

Okul Müdürü Görevlendirmeye İlişkin Müdür Görüşleri¹

Necdet Konan², Büşra Bozanoğlu³, Remzi Burçin Çetin⁴

Öz

Bu araştırmanın amacı, Türkiye’de okul müdürü olarak görevlendirilme ölçütlerini, süreci ve bunların olası sonuçlarına ilişkin okul müdürlerinin görüşlerini belirlemektir. Bu amacı gerçekleştirmek için olgu bilim deseninde nitel bir araştırma gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın çalışma grubu, 2014-2015 öğretim yılında Malatya ili Merkez ilçelerinde görev yapmakta olan ve amaçlı örnekleme yöntemiyle seçilen; müdürlükteki görev süresi bakımından dört yılı dolmadığından değerlendirme süreci dışında tutulan beş, ilk kez müdür olarak görevlendirilmiş olan beş ve daha önce müdürlük yapmış ve tekrar müdür olarak görevlendirilmiş olan beş kişi olmak üzere toplam 15 katılımcıdan oluşmaktadır. Araştırmanın verileri, Milli Eğitim Bakanlığına Bağlı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Görevlendirilmelerine İlişkin Yönetmeliğin okul müdürlüğünde görevlendirmeye ilişkin ölçütlerini, görevlendirme sürecini ve bunların olası sonuçlarını, karşılaşılan sorunların çözümüne ilişkin katılımcıların önerilerini belirlemeyi amaçlayan yarı yapılandırılmış görüşme formu aracılığı ile elde edilmiştir. Elde edilen veriler betimsel analiz tekniğiyle çözümlenmiştir. Araştırmanın genel sonucu yönetici görevlendirmede daha adil, objektif, liyakat esaslarına dayalı bir değerlendirme yapılması gerekliliği, ancak yeni uygulamanın bu ihtiyaca cevap veremediğidir. Müdür görevlendirmede yazılı sınava ek olarak, müdürlerin başarı ve performansını belirleyebilecek, kurum standartlarını yükseltecek kriterler belirlenerek bunlara göre değerlendirmeler yapılırsa daha adil ve objektif sonuçlar elde edilebilir.

Anahtar kelimeler: Okul müdürü, müdür görevlendirme, yönetici görevlendirme

¹ Bu çalışma 28-31 Mayıs 2015 tarihlerinde Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesinde düzenlenen VII. Uluslararası Eğitim Araştırmaları Kongresinde sözlü bildiri olarak sunulan araştırmanın geliştirilmiş halidir.

² Doç.Dr. İnönü Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Eğitim Bilimleri Bölümü, necdet.konan@inonu.edu.tr, <https://orcid.org/0000-0001-6444-9745>

³ Doktora öğrencisi, İnönü Üniversitesi, Eğitim Bilimleri enstitüsü, bu-bozanoglu@hotmail.com, <https://orcid.org/0000-0003-2223-7853>

⁴ Doktora öğrencisi, İnönü Üniversitesi, Eğitim Bilimleri enstitüsü, burcincetin@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0002-8363-7466>

The Views of Headteachers on Delegating Headteachers

Abstract

The main objective for this study is to investigate the views of headteachers about the measures, process and possible results of selecting headteachers in Turkey. In order to reach this main purpose, a qualitative research has been realized with phenomenological desing. The study group for this study, all of whom working in the central district of Malatya city in the 2014-2015 academic year, is consisting of 15 headteachers, has been selected by means of maximum likelihood sampling model in which 5 headteachers were left as they didn't completed their 4 years period, 5 headteachers were selected as the headteacher for the first time and finally 5 headteachers were re-elected. The data of the research was collected with a semi-structured interviewing form based on the official regulation under Turkish Ministry of National Education about selecting headteachers. These data have been analyzed with descriptive analyzing technique. The results showed that selecting headteachers should be much more objective, fair and based on competences and on the other hand the new regulation has not yet answered this necessity as expected. Based on the findings of this study, it can be recommended that criteria must be identified to rise institutional standards and evaluations must be done in terms of considering these standards.

Keywords: *Headteachers, delegating headteachers, selecting managers*

Giriş

Varlığını sürdürebilmek için olsa bile yeni bilgi, beceri ve tutumlar edinmek zorunda kalan insanoğlunun, günümüzde bunu en sistemli gerçekleştirdiği yerler eğitim kurumlarıdır. Eğitim kurumlarının çıktısının niteliğini belirleyen temel etmen, çalışanların amaca yönelik davranışları ve bu alandaki yetkinlikleridir (Konan, 2013a). Okul örgütü; eğitim sisteminin genel ve özel amaçlarının temel ilkelere bağlı kalınarak öğrencilere aktarıldığı ve eğitim sisteminin en kritik ögesi olarak kabul edilebilir (Şirin, 2007). Okullardan beklenen ise ihtiyaçlara cevap verebilecek etkili öğrenmeleri gerçekleştirmektir. Varlık nedeni olan etkili öğrenmeyi gerçekleştiremeyen okullar statü ve güven kaybına uğrar ve amacını gerçekleştirmemiş olurlar.

Temel anlamda okul etkililiği, parasal olmayan girdi ya da süreçlerin (ders kitabı sayısı, sınıf örgütü, öğretmenlerin profesyonel yetiştirilmesi, öğretim stratejisi, vb.) çıktılarla karşılaştırılmasıdır (Balcı, 2013). Etkili okulun en önemli niteliği ise diğer okulların aksine eğitimsel etkililik düzeyinin yüksek olmasıdır. Bir okulun etkililik düzeyi öğrencilerin eğitimsel başarı düzeyleri ile ölçülür. Başka bir ifadeyle okulun başarısı ve etkililiği öğrencilerin bilgi, beceri ve davranışlarındaki gelişim ile belirlenir (Ostroff ve Schmitt, 1993). Bu bağlamda etkili bir okul oluşturmada baş aktörlerden biri de okul yöneticisidir. Bu nedenle birçok eğitim yöneticisi “*Bir okul, müdürü kadar okuldur*” görüşünü savunmaktadır.

Hemen her örgütte olduğu gibi okullarda da kişisel, mesleki ve kurumsal birçok sorunla karşılaşmaktadır. Bu sorunların çözümünde en büyük beklenti okul yöneticilerine yöneliktir. Çünkü okulu amaçları doğrultusunda yaşatma, temelde okul yöneticisine ait bir sorumluluk olarak kabul edilmektedir (Konan, 2013b). Günümüzde okul yöneticilerinden beklentiler artmış olmakla beraber formal ve informal olmak üzere farklı görevleri bulunan okul yöneticileri, okul çevresinin yoğun isteklerine yanıt vermek ve karşılaştıkları sorunlarla baş edebilmek için görevlerine yenilerini eklemek durumunda kalmışlardır.

Okullarda amaçların gerçekleştirilebilmesi için iş görenleri örgütleyen, etkileyen, yönlendiren, koordine eden ve denetleyen bununla birlikte “okulların yönetiminden ve başarısından birinci derecede sorumlu” olan kişinin okul müdürü olduğu belirtilmektedir. Aynı zamanda “okul yöneticisinin örgütteki kriz durumuyla başa çıkması, çatışmayı yönetmesi, vizyon sahibi olması, iş görenleri güdülemesi, programlanmamış konularda geçerli, güvenilir kararlar vermesi ve problem çözme yeteneğine sahip kişiler olması” da beklenmektedir (Çelikten, 2001). Eğitim-öğretim hizmetlerinin etkililiği, verimliliği ve bu niteliklerin sürdürülebilirliği de eğitim yöneticilerinin, özellikle okul yöneticilerinin hayat boyu öğrenme, bilimsel gelişmelerden haberdar olma ve sonuçta bilim insanlarıncaya geliştirilen modelleri uygulamaya yansıtmalarına bağlıdır (Leithwood ve Louis,1998; Akt. Hoy ve Miskel, 2010).

Okul yöneticisinden beklenen davranışlar günümüzde sürekli farklılaşmaktadır. Günümüzde okul yöneticilerinin, vizyon sahibi olma, okulda olumlu öğrenme ve öğretme ortamı oluşturma, mesleki gelişmeye önem verme, okulun bir takım haline gelmesi için bireylerarası iletişim ve

işbirliğini geliştirme, okulun çevresiyle iyi ilişkiler kurma, stratejik planlama kapasitesine sahip olma, büyük resmi görebilme ve okulu yaşam boyu eğitimin bir parçası yapma gibi bir çok görev ve sorumlulukları vardır (Balcı, 2013). Bu nedenle okul yöneticisinin kendisinden beklenen bu rolleri oynayabilmesi, görev ve sorumluluklarını yerine getirebilmesi için çağdaş bilgi, beceri ve birikime sahip olacak şekilde yeterliklerinin geliştirilmesi ve yeterlik esasına göre atanması büyük önem taşımaktadır (Okçu, 2011).

Türkiye’de okul yöneticilerinin seçimi konusunda yapılmış çalışmalar incelendiğinde çalışmaların çoğunun eğitim sistemini uygulamalarının iyileştirilmesi gerekliliği konusunda olduğu görülmektedir. Bu nedenle konuya ilişkin yapılan araştırmalar kuramsal olmaktan öteye gidememiştir (Korkmaz, 2005).

Türkiye’de yönetici seçme ve yetiştirme politikamız Cumhuriyetin kuruluşundan bu yana Şimşek (2004) tarafından; çıraklık modeli, 1970’lerde ortaya çıkan eğitim bilimleri modeli ve 1998 yönetmeliği ile ortaya çıkan sınav modeli olmak üzere üç dönem halinde tanımlanmıştır. Balcı (2008), sınav uygulamasının kaldırılmasını da dördüncü bir dönem olarak bu süreçlere eklemiş ve bu dönemi keyfilik dönemi olarak tanımlamıştır.

Ülkemizde yönetime siyasetin karışması, alınan kararların sık sık değişmesi, eğitim yöneticiliğinin bir meslek dalı olarak kabul görmemesi gibi birçok nedenlerle eğitim ve okul yöneticisi yetiştirmenin istenen düzeyde olduğunu söylemek güçtür (Onural, 2005). Okul yöneticiliğinin meslekleşmesi konusunda 1998 yılında önemli bir adım atılmıştır. 1999 ve 2000 yıllarında güncelleştirilen bu yönetmelikle Milli Eğitim Bakanlığı’na bağlı eğitim kurumları yöneticiliği için nesnel ölçütler belirlenmiş, 120 saat olarak düzenlenecek görevde yükselme eğitimi ve sınavı getirmiştir. İyi niyetle hazırlanmış ve Türkiye’de eğitim yöneticiliğinin kurumsallaşmasına katkı sağlayabilecek ve zamanla daha da iyileştirilmesi beklenen bu yönetmelik 2004 yılında iptal edilmiştir (Şişman ve Turan, 2004).

