

**T. C.
DÜZCE ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ BİLİM DALI**

**EĞİTİM YÖNETİMİ ALANINDA YÜKSEK LİSANS YAPMIŞ
OKUL MÜDÜRLERİNİN BAKIŞ AÇILARINDAKİ
FARKLILIKLAR**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Fazıl KIRGIN

**Düzce
Aralık, 2021**

**T. C.
DÜZCE ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ BİLİM DALI**

**EĞİTİM YÖNETİMİ ALANINDA YÜKSEK LİSANS YAPMIŞ
OKUL MÜDÜRLERİNİN BAKIŞ AÇILARINDAKİ
FARKLILIKLAR**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Fazıl KIRGIN

Danışman: Prof. Dr. Engin ASLANARGUN

**Düzce
Aralık, 2021**

ÖNSÖZ

Bu araştırmada Eğitim Yönetimi ve Denetimi alanında yüksek lisans yapmış okul müdürlerinde meydana gelen, mikro ölçekte kendi kişisel gelişimlerine ve okullarındaki eğitime-öğretim faaliyetlerine, makro ölçekte ise eğitim sistemine yönelik bakış açılarındaki farklılıklar ortaya konulmaya çalışılmıştır.

Okullardaki hassas görevleri sebebiyle okul müdürlerinin etkili bir yönetim sergilemek ve etkili bir lider olabilmek adına yönetim alanındaki gelişme ve değişmelere ayak uydurabilecek, fikir ve ufuk çizgisini sürekli canlı tutarak kişisel ve yönetsel niteliklerini arttıracak bir mesleki gelişim çabasının içinde olmaları büyük önem taşımaktadır. Büyük bir çoğunluğu kişisel ve mesleki bu kazanımları sağlamak adına lisansüstü eğitim yapmış olan okul müdürlerinin almış oldukları eğitimden kaynaklanan farklılıklar, lisansüstü eğitimin katkıları ve uygulamaya aktarılıp aktarılamadığı bu araştırmada irdelenmeye çalışılmıştır.

Bu araştırmanın ortaya çıkma sürecinde bilgi, görüş ve yönlendirmeleri ile değerli yardımlarını esirgemeyen, danışmanım sayın Prof. Dr. Engin Aslanargun'a, çalışmanın her aşamasında vermiş olduğu teknik destekten ötürü Bilişim Teknolojileri Öğretmeni Hürrem Dağkırın'a sonsuz teşekkür ediyorum.

Fazıl KIRGIN

ÖZET

KIRGIN, Fazıl

Yüksek Lisans, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Engin ASLANARGUN

Aralık 2021, 104 sayfa

Bilim ve teknoloji alanında son birkaç yüzyılda gerçekleşen ilerlemelerle birlikte, artık bireyler içinde bulundukları topluma yararlı olabilmek ve kişisel gelişimlerini devam ettirmek için sahip oldukları bilgileri sürekli güncellemek ve bu bilgi ve yeteneklerine yenilerini ekleyerek kendilerini değişim karşısında güncel tutabilmek ihtiyacı hissetmektedirler. Eğitim hizmetlerinin verildiği eğitim kurumları, kendileri için belirlenmiş amaçları gerçekleştirme ve beklenen kaliteyi yakalamaya çalışırken pek çok unsurun etkisi altında kalmaktadır. Okuldaki eğitimin kalitesi üzerinde etkili olan unsurların başında, okulun yönetimden sorumlu, kurumun vizyonunu belirlemesine ve misyonunu yerine getirmesinde öncülük eden okul müdürleri gelmektedir. Eğitim sisteminin en temel unsuru olan öğretmenler ile ortak araştırma ortamına sahip okul müdürlerinin öğretim liderliği kapsamındaki becerilere sahip olması öğrencilerin daha etkili öğrenmelerine katkı sağlayacağı gibi gelecek nesillerin ülke kalkınmasına yönelik değer üretmelerine de olanak sağlayacaktır.

Eğitim Yönetimi alanında lisansüstü eğitim yapmış yöneticilerin bakış açılarında oluşan farklılıkları, aldıkları eğitimin mesleki ve kişisel gelişimlerine katkısını belirlemek amacı ile yapılan bu araştırmada nitel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Eğitim yönetimi alanında yüksek lisans eğitimi yapmış okul müdürlerinin bakış açılarında oluşan farklılıklar, okul müdürlerinin deneyim ve yorumlarından faydalanılarak ortaya çıkarılmaya çalışılmıştır. Araştırmada bilinen ancak detaylı olarak analiz edilmemiş ve dolayısıyla detaylı olarak bilgi sahibi olunamayan alanlarda bilgi sahibi olmak için kullanılan nitel araştırmanın alt birimlerinden durum çalışması deseni kullanılmıştır. Yapılan araştırma önceden belirlenmiş bir grubu ya da ölçütü kapsayan bir durum olduğundan ölçüt örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Düzce ilinde görev yapan yüksek lisans eğitimini tamamlamış on okul müdürü ile yarı yapılandırılmış formda altı adet açık uçlu soru ve hazırlanan her bir sorunun altında katılımcının soruyu daha iyi anlamasına yardımcı olmak üzere

alt sorular oluşturulmuştur. Katılımcılarla yapılan görüşmeler sonucu oluşturulan görüşme metinleri betimsel ve içerik analizi yaklaşımına göre analiz edilerek yorumlanmıştır.

Araştırmada elde edilmiş olan bulguların analizi ile Eğitim Yönetimi ve Denetimi (EYD) alanında yüksek lisans eğitimi yapmış olan okul müdürleri öğretmenlerin kendilerine “güven duyduğu, değer verdiği, kolay kabullendiği yönünde; meslektaşları okul müdürlerinin olumlu (fikir danışma, uzman olarak görülme) ve olumsuz (değersiz görme)”; üst yöneticilerin ise ağırlıklı olarak olumsuz olmak üzere (değersiz görme) izlenim bıraktıkları sonuçlarına ulaşılmıştır. Okul müdürleri yapmış oldukları EYD alanında yüksek lisans eğitiminin; bilgi yönünden mesleki yeterliliklerini arttırdığını, kişisel ve mesleki gelişimlerine katkı sağladığını, farklı bakış açısı geliştirdiklerini, iletişim becerilerinin güçlendiğini belirtmişlerdir. Araştırma verileri incelendiğinde yüksek lisans eğitiminin okul müdürlerinin bilgi beceri ve tutumlarına farklı katkılar yaptığı, geniş bir perspektif kazandırdığına inandıkları sonuçlarına ulaşılmıştır. Okul müdürlerinin liderlik davranışları, öğretmenlerle iletişim ve öğrencilerin daha iyi öğrenebilmeleri için eğitimlerinin sağladığı katkıların farklı noktalar üzerinde yoğunlaştığı görülmektedir. Okul müdürleri yüksek lisans eğitimleri sonrası liderlik noktasında etkili iletişim becerilerinin arttığını, empati yeteneklerinin geliştiğini, takım araştırmasına yatkınlıklarının arttığını ve kurum kültürüne bunun olumlu yansıdığı yönünde beyanları olmuştur.

Araştırma kapsamında müdürlerin daha çok bakış açısı değişikliğini vurgulaması, empati ve sosyal faaliyetlerin altını çizmesi önemli olmakla birlikte somut uygulama ve etkinlik örnekleri verilememesi lisansüstü eğitimin uygulamaya aktarılması noktasında eksikliklerinin olduğunu göstermektedir. Araştırmada yapılan görüşmelerden elde edilen verilerden hareketle, sadece kişilik özelliklerinin başarılı bir yönetici ve lider olabilmek için yeterli olmayacağı, alınacak eğitimlerle bu bireysel yeteneklerin desteklenmesi gerektiği sonucuna ulaşılmış olup daha etkili okullar ve başarılı bir eğitim için okul müdürlerinin yönetim alanında yapacakları lisansüstü eğitimlerinin desteklenmesinin önem arz ettiği görülmüştür.

Anahtar Kelimeler: Okul Müdürü, Yüksek Lisans Eğitimi, Mesleki Gelişim

ABSTRACT

The advances in science and technology over the last few centuries drive individuals to feel the need of constantly updating their knowledge and adding new ones for being useful in their society or continuing their personal development. Educational institutions, providing educational services, are under the influence of many factors while trying to reach the goals, set for them, and achieve the expected quality. One of the leading factors, that affect the quality of education in the school, is school principals, who are responsible for the administration of the school and lead the institution in identifying the vision and fulfilling its mission. The fact that principals, who have a common working environment with teachers, most basic element of education system, have the skills within the scope of educational leadership will contribute to the learning process of students and will also enable future generations to create value for the development of their countries.

In this study, qualitative research method was used in order to determine the differences between the perspectives of principals, who had postgraduate education in the field of administration, and the contribution of the education, they received, to their professional and personal development. The differences between the perspectives of school principals, who had a master's degree in educational administration, were assessed by their experiences and comments. In order to gain knowledge in the subjects, that are known but not completely analyzed, the case study pattern, one of the sub-units of qualitative research method, was used. Since the research area consist of predetermined group or criterion, the criterion sampling method was used.

A semi-structured form with six open-ended questions were created for ten school principals, who are working in Düzce and completed their postgraduate education. Furthermore, probe questions were created to help the participants understand each question better. After the interviews with the participating school principals, content of interviews was recorded as text files. These text files were analyzed and interpreted by using descriptive and content analysis approach.

As a result of the analysis of the findings obtained, school principals, who had a master's degree in the field of Education Management Supervision (EMS), stated that after the education they have received teachers trusted them, gave value, and

accepted them. Their colleagues (other principals) advised them as an expert and approached them in positive manner however the senior managers of them approached them in negative manner (assessed the effect of education as worthless). School principals, who had a master's degree in the field of EMS, stated that this education increased their professional competence, contributed to their personal development, developed a different perspective and strengthened their communication skills. When the research data was examined, it was seen that graduate education makes different contributions to the knowledge, skills, and attitude of school principals. Additionally, it was seen that school principals believe graduate education provides broad perspective to them. Furthermore, school principals stated that their communication skills, empathy skills and tendency to teamwork have been improved after graduate education. They also stated that these improvements have reflected positively on the corporate culture.

It is important that within the scope of research the school principals mostly put emphasis on variance in perspective and underlined empathy and social activities but on the other hand lack of concrete application and activity examples showed the failures in transforming master degree education to implementation.

The school principals, who completed their graduate education in the field of EMS, stated that they differed from school principals, who did not receive this education, in terms of decision-making, confidence, leadership and development of corporate culture. The data, obtained from the interviews in the study, demonstrated that personality traits alone would not be enough to be a successful manager or leader. These personality traits should be supported with appropriate education. Therefore, it is extremely important to support graduate education of school principals in the field of management for more effective and successful education in schools.

Key Words: Professional Development, Post Graduate Education, Principal

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ	i
ÖZET.....	ii
ABSTRACT.....	iv
BÖLÜM I.....	1
1.1. KURAMSAL ÇERÇEVE	1
1.1.1. Lisansüstü Eğitimin Amacı.....	1
1.1.2. Eğitim Yönetimi ve Denetimi Alanı Lisansüstü Programı	4
1.1.3. Lisansüstü Eğitimin Öğretmenlere ve Yöneticilere Katkıları.....	11
1.1.4. Sürekli Mesleki Gelişim	14
1.1.5. Millî Eğitim Bakanlığının EYD Alanında Lisansüstü Eğitime Bakış Açısı	18
1.2. ARAŞTIRMANIN AMACI.....	20
BÖLÜM II.....	22
YÖNTEM.....	22
2.1. Araştırmanın Modeli.....	22
2.2. Çalışma Grubu	24
2.3. Görüşme Soruları.....	26
2.4. Verilerin Toplanması	29
2.5. Verilerin Analizi	33
2.6. İnanırlılık ve Aktarılabirlik.....	35
2.7. Tutarlık ve Teyit Edilebilirlik.....	37
2.8. Araştırma Süreci	38
BÖLÜM III	42
BULGULAR TARTIŞMA VE YORUM.....	42
3.1. Lisansüstü Eğitime Yönelik Bakış Açısı	44
3.1.1. Öğretmenlerin Bakış Açısı.....	44
3.1.2. Diğer Okul Müdürlerinin Bakış Açısı.....	47
3.1.3. Üst Yöneticilerin Bakış Açısı	49
3.2. Lisansüstü Eğitimin Mesleki Gelişime Katkısı	51
3.2.1. Bilgi Düzeyi	52

3.2.2. Yönetime Bakış Açısı	53
3.2.3. Yönetim Becerisine Katkı	55
3.3. Yüksek Lisans Eğitiminin Uygulamaya Katkısı.....	57
3.3.1. Liderlik.....	58
3.3.2. Öğretmenlerle İletişim	60
3.3.3. Öğretime Katkı.....	63
3.4. Yüksek Lisans Eğitimi Sonrası Çözülen Sorunlar.....	64
3.4.1. Karşılaşılan Sorunlar	65
3.4.2. Örnek Olay	67
3.4.3. Çözüm Üretmede İlham Alınan Dersler	69
3.5. Değiştirilen Önceki Uygulamalar	71
3.5.1. Eski Uygulamalardan Değişime Sevk Eden Nedenler.....	72
3.5.2. Örnek Olay	74
3.6. Kendi Yöneticiliğinizi Nasıl Değerlendiriyorsunuz?	76
3.6.1. Yüksek Lisans Yapmamış Okul Müdürlerinden Farklılıklar.....	77
3.6.2. Becerilerin Kaynağının Kişisel Özelliklerinden mi Yoksa Yüksek Lisans Eğitiminden mi Kaynaklandığının Belirlenmesi	80
BÖLÜM IV	83
SONUÇ VE ÖNERİLER	83
KAYNAKÇA.....	92
GÖRÜŞMELER.....	104
EKLER.....	137
Etik Kurul Kararları.....	137
Tez Önerisi Onay Kararı	138

TABLO LİSTESİ

Tablo 1. Eğitim Yönetimi Alanında Lisansüstü Eğitim Veren Üniversiteler	6
Tablo 2. Düzce Üniversitesi Eğitim Yönetimi ve Denetimi Yüksek Lisans Programı Ders Müfredatı	8
Tablo 3. Katılımcılara İlişkin Bilgiler	24
Tablo 4. Tez Tema Tablosu	43
Tablo 5. Lisansüstü Eğitime Yönelik Bakış Açısı	44
Tablo 6. Lisansüstü Eğitimin Mesleki Gelişime Katkısı	51
Tablo 7. Yüksek Lisans Eğitiminin Uygulamaya Katkısı.....	58
Tablo 8. Yüksek Lisans Eğitimi Sonrası Çözülen Sorunlar.....	65
Tablo 9. Değiştirilen Önceki Uygulamalar	72
Tablo 10. Okul Müdürlerinin Kendi Yöneticiliklerini Değerlendirmesi	77



ŞEMA LİSTESİ

Şema 1. Araştırma Sürecinin Aşamaları	23
Şema 2. Veri Analizi Süreci.....	34



BÖLÜM I

1.1. KURAMSAL ÇERÇEVE

Bu bölümde araştırma konusu ile ilgili literatürde yapılmış olan araştırmalara yer verilerek, çalışmanın kuramsal çerçevesi oluşturulmaya çalışılmıştır.

1.1.1. Lisansüstü Eğitimin Amacı

Teknolojinin hızlı bir şekilde gelişmesi ve bu hızlı teknolojik gelişime paralel olarak artan bilgi birikimi, günümüzde eğitime verilen değeri de güçlü bir şekilde arttırmaktadır. Bugünü daha iyi anlamak ve geleceklerini daha güçlü bir şekilde oluşturabilmek adına bireyler bu hızlı değişime adapte olabilmek, kişisel gelişim elde etmek, bilgi ve becerilerini güncellemek ve yeteneklerine yenilerini ekleyebilmek ihtiyacı hissetmektedirler. Mesleki ve kişisel gelişimlerini arttırmak, belirli bir alanda uzmanlaşmak isteyen üniversite mezunları için lisansüstü eğitim çalışması yapmak artık sıkça başvurulmaya başlanan bir gelişim yöntemi olmaya başlamıştır.

Lisansüstü eğitimin genel amacı bireylerin alanı ile ilgili bilgi üretmek, o meslekte daha ileri uzmanlaşmasını sağlamak ve üniversitelerin ilgili alandaki öğretim elemanı ihtiyacını karşılamaktır (Baki, 2010). Eğitim bireyin tüm gelişim alanlarına bütün olarak katkı sağladığı için, bireyin ihtiyacı olan bilgi donanımı açısından temel bir hak olarak görülmektedir. Bir ülkenin kalkınmışlık seviyesini gösteren en önemli ölçütlerden biri bireye sunduğu eğitim olanaklarıdır. Gelişen dünyayla birlikte eğitim sistemleri bunun bir parçası olmaktadır. Hatta bu gelişim ilerlemenin önemli araçlarından birisi olmaktadır (Yaman ve Yazar, 2015).

Lisansüstü eğitim, belirli bir alanda uzmanlaşmaya dönük olarak verilen eğitimidir. Günümüzde, mesleklerin gerektirdiği bilgi ve becerilerin artmasıyla lisans düzeyinde alınan eğitim bu uzmanlaşmayı sağlamada yetersiz kalmaktadır. Birçok

meslek daha yüksek düzeyli bir eğitimi gerektirmekte; mesleği icra etmenin yanında meslekte uzmanlaşma ve kariyer gelişimi gibi kavramlar öne çıkmaktadır. Bu nedenle, lisansüstü eğitimin önemi giderek artmaktadır (Bülbül, 2003). Eğitim sisteminin en üst kademesinde yer alan üniversitelerin (Kara, 2008) meslek kazandırma, kaliteli eğitim verme gibi amaçlarının yanı sıra (Arabacı ve Akıllı, 2013), toplumların geleceğini hazırlayacak evrensel değerleri kazanmış, bilgi toplumunun gereklerini özümsemiş ve üstün yeteneklerini geliştirmiş olan bilim insanlarını yetiştirme işlevini gerçekleştirmede, lisansüstü öğretimin önemli bir rolü bulunmaktadır (Özoğlu, 2002). Lisans eğitimi yükseköğretimde ana gövdeyi oluşturmakta (Bozan, 2012) ancak günümüz bilim ve teknolojideki hızlı gelişmeler, bireylerin yükseköğretim sırasında kazanmış oldukları bilgi ve becerilerini yaşamları boyunca kullanmalarını olanaksızlaştırmakta (Karakütük, 1999) veya sadece lisans programı mezunu olmaları çoğu alanda yeterli görülmemektedir (Bülbül, 2003; Demirtaşlı, 2002; Gömleksiz ve Yıldırım, 2013). Bunun neticesinde lisansüstü eğitimin stratejik değeri öne çıkmaya başlamıştır.

Lisansüstü eğitim ve öğretim faaliyetleri, lisans düzeyinin ardından araştırma ve geliştirme odaklı ve bilgi ve teknoloji üretiminin gerçekleştiği ve bilim insanı yetiştiren eğitim sürecidir (Varış, 1972). Dünyanın hızla değişmesi, gerek eğitim gerek iş alanlarında da değişimleri beraberinde getirmiştir. Böylece belirli alanlardaki “uzman ya da ileri düzey bilgi ya da teknoloji” ihtiyacı sürekli olarak artmıştır. Bu durum belirli bir alanda uzmanlık sağlayan lisansüstü eğitimin önemine vurgu yaparken yaygınlaşması için de temel teşkil etmektedir (Bülbül, 2003).

Lisansüstü eğitimi gerekli kılan üç durum şunlardır (Turgut, 1987):

1. Lisans eğitiminin yetersiz kaldığı, formal eğitimin lisansüstü düzeyle devam ettiği birkaç meslek vardır. Bu durumlardaki diplomalar lisans diplomasına değil, yüksek lisans diplomasına denk olmaktadır.

2. Meslek öğreniminin lisans derecesiyle tamamlandığı durumlarda meslekte ileri bir uzmanlaşma maksadıyla formal lisansüstü programlar uygulanmaktadır.

3. Lisansüstü eğitimi gerektiren bir başka neden, üniversitelerin akademik personelini yetiştirme faaliyetlerinde görülmektedir.

Bireylerin eğitimlerini tamamladıktan sonra tekrar okula geri döndükleri görülmektedir. Öğretmenlik mesleğiyle ilgili kişilerin özellikle Avrupa ve Amerika'da bu eğilimde olduğu dikkat çekmektedir. Profesyonel bir öğretmenliğin özelliklerini kazanmak amacıyla öğretmenler lisans öğrenimi sırasında kazandığı teorik bilgilerden çok daha fazlasına ihtiyaç duymaktadır. Bu durum, öğretmenin bir lisansüstü programına katılmasını gerekli kılmaktadır (Callahan vd., 1995). Nitelikli insan gücü iyi bir eğitim sistemiyle, iyi bir eğitim sistemi ise iyi yetişmiş ve kendini yetiştirmeye devam eden öğretmenlerle mümkündür. Öğretmenleri sadece hizmet öncesinde yetiştirerek bu bilgilerle mesleklerini sürdürmelerini beklemek mesleğin geri kalmasına ve eğitimde kalitenin düşmesine sebep olmaktadır. Öğretmenlerin devamlı kendilerini yetiştirip geliştirmeleri gerekmektedir (Kaçan, 2004: 59). Artık öğretmen çağın gerektirdiği bilgiye ulaşmanın yollarını gösteren bir rol üstlenmektedir. Öğretmenin öncelikle kendisi öğrenmeyi öğrenmeli yaşamı süresince öğrenmeye ilgili olmalı ve bu durumu sürdürmesi gerekmektedir. Öğretmenlerin kişisel ve mesleki gelişimi açısından yeni bilgi ve becerileri kazanma ve kazandırmada istekli olmaları gerekmektedir (Yaman ve Yazar, 2015). Toplumda ve eğitim sisteminde sürekli gelişmeyi sağlayan en önemli öge olan öğretmen, kendini eğitmenin bilincinde olmalı ve istek duymalıdır (Kaçan, 2004).

Ülkemizin kalkınmasında lokomotif görevi yapacak olan yüksek nitelikli insan gücünün yetiştirilmesinin yolunun lisansüstü öğretimden geçtiği ifade edilmektedir (Karakütük,1989). Yüksek lisans öğrenimi, en genel anlamıyla herhangi bir alanda akademik araştırma yapmaya ilgi duyan kişilerin o alanda uzmanlaşmaları için gerekli bilgi ve becerilerin verilmeye çalışıldığı programlardır. Bu niteliğinden ötürü yüksek lisans öğrenimi bireyleri görev yaptıkları mesleğe ilişkin son gelişmeleri yakından takip ettirmekte, kendilerini yenilemelerini sağlamaktadır. Özellikle öğretmenlerin yüksek lisans öğrenimlerini yapmaları oldukça önem arz etmektedir (Katılmış vd., 2013). Öğretmenlerin mesleki ve kişisel gelişimlerine katkı sağlamak, okul ve sınıf içi uygulamaları araştırma problemi haline getirip sonuçlarını paylaşma konularında lisansüstü eğitim araştırmaları yol gösterici olmaktadır (Alabaş vd., 2012). Çağımızın

öğretmeni, kendisini sürekli yenileyen, bilgi birikimini çağdaş öğretim yöntemleri ile aktaran, öğretim sürecinde öğrenciyi merkeze alan, alternatif ölçme araçlarını kullanan kişidir. Belirtilen niteliklere sahip öğretmenler lisansüstü eğitim sürecinde yetiştirilmektedir (Başer vd., 2010: 130). Nitelikli insan gücüne ve eğitim sistemine önemli katkıları olan öğretmenlerin, iyi biçimde yetiştirmeleri amacıyla lisansüstü eğitime gereksinim vardır (Başer vd., 2010: 130). Öğretmen, yaşam boyu öğrenen ve kendisini sürekli yenilen kişi olarak örnek olma durumundadır (Callahan vd., 1995: 58). Yükseköğretim Kurulu Başkanlığı Lisansüstü Eğitim ve Öğretim Yönetmeliğinde (2016: 1) tezli yüksek lisans programı ile ilgili şu hüküm yer almaktadır: “*Madde 6 – (1) Tezli yüksek lisans programı öğrencinin bilimsel araştırma yöntemlerini kullanarak bilgilere erişme, bilgiyi derleme, yorumlama ve değerlendirme yeteneğini kazanmasını sağlar.*” Lisansüstü öğretimin amacı, yükseköğretim ile kamu ve sanayi sektörünün farklı hizmet alanlarına yüksek nitelikli insan gücü yetiştirme; ülke sorunlarını çözme ve kalkınma amacıyla gerekli teknolojiyi üretmeye yönelik araştırmalar yapılmasını sağlamaktır. Yüksek lisans öğretiminin amacı, doktora öğrenimine hazırlamak, ülkenin ihtiyacı olan yüksek nitelikli insan gücünü ve araştırmacıları yetiştirmektir (Karakütük, 1989: 506). Bireylerin yükseköğrenimleri sırasında kazanmış oldukları bilgi ve becerilerin, onların yaşamları boyunca mesleklerinde başarılı olmaları için artık yeterli olmaması özellikle eğitim alanında görev yapan öğretmenler ve yöneticilerin kendilerini geliştirmek ve güncel kalabilmek, mesleklerinde başarılı olarak kariyer sahibi olabilmek için yüksek lisans eğitimini tercih etmelerini sağlamaktadır.

Bireylerin mesleklerinde ve çalışma alanlarında kendilerini yenilemek, yönetim ve liderlik alanında kişisel gelişimlerine katkı sağlamak ve mesleklerinde bir uzmanlaşma sağlamak amacıyla lisansüstü eğitim araştırması yapmaya başlamalarının gelecek yıllarda daha da artarak devam edeceğini söyleyebiliriz. Bu araştırmalardaki en önemli amacın bireylerin hızla gerçekleşen değişim karşısında mesleki ve kişisel açıdan güncel kalma gayreti olarak ele almak anlamlı olacaktır.

1.1.2. Eğitim Yönetimi ve Denetimi Alanı Lisansüstü Programı

Türkiye’de 2021 yılı itibariyle 55 üniversitede Eğitim Yönetimi ve Denetimi (EYD) alanında tezli ve tezsiz lisansüstü; bu üniversitelerden 18’inde EYD doktora

eğitimi verilmektedir. Öğretmen, okul yöneticisi ve müfettişler tarafından sıklıkla tercih edilen EYD yüksek lisans ve doktora programlarının amacı, Milli Eğitim Bakanlığı ve diğer kurumlara bağlı okullara yönetici, üniversitelerin ilgili bölümlerine öğretim elemanı yetiştirmek; Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı kurumlarda çalışan öğretmen, yönetici ve müfettişlerin sürekli mesleki gelişimlerini sağlamak, eğitim politikalarının geliştirilmesi ve uygulanmasına katkıda bulunmak, ilgili kurumların eğitim birimlerinde görev alacak yeterliklere sahip uzman ya da uzman yardımcısı yetiştirmek” olarak ifade edilmektedir (Sanal, 2021).

Eğitim Yönetimi ve Denetimi alanı programlarında Öğretim Liderliği, Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi, Eğitim Yönetiminde Yeni Yaklaşımlar, Yönetim Felsefesi, Eğitimde Araştırma Yöntemleri, Eğitim Yönetimi, Çağdaş Denetim Yaklaşımları, Karşılaştırmalı Eğitim Yönetimi, Eğitim Hukuku, Türk Eğitim Tarihi gibi dersler okutulmaktadır. Okutulan bu dersler ve alanda yapılan araştırmalar vasıtasıyla eğitim yönetimi ve denetimi alanı yüksek lisans programlarında öğretmen, yönetici ve yönetici adaylarının mesleki kişisel gelişimlerinin arttırılmaya çalışıldığı görölmektedir.

Türkiye’de EYD yüksek lisans programı olan üniversiteler Tablo 1’de belirtilmiştir.

Tablo - 1 Eğitim Yönetimi Alanında Lisansüstü Eğitim Veren Üniversiteler

Sıra	Üniversite	Yüksek Lisans Programı	Doktora Prog.
1	Akdeniz Üniversitesi	Tezli Yl/ Tezsiz Yl	Doktora
2	Başkent Üniversitesi	Tezli/Tezsiz/Uzaktan Yl	Doktora
3	Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi	Tezli Yl/ Tezsiz Yl	Doktora
4	Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi	Tezli Yl	Doktora
5	Dicle Üniversitesi	Tezli Yl/Tezsiz Yl	Doktora
6	Dokuz Eylül Üniversitesi	Tezli Yl/ Tezsiz Yl	Doktora
7	Ege Üniversitesi	Tezli Yl/ Tezsiz Yl	Doktora
8	Eskişehir Osmangazi Üniversitesi	Tezli Yl	Doktora
9	Gazi Üniversitesi	Tezli Yl/Tezsiz Yl	Doktora
10	İnönü Üniversitesi	Tezli Yl/ Tezsiz Yl	Doktora
11	İstanbul Zaim Üniversitesi	Tezli Yl/ Tezsiz Yl	Doktora
12	Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi	Tezli Yl	Doktora
13	Kırıkkale Üniversitesi	Tezli Yl	Doktora
14	Kırşehir Ahi Evran Üniversitesi	Tezli Yl/ Tezsiz Yl	Doktora
15	Marmara Üniversitesi	Tezli Yl	Doktora
16	Okan Üniversitesi	Tezli Yl/ Tezsiz Yl	Doktora
17	Pamukkale Üniversitesi	Tezli Yl/ Tezsiz Yl	Doktora
18	Yıldız Teknik Üniversitesi	Tezli Yl/ Tezsiz Yl	Doktora
19	Ahmet Yesevi Üniversitesi	Tezsiz Yl	Doktora
20	Amasya Üniversitesi	Tezli Yl	Doktora
21	Anadolu Üniversitesi	Uzaktan Öğr.	Doktora
22	Artvin Çoruh Üniversitesi	Tezsiz Yl	Doktora
23	Aydın Adnan Menderes Üniversitesi	Tezli Yl/ Tezsiz Yl	Doktora
24	Doğu Akdeniz Üniversitesi	Tezli Yl	Doktora
25	Düzce Üniversitesi	Tezli Yl/ Tezsiz Yl	Doktora
26	Erciyes Üniversitesi	Tezli Yl/ Tezsiz Yl	Doktora
27	Erzincan Binali Yıldırım Üniv.	Tezli Yl/ Tezsiz Yl	Doktora
28	F.S.M.Vakıf Üniversitesi	Tezsiz Yl	Doktora
29	Gaziantep Üniversitesi	Tezli/Tezsiz/Uzaktan Yl	Doktora
30	Giresun Üniversitesi	Tezli Yl/ Tezsiz Yl	Doktora
31	Girne Amerikan Üniversitesi	Tezli Yl	Doktora
32	Hacettepe Üniversitesi	Tezli Yl / Tezsiz Yl	Doktora
33	İstanbul Aydın Üniversitesi	Tezli Yl	Doktora
34	İstanbul Kültür Üniversitesi	Tezli Yl / Tezsiz Yl	Doktora
35	İstanbul Kültür Üniversitesi /	Tezli Yl/ Tezsiz Yl	Doktora
36	İstanbul Ticaret Üniversitesi	Tezsiz Yl	Doktora
37	Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi	Tezli Yl/ Tezsiz Yl	Doktora
38	Kastamonu Üniversitesi	Tezli Yl/ Tezsiz Yl	Doktora
39	Kırıkkale Üniversitesi	Tezli Yl/ Tezsiz Yl	Doktora
40	Kilis 7 Aralık Üniversitesi	Tezli Yl/ Tezsiz Yl	Doktora
41	Kocaeli Üniversitesi	Tezli Yl	Doktora
42	Kütahya Dumlupınar Üniversitesi	Tezli Yl/ Tezsiz Yl	Doktora
43	Lefke Üniversitesi	Tezli Yl	Doktora
44	Maltepe Üniversitesi	Tezli/Tezsiz	Doktora
45	Manas Üniversitesi	Tezli Yl	Doktora
46	Ondokuz Mayıs Üniversitesi	Tezli Yl/ Tezsiz Yl	Doktora
47	Orta Doğu Teknik Üniversitesi	Tezli Yl	Doktora
48	Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi	Tezli Yl	Doktora
49	Sakarya Üniversitesi	Tezli/Tezsiz/Uzaktan Yl	Doktora
50	Siirt Üniversitesi	Tezli Yl/ Tezsiz Yl	Doktora
51	Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi	Tezli/Tezsiz/Uzaktan Yl	Doktora
52	Trabzon Üniversitesi	Tezli/Tezsiz/Uzaktan Yl	Doktora
53	Trakya Üniversitesi	Tezli / Tezsiz Yl	Doktora
54	Uşak Üniversitesi	Tezli / Tezsiz Yl	Doktora
55	Yeditepe Üniversitesi	Tezli Yl/ Tezsiz Yl	Doktora

Türkiye’deki 207 üniversite içerisinde 55 üniversitede; “Eğitim Yönetimi ve Denetimi, Eğitim Yönetimi, Eğitim Yönetimi ve Teftişi, Eğitim Yönetimi Teftişi Planlaması ve Ekonomisi, Eğitim Yönetimi ve Planlaması” adları altında eğitim yönetimi ve denetimi yüksek lisans ve doktora programı bulunmaktadır. Bu üniversitelerden 18 tanesinde Eğitim Yönetimi ve Denetimi alanında doktora programı bulunurken, 55 üniversitede yüksek lisans eğitimi verilmektedir. Bu üniversitelerdeki lisansüstü eğitim dersleri incelendiğinde öğretim liderliği, eğitim yönetimi, örgüt kuramı, araştırma yöntemleri, eğitim örgütlerinde denetim, nitel araştırma yöntemleri dersleri ortak olmak üzere eğitim ve yönetim alanında kaynak olabilecek derslerle programların uygulanmaya çalışıldığı görülmektedir. Bu araştırmanın yapıldığı Düzce ilinde araştırmaya katılan okul müdürlerinin devam ettiği Düzce Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Eğitim Yönetimi ve Denetimi alanı yüksek lisans programındaki dersler Tablo 2’de sunulmaktadır.

Tablo 2. Düzce Üniversitesi Eğitim Yönetimi ve Denetimi Yüksek Lisans Programı Ders Müfredatı

S.N.	Dersler	Zorunlu / Seçmeli	Ders saati
1	Eğitimde Araştırma Yöntemleri	Zorunlu	3
2	Eğitim Yönetimi	Zorunlu	3
3	Yüksek Lisans Tezi I	Zorunlu	
4	Uzmanlık Alan Dersi I	Zorunlu	
5	Yüksek Lisans Tezi II	Zorunlu	
6	Uzmanlık Alan Dersi II	Zorunlu	
7	Çağdaş Denetim Yaklaşımları	Zorunlu	
8	Seminer	Zorunlu	3
9	Karşılaştırmalı Eğitim Yönetimi	Seçmeli	3
10	Yönetim Felsefesi	Seçmeli	3
11	Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi	Seçmeli	3
12	Eğitim Yönetiminde Yeni Yaklaşımlar	Seçmeli	3
13	Örgütsel Davranış	Seçmeli	3
14	Türk Eğitim Tarihi	Seçmeli	3
15	Uygulamalı Nitel Araştırma	Seçmeli	3
16	Karşılaştırmalı Eğitim Denetimi	Seçmeli	3
17	Öğretim Liderliği	Seçmeli	3
18	Demokrasi ve İnsan Hakları	Seçmeli	3
19	Uygulamalı Eğitim İstatistiği	Seçmeli	3
20	Eğitim Hukuku	Seçmeli	3
21	Örgüt ve Yönetim Kuramları	Seçmeli	3
22	Avrupa Birliği ve Eğitim	Seçmeli	3
23	Öğretmen Yetiştirme ve Mesleki Gelişim	Seçmeli	3
24	Toplumsal Bir Sist. Olarak Okul Kült ve Yn.	Seçmeli	3
25	Etkili Okul	Seçmeli	3
26	Türk Eğitim Sistemi ve Sorunları	Seçmeli	3
27	Eğitim Örgütlerinde Yönetim Sorunları	Seçmeli	3
28	Liderlik Yaklaşımları	Seçmeli	3
29	Değerler Eğitimi	Seçmeli	3
30	Eğitimde Ölçek Geliştirme	Seçmeli	3
31	Eğitimde Teknoloji Kullanımı	Seçmeli	3
32	Küreselleşme ve Eğitim	Seçmeli	3
33	Ülkelerin Eğitim Sistemleri	Seçmeli	3

Eğitim yönetimi ve denetimi alanı yüksek lisan programlarının eğitim süresi üniversitelerin lisansüstü eğitim ve öğretim yönetmelikleri ile belirlenmiş bulunmaktadır. Düzce Üniversitesi Lisansüstü Eğitim ve Öğretim Yönetmeliği, (Resmî Gazete, 29883) incelendiğinde lisansüstü eğitimin süresini üç madde halinde aşağıdaki şekilde tarif edildiği görülmektedir. “Eğitim Süresi; Madde7 – (1) Tezli yüksek lisans programının süresi bilimsel hazırlıkta geçen süre hariç, kayıt olduğu programa ilişkin derslerin verildiği dönemden başlamak üzere, her dönem için kayıt yaptırıp yaptırmadığına bakılmaksızın dört yarıyıl olup, program en çok altı yarıyılta tamamlanır. (2) Dört yarıyıl sonunda öğretim planında yer alan kredili derslerini ve seminer dersini başarıyla tamamlayamayan; azami süreler içerisinde ise tez

araştırmasında başarısız olan veya tez savunmasına girmeyen öğrencinin ilişkisi kesilir. (3) Mezuniyet için gerekli olan AKTS kredi değerini ve asgari ders koşullarını sağlayan öğrenciler, yüksek lisans programından en az üç yarıylda mezun olabilirler. Düzce Üniversitesi lisansüstü eğitim öğretim yönetmeliğinde diğer üniversitelere benzer şekilde eğitim süresinin AKTS ders kredilerini tamamlayan öğrencilerin lisansüstü programı minimum üç yarıylda, maksimum da altı yarıylda tamamlaması şartlarının belirlendiği görülmektedir.

Türkiye’de EYD alanında yüksek lisans yapan ve yapmak isteyen öğretmen ve yöneticilerin sayısı azımsanmayacak seviyede olup bu alanda tezli ve tezsiz lisansüstü araştırma yapmaya rağbet gittikçe artmaktadır. Başer, Narlı ve Günhan’ın (2005) yaptıkları çalışmada öğretmenlerin büyük çoğunluğunun lisansüstü eğitimde elde ettikleri bilgileri sınıfta uygulayabildikleri, diğer öğretmenlerle paylaşabildikleri ve lisansüstü eğitimi tüm öğretmenlere tavsiye ettikleri sonucuna ulaşılmıştır. Bu konuda yapılan çalışmalarda eğitim yönetimi lisansüstü öğrencilerinin programlardan beklentilerinin gerçekleştiğini ve lisansüstü öğrencilerin aldıkları eğitimden çeşitli kazanımlar elde ettiklerine işaret etmektedir. Turhan ve Yaraş (2013), Eğitim Yönetimi lisansüstü öğrencilerinin programdan en temel beklentilerinin bilgi ve becerilerinin artması olduğunu ve çalışmaya katılan öğrencilerin bu beklentilerini karşıladığını ifade etmektedir. Bu beklentiler ve kazanımlar arasında sorun çözme, liderlik, mesleki gelişim ve yönetsel becerilerin geliştirilmesi yer almaktadır.

Bağlıbel ve Arslan (2014) ise Eğitim Yönetimi lisansüstü programının öğrencilere sağladığı faydaları *mesleki gelişim, kişisel gelişim ve sosyal ilişkiler* temaları altında incelemiş ve katılımcıların lisansüstü eğitimleri sayesinde kendilerini teori ile pratik arasında ilişki kurma, mesleki farkındalık, özgüven, eleştirel ve analitik düşünme, iletişim becerileri gibi konularda geliştirdiklerini ifade etmiştir. Aküzüm’ün (2016) çalışmasında ise katılımcıların Eğitim Yönetimi lisansüstü programlarından beklentilerinin genellikle *akademik kariyer yapabilme* temasında yoğunlaştığı belirtilmektedir. Buna ek olarak katılımcıların beklentilerinin *bilimsel okur-yazarlık ve bilimsel yöntemleri öğrenme ve kullanma, mesleki gelişmeleri takip etme ve nitelikli yönetici olabilme* yönünde olduğunu ifade edilmiştir.

Karakütük (1989) lisansüstü eğitimin yaygınlaşmasının çeşitli nedenlerden dolayı kaçınılmaz olduğunu savunmaktadır. Bu nedenlerin başında ülke kalkınması için gerekli nitelikli insan gücünün yetiştirilmesi gelirken, kişisel ve mesleki gelişim ihtiyacı, lisans düzeyinde verilen eğitimin yeterli olmayışı ve maddi kazanç sağlama da diğer nedenler arasında yer almaktadır. Eğitim yöneticisinin, eğitim yönetimindeki iç ve dış etkenleri örgüt amaçlarına, hedeflerine ve stratejilerine dönük olarak eyleme geçirilebilmesi için karar, planlama, örgütleme, iletişim, eşgüdümlüme, değerlendirme gibi eğitim yönetimi süreçlerini kavramış olmasının yanında, eğitim ekonomisi, eğitim planlaması, eğitim denetimi gibi eğitim yönetimi ile ilgili diğer alanlarda da iyi yetişmiş olması gerekmektedir (Acar, 2002; MEB, 2002). Ayrıca, eğitim sistemi yapısı ve işleyişindeki yetersizliklerin aşılmasında okul yöneticilerinin başarısı oldukça önemlidir. Okul yöneticilerinden beklentilerin artması ile okul yöneticilerinin görevlerinde değişiklikler olabilmektedir. Bu durum, okul yöneticilerinin toplumu ve okulu çok iyi anlamalarına olan ihtiyacı da beraberinde getirmektedir (Atay, 2001).

Çelik'e (2002) göre, eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesi ve eğitim yöneticiliğinin meslekleşmesi dünya çapında yeterince yaygınlaşmamıştır. Dünyada okul sayısı fabrika sayısından daha fazla olmasına rağmen, mal üreten örgütlere yöneticilik yapan kişilerin yetiştirilmesi için üretilen bilimsel bilgi birikimi, eğitim örgütlerine göre çok daha fazladır. Bu nedenle yönetici ve denetmenlerin yetiştirilmesine ilişkin mevcut uygulamaları inceleyerek en faydalı olanların yaygınlaştırılması daha işlevsel bir yol olarak görülmektedir. Özdem, Bülbül ve Güngör (2002) tarafından yapılan araştırmada; Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi (EYTPE) alanında tezsiz yüksek lisans programına devam eden öğretmen ve okul yöneticilerinin eğitim sürecinde kazandıkları bilgileri iş yaşamına uygulayabilme düzeylerini ve bu konuda karşılaşılan sorunları belirlemek amaçlanmıştır. Öğretmen ve okul yöneticilerinin eğitim sürecinde kazandıkları bilgilerle uygulamada karşılaştıkları durumların paralellik gösterdiği ve kazandıkları bilgileri görev yaptıkları kurumlarda uygulayabildikleri ifade edilmektedir. Ayrıca, öğretmen ve okul yöneticilerinin tezsiz yüksek lisans programını, okul yöneticisi yetiştirmede bir ilk adım olarak değerlendirdikleri tespit edilmiştir. Bugün birçok araştırma Millî Eğitim Bakanlığı bünyesinde çalışan öğretmen, yönetici ve müfettişlerin mesleki yönden kendini geliştirmek, kademe ilerlemesi almak,

bulunduğu çevrede bir saygınlık elde etmek, okul yöneticisi ya da müfettiş olmak vb. gerekçelerle lisansüstü eğitime yöneldiğini ortaya koymaktadır (Alhas, 2006; Aslan, 2014; Doğusan, 2003; Kahraman ve Tok, 2016; Karakütük, 2000; Özdem, vd., 2002; Umur ve Demirtaş, 2016).

Eğitim yöneticilerinin yetiştirileceği bir okulun bulunmadığı Türkiye’de EYD alanının lisansüstü eğitim programları, bilhassa tezsiz yüksek lisans programı öğretmenler ve yönetici adayları için dikkat çekici konumdadır. Çünkü diğer lisansüstü eğitim programları içinde tezsiz yüksek lisans programları mesleki gelişime vurgu yapması yönüyle öne çıkmaktadır. Diğer taraftan kuramsal bilginin üreticileri olan akademisyenlerle uygulamanın içinden gelen eğitim yöneticilerini, müfettişleri ve öğretmenleri bir araya getiren bu programlar alanyazında sıklıkla dile getirilen geleneksel bir tartışma haline kuram ve uygulama ilişkisi (Balcı, 2008; Başaran, 1988; Beycioğlu ve Dönmez, 2006; Hoy ve Miskel, 2010) bağlamında da dikkate değerdir.

Yapılan araştırma ve alanyazındaki çalışmalar doğrultusunda eğitim bilimlerinin çeşitli lisansüstü eğitim programları içinde öğretmen, yönetici, yönetici adayları ve müfettişler için Eğitim Yönetimi ve Denetimi alanı lisansüstü eğitim programlarının daha çok talep edildiği görülmektedir. Alandaki ihtiyaçlar ve bu ihtiyaçlara cevap verilebilme, öğretmen ve okul yöneticilerinin lisansüstü eğitim sürecinde kazandıkları bilgilerle uygulamada karşılaştıkları sorunların benzerlik göstermesi, lisansüstü eğitimlerde kazanmış oldukları bilgileri görev yaptıkları kurumlarda ve karşılaşmış oldukları güçlükleri aşmak için kullanıp uygulayabildikleri için EYD alanı lisansüstü eğitim programlarının öğretmen ve yöneticiler için diğer alanlardan nispeten daha fazla ilgi çekici olduğu söylenebilir.

1.1.3. Lisansüstü Eğitimin Öğretmenlere ve Yöneticilere Katkıları

Günümüzde değişimin çok hızlı yaşanması, bilginin hızla çoğalması ve değişmesi hem bireysel hem de toplumsal anlamda kişisel gelişimi ön plana çıkartmış ve lisansüstü eğitimin önemini arttırmıştır. Bireylerin yükseköğrenimleri sırasında kazanmış oldukları bilgi ve beceriler, onların yaşamları boyunca mesleklerinde başarılı kalmalarında artık yeterli olmamaktadır. Gelişen ve değişen toplumda bireylerin kişisel ihtiyaçları da ön plana çıkmıştır. Kişilerin sadece meslek sahibi

olmaları onların toplumdaki kariyerleri ve sosyal statülerinde yeterli ve etkili unsurlar olmaktan uzaklaşmaya başlamıştır. Bu nedenle bireyler mesleklerinde yaşam boyu öğrenme kavramından yola çıkarak girişimlerde bulunma ihtiyacı hissedebilmektedirler. Bu gelişmelerin sonucunda üniversitelerin de görevleri artmış, lisansüstü eğitim bireylerin gelecekteki gelirlerini, sosyal statülerini artırmaya yönelik yaptığı bir yatırım haline gelmiş bulunmaktadır.

Dünyanın hızla değişmesi gerek eğitim gerek iş alanlarında da değişimleri beraberinde getirmiştir, böylece belirli alanlardaki uzman ya da ileri düzey bilgi ya da teknoloji ihtiyacı sürekli olarak artmıştır. Bu durum belirli bir alanda uzmanlık sağlayan lisansüstü eğitimin önemine vurgu yaparken yaygınlaşması için de temel teşkil etmektedir (Bülbül, 2003). Lisansüstü eğitim, belirli bir alanda uzmanlaşmaya dönük olarak verilen eğitimidir. Günümüzde, mesleklerin gerektirdiği bilgi ve becerilerin artmasıyla lisans düzeyinde alınan eğitim bu uzmanlaşmayı sağlamada yetersiz kalmaktadır. Birçok meslek daha yüksek düzeyli bir eğitimi gerektirmekte; mesleği icra etmenin yanında meslekte uzmanlaşma ve kariyer gelişimi gibi kavramlar öne çıkmaktadır. Bu nedenle, lisansüstü eğitimin önemi giderek artmaktadır (Bülbül, 2003). Tosun'a göre (1997) lisansüstü eğitim, ülkelere amaçlarını gerçekleştirmede iki yönden katkı sağlar. Bunlardan ilki geleceğin araştırmacılarının yetiştirilmesi, diğeri ise ülkelerin teknolojik, ekonomik ve kültürel gelişimiyle ilgili sorunlarına çözüm getirilmesidir. Bütün bu sebepler lisansüstü eğitime olan ilgiyi artırmaktadır. Bilgi toplumunda, entelektüel sermayeyi etkili şekilde yönetebilen bir eğitim anlayışına ihtiyaç vardır. Bu nedenle, böyle bir eğitim anlayışını uygulamaya koyacak okul yöneticisi, denetmen ve öğretmenlerin iyi yetiştirilmesi zorunluluğu doğmaktadır. Türkiye'de okul yöneticisi ve denetmen yetiştirme konusunda hizmetiçi eğitim dışında belirli bir politikanın olmadığı görülmektedir. Bu nedenle, bu görevleri yerine getirecek kişileri yetiştirmek için EYD alanında tezli ve tezsiz yüksek lisans ve doktora programları önemli bir işlev görmektedir (Bülbül, 2003).

Özdem, Bülbül ve Güngör (2002) tarafından yapılan araştırmada Eğitim Yönetimi ve Denetimi alanında tezsiz yüksek lisans programına devam eden öğretmen ve okul yöneticilerinin eğitim sürecinde kazandıkları bilgileri iş yaşamına

uygulayabilme düzeylerini ve bu konuda karşılaşılan sorunları belirlemek amaçlanmıştır.

Bu araştırmada, öğretmen ve okul yöneticilerinin eğitim sürecinde kazandıkları bilgilerle uygulamada karşılaştıkları durumların paralellik gösterdiği ve kazandıkları bilgileri görev yaptıkları kurumlarda uygulayabildikleri sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca, öğretmen ve okul yöneticilerinin tezsiz yüksek lisans programını, okul yöneticisi yetiştirmede bir ilk adım olarak değerlendirdikleri tespit edilmiştir.

Başer, Narlı ve Günhan'ın (2005) yaptıkları araştırmada öğretmenlerin büyük çoğunluğunun lisansüstü eğitimde elde ettikleri bilgileri sınıfta uygulayabildikleri, diğer öğretmenlerle paylaşabildikleri ve lisansüstü eğitimi tüm öğretmenlere tavsiye ettikleri sonucuna ulaşılmıştır. Eğitim Yönetimi lisansüstü eğitim programlarına devam eden öğrencilerin amaçlarını inceleyen Turhan ve Yaraş (2013) katılımcıların genellikle akademik açıdan kendilerini geliştirmek, Eğitim Yönetimi hakkında bilgi edinmek ve okul yöneticiliği konusunda bilgi ve becerileri geliştirmek amacıyla bu programları tercih ettiklerini belirtmiştir. Bağlıbel ve Arslan (2014) tarafından yapılan araştırmada ise yine mesleki ve kişisel gelişim amaçları sıklıkla vurgulanırken, Kahraman ve Tok'un (2016) benzer araştırmasında ise kişisel gelişim, akademik kariyer ve yönetici olarak görev yapma amaçlarının ön plana çıktığı gözlenmiştir. Aküzüm (2016) tarafından yapılan araştırmada katılımcılar en çok alana ilişkin gelişmeleri takip etme amacıyla eğitim yönetimi lisansüstü programlarına başvurduklarını belirtirken, kültürel gelişim sağlamak, mesleki alan bilgisi kazanmak, doktora yapmak ve yönetici olmak sıklıkla bahsettikleri diğer amaçlardandır. Umur ve Demirtaş'ın (2016) Eğitim Yönetimi Tezsiz Yüksek Lisans programlarına kayıtlı katılımcılarla gerçekleştirdiği araştırmada yine mesleki ve kişisel gelişim sağlama amacı en sık rastlanan beklenti olarak raporlanmıştır.

Hizmet öncesi alınan eğitimin zaman içinde eskimesi, yeni bilgilerin ortaya çıkmasına bağlı güncellenme ihtiyacı (Aydın 1987), teknolojinin hızlı ilerlemesi ve bunun mesleğe yansımalarının bir sonucu olarak teknolojik yetkinlik ihtiyacı (Genç, 2015), yaşanan sorunların farklılaşması ile birlikte ortaya çıkan yeni sorun çözme arayışları, tüm meslekleri etkilediği gibi okul yöneticilerini ve öğretmenleri de etkilemekte, onları mesleki gelişime zorlamaktadır.

Eğitim sistemlerinden artan beklentiler, başta okul yöneticileri olmak üzere eğitim sistemleri uygulayıcılarının görev ve sorumluluklarını artırmakta ve yeni yeterlik alanları ortaya çıkarmaktadır. Söz konusu yeterlikler, liderlik, iletişim, iş birliği gibi temel yöneticilik becerilerini kapsadığı gibi teknoloji okuryazarlığı, uzaktan eğitim, artan okul-aile ilişkilerinin yönetimi gibi becerileri de kapsamaktadır. Karakütük (1989) lisansüstü eğitimin yaygınlaşmasının çeşitli nedenlerden dolayı kaçınılmaz olduğunu savunmuştur. Bu nedenlerin başında ülke kalkınması için gerekli nitelikli insan gücünün yetiştirilmesi gelirken, kişisel ve mesleki gelişim ihtiyacı, lisans düzeyinde verilen eğitimin yeterli olmayışı ve maddi kazanç sağlama da diğer nedenler arasında yer almaktadır. Hızla gelişen teknoloji ve bilgi birikimi karşısında durağan kalmak hayatta ve mesleki alanda kazanılmış olan bilgilerin bir süre sonra yetersiz kalmasına sebep olabilecektir.

Bilgi akışının, bilimsel birikiminin ve değişimin çok hızlı olduğu günümüzde algıları açık ve her türlü teknolojik ürüne hâkim bir nesli yetiştirmek ve eğitmek oldukça güçleşmiştir. Bu öğrencilere lider olup onları yetiştirebilmek için mücadele eden öğretmen ve yöneticilerin de bu yüksek hızlı devrimin ritmine ayak uydurabilmek, kendilerini kişisel ve mesleki açıdan geliştirip farklı bakış açılarına sahip bireyler olabilmek için gayret göstermeleri normal olarak algılanmalı, artık lisansüstü eğitimin öğretmen ve yöneticilerin mesleki gelişimlerine olan katkısından ötürü kaçınılmaz olduğu kabul edilmelidir.

