

OKUL MÜDÜRLERİNİN KATILDIKLARI MESLEKİ GELİŞİM FAALİYETLERİ HAKKINDAKİ GÖRÜŞLERİ: TÜRKİYE VE ABD ÖRNEKLERİ

THE VIEW OF SCHOOL PRINCIPALS ABOUT PROFESSIONAL DEVELOPMENT ACTIVITIES THEY PARTICIPATED: THE CASE OF TURKEY AND UNITED STATES

Emine Gümüş¹ Şükrü Ada²

Başvuru Tarihi: 02.06.2017

Yayına Kabul Tarihi: 18.08.2017

DOI: 10.21764/efd.39220

Özet: Bu araştırmanın amacı, Türkiye ve Amerika Birleşik Devletleri'nde görev yapan ilköğretim kurumu müdürlerinin katıldıkları mesleki gelişim faaliyetlerinin kapsamlarının belirlenip Türkiye'deki yönetici yetiştirme sürecinin gelişimine katkı sağlamaya yönelik öneriler sunmaktır. Bu doğrultuda, ABD'de Michigan Eyaleti ve Türkiye'de Erzurum ili devlet okullarındaki 31 okul müdürü ile görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Çalışmada nitel araştırma yöntemi kullanılmış, yarı yapılandırılmış görüşmeler ile elde edilen veriler tümevarım analizi ile analiz edilmiştir. Verilerin çözümlenmesinde Nvivo 8 nitel veri analizi programı kullanılmıştır. Elde edilen bulgulara göre, hizmet içi eğitim konusunda, Erzurum'da görev yapan okul müdürlerinin görüşleri incelendiğinde, meslektaşlarla yapılan toplantı ve görüşmeler ile uzun süreli yerel hizmet içi eğitim programları okul müdürleri tarafından en fazla yararına inanılan mesleki gelişim faaliyetleri olarak görülmüştür. Michigan Eyaleti okul müdürlerine göre ise, bir mentora sahip olma, meslektaşlar ile yapılan toplantılar ve hizmet içi eğitim programlarına katılım ön plana çıkmaktadır. Özellikle, Michigan Eyaleti'nde görev yapan okul müdürlerinin büyük çoğunluğu, mentorlarının olmasının mesleğin ilk yıllarında kendilerine yardımcı olduğunu belirtmişlerdir.

Anahtar Kelimeler: *Hizmet içi eğitim, mentorluk, mesleki gelişim*

Abstract: The aim of this study is to determine professional development activities of elementary school principals in Turkey and the United States, reveal the similarities and differences between these activities, and to contribute to the process of school principals' development in Turkey. For this purpose, 31 primary school principals who serve in Michigan, U.S.A. and Erzurum in Turkey were interviewed. Qualitative research method was used and data obtained via semi-structured interviews were analyzed with inductive analysis technique. NVivo 8 was used to analyze data. In terms of professional development activities, principals in Erzurum indicated that meetings with their colleagues and long-term in-service training programs were the most beneficial professional development activities. According to principals in Michigan, mentorship, meetings with colleagues, and in-service training programs are important. In addition, a majority of school principals in Michigan stated that having mentors provided great benefit for their professional development.

Key Words: *In-service training, mentorship, professional development*

¹ Necmettin Erbakan Üniversitesi Ereğli Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Bölümü, egumus@konya.edu.tr

² Uludağ Üniversitesi Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Bölümü, sukruada@atauni.edu.tr

Giriş

Bilgiye erişimin her zamankinden çok daha önemli hale geldiği günümüzde, bilginin üretilmesi ve yayılmasında önemli bir rol oynayan okulların etkililiği her geçen gün daha da önem kazanmaktadır. Okul müdürlerinden ise kurumlarını başarıya taşıyacak birer lider olarak hareket etmeleri beklenmektedir. Dolayısıyla, günümüz okul müdürlerinin klasik yönetim yaklaşımından vazgeçip çağdaş yönetim yaklaşımlarını benimseyen, öğretim liderliği görevini üstlenen, ayrıca astlarının bilgi, beceri ve yaratıcılıklarından azami ölçüde yararlanan kişiler olması beklenmektedir (Hesapçioğlu, 1998). Bu açıdan bakıldığında, okul müdürlerinin belli ölçütler çerçevesinde seçimi, hizmet öncesi ve hizmet içi eğitimlerle yetiştirilmeleri ve performanslarını artırmaya yönelik olarak sürekli değerlendirilmeleri bir gereklilik olarak ortaya çıkmaktadır (Aydın, 2000).

Mesleki gelişim faaliyetleri, sürekli değişen bir çevrede varlığını devam ettiren okullarımızda görev yapan yöneticilerin, bu değişimin gerektirdiği koşullara uyum sağlamasında anahtar bir rol oynamaktadır. Çetin ve Yalçın'ın (2002) da belirttiği gibi, günümüzde birer öğretimsel lider olmaları, aynı zamanda da birçok farklı sorumluluğu üstlenmeleri beklenen okul müdürlerinin, bilgi ve becerilerini sürekli olarak geliştirmeleri ve yenilemeleri gerekmektedir. Ancak, okul müdürlerine sağlanan hizmet içi eğitim programlarının, bu amaçları ne kadar karşıladıkları tartışmalıdır. Dolayısıyla, okul müdürlerinin görevlerini icra ederken sıklıkla faydalandıkları farklı mesleki gelişim faaliyetlerinin ve bu faaliyetlerin etkililiklerinin detaylı şekilde ortaya konulması büyük önem arz etmektedir.

Türkiye'de Okul Müdürlerine Yönelik Hizmet İçi Eğitimler

Türkiye'de yönetici ve öğretmenlere yönelik planlanan hizmet içi eğitim faaliyetleri, merkezi olarak Hizmet İçi Eğitim Dairesi Başkanlığı tarafından düzenlenmekte, mahalli olarak ise İl Millî Eğitim Müdürlükleri tarafından yıllık olarak planlanıp yürütülmektedir (Kaya, Çepni ve Küçük, 2004). 1999 yıllarında yürürlüğe giren "Millî Eğitim Bakanlığına Bağlı Kurum Yöneticilerinin Atama Yönetmeliği"nde eğitim yöneticilerine yönelik hizmet içi eğitim kapsamlı bir şekilde ele alınmış, hizmet içi eğitim programlarının kurum türleri esas alınarak yöneticilik görevlerinin görev tanımlarına göre, 120 saatten az olmamak üzere farklı içerikte düzenlenmesi gerektiği, ayrıca bu programların, Bakanlık ve üniversite işbirliği ile hazırlanacak bir program çerçevesinde kredilendirilerek lisansüstü eğitime esas olacak şekilde düzenlenebileceği de vurgulanmıştır (MEB, 1999).

Okul müdürlerine yönelik planlanan bu eğitim programlarının içerikleri incelendiğinde, bu içeriklerin yöneticileri 21. yy.ın ihtiyaçlarına tam olarak hazırlayamadıkları ortaya çıkmaktadır (Korkmaz, 2005). Ancak, tüm eksikliklerine rağmen eğitim yöneticilerinin hizmet içinde yetiştirilmelerini sağlamak amacı ile 1999 yılında başlatılan ve üniversitelerle işbirliği ile yürütülen bu uygulama kayda değer bir gelişmedir, fakat; son yıllarda bu politikadan uzaklaşıldığı görülmektedir. Zaman içerisinde, bu programların yürütülmesi illere devredilmiştir. İllerin ellerindeki sınırlı kaynaklarla geleceğin okul müdürlerini ne kadar iyi yetiştirebildikleri ise tartışmaya açık bir konudur. Örneğin, illerde yapılan eğitim programlarında yönetici adaylarına ders veren eğiticilerin birçoğu müfettişler ve okul müdürleri arasından seçilmekte, bu ise eğitim programlarının kalitesinin sorgulanmasına neden olmaktadır (Çinkır, 2002).

Bu programlara ek olarak okul yöneticilerine yönelik her yıl merkezi düzeyde organize edilen ve yıllık faaliyet planlarında belirtilen farklı alanlardaki kurslar ve seminerler mevcuttur. Ancak, ulusal düzeyde organize edilen bu faaliyetlerin sınırlı sayıda katılımcıya yönelik olması, ülkenin değişik bölgelerinde, farklı fiziksel ve sosyal şartlara sahip okullarda çalışanların, merkezden yürütülen hizmet içi eğitim faaliyetlerinden faydalanmasını güç, hatta imkânsız hâle getirmektedir (Kaya, Çepni ve Küçük, 2004). Mevcut geliştirme ve yetiştirme uygulamalarının hem zaman hem de katılanların sayısı bakımından sınırlı olduğu bilinmektedir. Bu bakımdan okul yöneticilerinin geliştirilmesinde Milli Eğitim Bakanlığı ile üniversitelerin işbirliği modeline ivedilikle gereksinim duyulmaktadır (Ada, 1997).

Amerika Birleşik Devletleri'nde Okul Müdürlerine Yönelik Hizmet İçi Eğitimler

Amerika Birleşik Devletleri'nde okul müdürlüğü, son yıllarda eğitim alanında üzerinde en çok durulan ve tartışma yaratan konulardan biri haline gelmiştir. Dolayısıyla birçok okul bölgesi (district), göreve yeni başlayan müdürlerini görevlerine hazırlayacak ya da mevcut müdürlerin mesleki gelişimlerini sürdürmelerine olanak sağlayacak programlara odaklanmışlardır (Gumus, 2015). Okul müdürlerine yönelik oluşturulan hizmet içi eğitim programları kendi aralarında özellik ve yapılaş biçimi açısından farklılıklar taşımaktadır (Kelley ve Peterson, 2000). ABD'de bazı ölçütler baz alınarak seçilen yöneticilere yönelik eğitimler; federal ve yerel yönetimler, okul yöneticilerine yönelik kurulan dernekler (AASA, NASSP, NAESP), aynı zamanda bu alanda çalışan akademisyenler tarafından yöneticilik programlarının hazırlanması amacı ile kurulan derneklerin (UCEA, NCPEA, NCEEA)

destekleri ile oluşturulmakta ve sürekli olarak geliştirilmekte, bu konuda diğer ülkelere örnek teşkil edebilecek uygulamalar sunulmaktadır.

Ulusal Personel Geliştirme Birliği (NSDC) (2000), okul liderlerine yönelik hizmet içi eğitim programları ile ilgili önemli yapısal ve kültürel özellikleri tanımlamıştır. Bu tanımlamalar ışığında ise etkili programların; uzun dönemli, dikkatli bir şekilde planlanmış, mesleğin bir parçası olarak sunulması ve öğrenci başarısına odaklanması gerektiğini belirtmiştir. Bu kapsamda, hizmet içi yetiştirme yöntemleri arasından süreklilik arzeden ve katılımcılar arasında etkileşimi mümkün kılan yerel eğitim programları ile mentorluk uygulamaları ön plana çıkmaktadır. Okul müdürleri için sağlanan mentorluk, bireylerin etkili birer lider haline gelme ve bu görevin gerektirdiği liderlik rollerine kolay bir şekilde adapte olma sürecinin önemli bir parçası olarak öne çıkmaktadır (Daresh, 2004). Birçok açıdan sürece katılanlara yarar sağlayan mentorluk, ABD’de 2000 yılından itibaren hızlı bir ivme kazanmış ve eyaletler tarafından benimsenmeye başlanmıştır. 2006 yılında neredeyse ülke çapındaki eyaletlerin %50’si yeni okul müdürleri için mentorluk programını zorunlu hale getirmiştir. Örneğin, Kentucky’de mentorluk hem yeni müdürleri göreve hazırlama ve onlara destek olma hem de yeni müdürlerin ilk yıl performanslarının değerlendirilerek liderlik görevine devam edip edemeyeceğini belirlemek amacı ile kullanılmaktadır (The Wallace Foundation, 2007).

