

## İlkokul Müdürlerinin Mesleki Gelişimi

**Halil GÜRKAN (YL)**  
Özel TAKEV Okulları-Türkiye  
halilgurkan35@gmail.com

**Prof. Dr.Erdal TOPRAKCI**  
Ege Üniversitesi-Türkiye  
erdal.toprakci@ege.edu.tr

### Özet:

Bu araştırmada, devlet ve özel ilkokullarda görev yapmakta olan müdürlerin mesleki gelişimlerine bireysel katkılarının ve kurumsal katkıların neler olduğunun belirlenmesi amaçlanmıştır. Bu amaç doğrultusunda araştırma, nitel araştırma yöntemlerinden görüşme tekniği kullanılarak yürütülmüştür. 2015-2016 yılında İzmir ili merkez ilçelerinde görev yapan devlet ve özel ilkokul müdürleri ile yapılan araştırmanın çalışma grubunu, 10 devlet ilkokulu ve 10 özel ilkokul olmak üzere 20 ilkokul müdürü oluşturmaktadır. Çalışmada devlet ilkokulu müdürlerinin ve özel ilkokul müdürlerinin mesleki gelişim adına yaptıkları ortaya çıkarılmış sonra ikisi arasında karşılaştırmaya gidilmiştir. Araştırmanın verileri yarı yapılandırılmış görüşme formu ile toplanmıştır. İçinde 6 adet açık uçlu soru ve sondalar olan görüşme formu ile müdürlerin ayrıntılı bir şekilde kendilerini ifade etmeleri sağlanmıştır. Verilerin analizinde betimsel analiz yönteminden yararlanılmıştır. Verilerin analizi sonucu elde edilen bulgular incelendiğinde; mesleki gelişimlerine bireysel katkıları bağlamında alanla ilgili eğitim ve seminerlere katılma çabası ön plana çıkmış; bu çabada özel ilkokul müdürlerinin, devlet ilkokul müdürlerinden daha fazla yer aldığı görülmüştür. Bir diğer önemli sonuç, ilkokul müdürlerinin mesleki gelişimine kurumsal katkılar incelendiğinde yer alan kategorilerde özel ilkokulların devlet ilkokullarına göre daha fazla destek sağladığı şeklindedir.

**Keywords:** İlkokul, Özel okul, Mesleki gelişim, İlkokul müdürleri, Hizmet içi eğitim



**E-Uluslararası Eğitim  
Araştırmaları Dergisi,**  
Cilt: 9, Sayı: 2, 2018, ss.64- 81

**DOI: 10.19160/ijer.434582**

Gönderim : 18.06.2018  
Kabul : 29.07.2018

### Önerilen Atıf

Gürkan, H. & Toprakçı, E. (2018). İlkokul Müdürlerinin Mesleki Gelişimi, *E-Uluslararası Eğitim Araştırmaları Dergisi*, Cilt: 9, Sayı: 2, 2018, ss. 64-81, DOI: 10.19160/ijer.434582

## GİRİŐ

Günümüzde birçok alanda yaşanan dönüşüm çabaları eğitimde de kendisini göstermektedir. Eğitim sistemin alt boyutlarından biri olan okul müdürlüğünün, yaşanan değişimden etkilenişinin gözden geçirilmesi ve yeniden yapılandırılması gerekliliği ortadadır. Eğitim sistemini etkili kılabilmeyen en önemli unsurlarından bir tanesi de şüphesiz okul müdürleridir. Eğitimsel, öğretimsel, dönüşümsel liderlik alanlarında yapılan araştırmalar (Çelik, 1998; Şahin, 2008; Toprakçı, 2013; Şişman, 2014; Çelik, 2015) göstermektedir ki, müdürler ne kadar nitelikli ve mesleği ile ilgili gelişime açıksa okulu da o orandan başarılı ve değişime, gelişime açık olmaktadır. Özdemir'e (2002) göre, okul başarısını etkileyen unsurlardan biri de okul yöneticilerinin öğretimsel liderlik davranışlarıdır. Çelik (2015), geleceğin etkili örgüt modeli olarak öğrenen örgütü özeğe almış ve bu süreçte de öğrenen liderin öğrenme ve kendini geliştirme boyutunun önem kazandığını, okul liderinin de sürekli kendini geliştirmek zorunda olduğunu ifade etmiştir. Okul yöneticilerinin liderlik, denetleyicilik, güdüleyicilik, kolaylaştırıcılık, okul çevre ilişkileri, kültür aktarımı gibi rol alanlarının (Açıkgöz, 1994; Bursalıoğlu, 1981) ve taşımaları gereken kavramsal, teknik ve insan ilişkilerine yönelik yeterliklerin (Katz, 1955) çeşitliliği, söz konusu beklentileri karşılamak için kendilerini geliştirmelerini adeta zorunlu kılmaktadır.

İlköğretim yöneticileri üzerinde yapılan bir araştırmada, yüksek uzmanlık (yöneticilik eğitiminden geçmiş olmak) gücüne sahip olan yöneticilerin öğretmenlerin morali ve iş doyumunu üzerinde olumlu bir etki oluşturdukları bulgulanmıştır (Çelik, 2015). Balderson'a göre, okul yöneticisinin uzmanlığa dayalı gücünün yüksek olmasının aynı zamanda öğretmenlerin okulu geliştirme etkinliklerine katılmasını, yeni teknolojileri uygulamasını ve öğrenciler üzerindeki başarısını da olumlu yönde etkilediği belirlenmiştir (Çelik, 2015). Bilgi, beceri, yetenek ve meslekte öğrenmek için gerekli koşullar olarak tanımlanabilen mesleki gelişim kavramı son yıllarda eğitimin geliştirilmesi çalışmalarında önemli faktörlerden biri olmuştur (Seferoğlu, 2001a). Etkili okul müdürlerinin güncel yönetim becerilerine sahip olması ve bunun için de sürekli kişisel gelişim içinde olması gerekir. Kendisini mesleki ve kişisel açılardan sürekli olarak geliştiren, kendisini geliştirmeye ilgili fırsatları ve olanakları araştıran ve değerlendiren müdür, çağımızın ihtiyacı olan müdür profilini oluşturmaktadır.

Hamarat (2002)'a göre, mesleki gelişim kavramı, bireyin mesleğe başladığı günden ayrılıncaya kadar, mesleğini ilgilendiren gelişmelerin gerisinde kalmamak amacıyla sürekli olarak kendini yenilemesi ihtiyacı olarak ifade edilebilir. Bireylerin kendilerini mesleki ve diğer yönlerden geliştirme konusu, giderilmediğinde meslekte tükenmişlikten yaşamın anlamının kaybına yol açan bir gereksinim olarak güdü kuramlarında karşılık bulmaktadır. Bu bakımdan Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi modelinde kendini gerçekleştirme aşaması, Herzberg'in Çift Etmen Kuramı'nda işin kendisinden alınan doyumun ve gelişme gereksinimlerinin karşılanmasının temel güdüleyiciler arasında sayılması ile Alderfer'in gelişme ihtiyacı kategorisinin temel güdüleyiciler arasında yer alması (Hoy ve Miskel, 2010; Lunenburg ve Ornstein, 2013), bireylerin kendilerini geliştirmelerinin ne kadar önemli olduğunu ortaya koymaktadır. Mesleki gelişime iki tür katkıdan söz edilebilir: Birincisi, bireyin mesleki gelişimi adına kendisi tarafından aldığı eğitimler, yaptığı çalışmalar olarak karşımıza çıkmaktadır. Kendisini geliştirip katkı sağlamayan bir yöneticinin personelini de geliştirmemesi ve yetiştirmemesi mümkün değildir. Rosenholtz (1985)'e göre; kendini mesleki olarak geliştirmede başarılı deneyimlere sahip yöneticiler kendi yetenek ve becerileriyle ilgili olarak daha fazla kendine güven duygusu geliştirirler. Bunun bir sonucu olarak daha etkili ve verimli olabilmek için kendilerini geliştirme yolunda arayışlar içinde olurlar ve bunun için daha çok çaba gösterirler. Öte yandan yöneticilerin okulu geliştirmeye yönelik etkinliklerinin, onların da gelişimini hızlandıracağı düşünülmektedir. Zira Öğretmen Yetiştirme ve Geliştirme Stratejisi Raporu

([Öğretmen Strateji Belgesi, 2017](#)), sürekli mesleki gelişim başlığı altında okul yöneticisine de öğretmenlerin gelişimine de yer vermektedir. Yine [Millî Eğitim Bakanlığı Ortaöğretim Kurumları Yönetmeliğinin \(2013\)](#) ilgili kısımlarında, okul yöneticilerinin öğretmenlere rehberlik etme, onları derslerde izleme ve değerlendirme; okuldaki tüm personelin yetiştirilmesi ve geliştirilmesi için gerekli tedbirleri alma, hizmet içi eğitim faaliyetleriyle ilgili iş ve işlemleri yürütme, mesleki çalışma dönemlerinin verimli geçmesi için gerekli önlemleri alma gibi yükümlülükleri sıralanmıştır.

