International Innovative Education Researcher

OKUL MÜDÜRLERİNİN KENDİ KARIYER EVRELERİNE İLİŞKİN DÜŞÜNCELERİ

Kasım Bozkurt¹, Doç. Dr. Metin Özkan²

¹ T.C. Milli Eğitim Bakanlığı, Karşıyaka İlkokulu, Nizip-Gaziantep;
kasmbozkurt@hotmail.com; <https://orcid.org/0000-0001-9165-7734>

²Gaziantep Üniversitesi, Gaziantep Eğitim Fakültesi, Eğitim Bilimleri Bölümü, Şehitkâmil-Gaziantep;
ozkan.metin@gmail.com; <https://orcid.org/0000-0002-4891-9409>

Kaynak göstermek için: Bozkurt, K. & Özkan, M. (2021). Okul müdürlerinin kendi kariyer evrelerine ilişkin düşünceleri, *International Innovative Education Researcher*, 1(1), 42-51.

ÖZET

Bu araştırmanın amacı okul müdürlerinin kariyer evrelerine ilişkin düşüncelerinin, ilk karşılaşma-süreç-son aşama olarak üç dönem şeklinde nasıl bir dönüşüm geçirdiğini ortaya koymaktır. Nitel yöntemle yapılan araştırmada çalışma grubunu, 10 okul müdürü oluşturmuştur. Çalışma grubuna dâhil edilmede okul müdürlerinin en az beş yıllık müdürlük tecrübesine sahip olması ölçüt olarak alınmış, katılımcılara kartopu örnekleme yöntemiyle ulaşılmıştır. Araştırma verileri yarı yapılandırılmış görüşme formuyla toplanmıştır. Araştırma bulgularına göre okul müdürlerinin stajyer yöneticilik, şehzadelik, keşfetme, heyecan, acemilik, çıraklık, alışma, kaygı, ilk deneyim ve öğrenme gibi tanımlamalarla ifade ettikleri ilk müdürlük yıllarının belirsizliklerle birlikte gelen kaygı, endişe ve heyecanın öne çıktığı bir dönem olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Okul müdürleri müdürlükteki ilk yıllardan sonraki dönemi özgüven, olgunlaşma, yarı demokratik, fark yaratma, sıradanlık, tecrübe, ikinci heyecan, adanmışlık, kalfalık ve uygulama gibi farklı duygu ve düşüncelerle tanımlamışlardır. Okul müdürleri en az beş yıllık deneyimleri sonucunda deneyime ve tecrübeye yoğun bir vurgu yaparak ulaştıkları mevcut evreyi özgüven, yöneticilikten liderliğe geçiş, babacanlık, diğerkâmlık, ustalık, tecrübe ve tevazu, iz bırakma, verimlilik ve ustalık gibi kavramlarla tanımlamışlardır.

Anahtar Kelimeler: okul müdürü kariyer basamağı, liderlik, yönetici seçme ve görevlendirme, kariyer, okul müdürü

SCHOOL PRINCIPALS' THOUGHTS ON THEIR OWN CAREER STAGES

ABSTRACT

The aim of this research is to reveal how school principals transform their thoughts about career stages dividing it into three periods, the first encounter-process-final stage. In order to achieve this aim, the study group consisted of 10 school principals was formed in the qualitative research. In the determination of the study group, it was taken as a criterion that the school principals have at least five years of management experience. The data of the research were collected with a semi-structured interview form, which was created to periodically collect the thoughts of the managers about the career stages. According to the research findings, it was seen that school principals expressed it with definitions such as trainee management, principedom, discovery, excitement, novice, apprenticeship habituation period, anxiety, first experience and learning. It shows that the first years of management were a period in which the anxiety, worry and excitement that came with uncertainties came to the fore. School principals defined the period following the first years in the principalship with different feelings and thoughts such as self-confidence, maturation, semi-democratic, making a difference, mediocrity, experience, second excitement, dedication, journeyman and practice. School principals have defined the current stage they have reached by emphasizing experience and experience as a result of at least five years of experience, with concepts such as self-confidence, transition from manager to leadership, paternalism, altruism, mastery, experience and humility, leaving a trace, efficiency and mastery.

Keywords: school principal's career stages, leadership, trainee manager, selection and assignment of principals, career, school principal

GİRİŞ

Kariyer kavramı bir meslek alanında ilerleme ve bunun sonucunda daha fazla para kazanma, sorumluluk üstlenme, statü kazanma, güç ve saygınlık elde etme olarak tanımlanabilir (Taşçıoğlu, 2006). Türk Dil Kurumu sözlüğünde kariyer bir meslekte zaman ve çalışmayla elde edilen aşama, başarı ve uzmanlık olarak tanımlanmaktadır. Tanımlardan anlaşılacağı üzere kariyer kavramı, öz bir ifadeyle 'mesleki ilerleme' olarak ifade edilebilir. Mesleki ilerleme ise hem bireyin potansiyelinin ortaya çıkması ve bütüncül, çok yönlü doyurucu bir meslek yaşama hakkıyla hem de gelişen potansiyel ve iyi oluş haliyle üyesi olduğu bütün örgütlerin amaçlarına ulaşmasında sağlayabilecekleri katkılar bakımından önemlidir. Bu yönüyle kariyerin bir birey bir de örgüt yanının olduğu söylenebilir (Bakioğlu ve İnandı, 2001). Dolayısıyla örgütlerin iş görenlerinin kariyer basamaklarını incelemeleri ve iş gücünün verimini arttırmak için yapılacak insan kaynağı geliştirme süreçlerinde dikkate almaları gerekmektedir.