Gisberg'e göre yöneticiliği profesyonel bir meslek olarak kabul eden gelişmiş ülkelerde ve özellikle ABD ve Kanada’da okul yöneticilerinin meslek öncesi yetiştirme programlarının yüz yıla yakın bir geçmişi bulunmaktadır (Karip ve Köksal, 1999). Ancak Açıkalın (2002)’ın da belirttiği gibi ülkemizde yöneticileri “kurs” ve “seminer” ortamında yetiştirmeye çalışmak, “patika yolları asfalt kaplamak” gibi bir çabaya benzer. Bunun yanı sıra son yönetici atama yönetmeliği teorik olarak çözüm üretmeye çalışsa da uygulamada bazı aksaklıklar yaşanmıştır. Eğitim yöneticilerinin yasal ve mesleki sorumluluğunun yanında toplumun beklentilerine karşılık verecek ahlaki sorumluluğu da bulunmaktadır. Bu kapsamda okul müdürlerinin atanmasında adalet, eşitlik, liyakat, kariyer gibi değerlere bağlı kalınması önemli ilkeler arasındadır (Aslanargun, 2012).

Türkiye’de okul yöneticilerinin yetiştirilmesi, seçilmesi ve atanması ve atama yönetmeliğinin uygulanmasında yaşanan aksaklıklar önemli bir sorun oluşturmaktadır. Gelişmiş ülkelerde ve özellikle ABD’de okul yöneticilerinin kurama dayalı yetiştirilmesi benimsenmiş olmasına rağmen Türkiye’de yöneticiliğin okulu olmadığına dair yaygın bir inanç bulunmaktadır (Balcı

ve Çınkır, 2002). Yöneticilik yeterliklerinin kazanılması ise öncelikle yeterliklerin belirlenmesi ve bu yeterlikler çerçevesinde, lisans ve lisansüstü düzeyde ya da zorunlu durumlarda hizmet içi eğitim programları ile yönetici adaylarına kazandırılması ile sağlanabilir (Aydın, 1997; Akt. Ağaoğlu, Altinkurt, Yılmaz ve Karaköse, 2012). Ancak ülkemizde okul yöneticiliği meslek olarak değil de öğretmenlerin ikinci bir görevi olarak görüldüğü için profesyonel bir okul yöneticisi yetiştirme gereği de duyulmamıştır.

Yapılan çalışmalarda ortaya konan ortak sonuç bugün ülkemizin eğitim ve eğitim yönetimi alanlarında çeşitli problemlerinin olduğu ve bu problemlerin çözümüne yönelik titiz bir şekilde uzmanlar tarafından hazırlanmış ve uygulanabilir adımlar atılması gerektiğidir. Ülkelerin eğitim sistemlerinde köşe taşı konumunda olan okul yöneticileri ile ilgili çok sayıda araştırma yapılmış ve okullarda başarının anahtarının okul yöneticileri olduğu vurgulanmıştır (Karip ve Köksal, 1999).

Bu çalışma okul müdürlerinin 10.06.2014 tarih 29026 sayılı Resmi Gazetede yayınlanarak yürürlüğe giren Milli Eğitim Bakanlığına Bağlı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Görevlendirilmelerine İlişkin Yönetmeliğin içeriğine ve uygulamasına ilişkin görüşlerinin ne olduğunu bulmayı amaçlayarak, eğitim sistemimizde yaşanan bu önemli soruna dikkat çekmek ve çözüm önerileri üretmek hedeflenmiştir.

Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın genel amacı okul müdürlerinin 10.06.2014 tarihinde yayımlanan Milli Eğitim Bakanlığına Bağlı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Görevlendirilmelerine İlişkin Yönetmelikte yer alan uygulamalara ilişkin görüşlerini belirlemektir.

Bu amacı gerçekleştirebilmek için aşağıdaki sorulara yanıt aranmıştır:

1. Müdürlerin, Milli Eğitim Bakanlığına Bağlı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Görevlendirilmelerine İlişkin Yönetmelikte yer alan uygulamaların gerekliliğine ilişkin görüşleri nelerdir?
2. Müdürlerin, Milli Eğitim Bakanlığına Bağlı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Görevlendirilmelerine İlişkin Yönetmelikte yer alan uygulamaların değerlendirme sürecine ilişkin görüşleri nelerdir?
3. Müdürlerin, Milli Eğitim Bakanlığına Bağlı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Görevlendirilmelerine İlişkin Yönetmelikte yer alan uygulamaların olası sonuçlarına ilişkin görüşleri nelerdir?
4. Müdürlerin, yeni bir yönetmeliğin nasıl olması gerektiği hakkındaki önerileri nelerdir?

Yöntem

Araştırmanın Modeli

Araştırma, nitel araştırma yöntemlerinde kullanılan fenomenolojik/olgu bilim desenine göre düzenlenmiştir. Fenomenolojik çalışmalar, bireylerin yaşadıkları evren içinde karşılaştıkları olaylarla ilgili olarak ne algıladıkları ve deneyimlerinin neler olduğu ile ilgilendirir. Algıların anlaşılmasını sağlama, olguyu daha derinlemesine inceleme ve bütüncül bir yaklaşım sunma nitel araştırmanın temel özellikleri olarak görülmektedir (Yıldırım ve Şimşek, 2013). Bu çalışmada müdür görevlendirmeye ilişkin müdür görüşlerini belirlemek için fenomenolojik desen tercih edilmiştir.

Çalışma Grubu

Bu araştırmanın çalışma grubunu 2014-2015 öğretim yılında Malatya ili Merkez ilçelerinde görev yapmakta olan toplam 15 okul müdürü oluşturmaktadır. Çalışma Grubunun belirlenmesinde amaçlı örnekleme yöntemlerinden maksimum çeşitlilik örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Amaçlı örnekleme, çalışmanın amacına bağlı olarak bilgi açısından zengin durumların seçilerek derinlemesine araştırma yapılmasına olanak tanır (Büyüköztürk, Çakmak, Akgün, Karadeniz ve Demirel, 2011). Diğer bir ifadeyle bu örnekleme yer alan katılımcılar, araştırmacının keşfetmek istediği olgu hakkında bilgi verici kişilerdir (McMillan ve Schumacher, 2006). Maksimum çeşitlilik örnekleme ise; görece olarak küçük bir örneklem oluşturarak bu örnekleme çalışılan probleme taraf olabilecek bireylerin çeşitliliğini maksimum derecede yansıtmaktır (Yıldırım ve Şimşek, 2013).

Bu bağlamda, araştırmanın veri toplama aracını gönüllü olarak yanıtlayan, görev süresi 4 yılı doldurmadığı için değerlendirme dışı tutulduğundan görevine devam eden 5, ilk defa müdür olarak görevlendirilen 5 ve müdür olarak tekrar görevlendirilerek görev süresi uzatılan 5 olmak üzere toplam 15 katılımcı çalışma grubunu oluşturmaktadır. Katılımcılar kodlama esasına göre K1, K2, K3... şeklinde kodlanmıştır. Katılımcılara ilişkin demografik bilgiler Tablo 1’de verilmiştir.

Tablo 1
Araştırmaya Katılan Müdürlere İlişkin Demografik Bilgiler

Kodu	Cinsiyet	Kıdem		Öğrenim Düzeyi	Branş	Görev Yaptığı Okul	Görevlendirilme Şekli
		Toplam yıl	Yöneticilik				
K 1	Erkek	17	10 yıl	Lisans	Matematik	Ortaokul	Sınavla Atama
K 2	Erkek	15	7 yıl	Lisans	Fizik	Lise	Sınavla Atama
K 3	Erkek	23	8 yıl	Lisans	Fen ve Teknoloji	Ortaokul	Sınavla Atama
K 4	Erkek	40	26 yıl	Ön lisans	Sınıf	İlkokul	Sınavla Atama
K 5	Erkek	20	15 yıl	Lisans	Edebiyat	Lise	Sınavla Atama
K 6	Kadın	20	4 ay	Lisans	Kimya	Lise	İlk Kez Görevlendirme

Kodu	Cinsiyet	Kıdem		Öğrenim Düzeyi	Branş	Görev Yaptığı Okul	Görevlendirilme Şekli
		Toplam yıl	Yöneticilik				
K 7	Erkek	23	5 ay	Yüksek lisans	İngilizce	Ortaokul	İlk Kez Görevlendirme
K 8	Erkek	17	5 ay	Yüksek lisans	Matematik	Ortaokul	İlk Kez Görevlendirme
K 9	Kadın	18	5 ay	Yüksek lisans	Kimya	Lise	İlk Kez Görevlendirme
K 10	Erkek	15	5 ay	Lisans	İngilizce	Ortaokul	İlk Kez Görevlendirme
K 11	Erkek	23	16 yıl	Lisans	Coğrafya	Ortaokul	Görev Süresi Uzatma
K 12	Erkek	19	7 yıl	Lisans	Kimya	Lise	Görev Süresi Uzatma
K 13	Erkek	17	10 yıl	Lisans	Sınıf	İlkokul	Görev Süresi Uzatma
K 14	Erkek	15	10 yıl	Yüksek Lisans	Sosyal Bilgiler	Ortaokul	Görev Süresi Uzatma
K 15	Kadın	20	10 yıl	Lisans	Sınıf	İlkokul	Görev Süresi Uzatma

Tablo 1'e bakıldığında araştırma kapsamında görüşleri alınan müdürlerin maksimum çeşitlilik örnekleme uyarınca farklı okul türlerinde ve branşlarda, farklı kıdem ve eğitim düzeyinde görev yaptıkları anlaşılmaktadır. Katılımcılar; yeni yönetmelik uyarınca ilk kez müdür olarak görevlendirilen, daha önce de okul müdürü iken görev süresi uzatılan ve sınavla atanan olmak üzere eşit şekilde seçilmiştir. Katılımcıların sayısı belirlenirken derinlemesine analiz yapılabilmesi, görüşme yapmayı kabul etme ve katılmaya istekli olma durumları göz önünde bulundurulmuştur. Sınavla atanan müdürlerin yöneticilikteki kıdemlerinin ortalama 13 yıl, ilk defa görevlendirilen müdürlerin 5 ay, görev süresi uzatılan müdürlerin 10 yıl olduğu belirlenmiştir.

