



Okul Yöneticilerinin 19. Milli Eğitim Şurası Kararları ve 29026 Sayılı Yönetmelik Çerçevesinde Okul Yöneticilerinin Atanması ve Değerlendirilmesine İlişkin Görüşleri¹

Opinions of School Administrators on Appointment and Evaluation of School Principals Within the Scope of 19. Education Council Decisions and No.29026¹

Coşkun BAYRAK²

Beyza HİMMETOĞLU³

Damla AYDUĞ⁴

Makale Türü: Araştırma Makalesi

Başvuru Tarihi: 14.01.2020

Kabul Tarihi: 02.03.2020

Atf İçin: Bayrak, C., Himmetoğlu, B. ve Ayduğ, D. (2020). Okul yöneticilerinin 19. Milli Eğitim Şurası Kararları ve 29026 sayılı yönetmelik çerçevesinde okul yöneticilerinin atanması ve değerlendirilmesine ilişkin görüşleri. *Anadolu Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi (AUJEF)*, 4(2), 122-142.

ÖZ: Bu çalışmada, 19. Milli Eğitim Şurasında eğitim kurumları yöneticilerinin atanması ve değerlendirilmesine ilişkin alınan kararlar ile 29026 sayılı yönetmelikle eğitim kurumları yöneticilerinin görevlendirilmeleri konusunda yapılan değişikliklere ilişkin okul yöneticilerinin görüş ve önerilerinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Araştırmada, nitel araştırma yöntemlerinden durum çalışması kullanılmıştır. Araştırmanın çalışma grubunu toplam 11 okul müdür ve müdür yardımcısı oluşturmaktadır. Araştırmada veri toplama aracı olarak yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılmıştır. Araştırmadan elde edilen verilerin analizinde içerik analizi tekniğinden yararlanılmıştır. Araştırma sonucunda, okul yöneticilerinin, yönetmeliğe ilişkin görüşlerinin; yönetmelikte nesnel bir sistem getirmemiş olması ve değerlendirme ölçütlerinin belirgin olmaması gibi nedenlerle genellikle olumsuz olduğu görülmüştür. 19. Milli Eğitim Şurasında alınan kararları ise liyakati ve süreç değerlendirmesini ön plana çıkarması gibi nedenlerle olumlu buldukları, yine de değerlendirme ölçütlerinin daha belirgin ve nesnel bir şekilde ifade edilmesi gerektiğine vurgu yaptıkları sonucuna ulaşmıştır.

Anahtar sözcükler: Okul yöneticileri, okul yöneticilerinin atanması, okul yöneticilerinin görevde değerlendirilmesi

¹ Araştırma, 10. Ulusal Eğitim Kongresi'nde sözlü bildiri olarak sunulmuştur.

² Prof. Dr. Coşkun Bayrak, Anadolu Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, cbayrak@anadolu.edu.tr ORCID: 0000-0001-5524-5206

³ Arş. Gör. Beyza Himmetoğlu, Anadolu Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, beyzahimmetoglu@anadolu.edu.tr ORCID: 0000-0003-0757-232X

⁴ Arş. Gör. Damla Ayduğ, Anadolu Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, damlaaydug@anadolu.edu.tr ORCID: 0000-0001-8348-5098

ABSTRACT: In this study it was aimed to determine opinions and suggestions of school principals on decisions taken at 19. National Education Council and legislation no.29026 about appointment and evaluation of school principals. The study was designed by using case study method, one of the qualitative study methods. The participants of study consisted of 11 school principals and vice principals. Data, collected with semi-structured interviews, were analyzed with content-analysis method. Results of the study showed that the participant school principals criticize legislation no.29026 by indicating that does not include an objective appointment system and clear evaluation criteria. On the other hand, principals evaluated the decisions taken at 19. National Education Council positively because these decisions emphasize merit and process evaluation but they stated that evaluation criteria should be clearer and more objective.

Keywords: School principals, appointment of school principals, evaluation of school principals during their duties

1. GİRİŞ

Okul yönetimi, eğitim yönetiminin sınırlı bir alana uygulanmasını ifade etmektedir. Okul yönetiminin sınırlarını, kapsamını ve işlevlerini genellikle eğitim sisteminin yapısı ve işlevleri belirlemektedir (Bursalıoğlu, 2013). Okul yönetimine ilişkin anlayazında çeşitli tanımlara rastlanmakla birlikte okul yönetimini, genel bir ifadeyle okuldaki tüm insan ve madde kaynaklarını etkili bir şekilde kullanarak okulu eğitim amaçları çerçevesinde yaşatma çabası şeklinde tanımlamak mümkündür (Bursalıoğlu, 2013; İlgar, 2005). Okul yöneticilerinin nitelikleri ve yeterliklerinin; okulun başarısı, kültürü, iklimi, iletişimi ve okul üyelerinin örgütsel bağlılıkları üzerinde etkileri olduğu pek çok araştırma tarafından ortaya konmuştur. Okulların adı geçen değişkenler açısından olumlu yönde değişim göstermeleri için okul yöneticilerinin sahip olması gereken nitelik ve yeterliklerin belirlenmesi, bu yeterlikler doğrultusunda yetiştirilmeleri ve göreve atanma ölçütlerinin insan kaynakları yönetimi ilkeleri çerçevesinde yürütülmesi gerekmektedir.

Okul yöneticilerinin yeterlik ve niteliklerinin belirlenmesi okul yönetiminin önemli bir boyutunu oluşturan insan kaynakları yönetimi açısından bir gerekliliktir. İnsan kaynakları yönetimi, örgütün her kademesi için eleman ihtiyacının belirlenmesi, bu kademeler için uygun elemanların seçilmesi ve seçilen elemanların eğitilmesi, geliştirilmesi, güdülenmelerinin sağlanması, performanslarının değerlendirilmesi gibi faaliyetleri kapsamaktadır (Sabuncuoğlu, 2000). Dolayısıyla örgütlerin en değerli kaynaklarından biri olan insan kaynaklarının etkili ve verimli yönetilebilmesi için öncelikle gerekli pozisyona uygun nitelik ve sayıda personel istihdam edilmesi gerektiği ileri sürülebilir. Ancak Türkiye’de okul yöneticiliğinin meslekleşmemesi nedeniyle bu görevin gerektirdiği yeterlik ve niteliklerin belirsiz oluşu, eğitim örgütlerinin yönetiminden sorumlu bireylerin seçilmesi ve atanması konusunda etkili bir insan kaynağı yönetimi yapılmasını güçleştirmektedir. Oysa örgütsel başarıyı sağlamak için okul yöneticilerinin de atandıkları kurumdaki insan kaynağını etkili ve verimli bir biçimde yönetebilmesi gerekmektedir. Ünal (2000), okullarda insan kaynakları yönetimi yaklaşımının başarıyla uygulanabilmesi için okul yöneticilerinin kendilerini geliştirmeleri ve liderlik özelliklerine sahip olmaları gerektiğini belirtmektedir. Bu bağlamda toplumun geleceğini şekillendiren kurumlar olan okulların yönetiminden sorumlu yöneticilerin atanma ve görevde değerlendirilmelerinin üzerinde önemle durulması gereken bir konu olduğu düşünülmektedir.