Mesleki gelişime katkının ikincisi ise, bireyin mesleki gelişimi için kurumunun sağladığı ya da yönlendirdiği eğitimler, seminerler, sempozyumlar ve diğer çalışmalardır. Yöneticilerin yeterlilikleri zaman içinde çabuk kaybolur bu olgu "yönetsel eskimişlik" olarak tanımlanır ([Açıkalın 1994](#)). Yöneticiler, özellikle okul yöneticileri, zamanla yeterliliklerini kaybetmektedirler. O halde bu yöneticilerin görev başında yetiştirilip geliştirilmesi zorunludur ([Ada, 1997](#)). Türkiye’de ilköğretim müdürlüğünün bir meslek olarak görülmesi, müdürlük eğitimi almış olmanın müdürlüğe atamada bir ölçüt olmayışı gibi birçok neden müdürlere mesleki gelişim olanağı sağlanması gerekliliğini ortaya koymaktadır. Müdürler ihtiyaçları olan mesleki eğitimi almadan göreve başlamaktadırlar. Bu yüzden hizmet içinde mesleki gelişim konusunda bir destek sağlanmalıdır. Türkiye’deki müdür profili incelendiğinde halen görevde bulunan birçok müdürün, müdür olarak iyi bir eğitim almış olması bir yana, öğretmen yetiştiren bir kurumdan bile mezun olmadığı anlaşılmaktadır. Bu durum mesleki eğitim ihtiyacını belirgin olarak ortaya koymaktadır. Okulun etkili bir şekilde yönetilmesi, yöneticinin bu amaca uygun profesyonel bir eğitimden geçmesini zorunlu kılmaktadır. Diğer yandan, yönetici yetiştiren programların da etkili hale getirilmesi için önlemler alınması gereklidir ([Işık, 2003](#)).

Millî Eğitim Bakanlığı mevzuatında, Mesleki gelişim ile ilgili Okul Öncesi Eğitim ve İlköğretim Kurumları Yönetmeliği 38. maddesi uyarınca, okul öncesi eğitim ve ilköğretim okullarında yönetici ve öğretmen olarak görev yapan personele yönelik olarak mesleki çalışmaların neler olabileceğine değinilmektedir. Mesleki çalışmalarda yönetici ve öğretmenlerin kültür, özel alan eğitimi ve pedagojik biçimlenme (formasyon), alanlarında bilgi ve görgülerini artırmak ve onlara yeni beceriler kazandırmak, eğitim ve öğretimde karşılaşılan problemlere çözüm yolları bulmak, öğrencinin ve çevrenin ihtiyaçlarına göre plan ve program hazırlamak ve uygulamak amaçlanmıştır. Bu çalışmalar derslerin kesiminden temmuz ayının ilk iş gününe, eylül ayının ilk iş gününden derslerin başlangıcına kadar; yıl içinde ise yıllık çalışma programında belirtilen sürelerde yapılmaktadır. MEB her yıl oluşturduğu hizmet içi eğitim planı doğrultusunda yönetici ve öğretmenlerinin gelişimlerine katkı sağlayacak eğitim ve seminerleri farklı tarihlerde düzenlemektedir. Giderek uzaktan yapılmaya başlanan hizmet içi eğitim plan ve uygulamalarında yer alan eğitimlere müdürler MEBBİS üzerinden veya resen başvurarak katılım sağlanmaktadır. Okul yöneticilerinin bu dönemin verimli geçmesinde önemli rolü olmasına karşın ([Özdemir, 2003](#)), araştırma sonuçları öğretmenlerin, mesleki çalışma döneminin verimli geçmesi konusunda okul yöneticilerinin yeterince etkili olmadıklarını, çalışmaların daha çok formalite olarak görüldüğü; bu dönemde yapılan faaliyetlerin raporlanarak dosyalara kaldırıldığı ve sonuçlarından nadiren yararlandığını ortaya koymaktadır ([Tonbul, 2006](#)).

Yönetici ve öğretmenler Haziran ve Eylül aylarında gerçekleştirilen meslekî çalışmalarda, zümreler arası işbirliği sağlayarak ders programları ve mevzuatta yapılan değişiklikleri inceleme ve değerlendirme, yeni eğitim-öğretim yılında uygulanacak çalışmalar ile ilgili hazırlıklar ve veli görüşmeleri gerçekleştirmeye yönelik çalışmalar yapmaktadır. Yönetici ve öğretmenler, eylül ayının ilk iş gününden derslerin başlangıcına kadar geçen süre içerisinde okul müdürlüklerince hazırlanan program dâhilinde kendi okullarında mesleki çalışmayı yaparlar ([OÖİKY: Madde 38, 2018](#)).

Özel okullarda ise mesleki gelişim çalışmalarını için ayrılan süreler farklılık göstermektedir. Bazı özel okullar sene başı seminer dönemlerine daha erken başlamakta ve hizmet içi eğitim sürelerini uzun tutmaktadır. Bazıları ise mesleki gelişim çalışmalarını yıl içine dağıtarak bütün eğitim öğretim yılı boyunca mesleki gelişim çalışmalarına yer vermektedir.

*Biz yeni eğitim öğretim yılı için seminer dönemlerimize ağustos ayının 10'u ile 15'i arasında başlarız(ÖİM 2).*

*Kurumumuz mesleki gelişim çalışmaları için alan uzmanlarından yıl boyunca sürecek danışmanlık ve eğitim hizmeti almaktadır(ÖİM 4).*

Özel okullar müdürlerine liderlik, çatışma çözümü, işletme yönetimi, iletişim gibi konularda alan uzmanlarını davet ederek kurum içi eğitimler aldırılmaktadırlar. Bazı çok okullu kurumların kendi müdürleri arasında paylaşım toplantıları düzenlemesi ve birbirlerinin tecrübelerinden yararlanmalarının sağlandığı müdürler tarafından ifadeleri edilmiştir. Diğer bir ifade ise, kimi özel okulların yöneticilerine mesleki gelişim edindirmek üzere kişisel gelişim ve danışmanlık firmalarıyla anlaşması ve sürece yayılmış bir eğitim planı izlemeleri şeklindedir.

*Belirli dönemlerde müdürler toplantıları yapıyor. İstanbul merkezde toplanıyor. Üst düzey yöneticilerden ve kurumumuzun üniversitesinden akademisyenlerden eğitimler alıyoruz(ÖİM 3).*

*Kurumum eğitimi tam anlamıyla destekliyor. Kurum hizmet içi eğitimlere çok önem veriyor. Hizmet içi eğitim firmalarıyla anlaşılıyor(ÖİM 6).*

Nitelikli müdür ve nitelikli bir eğitim-öğretim ortamı için mesleki gelişim konusunda yöneticilere sağlanmış sürekli bir desteğin varlığı çok büyük önem taşımaktadır. Mesleki açıdan iyi yetişen yöneticiler, kurum için olumlu koşullar sağlayabilirler. Özdemir (2002)'e göre okul başarısını etkileyen önemli unsurlardan biri de okul yöneticilerinin öğretimsel liderlik davranışlarıdır. Bu sebepten, okulu yönetenlerin kurumlarını başarılı kılabilmeleri için donanımlı olmaları, eğitim sistemimiz bakımından önemli bir sorumluluktur.

Okul müdürlerinin mesleki gelişimleri ile ilgili olarak yapılmış araştırmalar gözden geçirildiğinde: eğitim yöneticileri için düzenlenen hizmet içi faaliyetlerin ortalama üç gün ile sekiz hafta arasında ve bu sürenin yönetici yeterliliklerini kazandırmada yetersiz kaldığı (Çakmak,1984); eğitim yöneticilerine yönelik hizmet içi eğitim etkinliklerinin klasik tarz dışında kısa süreli atölye ve seminer çalışmaları şeklinde sürdürülmesinin daha işlevsel olduğu (Gaziel, 1989); eğitim yöneticiliği için kuramsal çalışmaların önemli fakat tek başına yeterli olmadığı, yöneticilik yapacak personelin ileride etkili bir yönetici olması için uygulama deneyimi edinmelerinin gerekliliğinin önemli olduğu (Mosrie, 1990); hizmet öncesi okul yöneticiliği eğitiminin yetersiz ve devlet okulu yöneticilerinin kariyer gelişimlerinin günlük işlerden etkilendiği ve internet imkanlarının az olduğu (Bakioğlu ve Özcan, 2001); hizmet içi eğitim konusunda, okul müdürlerinin görüşleri temelinde meslektaşlarla yapılan toplantı ve görüşmelerin yararlı olduğu, Michigan Eyaleti okul müdürlerine göre ise, bir mentora sahip olma, meslektaşlar ile yapılan toplantılar ve hizmet içi eğitim programlarına katılımın yararlı olduğu (Gümüş ve Ada, 2017); şeklinde tespitlerle karşılaşmıştır.