Mentorluk programlarının yanısıra, katılımcılarının 6 ay ya da bir yıl gibi uzun bir zaman diliminde düzenli aralıklarla (her hafta ya da her ay) bir araya gelip, birbirleri ile deneyimlerini ve okullarında karşılaştıkları problemleri paylaşarak fikir alışverişinde bulunma imkanı buldukları toplantılardan oluşan mesleki gelişim faaliyetleri de son yıllarda oldukça yaygınlaşmıştır. Okul müdürleri, bu toplantılarda meslektaşları ile iletişim ağları oluşturmakta ve mesleki gelişimlerine program sona ermesine rağmen devam etmektedir (Peterson, 2002). Örneğin, mevcut araştırmanın gerçekleştirildiği Michigan Eyaleti’nde Michigan İlk ve Ortaokul Müdürleri Birliği (MEMSPA) tarafından okul yöneticilerine yönelik olarak “Liderlik Farkettirir” adlı bir destek programı sunulmaktadır. Bu program kapsamında, katılımcılar 12 ay boyunca her ay bir Cuma (3 saat) ve Cumartesi (7saat) günü grup olarak bir araya gelerek farklı aktivitelere katılmaktadır. Katılımcıların liderlik becerilerinin geliştirilmesini amaçlayan programın bir diğer amacı ise bir yıla yayılan zaman içerisinde farklı eğitim bölgelerinde görev yapan okul müdürlerini bir araya getirmek, onlar

arasında güçlü bağlar kurmak ve birbirlerinin okullarını ziyaret ederek farklı eğitim ortamlarını gözlemlemelerine imkan sağlamaktır (MEMSPA, 2010).

Eyaletler tarafından sunulan hizmet içi eğitim programlarına ek olarak Ulusal Personel Geliştirme Birliği (NSDC), tüm eyaletlerde görev yapan okul müdürlerine yönelik farklı mesleki gelişim olanakları sunmaktadır. Bunlardan birisi her yıl düzenledikleri yüksek katılımlı ulusal bir konferanstır. Bu konferans vasıtası ile okul liderlerinin ihtiyaç duydukları konularda kendilerini geliştirmelerine, okullarında etkili mesleki gelişim ortamları oluşturmaları için gerekli olan bağlantılara, araçlara, öğrenme fırsatlarına ya da kaynaklara ulaşmalarına imkan sağlanmaktadır. Ayrıca, birlik tarafından farklı konularda katılımcıların aktif katılımını gerektiren e-öğrenme serileri de sunulmaktadır (NSDC, 2010).

Görüldüğü üzere ABD’de birçok eyalette okul müdürlerinin mesleki gelişimlerine katkı sağlamak üzere farklı destek mekanizmaları oluşturulmakta, okul müdürlerine kendilerini mesleğe girdikten sonra da geliştirmelerine yönelik fırsatlar sağlanmaktadır. Ülkemizde ise bu faaliyetlerin yeni yeni gelişmeye başladığı ve etkililiklerinin artırılması için çaba sarf edilmesi gerektiği gerçeği göz ardı edilemez. Bu kapsamda, mevcut araştırmanın genel amacı, Türkiye ve Amerika Birleşik Devletleri (ABD) ilköğretim kurumu müdürlerinin faydalandıkları mesleki gelişim faaliyetlerinin neler olduğunun belirlenmesi, her iki ülkedeki okul müdürlerinin bu faaliyetler hakkında görüşlerinin incelenmesi ve Türkiye’deki okul müdürlerine yönelik mesleki gelişim faaliyetlerinin geliştirilmesi için öneriler sunulmasıdır. Bu genel amaç doğrultusunda aşağıdaki araştırma sorularına yanıt aranmıştır:

- a. Türkiye ve ABD’deki ilköğretim kurumlarında görev yapan okul müdürlerinin göreve başladıktan sonra katıldıkları mesleki gelişim faaliyetleri veya mesleki gelişimleri açısından faydalandıkları diğer aktiviteler nelerdir?
- b. Her iki ülkedeki okul müdürleri, katıldıkları faaliyetler veya faydalandıkları aktivitelerin içerikleri ve etkililikleri hakkında ne düşünmektedirler?

Yöntem

Çalışma Deseni

Bu araştırma, tarama modelinde betimsel bir çalışmadır. Araştırmanın amacı kapsamında, çalışmaya katılan okul müdürlerinin ne tür mesleki gelişim faaliyetlerine katılma fırsatı buldukları, bu faaliyetlerden ne kadar yararlandıkları ve genel olarak bu faaliyetler hakkında

neler düşündüklerine dair derinlemesine bilgi edinebilmek için nitel araştırma yöntemlerinden yarı yapılandırılmış görüşme tekniği kullanılmıştır.

Çalışma Grubu

Bu çalışmanın örneklemini Amerika Birleşik Devletleri Michigan Eyaleti'nde ve Türkiye'de Erzurum ilinde devlet okullarında görev yapmakta olan ilköğretim kurumu müdürleri oluşturmaktadır. Araştırmada, amaçlı örnekleme yöntemlerinden ölçüt örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Maxwell'e (2005) göre amaçlı örnekleme yöntemlerinden ölçüt örnekleme, kişilerin ya da olayların başarılı bir şekilde temsil edilebilirliğini sağlamak için kullanılabilir. Cresswell (2003), bu yöntemin kullanımının, araştırmacının amacı kişiler, olaylar ya da örgütler arasındaki benzerlik ve farklılıkları ortaya koymak olduğu zaman en uygun olacağını belirtmiştir. Çalışmada yer alan okul müdürleri şu ölçütlere göre seçilmiştir: (1) Bir devlet ilköğretim kurumunda görev yapmak, (2) En az 3 yıllık fiilen yönetici olmak. Araştırmanın örneklemini oluşturan okul müdürlerinin özellikleri Tablo 1'de yer almaktadır.

Tablo 1
Araştırmaya Katılan Okul Müdürlerinin Özellikleri

Kod	Görev yeri	Cinsiyet	Yaş	Eğitim düzeyi	Mesleki deneyim	
					Müdür	Müdür yard.
M1	Erzurum	E	59	Lisans- Türk dili ve edebiyatı	31	1
M2	Erzurum	E	43	Lisans- Din Kültürü Öğretmenliği Y. Lisans- İlahiyat (Devam ediyor)	4	7
M3	Erzurum	E	48	Lisans- Sınıf Öğretmenliği	3	15
M4	Erzurum	E	41	Lisans- Fen-Edebiyat Kimya	3	9
M5	Erzurum	E	57	Lisans- Fen-Edebiyat Tarih	14	2
M6	Erzurum	E	54	Lisans- Sosyal Bilgiler Öğretmenliği	8	-
M7	Erzurum	E	40	Lisans- Sınıf Öğretmenliği	5	5
M8	Erzurum	E	43	Lisans- Sınıf Öğretmenliği	17	-
M9	Erzurum	E	59	Lisans- Sınıf Öğretmenliği	25	7
M10	Erzurum	E	58	Lisans- Sınıf Öğretmenliği	35	2
M11	Erzurum	E	58	Lisans- Sosyal Bilgiler Öğretmenliği	39	5
M12	Erzurum	E	47	Lisans-İşletme ve Pedagojik formasyon	10	11

M13	Erzurum	E	58	Lisans- Sosyal Bilgiler Öğretmenliği	29	4
M14	Erzurum	E	36	Lisans- Tarih Öğretmenliği	7	5
M15	Erzurum	E	42	Lisans- Fen-Edebiyat Biyoloji	13	1
M16	Michigan	E	53	Y. Lisans- Eğitim Liderliği	17	-
M17	Michigan	K	56	Lisans- İlköğretim eğitimi Y.Lisans Eğitim Yönetimi (Devam ediyor)	3	2
M18	Michigan	E	43	Y. Lisans- Eğitim Liderliği	5	-
M19	Michigan	K	51	Y. Lisans- Eğitim Y. Lisans- Eğitim Yönetimi(devam ediyor)	7	-
M20	Michigan	K	50	Y. Lisans- Eğitim Yönetimi	11	-
M21	Michigan	E	57	Y. Lisans- Eğitim Liderliği	30	-
M22	Michigan	K	35	Y.Lisans- Eğitim PhD- Eğitim yönetimi(devam ediyor)	3	3
M23	Michigan	E	39	Y. Lisans- Eğitim Liderliği	9	3
M24	Michigan	K	49	Y. Lisans- Eğitim Yönetimi(devam ediyor)	3	-
M25	Michigan	K	50	Y.Lisans- Eğitim yönetimi	17	1
M26	Michigan	K	52	Y.Lisans- Eğitim yönetimi	10	
M27	Michigan	E	57	Y. Lisans- Eğitim Yönetimi	19	3
M28	Michigan	K	49	Y. Lisans- Eğitim Yönetimi	20	2
M29	Michigan	K	38	Y. Lisans- Eğitim Yönetimi	3	1
M30	Michigan	E	33	Y.Lisans- Eğitim Yönetimi PhD- Eğitim yönetimi(devam ediyor)	7	-
M31	Michigan	E	40	Y.Lisans- Eğitim PhD- Eğitim yönetimi(devam ediyor)	11	1

Veri Toplama Aracı

Araştırma kapsamında veri toplamak amacı ile yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılmıştır. Bu kapsamda, katılımcılara ait demografik bilgilere ulaşmak amacı ile sorulan kısa cevaplı sorular ve katılımcıların araştırmanın konusuna yönelik düşüncelerini ayrıntılı bir şekilde açıklamalarına olanak sağlayan açık uçlu soruları ihtiva eden görüşme formu uygulanmıştır (Marshall and Rossman, 1999; Seidman, 1998). Görüşme formunun

oluşturulması amacıyla önce ilgili alan yazın taraması yapılmış, daha sonra ise alan yazına dayalı olarak sorular oluşturulmuştur. Görüşme soruları öncelikle İngilizce olarak hazırlanmış, daha sonra ise Türkçe'ye çevrilmiştir. Görüşme formunun hazırlanması ve geliştirilmesi sürecinde araştırmacı, Michigan eyaletindeki iki büyük devlet üniversitesi olan Michigan Eyalet Üniversitesi ve Michigan Üniversitesi'nin Eğitim Yönetimi bölümünde görev yapan Amerikalı üç hocadan ve Türkiye'de üniversite hocalarından görüş almıştır. Katılımcılarla doğal ortamlarda yüz yüze iletişim kurmaya yardımcı olan görüşme formu (Marshall and Rossman, 1999) Türkçe ve İngilizce olarak uygulanmış, görüşmeler katılımcıların izinleri ile ses kayıt cihazı kullanılarak kaydedilmiştir. Kaydedilen görüşmeler daha sonra çözümlenmiş ve analize hazır hale getirilmiştir.

Verilerin Analizi

Bu çalışmada, görüşme sonrası Microsoft Word programı ile kaydedilen veriler, nitel analiz programlarından biri olan NVivo 8' de kodlanmıştır. NVivo, araştırmacıya nitel verilere ulaşma, onları kodlama ve, analiz etme kolaylığı sağlarken aynı zamanda nitel araştırmalar için büyük önem arz eden verilerin derinliğini ve zenginliğini kaybetmeden tüm verilerin birarada görünmesine ve onlar üzerinde işlem yapılabilmesine olanak sağlamaktadır (Bazeley ve Richards, 2000). Bu açıdan, bu programın kullanılması hem toplanan verilerin analiz edilmesi hem de analiz edilen verilerin sistematik ve anlaşılır bir şekilde sunulabilmesi açısından araştırmacılara birçok kolaylık sağlamaktadır.