Okul yöneticisinin, okulun amaçlarına ulaşmasını sağlamak için okuldaki madde ve insan kaynaklarını bu amaçlar doğrultusunda etkili ve verimli bir şekilde yönlendirmesi ve işletmesi gerekmektedir. Okul yöneticisinin üzerine düşen bu sorumlulukları yerine getirebilmesi için yöneticilik alanında eğitim görmüş olması bir zorunluluk olarak ifade edilmektedir (Bursalıoğlu, 2013). Etkili bir okul yöneticisi olmanın önemli koşulları; eğitim yönetimi alanının kuramsal temellerini bilmek ve eğitim yönetimi alanı ile ilgili uygulama ve gelişmelerden haberdar olmak şeklinde nitelendirilmektedir (Özdemir, 2013). Küreselleşme olgusu ile birlikte bilgi ve teknoloji alanında yaşanan değişim ve dönüşümler başat eğitim kurumları olan okul yöneticilerinin niteliklerinin çeşitlenmesine, karmaşıklaşmasına neden olmakta ve onlardan beklenen görev ve rollerin de zorlaşmasına yol açmaktadır. Yönetim ve eğitim alanındaki hızlı değişimlerin bir sonucu olan 21. yüzyıl okulları, yöneticilerini artık eğitim yönetimi alanında daha donanımlı olmaya zorlamaktadır. Okul yöneticilerinin okul içi ve okul dışındaki tüm paydaşlarla etkili bir iletişim içinde olmasını gerektiren ve okulu geleceğe taşıyacak vizyon ve stratejilerle okul toplumuna liderlik etmesini sağlayacak nitelikler ön plana çıkmaktadır (Cardno, 2005; Davies ve Davies, 2006).

Okul yöneticilerinin kendilerinden beklenen niteliklere sahip olabilmeleri, insan kaynakları yönetimine ilişkin süreçlerin işe koşulduğu atama ve değerlendirme uygulamaları ile olanaklı

görülmektedir. Okul yöneticilerinin sahip olması gereken nitelikler dikkate alındığında atanma ile görevde değerlendirilmelerine ilişkin süreçlerin etkili bir şekilde işletilebilmesinin, okul yöneticiliğinin profesyonel bir meslek olma yolunda ilerlemesine bağlı olduğu söylenebilir. 20. yüzyılın sonları ve 21. yüzyıl başından itibaren özellikle ABD ve Kanada’da okul yöneticiliği profesyonel bir meslek olarak değerlendirilmeye başlanmış ve bu alanla ilgili hizmet öncesi eğitim programları açılmıştır (Willower ve Forsyth, 1999). Gelişmekte olan ülkelerde ise genellikle okul yöneticiliğine ilişkin hizmet öncesi yetiştirme programlarına pek rastlanmamaktadır (Karip ve Köksal, 1999). Oysaki yapılan araştırmalar okul yöneticisi seçme, yetiştirme ve sürekli geliştirmenin özenle yürütülmesi gereken süreçler olduğunu ve okul yöneticiliğinin profesyonel bir meslek olarak ele alınarak ona uygun eğitimler verilmesi gerektiğini ortaya koymaktadır (Altın ve Vatanartıran, 2014). Çünkü hiyerarşik konumları, statüleri, rolleri, yeterlikleri eğitim örgütlerindeki diğer yöneticiliklerden farklı olan okul yöneticiliği profesyonel bir meslek dalı olarak kabul edilmektedir (Açıkalm, 1998). Ancak Türkiye’deki durum okul yöneticiliğinin henüz bir meslek haline gelmediğini göstermektedir. Türk Eğitim Sistemi’nde eğitim yönetiminin insan kaynağını öğretmenler oluşturmakta ve eğitim yöneticisi olmak için eğitim yönetimi ile ilgili herhangi bir öğrenim görmüş olma şartı bulunmamaktadır (Günay, 2004). Ayrıca okul yöneticiliğinin Türkiye’de meslek haline gelip gelmediğini belirlemek için yürütülen bir çalışmada ileri düzeyde üniversite eğitimi ve diploma, etik ilkeler, meslek örgütleri, iş başında eğitim, hizmet içi eğitim, uzmanlaşma, yetki ve özerklik gibi meslekleşme ölçütleri ile ilköğretim okulu müdürlüğünün mevcut durumu kıyaslanmıştır. Ancak ilköğretim okulu müdürlüğünün mevcut durumuyla söz konusu on bir meslek ölçütünden hiçbirini karşılamadığı saptanmıştır (Şahin, 2009).

Toplumun temel ihtiyaçlarından biri olan eğitim ihtiyaçlarını karşılamak üzere oluşturulan eğitim örgütlerinin kendine özgü yönleri, deneme-yanılma yöntemiyle hayata geçirilen değişikliklerin yol açabileceği hasarlar hakkında önemli ipuçları sunmaktadır. Eğitim örgütlerini diğer örgütlerden ayıran ve çok daha özenli bir işleyiş ve dönüşüme sahip olmaları gerektiğine vurgu yapan özellik; temel kaynağı, süreçlerinin hedefi ve çıktısının insan olmasıdır. Bununla birlikte eğitim örgütlerinin çıktısını değerlendirmek oldukça uzun bir zaman isteyen, zor bir iştir. Bu özellikler sistemde görülen aksaklıkların, eksikliklerin ve yapılan hataların sonuçlarının uzun vadede toplumun geleceği için son derece olumsuz sonuçlara yol açabileceğini vurgulamaktadır. Deneme-yanılma yoluyla eğitim alan nesillerin; toplumun kültürünü şekillendirmesi, ekonomik sistemleri işletmesi ve ülke politikasını etkileyen güç unsurları haline gelmesi eğitim sisteminin ne kadar özenle işletilmesi, değiştirilmesi ve dönüştürülmesi gerektiğine işaret etmektedir.

Türkiye’deki eğitim sisteminin merkezi ve bürokratik yapısı gereği, eğitim yönetimi alanındaki gelişme ve değişimler ile profesyonelleşme gibi konular politik etkilere oldukça açık bir yönelim göstermektedir. Özellikle eğitim yönetimi alanındaki profesyonelleşme ve uygulama konularının önemli bir uzantısı olan eğitim kurumları yöneticilerinin yetiştirilmesi ve atanması konusundaki uygulama ve değişimlerin genellikle MEB’in politikaları bağlamında şekillendiği görülmektedir (Özdemir, 2013). Türk eğitim sisteminde yapılan son değişikliklerden biri 29026 sayılı MEB’e Bağlı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Görevlendirilmelerine İlişkin Yönetmelikle eğitim kurumları yöneticilerinin görevlendirilmeleri konusunda yapılan değişikliklerdir. Okul yöneticilerinin seçilmesi ve atanmasına yönelik bu yeni yönetmelik eğitimcilerin çeşitli açılardan eleştirilerine maruz kalmıştır. Bu eleştirilerin ardından Eğitim yöneticilerinin seçilmesi, atanması ve değerlendirilmesi konusunda 5-7 Aralık 2014 tarihlerinde gerçekleştirilen 19. Milli Eğitim Şurası’nda da bir takım tavsiye niteliğinde kararlar alınmıştır.