Yukarıda değinilen çalışmalardan da anlaşılacağı üzere yöneticilerin geliştirilmesi konusu daha çok hizmet öncesi ve hizmet sonrası yapılması gerekenler ile ilgilidir. Yönetici geliştirme ile ilgili olarak özellikle devlet ve özel ilkököl müdürlerinin mesleki gelişimlerini karşılaştırmalı olarak ele alan bir araştırmaya alanyazında rastlanmamaktadır. Özel ve devlet ilkökullarında görev yapan müdürlerin mesleki gelişimlerine kurumsal ve kişisel katkıların neler olduğunu ortaya çıkarmak amacıyla yürütölen bu çalışma, okul yöneticilerinin yetiştirilmesi, yöneticilerin mesleki gelişimleri adına yapabilecekleri çalışmaları ortaya koyması, mesleki gelişim beklentileri adına farkındalık yaratması açısından önemlidir. Yapılan bu araştırmanın sonuçları Milli Eğitim Bakanlığı yetkilileri için, uygulayıcılar için, yönetici yetiştiren program yürütöcöleri

için ve konu ile ilgililerin dikkatini çekeceği düşünülmektedir. Bu anlamda bu çalışma, etkili bir okulda en önemli faktörün yöneticiler olduğu göz önünde bulundurularak kurumların, okul müdürlerini yetiştirmedeki katkılarının ve yeterliliklerinin farkına varmalarını sağlamaya; güncel mesleki donanımına sahip okul müdürlerinin yetiştirilmesi sürecine; okul müdürlerinin mesleki olarak kendilerini geliştirmek için bir katkıda bulunup bulunmadığını ve yeterliliğinin ne düzeyde olduğunu anlamaya katkı sunabilir. Araştırmanın temel problemi; Özel ilkokullarda ve devlet ilkokullarında görev yapan okul müdürlerine göre mesleki gelişimlerine kurumsal ve kişisel katkılar nelerdir, bu katkıların yeterliliği ne düzeydedir? Alt problemleri ise "Özel ilkokullarda görev yapan okul müdürlerine göre mesleki gelişimlerinde kurumsal ve kişisel katkılar nelerdir ve yeterlilikleri ne düzeydedir?, Devlet ilkokullarında görev yapan okul müdürlerine göre mesleki gelişimlerinde kurumsal ve kişisel katkılar nelerdir ve yeterlilikleri ne düzeydedir?, Devlet ilkokullarında ve özel ilkokullarda görev yapan okul müdürlerine göre mesleki gelişimlerdeki kurumsal ve kişisel katkıların ve yeterliliklerinin karşılaştırılması." şeklindedir.

## YÖNTEM

Bu araştırma model olarak nitel araştırma deseninde yapılmıştır. Creswell'e göre nitel araştırma, sosyal yaşamı ve insanla ilgili problemleri kendine özgü metotlarla sorgulayarak, anlamlandırma sürecidir (Yıldırım ve Şimşek, 2008). Araştırmada nitel araştırma tekniklerinden görüşme tekniği kullanılmıştır. Görüşme belirli bir araştırma konusu veya bir soru hakkında derinlemesine bilgi sağlamaktır (Büyüköztürk vd. 2012). Görüşmeleri gerçekleştirilebilmek için yarı yapılandırılmış görüşme formu hazırlanmış ve kullanılmıştır.

Araştırmanın çalışma grubunu 2015-2016 eğitim öğretim yılında İzmir ili merkez ilçelerinde yer alan devlet ve özel ilkokullarda görev yapmakta olan 20 okul müdürü oluşturmaktadır. Çalışma grubu olarak İzmir'in merkez ilçelerinde bulunan on devlet, on özel ilkokul seçilmiştir. Amaçlı örneklem temelinde kolay ulaşılabilir ilkokullara gidilmiştir. Bu ilkokullardaki her bir müdürün mesleki gelişim ile ilgili görüşlerine başvurulmuş olup yaptıkları çalışmalar ortak başlıklarda toplanmıştır ve önerileri ortak görüş olarak belirlenmiştir.

Veri toplama aracı olarak, araştırmacı tarafından geliştirilen ve 6 açık uçlu sorudan oluşan yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılmıştır. Veriler okunurken anlatılmak istenen düşüncenin tespit edilmesi amacıyla kelime, cümle ve paragraflar kodlanmıştır (Brott ve Myers, 2002). Görüşme formu alanyazın taramasına paralel olarak Eğitim Yönetimi alanında çalışan öğretim üyelerinden görüş ve öneriler alınarak oluşturulmuştur. Veri toplamada yüz yüze görüşme, görüşmelerin el yazısı ile not alınması ve cep telefonu ile kaydedilmesi tercih edilmiştir. En son olarak da görüşmelere ait notlar ve ses kayıtları yazıya dönüştürülmüştür.

Görüşme verilerinin analizinde betimsel analiz tekniğinden yararlanılmıştır. Betimsel analiz yaklaşımı, verilerin araştırma sorularının ortaya koyduğu temalara göre organize edilmesine ve görüşmede kullanılan sorular veya boyutlar dikkate alınarak sunulmasına imkân vermektedir (Yıldırım ve Şimşek, 2003). Görüşme formundaki soru maddeleri üzerinden mesleki gelişim çalışmalarına verilen yanıtlar araştırma alt problemleri açısından süzülmuş ve sunulmuştur.

## BULGULAR VE YORUM

Araştırmanın bu bölümünde problem ve alt problemler birer başlığa dönüştürülerek verilerin analizi temelinde ortaya çıkan bulgulara ve bu bulguların alanyazın temelli yorumuna yer verilmiştir.

## **1. Özel ilkokullarda görev yapan okul müdürlerine göre mesleki gelişimlerinde kurumsal ve kişisel katkıları ve yeterlilikleri:**

**1.1.Kurumsal Katkılar:** Özel Okullarda görev yapan müdürlerden sekiz kişi hizmet içi eğitim alma konusunda kurumlarının kendilerini desteklediğini belirtmişlerdir. Sekiz müdüründen ikisi mesleki gelişim açısından kurumlarının kendilerini desteklemediğini belirtmiştir. Kurumlarından destek alanlardan bazılarının açıklamaları şu şekildedir:

*Belirli dönemlerde müdürler toplantıları yapılıyor. Uzman getirildiği paylaşımlar da oluyor, daha çok kurumun içindeki üst düzey yöneticilerin verdiği eğitimler mevcut. (ÖİM 3).*

*Kurum bu anlamda beni destekliyor. Kurum İstanbul'da okul müdürlerini toplayıp, üç gün okul müdürlerine ve idarecilere yönelik eğitimler hazırlıyor(ÖİM 7).*

Özel okul müdürlerinden sekiz kişi yüksek lisans ve doktora yapma ile ilgili mesleki gelişimlerini kurumlarının desteklediğini ifade etmişlerdir. İki kişi kurumlarının desteklemediğini ifade etmiştir. Yüksek lisans eğitimlerine kurumlarının desteği ile ilgili müdürler şöyle demiştir:

*Kurum, yüksek lisans ve doktora yapmayı kesinlikle destekler. Yüksek lisans ve doktora konusunda zamanı ve programı müdüre ya da idarecilere göre yapılandırılıyor. Kurumun diğer müdürleri, Yeditepe Üniversitesi'nden "Eğitim Yönetimi" alanında yüksek lisansını tamamladılar(ÖİM 7).*

Özel ilkokulların müdürlerin mesleki gelişimlerine verdikleri desteğin bir boyutu olan yüksek lisans benzeri eğitimler, lisansüstü düzeyde eğitim yönetimi programları belirli bir ilerleme göstermiş olmasına rağmen, bakanlık tarafından özellikle belirleyici bir ölçüt olarak alınmamaktadır (Işık, 2003; Koç, 2003; Tonbul, 1996).

Mesleki gelişim çalışmalarına ödenek ayırma konusunda özel okul müdürlerinin tamamı kurumlarının ödenek ayırdığını belirtmiştir. Bu konuda müdürlerin ifadeleri şu şekildedir:

*Okulumuzun mesleki gelişim bütçesi var. Bu bütçe bölümlere ayrılır. Her bölümde bulunan kişi sayısına göre o bütçe dağıtılır(ÖİM 4).*

Sempozyum, seminer ve eğitimlere yönlendirme alanında özel okul müdürlerinden dört kişi kurumun gelişimlerine katkı sağladığını belirtmiştir. Aşağıda bu katkıya ilişkin bazı ifadeler yer almaktadır.