Veri Toplama Aracı

Araştırmanın verileri, araştırmacılar tarafından geliştirilen “Okul Müdürü Görevlendirmeye İlişkin Müdür Görüşleri (Yarı Yapılandırılmış Görüşme Formu)” aracılığı ile toplanmıştır. Görüşme formu, araştırma problemi ile ilgili tüm boyutların ve soruların kapsanmasını güvence altına almak için geliştirilmiş bir yöntemdir (Yıldırım ve Şimşek, 2013: 150). Bu görüşme biçiminde, araştırmacı konuları önceden seçer fakat görüşme esnasında soruların anlatım biçimine ve sırasına karar verebilir. Görüşmelerde kullanılan sondalar ile araştırmanın kapsamlılığı artırılabilir (McMillan ve Schumacher, 2006). Veri toplama aracı iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde katılımcı müdürlerin öğretmenlikteki ve yöneticilikteki kıdemi, branşı, öğrenim düzeyi ve göreve getirilme şeklini belirlemeye yönelik sorular yer almaktadır. İkinci Bölümde ise okul müdürlerinin değerlendirilmesi süreci, değerlendirme ölçütleri, değerlendirmeyi yapacak kişiler, değerlendirme oranları, objektiflik, yeniden görevlendirme

ve yeni bir yönetmeliğin nasıl olması gerektiğine yönelik sorular bulunmaktadır. Bu bölümdeki maddelerin belirlenmesinde, 10 Haziran 2014 tarih ve 29026 sayılı Resmi Gazetede yayımlanan Milli Eğitim Bakanlığına Bağlı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Görevlendirilmelerine İlişkin Yönetmelik ve ilgili yönetmeliğin ekleri esas olarak alınmıştır.

Katılımcıların vermiş oldukları cevapların altında yatan nedenleri belirlemek amacıyla sondalara yer verilmiştir. Sondalar ve takip eden sorular katılımcının ne söylediği hakkında daha çok açıklama ve bilgi elde etmek için yapılır (Merriam, 2013). Görüşme formunun geçerliliği için iki farklı üniversitede Eğitim Yönetimi ve Denetimi bilim dalında görev yapan ikişer öğretim üyesi olmak üzere toplam dört öğretim üyesinin uzman görüşü alınmıştır. Gerekli düzeltmeler yapılarak 3 okul yöneticisiyle ön uygulama gerçekleştirilmiştir. İyi soru sormak, anlamlı ve güvenilir veri toplamanın en önemli anahtarıdır. Görüşmeyi iyi yönetmek ve dikkatle yürütmek, görüşme sonunda elde edilecek verilerin ve analizin daha kaliteli olmasını sağlayacaktır (Merriam, 2013). Ön uygulamada soruların açık ve anlaşılır olduğu görülmüştür. Bu aşamadan sonra görüşme soruları katılımcılara yöneltilmiştir.

Verilerin Toplanması

Araştırmaya ilişkin veriler, 2014-2015 öğretim yılında, katılımcıların okullarında yapılan görüşmelerle elde edilmiştir. Görüşmeden önce katılımcılara araştırmanın amacı ve içeriği hakkında bilgi verilmiş, görüşme için randevu alınmıştır. Görüşmelerin ses kayıt cihazı ile kaydedileceği katılımcılara belirtilmiş ve izinleri alınmıştır. Ses kaydı vermek istemeyen katılımcıların görüşme verileri araştırmacılar tarafından not edilmiştir. Her bir görüşme ortalama 37 dakika sürmüştür. Görüşme sonunda veri kaybını önlemek ve güvenilirliği sağlamak amacıyla alınan kayıtlar ve tutulan notlar katılımcılara tekrar dinletilerek onayları alınmıştır, ekleme veya çıkarma yapabilecekleri belirtilmiştir. Katılımcıların onayından sonra veriler analiz edilmek üzere bilgisayar ortamına aktarılmıştır.

Verilerin Analizi

Müdürlerle yapılan görüşmelerden elde edilen veriler betimsel analiz tekniği kullanılarak analiz edilmiştir. Betimsel analizde elde edilen veriler önceden belirlenmiş temalar çerçevesinde yorumlanır ve neden-sonuç ilişkisi kurularak bazı sonuçlara ulaşılır (Yıldırım ve Şimşek, 2013). Analizler için öncelikle, görüşmeler esnasında alınan notlardan da faydalanarak ses kayıtları çözümlenerek metin haline getirilmiştir. Çözümleme yapıldıktan sonra, ses kayıtları diğer bir araştırmacı tarafından da ikinci kez dinlenmiş ve yapılan çözümlenmeler kontrol edilmiştir. Yapılan analizler sonucunda ve araştırma soruları çerçevesinde elde edilen veriler, belirlenen temalar doğrultusunda araştırmanın bulguları olarak sunulmuştur. Ayrıca doğrudan alıntıların kişilerin düşüncelerini belirtmede daha etkili olduğuna inanıldığından bazı görüşler yorum yapılmadan aktarılmıştır.

Bulgular ve Yorum

Müdürlerin, Milli Eğitim Bakanlığına Bağlı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Görevlendirilmelerine İlişkin Yönetmelikte Yer Alan Uygulamaların Gerekliliğine İlişkin Bulgular ve Yorum

Araştırmanın genel amacı doğrultusunda oluşturulan sorulardan birincisi müdürlerin 10.06.2014 tarih ve 29026 sayılı Milli Eğitim Bakanlığına Bağlı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Görevlendirilmelerine İlişkin Yönetmelikte yer alan uygulamaların gerekliliğine ilişkin görüşlerinin ne olduğudur. Buna göre katılımcılara eğitim kurumları yöneticilerinin seçiminde hangi uygulamanın daha uygun olduğu, yeni yönetmeliği inceleyip incelemedikleri, yeni uygulanan yönetmelik hakkında genel olarak ne düşündükleri ve yeni uygulamanın kimleri kapsamaması gerektiği sorulmuştur.

Görüşlerine başvuru katılımcıların büyük çoğunluğu (10/15) sadece sözlü sınavla yapılan bir değerlendirmenin yanlış olduğunu belirtmiş. Yazılı sınavla birlikte; mülakat, kıdem, ödüller, liderlik yeterliği taşıma ve yüksek lisans/doktora yapma gibi unsurların da belirleyici olması gerektiğini belirtmişlerdir.

Bu konuya ilişkin iki müdür görüşü şöyledir:

“Sınavla atama çok daha uygun çünkü pek çok vicdanı yaralamayacak. Yeni yönetmeliğin öngördüğü değerlendirmenin çok katımlı olması belki objektif olabilir ancak uygulama açısından yetersizdir. Kamu vicdanı yaralanmıştır. Bizler öğretmenin disiplin amiriyiz ancak onlar bizi değerlendirdiği zaman sıkıntı oluşmuş ve bu durum yöneticilerimizi yaralamıştır. Öğretmeni tarafından değerlendirilmek objektif ve demokratik görülebilir ama bu durumda müdürler öğretmene karşı yaklaşımını sorgulamak zorunda kalmıştır. Bizi değerlendireceğini düşünerek öğretmene şirin gözükme durumunda kalabiliriz.” (K12)

“Sınavla yönetici olunmaz! Ancak yöneticiliği yapabilecek kişiler adil bir şekilde seçilmeli. Sınavdan ziyade akademik yeterliliği olmalı (yüksek lisans, doktora vb. makaleleri olmalı, kitap yazmış olmalı), sosyal yönü, iletişimi ve insan ilişkileri iyi olmalı vb.” (K8)

Ülkelerin eğitim sistemlerinde köşe taşı konumunda olan okul yöneticileri ile ilgili çok sayıda araştırma yapılmış ve okullarda başarının anahtarının okul yöneticileri olduğu vurgulanmıştır (Karip ve Köksal, 1999). Sadece sınavla yönetici olunamayacağı gibi tek başına yetenek, deneyim, kıdem ve objektif davranılmadan hazırlanıp verilebilecek ödüller de belirleyici olamayacaktır.

Katılımcılardan sınavla atananların hepsi ve görev süresi uzatılan müdürlerden (4/5) çoğu yazılı sınavla atamayı daha uygun bulmuş; ancak sınavla birlikte kıdem, mülakat ve ödül gibi unsurların da etkili olması gerektiğini belirtmişlerdir. İlk kez müdür olarak görevlendirilen katılımcıların büyük çoğunluğu (3/5) yeni uygulamayı daha uygun bulmuş, ancak

değerlendirmelerin adil yapılması gerektiğini vurgulamışlardır. İlk kez görevlendirilen müdürlerin yeni uygulamayla görevlendirildiği için bu şekilde düşünmesi beklenen bir sonuçtur, ancak görev süresi uzatılan müdürlerin de sınavı daha uygun bulması dikkat çeken bir sonuçtur.

Öte yandan katılımcılara, yönetici görevlendirmeye ilişkin yeni yönetmeliği inceleyip incelemedikleri sorulduğunda, katılımcıların çoğu (13/15) yönetmeliği detaylı bir şekilde incelediğini; 2 katılımcı ise detaylı olmasa da incelediğini belirtmiştir.

Buna ek olarak, katılımcılara yeni uygulanan yönetmelik hakkında genel olarak ne düşündükleri sorulmuştur. Katılımcıların çoğu (9/15) olumsuz görüş bildirmiş ve bu yeni uygulamanın ihtiyaca cevap vermediğini, riskli-güvensiz olduğunu, eksiklerinin olduğunu, adil-objektif bir değerlendirme sağlamadığını belirtmişlerdir. Olumlu görüş bildiren (6/15) katılımcılar ise uygulamada yaşanan aksaklıkların giderilmesiyle ancak işlevsellik kazanabileceğini vurgulamış ve bu konudaki tereddütlerini bildirmiştir. Bu konuya ilişkin bazı müdür görüşleri şöyledir:

“İstedikleri an bizi görevden alabilirler. En uygunu yazılı sınav. Sözlü sınava karşıyım. Her toplantıda baskı altındayız. ”Sizin kaderiniz bizim elimizde” şeklinde düşünceler var. Biz özgürce çalışmıyoruz. Zan altında kalıyoruz.” (K15) ifadesiyle yeni yönetmeliğin risk taşıdığını ve garantisini olmadığını vurgulamış ve çalışma koşullarından yakınmıştır.