Şura'da eğitim yöneticilerinin atanması konusunda lisansüstü eğitim yapmış olanlara, yöneticilik deneyimi olanlara öncelik tanınması, Eğitim Yöneticisi Yetiştirme Merkezlerinin (EYYM) açılıp yaygınlaştırılması, Ulusal Eğitim Yöneticiliği yeterlik programının yapılandırılması ve buralardan yetkinlik belgesi alanlara öncelik verilmesi ve eğitim yöneticilerinin lisansüstü eğitime teşvik edilmesi gibi kararlara yer verildiği görülmektedir. Şura'da eğitim yöneticilerinin performanslarının izlenmesi ile ilgili kararlara da yer verildiği görülmektedir. Şura kararlarında eğitim yöneticilerinin yeniden görevlendirilmesi sürecinde bir değerlendirme komisyonu kurulması, yöneticinin bir yıl süreyle izlenmesi, okulun başarısındaki değişmelerin dikkate alınması, yöneticiler için başarı göstergeleri oluşturulması, okullar için başarı ölçütlerinin belirlenmesi ve okul karnelerinin oluşturulması gibi ölçütler önerilmektedir.

Okul yöneticisinin niteliği, ortaya koyacağı hizmetin niteliğine ilişkin önemli ipuçları sağlamaktadır. Yapılan çalışmalar okul yöneticisinin sahip olduğu nitelik ve yeterliklerin, okulların etkililiği ile ilişkili olduğunu göstermektedir (Balcı, 2011). Okul yöneticilerinin sahip olması gereken nitelik ve yeterliklerin belirlenerek, okul yöneticilerinin seçilmesi ve atanması aşamasında bu nitelik ve yeterliklere uygun adayların seçimi, okulların amaçlarına ulaşabilmesi ve günümüz toplumlarında kendilerinden beklenen görev ve sorumlulukları yerine getirebilmeleri adına oldukça önemli görülmektedir. Bu bağlamda Şura'da alınan kararların eğitim yöneticilerinin atanması konusunda ne derece nesnellik sağladığı, niteliğin artırılmasına ne gibi katkılarının olduğu ve alınan kararların uygulayıcıların görüşlerine dayalı olarak incelenmesi ve değerlendirilmesinin, atılacak adımlarda ilerlemelerin ve gelişmelerin sağlanması bağlamında önemli olduğu düşünülmektedir.

Bu çalışmanın amacı, 19. Milli Eğitim Şurası'nda eğitim kurumları yöneticilerinin atanması ve değerlendirilmesine ilişkin alınan kararlar ile uygulanmakta olan yönetmeliğe ilişkin okul yöneticilerinin görüş ve önerilerinin ortaya konulması olarak belirlenmiştir. Bu amacı gerçekleştirmek üzere aşağıdaki sorulara yanıt aranmıştır:

- Okul yöneticilerinin, mevcut okul yöneticisi atama ve değerlendirme sürecine yönelik görüşleri nelerdir?
- Okul yöneticilerinin, 19. Milli Eğitim Şurası'nda eğitim kurumları yöneticilerinin atanması ve değerlendirilmesine ilişkin kararların uygulamaya konulmasının doğurabileceği sonuçlara yönelik görüşleri nelerdir?
- Okul yöneticilerinin, eğitim kurumları yöneticilerinin atanması ve değerlendirilmesi süreçlerine yönelik önerileri nelerdir?

2. YÖNTEM

Araştırmada, nitel araştırma yöntemlerinden durum çalışması kullanılmıştır. Durum çalışması, güncel bir durumun, araştırmacı tarafından hiçbir müdahalede bulunulmaksızın olduğu gibi ve derinlemesine incelenmesini amaçlayan araştırmalardır. Durum çalışması ile bir olayın neden o şekilde gerçekleştiği ve gelecekte nasıl bir yapıya dönüşebileceği konusunda sonuçlar ortaya koymak olanaklıdır (Lynn, 1991). Bu çalışmada da okul yöneticilerinin, atama ve değerlendirilmesine ilişkin mevcut karar ve uygulamalara yönelik görüşleri derinlemesine incelenmekte ve geleceğe dönük uygulama önerileri oluşturulmaya çalışılmaktadır.

Durum çalışmaları katmanlı veya iç içe geçmiş tek duruma yönelik çalışmalar olabilmektedir (Patton, 2014). Bu araştırmada kullanılan durum çalışması deseni, iç içe geçmiş tek durum desendir. İç içe geçmiş tek durum deseninde, tek bir durum içinde çoğu kez birden fazla alt tabaka veya birim

olabilmektedir (Yıldırım ve Şimşek, 2008). Araştırmada ilkokul, ortaokul ve lise şeklinde ayrılan okul türleri, ele alınan durumun alt analiz birimlerini oluşturmaktadır. Araştırmada ele alınan durumun farklı okul türleri bağlamında ele alınmasının konunun daha bütüncül ve derinlemesine incelenmesine olanak tanıyacağı düşünülmektedir.

2.1. Çalışma Grubu

Araştırmanın çalışma grubunu 2014-2015 eğitim-öğretim yılında Eskişehir merkez ilçelerinden biri olan Tepebaşı Milli Eğitim Müdürlüğü'ne bağlı 2 ilkokul, 1 ortaokul ve 2 lisede görev yapan toplam 11 okul müdür ve müdür yardımcısı oluşturmaktadır. Araştırmada okul müdür ve müdür yardımcılarının görüşlerine başvurulmasının nedeni okul yöneticisi atama ve değerlendirme süreçlerinin doğrudan kendilerini ilgilendiren süreçler olmasıdır. Ayrıca okul yöneticileri ile yapılan ön görüşmelerde kendilerine çalışmanın alt soruları çerçevesinde 19. Milli Eğitim Şurası ve uygulamadaki okul yöneticisi atama ve değerlendirme yönetmeliği hakkında bilgi verilmiştir verilmiştir. Çalışma grubuna dahil edilen okul müdür ve müdür yardımcılarının belirlenmesi sürecinde maksimum çeşitlilik örneklemeinden yararlanılmıştır. Bu amaçlı örnekleme çeşidi, durum incelemelerinde, duruma ilişkin çeşitli bakış açılarını ortaya koymak adına önerilen bir örnekleme alma tekniğidir (Creswell, 1998). Araştırmanın katılımcılarına ilişkin özellikler Tablo 1'de sunulmuştur.

