

## **Okul Yöneticilerinin Yetiştirilmesi: Sorunlar – Çözümler ve Öneriler**

### **Training School Managers : Problems, Solutions And Suggestions**

**Mehmet KORKMAZ**

*Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi, Eğitim Bilimleri Bölümü, Ankara-TÜRKİYE*

#### **ÖZET**

*İçinde bulunduğumuz yüzyılda okul yöneticilerinin rol davranışları, görevleri ve yöneticilerden beklentiler giderek nicelik ve nitelik olarak farklılık göstermiştir. Okulları başarılı bir biçimde yönetecek eğitsel liderlere ihtiyaç vardır. Bu sebepten dolayı, bu makalede okul yöneticilerinin yetiştirilmesi tarihsel bir süreç içerisinde ele alınıp, etkili okul liderlerinin yetiştirilmesi önündeki engeller ortaya konmuştur. Ayrıca 21.yy. okul liderlerinin sahip olması gereken nitelikler ve okul yöneticilerinin yetiştirilmesine ilişkin uluslararası örnekler ile reform girişimlerinin analizi ve karşılaştırması yapılmıştır. Okul yöneticisi yetiştirme sürecinde ortaya çıkan sorunlar tespit edilip bu sorunlara çözüm yolları önerilmiştir.*

**Anahtar Sözcükler :** Okul liderliği, yönetici yetiştirme.

#### **ABSTRACT**

*In our century role expectations and duties of school managers and expectations from managers have been showing differences both qualitatively and quantitatively Educational leaders who can manage schools successfully are needed. For this reason in this study training school managers have been dealt with in a historical process and obstacles against training school managers have been put forward. Moreover, qualitatives that 21 st century school leaders must have and analysis of international examples of school manager training problems and analysis and comparisons of efforts of reforms have been made. Problems for school managers training have been determined and solutions to these problems have been suggested.*

**Key Words :** School leadership, manager training.

## 1. Giriş

Ülkemizde eğitim yöneticilerinin “özellikle okul yöneticilerinin” yetiştirilmesi 7. Milli Eğitim Şûrasından itibaren eğitsel temel bir konu olmuştur. Eğitim yöneticisi yetiştirme en kapsamlı şekilde 14. Milli Eğitim Şûrasında ele alınmıştır (Kaya, 1993). Şûranın hazırlık dokümanında (1993 : 42) “Eğitim ve okul yöneticiliği için öğretmenlikten gelmek gerekli ve yeterlidir” denilmektedir. Ayrıca şûrada alınan tavsiye niteliğindeki kararlardan biriside, eğitim fakültelerinin “Eğitim Yönetimi ve Planlaması” bölümü mezunlarının yönetici atamasında öncelikli bir sraya sahip olmalarıdır. Daha sonraki yıllarda Nisan 1999 tarihli 23681 sayılı Resmî gazetede yayınlanan atama yönetmeliğinde eğitim yönetimi görevlerine atanma ve yükseltileme için hizmet içi eğitim zorunlu görülmektedir. Bu açıklamaların ışığında Türkiye’de yönetici yetiştirme pratiğine Şimşek (2004)’inde ifade ettiği gibi Cumhuriyetin kuruluşundan günümüze kadar üç temel yönelimin hakim olduğu varsayılabilir. Bunlardan birincisi ve uzun süre yönetici yetiştirme konusunda geçerliliğini koruyan “Çıraklık Modeli” ikincisi, 1970’lerde ortaya çıkan ve akademik çevrelerce kabul gören ve yukarıda sözü edilen “Eğitim Bilimleri Modeli” ve son olarak 1999’da Milli Eğitim Bakanlığı tarafından uygulamaya konan hizmet içi eğitim gerekliliği ve bazı ek niteliklerin atamalarda tercih nedeni olarak uygulamaya konulmasıdır (Şimşek, 2004 : s. 14).

Her üç döneminde yönetici atamasına ilişkin getirdiği ölçütlere dikkat edildiğinde bu ölçütlerin ne 21.yy. ın ihtiyacı olan müdür yetiştirme programı ile ilgili olduğu ne de sağlıklı okulların yönetilmesinde görev alacak etkili okul yöneticilerinde bulunması gereken özelliklerle ilgilidir. Bütün getirilen ölçütler merkezi sistemin istek ve arzularını sorgulamadan, düşünmeden hızlı bir şekilde yerine getirecek memur özelliklerinden ibaret olmuştur. Burada araştırmamıza da kaynaklık eden iki problem vardır. Bu problemlerden birincisi merkezi eğitim sisteminin yapısı, ikincisi ise, liderlik kavramının bütün alanlarda hak ettiği yerini aldığı günümüzde yönetici yetiştirme yerine eğitim lideri veya okul lideri yetiştirme çalışmalarına hala geçilmemiş olmasıdır.

