

## To Be an Administrator in Science and Art Centers

**Sezer İNAN**

Murat Kantarcı Science and Art Center, Kayseri-Türkiye

**Zehra Çiçek AKKUZU**

Murat Kantarcı Science and Art Center, Kayseri-Türkiye

**Yeliz YENİ**

Murat Kantarcı Science and Art Center, Kayseri-Türkiye

**Mustafa ÇELİKTEN**

Erciyes University, Kayseri-Türkiye

### Article History

Submitted: 06.03.2024

Accepted: 30.03.2024

Published Online: 12.04.2024

### Keywords

Science and Art Centers  
Administrator  
Motivation  
Student  
School

### Abstract

This research aims to determine the adventure of the principals working in science and art centers, their theoretical and practical sources of knowledge about management science, their approach to organizational problems, and especially the phenomena considered to be 'specific' to science and art centers. Purposive sampling method was preferred for the research and all subjects constituting the population of the study were included in the research. The interviewed administrators shared their experiences, the problems they encountered in organizational management and their suggestions for solutions, and their thoughts on how to make the system more efficient. Regarding the research topic, national and international literature was reviewed and the opinions and resources considered to be directly related to the subject were shared. The school principal is the person responsible for the effectiveness of the open system called school, its adaptation to the environment, its continuity in an effective manner, and responding to requests from inside and outside the organization. Organizational directors, responsible for the primary success of the organization, will need theoretical knowledge about their fields while solving the problems they encounter in their areas of duty, communicating with other members and, most importantly, making decisions on organizational issues. School principals should take postgraduate courses in educational management, attend school management courses on similar subjects, and regularly attend symposiums and workshops in order to successfully fulfill their responsibilities in such important issues. It should not be ignored that the success of an institution requires more than ever the self-sacrificing efforts of all stakeholders, especially organizational managers and teachers, the adoption of organizational goals, and especially the continuous self-renewal of employees in terms of knowledge. Science and art centers function as a "catalyst" for the Turkish education system, and the projects carried out by teachers and students for the innovations put into practice in the fields of science and technology prepare the ground for pioneering studies in the field.



DOI:10.29129/inujgse.1448118

## Bilim ve Sanat Merkezlerinde Yönetici Olmak

**Sezer İNAN**

Murat Kantarcı Bilim ve Sanat Merkezi, Kayseri-Türkiye

**Zehra Çiçek AKKUZU**

Murat Kantarcı Bilim ve Sanat Merkezi, Kayseri-Türkiye

**Yeliz YENİ**

Murat Kantarcı Bilim ve Sanat Merkezi, Kayseri-Türkiye

**Mustafa ÇELİKTEN**

Erciyes Üniversitesi, Kayseri-Türkiye

### Makale Geçmişi

Geliş: 06.03.2024

Kabul: 30.03.2024

Online Yayın: 12.04.2024

### Anahtar Sözcükler

Bilim ve Sanat Merkezleri  
Yönetici  
Motivasyon  
Öğrenci  
Okul



DOI:10.29129/inujse.1448118

### Öz

Bu araştırma, Bilim ve Sanat Merkezlerinde görev yapan yöneticilerin mesleğe başlama serüveni, yönetim bilimi konusunda sahip oldukları teorik ve pratik bilgi kaynakları, örgütsel problemlere yaklaşım tarzları ve özellikle de Bilim ve Sanat Merkezlerine “özü” olarak düşündükleri olguları tespit amacı taşımaktadır. Araştırma için amaçlı örnekleme yöntemi tercih edilmiş olup çalışma evrenini oluşturan deneklerin tamamı araştırmaya dâhil edilmiştir. Görüşme yapılan yöneticiler tecrübelerini, örgüt yönetimi konusunda karşılaştıkları sorunları ve çözüm önerilerini, sistemin daha verimli hale getirilmesi için düşüncelerini paylaşmışlardır. Araştırma konusu ile ilgili olarak ulusal ve uluslararası literatür taranmış konu ile doğrudan ilişkili olduğu düşünülen görüş ve kaynaklar paylaşılmıştır. Okul denilen açık sistemin etkililiğinden, çevreye uyumunu sağlamaktan, etkin bir biçimde sürekliliğinden, örgüt içinden ve dışından gelen istekleri yanıtlamaktan sorumlu kişi okul müdürüdür. Örgütün birinci derecede başarısından sorumlu tutulan örgüt yöneticileri görev yaptıkları alanlarda karşılaştıkları problemleri çözerken, diğer üyelerle iletişim kurarken ve her şeyden önemlisi de örgütsel konularda karar verirken alanları ile ilgili teorik bilgilere ihtiyaç duyacaklardır. Okul yöneticisi de böylesine önemli konularda sorumluluklarını başarı ile yerine getirebilmek için lisansüstü düzeyde eğitim yönetimi dersleri almalı, benzer konularda okul yönetimi kurslarına katılmalı, düzenli olarak sempozyum ve çalıştaylara katılabilmeleri sağlanmalıdır. Unutulmamalıdır ki bir kurumun başarısı için başta örgüt yöneticileri ve öğretmenler olmak üzere bütün paydaşların özverili gayretine, örgütün amaçlarını benimsemelerine ve özellikle de iş görenlerin bilgi açısından sürekli kendilerini yenilemelerine her zamankinden daha fazla ihtiyaç duyulmaktadır. Bilim ve Sanat Merkezleri Türk Eğitim Sistemi için bir “katalizör” işlevi görmekte, öğretmenler ve öğrenciler tarafından yapılan projeler bilim ve teknoloji alanlarında yapılacak öncü çalışmalar için “yaygın etki” oluşturarak yeni buluşlar için zemin hazırlamaktadır.

## GİRİŞ

Okul, toplumun eğitim kavramı ve hizmetiyle özdeşleştirdiği kurum, eğitim sisteminin en fonksiyonel parçası ve üretim amaçlı somut örgütlenmesidir (Açıkalın, 1998). Okul, çok boyutlu bir olaydır ve ülkenin gelişmesi, ilerlemesi, kalkınması ile doğrudan ilgili (MEB, 1993) olup önceden belirlenmiş eğitim amaçlarına uygun olarak öğrencilerin davranışlarını değiştirecek veya yeni davranışlar kazandıracak yaşantılar hazırlayıp sunan sosyal ve açık bir sistemdir (Başaran, 1993). Bu açık sistemin etkililiğinden, çevreye uyumundan, etkin bir biçimde sürekliliğini sağlamaktan, sistem içinden ve dışından gelen istekleri manidar bir şekilde cevaplamaktan sorumlu kişi de tartışmasız okul yöneticisidir. Eğitim sisteminin yapı ve işleyişindeki aksaklıklar ve yetersizliklerin etkili okul müdürlerinin yokluğu ile doğrudan ilişkili olduğu söylenebilir.