Tablo 1: Çalışma Grubunun Demografik Özellikleri

Katılımcı	Cinsiyet	Yaş	Yöneticilik Kıdemi	Eğitim Düzeyi	Yöneticilik Unvanı	Okul Türü
1	Erkek	48	5	Lisans	Müdür yardımcısı	Ortaokul
2	Erkek	43	14	Yüksek lisans	Müdür	Ortaokul
3	Erkek	36	10	Lisans	Müdür yardımcısı	Ortaokul
4	Erkek	48	12	Yüksek lisans	Müdür	İlkokul
5	Erkek	39	5	Lisans	Müdür yardımcısı	İlkokul
6	Kadın	46	15	Yüksek Lisans	Müdür	Lise
7	Erkek	45	16	Yüksek Lisans	Müdür	Lise
8	Erkek	41	18	Yüksek Lisans	Müdür yardımcısı	Lise
9	Erkek	41	5	Lisans	Müdür yardımcısı	Lise
10	Erkek	47	4	Lisans	Müdür	İlkokul
11	Kadın	30	1.5	Lisans	Müdür Yardımcısı	İlkokul

Tablo 1'de görüldüğü gibi örnekleme dahil edilen okul yöneticileri belirlenirken cinsiyet, okul türü, eğitim düzeyi ve yönetici kadrosu (müdür veya müdür yardımcısı) bağlamında çeşitlilik göstermeleri sağlanmaya çalışılmıştır. Araştırmanın uygulanmasından önce gerçekleştirilen alanyazın incelemesi, uzmanlardan alınan görüşler ve ilgilerle yapılan informal görüşmeler bu değişkenlerin durumu nitelirmede önemli olduğuna işaret etmektedir. Bu bağlamda 11 katılımcının 2'si kadın 9'u erkek; 6'sı lisans mezunu 5'i yüksek lisans mezunu, 5'i müdür 6'sı müdür yardımcısıdır.

2.2. Veri Toplama Aracının Geliştirilmesi

Araştırmada veri toplama aracı olarak yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılmıştır. Yarı yapılandırılmış görüşme formu ile bir yandan katılımcıya, verdiği yanıtlarda esneklik sağlanırken, diğer yandan araştırmacıya, konunun dağılmasına izin vermeden görüşme boyunca önceden belirlenen evrelerin izlenmesi sağlanır (Mayring, 2000). Görüşme formu hazırlanırken alanyazında eğitim yöneticilerinin atanmasına ve değerlendirilmesine yönelik yapılmış olan araştırmalar incelenmiş, eğitim

yönetimi alan uzmanları ve okul yöneticileri ile informal görüşmeler yapılmış ve son yıllarda okul yöneticilerinin atanması ve değerlendirilmesi konusunda yapılan değişiklikler ve alınan kararlar incelenmiştir. Hazırlanan formun son şekli, Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Anabilim Dalı'nda görevli iki öğretim üyesinin incelemesi sonucunda verilmiştir. Görüşme formunda 5 adet açık uçlu soru yer almıştır. Görüşme formunun hazırlanması sürecinde ilgili alanyazının incelenmesi ve kavramsal çerçeveye dayalı hareket edilmesi ile araştırmanın iç geçerliğini arttırmak hedeflenmiştir. Araştırmada kullanılan sorular şunlardır:

1. 29026 sayılı MEB'e Bağlı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Görevlendirilmelerine İlişkin Yönetmelikle ilgili düşünceleriniz nelerdir?
2. Size göre 19. Milli Eğitim Şurası'nda eğitim kurumları yöneticilerinin atanmalarına ilişkin alınan kararlar hangi nitelikleri ön plana çıkarmaktadır?
3. Size göre 19. Milli Eğitim Şurası'nda eğitim kurumları yöneticilerinin değerlendirilmesine ilişkin alınan kararlar hangi ölçütlere dayanmaktadır?
4. Size göre 19. Milli Eğitim Şurası'nda eğitim kurumları yöneticilerinin atanması ve değerlendirilmesine ilişkin kararların uygulamaya konulmasının doğurabileceği sonuçlar nelerdir?
5. Okul yöneticilerinin atanması ve görevde değerlendirilmesi süreçlerine ilişkin önerileriniz nelerdir?

Ayrıca araştırmanın geçerliğini arttırmak için araştırma süresince katılımcıların görüş ve düşüncelerini rahat bir şekilde paylaşabilmeleri için ön görüşmeler yapılarak güven oluşturulmaya çalışılmış ve araştırma konusu ile ilgili bilgiler verilmiştir. Son olarak toplanan verilerin dökümü gerçekleştirildikten sonra katılımcılardan görüşlerinin kendilerine ait olduğuna dair onaylar alınmış ve temalar oluşturulurken araştırmanın amacı ve alt amaçları çerçevesinde birbiriyle ilişkili parçalardan oluşan bir bütün oluşturulmasına özen gösterilmiştir. Araştırmada güvenirliliğin sağlanabilmesi için ise araştırma süreci ve bulgular, daha önce yapılmış olan veya bu çalışmadan sonra yapılacak diğer çalışmalarla kıyaslanma yapılmasını sağlayacak şekilde ayrıntılı olarak betimlenmiştir. Veri analizi sürecinde kodlamalar iki araştırmacı tarafından ayrı ayrı yapılarak farklı temalar üzerinde uzlaşma sağlanana kadar incelemeler sürdürülmüştür. Ayrıca araştırma sürecinin ayrıntılı bir şekilde açıklanması ile araştırma verileri ve kodlama sürecinde yapılan çalışmaların başkaları tarafından incelenebilecek şekilde saklanmasına dikkat edilmiştir.

2.3. Verilerin Analizi

Araştırmadan elde edilen verilerin analizinde içerik analizi tekniğinden yararlanılmıştır. İçerik analizi, nitel verileri alarak temel tutarlılıkları ve anlamları belirlemeye yönelik bir veri indirgeme ve anlamlandırma girişimini ifade etmektedir (Patton, 2014). İçerik analizi sırasında veri içindeki örüntü, tema ve kategorilerin keşfedilmesine dayalı tümevarımcı bir analiz yaklaşımı kullanılmıştır. Analiz aşamasında dökümü gerçekleştirilen veriler, iki araştırmacı tarafından birkaç kez notlar alınarak okunmuş ve ardından araştırmacılar tarafından, araştırmanın alt amaçlarına uygun temalar belirlenmiştir. Temalarda görüş birliği sağlanmasının ardından analizler iki araştırmacı tarafından bağımsız şekilde gerçekleştirilmiştir. Bu aşamada araştırmacılar temaların kapsadığı kodları belirlemişlerdir. Son aşamada iki araştırmacı yaptığı analizleri karşılaştırarak uyumlu ve tutarlı analiz sonuçları üzerinde uzlaşma sağlamışlardır.

3. BULGULAR

Araştırmanın bulguları, araştırmanın alt amaçları ile uyumlu bir şekilde üç alt başlık şeklinde verilmektedir. Buna göre bulgular, okul yöneticilerinin; mevcut atama ve değerlendirme yönetmeliğine ilişkin görüşleri, 19. Milli Eğitim Şurası'nda eğitim yöneticilerinin atanması ve değerlendirilmesine ilişkin alınan kararlara yönelik görüşleri ve atama ve değerlendirme sürecine ilişkin önerileri başlıkları altında incelenmektedir.

3.1. Okul Yöneticilerinin Mevcut Atama ve Değerlendirme Yönetmeliğine İlişkin Görüşleri

Okul yöneticilerinin, Haziran 2014'te yürürlüğe giren 29026 sayılı MEB'e Bağlı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Görevlendirilmelerine İlişkin Yönetmelik'te yer alan uygulamalara ilişkin görüşleri, yönetmeliğin olumlu ve olumsuz yönleri şeklinde ayrılarak incelenmiştir. Okul yöneticilerinin mevcut yönetmeliğin olumsuz yönlerine ilişkin görüşleri Tablo 2'de sunulmuştur.

