolojisi eğitimi almalı (K64)”,

“Okul müdürünün aile bağları kuvvetli olmalı, tarih, kültür, dini ve ahlaki konularda iyi yetiştirilmelidir (K25)” şeklinde görüş belirtmişlerdir.

Genel olarak bu temada da öğrenci velileri başarılı ve yetersiz olmayan bir okul müdürünü betimledikleri temalarda olduğu gibi okul müdürünü insanı iyi tanıyan ve okulu yönetebilen biri olarak betimlemişlerdir. Velilerin okul müdürleriyle ilgili insanı iyi tanımadıklarına ve anlamadıklarına yönelik bir kaygıları bu temada da göze çarpmaktadır (Tablo 4).

Tablo 4. Bir Okul Müdürünün Alması Gereken Eğitimler

Kategoriler	Kodlar	f
KİŞİSEL ÖZELLİK	İnsan psikolojisi eğitimi almalı	32
	Diksiyon dersi almalı	9
	Kişisel gelişim eğitimi	9
	Disiplin eğitimi almalı	6
	Halkla ilişkiler eğitimi	5
	Ahlaki ve dini konularda eğitim almalı	4
	Problem çözme eğitimi almalı	4
İŞLE İLGİLİ	Müdürlük ve Okul yönetimi eğitimi almalı	32
	Liderlik	11
	Öğretmenlik tecrübesine sahip	10
	Yüksek lisans yapmalı	10
	Tarih ve kültür	3
	Değerler eğitimi almalı	3
	Ekip çalışması eğitimi almalı	2
	Vicdan eğitimi	1
Toplam		141

4. Tartışma, Sonuç ve Öneriler

Günümüz okul müdürlerinin nasıl yetiştirilmesi gerektiğine yönelik veli görüşlerinin sorgulandığı ve incelendiği bu araştırmada, üç ana tema altında bulgulara ulaşılmıştır.

Bu bulgulara göre; okul müdürlerinin yetiştirilmesinde öğrenci velilerinin okul müdürlerinin *başarılı olması için sahip olması gereken özellikler, yetersizlikleri ve almaları gereken eğitimler*, araştırma problemlerini bir bütün olarak algıladıkları sonucu ortaya çıkmıştır. Her ana temada belirtilen kodların birbirine paralel ve benzer olması bu sonucu desteklemektedir. Genel olarak günümüz okul müdürlerinin “insan”dan hareketle yetiştirilmeleri gerekliliği ortaya çıkmıştır. Bu doğrultuda *başarılı bir okul müdürü* insani ilişkileri güçlü, adaletli, tarafsız, disiplinli, yenilikçi, belirli bir vizyon-misyon sahibi; *yetersiz bir okul müdürü* insanlardan kopuk, lider olamamış, yanlış davranan; eğitilmiş bir okul müdürü ise tecrübeli, insan psikolojisi, müdürlük ve liderlik eğitimlerini almış ve yüksek lisanslı bir okul müdürü olarak görülmüştür.