1.1.4. Sürekli Mesleki Gelişim

Eğitimin yönetimi farklı bir uzmanlık alanı olarak gelişmesini sürdürürken alanın uzmanı okul müdürlerine düşen sorumluluk ve yük her geçen gün daha da artmaktadır. Eğitim yönetimi de sağlık bilimleri veya mühendislik gibi bir uygulama alanıdır. Fakat başarılı bir okul müdürünün çocuğun hayatındaki en önemli kurum olan okulu yönetmesi okul müdürünü diğer yöneticiliklerin bir adım önüne, okul müdürünün yöneticiliğinin anlamını ve özelliğini ön plana çıkarttığını söylemek mümkündür.

Yaptıkları kritik önemdeki görevlerinden ötürü okul müdürlerinin de çağın gereklerini bilmeleri, uygulamaları gerekmektedir. İnsan kaynaklarını en doğru

şekilde yönetebilme, görev dağılımı yapabilme, eğitimin temel öğeleri öğretmen ve öğrenciye liderlik edebilme, kişiliği ve bilgi yeterliliği ile okulu temsil edebilme yeteneğini taşıma, okulun tüm paydaşları ile uyumunu sağlama becerilerini göstermelidir (Aslanargun, 2011). Yönetici olarak bir adım öne çıkan okul müdürleri eğitim-öğretim ve mevzuat bilgisinin yanında psikoloji, sosyoloji ve ekonomi alanlarında da bilgili ve etkin olmalıdır. Okullarda pozitif bir iklim ve çalışma ortamı oluşturmak, ilkeli ve adaletli hareket ederek kurumsal huzuru sağlamak konularında liderliğini ön plana çıkarması gereken eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesinde ve gelişimlerinde lisansüstü eğitimin önemini de vurgulamak gerekir. Çünkü EYD alanında lisansüstü eğitim yapmanın eğitim yöneticilerinin liderlik, sorun çözme ve yönetim süreçlerine ilişkin yeterliklerine olumlu katkılar sağladığı; karar verme, kaynakları etkili kullanma, birimler arası işbirliğini sağlama, etkili iletişim kurma, başkalarını etkileme ve ölçüt belirleme gibi yönetim süreçleriyle ilgili yeterliklerinin gelişmesine olumlu katkılar sağladığı bilinmektedir.

Farklı bir uzmanlık alanı olan eğitim yöneticileri liderlik ve yöneticilik alanında gelişim için düzenli bir eğitim sürecinde olmalı, Eğitim Yönetimi ve Denetimi alanında uzmanlaşmak, akademik kariyer yapmak ve kişisel gelişim ihtiyaçlarını karşılamak için de mutlaka lisansüstü eğitim yaparak mesleklerinde kendilerini daha yetkin bir hale getirebilmelidir. Sürekli değişim ve hızlı bir gelişim içinde yaşadığımız son çeyrek asırda bu değişim süreci içinde kendini sürekli yenileyip güncel bilgi ve gelişimlere açık olması gerekenler nesillerin eğitimi kendilerine emanet edilmiş olan öğretmenlerdir. Öğretmenlerin sürekli mesleki gelişimi (SMG), genel bir terim olarak, öğretmenin sürekli bir biçimde öğrenmesi (Bell, 1999, Akt. Wan ve Lam, 2010), alanıyla ilgili bilgi, beceri ve değerler kazanması veya bunları genişletmesi (Bolan, 2000) ve bu şekilde mesleki ve kişisel rolündeki değişimi (Fullan, 2001) içeren bir süreç olarak görülebilir. Bir başka şekilde SMG, eğitimcilerin mesleki bilgi, beceri ve tutumlarını artırmak ve öğrencilerin öğrenmesini iyileştirmek/artırmak için tasarlanan süreçler veya aktiviteler olarak da tanımlanmaktadır (Guskey, 2000). Day (1999) ise daha geniş bir açıdan yaklaşarak mesleki gelişimi; tüm doğal öğrenme deneyimlerini ve bireye, gruba veya okula doğrudan veya dolaylı olarak fayda sağlamayı ve sınıfta eğitimin kalitesine katkı sağlamayı amaçlayan bilinçli ve amaçlı aktiviteleri içerir. Bu, tek başına veya

diğerleriyle birlikte, öğretmenlerin öğretimin moral amaçlarına yönelik değişim ajanları olarak, bağlılıklarını gözden geçirmeyi, yenilemeyi ve geliştirmeyi; onların bilgi, beceri ve duygusal zekâlarını kazanmayı ve geliştirmeyi, çocuklarla, gençlerle ve meslektaşlarla birlikte yaşamlarının her bir aşamasını planlama ve uygulama yapmayı içeren bir süreç” olarak görmektedir. Bununla birlikte mesleki gelişim, sistematik olarak, öğretmenlere deneyimlerini artırma ve mesleki kariyerlerini inceleme fırsatı kazandıran mesleki (profesyonel) bir gelişimdir. Mesleki gelişim, formal olduğu kadar informal deneyimleri de kapsar. Formal deneyimler/yaşantılar, seminerler, mesleki toplantılar ve çalıştaylardır (workshop). İnfomal yaşantılar ise televizyon belgesellerini izleme ve mesleki yayınları okuma gibi etkinlikleri içerir (Glatthorn, 1995). SMG bireylerin meslekli gelişiminin yanı sıra, okulun gelişimini de ifade eder. Başka bir ifadeyle, SMG kişisel gelişim (bireyselleştirilmiş öğrenme) ve personel gelişimini (grup öğrenmesi meslektaşlığı veya ortak öğrenme meslektaşlığı) kapsar (Bell, 1999, Akt. Wan ve Lam, 2010).

Bu bilgilerden hareketle kısaca, sürekli mesleki gelişimin; amaçlı, sürekli ve sistematik bir süreç (Guskey, 2000) olduğu söylenebilir. Hemen her meslek için gerekli ve önemli olan sürekli mesleki gelişim, öğretmenlik mesleği ve öğretmenler için daha fazla önem taşımaktadır. Çünkü öğretmenlik mesleği, öğretmenin kendi alanının yanı sıra, eğitim ve öğrenme alanındaki gelişmeler, öğretim yöntem ve teknikleri, bilim ve teknolojideki gelişmeler ve güncel yaşamdaki değişim ve yenilikleri sürekli biçimde takip etmeyi ve bunlardan edinilen bilgi, beceri, deneyim ve anlayışları sınıftaki öğretim süreçlerine yansıtmayı gerektirir. İlgili alanyazın incelendiğinde, sürekli mesleki gelişimin ve bu çerçevede yapılan mesleki gelişim faaliyetlerinin sadece öğretmenler için değil, öğretmenin öğrencileri, görev yaptığı okul ve sonuç olarak eğitim sisteminin niteliği açısından oldukça önemli olduğu görülmektedir (Borko, 2004; Bubb & Earley, 2007; Desimone, 2009; Diaz ve Maggioni, 2004; Fullan & Hargreaves, 1992; Guskey, 2002; Villegas ve Reimers, 2003). Günümüzde, öğretmenlerin mesleki gelişimi daha çok öğrencilerin öğrenme çıktılarında ya da performanslarında olumlu etkiler sağlama üzerine odaklanır. Başka bir ifadeyle, öğretmenler katıldıkları hizmet içi eğitimlerde ya da mesleki gelişime yönelik faaliyetlerde edindikleri bilgi, beceri ve tecrübeleri öğrencilerinin daha etkili öğrenmesi, öğrencilerin derse ve konuya bakış açılarını genişletecek, zenginleştirecek

ve olumlu tutum ve davranışlar kazandıracak şekilde yansıtmaları beklenmektedir. Hill'in (2009) vurguladığı gibi mesleki gelişim, öğretmenlerin bilgilerinde, öğretim becerilerinde ve öğrenci çıktılarında (öğrenmelerinde) gelişmeler sağlamaya yardımcı olur. Bu konuda yapılan pek çok araştırmada bir eğitim kurumunun, hatta eğitim sisteminin kalitesini ve verimliliğini etkileyen faktörlerden birinin öğretmenlerin gelişimi olduğu belirtilmektedir (Bubb ve Earley, 2007; Hoque, Alam ve Abdullah, 2011; Mizell, 2010). Day (1999), bir okulun gelişiminin ve etkililiğinin bir bakıma, öğretmen gelişimine bağlı olduğunu vurgulamaktadır. Kısaca, mesleki gelişim aktivitelerine katılımın öğretmenlere bireysel kazanımların yanı sıra, onların öğrenme ve öğretmeye ilişkin inanç, davranış ve uygulamalarına, öğrencilerinin öğrenmesine ve eğitim reformlarının başarısı üzerinde de önemli ve anlamlı pozitif etkilerinin (Villegas ve Reimers, 2003) olduğu söylenebilir.

Sürekli mesleki gelişim bir öğretmen için meslek yaşamı boyunca devam eden, devamlı ve aktif bir şekilde öğrenmeyi gerektiren bir süreçtir. Sürekli mesleki gelişim, öğretmenlerin bilgi ve becerilerini artırmayı, onlara yeni anlayışlar kazandırmayı, öğrencilerinin daha nitelikli öğrenmelerine ve böylece mesleklerini dinamik bir şekilde sürdürmeyi amaçlayan çalışmaları veya etkinlikleri kapsar. Bunların çoğu formal etkinliklerden oluşurken, bazıları da öğretmenlerin kendi girişimleriyle katıldıkları informal öğrenme ve gelişim faaliyetleridir. Hangi türde olursa olsun kuşkusuz önemli olan, sürekli mesleki gelişim faaliyetlerinin öğretmenlerin öğretim becerilerini ve bilgilerini geliştirmesi, sınıftaki öğretim uygulamalarının ve öğrencilerin öğrenmelerinin niteliğini artırması ve öğretmenleri sürekli öğrenen ve araştıran bir profesyonel olmalarını sağlamasıdır (Özdemir, 2016).

Yapılan araştırmalar ve alanyazındaki kaynaklar doğrultusunda hemen her meslek için gerekli ve önemli olan sürekli mesleki gelişimin, öğretmenlik mesleği ve öğretmenler için daha büyük önem taşıdığı görülmektedir. Çünkü öğretmenlik mesleği, öğretmenin kendi alanının yanı sıra, eğitim ve öğrenme alanındaki gelişmeler, öğretim yöntem ve teknikleri, bilim ve teknolojiadaki gelişmeler ve güncel yaşamdaki değişim ve yenilikleri sürekli biçimde takip etmeyi ve bunlardan edinilen bilgi, beceri, deneyim ve anlayışları sınıftaki öğretim süreçlerine yansıtmayı gerektirmektedir. Bu yüzden, Millî Eğitim Bakanlığı'nın eğitimde, yönetici ve öğretmenlerde kaliteyi

artırmak için öğretmenler ve yöneticilere etkili mesleki gelişim fırsatları sağlamalı, hizmet içi eğitim faaliyetleri ya da lisansüstü eğitim yöntemleriyle öğretmen ve yöneticilerin sürekli gelişimine katkı sağlaması gerekmektedir.

1.1.5. Millî Eğitim Bakanlığının EYD Alanında Lisansüstü Eğitime Bakış Açısı

Millî Eğitim Bakanlığı Türkiye’de eğitim reformuna yönelik olarak 2018 yılında büyük bir çalışma yaparak, eğitim sisteminde köklü değişiklikler yapılmasının planlandığı 2023 Eğitim Vizyonu hazırlanmış ve kamuoyu ile paylaşılmıştır. Bakanlığın 2023 Eğitim Vizyonunda öğretmenin yetiştirilmesine ayrı bir önem verildiği, öğretmenin 2023 Vizyonunun ana aktörü olarak düşünüldüğü ve öğretmenin eğitiminin başarısının anahtarı olarak ön plana çıkarıldığı görülmektedir (2023 Eğitim Vizyonu, 2018).

Millî Eğitim Bakanlığı bu vizyon çalışması doğrultusunda eğitim yöneticilerinin bireysel ve mesleki gelişimlerine yönelik açılacak mesleki gelişim programları konusunda, öğretmenler ile eğitim yöneticilerinin bireysel ve mesleki becerilerinin artırılması amacıyla YÖK ile iş birliği yaparak Eğitimde İş Birliği Protokolü imzalamıştır (MEB, 2020). Öğretmenleri kişisel ve mesleki gelişim ihtiyacını karşılamaları ve mesleki gelişimleri için desteklemek, onları lisansüstü eğitime teşvik etmek amacıyla da öteden beri bazı avantajların ve pozitif ayrımcılıkların varlığı bilinmektedir.

“Devlet memurları kanununun 36. maddesinin (A) fıkrasının 9. bendinde yer alan: Memurluğa girmeden önce veya memuriyetleri sırasında yükseköğrenim üstü master derecesi almış olanlarla yükseköğrenim kurumlarında en az bir yıl ilave öğrenim yaparak lisansüstü ihtisas sertifikası alanlara bir kademe ilerlemesi, tıpta uzmanlık belgesi alanlara, meslekleri ile ilgili öğrenim dallarında doktora yapanlara bir derece yükselmesi uygulanır.”

ifadesi ile lisansüstü eğitimini tamamlamışlara verilecek olan kademe ve derece ilerlemesi bu uygulamalardan bir tanesidir.

Bunlara ek olarak Kamu Görevlileri Hakem Kurulunun 29.05.2012 tarihli ve 2012/1 sayılı Kararının 30. maddesi hükümleriyle yüksek lisans ve doktora yapmış olan öğretmenlere, fiilen girdikleri derslere sırasıyla yüzde 5 ve yüzde 15 artırımlı ek

ders ücreti ödenmesi yapılmaktadır. Ancak, kendilerini geliştirme ve daha iyi bir öğretmen olma yolunda Millî Eğitim Bakanlığı'nın öğretmenlere yapmış olduğu bu pozitif ayrımcılıktan Eğitim Yönetimi ve Denetimi alanında uzmanlaşmak, akademik kariyer yapmak ve kişisel gelişim ihtiyaçlarını karşılamak için lisansüstü eğitim yaparak bir adım öne çıkan okul yöneticileri faydalanamamaktadır.

Millî Eğitim Bakanlığı Öğretmen ve Yöneticilerinin Ders ve Ek Ders Saatlerine İlişkin Esaslarında *ek ders görevi* ve *ders niteliğinde yönetim görevi* aşağıdaki gibi tanımlanmıştır.

Ek Ders Görevi: Aylık karşılığı ders görevi dışında ücretle okutulan dersler.

Ders Niteliğinde Yönetim Görevi: Bakanlık merkez ve taşra teşkilâtı ile Bakanlığa bağlı her derece ve türdeki eğitim ve öğretim kurumlarında görevli personelin inceleme, araştırma, planlama, programlama, yönetim, denetim, eğitim ve öğretim hizmetlerinden ek ders görevi olarak kabul edilen süreleri kapsamaktadır.

Kamu Görevlileri Hakem Kurulunun 29.05.2012 tarihli ve 2012/1 sayılı Kararının 30. maddesi hükümlerinde “Öğretmenlerden yüksek lisans ve doktora yapmış olanlara, fiilen girdikleri derslere sırasıyla yüzde 5 ve yüzde 15 artırımlı ek ders ücreti ödenecektir.” Kararı gereği milli eğitim bakanlığında görev alan lisansüstü eğitim almış yöneticilerin ek dersleri ücretleri “Ders Niteliğinde Yönetim Görevi” olarak ödendiği ve fiilen girilmiş ders olarak sayılmadığı için yöneticiler lisansüstü eğitim almış olsalar bile ek ders ücretlerini yüzde 5 artırımlı olarak alamamaktadır.

Türkiye’de, lisansüstü eğitimin etkililiğini ve bu konuda karşılaşılan sorunları tespit etmeye yönelik olarak bilimsel araştırmalar yapılmıştır. Karakütük’ün (2000) ve Doğusan’ın (2003) yaptıkları araştırmalarda lisansüstü eğitimi tamamlayanlara yönelik özendiricilerin yeterli olmadığı, Millî Eğitim Bakanlığı’nca lisansüstü eğitimin öneminin yeterince anlaşılamadığı, bu konuda açık bir politika üretilmediği ve ilgili mevzuatın yetersiz olduğu sonuçlarına ulaşılmıştır. Oluk ve Çolak (2005) tarafından yapılan araştırmada da benzer sonuçlara ulaşılmıştır. Öğretmenlerin yasal olarak tanınan izin hakkından yararlanamadıkları, lisansüstü eğitime mali bir kaynak sağlanmadığı ve alınan eğitim sonucunda tatmin edici bir özendirici olmadığı bu

araştırmanın önemli bulguları arasındadır. Millî Eğitim Bakanlığı eğitim kurumlarına yönetici görevlendirme yönetmeliği gereğince ilk defa ve yeniden görevlendirme kapsamında yapılacak puanlamada lisansüstü eğitim yapmış okul yöneticilerine ek puan verilmektedir. EYD alanında lisansüstü eğitim yapmış öğretmen ve yöneticilere verilen puan, Millî Eğitim Bakanlığı'nın lisansüstü eğitim yapmış ve yapmayı planlayan yönetici ve öğretmenleri motive edecek tek seçenek olarak görünmektedir.

Millî Eğitim Bakanlığı'nın hazırlamış olduğu 2023 Eğitim Vizyonunda öğretmen eğitimini ve gelişimini ön plana çıkartması, 2020 yılında eğitim yöneticilerinin bireysel ve mesleki becerilerinin artırılması amacıyla YÖK ile protokol yapmış olmasının lisansüstü eğitim yapmış ve yapmayı planlayan yönetici ve öğretmenlere yeterince özendirici olmadığı, kişisel gelişim-mesleki gelişim ve başarılı öğretmenlik ve yöneticiliğe vurgunun sadece sloganda kalıp uygulamada herhangi bir değişiklik olmadığı söylenebilir.

1.2. ARAŞTIRMANIN AMACI

Bu araştırmada Eğitim Yönetimi ve Denetimi alanında yüksek lisans yapmış okul müdürlerinin kendi kişisel gelişimleri, okullarındaki eğitim-öğretim faaliyetlerine ve eğitim sistemine yönelik bakış açılarındaki farklılıklar ortaya koyulmaya çalışılmıştır.

Eğitim yöneticilerinin yetiştirileceği bir okulun bulunmadığı Türkiye'de okul müdürlerinin kendi istekleriyle mesleki ve kişisel gelişim sağlamak ve yeni uygulamalara ayak uydurabilmek adına yapmış oldukları yüksek lisans eğitiminin önemi artmaktadır.

Araştırmada yüksek lisans eğitimi yapmış müdürlerine yönelik okul içinde ve dışındaki paydaşların bakış açıları, yüksek lisans eğitiminin okul müdürlerinin mesleki gelişimlerine, alandaki uygulamalarına ve sorun çözmeye katkısı irdelenmiştir.

Eğitim Yönetimi ve Denetimi alanında yüksek lisans eğitimi almış okul müdürlerinin kişisel ve liderlik becerini geliştirmek amacına yönelik lisansüstü eğitim çalışmaları yapmaları konusunda fikir vermesi bu araştırmanın önemi olarak ifade edilebilir.

Türkiye’de yapılan araştırmalara bakıldığında nicelik ve nitelik bakımından araştırmanın sınırlı olduğu söylenebilir. Bu husus araştırmanın gerekliliğine dair en önemli dayanak noktasını oluşturmaktadır. Araştırmanın bir başka açıdan önemi de elde edilecek sonuçlara göre yeni araştırmacıların yönlendirilmesi ve araştırmacılara önemli bir alt yapı oluşturması, okul müdürlerinin kişisel ve liderlik becerini geliştirmek amacına yönelik lisansüstü eğitim çalışmaları yapmaları konusunda fikir vermesi beklenmesidir.



BÖLÜM II

YÖNTEM

Araştırmanın bu bölümünde araştırma modeli, araştırma için çalışma grubunun oluşturulması, araştırmada kullanılan veri toplama aracı, verilerin toplanması ve analizi, araştırmanın inandırıcılığı ve aktarılabilirliği hakkında bilgi verilmektedir.

2.1. Araştırmanın Modeli

Bu araştırma, nitel araştırma yöntem ve teknikleri esas alınarak desenlemiştir. Nitel araştırmalar olay ve olguları içinde bulundukları doğal ortam içinde araştırmayı ve anlamayı esas alan bir yaklaşımdır. Yıldırım ve Şimşek'e (2006) göre nitel araştırma gözlem, görüşme ve doküman analizi gibi nitel veri toplama yöntemlerinin kullanıldığı, algıların ve olayların doğal ortamda gerçekçi ve bütüncül bir biçimde ortaya konmasına yönelik bir sürecin izlendiği araştırma yöntemidir. Kuş (2003), nitel araştırmayı, bireylerin yaşamlarındaki rutin ve sorunlu anları ve anlamları tanımlayan çalışmaları ve ampirik bilgi de denilen günlük hayatın bilgisi olan, tecrübelerle, günlük deneme yanılgılarla, duyularla elde edilen, günlük hayatı kolaylaştıran bilginin vaka incelemesi, kişisel deneyim, içebakış, yaşam öyküsü, görüşme, gözlem, tarihsel ve görsel metinleri içeren bir araştırma yöntemi olarak tanımlarken nitel araştırmalarda en yaygın kullanıma sahip tekniklerin, katılımlı gözlem ve görüşme olduğunu belirtmektedir.

Nitel araştırmanın en temel özelliği, araştırma yapılan kişilerin penceresinden araştırılan olay, olgu, norm ve değerleri araştırarak açıklamaya çalışmasıdır (Ekiz, 2009: 27). Merriam'a göre (2013) nitel araştırmacılar, insanların oluşturdukları anlamları kavramaya çalışırken, dünyayı nasıl algıladıkları ve dünyada hangi tecrübeleri yaşadıklarıyla ilgilenirler. Bu araştırmada da eğitim yönetimi alanında yüksek lisans eğitimi yapmış okul müdürlerinin bakış açılarında oluşan farklılıkları, okul müdürlerinin deneyim ve yorumlarından faydalanarak olarak ortaya çıkarmak amaçlanmıştır.

Araştırma deseni olarak nitel araştırmanın alt birimlerinden durum çalışması kullanılmış olup, söz konusu araştırma modeli bir veya birkaç durumu kendi sınırları içinde (ortam, zaman, vb.) bütüncül olarak analiz etmek için kullanılmaktadır. Bu sebeple günlük hayatta karşılaşılan ancak derinlemesine bilgi sahibi olunamayan olaylar hakkında daha detaylı bilgi sahibi olmak amacıyla durum çalışması kullanılmaktadır. Görüşme, durum çalışması yönteminin temelinde yer alan bir tekniktir. Araştırmacının bir konu hakkında detaylı bilgi sahibi olmak amacıyla kullandığı bu teknikler çok boyutlu veri toplama (görüşmeler, odak grup, gözlemler, doküman analizi) sebebiyle araştırmalarda sıklıkla tercih edilmektedir (Yıldırım ve Şimşek, 2006).

Araştırma sürecinde şema 1'deki aşamalar takip edilmiştir.

Şema 1. Araştırma Sürecinin Aşamaları



Şema 1'de görüldüğü gibi araştırma probleminin belirlenmesinden sonra problem ile ilgili literatür taraması yapılarak araştırmanın kuramsal çerçevesi

oluşturulmuş ve araştırma soruları geliştirilmiştir. Uzman görüşü alınarak yarı yapılandırılmış görüşme formu düzenlendikten sonra araştırma yapılacak bireyler tespit edilmiştir. Belirlenen çalışma grubu ile görüşmeler gerçekleştirilerek veriler elde edilmiştir. Toplanan veriler betimsel ve içerik analizine tabi tutulmuş olup verilerin analizi sonucunda elde edilen bulgular gerek alan yazın gerekse de doğrudan alıntılar çerçevesinde yorumlanarak, ulaşılan sonuçlar açık ve anlaşılır bir anlatımla raporlaştırılmıştır.

2.2. Çalışma Grubu

Yapılacak araştırma önceden belirlenmiş bir grubu ya da ölçütü kapsayan bir durum olduğundan EYD alanında lisansüstü eğitim yapmış yöneticilerin bakış açılarındaki farklılıklar araştırmasında ölçüt örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Bu örnekleme yöntemindeki temel anlayış önceden belirlenmiş bir dizi ölçütü karşılayan bütün durumların çalışılmasıdır. Burada sözü edilen ölçüt veya ölçütler araştırmacı tarafından oluşturulabilir ya da önceden hazırlanmış bir ölçüt listesi kullanılabilir (Yıldırım ve Şimşek 2006).

Yapılan araştırmada çalışma grubunu oluşturmak için belirlenen ölçüt eğitim yönetimi alanında yüksek lisans eğitimi yapmış okul müdürleri olduğundan Düzce ilinde görev yapan ve bu ölçütü karşılayan on okul müdürü çalışma grubunu oluşturmuştur. Seçilen örneklem araştırma konusunu aydınlatmaya katkısı için uygun görülmüş olup Düzce ilinde okul müdürlüğü yapan ve EYD alanında yüksek lisans eğitimini tamamlamış bireylerin katılımıyla oluşmuştur. Glaser ve Strauss (1967), araştırma sorusunun yanıtı olabilecek kavramların ve süreçlerin tekrar etmeye başladığı aşamaya (doyum noktası) kadar veri toplanması gerektiğini işaret etmektedir. Bu araştırmada da ortaya çıkan kavramlar ve süreçler birbirini tekrar etmeye başladığı için uzman kişi görüşü ile yeterli veriye ulaşıldığına karar verilmiş ve görüşmeler EYD alanında yüksek lisans eğitimini tamamlamış on okul müdür ile tamamlanmıştır.

Okul müdürlerine ait bilgiler Tablo 3'te sunulmuştur. Tablo 3'teki dizilim görüşme sırasına göre oluşturulmuştur.

Tablo- 3. Katılımcılara İlişkin Bilgiler

Katılımcı	Öğrenim Durumu	YL. Mezuniyeti	YL. Üniversitesi	Cinsiyet	Yaş	Mesleki Kıdem	Yöneticilik Kıdemi
M1	Yüksek Lisans	2015	Düzce Üniversitesi	Erkek	48	27 yıl	17 yıl
M2	Yüksek Lisans	2017	Düzce Üniversitesi	Erkek	53	33 yıl	9 yıl
M3	Yüksek Lisans	2018	Düzce Üniversitesi	Erkek	49	27 yıl	16 yıl
M4	Yüksek Lisans	2018	Düzce Üniversitesi	Kadın	49	24 yıl	11 yıl
M5	Yüksek Lisans	2020	Düzce Üniversitesi	Kadın	46	20 yıl	6 yıl
M6	Yüksek Lisans	2018	Düzce Üniversitesi	Kadın	37	16 yıl	14 yıl
M7	Yüksek Lisans	2016	Düzce Üniversitesi	Erkek	58	40 yıl	13 yıl
M8	Yüksek Lisans	2009	Bolu İzzet Baysal Üniversitesi	Erkek	44	22 yıl	12 yıl
M9	Yüksek Lisans	2013	Düzce Üniversitesi	Erkek	46	24 yıl	6 yıl
M10	Yüksek Lisans	2015	Düzce Üniversitesi	Erkek	53	24 yıl	6 yıl

Tablo 3 incelendiğinde görüşmeye katılan 10 kişinin 3 tanesinin kadın, 7 tanesinin erkeklerden oluştuğu görülmektedir. Erkek katılımcıların yaşı en küçük olanı 44, en kıdemli katılımcının ise 58 yaşında olduğu görülmektedir. Kadın katılımcıların en küçük olanın 37 yaşında en kıdemli kadın katılımcının ise 49 yaşında olduğu görülmektedir. Katılımcılar 35 yaş ve üzerinde olup, katılımcıların tümü EYD yüksek lisans mezunu ve okul müdürüdür. Katılımcılardan 9 kişinin Düzce Üniversitesi, 1 kişinin ise Bolu İzzet Baysal Üniversitesi EYD alanından mezun olduğu, mezuniyet tarihinin en eski olanın 2009, en yeni olanın ise 2020 olduğu görülmektedir. Katılımcılarda dokuz kişi 20 yıl ve üzeri öğretmenlik görevini yürüttükleri bir kişinin mesleki kıdeminin de 16 yıl olduğu görülmektedir. Yöneticilikte en kıdemli katılımcının 17 yıldır okul müdürü olarak görev yaptığı, yöneticilik kıdemi en az katılımcının ise okul müdürlüğündeki görev süresinin en az altı yıl olduğu görülmektedir. Düzce ilinde 196 kadrolu okul müdürü görev yapmakta olup, bu okul müdürlerinin 21 tanesi EYD alanında yüksek lisans eğitimi aldığı belirtilmiştir (Düzce MEM, 2021).

2.3. Görüşme Soruları

Araştırmanın odaklandığı olguyu yaşayan ve bu olguyu dışı vurabilecek veya yansıtabilecek bireyler ya da gruplar nitel araştırmaların veri kaynaklarını meydana getirir (Yıldırım ve Şimşek, 2006). EYD alanında lisansüstü eğitim yapmış okul müdürlerinin bakış açılarındaki farklılıklar konusu ile ilgili katılımcı okul müdürlerinin düşünce ve algıları görüşme tekniği kullanılarak araştırılmıştır. Nitel araştırmalarda birden fazla veri toplama yöntemine başvurulması önerilmekte ve bu yöntem araştırmayı güçlendirmektedir. Bu araştırmada görüşülen okul müdürlerinin sözel ve sözel olmayan duygu ve düşünceleri görüşme yöntemiyle irdelenmeye çalışılmış, görüşme esnasındaki tavır ve davranışları gözlenmiş ve ilgili literatür bağlamında yorumlanmaya çalışılmıştır. Böylece okul müdürü görüşleri araştırma soruları ile daha ayrıntılı açıklanma, yorumlanma ve tartışılma yoluna gidilmiştir.

Stewart ve Cash (1985) görüşmeyi “önceden belirlenmiş ve ciddi bir amaç için yapılan, soru sorma ve yanıtlama tarzına dayalı karşılıklı ve etkileşimli bir iletişim süreci” olarak tanımlamıştır (Yıldırım ve Şimşek, 2006). Patton (2002) görüşme yönteminin doğrudan gözlem yapılamayan durumlar için kullanıldığını duyguların, düşüncelerin, niyetlerin ve geçmişte yaşanmış davranışların gözlemlenemeyeceğini ayrıca insanların dünyayı nasıl algılayıp organize ettiklerinin de gözlemlenemeyeceğini ancak katılımcılara sorular sorarak öğrenilebileceği şeklinde açıklamaktadır. Ayrıca Merriam (2013) gözlemleyemediğimiz duygu, davranış ve insanların dünyayı nasıl algıladıklarını öğrenmek, geçmişte yaşanmış ve tekrar etmeyecek olayları öğrenmek istediğimizde de görüşme yöntemine başvurulabileceğini de eklemektedir.

Araştırmada görüşme türlerinden yarı yapılandırılmış görüşme tekniği kullanılmıştır. Bu teknikte, araştırmacı görüşme sorularını önceden hazırlar; ancak görüşme sırasında araştırılan kişilere kısmi esneklik sağlayarak oluşturulan soruların yeniden düzenlenmesine, tartışılmasına imkân tanır. Bu tür bir görüşmede, araştırılan kişilerin de araştırma üzerine kontrolleri mevcuttur (Ekiz, 2009). Yarı yapılandırılmış görüşmeler, tam yapılandırılmış görüşmeler kadar katı olmadığı gibi, yapılandırılmamış görüşmeler kadar da esnek değildir (Büyüköztürk vd., 2008).

Merriam’a (2013) göre yarı yapılandırılmış görüşme, tam yapılandırılmış ile yapılandırılmamış görüşme tekniğinin arasındadır. Araştırmacılara bu esnekliği sağladığı için araştırmada yarı yapılandırılmış görüşme tekniği kullanılmıştır. Ayrıca yarı yapılandırılmış görüşme tekniğinin önceden hazırlanmış formata bağlı olarak sürdürülmesi nedeniyle daha sistematik ve kıyaslanabilir bilgi sunması araştırmacılara kolaylık sağlamaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2006). Bu nedenle yarı yapılandırılmış görüşme formu tercih edilmiştir.

Araştırmada kullanılan görüşme formu kavramsal çerçeve oluşturulduktan, alan yazında konu ile ilgili yapılan araştırmalar, görüşme formları ve ölçekler incelendikten sonra oluşturulmuştur. Görüşme formu hazırlanırken kolay anlaşılabilir ve çok boyutlu olmayan sorular yazma ve katılımcıyı yönlendirmekten kaçınma gibi ilkelere dikkat edilmiştir. Görüşme sürecinde toplanan verilerin derinlemesine olması ve tam olarak açıklanamayan hususlara açıklama yapma konusunda geri bildirim özelliği taşıyan alternatif sorular (sondalar) kullanılır (Yıldırım ve Şimşek, 2006).

Araştırmada kullanılan formda 6 adet açık uçlu soru yer almıştır. Hazırlanan her bir sorunun altında katılımcının soruyu daha iyi anlamasına yardımcı olmak ve derinlemesine veri toplamak için 3 tane alternatif soru oluşturulmuştur. Hazırlanan sorular uzman görüşüne sunulmuş kararlaştırılan bir okul müdürüyle görüşme yapıp, görüşme sonucu oluşturulan görüşme içeriği uzman görüşü alınarak değerlendirilmiştir. Görüşmelerin incelenmesi sonucunda araştırma sorularının amaca hizmet ettiği kanısı olduğu için sonraki görüşmelere geçilmiştir. Yapılan araştırmada analiz programı kullanılmamıştır. Araştırmacı aynı zamanda okul müdürü olarak görev yaptığı için yönetimle ilgili kavram ve süreçlere hâkim olup, uygulamanın içinden geldiği için analiz programı kullanmayı tercih etmeyip bizzat kendisi analiz yapmıştır. Görüşmeler, araştırmacı tarafından yapılmış ve aşağıdaki sorular sorulmuştur:

1. Yüksek lisans eğitimi yapmış olmak motivasyon olarak öğretmen, diğer yönetici ve çevrenin size bakışını hangi açılardan değiştirdi?

- a. *Öğretmenlerin bakış açısındaki değişiklikler (olumlu, olumsuz)*
- b. *Okul Müdürü meslektaşlarınızın bakış açısı (olumlu, olumsuz)*
- c. *Üst yöneticilerin bakış açısı (olumlu, olumsuz)*

2. Yüksek lisans eğitiminin mesleki gelişiminize ne kattığını düşünüyorsunuz?

- a. *Bilgi düzeyinizi hangi açılardan arttırdığını düşünüyorsunuz?*
- b. *Yönetimsel sorunlara karşı tutumunuzu nasıl etkiledi?*
- c. *Yönetim becerinizi nasıl dönüştürdü?*

3. Yüksek lisans eğitiminde aldığınız derslerin uygulamada size nasıl bir katkı sağladığını düşünüyorsunuz?

- a. *Aldığınız eğitimin yönetimde gösterdiğiniz liderlik davranışlarınıza ne katkısı oldu?*
- b. *Derslerdeki kazanımlar öğretmenlerle iletişiminizi nasıl etkiledi?*
- c. *Öğrencilerin daha iyi öğrenebilmesi için aldığınız lisansüstü eğitim ile hangi uygulamaları gerçekleştirdiniz?*

4. Yüksek lisans eğitiminde öğrendiklerinizle hangi sorunları çözdünüz?

- a. *Ne gibi sorunlarla karşılaşıyordunuz?*
- b. *Örnek olay anlatır mısınız?*
- c. *Karşılaştığınız sorunlara çözüm üretme noktasında lisansüstü hangi derslerden ilham aldığınızı düşünüyorsunuz?*

5. Daha önceki uygulamalarınızdan hangilerini yüksek lisans eğitiminizden sonra değiştirdiniz?

- a. *Lisansüstü eğitimden sonra sizi uygulamalarınızda değişime sevk eden nedenleri anlatabilir misiniz?*
- b. *Örnek olay anlatabilir misiniz?*

6. Kendi yöneticiliğinizi nasıl değerlendiriyorsunuz?

- a. *Yüksek lisans eğitimi yapmamış yöneticilerden hangi açılardan farklılaştığınızı düşünüyorsunuz?*
- b. *Yönetim uygulamalarındaki becerileriniz kişisel özelliklerinizden mi yoksa yüksek lisans eğitiminizden mi kaynaklanmaktadır?*

Uzman görüşü alınarak oluşturulan bu sorular ile EYD alanında lisansüstü eğitim yapmış okul müdürlerinde oluşan farklılıklar sorgulanmaya çalışılmıştır. Birinci soruda “*Yüksek lisans yapmış olmak motivasyon olarak öğretmen, diğer yönetici ve çevrenin size bakışını hangi açılardan değiştirdi?*” ifadesi ile yüksek lisans yapmış okul müdürlerine yönelik bakış açılarının tespit edilmesi amaçlanmıştır. Okul müdürlerine yönelik diğer müdürlerin, öğretmenlerin ve üst yöneticilerin bakış açıları irdelenmiştir. Böylece okul müdürlerinin yüksek lisans yapmış olmalarının nasıl algılandığı tespit edilmeye çalışılmıştır. İkinci soruda “*Yüksek lisans eğitiminin mesleki gelişiminize ne kattığını düşünüyorsunuz?*” ifadesi ile yüksek lisans

eğitiminin okul müdürlerinin bilgi, beceri ve tutumlarına katkıları belirlenmeye çalışılmıştır. Üçüncü soruda “*Yüksek lisans eğitiminde aldığınız derslerin uygulamada size nasıl bir katkı sağladığını düşünüyorsunuz?*” ifadesi ile yapmış oldukları lisansüstü eğitimde almış oldukları derslerin alanda yapmış oldukları uygulamalara nasıl katkı sağladığı, liderlik davranışları ve öğretmenlerle iletişimlerini nasıl etkilediği belirlenmeye çalışılmıştır. Dördüncü soruda “*Yüksek lisans eğitiminde öğrendiklerinizle hangi sorunları çözdünüz?*” ifadesi ile okul müdürlerinin alanda ne gibi sorunlar ile karşılaştıkları, karşılaştıkları sorunlara çözüm üretme noktasında lisansüstü eğitimde almış oldukları hangi derslerden ilham alıp almadıkları somut olarak belirlenmeye çalışılmıştır. Beşinci soruda “*Daha önceki uygulamalarınızdan hangilerini yüksek lisans eğitiminizden sonra değiştirdiniz?*” ifadesi ile okul müdürlerinin yapmış oldukları eğitim sonunda daha önceden yapmış oldukları uygulamalarında değişiklik yapıp yapmadıkları, eğer yapmışlarsa onları bu değişime sevk eden nedenlerin ne olduğu ve lisansüstü eğitimin bu değişime katkısı belirlenmeye çalışılmıştır. Altıncı soruda okul müdürlerine sorulan “*Kendi yöneticiliğinizi nasıl değerlendiriyorsunuz?*” ifadesi ile yüksek lisans yapmamış okul müdürlerinden hangi açılardan farklılaştıkları, yönetim uygulamalarındaki becerilerinin kişisel özelliklerinden mi yoksa yapmış oldukları yüksek lisans eğitiminden mi kaynaklandığı belirlenmeye çalışılmıştır.

2.4. Verilerin Toplanması

Nitel araştırmalarda en çok kullanılan veri toplama yöntemlerinden biri görüşme yöntemidir. Görüşme yoluyla deneyimler, tutumlar, düşünceler, niyetler, yorumlar, zihinsel algılar ve tepkiler gibi gözlenemeyen değerler açıklığa kavuşturulur. İlk bakışta kolay bir veri toplama yöntemi olarak düşünülse de konuşma ve dinleme gibi temel becerilere ihtiyaç duyulur (Yıldırım ve Şimşek, 2006). Özdamar ve diğerleri (1999) nitel araştırmalarda geçerliliği ve güvenilirliği sağlamada ses ve görüntü kaydının öneminden bahseder. Yıldırım ve Şimşek (2006) ise görüşme yoluyla elde edilen verilerin kayıt altına alınması gerektiğini, kayıt altına alma yöntemi olarak kayıt cihazı veya not almayı tavsiye etmektedir. Bu araştırmada eğitim yönetimi alanında lisansüstü eğitim yapmış yöneticilerin bakış açılarında oluşan farklılıkları,

aldıkları eğitimin mesleki ve kişisel gelişimlerine katkı ve değerlerini açığa çıkarabilmek için okul müdürleriyle birebir görüşmeler yapılmıştır.

Araştırmaya veri sağlamak amacıyla yapılacak görüşmelerden önce çalışma grubunda yer alan okul müdürleri telefonla aranarak ve bizzat yüz yüze görüşülerek araştırmacının görev yaptığı okul, okuldaki görev süresi, yüksek lisans yapmış olduğu üniversite ve bölümü, tez konusu hakkında bilgi verilmiş ve görüşme için randevu talep edilmiştir. Yapılan araştırmada çalışma grubuna katılmayı reddeden okul müdürü olmamıştır. Çalışma grubuna katılan okul müdürleriyle yapılan görüşmeler video kaydı alınarak gerçekleştirilmiş, isimleri ve çalıştıkları kurum bilgilerinin gizli tutulacağı konusunda bilgi verilmiştir. Görüşmelerden elde edilen bilgilerin sadece bu araştırma kapsamında kullanılacağı teminatı verilerek karşılıklı güven ortamı oluşturulmuştur. Çalışma grubuna katılan okul müdürlerine kendilerinin de video kaydı yapabilecekleri veya talep etmeleri halinde araştırmacı tarafından her zaman görüşme kayıtlarının verilebileceği söylenmiştir. Katılımcıların bilgileri araştırmacı tarafından gizli tutulup, araştırmada kodlama sistemi kullanılarak belirtilmiştir. Katılımcıların isimleri gizlenerek araştırmada M1, M2, M3... şeklinde kod isimler kullanılmıştır. Görüşmeler, katılımcıların görüşlerini rahat ifade etmeleri ve görüşmelerin belli bir süreyle sınırlı kalmaması için görüşmeyi tercih ettikleri zamanlarda gerçekleştirilmiştir. Çalışma grubuna katılan okul müdürleriyle gerçekleştirilen görüşmeler sohbet havasında geçmiş ve katılımcı müdürlerin görüşme sırasında rahat oldukları gözlemlenmiştir. Veri toplama süreci koronavirüs salgınının en yoğun olduğu ve eğitim öğretime zorunlu olarak ara verildiği döneme denk geldiği için katılımcıların isteği doğrultusunda çevrimiçi yapılmıştır. Yapılan görüşmeler ile ilgili bilgiler şu şekildedir.

Müdür 1 (M1): Görüşme, 26.12.2020 tarihinde gerçekleştirildi. Görüşme saat 12.10 da başlayıp 34 dakika devam etti. Görüşme katılımcının isteği üzerine online olarak gerçekleştirildi. 34 dakika süren görüşmenin hem video hem de ses kaydı gerçekleştirildi. Görüşmecinin görüşme süresince rahat ve sakin olduğu görüldü. 3 sayfa ve 1359 kelimeden oluşan bir görüşme metni ortaya çıktı.

Müdür 2 (M2): Görüşme, 02.01.2021 tarihinde gerçekleştirildi. Görüşme saat 13.15'te başlayıp 64 dakika devam etti. Görüşme katılımcının isteği üzerine online olarak gerçekleştirildi. 64 dakika süren görüşmenin hem video hem de ses kaydı gerçekleştirildi. Görüşmecinin görüşme süresince rahat olduğu görüldü. 4 sayfa ve 1977 kelimeden oluşan bir görüşme metni ortaya çıktı.

Müdür 3 (M3): Görüşme, 09.01.2021 tarihinde gerçekleştirildi. Görüşme saat 14.00'te başlayıp 29 dakika devam etti. Görüşme katılımcının isteği üzerine çevrimiçi olarak gerçekleştirildi. 29 dakika süren görüşmenin hem video hem de ses kaydı gerçekleştirildi. Görüşmecinin görüşme süresince rahat ve sakin olduğu görüldü. 3 sayfa ve 1461 kelimeden oluşan bir görüşme metni ortaya çıktı.

Müdür 4 (M4): Görüşme, 23.01.2021 tarihinde gerçekleştirildi. Görüşme saat 14.00'te başlayıp 24 dakika devam etti. Görüşme katılımcının isteği üzerine çevrimiçi olarak gerçekleştirildi. 24 dakika süren görüşmenin hem video hem de ses kaydı gerçekleştirildi. Görüşmecinin görüşme süresince rahat ve sakin olduğu görüldü. 3 sayfa ve 1662 kelimeden oluşan bir görüşme metni ortaya çıktı.

Müdür 5 (M5): Görüşme, 16.01.2021 tarihinde gerçekleştirildi. Görüşme saat 15.30'da başlayıp 49 dakika devam etti. Görüşme katılımcının isteği üzerine çevrimiçi olarak gerçekleştirildi. 49 dakika süren görüşmenin hem video hem de ses kaydı gerçekleştirildi. Görüşmecinin görüşme süresince rahat ve sakin olduğu görüldü. 3 sayfa ve 1522 kelimeden oluşan bir görüşme metni ortaya çıktı.

Müdür 6 (M6): Görüşme, 21.01.2021 tarihinde gerçekleştirildi. Görüşme saat 15.30'da başlayıp 37 dakika devam etti. Görüşme katılımcının isteği üzerine çevrimiçi olarak gerçekleştirildi. 37 dakika süren görüşmenin hem video hem de ses kaydı gerçekleştirildi. Görüşmecinin görüşme süresince rahat ve sakin olduğu görüldü. 2 sayfa ve 1014 kelimeden oluşan bir görüşme metni ortaya çıktı.

Müdür 7 (M7): Görüşme, 25.01.2021 tarihinde gerçekleştirildi. Görüşme saat 12.50 de başlayıp 69 dakika devam etti. Görüşme katılımcının isteği üzerine çevrimiçi olarak gerçekleştirildi. 69 dakika süren görüşmenin hem video hem de ses kaydı

gerçekleştirildi. Görüşmecinin görüşme süresince rahat ve sakin olduğu görüldü. 2 sayfa ve 712 kelimedenden oluşan bir görüşme metni ortaya çıktı.

Müdür 8 (M8): Görüşme, 26.01.2021 tarihinde gerçekleştirildi. Görüşme saat 12.00'de başlayıp 49 dakika devam etti. Görüşme katılımcının isteği üzerine çevrimiçi olarak gerçekleştirildi. 49 dakika süren görüşmenin hem video hem de ses kaydı gerçekleştirildi. Görüşmecinin görüşme süresince rahat ve sakin olduğu görüldü. 3 sayfa ve 1537 kelimedenden oluşan bir görüşme metni ortaya çıktı.

Müdür 9 (M9): Görüşme, 26.01.2021 tarihinde gerçekleştirildi. Görüşme saat 14.10'da başlayıp 35 dakika devam etti. Görüşme katılımcının isteği üzerine online olarak gerçekleştirildi. 35 dakika süren görüşmenin hem video hem de ses kaydı gerçekleştirildi. Görüşmecinin görüşme süresince rahat ve sakin olduğu görüldü. 3 sayfa ve 1424 kelimedenden oluşan bir görüşme metni ortaya çıktı.

Müdür 10 (M10): Görüşme, 25.01.2021 tarihinde gerçekleştirildi. Görüşme saat 17.15'te başlayıp 21 dakika devam etti. Görüşme katılımcının isteği üzerine çevrimiçi olarak gerçekleştirildi. 21 dakika süren görüşmenin hem video hem de ses kaydı gerçekleştirildi. Görüşmecinin görüşme süresince rahat ve sakin olduğu görüldü. 3 sayfa ve 1388 kelimedenden oluşan bir görüşme metni ortaya çıktı.

Görüşmecinin katılımcı ile aralarındaki etkileşimin belli bir mesafede olması gerektiği, araştırmacının gerçek veri elde edebilmesi için görüş alışverişinde bulunmaması gerektiğini belirtilmektedir (Merriam, 2013). Bu nedenden ötürü yapılan görüşmelerde katılımcıları yönlendirecek ifadeler kullanmamaya dikkat edilmiştir. Araştırmaya katılan on okul müdürüyle yapılan görüşmeler toplam 6 saat 51 dakika sürmüştür. Söz konusu görüşmeler kapsamında yönetim alanında yüksek lisans eğitimi yapmalarının amacı, yapılan eğitimin okul müdürlerine katkıları, yüksek lisans eğitiminin etkilendikleri ve eksik gördükleri yönleri, yönetim uygulamalarındaki becerilerinin kişisel özelliklerinden mi yoksa yüksek lisans eğitiminden mi kaynaklandığı konularında derinlemesine arka plan bilgisi alınmaya çalışılmıştır. Elde edilen veriler 29 sayfa doküman ve 14056 kelimedenden oluşmuştur.

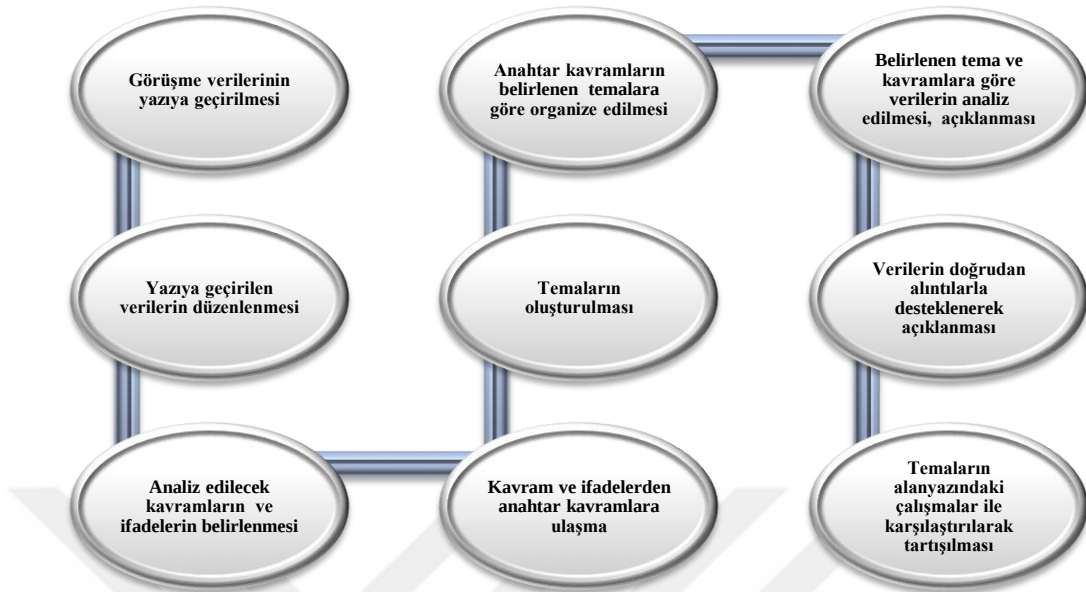
Yazılarak metin haline getirilen konuşmaların doğruluğunu ve gerçekliğini kontrol etmek amacıyla (Silverman, 1993) bilgisayar ortamında bulunan görüşmeler her bir katılımcıya ulaştırılarak eklemek veya çıkarmak istedikleri bir şey olup olmadığı sorulmuş ve katılımcı okul müdürlerinin onayları alındıktan sonra analiz sürecine geçilmiştir. Ayrıca Merriam (2013: 207) iç geçerliğin ve inandırıcılığın sağlanmasındaki stratejilerden birinin üye kontrolü olduğunu katılımcı sorgulaması da denilen bir strateji olduğundan söz eder. Yapılan bu uygulamayla görüşmelerde elde edilen verilerin geçerliliği oluşturulmaya çalışılmıştır.

2.5. Verilerin Analizi

Araştırma verileri Strauss ve Corbin'in (1990) önerdiği betimsel ve içerik analizi yaklaşımına göre analiz edilerek yorumlanmıştır. Betimsel analiz elde edilen verilerin daha önceden belirlenen temalara göre özetlenip yorumlandığı, görüşülen bireylerin görüşlerinin çarpıcı bir biçimde yansıtmak amacıyla doğrudan alıntılara sık sık yer verildiği ve elde edilen bulguların açıklanıp yorumlandığı analiz tekniği iken, içerik analizi ise toplanan verileri açıklayabilecek kavram ve ilişkilere ulaşarak daha sonra ortaya çıkan kavramlara göre de temaların saptanarak temalar sayesinde olguların düzenlenmesidir. İçerik analizinde temel amaç birbirine benzeyen verileri belirli kavramlar ve temalar çerçevesinde bir araya getirmek ve bunları okuyucunun anlayabileceği bir biçimde düzenleyip yorumlayabilmektir (Yıldırım ve Şimşek, 2006). Araştırmada verilerin analizi sürecinde araştırılan konuyla ilgili, giderek artan ayrıntılı bilgileri yapılandırmak için bir yol izlemeye çalışılmıştır.

Araştırma verilerinin analizi sürecinde izlenen aşamalar aşağıda şema 2'de gösterilmiştir.

Şema 2. Veri Analizi Süreci



Şema 2’ de görüldüğü gibi araştırmada görüşme sorularıyla elde edilen veriler öncelikle değişiklik yapılmadan bilgisayar ortamına aktarılmıştır. Bilgisayar ortamına aktarılmış olan görüşme verileri, uzman kişi ile birlikte ele alınıp ayrı ayrı değerlendirilmiş ve ortak veriler işlenmiştir. Verilerin içerisinde konu ile ilgili kavram ve ifadelerin altı çizilerek bu ifadelerden anahtar kavramlara ulaşılmıştır. Ortaya çıkan veriler incelenerek veriyi açıklayan uygun temalar oluşturulmuş ve her bir kavram uygun olan temanın içine alınmıştır. Daha sonra belli bir kavrama ilişkin kaç katılımcı tarafından atıf yapıldığını gösteren frekans ve yüzde değerleri tablolar şeklinde sunulmuştur. Frekans analizi ile kavramlar arasında sıklığa dayalı bir sıralama yapılarak ortaya çıkan veriler açıklanmıştır. Bu şekilde araştırma sonucunda elde edilen veriler sayısallaştırılarak araştırmanın güvenilirliğini artırmak, yanlılığı azaltmak ve veriler arasında karşılaştırma yapmak hedeflenmiştir (Yıldırım ve Şimşek, 2006). Daha sonra ortaya çıkan bulgular katılımcılardan doğrudan alıntı yapılarak desteklenmiş ve analiz edilmiştir. Analiz sürecinin son aşamasında ise oluşturulan temalar literatürde bulunan benzer araştırmalar doğrultusunda tartışılmıştır. Bu doğrultuda yapılan analiz çalışmalarıyla altı tablo altında toplanmış olan on altı temaya ve kategoriye ulaşılmış olup bu tema ve kategoriler literatürde bulunan benzer araştırmalarda yapılan atıflar ve karşılaştırmalar doğrultusunda yorumlanmaya çalışılmıştır.