Okul örgütünün işleyişi ve etkililiği üzerinde yapılan çalışmalarda öğrenci ve öğretmenlerin başarılarının anahtarının “yöneticiler” olduğu, onların tıpkı bir orkestra şefi gibi diğer bütün çalışanları harmoni içinde “iyi, daha iyi ve en iyiye” ulaştırabilmek için zaman sınırı tanımadan, emeğini esirgmeden, ümitsizliğe kapılmadan ve vizyonunu hiçbir zaman kaybetmeden çalıştığı (Karip ve Köksal, 1999) sonucuna varılmıştır. Kendisine böyle bir misyon belirleyen bir okul yöneticisi de her şeyden önce problemleri bilimsel yollardan tespit edip, onlara çağın gereklerine, çalıştığı kurumun şartlarına uygun geçerli ve güvenilir çözümler üretebilme becerisi, takım ile karar alma stratejisi ve kendisini sürekli olarak yenileme çabası gibi faktörlerin önemli olduğunun bilincinde olmalıdır.

2000’li yılların ilk çeyreğinde nüfusun hızla artması sebebiyle eğitime karşı olan istek daha fazla artmış ve zaten sınırlı olan kaynakların dağıtımı aşamasında çok karmaşık problemler yaşanmaya başlanmıştır. Buna paralel olarak eğitim sistemine karşı olan aşırı taleplere cevap vermek ve karşılaşılan problemleri çözebilmek için okul yöneticilerinden beklentiler de aşırı derecede artmış, okul müdürlerinin zaten çok çeşitli olan görevlerine bazen formal bazen de informal olarak yenileri eklenmiştir. Halihazırda okul yöneticilerinden beklenen çok karmaşık ve çeşitli görevlerin yanı sıra onların örgütteki kriz durumuyla başa çıkması, çatışmayı yönetmesi, vizyon sahibi olması, iş görenleri güdülemesi, programlanmamış konularda geçerli, güvenilir kararlar vermesi ve problem çözüme yeteneğine sahip kişiler olması (Çelikten, 2001) da beklenmektedir. Bu beklentilerin ne derecede gerçekleştiğini saptamak için okullarda görevli öğretmenlere, yardımcı iş görenlere, öğrenci ve velilere “Okul müdürü ne iş yapar?” diye sorulduğunda alınan yanıtlar, bazen mizahi olmakla birlikte gerçeği de yansıtmaktadır. Okul yöneticisi, örgütün misyon ve vizyonunu belirleyerek bu hedeflere okulca ulaşabilmek için nasıl davranılması gerektiğini tespit ederek okul atmosferini ona göre oluşturmakla yükümlüdür (Yıldırım, 2011). Günümüzde ideal bir okul yöneticisinin; vizyon sahibi olan, okulunu geleceğe taşıyan, değişime ayak uyduran, daha çok sorumluluk alıp okulunu öğrenmenin merkezi haline getiren, okul ikliminin önemini vurgulayan, bütün paydaşlarla olumlu ilişkiler kurabilen ve belki de en manidarı beklenmedik durumlarda karşılaşılan sorunlara soğukkanlılıkla çözüm üretebilen kişi olması beklenilmektedir. Bütün bu görev ve sorumlulukların yanında okul yöneticilerinin aynı zamanda öğrencilerin öğrenme sürecinde lider olarak görev almak sorumluluğu vardır (Yavuz, 2015). Başarılı okul müdürlerinin özellikleri konusunda yaptığı ampirik araştırmada (Gürbüz vd., 2013), okul müdürlerine atfedilen görev ve sorumlulukların; okulun paydaşları ile sağlıklı ilişkiler kurma, öğrencilerin her açıdan gelişimini takip etme, onlara rehberlik hizmeti sunma ve eğitim öğretim faaliyetlerinin etkili bir şekilde gerçekleştirilmesi gibi çok çeşitli olduğuna dikkat çekmiş, aslında bu beklentilerin çeşitliliğinin okul müdürünün önemini arttırdığına da vurgu yapmıştır.

Kabul etmek gerekir ki genel lise ve diğer okullarda görev yapan yöneticilerinden beklentilerin böylesine yüksek ve bir o kadar da çeşitlilik arz ettiği bir iklimde, Bilim ve Sanat Merkezlerinde yönetici olarak çalışmak diğer eğitim kurumlarında yönetici olmaktan çok daha fazla sorumluluk almayı ve de diğer okullarda görev yapan meslektaşlarından daha fazla donanımlı olmayı gerektirmektedir. Bu merkezlerde eğitim alan öğrencilerin zihinsel özellikleri ve yetenekleri birbirinden farklı ve daha baskındır, bu sebeple öğrenciler ciddi bir rehberlik sistemine ve öğretmenlerinin yol göstermesine ihtiyaç duymaktadır. Bu özel öğrencilerin eğitimlerinin daha etkili olması için gerekli düzenlemeleri kurum yöneticileri yapacaktır, bu sebeple onlara fazlaca görev düşmektedir. Öncelikle bu yöneticilerin özel öğrencileri iyi tanımaları, onların yetenek ve özelliklerini iyi bilerek onlarla etkili iletişim kurmaları gerekmektedir. Bu hassas görev ve beklentilerin yanı sıra Bilim ve Sanat Merkezlerinde öğrencisi olan veliler kurumdan ve çocuklarından kısa bir süre içinde “somut” bir başarı beklentisi içerisine girmektedirler. Veliler çocuklarının hem ilgi duydukları alanda en üstün başarıyı göstermesini hem de sanat, spor, müzik vb. dallarda da tabir yerinde ise “en üstün” başarıyı yakalamasını beklemektedirler. Görüşme yapılan bir okul yöneticisinin naklettiği gibi “Bu ve benzeri ütopyik beklentiler de bizlere diğer okullarda görev yapan meslektaşlarımızdan daha fazla sorumluluk ve yük getirmektedir. Bu da ister istemez başta okul yönetimi olmak üzere öğretmenler ve rehberlik servisini sıkıntıya düşürmektedir.”

### **Problem Cümlesi**

Örgütlerin hizmet verdikleri sektörlerde başarılı olabilmesi için hem değişime ayak uydurmaları hem daha da önemlisi örgütü oluşturan üyelerin çağın gereklerine göre sürekli kendilerini yenilemeleri beklenmektedir. Hiç kuşkusuz örgüt üyelerinin kendilerini yenileme çabaları tek başına yeterli olmayacaktır, daha da önemlisi örgütün yöneticisi konumunda olan, örgütün başarısından sorumlu olan yöneticinin liderlik yetenekleri ile donatılmış olması her zamankinden daha da zorunluluk haline gelmiştir. Bunun için de örgüt yöneticileri sürekli kendilerini yenilemeli, pratik bilgilerini teorik boyutlarla desteklemeli, karşılaşılan sorunlara bilimsel çözümler aramak için her türlü platformlardan destek almalıdırlar. Unutulmamalıdır ki, etkili bir örgüt kültüründe tesadüfi başarıya inanılmaz, örgütün başarısı ile yöneticinin vizyonu, iş görenlerle etkili iletişimi, problem çözme becerileri ve her şeyden önemlisi de kendini çağın gereklerine göre teorik ve pratik açılardan donanımlı olarak yetiştirmesi arasında pozitif yüksek korelasyon vardır. Örgüt yöneticisinin karar verdiği konularda teorik bilgisinin yetersiz olması kurumu başarıya ulaştırmak yerine kaosa sürükleyecektir. Onun içindir ki okul yöneticileri özellikle örgütsel problemleri çözme konularında teorik bilgiler ile donatılmış olmaları gerekliliktir. Aksi takdirde bilimsel temellere dayandırılmadan çözülmeye çalışılan örgüt problemleri belli bir süre sonra farklı şekillerde tekrar örgüt boyutlarını etkilemeye devam edecektir. Çünkü pratiğini yaptığı konularda kendisini teorik olarak profesyonel anlamda yetiştirmeyen bir yönetici örgütünde kaosa sebep olacaktır.