21. yüzyılın yeni yöneticileri öğretimsel lider, *toplum lideri* (Kafka, 2009) ve vizyoner lider olmak üzere 3 farklı rolle tanımlanmıştır (Hale ve Moorman, 2003). Bu çalışmada elde ettiğimiz insan ilişkileri ve iletişim yeterliği okul müdürlerinin *toplumsal liderlik* rolüne vurgu yaptığı söylenebilir. Korkmaz (2005) okul yöneticilerinin yetiştirilmesiyle ilgili yaptığı çalışmada okul müdürünün seçilmesinde *insan ilişkilerinde başarılı olmak* önerisinde bulunmuştur. Kadji-Beltran, Zachariou ve Stevenson (2013)'in yaptıkları çalışma sonucunda ilköğretim okul yöneticilerinin *topluma ve onun problemlerine duyarlı* olmaları gerektiği ortaya çıkmış, Zachariou, Kadji-Beltran ve Manoli (2013)'nin çalışmada okul müdürlerinin mesleki gelişimleri konusunda *toplumla ilişkiler* vurgusu belirtilmiş, Gündüz ve Balyer (2013) de, okul müdürlerinin gelecekte gerçekleştirmeleri gereken rolleri *toplumsal ilişkiler lideri*, öğretim lideri, vizyoner lider, değişim uzmanı, program geliştirme uzmanı olarak belirtmişlerdir. Demirtaş ve Özer (2014)'in de, okul müdürlerinin okul müdürünü tanımlamaya yönelik bulguları arasında *veli ve çevreyle iletişimi iyi olan* kişi tanımlamalarına rastlanmaktadır. Okul müdürlerinin sosyalleşmesi konusunu inceleyen Bristol, Brown ve Esnard (2014) örgütsel sosyalleşme, kültür ve sosyal ağlar konularına vurgu yaparak, okul müdürlerinin iletişim yönünü ön plana çıkarmışlardır. Hatta müdür katılımcılardan biri “...velilerin gözü üzerimizde” ifadesini kullanarak, okul müdürlerinin rollerini yerine getirmeleri hususunda velilerin düşüncelerinin önemini belirtmiştir. Bu veri araştırmamızın önemini destekler niteliktedir. Öğrenci velilerinin belirtmiş olduğu okul müdürlerinin bir vizyona-misyona sahip olmaları gerektiği bulgusu, Demirtaş ve Özer (2014)'in okul müdürleriyle yaptıkları çalışmalarında ortaya çıkan okul müdürlerinin bir misyona ve vizyona sahip olması gerektiği bulgusuyla örtüşmektedir.

Okul müdürlerinin kişisel ve kurumsal boyutta kendilerini yetiştirmeleri gerektiği bulgusunun, Retna (2011)'nin okul müdürlerine yönelik yaptıkları çalışma sonucunda ortaya çıkan okul müdürlerinin kendilerinin belirttiği mesleki ve kişisel gelişimde öğrenmenin önemini vurgulayan bulgusuyla paralellik gösterdiği belirtilebilir. Bu doğrultuda öğrenci velilerinin “öğrenciyle ilgilenmeyen” okul müdürlerini yetersiz olarak algılamaları, Kafka (2009)'nın okul liderlerinin eylemleriyle-öğrenci başarısı arasındaki ilişkiyi ve Printy (2010)'nin yönetsel liderlik-öğrenci öğrenmesi ilişkisini vurgulayan çalışmalarındaki verilerle örtüşmektedir. Balyer ve Gündüz (2011) ise, okul müdürlerinin Üniversite-Bakanlık işbirliğiyle teorik ve uygulamalı yetiştirme programına alınması modelinden bahsetmektedir.

Araştırmamızda ortaya çıkan okul müdürlerinin öğretmenliğe dayalı bir *tecrübeye* sahip olmaları gerektiği bulgusunun, Clark, Martorell ve Rockoff (2009)'un, okul performansıyla okul müdürlerinin daha önceki mesleki deneyimleri arasında bir ilişki olduğu ve *daha tecrübeli okul müdürleri tarafından yönetilen okulların daha iyi bir performans gösterdiği* sonucuyla örtüştüğü söylenebilir. Okul performansına liderliğin etkisini Selesho ve Ntisa (2014) da vurgulamışlardır. Yine okul müdürlerinin yüksek lisans eğitimi almaları gerektiği bulgusu, Aktepe

(2014)'nin çalışmasında da ortaya çıkan okul yöneticilerinin eğitim yönetimi alanında lisansüstü eğitim almaları gerektiği sonucuyla örtüşmektedir.