“Görevlendirme adil değil. Her ne kadar dillendirilmese de huzursuzluk var. Bir müdürün öğrenci, veli tarafından değerlendirilmesini yanlış buluyorum.” (K1)

“Yeni yönetmelik güzel hazırlanmış ancak uygulama esnasında yanlış uygulamalara de müsait. Bir kurumdaki kalma süresi 4+4 den çok, yöneticinin orada gösterdiği performansa bağlı olması daya iyi olurdu. Ayrıca sınavla kazanılmış hakların alınması yanlış.” (K9)

“Geçen süreçte uygulamada sıkıntı yaşandı. Objektif olabilmesi veliden, öğrenciden, öğretmenlerden düşünceler ve fikirler alınabilir ama tek başına belirleyici olamaz. Yeni gelen şube müdürleri tanımadan pek çok değerlendirme yapmış ve vicdanları yaralamıştır. Buraya belki benden çok daha iyi bir yönetici gelecekti, hak ediyor muyuz hak etmiyor muyuz bilmiyorum ama değerlendirmede pek çok etkenin ki bunlar müdürden üstünde olmaması gereken etkenler belirleyici olması kötü oldu.” (K12)

Katılımcıların çoğu (9/15) yeni uygulamanın tüm okul müdürlerini kapsamaması gerektiğini belirtmiştir. Bunun nedenini ise *“Kazanılmış hakların alınmaması gerekir.”* gerekçesi ile açıklamıştır. Bazı katılımcılar ise (5/15) hepsini kapsamaması gerektiğini, ayırım yapılmaması gerektiğini belirtmiştir. Kararsız kalan bir katılımcı ise *“Hepsini kapsamalı ancak tüm idarecilerin bir anda yerinden oynatılması kaos yaratır.”* şeklinde görüş bildirmiştir. Bazı müdürlerin görüşleri aşağıda verilmiştir:

“İlk defa atanacak kişileri kapsamalıdır. Müdürle birlikte müdür yardımcılarını da değiştirdiği için bu durum kurum hafızalarının sıfırlanmasını da beraberinde getirmiştir.” (K13)

“Daha önce atanmış kişilerin yerini değiştirme fırsatı bu yolla yapılabilirdi, daha önce atanana uygulanmalıydı.” (K14)

Son olarak katılımcıların yaklaşık yarısının (7/15) yönetmeliği tamamen olumsuz bulmasına karşın, diğer yarısı ise (7/15) ikilemede kalarak hem olumlu hem de olumsuz yönleri olduğunu belirtmiş ancak olumsuz yanlarının daha ağır geldiğini vurgulamıştır. Sadece bir katılımcı ise “yeni bir soluk getirmesi ve dinamiklik sağlaması” nedeniyle uygulamanın olumlu olduğu yönünde görüş bildirmiştir. Katılımcıların yeni yönetmelik ve öngördüğü yönetici görevlendirme uygulaması hakkında öne çıkan görüşleri Tablo 2’de verilmiştir.

Tablo 2
Katılımcıların Yeni Yönetmelik İle İlgili Görüşleri

Olumlu	Olumsuz
Yeni bir soluk getirmiştir.	Adil olmaması
Dinamizm sağlamıştır.	Objektif olmaması
Yönetici kendi ekibini oluşturduğu için “ekip ruhu” ve “işbirliği” artmıştır.	Liyakat dışı unsurları barındırması
Çok katılımlı, objektif ve demokratik bir değerlendirme sağlamıştır.	Görevden almanın belli standartlarının olmaması
Bazı eski müdürler kuşak çatışması yaşıyor ve teknolojik olarak uyum sağlayamıyordu; bu yenilik, sorunu ortadan kaldırdı	Yapmacık ilişkiler, çıkar ilişkileri, kişisel çıkarlar, öğ alma fırsatı doğurması
	Özgüveni azaltıcı davranışlara yol açması
	Siyasi kutuplaşma
	Müdür ve diğer paydaşlar arasındaki ilişkilere ve diyaloga zarar vermesi

Tablo 2’ye göre yeni yönetmeliğin olumsuz yanları hakkında görüş bildiren katılımcılar uygulamanın şeffaf, adil, objektif ve liyakata dayalı bir değerlendirme sağlamadığı yönünde görüş birliğine varmıştır. Ancak bunun yanında katılımcılar yeni bir soluk getirmesi, ekip ruhu oluşturması ve daha demokratik değerlendirmeye olanak sağlaması açısından uygulamanın olumlu yanlarının da olduğunu belirtmiştir.

Katılımcıların bir kısmı yeni uygulamanın müdürlerin kendi ekibini kurabilmesine fırsat verdiği için ekip ruhunu ve işbirliğini arttıracaklarını belirtmiştir. Bu nedenle daha verimli çalışmalar yapılması açısından uygulamayı olumlu bulmuşlardır. Ancak ekip çalışmasının

hayata geçirilebilmesi için olumlu bir örgüt kültürü olmalıdır. Aksi takdirde bu uygulama istenilen şekilde olumlu sonuçlar doğurmayabilir.

Müdürlerin, Milli Eğitim Bakanlığına Bağlı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Görevlendirilmelerine İlişkin Yönetmelikte Yer Alan Uygulamaların Değerlendirme Sürecine İlişkin Bulgular ve Yorum

Araştırmanın genel amacı doğrultusunda oluşturulan ikinci soru ise Müdürlerin 10.06.2014 tarih ve 29026 sayılı Milli Eğitim Bakanlığına Bağlı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Görevlendirilmelerine İlişkin Yönetmelikte yer alan uygulamaların değerlendirme sürecine ilişkin görüşlerinin ne olduğu şeklindedir. Bu soruya yanıt ararken okul müdürlerinin değerlendirilmesinde puan vericilerden olan okul aile birliği başkan ve yardımcısının, öğrenci meclis başkanın, dört öğretmenin ve şube müdürlerinin değerlendirme yapması ve puanlaması hakkındaki görüşleri ele alınmıştır.

Yeni uygulamaların değerlendirme sürecine ilişkin yönetmelik maddeleri hakkında çoğu katılımcı (7/15) tamamen olumsuz görüş bildirirken, bazı katılımcılar (5/15) olumlu, az sayıda katılımcı (3/15) ise uygulamanın gerektiği gibi yapılması şartı ile olumlu görüş bildirmiştir.

Burada dikkat çeken bir başka bulgu ise ilk kez müdür olarak görevlendirilen 5 müdürün de yönetmelik maddeleri hakkında olumlu görüş bildirmiş olmasıdır. Katılımcıların çoğu yönetmelik maddeleri hakkında olumsuz görüş bildirmesine rağmen ilk kez görevlendirilen tüm müdürlerin maddeler hakkında olumlu görüş bildirmesi dikkat çekicidir. Her ne kadar uygulamalarda sıkıntılar yaşanabileceğini söyleseler de buldukları konunun gereği bu cevabı vermiş olabilecekleri söylenebilir. Katılımcıların gerçek görüşlerini baskı ve çekince altında kalmadan içtenlikle ifade ettiklerini varsaysak da mevcut otoritenin ve nüfuzun oluşturduğu baskının da müdür görüşlerini etkilediği söylenebilir.

Bu konuda tamamen zıt görüşe sahip iki katılımcının görüşleri şu şekildedir:

“Eğer değerlendirme objektif olabilirse güzel. Belli bir standart ya da kural olursa iyi olur. Görevden alınırsam neden olduğunu bilmeliyim. Mahkemeye itiraz etme yolu bile yok. Bu nedenle garantisi yok.” (K11)

ifadesiyle uygulamayı riskli bulurken;

“Müdürlük çakılı kadro olmamalı, görevlendirme çok iyi bir uygulama. Müdür garantim var deyip oturmamalı. Hatalar görmezden gelinmemeli. Bu hata tüm nesli etkileyebilir bu nedenle görevlendirme amirlere anında müdahale edip görevden alma imkânı sağladığı için iyi bir uygulama.”

“Üstlerin işini kolaylaştırıyor.” (K12) ifadesi ile yerinde bir uygulama olduğunu belirtmiştir.

Katılımcılar görevlendirilme şeklinde çalıştıkları için diken üstünde olduklarını, bu durumun riskli ve güvensiz bir çalışma ortamı yarattığını belirtmiştir. Bakioğlu ve Demiral (2013: 9) araştırmalarında; müdürlere göre belirsizlik yaratan durumlar: planlama hataları, istikrarsızlık, eğitim mevzuatına ve üst yöneticilere dayalı sebepler olarak sıralamışlardır. Sargut (2011: 125)'un da belirttiği gibi Türk kültüründe determinizm egemendir. Bu nedenle de belirsizlikten kaçınma eğilimi yüksektir. Görevlendirmenin her an sonlandırılabilme ihtimali olması ve bu durumun da belli standartlarının olmaması müdürleri rahatsız etmektedir.

Katılımcıların veli, öğrenci, öğretmen ve şube müdürleri tarafından puanla değerlendirilmesi ile ilgili görüşleri Tablo 3'de verilmiştir.

Tablo 3

Katılımcıların Veli, Öğrenci, Öğretmen ve Şube Müdürleri Tarafından Puanla Değerlendirilmesi İle İlgili Görüşleri

Okul Aile Birliği Başkan ve Yardımcısı	Öğrenci Meclis Başkanı	Dört Öğretmen	Şube Müdürleri
Olumlu (3/15)	Olumlu (3/15)	Olumlu (2/15)	Olumlu (2/15)
Hem olumlu hem olumsuz (2/15)	Hem olumlu hem olumsuz (5/15)		
*Puan değeri azaltılsın(1/15)	*Daha çok katılım sağlanmalı (4/15)	Tüm öğretmenler puanlama yapsın (7/15)	
*Kapsamı genişletilsin (1/15)	*Liseler uygulama için daha uygun(2/15)		
Olumsuz (10/15)	Olumsuz (7/15)	Olumsuz (6/15)	Olumsuz (13/15)

Tablo 3'e göre müdürler, yönetmeliğin puanlama sisteminde değerlendirmede bulunan paydaşlardan özellikle öğrenci meclis başkanı ve okul aile birliği başkan ve yardımcısının değerlendirmede bulunması hakkında olumsuz görüş bildirmiştir.

Şube müdürlerinin müdür görevlendirmelerden çok kısa bir süre önce göreve gelmelerinin, değerlendirme aşamasında “şube müdürlerinin değerlendirme yaptığı müdürü tanımaması” gerekçesi ile olumsuz bulunmuş ve bu durumun yönetmelik maddelerinde en çok şikâyetçi oldukları konu olduğunu belirtmişlerdir. Her ne kadar 19. Şurada “Bir yöneticiyi değerlendirmek için değerlendirme komisyonunda bulunanlar, en az bir yıl değerlendirilecek yönetici ile çalışmış olmalıdır” önerisinde bulunulsa da bu karar uygulamaya geçirilememiştir. Aynı zamanda şube müdürlerinin görevlendirilecek müdürleri tanımamalarına rağmen değerlendirmede %60 gibi büyük bir oranda belirleyici olmaları bu uygulamanın en tepki çeken kısmını oluşturmaktadır.

Bunun yanı sıra değerlendirme için en uygun paydaşın öğretmen olduğunu belirtmekle beraber sadece değerlendiren öğretmen sayısını az bulduklarını “*tüm öğretmenlerin*” değerlendirmeye katılmasının daha objektif sonuçlar doğuracağını belirtmişlerdir.