*Seminer döneminde özellikle ağustos seminerlerinde, öğretmen ve idarecileri eğiten seminerler alıyoruz... Kurum olarak bizlerde sempozyumları takip ediyoruz, eğitim kongrelerini, özellikle Antalya'daki TÖZOK sempozyumunu(ÖİM 5).*

Özel okul müdürleri Ağustos ve Eylül aylarında öğretmen ve yöneticileri geliştirecek ortak konular seçerek mesleki gelişim çalışmalarına yer vermektedir. Bu çalışmalarda iletişim becerileri, liderlik, çatışma ve stres yönetimi gibi öğretmenleri de yöneticileri de geliştirecek beceriler üzerinde durulmaktadır. Türkiye Özel Okullar Derneği (TÖZOK)'nin her yıl sömestr tatilinde eğitimcilerin mesleki gelişimlerine katkı sağlamak amacıyla yaptığı Geleneksel Eğitim Sempozyumları, birçok özel okulun yöneticilerinin ve öğretmenlerinin yer almasını istediği bir platformdur.

**1.2.Bireysel Katkılar:** Özel okul müdürlerinin sekizi kişisel isteği ile eğitim ve seminerlere katıldığını bildirmiştir. Kalan iki kişi herhangi bir eğitim ve seminere kendi isteği ile katılmadığını ifade etmiştir.

*Geçen yılın sonunda pozisyonum belirlendikten sonra yönetici koçluğu ile ilgili bir eğitim aldım.(ÖİM4).*

*İnsan Kaynakları Yönetimi konusunda bir sertifika programına katıldım. (ÖİM6).*

Görüşülen özel ilkökul müdürlerinden ikisinin yüksek lisans birinin de doktora yaptığı bilinmektedir. Diğer yedi müdür yüksek lisans veya doktora eğitimi almamışlardır. Bu mesleki gelişim alanı ile ilgili bazı müdürlerin ifadeleri şöyledir:

*Müdürlükle ilgili yüksek lisansım var. Eğitim Yönetimi ve Denetimi alanında(ÖİM 3).*

*Alanla ilgili yüksek lisans veya doktora hiç düşünmedim(ÖİM9).*

Görüşme yapılan özel ilkökul müdürlerinden üç kişi yayın yaparak kişisel gelişimine katkı sağladığını belirtmiştir. Müdürlerden biri ise alan ile ilgili kitap okuduğunu ifade etmiştir.

*Eğitim bilimlerinin doktorasını artık tamamladım. Yayınlarım var. Daha önce akademik programa dair süreç yazmayla ilgili bir yayınum oldu, bildirim oldu (ÖİM 4).*

*Makalelerim çok. Yerel gazetelerde makalelerim yayınlanır(ÖİM 8).*

*Bireysel eğitim almadım ama yöneticilikle ilgili kitaplar okudum. En azından bir fikir edinmek için (ÖİM5).*

Okul müdürlerine "Müdürlerin mesleki gelişimi hakkında belirtmek istediğiniz başka görüş ve önerileriniz var mı?" sorusu sorulmuştur. Alınan cevaplar doğrultusunda beş kategori oluşturulmuştur. Bu kategoriler; üniversitelerle işbirliği yapmak, yöneticilerin projelerini paylaştığı bir platform olması, teknolojik gelişmelere uyum sağlamak, yüksek lisans veya doktora yapmış olmak, alan ile ilgili kitap okumak ve araştırma yapmaktır. Bu alanlara göre; özel okullarda görev yapan ilkökul müdürlerinden iki kişi üniversitelerle işbirliği yapılmasını, beş kişi teknolojik gelişime uyum sağlamayı, bir kişi yüksek lisans veya doktora yapmış olmayı, iki kişi alan ile ilgili kitap okumayı ve araştırma yapmayı önermiştir.

*Gelecekle ilgili teknolojik liderlik eğitimi almak istiyorum. Teknolojik eğitim alınması önemli (ÖİM 1).*

*Kendinizi geliştirmeniz için teknoloji her şeyi ayağınıza getiriyor. Teknolojik eğitime önem vermelisiniz(ÖİM 2).*

Teknolojinin gelişmesi ve eğitim alanındaki kullanımının yaygınlaşması okul müdürlerini de teknolojik açıdan gelişmeye yöneltmiştir. Okullardaki akıllı tahta kullanımı, e-maile bilgi alışverişinin sağlanması, online toplantılar, MEB'in online bağlantılarla seminerlerde bilgilendirmeler yapması okul müdürlerinin teknoloji becerileri yönünden bireysel olarak kendilerini yetiştirme ve kurumsal olarak yetiştirilme ihtiyacını ortaya çıkarmıştır. Eğitim teknolojilerine yönelik yapılan yatırımlarla birlikte öğretim programlarında "Bilişim Teknolojileri" adında seçmeli bir ders yer almış, öğretmen ve okul müdürlerine bu konuda hizmet içi eğitimler düzenlenerek okullarda teknoloji kullanımı yaygınlaştırılmaya çalışılmıştır (Eren ve Kurt, 2011).

## **2. Devlet ilkokullarında görev yapan okul müdürlerine göre mesleki gelişimlerinde kurumsal ve kişisel katkılar ve yeterlilikler:**

Yapılan görüşmelerde müdürlere, kurumlarının mesleki gelişim açısından; hizmet içi eğitim sağlama, yüksek lisans ve doktora için destek verme, mesleki gelişim çalışmaları için ödenek ayırma, seminer, sempozyum ve eğitimlere yönlendirme gibi alanlarda sağladıkları katkılar sorulmuştur. Müdürler, hizmet içi eğitim sağlama, yüksek lisans ve doktora için destek verme, mesleki gelişim çalışmaları için ödenek ayırma, seminer, sempozyum ve eğitimlere yönlendirme gibi alanlarda katkılar sağladıklarını belirtmişlerdir.

**2.1.Kurumsal Katkılar:** Devlet okullarında görev yapan okul müdürlerinden hizmet içi eğitim sağlama konusunda MEB'in desteği olduğunu yedi kişi dile getirmiştir. Müdürlerin bu konudaki düşünceleri şu şekildedir:

*Bakanlığın verdiği bir eğitim programı var. Etik eğitimi, Organizasyon eğitimi başlıklarında eğitim aldık(RİM 2).*

*TODA'nın verdiği 3 aylık müdürlük eğitimin aldım. MEB ayrıca bir mesleki gelişim çalışması yapmıyor(RİM 3).*

*Yöneticilikle ilgili seminerler verdiler. (RİM 7).*

*Bizi birkaç defa kursa tabi tuttular. Liderlik vasfından tutunda hitabet, yazışmalar vb. konularda eğitimler, kurslar, seminerler aldık. (RİM 9).*

Leithwood, Stanley ve Montgomery (1984), eğitim yöneticilerinin verimliliğini yükseltme de verilen hizmet içi eğitimlerin yeterli olması için şu üç özelliğin olması gerektiğini ifade etmişlerdir: (1) Okul müdürlerinin yer aldıkları hizmet içi eğitim faaliyetlerinin verimliliği yüksek yöneticide bulunması gereken özellikler bilinerek en iyi müdürün hangi parametreleri taşıması gerektiği bilinerek, bilinen davranışları elde edecek gelişim içeriklerine sahip bir eğitim programı olması. (2) Eğitim yöneticilerinin yer aldıkları hizmet içi eğitimin, yer alan yöneticilerin eğitimin başındaki düzeylerini belirleyecek içeriklere sahip olması. (3) Eğitim yöneticilerinin yer aldıkları hizmet içi eğitim programlarındaki başlangıç seviyelerinden eğitimle birlikte hangi seviyeye geldiği, artışın hangi seviyede olduğunun bilinmesine uygun olması okul yöneticilerinin etkililiğini arttırmada verilen hizmet içi eğitimlerin verimli olması için gerekli şartlar olarak belirtmişir (Özcan ve Bakiöğlu, 2010).