Merkezi eğitim sisteminin yapı ve işleyişinden dolayı getirdiği problem ile yönetici yetiştirme yerine lider yetiştirmeye geçilememesi birbirine bağlı konulardır. Merkezi eğitim sisteminde adem-i merkeziyetçiliğe geçilmediği sürece yönetici yetiştirme yerine okul lideri yetiştirme çabaları sonuçsuz kalacaktır. Şimşek (2004) bu konuda varolan örgütlenme modeli, yönetim felsefesi ve gelenekleri altında ülkemizde eğitim yöneticisi yetiştirilmesi tartışmalarının kuramsal olarak kalmaya mahkum olduğunu hatta modern yönetim anlayışı penceresinden bakıldığında “Türkiye’de eğitim yöneticisi yetiştirilemeyeceğinden” söz etmektedir. Çünkü merkezi sistemin yapısı ve örgütlenme biçimi 21.yy. okullarının yöneticileri için gerekli olan bütün özellikler, uygulamalar ve niteliklere karşı kapısını kapatmaktadır. Türkiye’de eğitim yöneticisi yetiştirme çalışmalarının başlangıç noktasını merkezi sistemden ademi merkeziyetçiliğe geçiş ile başlayabileceğini söylemek yanlış olmayacaktır.

Alan yazın incelendiğinde eğitim yöneticisi yetiştirilmesine ilişkin yapılan araştırma ve çalışmaların tamamı ya merkezi eğitim sistemini uygulamalarının iyileştirilmesi noktasında ya da sistematik reform yapılmasının gerekliliği konusunda olmuştur. Durum böyle olunca konuya ilişkin yapılan araştırma sonuçları kuramsal olmaktan daha ileriye gidememiştir. Eğitim yöneticisi yetiştirme çalışmaları elbetteki Cumhuriyetin kuruluşundan bugüne kadar geçen sürede aynı kalmamıştır. Fakat buradaki esas sorun bizim okul yöneticilerini işe alma, hazırlama ve mesleki gelişim programları beklentilerimiz ile eş zamanlı olmamıştır (Bottoms, O’Neill, 2001).

### **1.1 Neden Okul Yöneticisi Yerine, Okul Lideri**

Müdür mükemmel bir okulun yaratılmasında anahtar kişidir. Müdürün yöneticilik yeteneği sınıf içindeki eğitsel gelişme için kritik önem taşımaktadır ve bir okulun bütün başarısında önemli bir yer tutmaktadır. Birçok şekilde okul müdürü, okullardaki en önemli ve etkili bireydir. Çünkü, okuldaki öğrenme iklimini, profesyonellik düzeyini, öğretmen bağlılığını, öğrenci başarısını ve öğretmenlerin moralini etkileyen onun liderliğidir. Bir okul yeniliğe açıksa, öğrenci merkezliyse, öğretimde mükemmelliğe sahipse, öğrenciler yeteneklerinin en iyisini sergileyebiliyorsa, yöneticilerin liderliğini başarının anahtarı olarak düşünebiliriz (Anderson, 1991).

Okul liderliği dünyasında destekleyici sorumluluk hemen hemen her şeyi değiştirmiştir. Okul yöneticilerinin sorumluluğuna ilişkin yerli ve yabancı alan yazın incelendiğinde tarihsel gelişim sürecine göre müdürlerin okulu sadece öğretmeni, öğrencisi ve diğer çalışanları ile birlikte bir arada tutmasının yeterli olduğu zamanlar vardır. Okulu denetlemeye gelen müfettişler her sınıfın bir öğretmeni varsa, merkezi sistemin istek ve arzuları zamanında düzenli bir şekilde yerine getiriliyorsa ve öğrencilerin ders kitapları varsa ve düzenli bir şekilde bir üst sınıfa geçiyorlar ise mutlu olurlardı. Okulda disiplin ve düzen olduğu sürece müdürün görevi güven içindeydi. Okulların topluma, öğrenciye ve üst yöneticilere karşı görevleri bugünkü kadar çeşitlilik arz etmiyordu. Toplum yapısındaki olumlu-olumsuz değişimler, bir üst eğitim kurumuna geçişlerdeki artan baskı, mesleki yaşamdaki çeşitlilik vb. konular ülkemiz okulları için daha yüksek standartların ortaya konmasını zorunlu hale getirmiştir. Bu standartlara ulaşmak için kanun yapımcılar ve eğitimden sorumlu üst yönetim farklı değerlendirme sistemleri ortaya koymuşlardır ki bu sistemler öğrenci başarısı için okulu sorumlu tutmaktadır.

1990'lı yıllara kadar okul başarısı için olan sorumluluğu okul müdürlerinin, öğretmenler, veliler ve öğrenciler ile paylaşabilecekleri bir şey olarak düşünülüyordu. Müdür okuldaki eğitim ve öğretimden sorumlu olarak görülürdü. Eğitimin bir çıktısı olan öğrenci kalitesinin kontrolü ise müfettişlerin görevi idi. Ama şimdi bu kişisel bir hale geldi. Eğitim yönetimi alanındaki gelişmeler, gittikçe artan sayı ve nitelikteki alan araştırmalarının sonuçları ve ülkemizde eğitim alanına ilişkin politika yapımcılarının çıkardığı yasalar ile yönetmelikler okul başarısı ile tek tek öğrenci başarısının yükünü müdürün omuzlarına yüklemektedir.