Tablo 2: Okul Yöneticilerinin 29026 Sayılı Yönetmeliğin Olumsuz Yönlerine İlişkin Görüşleri

Yönetmeliğin Olumsuz Yönleri
Sözlü sınav
Soruların niteliksiz olması
Eğitim yönetimi bilgi ve becerilerini ölçmemesi
Nesnel olmaması
Siyasal ve sosyal ilişkilerin etkisi
Ölçütlerin net olmaması
Çok yönlü değerlendirme sisteminin eksik-hatalı olması
Müdürle birlikte çalışmayanların müdüre puan vermesi
Üst yönetimin puanının baskı ve tehdit unsuru olarak kullanılması
Performans yerine kişisel algıları ölçen sorulara yer vermesi
Liyakate dayalı olmaması
Eğitim arka planının dikkate alınmaması
Liderlik ve yöneticilik becerilerinin dikkate alınmaması
Akademik ve bilimsel çalışmalara bakılmaması
Görev sürecinde değerlendirmenin yetersizliği
Süreçte üretilen ürünlerin dikkate alınmaması
Ara değerlendirmeler yapılmaması
Teftiş ve denetimlerin, müdüre değil okula yönelik olması
Müdür yardımcılığı yapmış olma şartının kaldırması
İşi öğrenene kadar zaman kaybetmesi
Denetleme yeterliliği kazanamaması
Pozitif ayrımcılığa ilişkin kararların hatalı-yetersiz olması
Yönetmeliğin çok sık değişmesi

Araştırmaya katılan okul yöneticilerinin önemli bir çoğunluğu tarafından yönetmeliğin olumsuz değerlendirilen yönünün, sözlü sınav olduğu belirlenmiştir. Okul yöneticileri sözlü sınavı; eğitim yönetimi bilgi ve becerisini ölçmemesi, soruların niteliksiz olması ve nesnellikten uzak bir değerlendirme aracı olması gibi nedenlerle eleştirmektedir. Sözlü sınavın nesnel olmamasını ise MEB komisyonunun puanlama ölçütlerinin belirgin olmaması ile siyasal ve sosyal ilişkilerin etkisine açık olması gibi nedenlerle açıklamaktadırlar. Yönetmeliğin olumsuz yönleri kapsamında katılımcıların önemli çoğunluğunun vurgu yaptığı diğer noktalar; çok yönlü değerlendirme sisteminin eksik/hatalı olması, liyakate dayalı olmaması, görev sürecinde değerlendirmenin yetersizliği ile müdür yardımcılığı yapmış olma şartının kaldırılması şeklinde belirlenmiştir. Okul yöneticilerinin yeniden görevlendirilmesinde kullanılan değerlendirme sisteminin eksik ve hatalı yönleri arasında; üst yönetimin

verdiği puanın baskı ve tehdit unsuru olarak kullanılması, müdürle birlikte çalışmayan insanların müdüre puan vermesi, performans yerine kişisel algıları ölçen sorulara yer verilmesi gibi öğeler yer almaktadır. Müdür yardımcılığı yapmış olma şartının kaldırılması; müdürün işi öğrenene kadar zaman kaybetmesi ve müdürün denetleme yeterliğini kazanamaması gibi nedenlerle eleştirilmiştir. Görev sürecinde değerlendirmenin yetersizliği bağlamında katılımcılar; ara değerlendirmeler yapılmamasına, teftiş ve denetimlerin yalnızca okula yönelik olmasına ve okul yöneticilerinin görev sürecinde ürettiği ürünlerin (bilimsel yayın, proje, etkinlikler vb.) dikkate alınmamasına değinmişlerdir. Uygulanan atama ve değerlendirme sürecinin liyakate dayalı olmaması konusunda; adayın aldığı eğitimlerin (hizmet içi eğitim, kurs seminer vb.), akademik ve bilimsel çalışmaların, liderlik ve yöneticilik becerilerinin dikkate alınmamasına vurgu yapılmıştır. Yönetmeliğin olumsuz yönleri bağlamında bazı katılımcılar ise pozitif ayrımcılığa ilişkin kararların hatalı-eksik olmasına ve yönetmeliğin çok sık değişmesine değinmişlerdir. Okul yöneticilerinin, 29026 sayılı yönetmeliğin olumsuz yönlerine ilişkin görüşlerinden bazı örnekler aşağıdaki gibidir:

“Ölçütlerin net olması gerekli, atama kriterleri yayınlanmalı, herkes tarafından bilinmeli. Sınava (mülakat) girenler neye göre değerlendiriliyor? Puanlar neye göre veriliyor belli değil. Dönüt sadece şu puan alındı, bu puan alındı gibi. Ama neye göre, bu puan neden alındı, neye kaç puan verildi” (Y-1)

“Var bizde mesela bu çevrede atanan zamanında öğretmen olmuş şimdi müdürlük yapan yani müdür yardımcısının elinde oyuncak. Çünkü ne maaşı bilir, ne e-okulu kullanmayı bilir mesela çok basit bir şey. Memurun elinde kalıyorlar yani bir iş yapmak için” (Y-7)

“Değerlendirme kriterleri var. Ancak müdürün atanabilmesinde değerlendirme kriterlerinin yüzdeler olarak fazlası ilçe milli eğitim ve şube müdürlerine verilmiş. Okuldaki öğrenci, öğretmen, veli ne derse desin 1 kişinin ağzından çıkana bakılıyor. Öğrenci, öğretmen, veli puanı yüzde olarak yeterli değil.” (Y-9)

Yönetmeliğe ilişkin belirtilen bu olumsuz görüşlerle birlikte, okul yöneticileri yönetmeliğin olumlu yönlerine ilişkin de görüşler paylaşmıştır. Yönetmeliğin olumlu yönlerine ilişkin görüşler Tablo 3’te sunulmuştur.

Tablo 3: Okul Yöneticilerinin 29026 Sayılı Yönetmeliğin Olumlu Yönlerine İlişkin Görüşleri

Yönetmeliğin Olumlu Yönleri
Okul yöneticilerine ikinci 4 yıldan sonra rotasyon uygulanması Nitelikli yöneticilerden, farklı okulların yararlanabilmesi Ataletin önüne geçilmesi
Müdürün, müdür yardımcısını seçebilmesi Personeli değerlendirme olanağına sahip olması
Müdür yardımcılığı yapmış olma şartının kaldırılması Müdür yardımcılığının, karar ve inisiyatif alma yetisini olumsuz etkilemesi
Sözlü sınav Liderlik becerilerini ölçmek için gerekli olması
4 yılda bir performans değerlendirmesi yapılması Süreçte dönüt verilmesi