NVivo 8 nitel veri analizi programına aktarılan veriler içerik analizi yöntemi ile çözümlenmiştir. Bu yöntem yardımı ile, birbirine benzeyen veriler, belirli temalar etrafında toplanmış ve bunlar araştırmacı tarafından yorumlanmıştır. Görüşme formlarındaki bütün sorular tek tek taranmış ve bu sorulara verilen cevaplar “node” adı verilen sorulara verilen yanıtların kodları olarak kaydedilmiştir. Verilerin kodlanması aşamasında ise öncelikle bir kavramsal yapı oluşturulmuş ve bir kod listesi hazırlanmış, bunun yanında verilerin incelenmesi sürecinin sonucunda ortaya çıkan kodlar da kod listesinde yerini almıştır. Böylelikle verilerin boyutları ve alt boyutları oluşturulmuş, bunlar arasında ilintilendirme yapılmış, kodlar arasındaki ortak yönler ortaya konulmaya çalışılarak temalar şeklinde düzenlenmiştir. Bu programın verdiği kolaylıkla 6 tema altında 24 kod belirlenmiştir. İçerik analizi sonucunda farklı bir araştırmacıdan okul yöneticilerine ait görüşlerin oluşturulan kodlara ve temalara dağılımının belirlenmesi, bunun yanında oluşturulan kodların temalara

uygunluğunun kontrol edilmesi istenmiştir. Çalışmanın güvenilirlik hesaplaması için Miles ve Huberman'ın (1994) önerdiği güvenilirlik formülü kullanılmıştır. Buna göre:

$$\text{Güvenirlik} = [\text{Görüş Birliği} / (\text{Görüş Birliği} + \text{Görüş ayrılığı})] \times 100$$

Büyüköztürk ve diğerlerine (2008) göre, araştırmacı dışında bir kişinin içerik analizi gerçekleştirmesi ile birlikte her iki sonucun karşılaştırılması sonrası % 80 oranında bir fikir birliğinin sağlanması kodlamanın güvenilirliğini gösterecektir. Mevcut çalışmada araştırmacının önerdiği 24 koddan 23'ü onaylanmış, kodlamaların uygunluğu konusunda $23/24 = 95.8$ oranında görüş birliğine varılmıştır. Bu sonucun % 90'ı (Miles ve Huberman, 1994: 64) ve % 80'i (Büyüköztürk ve diğerleri, 2008) geçmesi nedeni ile kodlamanın güvenilir olduğu kabul edilmiştir. Aynı zamanda çalışmanın bütününe güvenirliliğini sağlamak için, bulgular araştırmacının yorumları katılmaksızın objektif olarak verilmiştir. Görüşmede elde edilen veriler değerlendirilerek araştırmacı ve nitel araştırma konusunda deneyimli bir öğretim üyesi tarafından ayrı ayrı kodlanmıştır. Ortaya çıkan kodlamalar ise karşılaştırılarak uyum yüzdesi hesaplanmış ve böylelikle tutarlılık kontrol edilmiştir. Bununla birlikte; araştırma süresince elde edilen veriler ve kodlamalar, ses kayıtları ve araştırmacı notları araştırmacı tarafından saklanmaktadır ve araştırmacıların incelemesine açıktır.

Bulgular

Araştırmaya katılan okul müdürlerine, görevlerine başladıktan sonra müdürlük görevi ile ilgili bilgi ve becerilerini artırmaya yönelik herhangi bir mesleki gelişim faaliyetine katılıp katılmadıkları, eğer bu tür faaliyetlere katılmışlarsa bu faaliyetlerden nasıl yararlandıkları, bunların dışında mesleki gelişimleri konusunda ne gibi aktivitelerden faydalandıkları gibi sorular sorulmuş ve okul müdürlerinin konu ile ilgili belirttikleri görüşler her bir ülke için ayrı ayrı incelenmiştir.

Türkiye'de Görev Yapan Okul Müdürlerinin Katıldıkları Mesleki Gelişim Faaliyetleri

Araştırmaya Türkiye'den katılan okul müdürlerinin görevlerine başladıktan sonra katıldıkları mesleki gelişim faaliyetleri veya faydalandıkları diğer aktiviteler ile ilgili görüşleri beş grup altında toplanarak değerlendirilmiştir.

İl Eğitim Denetmenlerinin Rehberliği

Üç okul müdürü (M7, M10 ve M14), il eğitim denetmenlerinin eğitim-öğretim yılı boyunca kendilerine rehberlik yapmalarının bir mesleki gelişim faaliyeti olarak düşünülebileceğini

belirtmişlerdir. M7'nin, il eğitim denetmenlerinin bu süreçteki önemini belirttiği ifadeleri şöyledir:

"İl eğitim denetmenleri bazı zamanlar faydalı olmuştur. Her meslekte insanların iyisi de var kötüsü de var. Denetim elemanlarına hep aynı gözle bakamayız. İş gerçekten çok iyi yapanlar da var yapmayanlar da. Şunu söyleyebilirim ki müfettişlerden faydalandığım çok olmuştur. Yani bilgilerine güvendiğim, gerçekten liyakati bilen, kendini sürekli yenileyenlerden faydalanmışımdır ve çalışmalarını bana rehber olmuştur".

M10 ise müdürlerin mesleki gelişimleri sürecinde il eğitim denetmenlerinin önemini büyük olması gerektiğini ifade ederken, kendi deneyimleri açısından baktığında ise il eğitim denetmenlerinin deneyim ve bilgilerinden yararlanamadığını, çalıştığı okullarda birçok müfettişle karşılaşmasına rağmen kendisine etkili bir rehberlik sağlanmadığını vurgulamıştır.

M10 sözlerine şöyle devam etmiştir:

"Müfettişlerin, bizim işbaşında yetişmemizden sorumlu olması gerekiyor bana göre. Ancak, bana yararı oldu mu diye soracak olursanız, yararlı da olmadı. Belki deneyimleri olabilir ama yararı olmadı. 1 saatte bize ne gösterebilirler? Ama onlar ne yapsın? Sayıları az. Erzurum'un tüm ilçelerine yetişemezler. Bizden çok bilgili olabilirler ama olmadı".

Lisansüstü Eğitimde Alınan Dersler

Erzurum İli'nde görev yapan ve araştırmaya katılan okul müdürlerinden hiçbiri yüksek lisans derecesine sahip değildir. Sadece bir okul müdürü (M2), İlahiyat alanında yüksek lisans eğitimine devam etmektedir. Dolayısıyla, katılımcılar okul müdürlüğü görevini yürütürken yüksek lisans ya da doktora eğitimi almadıkları için bu programda verilen derslerin işbaşında yetişmelerine olan katkısı ile ilgili bir görüş bildirmemiştir. Ancak, üç okul müdürü (M7, M12 ve M14), yüksek lisans eğitimi alınmasının mesleki gelişim sürecinde önemli birer kaynak olacağına inandıklarını vurgulamışlardır. Bu konuda görüş bildiren okul müdürlerden M12'nin düşünceleri şöyledir:

"Yüksek lisans yapmak ve bu işin uzmanı ile karşı karşıya bilgi alışverişinde bulunmak. Bir okul müdürü olarak bizler için bunun çok önemli olduğunu düşünüyorum. Bu eğitimi alan müdür adayları sayıca az oluyor ve birebir ilişkiler daha kolay kuruluyor ders hocası ile. Bunun faydası olduğuna

inaniyorum. Birakın gençleri ve yeni atanmış olanları, şu an 20 yılını doldurmuş müdür arkadaşlarımızın da bu eğitimi almalarını çok isterim" (M12).

Mentora Sahip Olma

Beş okul müdürü (M3, M6, M7, M13 ve M14), bu göreve geldikleri ilk yıllarda okulla ilgili problemlerini paylaşacağı, bu problemleri nasıl çözeceğine dair düşüncelerinden yararlanacağı ve deneyimlerinden faydalanacağı başarılı okul müdürlerinin rehberliğine ihtiyaç duyduklarını, ancak resmi olarak böyle bir uygulamanın bulunmadığını belirtmişlerdir. Buna rağmen, bazı müdürler yöneticilik becerilerine güvendikleri okul müdürleri ile informal olarak bir araya gelerek problemlerini paylaştıklarını, fikir alışverişinde bulduklarını, böylelikle mesleklerinde uzmanlaştıklarını ifade etmişlerdir. Bu konudaki görüşlerden bazıları şöyledir:

"Okulla ilgili bir problemim olduğu zaman sözüne güvendiğim, daha deneyimli güvenilir abilerimle istişare ederim her zaman. Ben gocunmam, bazıları bunu eksiklik olarak görür. Ben utanmam sormaktan. En az iki üç kişi ile görüşürüm, havuza atarım, daha sonra onları harmanlarım ve kendi mantığıma uygun olanı süzgeçten çıkarıp kararımı veririm. Değişik fikirleri dinler, sonra kendi kararımı veririm. Farklı pencerelerden bakış açısı alırım. Siz olsaydınız ne yapardınız der ve kendimce doğruyu bulmaya çalışırım her zaman. Dolayısıyla da okul müdürlerinin istediği zaman arayıp okulunda gerçekleşen bir olay ile ilgili deneyimlerden faydalanacağı bir kaynağa mutlaka sahip olması gerektiğini düşünüyorum ve şiddetle öneriyorum" (M3).

"Ben sınava girdim, okul müdürü oldum, görevimle ilgili iş ve işlemleri o süreçte öğrendim. Kimse bana seni seminere alalım, seni uzman bir kişi yanında belirli bir süre staja alalım, senin rehber müdürün bu olsun diye birşey demedi. Bunun mutlaka denenmesi gerekiyor bence eğitim sistemimizde. Bir okul müdürünün kendini geliştirmesi için iyi gözlem çok önemlidir. Önünde iyi bir model varsa o modeli iyi gözlemlenmesi gerekiyor. Bence bu da çok önemli. İyi model bulunca ondan faydalanırsanız size katkısı olur diye düşünüyorum" (M7).

Meslektaşlarla Yapılan Toplantılar ya da Görüşmeler

Sekiz okul müdürü (M2, M4, M5, M7, M9, M10 ve M13) göreve başladıktan sonra okul müdürlüğü ile ilgili bilgi ve becerilerini artırmaya yönelik faaliyetlerden biri olarak meslektaşlarla yapılan toplantı ya da görüşmelere ilişkin görüş bildirmiş ve bu görüşler formal ve informal toplantılar olmak üzere iki grup altında toplanarak değerlendirilmiştir.

Formal toplantılar . Araştırma kapsamındaki dört okul müdürü (M4, M5, M9 ve M13), İlköğretim Kurumları Yönetmeliği doğrultusunda yılda üç kez olmak üzere illerin eğitim bölgelerindeki okul müdürlerinin bir araya geldiğini, bu toplantılarda okullarındaki öğretmen ihtiyacından problemlerine kadar birçok konunun tartışıldığını ve bu toplantıların müdürler arasında iyi bir iletişim kurmaya olanak sağlamak amacı ile yapıldığını belirtmişlerdir. Üç okul müdürü (M4, M5 ve M9) bu amaçla oluşturulmuş olan söz konusu toplantıların, okullara yönelik ihtiyaç analizi yapma sürecinden öteye geçemediğini ve bu toplantılarda sadece okullardaki eksikliklerin konuşulduğunu vurgulamıştır. Bunun yanında, bazı toplantılarda müdürlerin ortak hareket ederek okullarda genel olarak kendilerini rahatsız eden durumlara yönelik kararlar aldıklarını, bunları rapor ederek ilgililere sunduklarını ancak hiçbir zaman cevap alamadıklarını söylemişlerdir. Bu doğrultuda görüş bildiren müdürlerin ifadelerine göz atacak olursak:

"Müdürlerin düzenli aralıklarla bir araya gelip problemlerini paylaşabilecekleri toplantıların onların mesleki gelişimleri açısından çok önemli olduğunu düşünüyorum. Yönetmeliğimizde böyle bir şey var, yılda 3 kez yapılır, bu toplantılarda okulların ihtiyaçları tespit edilir, öğretmen durumu, norm fazlası, okulların problemleri de elbette. Bunlar rapor edilir ve il milli eğitime ya da ilçe milli eğitime bildirilir. " (M5).