Vizyonu ve örgütsel hayalleri kısır olan yönetici örgütü yönetirken herhangi bir sürpriz ile karşılaşmaz, sorunları çözerken ikileme düşmez, hangi eylem ya da sorun karşısında ne yapması gerektiği önceden belirtilmiştir. Ne var ki, yönetici örgütü sıradanlıktan kurtarıp diğer kurumlarla rekabet etmesini istiyor ise örgütünde heyecan yaratacak bir “öğrenme iklimi ve kültürü” oluşturmak zorundadır. Bunun için de “yönetici işleri doğru yapar, lider doğru olanı yapar” özdeyişinde vurgulandığı gibi örgütte şartlar elverdiği oranda “lider-yönetici” olmak zorundadır. Birlikte çalışma ve başarıya odaklanma kültürü oluşturulmadığı müddetçe diğer örgütlerle rekabet gücü kazanılmayacak ve tesadüfi başarılarından medet umulacaktır. Rekabetin baş döndürücü hızla geliştiği, bilimin sürekli örgüt yönetiminde kullanıldığı bir çağda zaten tesadüfü başarılarından da medet ummak hayalcilikten ileri gidemeyecektir.

Bilim ve Sanat Merkezlerine öğrenci gönderen veliler çocuklarının hem bilim hem sanat hem de spor alanlarında başarı göstermesini istemektedirler. Aynı zamanda da çocukların bu merkezlerde akademik açılarından da kendi okullarındaki derslere ve sınavlara hazırlanmasını beklemektedirler. Hâlbuki realitede bazen çocuk sanat konusunda yetenekli olduğu halde bilimsel konulara karşı ilgisiz olabilmektedir. İşte bu noktada Bilim ve Sanat Merkezi yönetici ve öğretmenlerine, “zeki” çocukların da bir limiti olduğunu, onların da duruma göre “boş zamanlarının” olması gerektiği gerçeğini öğrencilerin velilerine anlatmak ve onları inandırmak durumundadırlar. BİLSEM’lerin gelecekteki bilim ve sanata katkı sağlayacak insanları yetiştirmeyi hedefleyen yaklaşımından yola çıkarak bu örgütlerde liderlik yapan okul yöneticilerinin örgütte karşılaştıkları sorunlara çözüm olarak geliştirdikleri teorik ve pratik yöntemler bir merak konusu olarak ortaya çıkmıştır. Bu cümleden hareketle bu araştırmanın problem cümlesi; *Bilim ve Sanat Merkezinde (BİLSEM) görev yapan yöneticilerin karşılaştıkları sorunlar ve fonksiyonel çözüm önerileri şeklinde özetlenebilir.*

### Amaç

Okul yöneticilerinin bilgi, beceri ve davranışları, başta öğrenciler, öğretmenler olmak üzere diğer personel ve paydaşlar üzerinde de etkili olmaktadır. Okul müdürünün liderliği, büyük ölçüde öğretmenlerin moralini, iş doyumunu, örgütsel bağlılığını, performansını ve öğrenci başarısını etkilemekte; güçlü okul kültürü ve ikliminin oluşturulmasında kilit bir rol oynamaktadır. Bu yönüyle okul müdürlerinin etkili olabilmeleri için hem yönetim hem de insan ilişkileri konularında mesleki bilgi, beceri ve yeterliliklere sahip olmaları gerekmektedir.

Bilim ve Sanat Merkezlerinde görev yapan idarecilerin yönetim olgusuna teorik ve pratik anlamda bakış açılarını, örgütte karşılaşılan problemlere çözüm önerisi üretme becerilerini, okulun paydaşları ile olan iletişim şekillerini ve özellikle de örgüt kültürünü okuma biçimlerine dikkat çekmek bu çalışmanın başat amaçları arasındadır. Bu amaçların yanında hâlihazırda Bilim ve Sanat Merkezlerinde yönetici ve öğretmenlerin çalıştıkları kurumu seçme sebeplerini öğrenmek, uygulamada karşılaştıkları sorunları tespit ederek olası çözüm önerileri sunmak, bu kurumlarda yönetici ve öğretmen olarak çalışmak isteyen adaylar için bir yol haritası çizmek de araştırmanın ikincil amaçları arasında sayılabilir.

### Önem

Gelişmesi istenilen bir konu bilimsel araştırmaya dâhil edilerek hem daha geniş kitlelere ulaşması hedeflenir ve daha da önemlisi bilimsel bir platformda tartışma imkânı sunulmak suretiyle “araştırma problemi” üzerinde farkındalık oluşturmak amaçlanır. Onun içindir ki, bu çalışmanın konusu olan “*Bilim ve Sanat Merkezlerinde yönetici olmak*” başlıklı bu araştırma ile ulusal ve uluslararası literatüre katkı sağlamak hedeflenmiştir. Bu araştırmanın ilişkili olduğu ulusal literatür incelendiğinde Bilim ve Sanat merkezleri ve yöneticiler konularında ayrı ayrı olmak üzere çok sayıda makale, kitap bölümü ve lisansüstü çalışmaların olduğu tespit edilmiştir. Bilim ve Sanat Merkezlerinde görev yapan yöneticilerin kurumu seçme sebepleri, yönetim olgusuna bakış açıları, karşılaşılan problemlere çözüm önerileri üretme, paydaşları ile olan iletişim ve örgüt kültürü konularının tamamını bilimsel bir platformda inceleyen bir çalışmaya rastlanılmamıştır. Yapılan literatür taramalarında yöneticilikle ilgili çalışmalara rastlansa da yeni bir oluşum olan BİLSEM’lerde yönetici olan liderlerle ilgili sınırlı sayıda araştırmaya rastlanmıştır. Mevcut çalışma, hem bu alandaki bilgi eksikliğini doldurmak hem de ülkemiz geleceğini şekillendirecek özel beyinlere eğitim ortamı hazırlayan bu kurumlara katkı sunmak açısından yapılmaya değer görülmüştür. BİLSEM yöneticilerinin yaşadığı tecrübelerden yola çıkarak bu kurumlarda ileri dönemlerde yönetici olarak çalışacak eğitimcilere katkı sağlaması adına manidar bir çalışma olduğu düşünülmektedir. Araştırma sonuçlarına göre var olan durum saptanarak BİLSEM’lerin daha verimli hale getirilmesi için

çözüm önerileri sunulmuş, bu ve benzeri sebeplerdendir ki, hâlihazırdaki araştırma bu konuda yapılan öncü çalışmalardan olduğu söylenebilir.