Birçok meslek için hem statü hem gelişim açısından belirgin olan kariyer aşamalarının okul müdürlüğü gibi toplumun geleceğine yön verebilecek kritik bir alanda önemi yadsınamaz. Çünkü okullar, eğitim politikalarının somut uygulama alanlarıdır ve okul müdürleri bu uygulama alanının temel belirleyicilerinden biridir. Açıkalın (1998) tarafından alanyazına kazandırılmış olan "bir okul müdürü kadar okuldur" ifadesi, müdürü yücelterek okulun merkezine almaktan öte, okul müdürünün insan kaynağının geliştirilmesindeki rolüne işaret etmektedir. Okullarında eğitim-öğretim faaliyetlerini fiilen yürüten, böylece bir ülkenin en önemli kaynağı -insanı- yetiştiren öğretmenlerin mesleki gelişim ihtiyaçlarının belirlenmesinde ve karşılanmasında okul müdürünün belirleyiciliği bulunmaktadır. Öğretmenin gelişmeye açık alanlarını en iyi görebilecek, ilerlemeleri sağlayabilecek konumda olanlardan biri okul müdürleridir. Öğretmenlerin mesleki gelişimlerinde önemli gelişmeler sağlayabilecek bir katalizör de, yine, kariyer basamaklarıdır (Kaplan ve Gülcan, 2020).

Öğretmenler, tıpkı vücuttaki kılcal damarlar gibidir. Vücuttaki tüm doku ve hücrelerin ihtiyacı kılcallar aracılığıyla taşındığı gibi, bütün bir eğitim sisteminin mesajı öğretmen kanalıyla hedefine ulaşmaktadır. Bu nedenle öğretmen kariyer basamaklarını konu edinen alanyazında birçok araştırma (Bakioğlu ve Banoğlu, 2013; Demir, 2011; İnandı ve Gılıç, 2020; Kaplan ve Gülcan, 2020; Nartgün ve Ural, 2007; Tosun ve Yengin Sarpkaya, 2014) bulunmaktadır. Ancak alanyazında öğretmenlerin mesleki gelişiminde, diğer bir anlatımla kariyer sürecinde, belirleyici olan okul müdürlerinin kariyer evrelerine ilişkin çalışmaya rastlanılmamıştır. Buna karşılık okul müdürlüğünün bir kariyer mesleği olması gerektiği ve meslek içinde kariyer basamaklarının oluşturulması gerektiği (Demirtaş ve Özer, 2014) sıklıkla vurgulanmaktadır. Okul müdürlerinin kariyer basamaklarına ilişkin tartışmalar statü,

maaş gibi özlük haklarında aşamalı iyileştirmeler ile müdürlüğün öğretmenlikten farklı profesyonel bir alan olarak tanınmasına odaklanmaktadır. Okul müdürlüğünün daha etkin yapılabilmesi için gerekli olan bu tartışmaların yapılmasının dışında, müdürlerin mevcut koşullar içinde hangi kariyer evrelerinden geçtiğinin anlaşılması da önemli görülmektedir. Bu araştırmada okul müdürlerinin gözünden okul müdürlerinin hangi kariyer aşamalarından geçtiklerini belirlemek amaçlanmıştır. Evrelerin neler olabileceği ve onlara neler hissettirdikleri araştırılarak mevcut okul müdürlerine ve ileride bu görevi yerine getirecek olanlara bir bakış açısı kazandırma planlanmaktadır.

Araştırmada okul müdürlüğünde geçen süreç başlangıç, ilk yılların ardından gelen diğer yıllar ve en az beş yıl olmak üzere geline son evre olarak üç aşamada ele alınmıştır. Bu yönüyle araştırma okul müdürlüğü kariyer basamaklarını bütün yönleriyle ortaya koyma iddiası taşımamaktadır. Bu iddia yerine okuyucuların zihninde, önemli bir alan olarak görülen okul müdürlüğünün kariyer basamaklarını anlamaya çalışan fikirler oluşturmaya istenmektedir.

YÖNTEM

Araştırma Modeli

Araştırma nitel desende tasarlanmıştır. 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 nitel bir sürecin izlendiği araştırma türüdür (Yıldırım ve Şimşek, 2013). Araştırmada varlığı bilinen bir gerçeği derinlemesine anlamak ve yöneticilerin bu sürece ilişkin deneyimlerini nasıl anlamlandırdıklarını ortaya koyma amacına nitel araştırma desenlerinden olgu bilim (fenomenoloji) deseni kullanılarak ulaşılmaya çalışılmıştır.

Çalışma Grubu

Araştırmanın çalışma grubu, 2020-2021 eğitim-öğretim yılında Türkiye’deki bir Büyükşehir’e bağlı ilçede kamu okullarında görev yapan, yöneticilikte en az beş yıllık kıdemi bulunan okul müdürlerinden oluşmaktadır. Çalışma grubunun belirlenmesinde, amaçlı örnekleme yöntemlerinden kartopu/zincir örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Patton (2018)’a göre amaçlı örnekleme yöntemi zengin bilgiye sahip olduğu düşünülen durumların derinlemesine çalışılmasına olanak vermektedir. Araştırmanın çalışma grubunu oluşturan okul müdürlerinin eğitim durumu, öğretmenlik ve müdürlük kıdemleri Tablo 1’de gösterilmiştir.

Tablo 1.