Günümüzün okul müdürünün; zaman, dikkat ve çabasını neyin öğretildiği, nasıl öğretildiği, öğretim teknolojilerinin kullanımı gibi konular üzerinde yoğunlaştırması gerekmektedir. Bu tür talepler yeni bir okul müdürü tipinin ortaya çıkmasına neden olmuştur. Eğitim yöneticisi yetiştirme alanında köklü devrimsel nitelikte değişiklik yapmayı gerektiren bu durumlara eskinin yönetici anlayışının cevap veremeyeceği, alan uzmanlarının ortak görüşüdür. Artık, bütün alanlardaki sosyal, politik gelişmeler ve özellikle de eğitim alanındaki uygulamalar göstermiştir ki, okul yöneticisi yerine okul

lideri ancak bu durumlara yanıt bulabilir (Kelly ve Peterson, 2000). Bu bizi üçüncü temel sorunumuza götürür. Günümüzün başarılı okul liderleri neyi bilmek, neyi yapabilmek ihtiyacını duymaktadır ve biz bu tür okul liderlerini nasıl yetiştirebiliriz?

Gerçek şudur ki bu sorulara geçerli, güvenilir ve sürdürülebilir çözümler bulabilmenin en mantıklı çıkış yolu okulların kökten bir şekilde değişmesidir. İlköğretim ve ortaöğretim okullarını o şekilde değiştirmeliyiz ki geleneksel olarak sadece en başarılı ve en iyi öğrencilere öğretilen yetenekler ve bilgi, tüm öğrencilerin öğrenebileceği bir durum haline getirilmelidir. Okullar yeniden yapılandırma konusunda başarılı olurlarsa bir çok öğrenci özel dersanelere ve takviye kurslarına katılmaksızın üst sınıflara geçebilmeye hazır hale getirilmelidir. Eğitim yöneticileri öğrenci başarısını garanti altına almak için özellikle Anadolu Liselerine, Fen Liselerine ve Üniversitelere girişlerde yüksek standartlar getirmişlerdir. Yüksek standartlar önemlidir ama bu tür standartlar öğrenci başarısını garanti edemez. Bu durumun delili ortaöğretim kurumları sınavı (OKS) ile üniversiteye giriş sınavı (ÖSS) değerlendirme verilerinde bulunabilir. Çok sayıda öğrenci sınıf geçme ya da mezuniyetin gereklerini karşılamada başarısız kalmaktadır. Hatta bazı illerimizde standartların aşağıya doğru indiğini görmekteyiz. Bütün bu nedenlerden dolayı okullarımızı yeniden yapısalıştırmadan önce okul liderlerini hazırlayan programları yeniden düzenlememiz gerekmektedir.

## **1.2 Okul Liderlerini Hazırlamada Uluslararası Örnekler Ve Reform Girişimleri**

Okul yapılarının oluşumunda ülkemizde bugünde örgütlenme geleneğinin inkar edilemeyecek bir etkisi vardır. Ülke yönetiminde etkili olan merkezi yönetim sistemi eğitim yönetiminde de merkeziyetçiliğin devam edilmesinde etkili bir faktör olmuştur. Bu model modern eğitim yönetimi ve işletme biliminin verilerini eğitim yönetimi alanındaki uygulamalara geçirirken engel oluşturmaktadır. Yerel kontrole izin vermemektedir. Halbuki eğitim sisteminde yapılacak (adem-i merkeziyetçi) örgütlenme biçimi modern yönetim ve işletme bilgilerini alanda uygulamaya izin vermektedir (Şimşek, 20004). Elbetteki eğitimin örgütlenmesi ve yürütülmesinde merkezi yönetim asli sorumluluğa sahip olacaktır. Fakat çıkarılacak bir yasa ile “Yerel yönetimler yası”

eğitim uygulamaları merkezi olmaktan kurtulup Adem-i merkeziyetçi bir yapıya kavuşturulabilir. Bu durum ise eğitimdeki köklü reformların başlangıcı da olabilir.

Okul liderlerinin hazırlanması 1990'ların sonunda global bir ilgi alanı olmuştur (Bush, 1998).

Hong Kong'da müdürlerin mesleki gelişim ve eğitim programı 1990'lı yılların sonunda dikkat çekmeye başladı. 2002 yılından önce Hong Kong'daki müdürlerin hazırlanması bir çok açıdan geleneksel İngiliz felsefe ve uygulamaları tarafından şekillendirilmişti. İlk ve ortaokul müdürleri için giriş koşulları çok azdı. Hükümet ilk ve orta okuldaki müdürler için formal hizmet öncesi programını yeterli görüyordu. Daha sonraları okul yönetim komitesinin tavsiyesi üzerine öğretmenlik eğimi alan ve en az 5 yıllık öğretmenlik deneyimi olan kıdemli öğretmenler müdürlük pozisyonu için yeterli oluyordu. 1999 yılının başlarında okul yönetim kurulu (SMİ) ve okul tabanlı yönetim (SBM) müdürler üzerinde önemli taleplerde bulunmuştur. Bu tür talepler geleneksel yaklaşımlardan takım çalışması, sürekli gelişim ve etkililik gibi yeni kavramlara doğru bir geçişi sağlamıştır. 1999 Haziranında eğitim bakanlığı yetkililerini; İngiltere, İskoçya, Avustralya ve Singapur'a yaptıkları ziyaret sonucunda bir liderlik eğitim programı önerdiler (Wong, 2004).