Bilim ve Sanat Merkezleri Türk Eğitim Sistemi'ne yeni bir ivme, yeni bir soluk getirmek amacı ile 1993 yılında kurulmuş ve günümüze kadar da beklentilerin üzerinde bir performansla başarıya imza atmıştır. Şöyle ki, her ne kadar Bilim ve Sanat Merkezlerinde objektif ölçütlere göre seçilen öğrencilere önceden belirlenen müfredat doğrultusunda eğitim verilmesine rağmen, bu formal eğitimin yaygın etkisi beklenenden çok daha fazla olmaktadır. BİLSEM'lere devam eden öğrenciler kayıtlı buldukları okullarda gerek ders ve gerekse ders dışı sosyal etkinliklerde lokomotif görevi üstlenmişler, metaforik bir yaklaşımla 'katalizör' rolü oynamaktadırlar. Bu da hâlihazırda yapılan araştırmanın son derece zamanlı olduğu, ampirik sonuçlar içerdiği ve yönetici, öğretmen ve velilere fonksiyonel öneriler getirdiği için manidar bir prestije sahip olduğu düşünülmektedir.

### **Sınırlılıklar**

Bu çalışma Melikgazi merkez ilçesi ile sınırlı tutulmuş olup çalışma evreni içerisinde hizmet veren iki Bilim ve Sanat Merkezi de araştırmaya dâhil edilmiştir. Develi ve Yahyalı ilçelerinde de BİLSEM bulunmasına rağmen bunların kuruluş aşamasında olması, henüz mezun vermedikleri ve araştırmanın amaçları ile ilgili manidar sonuçlar elde edilemeyeceği düşünceleri gibi faktörlerden dolayı çalışma evrenine dâhil edilmemiştir. Dolayısı ile bu çalışmada evrenden herhangi bir örneklem alma yoluna gidilmemiş, çalışma evreninin tamamı araştırmaya dâhil edilmiştir.

## **KURAMSAL ÇERÇEVE**

### **Örgüt Yönetimi**

Bugün çeşitli denemeler göstermiştir ki, iyi bir yönetici örgütün başarıya ulaşmasında en önemli unsurlardan biridir. Mevcut kaynaklar, imkânlar aynı olduğu halde etkili bir yönetici vasıtası ile başarıya ulaşan bir örgüt, daha etkisiz bir idarecinin yönetiminde daha verimsiz bir çalışma sergileyebilmektedir. Okul örgütlerinin hedeflerine ulaşmasında en önemli sorumluluk okul yöneticileri, öğretmenler ve okulun bütün paydaşlarına aittir. Bu nedenledir ki, eğitim yöneticileri, eğitim sürecinin etkili anahtarları, okulun yasal liderleri, okulda otorite ve gücün en önemli simgesi ve sahibi konumundadırlar. Okul örgütü üzerine yapılan araştırmalar (Çelikten, 2004; McEwan, 2018; Zincirli ve Yeni, 2022) okul iklimi ve kültürünün yöneticilerin başarısı üzerindeki etkisine vurgu yapmışlardır. Okul yöneticisi, yönetim süreçlerini, okul iklimini, kültürünü ve verdiği mesajları "*zamanlı*" olarak doğru okuyabilen bir lider olarak yetkinlikleri ile iyi bir rol modeli olmalıdır. Araştırmalarda, etkili okul yöneticilerinin öğretim lideri, arabulucu, iletişim ve problem çözme ve karar verme konularında yetkin olması gerektiği sonucuna ulaşılmıştır. McEwan (2018), Amerika'da görev yapan en başarılı 40 okul yöneticisi ile yaptığı görüşme sonrasında etkili okul müdürlerinin 10 özelliğini tanımlamış ve bunları, iletişim uzmanı, eğitimci, vizyon sahibi, kolaylaştırıcı, değişim uzmanı, kültür mimarı, harekete geçirici, üretici, karakter mimarı ve katkıda bulunan şeklinde özetlemiştir. Bu araştırma her ne kadar farklı bir ülkede ve farklı bir örgüt ikliminde yapılsa da bizim kültürümüzle de yüksek düzeyde korelasyon gösterdiği söylenebilir.

Örgütü yönetmelikler çerçevesinde biçimsel olarak idare etmekten sorumlu olan okul müdürünün öğretmenlerle iletişimi, okulda sağlıklı bir eğitim öğretim iklimi oluşturulmasındaki önemi her zamankinden daha çok gerekli hale gelmiştir. Etkili okul ölçütlerini karşılamayı hedefleyen bir okul müdürü aşırı derecede baskıcı, yetkileri tamamen kendinde toplayan, astları ile paylaşmayan kontrolcü bir yönetim anlayışı yerine; öğretmenleri okulun değerleri etrafında toparlayabilen bir yönetim tarzı

tercih etmelidir. Okuldaki öğretmen ve diğer personel arasında kaynaşma sağlayacak örgüt iklimini düzenleyebilen, öğretmenlerle birlikte hareket eden, bütün paydaşlara değerli olduğunu hissettiren yönetim anlayışının daha etkili olduğu ifade edilebilir. Bununla birlikte okul müdürünün yönetim görevi, ortaya çıkan problemlerin çözümlenmesini de kapsar. Problem çözme her şeyden önce belli bir amaca ulaşmak için karşılaşılan güçlükleri ortadan kaldırmaya yönelik bir dizi çabayı içermektedir. Eğitim öğretim hizmeti sunan okullar düzeyinde düşünüldüğünde okul müdürleri problem çözme sürecinin merkezinde yer almaktadır. Yönetici, öğretmen, öğrenci, veli ve diğer paydaşlar bu süreç içinde okul amaçlarını gerçekleştirmek adına hep birlikte hareket etmek durumundadır. Özellikle okul kültürünün oluşturulması ve kurum kimliğinin belirlenmesi sürecinde bu birliktelik çok daha fazla önem arz etmektedir.

Araştırmalarda, (Çelikten, 2004; Karip ve Köksal, 1999; McEwan, 2018) bir örgütün başarısı ile yöneticinin uzmanlık alanı ile ilgili teorik konularda donanımlı olması ve özellikle alanı ile ilgili pratik (uygulama) konularda bilimsel açılardan günün şartlarına uygun olarak yetiştirilmesinin gerekliliği vurgulanmaktadır. Maalesef Türkiye’de lisans düzeyinde eğitim yöneticiliği bölümü bulunmamakta, lisansüstü düzeyde ise sınırlı sayıda kontenjanla az sayıdaki üniversitelerde eğitim yönetimi programları sayesinde teorik konulara hâkim eğitim yöneticileri yetiştirilmeye çalışılmaktadır. Bundan dolayı okul idarecisi olmak isteyen öğretmenler eğitim yönetimi konusunda yeterince teorik bilgi edinmedikleri için profesyonel okul yöneticiliği ihtiyacı ortaya çıkmaktadır. Profesyonel okul yöneticiliği bir meslek haline gelmediği gibi, sürekli değişen yasal düzenlemeler bir türlü istenilen düzeye gelememiştir. Çağın ve geleceğin becerileriyle donanmış ve bu donanımı insanlık yararına sarf edebilen, bilime sevdalı, kültüre meraklı ve duyarlı, nitelikli, ahlaklı bireyler yetiştirmek amacıyla Millî Eğitim Bakanlığı tarafından 2018 yılında yayımlanan 2023 Eğitim Vizyon Belgesi’nde okul yöneticiliği ile ilgili önemli kararlar alınmış ve açılımlar yapılmıştır. Bu kararlardan “okul yöneticiliği profesyonel bir uzmanlık alanı olarak düzenlenerek bir kariyer basamağı olarak yapılandırılacaktır” ve “okul yöneticiliği yüksek lisans düzeyinde mesleki uzmanlık becerisine dayalı profesyonel bir kariyer alanı olarak yapılandırılacaktır” maddeleri, etkili ve başarılı okul yöneticilerinin niteliklerini arttırmayı hedeflemiş, ne yazık ki somut bir adım atılamamıştır.