Bazı katılımcıların bu konu hakkındaki görüşlerinden örnekler verecek olursak;

“Okul aile birliği okulun içini fazla bilmez. Parasal durumu biliyor ama eğitimi bilmiyor. Genelde ilkokul mezunları o nedenle yanlış buluyorum. Müdürle aralarındaki diyalog, kişisel ilişki iyi ise iyi puan verir ama değilse düşük verir. Dışarıdan görünen resme bakıp puan vermesi yanlış.”(K1)

“Koskoca kurumu yöneten okul müdürünün değerlendirmesini o kişiye soruyorsunuz. Okul Aile birliği başkanı yönetmelik ve kanunları bilemez.”(K10)

“Değerlendirme yapmaları çok iyi. Öğrencilerin ne düşündüğünü önemsemek de çok önemli.”(K5)

“Uygun bir değerlendirme kriteri oluşturulmuş ise öğretmenler gözüyle idarecinin değerlendirilmesi demokratik bir yaklaşım açısından uygundur.”(K6)

“Üst makamlarla çok yakın bir iş ilişkisi içinde olmak zorunda olan müdürlerin yaptıkları çalışmalar amir pozisyonunda bulunan kişiler tarafından izlenmekte ve değerlendirilmektedir. Bundan dolayı, üst amirlerin görüşleri değerlendirmelerde önemlidir.”(K7)

Araştırmanın bir başka bulgusu ise müdürün kendisini değerlendiren kişilerle olan ilişkisinin bu süreçten etkilenip etkilenmediği şeklindeki sonuçlardır. Katılımcıların büyük çoğunluğu (10/15) değerlendirme süreci sonunda ilişkilerin “*öç alma fırsatı, gruplaşma, çatışma, kişisel menfaat, adam kayırma*” gibi nedenlerden dolayı olumsuz yönde etkileneceği yönünde görüş belirtmiş, bir kısmı ise (3/15) “*demokratik*” olduğunu düşünerek olumlu görüş belirtmiştir. Diğer katılımcılar ise (2/15) hem olumlu hem de olumsuz etkilenebileceğini ifade etmiştir. Bazı katılımcıların ifadeleri şu şekildedir:

“Bu uygulama müdürü ayaklar altına alıyor. İyi geçineyim bana puan verecek diye düşünüyor. Otoritesi sarsılıyor. Müdürü yalaka yapıyor. Ben bu puanlamaya tamamen karşıyım.” (K15)

“Tamamen olumsuz etkiler yanlış bir uygulama. Öğretmenin idareci üzerinde otorite kurmasına neden olur. Örneğin müdür derse geç giren öğretmene müdahale ederken kendisine puan verecek öğretmene daha toleranslı olabilir.”(K2)

“Şube Müdürleri, öğretmenler, öğrenci ve veli gözüyle idarecinin değerlendirilmesi demokratik bir yaklaşım.” (K6)

Okul yöneticilerinin yeterliklerinin belirlenmesi; yönetici etikliğinin ve verimliliğinin değerlendirilebilmesi, çeşitli baskı gruplarının ve güç odaklarının okul üzerindeki baskılarının dengelenmesi, yöneticilerin görev tanımlarının da kesin bir şekilde ortaya konması vb. açısından önem taşımaktadır (Ağaoğlu ve diğ., 2012: 172). Bu belirlemelerle birlikte

değerlendirme yapacak olan paydaşlar da daha objektif kararlar alabilirler. Katılımcıların çoğu değerlendirmeyi yapacak olan paydaşlarla aralarındaki ilişkinin bu süreçte olumsuz etkileneceği görüşündedir. Belirli nesnel ölçütlerin olmaması, değerlendirme yapacak kişilerin objektif davranmayarak kişisel ilişkilerine göre değerlendirme yapma olasılığını doğurmuştur. Bu uygulamayı bir ölç alama fırsatı ya da çıkarı için kullanabilecek kişilerin olması ihtimali katılımcıları huzursuz etmektedir.

Müdürlerin, Milli Eğitim Bakanlığına Bağlı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Görevlendirilmelerine İlişkin Yönetmelikte Yer Alan Uygulamaların Olası Sonuçlarına İlişkin Bulgular ve Yorum

Araştırmanın üçüncü sorusu gereğince katılımcılara okul müdürü görevlendirme uygulamasının olası sonuçları ve süreci etkileyen unsurların neler olabileceği sorulmuştur. Bu soruya yanıt ararken müdür görevlendirmelerinde nelerin etkili olduğu, sendikanın etkililiği, görevlendirmenin dört yıl olması ve müdürlükten alınan müdürlerin öğretmenliğe dönmelerinin olası sonuçları ve süreci nasıl etkileyeceği sorulmuştur.

Buna göre katılımcıların süreci etkileyen unsurlara ilişkin yani okul müdürü olarak görevlendirilmek için nelerin etkili olabileceğine ilişkin görüşleri Tablo 4’te verilmiştir.

Tablo 4

Okul Müdürü Görevlendirilme Sürecini Etkileyen Ögelere İlişkin Katılımcı Görüşleri

Süreci Etkileyen Ögeler	Frekans (f)
Sendika	6
Liyakat	5
Siyasi görüş	4
Mevzuata hakim olma, liderlik, iletişim gücü, kıdem, ödüller	4
Baskı grupları	2
İkili ilişkiler (tanıdık, eş, dost ve adam kayırma)	2

Tablo 4’e göre okul müdürlerinin görevlendirilmesi sürecinde belirleyici olan farklı etmenlerin olduğu söylenebilir. Özellikle sendika ve siyasi görüşün belirleyici etmenler olduğu söylenebilir. Bu konu hakkında bazı katılımcıların görüşleri şöyledir:

“Mevcut uygulamada okul müdürlerinin liyakatten başka her şey etkili olduğunu düşünüyorum oysaki sınav ve liyakat ile yapılması gerekiyordu.”(K2)

“Milli eğitim dışındaki çevreler de bu işe müdahil olmuştur. Sendika etkili olmuştur. Müdürlerin çoğu aynı sendikaya üye, bu durumun açık bir göstergesi.”(K11)

Öte yandan görevlendirme sürecinde kendileri için doğru değerlendirme yapıldığını ve hakkıyla göreve geldiğini vurgulayan bazı katılımcılar ise bu durumdan duydukları rahatsızlığı bildirmiştir. Dışarıdan genel olarak “*torpille göreve gelmiş*” ön yargısından rahatsız olduklarını belirtmiştir. Bazı katılımcıların bu konudaki görüşleri şöyledir:

“Doğrusu bu konuda farklı düşünüyorum. Tabii ki birçok etmen var. Fakat CV’lerin iyi incelendiğini düşünüyorum. Benim için böyle ...”(K8)

“Mutlaka farklı etkenler olmuş olabilir. Fakat kendim için böyle bir şey söylemem yanlış olur.” (K13)

“Toplumun birçok kesimi önyargılı düşünüyor. Gönül bu işi dört dörtlük yapan kişilerin göreve gelmesini ister ancak ilçe müdürleri veya şube müdürleri de aynı şekilde bir yerlerde olduğu için sıkıntı. Kendim için de beni en çok yaralayan konu budur. Ben şimdiye kadar kimseye gidip de ‘elimden tut, benim işimi yap’ demedim ama dışarıdan bizler böyle bir yanılmanın içindeyiz ve bu çok yaralayıcı ve yıpratıcı. Benim vicdanım rahat ama maalesef böyle bir yanlış algı var.” (K12)

Bununla birlikte katılımcılar dış çevrenin kendileri hakkında önyargılı olduğunu ve olumsuz bir imajlarının oluşturulduğunu belirtmiştir. Altun-Akbaba ve Kirkit (2005: 25), okul yöneticilerini içeren haberlerin çoğunlukla olumsuz olduğunu ve haberlerin genel olarak kınayıcı nitelikte olup çok az bir kısmının destekleyici olduğunu belirtmiştir. Katılımcılar da kendileri hakkında buna benzer önyargıların ve kötü imajın onları rahatsız ettiğini vurgulamıştır. Görevlendirme ile birlikte zan altında kaldıklarını ve görevli oldukları okuldaki öğretmenlerin de bu şekilde düşünebileceği için okulda kabul görme ve saygınlıklarının olumsuz etkilendiğini belirtmişlerdir.

Okul müdürleri görevlendirmesinde bağlı olduğu sendikanın etkililiği hakkında (3/15) katılımcı olumlu görüş bildirmiş, (11/15) katılımcı sendikanın etkili olmaması gerektiğini belirtmiş, bir katılımcı ise sendikanın müdür görevlendirmelerinde etkisinin olmadığını belirtmiştir. Bu konu hakkında bazı katılımcıların görüşleri şöyledir:

“Sendikalar üyelerini daha iyi tanıyorlar. Kimin iyi yönetici olacağı konusunda görüş bildirmeleri iyi olur. Dediğim gibi adaleti elden bırakmadan. Ekibi tanıma anlamında yararlı buluyorum.” (K8)

“Sendika tarafsız olmalı. Haksızlık varsa özlük haklarını iyileştirmeli görevi bu.” (K1)

Bununla birlikte bazı katılımcılar üyesi olduğu sendikadan başka sendikaya geçme durumlarının olduğunu belirtmiş ve bu konu hakkında görüşlerini şu şekilde belirtmiştir:

“Bana göre, kendini böyle bir eğilim içinde gören kişinin bu millete bir faydası olmaz. Bu tür kişilerin omurgasız, çıkarıcı bir kişilikte olduğunu düşünüyorum. Ben olsam böyle bir düşünce ve eylem içinde olmam, çünkü vicdanım beni hep rahatsız eder (suçunu sürekli gizlemeye çalışan bir katilin yaşayacağı çıkmazlar gibi).” (K7)

“Bu konuda direnmiş biriyim. Mağdur oldum. 30 yaşındayken ilçe milli eğitim müdürü olacakken sendikam farklı olduğu için ancak gecikmeli bir başarı elde

ettim. Gençtim planlarım, projelerim vardı gerçekleştiremedim. Hoş değil. Uygun değil.” (K5)

“Gerçekten değişen çok olmuş. Burada da insanların fikirleri köreltilmiş oluyor. Yandaşlık ve yalakalık artıyor.” (K15)

Diğer taraftan yeni yönetmelikte okul müdürü görevlendirmelerinin 4 yıllı sınırlı tutulmasına ilişkin katılımcıların bir kısmı (7/15) olumlu, bir kısmı (6/15) olumsuz görüş, bir kısmı ise (2/15) hem olumlu hem olumsuz etkileyebileceğini belirtmiştir.

Burada dikkat çeken bir başka bulgu ise henüz 5 aylık bir kıdeme sahip olan ve ilk defa müdür olarak atanan katılımcılardan sadece biri bu süreyi yeterli bulmuş, 2 katılımcı ise kararsız kalmıştır. Bu bulgu henüz deneyimli olmayan yöneticilerin 4 yıllık sürenin yeterliliği hakkında öngörülerinin oluşmadığı şeklinde yorumlanabilir. En azı 6 yıl müdürlük yapmış diğer katılımcılar görüşlerini net bir şekilde ifade edebiliyorken ilk defa görevlendirilen müdürlerin bu konuda kararsız kalması dikkat çeken bir durumdur. Bunun sebebi yöneticilikte yeni olmalarına ve deneyimsiz olmalarına bağlanabilir. Kararsız görüş bildiren 2 katılımcının da ilk kez görevlendirilenler arasında olduğunu göz önüne alırsak deneyimsiz oldukları için öngöründe bulunamadıkları söylenebilir. Yeterli olduğunu söyleyerek olumlu görüş bildiren katılımcılar ise bu durumun kurumu monotonluktan kurtarıp yeni bir soluk getirmesi açısından olumlu bir uygulama olarak belirtmiştir.