Bu öneriler;

- a) Lider yeterlilik profili için ihtiyaç değerlendirmesi
- b) Takım çalışması biçiminde liderlik gelişim programı
- c) Deneyimli okul müdürleri ve akademisyenler tarafından oluşturulan 8 aylık bir deneysel okul projesi
- d) Zorunlu çekirdek ve okul tabanlı modüller.
- e) Ve 2004-2005 öğretim yılından itibaren tüm müdürlerin bu programa katılması zorunlu bir hale getirildi. 2007 yılının Eylül ayına kadar tüm görevdeki müdürler bu sertifikayı almak zorundadırlar.

Singapur'da okul müdürleri 1984 den beri Eğitim Bakanlığı ile ulusal eğitim enstitüsü tarafından ortaklaşa organize edilen bir eğitim yönetimi diploma kursuna katılma

zorunluluğundadırlar. Bu program okul müdürü olmak için seçilmiş müdür yardımcılarını için 1 yıl süren tam zamanlı programdır. Bu programa devam eden müdür yardımcılarını tam maaşlarını alırlar. Bu programın içeriği yönetim, liderlik ve müfredat yönetimi hakkında dersler ile müdür yardımcısı olarak 4 hafta süre ile bir okulda uygulamaya katılmalarından oluşmaktadır. Uygulama için seçilen okulların müdürleri hem stajyerlere akıl hocalığı yapmakta hem de eğitim sürecine tam olarak katılmaktadırlar.

Amerika’da 1983 yılında yapılan bir araştırma sonucu (Risk altındaki Ulus) Amerikan okullarının gelişmesi için gerekli kuralları ortaya koymuştur. Aynı zamanda 2001 tarihli NCLB isimli yasa çağdaş okul liderliğine olan ihtiyaca açıkça vurgu yapmıştır. Bu yasa okul müdürlerine büyük bir yük ve sorumluluk getirmiştir. Öğretmenlere destek vermek kılavuzluk ve akıl hocalığı yapmak için müdürler etkili eğitsel lider olmalıdır aynı zamanda da müdürler reform lideri olmalıdır (Barth, 2001). ABD’de okul yöneticilerini yetiştiren sistemler oldukça karmaşıktır ve karşılıklı olarak birbirleriyle ilişkilidir. Bu sistemler eyaletler tarafından yönetilirler. Her bir eyalet okul liderleri için Lisans, sertifikasyon gereksinimlerini ortaya koyar ve bir çok eyalette okul liderlerini hazırlayan yüksek okul ve üniversitelere uygunluk belgesi verirler.

ABD’de 1990’lı yılların başında bir çok eyalet birbirlerinden bağımsız olarak liderlik hazırlama programlarının yapı ve içeriğinde kökten değişiklikler yaptılar. Bu değişikliklerin ana konusu eğitsel liderlerin nerede, nasıl yetiştirilecekleri idi. Şu anda ABD’de müdürler iki farklı kaynaktan hazırlanmaktadırlar. 1. Üniversiteler, 2. Özel Müdür Yetiştirme Programları. Müdür adayları eğitimleri sırasında gerçek okullara gidip orada ortaya çıkan problemlerin çözümü için çalıştırılıyorlar. Yani teori ve uygulama bir arada yürüyor. Bugün ABD Müdür hazırlama programlarının ortak felsefesini “Okul Liderliği en iyi şekilde okul ortamında öğretilir ve öğrenilebilir” oluşturmaktadır. Müdürlük ya da müdür yardımcılığı için başvuru yapılmadan önce eğitim yönetimi alanında bir yüksek lisans programının tamamlanması gereklidir (Hillman, 1992).

Bugün İngiltere’de okul yöneticisi olarak atanabilmek için “Ulusal Profesyonel Okul Yöneticiliği” adı altında yeterlik belgesi gereklidir. 1996 yılında geliştirilen ve

uygulamaya konun bu belgeye göre, okul yöneticiliği yapmayı planlayan öğretmenlerin hangi alanlarda eğitime ihtiyaç duydukları saptanır ve bölgesel eğitim merkezlerinde veya açık üniversitede ihtiyaç duydukları alanlarda eğitimlerini alırlar. Sınavda başarılı olan adaylara ulusal profesyonel okul yöneticiliği belgesi verilir. Ayrıca üniversitelerden alınacak yüksek lisans bitirme belgesi de yönetici atamada farklı bir kriter olarak düşünülmektedir (Bush, 1998).

Öte yandan Fransa, İsveç ve Danimarka da geleneksel bir sistemle okul yöneticileri yetiştirilmektedir. Okul yöneticiliği için Fransa'da 3 aylık bir kurs söz konusu iken İsveç ve Danimarka'da ise 20 günden daha fazla süren kurs programları söz konusudur. Bu tür programlar "Liderliğin sadece deneyimi ile doğal yetenek temeline dayanarak uygulanamayacağı" varsayımını paylaşmaktadır (Hillman, 1992, s. 516).