### ***Bilim ve Sanat Merkezlerinin Yönetimi***

Yirmi birinci yüzyılın ilk çeyreğinde birçok vizyon sahibi devletler, yönetimlerini etkili bir şekilde devam ettirecek liderleri ve yönetim kadrolarını oluşturmak, bilim, sanat, edebiyat ve spor gibi uzmanlık alanlarında mümkün olabilecek en ileri noktalara ulaşabilmek için üstün yetenekli bireylerden yararlanmak istemişler, bunların eğitim-öğretimine ayrı bir önem vermişlerdir. Özel yetenekli insanların eğitimleri için, tarih boyunca çeşitli çalışmalar yapılmış, bu bireyler, bazen doğru yönlendirilmeler sonucu özel yeteneklerini ortaya koyabilmişler, fakat çoğu zaman da özel yetenekli bireyler toplum içinde fark edilmeden, yeteneklerinin farkına bile varılmadan kaybolup gitmişlerdir (Dönmez, 2004). Bilim ve Sanat Merkezlerinde eğitimin diğer benzer işlemlere sahip kurumlarındaki faaliyetlerden pek çok açıdan farklı olması yöneticilerin hem işleyişi çok iyi bilmelerini hem de yönetmelerini her zamankinden daha fazla zorunlu kılmaktadır. Durum böyle olunca özellikle BİLSEM dışından atanan idareciler örgütü anlama ve örgüt iklimine uyum sağlama konusunda güçlükler yaşamaktadır. BİLSEM eğitim faaliyetlerinin diğer örgün eğitim kurumlarının aksine takım çalışmasına dayanması, bir öğrencinin gelişiminin pek çok öğretmenin katkısını zorunlu kılması, yöneticilerin çok iyi birer takım lideri olmasını gerektirmektedir. Bu nedenle BİLSEM yöneticilerinin en önemli rollerinden biri paydaşları bir takım haline getirebilmeleri, zaten zor koşullar altında çalışan öğretmenlerini motive ederek çalışma motivasyonlarını arttırabilmeleri ve BİLSEM’lerde “biz” bilincini oluşturabilmeleri gerekli ve zorunludur.

Bilim ve Sanat Merkezi yöneticileri gerek öğretmenleri ve gerekse de diğer paydaşları motive etmede, yönlendirmede, iletişim kurmada ve özellikle de yönetim süreçlerini uygulama aşamalarında çok önemli

roller üstlenmektedir. Şöyle ki, yöneticiler gerek yönetsel gerekse de öğretimsel açıdan yeterli mevzuatın olmayışından, çok farklı alanlarda eğitimsel faaliyetlerle karşı karşıya olmalarından, buldukları şehirlerde özel yetenekli öğrencilerin eğitiminden birinci derecede sorumlu sayılmalarından, eğitim alanı da dâhil pek çok üst düzey yöneticinin BİLSEM'leri tanımıyor olmalarından dolayı Bilim ve Sanat Merkezi yöneticilerinin işleri tahmin edilenden daha büyük boyutlarda zorlaşmaktadır. Bu nedenle BİLSEM yöneticileri sürekli inisiyatif kullanmak, risk almak ve pek çok örgün eğitim yöneticisinin gündeminde olmayan sorunlara çözüm üretmek zorundadır. Bu da BİLSEM yöneticilerinin gerek eğitim yönetimi gerek de öğretimsel liderlik açısından donanımlı, problem çözme becerileri yüksek kişiler olmasını gerekli kılmaktadır.

Günümüz eğitim sisteminde özel yetenekli öğrencilerin eğitim ihtiyaçlarını giderebilmek adına oluşturulmuş en etkili eğitim kurumu Bilim ve Sanat Merkezleridir. BİLSEM'lerde görev yapan yöneticilerin örgüt içerisindeki hiyerarşiyi sağlayabilmeleri, örgüt yapısının eğitim ihtiyaçlarını karşılayabilmesi, örgüt içerisindeki amaçların doğru yollarla ulaşılabilir hale getirmesi, örgütü oluşturan bireylere verimli bir atmosfer hazırlaması bu kurumlarda eğitim alan bireyleri doğrudan, bağlı bulunduğu paydaşları ise dolaylı olarak ilgilendirmektedir. Özel Eğitim ve Rehberlik Genel Müdürlüğü'nün yaptığı açıklamada Bilim ve Sanat Merkezlerinde öğrencilerin, okul dışı saatlerde yetenekleri doğrultusunda proje ve etkinlik tabanlı eğitim aldığını, bu eğitimlerin disiplinler arası ders içerikleriyle sunulduğunu, öğrencilerin ilgi alanları ve okul müfredatları göz önünde bulundurularak güzel sanatlar, edebiyat, drama, yazılım, yabancı dil, liderlik, mekatronik, astronomi ve uzay bilimleri, yenilenebilir ve sürdürülebilir enerji, havacılık, akıl ve zekâ oyunları, düşünce eğitimi, arkeoloji, şehir kültürü ve benzeri 15 alanlarla ilişkilendirilerek zenginleştirilmiş eğitim programının uygulandığını belirtmektedir (bilsemnedir, 2016). Bu merkezlerde eğitilen öğrencilerin zamanı geldiğinde ülkenin bilim, sanat ve daha birçok alanında öne çıkacak isimleri olmaları beklenmektedir. Bu sebeple bu merkezlerin en iyi biçimde yönetilmesi ve bu yöneticilerin liderlik özellikleri sergileyerek örgütü oluşturan ve öğrencilerle doğrudan iletişime geçen öğretmenlerin ihtiyaçlarını karşılayabilmesi ve uygun çalışma ortamını oluşturabilmesi gerekmektedir.

## YÖNTEM

Sayısal olmayan veri türlerinden bir ya da daha fazla çeşide sahip olup çok farklı kullanım alanlarına haiz yöntemler topluluğuna nitel araştırmalar denir. Nitel araştırma yöntemleri, olguların altında yatan nedenleri ortaya koymak, olguların nasıl oluştuğuna dair bulgulara ulaşmak gibi amaçlarla kullanılan bir bilimsel araştırma yöntemidir. Bu yöntem araştırılan konuyu betimlemekle kalmaz, derinlikli bir şekilde inceler ve de analiz eder. Araştırmacılar nitel çalışmalarda genellikle çevre, süreç ve algılara yönelik veriler toplamaya odaklanır. Nitel araştırma yöntemleri; gözlem, görüşme, betimsel, belge ve içerik analizi yöntemleri kullanılır.