2.6. İnandırıcılık ve Aktarılabilirlik

Nitel araştırmalarda kullanılan inandırıcılık ve aktarılabilirlik gibi kavramlar nicel araştırmalarda kullanılan geçerlik ve güvenirlik kavramlarına karşılık gelmektedir. Geçerlik ve güvenirlik, türüne bakılmaksızın herhangi bir araştırmanın kavramsal çerçevesinin oluşturulup bulguların sunulması aşamalarında önemli kabul edilmektedir (Merriam, 2013).

Yıldırım ve Şimşek (2006) nitel araştırmada geçerlilik kavramını araştırma sonuçlarının doğruluğu olarak açıklar. Nitel araştırmada geçerlik, araştırmacının araştırdığı olguyu olduğu haliyle olabildiğince tarafsız gözlemesiyle gerçekleşir. Nitel bir araştırmada toplanan verilerin ayrıntılı olarak rapor edilmesi, doğrudan alıntılara yer verilmesi ve bunlardan yola çıkarak sonuçların açıklanması araştırmanın geçerliğinin sağlanması için önemli ölçütlerdir (Yıldırım ve Şimşek, 2006). Araştırmanın inandırıcılığını artırmak için araştırma konusu ile ilgili literatür incelenerek, güçlü bir kavramsal çerçeve oluşturulduktan sonra görüşme soruları hazırlanmıştır. İki okul müdürü ile soruların anlaşılabilirliğini ve amacı gerçekleştirmedeki gücünü belirlemek için ön görüşme yapılmıştır. Bu görüşmeler sonucunda sorulara yeni sondalar eklenmiş ve bazı sorular daha açık hale getirilmiştir. Görüşmelerin sonunda elde edilen görüşme metinleri katılımcılara gönderilmiş ve görüşme öncesi hangi sorularla karşılaşacakları konusunda fikir edinmeleri amaçlanmıştır. Böylece katılımcı onayı alınmıştır. Ayrıca araştırma süreci ve bu süreçte yapılanlar, katılımcılara ayrıntılı bir şekilde açıklanmaya çalışılmıştır. Bu bağlamda, araştırmanın modeli, çalışma grubu, veri toplama aracı, veri toplama süreci, verilerin analizi ayrıntılı bir biçimde açıklanarak araştırmanın inandırıcılığını/geçerliliğini artırmak hedeflenmiştir.

Merriam (2013) nitel araştırmalarda güvenirliği, *“Eğer bu çalışma bir daha yapılırsa aynı sonuçlar çıkar mı?”* şeklinde ifade eder. Le Compte ve Goetz, (1982) ise nitel araştırmada aktarılabilirlik kavramını; araştırma sonuçlarının benzer ortamlarda aynı şekilde elde edilip edilemeyeceğine ya da farklı araştırmacıların yapacakları bir araştırmadan aynı sonuçlara ulaşip ulaşamayacağıyla ilişkili bir kavram olduğunu ifade ederler. Araştırmaya birden fazla araştırmacının dâhil olması, araştırma sürecinin açık bir şekilde ortaya konması, ham verilerin saklı olması,

araştırma verilerinin teyit edilmesi nitel araştırmadaki güvenilirliğinin sağlanması açısından önemli stratejilerdir (Yıldırım ve Şimşek, 2006).

Yapılan araştırmanın aktarılabilirliğini artırmak amacıyla yapılan görüşme kayıtlarından elde edilen veriler, değişiklik yapılmadan metne aktarılmıştır. Elde edilen metinler orijinaline sadık kalarak düzeltmelere karşı yeniden gözden geçirilmiştir. Araştırmanın doğasına uygun olarak esas alınan analiz ölçütleri kullanılarak veriler çözümlenmiş ve temalar oluşturulmuştur. Uzman kişi ve araştırmacı tarafından yapılan analizlerin ortak noktalarının tespit edilmesi için bir bilgisayar uzmanından destek alınıp, bir yazılım programı kullanılarak araştırmanın ortak verileri tespit edilmiştir. Yapılan bu araştırma sonunda sadece ortak olarak belirlenen kavramlar ve ifadeler üzerinden araştırma için yeni ortak veriler tablosu oluşturulmuştur. Her bir tema ile ilgili olarak toplanan veriler tekrar analiz edilerek kontrol edilmiştir. Elde edilen bulgular uzman görüşü alınarak tekrar gözden geçirilmiştir. Araştırmanın aktarılabilirliğini artırmak için katılımcıların görüşlerinden birebir alıntı yapılmış ve bunlardan yola çıkarak sonuçlar açıklanmaya çalışılmıştır. Verilerin toplanması ve analizi sürecinde de ilgili alan yazın incelenmiş, böylece bulguların alan yazına dayalı olarak ortaya konması sağlanmıştır. Ayrıca araştırmanın ham verilerine araştırmanın ekler bölümünde yer verilerek araştırmanın güvenilirliği artırılmaya çalışılmıştır.

Merriam'a göre (2013) bir çalışmanın güvenilirliğini sağlamak, bir ölçüde o çalışmanın inandırıcılığına bağlıdır. Çalışmanın mümkün olduğunca etik biçimde tasarlanıp gerçekleştirilmesi araştırmacının güvenilir olmasını ifade etmektedir. Bir başka deyişle bir çalışmanın geçerlik ve güvenilirliği araştırma etiğine bağlıdır. Nitel araştırmalarda inandırıcılığı ve aktarılabilirliği sağlayabilmek için etik ilkelere uygun hareket etmek veri kaynağı olarak doğrudan insanlarla çalışıldığı ve belirli bir süre geçirildiği için daha önemli hale gelmektedir. Genellikle etik sorunlar veri toplama ve analiz sürecinde ortaya çıkmaktadır. Araştırmada yapılan görüşmeler öncesinde katılımcılara araştırmanın amacı açıklanmış, görüşme kayıtlarının bilimsel araştırma dışında kullanılmayacağı, herhangi bir kişi ve kuruluşa verilmeyeceği belirtilerek katılımcıların kendilerini rahat hissetmesi sağlanmıştır. Araştırmada katılımcılara araştırmacının bakış açısını yansıtan sorular sormaktan kaçınılmış, araştırma konusu

ile ilgili kişisel düşünceler dile getirilmeden tarafsız bir şekilde görüşme süreci yürütülmüştür.

2.7. Tutarlık ve Teyit Edilebilirlik

Nitel araştırmalarda tekrar edilebilirliği ön plana çıkaran güvenilirlik kavramı yerine Guba ve Lincoln (1985) nitel araştırmalarda tutarlık kavramını önermiştir. Olay ve olguların ortama ve zamana bağlı olarak oluştukları ve tekrar edilebilirliği mümkün olmadığı için güvenilirliği sağlamanın mümkün olamayacağını bunun yerine tutarlığa önem verir. Bu tutarlığın sağlanması için tutarlık incelemesi yapılmasını önerilmektedir. Yıldırım ve Şimşek (2016) tutarlık incelemesinin amacı araştırmaya dışarıdan bir gözle bakılması ve araştırmacının baştan sona araştırma etkinlikleri boyunca tutarlı davranıp davranmadığını ortaya koymaktır. Yapılan bu araştırmada da veri toplama araçları oluşturulmuş, test edilmiş, görüşmelerde sorulan tüm sorular araştırmacı tarafından benzer yaklaşımlarla sorulmuş ve kayıt altına alınmıştır. Toplanan veriler betimsel bir yaklaşımla doğrudan sunulmuş, tutarlı bir şekilde toplanmaya çalışılan veriler kodlanmış, kodlama sürecinde ve kavramsallaştırma aşamalarında tutarlı davranılmaya çalışılmış, veri analizleri önceden oluşturulmuş ve tanımlanmış kavramsal bir çerçeveye uygun bir biçimde yapılmış ve veriler sonuçlarla ilişkilendirilmiştir.

Araştırmacının herhangi bir veriyi varlığı ve inançları ile etkilememesi için önlem alınması gerekmektedir. Nitel araştırmalarda nesnelliğin sağlanmasının mümkün olmadığı, araştırmacının etkisinin olmadığı bir araştırmadan söz edilemeyeceği varsayılır. Bu sebepten ötürü Guba ve Lincoln (1985) nesnellik kavramı yerine teyit edilebilirlik kavramını önermişlerdir. Erlandson ve diğerleri (1993) teyit edilebilirliği değerlendirebilmek için ise teyit incelemesi stratejisinin kullanılmasını önerir. Yapılan bu araştırmada da ulaşılan sonuçlar ham verilerle karşılaştırılarak uzman görüşüne sunulmuş, ulaşılan yargıların ve yorumların ham verilere geri gidildiğinde teyit edilebilirliğine ilişkin bir değerlendirme yapılmıştır. Araştırmacı tarafından tüm veri toplama araçları, ham veriler ve analiz aşamasında yapılan kodlamalar tablolar gerektiğinde sunulmak üzere saklanmaktadır.

2.8. Araştırma Süreci

Nitel araştırma doğası gereği nicel araştırmalardan farklılaşmakta ve kendi varsayımları üzerinden yürütülmektedir. Nitel araştırma yapacak araştırmacının bu varsayımlardan haberdar olması ve araştırmasını bu doğrultuda yapılandırması ve yürütmesi gerekmektedir. Bu araştırmada araştırmacı nitel araştırma yapmadan önce lisansüstü düzeyde nitel araştırma dersi almış, tez araştırmasına başlamadan önce ilgili kaynakları tekrar okumuş, uzmanlarla birlikte yol haritası çıkarmış ve tereddüt edilen noktaların aydınlatılmasına çaba gösterilmiştir. Bu kapsamda araştırmaya başlamadan önce sosyal bilimler alanında yapılacak nitel araştırmanın yöntemine hâkim olabilmek ve nitel araştırmalar hakkında gerekli bilgiye sahip olmak için temel okumalarla başlanmıştır. Yapılacak olan nitel araştırmaya başlamadan önce aşağıdaki sorulara cevap olacak şekilde okumalar yapılmış; felsefi, teknik ve kavramsal açıdan nitel araştırma yönteminin anlaşılması hedeflenmiştir.

1. *Araştırmada niçin nitel araştırma yöntemi kullanılmaktadır?*
2. *Desen ve örneklem seçiminde hangi ilkelere uyulmalıdır?*
3. *Görüşme süreci nasıl planlanmalı ve gerçekleştirilmelidir? Araştırma sorularına tam, doğru ve yansız cevaplar alabilmek için görüşme nasıl yönetilmelidir?*
4. *Nitel verilerin analiz sürecinde betimsel ve içerik analizi yöntemleri nasıl anlaşılmalıdır?*
5. *Araştırmanın tamamında inandırıcılığı, aktarılabilirliği ve teyit edilebilirliği (geçerlik ve güvenirlik) sağlamak için hangi stratejiler uygulanmalıdır?*

Yapılan okuma, araştırma ve kavrama çalışmaları sonunda, uzman görüşü ve onayı alınarak *eğitim yönetimi alanında lisansüstü eğitim yapmış yöneticilerin bakış açılarında oluşan farklılıklar* konusunda nitel araştırma yöntemi, olgubilim deseni ve ölçüt örneklemenin kullanılmasına karar verilmiştir. Araştırmada görüşme yönteminin tercih edilmesi, betimsel ve içerik analizi tekniklerinin kullanılmasına karar verilmiştir. Uzman görüşü ile araştırmanın kuramsal çerçevesi ve literatür bölümü Eğitim Yönetimi ve Denetimi alanında yüksek lisansın amacı, yüksek lisansüstü programı, lisansüstü eğitimi öğretmenlere ve yöneticilere katkıları, bir uzmanlık alanı olarak eğitim yönetimi ve Millî Eğitim Bakanlığı'nın lisansüstü eğitime bakış açısı başlıklarından oluşmaktadır.

Uzman görüşü ile başlanan literatür araştırmasının her başlığı ile ilgili giriş bölümünün yazılıp, literatür bilgileri verilip daha sonra da literatürden alınan destekle bir özet ve sonuç bölümü oluşturulması karar verildi. Araştırmanın literatür çalışmaları devam ederken araştırma soruları oluşturulmaya bu sorular uzman kişi ile paylaşılmaya başlanmıştır. Oluşturulan araştırma soruları uzman kişi tarafından incelenip, lisansüstü eğitimin öğretmen ve yöneticilerde yaptığı değişim ve onlara katkılarını tespit etmek adına açık uçlu sorular oluşturulmasına karar verilmiştir. Yapılan literatür araştırması ve bununla birlikte devam ettirilen araştırma sorularını yazımı sürecinde uzman onayı ile araştırmanın konusu *eğitim yönetimi alanında lisansüstü eğitim yapmış yöneticilerin bakış açılarındaki oluşan farklılıklar* olarak kararlaştırılıp Düzce Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'ne tez konusu onayı sunulmuştur.

Literatür araştırması süreci devam ederken Millî Eğitim Bakanlığı'nın EYD alanında yüksek lisans eğitimine bakış açısı konulu yeni bir başlık daha eklenmesine karar verilmiştir. Bu yeni başlık altında Millî Eğitim Bakanlığı'nın ilgili yönetmeliklerine atıfta bulunularak öğretmen ve yöneticilerin lisansüstü eğitim yapma konusundaki bakış açılarına ışık tutmak amaçlanmıştır. Araştırma için literatür araştırma süreci devam ederken, danışman kontrolünde daha önce hazırlanmış olan araştırma soruları ile ilgili ayrıntılı bir inceleme yapılmıştır. Araştırmada kullanacak araştırma sorularının lisansüstü eğitim yapan eğitim yöneticilerinin bakış açılarını tespit etmeleri için açık uçlu olması gerektiği, bu sebeple soruların tekrar gözden geçirilip her soru için üçer tane sonda soru hazırlanmasına karar verilmiştir. Danışman rehberliğinde hazırlanan ve sonda sorularla desteklenmiş olan yeni araştırma sorularının araştırmanın inandırıcılığını artırabilmek için yüksek lisans eğitimi yapmış iki kıdemli okul müdürü ile ön görüşme yapılmıştır. Yapılan ön görüşme sonucunda araştırma sorularında anlaşılmayan, eksik kalan yönleriyle ilgili uyarılar not edilmiştir. Araştırma sorularındaki iki sonda soru yeniden düzenlenmiş, yapılan düzenlemeyle ilgili uzman ile görüşülüp değerlendirme yapılmış ve onayı alınmıştır. Okul yöneticilerinden alınan dönütler ve yapılan son düzenlemeler ile araştırma sorularına son şekli verilmiştir. Uygulama yapılan okul müdürü görüşmelerinin analizi uzman kişi ile birlikte yapılmıştır. Konuşmacının tavrının, gözlemlenebilen farklı davranışların, görüşme sırasında not alınması gerektiği için, bundan sonra yapılacak

görüşmelerde bu hususlara dikkat edilmesi kararlaştırılmıştır. Görüşme yapılacak tüm okul müdürleri ile ilgili yaş, cinsiyet, kıdem, yönetimde kıdem tablosu oluşturulmasına karar verilmiştir. Görüşme esnasında unutulup atılan kısım ile ilgili tekrar soru sormak gerektiği, özellikle lisansüstü eğitim yaptıktan sonra yöneticilerin uygulamaya aktardıkları farklı örnekleri anlatmaları istenmesi kararlaştırılmıştır.

Uzman kişi onayı ile yüksek lisans eğitimini tamamlamış bir okul müdürüyle daha görüşme yapıp oluşturulan görüşme metinleri, uzman rehberliğinde değerlendirilmiştir. Görüşme verilerinde yapılan inceleme ve değerlendirme çalışmalarından sonra araştırma için yapılan görüşmelerde yeterli veri olduğu, araştırma sorularının amaca hizmet ettiği kanısı oluştuğunda araştırma için etik kurul izni sürecine geçilmiştir. Okul müdürleri ile yapılan görüşmeler sonucunda elde edilen verilerin belli bir sistemle Excel dosyasında toplanmış, oluşturulan veri dosyası danışman ile birlikte incelenmiştir. Araştırma için yapılan bütün görüşmelerle ilgili zaman, tarih, süre döküm bilgisi tablosu oluşturulmuştur.

Araştırma için belirlenen örneklemdaki tüm okul müdürleriyle görüşmelerin tamamlanmasından sonra görüşme dosyalarının iki farklı veri dosyasının oluşturulması kararlaştırılmıştır. Uzman kişi ve araştırmacı tarafından yapılan analizlerin ortak noktalarının tespit edilmesi için bilgisayar uzmanı bir kişiden destek alınıp, bir yazılım programı kullanılarak araştırmanın ortak verileri tespit edilmiştir. Bu analiz çalışması sonunda sadece ortak olarak belirlenen kavramlar ve ifadeler üzerinden araştırmanın ortak veriler tablosu oluşturulmuştur. Araştırmada bu aşamadan sonra danışman onayı ile bulgular bölümüne başlangıç yapılması, ortak kavramlarının tespit edilmesi, bu kavramlardan hareketle temaların belirlenip, belirlenmiş olan tema ve kavramlar hakkında yapılan araştırmadan alıntılar yapılarak araştırmanın bulgular kısmının oluşturulması kararlaştırılmıştır. Yapılan araştırmada kaç kişinin aynı kavramları vurguladığının belirtilmesi, araştırmadaki her soru ile ilgili kavramlardan bir tablo oluşturulması, bulgular kısmında tema dışındaki diğer kavramlarla ilgili de bir alıntı yapılması, olumsuz kavramlarla ilgili de alıntı yapılması, her araştırma sorusunun bitiminde de konuyu toplayan bir sonuç paragrafı oluşturulup bütün araştırma soruları ile ilgili bulgu çalışmasının tamamlanması kararlaştırılmıştır. Bulguların tablolar şeklinde düzenlenmesinden sonra araştırmanın tartışma ve yorum

kısmına geçilmiştir. Bulguları literatürle karşılaştırıp, çıkan olumlu ve olumsuz durumların tartışma ve yorumunun yapılarak araştırmaya devam edilmesi için çalışmalar başlatılmıştır. Hazırlanmış olan birinci sorunun tartışma ve yorum bölümü uzman kişi ile birlikte incelenip, araştırmanın yorum bölümünün farklı bakış açıları ile desteklenerek geliştirilmesine, araştırmanın tartışma ve yorum bölümünün tamamlanmasına karar verilmiştir. Yapılan uyarılar ve belirlenen yöntemler doğrultusunda araştırmanın bulgular ve tartışma bölümü tamamlanıp danışman rehberliğinde incelenmiştir. Yapılan inceleme ve değerlendirme sonucunda araştırmanın bütün bölümlerinin nitel araştırma yönteminin doğasına göre tasarlanması, araştırma süreci boyunca düzenli olarak tutulan araştırma günlüklerinden hareketle tartışma ve sonuç kısmının yazılmasına geçilmiştir.

BÖLÜM III

BULGULAR TARTIŞMA VE YORUM

Bu bölümde, EYD alanında yüksek lisans yapmış okul müdürlerinin bakış açılarında oluşan farklılıklar ile aldıkları eğitimin mesleki ve kişisel gelişimlerine katkısını belirlemek amacıyla yapılan görüşmelerde ortaya çıkan bulgular analiz edilmiş ve temalaştırılarak sunulmuştur. Katılımcı görüşleri doğrultusunda ortaya çıkan temalar altı ana başlık ve bunların altında yer alan alt başlıklardan oluşmaktadır.

Bu başlıkların içeriği aşağıda özetlenmektedir:

- ✓ Yüksek lisans eğitimi yapmış okul müdürlerine yönelik bakış açısı,
- ✓ Yüksek lisans eğitiminin mesleki gelişime katkısı,
- ✓ Yüksek lisans eğitiminin uygulamaya katkısı
- ✓ Yüksek lisans eğitiminin sorun çözmeye katkısı,
- ✓ Yüksek lisans eğitiminden sonra okul müdürlerinde yaşanan değişimler,
- ✓ Yüksek lisans yapmış müdürlerin kendilerini değerlendirmeleri,

İlk olarak yüksek lisans eğitimi yapmış müdürlere yönelik okul içinde ve dışındaki paydaşların bakış açıları, yüksek lisans eğitiminin mesleki gelişimlerine, uygulamaya ve sorun çözmeye katkısı irdelenerek bulgulara ulaşılmıştır. Araştırmada ulaşılan bütün bulgular Tablo 4'te gösterilmektedir.

Tablo 4. Tez Tema Tablosu

Temalar	Kategoriler	Kodlar
Lisans Üstü Eğitime Yönelik Bakış Açısı	Öğretmenlerin bakış Açısı	Güven duyma Değer verme Problemlerin çözümü konusunda inanma Uzman olarak görme
	Diğer okul müdürlerinin bakış açısı	Fikir danışma Uzman olarak görme Olumlu örnek olarak değerlendirme Değersiz görme(olumsuz)
	Üst yöneticilerin bakış açısı	Değersiz görme (olumsuz) Güven duyma Takdir edilme Uzman olarak görme
Lisans Üstü Eğitimin Mesleki Gelişime Katkısı	Bilgi düzeyi	Mesleki ve kişisel gelişim Farklı bakış açısı İletişim becerisi
	Yönetime bakış açısı	Problem çözme becerisi Yaparak yaşayarak öğrenme Bilimsel bakış açısı Takım çalışması
	Yönetim becerisine katkı	Mesleki gelişim Kurumsal istişare Farklı bakış açısı Özgüven kazanma
Yüksek Lisans Eğitiminin Uygulamaya Katkısı	Liderlik	Takım çalışması Kurum kültürü Etkili İletişim
	Öğretmenlerle iletişim	Etkili İletişim kurma Empati Yapma Takım çalışması
	Öğretime katkı	Yaparak yaşayarak öğrenme Okul geliştirme
Yüksek Lisans Eğitimi Sonrası Çözülen Sorunlar	Karşılaşılan sorunlar	Çatışma İş yoğunluğu Denetim Takım çalışması Bütçe
	Örnek olay	Örgüt kültürü Sosyal çalışmalar İnsani değer İletişim
	Çözüm üretmede ilham alınan dersler	Öğretim liderliği Eğitim örgütlerinde liderlik Ülkelerin eğitim sistemi Yönetim kuramları
Kendi Yöneticiliğinizi Nasıl Değerlendiriyorsunuz?	Eski uygulamalardan değişime sevk eden nedenler	Bakış açısı değişimi Etkili empati kurma Okul iklimi Toplantı planlaması Literatür farkındalığı
	Örnek olay	Etkili projeler Kurum kültürü Herkes öğrenebilir Davranış dönüşümü Kişisel gelişim
Kendi Yöneticiliğinizi Nasıl Değerlendiriyorsunuz?	Yüksek lisans yapmamış okul müdürlerinden farklılıklar	Farklı bakış açısı Güven duyma Etkili ve hızlı karar verme Kişisel özgüven Kurum kültürü Liderlik Becerisi İletişim Çözüm sunma Rol paylaşımı Empati Kurma
	Becerilerin kaynağının kişisel özelliklerinden mi yoksa yüksek lisans eğitiminden mi kaynaklandığının belirlenmesi	Kişisel beceriler ve eğitim Kişisel özellik Yönetim tecrübesi İnsani değer yargılarına sahip olmak

Tablo 4 incelendiğinde her araştırma sorusuna yönelik temalar olduğu ve bu temaların eğitim ve yönetimle ilgili kavramlar olduğu ve iletişim-empati-kişisel gelişim gibi kavramların tema olarak sıkça tekrarlandığı görülmektedir.

3.1. Lisansüstü Eğitime Yönelik Bakış Açısı

Bu boyutta EYD alanında yüksek lisans yapmış okul müdürlerine “*Lisansüstü eğitim yapmış olmak motivasyon olarak öğretmen, diğer yönetici ve çevrenin size bakışını hangi açılardan değiştirdi*” sorusu yöneltilmiştir. Bu soru ile okul müdürlerine yönelik öğretmenler, okul müdürü ve üst yöneticilerin bakış açıları açıklanmaya çalışılmıştır. Ortaya çıkan bulgular tablo 5’te gösterilmektedir.

Tablo 5. Lisansüstü Eğitime Yönelik Bakış Açısı

Kategoriler	Kodlar
Öğretmenlerin bakış Açısı	Güven duyma
	Değer verme
	Problemlerin çözümü konusunda inanma
	Uzman olarak görme
Diğer okul müdürlerinin bakış açısı	Fikir danışma
	Uzman olarak görme
	Olumlu örnek olarak değerlendirme
	Değersiz görme(olumsuz)
Üst yöneticilerin bakış açısı	Değersiz görme (olumsuz)
	Güven duyma
	Takdir edilme
	Uzman olarak görme

Tablo 5’teki bulgular incelendiğinde öğretmen, diğer okul müdürü ve üst yönetici görüşlerinin farklılaştığı anlaşılmaktadır. Yüksek lisans yapmış müdürlere karşı öğretmenler genellikle olumlu bir tutum ve davranış içerisine girerken diğer okul müdürleri bazen olumlu bazen olumsuz, üst yöneticiler ise öncelikli olarak olumsuz bakmaktadır. Bu konudaki ayrıntılı görüşler ve doğrudan alıntılar aşağıda sunulmaktadır.

3.1.1. Öğretmenlerin Bakış Açısı

Araştırma kapsamında görüşlerine başvuru olan *okul müdürlerine göre* öğretmenler yüksek lisans yapmış okul müdürlerine:

- *Güven duymaktadır,*

- *Değer vermektedir,*
- *Problemlerin çözümü konusunda inanmaktadır,*
- *Uzman gözüyle bakmaktadır.*

Eğitim yönetimi ve denetimi alanında yüksek lisans yapmış okul müdürlerine yönelik öğretmen bakış açısı incelendiğinde ön plana çıkan ve en çok tekrar edilen kavramın *güven duyma* teması olduğu görülmektedir. Araştırmaya katılan on okul müdüründen üçü bu kavramın altını çizmektedir. İfade edilen diğer kavramlar olarak ise *değer verme, kolay kabullenilme, problemlerin çözümüne inanma, daha yetkin olduğunu düşünme, olumlu bakış açısı, saygı duyma ve yenilik görme* şeklinde ortaya çıkmaktadır. Okul müdürleri tarafından dile getirilen bu kavramlar öğretmenlerin genellikle yüksek lisans yapmış yöneticilere karşı olumlu bir bakış açısı sergilediklerini göstermektedir. Bu boyutta ortaya çıkan doğrudan alıntılar aşağıda sunulmaktadır.

(M1) – “[...] Öğretmen arkadaşlarımdan daha fazla değer verdiğini, daha fazla saygı duyduğunu düşünüyorum. Yapmış olduğum işlerde ve kararlarda bilimsel bir yön varsa öğretmenler tarafından kurum içinde daha çabuk kabullenilmekteyim diyebilirim.”

(M2) – “[...] Problem sezme ve çözmede başarılı olacağınıza dair güven daha çok oluyor.”

(M8) – “[...] Almış olduğum eğitim, öğretmenlerin bana daha fazla güven duymalarını sağlamıştır. Artık öğretmenler sizi güvenilir insan olarak hissediyorlar.”

Güven duyma kodu ile birlikte ortaya çıkan öğretmen bakış açısına ilişkin diğer görüşler ise şöyle ifade edilmektedir:

(M2) – “[...] Çalışkanlığınızın yüksek lisans eğitimiyle gelen donanımlardan kaynaklandığını düşünüyorlar. Her soruya bir cevabınız her soruna bir çözümünüz olduğunu düşünür gibiler.”

(M3) – “[...] Bakış açısını olumlu yönden değiştirdi. Yöneticinin inandırıcılığı bilgi ve birikimle oluşur. Bu varlığı hissettirme noktasında kullanırsanız kesinlikle olumlu anlamda yöneticilik duruşunuza katkıda bulunacaktır.”

(M4) – “[...] Olumlu tepkileri ile karşılaştım. Şaşırp tepki veren öğretmenlerimin bu davranışları beni motive etti.”

(M6) – “[...] Müdürlerinin daha yetkin bir kişi olduğunu düşünüyorlar.”

(M9) – “[...] Müdürlerinin kendisini nitelik olarak geliştirmesine saygı duyuyorlar.”

(M10) – “[...] Uygulamalardaki farklılıklarımız eski ile yeni arasında bir kıyaslama farkı oluşturabiliyor.”

Güven duyma iş hayatında, sosyal hayatta ve özel hayattaki her türlü ilişkinin temelinde yer almaktadır. Çalışma hayatında, özellikle de eğitim kurumlarında güven duyulan kişilerde bazı özelliklerin ön plana çıkması önem arz etmektedir. Güven duyulacak kişinin o görevi yapabilecek yetkinlik ve beceriye sahip, dürüst ve yaptığı işle ilgili sorumluluk sahibi olması kendisine duyulacak güveni arttırabilir.

Bu bulguya göre öğretmenler yüksek lisans yapmış okul müdürlerine güvenmektedirler. Ertürk (2019) yaptığı araştırmada öğretmenlerin okul müdürüne güven ve örgütsel bağlılıklarının artması için okul müdürlerinin davranışlarının etik düzeyde olması gerektiği sonucuna ulaşmıştır. Yüksek lisans eğitimi yaparak liderlik ve etik davranışlarla kendisini geliştiren okul müdürlerine karşı öğretmenlerin güven duygusu artmaktadır. Demir (2019) yaptığı araştırmada okul yöneticisinin kullandığı motivasyonel dilin öğretmenin yöneticiye duyduğu güveni arttırdığı sonucuna ulaşmıştır. Kars ve İnandı'nın (2018) yaptıkları araştırmanın sonuçları, öğretmen algılarına göre, okul müdürlerinin liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel güvenleri arasında ilişki olduğuna işaret etmektedir. Özer ve Karadaş'a (2021) göre işbirlikçi yönetim tarzı ile müdüre güven arasında pozitif yönde; otokratik, ilgisiz ve karşı koyucu yönetim tarzı ile müdüre güven arasında negatif yönde bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Benzer bir araştırmada da güven duygusu, okul müdürlerinin sahip olması gereken en önemli değer olarak ön plana çıkmaktadır (Aslanargun, 2012).

Yöneticilerin eğitim düzeyindeki yükselmenin diğer çalışanlar açısından güven duyulacak bir özellik olarak değerlendirilmesi özellikle eğitim kurumları söz konusu olduğunda oldukça anlamlı bir sonuç olarak görülebilir. Araştırmada ortaya çıkan bu sonucun lisansüstü düzeyde alınan akademik bilgilerin bir anlamda tutum ve davranış olarak uygulamaya aktarıldığı, okul müdürleri tarafından öğretmenlere yönelik olarak sergilendiği söylenebilir. Öğretmenler tarafından sergilendiği ifade edilen diğer tutum ve davranışlarla birlikte düşünüldüğünde öğretmenlerin lisansüstü eğitim yapmış okul müdürlerini daha kolay kabullenebilecekleri şeklinde yorumlanabilir. Bu sonuç uzmanlık eğitiminin yöneticilere algılanma açısından güç kazandırdığı, ileriye yönelik olarak da daha olumlu bir okul iklimi ve kültürü oluşturma yönünde önemli bir adım olarak değerlendirilebilir.

3.1.2. Diğer Okul Müdürlerinin Bakış Açısı

Araştırma kapsamında görüşlerine başvurulmuş yüksek lisans eğitimi yapmış *okul müdürleri* diğer okul müdürü arkadaşları kendilerine:

- *Fikir danışma*
- *Uzman olarak görme*
- *Olumlu örnek olarak değerlendirme*
- *Değersiz görme* şeklinde bakmaktadır.

Diğer okul müdürlerinin yüksek lisans yapmış okul müdürleriyle ilgili görüşlerine bakıldığında hem olumlu hem de olumsuz ifadelerin ortaya çıktığı görülmektedir. Görüşmede sorulan soru için dile getirilen olumlu ifadeler “*fikir danışma, uzman olarak görülme, olumlu örnek olma, olumlu bakış açısı, övülme* olarak ortaya çıkmaktadır. Aynı soruya verilen cevaplarda olumsuz ifade olarak ise “*değersiz görme*” teması ön plana çıkmaktadır. Olumlu temaların araştırmaya katılan on okul müdür içerisinde yedi, olumsuz tema olan *değersiz görmenin* ise üç okul müdürü tarafından dile getirildiği görülmektedir. Bu boyutta olumlu olarak ortaya çıkan doğrudan alıntılar aşağıda sunulmaktadır.

M1 - “*Bu konuda olumlu dönütler aldım. Fikrimi sordukları durumlarla karşılaşıyorum.*”

M3 - “*Öğretmenlerimiz ve müdür arkadaşlarımızın “Hocam siz bu alanın uzmanısınız.” diye bize fikir danıştıkları olmuştur. O da tabi ki teşvik edicidir.*”

M10 - “*Mutlaka sizi arayıp size danışıyorlar yani sizin görüşleriniz dikkat çekiyor. Söylem ve bakış açınız çözüm önerileriniz müdürler için değerli oluyor.*”

(M4) – “[...] *Olumlu bir örnek olmak açısından önemli oldu.*”

(M5) – “[...] *Yani müdürlerin bakış açısına da olumlu diyebiliriz.*”

(M7) – “[...] *İdareci atamalarında puan etkili olduğu için lisansüstü eğitim yapmış olmak puan arttıran etmen olarak görülüyor.*”

Bu boyutta olumsuz olarak ortaya çıkan *değersiz görme* kodu ile ilgili doğrudan alıntılar aşağıda sunulmaktadır.

(M9) - “[...] *Bazı arkadaşlar da kıskançlıkla hareket ederek böyle bir şeye ne gerek var diye hareket edenler oluyor.*”

(M6) - “[...] *Zaten müdürdün, yüksek lisans yaptın da ne oldu? Statün mü arttı yok. Maaşın mı arttı, yok.*”

(M2) – “[...] Okul müdürü meslektaşlar açısından pek bir fark yok maalesef.”

Okul müdürü meslektaşların bakış açısındaki farklılık olarak ön plana çıkan ve en çok tekrar edilen olumlu kavram fikir danışmadır. Helvacı ve Aydoğan (2011) yapmış oldukları araştırmada etkili okul müdürünün işinde deneyimli ve alanında bilgili olması gerektiği sonucuna ulaşmışlardır. Tekir, (2021) yeni müdürlere verilen işe başlama eğitiminin etkileri ile ilgili yapmış olduğu araştırmada müdürlerin almış oldukları eğitimden sonra okul lideri rollerini yerine getirmekte, okullarında tüm öğrenciler için olumlu bir öğrenme ortamı oluşturmakta ve karşılaştıkları zorluklarla başa çıkma konusunda kendilerini daha donanımlı hissettikleri sonucuna ulaşmıştır. Bu bulgular ile araştırmada elde edilen sonuçlar birbirini desteklemektedir.

Araştırmada aynı soruda en çok tekrar edilen olumsuz kavram olarak *değersiz görme* olması dikkat çekmektedir. Toytok ve Çelepçıkay (2016) okul müdürlerinin üst eğitim olarak adlandırılan yüksek lisans ve doktora programlarının gerekliliğine inandıklarını ancak çapraz sorularda bu söylemlerinin tam aksine eğitime karşı olumsuz davranışlar sergilediklerini ifade etmektedir. Çalışma ortamında açığa çıkan duygusal tepkilerin arkasında yatan bir takım bilişsel değerlendirmelerin olduğu düşünüldüğünde (Weiss ve Cropanzano, 1996), örgütlerde, çalışanların statüleriyle ilgili sahip olduklarına ait endişeler, işyerinde görülen kıskançlık duyguları üzerinde etkili olabilir (Üçok, 2019). Özdemir ve Erdem’e (2020) göre akademisyenler arasında da özellikle akademik terfi, başkalarının yükselmesini istememe, unvan kavgaları ve kadro alamama gibi konular çerçevesinde kıskançlığın yaygın olduğu belirtilmektedir. Diğer okul müdürleri açısından lisansüstü eğitiminin olumlu olarak değerlendirilmesi ve bu konudaki akademik araştırmalar daha fazla eğitimin takdir edilebildiğini göstermektedir. Diğer yandan bu konuda literatürde yer alan sınırlı sayıda araştırma sonuçlarına göre yönetici konumunda bulunan kişilerin diğer yöneticileri kendilerine rakip gördüğü için diğer yöneticilerin daha fazla eğitim görmesine olumlu yaklaşmadıkları görülmektedir. Eğitim yöneticisi okul müdürlerinin diğer meslektaşlarını EYD alanında yapmış oldukları yüksek lisans eğitimini değersiz görmelerini kıskançlık duygusuyla ifade etmek mümkün olabilir

Eğitim yönetimi alanında yüksek lisans eğitimi almış meslektaşlarıyla yönetim alanında kendilerine katmış oldukları değerden dolayı bazı konularda istişare etmek,

onların eğitim ve yönetim konularında fikirlerini öğrenmek isteğinin, yüksek lisans yapmış okul müdürlerinin bakış açılarına duyulan güvenden kaynaklandığını söylemek mümkündür. Bu araştırmada elde edilen bulgulara göre meslektaş okul müdürlerinin yüksek lisans yapmış okul müdürleriyle istişare edip fikirlerini öğrenme istekleri, uygulamalarında kendilerine güven duymalarından kaynaklanmış olabilir. Eğitim yöneticisi olan okul müdürlerinin kendilerini eğitim yönetimi ve liderlik alanlarında yenilemek ve geliştirmek amacıyla yüksek lisans yapan meslektaşlarını bu gayretlerini değersiz görmeleri ise, amaçları sürekli gelişim olması gereken bazı yöneticilerin gözden kaçırılmaması gereken bir durumları olarak ele alınmalıdır.

3.1.3. Üst Yöneticilerin Bakış Açısı

Araştırma kapsamında görüşlerine başvurulanan **okul müdürleri** üst yöneticilerin kendilerine bakış açılarını:

- *Değersiz görme*
- *Güven duyma*
- *Takdir edilme*
- *Uzman olarak görme* şeklinde ifade etmektedir.

Üst yöneticilerin yüksek lisans yapmış okul müdürleriyle ilgili görüşlerine bakıldığında verilen cevaplarda en çok tekrar edilen kavram *değersiz görmedir*. Araştırmaya katılan on okul müdüründen dördü bu kavramın altını çizmektedir. İfade edilen diğer kavramlar olarak ise *güven duyma*, *uzman olarak görülme*, *olumlu bakış açısı*, *takdir edilme* şeklinde ortaya çıkmaktadır.

Okul müdürleri tarafından dile getirilen bu ifadeler, üst yöneticilerin genellikle yapılan eğitimi değersiz gördüklerini göstermektedir. Bu boyutta okul müdürlerinin doğrudan alıntılarına yer verildiğinde aşağıdaki ifadeler ortaya çıkmaktadır.

(M10) - “[...] Üst yöneticilerden bazıları lisansüstü eğitim yapmayı boş işler olarak görebiliyor ki görenler de oldu. Lisansüstü eğitim ile boşuna uğraşıyorsun gereksiz bir iş diyen oldu.”

(M7) - “[...] Üst yöneticilerin yüksek lisans yapmış yöneticilere karşı hiçbir şekilde bakış açısının değiştirdiğini düşünmüyorum, bu durumun farkında olduklarını da sanmıyorum.”

(M5) - “[...] Üst yönetici kısmına geleyim onlar için hiçbir şey fark etmiyor. Umudumu hiçbir zaman kaybetmedim ama maalesef eğitim yöneticisi seçmek konusunda liyakati sağlayamadık. Onun için üst yöneticilerin bakış açılarının hiçbir şekilde değiştiğini düşünmüyorum.”

(M3) - “[...] Bazıları uzmanlık gerektiren konularda yüksek lisans yapmış müdürlerle çalışmak istiyor ama bazı üst yöneticilerin de bu durum hiç umurunda değil. Bu kişinin eğitime bakış açısıyla alakalı.”

Diğer ifade edilen kavramlarla ilgili doğrudan alıntılar aşağıda gösterilmektedir.

(M9) – “İlçe milli eğitim müdürümüz ya da şube müdürlerimiz ilçe adına yapılacak olan programlarda özellikle projeler de bize daha çok güveniyorlar bize daha çok görev veriyorlar.”

(M2) – “Üst yöneticiler açısından olumlu karşılanıyor. Örneğin Milli Eğitim Müdürlüğü vizyoner birçok programları benim okulumdan başlattı.”

(M3) – “Bazıları uzmanlık gerektiren konularda yüksek lisans yapmış müdürlerle çalışmak istiyor.”

(M4) – “Üst yöneticilerimizin de istemiş olduğu bir şey idi lisansüstü eğitim yapmış olmak. Destek gördüm.”

(M8) – “[...] Üst yöneticiler arkadaşlarıma beni örnek gösterdiler.”

Bireyler yapmış oldukları çalışmalar, göstermiş oldukları gayret sonucunda takdir edilmeyi bekler. Çalışma ortamındaki olumsuz duyguların yapılan işin kalitesini ve çalışanların birlikte çalışma duygusunu olumsuz yönde etkilediği düşünüldüğünde (Dogan ve Vecchio, 2001), üst yöneticilerin yüksek lisans yapmış okul müdürlerini takdir etmeleri, onların kurumsal bağlılıklarını ve performanslarını olumlu yönde etkileyeceğini söylemek mümkündür. Üçok, (2019) yapmış olduğu araştırmada, çalışanların statülerinin olası kaybıyla ilgili yaşamış oldukları endişelerin, çalışma arkadaşlarına karşı hissetmiş oldukları kıskançlık duyguları üzerinde pozitif yönlü bir katkısı olduğu düşünülebileceğini belirtmiş olup, üst yöneticilerin yüksek lisans eğitimini tamamlayan okul müdürlerine karşı tavırlarını anlamaya bir katkı sunabilir. Bireylerin başarılı, üretken ve mutlu olabilmelerinin en önemli gereklerinden biri iş doyumudur (Musall, Elçi ve Ergin, 1995). Terzi, (2017) yapmış oldukları araştırmada öğretmenlerin iş doyumları ile mutluluk düzeyleri arasında olumlu bir bağ olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Yapılan bu araştırma sonuçlarından hareketle yüksek lisans yapmış okul müdürlerini almış oldukları eğitim ve fedakârlıklarından ötürü değersiz

görmek yerine yapmış oldukları bu fedakârca çalışmayı takdir etmek, onların iş doyumları ve motivasyonlarını arttırabilir.

İnsanlar takdir edilme ve değer verilme duygusuna ihtiyaç duyar. Eğitim Yönetimi ve Denetimi alanında yüksek lisans eğitimi yaparak kişisel gelişimleri için önemli bir adım atan okul yöneticileri ile ilgili üst yönetici takdiri, okul müdürlerinin iş doyumunu ve aidiyet duygularını, çalışma performansları ve iş verimlerini arttırabilir.

3.2. Lisansüstü Eğitimin Mesleki Gelişime Katkısı

Bu boyutta eğitim yönetimi ve denetimi alanında yüksek lisans yapmış okul müdürlerine “*Lisansüstü eğitiminin mesleki gelişiminize neler kattığını düşünüyorsunuz?*” sorusu yöneltilmiştir. Bu soru ile okul müdürlerinin yapmış oldukları eğitimle bilgi düzeyini hangi açılardan arttırdığı, yönetsel sorunlara karşı tutumunun nasıl etkilendiği ve yönetim becerisine etkileri açıklanmaya çalışılmıştır. Yapılan açıklamalar sonucundan çıkarılan kavramlar Tablo 6’da gösterilmektedir.

Tablo 6. Lisansüstü Eğitimin Mesleki Gelişime Katkısı

Kategoriler	Kodlar
Bilgi düzeyi	Mesleki ve kişisel gelişim Farklı bakış açısı İletişim becerisi
Yönetim bakış açısı	Problem çözme becerisi Yaparak yaşayarak öğrenme Bilimsel bakış açısı Takım çalışması
Yönetim becerisine katkı	Mesleki gelişim Kurumsal istişare Farklı bakış açısı Özgüven kazanma

Tablo 6’daki bulgular incelendiğinde yüksek lisans eğitiminin okul müdürlerinin bilgi beceri ve tutumlarına farklı katkılar yaptığı yönünde beyanları olduğu görülmektedir. Okul müdürleri yapmış oldukları eğitimle mesleki yeterliliklerinin arttığı, problem çözme becerilerinin geliştiği ve mesleki gelişimlerini pozitif etkilediğini belirtmişlerdir. Bu konudaki ayrıntılı görüşler ve doğrudan alıntılar aşağıda sunulmaktadır.

3.2.1. Bilgi Düzeyi

Lisansüstü eğitim yapmış okul müdürleri,

- *Mesleki ve kişisel gelişim sağladıkları,*
- *Farklı bakış açıları kazandıkları,*
- *İletişim becerilerinin arttığını ifade etmektedir.*

Eğitim yönetimi ve denetimi alanında yüksek lisans yapmış okul müdürlerinin almış oldukları eğitimin bilgi düzeylerini hangi açılardan arttırdığı incelendiğinde ön plana çıkan ve en çok tekrar edilen kavramın *mesleki yeterlik* teması olduğu görülmektedir. Araştırmaya katılan on okul müdüründen beşi bu kavramın altını çizmektedir. İfade edilen diğer kavramlar olarak ise *kişisel gelişim, mesleki gelişim, farklı bakış açısı, güçlü iletişim becerisi ve gelişme* şeklinde ortaya çıkmaktadır. Okul müdürleri tarafından dile getirilen bu ifadeler yüksek lisans eğitiminin onların bilgi düzeylerine önemli katkılar sağladığını göstermektedir. Bu boyutta okul müdürlerinin doğrudan alıntılarına yer verildiğinde aşağıdaki ifadeler ortaya çıkmaktadır.

(M4) – “[...] Yüksek lisansa geldiğimde de meslek hayatımda gördüğüm karşılaştığım şeyleri bilimsel anlamda görmüş oldum. Aaa bunlar kitaplarda da varmış sezgisi uyandırdı.”

(M6) – “[...] Aldığım yüksek lisan eğitimi denetim açısından bazı şeylerin daha çok farkıma varmamı sağladı. Ama denetim konularına çok takılmıyorum çünkü yönetim iyi olunca zaten denetim iyi olur.”

(M8) – “[...] 30 yıl sonra tekrar üniversitenin içine girmiş olmak eğitim-öğretim almak için orada bulunmak çok önemli bir kıyas yapma fırsatı sağladı bana. Daha derse girmeden ders seçerken bile derslerin isimleri bile beni daha bir meraklandırdı... Almış olduğunuz eğitim bilgi düzeyimizi mutlak bir şekilde arttırdı. Kültürel yetkinlik farklılıklarını yönetme becerimin geliştiğini söyleye bilirim. Eğitim liderliğinin yönetimde önemli bir yere sahip olduğu bilincine ulaştım.”

(M1) – “[...] Yapmış olduğumuz eğitimle alana ilişkin bilgi sahibi olmak mesleki anlamda olan yeterlilik düzeyimin artmasını sağladı. Mesleki olarak sürekli kendimi geliştirmem ve güncellemem gerektiği hissiyatını aşıladı.”

(M3) – “[...] Sorunlar, sıkıntılar karşısında birtakım çözümler buluyoruz. Yüksek lisans yapınca bunların öğrendik.”

(M3) – “[...] Her şeyden önemlisi bu sıkıntıları teknik anlamda hangi metotları uygulayarak çözebileceğimizi öğrendik.”

Diğer ifade edilen kavramlarla ilgili doğrudan alıntılar aşağıda gösterilmektedir.

(M2) – “[...] Zihinsel olarak daha dayanıklı hale geldiğimi hissediyorum. Merakımı arttırdı. Okumaya ve yeni şeyler öğrenmeye olan merakımı arttırdı. Öğretmenin niteliğinin geliştirilmesi çok önemli olduğunun daha bir farkına vardım. Diğer ülkelerdeki eğitim sistemlerini incelemek mesleki gelişimim için önemli katkısı oldu.”

(M3) – “Makale yazma tekniklerini yüksek lisans yaparken öğrenmiş oldum. Diğer yöneticiler ve öğretmenlerimizle iletişimimizin gelişmesinde çok de faydası oldu.”

(M1) – “[...] Bağımsız iş yapabilmeme katkı sundu. Olaylara daha farklı gözle bakabilmeme, yaklaşmama katkı sundu.”

(M9) – “[...] Daha fazla okumaya, başladım. Daha fazla araştırma yapmaya başladığımı söyleyebilirim.”

(M10) – “[...] Halbuki o kurul ya da kişinin görevi o. Aldığım eğitim bunun yanlış olduğunu hissettirdi. Sonra okulumda takım çalışması yapmayı sağladım. Takımın yaptığı işler takım liderinin denetiminde daha değerli oldu.”

Günümüzde yönetim bilimindeki gelişmeler beraberinde okul müdürlerinin rolünü de değiştirmiştir. Bu değişimin yönünün durmaksızın değişmek ve kendini sürekli geliştirebilmek olması önem arz etmektedir. Akbaba ve Ada (2010), yapmış oldukları araştırmada okul yöneticilerinin yöneticilik alanında eğitim veren akademik kurumlarda kendilerini geliştirmek için lisansüstü eğitim almak istedikleri sonucuna ulaşılmıştır. Boydak ve Öztürk (2020), yapmış oldukları araştırmalarında okul yöneticileri kendini geliştirmeli ve ilgililer hizmet içi veya hizmet öncesi eğitim ile yönetici yetiştirme programları düzenlemelidir. Bu sonuçların araştırma bulgularıyla örtüştüğünü söyleyebiliriz.

Mesleklerin gelişiminde teknolojik yeniliklere adapte olabilmek önemli olduğu kadar mesleki ruh da önem arz etmektedir. Araştırmada yüksek lisans yapmış okul müdürlerinin almış oldukları eğitimle bilgi düzeylerini, olaylara ve durumlara karşı bakış açılarını, çatışma ve iletişim güçlerini arttırmış olmaları bulgularına ulaşılmış olması, yapmış oldukları önemli görevle ilgili yüksek lisans eğitiminin mesleki yeterliliklerine katkıları olarak değerlendirilebilir.

3.2.2. Yönetime Bakış Açısı

Yönetime bakış açısı yönünden lisansüstü eğitim yapmış okul müdürleri,

- *Problem çözme becerisi*
- *Yaparak yaşayarak öğrenme*
- *Bilimsel bakış açısı*

- *Takım çalışması* becerilerinin geliştiğini ifade etmektedir.

EYD alanında yüksek lisans yapmış okul müdürlerinin almış oldukları eğitimin yönetsel sorunlara karşı tutumlarını nasıl etkilediği incelendiğinde ön plana çıkan ve en çok tekrar edilen ifadenin “*Problem çözme becerisi*” olduğu görülmektedir. Kodun araştırmaya katılan on okul müdür içerisinde üçü tarafından dile getirildiği görülmektedir. Diğer ifade edilen kavramlar ise “*yönetsel dönüşüm, yaparak yaşayarak öğrenme, bilimsel bakış açısı, takım çalışması*” şeklinde ortaya çıkmaktadır. Okul müdürleri tarafından dile getirilen bu kavramlar, yüksek lisans eğitiminin onların yönetsel tutumlarına değerli katkılar sağladığını göstermektedir.

Problem çözme becerisi ile ilgili olarak ortaya çıkan ifadelerle ilgili doğrudan alıntılar aşağıda gösterilmektedir.

(M2) – “[...] Sorunların o sorunların çözümleriyle uğraşan zihinleri geliştiren en güzel fırsatlar olarak yorumlamaya başladım. Sorunları güler yüzle karşılıyorum. İyi ki arlar.”

(M7) – “[...] Daha olumlu tutum almamı sağladı. Beni sorun çözme konusunda geliştirdiğini düşünüyorum.”

(M8) – “[...] Almış olduğumuz eğitim sorunlara bilimsel çözümlerle yaklaşmak ve sorunlar karşısında ön yargılı davranmama gibi olumlu tutumlar geliştirmemi sağladı.”

Diğer ifade edilen kavramlarla ilgili doğrudan alıntılar aşağıda gösterilmektedir.

(M10) – “[...] Yönetimde yaptığım çalışmaların takım-ekip çalışması ile yapılmasını sağlayarak yanlış tutumumu değiştirdim. Takım ve ekip ruhunu ve çalışmasını ön plana çıkardım.”

(M1) – “[...] Görevimi yaparken daha tutarlı olmamı sağladı. Daha demokratik davranmam gerektiği konusunda bana bir misyon yükledi.”

(M4) – “[...] Lisansüstü eğitim sırasında sınıf ortamında tartıştığımız şeylerin size daha fazla şeyler kazandırdığını düşünüyorum.”

Araştırmada okul müdürlerinin almış oldukları eğitimin yönetsel sorunlara karşı tutumlarını nasıl etkilediği incelendiğinde ön plana çıkan kavram problem çözme becerisidir. Turhan ve Yaraş (2013), yapmış oldukları araştırmada EYTPE alanında lisansüstü eğitimin öğretmen, yönetici ve denetmenlerin sorun çözme becerilerinin

gelişimine olumlu katkılar sağladığı sonucuna ulaşmıştır. Karaca ve Karaca (2021), yapmış oldukları araştırmada okul yöneticilerinin problem çözme becerileriyle ilgili olarak yöneticilerin problem çözme algılarının olumlu olduğu sonucuna ulaşmıştır Sezgin ve Erdoğan (2017), yapmış oldukları araştırmanın bulgularında okul müdürlerinin kararlarını bilimsel yöntemlerden çok çoğunlukla kişisel uzmanlık, geçmiş yaşantı, deneyim veya yargılarına dayandırdıklarına işaret etmektedir. Yapılan bu araştırmalar ve elde edilen bulgular doğrultusunda yüksek lisans eğitimleriyle aynı zamanda yaşantılarını zenginleştirip tecrübe edinen okul müdürlerinin problem çözme becerilerinin de gelişmiş olabileceği sonucuna ulaşılabilir.