### 1.3 Reform Girişimleri ve Çıkarımlar

Bu karşılaştırmaların nedeni okul lideri yetiştirme sistemimiz üzerinde belirli etkisi olabilecek (okul yöneticilerinin seçimi, hazırlanması, atanması, akreditasyon gereksinimleri vb. konular) diğer ülkelerin politikaları ve programlarının analizini yaparak bir çıkarımda bulunmaktır. Aynı zamanda bu karşılaştırmaların diğer bir nedeni ise, ülkelerin okul yöneticisi yetiştirme çalışmalarından örnekler elde ederek bu konudaki bilgi ve görüşümüzü genişletmektir. Farklı uygulamaların nedenlerini araştırarak kendi ülkemiz içinde önereceğimiz konulara daha dikkatli yaklaşmamıza ve doğru bir çizgi üzerinde hedefe ilerlememize yardımcı olacaktır.

Son zamanlarda okul yöneticilerinin yetiştirilmesi ve atanması konularına ilişkin olarak yapılan araştırma ve yazılan raporlar (Balcı, 2004; Şimşek, 2004; Başar, 1995) bizlere konu hakkında doyurucu bilgiler vermiştir. Özellikle eğitim yöneticilerini hazırlayan sistemlerinde sorun içinde olduğu konusuna ilişkin bilgiler bizim için şartırcı olmamıştır.

Uluslararası örnekler ve bu ülkelerin yönetici yetiştirmede yaptıkları reform girişimlerinin amacına baktığımızda ortak nokta öğrenci başarısının hedef alınmasıdır. Diğer bir ifade ile, 21.yy. okul yöneticisinin hedefi öğrenci öğrenmesi ve başarısının



geliştirilmesi olmuştur. Bunun için okul yöneticisi yetiştirme amacıyla hazırlanan programların içeriği bu hedefi gerçekleştirme noktasında yoğunlaşmıştır.

Ülkemizde ise Milli Eğitim Bakanlığı ve üniversitelerin ortak girişimleriyle hazırlanan yönetici yetiştirme programları daha da ziyade yönetsel konuları içermektedir. Öğrenci öğrenmesini içine alan müfredat ve öğretimle ilgili konular ikinci planda kalmıştır.

Diğer ikinci ortak nokta; A.B.D, Singapur, Hong Kong gibi ülkelerde okul yöneticisi yetiştirme programlarının teorisinin yanında uygulama ağırlıklı olmasıdır (Wong, 2004). Singapur'da bu süre 4 hafta ile 6 hafta arasında değişirken Hong-Kong'da 8 aylık bir deneysel okul projesi 2004-2005 öğretim yılından itibaren uygulama alanına getirildi. A.B.D. ise genel düşünce, müdür hazırlama programlarının çok kuramsal olması ve çağdaş müdürlerin günlük ihtiyaçları ile ilgisizliği idi (Hale Moorman, 2003). Bugün A.B.D.'nin birçok eyaletinde 4 hafta ile 8 hafta arasında değişen yönetici yetiştirme uygulamaları başlatıldı. Ülkemizde ise okul yöneticisi yetiştirme programları 120 saatlik bir teorik programdan oluşmaktadır.

Üçüncü ortak nokta, okul yöneticisi yetiştirme, hazırlama ve atamaya ilişkin programların hazırlanmasında politika yapıcılar ile üst düzeyde eğitim yöneticilerinin işbirliğidir. Özellikle A.B.D.'rinde "Leaders for America's Shool" adlı dergi tarafından yapılan bir araştırma işbirliği konusunda politikacılar ile karar vericilere yönelik önerilerde bulunmuştur. Bu önerilerden biriside, okul liderlerini hazırlama sorumluluğunu politika yapıcılar, üniversiteler ve devlet okulu yöneticilerinin paylaşmaları gerektiğidir (Hale Moorman, 2003).

Müdürlerin, eğitimde politika yapıcılarının getirdiği standartlara dayalı reformu daha etkili uygulayabilecek eğitsel lider olabilmeleri için, okul müdürlerini hazırlamada üniversiteler ile eğitimde politika yapıcılarının işbirliğini zorunlu kılmıştır. Ülkemiz açısından duruma baktığımızda işveren durumunda bulunan Milli Eğitim Bakanlığının okul müdürlerini nasıl işe aldığı, adaylarda aradığı özellikler ve nelerin eksik olduğu konusunda çok az kişi hem fikir değildir. Kısaca eğitimde politika yapıcılarının kararları okul yöneticisi yetiştirme üzerinde etkili bir faktör olmaya devam etmektedir. Zaten

ülkemizdeki eğitim ile ilgili atama, yerleştirme ve yükseltmeye ilişkin uygulamalar göz önüne alındığında politika yapıcılar ile üniversiteler arasındaki işbirliği zorunlu bir hal almıştır.