Katılımcı Demografik Bilgileri

Kod	Eğitim Durumu	Öğretmenlikteki Kıdem	Müdürlükteki Kıdem
K1	Yüksek Lisans	10	5
K2	Yüksek Lisans	8	5
K3	Yüksek Lisans	19	7
K4	Yüksek Lisans	17	8
K5	Yüksek Lisans	8	6
K6	Lisans	45	18
K7	Lisans	19	5
K8	Lisans	15	6
K9	Lisans	7	5
K10	Lisans	20	7

Tablo 1 ‘de görüldüğü gibi okul müdürlerinin 5’i yüksek lisans, 5’i lisans mezunudur. Ayrıca okul müdürleri en az beş yıllık okul müdürlüğü deneyimi olan yöneticilerdir. Görüşmeye katılan okul müdürlerinin öğretmenlikteki ortalama kıdem süresi 16,8 yıl olup müdürlükteki ortalama kıdem süresi ise 7,2 yıldır. Yüksek lisans yapmış olan okul müdürlerinin öğretmenlik kıdem ortalaması 12,4 yıl, yöneticilik kıdem ortalaması 6,2 yıl iken; lisans mezunu yöneticilerin aynı konudaki kıdemleri sırasıyla 21,2 yıl ile 8,2 yıldır.

Verilerin Toplanması

Araştırmada öncelikle alanyazın taraması yapılarak konunun teorik dayanağı oluşturulmuştur. Araştırmanın verileri alanyazına dayalı olarak geliştirilmiş görüşme formu ile toplanmıştır. Görüşme formunun birinci bölümünde okul müdürlerinin mezun oldukları okul ve meslekteki kıdemleri, ikinci bölümünde ise okul müdürlüğü kariyer evreleri ile ilgili sorular sorulmuştur. Görüşmeler, ilgili okul müdürleri okullarında ziyaret edilerek ve çalışma odalarında ses kaydı alınarak yapılmıştır. Görüşmecilere, yapılan görüşmelerin yazılı hâle getirileceği ve son olarak kendilerine teyit ettirileceği belirtilmiştir.

Verilerin Çözümlemesi

Görüşmeler betimsel analiz yöntemi kullanılarak analiz edilmiştir. Öncelikle okul müdürlerinin ses kayıtları çözümlenerek yazıya dökülmüştür. Yapılan bu işlemde sonra ses kayıtları tekrar dinlenilerek kontrol edilmiştir. Metin haline dönüştürülen ses kayıtları görüşme yapılan her bir okul müdürüne gönderilmiş ve teyit edilmiştir. Çözümlemelerde görüşme yapılan her bir okul müdürüne bir kod verilmiştir. Araştırma bulguları görüşme soruları temel alınarak analiz edilmiştir.

BULGULAR

İlk Müdürlük Yıllarına İlişkin Düşünceler ve Tanımlamalar

Okul müdürlerinden göreve ilk başladıkları zamanı yeniden düşünmeleri ve bu dönemi duygularını da katarak tanımlamaları istenmiştir. Ayrıca duygularını ortaya koyarken, bu döneme özel bir isim vermeleri gerekirse nasıl isimlendirebilecekleri de öğrenilmeye çalışılmıştır. Katılımcılardan gelen görüşler bu dönemin belirsizliklerle birlikte gelen kaygı, endişe ve heyecanın öne çıktığı bir dönem olduğuna işaret etmektedir. Okul müdürlerinin, müdürlüğün ilk yıllarına ilişkin duygularından öne çıkanlar Tablo 2’de sunulmuştur.

Tablo 2.

Okul Müdürlerinin Müdürlük Görevine İlk Başladıkları Döneme İlişkin Düşünceleri

Öne Çıkan Düşünce	Frekans (f)
Heyecan	7
Belirsizlik	4
Tecrübesizlik	5
Kaygı/Endişe	5
Bilgisizlik/Yetersizlik	3
Görevin zorluğu/Sorumluluk	3
Öğrenme/Keşfetme	4
Panik Atak	1

Araştırmaya katılan okul müdürleri ilk yıllarında heyecanlı olduklarını, tecrübesizlik yaşadıklarını, kaygı ve endişe yoğunluklarının yüksek olduğunu, yöneticilik deneyimlerinin azlığı veya yokluğu nedenleriyle yetersizlik hissettiklerini belirtmişlerdir. Diğer taraftan, okul müdürleri bu dönemi sorumluluk duygusunun yoğunluğuyla birlikte gelen öğrenme ve keşfetme dönemi olduğunu düşünmektedirler. Okul müdürlerinin ilk müdürlük yıllarındaki duygularını ortaya koyan düşüncelerinden örnekler ve dönemi tanımlamalarından bazıları aşağıda sunulmuştur.

“Sınıf yönetimi dersi almıştım bu konuda fikir sahibiydim ama okul yönetimi [eksiklik belirten yüz ifadesi]... Bu sınıfta öğrenciyle olmaktan, öğrencinin sorumluluğunu almaktan çok farklıydı ve açıkçası korkutucuydu.... Yani benim için danışmanımın olmadığı **“stajyer yöneticilik dönemi”** diyebilirim.” (K2)

“Okul müdürlüğüne ilk başladığım zamanlarda çok heyecanlıydım. Her şeyden önce bir okulun, öğrencilerin ve öğretmenlerin sorumluluğu üzerimdeydi. ...Gerçekten heyecanlı bir dönemdi. Bütün ilkler heyecanlı olur hele de okul müdürlüğü gibi zor ve önemli bir görev çok daha heyecan veriyordu. Bu döneme **“heyecan dönemi”** adını veriyorum. ” (K6)