Veliler görüş belirtirken, genel olarak “ideoloji ve eğitim” (tarafsız olmasının ve yanlı olmamasının istenmesi) eleştirisini de dolaylı olarak yapmışlardır. Bu bulgunun Karip ve Köksal (1999)'ın eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesine yönelik yaptıkları araştırmada ortaya çıkan “yönetici atamalarına politikanın karıştırılmaması gerektiği” bulgusuyla benzer bir niteliğe vurgu yaptığı söylenebilir.

Araştırma bulgularından hareketle; okul müdürleri insanı tanımaya ve anlamaya yönelik uzun vadeli bir yetiştirme sürecine tabi tutulabilir. MEB tarafından liderlik temelli uygulamaya dönük, bir yöneticilik eğitim modeli hazırlanabilir. Farklılıkların yönetimi ve ideoloji-eğitim başlıklarına yönelik okullarda öğretmenlerle birlikte çeşitli etkinlikler yapılabilir. Bir okul müdürü yönetici olmadan önce profesyonel ve uzun vadeli “insanı en iyi bilen ve tanıyan okul müdürü” temalı bir proje hazırlama sürecinden geçirilebilir. Okul müdürlerinin seçilmesinde bilimsel ve etik standartlara dayalı, hesap verebilir-şeffaf bir seçme modeli (bağımsız bir kurul olabilir) önerilebilir. Ve günümüz okulları için her okula yönelik bir “okul müdürü modeli” tespitine yönelik araştırmalar yapılabilir.

Kaynakça

- Aktepe, V. (2014). Okul yöneticilerinin seçme ve yetiştirme uygulamalarına yönelik yönetici ve öğretmen görüşleri. *Electronic Turkish Studies*, 9(2), 89-105.
- Aslanargun, E. ve Bozkurt, S. (2012). Okul müdürlerinin okul yönetiminde karşılaştığı sorunlar. *Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 11(2), 349 -368.
- Balcı, A. (2011). Eğitim yönetiminin değişen bağlamı ve eğitim yönetimi programlarına etkisi. *Eğitim ve Bilim*, 36(162), 196-208.
- Balkar, B. (2009). Okul yönetiminin amaçlarına ilişkin ilköğretim okulu öğretmenlerinin görüşleri. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Dergisi*, 9(2), 153-171.
- Balyer, A. (2012). Çağdaş okul müdürlerinin değişen rolleri. *Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi (KEFAD)*, 13(2), 75-93.
- Balyer, A. ve Gündüz, Y. (2011). Değişik ülkelerde okul müdürlerinin yetiştirilmesi: Türk eğitim sistemi için bir model önerisi. *Kuramsal Eğitimbilim*, 4(2), 182-197.
- Bristol, L. S. M., Brown, L. ve Esnard, T. (2014). Socialising principals: Early career primary school principals in Trinidad and Tobago. *Journal of Educational Administration and History*, 46(1), 17-37, DOI: 10.1080/00220620.2014.855178.
- Çelikten, M. (2004). Bir okul müdürünün günlüğü. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 14(1), 123-135.
- Clark, D., Martorell, P. ve Rockoff, J. (2009). School Principals and School Performance. CALDER (National center for analysis of longitudinal data in education research Working Paper No.38). www.gsb.columbia.edu/faculty/.../cmr_principals_calder_WP38.pdf (Erişim Tarihi: 20.04.2014)

Demirtaş, H. ve Özer, N. (2014). Okul müdürlerinin bakış açısıyla okul müdürlüğü. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 22(1), 1-24.

Fasasi, Y. A. ve Oyeniran, S. (2014). Assessing principals' quality assurance strategies in Osun State Secondary Schools. *International Journal of Instruction*, 7(1), 166-176.

Gündüz, Y. ve Balyer, A. (2013). *Gelecekte okul müdürlerinin gerçekleştirmeleri gereken roller*. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 13(3), 45-54.

Hale, E. L., & Moorman, H. N. (2003). Preparing school principals: A national perspective on policy and program innovations. *Institute for Educational Leadership, Washington, DC and Illinois Education Research Council, Edwardsville, IL*, 1(5), 8.