Yönetmeliğin en olumlu yönü olarak katılımcıların yarısından fazlası, okul yöneticilerinin, ikinci dört yıldan sonra yöneticilik görevine farklı bir okulda devam edebilecek olma şartının getirilmesine değinmişlerdir. Bu uygulamanın olumlu olarak görülmesinin nedenleri arasında; rotasyon olmamasının atalet getirmesi ile nitelikli yöneticilerden farklı okulların yararlanabilmesini sağlaması durumlarına değinilmiştir. Bunun yanında katılımcılar müdürün kendi müdür yardımcısını seçmesinin; yöneticiye

personeli değerlendirme olanağı tanınması açısından olumlu olduğunu belirtmişlerdir. Yöneticilerin geneli tarafından yönetmeliğin olumsuz yönleri olarak anılan sözlü sınav, müdür olmadan önce müdür yardımcılığı yapmış olma şartının kaldırılması ve 4 yılda bir performans değerlendirmesi yapılması ise bazı katılımcılar tarafından yönetmeliğin olumlu yönleri olarak değerlendirilmiştir. Bu bağlamda sözlü sınavın liderlik becerilerini ölçmek için gerekli olduğuna, daha önceden müdür yardımcısı olarak çalışmanın ise karar alma süreçlerinde başkalarına bağımlı olmaya neden olabileceğine değinilmiştir. Okul yöneticilerinin, 29026 sayılı yönetmeliğin olumlu yönlerine ilişkin görüşlerinden bazıları aşağıdaki gibidir:

“Yönetmeliğin en olumlu yönü okul müdürünün birlikte uyumlu çalışabileceği müdür yardımcılarını seçebilmesi...” (Y-2)

“Rotasyon yılı tartışılabilir ama rotasyon olması iyi bir şey ataletin ortadan kalması için gerekli, iyiden herkes faydalansın. Bide bence şu... uygulamada subjektif ölçütlere göre değerlendirme ve atama yapılıyor. Ama performans göstergeleri değerlendirme için güzel.” (Y-4)

“4 yıllık görevlendirmeyi olumlu buluyorum. Her 4 yıl değil her yıl nitelikli biçimde performansa dayalı olarak değerlendirilmeli. Bu yöneticilerin göreve devam edip etmemesine karar verilmesinde kullanılmalı” (Y-5)

3.2. Okul Yöneticilerinin 19. Milli Eğitim Şurası’nda Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atanması ve Değerlendirilmesi ile İlgili Alınan Kararlara İlişkin Görüşleri

19. Milli Eğitim Şurası’nda eğitim kurumları yöneticilerinin atanması ve değerlendirilmesine ilişkin alınan öneri niteliğindeki kararlara ilişkin okul yöneticilerinin görüşleri olumlu ve olumsuz olmak üzere iki ana grupta toplanmıştır. Okul yöneticilerinin 19. Milli Eğitim Şurası’nda alınan kararların olumsuz yönlerine ilişkin görüşleri Tablo 4’te sunulmuştur.

Tablo 4: Okul Yöneticilerinin 19. Milli Eğitim Şurası’nda Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atanması ve Değerlendirilmesi ile İlgili Alınan Kararların Olumsuz Yönlerine İlişkin Görüşleri

Şura Kararlarının Olumsuz Yönleri
Yöneticiyi değerlendirmede okulun akademik başarısına odaklanılması
Okullar arası farklılıkların dikkate alınması gerekliliği
Akademik başarıyı etkileyen müdür dışı etkenlerin olması
Görevde değerlendirmeye yönelik objektif bir yaklaşım önerilmemesi
Siyasi etkileri ortadan kaldıracak bağımsız bir komisyon önerilmemesi
Değerlendirmeyi yapacak kişilerin yetkinliğine değinilmemesi
Tüm paydaşların görüşlerini dikkate alacak bir değerlendirme önerilmemesi
Liderlik ve yöneticilik becerilerinin yeterince dikkate alınmaması
Alınan eğitimler, üretilen projeler ve bilimsel yayınların değerlendirilmeye dahil edilmemesi
Yüksek lisans yapanlara ek puan verilmesi
Kadın yöneticilere pozitif ayrımcılık yapılması
Müdürün, müdür yardımcıları arasından seçilmesi
Müdür yardımcısını karar verme yeterliğini olumsuz etkilemesi
Dezavantajlı bölgelere deneyimli müdürlerin gönderilmesi
Gençlerin daha heyecanlı ve çalışkan olması

Şura’da alınan kararlar ile ilgili en fazla olumsuz görüşün, yöneticiyi değerlendirmede okulun başarısına odaklanılması kararına ilişkin olduğu belirlenmiştir. Okul yöneticileri bu kararı; akademik başarıyı etkileyen çok sayıda değişken olması, okullar arası farklılıkların dikkate alınmasının gerekmesi ve başarının tek sorumlusunun müdür olarak görülmesinin yanlış olması gibi gerekçelerle olumsuz

olarak değerlendirmiştir. Okul yöneticilerinden bazıları yöneticilerin görevde değerlendirilmesine yönelik nesnel bir yaklaşım önerilmemiş olduğunu belirtmişlerdir. Bu bağlamda siyasi etkileri ortadan kaldıracak bağımsız bir komisyonun önerilmediğini, değerlendirmeyi yapacak kişilerin yetkinliğine değinilmediğini ve okulun tüm paydaşlarının görüşlerini dikkate alacak bir değerlendirme sistemi sunulmadığını vurgulamışlardır. Katılımcıların bir kısmı ise eğitim kurumları yöneticilerinin atanması ve değerlendirilmesine ilişkin Şura kararlarında liderlik ve yöneticilik becerilerini yeterince dikkate alan bir atama ve değerlendirme sistemi önerilmediğini dile getirmiştir. Bu doğrultuda okul yöneticilerinin yazılı sınav ve aldığı eğitimler dışındaki beceri ve yeterliklerini ölçecek bir sistemden bahsedilmediği ve görev sürecinde alınan eğitimlerin, üretilen projeler ve bilimsel yayınların değerlendirmeye dahil edilmediği belirtilmiştir. Son olarak Şura'da alınan kararlardan; yüksek lisans yapanlara ek puan verilmesi ile kadın yöneticilere pozitif ayrımcılık yapılması kararları, müdürün, müdür yardımcılarının arasından seçilmesi ile dezavantajlı bölgelere deneyimli müdürlerin gönderilmesi kararları bazı okul yöneticileri tarafından olumsuz olarak değerlendirilen kararlar arasında yer almıştır. Okul yöneticilerinin, 19. Milli Eğitim Şurası'nda eğitim kurumları yöneticilerinin atanması ve değerlendirilmesi ile ilgili alınan kararların olumsuz yönlerine ilişkin görüşlerinden örnekler aşağıdaki gibidir:

“Değerlendirme kararlarında akademik başarının dikkate alınması çok iyi değil. Akademik başarıyı etkileyen çok fazla değişken var. Sosyo-ekonomik durum, okulun çevresi, parçalanmış aileler, öğretmenlerin niteliği hepsi etkiliyor” (Y-4)

“Yüksek lisans kattığımızda paralı olan programlar var. Yüksek lisans puan getirmemeli. İnsan ilişkileri önemli olmalı. Yetkinlik belgesi olmalı” (Y-3)

“Dezavantajlı bölgelere giden müdürlerin tecrübeleri olmasını doğru bulmuyorum. Tecrübeli adamlar işin hilesini, pratiğini biliyorlar. Oraya gidip hiçbir iş yapmadan çok çalışmış gibi görünmeyi bilirler. Orada kendini çalışmış gibi gösterir. Yeni atananlar daha çok çalışıyor yöneticiler de öğretmenler de daha hevesliler. (Y-8)

Ancak okul yöneticilerinin belirttikleri bu olumsuz görüşlerin yanı sıra, Şura'da alınan kararlara ilişkin olumlu görüşlerinin de bulunduğu görülmektedir. Tablo 5'te okul yöneticilerinin 19. Milli Eğitim Şurası'nda eğitim kurumları yöneticilerinin atanması ve değerlendirilmesi ile ilgili alınan kararların olumlu yönlerine ilişkin görüşleri sunulmuştur.