“Okul müdürlüğüne ilk başladığım yıllarda yeni ve önemli bir işe başlamanın heyecanı, sorumluluğu yüksek bir konuma gelmenin kaygısı, daha önce hiç yapmadığım bir işe

başlamanın belirsizliği vardı.Daha önce müdür yardımcılığı yapmış olmama rağmen okul müdürlüğünün incelikleri ile ilgili birçok şeyi bu dönemde keşfettim. Bu döneme **“keşfetme dönemi”** adını veriyorum.” (K4)

“Birleştirilmiş sınıflı bir köy okulunda çalışan, idareden bihaber olan biri olarak hiçbir eğitimden geçmeden direkt ihtiyaçtan dolayı okul müdürlüğüne geçmiş biri olarak sudan çıkmış balık gibiydim. Tüm evrak işlerinde panik atak, personeline nasıl davranacağını bile bilmeyen bir müdürdüm. O yüzden tam anlamıyla bu döneme **“çıraklık dönemi”** diyebiliriz.”(K1)

“Okul müdürlüğüne ilk başladığım zaman gerçekten çok heyecanlıydım çünkü idarecilğe ilk başladığım yıllarda müdür yardımcılığı yaparken gözlemlemiş olduğum müdürlerin yaptığı yanlışları yapmamak için kendimde çok büyük bir istek duyuyordum. ...bu döneme bir isim vermek gerekirse **“şehzadelik dönemi”** olabilir diye düşünüyorum.” (K7)

Okul müdürlerinin müdürlük görevine başladıkları ilk yıllardaki düşüncelerinin, dönemi tanımlamak için kullandıkları ifadelerle de örtüştüğü görülmektedir. Bu dönemi tanımlamalarından öne çıkanlar duygularının desteklediği gibi *stajyer yöneticilik, şehzadelik, keşfetme, heyecan, acemilik, çıraklık, alışma, kaygı, ilk deneyim ve öğrenmedir.*

İlk Müdürlük Yıllarının Ardından Gelen Döneme İlişkin Düşünce ve Tanımlamaları

Okul müdürlerinden göreve ilk başladıkları zaman yaşadıkları yoğun duyguların ardına neler hissettikleri, duygularının nasıl bir seyir izlediğine yönelik düşünceleri alınmıştır. Katılımcıların bu dönemde özgüven, başarı, fark yaratma, gerçekçi bakış açısına sahip olma gibi olumlu duygulara sahip oldukları anlaşılmaktadır. Okul müdürlerinin, müdürlüğün ilk yıllarının ardından gelen döneme ilişkin duygularından öne çıkanlar Tablo 3’de yer almaktadır.

Tablo 3.
İlk Müdürlük Yıllarının Ardından Gelen Döneme İlişkin Düşünceler

Öne Çıkan Düşünceler	Frekans (f)
Donanım/Deneyim/Tecrübe	7
Özgüven	6
Başarı	4
Okul ve Çevresine Hâkim Olma	4
Gerçekçi Bakış Açısı	3
Otorite	3
Adanmışlık	2
Fark Yaratma	2

Tablo 3’teki görüşler incelendiğinde katılımcıların okul müdürlüğündeki ikinci dönemi deneyim/tecrübe, özgüven, başarı, okul ve çevreye hâkim olma, gerçekçi bakış açısı, otorite ve adanmışlık duygularıyla birlikte açıkladıkları anlaşılmaktadır. Bu ikinci dönemde ilk yılların tecrübesizliği ve bilgisizliğinin yerini öğrenme ve tecrübeyle birlikte gelen yüksek özgüven, okula ve çevresine hâkim olma gibi davranışların genel olarak öne çıktığı tahmin edilebilir. Bu anlamda katılımcıların görüşlerinin okul müdürlüğü görevinde tecrübenin önemine işaret ettiği söylenebilir. Okul müdürlerinin ilk müdürlük yıllarının ardına gelen döneme ilişkin düşüncelerinden bazılarını aşağıda yer verilmiştir.

“İlk yıllarda işleri artık öğrendikçe bana ilerleyen yıllarda büyük bir özgüven geldi. Neden daha iyisi olmasın, bunlarla sınırlı kalmamalıyım daha iyi neler yapabilirim diyerek bakanlık politikalarından da şaşmadan farklı arayışlar içerisine girdim. ... Bu döneme **“özgüven dönemi”** diyebilirim.” (K5)

“Daha rahattım, ilk zamanların heyecanı bilgisizliği yoktu fakat her şey yavaş yavaş sıradanlaşıyordu. Her şey rutine binmişti. Günlük olarak aynı şeyleri yapıyordum, neyi nasıl yapacağımız belliydi. Etkilerin karşılığı tepki olarak standart hale gelmişti. Tecrübe ile birlikte ilk zamanların heyecanının yerini birazcık sıradanlık almıştı. Bu döneme bir isim vermem

gerekirse ilk döneme heyecan demiştik bu döneme “**sıradanlık dönemi**” demek istiyorum.” (K6)

“Heyecan, kaygı ve belirsizlik bir süre sonra ortadan kalktı. Artık okuluna, personeline, öğrencisine hâkim ayakları daha sağlam yere basan bir okul müdürüydüm. ...Okulun fiziki ortamından ziyade okulun psikolojik ortamına daha çok önem vermem gerektiğini düşündüm. ...Okul müdürlüğünün teknik bilgisine sahip beşeri ilişkileri daha da güçlenmiş bir okul müdürü olarak adımdan söz ettireceğim bir dönem oldu. Bu döneme “**fark yaratma dönemi**” ismini vermek istiyorum.” (K4)