İnsanlar, hayatları boyunca her yerde birçok problem ile karşılaşmaktadır. Kişinin karşılaştığı bu duruma tepkisi, bu duruma nasıl yaklaşacağı, hangi kararları alacağı, problemin çözümüne ulaşmak için kullanacağı yol ve yöntemler, bireyin problem çözme becerisi hakkında bilgi verebilir. Eğitimin yöneticisi olan okul müdürlerinin almış oldukları yüksek lisans eğitiminin alanda yaşamış oldukları yönetsel sorunları çözme, olaylara ve durumlara farklı bir bakış açısıyla bakabilme becerilerini geliştirdiğini belirtmeleri yüksek lisans eğitiminin kazanımları açısından değer olarak düşünülebilir.

3.2.3. Yönetim Becerisine Katkı

Lisansüstü eğitim yapmış okul müdürleri,

- *Mesleki gelişim*
- *Kurumsal istişare*
- *Farklı bakış açısı*
- *Özgüven kazanma becerilerinin dönüştüğünü* ifade etmektedir.

Yüksek lisans yapmış okul müdürlerinin almış oldukları eğitimin yönetim becerilerini nasıl dönüştürdüğüyle ilgili görüşlerine bakıldığında verilen cevaplarda ön plana çıkan kavram “*mesleki gelişim*” teması olmuştur. Araştırmaya katılan on okul müdüründen üçü bu kavramın altını çizmektedir. İfade edilen diğer kavramlar olarak ise “*kurumsal istişare, farklı bakış açısı, aktif rol alma, yönetsel farkındalık artışı, özgüven kazanma*” şeklinde ortaya çıkmaktadır.

Bu boyutta “Mesleki gelişim” kodu ile ilgili okul müdürlerinin doğrudan alıntılarına yer verildiğinde aşağıdaki ifadeler ortaya çıkmaktadır.

(M1) – “[...] Kararlar alma, plânlama, örgütleme, iletişim, değerlendirme gibi eğitim yönetimi süreçlerini daha etkin kullanmama ve bu konulara daha fazla dikkat etmem gerektiği konusunda bana katkı sundu.”

(M2) – “[...] Veriye dayalı yönetim sergilemeye başladım. Öğretmen, öğrenci, veli ve diğer personel açısından ihtiyacın belirlenmesi çalışmalarına daha bir önem veriyorum.”

(M3) – “[...] Daha kısa sürede çözüm geliştirebiliyor ve bu çözümlerdeki rolleri belirleyebiliyorum.”

Diğer ifade edilen kavramlarla ilgili doğrudan alıntılar aşağıda gösterilmektedir.

(M4) – “[...] Kendi açımdan bakınca beni çok acayip değiştirdi, ben çok etkiledi diyemiyorum. Çünkü ben pek çok etkili yöntemi ve tutumu kullanmaya çalışmışım. Ancak beraber karar alma ve karara kitleyi katma konusunda beni değiştirdi diyebilirim.”

(M7) – “[...] Ortak akılla hareket etmeye ve takım çalışmasına daha fazla değer veriyorum.”

(M10) – “[...] Doğal olarak özgüveninizi artırıyor ve işinizi daha severek yapıp daha başarılı oluyorsunuz. Yani eğitiminiz sizi geliştiriyor siz de dönüşüm yaşıyorsunuz.”

(M9) – “[...] Yüksek lisansla birlikte artık okulun bir örgüt olduğunu gördük. Okulun bir yaşam alanı olduğunu fark ettik. Okulun tüm eğitimcilerin ortak bir paydası olduğunu fark ettik.”

(M5) – “[...] Okul müdürü öğretim lideridir. Biz aslında okullarımızın öğretim liderleriyiz. Sürekli eğitimde aktif rol almamı sağladı.”

Okul müdürlerinin yapmış oldukları yüksek lisans eğitiminin yönetim becerilerini nasıl dönüştürdüğüyle ilgili görüşlerinde mesleki gelişim kavramı ön plana çıkmaktadır. Turhan ve Yaraş (2013), yapmış oldukları araştırmada EYTPE alanındaki yüksek lisans, tezsiz yüksek lisans ve doktora programları eğitim sürecinde alınan derslerin ve yapılan araştırmaların öğretmen, yönetici ve denetmenlerin mesleki gelişimine katkı sağladığı sonucuna ulaşmışlardır. Uştu, Taş ve Sever (2016), araştırmalarında öğretmenlerin tamamının mesleki gelişimin gerekli olduğunu düşündükleri sonucuna ulaşmışlardır. Eroğlu ve Özbek (2020), yapmış oldukları araştırmada mesleğinde etkili olmak isteyen bir öğretmenin farklı mesleki gelişim

deneyimlerine açık olması gerektiği sonucuna ulaşmışlardır. Bu sonuçların araştırmamızın bulgularıyla örtüştüğü söylenebilir.

Kendilerini mesleki açıdan geliştirmek, yönetim, liderlik ve teknolojik değişime ayak uydurabilmek, yönetim çalışmalarına farklı ve bilimsel bir gözle bakabilmek için yapmış oldukları eğitimin okul müdürlerinin değişim ve dönüşümünde etkili olduğu görülmektedir. Okul yöneticilerinin sağlıklı okul ortamları oluşturmalarında ve başarılarında rol oynayan önemli bir farkları da sahip oldukları kişisel özellikleridir. Günümüzde sadece kişisel özelliklerle etkili bir öğretim lideri olunamayacağı aşikârdır. Bu sebeple okul müdürlerinin her fırsatta oluşturacakları eğitim ortamlarıyla kişisel ve mesleki gelişimleri konusunda gayret göstermeleri, gelişim ve değişimin ruhuna uygun davranabilmeleri gerekmektedir. Okul müdürleriyle yapılan görüşmeler sonunda elde edilen veri ve bulgular ışığında Eğitim Yönetimi ve Denetimi alanında yüksek lisans yapmış okul müdürlerinin almış oldukları eğitimin mesleki gelişimlerine katkı sağladığı söylenebilir.

3.3. Yüksek Lisans Eğitiminin Uygulamaya Katkısı

Bu boyutta eğitim yönetimi ve denetimi alanında yüksek lisans yapmış okul müdürlerine “*Yüksek lisans eğitiminde aldığınız derslerin uygulamada size nasıl bir katkı sağladığını düşünüyorsunuz?*” sorusu yöneltilmiştir. Bu soru ile okul müdürlerinin yapmış oldukları eğitimin liderlik davranışlarına nasıl bir katkı sağladığı, öğretmenlerle iletişimini nasıl etkilediğini, öğrencilerin daha iyi öğrenebilmesi için yaptıkları uygulamalara etkileri açıklanmaya çalışılmıştır. Yapılan açıklamalar Tablo 7’de gösterilmektedir.

Tablo 7. Yüksek Lisans Eğitiminin Uygulamaya Katkısı

Kategori	Kodlar
Liderlik	Takım çalışması Kurum kültürü Etkili İletişim
Öğretmenlerle iletişim	Etkili İletişim kurma Empati Yapma Takım çalışması
Öğretime katkı	Yaparak yaşayarak öğrenme Okul geliştirme

Tablo7’deki bulgular incelendiğinde yüksek lisans eğitiminde aldıkları derslerin uygulamada okul müdürlerine takım çalışması, etkili iletişim kurma ve farklı öğrenme tarzlarına yönelme etkileri yaptığı anlaşılmaktadır. Okul müdürlerinin yapmış oldukları eğitimin liderlik, öğretmenlerle iletişim ve öğretime katkı konularındaki ayrıntılı görüşleri ve doğrudan alıntılar aşağıda sunulmaktadır.

3.3.1. Liderlik

Araştırma kapsamında görüşlerine başvurulmuş yüksek lisans eğitimi yapmış **okul müdürleri** yapmış oldukları eğitimin:

- *Takım çalışması*
- *Kurum kültürü*
- *Etkili İletişim* kurmakta kendilerini geliştirdiğini ifade etmektedir.

Eğitim yönetimi ve denetimi alanında yüksek lisans yapmış okul müdürlerinin almış oldukları derslerin liderlik davranışlarına nasıl bir katkı sağladığı konusu incelendiğinde ön plana çıkan ve en çok tekrar edilen kavramların *liderlik becerisi* ve *takım çalışması* kodları olduğu görülmektedir. Araştırmaya katılan on okul müdüründen ikisi bu kavramların altını çizmektedir. İfade edilen diğer kavramlar olarak ise *etkili iletişim*, *empati*, *kurum kültürü*, şeklinde ortaya çıkmaktadır. Okul müdürleri tarafından dile getirilen bu ifadeler yüksek lisans eğitiminin onlara liderlik davranışlarında önemli katkılar sağladığını göstermektedir. Bu boyutta okul müdürlerinin doğrudan alıntılarına yer verildiğinde aşağıdaki ifadeler ortaya çıkmaktadır.

(M2) – “[...] Liderliğin yönetmek olmadığını anladım. Öğrenmeye ve paylaşmaya, takım çalışmasına daha açık oldum.”

(M6) – “[...] Öğretmenler sizi yetkin kişi olarak görüyorlar. Eğitimde liderlikle okul müdürlüğü arasındaki farkı gördük. En hoşuma giden şey buydu. Yani biz demeyi öğrendim. Ben değil de biz, yani ekip...”

Diğer ifade edilen kavramlarla ilgili doğrudan alıntılar aşağıda gösterilmektedir.

(M1) – “[...] Etkili okul lideri olma konusunda katkı sağladı. Yetkisini değil etkisini kullanan bir yönetici olmak adına faydalı çalışmalar yaptığımı düşünüyorum. İletişimlerini empati ile sağlamayı öğrendim.”

(M3) – “[...] Başak doldukça başını eğermiş.” sözündeki gibi öğretmenle, öğrenciyle empati yeteneğimi geliştirdi. Bazı şeyleri de karşımızdaki insan olduğunu göz önünde bulundurarak, kişiye, kamuya ya da herhangi bir şeye zarar vermeden idarecilik vasfıyla halletmeyi öğretti.”

(M4) – “[...] Kurum kültürü oluşturma ve kurum kültürüne sahip çıkma konularında katkı sağladı.”

(M8) – “[...] Öğretmenlerin okul müdürlerinden bekledikleri en önemli husus öğretimsel liderliktir. Eğitimimiz süresince gerek derslerde gerekse okuduğumuz tez ve makalelerde eğitim yönetimi ve öğretim liderliği alanında bilgi ve kültür sahibi olduk.”

(M10) – “[...] Müdürler yetkilerinden ziyade etkilerini kullanmayı öğrenmeliler. Ben bunu yapmış olduğum eğitimle kazandım diye düşünüyorum.”

Yüksek lisans yapmış okul müdürlerinin almış oldukları eğitimin liderlik davranışlarına hangi açılardan katkı sağladığı sorusuna verilen cevaplar incelendiğinde ön plana çıkan *takım çalışması ve liderlik becerisi* kavramları etkili bir okul müdüründe bulunması gereken istendik becerilerdendir. Turhan ve Yaraş, (2013) yapmış oldukları araştırmada EYTPE alanındaki yüksek lisans, tezsiz yüksek lisans ve doktora programlarının öğretmen ve yöneticilerin liderlik davranışlarının gelişimine katkı sağladığı sonucuna ulaşmışlardır. Sağlam (2003), araştırmasında, lisans veya yüksek lisans düzeyinde eğitim yönetimi ve denetimi eğitimi alan ilköğretim okulu müdürlerinin, öğretimsel liderlik davranışlarını orta düzeyde sergiledikleri sonucuna ulaşmıştır. Aktay ve Çakır (2018), okul müdürleri ile ilgili yapmış oldukları araştırma sonucunda yöneticilerin teknoloji liderliği yeterliklerinin iyi düzeyde olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Keser, Özmantar ve Çetin (2017), araştırmalarında öğretmenlerin, okul müdürlerinin liderlik rollerini “sık sık” sergilediklerini düşündükleri sonucuna ulaşmışlardır. Tutan, Tuna ve Demir (2020) yapmış oldukları araştırmada; okul müdürlerinin öğretim liderliği rollerini yerine getirme düzeyine ilişkin öğretmen

görüşlerine göre, yönetim becerileri, okul ortamı, eğitim ve öğretim süreci ile öğretmen geliştirme süreçleri alt boyutlarında ve ölçeğin bütününde ‘çoğu zaman’ sonucu ortaya çıkmıştır. İtiyaroğlu (2018), yapmış olduğu araştırmada lisansüstü eğitim mezunu okul müdürlerinin kişi odaklı liderlik davranışlarını sergileme düzeyinin, lisans mezunu okul müdürlerinden daha yüksek olduğunun tespit edildiği sonucuna ulaşmıştır. Yapılan araştırma sonuçları ile araştırmamızın bulguları örtüşmektedir.

Araştırmaya katılan okul müdürlerinin ikisi bu bölümde almış oldukları eğitimin liderlik davranışlarına katkısı olarak takım çalışması kavramını vurgulamıştır. Yirci ve Demir (2019), araştırmalarında, okul müdürlerinin takım liderliği becerilerine ilişkin öğretmen görüşlerinin puan ortalamasının kısmen katılıyorum düzeyinde olduğu sonucunu belirtmiştir. Özdem, Bülbül ve Güngör (2002) tarafından yapılan araştırmada EYTPE alanında yüksek lisans yapan öğretmen ve okul yöneticilerinin eğitim sürecinde kazandıkları bilgilerle uygulamada karşılaştıkları durumların paralellik gösterdiği ve kazandıkları bilgileri görev yaptıkları kurumlarda uygulayabildikleri sonucuna ulaşılmıştır. Başer, Narlı ve Günhan’ın (2005) yaptıkları araştırmada öğretmenlerin büyük çoğunluğunun lisansüstü eğitimde elde ettikleri bilgileri sınıfta uygulayabildikleri, diğer öğretmenlerle paylaşabildikleri ve lisansüstü eğitimi tüm öğretmenlere tavsiye ettikleri sonucuna ulaşılmıştır.

Kurumda hizmet veren tüm paydaşların aynı amaç etrafında etkili bir lider yönetiminde hareket etmesi, okullardan beklenen başarının sağlanması yolunda atılan büyük adımlar olarak değerlendirilebilir. Yapılan araştırmada bulgu olarak karşılaştığımız liderlik ve takım çalışması kavramları okul müdürlerine yapmış oldukları görevle ilgili yüksek lisans eğitiminin katkıları olarak değerlendirilebilir.

3.3.2. Öğretmenlerle İletişim

Araştırma kapsamında görüşlerine başvurulmuş yüksek lisans eğitimi yapmış **okul müdürleri** yaptıkları eğitimin:

- *Etkili iletişim kurma*
- *Empati yapma*
- *Takım çalışması yapmakta becerilerin geliştirdiğini ifade etmektedir.*

Eğitim yönetimi ve denetimi alanında yüksek lisans yapmış okul müdürlerinin almış oldukları eğitimin öğretmenlerle iletişimlerini nasıl etkilediği incelendiğinde ön plana çıkan ve en çok tekrar edilen kavramın “*Etkili İletişim Kurma*” kodu olduğu görülmektedir. Temanın araştırmaya katılan on okul müdür içerisinde üçü tarafından dile getirildiği görülmektedir. Diğer ifade edilen kavramlar olarak ise *empati kurma*, *farklı bakış açısı*, *takım çalışması* kategorileri ortaya çıkmaktadır. Okul müdürleri tarafından dile getirilen bu kavramlar, yüksek lisans eğitiminin onların öğretmenlerle olan iletişimlerine katkı sağladığını göstermektedir.

Öğretmenlerle iletişim kategorisinin *Etkili İletişim Kurma* kodu ile ilgili olarak ortaya çıkan ifadelerle ilgili doğrudan alıntılar aşağıda gösterilmektedir.

(M1) – “[...] İletişim sürecinde tüm kanalları kullanarak kişilere ulaşmaya çalışıyorum. Okulda daha etkin iletişim kuran, iletişim engellerini ortadan kaldıracılabilmeyi bilen bir yönetici olmaya çalışıyorum. Ve bu iletişim tarzıyla okulda işleri daha etkin ve hızlı gerçekleştirmeye başladım. Ayrıca sadece öğretmenlerle değil hemen tüm paydaşlarla karşımdaki insanı tek taraflı benim tarafımdan kanalize edilen bir iletişimle değil, onlardan gelen fikirlerin de değerli ve uygulanabilir olabileceği fikri aşılama ve uygulamama yardımcı oldu diyebilirim.”

(M2) – “[...] Öğretmenlerin mesleki yorgunluklarını fark etmeye ve bunları gidermek için etkinlik ve eylemlerde bulunmaya başladım. Onları(öğretmenleri) yanıma çekmeye gayret ettim.”

(M9) – “[...] Derslerdeki kazanımlar öğretmenlerle iletişimimizi olumlu etkilemiştir

Diğer ifade edilen kavramlarla ilgili doğrudan alıntılar aşağıda gösterilmektedir.

(M3) – “[...] Hem öğretmenlerle hem de öğrencilerle olan iletişimimiz gelişti. Bu gelişmede empati kurmanın çok büyük katkısı olmuştur.”

(M4) – “[...] Benim kendi yapım gereği iletişimde çok sıkıntı yaşadığımı düşünmüyorum. ...Öğretmenin bir eksiğini gördüğümde onu incitmeden nasıl söyleyebileceğim konusunda bize faydası oldu.”

(M6) – “[...] Zaten bir problem yaşamıyordum ama en azından biz kavramı işin içine girince daha bir ekip çalışmasına yöneldik. Ben kendi başıma yapmaya çalıştığım şeyleri onlarla yapmaya başladım. Çok fazla yoruluyordum meğer ben önceden.”

(M10) – “[...] İdarecilerimizin ilk yıllarında sorumluluğun verdiği endişeyle kimin ne yaptığının peşine düştük. Yaptığım eğitimde bunun bir hata olduğunu gördüm ve kendimi bu konuda değiştirdim.”

Araştırmada yüksek lisans eğitimlerinin öğretmenlerle iletişimlerini nasıl etkilediği sorusunda okul müdürlerinin vermiş oldukları cevaplarda etkili iletişim kurma teması ön plana çıkmıştır. Öğretmenlerle iş birliği yapan, sorunların çözümüne yardımcı olan, eşit davranan, olumlu ilişkileri okul içinde ve dışında sürdürebilen, hoşgörülü, bilgiye, davranışa, araştırmaya ve işe motive eden, mesleki ve kişisel formasyona sahip yöneticilerin öğretmenler ile daha sağlıklı bir iletişim kurabilecekleri kabul edilmektedir (Bursalıoğlu, 2000).

Yönetici öğretmen iletişimi ile ilgili olarak yapılan araştırmaların çoğunda (Celep, 1992; Çubukçu ve Döndar, 2003; Özcan, 2006; Yıldız, 1996) eğitim örgütlerinde iletişim sürecinin diğer süreçlerin yanında ihmal edilemeyeceği ve özellikle yönetici öğretmen arasında kurulan nitelikli iletişiminin eğitim öğretimde verimliliği ve kaliteyi artırdığı sonucu ortaya çıkmıştır. Turhan ve Yaraş (2013) Lisansüstü eğitimin, öğretmen, yönetici ve denetmenlerin karar verme, kaynakları etkili kullanma, birimler arası işbirliğini sağlama, etkili iletişim kurma, başkalarını etkileme ve ölçüt belirleme gibi yönetim süreçleriyle ilgili yeterliklerinin gelişmesine olumlu katkılar sağladığı sonucuna ulaşmışlardır. Alanyazında yapılmış çalışmaların araştırmamızda ulaşılan bulguları desteklediği söylenebilir.

İnsanların bir araya gelmeleri ya da birlikte yaşayabilmelerinin olmazsa olmazı iletişim kurmaktır. İletişim insan hayatının ve eğitimin vazgeçilmez bir unsurudur. Tüm hayatları boyunca iletişim halinde bulunan insanların, öğretmenlerin, öğrencilerin ve yöneticilerin asıl amaçları mesajlarını sorunsuz ve etkili bir şekilde alıcıya iletebilmektir. Bu amaca ulaşmak için iletişim kavramının unsurlarını bilmek ve kaynak ile alıcı arasındaki mesaj alışverişinin sorunsuz bir şekilde gerçekleşmesi için bu araçları etkili kullanabilmek gerekir. Eğitim ortamlarında etkililiğin ve başarının vazgeçilmez unsuru olan etkili iletişim günlük hayattaki iletişimden bir adım daha ileriye gidilerek, verilmek istenen mesajın en kısa sürede ve en net şekilde karşı tarafa iletebilmek süreci olarak önem arz etmektedir. Yüksek lisans yapmış okul müdürlerinin almış oldukları eğitimden sonra okulda öğretmenlerle olan iletişimlerinin daha etkili olduğunu belirtmiş olmaları, almış oldukları uzmanlık eğitiminin öğretmenlerle etkili iletişim kurabilmelerine önemli bir katkı sağlaması ve bu iletişimi etkili bir boyuta taşıması açısından önemli görülebilir.

3.3.3. Öğretime Katkı

Yüksek lisans eğitimi yapmış **okul müdürleri** yapmış oldukları eğitimin:

- *Yaparak yaşayarak öğrenme*
- *Okul geliştirmeye* katkısını belirtmektedir.

Okul müdürleri almış oldukları eğitimle *öğrencilerin daha iyi öğrenmesi için hangi uygulamayı gerçekleştirdiğiyle* ilgili görüşlerine bakıldığında verilen cevaplarda ön plana çıkan kavram “*Yaparak yaşayarak öğrenme*” kodu olmuştur. Araştırmaya katılan on okul müdüründen ikisi bu kavramın altını çizmektedir. İfade edilen diğer kavram ise “*okul geliştirme*” şeklinde ortaya çıkmaktadır.

Bu boyutta “*Yaparak yaşayarak öğrenme*” teması ile ilgili okul müdürlerinin doğrudan alıntılarına yer verildiğinde aşağıdaki ifadeler ortaya çıkmaktadır.

(M2) – “*Öğrencilerin öğrenme düzeylerinde ki hızlarını fark ettim. Etkili bir öğrenme gerçekleşmesi ve mesleki bilgiyi beceriye dönüştürmek için uygulama alanları, atölye ve laboratuvarlar kurulumu gerçekleştirdim. Teorik bilginin uygulamalarla pratiğe dönüşmesi için araç gereç ve diğer yazılımsal donanımları satın almalarını gerçekleştirdim.*”

(M4) – “[...] *Dersleri anlatırken öğrenci bazlı düşünmek konusunda hep çocukları düşünüp onları da işin içine katarak çalıştım.*”

(M5) – “[...] *Eğitimi görsel olarak yaparak yaşayarak yaptırıyoruz.*”

(M6) – “[...] *Birlikte bazı projeler yaptık. Yarışmalara katıldık. Onları ben motive ettim.*”

(M1) – “[...] *Okulun geliştirilmesi çalışmalarına ağırlık verdiğimi söyleyebilirim.*”

Günümüzde okul müdürlerinin en önemli görevi öğrencinin başarısı olarak ön plana çıkmıştır. Mutlu ve Aydoğdu (2003), yaptıkları araştırmada uygun ortam ve düzenlemelerin yapılmasıyla yaparak yaşayarak öğrenmenin öğrencilerin başarılarını arttırdığını saptamıştır. Okulda etkili ve verimli bir eğitim-öğretim ortamı oluşturmak okul yöneticisinin görevidir (Reitzug, 1989:52). Bu sebeple okul müdürlerinin her fırsatta öğrenmeyi daha etkili hale getirecek ve öğrencilerin başarılarını arttıracak eğitim ortamları ve uygulamaları hazırlamaya özen göstermeleri gerekmektedir. Etkili okul araştırmalarının bulgularına göre, etkili okulun hem öğretmenlere hem de öğrencilere etkili bir öğrenme ve öğretme ortamı sağlayan güçlü ve etkili yöneticiye

sahip olduğunu vurgulanmaktadır (Rallis, 1988:642). Yapılan çalışma sonuçlarının araştırmamızın bulgularını desteklediği görülmektedir.

Öğrencilerinin ilgisini çekip onların başarılı olabileceği eğitim alanını belirlemek, onları yönlendirerek kendisini geliştirebileceği en üst noktaya kadar geliştirebilmesini sağlamak, etkili okulun öne çıkan yönlerinden olmalıdır. Etkili okullarda öğrenme ortamlarını düzenleyen, okul iklimini olumlu etkileyebilen ve bütün planlamaları yapan etkili yöneticilerin görev yapması gerekmektedir. Eğitim Yönetimi ve Denetimi alanında yüksek lisans eğitimi yapmış okul müdürleri ile yapılan görüşmelerde almış oldukları eğitimin öğretim ortamlarına yaptığı katkının ne olduğu sorusuna, “*yaparak yaşayarak öğrenme*” kodunun ön plana çıkması önemli görülebilir. Deneyime ve keşfetmeye dayalı, hayatın tüm olanaklarıyla iç içe olmayı öngören bir öğrenme sistemi olarak bazı okul müdürlerinin etkili ve verimli bir eğitim ortamı oluşturmaya ve etkili ve kalıcı bir öğrenme yöntemi kullanılmaya özen göstermesi, almış oldukları eğitimin mesleki gelişimlerine bir katkısı olarak düşünülebilir. Araştırma bulgusunun deneyime dayalı, katılımcı ve hareket halinde bir eğitim yöntemine yönelmeyi işaret etmesi ve etkili bir yöntem olarak görülmesi de eğitim öğretimde etkililiği arttırabilmesi açısından önemli görülebilir.

3.4. Yüksek Lisans Eğitimi Sonrası Çözülen Sorunlar

Bu boyutta EYD alanında yüksek lisans yapmış okul müdürlerine “*Yüksek lisans eğitiminde öğrendiklerinizle hangi sorunları çözdünüz?*” sorusu yöneltilmiştir. Bu soru ile okul müdürlerinin alanda ne gibi sorunlarla karşılaştıkları, karşılaştıkları sorunlara çözüm üretme noktasında lisansüstü hangi derslerden ilham alarak uygulamalara katkı sağladığı açıklanmaya çalışılmıştır. Yapılan açıklamalar Tablo 8’de gösterilmektedir.

Tablo-8 Yüksek Lisans Eğitimi Sonrası Çözülen Sorunlar

Kategori	Kodlar
Karşılaşılan sorunlar	Çatışma İş yoğunluğu

	Denetim Takım çalışması Bütçe
Örnek olay	Örgüt kültürü Sosyal çalışmalar İnsani değer İletişim
Çözüm üretmede ilham alınan dersler	Öğretim liderliği Eğitim örgütlerinde liderlik Ülkelerin eğitim sistemi Yönetim kuramları

Tablo 8'deki veriler incelendiğinde okul müdürlerinin yüksek lisans eğitiminden sonra alanda daha etkili oldukları, çatışma ve örgüt kültürü sorunlarına çözüm üretmeye gayret ettikleri, çözüm üretmekle ilgili yüksek lisans eğitiminde ilham aldıkları dersin öğretim liderliği olduğu anlaşılmaktadır. Okul müdürlerinin sorular hakkındaki ayrıntılı görüşleri ve doğrudan alıntılar aşağıda sunulmaktadır.

3.4.1. Karşılaşılan Sorunlar

Lisansüstü eğitim yapmış **okul müdürleri** yapılan görüşmelerde alanda karşılaşılan sorunların:

- *Çatışma*
- *İş yoğunluğu*
- *Denetim*
- *Takım çalışması*
- *Bütçe olduğunu ifade etmektedir.*

Eğitim yönetimi ve denetimi alanında yüksek lisans yapmış okul müdürlerinin yüksek lisans eğitiminde öğrendikleriyle hangi sorunları çözdükleri konusu incelenirken “Ne gibi sorunlarla karşılaştıkları” sorusunda ön plana çıkan ve en çok tekrar edilen kavramın “*Çatışma*” kodu olduğu görülmektedir. Araştırmaya katılan on okul müdüründen ikisi bu kavramın altını çizmektedir. İfade edilen diğer kavramlar olarak ise “*İş yoğunluğu, Denetim, Takım çalışması, Bütçe*” şeklinde ortaya çıkmaktadır. Okul müdürleri tarafından dile getirilen bu ifadeler eğitim ortamlarında farklı sorunlarla karşılaşıldığını göstermektedir. Okul müdürlerinin doğrudan alıntılarına yer verildiğinde aşağıdaki ifadeler ortaya çıkmaktadır.

(M1) – “[...] Örgüt bilincinin canlı tutulmasına yönelik çalışmalar planlamaya gayret ediyorum. Çatışmaları yönetememe gibi durumlar söz konusu olabiliyordu. Şu an bu gibi durumları daha kolay ve kısa sürede çözmemi sağladığını söyleyebilirim. Yaşanan olay veya durumlarda soğukkanlı olamıyordum. Ama lisansüstü eğitimin bu konuda da olumlu katkıları olduğunu düşünüyorum.”

(M3) – “[...] Çalıştığım okulların birinde öğretmenlerin birbiri ile problemlerinden kaynaklanan sıkıntılar vardı. Bu problemi birlikte çözdük. Yine bir başka okulunda okul veli çatışması vardı.”

(M2) – “Eskiden disiplin problemlerini öğrencinin karakteri olarak yorumlardık. Öğrenci isteksizliğini okulun yetersizliği ya da öğretmenin yetersizliği yorumlarına inanabiliydik. Şimdi isteksizliğin bir amaçsızlık olduğu, disiplinsizliğin düzensizlik olduğu düzensiz çalışma ve yaşama sonucunda öğrencinin öğrenmeye adapte olamaması olarak yorumluyorum.”

Diğer ifade edilen kavramlarla ilgili doğrudan alıntılar aşağıda gösterilmektedir.

(M5) – “[...] Yaşadığımız öğretmen problemini çözmek için Lisansüstü eğitimde öğrendiğim şeylerden hareketle iki defa ders denetimi istedik.”

(M7) – “[...] Karşılaştığım sorunları çözmede lisansüstü eğitim almış olmamın herhangi bir etkisi olmadı. Çünkü o kadar çok sorunla karşılaşıyoruz ki müdür olarak okullarda işimiz zor yani.”

(M8) – “Öğretmenlerin kültürel yetkinlik farklılıklarından dolayı aynı hedefe odaklanma konusunda sıkıntılar oluyordu. Okulumuzun kendisine ait binasının olmayışı da zaman zaman moral bozukluğuna yol açıyordu. Bunun sonucunda bazı çalışmalar istenen kalitede ve zamanında yapılamıyordu.”

(M10) – “[...] Okul bütçesi, füzuli giderleri küçültüp tasarruf etmek, çevreyi dâhil ederek yeni kaynaklar oluşturmak.”

Okul müdürleri okulda karşılaştıkları problemleri dile getirirken ön plana çıkan kavram *çatışma* olmuştur. Günlük hayatımızda bireylerin inanç, değer, kişilik, tutum ve davranışlarındaki, algı farklılıklarının doğal bir sonucu olarak anlaşmazlıklar ve uzlaşmazlıklar kaçınılmaz bir durumdur. Bireyler arasındaki farklılıklar, çatışmanın var olmasında etkili olmaktadır (Schmidt ve Tannebaum, 2000: 11). Toytok ve Açıkgöz (2013) araştırmalarında yöneticilerin yaşadıkları çatışmaları etkili yönetebilmesini çatışma yönetim stillerinin özelliklerini bilip, onları yerinde ve zamanında okulun amaçlarına uygun kullanmalarına bağlamaktadır. Evli ve Barut (2020) araştırmalarında iletişim ve problem çözme becerilerinin birbirleri ile pozitif ilişki içerisinde olduğu sonucuna ulaşmıştır. İnandı ve Yıldız’ın (2014) yapmış oldukları araştırma sonuçlarına göre, öğretmenler, okul yöneticilerinin şiddeti

önlemede sahip olması gereken yeterliklerinin öğrenci, öğretmen, veli ve çevre boyutlarında yüksek olmasını beklemektedirler.

Yüksek lisans yapmış olan okul müdürlerinin okullarda en çok karşılaşmış oldukları sorunu çatışma olarak ifade etmeleri bireysel, kişilik, inanç ve değer farklılıkları olan insanların birlikte yaşamasından kaynaklanabilecek olan doğal bir sonuç olarak değerlendirilebilir. Öğrenci, öğretmen, veli ve sosyal çevrenin bir bütün olarak anlamlı kıldığı okulları sorunsuz olarak düşünmek mümkün değildir. Ancak tüm sorunlara ve olumsuz koşullara rağmen, başarılı bir okul müdürünün, sezgileriyle sorunları hemen fark etmesi, varlığından dolayı şikâyetle bulunmak yerine var olan sorunlar için çözüm yolları üretmesi gerekir. Yapmış oldukları yüksek lisans eğitiminin okul müdürlerinin okullarda yaşanabilecek sorun ve çatışmalarla ilgili bakış açıları geliştirmesine katkı sağlaması önemli görünmektedir.

3.4.2. Örnek Olay

Lisansüstü eğitim yapmış *okul müdürleri* yapılan görüşmelerde alanda karşılaşılan sorunlarla ilgili anlattıkları örnek olaylarda:

- *Örgüt kültürü*
- *Sosyal çalışmalar*
- *İnsani değer*
- *İletişim kavramları* ön plana çıkmaktadır.

Bu aşamada okul müdürlerine eğitim ortamlarında yaşadıkları sorunlarla ilgili örnek olaylar paylaşımları istenmiş ve paylaşılan örnek olaylar incelendiğinde ön plana çıkan ve en çok tekrar edilen kavramın “*Örgüt kültürü*” kodu olduğu görülmektedir. Kodun, araştırmaya katılan on okul müdür içerisinden üçü tarafından dile getirildiği görülmektedir. Anlatılan örnek olaylarda öne çıkan diğer kavramlar ise; “*Sosyal çalışmalar, İnsani değer, İletişim*” alt boyutları olarak ortaya çıkmaktadır. Anlatılan yaşanmış sorunlarla ilgili ortaya çıkan bu kavramlar, okul müdürlerinin olaylara ve sorunlara bakış açıları ve çözüm yöntemlerini göstermektedir.

Örgüt kültürü teması ile ilgili olarak ortaya çıkan ifadelerle ilgili doğrudan alıntılar aşağıda gösterilmektedir

(M1) – “[...] Örgüt yapısının kayıp olduğu ya da olmadığı, planlamanın, organizasyonun unutulduğu bir yapıyı yeniden oluşturma çalışmalarını üstlendim. Bu büyük bir okulun etkili bir organizasyon haline gelmesinde faydalı oldu.”

(M3) – “[...] Şikâyet mekanizması çok fazla çalışan bir başka okulunda da her gün bir şikâyet olurdu. Okulun spor salonu niçin yok diye şikâyet edildiğimizi söyleyebilirim. Şeffaf bir şekilde onlarla görüşmeye devam etmemizle bu problemleri de çözdük. Bu süreçten sonra şikâyetçi velilerimizin çoğu okulumuza ciddi anlamda yardımcı oldular.”

(M8) – “[...] Özellikle AB projeleri hazırlama konusunda öğretmenlerimizde isteksizlik vardı. Kültürel yetkinlik farklılıklarından dolayı çok istememize rağmen proje hazırlama konusunda öğretmenleri bir araya getiremiyor, projelerde başarılı olamıyorduk. Eğitim yönetiminin aynı zamanda herkesi aynı hedefe odaklayabilme ve kültürel yetkinlik farklılıklarının birlikte yönetilmesi olduğunu da öğrenmiş olduk. Yapılan toplantı ve eğitim seminerleriyle, okul içi ve okul dışı sosyal ve sportif etkinliklerle öğretmenlerimizi aynı hedefe odaklama, birlikte hareket etme konusunda ciddi mesafeler kat ettik. Sonuçta üç AB projesi hazırlayıp uygulamayı başardık. Birlikte hareket etmeyi birlikte iş yapmayı ve takım olarak hareket etmeyi kazandığımızı düşünüyorum.”

Diğer ifade edilen kavramlarla ilgili doğrudan alıntılar aşağıda gösterilmektedir.

(M2) – “[...] Onları Sosyal sorumluluk projelerine dâhil ettik. Başkalarının yalnızlığını giderirken kendi yalnızlıklarından uzaklaştılar. Artık yalnız değil; değiştiler.”

(M4) – “[...] İnsan değerli. Herkes ondan vazgeçse bile ona sahip çıkmamız gerektiğini düşünerek hareket etmek konusunda aldığımız eğitim işime yaradı diyebilirim.”

(M6) – “[...] Düşünceler tam aktarılamıyor bazen karşı tarafa, en azından o düşünceleri söyleyebilme yolunu öğrendim. Artık kırmadan dökmeden arkadaşlarımı eleştirebiliyorum. Eskiden bunu yapamamak beni çok geriyordu.”

Okulların veli çevre ve diğer paydaşlarının üzerinde etkililiğini arttırmak, güçlü kurumsal yapısı, başarısı ve pozitif iklimiyle diğer okulların bir adım önünde olmasını sağlamak için kurumsal organizasyon yeterlilikleri geliştirerek örgüt kültürüne katkı sağlamak önemli görünmektedir. Her toplum, zaman içerisinde o toplumda yaşayan insanların çoğunun tutumlarını tanımlayıcı bir kültürel yönelim geliştirdiği gibi örgütler de kendi kültürlerini yaratma uğraşı içerisinde girmişlerdir (Terzi, 2000, s. 7-8). Şimşek (2014) yapmış olduğu araştırma sonucunda örgüt kültürünün çalışanların örgüt içindeki davranışını temelden etkileyerek; hiçbir insanın, toplumun kültüründen bağımsız davranmadığı gibi hiçbir çalışanın da örgüt kültüründen bağımsız davranamayacağı görülmüştür. Araştırmanın sonuçlarının

araştırmamızın bulgularını desteklediğini belirtebiliriz. Köybaşı, Uğurlu ve Ceylan, (2017) yapmış oldukları araştırmada öğretmenlerin örgütsel imaj ile örgütsel bağlılık algıları arasında pozitif ilişki olduğu ve örgütsel imajın örgütsel bağlılığı anlamlı bir şekilde yordadığı sonucuna ulaşmıştır. Erkmen ve Bozkurt (2015) araştırmalarının sonucunda, çalışanların örgüt kültürü ve boyutlarına yönelik algılamaları ile örgütsel bağlılıkları arasında pozitif yönde ve orta düzeyde bir ilişki tespit edilmiştir. Bu pozitif bağlantı bize yüksek lisans yapmış bazı okul müdürlerinin kurumlarındaki organizasyonu daha etkili kılmak için çalışmalar yapması hakkında fikir verebilir.

Hızlı bir değişim ve gelişimin yaşandığı hayatımızda okullar ve örgüt yapılarıyla ilgili de her geçen gün yeni beklentiler ve taleplerin oluşması kaçınılmaz görünmektedir. Bu taleplere cevap verebilmek adına okullarda verimliliğin ve etkinliğin ve artırılması, araştırmalardan elde edilen faydanın en üst düzeye çıkarılması zorunlu bir gereklilik halini almıştır. Bunu sağlamanın yollarından bazılarının kurumsal kültürü gelişmiş, kurumsal imajı güçlü organizasyonlarla başarıyı ve etkililiği de ön planda tutabilmek gayretlerine bağlı okullar oluşturabilmekten geçtiği söylenebilir.

Yüksek lisans yapmış bazı okul müdürlerinin okullarında güçlü bir kurumsal yapı ve organizasyon oluşturma çalışmaları içinde olması; çalıştıkları okulların kurumsal yapılarının gelişimi için çaba sarf etmeleri, bu kurumsal yapının okullarında kültür haline gelebilmesi için planlama ve düzenleme yapmayı incelemeleri gerek kurumsal gelişim, gerekse almış oldukları eğitim açısından değerli görülebilir.

3.4.3. Çözüm Üretmede İlham Alınan Dersler

Yapılan görüşmelerde **okul müdürleri** eğitimlerinde almış oldukları derslerden çözüm üretmekte ilham alınan derslerin:

- *Öğretim liderliği*
- *Eğitim örgütlerinde liderlik*
- *Ülkelerin eğitim sistemi*
- *Yönetim kuramları olduğunu belirtmektedir.*

EYD alanında yüksek lisans yapmış okul müdürlerinin yapmış oldukları eğitimde aldıkları derslerden hangilerinin problem çözmeleri konusunda ilham kaynağı olduğuyula ilgili görüşlerine bakıldığında verilen cevaplarda ön plana çıkıp en çok tekrar edilen ders “*Öğretim liderliği*” dersi olmuştur. Araştırmaya katılan on okul müdüründen dördü bu kavramın altını çizmektedir. İfade edilen diğer dersler ise “*Eğitim örgütlerinde liderlik, Ülkelerin eğitim sistemi, Yönetim kuramları*” şeklinde ortaya çıkmaktadır.

Bu boyutta ilham alınan derslerle ilgili okul müdürlerinin doğrudan alıntılarına yer verildiğinde aşağıdaki ifadeler ortaya çıkmaktadır.

(M5) – “[...] *Öğretim liderliği kavramı sürekli aklımdadır. İş doyumu, moral, motivasyon kavramları hafızama kazındı.*”

(M6) – “[...] *Öğretim liderliği. Benim en çok sevdiğim derslerden biri oydu. Hakikaten okul müdürlüğü farklı liderlik çok farklı bir şeymiş yani.*”

(M7) – “[...] *Uzun bir zaman geçtiği için dersleri çok hatırlamıyorum. Ama öğretim liderliği ve denetim derslerinin derslerde yapılan tartışmaların çok faydalı olduğunu söyleyebilirim. Lisansüstü eğitim yaparken bizi çok uğraştırdılar ama gerçekten de bize değer kattı eğitimler.*”

(M10) – “*Yönetim kuramları dersi bunlardan bana en çok katkı sağlayandır. Her örgüt bir amaç için kurulur. Okul da bir amaç içindir. Biz yöneticiler olarak bu amaçları iyi belirlemeliyiz. Liderlik ile ilgili derslerde öğrendiklerimiz idarecilik hayatımızda çok etkili oldu. Burada unutmayaacağım bir söz var. Onu hep hatırimda tutmaya ve paylaşmaya devam ediyorum. -"Mevzuat dikiz aynası gibidir..."*”

(M1) – “[...] *Eğitim Örgütlerinde Liderlik, Örgütsel Davranış derslerinden ilham aldığımı söyleyebilirim.*”

(M2) – “[...] *Dersleri ayırt edememem hepsinin farklı etkileri ve katkıları oldu. Ancak diğer ülkelerdeki eğitim sistemlerini incelemek mesleki gelişimim için önemli katkısı oldu.*”

(M3) – “[...] *Bütün derslerin gelişimimde etkisi var diyeyim. Şu ders müthişti diyecek olsam haksızlık etmiş olacağımı düşünüyorum.*”

Okul müdürlerine yüksek lisans eğitiminde almış oldukları derslerden hangisinin ya da hangilerinin problem çözmeleri konusunda ilham kaynağı olduğu sorusuna verilen cevaplarda *öğretim liderliği* kavramı ön plana çıkmıştır. Alanyazında etkili okul müdürleri ile okul başarısı arasındaki ilişkiyi ortaya koyan birçok araştırma vardır. Bu araştırmalarda, etkili ve başarılı bir okul için liderliğin önemi vurgulanarak, okulların başarısında yöneticinin en önemli unsur olduğunu vurgulanmaktadır

(Edmons, 1979; Jwaideh, 1984). Bir okul yeniliğe açıksa, öğrenci merkezliyse, öğretimde mükemmelliğe sahipse, öğrenciler yeteneklerinin en iyisini sergileyebiliyorsa, yöneticilerin liderliğini başarının anahtarı olarak düşünebiliriz (Anderson, 1991). Turhan ve Yaraş (2013) yapmış oldukları araştırmada lisansüstü eğitimin uygulama sorunlarını çözme konusunda katkı sağladığı ve liderlik davranışlarını geliştirdiği sonuçlarına ulaşılmıştır. Araştırma sonuçları ile araştırmamızın bulguları birbiri ile örtüşmektedir

Öğretim süreci içerisinde kazandırılan davranışların gerçek hayatta kullanılabilir olması ve gerçek hayatı kolaylaştırıcı nitelikte olması eğitimin hayatilik ilkesini vurgulamaktadır. Öğretilmek, kazandırılmak istenilen her davranış, eğer öğrencinin gerçek yaşamında bir işe yarayacaksa öğrenmenin daha etkili ve kalıcı olacağı eğitimsel bir gerçektir. Yüksek lisans yapmış okul müdürlerinin yapmış oldukları eğitimde aldıkları derslerden hangilerinin problem çözmeleri konusunda ilham kaynağı olduğu konusunda günlük çalışma hayatlarında sürekli karşılaşılabilecekleri problemleri çözebildikleri liderlik derslerinin ön plana çıktığını söyleyebiliriz.

3.5. Değiştirilen Önceki Uygulamalar

Bu boyutta EYD alanında yüksek lisans yapmış okul müdürlerine “*Daha Önceki Uygulamalarınızdan Hangilerini Yüksek Lisans Eğitiminizden Sonra Değiştirdiniz*” sorusu yöneltilmiştir. Bu soru ile okul müdürlerini eski uygulamalarından değişime sevk eden nedenler sorulmuş, yapmış olabilecekleri değişikliklerle ilgili örnek olay anlatmaları istenmiştir. Okul müdürlerinin yapmış oldukları açıklamalarla ilgili kavramlar Tablo 9’da gösterilmektedir.

Tablo 9. Değiştirilen Önceki Uygulamalar

Kategori	Kodlar
Eski uygulamalardan değişime sevk eden nedenler	Bakış açısı değişimi
	Etkili empati kurma
	Okul iklimi
	Toplantı planlaması

Örnek olay	Literatür farkındalığı
	Etkili projeler
	Kurum kültürü
	Herkes öğrenebilir
	Davranış dönüşümü
	Kişisel gelişim

Tablo 9'daki veriler incelendiğinde okul müdürlerinin yapmış oldukları yüksek lisans eğitimin, bakış açılarında değişim yaptığı, okullarında etkili projeler yapmaya odaklandıkları anlaşılmaktadır. Okul müdürlerinin eski uygulamalarından değişime sevk eden nedenler ve konu hakkında anlatmış oldukları örnek olaylarla ilgili ayrıntılı görüşleri ve doğrudan alıntılar aşağıda sunulmaktadır.

3.5.1. Eski Uygulamalardan Değişime Sevk Eden Nedenler

Lisansüstü eğitim yapmış **okul müdürleri** yapılan görüşmelerde eski uygulamalardan değişime sevk eden nedenleri:

- *Bakış açısı değişimi*
- *Etkili empati kurma*
- *Okul iklimi*
- *Toplantı planlaması*
- *Literatür farkındalığı* olarak belirtmektedir.

EYD alanında yüksek lisans yapmış okul müdürlerinin yüksek lisans eğitiminden sonra hangi uygulamalarını değiştirdikleri konusu incelenirken “uygulamalarınızda sizi değişime sevk eden nedenler nelerdir?” sorusunda ön plana çıkan ve en çok tekrar edilen kavramın “*Bakış açısı değişimi*” teması olduğu görülmektedir. Araştırmaya katılan on okul müdüründen üçü bu kavramın altını çizmektedir. İfade edilen diğer kavramlar olarak ise “*Etkili empati kurma, Okul iklimi, Toplantı planlaması, Literatür farkındalığı*” şeklinde ortaya çıkmaktadır. Okul müdürleri tarafından dile getirilen bu kavramlar, yaptıkları eğitimden sonra okul müdürlerinin bazı uygulamalarında değişime gittiklerini göstermektedir. Okul müdürlerinin doğrudan alıntılarına yer verildiğinde aşağıdaki ifadeler ortaya çıkmaktadır.

(M2 – “[...] Daha önceleri sosyal, kültürel ve sportif etkinlikleri ve sınavlara hazırlıkları daha çok okulun güçlü yönlerini göstermek ve eğitim öğretimde faaliyetler

düzenleyerek okulun ününü arttırmak gibi görüyordum. Daha önce havalı çalışmalar olarak yaptığımız etkinlik ve eğitimleri artık önemsiyorum. Tespit ettiğimiz eksik yönlerde etkinlik ve çalışmalar yapmaya gayret ediyorum.”

(M8) – “[...] Eğitime, Türkiye’ye, dünyaya bakış açımız değişti, daha geniş pencereden bakmamız gerektiğini fark ettim.”

(M6) – “[...] Bu eğitim, benim insanların yaptığı eksik işleri çok daha iyi fark etmemi sağladı. Pek de iyi olmadı yani. Eksiklikleri görmek beni daha çok rahatsız etti.”

Diğer ifade edilen kavramlarla ilgili doğrudan alıntılar aşağıda gösterilmektedir.

(M3) – “[...] Empati kurma ve empatik olma ve biraz daha ılımlı olma anlamında lisansüstü eğitimin bende etkisi olduğunu düşünüyorum. Daha bir özgüvenli oluyoruz. Mesleğimizde özgüvenimizle daha etkin olduk. Yüksek lisansın böyle bir katkısı olduğu kanaatindeyim.”

(M4) – “[...] Makalelerden bana faydalı olacakları pratik bir şekilde okumayı öğrendim.”

(M7) – “[...] Önemli olan bir şey de okul iklimi konusudur. Okul başarısını sağlamada, okul iklimi oluşturma önemli olduğunu düşünüyorum.”

(M8) – “[...] Gündemli, planlama ve değerlendirme toplantıları yapma ve geri bildirimde bulunmaya önem verdim.”

Okul müdürlerinin yüksek lisans eğitiminden sonra hangi uygulamalarını değiştirdikleri konusu incelenirken *uygulamalarında onları değişime sevk eden nedenlerin neler olduğu* sorusunda ön plana çıkan ve en çok tekrar edilen kavram *“bakış açısı değişimi”* olmuştur. Bağlıbel ve Arslan (2014), araştırmalarında kişisel gelişime katkı, kişilerarası iletişim becerilerini geliştirme, mesleki gelişim sağlama, eğitim konularıyla ilgili farklı ve yeni bakış açısı kazanma programın güçlü yönlerini oluşturduğu bulgularına ulaşmışlardır. Sayan ve Aksu (2005), lisansüstü eğitim yapan akademik personel dışındaki bireylerin lisansüstü eğitim yapmadaki amaçlarının özellikle kendilerini alanlarında yetiştirmek, akademisyen olabilmek ve meslekte yükselmek olduğunu bulmuşlardır. Turhan ve Yaraş (2013), lisansüstü programların öğretmen, yönetici ve denetmenlerin mesleki gelişimine katkısı araştırmalarında eğitim sürecinde alınan derslerin ve yapılan araştırmaların öğretmen, yönetici ve denetmenlerin mesleki gelişimine katkı sağladığı sonucuna ulaşmıştır.

Yüksek lisans eğitimi yapmak okul müdürlerinin mesleki bilgi kazanmalarını sağlamış, eğitimde alınan dersler mesleki gelişimlerine katkı sağlamış ve kendilerini

yönetim alanında yetiştirmeleri için bir fırsat oluşturmuştur. İnsanları kıvama getirebilme süreci olarak da ifade edebileceğimiz eğitim, kazandırılan yeni davranışlar ve bilgiler vasıtasıyla bireylerin değişimine ve bakış açılarındaki farklılaşmaya sebep olmaktadır. Bilgi sahibi olmak, derinlemesine araştırma yapmak ve eğitim yoluyla birikim sağlamak, insanları geliştirip hayata ve olaylara daha farklı bir bakış açısı ile bakabilmelerine yardımcı olacaktır. Hayatta ve meslekte güncel kalabilmek hiçbir şeyin aynı kalmadığını, değişim ve gelişimin hayatın özünü oluşturduğunu kavramaktan geçmektedir. Yüksek lisans yapmış okul müdürlerinin bakış açılarında oluşan bu değişimi almış oldukları eğitimin bir kazanımı olarak görebiliriz.

3.5.2. Örnek Olay

Lisansüstü eğitim yapmış **okul müdürleri** yapılan görüşmelerde eski uygulamalarda yaptıkları değişimle ilgili paylaştıkları örnek olaylarda:

- *Etkili projeler*
- *Kurum kültürü*
- *Herkes öğrenebilir*
- *Davranış dönüşümü*
- *Kişisel gelişim* kavramlarından bahsetmektedir.

Bu aşamada okul müdürlerine *yüksek lisans eğitiminden sonra onları uygulamalarında değişime sevk eden nedenlerle ilgili örnek olaylar* paylaşımları istenmiştir. Paylaşılan örnek olaylar incelendiğinde ön plana çıkan ve en çok tekrar edilen kavramın “*Etkili projeler*” kodu olduğu görülmektedir. Temanın araştırmaya katılan on okul müdür içerisinden ikisi tarafından dile getirildiği görülmektedir. Anlatılan örnek olaylarda öne çıkan diğer kavramlar ise; “*Kurum Kültürü, Herkes Öğrenebilir, Davranış Dönüşümü, Kişisel Gelişim*” kodları olarak ortaya çıkmaktadır. “*Etkili projeler*” teması le ilgili olarak ortaya çıkan ifadelerle ilgili doğrudan alıntılar aşağıda gösterilmektedir.

(M2) – “[...] Sosyal, duygusal gelişimler için iki yılda 170 etkinlik ve program gerçekleştirdik. Bu programlar için üniversiteden, aile sosyal politikalar bakanlığından, mesleki kurum ve kuruluşlardan destek aldık.”

(M8) – “[...] Eğitim sonrası değişime en güzel örnek bana göre yaptığımız AB projeleridir. 2015 yılında 1, 2016 yılında 2 projemizle farklı ülkelerin eğitim sistemlerini, eğitim programlarını ve uygulamalarını yerinde görme fırsatı bulduk.”

Diğer ifade edilen kavramlarla ilgili doğrudan alıntılar aşağıda gösterilmektedir.

(M1) – “[...] Çalıştığım bir okulun tüm paydaşları tarafından rahatlıkla görülebilen bir duvarına “Hiçbir Çocuk Geride Kalmasın” sözünü astım. Her öğrencinin öğrenebileceğini, öğrenilmeyen metotların olduğu bakış açısı ile ilerledim.”