Olumlu düşünen katılımcılar bu konuda, *“Yeterli. Aynı okulda uzun süre kalması doğru değil. Başka okula geçebilir. Okul uzun vadeli yatırım yapılacak bir kurum değil.” (K4); “Okulun yeni bir soluğa ihtiyacı vardır.” (K1)* biçiminde görüş belirtmişlerdir.

Öte yandan; *“Stratejik planın 5 yılına yapıldığı bir kurumda o planı uygulayacak olan müdürün 4 yılına görevlendirilmesini anlamakta zorlanıyorum. Kesinlikle yeterli bir süre değildir. İlk yıl çevreyi tanımaya çalışır son yıl tekrar görevlendirilme kaygısıyla geçer.”(K13)* biçiminde olumsuz düşünenler de vardır.

Kamu kurumlarında atalet; eylemsizlik, edilgenlik ve sistemde monotonluk anlamına gelmektedir. Bu durum, hem bireylerin hem de örgütlerin sağlıklı çalışmasını engelleyen ve verimlilik kaybına neden olan bir sorun olarak görülmektedir. Çünkü kurumlar, çevresel etmenlerdeki değişimlere uyum ile uğraşmamakta, egemen bürokratik yapıyı sürdürme eğilimi sergilemektedir (Leblebici, 2005). Tonbul ve Sağiroğlu (2012) aynı okulda çalışılan sürenin uzunluğu ile durağanlık ve rehavet artışı, sorunlara benzer çözüm yollarında ısrarcı olma arasında ilişki bulunduğunu belirlemişlerdir. İlk kez 2010 yılında çıkan yönetmelikle (MEB, 2010) rotasyon uygulamasına başlanmıştır; başlangıçta tepki gösterilse de daha sonraki çalışmalar okul yöneticilerinin bu uygulamayı olumlu bulduklarını göstermektedir (Akçadağ, 2014; Aktepe, 2013; Demir ve Pınar, 2013; Yılmaz, Altınkurt, Karaköse ve Erol, 2012).

Katılımcıların hemen hepsi (14/15) görevden alınan müdürlerin öğretmenlik yapmasını uygun bulmadığını belirterek, emekli olmaları yönünde görüş bildirmiştir. Eğer emekli maaşları iyileştirilirse emekli olmalarını önermektedirler. Bu konu hakkındaki bazı yorumlar şöyle ifade edilmiştir:

“Tekrar öğretmenlik yapması ciddi sorun. Çocuklara eziyet, konuları unutmuş, yeterli olamaz.” (K12)

“Görevden alınan bir müdür tekrar öğretmenler odasında öğretmen olarak oturduğunda, aynı ortamı paylaşmak istirap, çok sıkıntı yaşar. Görev yaparken mutlaka incittiği kişiler olmuştur. Ama şu an onlarla aynı odada oturmak durumunda kalıyor. Bu çok acı bir durum. Müdürlük bir görevlendirme, çakılı kadro yok. Bu nedenle müdür hazırlıklı olmalı bundan sonraki süreç de bu yıpranma az olacaktır, çünkü kalıcı olarak gelmediğini bile bile geliyor.”(K9)

“İyi bir okul müdürünün iyi bir öğretmen de olduğu kanaatindeyim. Alan bilgisi iyi ise öğretmenlik yapabilir.” (K14) görüşüyle olumlu fikir bildiren bir tek katılımcı olmuştur.

Sonuç olarak katılımcıların (9/15) uygulamanın bu haliyle olumsuz sonuçlar doğuracağını, (3/15) başlangıç aşamasında bazı kişileri üzmüş olsa da sonuçlarının olumlu olduğunu, (2/15) katılımcı ise hem olumlu hem de olumsuz sonuçlar doğuracağını belirtmiştir.

Araştırmanın bir diğer dikkat çeken bulgusu ise görev süresi 4 yılı doldurmadığı için yönetmelikten etkilenmeyen 5 okul müdürünün de olumsuz görüş bildirmiş olmasıdır.

Bu konu ile ilgili bazı katılımcı görüşleri şöyledir:

“Aslında, şu anki sistem teoride çok iyi hazırlanmış. Ama pratikte etik olmayan uygulamalara müsait.” (K13)

“Bu uygulamalar Türk Eğitim sistemini ne yerin dibine sokar ne de göklere çıkarır. Herkesin görev tanımı, sınırlılıkları bellidir. Bunun dışına çıkmak zaten mümkün değildir. Türk Eğitim Sisteminde olumlu ve olumsuz değişimler bireylere bağlı değildir, ziyadesiyle devlet politikasıyla ilgili bir meseledir. Düzgün kurulmamış sistemler, birey eliyle düzeltilemez.”(K7)

“Olumsuz etkiler. Sokaktakine sorun, çobana sorun herkes olumsuz etkilendiğini söyler. Amaç eğitim değil kadrolaşma. Bunun acısını 10-15 yıl sonra net bir şekilde görüp çekeceğiz. Hepimize haksızlık. Çocukların kaderiyle oynanmıştır.”(K4)

Olumlu etkileyeceğini düşünen bir katılımcı ise fikirlerini: *“Geliştirir. Sıkıntı yaşanmaz. Hatta ivme kazandırır.” (K8)* şeklinde ifade etmiştir.

Müdürlerin, Yeni Bir Yönetmeliğin Nasıl Olması Gerektiği Hakkındaki Önerilerine İlişkin Bulgular ve Yorum

Araştırma kapsamında son olarak müdürlere yeni bir yönetmeliğin nasıl olması gerektiği hakkındaki önerilerinin neler olduğu sorulmuştur.

Katılımcıların bazıları (4/15) bu yönetmeliğin öngördüğü puanlama sistemin uygun olduğunu ancak puanlayan kişilerin ve puanlama oranlarının değiştirilmesi gerektiği yönünde önerilerde bulunmuştur. Tablo 5’te bazı katılımcıların önerileri yer almaktadır.

Tablo 5
Katılımcıların Puanlama Önerisi ve Gerekçeleri

Kod	Puanlama Önerisi ve Gerekçesi
K7	<p><i>Öğretmen % 20; Okul idarecisini en yakın izleyen kişilerdir</i></p> <p><i>Veli (okul aile birliği) % 10; Okul İdaresiyle en yakın çalışan velidir. Hem okul ihtiyaçlarını hem de işleyişini en yakında gören velidir.</i></p> <p><i>Öğrenci % 10; İdareci kendisini değerlendirecek bir öğrencinin varlığını bilmesi, öğrenciler ile ilgili işlerde duygudaşlık kurmasına yöneltecektir.</i></p> <p><i>İl/ilçe MEM % 40; Üst makamlarla çok yakın bir iş ilişkisi içinde olmak zorunda olan müdürlerin yaptıkları çalışmalar amir pozisyonunda bulunan kişiler tarafından izlenmekte ve değerlendirilmektedir. Bundan dolayı, üst amirlerin görüşleri değerlendirmelerde önemlidir.</i></p> <p><i>Diğer % 20; Çalışmalarından dolayı müdürlerin aldıkları ödüller değerlendirilmeye alınmalıdır.</i></p>
K8	<p><i>Öğretmen % 20; Öğretmenler karşıdan daha iyi gözlemlediklerini, iyiyi-kötüyü değerlendirdiklerini düşünüyorum.</i></p> <p><i>Veli (okul aile birliği) %10; idareci üzerindeki psikolojik baskıyı azaltır ve okula dışarıdan müdahaleleri engeller.</i></p> <p><i>Öğrenci %10; Okul gelişimi için dönüt sağladığı için.</i></p> <p><i>İl/ilçe MEM %20; Mesai çalışanını tanıdığı için.</i></p> <p><i>Diğer %30; Diğer değerlendiricilerin objektif olmayan değerlendirmelerinde dengeyi sağlamak için.</i></p>
K11	<p><i>Şube müdürleri; %50</i></p> <p><i>Veli, Öğretmen, Öğrenci; %50 olmalı. Daha geniş kapsamlı olmalı.</i></p>
K14	<p><i>Öğretmen %40,</i></p> <p><i>Veli (okul aile birliği) %5,</i></p> <p><i>Öğrenci %5,</i></p> <p><i>İl/ilçe MEM %25,</i></p> <p><i>Diğer %25: Kişinin aldığı ödül ve belgeler, seminerler, hizmet yılı vb.</i></p>

Katılımcılar bu önerilerin yanı sıra müdürün sahip olması gereken nitelikler ve değerlendirmenin daha objektif yapılabilmesi için neler yapabileceği hakkında da bazı öneriler (Tablo 6) getirmişlerdir.

Tablo 6.
Katılımcılara Göre Müdürün Sahip Olması Gereken Nitelikler

Müdürün Sahip Olması Gereken Nitelikler	Frekans (f)
Mevzuat	8
Tarafsız, adil, demokrat	6
Lider	5
Aktif-sosyal	5
İletişim kabiliyetine sahip	4
Yöneticilik tecrübesi olmalı	3
Teknolojik bakımdan yeterli olmalı	3
Mesai mefhumu olmamalı	3
Güler yüzlü, kılık kıyafeti düzgün	2

Tablo 6'ya göre katılımcılar müdürlerin mevzuata hakim olmasını, adaletli davranmasını, liderlik yeterliklerine sahip, tecrübeli, donanımlı ve insan ilişkilerinin gelişmiş olmasını önemsemektedirler. Bunun yanında dış görünüşünün de konumuna yakışması gerektiği belirtilmiştir.

Katılımcıların Müdür görevlendirmelerinin objektif olabilmesine ilişkin önerileri de Tablo 7'de verilmiştir.