“Daha önceki yaptığım hatalardan ders çıkararak ilerlediğim mesleki çalışmalarımın bu dönemine nerde ne yapılması gerektiğini bildiğim ve çıraklığı atıp usta olduğumuz bu döneme “**verimlilik dönemi**” demek yanlış olmaz.” (K1)

Okul müdürleri müdürlükteki ilk yılların ardına gelen dönemi *özgüven, olgunlaşma, yarı demokratik, fark yaratma, sıradanlık, tecrübe, ikinci heyecan, adanmışlık, kalfalık ve uygulama* gibi farklı duygu ve düşüncelerle tanımlamışlardır. Tecrübenin, öğrenmenin, özgüvenin yükselmesi dikkate değerdir. Ancak bir katılımcının heyecanı kaybetmeye yönelik sıradanlık dönemi tanımlaması diğer görüşlerden ayrılan tarafları ile birlikte üzerinde durulması gerekmektedir.

Tecrübeli Bir Okul Müdürü Olarak Düşünceleri ve Bu Döneme İlişkin Tanımlamaları

Okul müdürlerine, en az beş yıl olmak üzere, tecrübeli bir okul müdürü olarak şu anki duygu ve düşüncelerini öğrenmek amacıyla “*Tecrübeli bir okul müdürü olarak okul müdürlüğü ile ilgili şuan ki duygu ve düşünceleriniz nelerdir? Bu üçüncü döneme bir isim vermek isteseydiniz hangi ismi seçerdiniz?*” sorusu yöneltilmiştir. Katılımcıların bu dönemde deneyime ve tecrübeye yoğun bir vurgu yaptıkları anlaşılmaktadır. Bu deneyimin insan odaklı yaklaşım ve hoşgörü gibi olgunlaşmaya kaynaklık ettiği söylenebilir. Okul müdürlerinin, müdürlüğün ilk yıllarının ardından gelen düşüncelerinden öne çıkanlar Tablo 4’de yer almaktadır.

Tablo 4.

Okul Müdürlerinin Tecrübe Kazanmış Bir Okul Müdürü Olarak Düşünceleri

Tecrübe Kazanmış Bir Okul Müdürü Olarak Duygu ve Düşünceleri	Frekans (f)
Deneyim/Tecrübe	10
Olgunlaşma	6
Hoşgörü	6
İnsan Odaklılık	4
Ustalık	4
İz Bırakma	3
Verimlilik	3
Farkındalık	2
Kabul Görme	1
Sorgulama/Anlam Arayışı	1

Tablo 4 incelendiğinde okul müdürlerinin bu dönemi deneyim/tecrübe, olgunlaşma, hoşgörü, insan odaklılık, ustalık, iz bırakma, verimlilik, farkındalık, kabul görme, sorgulama/anlam arayışı kavramlarıyla açıkladıkları anlaşılmaktadır. Katılımcı düşünceleri tecrübeli okul müdürlerinden beklenen davranışları ortaya koymaktadır. Okul müdürlüğü görevinde geçen sürenin artması tecrübe ve olgunluk kazandırırken hoşgörü duygusunun gelişmesini sağlıyor olabilir. Böylece okul müdürlerinin daha çok insanı merkeze alan bir yönetim sergilemiş olabilecekleri tahmin edilebilir. Okul müdürlerinin tecrübe kazanmış bir yönetici olarak şundaki döneme ilişkin düşünme ve tanımlamalarından örneklerle aşağıda yer verilmiştir.

“... acı tatlı tecrübelerden de çıkardığım derslerle biraz vurdumduymaz oluyor insan. İnsanın değerini daha iyi anlıyor ve insan kaynakları konusunda daha tecrübeli oluyor. O sebeple daha babacan ve sakin oluyor insan. ...Uzmanlık ve yaş da devreye girdikçe insanların saygınlığını kazanıyorsun ve sıkıntısız bir çalışma ortamında devam ediyorsun. Bu döneme “**tecrübe dönemi**” diyebilirim.” (K5)

“...Bu dönemde kendimden çıkıp etrafındakileri düşünmeye başladım.. ...Tabiri caizse tavırlarınız daha babacandı. Daha çok sahipleniciydim. Öğretmenlerimizin, öğrencilerimizin yanlışlarına, hatalarını anında müdahale etmekten ziyade onlara bir abi, bir büyük, bir yakını gibi davranarak o davranışları beraber düzeltmeye ... nihayetinde ... yapmış olduğum hatalar gözümün önünden geçiyor. ...insanın huzurlu, mutlu olması gerektiğini okullarda öğretmenlerin sınıflara mutlu girmesi gerektiğini düşünüyordum bunun mücadelesini veriyordum. Ben bu döneme **“babacanlık dönemi”** ismini vermek istiyorum.” (K6)

“...Daha önceki yaptığım hatalardan ders çıkararak ilerlediğim mesleki çalışmalarımın bu dönemine nerde ne yapılması gerektiğini bildiğim ve çıraklığı atıp usta olduğumuz bu döneme **“verimlilik dönemi”** demek yanlış olmaz.” (K1)