"Formal olarak yapılan müdürler kurulu toplantılarda öğretim yılında okullarda genel olarak neler yapılacağına dair ortak kararlar alınıyor ama yine bir şablon var önünüzde ve bunun dışına çıkamıyoruz. Belirlenen konular hakkında konuşuyoruz çünkü gündem önceden belirleniyor. Bu toplantılarda mesleki gelişimimize yönelik konularda eğitim alabilirsek çok iyi olur kanaatindeyim" (M9).

Belirtilen bu görüşlerin yanında, katıldıkları bu toplantıların faydalı olduğu düşüncesine sahip olan M13, söz konusu toplantılar vasıtası ile müdürler arasında güçlü bir iletişim bağının

kurulduğunu, böylelikle birbirlerinin deneyimlerinden ve tecrübelerinden yararlanarak kalıcı bir öğrenme ortamının oluşturulduğunu savunmaktadır. Çeşitli konularda birbirlerine danışma fırsatı yakaladıklarının da altını önemle çizmiştir.

İnformel toplantılar. Beş okul müdürü (M2, M5, M7, M9 ve M10), deneyimine ve bilgisine güvendikleri okul müdürleri ya da İl veya İlçe Milli Eğitim Müdürlüklerinde çalışan şube müdürleri ile informal bir şekilde bir araya gelerek bilgi alışverişinde buldukları, çekinmeden okullarında vuku bulan problemleri paylaştıkları, bunlara yönelik çözüm önerileri bulma amacı ile beyin fırtınaları yaptıkları görüşmelerin, işbaşında yetişmelerinin önemli bir parçası olduğunu ifade etmişlerdir. Bu toplantılarda birçok probleme çözüm önerisi bulmanın yanında personel, öğrenci ve velilerle sağlıklı iletişim kurma, öğrencilerin akademik başarılarının artırılmasına yönelik faaliyetler hakkında bilgi edinme gibi hususlarda da yetkinlik sağladıklarını vurgulamışlardır. Bu konudaki görüşlerden birine yer verecek olursak:

"Bazen kafamda problemleri çözsem de aynı olayı güvendiğim, yakinen bildiğim arkadaşarımla paylaşırım, sorarım, işte böyle bir problemle karşılaştım bu konuda siz ne düşünürsünüz derim, kendi fikrimi söylemem, böyle bi problemim var siz ne yapardınız bu durumda derim. Karşımdaki kişi de böyle yaparsan daha uygun olur der, ben de buna göre kendi fikrimi ona göre daha da şekillendirip doğruyu bulma yolunda en geçerli yöntem olarak bunu görürüm. Mutlaka 3- 5 arkadaşla bunu paylaşırım. Bazıları evet ya benim de başımdan böyle bir şey geçti, ben şu yöntemi uygulamıştım ama yanılmışım der. Bu yöntemden gerçekten çok faydalanırım. Bazen hiç aklıma gelmeyen birşey öğrenirim. Gerçekten yararlı olduğunu düşünüyorum "(M2).

Hizmet İçi Eğitim Programları

Araştırmaya Türkiye'den katılan okul müdürlerinin tamamı ulusal ve yerel düzeyde gerçekleştirilen hizmet içi eğitim programları konusunda görüş bildirmişlerdir. Hizmet içi eğitim programlarına yönelik okul müdürlerinin görüşleri ulusal ve yerel hizmet içi eğitim programları olmak üzere iki grupta incelenmiştir.

Ulusal hizmet içi eğitim programları. Araştırma kapsamındaki katılımcılardan hepsi, okul müdürlerine yönelik olarak ulusal düzeyde hazırlanan ve merkezi birimlerde sunulan hizmet içi eğitim programları hakkında görüş bildirmiştir. Bu konuda görüş bildiren

katılımcılardan bazıları (M2, M5, M6, M7, M8, M9, M11 ve M12), katıldıkları programlardan oldukça faydalandıklarını belirtmişlerdir:

"Ulusal bazda Bakanlık hizmetiçi eğitim planı yayınlıyor. Talep ediyoruz, kontenjan sayısı içine girebiliyorsak gidiyoruz. Daha az sayıda hizmet içine katılmış, daha genç ve tecrübeye ihtiyacı olanlara öncelik verilerek gidiliyor bu eğitimlere. İsteyerek katılırsan bunlar yararlı olur ama gideyim de tatil yapayım dersiniz yararlı olmaz. Dolayısıyla bu programının yaralı ya da yararsız olması kişinin bakış açısına göre değişir. Ben bu eğitimlerin çok yararını gördüm, eksik olduğum çoğu konuda bilgimi burada artırdım" (M5).

"Bize dönem başında, okulunuzda ihtiyaç duyulan seminerler nelerdir belirtiniz derler, milli eğitim müdürlüğü de bu istekleri gözönünde bulundurur, zaten bizler ihtiyacımız dışındakilere gitmeyiz. Bize yararlı olanı vermeye çalışıyorlar. Ben 2 kez ulusal seminere katıldım, bir Van da bir de Esenköy de ve bunların benim müdürlük kariyerime etkisi yadsınamaz" (M12)

Araştırma kapsamındaki okul müdürlerinden bazıları (M1, M3, M4, M7, M9, M10, M11 ve M12) ise ulusal düzeyde düzenlenen hizmet içi eğitim programlarının sayı ve kapasitelerinin azlığından şikayet etmişlerdir. Bu okul müdürleri, ihtiyaç hissettikleri konularda verilen eğitimlere başvuru yaptıklarını; ancak, bu eğitimlere ayrılan kapasitenin az olmasından ötürü istedikleri zaman bu aktivitelerden yararlanamadıklarının altını çizmiştir. M4, bu durumu şöyle ifade etmiştir:

"Hizmet içi eğitim programına baktığınızda zaten ilköğretim müdürlerine yönelik eğitim olanaklarının kısıtlı olduğunu göreceksiniz. Genellikle yılda 1 ya da 2 tane düzenleniyor ve bunlara da Türkiye genelinde 70-80 kişi katılıyor. Müracaat sayısı ise çok fazla. Dolayısıyla istesenez de gidemiyorsunuz. Birtakım arkadaşlarımız telefonla birilerini arayarak bu işi hallediyor. Biz de arasak belki halledebiliriz ama aslında bunun bir plan programı olmalı. Madem bu bir ihtiyaç, beşini bir alırsın beşini bir alırsın, bunu uzun sürece yayarsın ve bu eğitimi vermeye çalışırsın. Ama malesef bizde böyle olmuyor".

Görüşüne başvuru alan müdürlerden altısı (M3, M7, M8, M9, M11 ve M14) ise, hangi eğitimin verileceğine karar verilmeden önce etkili bir ihtiyaç analizi yapılmadığının, Milli Eğitim Bakanlığı'nın, okul müdürlerinden eğitim-öğretim yılının başında ihtiyaç duydukları ve

eğitim almak istedikleri konuları yazılı olarak bildirmelerini istediklerinin, ancak eğitimlerin bu istekler doğrultusuna hazırlanmadığının altını çizmişlerdir.

"Bu programlar düzenlenmeden önce bize soruyorlar ama bunlar pek dikkate alınmıyor. Biz de artık yazsak ne olur yazmasak ne olur diyoruz, birşeyler karalayıp gönderiyoruz. Öyle seminerler var ki kalıplaşmış artık; temel eğitim, hazırlayıcı eğitim, bilgisayar, protokol kuralları, ilkyardım gibi. Nasıl olmalı? Görüşlerimiz, ihtiyaçlarımız alınmalı. Görüşlerimiz alınmıyor, alınsa da dikkate alınmıyor" (M14).

Yerel hizmet içi eğitim programları. Araştırmaya katılan okul müdürlerinden M1 hariç hepsi yerel düzeyde İl Milli Eğitim Müdürlüğü tarafından kendilerine sağlanan eğitimler hakkında görüş bildirmiştir. Okul müdürleri özellikle İl bazında düzenlenen ve Mart ayından Haziran ayına kadar devam eden uzun süreli bir eğitim olan "Zirvedekilerle Buluşma" adlı program hakkında olumlu düşüncelere sahip olduklarını belirtmişlerdir. M10 ve M12, artık ülkemizdeki çoğu ilde Hizmet İçi Eğitim Enstitüleri'nin bulunduğunu ve buralarda hem öğretmenlere hem de yöneticilere yönelik kaliteli eğitimlerin sağlandığını altını çizmiş ve okul müdürlerinin bu fırsatlardan mutlaka yararlanması gerektiğini vurgulamıştır. Bu konudaki görüşlerini ise şöyle dile getirmişlerdir:

"Mahalli olan hizmet içi eğitim etkinliklerine çok gitmişimdir. Aslında bence en etkilisi bu, işi yerinde yapmak eğer ciddiyet ile yaparsak. Son dönemde dediğimize gelmeye başladılar. Hem devlete kambur olmayacak hem de eğitim alacaksınız. Ben il dışına gittiğimde aklım hep ailemde kalıyordu ama burada olunca akşam eve gideceğimi biliyorum, kafam rahat oluyor. Buradan kalkıp biryerlere gitmenin anlamı yok, burada da hizmetiçi eğitim enstitüsü var ve çok da iyi çalışıyor" (M12).

"Her ilde hizmetiçi eğitim müdürlükleri var, istediğiniz zaman gidebilirsiniz. Buralarda ihtiyaç hissettiğiniz konularda mutlaka eğitim alma fırsatı bulacaksınız. Bize de bu konuda okulumuzda nelere ihtiyaç duyulduğu ve hangi konularda seminer istediğimizi soruyorlar ve bunlara göre eğitim seçenekleri sunuyorlar" (M10).

Daha önce de belirtildiği üzere 12 okul müdürü (M2, M3, M4, M5, M6, M7, M8, M9, M10, M11, M12 ve M13) Mart ayından Haziran ayına kadar devam eden, her hafta farklı konularla ilgili farklı konuşmacılar ile okul müdürlerini buluşturan ve okul müdürlerinin işbaşında

yetiştirilmesini amaçlayan “Zirvedekilerle Buluşma” adlı program hakkındaki olumlu düşüncelerini paylaşmıştır. Bu görüşlerden birine yer verecek olursak:

"İl Milli Eğitim Müdürlüğü tarafından hazırlanan bir hizmet içi eğitim alıyoruz şu an. Zirvedekilerle buluşma. Alanında uzman kişilerin verdiği bir seminerler dizisi şeklinde gerçekleşiyor. Halkla ilişkilerden tutun da,okullarla ilgili her konuda alıyoruz seminer. Tekrar tekrar yeni modelleri de ekleyerek bunları öğrenmeye çalışıyorum. 8 haftadır gidiyoruz, inanın her hafta birşeyler katıyor. Burada programın konuları bütünlük içerisinde sunuluyor bence. Bir hafta iletişimi veriyorlar, sonraki hafta liderliği verince liderin iletişim şeklini de anlatmaya çalışıyor. Burada kesiklik ya da bulduğumuzu getiriyoruz gibi bir durum yok. Mesela geçen hafta eğitim fakültesinden bir hocamız verdi semineri, tam bizim içimizden çıkmış. Çok yararlı bir seminer oldu" (M12).