(M4) – “[...] Kurum kültürü benim için gerçekten önemli bir kavramdı derslerde de bunu görünce aa dedim ben doğru yoldaymışım.”

(M9) – “[...] Ben şimdi şöyle söyleyeyim. Biraz kızgınlık, asabiyet, kendimde beğenmediğim özelliklerim vardı. Bazen bağırıp çağırıp, yüksek sesle konuşurdum. Lisansüstü eğitimden sonra biraz daha sakin olmayı, sabırlı olmayı sabrın önemli bir meyve olduğunu, sabrın önemli bir sınav olduğunu gördüm.”

(M10) – “[...] Şöyle söyleyeyim önceden ben okul müdürü olduğumun farkında değildim. Ben okulda kendimi öğretmen zannediyordum. Bu yüzden de okulda öğretmenlerin rolünü çalışıyordum. Müdür yardımcılarının işini yapıyordum. e-okul'dan onların işleri ile ilgili eksik gördüğümü halletmeye çalışıyordum. Etkinlik için kalkıp otobüsü ben ayarlamaya, işleri ben yapmaya çalışıyordum. Artık rol çalmayı bitirdim.”

Okul müdürlerine yüksek lisans eğitiminden sonra onları uygulamalarında değişime sevk eden nedenlerle ilgili örnek olaylar paylaşımları istenmiştir. Paylaşılan örnek olaylar incelendiğinde ön plana çıkan ve en çok tekrar edilen kavram “Etkili projeler” yapmaya çalışmak olduğu görülmektedir. Hatırası, (2017) Demir ve Demir’in (2009) yaptığı araştırmada Erasmus+ programına katılanların sosyo-kültürel etkileşimlerinin kişisel ve meslekî gelişimlerine olan olumlu katkıları, vizyon gelişimi, saygı, hoşgörü ve anlayış bilincinin oluşması, barış kültürü, dil becerileri gelişimi, akademik ve özgüven gelişimi, yardımseverlik, planlı yaşam, kibarlık, zaman yönetimi kazanma gibi etkenler olduğu belirtilmektedir. Demirel ve Dak (2019), araştırmalarında; Erasmus+ projelerinin katılımcılara meslekî ve bireysel becerilerini geliştirme, bilgi ve tecrübelerini artırma, eğitim sistemlerini karşılaştırma, yenilikleri kendi ülkelerine transfer etme, sorumluluk bilincini artırma, dünya insanı olma ve kültürlerini başka ülke bireylerine tanıtmaya gibi fırsatlar sunduğu sonucuna ulaşmıştır. Duman (2020), yapmış olduğu araştırmada Erasmus programının kendilerini sunduğu katkılar hakkında öğretmen adaylarının en çok yabancı dilini geliştirme koduna yönelik görüş belirttiği belirlenmiştir. Bunun yanında özgüveni artırma, yurt dışında

eğitim görme, girişimcilik becerisi kazanma ve mesleki becerileri geliştirme gibi yönleriyle programdan yararlandıkları sonucuna ulaşmıştır.

Öğretmen öğrenci ve yöneticilerin hem akademik yönden eğitim alanlarına yönelik bilgi, beceri ve deneyim kazanmaları hem de sosyal boyutu ile farklı kültürel yapıları öğrenmeleri ve yabancı dillerini geliştirmeleri açısından Erasmus programı etkili eğitim yöntemleri olarak düşünülebilir. Ayrıca okullarda yapılacak sosyal etkinlikler ile öğrencilerin ilgi ve yeteneklerine göre kendilerini geliştirmelerine, kendilerine güven duyabilmelerine, okula aidiyet duygularının güçlenmesine de fırsat tanımak mümkün olabilir. Anlatılan örnek olaylarla ilgili ortaya çıkan kavramlar, bazı okul müdürlerinin yüksek lisans eğitimlerinden sonra farklı uygulama ve etkinliklerle okullarındaki değişim için gayretli çalıştıklarını, okullarında hazırladıkları projelerle kurumlarına değer katmaya çalıştıkları söylenebilir.

3.6. Kendi Yöneticiliğinizi Nasıl Değerlendiriyorsunuz?

Bu boyutta eğitim yönetimi ve denetimi alanında yüksek lisans yapmış okul müdürlerine “*Kendi yöneticiliğinizi nasıl değerlendiriyorsunuz?*” sorusu yöneltilmiştir. Bu soru ile okul müdürlerine yüksek lisans eğitimi yapmamış yöneticilerden hangi açılardan farklılaştıklarını düşündükleri sorulmuş, yönetim uygulamalarındaki becerilerinin kişisel özelliklerinden mi yoksa yüksek lisans eğitiminden mi kaynaklandığını cevaplamaları istenmiştir. Okul müdürlerinin yapmış oldukları açıklamalarla ilgili kavramlar Tablo 10’da gösterilmektedir.

Tablo 10. Kendi Yöneticiliğinizi Nasıl Değerlendiriyorsunuz?

Kategori	Kodlar
Yüksek lisans yapmamış okul müdürlerinden farklılıklar	Farklı bakış açısı
	Güven duyma
	Etkili ve hızlı karar verme
	Özgüven
	Kurum kültürü
	Liderlik Becerisi

	İletişim Çözüm sunma Rol paylaşımı Empati Kurma
Becerilerin kaynağının kişisel özelliklerinden mi yoksa yüksek lisans eğitiminden mi kaynaklandığının belirlenmesi	Kişisel beceriler ve eğitim Kişisel özellik Yönetim tecrübesi İnsani değer yargılarına sahip olmak

Tablo 10'daki veriler incelendiğinde okul müdürlerinin yüksek lisans yapmamış yöneticilerden farklı bakış açıları ile ayrıldıklarını belirttikleri, yönetim becerilerinin kişisel özelliklerine ilave almış oldukları eğitim olduğunu belirttikleri anlaşılmaktadır. Yüksek lisans eğitimini tamamlamış okul müdürlerinin yönetim becerileri ile ilgili ayrıntılı görüşleri ve doğrudan alıntılar aşağıda sunulmaktadır.

3.6.1. Yüksek Lisans Yapmamış Okul Müdürlerinden Farklılıklar

Lisansüstü eğitim yapmış **okul müdürleri** yapılan görüşmelerde yüksek lisans yapmamış yöneticilerden farklılıklarını:

- *Farklı bakış açısı*
- *Güven duyma*
- *Etkili ve hızlı karar verme*
- *Kişisel özgüven*
- *Kurum kültürü*
- *Liderlik Becerisi*
- *İletişim*
- *Çözüm sunma*
- *Rol paylaşımı*
- *Empati Kurma* kavramları ile ifade etmektedir.

Eğitim yönetimi ve denetimi alanında yüksek lisans yapmış okul müdürlerinin *Kendi Yöneticiliklerini Nasıl Değerlendirdikleri* konusu incelenirken “yüksek lisans yapmamış yöneticilerden hangi açılardan farklılaştığınızı düşünüyorsunuz?” sorusunda ön plana çıkan ve en çok tekrar edilen kavramın “*Farklı bakış açısı*” kodu olduğu görülmektedir. Araştırmaya katılan on okul müdüründen beşi bu kavramın altını çizmektedir. İfade edilen diğer kavramlar olarak ise “*Etkili ve hızlı karar verme*,

Kişisel özgüven, Kurum kültürü, Liderlik Becerisi, İletişim, Çözüm sunma, Rol paylaşımı, Empati Kurma” şeklinde ortaya çıkmaktadır. Okul müdürleri tarafından dile getirilen bu kavramlar, yüksek lisans eğitimi yapmayan yöneticilerden birçok yönden farklılaştıklarını düşündüklerini göstermektedir. Okul müdürlerinin doğrudan alıntılarına yer verildiğinde aşağıdaki ifadeler ortaya çıkmaktadır.

“*Farklı bakış açısı*” teması ile ilgili olarak ortaya çıkan ifadelerle ilgili doğrudan alıntılar aşağıda gösterilmektedir.

(M3) – “[...] Hiç bilenle bilmeyen bir olur mu? Yüksek lisans yapmak tabii ki bizi farklılaştırdı. Farklı bir bakış açısı kazandırdı. Ben bunu şuna benzetiyorum: okudukça birkaç merdiven yukarı çıkıp hayata oradan bakmak. Akademik kariyer basamaklarını tırmandıkça biraz daha yukarıdan bakmak Yukarıdan baktıkça hadiseleri daha açık daha net görüyorsunuz. İdare ettiğiniz kişilerle aynı seviyedeyseniz bakış açınız ya da nazarınız yakın çevreden çok uzağa gitmiyor.”

(M5) – “[...] Hani eskiden bir makale okumak hiç aklıma gelmezdi. Ama şimdi olaylara çok farklı bakıyorum. Neyi nereden araştıracağımı neye nerde ulaşacağımı biliyorum.”

(M7) – “[...] Olaylara ve sorunlara farklı açılardan bakmamı sağladı.”

(M8) – “[...] Ben paniklemeden, kendime güvenle hareket ediyorum ama diğerleri öyle değil. Aldığım eğitimle benim eğitime ve eğitim yönetimine geniş bir bakış açım oldu diye düşünüyorum ve bürokratik yönetim anlayışında değişiklik oldu.”

(M10) – “[...] Artık okulu bir örgüt olarak tanımlama bütünsel olarak tanımlamada farklılaştığımızı düşünüyorum. Lisansüstü eğitimimden sonra okulu birbirini içine geçmiş bir sistemler bütün olarak gördüm ve bu bakışı bütün arkadaşlarımla paylaşmaya özen gösterdim.”

Diğer ifade edilen kavramlarla ilgili doğrudan alıntılar aşağıda gösterilmektedir.

(M1) – “[...] Hızlı, doğru ve demokratik karar verme konularında farklılaştığımızı düşünüyorum. Planlama ve iletişim konularında da farklılaştığımızı söyleyebilirim. Okul ortamında etkin gözlemleme, analiz etme, çözüm sunma gibi eylemler konusunda ayrışma olduğu görüşündeyim.”

(M2) – “[...] Yönetimsel kararlar verirken bu kararları daha hızlı ve etkili kararlar aldığımı hissediyorum. Fayda ve maliyeti daha iyi hesaplıyorum. Bazı rolleri paylaşmak konusunda daha cesur davranıyorum. Eskiden çok uzun konuşmalar yapardım. Nasihat ederdim yani hazır bilgi sunardım. Artık daha az konuşuyorum.”

(M4) – “[...] Eskiye göre daha eminim kendimden eskiden yaptıklarım eleştirildiğinde acaba yanlış mı yapıyorum diye düşünüyordum ama şimdi anlıyorum ki doğru yapıyor muşum. Empati zaten kurardım şimdi çok daha rahat empati kuruyorum.”

(M6) – “[...] Karşıdakinden birkaç gömlek üstün olmak zorundasınız. Hitap ettiğiniz insanlardan.”

Yüksek lisans eğitimini tamamlamış okul müdürleri almış oldukları eğitimden sonra yönetim alanında eğitim almamış diğer okul müdürlerinden bakış açıları ile farklılaştıklarını belirtmişlerdir. Gezer (2021), araştırmasında profesyonel bir okul yöneticisinin vizyon sahibi olması gerektiği ve profesyonel bir okul yöneticisi olmak için staj eğitimi alınması gerektiği sonucuna ulaşılmıştır. Kurt (2009), yaptığı çalışmada, yönetici olunabilmesi için yöneticilik temelinde lisans veya lisansüstü programları açılarak burada iletişim ve liderlik gibi derslerin verilmesinin yararlı olacağını belirtmiştir. Mulkeen ve Cooper (1992), okulların pratisyen yöneticilere ihtiyacı olduğunu, öğretmenlerin tutumlarını değiştirebilen, aktif katılımı sağlayan, vizyon yaratabilen, problem çözebilen okul yöneticilerin yetiştirilmesi gerektiğini belirtmişlerdir. Okul müdürlerinin onlardan beklenen bu rolleri oynayabilmesi, görev ve sorumluluklarını yerine getirebilmesi için çağdaş bilgi ve beceri birikime sahip olacak şekilde yeterliklerinin geliştirmesi önem arz etmektedir. Okulunu etkili olarak yönetmeyi amaçlayan bir okul yöneticisi bu amaca uygun bir profesyonel eğitim alması kaçınılmaz bir durumdur. Okul yöneticisi yetiştirme programları okulların daha etkili hale getirilmesi için bir araç olacaktır (Isık, 2003). Etkili bir okul yöneticisi, eğitim alanındaki kuramsal gelişmeleri izleyebilme, kavrayabilme ve karşılaştığı özgün eğitim durumlarını bu kuramsal ve kavramsal bakış açısı ile değerlendirebilme becerisine sahip olmalıdır (Açıkgöz, 1994).

Okul yöneticilerinin fırsatları ve riskleri daha hızlı algılayabilmeleri için sadece kurumlarının içine değil, aynı zamanda kurum dışındaki deneyimlere de odaklanması gerekebilir. Bu amaçlarla kurulan iletişimler, yapılacak okumalar, katılacak eğitim ve seminerler ve bu araştırmaların sürekliliğinin olması yöneticilerin ve kurumun bakış açısını genişletmeye yardımcı olabilir.

Okullardaki algılanan ve öğrenilen işlerin dışında farklı durum, ortam veya yaşamlar olduğunu fark etmek, içinde bulunulan durumlara karşı yaklaşımını değiştirerek farklı sonuçlar elde etmeye çalışmak bakış açısında farklılığa ve genişlemeye yardımcı olabilir. Bu amaçlar doğrultusunda yönetim alanında yapılmış olan yüksek lisans eğitimi sonucunda elde edilebilen kazanımlar ve kişisel gelişim

çalışmalarıyla okul müdürlerinin bakış açılarının da farklılaşmış olabileceği kabul edilebilir.

3.6.2. Becerilerin Kaynağının Kişisel Özelliklerinden mi Yoksa Yüksek Lisans Eğitiminden mi Kaynaklandığının Belirlenmesi

Yüksek lisans yapmış *okul müdürleri* yapılan görüşmelerde liderlik becerilerin kaynağını:

- *Kişisel beceriler ve eğitim*
- *Kişisel özellik*
- *Yönetim tecrübesi*
- *İnsani değer yargılarına sahip olmak* kavramlarıyla ifade etmektedir.

EYD alanında yüksek lisans yapmış okul müdürlerinin *yönetim alanındaki becerilerinin kişisel özelliklerinden mi yoksa yüksek lisans eğitiminden mi kaynaklandığıyla ilgili görüşlerine* bakıldığında verilen cevaplarda ön plana çıkıp en çok tekrar edilen kavram “*Kişisel Beceriler ve Eğitim*” kodu olmuştur. Araştırmaya katılan on okul müdüründen beşi bu kavramın altını çizmektedir. İfade edilen diğer kavramlar ise “*Kişisel Özellik, Yönetim Tecrübesi, İnsani Değer Yargılarına Sahip Olmak*” şeklinde ortaya çıkmaktadır.

Bu boyutta “*Kişisel Beceriler ve Eğitim*” kodu ile ilgili okul müdürlerinin doğrudan alıntılarına yer verildiğinde aşağıdaki ifadeler ortaya çıkmaktadır.

(M2) – “[...] *Yönetim konusunda ki becerilerim kişisel özelliklerimden kaynaklanmıyor elbette. Zira eğitim yönetiminde öğrendiklerimin, tecrübelerimin karışımı ile ortaya çıkan bir durum. Bir arabayı yönetmek olan şoförlük için ehliyet şartı nasıl aranıyorsa bence eğitimi yönetecek kişiler içinde Eğitim Yönetimi ve Denetimi alanında yüksek lisans yapma şartı getirilmeli.*”

(M3) – “[...] *Yani her şey; bu bahsettiğimiz Yüksek lisans sonra belki doktora, yönetim alanında aldığımız eğitimler, seminerler gerçekten de çok önemli şeyler. Ama eğer kişilikle karakterle ilgili bir desteğimiz yoksa diğerleri bir şekilde eksik kalıyor. Tabii ki eğitim çok çok önemlidir. Kişiliğimizi ancak eğitimle geliştirebiliriz.*”

(M5) – “[...] *Şimdi hocam her ikisinden de kaynaklanıyor diyeceğim ben bu soruya. Kişisel yapım hem de almış olduğum eğitim bütünleşti.*”

(M6) – “[...] *Ben zaten kişisel özellikleriyle liderlik özellikleri olan bir yöneticiydim. Bu niteliklerimi almış olduğum lisansüstü eğitim pekiştirdi.*”

(M10) – “[...] Eğer hocam kişisel özelliklerimden olsaydı lisansüstü eğitim almadan önce uygulamalarımda böyle hatalar yapmazdım. Kişisel özellikler bir yere kadar, onlar önemli mutlaka. Lisansüstü eğitim yaptıktan sonra önceki uygulama ve hatalarıma baktığımda kişisel özelliklerin yeterli olmadığını gördüm. Ancak lisansüstü eğitimden sonra teorik bilgileri uygulamaya dökme şansım olduğu için hatalarımın azaldığını, süreci daha iyi yönetebildiğimi, amaçlara ulaşmada daha iyi ve etkili yollar bulabildiğimi gördüm.”

Diğer ifade edilen kavramlarla ilgili doğrudan alıntılar aşağıda gösterilmektedir.

(M1) – “[...] Çoğunlukla kişisel özelliklerimden kaynaklandığını söyleyebilirim.”

(M4) – “[...] Bence Liderlikle ilgili yetenek önce kişisel özellikten geliyor. Arkasından aldığımız eğitim.”

(M7) – “[...] Ben yönetim uygulamalarındaki becerilerimin kişisel özelliklerimden kaynaklandığını düşünüyorum. Yani bazı şeylerin bana has olduğunu düşünüyorum.”

(M8) – “[...] Katkısı olmuştur. Esas katkı yıllara dayanan yönetim tecrübem olmuştur. Kısaca, yılların verdiği yönetim tecrübemin üzerine yüksek lisans eğitimiyle tecrübemi taçlandırdım. Daha planlı, programlı ve bilimsel olarak uygulamalara yansıtma fırsatı buldum.”

(M9) – “[...] Ben öncelikle şunu söyleyeyim yüksek lisans yapmak tabii ki tek başına yeterli değil. Yüksek lisans yapmak yöneticinin, öğretmenin kendini geliştirmesine mutlaka katkısı var bu yadsınamaz. Ama öncelikle biz insani değer yargılarına sahip olmalı öncelikle insan olmalıyız.”

Yüksek lisans yapmış okul müdürlerinin yönetim alanındaki becerilerinin kişisel özelliklerinden mi yoksa yüksek lisans eğitiminden mi kaynaklandığıyla ilgili görüşlerinde *kişilik özellikleri ve eğitim* kavramları ön plana çıkmıştır. Araştırmanın konusu olan yüksek lisans yapmış okul müdürlerinin düşünceleri; sadece kişilik özelliklerinin başarılı bir yönetici ve lider olabilmek için yeterli olmayacağı, alınacak eğitimlerle bu bireysel yeteneklerin desteklenmesi gerektiği görüşlerinden kaynaklandığı söylenebilir. Kahraman ve Tok (2016), araştırmalarında lisansüstü eğitime devam eden öğretmenlerin akademik kariyer ve meslek bilgi kazanmayı amaçladıkları sonucuna ulaşılmıştır. Balcı (1988), öğrencilerin başarılı olmaları için öğretmenlerin ve okul müdürlerinin belirli nitelikler taşımaları gerektiğini ve bu bağlamda eğitilmeleri gerektiğini vurgulamıştır. Gürbüz, Erdem, Yıldırım (2013), yapmış oldukları araştırma sonucunda okul müdürlerinin başarılı olmalarında mizahı kullanma, çalışanlarının iş doyumuna sahip olmasını sağlama, etkili iletişim kurma, özverili ve idealist olma, yetkilerini uygun bir şekilde kullanma, okul kültürünün

oluşmasını sağlama, uygun fiziki şartları sağlama ve mevcut kaynakları en iyi şekilde değerlendirme gibi özelliklerin ön plana çıktığını saptamışlardır. Bu araştırma sonuçları ile araştırmada ulaşılan bulguların örtüştüğü söylenebilir. Başarılı bir okul müdüründe bulunması gereken bu istendik niteliklerin hepsinin bir arada olması için; sadece kişilik özelliklerinin niteliği değil, okul müdürlerinin sürekli bir gelişiminin ve gayretinin de olması gerektiği ve yönetim alanında yapılacak uzmanlaşma eğitiminin bu gelişim için önemi ön plana çıkmaktadır.

Eğitim yönetimi ve denetimi alanında yüksek lisans yapmış okul müdürlerinin yönetim alanındaki becerilerinin kişisel özelliklerinden mi yoksa yüksek lisans eğitiminden mi kaynaklandığıyla ilgili görüşlerde ön plana çıkan temanın kişisel özelliklerin eğitimle pekiştirilmesi olması, en çok kabul görebilecek liderlik özelliği olarak ön plana çıkmış durumdadır. Başarılı bir okul müdürü ve lider olmak için kişi karşısındakini dinleyerek fikirlerine önem vermeli, sorunlar karşısında güçlü olup çalışanlarına yardım edebilmeli, karşısındaki insanlarla güçlü bir iletişim kurabilmelidir. Okul müdürleri yaşanan sıkıntı ve çatışmalarda çabuk ve mantıklı kararlar alabilmek, iletişim ve empati gücüne sahip olabilmek, pozitif ve güler yüzlü olmak gibi kişilik özelliklerinin yanında, yönetim alanındaki gelişim ve değişimlere ayak uydurabilmek için fikir ve ufuk çizgisini sürekli canlı tutup kişisel özelliklerini geliştirebilecek eğitim ve gelişimine de önem vermelidir.

Bu araştırma kapsamında katılımcı okul müdürlerine altı soru ve bu sorulara bağlı sonda sorular yöneltilmiştir. Katılımcı okul müdürleri sorulardan yapılan yüksek lisans eğitiminin kazanım ve faydaları ile ilgili olanlara doyurucu cevaplar vermiş olup, EYD yüksek lisans eğitimiyle verilmeye çalışılan akademik bilgilerin yönetim uygulamalarına katkısını ölçecek somut olay, proje ve etkinlik örneklerinden fazla bahsetmediği dikkat çekmektedir. Okul müdürlerinin lisansüstü eğitimin uygulamaya aktarılmasına katkı sağlayacak proje, etkinlik ve fikir üretme gibi etkinliklere yer vermesi önem arz etmektedir.

BÖLÜM IV

SONUÇ VE ÖNERİLER

Üniversitelerin yaptıkları araştırma ve inceleme çalışmaları ile bireye ve topluma önderlik etmesi ve yeni ufuklar açması beklenmektedir. Toplumun ihtiyaç, beklenti ve gerçekliğinden kopuk bilimsel araştırmanın entelektüel boyutu olsa bile toplumsal ihtiyacı karşılama yönünün zayıf olacağı açıktır. Diğer taraftan sahada olan uygulayıcıların dünyadaki yeni bilimsel gelişme ve uygulamalardan haberdar olmaması, ülke ve toplum için bir kayıp olacaktır. Buradan hareketle sahada olan uygulayıcıları yüksek lisans ve doktora programları ile hem mesleki gelişime hem de yaşam boyu eğitime yönlendirmek toplumsal fayda ve kurumsal kalite açısından vazgeçilmez katkılar sunabilir. Bu araştırmada yüksek lisans eğitimi alan okul müdürlerinde meydana gelen mikro ölçekte kendi kişisel gelişimlerine ve okullarındaki eğitime-öğretim faaliyetlerine, makro ölçekte ise eğitim sistemine bakışlarındaki gelişimsel farklılıklar ortaya konulmaya çalışılmıştır.

İlk bulgu olarak okul müdürüne karşı yakın paydaşların algıları incelenmiştir. Okul müdürünün, yönettiği kurumda etkili olabilmesi yönettiği kişilerin kendi liderliğini kabul etmeleri ile yakından ilgilidir. Diğer okul müdürleri ve üst idarecilerin okulunda yaptığı çalışmaları izlemesi ve takdir etmesinde kendi ile ilgili oluşan algıların yeri inkâr edilemez bir gerçektir. Bu yüzden okul müdürü hakkında, etkileşimde olduğu okulundaki öğretmenler, diğer meslektaşları ve üst yöneticilerin bakış açıları önemlidir. Bu araştırmada, yüksek lisans eğitimini tamamlayan okul müdürleri hakkında söz konusu üç kesimin ne düşündüğü belirlenmeye çalışılmıştır. Okul müdürlerinin anlatımları incelendiğinde öğretmen, okul müdürü ve üst yöneticilerin farklı noktalar üzerinde yoğunlaştığı görülmektedir. Öğretmenlerin yüksek lisans eğitimini tamamlamış okul müdürlerine “*güven duyduğu, değer verdiği, kolay kabullendiği, problemleri çözeceğine inandığı, daha yetkin olduğunu düşündüğü, olumlu bir bakış açısı geliştirdiği, saygı duyduğu*” müdürler tarafından ifade edilmektedir. Okul müdürü meslektaşlarının bakış açılarını ise “*olumlu (fikir*

danışma, uzman olarak görülme, olumlu örnek olma, olumlu bakış açısı, övülme) ve olumsuz (değersiz görme)” olarak sınıflandırdıklarını beyan etmişlerdir. Üst yöneticiler ile ilgili “değersiz görme, güven duyma, olumlu bakış açısı, takdir etme, uzman olarak görme” şeklinde araştırmaya katılan müdürler tarafından algıların ortaya çıktığı görülmüştür. Üst yöneticiler ile meslektaşlarının bakış açısındaki benzerlik dikkat çekicidir. Özetlendiğinde yüksek lisans yapmış müdürlere göre öğretmenler kendileri ile ilgili genellikle olumlu bir tutum ve davranış içerisine girmekte; diğer okul müdürü meslektaşları hem olumlu hem olumsuz; üst yöneticilerin ise ağırlıklı olarak olumsuz olmak üzere hem olumlu hem de olumsuz bir bakış açısına sahiptir.

Yüksek lisans yapmış okul müdürlerine karşı en yakın çalışma ekibi olarak öğretmenlerin olumlu bir bakış açısına sahip olması araştırmanın önemli bir sonucu olarak vurgulanmalı ve geleceğe yönelik önemli bir çıkarım olarak değerlendirilmelidir. Eğitim öğretimin en temel aktörü olan öğretmenlerin motivasyonunu arttıracak, onları olumlu bir okul ve sınıf iklimine sevk edecek ve nihayetinde daha etkili bir eğitim öğretim ile sonuçlanacak her türlü faktör öncelikle dikkate alınmalıdır. Diğer okul müdürleri ve üst yöneticilerin bazen olumsuz tutum ve davranış içerisine girmelerine karşı öğretmenlerin yüksek lisans yapmış okul müdürlerine daha fazla güvenmesi, değer vermesi, inanması ve olumlu yaklaşması politika yapıcılar açısından da değerlendirmesi gereken önemli bir bulgudur. Okulların varoluş amacının öğrencilerin hayata hazırlanması olduğu düşünüldüğünde bu yönde en etkili aktör olan öğretmenleri destekleyecek okul müdürlerinin uzmanlığı ve mesleki gelişimi ihmal edilmemesi gereken bir nokta olarak ön plana çıkmaktadır. Öğretmenlerin yüksek lisans yapmış müdürlere yönelik olumlu bakış açısı, okulda ve sınıfta karşılaşılan sorunlara çözüm üretme ve olumlu iklim ve kültür üretme beklentisi ile doğrudan ilgili olabilir. Çünkü öğretmenler daha üst düzey öğretim yapmış yöneticilerin uzmanlık açısından beklenti ve ihtiyaçlara cevap verebileceğini ve yönetim çabasını bu yönde kullanacağı düşüncesi içerisindedir. Buna karşın diğer okul yöneticileri ile üst yöneticilerde ortaya çıkan olumsuz bakış açısı büyük oranda rekabet ve kişisel kaygılara dayanmaktadır. Türkiye’deki yönetici atama sistemi liyakat ve ehliyet yerine yarışmaya, keyfiliğe ve kayırmacılığa dayandığı için insanlar yönetici olmak için uzmanlığa ve mesleki gelişime yatırım yapmak yerine güncel gelişmelere göre en kısa yoldan yükselmeyi sağlayacak güçlü bürokrat ve siyasetçi arayışına

girmektedir. Dolayısıyla lisansüstü eğitim gereksiz ve işlevsiz görüldüğü gibi uzmanlık açısından kendilerini geliştiren yöneticiler, diğer yöneticiler tarafından bir tehdit veya rakip olarak görülebilmektedir.

İkinci bulgu olarak lisansüstü eğitimin mesleki gelişime katkısı incelenmiştir. Okul müdürlüğü görevi mevcut yasal düzenlemelere göre Resmî Gazete (2021), her ne kadar ikinci görev olarak öğretmenlere verilse de hem yöneticilik vasıflarına sahip olmayı hem de eğitim uzmanı olmayı gerektirmektedir. Okul müdürünün öğretim lideri olarak liderlik, program, iletişim, çevre ilişkileri, öğretim yöntem ve teknikleri, özel ve genel amaçlar, mali ve idari hususlar gibi yönetim alanlarını bilmesi gerekmektedir. Bu anlamda okul müdürünün mesleki gelişimini sürdürmesi önemlidir. Araştırma sonuçlarına göre müdürler yüksek lisans eğitiminin bilgi düzeylerinde, yönetime bakış açılarında ve yönetim becerilerinde olmak üzere üç düzeyde etki ettiğini belirtmişlerdir. Okul müdürleri almış oldukları yüksek lisans eğitiminin bilgi yönünden mesleki yeterliliklerini arttırdığını, kişisel ve mesleki gelişimlerine katkı sağladığını, farklı bakış açısı geliştirdiklerini, iletişim becerilerinin güçlendiğini belirtmişlerdir. Yönetici olarak problemlere bakış açılarını değiştirdiğini, yönetsel problemlere daha objektif ve olumlu yaklaştıklarını, istişare, aktiflik, özgüven ve farkındalık düzeylerinin arttığını, problem çözme, takım çalışması, birlikte karar alma becerilerinin geliştiğini söylemişlerdir. Veriler incelendiğinde yüksek lisans eğitiminin okul müdürlerinin bilgi, beceri ve tutumlarına farklı katkılar yaptığı, kendilerine geniş bir perspektif kazandırdığına inandıkları tespit edilmiştir.

Bilgi, yönetime bakış ve yönetim becerisine katkı anlamında lisansüstü eğitimin okul müdürlerine katkı sağladığının ifade edilmesi önemlidir. Okul müdürleri lisansüstü eğitimden yararlandıklarını, bilgilerinin arttığını, yönetime farklı bakmaya başladıklarını ve yönetim yeteneklerinin geliştiğini ifade etmektedir. Okul müdürlerinin lisansüstü eğitimden sonra böyle bir algıya sahip olmaları yönetim konusunda kendilerine güvendiklerini ve motivasyonlarının arttığını göstermektedir. Farkındalığın artması ve yönetimin uzmanlık gerektiren bir alan olarak görülmesi bile tek başına oldukça önemli bir sonuç ve kazanımdır. Katkı düzeyi tam olarak anlaşılamasa ve farklı amaçlarla lisansüstü eğitim yapılma ihtimali olsa bile süreç içerisinde okul müdürlerinin mesleki gelişimin önemli olduğunun farkına varması,

problem çözme becerisi ve takım çalışmasının önemini kavraması ve liderliğin önemini vurgulaması önemli bir kazanım olarak değerlendirilmelidir. Okul müdürlerinin bu gibi kazanımları ifade etmeleri giriş davranışları açısından oldukça anlamlı olmakla birlikte yeterli değildir. İlerleyen zaman içerisinde ve belirli aralıklarla mesleki gelişimi devam ettirecek ve lisansüstü eğitimin uygulamaya aktarılmasına katkı sağlayacak proje, etkinlik, sorun çözme, çatışmayı önleme ve fikir üretme gibi etkinliklere devam edilmesi süreklilik açısından gereklidir.

Üçüncü bulgu olarak lisansüstü eğitimin uygulamaya katkısı incelenmiştir. Uygulama alanı veya uygulanabilirliği olmayan bir bilgi için harcanan zaman ve paranın israf olduğu açıktır. Buradan hareketle yüksek lisans eğitimi tamamlayan okul müdürlerinin uygulama alanında kendilerine ve kurumlarına katkı sağlaması beklenir. Bu araştırmada, yüksek lisans eğitimi alan okul müdürlerinin liderlik davranışları, öğretmenlerle iletişim ve öğrencilerin daha iyi öğrenebilmeleri için sağladığı katkıların farklı noktalar üzerinde yoğunlaştığı görülmektedir. Okul müdürleri yüksek lisans eğitimleri sonrası liderlik noktasında etkili iletişim becerilerinin arttığını, empati yeteneklerinin geliştiğini, takım çalışmasına yatkınlıklarının yükseldiğini ve bütün bunların kurum kültürüne olumlu yansıdığını ifade etmişlerdir. Liderlik, öğretmenlerle iletişim ve öğretime katkı boyutlarında lisansüstü eğitimi kendilerine katkı sağladığının okul müdürleri tarafından ifade edilmesi bilgi düzeyinde bile olsa önemli bir kazanım olarak değerlendirilebilir. Araştırmaya katılan okul müdürleri takım çalışması, empati, kurum kültürü, öğretmenlerle iletişimin önemi, yaparak yaşayarak öğrenme ve okul gelişimi gibi yönetimin kalbi olarak nitelendirilebilecek kavramları vurgulamaları ve uygulamada kendilerine katkı sağladığını belirtmeleri en düşük düzeyde olsa bile farkındalık açısından önemli bir kazanım olarak değerlendirilmelidir. Türkiye’de öğretim liderliği önemszenmeden ve dikkate alınmadan, keyfi ve göstermelik ölçütlerle okul müdürü görevlendirmesi yapıldığı için öğretmenlik yapan herkesin herhangi bir uzmanlığa ve beceriye gerek olmaksızın eğitim yöneticiliği yapabileceği gibi yanlış bir algı yaygın olarak gözlenmektedir. Dolayısıyla her öğretmen kendisini doğal olarak müdür adayı olarak görmekte, uzmanlığa ve beceriye dayanmadan müdür olma çabası içerisine girmektedir. Bu araştırmada benzer yöntemlerle eğitim yöneticisi olmuş okul müdürlerinin geç olsa da liderlik, öğretmenlerle iletişim ve öğretime katkı anlamında

farkındalık kazanmaları anlamlıdır ve gelecek açısından etkili olabilir. Ancak bir önceki bulguda da vurgulandığı gibi bu algı ve farkındalığın devam etmesi ve geliştirilmesi için mesleki gelişim anlamında etkinlik, proje ve araştırmaların devam ettirilmesi okulların daha iyi yönetilmesine katkı sağlayabilir.

Dördüncü bulgu olarak yüksek lisans eğitiminin sorun çözme sürecindeki katkısı incelenmiştir. Okul müdürlerinden kurumun işleyişini düzenleme noktasında proaktif bir yaklaşımla sorunlar ortaya çıkmadan önlem alması beklenir. Ancak uygulamada öngörülemeyen, beklenmeyen, kontrol dışı durumlar ile karşılaşmak her zaman mümkündür. Bu durumda okul müdürünün sorunlara karşı alternatifli çözümler üretmesi gerekmektedir. Yüksek lisans eğitimi olan müdürlerin kurumlarında çatışma yaratan durumlar olduğunu, iş yoğunluğu, bütçesizlik, disiplin ve amaçsızlık gibi problemlerle mücadele ettiklerini belirtmişlerdir. Okul müdürlerinin okullarda en çok karşılaşmış oldukları sorunu çatışma olarak ifade etmeleri insanların birlikte yaşamaktan kaynaklanabilecek olan doğal bir sonuç olarak değerlendirilebilir. Öğrenci, öğretmen, veli ve sosyal çevrenin bir bütün olarak anlamlı kıldığı okulları sorunsuz olarak düşünmek mümkün değildir. Ancak tüm sorunlara ve olumsuz koşullara rağmen, başarılı bir okul müdürünün bilgi, deneyim, gözlem ve öngörüyle olası sorunları fark etmesi ve çözüm yolları üretmesi gerekmektedir. Yapmış oldukları yüksek lisans eğitiminin okul müdürlerinin okullarda yaşanabilecek sorun ve çatışmalara karşı çözüm üretebilme potansiyeli oluşturması önemli bir kazanım olarak değerlendirilebilir. Okul müdürleri, yüksek lisans eğitimleri sırasında aldıkları derslerden problem çözme noktasındaki etkisini değerlendirmeleri istendiğinde öğretim liderliği ile ilgili derslerin ön planda olduğu görülmektedir. Okul müdürünün başarısı ile öğretimsel liderliği arasındaki anlamlı ilişki bu sonucun çıkmasını anlamlı hale getirmektedir. Yine diğer ülkelerin eğitim sistemlerini kendi ülkelerinininki ile karşılaştırmalarına olanak sağlayan ve yönetim kuramlarını içeren dersler de ön plana çıkmaktadır. Kurumların çağa ayak uydurabilmesi, dünyada meydana gelen gelişmelerin takip edilmesini gerekli kılmaktadır. Bu noktada diğer ülkelerin eğitim-öğretim sorunlarına çözüm yaklaşımlarını bilmenin yöneticilere katkı sağladığı görülmektedir. Yine yönetim ile ilgili yeni anlayış ve yaklaşımlar hakkında bilgi sahibi olmak, okul gibi gelecek nesilleri yetiştiren bir kurum müdürünün bilmesi ve uygulamaya koyması gereken hususlardandır. Yüksek lisans eğitimi yapmış okul

müdürlerinin yukarıda kısaca bahsedilen durumlara ve yönetsel bakış açısına sahip olduklarını söylenebilir. Çatışma, iş yoğunluğu, denetim, takım çalışması ve bütçe gibi okul müdürleri tarafından ifade edilen sorunlar Türk Milli Eğitim sisteminin adeta kronikleşmiş ve sürekli dile getirilen başlıca sorunları arasındadır. Pozitivist, bürokratik ve merkeziyetçi yönetim anlayışının temel sonucu olarak var olan ve her geçen gün artarak devam bu ve benzeri sorunlar okulların etkin yönetilmesi, öğretmenlerin tam öğrenmeyi gerçekleştirmesi ve nihayetinde öğrencilerin öğrenmesinin önündeki en temel engellerdendir. Araştırmaya katılan okul müdürlerinin bu gibi sorunların farkında olması, bunları temel sorunlar olarak dile getirmesi ve çözüm noktasında adım atma iradesi göstermesi önemli bir noktadır. Eğitim yöneticiliği alanında herhangi bir eğitim almadan okul yöneticisi olan okul müdürlerinin temel sorun ve çatışma alanlarından haberdar olması ve sorun çözme mekanizmalarını harekete geçirmesi anlamlıdır. Benzer şekilde eğitim yönetiminin kalbi olarak ifade edilebilecek öğretim liderliği, yönetim kuramları ve karşılaştırmalı eğitim sistemleri gibi derslerden çözüm noktasında ilham alındığının dile getirildiği görülmektedir. Bu sonuç sorun çözme ve çatışmayı yönetme konularında okul müdürlerinde farkındalık ve irade oluştuğunu ancak bu çabanın mesleki gelişimlerle desteklenerek devam ettirilmesi gerektiğini göstermektedir.

Beşinci bulgu olarak lisansüstü eğitimin uygulamadaki somut karşılığı ve yeni atılan adımlar irdelenmektedir. Bir alandaki eğitim öncesi ile sonrası arasındaki durum karşılaştırıldığında aradaki fark, yapılan eğitimin başarısını göstermesi açısından önemli bir ölçüttür. Araştırmada elde edilen veriler incelendiğinde okul müdürlerinin yapmış oldukları yüksek lisans eğitiminin, bakış açılarında değişime yol açtığı, bu müdürlerin okullarında daha etkili projeler yapmaya katkı sağladığı ifade edilmektedir. Katılımcılar yüksek lisans yapmış olmanın bir sonucu olarak etkili empati, okul iklimi, toplantı yönetimi ve akademik bilgi gibi konularda değişime gittiklerini vurgulamaktadır. Olaylara ve olgulara bakış açısı değişikliği yanında mesleki anlamda bilgi sahibi olma kişinin kendine olan güvenin arttırıcı bir unsurdur. Okul müdürleri aldıkları eğitimin bir sonucu olarak etkili proje üretme, kurum kültürüne katkı sağlama, davranış dönüşümü ve kişisel gelişim gibi alanlarda başarı sağladıklarını belirtmişlerdir. Araştırma kapsamında müdürlerin daha çok bakış açısı değişikliğini vurgulaması, empati ve sosyal faaliyetlerin altını çizmesi önemli olmakla

birlikte somut uygulama ve etkinlik örnekleri verilememesi lisansüstü eğitimin uygulamaya aktarılması noktasında eksiklikleri olduğunu göstermektedir. Sadece teorik olarak verilen, uygulama, gözlem ve proje geliştirme basamakları olmayan eğitim-öğretim süreçlerinin bireysel gelişime ve toplumsal dönüşüme katkı sağlaması mümkün değildir. Lisansüstü eğitimler ile verilen akademik bilgilerin ve entelektüel bakış açısının uygulamadaki karşılığını ölçecek mekanizmalara ihtiyaç duyulmaktadır. Akademik bilgilerin proje, etkinlik ve atölye çalışmaları ile desteklenmesi, uygulamaya aktarılması, sorun çözme becerisi kazandırması ve en önemlisi süreklilik arz etmesi gerekmektedir. Mesleki gelişim olarak belirli aralıklarla yenilenen ve güncellenen akademik bilgilerin uygulamadaki karşılığı örnek olaylar ve karşılaştırmalı yönetim deneyimleri ile tartışılmalıdır. Ortak deneyimlerin zaman ve süreç içerisinde paylaşılması, tartışılması ve örnek olaylar ile desteklenmesi akademik bilgilerin uygulamaya dönüşme gücünü arttırabilir.

Altıncı bulgu lisansüstü eğitim yapmış okul müdürlerinin diğer yöneticilerden farklılaşma noktalarına yoğunlaşmaktadır. EYD alanında yüksek lisans yapmış okul müdürlerinin yönetim alanındaki becerilerinin kişisel özelliklerinden mi yoksa yüksek lisans eğitiminden mi kaynaklandığı sorulduğunda, araştırmanın konusu olan yüksek lisans yapmış okul müdürlerinin görüşlerinden hareketle sadece kişilik özelliklerinin başarılı bir yönetici ve lider olabilmek için yeterli olmayacağı, alınacak eğitimlerle bu bireysel yeteneklerin desteklenmesi gerektiği ifade edilmektedir. Alanyazında yapılmış olan araştırmalarda benzer sonuçlara ulaşılmıştır. Okullardaki hassas görevleri ile okul müdürlerinin etkili bir yönetim sergilemek, etkili bir lider olabilmek adına yönetim alanındaki gelişim ve değişimlere ayak uydurabilecek, fikir ve ufuk çizgisini sürekli canlı tutarak kişisel ve yönetsel niteliklerini geliştirebilecek bir mesleki gelişimin gerekliliği günümüzde daha fazla vurgulanmaktadır. EYD alanında yüksek lisans yapmış okul müdürleri, yüksek lisans eğitimi almamış okul müdürlerinden olay ve olgulara farklı açılardan bakma noktasında kendilerini ayırdıkları görülmektedir. Yüksek lisans eğitimleri sırasında öğretim liderliği, Türk eğitim sistemi ve sorunları, öğretmen yetiştirme ve mesleki gelişim, eğitimde toplam kalite, eğitim örgütlerinde yönetim sorunları vb. dersler almış olmaları farklı bakış açısı geliştirme sürecinde etkili olduğu söylenebilir. Yine almış oldukları eğitimin bir sonucu olarak etkili ve hızlı karar verme, karar alırken özgüven duyma, maiyetindekilere liderlik edebilme,

iletişim ve empati becerilerini içine alan kurum kültürü geliştirilmesine öncülük etme yönlerinden yüksek lisans eēitimi almayan müdürlerden farklılaştıklarını belirtmişlerdir. Katılımcıların bu gibi kavramları vurgulaması ve kazanım olarak deēerlendirmesi önemli olmakla birlikte uygulamadaki gücü llemediēi için yeterince anlamlı deēildir. Akademik bilgilerin yönetim uygulamalarına katkısını ölçecek somut olay, proje ve etkinlik örneklerine ihtiyaç duyulmaktadır. Müdürlerin yönetimdeki yeteneklerini öncelikli olarak kişisel özellikleri ile açıklamaya çalışmaları, lisansüstü eēitimin katkısını ikinci olarak dile getirmeleri veya her iki faktörü de birlikte ifade etmeleri lisansüstü eēitimin uygulama, proje ve etkinlik boyutunun desteklenmesi gerektiēini göstermektedir. Türkiye leēinde eēitim yneticiliēi, eēitim şartına baēlı olmaksızın st yöneticilerin takdirine baēlı olarak görevlendirilen ēretmenler tarafından yrtldēi için katılımcı okul müdürlerinin kişisel becerileri ile lisansüstü eēitimi aynı önemde görmeleri ironik bir durum olarak açıklanmaya muhtaçtır. Bu bulgu yönetimin uzmanlık ve eēitim gerektiren bir alan olarak okul müdürleri tarafından bile hala grlmediēi şeklinde yorumlanabilir. Bireysel zellikleri destekleyen, şekillendiren, güncelleyen ve terbiye eden eēitim ve bilgilenme sürecinin önemi üniversitelerde verilen akademik bilgilerin niteliēinin arttırılması, ihtiyaçlar doērultusunda yenilenmesi ve eēitim yneticiliēinin uzmanlık gerektiren bir uzmanlık alanı olarak kurumsallaşmasıyla mümkün olabilir.

ÖNERİLER

- Lisansüstü eğitimde yer alan derslerin yöneticilerin beklenti ve ihtiyaçlarına göre güncellenmesi önerilebilir.
- Eğitim yöneticiliğine başlayacak bütün adaylara zamana yayılmış programlar şeklinde lisansüstü eğitim verilebilir.
- Mevcut yöneticilerin bilgilerini güncelleyecek ve proje yapma kapasitelerini arttıracak şekilde mesleki gelişim programları düzenlenebilir.
- Uygulamacı ve araştırmacılardan hareketle okul yöneticiliği yapanların beklenti ve ihtiyaçları tespit edilerek eğitim yönetimi ve denetimi yüksek lisans eğitiminde alınan teorik derslerin uygulamaya nasıl aktarılacağı ile ilgili program geliştirilebilir.
- Yüksek lisans eğitimi esnasında öğrenilen bilgi ve deneyimler zaman içinde güncellenip zenginleştirilerek uygulamaya aktarılabilir.

KAYNAKÇA

- Acar, H. (2002). 21.Yüzyıla Girerken Milli Eğitim Bakanlığı'nda Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi ve Geliştirilmesinde Yeni Yaklaşımlar, *21. Yüzyıl Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi Sempozyumu*, Ankara: Ankara Üniversitesi Basımevi, 179-193.
- Açıkgöz, K. (1994). *Eğitimde Etkili Yönetici Davranışları*. 1. Baskı. İzmir: Kanyılmaz Matbaası.
- Akbaba, A., Ada, Ş. (2010). Okul Müdürlerinin Kalite Etkililik ve Verimlilik Algıları Üzerine Bir Araştırma (Erzurum ve Van İlleri Örneği). *Atatürk Üniversitesi Kazım Karabekir Eğitim Fakültesi Dergisi*, 0(18), 26-35.
- Aktay, S., Çakır, R. (2018). Okul Yöneticilerinin Teknoloji Liderliği Yeterlikleri. *Karadeniz Uluslararası Bilimsel Dergi*, 37(37), 37-48. DOI: 10.17498/kdeniz.361601
- Aküzüm, C. (2016). Okul Yöneticilerinin ve Öğretmenlerin Eğitim Yönetimi Programı Bağlamında Lisansüstü Eğitime Bakış Açılarının İncelenmesi. *Ekev Akademi Dergisi*, 67, 85-108.
- Alabaş, R., Kamer, S. T., & Polat, Ü. (2012). Öğretmenlerin Kariyer Gelişimlerinde Lisansüstü Eğitim: Tercih Sebepleri ve Süreçte Karşılaştıkları Sorunlar/Master's Degree Education in The Career Development of Teachers: Reasons of Preference and The Problems That They Face throughout The Process. *E-Uluslararası Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 3(4), 89-107.
- Alhas, A. (2006). *Lisansüstü Eğitim Yapmakta Olan Milli Eğitim Bakanlığı Öğretmenlerinin Lisansüstü Eğitime Bakış Açıları (Ankara ili örneği)*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- 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.

- Arabacı, İ. B., & Akıllı, C. (2013). Lisansüstü Öğretimde Öğrenci Sorunları. VI. *Ulusal Lisansüstü Eğitim Sempozyumu*, 124.
- Aslanargun, E. (2011). Türkiye’de okul yönetimi ve atama yönetmelikleri. *EJournal of New World Sciences Academy Education Sciences*, 6(4), 2646-2659
- Aslanargun, E. (2012). Okul Müdürlerinin Sahip Olması Gereken Değerler, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri, Educational Sciences: Theory & Practice* – 12 (2).
- Atay, K. (2001), İlköğretim Okulu Müdürlerinin Genel ve İş Tutum ve Davranışları, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 28, 471-482
- Babayiğit, Ö. (2019). Sınıf Öğretmenliği Bilim Dalında Yüksek Lisans Yapma Nedenlerinin İncelenmesi, *International Journal of Eurasian Education and Culture*, 4(6), pp. (6-19).
- Bağlıbel, M., & Arslan, M. C. (2014). Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Tezsiz Yüksek Lisans Programına İlişkin Mezun Görüşleri: Gaziantep Üniversitesi Örneği. *Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 13(4), 1079-1095.
- Balcı, A. (1988). Etkili Okul. *Eğitim ve Bilim*, 12 (70). <http://213.14.10.181/index.php/EB/article/view/5979/2110> adresinden erişildi.
- Balcı, A. (2008). Türkiye’de Eğitim Yönetiminin Bilimleşme Düzeyi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 54(54), 181-209.
- Başer, N., Narlı, S. ve Günhan, B. (2005). Öğretmenlerin Lisansüstü Eğitim Alanlarında Yaşanan Sorunlar ve Çözüm Önerileri, *Dokuz Eylül Üniversitesi Buca Eğitim Fakültesi Dergisi*, Özel Sayı:1, 129-135.
- Başer, N., Narlı, S. & Günhan, B. (2005). Öğretmenlerin Lisansüstü Eğitim Almalarında Yaşanan Sorunlar Ve Çözüm Önerileri. *Dokuz Eylül Üniversitesi Buca Eğitim Fakültesi Dergisi*, (17). Retrieved from

<https://dergipark.org.tr/tr/pub/deubefd/issue/25433/268383>

- Başkanlığı, Y. K. (2016). Lisansüstü Eğitim ve Öğretim Yönetmeliği [Higher education and training regulations]. Ankara.
- Beycioğlu, K., & Dönmez, B. (2006). Eğitim Yönetiminde Kuramsal Bilginin Üretimine ve Uygulanmasına İlişkin Bir Değerlendirme. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 47(47), 317-342.
- Borko, H. (2004). Professional Development and Teacher Learning: Mapping The Terrain. *Educational Researcher*, 33(8), 3-15.
- Boydak Özcan, M., Nanto, Z., Öztürk, E. (2020). Okul Yöneticilerinin Yeterliliklerine İlişkin Öğretmen Görüşleri. *Atatürk Üniversitesi Kazım Karabekir Eğitim Fakültesi Dergisi*, 41, 335-356. doi: 10.33418/ataunikkefd.791386
- Bozan, M. (2012). Lisansüstü Eğitimde Nitelik Arayışları. *Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi*, 4(2), 177-187.
- Bubb, S., & Earley, P. (2007). *Leading and Managing CPD: Developing People, Developing Schools*. London: Paul Chapman Publishing.
- Bülbül, T. (2003). Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesinde Görev Yapan Öğretim Üyelerinin Lisansüstü Öğretime Öğrenci Seçme Sürecine İlişkin Görüşleri. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 36(1), 167-174.
- Büyüköztürk, Ş., Çakmak, E. K., Akgün, Ö. E., Karadeniz, Ş. ve Demirel, F. (2008). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Pegem Yayınları.
- Callahan, J. F., Clark, L. H. ve Kellough, R. D. (1995). *Teaching in the Middle and Secondary Schools*, 5. edition, Prentice Hall, New Jersey.
- Celep, C. (1992). İlkokullarda Yönetici-Öğretmen İletişimi. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 8 (8), . Retrieved from <https://dergipark.org.tr/tr/pub/hunefd/issue/7830/103021>
- Çubukçu, Z. ve Döndar, D. (2003). "Okul Yöneticilerinin İletişim Becerilerine İlişkin Öğretmen Algı ve Beklentileri". *Milli Eğitim Dergisi*, 157, 261-269.

- Day, C. (1999). *Developing Teachers: The Challenges Of Lifelong Learning*. London : Falmer Press.
- Demir, S. (2019). Okul Yöneticisinin Kullandığı Motivasyonel Dil ile Öğretmenin Yöneticisine Duyduğu Güven İlişkisi. *Trakya University Journal of Social Science*. 21(0), 165-180.
- Demir, A., Demir, S. (2009). Erasmus Programının Kültürlerarası Diyalog ve Etkili İletişim Açısından Değerlendirilmesi (Öğretmen Adaylarıyla Nitel Bir Çalışma). *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 2(9), 95-105.
- Demirer, M. ve Dak, G. (2019). Üst Düzey Yöneticiler, Okul Yöneticileri ve Öğretmenlerin Erasmus+ Projelerine İlişkin Oluşturdıkları Görsel Metaforlar. *IBAD Sosyal Bilimler Dergisi*, 5, 255-266.
- Demirtaşlı Çıkrıkçı, N. (2002). Lisansüstü Eğitim Programlarına Girişte Lisansüstü Eğitimi Giriş Sınavı (LES) Sonucunun ve Diğer Ölçütlerin Kullanımına İlişkin Bir Tarama. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 35(1-2), 61-70.
- Desimone, L.M. (2009). Improving Impact Studies Of Teachers' Professional Development: Toward Better Conceptualizations And Measures. *Educational Researcher*, 38(3), 181-199
- DiazMaggioli, G. (2004). Teachercentred Professional Development. *Alexandria, Virginia: ASCD*.
- Dogan, K., Vecchio, R. P. (2001). Managing Envy and Jealousy in the Workplace, *Compensation & Benefits Review*, 33(2), 57-64.
- Doğusan, F. (2003). İlköğretim Okulu Yönetici ve Öğretmenlerinin Öğretmenlerin Lisansüstü Öğrenimi Konusundaki Tutumları (Kırıkkale il örneği), Yüksek Lisans Tezi, Kırıkkale Üniversitesi.
- Duman, S. (2020). Erasmus Programına Katılan Öğretmen Adaylarının Deneyimleri. *Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 10(2), 239-256.
- Düzce Milli Eğitim Müdürlüğü istatistik verilerinden 30.06.2021 tarihinde

ulaşılmıştır.