“Heyecanını yenmiş, içinde bulunduğu eğitim camiasına kendini kabul ettirmiş bir okul müdürü olarak meslek hayatımın en donanımlı dönemindeydim artık. Bir nevi anlam arayışları dönemi. Bu okulda bu görevde bulunma durumumu sorguluyordum sürekli. Yaptığım işler ile çocukların yüksek yararları arasında bağlar kurmaya çalışıyordum. Öğretmenlerimi daha yakından tanımaya gayret ederek onlara daha çok yardımcı olmaya çalışıyordum. Yaptığımız işin, insana dokunmanın, önemini anlamaya ve anlatmaya çalışıyordum. İnsan ilişkilerinin sağlıklı olmadığı bir okulda eğitenden söz etmek mümkün değildir. Bu dönemde yaptıklarımızla hem öğretmenlerimin hem de öğrencilerimin hayatlarında izler bıraktığımı düşünüyorum. O yüzden bu döneme **“iz bırakma dönemi”** demek istiyorum.” (K4)

“... sanki hırs yerini daha çok hoşgörüye bırakıyor yani okul müdürünün böyle daha çok okulunu sahiplenmesi, personeli sahiplenmesi, onlara hoşgörüyle davranması, bazı kusurları hafifletmesi, görmezden gelmesi yani o ilk yıllardaki hırsın vermiş olduğu bazı yanlışları aslında yapmamasına da sebep oluyor diye düşünüyorum. Bu döneme de **“hoşgörü dönemi”** diyebilirim.” (K7)

Okul müdürleri, yöneticilikle geçen süreyle birlikte geldikleri son dönemi özgüven, yöneticilikten liderliğe geçiş, babacanlık, diğerkâmlık, ustalık, tecrübe ve tevazu, iz bırakma, tecrübe ve tevazu, verimlilik ve ustalık gibi kavramlarla tanımlamışlardır. Okul müdürlerinin üç döneme verdikleri isimleri, değişimi göstermesi bakımından Tablo 5’de sunulmuştur.

Tablo 5.

Okul Müdürlerinin Kariyer Basamaklarına Verdikleri İsimler

Kodu	1.Dönem	2.Dönem	3.Dönem
K1	Çıraklık	Adanmışlık	Verimlilik
K2	Stajyer Yöneticilik	Yarı Demokratik Dönem	Yöneticilikten Liderliğe Geçiş
K3	Çıraklık	İkinci Heyecan	Ustalık
K4	Keşfetme	Fark Yaratma	İz Bırakma
K5	Kaygı	Özgüven	Tecrübe
K6	Heyecan	Sıradan	Babacan
K7	Şehzadelik	Tecrübe	Hoşgörü
K8	Yönetimde İlk Deneyimlerim	Olgunlaşıyorum	Tecrübe ve Tevazu
K9	Çıraklık	Kalfalık	Ustalık
K10	Öğrenme	Uygulama	Değerlendirme

Tablo 5 incelendiğinde katılımcı okul müdürlerinin ilk yılları tanımlarken kendilerinden, sonraki yıllarda ise çevrelerinden daha çok bahsettikleri anlaşılmaktadır. Diğer bir anlatımla ilk yıllarda müdürlük görevini yapıp-yapamayacağına ilişkin kaygılar, ego gibi nedenlerle daha kendi ile ilgili görüşler öne çıkarken, sonraki yıllarda birlikte çalıştığı insanların mutluluğu ve başarısı gibi konulara odaklanıldığı anlaşılmaktadır.

Okul Müdürlüğünde Kariyer Basamaklarının Gerekliliğine İlişkin Görüşler

Okul müdürlüğünde kariyer basamaklarının işletilemediğine yönelik alanyazında yapılan tartışmalara, okul müdürlerinin gözünden katkı vermek amacıyla “*Sizce Okul müdürlerinin kariyer basamakları olmalı mı? Neden?*” sorusu yöneltilmiştir. Genel bir görüş olarak mutlaka kariyer basamaklarının işletilmesi gerektiği ifade edilmiştir. Okul müdürlerinin konu hakkındaki düşüncelerinden bazıları özetle aşağıdaki gibidir.

“Kesinlikle okul müdürlüğü kariyer basamağı olmalıdır. İkinci bir görev olarak verilmesi insana ekstra yük olduğunu düşünüyorum. Kariyer basamakları insanlara yükselme ve profesyonelleşme imkânı sağlar. Bu durum da okul müdürlüğü için daha liyakatli insanları seçer.” (K5)

“Öncelikle okul müdürlüğü bir meslek olarak görülmeli. Daha sonra da tabi kariyer aşamaları olması düşünülebilir. Çünkü göreve ilk başladığımızdaki halimiz, duygu durumumuz, yeterliliklerimiz ve mesleği bakış açımız ilerleyen dönemlerde farklılıklar gösteriyor. Her dönem kendi içerisinde değerlendirilmeli, bu dönemlerin özellikleri ortaya çıkartılarak bu dönemde nasıl davranılması gerektiğine dair çalışmalar yapılmalı.” (K6)

“Personel ve öğrenci sayısı çok olan bir okula bir öğretmenin direkt okul müdürü olarak göreve başlaması yanlış olur. Bu yüzden okul müdürlüğünde basamak basamak ilerlemesi gerektiğini düşünüyorum şöyle ki okul müdürlüğüne yeni başlayan birisi nispeten daha küçük bir okulda göreve başlayarak zamanla daha büyük okullara geçerse daha iyi olur. Bu durum okul müdürlüğü görevinde kariyer basamaklarını gerekli kılar. (K7)

“... okul müdürlüğü görevini kariyer basamaklarına ayırarak hem daha derinlemesine inceleme şansımız olur hem de okul müdürlerine yeni bir hedef koyarak daha çok çalışması sağlanır. Tüm bunlardan sebep okul müdürlüğü görevinin kariyer basamakları olmalı. (K4)”