Devlet okullarında görev yapmakta olan beş kişi yüksek lisans ve doktora yapma konusunda kurumun desteği olduğunu ifade etmişir. Yüksek lisans ve doktora konusunda kurumun sağladığı desteği bazı müdürler şöyle açıklamışir:

*Yüksek Lisans ve Doktora teşvik ediyor. Yönetim alanında yüksek lisans yapılmasına destek oluyor. Yüksek Lisans yapanlara %25 ücret olarak fazla ödeme yapılıyor. Ek puan vererek teşvik ediliyor(RİM 4).*

*MEB yüksek lisans ve doktoraı desteklemiyor. Ücret konusunda eskiden %25 ek ders fazlalığı veriyordu, şimdi öğretmenleri %5 destekliyor. Zaman konusunda yasal hak veriyor(RİM 6).*

Müdürlerin lisansüstü eğitim almakla ilgili olarak kurumlarının ne gibi bir yasal destek sağladığı net bir şekilde bilmedikleri görölmektedir. MEB, çalışanları için lisansüstü eğitim konusunda bir öncelik ve ayrıcalık tanımazken yapılan bazı çalışmalarda lisansüstü eğitim almanın önünün açılması ile ilgili tavsiye niteliğinde görüş bildirilmektedir. 2014 yılında Antalya'da yapılan 19. Milli Eğitim şuarası'nda; "MEB-YÖK arasında yapılacak bir protokolle Milli Eğitim Bakanlığı personelinin yüksek lisans ve doktora eğitimi almaları sağlanmalı, bu bağlamda eğitime erişimin kolaylaştırılması amacıyla yasal düzenlemeler yapılmalıdır." kararı alınmışir (MEB, 2014).

Mesleki gelişim çalışmaları konusunda kurumun ödenek ayırarak destek sağladığı devlet okullarında görev yapan bir müdür belirtmişir. Kurumlarının ödenek ayırması konusunda müdürlerin görüşleri şu şekildedir:

*Devlet ödenek ayırıyor(RİM 4).*

*Maddi destek sağlamıyor(RİM 5).*

*Mesleki gelişim için herhangi bir ödenek ayrılmıyor(RİM 6).*

Devlet okulu müdürleri mesleki gelişimleri için MEB'in bir bütçe ayırmadığı ve bu konuda yöneticileri desteklemediğini ifade etmişlerdir. Oysa Milli Eğitim Bakanlığı Hizmet içi Eğitim Yönetmeliği "Madde 39" ise şu şekildedir (MEB 1995): Hizmet içi eğitime katılan personel hakkında 6245 sayılı Harcırah Kanunu ile Bütçe Kanununun ilgili hükümleri uygulanır. Eğitimin



görev yerinde yapılması halinde eğitime katılan personele kurs gündeliği verilmez. Müdürler bu yargıya varırken MEB'in kendi içindeki eğitimlerini, bu eğitimler sırasındaki ulaşım, konaklama ve harcırah gibi giderleri karşıladığını göz önünde bulundurmamakta, MEB dışındaki kendilerinin tercih ettikleri eğitim ve seminerlere katılımlarında bir bütçe ayrılmadığını belirtmektedirler.

Sempozyum, seminer ve eğitimlere yönlendirme konusunda devlet okulu müdürlerinden iki kişi kurumlarının gelişimlerine destek sağladığını sekiz müdür ise destek sağlamadığını ifade etmiştir. Aşağıda bu kategorilere ilişkin bazı ifadeler yer almaktadır. Müdürler kurumun yönlendirmesi konusunu şöyle ifade etmişlerdir:

*MEB eğitimlere yönlendiriyor. Dönem dönem verilen kurs ve seminerlere katıldım.*

*Dönem içinde ve şubat tatilinde eğitimler yapılıyor(RİM 7).*

*Kurum yönlendirmiyor. Göstermelik olarak açıp kapatıyor(RİM 10).*

Müdürlerin çok az bir kısmı MEB'in eğitim ve seminerler açısından kendilerini desteklediğini düşünmektedirler. Çoğunluk ise bu konuda destek alamadıklarını ifade etmişlerdir fakat MEB kendi içinde yıllık Hizmet İçi Eğitim Planları oluşturmakta ve MEBBİS üzerinden ilgili idareci ve öğretmenlerin başvuru yapmalarını beklemektedir. Görüşme yapılan müdürler kurumlarının eğitim ve seminerlere yönlendirmesi konusunda MEB Hizmet İçi Eğitim çalışmalarını göz önünde bulundurmamakta, kurum dışında verilen eğitim ve seminerlere yönlendirme konusunda destek olmadığını vurgulamaktadırlar.

**2.2.Bireysel Katkılar:** Okul müdürlerinin kişisel gelişimleri için bireysel olarak yaptıkları katkılarla ilgili sayılara bakıldığında; devlet ilkökul müdürlerinden beşi eğitimlere ve seminerlere katıldığını ifade etmiştir.

*Kongre ve bildirileri takip ederim(RİM 1)*

*Herhangi bir kişisel gelişim çalışmam yok(RİM 3).*

*İngilizce eğitimi alıyorum üniversiteden. Yöneticilikle ilgili yüksek lisans yapabilmek için dil şartını yerine getirmek amacıyla eğitim alıyorum(RİM8).*

Rauth ve Bowers (1986) da nitelikli insan gücünde aranan temel özelliklerin, işini iyi yapan, bilgi ile yaşamayı öğrenen, kendisini sürekli geliştiren insan tipi olduğunu belirtmektedir (Seferoğlu, 2004). Devlet ilkökul müdürlerinden üç kişi yüksek lisans yaptığını, bir kişi doktora yaptığını belirtmiştir.

*Kamu Yönetimi alanında yüksek lisans yaptım(RİM 1).*

*Çalışma Ekonomisi bölümünde doktora yaptım. İşletmelere yönetici yetiştiren bir bölüm(RİM 5).*

*Eğitim Yönetimi alanında Dokuz Eylül Üniversitesi'nde yüksek lisans yaptım(RİM6).*

*Alanla ilgili yüksek lisans veya doktoram yok. Geleneksel Türk El Sanatları ile ilgili yarım kalan yeniden başladığım bir yüksek lisansım var(RİM 8).*

Doktora eğitimi alanların daha iyi yönetici oldukları konusunda bir bilimsel bilgi olmamasına rağmen toplumda böyle bir algının olması dikkat çekicidir. Müdürlere geliştirme adımları boyunca katıldıkları eğitimlerden ve seminerlerden belli puanlar almaları ve yükselme imkanları sağlanmalı; buna göre ücret artışları belirlenmelidir (Altın ve Vatanartıran, 2014). Eğitim hizmetlerinin yönetiminde de sistemde yer alan yöneticilerin günümüz şartlarına uyumlu olarak sürekli yükselen yönetici nitelikleri çitasını aşmaları, diğer bir deyişle yönetim bilgi ve becerilerini sürekli geliştirmeleri bir zorunluluktur. (Çetin ve Yalçın, 2002). Yayın yapma konusunda ise iki kişi yaygın yaptığını söylemiştir.

*Makalem var. Eğitim yönetimi ile ilgili değil ama. Gazetede yazıyorum. İlkse ve Ege haber üzerinden sosyal konular ve eğitim ile ilgili yazılar yazıyorum(RİM 5).*

*Sadece yüksek lisans tezim var. Yayınlanmadı, YÖK'ün tez arşivinde duruyor. Makaleleri araştırıp okuyorum(RİM 6).*

Araştırma bulguları, yayın yapma konusunda müdürlerin üretken olmadıklarını, yapılan birkaç yayının da müdürlük mesleği ve yöneticilikle ilgili olmadığını ortaya koyuyor. Alanla ilgili kitap okuyarak kendini geliştiren devlet ilkokul yöneticisi bir kişidir.

*Yönetim, iletişim ile ilgili kitaplar okumak. Kanunlar, ünlü sözler okumak, araştırmak. Kanunlar, yönetmelikler senin dikiz aynandır. Ama sürekli dikiz aynana bakarsan kaza yaparsın(RİM 10).*

Konan (2013)'e göre öğrenme sürecindeki temel araçlardan biri okul yöneticilerinin okuma alışkanlığının varlığıdır. Okul yöneticilerinin okuma alışkanlığına sahip olmaları, öğrenen okul oluşturmalarını kolaylaştıracaktır. Bu denli önemli bir etmen olan okuma alışkanlığına, okul yöneticilerinin ne oranda sahip olduğunun belirlenmesinin önemi açıktır.

Okul müdürlerine "Müdürlerin mesleki gelişimi hakkında belirtmek istediğiniz başka görüş ve önerileriniz var mı?" sorusu sorulmuştur. Alınan cevaplar doğrultusunda üç kategori oluşturulmuştur. Bu kategoriler; *üniversitelerle işbirliği yapmak, yöneticilerin projelerini paylaştığı bir platform olması, yüksek lisans veya doktora yapmış olmaktır.* Devlet ilkokul müdürlerinden iki kişi üniversitelerle işbirliği yapılmasını, bir kişi yöneticilerin projelerini paylaştığı platformun olmasını, üç kişi ise yüksek lisans ve doktora eğitimi almış olmayı önermiştir.