### *Verilerin Toplanması ve Analizi*

Araştırma verileri ekte verilen açık uçlu görüşme soruları yoluyla toplanmıştır. Görüşme soruları alan yazın taraması ve ilgili çalışmalar incelenerek oluşturulmuş, sonunda da uzman görüşü alınmıştır. BİLSEM' de görev yapan bir yönetici ile pilot görüşme yapıldıktan sonra sorularda gerekli değişiklikler yapılarak mülakat formuna son şekli verilmiştir. Bu araştırmanın çalışma grubunu, 2023-2024 eğitim-öğretim yılı itibari ile Melikgazi'de hizmet veren iki BİLSEM'de görev yapan okul müdürleri ile dört erkek ve bir de kadın müdür yardımcısı oluşturmaktadır. Araştırmanın güvenilirliğini yükseltmek için yöneticiler için hazırlanan mülakat sorularının ilgili olanları aynı zamanda çalışma evreni olarak belirlenen okullarda ikişer kadın ve erkek öğretmenlere de yöneltilmiş, alınan görüşler çalışmanın ilgili bölümünde paylaşılmıştır. Bu çalışmada; zengin bilgiye sahip olduğu düşünülen durumların derinlemesine çalışılmasına imkân verdiği



varsayılan, karmaşık durumları aydınlatmaya yönelik güçlü bir potansiyele sahip olan ve araştırmacıya zengin bir içerik sunduğu kabul edilen amaçlı örnekleme yöntemi tercih edilmiştir.

## BULGULAR VE YORUMLAR

Görüşmeye katılan yöneticilere Ek-1’de verilen sorular yöneltilmiş, alınan cevaplar, öneriler ve yorumlar bu başlık altında paylaşılmıştır. Mülakat yapılan yöneticiler “çocuklara faydalı olabilmek, yeni şeyler öğrenmek ve öğretmek, özellikle üstün yetenekli bireyleri sisteme kazandırmak, geleceğin sanatçısını, politikacısını ve bilim adamını yetiştirmek, çocuklara, ailelerine imkânlar çerçevesinde yardımcı olmak” gibi amaçları gerçekleştirmek için Bilim ve Sanat Merkezine yönetici olduklarını ama çalışmaya başladıktan sonra “bu mesleğin tam da kendilerine göre olduğuna” dikkat çekmişlerdir. Özellikle görüşüne başvurduğumuz bir idareci “yorucu bir meslek, mesai ve zaman kavramının sınırlarını tahmin edemiyorsunuz, ama yine de yönetici olmaktan, öğretmenlerin, öğrencilerin ve velilerin hayatlarına dokunmaktan mutlu oluyorum”, şeklindeki cevabı da bu mesleğin meşakkatli ama bir o kadar da haz verici olduğu mesajını vermektedir.

*Okul yöneticisi olmaya karar vermenizdeki etkili olan en önemli faktörler nelerdir?* sorusuna verilen cevaplar her ne kadar farklı şekilde ifade edilse de ortak amaç olan “öğrenciyi merkeze almak, onlara yardımcı olmak, ailelere rehberlik etmek, geleceğin bilim adamını, politikacısını veya sanatçısını yetiştirmek” paydasında birleştiği görülmektedir. Öğrencilerin başarısı için büyük bir özveri ile çalıştığının atını çizen bir idareci; “asıl amacım bu özel öğrencilere, ailelerine yardımcı olmaktı, aileleri bilinçlendirmek ve çocukların eğitimsel ihtiyaçlarını gidermek benim için çok önemliydi. Devlet okullarında bu çocukların ihtiyaçlarına cevap verilemiyor ve bu ihtiyaçlar giderilemiyor. Geleceğin bilim insanlarını ve sanatçıları kaybetmemek adına bu yola girdim.” ifadeler ile anlamlı bir yaklaşımda bulunmuştur. Yöneticiliğe başvuru yapmaya karar vermeden önce 10 yılı aşkın bir süre çeşitli okullarda öğretmen ve idareci olarak görev yaptığını, belli bir aşamadan sonra farklı bir düzeyde “faydalı” olmak istediğine vurgu yapan tecrübeli bir yönetici, meslektaşlarının görüşleri ile örtüşecek mesajlar vermiştir. “Her ne kadar öğretmenlik çok sevdiğim bir meslek ama yöneticilik kademesinde öğretmen, öğrenci, veli gibi çok daha geniş bir kitlenin hayallerine dokunuyorsunuz, bu da beni mutlu ediyor. Bu özel öğrencilerin çok farklı sorunları olabildiği gibi eğitimlerinin de buna paralel olarak çok farklı olması gerektiğinin bilincindeyim, bu konuda da tecrübelerime dayanarak geçerli çözümler üretebildiğimi düşünüyorum.” Görüşme yapılan yöneticilerin hemen tamamına yakını bu merkezlerde çalışmak için belli bir plan ve program dâhilinde ve özellikle de “bilinçli bir karar” sonucunda idareci oldukları, bu “karar” için de bilişsel, duyuşsal ve psikomotor boyutlarda hazırlık yaptıkları, Bilim ve Sanat Merkezlerinde yönetici olmanın bir “ideal” olmasının ötesinde çok farklı hususlarda “fedakârlık” gerektirdiği noktasında hemfikir oldukları sonucuna ulaşılmıştır.

Görüşlerine başvurduğumuz yöneticilere; “problem” nedir, “kurumunuza özgü olarak gözlemediğiniz problemler” ve “Bunlara karşı nasıl bir çözüm yolu izlersiniz?” sorularına ise çok manidar cevaplar alınmıştır. “Problem, sistemin verimli bir şekilde işleminin önündeki engeldir”, “iş görenler arasında yaşanan iletişim eksikliği”, “öğrenciden arzu edilen performansı alamamaktır.” Problem tespiti ve çözümü ile ilgili olarak da “iyi bir gözlemci olduğumu düşünüyorum, önce sorunun ilgili olduğu olayın aktör ya da aktörleri ile zaman kaybetmeden çift yönlü iletişim kurarım ve çok acil bir durum değilse problem çözümünde aceleci davranmam”. “Bu benim yönetim süreçleri ve problemlere yaklaşım açılarından kendime özgü bir strateji olduğumu düşünüyorum.” *Bilim ve Sanat Merkezlerinin yönetimine özgü olarak gözlemediğiniz problemleri bizimle paylaşır mısınız?* Sorusuna kurumun işleyişi, öğrenci, öğretmen ve özellikle velilerin çocuklarından ve kurumdan beklentilerini literatüre kazandırma bakımından son derece manidar olduğu düşünülmektedir. Bu konuda Bilim ve Sanat Merkezinde