Düzce Üniversitesi Lisansüstü Eğitim ve Öğretim Yönetmeliği, Resmî Gazete Sayı:29883.

Ekiz, D. (2009). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri* (Geliştirilmiş 2. Baskı). Ankara: Anı Yayıncılık.

Erkmen, T. ve Bozkurt, S. (2015). Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık İlişkisinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 31(2), 197-227.

Erlandson, D. A., Harris, E. L., Skipper, B. L., & Allen, S.T. (1993). *Doing Naturalistic Inquiry: A guide to Methods*. Beverly Hills, CA: Sage.

Eroğlu, M., Özbek, R. (2020). Etkili Öğretmenlerin Mesleki Gelişimi. *Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1(37), 73-92 .

Ertürk, R. (2019). Okul Müdürlerinin Etik Liderlik Davranışları, Öğretmenlerin Okul Müdürüne Güven Algıları ve Örgütsel Bağlılıklarının Çeşitli Değişkenler Açısından İncelenmesi. *INUEFD*, 20(1), 119-135.

Evli, M., Barut, Y. (2020). Halk Oyunları Faaliyetlerinin İletişim ve Problem Çözme Becerileri Üzerine Etkisi. *Uluslararası Beden Eğitimi Spor ve Teknolojileri Dergisi*, 1(1), 42-49.

Fullan, M. (2001). *Leading in a Culture of Change*. San Francisco: Jossey-Bass.

Fullan, M., & Hargreaves, A., (Eds.). (1992). *Teacher Development and Educational Change*. London: Falmer Press.

Genç, Y. E. (2015). *Üniversite Öğrencilerinin Sosyal Medya Kullanımı ve Bunun Satın Alma Davranışlarına Etkisi*. Yüksek Lisans Tezi. İzmir Katip Çelebi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

Gezer, Y. (2021). Okul Müdürlerinin Yöneticilikte Profesyonelleşmeye İlişkin Görüşleri. *Muallim Rifat Eğitim Fakültesi Dergisi*, 3(1), 60-73.

Glatthorn, A. (1995). Teacher development. In L.W. Anderson (Ed.). *Internatio*

nalencyclopedia of teaching and teacher education. (2nd Edition). London: Pergamon Press.

Glaser B.G., & Strauss A.L. (1967). *The discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research*. Chicago: Aldine.

Gömlüksiz, M., N., & Yıldırım, F. (2013). Lisansüstü Eğitim Alan Öğrencilerin Lisansüstü Eğitime İlişkin Görüşleri. *VI. Ulusal Lisansüstü Eğitim Sempozyumu*, 68.

Guskey, T. R. (2000). *Evaluating Professional Development*. California:Corwin Press.

Guskey, T.R. (2002). Does it Make a Difference? Evaluating Professional Development. *Educational Leadership*, 59(6), 45-51.

Gürbüz R, Erdem E., Yıldırım K. (2013). Başarılı Okul Müdürlerinin Özellikleri. *Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi*. (20), 167-179.

Hatısar, V. (2017). Türkiye ERASMUS+ Programına Katılımının Değerlendirilmesi: Stratejik Ortaklıklar ve Bilgi Ortaklıkları Örneği. *Ankara Avrupa Çalışmaları Dergisi*, 16(2), 65-83.

Hill, H. (2009). *Fixing Teacher Professional Development*. *Phi Delta Kappan*, 90(7), 470-475. 20 Temmuz 2021 tarihinde www.pdkmembers.org/members_online/publications/Archive/pdf/k0903hil.pdf adresinden erişilmiştir.

Hoque, K. E., Alam, G. M., & Abdullah, A. G. K. (2011). Impact of Teachers' Professional Development on School Improvement-an Analysis at Bangladesh Standpoint. *Asia Pacific Education Review*, 12(3), 337-348.

Hoy, W. K., & Miskel, C. G. (2010). *Eğitim Yönetimi*. (Çev. Edt: S. Turan). Ankara: Nobel.

İnandı, Y, Yıldız, S. (2014). Lise Okul Yöneticilerinin Okullarda Şiddeti Önleme Yeterlikleri: Mersin İli Örneği. *Trakya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 4(2), 137-147

İtiyaroğlu, N. (2018). Okul Müdürlerinin Liderlik Davranışlarının Demografik

Değişkenlere Göre İncelenmesi. *Yüzüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 15(1), 1143-1160.

Jwaideh, A. (1984) The Principal as a Facilitator of Change. *Educational Horizons*, 63(1), 9-15.

Kaçan, G. (2004). Sınıf Öğretmenlerinin Mesleki Gelişime İlişkin İsteklilik Düzeyleri. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 5 (1), 57-66. Retrieved from <https://dergipark.org.tr/tr/pub/ogusbd/issue/10984/131457>

Kahraman, Ü, Tok, T. (2016). Eğitim Yönetimi Denetimi Planlaması ve Ekonomisi Lisansüstü Öğrencilerinin Aldıkları Eğitim Hakkındaki Görüşleri. *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 9(1) , 147-164.

Karaca, İ. & Karaca, N. (2021). Okul Yöneticilerinin Problem Çözme Beceri Algılarının İncelenmesi . *Uluslararası Sosyal Bilimler ve Eğitim Dergisi*, 3 (4), 181-200. Retrieved from <https://dergipark.org.tr/tr/pub/usbed/issue/61198/910190>

Karakütük, K. (1989). Türkiye’de Lisansüstü Öğretim, Sorunları ve Çözüm Önerileri. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 22(1), 505-528.

Karakütük, K. (1999). Lisansüstü Öğretimde Örgütlenme Modelleri ve Türkiye’deki Uygulamalar. 6. *Ulusal Sosyal Bilimler Kongresi*, 17-19.

Karakütük, K. (2000). Öğretmenlerin Lisansüstü Öğretimi Konusunda Yönetici ve Öğretmenlerin Görüşleri. *Buca Eğitim Fakültesi Dergisi*.12), 193-209.

Kars, M., İnandı, Y. (2018). Relationship between School Principals’ Leadership Behaviors and Teachers’ Organizational Trust. *Eurasian Journal of Educational Research*, 18(74), 145-164.

Katılmış, A., Çelik, H., & Kop, Y. (2013). Türkiye’de Yüksek Lisans Öğreniminde Yaşanan Sorunlar: Sosyal Bilgiler Öğretmenliği Örneği. *Gaziantep University Journal of Social Sciences*, 12(1), 108-122.

- Keser Özmantar, Z. ve Çetin, Y. E. (2017). Temel Eğitim Kurumlarında Görev Yapan Okul Müdürlerinin Liderlik Becerilerinin İncelenmesi. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14 (37) , 0-0.
Retrieved from
<https://dergipark.org.tr/tr/pub/mkusbed/issue/44714/555598>
- Köybaşı, F, Uğurlu, C, Ceylan, N. (2017). Okullarda Örgütsel Bağlılık Yaratan Bir Öncül Olarak İmaj. *Atatürk Üniversitesi Kazım Karabekir Eğitim Fakültesi Dergisi*, 34, 155-172.
- Kurt, T. (2009). *İlköğretim Yöneticilerinin Problem Çözme Yeterliliği*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi, İstanbul.
- Kuş, E. (2003). *Nitel- Nitel Araştırma Teknikleri*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- LeCompte, M. D. & Goetz, J. P. (1982). Problems of Reliability and Validity in Ethnographic Research. *Review of Educational Research*, 52, 31-60.
- Helvacı, M. A., Aydoğan, İ. (2011). Etkili Okul ve Etkili Okul Müdürüne İlişkin Öğretmen Görüşleri, *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. 4(2), 41-60.
- MEB. (2002). *Okul Gelişim Modeli: Planlı Okul Gelişimi*. Ankara: EARGED.
- Merriam, S. B. (2013). *Nitel Araştırma Desen ve Uygulama İçin Bir Rehber*. (Selahattin Turan, Çeviri Editörü). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Milli Eğitim Bakanlığı (2020). Eğitim Kurumlarına Yönetici Görevlendirme Yönetmeliği, mevzuat.gov.tr/mevzuat?MevzuatNo=24694&MevzuatTur=7&MevzuatTertip=5 htm adresinden erişilmiştir.
- Mizell, H. (2010). Why Professional Development Matters. *Learning Forward*. 504 South Locust Street, Oxford, OH.
- Mulkeen, T. A.,& Cooper, B. S. (1992) Implications of Preparing School Administrators For Knowledge Work Organizations: A Case Study, *Journal Of Educational Administration*, 30(1), 12-17.
- Musal, B., Elçi, Ö. Ç. ve Ergin, S. (1995), Uzman Hekimlerde Mesleki Doyumu.

Toplum ve Hekim Dergisi, 68, 2-7.

- Mutlu M. ve Aydoğdu M. (2003). Fen Bilgisi Eğitiminde Kolb'un Yaşantısal Öğrenme Yaklaşımı, *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 37(13), 28. 15-29. Retrieved from <https://dergipark.org.tr/tr/pub/pauefd/issue/11130/133109>
- Oluk, S., & Çolak, F. (2005). Milli Eğitim Bakanlığına Bağlı Okullarda Öğretmen Olarak Çalışan Lisansüstü Öğrencilerinin Karşılaştıkları Bazı Sorunlar. *Buca Eğitim Fakültesi Dergisi*, 17, 141-144.
- Özan, B. M. (2006). İlköğretim Okulu Yöneticilerinin İletişim Becerilerinin Öğretmen ve Yönetici Bakış Açısıyla Değerlendirilmesi. *Eğitim Araştırmaları. Eurasian Journal of Educational Research*, 24, 153-160.
- Özdamar, K., Odabaşı, Y., Hoşcan, Y., Kırcaali-İftar, G., Özmen, A. ve Uzuner, Y. (1999). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri. Bilim ve Araştırma* (Editör: Ali Atıf Bir). Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir.
- Özdem, G., Bülbül, T. ve Güngör, S. (2002). Eğitim Yönetimi Planlaması Teftişi ve Ekonomisi Tezsiz Yüksek Lisans Programına Devam Eden Öğretmen ve Okul Yöneticilerinin Programa İlişkin Görüşlerinin Değerlendirilmesi. 21. Yüzyıl Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi Sempozyumu. Ankara: *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları*.
- Özdemir, S, Erdem, R. (2020). Akademinin Yeşil Gözlü Canavarı: Kıskançlığın Nedenleri ve Sonuçları Üzerine Fenomenolojik Bir Çalışma. *Nitel Sosyal Bilimler*, 2(1) , 19-39.
- Özdemir, S. M. (2016). Öğretmen Niteliğinin Bir Göstergesi Olarak Sürekli Mesleki Gelişim. *Gazi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 2(3), 233-244.
- Özer, N, Karadaş, H. (2021). Okul Müdürlerinin Yönetim Tarzları ile Müdür Öğretmen İlişkilerinde Güven. *OPUS Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 17(34) , 1095-1123. DOI: 10.26466/opus.767321
- Patton, M.Q. (1987). How To Use Qualitative Methods In Evaluation. *Newbury Park*,

CA: Sage.

Patton, M.Q. (2014). *Nitel Araştırma Ve Değerlendirme Yöntemleri*. (Çev. M. Bütün ve Selçuk Beşir Demir) Ankara: Pegem Akademi.

Rallis, S. (1988). Rooms at the Top: Conditions for Effective School Leadership. *Phi Delta-Kappan*, May, 643.

Resmi Gazete,(2021),resmigazete.gov.tr/eskiler/2021/02/20210205-1.htm

Reitzug, U. (1989). Principal – Teacher Interactions in Instructionally Effective and Ordinary Schools. *Urban Education*. 24(1), 38- 58.

Sağlam, Y., (2003) *Eğitim Yönetimi Ve Denetimi Eğitimi Alan ve Almayan İlköğretim Okulu Müdürlerinin Öğretimsel Liderlik Davranışlarını Sergilemelerine İlişkin Öğretmen Görüşleri (İzmir-Buca Örneği)*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.

Sanal,(2021),http://uzem.kocaeli.edu.tr/uzemweb/index.php/13-haberler/index.php?option=com_content&view=article&id=268

Sayan, Y., Aksu, H. H. (2005). Akademik Personel Olmadan Lisansüstü Eğitim Yapan Bireylerin Karşılaştıkları Sorunlar Üzerine Nitel Bir Çalışma: Dokuz Eylül Üniversitesi-Balıkesir Üniversitesi Durum Belirlemesi. *Dokuz Eylül Üniversitesi Buca Eğitim Fakültesi Dergisi* (Özel Sayı- 1): Lisansüstü Eğitim, 17, 59-66.

Schmidt W.H. ve Tannebaum R. (2000). *Farklılıkları Yönetmek*, (Çeviren: İbrahim Bingöl), Müzakere ve Anlaşmazlık Çözümü, Harvard Business Review Dergisinden Seçmeler, BZD Yayıncılık, İstanbul.

Sezgin, F. ve Erdoğan, O. (2017). Okullarda Problem Çözmede Kanıta Dayalı Yaklaşım. *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 37 (1) , 0-0. Retrieved from <https://dergipark.org.tr/tr/pub/gefad/issue/31116/337730>

Silverman, D. (1993). Interpreting Qualitative Data: Methods for Analysing Talk, Text and Interaction. London: Sage Publications.

Stewart, C.J ve Cash, W.B. (1985). *Interviewing Principles and Practices* (4.baskı).

Dubuque IO: Wm. C. Brown Pub.

Strauss, A., Corbin, J. (1990). Basics of Qualitative Research: Grounded Theory Procedures and Techniques. New Delhi: SAGE Publications.

Şimşek, A. (2014). Örgüt Kültürü: Kuramsal Bir Bakış. *Çağdaş Yönetim Bilimleri Dergisi*, 1(1), 27-35.

Tekir, S. (2021). A Study of Early Career Principals' Perceptions of Their Induction Program. *Turkish Online Journal of Qualitative Inquiry*, 12(2), 377-404. DOI: 10.17569/tojq.869758

Terzi, A., R. (2000). *Örgüt Kültürü*. Nobel Yayın Dağıtım. Ankara.

Terzi, S. (2017). Öğretmenlerin İş Doyumları İle Mutluluk Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *21. Yüzyılda Eğitim Ve Toplum Eğitim Bilimleri ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 6 (17), 0-0. Retrieved from <https://dergipark.org.tr/tr/pub/egitimvetoplum/issue/35909/402851>

Toytok, E, Açıkgöz, A. (2013). Öğretmen Görüşlerine Göre Okul Yöneticilerinin Çatışma Yönetim Stilleri İle Örgütsel Adalet Algıları Arasındaki İlişki. *AJELI - Anatolian Journal of Educational Leadership and Instruction*, 1(2), 24-36.

Toytok, E, Çelepcıkay, E. (2016). Siirt İlinde Görev Yapan Okul Yöneticilerin Lisans Üstü Eğitime Bakış Açıklarına İlişkin Nitel Bir Araştırma. *Siirt Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 5, 95-105.

Turgut, M. F. (1987). Eğitimde Lisansüstü Eğitim. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2(2), Retrieved from <https://dergipark.org.tr/tr/pub/hunefd/issue/7835/103143>

Turhan, M., & Yaraş, Z. (2013). Lisansüstü Programların Öğretmen, Yönetici ve Denetmenlerin Mesleki Gelişimine Katkısı. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 12(43), 200-218.

Tutan, A., Tuna, C., Demir, M. (2020). Okul Müdürlerinin Öğretim Liderliği Rollerini Yerine Getirme Düzeyi. *Eğitim Yönetimi ve Politikaları Dergisi*, 1 (1), 0-

0. Retrieved from <https://dergipark.org.tr/tr/pub/eypd/issue/55692/677312>
- Umur, Z., & Demirtaş, H. (2016). Eğitim Yönetimi ve Denetimi Tezsiz Yüksek Lisans Programına İlişkin Öğrenci ve Öğretim Üyelerinin Görüşleri. *E-Uluslararası Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 7(3), 31-48.
- URL-1, (2018). 2023 Eğitim Vizyonu, <http://2023vizyonu.meb.gov.tr/> adresinden 03.12.2020 tarihinde alınmıştır.
- Üçok, D. (2019). Çalışanlardaki Statü Endişesi ve İşbirliğine Dayalı Amaç Yapılarının İşyeri Kıskançlığı Üzerindeki Etkilerine İlişkin Kuramsal Bir Çalışma. *International Journal of Management and Administration*. 3(5), 1-12.
- Varış, F. (1972). Türkiye'de Lisans-Üstü Eğitim Pozitif Bilimlerin Temel ve Uygulamalı Alanlarında. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 5(1), 51-74.
- VillegasReimers, E. (2003). Teacher Professional Development: An *International Review of the Literature*. UNESCO, Paris.
- Wan, S.W.Y. & Lam, P.H.C. (2010). Factors Affecting Teachers' Participation in Continuing Professional Development: Hong Kong Primary School Teachers' Perspectives. *Paper Presented At The 2010 AERA Annual Meeting Understanding Complex Ecologies in a Changing World*, Denver, USA.
- Weiss, H. M., Cropanzano, R. (1996). Affective Events Theory: A Theoretical Discussion of the Structure, Causes and Consequences of Affective Experiences at Work, in B. M. Staw, L. L. Cummings (eds.), *Research in Organizational Behavior: An Annual Series of Analytical Essays and Critical Reviews*, US: Elsevier Science/JAI Press, 1-74.
- Yaman, F., & Yazar, T. (2015). Öğretmenlerin Yaşam Boyu Öğrenme Eğilimlerinin İncelenmesi (Diyarbakır İli Örneği). *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 23(4), 1553-1566.
- Yıldırım, A. & Simsek, H. (2006). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*. 6.

Baskı. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Yıldız, K. (1996). *Bolu İlköğretim Okullarında Yönetici Öğretmen İletişimi*, Abant İzzet Baysal Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Bolu.

Yirci, R, Demir, C. (2019). Öğretmenlerin Okul Müdürlerinin Takım Liderliği Becerilerine İlişkin Algılarının Çeşitli Değişkenler Açısından İncelenmesi. *Uluslararası Alan Eğitimi Dergisi*, 5(2) , 165-184.



GÖRÜŞMELER

Müdür 1 (M1)

1. Lisansüstü eğitim yapmış olmak motivasyon olarak öğretmen, diğer yönetici ve çevrenin size bakışını hangi açılardan değiştirdi?

Öğretmenlerin bakış açısındaki değişiklikler (olumlu, olumsuz)

M1: Öğretmen arkadaşlarımın daha fazla değer verdiğini daha fazla saygı duyduğunu düşünüyorum.

Lisansüstü eğitim sürecinde elde ettiğim bilgileri zaman zaman arkadaşlarımla paylaşarak onların da bunları uygulayabilmeleri konusunda teşvik ediyorum. Bu da karşılaşılan sorunların daha kısa sürede ve profesyonelce çözülmesine imkân sağlıyor. Bu da bir okul yöneticisi olarak problem çözme becerimi geliştirmeme ve arkadaşlarıma da örnek olmama imkân sunuyor. Yapmış olduğum işlerde ve kararlarda bilimsel bir yön varsa öğretmenler tarafından, kurum içinde daha çabuk kabullenilmekteyim diyebilirim. Bu da etkileme gücünü etkin kullanılmamı sağlıyor.

Okul Müdürü meslektaşlarınızın bakış açısı (olumlu, olumsuz)

M1: Diğer meslektaşlarımdan olumlu dönütler aldım diyebilirim. Çoğu zaman diğer arkadaşlarımdan yaşadığı sorunlarda benden görüş aldıkları, fikrimi sordukları durumlarla karşılaşıyorum. Bu da hem kendimi iyi hissetmemi hem de benzer bir olayla karşılaştığımda nasıl davranmam gerektiği konusunda bana rehberlik ediyor. Bu da kendime güvenmem için çok olumlu bir durum bence.

Üst yöneticilerin (olumlu, olumsuz)

M1: Başka meslektaşlarıma yardıma dönük olumlu tutumlar söz konusu olabiliyor. Az önce bahsettiğim gibi zaman zaman tecrübelerimizden yararlanmak için ya da karşılaşılan bir problemle ilgili için fikir alışverişinde buluyoruz. Bu durum da doğal olarak işime daha motive olmama katkı sunuyor. Fikirlerimin sorulması, bana danışılması beni değerli kılıyor, başarılı olduğumu hissettiriyor. Bu durumun olumsuz bir tarafı yaptığım işe daha fazla önem vererek, o işi kusursuz şekilde tamamlamak istiyorum. Meslektaşlarımdan da olaylara böyle bakmasını, böyle yaklaşmalarını istiyorum. Bu ister istemez bir beklenti oluşturuyor. Zaman zaman bu yüksek beklenti oluşturuyor ve başarısızlık yaşama korkusuna sebep olabiliyor.

2. Lisansüstü eğitiminin mesleki gelişiminize ne kattığını düşünüyorsunuz?

Bilgi düzeyinizi hangi açılardan arttırdığını düşünüyorsunuz?

M1: En başta aldığım bu eğitim bilimsel çalışmaların nasıl yapıldığı, alana ilişkin problemlerin neler olduğu, getirilen çözüm önerileri, alana ilişkin kuramsal bilgiye sahip olmamdan dolayı alana ilişkin bilgi sahibi olmak mesleki anlamda olan yeterlilik düzeyimin artmasını sağladı.

Eğitimciliğin durağan bir meslek olmadığını düşündüğüm için ve işimde herkese faydalı olabilmek için sürekli kendimi geliştirmem gerektiğinden dolayı lisansüstü eğitimi ve Eğitim Yönetimi ve Denetimi programı tercih ettim. Bu da bana birçok açıdan olumlu şeyler kattı. Örneğin hemen her çalıştığım kurumda eğitim olanaklarını hem kendim hem de meslektaşlarımdan adına iyileştirme/arttırma gibi bir beklentim oluştu. Bağımsız iş yapabilmeme katkı sundu. Olaylara daha farklı gözle bakabilmeme, yaklaşmama katkı sundu.

Liderlik vasfına katkısı oldu. Ayrıca mesleki tükenmişlik ve durağanlığa kapılmamı geciktirdi diye düşünüyorum. Mesleki olarak sürekli kendimi geliştirmem ve güncellemem gerektiği hissiyatını aşıladı bana. Denetim ve değerlendirme konularında daha objektif, bilimsel ve hassas davranmam gerektiği konularında farkındalık yarattı bende.

Yönetimsel sorunlara karşı tutumunuzu nasıl etkiledi?

M1: Öğretmen arkadaşlarımdan okulun bir parçası olabilmesi, aidiyet duygularını en üst düzeyde yaşaması gibi bir misyon yüklediğini söyleyebilirim. Görevimi yaparken daha tutarlı olmamı sağladı. Daha demokratik davranmam gerektiği konusunda bana bir misyon yükledi. Eğitim öğretim sürecini bir bütün olarak düşündüğümüzde yapılanları doğru bir şekilde değerlendirebilme konusunda yeterliliklerimin artmasına yardımcı oldu.

-Yönetim becerinizi nasıl dönüştürdü?

M1: Yeni etkinliklere girmekten ve risk almaktan çekinme gibi durumlarımdan azaldığını söyleyebilirim. Kararlar alma, plânlama, örgütleme, iletişim, değerlendirme gibi eğitim yönetimi süreçlerini daha etkin kullanmama ve bu

konulara daha fazla dikkat etmem gerektiği konusunda bana katkı sundu. Etrafımla pozitif bir iletişim kullanarak, etkileşim içinde vizyoner ve eğitsel liderlik bağlamında güzel öneriler oluşturmama veya eğitim öğretim ortamında yapılaması gereken çalışmalara öncülük edebileceğimi düşünmemi sağladı. Eğitim yönetimindeki temel ilkeler başta olmak üzere aldığımız akademik bilginin bize meslekte yeni açılımlar getirdiğini ve değişim- dönüşüm mimarlığımızı pekiştirdiğini düşünüyorum.

3. Lisansüstü eğitiminde aldığınız derslerin uygulamada size nasıl bir katkı sağladığını düşünüyorsunuz?

-Aldığınız eğitimin yönetimde gösterdiğiniz liderlik davranışlarınıza ne katkısı oldu?

M1: Etkili okul lideri olma konusunda katkı sağladı. Liderlik birkaç faktöre bağlı olsa da almış olduğum lisansüstü eğitimin olumlu katkı sağladığına inanıyorum. Bir örnek vermek gerekirse alanınızdaki bilgi donanımınızla, yeni bilgilerle, alana olan hâkimiyetle çalışanlarınıza ışık tutma, yol gösterme rollerini üstlenerek bana katkı sunduğunu söyleyebilirim. Yetkisini değil etkisini kullanan bir yönetici olmak adına faydalı çalışmalar yaptığımı düşünüyorum.

Ayrıca okulumdaki tüm çalışanların birbirleriyle ve öğrencilerle olan iletişimlerini empati ile sağlamayı öğrendim. İletişim sürecindeki sorunların örgüt içi işleyişte aksaklıklara neden olacağını bildiğimden nasıl engelleri kaldıracağım konusunda eksikliklerimi gidermeye çalışıyorum. Ek olarak kariyer sahibi, ne dediğini temellendirerek bilerek konuşan, eğitimi planlayabilecek ve yürütebilecek bir yeteneğe sahip daha iyi bir okul yöneticisi olmama katkı sundu.

-Derslerdeki kazanımlar öğretmenlerle iletişiminizi nasıl etkiledi?

M1: Olumlu etkiledi diyebilirim. İletişim sürecinde tüm kanalları kullanarak kişilere ulaşmaya çalışıyorum. Okulda daha etkin iletişim kuran, iletişim engellerini ortadan kaldırabilmeyi bilen bir yönetici olmaya çalışıyorum. Ve bu iletişim tarzıyla okulda işleri daha etkin ve hızlı gerçekleştirmeye başladım.

Ayrıca sadece öğretmenlerle değil hemen tüm paydaşlarla karşımdaki insanı tek taraflı benim tarafımdan kanalize edilen bir iletişimle değil onlardan gelen fikirlerin de değerleri ve uygulanabilir olabileceği fikri aşılama ve uygulamama yardımcı oldu diyebilirim.

-Öğrencilerin daha iyi öğrenebilmesi için aldığınız lisansüstü eğitim ile hangi uygulamaları gerçekleştirdiniz?

M1: Birebir derslere girme gibi bir durumum yok. Ancak şunu söyleyebilirim bu konuda, özellikle son 15-20 senede okulun aktarma ve bilgi verme rollerinde değer kaybına uğramasıyla birlikte okul temelli öğrenme özellikleri yerini sürekli öğrenmeye bırakmıştır. Bu anlamda öğrencilerimiz için öğrenme olanaklarının artırılması bakımından okulun geliştirilmesi çalışmalarına ağırlık verdiğini söyleyebilirim. Ancak yine de birçok konuda olduğu gibi bu konuda da teoride olduğu gibi pratikte karşılığını bulamayabiliyor.

4. Lisansüstü eğitiminde öğrendiklerinizle hangi sorunları çözdünüz?

-Ne gibi sorunlarla karşılaşıyordunuz?

M1: Okul bir örgüttür. Örgütlerde işbirliğinin ve koordinasyonun önemini biliyorum. Çalışanların örgütsel bağlılığını arttırabilmek için örgüt bilincinin canlı tutulmasına yönelik çalışmalar planlamaya gayret ediyorum. Bunu lisansüstü eğitimden sonra daha fazla ön planda tutmaya çalışıyorum. Çatışmaları yönetememe gibi durumlar söz konusu olabiliyordu. Şu an bu gibi durumları daha kolay ve kısa sürede çözmeme sağladığını söyleyebilirim. Yaşana olay veya durumlarda soğukkanlı olamıyordum. Ama lisansüstü eğitimin bu konuda da olumlu katkıları olduğunu düşünüyorum.

Örgütsel güven, okul iklimi, farklılıkların yönetimi, örgütsel adalet, örgütsel sağlık, örgütsel vatandaşlık, mobbing vb. gibi yeni yönetim literatürünü bilmemekteydim. Bu nedenle yönetsel sorunları çözümü için pratik çözümler üretememekteydim. Şu an bu konularda daha etkin olduğumu söyleyebilirim.

Örnek olay anlatır mısınız?

M1: Mevcut çalıştığım okulda teşkilat şeması ve birimler arası koordinasyon çalışmaları yürüttüm. Örgüt yapısının kayıp olduğu ya da olmadığı planlamanın, organizasyonun unutulduğu bir yapıyı yeniden oluşturma çalışmalarını üstlendim. Bu büyük bir okulun etkili bir organizasyon haline gelmesinde faydalı oldu.

-Karşılaştığınız sorunlara çözüm üretme noktasında lisansüstü hangi derslerden ilham aldığınızı düşünüyorsunuz?

M1: Eğitim Örgütlerinde Liderlik, Örgütsel Davranış derslerinden ilham aldığımı söyleyebilirim.

5. Daha önceki uygulamalarınızdan hangilerini lisansüstü eğitiminizden sonra değiştirdiniz?

-Lisansüstü eğitimden sonra sizi uygulamalarınızda değişime sevk eden nedenleri anlatabilir misiniz?

M1: Bir okul yöneticisinin olayların temelinde problemleri saptayıp onu çözmek veya o durumu iyileştirmeye yarayan sonuçlar ortaya koymak adına çaba sarf eden bir kişiliğe sahip olması gerektiğini düşünüyorum. Bu anlamda bu eğitimin, eğitimde ve eğitim yönetimi alanında olan eksikleri en iyi şekilde görebilme ve daha etkili sonuç önerilerinde bulunmama katkı sağladığını söyleyebilirim. Okul idarecilerinin teorik bilgiler ışığında eğitimdeki gelişmeleri okullarına uyarlayabilmeleri ve sürekli gelişim için pratik çözümler sunabilmeleri gerektiğine inanıyorum.

Milli Eğitim Bakanlığında çalışanların eğitimde bu kadar belirleyici rol oynarken öncelikle teorik altyapıyı kendileri için oluşturmaları ve eğitim alanında ortaya çıkan sorunları bilimsel yaklaşımla ele almaları gerektiğine inanıyorum. Eğitim alanında dünyadaki iyi örnekleri ülkemizde nasıl uygulayabiliriz, kendimize uygun en iyi eğitim modelini nasıl oluşturabiliriz ve ülkenin her yerine kaliteyi bozmadan aynı eğitim hizmetini nasıl sunabiliriz, ülke kaynaklarının ne kadarı eğitime ayrılmalı ve büyümenin yanında kalkınmayı da sağlamak istiyor muyuz? Bunları konuşabilmemiz için öncelikle bizim alanda eğitimli olmamız gerekir.

-Örnek olay anlatabilir misiniz?

Çalıştığım bir okulun tüm paydaşları tarafından rahatlıkla görülebilen bir duvarına “Hiçbir Çocuk Geride Kalmasın” (No child Left Behind) sözünü astım. Her öğrencinin öğrenebileceğini öğrenilmeyen metodların olduğu bakış açısı ile ilerledim.

6. Kendi yöneticiliğinizi nasıl değerlendiriyorsunuz?

-Lisansüstü eğitim yapmamış yöneticilerden hangi açılardan farklılaştığınızı düşünüyorsunuz?

M1: Daha sistematik ve planlı çalışmalar yapmaya başladım. Bu da çalışmalarımın etkililiğini ve verimliliğini arttırdı diyebilirim. Hızlı, doğru ve demokratik karar verme konularında farklılaştığımı düşünüyorum. Planlama ve iletişim konularında da farklılaştığımı söyleyebilirim. Lisansüstü derslerinde öğrenilen bilgileri kolaylıkla pratiğe dökme, okul ortamında etkin gözlemlene, analiz etme, çözüm sunma gibi eylemler konusunda ayrışma olduğu görüşündeyim.

-Yönetim uygulamalarındaki becerileriniz kişisel özelliklerinizden mi yoksa lisansüstü eğitiminizden mi kaynaklanmaktadır? Örnek olay anlatabilir misiniz?

M1: Çoğunlukla kişisel özelliklerimden kaynaklandığını söyleyebilirim. Ancak lisansüstü eğitim de birçok şey kattı. Yöneticilik öğretmenlik mesleğinden tamamen farklı bir alan bence, öğretmenlik becerisine sahip her kişi yönetici olamaz. Bu anlamda var olan becerilerimin gelişmesine ve bunun devamını sağlama adına bana olumlu özellikler kattığını söyleyebilirim.

Müdür 2 (M2)

1- Lisansüstü eğitim yapmış olmak motivasyon açısından öğretmen, diğer yönetici ve çevrenin size bakış açısını hangi açılardan değiştirdi?

-Öğretmenlerin bakış açısındaki değişiklikler olumlu /olumsuz

M2: Öğretmen açısından yüksek lisans yapmış bir müdürle çalıştığınızda çok şey bildiğinizi ve problem sezme ve çözüme de başarılı olacağınıza dair güven daha çok oluyor. Çalışkanlığınızın yüksek lisans eğitimiyle gelen donanımlardan kaynaklandığını düşünüyorlar. Siz artık onların gözünde yorulmaz, vazgeçmezsiniz. Her soruya bir cevabınız her soruna bir çözümünüz olduğunu düşünür gibiler. Okul müdürü meslektaşlar açısından pek bir fark yok maalesef zira okul müdürlüğü ek bir görev olarak düşünüldüğünden eğitim yönetimi kavramı yöneticilerin zihninde tam oturmuş değil. Problemi kişisel olarak algılayıp çözmeye odaklanıyorlar. Yüksek lisans yapmış olmanın kıymetini onu yapan daha çok biliyor. Üst yöneticiler açısından olumlu karşılanıyor. Daha planlı, donanımlı, cesaretli, atılgan, yeterli olarak algılanıyorsunuz. Örneğin Milli eğitim müdürlüğü vizyoner birçok programları benim okulumdan başlattı. EBA Destek Merkezi mesela... Ya da Düzce Üniversitesi Rektörü öğrencilere ilk dersi benim okulumda verdi.

2- Lisansüstü eğitiminin mesleki gelişiminize ne kattığını düşünüyorsunuz?

-Bilgi düzeyinizi hangi açılardan arttırdığını düşünüyorsunuz?

M2: Zihinsel olarak daha dayanıklı hale geldiğimi hissediyorum. Merakımı arttırdı. Okumaya ve yeni şeyler öğrenmeye olan merakımı arttırdı. Duygusal okuryazarlığım da gelişti. IQ, SQ, EQ hepsinin gelişimi eğitimin en temel gündemi olmalı diye düşünüyorum artık. Eğitimin asıl işlevinin kişiyi sınavlara değil hayata ve meslek yaşamlarına hazırlamak olduğunu, bir meslekte uzmanlaşma, meslek eğitimi üniversitede veriliyor doğrudur ancak öğrencilerin sadece %20'si bu imkânı bulabildiği ülkemizde diğer %80'nin bulamadığı bir zamanda hedef sadece sınav olmamalı. Öğrenme sadece bilişsel düzeyde değil duyuşsal ve sosyal düzeyde de gerçekleşmeli.

Eğitimde tüm eğitim bileşenlerinin kuramsal ve yönetsel rollerinin farkına vardım. Eğitimde okulun iç ve dış çevresinin de öğrenmede önemli rolleri olduğunu düşünüyordum.

Öğretmenin niteliğinin geliştirilmesi çok önemli olduğunun daha bir farkına vardım.

Diğer ülkelerdeki eğitim sistemlerini incelemek mesleki gelişimim için önemli katkısı oldu.

Yöntem ve tekniklerin mesajların etkililiğini artırdığını bu nedenle eğitimde her derste uygulamaların öğrencinin hangi zekâ türlerini ne derecede katkı sağladığını daha iyi yorumladım. Bilginin uygulamalarla pekiştğini bu nedenle her türlü bilginin kendine özgü uygulamalarla desteklenmesi gerektiği düşüncesiyle okulumun fiziki yapısını derslerdeki uygulamalara uygun düzenlemeler yaptım.

-Yönetimsel sorunlara karşı tutumunuzu nasıl etkiledi?

M2: Sorunların o sorunların çözümleriyle uğraşan zihinleri geliştiren en güzel fırsatlar olarak yorumlamaya başladım. Sorunları güler yüzle karşılıyorum. İyi ki varlar.

-Yönetim becerinizi nasıl dönüştürdü?

M2: Kesinlikle veriye dayalı yönetim sergilemeye başladım. Eskiden tespitlerimi tecrübelerimden yola çıkarak mevcut durumu okumaya çalışırdım. Şimdi ise herhangi bir durumda varsa elimde o konuyla ilgili başkaca görüş ve önerileri içeren anketler de kullanmaya başladım. Özellikle öğretmen, öğrenci, veli ve diğer personel açısından ihtiyacın belirlenmesi çalışmalarına daha bir önem veriyorum. Swot analizlerini çok önemsiyorum. Stratejik plana da eskisinden daha farklı bakıyorum.

Yönetimsel olarak artık Yönetişim kavramına daha bir önem veriyorum. Yönetimsel sorunların sosyal, duygusal nedenlerini daha kısa sürede keşfedebiliyorum. Daha kısa sürede çözüm geliştirebiliyor ve bu çözümlerde ki rolleri belirleyebiliyorum.

3- Lisansüstü eğitimde aldığınız derslerin uygulamada size nasıl bir katkı sağladığını düşünüyorsunuz.

-Aldığınız eğitimin yönetimde gösterdiğiniz liderlik davranışlarınıza ne katkısı oldu?

M2: Liderlerin her alanda ve her anlamda önemli olduğunu keşfettim. Kendi liderliğimde daha ilgili, samimi, istekli, olduğumu hissediyorum. Liderliğin yönetmek olmadığını anladım. Öğrenmeye ve paylaşmaya, takım çalışmasına daha açık oldum. Morali kolay kolay bozulmuyor artık.

-Derslerdeki kazanımlar öğretmenlerle iletişiminizi nasıl etkiledi?

M2: Her yönüyle pek çok farkındalıklarımızı geliştirdi. Bunun olumlu olduğunu düşünüyorum ancak şöyle de bir durum var artık daha çok şey biliyorsunuz. Bu bilgi sizi daha donanımlı yapıyor. Doğru ancak kaçınma eğilimlerini, sinizmi, mesleki yorgunlukları daha çabuk fark ediyorsunuz, bu da yeni mücadele kanalları açıyor. Bazen keşke o kadar bilmeseydim diyebiliyorum. Zira her sorunun çözümü sizin elinizde olmuyor bazen çözüm bir başka zamanın meselesi de olabiliyor. Öğretmenlerin yorgunluklarını fark etmeye ve bunları gidermek için etkinlik ve eylemlerde bulunmaya başladım. Onları(öğretmenleri) yanıma çekmeye gayret ettim.

-Öğrencilerin daha iyi öğrenebilmesi için aldığınız lisansüstü eğitim ile hangi uygulamaları gerçekleştirdiniz.

M2: Eğitimin formal ve informal yapısını daha iyi gözlemliyorsunuz. Öğrencilerin öğrenme düzeylerinde ki hızlarını fark ettim. Bu hızları bireysel farklılıklar olarak nitelese de sonuç olarak öğrenmenin gerçekleşmesi için görsel ve işitsel yöntem ve teknikler geliştirmek konusunda tedbirler aldım. Bazı öğrencilerin inanç sistemleriyle ilgili daha nitelikli söylemler ve eylemler geliştirdim. Örneğin mesleki bilgi ve yeterliliklerini ve yetişkin bir birey olmak yolunda ilerleyen bu öğrenenlerin her bilgi ile bilişsel, sosyal ve duygusal yeterliliklerinin geliştiğini ve bu gelişimin her türlü problem çözümünde büyük bir kaynak teşkil edeceğini paylaştım.

Etkili bir öğrenme gerçekleşmesi ve mesleki bilgiyi beceriye dönüştürmek için uygulama alanları, atölye ve laboratuvarlar kurulumu gerçekleştirdim. Teorik bilginin uygulamalarla pratiğe dönüşmesi için araç gereç ve diğer yazılımsal donanımları satın almalarını gerçekleştirdim.

4- Lisansüstü eğitimde öğrendiklerinizle hangi sorunları çözdünüz.

-Ne gibi sorunlarla karşılaşıyordunuz?

M2: Eskiden disiplin problemlerini öğrencinin karakteri olarak yorumlardık. Öğrenci isteksizliğini okulun yetersizliği ya da öğretmenin yetersizliği yorumlarına inanabilirdik. Şimdi isteksizliğin bir amaçsızlık olduğu, disiplinsizliğin düzensizlik olduğu düzensiz çalışma ve yaşama sonucunda öğrencinin öğrenmeye adapte olamaması olarak yorumluyorum.

-Örnek olay anlatır mısınız?

M2: Lise 3. sınıfta bir öğrencim başka okula nakil istemişti neden diye sordum o da sınıfında 4 kişilik bir öğrenci grubu derslerde sürekli sorun çıkardığı, konuştuğu, öğretmenin uyarılarına aldırmadığı vs. Öğretmenlerinde bir şey diyemediğini söyledi. İnanamadım. Araştırdım bu grupta ilgili zaman zaman rehberlik çalışmaları yapmışız ama davranış değişikliği olmamış. Hatta zaman içinde bende gördüğümü hatırlıyorum. Davranışlarının değiştiğini sanıyordum. Bu öğrencilerle ilgili rehberlik servisinden detaylı bir rapor da aldığımı hatırlıyorum. Bu öğrencileri çağırttım. Sert bir şekilde şu anda ki sorumluluklarının bir yetişkin sorumluluğu olmadığını yakın gelecekte daha büyük sorumluluklar üstleneceklerini ve şu anda ki sorumsuz davranışlarla sorumluluk öğrenilemeyeceği yönünde güya mantıksal bir takım söylemlerle motive etmeye çalıştım. Çocuklar benim karşımda son derece uyumlu duruyorlardı.

Lisansüstü eğitimim ile farkındalıklarımın geliştiğini söylemişim. Bu olayda görünen yüzü herkes görüyordu, olayın görünmeyen yüzünde yalnızlığı fark ettim. Aslında öğrenciler kendileriyle sohbet edilmesi, zaman geçirilmesi bir nevi ilgilenilmesi için sorun çıkarttıklarını fark ettim. Problemden davranış değişikliği için hedef olarak yalnızlığı belirledim. Onları Sosyal sorumluluk projelerine dâhil ederek başkalarının yalnızlığını giderirken kendi yalnızlıklarından uzaklaştılar. Artık yalnız değiller değiştiler.

Problemi anlamamı sağlamada yüksek lisans eğitiminin önemli katkısı var. Dersleri ayırt edememem hepsinin farklı etkileri ve katkıları oldu. Ancak diğer ülkelerdeki eğitim sistemlerini incelemek mesleki gelişimim için önemli katkısı oldu.

Lisansüstü eğitimde öğretmenleri etkilemekte ve gelişimlerine katkı sağlamakta eğitimde insan psikolojisini anlayabilmekte bize yardımcı olabilecek daha farklı dersler de olabilirdi.

5- Daha önceki uygulamalarınızdan hangilerini lisansüstü eğitiminizden sonra değiştirdiniz?

-Lisansüstü eğitimden sonra sizi uygulamalarınızda değişime sevk eden nedenleri anlatabilir misiniz?

M2: Daha önceleri sosyal, kültürel ve sportif etkinlikleri ve sınavlara hazırlıkları daha çok okulun güçlü yönlerini göstermek ve eğitim öğretimde faaliyetler düzenleyerek okulun ününü arttırmak gibi görüyordum. Programlar öğrencilere yönelik idi.

Lisansüstü eğitiminden sonra öğrencilere yani öğrenenlere yönelik programları akademik, sosyal ve duygusal zekâlarının gelişimine yönelik programlar, bunun yanı sıra öğretmenlere yani öğretene yönelik de programlar geliştirdim. Onları yüksek lisans yapmaları konusunda teşvik etmeye çalıştım. Zira bazılarının duygusal donanımları zayıftı kızgınlıkla öğrenci için bundan bir şey olmaz diyerek öğrenciyle ilgilenmekten aslında vazgeçtiklerini görebiliyordum. Bu öğretmenlere yönelik duygusal programlar yaptırttım. Sosyal olmayan öğretmenlerimiz var. Sosyalleşmeleri gerek zira insanlı bir mesleği insanı sevmeden yapamazsınız. Bu öğretmenlere yönelik de sosyal etkinlikler düzenledik. Faydası mutlaka olmuştur.

Deli kızın çeyizi gibi denmesin ama sosyal, duygusal gelişimler için iki yılda 170 etkinlik ve program gerçekleştirdik. Bu programlar için üniversiteden, aile sosyal politikalar bakanlığından, mesleki kurum ve kuruluşlardan destek aldık.

Öğretmenler kurulunda görüşürken öğrencilerin eksik olduğu konularda ek bir çalışma yapmaları için ödevlendirilmeleri ve böylece telafi edilmesini konuşuyordum. Bir öğretmenimiz hocam öğrenciler yıllık proje ödevlerini vermiyorlar ki bizim güncel vereceğimiz ödevleri yapsınlar dedi. “Nasıl vermiyorlar? Diğer derslerde durum nasıl?” dedim. Bir baktım ki herkes aynı dertten mustarip. “Nasıl yani?” dedim inanmadım. Gerçekten de inanmadım yani bir ben çalışma vereceğim öğrenci bunu yapmayacak bunu algılayamadım. Fazla egolu bir cümle kurdum ama hissettiğim buydu. Sonra tüm okulla 150’ şer kişilik gruplar halinde toplantılar yaptım. Onlara söylediğim şey: Bugün sahip oldukları her ne varsa bunun kaynağı, sebebi; ailelerin yani başkalarının çalışmaları. Eğer yarın sahip olacaklarsa o sahipliğin kaynağı ve sebebi de kendi çalışmaları, yeterlilikleri olacağını vurgulayan toplantılar yaptım. Bugünü konuşmadım. Hangi durumda olduklarını da konuşmadım. Sadece onlara gelecek geliyor dedim ve siz gelen o geleceğe hazırlanmaktasınız. Bu hazırlıkta sizi katkı sağlayan her söylem ve eylem sizi daha dayanıklı, sağlam, cesaretli, ümitli, yürekli, çalışkan yapacaktır. Kimse sorumsuz, ilgisiz, duygusuz biriyle arkadaşlık bile yapmaz iken sizinle niye yapsın ki diye sordum. Sorular sordum. Zihinlerinde cevaplar buldular. Bazılar o cevaplarda yüzleri ekşidi. Farkına vardılar. Zamanın, eğitimin ve geleceğin farkına vardılar.

Daha önce havalı çalışmalar olarak yaptığımız etkinlik ve eğitimleri artık önemsiyorum. Tespit ettiğimiz eksik yönlerde etkinlik ve çalışmalar yapmaya gayret ediyorum.

6- Kendi yöneticiliğinizi nasıl değerlendiriyorsunuz?

-Lisansüstü eğitim yapmamış yöneticilerden hangi açılardan farklılaştığınızı düşünüyorsunuz?

M2: Kesinlikle lisansüstü eğitim ile eğitim yönetiminde ekstra bir tecrübe kazandığımı düşünüyorum. Yönetimsel kararlar verirken bu kararları daha hızlı ve etkili kararlar aldığımı hissediyorum. Fayda ve maliyeti daha iyi hesaplıyorum. Yöneticiliği yeniden yorumluyorum. Bazı rolleri paylaşmak konusunda daha cesur davranıyorum. Güveniyorum. Zaman zaman hatalar yapsalar da bunu onlar için bir öğrenme fırsatı olarak görüyorum öyle bir durumda eleştirmiyorum.

Öğrenmeyi, öğretmenin liderliğinde öğrenenin aktif katılımı ile gerçekleşen bir süreç olarak niteliyorum. Okuldaki her şeyi, öğrenmeyi desteklemesi gerektiğinin bilinciyle değerlendiriyorum.

Eskiden çok uzun konuşmalar yapardım. Nasihat ederdim yani hazır bilgi sunardım. Artık daha az konuşuyorum. Az sözle daha çok şey anlatmayı öğrendim.

-Yönetim uygulamalarındaki becerileriniz, kişisel özelliklerinizden mi yoksa lisansüstü eğitiminizden mi kaynaklanmaktadır? Örnek olay anlatabilir misiniz?

M2: Yönetim konusunda ki becerilerim kişisel özelliklerimden kaynaklanmıyor elbette. Zira eğitim yönetiminde öğrendiklerimin, tecrübelerimin karışımı ile ortaya çıkan bir durum. Zira eğitim ile kişisel özelliklerim daha bir etkili hale geldi. Çözümler sürekli değişiyor bu değişim yolculuğunda lisansüstü eğitimin olumlu katkısı çok önemli.

Bir arabayı yönetmek olan şoförlük için ehliyet şartı nasıl aranıyorsa bence eğitimi yönetecek kişiler içinde Eğitim Yönetimi ve Denetimi alanında yüksek lisans yapma şartı getirilmeli.

Bizler lisans düzeyinde kendi alanlarımızla ilgili bilgi, beceri ve deneyime sahip öğretmenler iken eğitim yönetimi gibi birbirinden bağımsız etkileşim halinde olan sarmal bir yapıyı yönetmeye talip isek onun için hazırlık yapmalıyız. Bu hazırlık sadece yönetmelikleri bilmekle sınırlı olmamalı. Zira sahada yaptığımız pek çok işin çözümünü kitaplarda yazmıyor.

Bir gün bir veli ağlamaklı gözlerle odama geldi. Oğlunun evi terk ettiğini ona ulaşılmaya çalışıldığını ama kendisiyle konuşmadığını benim bu konuda bir şeyler yapmamı istedi.

Öğrenciyi çağırttım babasının odamda olduğunu duyunca okuldan kaçtı. Telefon ettim, “O adam ordayken gelmem hocam.” dedi. Ben de babasına “Siz gidin sonra görüşeceğiz sizinle.” dedim. Öğrenciyi aradım sert bir ses tonuyla hemen geliyor sun, bekliyorum dedim.

Öğrenci geldi birkaç soruyla problemin nedenini öğrendim. Babasının şiddet uyguladığını söyledi oysa veli hiç öyle biri gibi durmuyordu. Peki, babanla konuşmayı denedin mi neticede artık büyümüşsün bence vazgeçer dedim. Yok dedi. Konuşmak istemediğini ondan nefret ettiğini söyledi. Bende nefretini ölçmek için birkaç soru sordum. Dedim ki şimdi burada baban olsa ona bir tokat atsam ne hissedersin dedim. Zevkle seyrederim dedi. Şaşırdım. Peki, annen olsa ona bir tokat atsam ne hissedersin dedim. O zaman size engel olmaya çalışırım dedi. Onu üzmenize izin vermem dedi. Peki dedim senin çocuğun olsa ona bir tokat atsam hatta boğazını sıksam ne yapardın dedim. Sizi öldürürüm dedi. Durdum bak dedim genlerin öğrenmesi diye bir şey vardır. Sen aslında farkında olmadan kendi genlerine ve çocuğuna geçireceğin genlerine öfkeyi, affetmemeyi öğretiyorsun. Sen beni öldüreceğine önce kendi öfkeni öldür. Hem çocuğunun boğazını sıkmamış olursun hem de anneni de üzmemiş olursun dedim. Peki dedi babam ne olacak onunla ben konuşacağım dedim.

Babasını çağırttım siz dedim fasulye yemeği yapıyorsunuz tencereye baktınız tencerede de her şey var ama su azalmış bitmek üzere, şimdi o tencereye fasulye mi eklersiniz su mu diye sordum. Tabi ki su hocam diye cevapladı. “Hımmm...” dedim. “Sizin çocukta eksik olan şey çocuğun davranışlarındaki düzensizlik değil, sevgisizlik.” dedim. Onun sevgisi bitmiş ona sevgi ilave edin. Her söylem ve eyleminizde sevgi olsun dedim. Sonra birkaç şey daha dedikten sonra veli gitti. Bugün geldiğimiz nokta; aslında veli de kendi babasından öfke dilini öğrenmiş her şey de sorgulayan, yargılayan, güvensiz bir dili vardı. Şu anda öğrenci aileye geri döndü babasıyla ilişkileri de gayet iyi.

Eğitimi yönetemeyenler insanların hayatına zarar verir. Eğer eğitimi yönetmek istiyorsak sürekli hareket halinde teyakkuzda olmalıyız.

İyileri çoğaltıp iyiliği de ne kadar geliştirirsek herkes de biz de mutlu oluruz.

Müdür 3 (M3)

Lisansüstü eğitim yapmış olmak motivasyon açısından öğretmen, diğer yönetici ve çevrenin size bakış açısını hangi açılardan değiştirdi?

-Öğretmenlerin bakış açısındaki değişiklikler (olumlu, olumsuz)

M3: Yöneten kişi ya da yönetici konumunda olan kişi yönettiği kişilere o yönetme kabiliyetinin kendisinde, o birikimin kendisinde olduğunu ispat etmek zorunda. Yani bu sınıftaki öğretmen için de geçerli, okulu idare eden okul müdürü için de geçerli, diğer alanlar için de geçerli. Bu şu açıdan önemli: Okul müdürü ya da yönetici bir karar aldığı anda o kararın uygulanabilirliği alınan karar kadar kararı alan kişiye de yönetilenlerin inanmasıyla alakalı. Bu inanç neyle oluşturulur? Okul müdürlüğünde isek bilgiyle birikimle oluşturulur. Zaten liyakat dediğimiz

hadise de o. O yüzden, yüksek lisans ya da doktora yapmış yöneticiler öğretmenler odasının nazarında biraz daha farklı bir konumdadır. Biraz daha farklı bir yere oturtulur. Zaten bilgi ve birikimleri konusunda onu kendileri gösterirler. Bu yüzden benim de lisansüstü eğitim yapmış olmam hem öğretmenler nazarında, hem öğrenciler nazarında, genel anlamda da çevre itibarıyla olumlu dönütler almama sebep oldu. Bakış açısını olumlu yönden değiştirdi. Yöneticinin inandırıcılığı bilgi ve birikimle oluşur.