<http://www.ibhe.state.il.us/academic%20affairs/CSLP/Sep/preparingprincipals.pdf> (Erişim Tarihi: 20.04.2014)

Hoşgörür, V. ve Arslan, İ. (2014). Okul örgütünün finansal kaynaklarının yönetimi sorunu (Yatağan ilçesi örneği). *Trakya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 4(1), 91-102.

Işık, H. (2003). Okul müdürlerinin yetiştirilmelerinde yeni bir model önerisi. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 24, 206-211.

Kadji-Beltran, C., Zachariou A. ve Stevenson, R. B. (2013). Leading sustainable schools: Exploring the role of primary school principals. *Environmental Education Research*, 19 (3), 303-323, DOI: 10.1080/13504622.2012.692770.

Kafka, J. (2009). The principalship in historical perspective. *Peabody Journal of Education*, 84(3), 318-330, DOI: 10.1080/01619560902973506.

Karip, E. ve Köksal, K. (1999). Okul yöneticilerinin yetiştirilmesi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 18, 193-207.

Korkmaz, M. (2005). Okul yöneticilerinin yetiştirilmesi: Sorunlar, çözümler-öneriler. *GÜ, Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 25(3), 237-252.

Lee, J. C. K., Kwan, P. ve Walker, A. (2009). Vice-principalship: Their responsibility roles and career aspirations. *International Journal of Leadership in Education: Theory and Practice*, 12(2), 187-207, DOI: 10.1080/13603120802449652.

Miles, M. B., ve Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook*. Beverly Hills: Sage Publications.

Murphy, J. (1998). Preparation for the school principalship: The United States' story. *School Leadership & Management: Formerly School Organisation*, 18(3), 359-372. DOI:10.1080/13632439869556.

Okçu, V. (2011). Türkiye'de okul yöneticilerinin yetiştirilmesi ve atanmasına ilişkin mevcut durum, beklentiler ve öneriler. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 10(37), 244-266.

Özdemir, M. (2009). Okul yöneticiliğinin hukuksal temelleri. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 42(2), 279-300.

- Patton, M. Q. (2014). *Nitel Araştırma ve Değerlendirme Yöntemleri* (Çev Edt. Bütün M. ve Demir S. B.). Ankara: Pegem Akademi.
- Printy, S. (2010). Principals' influence on instructional quality: Insights from US schools. *School Leadership & Management: Formerly School Organisation*, 30(2), 111-126, DOI: 10.1080/13632431003688005.
- Retna, K.S. (2011). The relevance of 'personal mastery' to leadership: The case of school principals in singapore. *School Leadership and Management*, 31(5), 451-470, DOI: 10.1080/13632434.2011.587403.
- Selesho, J. M. ve Ntisha, A. A. (2014). Impact of school principal leadership style on performance management: A schooling agenda. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 5(3), 211-218.
- Taş, A. ve Önder, M. (2010). 2004 yılı ve sonrasında yayınlanan eğitim kurumları yöneticilerinin atama ve yer değiştirmelerine ilişkin yönetmeliklerin karşılaştırması. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2(12), 171-185.
- Turan, S. ve Şişman, M. (2000). Okul yöneticileri için standartlar: Eğitim yöneticilerinin bilgi temelleri üzerine düşünceler. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 3(4), 68-87.
- Wong, P. M. (2004). The professional development of school principals: Insights from evaluating a programme in Hong Kong. *School Leadership & Management: Formerly School Organisation*, 24(2), 139-162, DOI: 10.1080/1363243041000695796.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2006). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Zachariou, A., Kadji-Beltran, C. ve Manoli, C. C. (2013). School principals' professional development in the framework of sustainable schools in Cyprus: A matter of refocusing. *Professional Development in Education*, 39(5), 712-731, DOI: 10.1080/19415257.2012.736085.