Dördüncü ve sonuncu ortak nokta, yukarıda adı geçen ülkelerde okul yöneticisi seçimi hazırlanması ve görev başlatılmasına ilişkin konulardaki araştırmaların devam etmesidir. Çünkü, yukarıda açıkladığımız ortak noktalara varabilmek amacıyla yapılan bütün çalışmalar okul reform çabalarının başarılı olmasını garanti altına almada yeterli olmayabilir. Çalışma ve araştırmalara devam edilmesinin nedeni konunun doğasından kaynaklanmaktadır. Özellikle Türkiye açısından konuya baktığımızda sorun okul sisteminin örgütlenmesine dayanmaktadır. Yani okul sistemimiz adem-i merkeziyetçi bir yapıda köklü bir forma tabi tutulması gerekir. Bu ise okul liderlerini yetiştirme çabalarının bir ön koşulunu oluşturmaktadır (Şimşek, 2004).

## 2. Değişim Niçin Gereklidir?

Ülkemizde okul yöneticilerinin hazırlanmasında ve yetiştirilmesinde uygulanan hizmet öncesi ve hizmet içi eğitim programlarının içerikleri, mesleğin talepleri ve okul yöneticilerinin eğitsel lider olma kapasiteleri arasında bir bağlılık yoktur. Okul yöneticilerinin görevleri nitelik ve nicelik olarak değişirken ne organize edilmiş mesleki gelişim programları ne de formal hazırlık programları bu görevlerde bulunan okul yöneticilerini 21. yy. ın öncelikli ihtiyaçlarına uygun bir şekilde hazırlamaktadır. Güçlü bir liderlik; devlet, özel ya da kar amacı gütmeyen kuruluşların hangisi olursa olsun bütün etkili organizasyonların kalbini teşkil etmektedir. Liderlik devlet okullarının yönetimi içinde önemlidir (Hale ve Moorman, 2003). Günümüzün okul sistemlerinde emir ve kontrole dayalı yöneticilik modellerinin çalışmadığı ve çalışmayacağı aşikardır. Okullar için iyi liderlik paylaşımcı ve dönüşümsel liderliktir. Emir ve kontrole dayalı eski yöneticilik modelleri yönetim ile üretimin katı bir şekilde ayrıldığı günümüzde artık etkili değildir. Okullarımıza lider yönetici yetiştirilmesi çabalarının temelinde yatan espri öğrenci öğrenmesidir. Okul müdürleri öğrenci öğrenmesi için güdüleyici lider olarak hareket etmek zorundadırlar. Onlar ayrıca, pedagojik teknikleri bilmek,

verileri toplamak, analiz etmek ve kullanmak zorundadırlar. Müdürler aynı zamanda öğretmenleri okulun bütün uygulamalarına katılabilmeleri konusunda cesaretlendirmelidirler. Bu konuda Ronald Barth (2001). Öğretmen katılımının bir okulun örgütsel sağlığı için gerekli olan en az 10 alan üzerinde olumlu etkilerinin olduğunu ifade etmektedir. Bu alanlar; ders kitaplarının ve eğitsel materyallerin seçiminden öğretmen performansını değerlendirmeye kadar değişmektedir.

Ülkemizde yönetici yetiştirmeye ilişkin üniversitelerde hazırlanan yönetici yetiştirme programları, müfredat ve öğretimle ilgili konulardan ziyade yönetsel konuları vurgulamıştır. Yani bu programların içeriği öğrenci öğrenmesinden ziyade yönetime ağırlık vermektedir. Bu programlarda öğretme ve öğrenmenin doğası hiçbir zaman vurgulanmamıştır. Bu açıklamalar ışığında şöyle bir yargıya varmak yanlış olmayacaktır. 21.yy.'ın okulları birçok rolü üstlenecek yeni bir müdür tipi gerektirmektedir (Institute for Educational Leadership, 2000). Bu tip müdürlerde bulunması gereken nitelikler ise;

- Hangi tür okul ve sınıf uygulamalarının öğrenci başarısını arttıracığını anlayan,
- Olumlu değişikliği sağlamak için öğretmenler ile nasıl çalışacağını bilen,
- Öğretmenlere öğretim ile ilgili uygulamalarında destek veren (O'Neill, Fry, Hill ve Bottoms, 2003).

Eğitsel liderlik özellikleri olarak sınıflamıştır. Fakat bütün sorun bu niteliklere sahip okul liderlerini nerede ve nasıl yetiştireceğimizle ilgilidir.

Ülkemizde okul müdürü yetiştirilmesinde üniversitelerimizce formal bir program takip edilmemektedir. Yani, Gazi Üniversitesi Eğitim Fakültesi, Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi ve Orta Doğu Teknik Üniversitesi Eğitim Fakültesinin yönetici yetiştirme amacıyla düzenledikleri programlar içerik açısından farklılık göstermektedir. Meslek öncesi kendini gösteren bu yetersizlikler mesleğe başladıktan sonrada etkisini göstermektedir. Şöyle ki, üniversiteler öğrencilerine daha çok teorik bilgi verirler, uygulamaya yönelik bilgi hemen hemen yoktur. Müdürler üniversiteler tarafından verilen yönetim bilimindeki hızlı değişikliklere yetiştirilecek kadar eğitim

almamaktadırlar. Fakat yöneticiler sık sık çabuk kararlar gerektiren durumlarla karşı karşıya gelmektedirler. Ama bu duruma okul müdürleri ayak uyduramamaktadırlar. Diğer önemli bir konuda iletişimdir. Yaklaşık olarak yöneticinin zamanında %70'i diğer çalışanlar ile yüz yüze iletişimi kapsamaktadır. Okul müdürü olacak adaylara yeterli kredide iletişim dersi verilmemektedir (Anderson, 1991).