Ama ben şunu da belirtmek istiyorum. Yüksek lisans yapmış olmak sürekli söz konusu edilerek bir ego haline getirilmemeli. O fasıla geçerseniz de size bir tepki oluşabiliyor. Yüksek lisansı birilerinin gözüne sokma noktasında değil, yaptığınız icraatlar noktasında, bu varlığı hissettirme noktasında kullanırsanız kesinlikle olumlu anlamda yöneticilik duruşunuza katkıda bulunacaktır.

-Okul Müdürü meslektaşlarınızın bakış açısı (olumlu, olumsuz)

M3: Okul müdürü yönetici arkadaşlarımız için de meslektaşlarımız için de üst yöneticilerimiz için de geçerli, lisansüstü eğitim yapmış olmam benim açımdan olumlu oldu diye düşünüyorum.

-Müdürüm bu konuda bize örnek verebilir misiniz?

Tabii ki... Eğitim yönetimi veya toplam kalite alanında tereddüt edilen herhangi bir nokta olduğunda biz bu alanda yüksek lisans yapmış olduğumuzu söyleyip öne çıkarttığımız için değil öğretmenlerimiz ve müdür arkadaşlarımız hocam siz bu alının uzmanısınız diye bize fikir danıştıkları olmuştur. O da tabii ki teşvik edicidir.

- Üst yöneticilerin bu konudaki bakış açısı nasıl oldu? Örneğin ilçe ya da il milli eğitim müdürümüz?

M3: Onların bu konudaki farkındalığı öğretmen ve yöneticiler kadar bariz değil. Bazıları uzmanlık gerektiren konularda yüksek lisans yapmış müdürlerle çalışmak istiyor ama bazı üst yöneticilerin de bu durum hiç umurunda değil. Bu kişinin bakış açısıyla alakalı tabiki. Yöneticilerin takdiri bu konuda ön planda değil.

Örnek garip olacak belki ama Aleyna Tilki Düzce'ye gelecek olsa bu sizin ve benim gibiler için hiçbir şey ifade etmeyebilir ama Düzce ve Akçakoca'da 12 ile 22 yaş arası gençler belki de Akçakoca'dan Düzce'ye yürüye yürüye onu dinlemeye gitmeye razı olurlar. O yüzden bizim yüksek lisans ve doktora yapmış olmamız da insanların bakış açılarına göre farklı etkiler uyandırabiliyor. Birileri yüksek lisans yapmış bir okul müdürümüz var hem de yönetim alanında derken, ötekinin hiç de umurunda olmuyor. Hatta bana da çok yalvardılar yüksek lisans yap, doktora yap diye ama ben yapmadım diye bir hikâye de anlatabiliyorlar...

-Lisansüstü eğitiminin mesleki gelişiminize ne kattığını düşünüyorsunuz?

- Bilgi düzeyinizi hangi açılardan arttırdığını düşünüyorsunuz?
- Yönetimsel sorunlara karşı tutumunuzu nasıl etkiledi?
- Yönetim becerinizi nasıl dönüştürdü?

M3: Şöyle bir durum, yöneticilik yaparken ister istemez farkında olalım ya da olmayalım bir takım yönetim tekniklerini kullanıyoruz. Sorunlar, sıkıntılar karşısında birtakım çözümler buluyoruz. Yüksek lisans yapınca bunların teknik boyutunu öğrendik her şeyden önemlisi. Bizden önce de birçok yöneticinin bu tür sıkıntılarla karşılaştığını, hatta bu tür sıkıntılarla karşılaşmanın yönetici olmanın gereklerinden olduğunu anladık. Sonra bu sıkıntıları teknik anlamda hangi metotları uygulayarak çözebileceğimizi öğrendik. Bu anlamda benim açımda çok faydalı oldu. Diğer yöneticiler ve öğretmenlerimizle iletişimimizin gelişmesinde çok de faydası oldu. Kendimle ilgili özel bir durum da paylaşayım. Ben üniversite yıllarımdan beri birçok yayında yazılar yazan bir insanım. Makale yazma tekniklerini yüksek lisans yaparken öğrenmiş oldum. Benim açımdan bu çok çok faydalı oldu.

Ayrıca genel anlamda söyleyeyim eğitimin bana her konuda katkısı oldu. Yüksek lisans yapmak insanı mektepli yapıyor diyebilirim. Biz alaylı olarak idareciliğe başladık sonradan almış olduğumuz bu eğitim bizi hem alaylı hem de mektepli yaptı o konuda şanslı olduğumuzu düşünüyorum.

-Lisansüstü eğitiminde aldığınız derslerin uygulamada size nasıl bir katkı sağladığını düşünüyorsunuz?

-Aldığınız eğitimin yönetimde gösterdiğiniz liderlik davranışlarınıza ne katkısı oldu?

M3: Biraz önce de söylemiş olduğum gibi hadiseye daha teknik yaklaşılmaya başladım. Daha da önemlisi “başak doldukça başını eğermiş” sözündeki gibi öğretmenle öğrenciyle empati yeteneğimi geliştirdi diye düşünüyorum. Yöneticiliğin aynı zamanda idarecilik olduğunu kavradım. Bir takım şeyleri mutlaka görmek gerektiğini ama bazı şeyleri de karşımızdakinin insan olduğunu göz önünde bulundurarak, kişiye, kamuya ya da herhangi bir şeye zarar vermeden idarecilik vasfıyla halletmeyi öğretti diyebilirim. Sadece yüksek lisans değil idarecilikte geçirmiş olduğumuz yıllar da mutlaka bizi bir şeyler kattı diye düşünüyorum. Yöneticiliğe daha teknik daha ilmi bakabilmemiz için bizi geliştirdi.

-Derslerdeki kazanımlar öğretmenlerle iletişiminizi nasıl etkiledi?

Hem öğretmenlerle hem de öğrencilerle olan iletişimimiz gelişti. Bu gelişmede empati kurmanın çok büyük katkısı olmuştur.

-Öğrencilerin daha iyi öğrenebilmesi için aldığınız lisansüstü eğitim ile hangi uygulamaları gerçekleştirdiniz?

Yüksek lisans derslerinde gördüğüm öğretim yöntem ve tekniklerini öğretmenlerimizle paylaşarak öğrenim ortamı ve başarıyı arttırmak için farklı yöntemler kullanmaya çalıştık. Bu paylaşımların öğrencilerin öğrenmesine başarısına katkısı olduğunu düşünüyorum.

-Lisansüstü eğitiminde öğrendiklerinizle hangi sorunları çözdünüz?

- Ne gibi sorunlarla karşılaşıyordunuz?
- Örnek olay anlatır mısınız?

M3: Görevde bulunduğum süre içinde çok değişik okullarda çalışma imkânım olmuştur. Her okulun kendine has yapısı olduğu gibi kendine özgü sıkıntıları da olabiliyor. Öğrenci profilleri ortamları çok farklıydı. Bu okulların birinde öğretmenlerin birbiri ile problemlerinden kaynaklanan sıkıntılar vardı. Bu problemi birlikte çözdük. Yine bir başka okulunda okul veli çatışması vardı. Bu problemi de çözmekte almış olduğum eğitimin çok faydası oldu.

Şikâyet mekanizması çok fazla çalışan bir başka okulunda da her gün bir şikâyet olurdu. Okulun spor salonu niçin yok diye şikâyet edildiğimizi söyleyebilirim. Yaptığımız görüşmeler, toplantı ve etkinliklerle velilerimize şikâyet konularını ve bu konulardaki önlemlerimizi anlatıp yaptıkları şeyin kurumu olumsuz etkilediğini ve zayıflattığını ifade ettik. Şeffâf bir şekilde onlarla görüşmeye devam etmemizle bu problemleri de çözdük. Bu süreçten sonra şikâyetçi velilerimizin çoğu okulumuza ciddi anlamda yardımcı oldular.

-Karşılaştığınız sorunlara çözüm üretme noktasında lisansüstü hangi derslerden ilham aldığınızı düşünüyorsunuz?

Özel olarak şu dersten çok etkilendim demeyim ama bütün derslerin gelişimimde etkisi var diyeyim. Şu ders müthişti diyecek olsam haksızlık etmiş olacağımı düşünüyorum.

-Daha önceki uygulamalarınızdan hangilerini lisansüstü eğitiminizden sonra değiştirdiniz?

-Lisansüstü eğitimden sonra sizi uygulamalarınızda değişime sevk eden nedenleri anlatabilir misiniz?

-Örnek olay anlatabilir misiniz?

M3: Genel anlamda konuşurken değinmişim tekrar olacak affınıza sığınarak. Ama şunu söyleyebilirim. Empati kurma ve empatik olma ve biraz daha ılımlı olma anlamında lisansüstü eğitimin bende etkisi olduğunu düşünüyorum. Bir de belki çok itiraf etmesek bile daha bir özgüvenli oluyoruz. Hani birilerinin gözüne eğitilmiş olduğumuzu sokmanın yanlış olduğunu ısrarla söylüyorum ama ben bu alanda yüksek lisans yapmış bir idareciyim diyebiliriz. Mesleğimizde özgüvenimizle daha etkin olduk. Yüksek lisansın böyle bir katkısı olduğu kanaatindeyim. Bu alanda doktora yapsam daha da mutlu olurum mesela...

-Kendi yöneticiliğinizi nasıl değerlendiriyorsunuz?

-Lisansüstü eğitim yapmamış yöneticilerden hangi açılardan farklılaştığınızı düşünüyorsunuz?

M3: Ben bu sorunuza hiç bilenle bilmeyen bir olur mu diyerek başlayayım. Bu anlamda yüksek lisans yapmak tabiki bizi farklılaştırdı. Farklı bir bakış açısı kazandırdı. Ben bunu şuna benzetiyorum: okudukça birkaç merdiven yukarı çıkıp hayata oradan bakmak. Doktora yapınca birkaç metre daha yukarıdan bakmak. Akademik kariyer basamaklarını tırmadıkça biraz daha yukarıdan bakmak... Yukarıdan baktıkça hadiseleri daha açık daha net görüyorsunuz. İdare ettiğiniz kişilerle aynı seviyedeyseniz bakış açınız ya da nazarınız yakın çevreden çok uzağa gitmiyor. Onlardan farklı bir şeyler yapıyorsanız bakış açınız ufkunuz geliyor. Birkaç adım yukarıdan bakabilmek bakış açınızı ve ufkunuzu genişletiyor. Ben de bunları hissettim. Bende böyle bir farklılık oluşturduğu kanaatindeyim.

-Yönetim uygulamalarındaki becerileriniz kişisel özelliklerinizden mi yoksa lisansüstü eğitiminizden mi kaynaklanmaktadır? Örnek olay anlatabilir misiniz?

M3: Lider olunur mu, lider doğulur mu?

Hoca bir gün derse girer ve tahtaya bir yazar. Der ki gençler bu bir sizin kişilik özelliğiniz, karakterinizdir. Yanına bir sıfır yazar, bu aldığınız eğitimidir. Yanına bir sıfır yazar bu ekonomik durumunuzdur. Bir sıfır daha yazar bu ailenizdir... Böyle birçok özelliği sıralar. Tahtada önünde bir rakamının olduğu büyük bir sayı çıkar. Hoca sonra elini bir rakamının üstüne koyar ve der ki eğer kişiliğiniz-karakteriniz sağlam değilse arkadaki rakamların bir değeri kalmıyor.

Yöneticilikte de ben biraz böyle olduğunu düşünüyorum. Yani her şey; bu bahsettiğimiz Yüksek lisans sonra belki doktora, yönetim alanında aldığımız eğitimler, seminerler gerçekten de çok önemli şeyler. Ama eğer kişilikle karakterle ilgili bir desteğimiz yoksa diğerleri bir şekilde eksik kalıyor. Ben kişiliğin o noktada önemli olduğunu düşünüyorum. Tabiki eğitim çok çok önemlidir. Kişiliğimizi ancak eğitimle geliştirebiliriz. Dışarıda belki de pek çok liderlik yeteneği olan kişi eğitim almadıkları için bu işi yapmıyorlar.

İnsan çok yumuşaksa kimseyi kırmak istemiyorsa, ne kadar da donanımlı olsa yöneticiliği yürütmesi mümkün değil. Ya da bir insan çok çok kırıcıysa, sabırlı değilse, insanları idare edebilme yeteneği yoksa ne kadar iyi eğitimli olursa olsun, çevresindeki insanları kırıp dökceği için bu işte başarılı olamayacaktır. Buna benzer örnekleri çoğaltmamız mümkün diye düşünüyorum. O yüzden de kişilik özellikleri yöneticilikte önemli.

Yapmış olduğunuz bu çalışma benim geriye dönüp kendimi, almış olduğum eğitimi kontrol etmeme sebep oldu. Bu sebeple size teşekkür ediyorum.

Müdür 4 (M4)

Lisansüstü eğitim yapmış olmak motivasyon açısından öğretmen, diğer yönetici ve çevrenin size bakış açısını hangi açılardan değiştirdi?

-Öğretmenlerin bakış açısındaki değişiklikler (olumlu, olumsuz)

M4: Herhangi bir olumsuz durumla karşılaşmadım açıkçası. Öğretmenlerin de meslektaşların da üst yöneticilerin de de olsa olumlu tepkileri ile karşılaştım. Nasıl başardığımı soran arkadaşlarıma Lisansüstü eğitimin zorluklarıyla planlı olmakla bahşedebildiğimizi paylaştım. Kafanızda bunu hedefledikten ve kararlı olduktan sonra siz de yaparsınız dedim. Mesaiden sonra lisansüstü derslere devam ediyor olmama şaşırıp tepki ve ren öğretmenlerimin bu davranışları beni motive etti açıkçası. Lisansüstü eğitim yapmam Öğretmenler arasında takdir gördü. Bir

sonraki dönemde de kurumumdan iki üç arkadaşım lisansüstü eğitime başladı. Sonra kurum değiştirdim yeni kurumumda da anlattıklarımın etkilenen arkadaşlarım olup lisansüstü eğitime başladılar.

-Okul Müdürü meslektaşlarınızın bakış açısı (olumlu, olumsuz)

M4: Yüksek lisans çalışmasının yoğun mesai çalışmamızın içinde yapabilmem bir çok meslektaşına olumlu bir örnek olmak açısından önemli oldu. Aslında ilk zamanlar yorulmadık değil dört tane ders ve bu derslerle ilgili ödev ve sorumluluklar ağır gelmişti. Ama eğitimimi tamamlamam öğretmenlere ve meslektaşlarıma örnek oldu diye düşünüyorum. Onlardan da olumsuz bir dönüt alacağımı düşünmüyorum.

-Üst yöneticilerin (olumlu, olumsuz)

M4: Üst yöneticilerimizin de istemiş olduğu bir şey idi lisansüstü eğitim yapmış olmak. O sebeple eğitime başlamak ve eğitim almak konularında onlardan destek gördüm. Lisansüstü eğitim bitirmiş olmamdan dolayı üst yöneticilerden herhangi bir farklı tepki olmadı açıkçası. Pandemi sebebiyle Çok bir araya gelip eskisi gibi sohbet edemediğimizden olmuştur belki de. Sadece bu eğitimi bitirmiş olmaktan dolayı tebrik oldu bizim açımızdan.

-Lisansüstü eğitiminin mesleki gelişiminize ne kattığını düşünüyorsunuz?

-Bilgi düzeyinizi hangi açılarından arttırdığını düşünüyorsunuz?

M4: Uzun süre yöneticilikten sonra aslında bu eğitimi aldım. Yaklaşık meslek hayatımda yirminci yılım, hemen hemen de bu yirmi yılın on beş yılı yöneticilikte geçti diyebilirim. Öncesinde olsaydı belki de çok daha farklı bir eğitim anlayışıyla belki başlardım diye düşünüyorum. Yönetim anlayışım aslında çok değişmezdi de şu anlamda Belki bazı olaylara bakış açımda farklı izlenimler yaratabilirdi bende. Göreve yaparak yaşayarak öğrenerek başladık aslında. Belli bir yönetici grubuyla çalışıyorduk öğretmen olarak. Onlardan bazı şeyleri gördük. Ailemizde eğitimciler çoktu onlardan bazı şeyler gördük. okul değiştirdik orada farklı okul yöneticileri ile çalıştık. Derken kendimizi müdür yardımcılığında yöneticilikte bulduk. Ama burada kendi karakterinizle ilgili aileden almış olduğunuz eğitimle alakalı temel öğeleriniz sizi çok etkiliyor aslında. Bizi yönetici olduktan sonra bazı eğitimlere aldılar. Uzaktan olsun düzce de aldığımız eğitimler olsun bazı şeyler bana gereksiz geliyordu. Bir yönetici olmuş, bir lider olmuş işte ne bileyim belli bir kitleyi idare etmek zorunda kalan bir kurumun temsilcisi için bunların çoktan aşılmış olması gerekiyordu diye düşündüğüm zamanlar olmadı değil. Ama sonradan farklı örneklerle karşılaşınca bu eğitimlerin de yararlı olacağını düşünüyorsunuz. Yüksek lisansa geldiğimde de meslek hayatımda gördüğüm karşılaştığım şeyleri bilimsel anlamda görmüş oldum. Aaa bunlar kitaplarda da varmış sezgisi uyandırdı bizde. Günlük hayatta yaşadığımız yönetsel problem ve örneklerin sadece kitaplardan öğrenilemeyeceği kanaatindeyim. Yönetsel bazı şeylerin insanın kendi karakterinde olan bazı özellikleri geliştirmesiyle ilgili olduğu kanaatindeyim. Sadece kitap okuyarak eğitim alarak iyi bir yönetici oluşacağını düşünmüyorum.

-Yani yönetici olunmaz doğulur görüşünde misiniz?

M4: Liderlik özelliği kişide olması lazım. Kişinin onu doğru yönde geliştirmesi lazım.

-Almış olduğunuz eğitim onu geliştirdi mi sizce?

M4: Evet onu geliştirdi. Ben şimdi kitaplarda bazı şeyleri gördüğümde aaa bu zaten zamanında düşünülmüş, yazılmış. Bu demek ki biz olayların içindeyken yanımızda çalışan diğer idareci arkadaşlardan ve büyüklerimizden görmüşüz bazı yöntemleri. Onlar belki okulda öğrendiler belki de yaşayarak. Ben de bir çok tekniği farketmeden onlardan öğrenmişim diye düşündüm. Anlatırken hocalarımız bununla karşılaştım ben dediğim çok oldu.

-Yönetsel sorunlara karşı tutumunuzu nasıl etkiledi?

M4: Şimdi evet. Derslerde tartışılmalı sorunlarla ilgili konuştuklarımdan kazandıklarım oldu. Yönetsel beceriler anlamında örneğin farklı okul müdürleri ve farklı yöneticilerin veya öğretmen arkadaşlarımızın sınıfta karşılaştıkları sorunlar ve çözüm önerilerini anlattığı oldu. Siz onları dinlediğiniz zaman Ben de böyle bir olayla karşılaşmışım bu tutumu izleseymişim olay daha kolay çözülebilmiş diyebiliyorsunuz. Sorunların çözümü için size örnekler sunabiliyor. Lisansüstü eğitim sırasında sınıf ortamında tartıştığım şeylerin size daha fazla şeyler kazandırdığını düşünüyorum. Krizi en doğru yönetmek ya da en zararsız şekilde atlatmak için arkadaşlarınızın kullanmış olduğu yöntemleri kullanabilirsiniz. Bu tarz faydaları oldu. İlk yöneticiliğe başladığımla şimdi kendimi

değerlendirdiğimde arada çok fark var. Yaşanmışlıklar tecrübeler sorunla karşılaştığınızda bence sizi daha çok eğitiyor. Tecrübeler daha etkili. Arkadaşlarınızın tecrübelerini de dinlemek daha etkili.

Mesela biz görmedik ama bu yıl derslere devam edenler eğitim örgütlerinde sorunlar diye bir der aldıklarını ve herkesin katılımıyla tartışarak çok şey öğrendiklerini belirtiyorlar. Bu daha etkili bir öğrenme oluyor. Daha çok sorunlarla ilgili dersler bizim işimize daha çok yaradı. Sorunlar ya da kullanacağınız liderlik yaklaşımları, eğitim hukukuyla ilgili konular... Bunların bizim daha çok işimize yaradığını düşünüyorum.

-Yönetim becerinizi nasıl dönüştürdü?

M4: *Kendi açında bakınca beni çok acayip değiştirdi, ben çok etkiledi diyemiyorum çünkü ben pek çok etkili yöntemi ve tutumu kullanmaya çalışmışım. Bu çok farklı okullarda çalışmamdan farklı örnekler görmemden kaynaklanıyor olabilir. Eskiden daha karar merciydi yöneticiler şimdi daha yumuşadı. Beraber karar alma ve kitleyi katma konusunda beni değiştirdi diyebilirim.. Bir liderin grup karşısında neler yapması gerektiği hususunda bana fayda sağladığını düşünüyorum derslerin. Karar verirken daha kolay oldu bazı şeyler.*

-Lisansüstü eğitiminde aldığınız derslerin uygulamada size nasıl bir katkı sağladığını düşünüyorsunuz?

-Aldığınız eğitimin yönetimde gösterdiğiniz liderlik davranışlarınıza ne katkısı oldu?

M4: *Kurum kültürü benim de önemsemişim bir şey. Aldığımız eğitimler Kurum kültürü oluşturma ve kurum kültürüne sahip çıkma konusunda bana faydalı oldu.*

-Derslerdeki kazanımlar öğretmenlerle iletişiminizi nasıl etkiledi?

M4: *Benim kendi yapım gereği iletişimde çok sıkıntı yaşadığımı düşünmüyorum. Öğretmenlerle en önemli işin de etkili iletişim olduğunu düşünüyorum. İletişimle ilgili derslerin bize faydası oldu. Öğretmen lisesi mezunu olmamdan dolayı bu gibi dersleri daha önce görmüş olmam bilmem etkili oluyor.*

Öğretmenin bir eksiğini gördüğümde onu incitmeden nasıl söyleyebileceğim konusunda bize faydası oldu. Denetimsel anlamda okulda bir krize sebep olmadan iş yapabilmek konusunda faydalı oldu.

-Öğrencilerin daha iyi öğrenebilmesi için aldığınız lisansüstü eğitim ile hangi uygulamaları gerçekleştirdiniz?

Dersleri anlatırken öğrenci bazlı düşünmek konusunda hep çocukları düşünüp onları da işin içine katarak çalıştığım için Lisansüstü eğitimden öncesi ve sonrası arasında kendimde bu anlamda çok fark görmüyorum. Artıları teknolojik anlamda oldu. Teknoloji biraz hayatımızda yoktu biraz o girdi son yıllarda.

Eğitimde feda edilebilecek tek bir fert yoktur. Bu durumu her toplantıda dile getiriyoruz.

-Lisansüstü eğitiminde öğrendiklerinizle hangi sorunları çözdünüz?

-Ne gibi sorunlarla karşılaşıyordunuz?

M4: *Öğrenci ve veli problemleri ile karşılaşıyorduk.*

-Örnek olay anlatır mısınız?

M4: *Çok büyük davranış problemi olan şiddete meyilli bir öğrencimizin problemlerini çözmek için sürekli uğraştık. Herkes ondan vazgeçse bile ona sahip çıkmamız gerektiğini düşünerek hareket etmek konusunda aldığımız eğitim işime yaradı diyebilirim.*

Yönetimsel anlamda hepimizin hataya düştüğü oluyordur ama eğitimci kişiliğimizi kaybetmememiz gerektiğini düşünüyorum. Ne olursa olsun. Kavga gürültülü bir durum da olsa öğrenciler arasında, öğretmenler arasında da sıkıntılar yaşansa ne olursa olsun eğitimci kimliğimizi kaybetmezsek büyük sorunlarla karşılaşmayız. Böylece sorun da çok fazla büyümeden çözülür diye düşünüyorum.

-Karşılaştığınız sorunlara çözüm üretme noktasında lisansüstü hangi derslerden ilham aldığınızı düşünüyorsunuz?

M4: Yani beni etkileyen öğretim liderliği, çağdaş denetim yaklaşımları, kurum kültürüyle alakalı konular benim için ciddi farklardı. Eğitim Hukuku dersi de özlük haklarımız konusunda etkiliydi.

-Daha önceki uygulamalarınızdan hangilerini lisansüstü eğitiminizden sonra değiştirdiniz?

-Lisansüstü eğitimden sonra sizi uygulamalarınızda değişime sevk eden nedenleri anlatabilir misiniz?

M4: Kendi açımdan baktığımda Çok büyük bir fark değişim olmadı ama Lisansüstü eğitimle araştırmaya daha önem vermeye başladım. Bu araştırmalarımı öğretmenlerle yaptığım toplantılarda ve velilerle görüşmelerde paylaşıyorum. Ben daha önce Google makalelere kim ne yazmış diye bakmıyordum. Makalelerden bana faydalı olacakları pratik bir şekilde okumayı öğrendim. Bir de konuşmalarımızda akademik bir dil kullanmaya başladık. Fakat bu akademik dili kullandığımız yere dikkat etmek lazım mesela veliler anlamazlar. Doğru yerde doğru kullanmak lazım. Biraz daha profesyonelleştik diye düşünüyorum. Böyle bir tarz değişikliği oldu insanlarda. Kendimde de görüyorum bazen bunu.

-Örnek olay anlatabilir misiniz?

M4: Kurum kültürü benim için gerçekten önemli bir kavramdı derslerde de bunu görünce aa dedim ben doğru yoldaymışım. Herkes okulda bir araya gelmenin, insanın insana ihtiyacı olduğunun farkına varacaklar ve beraber hareket edecekler.

-Kendi yöneticiliğinizi nasıl değerlendiriyorsunuz?

-Lisansüstü eğitim yapmamış yöneticilerden hangi açılardan farklılaştığınızı düşünüyorsunuz?

M4: Yani şimdi hepsi için düşünmüyorum. Çünkü bazı insanlar işlerini gerçekten iyi yapıyorlar. Olması gerektiği gibi yapıyorlar. Ama lisansüstü eğitime sahip değiller. Belki daha da iyi olacaklar. Ama lisansüstü eğitim alıp da bu eğitimi hiç kullanmayan arkadaşlarımız da var. O yüzden ben böyle arada kalıyorum.

Eskiye göre daha eminim kendimden eskiden yaptıklarım eleştirildiğinde acaba yanlış mı yapıyorum diye düşünüyordum ama şimdi anlıyorum ki doğru yapıyor muşum. Farklı idarecilerle çalışmaktan ötürü. Tecrübeyi iyi kullanıyorum, kendimden daha emin hareket ettim. Daha kararlı oldum. Empati zaten kurardım şimdi çok daha rahat empati kuruyorum. İnsanlarla ilişkilerde diğer yönetici arkadaşları da bu konuda uyarıyorum. Neden kendinizi onun yerine koyup da karar vermiyorsunuz diye daha rahat söyleyebiliyorum mesela...

Yönetim kadrosu ile öğretmen kadrosu arasında fark varmış gibi davranmamak lazım. Çünkü hepimiz öğretmeniz sonuçta. Yapılan işlerle ilgili gerekli açıklamaları yapıp empati kurarak olayları anlattığınızda daha kararlı ve emin cümleler kullandığınızda sizi anlıyorlar ve size karşı tepki azalıyor. Bu konularda bana faydası olduğunu düşünüyorum.

Duygusal düşünüyorsunuz belki bir bayan olarak ama doğru karar vermek için sadece o duygusallığı alt yapıda kullanıyorsunuz. Genelde önce iyi bir gözlemci olmaya çalışıyorum sonra olayları çözmek için geçmiş tecrübelerimi ve eğitimimi kullanıyorum.

-Yönetim uygulamalarındaki becerileriniz kişisel özelliklerinizden mi yoksa lisansüstü eğitiminizden mi kaynaklanmaktadır? Örnek olay anlatabilir misiniz?

M4: Eskiden yaptığımız her şey için hesap vermek gibi bir tarzımız yoktu. Zaten gönlüm çok rahat ama herkesi işin içine sokmak boşu boşuna vakit ve emek kaybı diye düşünüyordum ama şimdi ne yapacaksam öğretmenlere bilgi veriyorum herkes her konuda bilgi sahibi oluyor. Sizin de bilginiz olsun ne dersiniz doğru mu düşünüyorum diyorum. Böylece herkes bilgi sahibi olmuş oluyor.

Bence liderlikle ilgili yetenek önce kişisel özelliklerden geliyor. Arkasından aldığımız eğitim. Kişisel özelliği liderliğe uymayan yöneticiliğe uymayan hiç kimse isterse doktora yapsın ben çok olumlu sonuçlar çıkaracağını düşünmüyorum. Bu konuyla ilgili kendimden örnek verebilirim Çok iyi eğitilmiş ödülleri olan doktora yapmış bir öğretmenden ders aldık. Anlattığı hiçbir şeyi anlayamıyorduk, dersten nefret ettik. Olay eğitiminden kaynaklanmıyordu. Öğretme ya da öğretmenlik yeteneği yoktu. Neyse o gitti yerine bir başka öğretmen başladı belki doktora yapmamıştı ama herkes dört kolla derse sarıldı. Bir öğretmen değişti dünyamız değişti. Bence kişinin

karakteriyle kişiliğiyle çok alakalı bu. Öğretmenken de, müdürken de, üst yöneticiyken de bir şey değişmez bu konuda.



Müdür 5 (M5)

-Lisansüstü eğitim yapmış olmak motivasyon açısından öğretmen, diğer yönetici ve çevrenin size bakış açısını hangi açılardan değiştirdi?

-Öğretmenlerin bakış açısındaki değişiklikler (olumlu, olumsuz)

M5: *Bu ikiye ayrılıyor bana göre. Ben sadece gelirim giderim okul benim için sadece dört duvar arasından ibaret diye öğretmen arkadaşlarımız var. Ben gerçekten işimi layıkıyla yapayım, yenilikleri gelişmeleri takip edeyim, dünyada neler olup bitiyor bu yeniliklere uyum sağlayayım diyen öğretmen arkadaşlarımız da var. Açıkçası birinci grup için hiçbir şey fark etmiyor zaten. Dünya yansa umurlarında değil. diğer arkadaşlarımız açısından tabiki bir güven sağlıyor hocam. Benim okuluma benden önceki iki müdür arkadaşımdan biri bir cinayete kurban gitti. biri de intihar etti.yine bir tanesi il dışı sürgünle Ereğlide görev yapıyor. Bu arkadaşların üzerine benim gibi bir*

yöneticinin gitmiş olması ve benim o okulda daha önceki ilçede görev yapmış olduğum iki öğretmen arkadaşımın olması çok büyük artı oldu. Çok ciddi bir güve sağladılar. Artık bazı şeyler yoluna girecek. Çok şeyler değişecek dediler. Çalışmak isteyen ikinci gruptaki öğretmenler bana çok güvendi ve bu motivasyonu arttırdı. Onlar olumlu bakıp ben de olumlu etkilenince her şey daha iyiye gitmeye başladı.

-Okul Müdürü meslektaşlarınızın bakış açısı (olumlu, olumsuz)

M5: O da olumlu. Mesela gülsün hocayı vereyim örnek olarak. Ben müdürlükte on beş yılı devirdim Gülsüm hocamın benim yaşım kadar kıdemi var. Bazen tecrübe çok önemli eğitim yöneticiliğinde yadsınamaz. Onca tecrübesine rağmen sıkıştığı her noktada alo der, der ki; bunu sen bilirsın diye sana soruyorum. Demesiyle o motivasyonu hissediyorum. Mesela Namık Kemal İlkokulu müdürü İbrahim hoca benim müdür yardımcımı görevden alındığım okula o müdür oldu. Zaman zaman o bile bazı sıkıntılarla ilgili fikrimi sormuştur. Bu konuda fikrin nedir dediği paslaşmalarımız hala oluyor. Yani müdürlerin bakış açısına da olumlu diyebiliriz.

-Üst yöneticilerin (olumlu, olumsuz)

M5: Üst yönetici kısmına geleyim onlar için hiçbir şey fark etmiyor. Umudumu hiçbir zaman kaybetmedim ama maalesef eğitim yöneticisi seçmek konusunda liyakatı sağlayamadık. Onun için üst yöneticilerin bakış açılarının hiçbir şekilde değiştiğini düşünmüyorum.

-Lisansüstü eğitiminin mesleki gelişiminize ne kattığını düşünüyorsunuz?

-Bilgi düzeyinizi hangi açılardan arttırdığını düşünüyorsunuz?

M5: Benim için lisansüstü eğitim çok gecikti. Çok geç oldu yani ben 2004 yılında bölümümü birinci olarak bitirmiştım. Sınıf öğretmeni olarak atanıp bir dağ köyünde bulduk kendimizi. Ta ki Düzce Üniversitesinin açılıp bölümlerin açılmasıyla hayatımızda çok şey değişti. Mesela ben tezsiz başladım ama Engin Hocamın teşvikiyle tezli lisansüstü eğitime geçtim. Ben yüksek lisansı tamamlayarak eğitim hayatıma bir virgül koydum sadece dil sınavını halledip eğitim hayatıma devam edeceğim. Eğitimim sonunda büyük sağlık problemleri yaşadım. Eğitimim benim o sıkıntılı süreçte hayata tutunmam için büyük bir şans olmuştur. Konu dağılıyor tabiki ben söyleyeyim. Çok şey kattı eğitimim bana. Ne olursa olsun bilgiden zarar gelir mi? Okumuş olduğun bir kitaptan bile insan neler öğreniyor. Tabiki çalışmalarımızda araştırmalarda çok şey öğrendik.

-Yönetimsel sorunlara karşı tutumunuzu nasıl etkiledi?

M5: Tabiki olumlu etkiledi. Bize bir şey kattıysa mutlaka yaşadığımız sorunlarla ilgili bir artı değer olarak döndü yönetimsel becerilerimize. Buna da olumlu diyebiliriz hocam.

-Yönetim becerinizi nasıl dönüştürdü?

M5: Bazı konularda bakış açımız değişmiş olabilir. Bizde bazen işler bir evrak memurluğuna da dönebiliyor. Yani okul müdürünün yapmayacağı pek çok şeye dönebiliyor. Ben seki yıldan fazla bir ilçede görev yaptım. İlçeyi il merkezini bile asla kıyaslamıyorum. Bir okul müdürünün yapmayacağı her şeyi yaptık biz orada. Kısmet olursa bunları kitaplaştıralım da dedi Engin hocam. Ben ilçede bir yönetici olarak olmaması gereken yapılmaması gereken işlere maruz kaldım, gelir elde etmek için bilett bile sattım. Görev tanımımızda olmayan pek çok saçma sapan şeyi okul müdürü sıfatıyla yaptık. Okul müdürlüğü bir evrak memurluğu asla değil hocam. Yüksek lisansın bana katmış olduğu en büyük değerlerden birisi şu söz. Bunu hiç unutmuyorum. okul müdürü öğretim lideridir. Biz aslında okullarımızın öğretim liderleriyiz. Ben bir ilkokulla ilgili olarak okulumla ilgili her şeye hâkim olmam lazım. Aldığımız eğitim yapmış olduğumuz işleri farkına vararak yapmamızı sağladı. Denetim okullarda şu an kalktı, ama bu benim tez konumdu mesela bununla örneklendireyim. Denetim kalktı ama mevzuatta okul müdürüne verildi. Okul müdürü öğretmeni denetliyor. peki kaç kere öğretmeninizi denetlediniz? Öğretmenleri denetlemek açısından değil ama ben sık sık sınıfların içerisindeyimdir. Şu an uzaktan eğitim sürecinde Sık sık etkinlik paylaşıyorum. Bütün zümrelere uyarılar destekler yapıyorum. Bazen öğretmenlerim ilk defa benim gibi bir müdür gördük diyorlar. Sürekli her türlü etkinlikle eğitimin içindeyim hocam. Lisansüstü Eğitimin bana kattığı bir şey bu. Sürekli eğitimde aktif rol almamı sağladı. Belki farkındaydık ama bu kadar değil yani.

-Lisansüstü eğitiminde aldığınız derslerin uygulamada size nasıl bir katkı sağladığını düşünüyorsunuz?

-Aldığınız eğitimin yönetimde gösterdiğiniz liderlik davranışlarınıza ne katkısı oldu?

M5: Almış olduğumuz eğitimin, derslerin, yapmış olduğumuz araştırmaların mutlaka bir şekilde katkısı oldu. Bunu liderlik ya da bir konu başlığı altında sınırlandıramayız ama illaki oldu. Keşke bizler gerçek anlamda aktif bir şekilde evrak işleri yapmaktan başka öğretim liderleri olabilsek okullarımızda.

-Derslerdeki kazanımlar öğretmenlerle iletişiminizi nasıl etkiledi?

M5: İletişim konusunda vermiş olduğunu örnek çok önemli hocam. Bazen olaylara bakış açıları çok farklı olabiliyor arkadaşların ben onlara her zaman sen olsan bunu nasıl yaparsın? Nasıl çözersin sen benim yerimde olsan buna ne derdin? Dediğim zaman tabiki orada daha iyi anlayabiliyorlar bizi. Eğitimin iletişim konusundaki etkisi yadsınamaz yani. Empati kurma konusunda beni geliştirdi. Bu konuya minik bir şey söyleyeyim hocam. Kendimden de örnek vereyim. Empati yapmanın artılarını ben görevden alınıp sınıfa gönderildiğimde gördüm. Hatta sınıf bile bulamadım ben norm fazlası oldum. Düzce'ye sığamadık nasıl oldu bilmiyorum. Zamanında insanlarla o empati denen olayı yapmamış olsaydım belki öğretmen olarak görev yapamazdım. Kopmamış olmak beni beslekte diri tuttu.

-Öğrencilerin daha iyi öğrenebilmesi için aldığınız lisansüstü eğitim ile hangi uygulamaları gerçekleştirdiniz?

M5: benim çalıştığım okulda malzeme, materyal çok büyük sıkıntı. Çocukların öğrenmesi için her şey tamamen soyut. Bir kazanım olsun öğretilsin çocuk ama yaparak öğretsin diyorum arkadaşlara. Dönemin sonunda diyorlar ki anlattım anlattım olmadı. Elimizden geldiğince malzeme ve materyal teminine çalıştık. En basit bir dünya küresi bile yoktu okulda. Ama şimdi çok zenginleştirdik. Eğitimi görsel olarak yaparak yaşayarak yaptırıyoruz. Bunu örnek verebilirim mesela.

-Lisansüstü eğitiminde öğrendiklerinizle hangi sorunları çözdünüz?

-Ne gibi sorunlarla karşılaşıyordunuz?

-Örnek olay anlatır mısınız?

M5: İlçede sorunlu bir öğretmenimiz var, sürekli başka okullara tayin edilip a okulundan b okuluna a ilçesinden b ilçesine sürekli yer değiştiriyor. Yetersiz olduğu için hiç kimse çalışmak istemiyor. Ama soruna bir çözüm de bulan olmuyor. Yirmi dört yıllık meslek hayatı boyunca sürekli ötelenmiş sağlık problemleri olan bir adam. Zaten ayakta durmakta güçlük çekiyor. Yeni gittiğim okulda bana görevlendirme olarak verildi. Okulumuzda yaşanan problemleri yeni toparlanmaya başladığımızı anlatmamıza rağmen yaparsınız idare edersiniz diyerek benim okulumu görevlendirildi. Çok affedersiniz fiziki durumu ve kişisel bakımı çok kötü öğretmenlik yapamayacak bir kişi. İnsanlar sağlıklarını isteyerek kaybetmiyorlar tabi biz bir şey yapamayız. Lisansüstü eğitimde öğrendiğim şeylerden hareketle iki defa ders denetimi istedik. Mevzuatı ve öğrenmiş olduğumuz şeyleri bu olayda uyguladık. öğretmenimiz yasal yollarla memurluğa atandı. Ve kendisi de bu durumdan çok mutlu oldu. Çok büyük bir problemten herkesin mutlu olduğu bir çözüm ürettik. Belki de yıllardır yapılamayan yapıldı. O da mutlu oldu biz de herkesin mutlu olduğu bir çözüm oldu.

-Karşılaştığınız sorunlara çözüm üretme noktasında lisansüstü hangi derslerden ilham aldığınızı düşünüyorsunuz?

M5: Ders olarak hatırlamıyorum ama hocalarımız olarak bir şeyler söyleyeyim. Engin hoca deyince öğretim liderliği kavramı sürekli aklımda. Abdurrahman Ilgan hocamızdan da iş doyumu moral motivasyon kavramları hafızama kazındı. Kullanıyor muyum? Evet. Okulda öğretmenlerde moral ve motivasyon olmadıkça ya da o titremeyi sağlayamadığımız sürece hiçbir verim alamıyorsunuz hocam.

Daha önceki uygulamalarınızdan hangilerini lisansüstü eğitiminizden sonra değiştirdiniz?

-Lisansüstü eğitimden sonra sizi uygulamalarınızda değişime sevk eden nedenleri anlatabilir misiniz?

-Örnek olay anlatabilir misiniz?

M5: Bu konuda aklıma bir şey gelmiyor. Değişiklikle ilgili değil de kattıkları ile ilgili olabilir. Çünkü artı şeyler katarak bazı şeyleri farklılaştırdık. Eskiden öyle yapıyordum ama eğitimden sonra değiştirdim diyeceğim hiçbir şey aklıma gelmiyor.

Kendi yöneticiliğinizi nasıl değerlendiriyorsunuz?

-Lisansüstü eğitim yapmamış yöneticilerden hangi açılardan farklılaştığınızı düşünüyorsunuz?

M5: İllaki farklılaşmak derken kendimi farklı görmüyorum ama bir şeyleri daha ilave etmiş olarak görüyorum. Örnek veriyorum mesela en basitinden algıda seçicilik denen olay oldu. Hani eskiden bir makale okumak hiç aklıma gelmezdi. Ama şimdi olaylara çok farklı bakıyorum. Neyi nereden araştıracağımı neye nerde ulaşacağımı biliyorum. Belki diğer yönetici arkadaşlarımız bu platformları bile bilmiyorlar.

-Yönetim uygulamalarındaki becerileriniz kişisel özelliklerinizden mi yoksa lisansüstü eğitiminizden mi kaynaklanmaktadır? Örnek olay anlatabilir misiniz?

M5: Şimdi hocam her ikisinden de kaynaklanıyor diyeceğim ben bu soruya. Çünkü öğretmenlik sanat mıdır değil midir diye bir soru var ya doğuştan mı getirilir sanat mıdır diye? Ben bu soruya şöyle cevap vereyim hem kişisel yapım hem de almış olduğum eğitim bütünleşti. Çünkü ben ailenin tek çocuğu olarak her şeyi yapabilen özgüvenli, sorumlulukları olan bir birey olarak yetiştirildim. Özel hayatımda da zaten pek çok şeyi ben yönetiyorum diyebilirim zaten. Sadece lisansüstü eğitimden alınan bilgilerle okul müdürlüğü yapılmaz hocam. İnsanın kişilik özellikleri sabırlı olası soğukkanlı olması empati kurabilmesi kara verebilmesi önemlidir. Bunlar kişiliğimden kaynaklı şeylerdir diye düşünüyorum. E tabi üzerine bir de almış olduğumuz eğitim ilave edilince illaki bize katma değer bir şeyler kattı. İkisi bir araya gelince yönetimsel bir şey oldu ve bunu okullarımıza yansıtıyoruz. Bunu bir de öğretmen arkadaşlara sormak lazım. Varsa en iyi onlar fark eder aslında.

Okulumda moral ve motivasyona çok önem veriyorum her şey moral ile oluyor, uzaktan eğitim döneminde bile bunu hep yaptım. Yıllarca görev yapmış ve emekliliği gelmiş bir öğretmenim dedi ki ilk defa ben bu okulda değerli olduğumu hissettim.

Lisansüstü eğitim illaki bize bir şeyler kattı bu da çevremize olumlu olarak yansıyor.

Müdür 6 (M6)

Lisansüstü eğitim yapmış olmak motivasyon açısından öğretmen, diğer yönetici ve çevrenin size bakış açısını hangi açılardan değiştirdi?

-Öğretmenlerin bakış açısındaki değişiklikler (olumlu, olumsuz)

M6: Ben lisansüstü eğitimi özellikle kendim için yaptım. Zaten senelerdir istiyordum yapmak ama fırsat bulamamıştım. Ben kendimi geliştirmek için, kendimi motive etmek için, en azından bir durağanlığın içine girmiştim. O durağanlığı kırayım yıkayım diye yaptım. Öğretmenlerim açısından güzel oldu. En azından müdürlerinin daha yetkin bir kişi olduğunu düşünüyorlar. Daha iyi bilir diye değerlendiriyorlar o açıdan güzel oldu.

-Okul müdürü meslektaşlarınızın bakış açısı (olumlu, olumsuz)

M6: Okul müdürlerimiz açısından bir şey fark etmedi. Şöyle düşünüyorlar; zaten müdürdün yüksek lisans yaptın da ne oldu? Statün mü arttı yok. Maaşın mı arttı hayır. Ee ne gerek vardı. O yüzden onlar açısından pek bir şey fark etmedi.

-Üst yöneticilerin (olumlu, olumsuz)

M6: Üst yöneticiler tarafından güzel karşılıklar duydum. Hatta bir il müdür yardımcımız bu konuda takdir ettiğini belirten konuşmalar yaptı. Bu beni mutlu etti. Kendi okul müdürlerinin yüksek lisans yapması onlar için de güzel tabiki. En azından kendi altındaki insanların daha donanımlı olduklarını düşünüyorlar. Milli eğitim müdürümüz de yüksek lisansı özendirici konuşmalar yapıyor arada. Hoşumuza gidiyor o da.

-Lisansüstü eğitiminin mesleki gelişiminize ne kattığını düşünüyorsunuz?

-Bilgi düzeyinizi hangi açılardan arttırdığını düşünüyorsunuz?

M6: Şimdi ben mesleki gelişime çok fazla bir şey kattı diyemiyorum. Çünkü ben zaten eğitim fakültesi mezunu değilim. İktisat mezunuyum. Benim zaten yönetim aşamasında bir eğitimim vardı. Sonuçta bir kamu hukuku görüyorsunuz, ticaret hukuku görüyorsunuz, bir işletme görüyorsunuz. Zaten onların ben faydasını görüyordum. Ben öğretmenliği öğrendim yöneticiliği değil. Öğretmenliği bu kadar seveceğimi bilseydim eğitim fakültesini bitirir öğretmen olurdum o da başka bir konu. Aldığım yüksek lisan eğitimi denetim açısından bazı şeylerin daha çok farkıma varmamı sağladı. Ama denetim konularına çok takılmıyorum çünkü yönetim iyi olunca zaten denetim iyi olur.

-Yönetimsel sorunlara karşı tutumunuzu nasıl etkiledi?

M6: Benim yönetim açısından hiçbir sıkıntım olmadı. Yani bana olumlu yönde bir değişimini görmedim. Aldığı eğitim benim yöneticiliğime çok fazla etki etmedi. Zaten yönetim konularına hâkimdim. Bana liderlik konusunda fayda sağladı onu da diğer sorulara bırakmak istiyorum.

-Yönetim becerinizi nasıl dönüştürdü?

Lisansüstü eğitiminde aldığınız derslerin uygulamada size nasıl bir katkı sağladığını düşünüyorsunuz?

-Aldığınız eğitimin yönetimde gösterdiğiniz liderlik davranışlarınıza ne katkısı oldu?

M6: Dediğim gibi öğretmenler sizi yetkin kişi olarak görüyorlar. Bu etkili. Eğitimde liderlikle okul müdürlüğü arasındaki farkı gördük. En hoşuma giden şey buydu. Yani biz demeyi öğrendim. Ben değil de biz hani ekip... Okulda her şeyi kendim üstlenmeye kalkıyordum. Kendim yapmaya uğraşıyordum. Ben yerine biz olayı çok farkındalık yarattı bende.

-Derslerdeki kazanımlar öğretmenlerle iletişiminizi nasıl etkiledi?

M6: Derslerdeki kazanımlar öğretmenlerle iletişimimi değiştirdi. Tabiki daha bir farklılık yarattı. Zaten bir problem yaşamıyordum ama en azından biz kavramı işin içine girince daha bir ekip çalışmasına yöneldik. Ben kendi başıma yapmaya çalıştığım şeyleri onlarla yapmaya başladım. Çok fazla yoruluyormuşum meğer ben önceden.

-Öğrencilerin daha iyi öğrenebilmesi için aldığınız lisansüstü eğitim ile hangi uygulamaları gerçekleştirdiniz?

M6: İlk başta ilköğretimde görev yapıyordum. Ortaokullar da vardı o zaman. Ortaokul seviyesine daha çok hitap edebildim onlar açısından daha iyi oldu. Onlara daha iyi yaklaştım birlikte bazı projeler yaptık. Yarışmalara katıldık. Onları ben motive ettim. Bu çalışmalarım ortaokulda daha verimli oldu.

-Lisansüstü eğitiminde öğrendiklerinizle hangi sorunları çözdünüz?

-Ne gibi sorunlarla karşılaşıyordunuz?

M6: Okul açısından bir problemim yoktu. Bazı müdür arkadaşlarla konuşmakta bazı şeyleri anlatmakta problemler yaşıyabiliyordum. İnsan hakları ve demokrasi dersi vardı. Ben ondan çok faydalandım. Bakış açımı değiştirdi benim o ders.

-Örnek olay anlatır mısınız?

M6: Karşımdaki insanla en azından bir okul müdürüyle konuşurken ona ayrı, başkasına ayrı nasıl hitap edeceğimi daha iyi öğrendim. Düşünceler tam aktarılamıyor bazen karşı tarafa, en azından o düşünceleri söyleyebilme yolunu öğrendim. Artık kırmadan dökmeden arkadaşlarımı eleştirebiliyorum. Eskiden bunu yapamamak beni çok geriyordu.

-Karşılaştığınız sorunlara çözüm üretme noktasında lisansüstü hangi derslerden ilham aldığınızı düşünüyorsunuz?

M6: Ben bütün dersleri severek takip ettim. En çok hatırladığım Engin Bey'in Öğretim liderliği. Benim en çok sevdiğim derslerden biri oydu. Hakikaten okul müdürlüğü farklı liderlik çok farklı bir şeymiş yani. Bir de İnsan hakları dersi.

Daha önceki uygulamalarınızdan hangilerini lisansüstü eğitiminizden sonra değiştirdiniz?

-Lisansüstü eğitimden sonra sizi uygulamalarınızda değişime sevk eden nedenleri anlatabilir misiniz?

M6: Lisansüstü eğitimden sonra değiştirdiğim herhangi bir uygulamam yok. Herhangi bir şey değiştirmedim yani. Bu eğitim, benim insanların yaptığı eksik işleri çok daha iyi fark etmemi sağladı. Pek de iyi olmadı yani. Eksiklikleri görmek beni daha çok rahatsız etti. Ben yüksek lisans mezunuyum karşımdakinin de en azından kendini geliştirebilecek bir şeyler yapması gerekiyor diye düşünüyorum. Kendini bir yönden geliştirmesi gerekiyor. Ben uygulamamı ya da kendimi değiştirsem ne olacak? Nasıl anlatacağım karşımdakine kendimi?

-Örnek olay anlatabilir misiniz?

M6: Özel eğitimde yüksek lisans yapmış bir öğretmenimiz var. Onunla birlikte özel öğrenciler için farklı bir sınıf ve öğrenme ortamı tasarladık. Onu ben teşvik ettim o bana destek oldu. Yaptığımız bu çalışmayla İstanbul'da bir yarışmaya katılmasını sağladık. Böyle bir etkinliğimiz oldu uygulama açısından.

-Kendi yöneticiliğinizi nasıl değerlendiriyorsunuz?

-Lisansüstü eğitim yapmamış yöneticilerden hangi açılardan farklılaştığınızı düşünüyorsunuz?

M6: Evet. Lisansüstü eğitim yapmamış yöneticilerden farklı olduğumu düşünüyorum. Okul müdürü arkadaşlar ya da herhangi bir meslek sahibi ne bileyim eşimi örnek vereyim. Benim eşim fırıncıdır. O bile kendini değiştirmek, geliştirmek için bir çaba sarf ederken bizim maalesef eğitim camiamız olduğu yerde sayıyor. Biraz ağır oldu ama hani halk deyimiyle derler ya; karşıdakinden birkaç gömlek üstün olmak zorundasınız. Hitap ettiğiniz insanlardan. Onlarla aynı seviyede olursanız onlara verecek cevap bile bulamıyorsunuz. Ondan sonra şikâyet mekanizması çalışmaya başlıyor. Okul müdürü yetkinliğiyle problemleri çözebileceğini göstermeli. Bir yeri temsil ediyorsanız, biraz daha farklılıklarınız olması gerekir. Madem yönetici oldunuz. Sizi onlar yönetmeyecek siz onları yöneteceksiniz.

-Yönetim uygulamalarındaki becerileriniz kişisel özelliklerinizden mi yoksa lisansüstü eğitiminizden mi kaynaklanmaktadır? Örnek olay anlatabilir misiniz?

M6: Ben bu lisansüstü eğitimi kendim için, kendimde bir fark oluşturmak için yaptım. Tabiki bu eğitimin olumlu etkileri okuluma, etkinliklere yansıdı diyebilirim. Lisansüstü eğitim benim mesleki becerilerimi pekiştirdi. Çok fazla bir değişikliğe neden olmadı ama pekiştirdi. Ben zaten kişisel özellikleriyle liderlik özellikleri olan bir yöneticiydim. Bu niteliklerimi almış olduğum lisansüstü eğitim pekiştirdi. Ama bunu değiştirdi diyemem pekiştirdi, katkı sağladı. Pek mütevazı olmayacak ama şunu belirtmeden geçemeyeceğim. Dört yaşımdan beri sürekli okuyorum. Bu elinde bir kitapla okulda geziyor diye çok eleştirilse bile bunu bir farkı oluyor.