Tablo 7
Müdür Görevlendirmelerinin Objektif Olabilmesi İçin Katılımcıların Önerileri

Kod	Öneri
K1, K2, K4, K5, K9, K12, K13, K15	<i>Yazılı ve Sözlü Sınav Birlikte Yapılmalı</i>
K1, K3, K4, K7, K8, K9, K10, K11, K14	<i>Değerlendirmelerin daha objektif olabilmesi için puanlama yapacak olan öğretmen, veli ve öğrenci sayısı arttırılmalı</i>
K6	<i>En az 3 yıl müdür yardımcılığı yapanlardan seçilmeli</i>
K12	<i>Yüksek Lisans /Doktora yapma şartı zorunlu olmalı</i>
K13	<i>Eğitim yöneticiliği akademisi kurulmalı.</i> <i>En az 5 yıllık öğretmenlik yapmış öğretmenler arasından sınavla bu akademiye yönetici adayları seçimlidir.</i> <i>Seçilen bu yönetici adaylarına iki yıl eğitim verilmeli. Verilen bu eğitimin sonunda tekrar bir sınav yapılmalı ve başarılı olanlar okullara müdür olarak atanmalı ki okullarda bu kaotik ortam son bulsun.</i>

Tablo 7'de belirtildiği gibi katılımcılardan bazıları yazılı ve sözlü sınavların birlikte yapılmasını önermiş, bazıları yeni uygulamayı objektif bulmadığı için objektifliği arttırabileceğini düşündüğü öneriler sunmuştur. Bununla birlikte müdür olmadan önce belli süre öğretmenlik, müdür yardımcılığı yapmak gerektiği veya lisansüstü eğitimin zorunlu olmasını öneren katılımcılar da vardır.

Tartışma, Sonuç ve Öneriler

Katılımcıların yönetmelikle ilgili genel görüşü olumsuz olmasına rağmen; çoğu kişinin hali hazırda yöneticiliği ayrıcalık ve avantaj olarak değerlendirmesi yönetici olabilmek için istemi de arttırmıştır. Bu aşamada istekliler arasında en nitelikli olanın seçiminin yapılması gerekirken araştırmanın ilk bulgusuna göre şu anki durumda objektif değerlendirme yapılmadığı ve liyakat dışı unsurların da görevlendirmede etkisi olduğudur. Müdürlerin hak ederek göreve gelebileceği değerlendirmeler için yazılı sınava ek olarak müdürlerin başarı ve performansını belirleyebilecek, kurum standartlarını yükseltecek kriterler belirlenerek değerlendirmeler daha adil ve objektif yapılmalıdır. Ancak bu şekilde seçilen müdür daha saygın ve astlarınca kabul edilen bir konumda olur.

Katılımcılara göre okul müdürü görevlendirmelerinde tam anlamıyla liyakata dayalı bir seçim yapılmadığı ve siyasi güç, sendika, ahbablık vb. dış unsurların etkisinin olduğu belirtilmiş ve bu durumun oluşturduğu huzursuzluğu dile getirmişlerdir. Benzer bir şekilde Çınkır'ın (2010) araştırmasında; müdürlerin okul müdürü atamalarında liyakat ilkelerine uyulmamasını sorun olarak gördüğünü belirtmiş ve çözüm önerisi olarak “yerel yönetimlerin, okulda bulunan öğrenci sayısına göre okullara kaynak aktarmasını ve en önemli destek stratejisi olarak ise müdürlerin eğitim yönetimi alanında lisansüstü öğretim yapmaları için desteklenmelerini önermiştir. Cemaloğlu (2005) ile Özmen ve Kömürlü (2010) çalışmalarında, lisansüstü eğitimin yönetici atamada, etkili olması gerektiğini belirtmiştir. Bu çalışmada yer alan katılımcıların görüşlerini inceleyecek olursak; ilk kez görevlendirilen katılımcıların çoğunun (3/5) yüksek lisans mezunu olduğunu görmekteyiz. Bu durum 19. Şurada alınan eğitim yönetimi ve denetimi yüksek lisans programlarının okul yöneticisinin yetiştirilmesinde ve atanmasında dikkate alınması gerektiği şeklindeki tavsiye kararı ile paralellik göstermektedir ve olumlu bir gelişme olarak değerlendirilebilir.

Katılımcıların büyük çoğunluğu değerlendirme süreci ve yönetmelik maddeleri hakkında olumsuz görüş bildirmiştir. Müdürlerin değerlendirmeye tabii olsun ya da olmasın huzursuz olduğu, ikili ilişkilerinin olumsuz etkilendiğini ve önyargılarla oluşan olumsuz imajdan şikâyetçi olduğu belirlenmiştir. Katılımcılar görevlendirmelerde liyakat dışı unsurların olduğunu belirtmiştir. Bu durum aslında yeni yönetmeliğin tam anlamıyla uygulanabileceği bir alt yapının olmaması ile açıklanabilir. Yükselmelerde temel ölçüt hizmet yılı ve siyasi otoritelerin tercihi olagelmıştır (Özdemir, 2014). Katılımcıların çoğu sendikanın görevlendirmede etkili olduğunu belirtmiştir. Benzer şekilde Kayıkçı (2013), sendikanın eğitim çalışanlarının yükselme beklentilerini gerçekleştirmede ve yönetici atamada söz sahibi olduğunu belirtmiştir. Benzer şekilde Şahin ve Üstüner (2014)'in araştırmasında da müdürler; sözlü sınav ile yapılan atamaların siyasi olacağı, güvenilirliğinin ve geçerliliğinin olmadığını, bu tür sınavların şaibeli olacağını savunmuştur.

Katılımcılar yeni yönetmeliğin bazı olumsuz sonuçlar doğurduğunu ifade etmiştir. Son yönetmelikte (10 Haziran 2014), okul müdürlüğüne atama dönemi sona ermiş ve müdürlük görevlendirme şeklinde düzenlenmiştir. Müdürlük meslek olmaktan çıkarılmış ve ikinci bir görev olarak tanımlanmıştır. Müdür görevlendirmeleri için değerlendirme komisyonları oluşturulmuş ve bu değerlendirmelerden sonra yine komisyon üyeleri tarafından sözlü sınav yapılmıştır. Sözlü sınavda liyakat düzeyi, iletişim becerileri, muhakeme gücü, analitik düşünme ve analiz yapabilme kabiliyeti gibi ciddi yönlerden değerlendirilmelerinin öngörülmesi olumlu bir gelişme olsa da Türkiye'nin şu anki alt yapısının uygulamada sıkıntılar yarattığı söylenebilir. Baskı grupları, siyasi partiler veya sendika gibi güç unsurlarının uygulama kısmında etkisinin olabileceği göz önünde tutulmalı; liyakata dayalı, objektif, şeffaf ve adil değerlendirmelerin yapılabilmesi yönetmeliğin yeni düzenlemelere ihtiyacı olabileceği söylenebilir. Özellikle değerlendirme aşamasında %60 gibi büyük bir puanlamaya sahip şube müdürlerinin değerlendirdikleri okul müdürlerini tanımadan puanlama yapması, meydana çıkan olumsuzlukların temel sebebi olabilir. Bunlara ek olarak müdürlerin görev süresinin uzatılması aşamasında değerlendirmeye öğretmen, öğrenci ve veli (okul aile birliği) katılımının olası ve çoklu bir değerlendirme yapılması demokratiklik adına olumlu bir gelişme olarak değerlendirilebilir.

Katılımcıların sadece 4'ü puanlamayı uygun bulmuş ancak puan yüzdelerinin değiştirilmesini önermiştir. Özellikle şube müdürlerinin puanlama yüzdesinin belirleyici nitelikte olması ve kısa süre önce atanmaları nedeni ile değerlendirdikleri müdürleri tanımıyor olmaları en çok şikâyet edilen uygulama olmuştur. Katılımcılar en çok müdürlerin mevzuata hakim olmasını, adaletli davranmasını, liderlik yeterliklerine sahip ve insan ilişkilerinin gelişmiş olmasını önemsemektedirler. Katılımcıların çoğu objektif bir değerlendirme için şube müdürlerinin değerlendirme yapacağı müdürlerle en az 6 ay çalışmış olması şartının getirilmesini, yazılı ve sözlü sınavı birlikte yapmayı, puanlayıcıların kapsamını genişletmeyi önermiştir. Ayrıca müdür olabilmek için belli bir süre öğretmenlik, müdür yardımcılığı yapmayı, lisansüstü eğitimin zorunlu olmasını önermişlerdir.

Kepenekçi (2004)'nin araştırmasında yönetmelik gibi hukuki düzenlemelerin ciddi bir hazırlık sürecinden geçmeden ve daha da önemlisi bu düzenlemelerden etkilenecek olanların görüşlerine başvurulmadan hazırlandığını belirtmiştir. Bu nedenle çoğu zaman deneme yanılma yoluyla sınındığı ve çoğu uygulamanın kâğıt üstünde kaldığını belirtmektedir. Bu da gösteriyor ki hedeflere ulaşabilmek için yönetici seçmede ve yetiştirmede tutarlı bir politika izlenmelidir. Düzenleme aşamalarında müdürlerden fikir alınması bu sürece katkı sağlayacaktır. Çünkü karardan etkilenecek birey ya da gruplar o kararın alınmasına ne kadar çok katılırlarsa uygulanmasına da o kadar katılacaklardır. Değişime daha az direnç göstereceklerdir. Değişim, bireyler istekli ve yeni rolleri benimsemiş olarak harekete geçerler ise başarılıdır (Sergiovanni, 1994; Akt. Özdemir, 2014). Karar aşamasında fikir üretmek, onları sorgulamak ve eleştiri yapabilmek olumlu gelişmeler doğuracaktır. Bu araştırmada da katılımcılar en çok, objektif ve adil bir değerlendirme yapılmamış olmasını eleştirmişlerdir. Görevlendirilmelerine rağmen uygulamaya halen eleştirel ve sorgulayan gözle bakabilmeleri, görevlendirmede liyakati esas almaları olumlu bir durum olarak değerlendirilebilir.

Son yönetmelikle beraber müdürlük artık meslek olarak değil ikinci görev olarak tanımlanmıştır. Gelişmiş ülkelerde ve özellikle ABD’de okul yöneticilerinin kurama dayalı yetiştirilmesi benimsenmiş olmasına rağmen Türkiye’de yöneticiliğin okulu olmadığına dair yaygın bir inanç bulunmaktadır (Balcı ve Çınkır, 2002). Hâlbuki yöneticilik melekleştirilse ve alan uzmanları tarafından daha nitelikli ve yönetici yeterliliklerine sahip kişiler yetiştirilirse, çoğu problem ortadan kalkacaktır. Karataş, Kyzy ve Topuz (2014), okul yöneticilerinin bilimsel bir okul yöneticiliği perspektifi olmadığına açıkça söylenebileceğini ifade etmiş, alan akademisyenlerinin ise bu ihtiyacı giderecek girişimlerde bulunmadıklarını belirtmişlerdir. Buna ek olarak eğitim yöneticiliğinin melekleşmesi için Milli Eğitim Şuralarında alınan kararlar da hayata geçirilememiştir. Bu nedenle ülkemizde eğitim yöneticilerinin seçilmesi, yetiştirilmesi ve istihdamı konusunda yeni bir girişime ihtiyaç olduğu söylenebilir (Akçadağ, 2014). Ancak çoğu düzenlemenin de kâğıt üstünde kaldığı aşikârdır. Kuramın pratiğe aktarılması için işbirliği içinde çalışılması öngörülmektedir. Ancak eğitim yönetimi alanında çalışma yapan akademisyenler ile okul yöneticileri arasında kurumsal bir işbirliğinin zayıf olduğu belirlenmiştir (Karataş, Kyzy ve Topuz, 2014).