öğretmen olarak da hizmet verdiğinin altını çizen bir yönetici; “Bilim ve Sanat Merkezlerinde gözlemediğim ve tespit ettiğim en manidar sorun, öğrencilerin örgün eğitim kurumlarından yani devam ettikleri kendi okullarından kurumumuza geldiklerinde fiziksel olarak yorgun gelmeleri. Bu birinci sorun, ikincisi de özellikle bazı velilerin bizlerden çok çabuk somut başarılar beklemesi, örneğin veli istiyor ki çocuğum daha ilk seneden itibaren Nobel Ödülü’ne aday bir proje üretsin, yani velilerin kurumumuzdan ve özellikle kendi çocuğundan beklentisi gerçeklikten çok uzak. Bu durum da özellikle çocuğu bir ikilem arasında bırakıyor.” Yönetim kademesinde uzun yıllar çalışan, Bilim ve Sanat Merkezlerinin ve bu merkezlere devam eden öğrencilerin başarılı olabilmesi, geleceğin bilim adamlarının yetiştirilmesine takım elemanları olan öğretmen arkadaşları ile beraber gayret gösteren ve iyi bir gözlemci olduğu düşünülen yönetici; “Velilerin akademik kaygılarından ötürü, çocukları sınava yönelik alanlara kaydırmak istemektedirler. Fakat BİLSEM’lerin sınav dersleri ile ilgili bir amaç ya da hedefi bulunmamaktadır.” Diğer bir nokta da “kendimize ait bir yönetmeliğimizin olmayışı, bu yüzden alacağımız kararlar bizim inisiyatifimize kalıyor, haliyle bu da beraberinde riskleri getiriyor”. Görüşlerine başvuru alan yöneticilerin problemleri tanımlaması, tespiti, çözüm önerileri geliştirme gibi konulara teorik ve pratik açılarından donanımlı oldukları, özellikle de problem çözüme konularında tecrübeli oldukları izlenimi edinilmiştir. Bu husus da bir örgütün başarısının tesadüfi olmadığı, özellikle kurum yöneticilerinin liderliğinde bütün örgüt üyelerinin gayretleri sonucu olduğu tezi ile yüksek korelasyon göstermektedir.

### TARTIŞMA VE SONUÇ

Okul örgütünün ve eğitimin etkililiğinin artırılması, bu kurumlarında görev yapan bütün personelin niteliğinin artırılması ile doğru orantılıdır. Öğrenci başarısını etkileyen en önemli okul değişkeni ise okul örgütünde çalışan öğretmen kalitesidir (Hattie, 2003). Toplumumuzun ve geleceğimizin en değerli sermayesi diyebileceğimiz üstün yetenekli öğrencilerin hak ettikleri eğitimin, özel olarak yetiştirilmiş, alanlarında uzman ve belirli niteliklere sahip olan öğretmenler tarafından verilmesi ve daha da önemlisi özel becerilerle donatılmış yönetim kadrosuna emanet edilmesi büyük bir zorunluluktur. Gelişmiş ülkelerde üstün zekâlı ve yetenekli bireyler stratejik insan kaynağı olarak görülmektedir. Bir eğitim kurumunda, okul müdürün yönetimsel sorumluluklarının başında, öğretimsel faaliyetlerin uygulanması, takibi, etkililiği ve geliştirilmesi gelmelidir ki bu da o kurumun genel başarısına doğrudan katkıda bulunacaktır. Eğitimsel açıdan gerekli görülen yeniliklerin ve gelişmelerin takip edilmesi, öğrenme ortamlarının iyileştirilmesi ve yeterli duruma getirilmesi için okul müdürlerinin öğretme-öğrenme sürecindeki eksikliklerle doğrudan ilgilenmesi bir zorunluluktur.

İnsan kaynağı, örgütsel amaçların gerçekleştirilmesinde çok önemli bir role sahiptir. Bir örgütün maddi kaynakları ne kadar iyi durumda olursa olsun, insan kaynaklarını çağın şartlarına uygun bir biçimde geliştirmediği ve yönetemediği takdirde, başarılı olamayacaktır (Çelikten, 2004). Başarı tesadüfi değildir, başarının temelinde; hayal etmek, hayallerine ulaşmak için çok çalışmak, başarıya ulaşma sürecinde karşılaşılan problemleri birer fırsat olarak görmek ve hedefinden asla vazgeçmemek vardır. Onun içindir ki yeni nesillere başarının sırrının; sistemli çalışmaktan, teorik ve pratik açılarından donanımlı olmaktan, hayalleri için çalışmaktan geçtiğini ve hayatta hiçbir başarının tesadüfi olmadığını, tesadüfi başarıların ise uzun soluklu ve kalıcı olamayacağı fikrini mutlaka öğretmeliyiz.

Üstün zekâlı çocukların yetiştirilmesinde örgün eğitimin kuralları içinde kalınmamalı, bilimsel, sanatsal, kültürel alanlarda da desteklenmelidir. Avrupa ülkelerinde, üstün yetenekli çocukların eğitimlerinden amaçlanan, yalnız hazır bilgileri kullanan bireylerin yetiştirilmesi değil, çağdaş uygarlık sorunlarının çözümlenmesine yardım edecek bilgi ve sanat üreticilerini insanlığa kazandırmaktır (Akkanat, 1999). Eğitim kurumları ve aileler yakın iş birliği yaparak bu çocukların doğru eğitilmesini ve ortaya çıkarılmasını sağlamalı, nelere ilgi ve eğilim duydukları iyi tespit edilmelidir. İnsanın yeteneklerini, zekâsını, gücünü

bilmeyen ve bunları iyi değerlendiremeyen toplumların gelişme, çağdaşlaşma, önder olma iddiaları olamaz. Bu beklentiyi karşılamak için de bütün örgüt çalışanları, özellikle okul yöneticilerinin liderliğinde, öğretmenler ve diğer okul paydaşları ile üzerlerine düşen görevleri hakkı ile yapmaları beklentisi vardır. Unutulmamalıdır ki, bir örgütün başarısı da başarısızlığı da bir gecede vukuu bulan bir olgu değildir; bunun için bütün örgüt çalışanları “başarma” kültürünü benimsemeli ve yaptıkları bütün işlerde bu misyona odaklanmalıdır.

Bilim ve Sanat Merkezleri Türk Eğitim Sistemi için bir “katalizör” işlevi görmekte, ilim ve teknoloji alanlarında uygulamaya konulan yenilikler için öğretmenler ve öğrenciler tarafından yapılan çok değişik projeler alanda öncü çalışmalara zemin hazırlamaktadır. Diğer bir ifade ile günümüz Bilim ve Sanat Merkezlerini Japon kültüründe *Kaizen* olarak adlandırılan, “iyi, daha iyi ve en iyiye ulaşma gayreti” nin eğitim isteminde vücut bulmuş şekli olarak metaforlaştırmak mümkündür. Bilim ve Sanat Merkezlerinde görev yapan yönetici ve öğretmenlerin diğer örgün eğitim kurumlarında çalışan meslektaşlarına göre manidar düzeyde maddi avantajları bulunmamaktadır. BİLSEM personelinin kendilerine özgü bir yönetmeliklerinin olmaması, öğrencilerin derslere fiziksel olarak yorgun gelmeleri, velilerin öğretmenlerden akademik anlamda çok üst düzeyde ve farklı beklentilerinin olması, mesai saatlerinin çeşitliliği vb. sebeplerden dolayı daha dezavantajlı bir konumda oldukları dahi söylenebilir. Tespit edilen bu problemlerin yanı sıra; hâlihazır çalışma için görüşlerine başvurulmuş idarecilerin belirttiği noktalar arasında da; “velilerin öğrencilere başarılı olmaları konusunda çok fazla baskı yapmaları”, “bazı velilerin çocuk üzerinden kendi egolarını tatmin etmeye çalışmaları,” “benim oğlum/kızım üstün zekâlı, çok zeki gibi söylemlerde bulunarak çocukları adına performanslarının çok üzerinde bir beklentiye girmeleri” konuları sayılabilir. Bu tespitlerin yanında “Velilerin çocuklarının asıl ilgili olduğu alanda gelişmelerini istemek yerine daha çoklu alanlarda başarılı olmalarını istemektedirler. Veliler istiyorlar ki, her alanda ve her projede çocukları katılım gösterecek hem bilim hem sanat hem de sporda başarı gösterecekler. Oysa bir çocuk sanat konusunda yetenekli olup bilimsel konulara karşı ilgisiz olabilir. Velilerin bu konudaki baskıları çocukları üzerinde yığılıca neden olabiliyor.” Bütün bu meşakkat ve özveriye rağmen BİLSEM yönetici ve öğretmenlerinin kendilerinde büyük bir motivasyon ve heyecan ile bu görevi yapmaya motive eden yegâne unsur ise geleceğin bilim adamlarının yetiştirilmesinde “*tuzu bulunmak*” deyim yerinde ise “*model olmak*” ideali olduğu düşünülmektedir.