*Takım çalışması örnekleri ve çalıştaylar yapılmalı. Okullarda uygulanan örnek bir proje müdürler arasında paylaşılmalı. Müdürler, yöneticiler projelerini paylaşmalı. Paylaşım toplantıları yapılmalı(RİM 7).*

*Yönetici atamalarında kriterler olmalı. Yüksek lisans ve doktora yapanlar tercih edilmeli. Yönetici atama sistemi yeniden kurgulanmalı(RİM 4).*

*Kuram ve uygulama birbirinden habersiz. Üniversitelerle-MEB koordinasyonlu olmalı(RİM 1).*

Ancak Millî Eğitim Bakanlığı'nın eğitim yöneticilerinin hizmet öncesinde ve hizmet içinde yetiştirilmesine ilişkin hemen hemen hiçbir anlamlı kaygısı yoktur (Açıkalin, 1998).

### **3. Devlet ve özel ilkokullarda görev yapan okul müdürlerine göre mesleki gelişimlerindeki kurumsal ve kişisel katkı ve yeterliliklerin karşılaştırılması:**

**3.1.Kurumsal Katkıların Karşılaştırılması:** Hizmet içi eğitim çalışmalarına kurumsal katkıya bakıldığında, özel ilkokul müdürleri devlet ilkokulu müdürlerinden daha fazla kurumlarının katkı sağladığını ifade etmişlerdir. Yüksek lisans ve doktora eğitimi alma konusunda özel okul müdürleri devlet okul müdürlerine göre kurumlarının katkısının daha fazla olduğunu belirtmişlerdir.

Mesleki gelişim çalışmalarına özel kurumların ödenek ayırarak destek verdiği ancak devlet ilkokullarında ödenek ayrılmadığı görülmüştür.

Özel okul müdürleri devlet okulu müdürlerine göre kurumlarının daha fazla mesleki gelişim çalışmalarına yönlendirdiğini belirtmişlerdir.

Okul müdürlerine "Yöneticilik ile ilgili kurumunuzun sağladığı veya desteklediği mesleki gelişim çalışmalarının yeterli düzeyde olduğunu düşünüyor musunuz?" sorusu sorulmuştur. Her iki tip okulun müdürlerinin çoğunluğu da mesleki gelişim çalışmalarının yeterli düzeyde olduğunu ifade etmişlerdir. Canman (1979), Türk kamu kesiminde hizmet içi eğitimin değerlendirilmesine ait yaptığı çalışmada hizmet içi eğitim faaliyetlerinin amacına ulaşma

derecesinin, etkililiğinin ölçülmediğini, hizmet içi eğitim alacak kişilerin ihtiyaçlarının saptanmadığı için bu eğitim faaliyetlerinin de yeterli olarak değerlendirilmesinin mümkün olmadığını belirtmiştir.

**3.2.Kişisel Katkıların Karşılaştırılması:** Özel ilkokul müdürleri eğitimlere ve seminerlere katılma bakımından devlet ilkokul müdürlerinden daha fazla katılım göstermektedir. Yüksek lisans ve doktora eğitimi alma konusunda devlet ilkokulu müdürlerinin yüksek lisans ve doktora eğitimi alma sayısının, özel ilkokul müdürlerinin yüksek lisans ve doktora eğitimi alma sayısından fazla olduğu görülmüştür. Ancak lisansüstü çalışmalarının eğitim yönetimi alanından başka alanlar olduğu göze çarpmaktadır. Ağaoğlu, Gültekin ve Çubukçu (2002) araştırmalarında, üniversiteler tarafından düzenlenen lisansüstü programlarının ve çeşitli hizmet içi eğitimlerinin okul yöneticilerinin mesleğe uyum sağlamasında ve yönetici olarak görev ve sorumlulukları yerine getirmede beklenen amaçları gerçekleştirmediğini belirtmektedirler. Bu durum, elde edilen bulgular da dikkate alındığında yüksek lisans eğitimi almış müdür sayısının az olması, kurumların yüksek lisans eğitimi almış müdür olması şartı aramamaları ve müdürlük mesleği yapacak kişilerin gelişimleri için lisansüstü eğitim alarak kendilerini geliştirmeye ağırlık vermemelerini açıklamaktadır.

Yayın yapma alanında ise devlet ilkokullarında iki müdür, özel ilkokullarda üç müdür yayınının olduğunu ifade etmiştir. Özel ilkokul müdürlerinin devlet ilkokulu müdürlerinden daha fazla yayın yaptığı ortaya çıkmıştır. Alanla ilgili kitap okuma konusunda her iki müdür grubu da çok da aktif olmadıklarını belirtmişlerdir.

Okul müdürlerine "Yöneticilik ile ilgili yer aldığınız mesleki gelişim çalışmalarının yeterli düzeyde olduğunu düşünüyor musunuz?" sorusu sorulmuştur. İki tip eğitim kurumu yöneticileri de aldıkları eğitimlerin yeterli olduğunu düşünmemektedir.

Okul müdürlerine "Müdürlerin mesleki gelişimi hakkında belirtmek istediğiniz başka görüş ve önerileriniz var mı?" sorusuna verdikleri cevaplar karşılaştırılmıştır.

Elde edilen verilere göre müdürlerin mesleki gelişim çalışmaları ile ilgili özel ilkokul müdürleri ile devlet ilkokulu müdürlerinin önerilerinin birbirinden farklılıklar gösterdiği anlaşılmaktadır. Üniversitelerle işbirliği yapılması başlığında devlet ilkokulu müdürlerinden iki kişi, özel ilkokul müdürlerinden de iki kişi öneride bulunmuştur. Yöneticilerin projelerini paylaştıkları platform olması devlet ilkokul müdürü tarafından önerilirken, özel ilkokul müdürleri tarafından önerilmemiştir. Teknolojik gelişime uyum sağlama konusunda beş özel okul müdürü öneride bulunurken hiçbir devlet ilkokulu müdürü öneride bulunmamıştır. Yüksek lisans veya doktora eğitimi almayı öneren üç devlet ilkokulu müdürü bulunurken, bir özel ilkokul müdürü bulunmaktadır. Alanla ilgili kitap okumak ve araştırma yapmak başlığında hiçbir devlet ilkokulu müdürü öneride bulunmamış olup, iki özel ilkokul müdürü bu konuda öneride bulunmuştur. Hacıfazlıoğlu, Karadeniz & Dalgıç (2010)'da yaptıkları araştırma sonucuna göre; vizyoner liderlik boyutunda devlet okulu ve özel okullar arasında bir farklılık saptanmıştır. Pazar rekabeti ve farklılaşma politikası, özel okul yöneticilerini, vizyonlarına teknolojiyi dâhil etmeye zorlamakta ve bu şekilde teknolojik yeterliliklerini geliştirmektedirler. Buna karşı devlet okullarındaki okul yöneticileri, vizyon çalışmalarına teknolojiyi entegre etmeye çalışsalar da maddi yetersizliklerden dolayı kısıtlanmakta ya da bir türlü teknoloji kullanımında istikrar elde edemeyip kendilerine uzun dönemli hedefler belirleyememekte olduklarını belirtmişlerdir. Çağcıl yaklaşımlarda iletişim, sosyalleşme ve eğitim aracı olarak teknolojinin önemi vurgulanmaktadır. Gümüşeli (2002)'in araştırması da göstermiştir ki, okul müdürlerinin mesleki gelişim ihtiyaçları arasında eğitim teknolojileri ve program geliştirme konuları önemli yer tutmaktadır. MEB'in projelerinin amacına ulaşması için temel rolü öğretme-öğrenme süreçlerini planlamak, yürütmek, değerlendirmek ve öğrencinin öğrenme, öğretmenlerin öğretme süreçlerine rehberlik yapmak olan okul müdürlerinin, eğitim teknolojileri konusunda bilgi sahibi ve etkin kullanıcı olmaları

beklenmektedir (MEB, 2003). Günümüz eğitim lideri olma çabasındaki müdürlerin mesleki gelişim çalışmalarında teknolojik gelişimlerine özellikle önem vermeleri gerektiği ortadadır.

## **SONUÇ VE ÖNERİLER**

Bu bölümde, araştırmadan elde edilen bulgulara dayalı olarak ulaşılan sonuçlar ve bu sonuçlarla ilgili önerilere yer verilmiştir. Bu yapılırken tekrardan kaçınmak için her bir sonucun hemen altına uygulamacı ve araştırmacılara yönelik önerilere yer verilmiştir.