Katılımcıların büyük kısmı, yeni yönetmeliğin müdür seçiminde yeterli olmadığını düşünmekte ve değişikliklere ihtiyacı olduğunu ifade etmiştir. Yöneticilik yeterliklerinin kazanılması, öncelikle yeterliklerin belirlenmesi ve bu yeterlikler çerçevesinde, lisans ve lisansüstü düzeyde ya da zorunlu durumlarda hizmet içi eğitim programları ile yönetici adaylarına kazandırılması ile sağlanabileceği belirtilmiştir. Bu yeterliliği kazanmak için yönetici yetiştirme işinin profesyonelce yapılması ve bir meslek olarak yerleşmesi alan yazında en çok önerilen çözüm yoludur. 1998 yönetmeliği seçme sınavı, hizmet içi eğitim ve değerlendirme sınav uygulamaları ile eğitim sistemimizde profesyonelleşmenin başlangıcı sayılabilecek bir uygulamadır.

Araştırmanın bulgularına dayalı olarak şu öneriler geliştirilmiştir:

1. Okul yöneticisi yetiştirilmesi, seçimi, karar süreçlerinin düzenlenmesiyle ilgili yasa ve yönetmeliklerin tekrar gözden geçirilmesi gerektiği ortaya çıkmaktadır. Özellikle uygulamada en çok tepki çeken ve şikâyet edilen unsurlardan olan şube müdürlerinin değerlendirdikleri müdürleri tanımadan, görevlendirmede en büyük belirleyici olması ile ilgili madde tekrar düzenlenebilir. Şube müdürlerinin değerlendirmede bulunacağı müdürlerle en az 6 ay çalışma şartı konulabilir ve puanlamadaki yüzdesi azaltılabilir. Bu sayede daha objektif ve doğru görevlendirmeler gerçekleştirilebilir.
2. Değerlendirmenin daha objektif yapılabileceği yazılı ve sözlü sınavlar; Milli Eğitim Bakanlığı, Öğrenci Seçme ve Yerleştirme Merkezi ile üniversitelerin eğitim yönetimi ve denetimi bölüm/anabilim dallarından öğretim üyelerinden oluşacak bir komisyonca hazırlanabilir.
3. 19. Milli Eğitim Şurası’nda da önerildiği üzere müdür değerlendirmeleri için başarı göstergeleri belirlenmeli ve bu göstergelerin eğitim bölgesi, il ve ilçe düzeyinde

zamana bağlı değişimini gösteren karşılaştırmalı bir veri tabanının oluşturulması sağlanmalı, somut performans ölçütlerine dayalı bir okul karnesi oluşturulmalı ve yöneticilikte kariyer basamakları düzenlenmeli ve uygulanmalıdır.

4. Yönetmeliklerde yer alan ve yönetici atamalarında tercih sebepleri arasında bulunan lisansüstü eğitim, bir tercih sebebi olmaktan çıkarılarak gereklilik haline getirilmelidir.

Kaynakça

- Açıkalın, A. (2002). Dahabir-eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 8(2), 149-151.
- Ağaoğlu, E., Altinkurt, Y., Yılmaz, K. ve Karaköse, T. (2012). Okul yöneticilerinin yeterliklerine ilişkin okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin görüşleri (Kütahya ili). *Eğitim ve Bilim*, 37(164), 159-175.
- Altun, S. A. ve Kirkit, G. (2005). Okul yöneticilerinin basındaki imajı. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 11(1), 25-46.
- Akçadağ, T. (2014). Okul yöneticilerinin bakış açılarıyla yöneticilerin yetiştirilme, atama ve yer değiştirmeleri; Sorunlar ve çözümler. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 29, 135- 150
- Aktepe, V. (2013). Okul yöneticilerinin seçme ve yetiştirme uygulamalarına yönelik öğretmen ve yönetici görüşleri. *International Periodical for the Languages, Literature and History of Turkish or Turkic*, 9(2), 89-105.
- Aslanargun, E. (2012). Okul müdürlerinin atanmaları sürecinde idari yargı kararları ve öne çıkan değerler. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 18(3), 347-376.
- Bakioğlu, A. ve Demiral, S. (2013). Okul yöneticilerinin belirsizlik durumlarını algılama ve karar verme tarzları. *Eğitim Bilimleri Dergisi*, 38, 9-35.
- Balcı, A. (2008). Türkiye’de eğitim yönetiminin bilimleşme süreci. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 14(54), 181-209.
- Balcı, A. (2013). *Etkili okul ve okul geliştirme kuram uygulama ve araştırma* (6. Baskı). Ankara: Pegem Akademi Yayınları.
- Balcı, A. ve Çınkır, Ş. (2002, Mayıs). *Türkiye’de Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi*. 21. Yüzyılın Eşiğinde Türk Eğitim Sistemi Ulusal Sempozyumu’nda sunulan bildiri, Ankara.
- Büyüköztürk, Ş., Çakmak, E. K., Akgün, Ö. E., Karadeniz, Ş. ve Demirel, F. (2011). *Bilimsel araştırma yöntemleri* (9. Baskı). Ankara: Pegem Akademi.
- Cemaloğlu, N. (2005). Türkiye’de okul yöneticisi yetiştirme ve istihdamı: Var olan durum, gelecekteki olası gelişmeler ve sorunlar. Gazi Üniversitesi, *Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 25(2), 249-274.
- Çelikten, M. (2001). Okul yöneticilerinin problem çözme becerileri. *Eğitim Yönetimi Dergisi*, 7(3), 297-309.
- Çınkır, S. (2010). İlköğretim okulu müdürlerinin sorunları: Sorun kaynakları ve destek stratejileri. *İlköğretim Online*, 9(3), 1027-1036.
- Demir, S. ve Pınar, A. (2013). 2011 Yılı yönetici atama ve yer değiştirme yönetmeliği'nin içeriğine ve puanlama ölçütlerine ilişkin yönetici görüşlerinin incelenmesi.

International Periodical for the Languages, Literature and History of Turkish or Turkic, 8(6), 123-143.

- Hoy, W. K. ve Miskel, C. G. (2010). *Eğitim yönetimi: Teori, araştırma ve uygulama*. (S. Turan, Çev.). Ankara: Nobel yayınları.
- Karataş, İ. H., Kyzy, J. A. ve Topuz, C. (2015). Okul yöneticileri ile eğitim yönetimi alanında yapılan bilimsel araştırmalar ve çalışan bilim insanları arasındaki ilişki. *Kuramsal Eğitim Bilim Dergisi*, 8(1), 125-152.
- Karip, E. ve Köksal, K. (1999). Okul yöneticilerinin yetiştirilmesi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 5(18), 193-207.
- Kayıkçı, K. (2013). Türkiye’de kamu ve eğitim alanında sendikalaşma ve öğretmen ile okul yöneticilerinin sendikalardan beklentileri. *Amme İdaresi Dergisi*, 46(1), 99-126.
- Kepenekçi, Y. K. (2004). İlköğretim okulu yöneticilerinin eğitim mevzuatına ilişkin görüşleri. *Eğitim Bilimleri ve Uygulama*, 3(6), 159-174.
- Konan, N. (2013a). Educational supervisors’ locus of control, *Eurasian Journal of Educational Research*, 51, 45-64.
- Konan, N. (2013b). Relationship between locus of control and problem-solving skills of high school administrators. *International Journal of Social Sciences and Education*, 3(3), 786-794.
- Korkmaz, M. (2005). Okul Yöneticilerinin yetiştirilmesi: Sorunlar – çözümler ve öneriler. *Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 25(3), 237-252.
- Leblebici, D. N. (2005). Küresel değişim baskısına karşı Türk bürokrasisindeki yapısal uyum çabalarının yapısal atalet kavramı açısından değerlendirilmesi. *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 6(1), 1-14.
- McMillan, J. H. ve Schumacher, S. (2006). *Research in education: Evidence-based inquiry* (6. baskı). Boston: Pearson Education.
- Merriam, S. B. (2013). *Nitel araştırma: Desen ve uygulama için bir rehber*. (S. Turan, Çev.). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Okçu, V. (2011). Türkiye’de okul yöneticilerinin yetiştirilmesi ve atanmasına ilişkin mevcut durum, beklentiler ve öneriler. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 10(37), 244-266.
- Onural, H. (2005). Üst düzey yöneticilerin eğitim yönetimi alanındaki yeterlik sorunu ve nedenleri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetim Dergisi*, 11(41), 69-85.
- Ostroff, C. ve Schmitt, N. (1993). Configurations of organizational effectiveness and efficiency, *Academy of Management Journal*, 36(6), 1345-1361.
- Özdemir, S. (2014). *Türk eğitim sisteminin yapısı, eğilimleri ve sorunları*. S. Özdemir (Ed.), Türk eğitim sistemi ve okul yönetimi (3. Baskı) (s. 1-52) içinde. Ankara: Pegem Akademi.

- Özmen, F. ve Kömürlü, F. (2010). Eğitim örgütlerinde yönetici seçme ve atamada yaşanan sorunlar ve yönetici görüşleri temelinde çözüm önerileri. *Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi*, 2(1), 25-33.
- Sargut, A. S., (2011). *Kültürlerarası farklılaşma ve yönetim*. Ankara: İmge Yayıncılık.
- Şahin, M. ve Üstüner, M. (2014). Milli Eğitim Bakanlığının teşkilat ve görevleri hakkındaki 652 sayılı kanun hükmünde kararnameye ilişkin okul müdürlerinin görüşleri. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11(25), 373-392.
- Şimşek, H. (2004). Eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesi: Karşılaştırmalı örnekler ve Türkiye için öneriler. *Çağdaş Eğitim*, 29(307), 13-21.
- Şirin, H. (2007). *Okul ve özellikleri*. S. Özdemir (Ed.), Türk eğitim sistemi ve okul yönetimi (1. Baskı) (s. 49-77) içinde. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Şişman, M. ve Turan, S. (2004). *Eğitim ve okul yönetimi*. Y. Özden (Ed.), Eğitim ve okul yöneticiliği el kitabı (s. 99-146) içinde. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Tonbul, Y. ve Sağıroğlu, S. (2012). Okul müdürlerinin zorunlu yer değiştirme uygulamasına ilişkin bir araştırma. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 18(2), 313-339.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2013). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri* (9. Baskı) Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Yılmaz, K., Altinkurt, Y., Karaköse, T. ve Erol, E. (2012). Okul yöneticilerine uygulanan zorunlu yer değiştirme uygulaması hakkında okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin görüşleri. *E-International Journal of Educational Research*, 3(3), 65-83.