### Öneriler

- 1) Bilim ve Sanat Merkezlerine gerek yönetici ve gerekse öğretmen seçimlerinde mutlaka üniversiteler ile iş birliği yapılmalı ve mülakatlarda alan uzmanı öğretim üyelerinin görüşleri de alınmalıdır.
- 2) Manidar olduğu düşünülen bir öneri de Bilim ve Sanat Merkezlerinin örgün eğitim kurumlarına devam eden öğrencilere “*eğitim veren bir kurum*” değil de seçilen öğrencilerin tam zamanlı olarak devam ettiği bir örgün eğitim kurumu olarak yeniden yapılandırılmalıdır.
- 3) Bilim ve Sanat Merkezleri bünyesinde ilçelerde hizmet vermek yerine özellikle taşradan gelecek üstün yetenekli öğrenciler için yatılılık imkânı oluşturulmalıdır.
- 4) Bilim ve Sanat Merkezleri ile üniversiteler arasında ile çok sıkı bir iletişim ve iş birliği sağlanmalı, bazı derslerin okutulması için üniversitelerden alanlarında uzmanlaşmış öğretim üyeleri görevlendirilmelidir.
- 5) Bilim ve Sanat Merkezlerinde haftanın bir günü öğrenci ve öğretmenlerin rahat bir şekilde tartışıp görüş alışverişinde bulunacağı “*beyin fırtınası*” ortamı oluşturulmalıdır.

## EK-1

**Görüşme Soruları**

- 1) Bilim ve Sanat Merkezinde yönetici olarak çalışmaya karar verme ve atanma sürecinizi paylaşabilir misiniz?
- 2) Okul yöneticisi olmaya karar vermenizde etkili olan en önemli faktör veya faktörler nelerdir? Günümüzde bu etmenlerde ne gibi manidar değişiklikler olmuştur?
- 3) Size göre “problem” nedir ve kurumunuzda sistemin verimli bir şekilde işlemesini aksatan muhtemel problemleri tespit için nasıl bir yöntem uygularsınız?
- 4) Bilim ve Sanat Merkezlerinin yönetimine özgü olarak gözlemlediğiniz, tespit ettiğiniz ve çözümünde en fazla zorlandığınız “yönetimsel problemler” nelerdir? Nasıl bir çözüm yolu izlediniz?
- 5) Tespit ettiğiniz problemler için nasıl bir çözüm yolu izlersiniz? Bu yöntemlerden “size özgü” olarak düşündüğünüz yöntem ne olabilir?
- 6) Bilim ve Sanat Merkezinde yönetici olarak görev yapmanızın ne gibi avantajları olabilir?
- 7) Bilim ve Sanat Merkezilerinde yönetici olarak görev yapmak isteyen yöneticilere ve öğretmenlere ne gibi tavsiyeleriniz olabilir?
- 8) Yukarıdaki sorularımıza eklemek istediğiniz başka hususlar neler olabilir?

**KAYNAKÇA**

- Açıkalın, A. (1998). *Toplumsal, Kuramsal ve Teknik Yönleriyle Okul Yöneticiliği*, Ankara: PEGEM Yayınları.
- Akkanat, H. (1999). *Üstün veya özel yetenekliler*. I. Türkiye Üstün Yetenekli Çocuklar Kongresi Yayın Dizisi: 168.
- Başaran, İ. E. (1993). *Türkiye Eğitim Sistemi*. Ankara: Kadioğlu Matbaası.
- BİLSEM nedir? Erişim Tarihi: 20 Mart 2024 <http://www.bilsemnedir.com/>
- Çelikten, M. (2001). *Okul yöneticilerinin problem çözme becerileri*. Eğitim Yönetimi Dergisi, 27, 297-3009.
- Çelikten, M. (2004). *Okul müdürü koltuğundaki kadınlar: Kayseri ili örneği*, Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 17, 91-118, [http://sbedergi.erciyes.edu.tr/sayi\\_17/06](http://sbedergi.erciyes.edu.tr/sayi_17/06)
- Dönmez, N. (2004). *Bilim Sanat Merkezlerinin kuruluşu ve işleyişinde yapılması gereken düzenlemeler*.
- Gürbüz, R., Erdem, E. ve Yıldırım, K. (2013). *Başarılı okul müdürlerinin özellikleri*. Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi, (20): 167-179.
- Hattie, J. (2003). *Teachers Make a Difference What is there search evidence? Distinguishing Expert Teachers from Novice and Experienced Teachers*, 1-17
- Karip, E. ve Köksal, K. (1999). *Okul yöneticilerinin yetiştirilmesi*. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi, 18, 193-207.
- Kulaksızoğlu A. Bilgili A. E Şirin M. R. (2004) (Ed.). *I. Türkiye üstün yetenekli çocuklar kongresi, üstün yetenekli çocuklar bildiriler kitabı*. İstanbul: Çocuk Vakfı Yayınları, 69–84.
- McEwan, E. K. (2018). *Etkili okul yöneticilerinin 10 özelliği*. (Çev. Ed. Necati Cemaloğlu). Ankara: PEGEM Yayınları.
- MEB (1993). *On dördüncü Millî Eğitim Şûrası, Raporlar, Görüşmeler, Kararlar*. İstanbul: Milli Eğitim Basımevi. Millî Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirmelerine İlişkin Yönetmelik. Resmî Gazete, 23472.23.9.1998.
- Yavuz, M. (2015). *Öğrenme liderliği*, Anı Kitabevi, Ankara.
- Yıldırım, N. (2011). *Yöneticilik görevinin okul müdürlerine olumlu ve olumsuz katkıları*. Eğitim ve Bilim, 36 (161230-245).

Zincirli, M. ve Yeni, Y. (2022). *Sınıfta İstenmeyen Öğrenci Davranışları*. M. Çelikten (Ed.), Sınıf Yönetimi. Konya: Eğitim Yayınları.