Üniversite eğitimindeki bir başka temel problemde üniversitedeki programlarda çatışma konusunun ele alınmamasıdır. Okul yönetici adayları üniversitelerde çatışmayı ele alacak ve çözümlenecek şekilde eğitim almamaktadırlar. Halbu ki bir okul yöneticisinin çatışmaya ilişkin olarak taraflara verdiği cevap onun çalışanlarıyla ilişkileri ve örgütsel üretim üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Ayrıca yönetici adaylarına üniversite eğitiminde, iş yerindeki kişisel duygularla ilgili eğitim verilmez iken iş yaşamında ise yöneticiler, bu duygusal durumlarla sık sık karşı karşıya gelmektedirler. Kısaca, üniversite programları müdürleri iş hayatının gerçeklerine uygun bir şekilde yetiştirememektedirler.

Okul müdürlerinin yetiştirilmesinde Milli Eğitim Bakanlığı ile Üniversiteler arasında işbirliği konusunda bir eksiklik vardır. Müdür hazırlama programları bir okul müdürünün iş yerinde karşılaştığı işle ilgili taleplere cevap verememektedir.

#### Alınabilecek Önlemler

- Okulların örgütlenmesinde yapısal önlemler alınmalı,
- Yönetici yetiştirme yerine lider yetiştirme programlarına ağırlık verilmeli,
- Politika yapıcılar, Milli Eğitim Bakanlığı ve Üniversiteler arasında işbirliğinin kurulması ,
- Üniversitelerin, müdürlerin hazırlanması konusunda Milli Eğitim Bakanlığına daha fazla taahhütte bulunması,
- Üniversiteler okul müdürünü yetiştirme sürecinde kurumsal bilgilerden daha ziyade uygulamaya ağırlık vermelidirler.

### **3. Sonuç ve Öneriler**

Tüm araştırmalar okul müdürlerinin okulun başarısı üzerindeki etkilerini inkar etmemişlerdir. Okul müdürlerinin hizmet öncesi eğitimlerinin yetersizliği konusunda bilim adamlarından ve müdürlerden gittikçe artan eleştiri yağmuru gelmektedir. Ancak, Türkiye’deki esas sorun sistemin yapı ve işleyişinden kaynaklanmaktadır. Merkezi eğitim sistemi uygulamasından Ademi-i Merkeziyetçi bir yapıya geçilmediği sürece okul yöneticisi hazırlama ve atama sorunu tali bir sorun olarak kalacaktır (Şimşek, 2004). Çünkü, bugünkü haliyle okulların örgütlenme biçimi 21.yy. okullarının ihtiyacı olan yöneticileri yetiştirme ve işbaşına getirmeye olanak vermemektedir.

Diğer taraftan yukarıdaki koşul yerine getirildiği takdirde okul yöneticisi yetiştirme diğer bir sorundur. Okul yöneticisi yerine okul lideri yetiştirme gerekliliği her ortamda bilim adamlarınca vurgulanmaktadır. Kaldı ki yönetici yetiştirme programları bugünkü haliyle dahi günümüz okullarının ihtiyaçlarına cevap vermekten uzaktır. Yönetici yetiştirmek için Üniversiteler tarafından hazırlanan programlar içerik olarak yetersizliğinin yanında uygulama boyutunun eksikliği de önemli diğer bir problemdir.

1990’lı yılların başına kadar okul başarısı okul müdürlerinin, öğretmenler, veliler ve öğrencilerin birlikte paylaşacakları bir sorumluluk alanı idi. Bugün ise, eğitim alanındaki gelişmeler okul ve öğrenci başarısını müdürün omuzlarına yüklemiştir. Bu durumlara eskinin yönetici anlayışının cevap veremeyeceği uzmanların ortak görüşüdür. Ancak bu durumlara başarılı okul liderleri cevap bulabilirler. Üniversiteler acilen okul lideri yetiştirme programlarını hazırlama ve uygulamaya ilişkin sorumluluklarını hissetmeleri gerekir. Etkili okul lideri yetiştirmedeki amaç öğrenci başarısının artırılmasıdır. Zira en başarılı ve en iyi öğrencilere öğretilen bilgi ve yetenekleri tüm öğrencilerin öğrenebileceği bir durum haline getirmek gerekir. Bunun için ise, okul liderleri uygun eğitim ortamlarını hazırlamakla sorumludurlar.