Müdür 7 (M7)

Lisansüstü eğitim yapmış olmak motivasyon açısından öğretmen, diğer yönetici ve çevrenin size bakış açısını hangi açılardan değiştirdi?

-Öğretmenlerin bakış açısındaki değişiklikler (olumlu, olumsuz)

M7: *Lisansüstü eğitim yapmış olmam öğretmenler arasında Araştırmayı seven, yeniliklere açık, değişikliklere açık olmak gibi konularda olumlu etkilediğini ve olumlu bir bakış açısı oluşturduğunu düşünüyorum.*

-Okul Müdürü meslektaşlarınızın bakış açısı (olumlu, olumsuz)

M7: *İdareci atamalarında puan etkili olduğu için lisansüstü eğitim yapmış olmak puan arttıran etmen olarak görülüyor. Bu sebeple meslektaşlarım arasında değerli ve olumlu bir bakış açısı var.*

-Üst yöneticilerin (olumlu, olumsuz)

M7: Üst yöneticilerin yüksek lisans yapmış yöneticilere karşı hiçbir şekilde bakış açısının değiştirdiğini düşünmüyorum, bu durumun farkında olduklarını da sanmıyorum, sadece yönetici atamalarında benim yerime başka bir idareci düşünüldüğünde puana baktıklarında yüksek lisans yapmış olduğumu fark etmiş olabilirler diye düşünüyorum.

-Lisansüstü eğitiminin mesleki gelişiminize ne kattığını düşünüyorsunuz?

-Bilgi düzeyinizi hangi açılardan arttırdığını düşünüyorsunuz?

M7: Lisansüstü eğitimle almış olduğum tecrübeyle teorik öğretilerin pratiğe aktarılması açısından beni geliştirdiğini alandaki örnek uygulamalarla bilgi düzeyimi arttırdığını düşünüyorum.

-Yönetimsel sorunlara karşı tutumunuzu nasıl etkiledi?

M7: Problemleri fark edip, bunlara karşı gerekli çözümleri üretebilmek için daha olumlu tutum almamı sağladı. Beni sorun çözme konusunda geliştirdiğini düşünüyorum.

-Yönetim becerinizi nasıl dönüştürdü?

M7: Yüksek lisansta öğrendiklerim yöneticiliğe bakış açımı etkiledi örneğin artık ortak akılla hareket etmeye ve takım çalışmasına daha fazla değer veriyorum. Okul yönetme sürecinde idareci ve öğretmen birlikte hareket etmeli, var olan sorunların ortak akılla çözülmesi gerekli benim için önemli diyebilirim.

-Lisansüstü eğitiminde aldığınız derslerin uygulamada size nasıl bir katkı sağladığını düşünüyorsunuz?

-Aldığınız eğitimin yönetimde gösterdiğiniz liderlik davranışlarınıza ne katkısı oldu?

M7: Lisansüstü eğitim yaparken gördüğümüz derslerde en çok liderlik öğretim liderliği konularından bahsedildi. Bu da bende yönetici değil, idareci olmanın başarıyı yakalamada daha etkili olduğu kanaati oluşturduğunu düşünüyorum. Almış olduğumuz eğitim okulunda başarılı bir idareci olmak için beni olumlu etkilemiştir.

-Derslerdeki kazanımlar öğretmenlerle iletişiminizi nasıl etkiledi?

M7: Derslerde öğrendiklerimden hareketle okulunda Öğretmenleri yönetim sürecine daha fazla dâhil ettiğimi düşünüyorum. Bu da okulda iletişimin daha olumlu olmasını sağladı.

-Öğrencilerin daha iyi öğrenebilmesi için aldığınız lisansüstü eğitim ile hangi uygulamaları gerçekleştirdiniz?

M7: Sadece teorik öğrenme ile kalıcı öğrenme olmayacağını hepimiz çok iyi biliyoruz. Çocukların hayatlarında olumlu izler bırakmak, kalıcı bir öğrenme ve deneyim sağlamak için okulda derslerde teorikte öğrendikleri konular ile ilgili eğitim gezileri ve etkinlikler gerçekleştirdik.

-Lisansüstü eğitiminde öğrendiklerinizle hangi sorunları çözdünüz?

-Ne gibi sorunlarla karşılaşıyordunuz?

M7: Okulda ya da idareciliğimde günlük hayat içinde birçok sorunla karşılaşabiliyoruz. Karşılaştığım sorunları çözmeye lisansüstü eğitim almış olmamın herhangi bir etkisi olmadı. Çünkü o kadar çok sorunla karşılaşıyoruz ki müdür olarak okullarda işimiz zor yani.

-Örnek olay anlatır mısınız?

-Karşılaştığınız sorunlara çözüm üretme noktasında lisansüstü hangi derslerden ilham aldığınızı düşünüyorsunuz?

M7: Uzun bir zaman geçtiği için dersleri çok hatırlamıyorum. Ama öğretim liderliği ve denetim derslerinin derslerde yapılan tartışmaların çok faydalı olduğunu söyleyebilirim. Lisansüstü eğitim yaparken bizi çok

uğraştırdılar ama gerçekten de bize değer kattı eğitimler. Ben çok memnun kaldım. Severek yaptık lisansüstünü bize mutlaka katkısı oldu.

-Daha önceki uygulamalarınızdan hangilerini lisansüstü eğitiminizden sonra değiştirdiniz?

-Lisansüstü eğitimden sonra sizi uygulamalarınızda değişime sevk eden nedenleri anlatabilir misiniz?

M7: *Lisansüstü eğitimden unutmadığım aklımda kalan önemli olan bir şey de okul iklimi konusudur. Okul başarısını sağlamada, okul iklimi oluşturma ne kadar önemli olduğu konusunu önemli ve değerli buluyorum. Bu konuya önem vermeye çalışıyorum. Çünkü başarı iyi bir okul iklimi ile olabilir. Bir de benim genelde hep bayan öğretmen onların motivasyonunu yüksek tutmaya çalışıyor.*

-Örnek olay anlatabilir misiniz?

M7: *Denge ve başarıya bir adım etkinliklerine sadece eğitimle değil okulumuzda yapmış olduğumuz etkinliklerle katılmaya çalışıyoruz. Öğretmenlerimize verdiğimiz değer okulumuzda bu iklimi oluşturdu diye örnek verebilirim.*

-Kendi yöneticiliğinizi nasıl değerlendiriyorsunuz?

-Lisansüstü eğitim yapmamış yöneticilerden hangi açılardan farklılaştığınızı düşünüyorsunuz?

M7: *Yüksek lisans eğitimi yapmış olmam olaylara ve sorunlara farklı açılardan bakmamı sağladı. Sorunlara farklı bakış açısı kattı. Bazı sorunların çözümünde izlenen yol açısından diğer arkadaşlarımdan farklılıklarım olabiliyor. Bu sizi bir adım öne çıkartıyor. Bugün imkânım olsa iki sene daha her gün ders çalışarak çalışırım.*

-Yönetim uygulamalarındaki becerileriniz kişisel özelliklerinizden mi yoksa lisansüstü eğitiminizden mi kaynaklanmaktadır? Örnek olay anlatabilir misiniz?

M7: *Eğitim tabi ki insanın hayatında vazgeçilmez bir şeydir. Ancak sadece eğitimle, bir sonuca ulaşılmayabiliyor hayatta. Eğitim vererek insanları bir şeyler yapmanız, yönetici yapmanız ya da başarılı yapmanız, mümkün değildir diye düşünüyorum. Ben yönetim uygulamalarındaki becerilerimin kişisel özelliklerimden kaynaklandığını düşünüyorum. Yani bazı şeylerin bana has olduğunu düşünüyorum.*

Müdür 8 (M8)

Lisansüstü eğitim yapmış olmak motivasyon açısından öğretmen, diğer yönetici ve çevrenin size bakış açısını hangi açılardan değiştirdi?

-Öğretmenlerin bakış açısındaki değişiklikler (olumlu, olumsuz)

M8: *Sorularınıza cevap vermeye başlamadan önce müsaadeniz olursa kendimi bir tanıtayım. Ben , 1963 yılında Düzce'de doğdum. 1981 yılında Diyarbakır Merkez Ticaret Meslek Lisesi'nde göreve başladım Altı buçuk yıl Diyarbakır görevinden sonra Düzce'ye geldim. 16 yıl boyunca Düzce Merkez Ticaret Meslek Lisesinde görev yaptım. 2008 yılında Yavuz Selim Ticaret Meslek Lisesine kurucu müdür olarak atandım. 2016 yılında emekli olarak özel bir okulda idareci olarak göreve başladım. Halen okul müdürü olarak özel bir okulda görev yapmaktayım.*

Yüksek lisans veya doktora eğitimi alarak kariyer basamaklarında yukarı doğru devam ettiğinizde belki suresi birkaç yıl kısa gibi gelebilir ama size kattığı değer çok farklı zaten. Çalışma hayatında da hissediyorsunuz.

Bana göre bilgi silahtan daha güçlü. Ben yüksek lisansa başladığında bu yaşta yüksek lisansa ne gerek var ne işine yarayacak diyen çok oldu. Yüksek lisansın faydasını gördüm ve görmeye de devam ediyorum öğretmenler size güvenilir insan olarak hissediyorlar lisans eğitimi öğretmenler önemsiyorlar.

M8: Eğitim sisteminin en önemli öğeleri yönetici, öğretmen, öğrenci ve velidir. Eğitim yönetimi bilmeden, eğitimi almadan eğitimi yönetmek, gözü kapalı araba kullanmak gibidir.

M8: Yüksek Lisans, Doktora vb. kariyerler her zaman insana güç verir. Bu eğitimler sonucunda yönetim alanındaki yetkinliğiniz ve bakış açınız farklılaşır. Bu değişim uygulamalarla kendini göstermeye başlamıştır. Öğretmenlerin bana daha fazla güven duymalarını sağlamıştır. Hatta daha sonra öğretmenlerimi yüksek lisans ve doktora konusunda hep teşvik ettim. Ders programlarında kolaylıklar sağladım.

Öğretmenlerimizin bakış açısında herhangi bir olumsuzluk yaşamadım.

-Okul Müdürü meslektaşlarınızın bakış açısı (olumlu, olumsuz)

M8: Okul müdürü meslektaşlarımdan zaman zaman övgüler aldım. Bazen bu yaşta ne gerek vardı gibi söyleyenler oldu ama ben onlara peygamberimizin beşikten mezara kadar ilim öğrenin sözünü düstur edinerek, inanarak ve severek yüksek lisansa devam ettiğimi belirterek cevap vererek onlara da tavsiye ettim. Bunun dışında olumsuz bir durum yaşamadım.

-Üst yöneticilerin (olumlu, olumsuz)

M8: Üst yöneticiler ileriki yaşlarda yapmış olduğum lisansüstü eğitimini den dolayı genç okul müdürü arkadaşlara hep beni örnek gösterdiler. Yüksek lisans herhangi bir ekonomik artış sağlamadığı bir maddi katkısı olmadığı için çoğu insan ya da okul yöneticisi bu konuda çalışmakla ilgili imtina ediyor. Ama ben böyle bir beklenti içinde olmadığım için yüksek lisans eğitimimi tamamladım.

-Lisansüstü eğitiminin mesleki gelişiminize ne kattığını düşünüyorsunuz?

-Bilgi düzeyinizi hangi açılardan arttırdığını düşünüyorsunuz?

M8: 30 yıl sonra tekrar üniversitenin içine girmiş olmak eğitim-öğretim almak için orada bulunmak çok önemli bir kıyas yapma fırsatı sağladı bana. Geçen süre içinde üniversitelerimizde hocalarımız da çok büyük bir gelişme ve kalite artışı olduğunu izledim ve bu durum beni çok mutlu etti. Daha derse girmeden ders seçerken bile derslerin isimleri bile beni daha bir meraklandırdı. Yoğun bir iş gününden sonra akşam tekrar yüksek lisans için üniversiteye gitmek, bu meraktan dolayı beni hiç yıldırmadı. Biz oraya çeken şey dersler, hocalarımızın kendi alanındaki çalışkanlıklarıydı. Sadece kendi ülkemizde değil dünyadaki ülkeleri ve eğitim sistemlerini de tanımış olduk lisansüstü eğitimde. Almış olduğunuz eğitim bilgi düzeyimizi mutlak bir şekilde arttırdı. Ve yönetimi becerimizi de geliştirdi ve dönüştürdü. Derslerde hocaların çalışkanlıkları ve dersi işleme şekilleri ile bizi etkiledi. Böylece dünyayı ve eğitim yönetimini tanıdık. gelişmiş ülkelerin eğitime büyük yatırım yaptıklarını, yapmış olduğum eğitimde fark ettim.

-Yüksek lisans eğitimi mutlaka insanı geliştiriyor ve değer katıyor. Eğitimin sonucunda; Kültürel yetkinlik farklılıklarını yönetme becerimin geliştiğini söyleye bilirim. Eğitim liderliğinin yönetimde önemli bir yere sahip olduğu bilincine varmama sebep olmuştur. Eğitim yönetiminde bilimsel çalışmalara ve araştırmalara önem verilmesi gibi hususlarda mesleki gelişimimle ilgili bilgi düzeyimde önemli gelişmeler olmuştur.

-Yönetimsel sorunlara karşı tutumunuzu nasıl etkiledi?

M8: Tabii ki etkiledi kendinizi iyi yetiştirince farklı kültürü olanları idare etme yetisine sahip olabiliyorsunuz. Böylelikle okulda birliği sağlıyorsunuz ve okuldaki iklimi de olumlu bir şekilde değiştirmeyi başarıyorsunuz. Almış olduğumuz eğitim sorunlara bilimsel çözümlerle yaklaşmak ve sorunlar karşısında ön yargılı davranmama gibi olumlu tutumlar geliştirmemi sağladı.

-Yönetim becerinizi nasıl dönüştürdü?

M8: Eğitimimiz sırasında hocalarımızın bizleri gerçekten çok önemsediklerini gördüm. Dersleri çok ciddi hazırlık yaptıklarını fark ettik bu hazırlıkları ve ciddiyetleri işlerini olan saygılarından kaynaklanıyordu bu bizim davranışımızı çok değiştirdi ve bundan sonra işimizi daha ciddiye almaya başladık. Eğitim, planlama ve organizasyon becerimi, farklı kültürel yetkinliklerin yönetilmesi becerimi, yapılan uygulamalardan paydaşların haberdar edilmesi, geri bildirim becerimi, istatistik biliminin eğitim yönetiminde kullanılması becerimi geliştirmiş ve dönüştürmüştür.

-Lisansüstü eğitiminde aldığınız derslerin uygulamada size nasıl bir katkı sağladığını düşünüyorsunuz?

-Aldığınız eğitimin yönetimde gösterdiğiniz liderlik davranışlarınıza ne katkısı oldu?

M8: Örgütsel liderlik kavramını öğrendim. Eğitimimiz deneyimlerimize ek yaptı. İşimize karşı bilimsel yaklaşmamızı sağladı diye düşünüyorum.

M8: Öğretmenlerin okul müdürlerinden bekledikleri en önemli husus öğretimsel liderliktir. Eğitimimiz süresince gerek derslerde gerekse okuduğumuz tez ve makalelerde eğitim yönetimi ve öğretim liderliği alanında bilgi ve kültür sahibi olduk. Tabii ki her okul müdürü başarılı olmak ister. Başarıya ulaşmanın tek yolu öğretimsel liderliktir. Yüksek lisans eğitimi sayesinde öğrendiklerimizi uygulama fırsatı bulduk diyebilirim.

-Derslerdeki kazanımlar öğretmenlerle iletişiminizi nasıl etkiledi?

M8: Öğretmenlerin okul müdürlerinden eğitim yönetimi ve kültürlerarası yeterlilik hususunda neler beklediğini, bunun sonucunda kuruma bağlılıklarının arttığını, okul için daha fazla çalıştıklarını, daha fazla risk aldıklarını, çalışma isteklerinin arttığını öğrenmemiz bizde başarının anahtarının öğretmen olduğu bilincini geliştirmiş, öğretmenlerle birlikte hareket etmeyi, onlarla iletişimi güçlü tutmayı sağlamıştır. Konuşma dilimizde bilimsel bilgi girdi. Günlük hayata bu bilgi girince öğretmenlerin gözünde çok etkili bir durum oldu. Ben öğretmenlerimizin lisansüstü eğitim yapması için hep destek oldum, destek olmaya da devam ediyorum.

-Öğrencilerin daha iyi öğrenebilmesi için aldığınız lisansüstü eğitim ile hangi uygulamaları gerçekleştirdiniz?

M8: Bilişim teknolojilerinin dersliklerde ve atölyelerde kullanımını geliştirdik. Sosyal, kültürel ve sportif etkinliklere daha fazla önem verdik, daha fazla etkinlik planladık ve uyguladık.

-Lisansüstü eğitiminde öğrendiklerinizle hangi sorunları çözdünüz?

-Ne gibi sorunlarla karşılaşıyordunuz?

M8: Öğretmenlerin kültürel yetkinlik farklılıklarından dolayı aynı hedefe odaklanma konusunda sıkıntılar oluyordu. Okulumuzun kendisine ait binasının olmayışı da zaman zaman moral bozukluğuna yol açıyordu. Bunun sonucunda bazı çalışmalar istenen kalitede ve zamanında yapılamıyordu.

-Örnek olay anlatır mısınız?

M8: Özellikle AB projeleri hazırlama konusunda öğretmenlerimizde isteksizlik vardı. Kültürel yetkinlik farklılıklarından dolayı çok istememize rağmen proje hazırlama konusunda öğretmenleri bir araya getiremiyor, projelerde başarılı olamıyorduk. Eğitim yönetiminin aynı zamanda herkesi aynı hedefe odaklayabilme ve kültürel yetkinlik farklılıklarının birlikte yönetilmesi olduğunu da öğrenmiş olduk. Yapılan toplantı ve eğitim seminerleriyle, okul içi ve okul dışı sosyal ve sportif etkinliklerle öğretmenlerimizi aynı hedefe odaklama, birlikte hareket etme konusunda ciddi mesafeler kat ettik. Sonuçta üç AB projesi hazırlayıp uygulamayı başardık. Birlikte hareket etmeyi birlikte iş yapmayı ve takım olarak hareket etmeyi kazandığımızı düşünüyorum.

-Karşılaştığınız sorunlara çözüm üretme noktasında lisansüstü hangi derslerden ilham aldığınızı düşünüyorsunuz?

M8: Çözüm üretme noktasında en çok Örgütsel Davranış, Yönetim Felsefesi ve Eğitim Yönetimi derslerinden ilham aldım diyebilirim.

-Daha önceki uygulamalarınızdan hangilerini lisansüstü eğitiminizden sonra değiştirdiniz?

-Lisansüstü eğitimden sonra sizi uygulamalarınızda değişime sevk eden nedenleri anlatabilir misiniz?

M8: Yüksek Lisans eğitiminde özellikle hocalarımızın işlerini çok ciddiye aldıklarını gördüm. Derslere donanımlı ve hazırlıklı olarak girdiler. Derslerde bizlere demokratik bir ortamda, görüşlerimizi dile getirebilme, yorumlayabilme ve sunum yapabilme fırsatı verdiler. Derslere katılım konusunda bizleri zorlamadıkları halde katılım her defasında üst düzeydeydi. Hatta Cumayeri, Alaplı, Ereğli gibi uzak yerlerden gelen arkadaşlar bile katılımı hiç aksatmadılar.

Okul ortamındaki tüm birimlerle ortak hareket, gündemli planlama ve değerlendirme toplantıları yapma ve geri bildirimde bulunmaya önem verdim. Birimleri kendi çalışma alanlarında daha özgür bıraktım ama denetim ve kontrole devam ettim.

Personelin ödüllendirilmesi ve motivasyonuna daha fazla önem verdim, onları her zaman destekledim, yanlarında olduğumu hissettirdim. Yapabileceklerine inandırdım.

Derslerde farklı ülkelerin eğitim sistemlerini, eğitim istatistiklerini araştırma, inceleme ve öğrenme fırsatı buldum. Eğitime, Türkiye'ye, dünyaya bakış açımız değişti, daha geniş pencereden bakmamız gerektiğini fark ettim. Bu durum bende yerinde görme isteği ve arzusu uyandırdı. Bu isteğimize ulaşabilmek, öğretmenlerimizin bilgi ve görgülerini arttırmak, iyi uygulamaları okulumuza kazandırabilmek için AB projelerine ağırlık verdik ve bunda da başarılı olduk.

-Örnek olay anlatabilir misiniz?

M8: Eğitim sonrası değişime en güzel örnek bana göre yaptığımız AB projeleridir. 2015 yılında 1, 2016 yılında 2 projemizle farklı ülkelerin eğitim sistemlerini, eğitim programlarını ve uygulamalarını yerinde görme fırsatı bulduk.

-Kendi yöneticiliğinizi nasıl değerlendiriyorsunuz?

-Lisansüstü eğitim yapmamış yöneticilerden hangi açılardan farklılaştığınızı düşünüyorsunuz?

M8: Lisansüstü eğitim yapmamış çoğu arkadaşınızla eğitime bakış penceremiz farklı diye düşünüyorum. Ben paniklemeden, kendime güvenle hareket ediyorum ama diğerleri öyle değil. Aldığım eğitimle benim eğitime ve eğitim yönetimine geniş bir bakış açım oldu diye düşünüyorum ve bürokratik yönetim anlayışında değişiklik oldu.

Okuldaki birimlere güven vermek lider olabilmek çok önemli. Bu durum okul iklimini de çok olumlu etkiliyor. Öğrendiklerinizi yaşadıklarınızı öğretim liderliği ve önderlik yaparak meslektaşlarınıza öğretiyorsunuz. Bu müdürler arasında yeterlilik konusunda beni öne çıkardı diye düşünüyorum.

-Yönetim uygulamalarındaki becerileriniz kişisel özelliklerinizden mi yoksa lisansüstü eğitiminizden mi kaynaklanmaktadır? Örnek olay anlatabilir misiniz?

M8: Yönetim uygulamalarındaki becerilerimi sadece yüksek lisans eğitimine bağlamak haksızlık olur. Katkısı olmuştur. Esas katkı yıllara dayanan yönetim tecrübem olmuştur. 31 yıllık meslek hayatımda 6 yıl müdür yardımcısı, 4 yıl müdür başyardımcısı ve 8 yıl okul müdürü olarak görev yaptım. Kısaca 18 yıllık yöneticilik hayatım bana çok şeyler kattı. Yaptığımız işte eğitim kademelerinde yükseldik. Bir adım daha yukarı atıp diye düşünüyorum. İnsan olgunlaşan bir meyveye benzer. Bilginin verdiği ağırlık ve ağırbaşlılık çok önemlidir. Bu değer katıyor diye düşünüyorum. Eğitim de bizi olgunlaştırdı ve ağırbaşlı olduk. Bu çalıştığımız yerde okul iklimini yumuşattı. Her eğitim yöneticisinin mutlaka bilgi beceri yönünden kendisini geliştirmesi için çalışması, gayret etmesi gerekiyor diye düşünüyorum. Ve mutlaka lisansüstü eğitim yapıp çalışmalılar. Kısaca, yılların verdiği yönetim tecrübemin üzerine yüksek lisans eğitimiyle tecrübemi taçlandırdım. Daha planlı, programlı ve bilimsel olarak uygulamalara yansıtma fırsatı buldum.



Müdür 9 (M9)

-Lisansüstü eğitim yapmış olmak motivasyon açısından öğretmen, diğer yönetici ve çevrenin size bakış açısını hangi açılardan değiştirdi?

-Öğretmenlerin bakış açısındaki değişiklikler (olumlu, olumsuz)

M9: *Bu konuda şunu söyleyebilirim: Bir kere öğretmen arkadaşlarımız okul müdürünün kendisini nitelik olarak geliştirmesine saygı duyuyorlar ve dolayısı ile sizin teknolojik olarak belli bir altyapıya sahip olduğunuzu, sizinle rahatlıkla iletişime geçilebileceğini, yaptığımız çalışmalardan yine adil ve tutarlı olduğunuzu, kendilerini rahatlıkla sizi anlatabildiklerini, problemlerini çözebildiği eklerini ve en önemlisi karşılıklı güven duygusunun geliştiğini görebiliyorum.*

-Okul müdürü meslektaşlarınızın bakış açısı (olumlu, olumsuz)

M9: Okul müdürleri ile ilgili bazı arkadaşlara Esin kaynağı olabiliyorsunuz yani bizde yüksek lisans yapmak isteriz diyorlar bu işlere onlar da gönül vermek istiyorlar. İnsanların nitelik olarak gelişmesinde yüksek lisansın önemli olduğunu düşünüyorum bu konuda okul müdürlerinin lisansüstü eğitim alması çok önemli. Bazı arkadaşlar da kıskançlıklar hareket ederek böyle bir şeyi ne gerek var diye hareket edenler de mutlaka var. Yapmış olduğunuz meşakkatli yüksek lisans çalışması idarecilik değerlendirmesinde 3 ya da 4 puan olarak ile alınıyor ama herhangi bir şekilde alınmış bir başarı belgesi aynı puanla değerlendiriliyor bu da alandaki haksızlık diye düşünüyorum. Bu konuda terazinin dengelerinin daha farklı olması gerektiğini düşünüyorum.

-Üst yöneticilerin (olumlu, olumsuz)

M9: İlçe milli eğitim müdürümüz ya da şube müdürlerimiz ilçe adına yapılacak olan programlarda özellikle projeler de bize daha çok güveniyorlar bize daha çok görev veriyorlar zaten siz kendinize geliştiriyorsunuz bu işi de rahatlıkla halledersiniz diyerek bize güven veriyorlar.

-Lisansüstü eğitiminin mesleki gelişiminize ne kattığını düşünüyorsunuz?

- Bilgi düzeyinizi hangi açılardan arttırdığını düşünüyorsunuz?
- Yönetimsel sorunlara karşı tutumunuzu nasıl etkiledi?
- Yönetim becerinizi nasıl dönüştürdü?

M9: Bir kere şunu söyleyeyim. Yani kişi olarak daha fazla okumaya, başladım. Daha fazla araştırma yapmaya başladığımı söyleyebilirim. Bu beni daha çok mutlu ve motive etti. Şu şekilde düşünmeye başladım Fazıl hocam. Bu işin sadece bugün için değil, aynı zamanda ahiret boyutu olduğunu da düşünmeye başladım. Yazdığın bir makalenin bu Dünya üzerindeki insanlara faydasının dokunması bile çok önemli diye düşünüyorum. Ortak paydamız eğitim olduğu için lisansüstü eğitimimiz sırasında eğitim tarihini daha çok okumaya başladım.

Yönetim beceriniz de nasıl bir dönüşüm var? Biz eskiden okulu sadece okul olarak görürdük. Yüksek lisansla birlikte artık okulun bir örgüt olduğunu gördük. Okulun bir yaşam alanı olduğunu fark ettik. Okulun tüm eğitimcilerin ortak bir paydası olduğunu fark ettik. Okulun bizim bir değerimiz olduğunu anladık. Okulun girişimciliğin yapılabileceği yer olduğunu anladık. Güzel ilişkilerin ve iletişimin olabileceği bir yer ve alan olduğunu fark ettik. Okula değişik ve geniş bir bakış açısıyla bakmaya başladık.

-Lisansüstü eğitiminde aldığınız derslerin uygulamada size nasıl bir katkı sağladığını düşünüyorsunuz?

-Aldığınız eğitimin yönetimde gösterdiğiniz liderlik davranışlarınıza ne katkısı oldu?

M9: Öğretmen arkadaşlarla daha fazla bir araya geliyorsunuz. Siz gidemezsiniz, öğretmenler sizinle daha fazla bir araya gelmeye çalışıyorlar bu yakınlığı, sıcaklığı sizin ilişkiniz sizin iletişiminizde görüp size. Eskiden bir müdürün orasına çekilerek girilirdi, korkarak girilirdi ama şu anda bakıyorum biz iletişim açısından hiçbir problem yaşamıyoruz. Arkadaşlar rahat bir şekilde girip, isteklerini söyleyip iletişimi en başarılı şekilde gerçekleştirebiliyorlar. Okul müdürünün kapısını sürekli açık olması gerektiğini düşünüyorum öğretmen arkadaşlarıma vermeye çalıştığım bir mesaj da budur ben onlarla sürekli iletişim için her zaman hazırım. Turizm Otelcilik Meslek Lisesi olarak bazen ne işe yararız diye düşünüyoruz. Ben olaylara daha farklı bakıyorum Bizim okul, Turizm Otelcilik Meslek Liselerinden farklı bir yönüne öne çıkmalı diye düşünüyorum onu keşfetmeliyiz onu ön plana çıkarmalıyız bunu şu şekilde başardığımızı düşünüyorum. 2017 yılıydı başbakanımızı ilimizi ziyaretinde okulunuzda ağırlayarak diğer okullardan farkımızı ortaya koyduk. Bu kazanmış olduğumuz özgüven girişimcilik duyguları ile ilgili eğer yüksek lisansa gitmeseydim arkadaşlarımla orada o eğitim iletişimine girmeseydim bunlar olmazdı diye düşünüyorum.

-Derslerdeki kazanımlar öğretmenlerle iletişiminizi nasıl etkiledi?

M9: Derslerdeki kazanımlar öğretmenlerle iletişimimizi olumlu etkilemiştir. Ben programcı olduğum için bütün program ve kazanımlara hâkim olmam ve öğretmenlerle bu konuda iletişime geçmem onların gözünde benim bu alandaki liderliğini pekiştirmiştir bu onlarla aramızda güçlü bir iletişim kurulmasının en büyük sebeplerinden birisidir.

Yıllık planında yerel kutlama güllerinden farklı bir işlem yapan arkadaşı Oltu'nun Kurtuluş gününde değil de Düzce'nin yerel güzelliklerini görme günü olarak değiştirmesi konusunda uyarmış olmam hem aranızda tatlı bir diyaloga hem de program ve programcılığa karşı arkadaşlarımızın gözünde benim büyümemi sağlamış güveni pekiştirmiştir. Programlara vakıf olmamız arkadaşlarımızın yaptıkları işlerde daha titiz davranmalarını ve özen göstermelerini sağlamaktadır.

-Öğrencilerin daha iyi öğrenebilmesi için aldığınız lisansüstü eğitim ile hangi uygulamaları gerçekleştirdiniz?

M9: *Şunu söyleyeyim bazı hocam ben öğrencilerle tek tek görüşüyorum ben önceden toplar konuşuyordum, nasihat ederdim ama şimdi öyle değil bireysel eğitime dönük olarak öğrencilerle teker teker görüşme yapıyor bunun faydasını görüyoruz öğrencilerimizi çok daha iyi tanıma fırsatımız oluyor onlarla ilgili özel bilgiler edinmek bize güç sağlıyor. Pandemi döneminde bile öğrencilerimizle zoom üzerinden görüşmeye onları dinlemeye devam ettim. Yapılan ölçme ve deneme sınavlarının bireysel olarak değerlendirmeye ve başarıyı analiz ederek arttırmaya gayret et ettim.*

İnsan düşününü beğenmezse bugün için faydadır ben geçmişteki bazı eksik yerime gördüğüm için öğrencilerimle hassas bir şekilde bu şekilde iletişim kurmaya özen gösteriyorum. onların daha iyi nasıl başarılı olabileceklerini daha iyi nasıl geliştirebileceklerini sürekli araştırmaya ve bunun için çaba göstermeye devam ediyoruz.

Evdeki çocuklarımla okuldakileri hiç ayırmıyorum.

-Lisansüstü eğitiminde öğrendiklerinizle hangi sorunları çözdünüz?

- Ne gibi sorunlarla karşılaşıyordunuz?
- Örnek olay anlatır mısınız?

M9: *Evet okulun sorunu bitmez öncelikle onu söyleyeyim ekonomik sorunumuz var temizlik sorunumuz var barınma sorunumuz var velilerle öğrencilerle öğretmenlerle ilgili sorunlarımız var okulda ihale yapıldığı zaman zaten okulun genel halini etkileyen olumsuz bir durum var bu da büyük bir sorun. Okulumuzun WC' leri ile ilgili çok büyük problemimiz vardı. Akçakoca' da yaşanmış olan sel felaketinin sonunda bu olumsuz durumu okulumuz adına bir fırsata çevirerek okulumuzun sıkıntılarını gidermek için bir yol bulduk ve tuvaletlerimizi yeniledik eğitim alanlarımızda ki sıkıntıları giderdik böylece bir sıkıntıyı fırsata çevirmeyi becermiş olduk. Bu örneği neden verdim yapmış olduğumuz eğitimde okumuş olduğumuz örneklerde her şeyin resmini ile çözümediğini fark ettim insanı ilişkilerle de pratik çözümlerle de farklı bakış açılarıyla da problemler çözülebiliyor. Resmîyetin çözemediği şeyleri ikili ilişkilerin çözebildiği de gördük ve yaşadık. Yüksek lisansın da buna mutlaka katkısı vardır çünkü bizim bakış açımız değiştirmiştir koltukta oturmanın değil de gezip dolaşmanın çevreyi tanımanın ve çevreyi okulun içine dâhil etmenin katkıları olmuştur.*

-Karşılaştığınız sorunlara çözüm üretme noktasında lisansüstü hangi derslerden ilham aldığınızı düşünüyorsunuz?

Türk eğitim sisteminde finansal sorunlar ve değerler eğitimi dersimiz benim unutamayacağım dersler. Milli Eğitim Bakanlığının bütçesinin en büyük kaleminin öğretmen maaşı ve onun SGK giderleri olduğunu bu derste gördüm. Bu beni hem üzdü hem de bazı gerçekleri görmemi sağladı.

Değerler eğitimi dersinde biraz da vicdani duygularımızın ön plana çıkmasını sağladığını düşünüyorum biraz daha düşünüp tefekkür etmek gerekiyor.

-Daha önceki uygulamalarınızdan hangilerini lisansüstü eğitiminizden sonra değiştirdiniz?

-Lisansüstü eğitimden sonra sizi uygulamalarınızda değişime sevk eden nedenleri anlatabilir misiniz?

M9: *Lisansüstü eğitim almadan önce takındığım bazı tavırları ve yaptığım bazı şeyleri kusurlu görüp onlardan vazgeçtim.*

-Örnek olay anlatabilir misiniz?

M9: *Ben şimdi şöyle söyleyeyim biraz kızgınlık, asabiyet kendimde beğenmediğim özelliklerim vardı. Bazen bağırıp çağırıp, yüksek sesle konuşurdum. Lisansüstü eğitimden sonra biraz daha sakin olmayı, sabırlı olmayı sabrın*

önemli bir meyve olduğunu, sabrın önemli bir sınav olduğunu gördüm. Yaptığı şeyden pişman olan, öğrenciye yüksek sesle bağırarak yerine onu dinlemek anlamaya çalışmak, yeni yöntemim olmaya başladı. Öğrencileri dinleyip anlamaya çalıştım sorunlarını görmeye çalıştım artık biraz daha farklı bakıyorum öğretmen arkadaşlarımla. Artık daha soğukkanlı sabırlı ve yüzüm görerek iletişim kuruyorum Adalet mekanizmasının vicdanlı bir şekilde işletildiği hissiyatını hep vermeye gayret ediyorum bunları söyleyebilirim. Artık öğrenciye tost söylüyorum, çay söylüyorum, birlikte çay içip konuşuyoruz. Onları dinliyorum ve bu şekilde sorunların daha kolay çözüldüğünü fark ediyorum.

-Kendi yöneticiliğinizi nasıl değerlendiriyorsunuz?

-Lisansüstü eğitim yapmamış yöneticilerden hangi açılardan farklılaştığınızı düşünüyorsunuz?

M9: Tabiki yapmış olduğunuz çalışmalarla okumalarla bakış açınızla bir adım öne çıkmış oluyorsunuz. Bunun yanında Türkiye genelinde program olarak birtakım değişiklikler yapmak gerektiğini düşünüyorum. Yayınları eğitim etkinliklerini, şuraları takip ediyorsunuz baktığınız zaman güncel bir yapının içindesiniz. Hep gelişime açık önu açık bir yapının içindesiniz ve güncel kalmak zorundasınız. Bu şekilde bakınca da diğer arkadaşlarımızdan emeğinin karşılığı olarak hani önde olmak demeyeyim de daha faydalı yerdesin.

-Yönetim uygulamalarındaki becerileriniz kişisel özelliklerinizden mi yoksa lisansüstü eğitiminizden mi kaynaklanmaktadır? Örnek olay anlatabilir misiniz?

M9: Ben öncelikle şunu söyleyeyim yüksek lisans yapmak tabiki tek başına yeterli değil. Yüksek lisans yapmak yöneticinin, öğretmenin kendini geliştirmesine mutlaka katkısı var bu yadsınamaz. Ama öncelikle biz insani değer yargılarına sahip olmalı öncelikle insan olmalıyız. Daha sonra insan kendini geliştirmek istiyorsa bu kriterlere sahip arkadaşlarımız yüksek lisan yapsın. Yüksek lisansla insan değişmez. İnsan önce insan olmalı vicdani olarak, inançsal sistem olarak insan olmalı. Daha sonra bu güzelliğin üstüne lisansüstü eğitimle ilgili çalışmaları yaparsa daha da iyi olacağı kanaatindeyim. Yani şöyle söyleyeyim hocam okulunu etkili yönetmek isteyen bir müdür arkadaş bu amaca uygun profesyonel eğitim almalı. Ama bundan önce insani ve vicdani değere sahip olmalı. Memleketimiz geliyor değişiyor bu bizi mutlu ediyor gurur duyuyoruz. Biz de kendimizi geliştirmek ve değişime açık olmak zorundayız.

Müdür 10 (M10)

Lisansüstü eğitim yapmış olmak motivasyon açısından öğretmen, diğer yönetici ve çevrenin size bakış açısını hangi açılardan değiştirdi?

-Öğretmenlerin bakış açısındaki değişimler (olumlu, olumsuz)

M10: Merhaba ben 22 yıldır öğretmenlik yapıyorum öğretmenliğin 18 yılı idarecilikte geçti.'da değişik okullarda idarecilik, müdürlük görevlerinde bulundum. Birkaç yıl önce yüksek lisansını tamamlayıp doktora eğitime başladım doktora tezimi verip doktora eğitimini tamamlamak üzereyim.

Kendi becerinizi geliştirirkeniz tabiki özgüveninizi artırıyor ve daha mutlu oluyorsunuz. O yüzden lisansüstü eğitim sizi mutlu ediyor. Öğretmenler genellikle lisansüstü eğitime gereksiz gibi bakıyorlar. Sanki lisansüstü eğitim yaptıklarında bir şey değişmeyecek gibi düşünüyorlar. Fakat uygulamalardaki farklılıklarımız eski ile yeni arasında bir kıyaslama farkı oluşturabiliyor. Öğretmenin değerli olduğunu hissettirmek gerekiyor. Bu hissi verdikten sonra bütün öğretmenler sizin almış olduğunuz eğitim ile ilgili farkı görüp takdir edebiliyorlar.

Okul Müdürü meslektaşlarınızın bakış açısı (olumlu, olumsuz)

M10: *Lisansüstü eğitim yapan bir yönetici olarak diğer yöneticiler ve müdürler grubunda doğal bir lider oluyorsunuz. Bir uygulama bir konu olduğunda, bir sorun olduğunda mutlaka size ulaşıyor arkadaşlarınız. Mutlaka sizi arayıp size danışıyorlar yani sizin görüşleriniz dikkat çekiyor söyleme ve bakış açınız çözüm önerileriniz müdürler için değerli oluyor.*

-Üst yöneticilerin (olumlu, olumsuz)

M10: *Üst yöneticilerden bazıları lisansüstü eğitim yapmayı boş işler olarak görebiliyor ki görenler de oldu. Lisansüstü eğitim ile boşuna uğraşıyorsun gereksiz bir iş diyen oldu. Fakat aldığımız eğitimi çevrenizde ne kadar pozitif yansıttığınız çok önemli. Bunu fark edip değer veren olacaktır diye düşünüyorum.*

-Lisansüstü eğitiminin mesleki gelişiminize ne kattığını düşünüyorsunuz?

-Bilgi düzeyinizi hangi açılardan arttırdığını düşünüyorsunuz?

M10: *Aldığım eğitimden sonra olaylara ve yönetim faaliyetine bütünsel bakmayı öğrendim. Eskiden okulda kurul ve komisyonların işini ben yapmaya çalışıyordum. Halbuki o kurul ya da kişinin görevi o. Aldığım eğitim bunun yanlış olduğunu hissettirdi. Sonra okulumda takım çalışması yapmayı sağladım. Takımın yaptığı işler takım liderinin denetiminde daha değerli oldu. Bu önemlidir diye düşünüyorum.*

-Yönetimsel sorunlara karşı tutumunuzu nasıl etkiledi?

En büyük sorun okulun bütün işlerine benim yetismeye kontrol etmeye tamamlamaya çalışmamdı bu beni ve okulu yoruyordu. Yönetimde yaptığım çalışmaların takım- ekip çalışması ile yapılmasını sağlayarak yanlış tutumumu değiştirdim. Takım ve ekip ruhunu ve çalışmasını ön plana çıkardım diyebilirim.

-Yönetim becerinizi nasıl dönüştürdü?

M10: *Okul müdür olarak bir baskı altındasınız. Almış olduğunuz eğitimle kendinizi geliştirmiş olmanız doğal olarak özgüveninizi arttırıyor ve işinizi daha severek yapıp daha başarılı oluyorsunuz. Bu güvenle yeni şeyler yapmak için harekete geçiyorsunuz. Yani eğitiminiz sizi geliştiriyor siz de dönüşüm yaşıyorsunuz.*

-Lisansüstü eğitiminde aldığınız derslerin uygulamada size nasıl bir katkı sağladığını düşünüyorsunuz?

-Aldığınız eğitimin yönetimde gösterdiğiniz liderlik davranışlarınıza ne katkısı oldu?

M10: *Liderlik çok geniş bir kavram. Üniversitelerce dönemlerce ders olarak okutulur. Bununla ilgili yazılmış bir sürü literatür de vardır. Okul açısından bakıldığında tabi bunu sınırlayarak cevaplandırmak istiyorum. Mesela ben eskiden liderin işinin sorun çözmek olduğunu zannediyordum. Ama lider sorun çıkartmış. Farklılık yaratacaksınız, mevcut düzene alışmış olanlar çalışmak istemeyenler, bu mevcut düzene hizmet edenler bunu mutlaka sorun olarak görüyor. Müdürler yetkilerinden ziyade etkilerini kullanmayı öğrenmeliler. Ben bunu yapmış olduğum eğitimle kazandım diye düşünüyorum.*

-Derslerdeki kazanımlar öğretmenlerle iletişiminizi nasıl etkiledi?

İdarecilerimizin ilk yıllarında sorumluluğun verdiği endişeyle kimin ne yaptığının peşine düştük. Yapmış olduğum eğitimde bunun bir hata olduğunu gördüm ve kendimi bu konuda değiştirdim. Müdürün beden dilinin etkili olması çok önemli. Beden dilini etkili kullanmayı öğrendim. İletişim kanallarının müdür de açık olması çok önemli. Aynı zamanda müdürün ulaşılabilir olması gerekiyor. Bu ulaşılabilirlik insanların her zaman size gelip herhangi bir sıkıntılı durumla ilgili duygularını paylaşmasını sağlıyor. Bu da sizin hemen ulaşılabilir olmanızdan kaynaklı okul içinde dedikoduyu engelliyor. Almış olduğum eğitim etkisiyle öğretmenlerin söylediklerinin çok dikkate aldım. Bazı şeyleri hissetmeyi, öğretmeni ve personeli dinlemeyi öğrendik. Öğretmenle okul içinde ve dışında informal olarak paylaşımında bulunmanın birlikte etkinlikler yapmanın kurum iklimini geliştirdiğini öğrendim. Bunlar yapmış olduğum idareciliği olumlu etkilerdi.

-Öğrencilerin daha iyi öğrenebilmesi için aldığınız lisansüstü eğitim ile hangi uygulamaları gerçekleştirdiniz?

M10: Öğrencilerimin daha iyi öğrenebilmesi için farklı şeyler yapmaya gayret ettim. onların öğrenme düzeyi ve öğrenme şartları üzerine çalıştım. öğrenci başarısının nasıl arttırılabileceği ile ilgili çalışmalar yaptım. başarıyı arttırmak için ölçme ve değerlendirme çalışmalarını kontrol ettim. Okulda ölçme ve değerlendirme komisyonları oluşturarak, süreci takım tarafından kontrol ettirmeye gayret ettim. Okul içinde aylık kazanım değerlendirme sınavları yaparak bu sistemi oluşturmaya çalıştık. öğrenci başarısını ölçmeye çalışmak ve arttırmaya çalışmak dolaylı olarak öğretmen başarısını da ölçmeye sebep oldu. Bu da öğrenme ortamını ve öğrenmeyi daha etkili yapıp geliştirdi. Öğrencilerle birebir ilgilendiğimiz bir koçluk sistemi kurarak başarıya ulaşmaya çalıştık.

-Lisansüstü eğitiminde öğrendiklerinizle hangi sorunları çözdünüz?

-Ne gibi sorunlarla karşılaşıyordunuz?

M10: Okullarda sorun mu? Sorun bitmez... Okul bütçesi, fuzuli giderleri küçültüp tasarruf etmek, çevreyi dâhil ederek yeni kaynaklar oluşturmak, rol görev iş tanımları...

-Örnek olay anlatır mısınız?

Şöyle anlatayım. Görev yaptığım ve kurumsal yapısı çok düzensiz olan bir okulda okulun iklimini değiştirmek ve kurumsal bir yapı oluşturmak için rol görev ve iş tanımları üzerine çalıştık. Bu işler sağlıklı yapılmadığında oluşan problem tüm okulu olumsuz etkiliyor. Herkese kimin görev ve sorumluluğunun ne olduğunu ayrıntıyla anlattık. Bu konuda öğrencileri de bilgilendirdik. Okulda öğretmenler kimden izin alacağını öğrendi. İş tanımları kurumsal yapıyı güçlendirdi. Her şeyi bir kurala bağladık. Böylece okul içindeki kuralsız yapı ve sıkıntılar ortadan kalktı. İdareciye verdiğimiz yetkiyi idareci kullandı ve o kararlar verdi. Siz müdür olarak idareciye verdiğiniz yetki ile ilgili kararı almamaya özen göstermelisiniz. Bu konuda ben de hassas oldum. Böylece kurumsal bir kültür oluşturduk.

-Karşılaştığınız sorunlara çözüm üretme noktasında lisansüstü hangi derslerden ilham aldığınızı düşünüyorsunuz?

M10: Yönetim kuramları dersi bunlardan bana en çok katkı sağlayandır. Her örgüt bir amaç için kurulur. Okul da bir amaç içindir. Biz yöneticiler olarak bu amaçları iyi belirlemeliyiz ve paylaşılmasını, okulda benimsenmesini sağlayabildiğimiz oranda başarılı oluruz. İnsan kaynakları dersi bana katkı sağladı. Liderlik ile ilgili derslerde öğrendiklerimiz idarecilik hayatımızda çok etkili oldu. Burada unutmayacağım bir söz var. Onu hep hatırlımda tutmaya ve paylaşmaya devam ediyorum. "Mevzuat dikiz aynası gibidir" ona bakacaksın ama sürekli onda takıldığın zaman problemlerle kazalarla karşı karşıya kalabilirsin.

-Daha önceki uygulamalarınızdan hangilerini lisansüstü eğitiminizden sonra değiştirdiniz?

-Lisansüstü eğitimden sonra sizi uygulamalarınızda değişime sevk eden nedenleri anlatabilir misiniz?

-Örnek olay anlatabilir misiniz?

M10: Ben şöyle söyleyeyim önceden ben okul müdürü olduğumun farkında değildim ben okulda kendimi öğretmen zannediyordum. Bu yüzden de okulda öğretmenlerin rolünü çalıyordum. Müdür yardımcılarının işini yapıyordum. E-okul' dan onların işleri ile ilgili eksik gördüğümü halletmeye çalışıyordum. Etkinlik için kalkıp otobüsü ben ayarlamaya, işleri ben yapmaya çalışıyordum. Artık rol çalmayı bitirdim.

Herkes kendi işi ve sorumluluğu ile ilgili gereğini yapmayı bilmeli. Biz yönetici olarak öğretmenin ya da idarecilerimizin rolünü çalmamalıyız. İl milli eğitim müdürü okul müdürünün ya da bakan öğretmenin rolünü çalmaya çalışmayıp kendi işini yapmalı diye düşünüyorum. Öğretmenler öğretmenlik yapmalı. Herkes sistem içinde sistemin ona verdiği ne görevi var ise, onu hassas bir şekilde yerine getirmeli.

Şu anda artık yüksek lisans eğitimimden sonra ben kimsenin görevini çalmıyorum ve kimsenin işine karışmıyorum. Kurumun müdürü olarak her bireyin görev ve sorumluluklarını yapmasını izliyorum. Benim bakış açım bu doğru olanın da bu olduğunu biliyorum. Kimsenin de kimsenin görevini çalmaması gerektiğini düşünüyorum.

-Kendi yöneticiliğinizi nasıl değerlendiriyorsunuz?

-Lisansüstü eğitim yapmamış yöneticilerden hangi açılardan farklılaştığınızı düşünüyorsunuz?

M10: Artık okulu bir örgüt olarak tanımlama bütünsel olarak tanımlamada farklılaştığımızı düşünüyorum. Lisansüstü eğitimimden sonra okulu birbiri içine geçmiş bir sistemler bütünü olarak gördüm ve bu bakışı bütün arkadaşlarımla paylaşmaya özen gösterdim. Amaç odaklı olarak olaylara bakmak konusunda farklılaştığı mı düşünüyorum. Gerçekten biz okulun amaçlarını iyi ve etkili tanımlayabildiysek ve buna bağlı kalıyorsak bütün paydaşlar bu ortak amaçlara odaklanabiliyorsak her şey değişiyor. Aynı amaca odaklanmayı başarılı bir şekilde yaptığımız bu konularda arkadaşlarımdan farklılaştığımızı düşünüyorum. Sorunlara yaklaşımda amacı kaçırıp daha fazla çözümsüzlüğe gidebiliyorlar. Biz arkadaşlarımla sorunları amaç odaklı çözmek konusunda da farklıyız.

Okula bir bütün olarak bakmak, amaç odaklı olmak ve amaçlara sıkı sıkıya bağlı kalmak bence işin özeti bu.

Öğrencilerin nereden okula gireceği, teneffüslerde nasıl davranacağı ya da kıyafeti ve tıraşı takısı çok önemli olmamalı. Yani amaç olmamalı. Bunlar amaç olursa asıl amaç gözden kaçır.

Yönetim uygulamalarındaki becerileriniz kişisel özelliklerinizden mi yoksa lisansüstü eğitiminizden mi kaynaklanmaktadır? Örnek olay anlatabilir misiniz?

M10: Eğer hocam kişisel özelliklerimden olsaydı lisansüstü eğitim almadan önce uygulamalarımda böyle hatalar yapmazdım. Kişisel özellikler bir yere kadar, onlar önemli mutlaka. Lisansüstü eğitim yaptıktan sonra önceki uygulama ve hatalarıma baktığımda kişisel özelliklerin yeterli olmadığını gördüm. Ancak lisansüstü eğitimden sonra teorik bilgileri uygulamaya dökme şansım olduğu için hatalarımın azaldığını, süreci daha iyi yönetebildiğimi, amaçlara ulaşmada daha iyi ve etkili yollar bulabildiğimi gördüm. Bu açıdan bakıldığında aslında birbirinden ayırmıyorum kişisel özellikleri ve lisansüstü eğitimi. Yöneticide liderlik özellikleri olması gerekiyor ancak eğitimden sonra şöyle geriye dönüp baktığımda geçmişte yaptığım hataları gördüğümde yetersiz olduğumu çok iyi fark ediyorum. Bu da eğitimin bize ne kadar değer kattığını ortaya çıkartmakta diye düşünüyorum.

EKLER

Etik Kurul Kararları

Evrak Tarih ve Sayısı: 14.06.2021-46123



T.C.
DÜZCE ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
Sosyal Bilimler Enstitüsü

Sayı : E-92112801-300-46123
Konu : Etik Kurul Kararları

14.06.2021

EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI BAŞKANLIĞINA

Anabilim Dalınız öğrencilerine âit Etik Kurul Kararları yazımız ekinde sunulmuştur. Danışman Öğretim üyelerine ve öğrencilere tebliğ edilmesi hususunda;

Gereğini bilgilerinize rica ederim.

Prof.Dr. Zafer AKBAŞ
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü

Ek: Etik Kurul Kararları

Bu belge, güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Belge Doğrulama Kodu : *BSCIKNN2TB5* Pin Kodu : 33462
Adres: Komunalp Yerleşkesi 81630 Merkez DÜZCE
Telefon: 0 380 542 14 37 Faks: 0 380 542 14 38
e-Posta: sobe@duzce.edu.tr Web: www.sobe.duzce.edu.tr
Kep Adresi: duzceuniversitesi@hs01.kep.tr

Belge Takip Adresi :

Bilgi için: Selim Kibar
Unvanı: Bilgisayar İşletmeni

Bu belge, güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Tez Önerisi Onay Kararı

T.C.
DÜZCE ÜNİVERSİTESİ
BİLİMSEL ARAŞTIRMA VE YAYIN ETİK KURULU KARARLARI

TOPLANTI SAYISI
9

KARAR SAYISI
2021/142

KARAR TARİHİ
21.05.2021

KARAR NO: 2021/142

Düzce Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Yönetimi ve Denetimi Tezli Yüksek Lisans Programı öğrencisi Fazıl KIRGIN'ın "**Eğitim Yönetimi Alanında Lisansüstü Eğitim Yapmış Yöneticilerin Bakış Açılarındaki Farklılıklar**" başlıklı çalışması kapsamında uygulamak istediği anket formu, Etik Kurulumuzca incelenmiş olup ilgili çalışmanın araştırma protokolüne uyulması ve etik onay tarihinden itibaren geçerli olmak koşulu ile uygulanmasının etik açıdan uygun olduğuna;

Oy birliği ile karar verildi.