“İnsanların hedefi ne zaman biterse kendisi de o zaman bitermiş. Bu yüzden okul müdürlükleri içinde kariyer basamakları olmalı elbette. Nasıl ki bir dönem uzman öğretmen gibi bir uygulamaya yapıldıysa şuanda müdürler içinde benzer bir uygulamaya gidilebilir.” (K1)

SONUÇ VE ÖNERİLER

Katılımcıların okul müdürlüğünün farklı dönemlerine ilişkin görüşleri, deneyimlerinin farklı olmasına rağmen, benzerlikler taşımaktadır. Dolayısıyla okul müdürlüğünün benzer süreçleri içeren belirgin aşamaları olduğu söylenebilir. Araştırma kapsamında üç dönem olarak incelenmeye çalışılan okul müdürlüğü kariyer aşamalarının ilkinde heyecan ve belirsizliğin hâkim olması ve yöneticilerin de acemilik-çiraklık dönemi gibi isimlerle ilk yılları tanımlamaları, okul müdürlüğü gibi önemli bir görevin öncesinde iyi bir hazırlık sürecinden geçilmesi gerektiğine işaret etmektedir.

Okul yöneticisi, diğer paydaşlarla birlikte, ancak belirleyici olarak, okulda temel değerlerin oluşturulup geliştirilmesine öncülük eden kültürel ve ahlaki bir liderdir (Balcı,2004). Dolayısıyla okul müdürleri diğer okul paydaşlarının takip ettiği, vizyonunun okulun eylemlerini sınırladığı, örgütün amaçlarına ulaşmasındaki önemli bir makamı temsil etmektedirler. Bu nedenle her ne kadar acemiliğin doğal bir süreç olduğu düşünülebilir olsa bile okul müdürlüğünde sürecin daha sağlıklı geçirilmesi için önlemler alınması gerekmektedir. Alınacak önlemler üç temelde ele alınabilir. Birincisi acemilik yaşanmaması için okul müdürlüğü öncesi uygulamaya dayalı eğitimler verilmesi önerilebilir. İkincisi acemilik döneminde destek imkânları sağlanabilir. Mentörlük ve koçluk gibi mesleki dayanışma-gelişim uygulamaların okul müdürleri arasında yaygınlaştırılması ve kurumsallaştırılması önerilebilir. Özellikle deneyimle birlikte gelen okul içi dinamikleri anlama konusunda tecrübeli okul yöneticilerin desteğini almak okulların başarı temelli okul kültürü oluşturmada etkili olabilir. Çünkü okul müdürleri, okulda başarı temelli kültürün oluşturulması, korunup sürdürülmesinde ve güçlendirilmesinde olduğu kadar ihtiyaç durumunda kültürün değişim ve yeniden oluşma sürecinde diğer paydaşlar üzerinde etkileme gücüne sahiptir (Şişman ve Turan, 2004).

Okul müdürleri heyecan ve acemilikle geçen ilk dönemin arkasından gelen dönemi deneyim/tecrübe, özgüven, başarı, okul ve çevresi hakim olma, gerçekçi bakış açısı, otorite ve adanmışlık kavramlarıyla açıklamaktadırlar. Bu yönüyle ilk yıllarının deneyimsizliğinin ardından okula ve çevresine hakim, ayakları yere daha sağlam basan, ne yaptığını bilen bir okul müdürü profili ortaya çıkmaktadır. Daha önce de bahsedildiği gibi okul müdürlüğünün ilk yıllarındaki sürecin sağlıklı atlatılması, hem okulların amaçlarına ulaşmasında etkili olabilecek hem de sonraki süreçlerin daha başarılı geçmesine katkı sağlayabilecektir. İlk yılların ardından okul müdürlerinin gerek teknik gerek beşeri özellikler açısından daha yeterli bir seviyede olduklarını düşünmeleri dikkat çekmektedir. Birinci döneme göre nispeten daha yeterli oldukları bu ikinci döneme okul müdürleri tarafından verilen isimler şu şekildedir: Özgüven Dönemi, olgunlaşma dönemi, yarı demokratik dönem, fark yaratma dönemi, tecrübe dönemi, ikinci heyecan dönemi, adanmışlık dönemi. Bu tanımlamalardan da anlaşılacağı üzere okul yöneticileri ilk yılların heyecanından sonra mesleki olarak gelişim gösterecekleri bir döneme ulaştıklarını düşünmektedirler. Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi temelinde düşündüğümüzde okul müdürlüğünün ilk yıllarında saygınlık kazanma, başarı elde etme gibi 4. aşamadan daha çok 3. basamaktaki bir ihtiyaç olan varlığını hissettirme ihtiyacının yoğun yaşandığı, ancak ilk yılların sonrasında 4. basamaktaki ihtiyaçların belirdiği anlaşılmaktadır. Buradan hareketle müdürlük deneyiminin ilk yıllarında büyük okullar yerine küçük okullarda görev verilmesi gerektiği söylenebilir. Ancak her bir öğrencinin ve öğretmenin kayıp edilemeyecek insan kaynağı olduğu gerçeğiyle, bu önerinin ötesinde okul yöneticilerinin anlamlı bir bütünün parçası olduklarını hissedebilecekleri yerel ve ulusal meslek örgütleri, bölge okulları arasında işbirlikleri, dayanışma toplantıları, üst yönetimin desteği gibi uygulamaların olması gerektiği vurgulanabilir.