Yukarıdaki örnekte de görüldüğü üzere, il bazında okul müdürlerine yönelik olarak hazırlanan yerel eğitim programları, okul müdürleri tarafından genel olarak memnuniyet ile karşılanmaktadır. Araştırma kapsamındaki okul müdürlerinin bazıları ise,yerel bazda kendilerine sağlanan mesleki gelişim faaliyetleri ile ilgili olumlu görüşlerini paylaşmanın yanısıra bazı eksikliklerin ya da geliştirilmesi gereken noktaların neler olduğu konusunda görüşlerini sunmuşlardır. Müdürlerden M9, M11 ve M13 eğitimi veren kişilerin yeterlilikleri ile ilgili sıkıntılarını paylaşmıştır. M9'un bu konudaki görüşleri şöyledir:

"Bu seminerlerin verilisinde bir sıkıntı var. Konular programa konulmuş ama gelen kişiler bize yeterli olmuyor, geliyor sıradan şeyler konuşuyor, bunların da bize pek bir faydası olmuyor. Örneğin, zirvedekilerde gerçekten çok iyi konuşmacılar oldu zaman zaman, ama bazen de neden bunu getirmişler dediğimiz oldu yani. Ayrıca verilen eğitimler genelde teorik bilgilerin aktarımı şeklinde idi. Bir sosyolog geldi örneğin, belki alanında çok iyidir ama bize anlattığı konunun bizimle hiçbir ilgisi yoktu. Hatta baya da arkadaşlardan tepki aldı. Eğitimi veren kişi çok donanımlı ama anlattıklarının bizim okulla ilgisi yok, belki çok daha farklı zamanda ve yerde verilebilirdi" (M9).

ABD'deki Okul Müdürlerinin Katıldıkları Mesleki Gelişim Faaliyetleri

Araştırmaya ABD'den katılan okul müdürlerinin görevlerine başladıktan sonra katıldıkları mesleki gelişim faaliyetleri veya faydalandıkları diğer aktiviteler ile ilgili görüşleri dört grup altında toplanarak değerlendirilmiştir.

Lisansüstü eğitimde alınan dersler. Michigan Eyaleti'nde görev yapan ve araştırmaya katılan okul müdürlerinden M17 ve M24 hariç hepsi yüksek lisans derecesine sahiptir. Belirtilen okul müdürleri ise yüksek lisans eğitimlerine devam etmektedirler. Ayrıca, M22, M30 ve M31 ise "Eğitim Yönetimi" alanında doktora eğitimlerine devam etmektedirler. Okul müdürlerinden beşi (M17, M22, M24, M30 ve M31), lisansüstü eğitimleri boyunca almış ya da almakta oldukları derslerin mesleki gelişimlerine katkısı ile ilgili görüş bildirmişlerdir. Bu görüşler ise yüksek lisans ve doktora programları olmak üzere iki grup altında toplanmıştır. Buna göre:

Yüksek lisans programları. Katılımcılar arasından M17, M24 ve M30, yüksek lisans eğitimi süresince verilen derslerin müdürlerin işbaşında yetişmesine olan katkısı ile ilgili görüş bildirmiştir. Bu konuda görüş bildiren M24 ve M17'nin düşünceleri şöyledir:

"Eğitim Yönetimi alanında master eğitimime devam ediyorum ve şu ana kadar aldığım derslerin gerçekten bana çok yararı olduğunu düşünüyorum. Gerçek şu ki, eğitimime başlamadan önce müdürlük ile ilgili düşüncelerim şimdikinden çok farklı idi. Ben öğrenci iken müdürlerin tek yaptığı şey odalarında oturmak ve evrak işleri ile uğraşmaktı. Onları okul koridorlarında ya da sınıflarda görmek çok zordu. Müdürlerin hep emreden kişiler olduğunu düşünüyorum ve bundan hiç hoşlanmıyordum. Ancak, master eğitimime başladıktan sonra liderliğin böyle bir şey olmadığını anladım. İyi bir liderin, okul genelinde takım oluşturan ve işbirliğini sağlayan, öğretmen liderler yetiştiren kişi olduğunu kavradım. Bu, benim için çok önemli bir bilgi kazanımı olmuştur diyebilirim"(M24).

"Şu an hizmet içi eğitim etkinliklerinden hangisinden yararlandığımı soracak olursanız yüksek lisansıma devam ediyorum. Bunun haricinde spesifik birşey söyleyemeyeceğim. Eğitimim boyunca aldığım dersler, özellikle hocalarım, gelişimine destek olma ve iletişim kurma becerilerimi geliştirme konularında bana oldukça yarar sağladı. Burada aldığım tüm dersler bana bir bakış açısı, bir yöntem kazandırdı. Bunu içtenlikle söyleyebilirim" (M17).

Bu görüşlerin aksine M30, yüksek lisans eğitimi süresince alınan derslerin işbaşında yetiştirme görevini layığıyla yerine getiremediğini belirtmiş ve sözlerine şöyle devam etmiştir:

"Dürüst olmak gerekirse, yüksek lisans eğitiminde alınan derslerin okul müdürlerinin eksiklerini tamamlaması ya da mesleki bilgilerini artırması sürecinde etkili olduğu inancını taşıyorum. Bu eğitimlerde alınan dersler okul liderlerine pratik bilgiler sağlamamaktadır. Bu programın ana amacının bir makale nasıl yazılır, araştırma nasıl yapılır gibi konularda bilgi sağlamak olduğunu düşünüyorum. Müdürlük mesleğine başlamadan önce yararlı olabilir ama sonra değil".

Doktora Programları. Araştırma kapsamındaki üç okul müdürü (M22, M30 ve M31) doktora eğitimlerinin, müdürlük mesleğinin inceliklerini farketme, karşılaşılan problemlere yönelik çözüm önerileri bulma sürecini kolaylaştırma gibi hususlarda kendilerine faydalı olduğunu belirtmişlerdir. M31 ve M22, doktora eğitimi ile ilgili yaşadıkları deneyimleri şöyle tanımlamışlardır:

"Yaşamboyu öğrenmenin önemine inanan bir okul müdürü olarak öğrenme sürecime Michigan Devlet Üniversitesi'ndeki doktora eğitimim aracılığı ile devam etmekteyim. Bu eğitimim ise eğitim bölgem tarafından desteklenmekte ve ücreti ödenmektedir. Açıkçası, aldığım doktora eğitiminin benim için yolumu aydınlatıcı bir fener olduğunu düşünüyorum. Bu eğitim sayesinde birçok kitap okudum ve okullar ile ilgili çeşitli konularda araştırma yapma fırsatı yakaladım. Bence tüm okul müdürleri bu eğitimi mutlaka almalıdır. Mesleki gelişmelerine büyük katkı sağlayacağı inancındayım" (M31).

"Şu an Michigan Devlet Üniversitesi'nde doktora eğitimi alıyorum. Burada aldığım derslerin bir gerekliliği olarak eğitimle ilgili birçok kitap ve makale okudum ve geniş bir literatüre hakim olduğum inancındayım. Bu okuduklarım ise mesleki açıdan gelişmeme büyük katkı sağladı. Farklı bakış açıları kazanmama yardımcı oldu" (M22).

Bu görüşlere katılmakla beraber M30, doktora eğitiminin bir üst görev olan bölge denetmeni olabilmek için bir mihenk taşı olduğunu ve bu eğitimin üst görevlere gelebilmek için gerekli altyapıyı oluşturmada önemli bir görev üstlendiğini belirtmiştir.

Meslektaşlarla Yapılan Toplantılar ya da Görüşmeler

Araştırmaya katılan ve Michigan Eyaleti'nde görev yapan yedi okul müdürü (M18, M20, M24, M27, M28, M29 ve M31) mesleki gelişimleri açısından faydalandıkları aktivitelere örnek olarak meslektaşlarla yapılan toplantı ya da görüşmeleri göstermişlerdir. Bu konudaki görüşler; formal ve informal toplantılar olmak üzere iki grup altında toplanarak değerlendirilmiştir.

Formal toplantılar. Beş okul müdürü (M20, M27, M28, M29 ve M30), müdürlük mesleğine başladıktan sonra katılma fırsatı buldukları ve eğitim bölgeleri tarafından sağlanan formal müdürler toplantısının, mesleki gelişimlerine katkıda bulunan en önemli süreçlerden biri olduğunu belirtmişlerdir. Konu ile ilgili olarak M28, görüşlerini şöyle dile getirmiştir:

"Müdürlük mesleğine geçmem ile birlikte başlayan süreçte bana en çok yardım eden şeyin eğitim bölgemdeki okul müdürleri ile bilgilerin paylaşımına dayalı olarak yapılan aylık müdür toplantıları olduğu kanaatindeyim. Bu toplantılarda direktörümüz, her müdüre kendi binasında o ay içerisinde gerçekleşen olumlu şeyleri birbirimizle paylaşma fırsatı verir. Toplantıya öncelikle okullarımızda gerçekleşen güzel olayları paylaşarak başlarız. Ardından, okullarımızla ilgili endişe duyduğumuz konuları paylaşırız. Toplantıya katılan herkes bu durum ile ilgili farklı düşüncelerini paylaşır. Genel olarak değerlendirdiğimde, bu toplantıların içinde bulunduğumuz duruma ve problemlere yönelik çözüm önerileri bulma sürecinde meslektaşlarımızın görüşlerinden yararlanma fırsatı vermesi açısından oldukça yararlıdır".

Müdür olduğu yıllarda kendisine mentor sağlanmadığını ve bu geçiş sürecinde oldukça zor zamanlar yaşadığını belirten M27 ise, mesleğe alışma ve görevin önceliklerini öğrenme sürecinde katıldığı bu toplantılar ile ilgili görüşlerini aşağıdaki şekilde ifade etmiştir:

"Müdür olduğum zamanlarda, ki bu 19 yıl öncesine dayanıyor, bizlere iş başında yetişmemize yardımcı olacak bir mentor atanmamıştı. Dolayısıyla, meslekte kendimizi geliştirmek için oldukça zorluklar yaşadık. İşte bu süreçte, meslektaşlarımızla yaptığımız aylık toplantılar çok yararlı oldu. Bu toplantılar sayesinde farklı eğitim bölgelerinden birçok okul müdürü ile bir araya geldim ve onlarla çeşitli konular hakkında sohbet etme fırsatı yakaladım. Bu toplantılarda genel kural şu idi: herkes kendi okuluna ait problemlerini

paylaşacak ve bunlara çözüm yolları aranacak. Meslektaşlarıyla bir araya gelmek ve sorunları çözmeye çalışmak. Müthiş bir deneyim hala bu toplantılara katılırım. Her ay müdürler olarak toplanırız. Biz bu toplantılarda yuvarlak masa yöntemini kullanıyoruz. Ne zaman toplanacağımız önceden bize bildirilir. Ortalama olarak 1.5 saat bir arada oluruz. Birlikte kahvaltı yapar, ardından ise o ay için düzenlenmiş belirli konular hakkında bir tartışma ortamı oluştururuz ve beyin fırtınaları yaparız. Şahsen ben, bu yöntemin çok başarılı sonuçlar doğurduğuna inanıyorum".