Tablo 5: Okul Yöneticilerinin 19. Milli Eğitim Şurası'nda Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atanması ve Değerlendirilmesi ile İlgili Alınan Kararların Olumlu Yönlerine İlişkin Görüşleri

Şura Kararlarının Olumlu Yönleri
Liyakate önem verilmesi
Eğitim yöneticilerine yetkinlik belgesi verilmesi
Eğitim yöneticiliği kurs ve eğitim programlarının yaygınlaştırılması
Başarı, yeterlik ve alınan eğitimlerin dikkate alınması
Müdüre, müdür yardımcılığı yapmış olma şartının getirilmesi
Müdür olmak için belli aşamalardan geçilmesi gerekliliği
Yöneticilerin görev sürecinde değerlendirilmesine önem verilmesi
Müdürle birlikte çalışmış olanların müdürü değerlendirmesi
Okullar için başarı karnelerinin oluşturulması
Değerlendirmelerde yetenek ve liyakatin ön plana alınması
Önceden belirlenmiş performans ölçütlerine göre değerlendirme yapılması
Kadın yöneticilere pozitif ayrımcılık yapılması
Eğitim kurumları yöneticiliğinde yatay ve dikey geçişlere olanak tanınması
Dezavantajlı bölgelere deneyimli yöneticilerin gönderilmesi
Yazılı sınav şartı getirilmesi

Araştırmaya katılan okul yöneticileri Şura'da alınan kararları en fazla liyakate vurgu yapılmış olması nedeniyle olumlu olarak değerlendirmişlerdir. Okul yöneticileri Şura'da yapılan liyakat vurgusunun gerekçesi olarak ise lisansüstü eğitim, kurs, seminer, hizmet içi eğitim vb. vurgulanması, başarı ve yeterliklerin dikkate alınması, eğitim yöneticilerine yetkinlik belgesi verilmesi ve eğitim yöneticiliği kurs ve eğitim programlarının yaygınlaştırılması gibi kararları göstermişlerdir. Okul yöneticilerinin çoğunluğu tarafından olumlu olarak değerlendirilen diğer bir karar, okul müdürlerine müdür yardımcılığı yapmış olma şartının getirilmesidir. Bu karara ilişkin olarak okul yöneticileri; müdür olmak için belli aşamalardan geçilmesi gerektiğini belirtmişler ve aynı zamanda her bir eğitim kurumu yöneticisinin bir alt kademede yöneticilik yapmış olması gerektiğini vurgulamışlardır. Okul yöneticileri Şura'da alınan kararları yöneticilerin görev sürecinde değerlendirilmesine önem verilmesi nedeniyle de olumlu olarak değerlendirmişlerdir. Okul yöneticileri bu olumlu değerlendirmenin nedeni olarak; değerlendirmenin sürece yayılmasını, müdür ile birlikte çalışmış olanların müdürü değerlendirmesini, değerlendirmelerde yetenek ve liyakatin ön plana alınmasını, önceden belirlenmiş performans ölçütlerine göre değerlendirme yapılmasını ve okullar için başarı karnelerinin oluşturulmasını göstermişlerdir. Okul yöneticilerinin çoğunluğu, kadın yöneticiler lehine pozitif ayrımcılık yapılması kararını olumlu bulduklarını belirtmişlerdir. Ayrıca kadın yöneticiler lehine yapılacak pozitif ayrımcılığın tüm okullar için geçerli olması ve kadınların okul yöneticisi olmasını özendirerek önlemlerin de alınması gerektiğini vurgulamışlardır. Bunların yanı sıra okul yöneticilerinin bir kısmı dezavantajlı bölgelere deneyimli yöneticilerin gönderilmesi ve eğitim kurumları yöneticiliğinde yatay ve dikey geçişlere olanak tanınması kararları ile ilgili olumlu görüş bildirmişlerdir. Son olarak yazılı sınav şartı getirilmesi önerisi de bazı katılımcılar tarafından olumlu bulunmuştur. Okul yöneticilerinin, 19. Milli Eğitim Şurası'nda eğitim kurumları yöneticilerinin atanması ve değerlendirilmesi ile ilgili alınan kararların olumlu yönlerine ilişkin görüşlerinden bazıları aşağıdaki gibidir:

“Dezavantajlı bölgelerle ilgili karar doğru, çok güzel. Bu bölgelerin gelişmesi için okul müdürünün deneyimli ve nitelikli olması gerekiyor. Ancak buralarda müdür olacaklara çeşitli özendiriciler verilmesi de gerekli, özendirici önlemler alınmalı” (Y-2)

Yüksek lisans ve sınav önemli ama iletişim becerisi de çok önemli. Liyakat ve stajyerlik ile müdür yardımcılarının performans süreci ölçülebilir. Yıllık değerlendirmeler nitelikli, objektif değerlendirmeler olmalı. Böylece diğer yıllara domino etkisi olabilir.” (Y-5)

“Ben kendi tecrübeme dayanarak kesinlikle yapması gerektiğine inanıyorum. Ben hiç idarecilik yapmadan müdür oldum. İlk 4 ayımı hatırlamak bile istemiyorum. Kabus gibiydi. İlk bir ay yanında çalıştığım müdür yardımcısı benden 20 yıl kıdemliydi adamın söylediği her şeye inandım ben. 1 ay sonra fark ettim beni kullandığını bazı işlerde.” (Y-6)

3.3. Okul Yöneticilerinin Atama ve Değerlendirme Sürecine İlişkin Önerileri

Araştırmada, okul yöneticilerinin mevcut uygulamalar ve Şura kararlarına ilişkin görüşleri belirlendikten sonra, kendilerinin okul yöneticisi atama ve değerlendirme süreçlerine ilişkin önerileri alınmıştır. Katılımcıların ortaya koyduğu öneriler; atama ve değerlendirme sisteminin geneline ilişkin öneriler, okul yöneticisinin göreve ilk kez atanmasına ilişkin öneriler ve okul yöneticisi olarak atanmaların görevde değerlendirilmesine ilişkin öneriler şeklinde ayrılarak incelenmiştir. Okul yöneticilerinin atanma ve değerlendirme sisteminin bütününe ilişkin genel önerileri Tablo 6'da sunulmuştur.