Yukarıda açıklanan konuların uygulama alanına getirilmesi için politika yapıcılarının ve Milli Eğitim Bakanlığının bu konuda işbirliğine giderek gerekli düzenlemeleri yapmaları gerekir. Aksi takdirde ne gerçek anlamda okul lideri (yönetici) yetiştirebiliriz

ne de öğrencilerin öğrenmesi noktasında başarılarını arttırabiliriz. Kaldı ki bu işbirliği katı merkeziyetçi yapıdan vazgeçilmesinin de bir ön koşuludur.

Yukarıda açıklanan konuların ışığında okul müdürü seçimindeki önerilerimizi sunabiliriz;

#### Gerekli Nitelikler

- Öğretmenlikte deneyim (en az 5 yıl)
- Okulda gelişimci lider olarak dikkate değer bir performans göstermek,
- İnsan ilişkilerinde başarılı olmak,
- Öğretmenlere rehberlik yapma konusunda yeterli uzmanlık bilgisine sahip olmak,
- Eğitim ve Öğretime liderlik yapabilmek,
- Mükemmel öğretimi gerekli kılan bir örgüt biçimlendirebilme yeterliliğine sahip olmak ve,
- Okulu ve okulun çalışmalarını okulun çevresi ile ilişkilendirebilmek.

#### Tercih Edilen Nitelikler

- Bir müdür olarak liderlik deneyimine sahip olmak,
- Etkili okul araştırması konusunda bilgi sahibi olmak,
- Personel gelişimi konusunda deneyimli olmak,
- Yönetici yetiştirme programını tamamlamış olmak,
- Okul müdür yardımcılığı yapmış olmak.

Okul yöneticilerinin sağlıklı okul ortamları oluşturmalarında ve başarılarında rol oynayan önemli diğer bir faktörde sahip oldukları kişisel özellikleridir. Eğer yöneticiler, insanlara karşı duyarlı, meslektaşlarını ve öğrencileri etkileme yeteneğine sahip, sağ duyulu, farklı gurupların karar vermedeki düşüncelerini cesaretlendirme ve bilgileri kullanabilme konusunda yeterli niteliklere sahipse o okulda başarı kaçınılmazdır.

**Kaynaklar**

- Anderson, M.E. (1991). *Principals : How To Train, Recruit, Select, Induct And Evaluate Leaders For America's Schools*. Eric Clearing House On Educational Management. College Of Education. University Of Oregon.
- Balcı, A. (2004). Türkiye’de Eğitim Yöneticisi Ve Eğitimin Müfettişi Yetiştirme Uygulamaları : Sorunlar Ve Öneriler. *Çağdaş Eğitim Dergisi*. Yıl. 29, Sayı : 307, Tekışık Yayıncılık.
- Barth, R.S. (2001). Teacher Leader. Phi Delta Kapan. P. 82.
- Başar, H. (1995). Eğitim Denetçisi. Roller, Yeterlikleri, Seçilmesi Ve Yetiştirilmesi. 3. Baskı, Ankara : Personel Eğitim Merkezi Yayınları, No : 19.
- Bottoms, G.& O’Neill, K. (2001). *Preparing A New Breed Of School Principals : Its Time For Action* Southern Regional Education Board. 592 10th St. N.W. Atlanta, GA 30318.
- Bush. T. (1998). “The National Professional Qualifications For Headship: The Key To Effective School Leadership”. *School Leadership And Management*, Vol : 18, No : 3.
- Hale, E.L & Moorman, H.N. (2003), “*Preparing School Pincipals : A National Perspective On Policy And Program Innovations*”. Institute For Educational Leadership Wishington, D.C.
- Hillman, J. (1992). “*The Preparation, Selection And Development Of Headteachers*”. National Commission On Education (London, Heinemann).
- Institute For Educational Leadership. (2000). *Leadership For Student Learning : Reinventing The Principalship*. Washington, DC : P.4.
- Kaya, Y.K. (1993). *Eğitim Yönetimi. Kuram Ve Türkiye’de Uygulama*. Ankara : Set Ofset Matbaacılık.
- Kelley, C; & Peterson, K. (2000). *The Work Of Principals And Their Prepartion : Addressing Critical Needs For The 2/St Century*. National Center On Education And The Economy.
- M.E.B. (1993). 14. Milli Eğitim Şûrası Hazırlık Dökümanı, Ankara : Mayıs.
- MEB. Milli Eğitim Bakanlığına Bağlı Kurum Yöneticilerinin Atama Yönetmeliği. (1999). *Milli Eğitim Bakanlığı Tebliğler Dergisi*, No : 23681.
- O’Neill, K.; Fry, B.; Hill, D., & Bottoms, G. (2003). Good Principals Are The Key To Sccessful Schools : Six Strategies To Prepare More Good Principals. Atlanta : Southern Regional Education Board.

- Şimşek, H. (2004). Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi : Karşılaştırmalı Örnekler Ve Türkiye İçin Öneriler. *Çağdaş Eğitim Dergisi*. Yıl : 29, Sayı : 307, Tekışık Yayıncılık.
- Wong, P.M. (2004). "The Professional Development Of School Principals : Insights From Evaluating A Programme In Hong Kong. *School Leadership And Management*, Vol. 24, No : 2, May.