İnformel toplantılar. Altı okul müdürü (M18, M20, M24, M28, M29 ve M31), Türkiye örneğinde de olduğu üzere informal olarak, deneyimine ve başarısına güvendikleri, bunun yanında okulları ile ilgili herhangi bir konuda yaşadığı problemi paylaşmaya çekinmeyeceği okul müdürleri ile sık sık bir araya gelerek fikir alışverişinde bulduklarını, bu sürecin ise mesleki gelişimlerine büyük katkı sağladığını belirtmiştir. Bu düşünceye sahip olan okul müdürlerinden birinin görüşleri şu şekildedir:

"Herhangi bir konuda sıkıntı yaşadığımda (elbette ki okulla ilgili konularda) ya da bir konuda ne yapacağımı bilmediğim zamanlarda telefonu alırım elime ve hemen güvendiğim okul müdürlerini ararım. 10 yıldır okul müdürlüğü görevindeyim ama bu hala böyle. Telefonu açtıklarında merhaba deyip bir problemim olduğunu ve bunu çözmemde bana yardımcı olmaları gerektiğini söylerim. Böyle bir problemim var, ben şunu yaptım ama doğrusunu yapıp yapmadığımdan emin değilim. Farklı bir yöntem izlemem gerekir mi diye sorarım. Artık hangi konuda kimi aramam gerektiğini çok iyi biliyorum. Bunun yanında kimi aramayacağımı da. İlk müdür olduğum zaman bu zor ama yıllar geçtikçe kolaylaşıyor. Fakat ne olursa olsun böyle bir yöntemin biz müdürleri önemli ölçüde geliştirdiğine inanıyorum" (M28).

Meslektaşlara danışmanın yanısıra eğitim departmanında görev yapan kişilerden önemli ölçüde destek aldığını belirten M31, yaşadığı deneyimleri şu şekilde anlatmıştır:

"İlk müdür olduğum yıllarda eğitim bölgemdeki görevliler beni merkez ofiste çalışan kişiler ile tanıştırdı. Bu kişilerden bölgenin eğitim ihtiyaçlarının neler olduğu, kimin hangi görevde bulunduğunu ve ne iş yaptığını öğrenmemi istediler. Eğitim denetmenim ile tanıştım ve çalıştığım okul hakkında önemli bilgiler sağladı bana. Ardından bölgemizin finansal sorumlusu ile tanıştım ve

okul bütçesinin nasıl hazırlanacağını öğrendim. İnsan kaynakları direktörü ile tanıştım ve süreç içinde ondan çok şey öğrendim. Bu kişiler benimle deneyimlerini ve bilgilerini paylaştı, bana birçok konuda yol gösterici oldular. Şu an merkez ofisteki anahtar insanların kimler olduğunu biliyorum ve ne zaman bir konuda sıkışsam onlara gidip düşüncelerini alırım".

Mentora Sahip Olma

Araştırma kapsamındaki 12 okul müdürü (M16, M17, M18, M19, M21, M23, M24, M26, M28, M29, M30 ve M31), mesleğe yeni giren okul müdürlerine sağlanan mentorların, bu müdürlerin mesleki açıdan gelişimlerine katkısı ile ilgili görüş bildirmişlerdir. Kendi gelişiminde en önemli etkenlerden birinin sahip olduğu mentor olduğunun altını çizen M23, bu deneyimin mesleğe yeni başlayan tüm okul müdürlerine sağlanması gerektiği üzerinde durmuştur. M31 de müdürlük yaptığı yıllar boyunca başına gelen en iyi şeyin kendisine, okulunda karşılaştığı ve karşılaşılabileceği her türlü durum ile ilgili olarak öğütler veren ve onu bu konuda eğiten bir mentora sahip olmak olduğunu ifade etmiş ve bu konudaki memnuniyetini bildirmiştir.

Diğer müdürlerden farklı olarak formal olarak kendisine sağlanan mentorun, merkez ofisteki insan kaynakları direktörü olduğunu belirten M17, yaşadığı bu deneyim ile ilgili düşüncelerini şöyle dile getirmiştir:

"Mentorumla çok iyi giden bir çalışma ilişkim var. Onunla, okulumda gerçekleşen olayları paylaşabiliyorum ya da personelime aramda halledilmesi gereken bir durumda ne yapabileceğimi soruyorum ona ve bana çok yararlı cevaplar sağlıyor. Ancak, bunun yeterli olduğunu düşünmüyorum. Şu an eğitim bölgemde görev yapan başarılı bir okul müdürünün mentorluğuna ihtiyaç duyuyorum. Böylelikle okulumla ilgili problemleri daha rahat paylaşabileceği ve uygulamaya dönük çözüm önerileri alabileceğimi düşünüyorum".

Mesleğe yeni katılan okul müdürlerine mentorluk yapan M28 ise mentorluk atama ve hizmet verme sürecinin işleyişi ile bu süreçte mentorluk yaptığı okul müdürleri ile arasındaki ilişki ile ilgili olarak görüşlerini şöyle ifade etmiştir:

"Yeni bir okul müdürü görevine başladığında öncelikle eğitim bölgesinden deneyimli bir okul müdürü ona mentor olarak atanır. Benim de bir mentorum

oldu ancak ben bu konuda çok şanslı değildim, benimle çok ilgilenmeyen, aradığımda ulaşamadığım bir mentorum vardı. Aradığımda telefonlarıma cevap vermez, geri bana dönmezdi. Dolayısıyla, ben de başka insanları aramaya başladım. Bu işleyişin kesinlikle değişmesi gerektiğine inanıyorum. Mentorlar kesinlikle iletişim yeteneğine sahip, insanlarla kontakt kuran ve sorularını cevaplayan kişiler arasında seçilmeli. Ben de şu an yeni bir okul müdürünün mentoruyum. Beni istediği zaman arayabilir, email atabilir. Hem ev hem de cep telefonumu verdim kendisine. Birşeye ihtiyacı olursa ya da bazı durumlarda ne yapacağını bilemezse beni arayabilir. Benim görevim ona ne yapması gerektiğini söylemek değil, yapılması gereken en doğru şey hakkında onun görüşlerini almak ve ardından onun kararlarına destek olmak. Deneyimlerimi onunla paylaşıyorum. Ben de aynı yollardan geçtim, aynı problemleri yaşadım ve çözümün ne olduğunu biliyorum" (M28).

Hizmet İçi Eğitim Programları

Araştırmaya katılan okul müdürlerinin büyük çoğunluğukatıldıkları ulusal ya da yerel düzeyde gerçekleştirilen hizmet içi eğitim programları hakkında görüş belirtmişlerdir. Hizmet içi eğitim programlarına yönelik okul müdürlerinin sağladığı bilgiler; ulusal ve yerel hizmet içi eğitim programları olmak üzere iki grup altında toplanarak değerlendirilmiştir.

Ulusal hizmet içi eğitim programları. Araştırma kapsamındaki katılımcıların beşi (M17, M21, M29, M30 ve M31), okul müdürlerine yönelik olarak ulusal düzeyde hazırlanan ve merkezi birimlerde sunulan mesleki gelişim olanakları hakkında görüş bildirmiştir. Görüş bildiren okul müdürlerinden hepsi bu konuda memnuniyetlerini bildirirken bir okul müdürü (M30), bu eğitimlerin daha etkili hale nasıl getirileceği ile ilgili önerilerde bulunmuştur. Görüşlerinden faydalanılan okul müdürlerinden biri, düşüncelerini şöyle ifade etmiştir:

"Şu an 57 yaşındayım ve kariyerimin sonuna yaklaşıyorum. Ancak, hala ulusal olarak düzenlenen mesleki gelişim programlarına katılıyorum. Hatta, şu aralar bir programa devam ediyorum. Bu program öğrencilerde olumlu davranış oluşturma ile ilgili ülke çapında uygulanan bir program. Bu programdan çok şey öğrendiğimi içtenlikle söyleyebilirim. Bana göre, insan hiçbir zaman ben yeterince iyiyim, öğreneceğim birşey kalmadı dememeli emekli oluncaya kadar. Dünya değişiyor hızla ve biz de bu değişime ayak

uydurmalıyız birer eğitimci olarak. Ulusal anlamda da çok farklı konularda yeterince eğitim verildiği kanısındayım" (M21).

Bu görüşe ek olarak üç okul müdürü (M17, M29 ve M30), konferanslara gitmek, kayıt yaptırmak ve konaklamak için gerekli olan ücretin sınırlar dahilinde eğitim bölgeleri tarafından karşılandığını belirtmiştir. Bu konudaki memnuniyeti ile ilgili olarak M17 aşağıdaki şekillerde ifade etmişlerdir:

"Mesleki gelişimim için ayrılmış bir hesabım var. Yıllık olarak 2000 doları bu tür eğitimler için harcayabilirim. Eğitim bölgem tarafından sağlanan bir destek bu. Kariyer gelişimim için gerekli olduğunu düşündüğüm sürece her türlü eğitime katılmam serbest. Elimden geldiğince çok programa katılmaya çalışıyorum ve her zaman böyle bir kolaylık için eğitim bölgeme minnettar kalacağım" (M17).

M30 ulusal düzeyde gerçekleştirilen hizmet içi eğitim programlarında gördüğü aksak yönlerin giderilmesi amacı ile bir takım önerilerde bulunmuştur:

"Biz yöneticilere yönelik olarak çok fazla mesleki gelişim olanağının sağlandığına inanmıyorum. Evet, böyle eğitimler var ve eğitim bölgemiz bize destek veriyor katılmamız için de, ancak kanunlar ve yönetmelikler çok hızlı değişiyor, bunun yanında prosedürler de. Biz ise bu değişimlerin gerisinde kalıyoruz. Ben umuyorum ki bu değişiklikler hakkında daha fazla sayıda eğitimler sağlanır ve bunların bizim mesleğimize nasıl yansıtacağı konusunda bilgilendirmeler yapılır".

Yerel hizmet içi eğitim programları. Araştırmaya katılan okul müdürlerinden M19 ve M24 hariç hepsi yerel düzeyde kendilerine sağlanan eğitimlerden oldukça yararlandıkları şeklinde görüş bildirmiştir. Bu konuda düşüncelerini paylaşan okul müdürlerinin büyük çoğunluğu Michigan İlk ve Ortaokul Müdürleri Birliği (MEMSPA) tarafından verilen ve bir yıl boyunca süren "Liderlik Farkettirir" isimli eğitimin mesleki gelişimleri açısından çok yararlı olduğunu bildirmişlerdir. Farklı bakış açıları kazanmaları ve farklı deneyimlerden yararlanma imkanı buldukları bu eğitimler ile ilgili olan düşüncelerini şöyle paylaşmışlardır:

"“Liderlik farkettirir” adı verilen bir eğitime katılma şansı yakaladım ve çok memnun kaldım. Bu eğitimde bizlere sınıf atmosferi, diyalog kurma, meslektaşlarla işbirliği yapma, bunun yanında koçluk ve dersin eğitimci ile

birebir iletişim kurabileceğimiz zaman deneyimi yaşattılar. Bunun yanında hem elektronik hem de basılı birçok kaynak kitap verdiler mesleğimizle ilgili. Bunlar eğitimin biraz pahalı olmasının nedeni iken hiçbir şikayetim olmadı, çünkü gerçekten çok yararlı oldular kariyerime. Paha biçilemez bir deneyimdi diyebilirim" (M20).

"MEMSPA'dan aldığım bir eğitim olan "Liderlik farketirir" benim mesleki hayatımda dönüm noktası olmuştur. Bu eğitimi bize veren kişinin çok değerli ve özel bir kişi olduğunu düşünüyorum. Bu eğitim süresince planlama ve hazırlık, diyalog kurarken dikkat edilmesi gereken hususlar, karar alma sürecinde yapman gerekenler olmak üzere birçok konuyu içeriyordu. Bunun yanında, bu eğitim, problemlerimi paylaştığım ve koçluk hizmeti aldığım bir gruba dahil olmamı sağladı. Bu gruptaki herkesin mesleki kariyerime bir katkısı oldu, beni güçlendirdiler. Onlardan çok şey öğrendim" (M17).