1. Devlet okullarında görev yapan müdürlerin, özel okullarda görev yapan müdürler kadar eğitim ve seminerlere katılmadığı, bu alanda kendilerini geliştirme konusunda yeterli olmadıkları ortaya çıkmıştır.
  - Milli Eğitim Bakanlığının hizmet içi eğitim faaliyetleri ile ilgili biriminin özellikle müdürlerin kendilerini geliştirmelerini sağlayacak eğitsel faaliyetlere ağırlık vermesi yerinde olabilir. Öncelikle eğitim gereksinimi duyulan alanların belirlenmesi, yöneticilere seçme olanaklarının tanınması; eğitimlerin daha çok çözüm odaklı, senaryo ve sorunlar üzerinden verilmesi sağlanabilir.
  - Araştırmacılar, alınan eğitimlerin, mesleki gelişim çalışmalarının okullardaki etki ve verimlilik düzeyinin sonuçlarının incelendiği çalışmalar yapılabilir.
2. Bulgulara göre devlet okulları ve özel okullarda görev yapan müdürlerin yüksek lisans ve doktora eğitimi alma konusunda azınlığı oluşturduğu, müdürlüğü bir meslek olarak görüp lisansüstü eğitimle kendilerini yetiştirme konusunda yeterli olmadıkları ortaya çıkmıştır.
  - Uygulamadakilere yüksek lisans veya doktora eğitimi alarak, pratik işleyişin yanında kuramsal bilgilere de hakim olması sağlanabilir. Araştırmacılar da yüksek lisans ve doktora eğitimi alan müdürlerin, yüksek lisans ve doktora eğitimi almayan müdürlere göre kurumlarındaki yönetsel farklılıklar ve etkililikleri konulu çalışmalar yapılabilir.
3. Yüksek lisans ve doktora eğitimi alma konusunda devlet okul müdürleri, özel okul müdürlerinden daha az kurumlarının lisansüstü eğitimi desteklediğini ifade etmişlerdir. Devlet okullarının bu alanda müdürlerinin gelişimini yeteri kadar desteklemedikleri ortaya çıkmıştır.
  - Her iki okulun müdürlerinin lisansüstü eğitim almalarını sağlayacak MEB-Üniversite işbirliği yapılabilir. Araştırmacılar, müdürlerin lisansüstü eğitime bakış açıları ve lisansüstü eğitim almalarının önündeki engelleri araştırılabilir.
4. Özel kurumların müdürlerinin mesleki gelişim çalışmaları için bütçe ayırdığı, devlet kurumların müdürlerinin mesleki gelişim çalışmaları için bütçe ayırmadığı ve müdürlerini desteklemediği ortaya çıkmıştır.
  - Okul müdürlerinin mesleki gelişimlerinin önündeki maddi engellerin kaldırılması ile ilgili önlemler alınarak müdürlerin mesleki gelişimine destek sağlanabilir. Araştırmacılar bu araştırmaya nicel yöntemler de ekleyerek müdürlerin mesleki gelişimine engel olan ya da mesleki gelişimlerine katkı sağlayan unsurları araştırabilir.
5. Mesleki gelişim çalışmalarının nitelikli bir şekilde düzenlenmesi için MEB ile üniversiteler arasında protokol imzalanmasının önemi ortaya çıkmıştır.
  - Uygulamacıların, mesleki gelişim eğitimlerini alanında uzman kişiler tarafından alması sağlanabilir. Alan uzmanı ve akademisyenlerden alınan eğitimlerinin niteliği ve etkililiği araştırılabilir.

6. Müdürlerin yaptıkları çalışmaları, projeleri ya da kurumları içinde çözdükleri problem durumlarını birbirleri ile paylaşabildikleri bir platformun olmadığı, müdürlerin deneyim ve çalışmalarını paylaşabilecekleri ortamların oluşturulması gerektiği ortaya çıkmıştır.
  - Uygulamadakilere, uyguladıkları iyi örnekleri paylaşacakları ve deneyimlerini birbirlerine aktarabilecekleri sempozyumlar düzenlenebilir. Araştırmacılar, müdürlerin paylaşacakları uygulama örnekleri hakkında inceleme yapılabilir.
7. Özel ilköğretim müdürlerinin eğitim teknolojileri alanındaki mesleki gelişimlerini devlet ilköğretim müdürlerinden daha fazla önemsedikleri ortaya çıkmıştır.
  - Müdürlere donanım olarak teknoloji entegrasyonu için eğitimler verilebilir ve uygulamaya yönelik gelişimleri sağlanabilir. Diğer yandan araştırmacılar müdürlerin mesleki gelişimleri için eğitim teknolojileri konusunda hangi eğitimleri almalarının öncelikli ve gerekli olduğunu araştırılabilir.
8. Devlet ilköğretim müdürlerine göre, yönetici atama sisteminin yeniden kurgulanması ve müdürlük basamaklarında yükselme için mesleki gelişim çalışmalarının etkili olması gerekliliği ortaya çıkmıştır.
9. Müdürlüğün bir meslek olarak algılanması, müdürlerin yetiştirilmesi ve mesleki gelişim çalışmaları ile gelişmeleri doğrultusunda atamalarının yapılması, kariyer basamaklarında yükselme için mesleki gelişim şartının aranması müdürlerin kendilerini geliştirmelerine olan katkıyı artırabilir.

## KAYNAKLAR

- Açıkalın, A. (1994 a). *Teknik ve Toplumsal Yönleriyle Okul Yöneticiliği*. Ankara: PEGEM Yayın No: 10.
- Açıkalın, A. (1998). *Toplumsal Kurumsal ve Teknik Yönleriyle Okul Yöneticiliği*. Pegem Yayıncılık, 4. Baskı, Ankara.
- Açıkgöz, K. (1994). *Eğitimde etkili yönetici davranışları* (1. Baskı). İzmir: Kanyılmaz Matbaası.
- Ada, Ş. (1997). Okul Yöneticilerinin Yetiştirilmesinde Milli Eğitim Bakanlığı-Üniversite İşbirliği. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). H.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Ağaoğlu, E., Gültekin, M. ve Çubukçu, Z. (2002). Okul Yöneticisi Yeterliklerine Dayalı Eğitim Programı Önerisi (Hizmet Öncesi- Hizmet içi Eğitim). *21. Yüzyıl Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi Sempozyumu*. 16-17 Mayıs 2002, Ankara
- Altın, F. ve Vatanaritan, S. (2014). Türkiye’de Okul Yöneticisi Yetiştirme, Atama ve Sürekli Geliştirme Model Önerisi. *Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi* (KEFAD) Cilt 15, Sayı 2, Ağustos 2014, Sayfa 17-35
- Bakioğlu, A. ve Özcan, K. (2001). İlköğretim Okul Yöneticilerinin Kariyer Gelişimleri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 1(1), 39-57.
- Brott, P. E. & Myers, J. E. (2002). Development of professional school counselor identity a grounded theory. Merriam, S. B., & Associates. (Eds). *Qualitative Research in Practice Examples for Discussion and Analysis*(pp. 145-160), San Francisco: Jossey-Bass A Wiley Company.
- Bursalioğlu, Z. (1981). *Eğitim yöneticisinin yeterlikleri*. Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayın No: 93.
- Büyükköztürk Ş., Kılıç Çakmak, E., Akgün, Ö.E., Karadeniz, Ş., Demirel, F., (2012). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. 11.Baskı, Ankara: Pegem Akademi.
- Canman, D. (1979). *Türk Kamu Kesiminde Hizmet İçi Eğitimde Ölçme ve Değerlendirme*. TODAİE Yayınları No: 181, Ankara: Doğan Basımevi.