Yılların getirmiş olduğu tecrübeyle birlikte üçüncü dönemde birçok okul müdürünün mesleki donanım, teknik yeterlilik ve beşeri ilişkiler açısından meslek hayatlarının zirvesini yaşadıkları anlaşılmaktadır. Okul müdürlüğü görevi öncesi bu konuda herhangi bir eğitimleri olmadığı için ilk iki dönem çıraklık ve kalfalık dönemi olarak görülürken üçüncü dönem ustalık dönemi olarak görülmekte beşeri ilişkilere daha çok vurgu yapılmaktadır. Okul müdürleri bu dönemi özgüven, yöneticilikten liderliğe geçiş, babacan, ustalık, tecrübe ve tevazu, iz bırakma ve verimlilik kelimeleri ile tanımlamışlardır. Okul yöneticilerinin ilk dönem için yaptıkları tanımlamalar ve duygular kendileriyle ilgiliyken, ikinci dönemde işe yöneliktir. Ancak son dönemlerinde kendileri ve işin ötesinde insana odaklandıkları ve diğerkâmlık gösterdikleri söylenebilir. Dolayısıyla okul müdürlerinin ilk yıllarının 'ben', sonraki yıllarının 'biz' ve son döneminin 'siz' odaklı olduğu söylenebilir.

Açıklamalarda da görüldüğü üzere birçok meslek dalında olduğu gibi okul müdürlüğü görevinde de çıraklık, kalfalık ve ustalık dönemleri mevcuttur. Ancak birçok meslek grubunda ustanın yapacağı görev kalfaya veya çırağa verilemezken okul müdürlüğü görevi gibi ülkenin geleceğine yön verebilecek bir makama yapılacak görevlendirmede mesleki gelişime dayalı karar verilmemesi bir eksiklik olarak dikkat çekmektedir. Herhangi bir deneyimi olmadan büyük bir okula müdür olabilen bir kişi hem kendine hem de okulun diğer paydaşlarına zarar verebilir. Buradan hareketle okul müdürlüğü görevinde kariyer basamaklarının belirginleşmesi ve bu kariyer basamaklarının tercih edilecek olan okullarda belirleyici olması gerektiği söylenebilir. Sonuç olarak okul müdürlüğü görevinde kariyer basamakların belirlenmesi ve atama, özlük hakları, ödül gibi sistemlerle ilişkilendirilmesi gerektiği vurgulanabilir.

KAYNAKLAR

- Açıkalin, A. (1998). *Teknik ve toplumsal yönleriyle okul yöneticiliği*. Ankara: PegemA Yayıncılık.
- Balcı, A. (2004). *Etkili okul kuram uygulama ve araştırma*. Ankara: PegemA Yayıncılık.
- Balta Aydın, E. (2007). *Örgütlerde kariyer yönetimi, kariyer planlaması, kariyer geliştirmesi ve bir kariyer geliştirme programı olarak koçluk uygulamaları*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Pamukkale Üniversitesi, Denizli.
- Bakioğlu, A., & Banoglu, K. (2013). Öğretmenlikte kariyer basamakları uygulamasına ilişkin öğretmen görüşlerinin metaforlar ve sosyal ağ analizi yoluyla incelenmesi. *Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi Dergisi*, 37, 28-55.
- Bakioğlu, A., & İnandı, Y. (2001). Öğretmenin kariyer gelişiminde müdürün görevleri. *Kuram ve Uygulama Eğitim Yönetimi*, 28, 513-529.
- Demir, S. B. (2011). Öğretmen kariyer basamakları uygulamasının öğretmenler tarafından değerlendirilmesi. *Eğitim ve İnsani Bilimler Dergisi: Teori ve Uygulama*, 3, 53-80.
- Demirtaş, H., & Özer, N. (2014). Okul müdürlerinin bakış açısıyla okul müdürlüğü. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 22(1), 1-24.
- İnandı, Y., & Gılıç, F. (2020). Öğretmenlerin kariyer engelleri ölçeğinin geliştirilmesi. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 16(1), 15-31. <https://doi.org/10.17860/mersinefd.669825>
- Kaplan, İ., & Gülcan, M. G. (2020). Öğretmen kariyer basamaklarının oluşturulmasına ilişkin görüşlerin incelenmesi: karma yöntem araştırması. *Gazi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 6(3), 380-406. <https://doi.org/10.30855/gjes.2020.06.03.007>
- MEB (2021). Milli Eğitim Bakanlığı'na Bağlı Eğitim Kurumlarına Yönetici Seçme ve Görevlendirme Yönetmeliği (31386, 5 Şubat 2021).
- Nartgün, Ş. S., & Ural, İ. (2007). Kariyer basamaklarında yükselme uygulamasına ilişkin öğretmen görüşleri. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 7(2), 129-149.
- Şişman, M., & Turan, S. (2004) *Eğitim ve okul yönetimi. Eğitim ve okul yöneticiliği el kitabı*. Ankara: Pegem Yayıncılık
- Taşçıoğlu, C. (2006). *Eğitim sektöründe kariyer yönetimi uygulamalarının örgütsel performans üzerindeki etkileri: Teori ve bir araştırma*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Selçuk Üniversitesi, Konya.
- Taşkaya, S. M. (2007). *Eğitimde niteliğin artırılması ve öğretmenlerin statüsünün iyileştirilmesinde kariyer basamaklarının değerlendirilmesi: Konya ili örneği*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Tosun, I., & Yengin Sarpkaya, P. (2014). Öğretmenlerin kariyer basamaklarına ilişkin görüşleri. *Electronic Turkish Studies*, 9(5), 1971-1985. <https://doi.org/10.7827/TurkishStudies.6713>
- Yıldırım, A., & Şimşek, H. (2016). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.