Bu spesifik örneğe ek olarak M22, eğitim bölgelerinin, görev alanlarındaki tüm okul müdürlerine yönelik olarak hazırladığı yönetim kitabı analizleri ve bu bölgelerdeki uzmanların deneyimlerinden yararlanma fırsatı buldukları kısa süreli mesleki gelişim programlarından oldukça fayda sağladığını belirtmiştir. M26 ise kendisi için yerel anlamda en etkili olan ve mesleki açıdan gelişmesini destekleyen eğitimlerin Michigan Okul Yöneticileri Birliği tarafından sağlandığını vurgulamış ve bu birliğin bünyesindeki hemen hemen tüm eğitimlere katıldığının altını çizmiştir.

Araştırma kapsamındaki okul müdürlerinden M29 ve M30, yerel bazda kendilerine sağlanan mesleki gelişim faaliyetleri ile ilgili olumlu görüşlerini paylaşmanın yanı sıra bu süreçte farkına vardıkları eksikliklerin ya da geliştirilmesi gereken noktaların neler olduğu konusunda görüşlerini sunmuşlardır. M29, kendilerine sağlanan yerel düzeydeki eğitimlerin düzenlenme sıklığının çok fazla olmamasından muzdarip olduğunu belirtmiştir. Bunun yanında, bazı eğitimlerin bilgi bakımından beklediği kadar zengin olmadığını vurgulamıştır. M30 ise eğitimlerin içeriği ya da kalitesi ile ilgili eleştiriden öte bu eğitimlere katılabilmek için gerekli zamanın kendilerine ayrılmadığı konusundaki memnuniyetsizliğini dile getirmiştir.

Tartışma, Sonuç ve Öneriler

Bu araştırma kapsamında ABD Michigan eyaleti ve Türkiye Erzurum İli'nde görev yapmakta olan okul müdürlerinin katıldıkları mesleki eğitim faaliyetleri veya mesleki gelişimleri açısından faydalandıkları diğer aktiviteler konusundaki görüşleri incelenmiştir. Okul müdürlerinin bu faaliyetlerden yararlanma düzeyleri, memnuniyetleri ve eleştirileri ortaya konulmaya çalışılmıştır. Her iki ülkedeki okul müdürlerinin deneyimleri karşılaştırıldığında bazı benzerlikler ve farklılıklar göze çarpmaktadır. Öncelikle, içerikleri farklılaşsa da görüş ve deneyimler genel olarak benzer başlıklar altında toplanmıştır. Türkiye Erzurum İli'nde görev yapan okul müdürlerinin, müdürlük görevine başladıktan sonra işbaşında yetişmelerini destekleyen mesleki gelişim faaliyetleri konusundaki görüşleri; il eğitim denetmenlerinin rehberliği, lisansüstü eğitimde alınan dersler, mentora sahip olma, meslektaşlarla yapılan toplantı ya da görüşmeler ve hizmet içi eğitim programları başlıkları altında toplanmıştır. Amerika Birleşik Devletleri Michigan Eyaleti'nde görev yapan okul müdürlerinin, müdürlük görevine başladıktan sonra katıldıkları mesleki gelişim faaliyetleri ile ilgili görüşleri; lisansüstü eğitimde alınan dersler, meslektaşlarla yapılan toplantı ya da görüşmeler, mentora sahip olma ve hizmet içi eğitim programları üzerinde yoğunlaşmıştır.

Her iki ülkede de meslektaşlarla yapılan formal veya informal toplantı ya da görüşmeler ile ulusal veya yerel mesleki gelişim programlarının okul müdürleri tarafından en fazla bahsedilen mesleki gelişim faaliyetleri olarak ön plana çıktıkları görülmektedir. Katılımcıların görüşlerinden yola çıkarak ABD ve Türkiye'de görev yapan okul müdürlerinin katıldığı formal toplantıların içerikleri bağlamında bir karşılaştırma yapıldığında, ABD'de yapılan toplantıların mesleki gelişim açısından daha faydalı bulunduğu söylenebilir. Bu toplantılarda, müdürlere birbirlerinin deneyimlerinden yararlanma fırsatı sağlanmakta, ayrıca belli konular etrafında tartışmalar yapılarak bilgi paylaşımına olanak verilmektedir. Türkiye'de gerçekleştirilen toplantılarda ise okulun fiziksel ihtiyaçlarının yanında öğretmen eksiklerinin giderilmesi gibi daha çok yönetim işleri ile ilgili konular konuşulmaktadır. Ancak, daha çok bürokratik süreçlerle ilgili olsa dahi benzer toplantıların bazı katılımcılar tarafından faydalı bulunduğu görülmektedir. Ulusal ve yerel mesleki gelişim programları incelediğinde ise özellikle yerelde sunulan ve müdürlerin kendi aralarında bir mesleki ağ oluşturmalarına da yardımcı olan uzun süreli eğitim programlarının her iki ülkede de genel olarak faydalı bulunduğu ortaya çıkmaktadır. Ulusal düzeydeki kısa süreli eğitim faaliyetleri konusunda ise özellikle Türkiye'deki bazı okul müdürlerinin memnuniyetsizlikleri ön plana

çıkılmaktadır. Bu okul müdürleri, Milli Eğitim Bakanlığı tarafından sağlanan eğitimlerin ihtiyaç analizi yapılmadan planlandığını, buna ek olarak eğitim sayılarının ve kapasitelerinin az olduğunu bildirmiş, aynı zamanda kısa süreli olan bu eğitimlerin uzun vadede yarar sağlamadığını vurgulamışlardır. Türkiye'deki okul müdürlerinin hizmet içi eğitim programlarına katılma konusunda çok fazla fırsat bulamadıkları daha önceden yapılan araştırmalar tarafından da ortaya konulmuştur (Kaya ve diğerleri, 2005; Çetin ve Yalçın, 2003). ABD'de görev yapan okul müdürlerinin ise ihtiyaç duydukları ulusal mesleki eğitim programlarına katılma konusunda daha fazla imkana sahip oldukları ve bunun için ayrılmış bir bütçeleri olduğu görülmektedir.

Okul müdürlerinin mesleki gelişimleri açısından önemli görülen bir başka uygulama ise mentorluk uygulaması olarak ortaya çıkmıştır. Özellikle, ABD'de görev yapmakta olan okul müdürlerinden bazıları, okullarında gerçekleşen her türlü olayı paylaşabilecekleri ve acil bir durum söz konusu olduğunda ilk elden arayabilecekleri bir mentorlarının olmasının kendilerine büyük kolaylık sağladığını belirtmişlerdir. Bu araştırmanın sonuçları ile benzer şekilde Doherty (1999), okul müdürlerinin göreve başladıkları ilk yıllarda mesleki gelişme ve yardımlaşma amacı ile sağlanan mentorluk uygulamasının, okul yöneticilerine kendilerini geliştirme fırsatı sağladığını, öncelikle formal bir şekilde başlayan bu ilişkinin sonraları arkadaşlığa dönüşerek etkili iletişim becerileri de kazandırdığı sonucuna ulaşmıştır. Bu araştırma, mevcut çalışmanın sonuçlarını destekler niteliktedir. Ehrich, Hansford ve Tennent (2004), mentorluğun doğası ve çıktıları ile ilgili daha sağlam sonuçlara ulaşmak için mentorluk ile ilgili 14'ü eğitim alanından olmak üzere 300'den fazla makaleyi incelemişlerdir. Bu çalışmaların % 82.4'ünde mentorluk sürecinden faydalanan kişilere yönelik pozitif çıktılar hakkında yorum yapıldığı görülmüştür. Bunun yanısıra sürecin mentorlar için yararı açısından incelendiğinde, söz konusu çalışmaların % 47.8'inin bu doğrultuda sonuca ulaştığı ortaya konmuştur.

Türkiye'de uygulanan formal bir mentorluk uygulaması olmamasına rağmen, çalışmaya katılan okul müdürlerinin bazılarının özellikle mesleğin ilk yıllarında bir sorunla karşılaştıklarında güvendikleri tecrübeli müdürlere danışmak suretiyle bir çeşit informal mentorluk sistemi oluşturdukları görülmüştür. Çalışmaya katılan müdürlerin bir kısmı Türkiye'de de formal bir mentorluk uygulamasının başlatılmasının faydalı olacağını da belirtmişlerdir. Bakioğlu, Özcan ve Hacıfazlıoğlu (2002)'nin, okul yöneticilerinin yönetim sürecinde karşılaştıkları problemlerin çözümünde, mentor olarak kimlere danıştıklarını ve

hangi konularda mentora ihtiyaç duyduklarını belirlemek amacı ile yaptıkları çalışmanın sonucunda da okul yöneticilerinin büyük bir bölümünün herhangi bir sorunla karşılaştıklarında tecrübeli okul müdürlerine danıştıkları ortaya çıkmıştır. Bu çalışmanın sonuçları mevcut çalışmanın sonuçlarını destekler niteliktedir. Hem bu araştırmanın sonuçları hem de mevcut literatür göz önüne alındığında; göreve yeni başlayan okul müdürlerine yönelik mentorluk uygulamasının formal olarak ülkemizde de başlatılmasının faydalı olacağı söylenebilir. Nesnel seçim ölçütlerine dayalı olarak seçilmiş, alanında uzman ve deneyimli okul müdürleri, görevlerine yeni başlayan okul müdürlerine mentor olarak atanabilir. Böylelikle, yeni okul müdürlerinin okullarına ve mesleğe uyumları daha etkili bir şekilde sağlanabilir.

Son olarak, her iki ülkeden okul müdürleri lisansüstü eğitim sırasında alınan derslerin mesleki gelişim konusundaki etkileri üzerine görüşlerini paylaşmışlardır. Türkiye’den çalışmaya katılan müdürlerden hiçbiri yüksek lisans derecesine sahip değildir. Ancak, bazı müdürler böyle bir eğitimin kendileri açısından faydalı olabileceğine dair görüşlerde bulunmuşlardır. ABD’de görev yapmakta olan müdürlerin ise neredeyse tamamı eğitim yönetimi veya eğitim liderliği yüksek lisans diplomasına sahiptir ve bazıları bu alanlarda doktora yapmaktadırlar. Bir kaç istisna dışında bu okul müdürlerinin yüksek lisans ve doktora eğitimi sırasında aldıkları derslerden önemli ölçüde faydalandıkları ve bundan memnun oldukları gözlenmiştir. Daha önceki çalışmalar da ABD’de eğitim yönetimi alanındaki yüksek lisans hatta bazı doktora programlarının daha çok uygulamaya yönelik olduğu ve eğitim yöneticileri yetiştirme konusunda önemli bir işlev gördüklerini göstermektedir (Ada & Gümüş, 2012; Balcı, 2011; Gümüş & Bellibaş, 2013; Şimşek, 2004). Çalışmanın bulguları göz önünde bulundurulduğunda; lisansüstü eğitim alan okul müdürlerinin büyük çoğunluğunun aldıkları dersler sayesinde özellikle yönetim ve liderlik ile ilgili hem kuramsal hem de uygulamalı bilgi sahibi oldukları ve okulda karşılaştıkları problemlerin çözümüne yönelik farklı bakış açısı kazandıkları ortaya konmuştur. Bu kapsamda Türkiye’de okul müdürlerinin eğitim yönetimi alanındaki lisansüstü eğitimlere katılımlarının teşvik edilmesi ve bu alandaki eğitimlerin uygulamaya dönük şekilde revize edilmeleri mevcut yöneticilerin mesleki gelişimleri açısından faydalı olacaktır.