- Çakmak, A. (1984). *Eğitim Yöneticilerinin Hizmet İçinde Yetiştirilmelerine İlişkin Bir Araştırma*.Yüksek Lisans Tezi, TODAİE, Ankara.
- elik, V. (1998). "Eğitimde Dönüşümcü Liderlik". *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*.
- elik, V. (2015). *Eğitimsel Liderlik*. Ankara: Pegem A Yayınları.
- etin, K. ve Yakın, M. (2002). *Milli Eğitim Bakanlığı Yönetici Eğitimi Programlarının Değerlendirilmesi Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi Sempozyumu*. 16-17 Mayıs 2002, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları ss.49-57
- Eren, E. ve Kurt, A. (2011) İlköğretim Okul Müdürlerinin Teknoloji Liderliği Davranışları. *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2011(8), 219-238
- Gaziel, H. (1989). "The Effectiveness of In-Service Training Systems for School Principals: A Comparative Study". *International Review of Administrative Sciences*, Vol 55, 653-666. SAGE Publications:London.
- Gümüş E. ve Ada ř. (2017). Okul Müdürlerinin Katıldıkları Mesleki Gelişim Faaliyetleri Hakkındaki Görüşleri: Türkiye ve ABD Örnekleri. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi* 43:176-208
- Gümüşeli, A. İ. (2002). *İlköğretim okul müdürleri*. İstanbul: Yıldız Teknik Üniversitesi Vakfı Yayınları.
- Gürsel, M. (2003). *Okul Yönetimi*. (5. Basım). Konya: Star Ofset.
- Hacıfazlıoğlu Ö. Karadeniz, ř. ve Dalgıç, G (2010). Eğitim yöneticileri teknoloji liderliği standartlarına ilişkin öğretmen, yönetici ve denetmenlerin görüşleri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi* 2010, Cilt 16, Sayı 4, ss: 537-577
- Hamarat, F. (2002). *İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Aday Öğretmenleri İşbaşında Yetiştirmedeki Rolü ve Yetiştirme Uygulamaları*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi, Ankara.
- Hoy,W.K.& Miskel, C.G. (2001) *Educational administration: Theory, research and practise*. 6. edition , McGraw Hill.
- Işık, H. (2003). Okul Müdürlerinin Yetiştirilmelerinde Yeni Bir Model Önerisi. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi* 24 : 206-211.
- Katz, R. L. (1955). Skills of an effective administrator. *Harvard Business Review*, 33(1), 33-42.
- Koç, N. (2003). *Sunuş Yazısı*. 21. Yy. Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi Sempozyumu. 16-17 Mayıs 2002, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi, Ankara.
- Konan, N. (2013). İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Okuma Alışkanlıkları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi* 2013. Cilt19, Sayı 1, ss: 31-59.
- Lunenburg, C. F.&Ornstein, A.C. (2013) *Eğitim Yönetimi*. Çev. Ed. Gökhan Arastman. Ankara: Nobel yayıncılık.
- Millî Eğitim Bakanlığı Ortaöğretim Kurumları Yönetmeliği (2013) <http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2013/09/20130907-4.htm>. adresinden 10.07.2018 tarihinde edinilmiştir
- MEB, (1995). Milli Eğitim Bakanlığı Hizmet İçi Eğitim Yönetmeliği, *Resmi Gazete*, Sayı: 22161.
- MEB, (2003). *İlköğretim Kurumları Yönetmeliği*. [http://mevzuat.meb.gov.tr/html/225\\_0.html](http://mevzuat.meb.gov.tr/html/225_0.html) adresinden 01.10.2014 tarihinde edinilmiştir.
- MEB, (2014) . 19. *Milli Eğitim şura Kararları*. <http://www.meb.gov.tr>, 27.01.2016 tarihinde alındı.
- MEB, (2014). Millî Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Görevlendirilmelerine Dair Yönetmelik, *Resmi Gazete*, Sayı: 29026.

- MEB, (2018). Okul Öncesi Eğitim ve İlköğretim Kurumları Yönetmeliği, *Resmi Gazete*: 25.06.2015/29397
- Mosrie, D. (1990). "An Effective Principal Training and Support System". *NASSP Bulletin*, Vol 74, 12-15. SAGE Publications: London.
- Öğretmen Strateji Belgesi (2017). <http://oygm.meb.gov.tr/www/ogretmen-strateji-belgesi-yayimlandi/icerik/406>. adresinden 17.07.2018 tarihinde edinilmiştir.
- Özcan, Ş. ve Bakioglu A. (2010). Bir Meta Analitik Etki Analizi: Okul Yöneticilerinin Hizmetiçi Eğitim Almalarının Göreve Etkisi. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi* (H. U. Journal of Education) 38: 201-212.
- Özdemir, İ. (2003). Öğretmenlerin işbaşında yetiştirilmesinde okul müdürlerinin rolü. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 35, 450-458, Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Özdemir, S. (2002). Etkili Okullar ve Öğretim Liderliği, *KTMÜ Sosyal Bilimler Üniversitesi*, 3, 265-282.
- Rosenholtz, S. J. (1985). Political myth about education reform: Lessons from research on teaching. *Phi Delta Kappan*, 66(5), s. 349-355.
- Seferoğlu, S. S. (2004). Öğretmen Yeterlikleri ve Mesleki Gelişim. *Bilim ve Aklın Aydınlığında Eğitim*, 58, 40-45.
- Seferoğlu, S.S. (2001a). Elementary School Teachers Perceptions of Professional Development [Sınıf Öğretmenlerinin Mesleki Gelişimle İlgili Algıları]. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 20, 117-125.
- Şişman, M. (2014). *Öğretim Liderliği*. Ankara; Pegem A. Yayınları.
- Tonbul, Y. (1996). *Eğitim Yöneticilerinin Hizmet İçi Eğitim Programlarının Etkililiğine İlişkin Algıları*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.
- Tonbul, Y. (2006). İlköğretim Okullarındaki "Mesleki Çalışma" Uygulamalarının Etkililiği ile İlgili Görüşler, *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*. 4(1), 13-28.
- Toprakçı, E. (2013). Sınıf Yönetimi. Ankara; Pegem A. Yayınları.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2008). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Yıldırım, A. Ve Şimşek, H. (2003). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

## **Professional Development of Elementary School Principals**

**Halil GÜRKAN(MA)**

Private TAKEV Schools-Turkey  
halilgurkan35@gmail.com

**Prof.Dr. Erdal TOPRAKCI**

Ege University-Turkey  
erdal.toprakci@ege.edu.tr

### **Abstract**

*In this research the aim is to determine what the individual and institutive contributions of the principals who work in public and private elementary schools are to the professional development for principals. For this purpose, research was conducted by carrying out in interview about qualitative research methods. The data of the research was collected with the semi-structured interview form. To analyze the data, the methods of descriptive analysis and content analysis were used. When we examined the findings of the analysis of the data, it was seen that both private and public school principals are keen on participating in trainings and seminars that make contributions to their professional development. However, private school principals are more interested in participating these seminars and trainings than public school principals are. When the institutive contributions to the Professional progress of school principals were examined, it appeared that the private primary schools had more support than public primary schools in the categories existed.*

**Keywords:** Professional development, primary school principals, in-service training



**E-International Journal  
of Educational Research,  
Vol: 9, No: 2, 2018, pp. 64-81**

**DOI: 10.19160/ijer.434582**

*Received: 18.06.2018  
Accepted: 29.07.2018*

### **Suggested Citation:**

Gürkan, H. & Toprakçı, E. (2018). Professional Development of Elementary School Principals *E-International Journal of Educational Research*, Vol: 9, No: 2, 2018, pp. 64-81, DOI: 10.19160/ijer.434582



## EXTENDED ABSTRACT

**Problem:** Today, transformational efforts that are experienced in many areas show themselves also in education system. As an important part of the education system, the school management has to be reviewed and also re-structured in terms of influences of the transformations. Undoubtedly, one of the most important elements of education administration is the school principals. Researchers conducted in educational, educational and transformational leadership areas (Çelik, 1998, Şahin, 2008, Toprakçı, 2013, Şişman, 2014, Çelik, 2015) show that schools with principals who are qualified and open to developments are found to be more successful. Effective school principals must have contemporary management skills and be in continuous personal development. In the light of this basic information, the major problem of the current research is to interrogate the institutional and personal contributions to professional development and the level of proficiency of these contributions according to the school principals who work in private elementary schools and state primary schools. The secondary problem is to compare institutional and personal contributions and competences in professional development in public school principals and private school principals.

**Method:** This research was conducted in a qualitative research design. According to Creswell, qualitative research is the process of interpretation by questioning social life and human problems using their own methods (Yıldırım and Şimşek, 2008: 39). In this research, interview technique was used out of qualitative research techniques. A semi-structured interview form has been prepared and used to conduct interviews. The research is mainly centered on 20 school principals working in the state and private schools in the central districts of İzmir in the year 2015-2016. The sample of the study was determined by purposeful sampling method. As a data collection tool, a semi-structured interview form composed of 6 open-ended questions developed by the researcher was used. In the analysis of the interview data, descriptive analysis and content analysis techniques were used.

**Findings:** The vast majority of elementary school principals who work in private schools have stated that their institutions support them in terms of institutional contributions. In addition, private elementary school principals have stated that their institutions contribute to master and doctoral studies. All directors working in private schools have indicated that their institutions allocate budget for professional development work. Many private elementary school principals have contributed individually to their professional development by participating in trainings and seminars. Managers suggest they should have master or doctoral degrees related to their professional development, read books about the field, do research and adapt to technological developments. The majority of the principals working in public primary schools stated that MEB's provided in-service training for them. Public school principals have stated that the institution does not allocate budget for them. State school principals have stated that their institutions do not contribute to symposiums, seminars and trainings in terms of vocational guidance. The results of the research also show that the managers are not productive about publishing and also they do not improve themselves by reading books about the field. Given the institutional contribution to in-service training studies, private elementary school principals state that their institutions provide them more opportunities than state schools do. Private elementary school principals attend trainings and seminars more than public school principals do. School principals were asked if they think that the professional development studies they have taken about management are at a sufficient level. Both types of educational institutions do not think that the trainings they receive are sufficient.

**Suggestions:** It may be appropriate that the Ministry of National Education's in-service training activities focus on educational activities that will enable principals to improve themselves. Researchers can conduct studies that examine the results of the effectiveness and productivity level of training received, professional development studies at schools. The Ministry of National Education -University cooperation can be made to ensure that the principals of both schools attend post-graduate training. Applicants can be trained in their professional development training by experts in the field. The quality and effectiveness of training received from field specialists and academics can be investigated.