Bu çalışma Türkiye ve ABD’de görev yapan okul müdürlerinin mesleki gelişimleri ile ilgili kapsamlı bilgi sağlamaktadır. Ancak, nitel araştırma yöntemi kullanılarak sınırlı sayıda katılımcı ile yapılan bu araştırmanın sonuçlarını her iki ülke için de genelleştirmek doğru

olmayacaktır. Ayrıca, çalışma kapsamında Türkiye’den çalışmaya dahil edilen okul müdürlerinin hiçbirinin eğitim yönetimi alanında lisansüstü eğitim almamış olması özellikle lisansüstü eğitimlerin etkisi konusunda karşılaştırma yapmayı güçleştirmektedir. Bu durum çalışmanın bir sınırlılığı olarak görülebilir. Bu kapsamda, her iki ülkede değişik il ve eyaletlerden seçilecek farklı gruplarla yapılacak benzer çalışmaların sonuçları ile mevcut çalışmanın sonuçlarının karşılaştırılması faydalı olacaktır. Ayrıca, benzer araştırmalar, ABD dışındaki gelişmiş ülkelerde de yapılarak bu ülkelerdeki yönetici yetiştirme süreçleri detaylı bir şekilde ortaya konabilir ve Türkiye için farklı alternatifler geliştirilebilir. Son olarak, bu çalışmanın sonuçları kapsamında ABD’de etkili bir şekilde uygulandığı görülen okul müdürlerine yönelik mentorluk uygulamalarına yönelik daha detaylı çalışmaların yapılması ve benzer uygulamaların Türkiye’ye nasıl uyarlanabileceğine dair önerilerin geliştirilmesi faydalı olacaktır.

Kaynakça

- Ada, Ş. (1997). *Okul yöneticilerinin yetiştirilmesinde Milli Eğitim Bakanlığı- üniversite işbirliği*. Yayınlanmamış doktora tezi. Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Ada, Ş. ve Gümüş, S. (2012). The reflection of instructional leadership concept on educational administration master’s programs: A comparison of Turkey and the United States of America. *International Journal of Educational Sciences*, 4(2), 462- 474.
- Aydın, M. (2000). *Eğitim Yönetimi*. Ankara: Hatipoğlu Yayınevi.
- Bakioğlu, A., Özcan, K. ve Hacıfazlıoğlu, Ö. (16-17 Mayıs 2002). *Okul yöneticilerinin mentor yoluyla yetiştirilme ihtiyacı*, 21.Yüzyıl Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi Sempozyumu, Ankara Üniversitesi, Ankara.
- Balcı, A. (2011). Eğitim Yönetiminin Değişen Bağlamı ve Eğitim Yönetimi. Programlarına Etkisi. *Eğitim ve Bilim*, 36 (162), 196-208.
- Başar, H. (2000). *Eğitim denetçisi*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Bazeley, P., ve Richards, L. (2000). *The Nvivo qualitative project book*. London: Sage Publications.
- Creswell, J.W. (2003). *Research design: Qualitative, quantitative, andmixedmethod approaches* (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Çetin, K. ve Yalçın, M. (2002). *MEB yönetici eğitimi programlarının değerlendirilmesi*. 21. Yüzyıl EğitimYöneticilerinin Yetiştirilmesi Sempozyumu Bildiriler: Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınlanmayan No: 191.
- Çınkır, Ş. (2003). Örgütlerde Personel Geliştirme. Cevat Elma ve Kamile Demir (Ed.), *Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar* içinde (s. 85-107). Ankara: Anı Yayıncılık.
- Daresh, J. (2004). Mentoring school leaders: Professional promise or predictable problems?. *Educational Administration Quarterly*, 40(4), 495- 517.

- Doherty, T. M. (1999). *The role of mentors in the development of school principals*. Virginia Polytechnic Institute and the State University, Blacksburg, Virginia.
- Ehrich, L., Hansford, B. ve Tennent, L. (2004). Formal mentoring programs in education and other professions: A review of the literature. *Educational Administration Quarterly*, 40(4), 518-540.
- Gümüş, S., & Bellibaş, M. Ş. (2013). Eğitim yönetimi doktora eğitiminde uygulama temelli bir yaklaşım: Eğitimdoktorası (Ed.D.). *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi [Educational Administration: Theory and Practice]*, 19(1), 7-29.
- Hesapçıoğlu. M. (1998). Postmodern çağda eğitim yönetimi ve eğitim örgütü. M. Hesapçıoğlu. H. Taymaz. (Ed.). *Türkiye’de Eğitim Yönetimi içinde* (s. 97-103). Ankara: Kültür Koleji Eğitim Vakfı Yay.
- Kaya, A., Çepni, S., & Küçük, M. (2004). Fizik Öğretmenlerinin Laboratuarlara Yönelik Hizmet İçi İhtiyaçları İçin Bir Program Geliştirme Çalışması. *Gazi Üniversitesi Kastamonu Eğitim Dergisi*, 12(1), 41–56.
- Kelley, C., & Peterson, K. (2000). *Principal in service programs: A portrait of diversity and promise*. Paper prepared for the National Center on Education and the Economy and the Carnegie Foundation.
- Korkmaz, M. (2005). Okul yöneticilerinin yetiştirilmesi: Sorunlar- Çözümler ve öneriler. *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 25(3), 237- 252.
- Marshall, C., & Rossman, G. B. (1999). *Designing qualitative research (3rd ed.)*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Maxwell, J. A. (2005). *Qualitative research design: An interactive approach* (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- MEB. (1999). Milli Eğitim Bakanlığına Bağlı Kurum Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirmelerine İlişkin Yönetmelik. *Milli Eğitim Bakanlığı Tebliğler Dergisi*, No : 23681.
- Michigan Elementary and Middle School Principals Association- MEMSPA. (March, 2011). *Leadership endorsement program*. <http://memspa.org/images/pdf/lm2012programinfo.pdf> adresinden 13 Mart 2011 tarihinde indirilmiştir.
- National Staff Development Council (NSDC). (2000). *Learning to lead, learning to learn*. Oxford, OH: Author.
- National Staff Development Council (NSDC). (2010). Erişim: 23 Ocak 2010, <http://www.learningforward.org>.
- Peterson, K. (2002). The professional development of principals: Innovations and opportunities. *Educational Administration Quarterly*, 38(2), 213- 232
- Seidman, I. (1998). *Interviewing as qualitative research: A guide for researchers in education and the social sciences* (2nd ed.). New York: Teachers College Press.
- Şimşek, H. (2004). Eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesi: Karşılaştırmalı örnekler ve Türkiye için öneriler. *Çağdaş Eğitim Dergisi*, 29(307), 13- 21.

Extended Abstract

Purpose

The aim of this study is to determine professional development activities of elementary school principals in Turkey and the United States, reveal the similarities and differences between these activities, and to contribute to the process of school principals' development in Turkey. Consistent with this main aim, it was tried to answer the following questions: 1. What professional development activities did the school principals from both the United States and Turkey participate after they were assigned as principals? 2. What do the school principals from both countries think about the content and effectiveness of these professional development activities?.

Method

Consistent with the aim of the study, 31 primary school principals who were serving in Michigan, U.S.A. (16 school principals) and Erzurum in Turkey (15 school principals) were interviewed. In this study, criterion sampling method of purposive sampling was used. The criteria set for the principals participated in this study were as follows: 1. Currently serving as a principal in a public primary school, 2. Having at least 3 years of principalship experience. In this study, qualitative research method was used and data obtained via semi-structured interviews were analyzed with inductive analysis technique. In this research, NVivo 8 software program was used for qualitative analysis.

Results

According to the results of the study, it is found that there were some similarities and differences between professional development opportunities of school principals when the two countries were compared. First of all, the school principals in Turkey defined the most beneficial and effective professional development activities they had experienced or expected to experience after they were assigned as having a mentor, the formal or informal meetings in which the principals gathered with their colleagues, in-service training opportunities, and courses taken as a part of graduate education. Results of the analyses indicated that mentorship was seen as the most important in-service training opportunity in the U.S.A. In addition to this, the formal or informal meetings in which the principals gathered with their colleagues while internship also played significant role in the U.S.A.

Many school principals from U.S.A. also indicated that some courses they had in their graduate education (all participant from the U.S.A had masters degree) such as educational leadership, school finance, and school law were very helpful when they became a principal. However, they emphasized that some theory-based courses such as organizational theories could not go beyond a theory and become incapable in practice. The school principals who were continuing their Ph.D. education indicated that the program provided them a broad perspective of current education system and became pioneer in improving their ability to look at the system as a whole and finding solutions to current problems in their buildings.

US school principals stated that mentorship program was very beneficial for their career. They emphasized that experienced school principals who had been their guidance helped them learn hands-on management skills and solve problems they encountered in their schools. Several Turkish school principals mentioned that it would be very helpful to have a formal mentor when they started their job. They feel that they would have solved the problems they encountered in first years of their principalship much easier and faster if they had these kinds of help. The principals emphasized the difficulties of being alone when they were assigned as school principals. They emphasized that they had nobody who provided direction and help and gave some insight before they made decisions.

According to the results of the study, in both countries, the formal or informal meetings, in which school principals shared their problems in schools and discussed possible solutions were highlighted as the most discussed in-service training opportunities by school principals. When the context of these formal meetings were compared, it was found that the meetings were thought more effective and beneficial for professional development by US school principals. The US principals stated that they were offered the opportunity to benefit from each other's experiences and practices at these meetings. They also emphasized that it was possible to share knowledge by discussing about specific topics. However, Turkish principals stated that the subjects related to management issues such as physical needs of the schools as well as the lack of teachers were discussed in these meeting, not instructional issues.

In terms of national or local professional development programs, it was found that school principals from both countries thought that long-term professional development programs, especially those delivered locally and also helped managers establish a professional network among themselves were generally useful. US school principals defined professional development opportunities offered by experts of the field in their district as useful for their

daily practice. Regarding short-term training activities at the national level, dissatisfaction of some school principals in Turkey was especially prevalent. Most of the Turkish school principals complained about the lack of the programs which helped them improve themselves and their administrative skills. They indicated that they had not many options when they needed assistance about how to solve the problems in their schools. These school principals emphasized that the national trainings provided by the Ministry of National Education was planned without need analysis. According to them, The Ministry of Education provided some professional development opportunities across the country, but they would not usually have a chance to participate in these programs because a restricted number of people could join these programs due to the economic factors.

Conclusion

When compared to the U.S.A, according to the results of the study, it is observed that there is a lack of professional development opportunities for primary school principals in Turkey. Turkish principals emphasized that they would like to have more opportunities in this regard. They strictly believed that The Ministry of Education should offer more effective and better designed professional development programs for them.

As another point, it might be considered to provide mentorship programs for Turkish principals as an in-service training. Many of the school principals in the U.S.A. defined mentorship as one of the most valuable in-service training program they have ever had. However, the Turkish principals feel themselves alone when they become principals. Therefore, assigning a mentor who has effective administrative and communication skills to new principals seems as a good model for their professional development. In general, it is seen that being align with other principals and being able to talk with somebody for advice in terms of solving problems in their schools are very valuable experiences for school principals in both countries. Specialized and experienced school principals selected on the basis of objective criteria could be appointed as mentors to new school principals. This will ensure that new school principals can adapt to their schools and their profession more effectively.

When the findings of the study are taken into account, it is evident that the majority of school principals receiving post-graduate education have both theoretical and practical knowledge of management and leadership and they have gained different perspectives for solving the problems they encounter at their own schools. In this context, encouraging Turkish school principals' participation in postgraduate education in the field of Educational Administration

and revising courses in this field for practical purposes will be beneficial in terms of professional development of current school principals.

This study provides comprehensive information about the professional development of school principals working in both Turkey and the United States. However, it would not be totally right to generalize the results of this research with limited number of participants using qualitative research method for both countries. Moreover, the fact that none of the Turkish school principals participated in this study did not receive graduate education in the field of Educational Administration made it difficult to make a comparison, especially regarding the effect of graduate education on their professional development. This could be accepted as a limitation of this study. In this context, it would be useful to compare the results of similar studies with the different participants selected from different provinces or states of both countries. In addition, similar research can be done in developed countries except the U.S.A. and the professional development process for school principals in these countries could be examined in detail and different alternatives could be developed for Turkish Educational System.