Tablo 6. Okul Yöneticilerinin Atama ve Değerlendirme Sistemine İlişkin Genel Önerileri

Atama ve Değerlendirme Sistemine İlişkin Genel Öneriler
Şeffaflık ve nesnellik sağlanmalı
Ölçütler ve puanlamalarda bilimsellik ve nesnellik sağlanmalı
Okul yöneticiliği profesyonel bir meslek olmalı
Görev tanımı yapılmalı
Okul müdürleri öğretmenliğe geri dönmemeli
Eğitim yöneticiliği alanında hizmet öncesi eğitim olmalı

Araştırmaya katılan okul yöneticilerinin çoğunluğu, mevcut yönetmeliğe getirilen eleştirilerle uyumlu olarak okul yöneticilerinin atanması ve değerlendirilmesine ilişkin uygulamalarda şeffaflık ve nesnellüğün sağlanması gerektiği yönünde görüş belirtmişlerdir. Buna yönelik getirilen öneriler; kullanılan ölçütlerin ve puanlama sisteminin bilimsel ve nesnel olması yönündedir. Katılımcılar okul yöneticiliğinin profesyonel bir meslek olarak görülmesi gerektiği üzerinde de durmuşlardır. Okul yöneticiliğinin profesyonel bir meslek olması için; görev tanımının yapılması, okul yöneticisi olarak atanan kişilerin tekrar öğretmenliğe dönmemesi ve eğitim yöneticiliği alanında hizmet öncesi eğitim (lisans veya yüksek lisans düzeyinde) alınması gibi gereklilikler vurgulanmıştır. Katılımcıların okul yöneticilerinin atama ve değerlendirme sistemine ilişkin genel önerilerinden bazıları aşağıdaki gibidir:

“Şeffaflık oldukça önemli. Ölçütlerin net olması gerekli, atama kriterleri yayınlanmalı, herkes tarafından bilinmeli. Sınava girenler neye göre değerlendiriliyor? Puanlar neye göre veriliyor belli değil. Dönüt sadece şu puan alındı, bu puan alındı gibi. Ama neye göre, bu puan neden alındı, neye kaç puan verildi?” (Y-1)

“Daha okul müdürlüğünün sistemde tanımı yapılmamış, iş tanımı yok. Çünkü iş olarak görülüyor. Örneğin okul müdürünün görevlerinin verildiği 64 maddelik bir yönetmelik var bunların altında da bir sürü madde var. Ancak bir okul müdürü bunların hepsine yetişemez. Kişi standartları, ölçütleri bilirse buna göre çalışır, emekli olana kadar da kendini bu ölçütlere göre kendini geliştirir.” (Y-4)

“Kurum müdürlüğü ikinci görev olmamalı. Asli görev olmalı. Artık kişinin kadrosu idarecilikte olmalı. Sırf idare olmalı. Öğretmenlik yapmamalı, derse girmemeli. Kısacası okul yöneticiliği profesyonel bir meslek olmalı ancak bu yönetim ve organizasyon okumuşlar yöneticilik yapsın demek değil. Öğretmen kökenli kişilerden olmalı. Öğretmenlik esas olmalı.” (Y-9).

Okul yöneticileri, eğitim örgütlerine atanacak okul yöneticilerinin ilk kez göreve getirilmeleri sürecine ilişkin önerilerde de bulunmuşlardır. Okul yöneticilerinin bu önerileri Tablo 7’de sunulmuştur.

Tablo 7: Okul Yöneticilerinin Göreve Seçilmesine (İlk Atamaya) İlişkin Öneriler

İlk atamaya ilişkin öneriler
Liyakate öncelik verilmeli
Müdürler, müdür yardımcılarının arasından seçilmeli
Müdür yardımcısını müdür seçmeli
Müdür yardımcısı sınavla atanmalı
Kıdeme öncelik verilmeli

Katılımcıların büyük çoğunluğu müdür atamalarında liyakate ilişkin koşullara öncelik verilmesi gerektiğini dile getirmişlerdir. Bununla birlikte yalnızca 1 katılımcı liyakat koşullarına vurgu yapmazken, kıdeme öncelik verilmesi gerektiğini belirtmiştir. Katılımcıların önemli bir çoğunluğu da okul müdürü olarak atanacakların müdür yardımcıları arasından seçilmesi gerektiğini, öncelikle müdür yardımcılığı yapmış olması gerektiğini vurgulamışlardır. Bu katılımcılardan büyük çoğunluğu müdür yardımcılarının sınavla seçilmesi gerektiğini dile getirirken, yalnızca 1 tanesi müdür tarafından seçilerek

göreve getirilmesi gerektiği yönünde görüş belirtmiştir. Katılımcıların okul yöneticilerinin göreve seçilmesine ilişkin önerilerinden bazıları aşağıdaki gibidir:

“Öncelikle yetiştirme kursu olmalı. Bu kursa istekli olan ve kıdemli öğretmenler katılmalı. Bu kurs 2-3 ay sürmeli. Ardından merkezi bir sınav yapılmalı ve bu süreçte başarılı olanlar atanmalı.” (Y-3)

“Yöneticiliğe ilk atama doğrudan olmamalı. Müdürler öğretmenlikten değil, müdür yardımcılığından gelmeli. Okul müdürlüğünün puanı olmalı. Müdür yardımcısı atamasında öğretmenler işin içine girmeli.” (Y-5)

“Okul müdür yardımcılığı sınavla olmalı. Benim dediğim gibi öyle profesyonel bir meslek haline gelmeli. Hatta mümkünse eğitim yönetimi alanında yüksek lisans yapmış ya da doktora yapmış insanlara öncelik verilmeli.” (Y-6)

“Müdür olmak için öncelikle müdür yardımcılığı yapılmalı. Çünkü tüm işi müdür yardımcıları yapıyor. Müdür sadece yönetimi sağlıyor.” (Y-9).

“Yine kendi ekibini oluşturması bence mantıklı. Yani bu şartlar aransın ama bunlar içinden de müdür kendi seçsin. Kurumda çalışmak istediği ekibi yine kendi seçsin. Belli şartları olsun ama.” (Y-10).

Son olarak okul yöneticileri, kendilerinin görevde nasıl değerlendirilmeleri gerektiğine ilişkin de önerilerde bulunmuşlardır. Okul yöneticilerinin görev sürecinde değerlendirmeye ilişkin görüşleri Tablo 8’de sunulmuştur.

Tablo 8: Okul Yöneticilerinin Görevde Değerlendirilmesine İlişkin Öneriler

Müdürün Görevde Değerlendirilmesine ilişkin öneriler
Tüm paydaşlar katılmalı
Online bir sistem ile tüm paydaşların görüşleri alınmalı
Okul başarısı dikkate alınmalı
Başarı karneleri oluşturulmalı
Liderlik ve yöneticilik becerileri dikkate alınmalı
Süreç değerlendirmesi yapılmalı
Sürekli dönüt verme
Ara değerlendirme
Öz değerlendirme
Aldığı hizmet içi ve hizmet öncesi eğitimler dikkate alınmalı
Müdür Yardımcılarının Görevde Değerlendirilmesine ilişkin öneriler
Ürettiği ürünlere bakılmalı
Aldığı hizmet içi ve hizmet öncesi eğitimlere bakılmalı
Liderlik ve yöneticilik becerilerine bakılmalı
Paydaşların görüşleri alınmalı
Stajyerlik süreci oluşturulmalı
Okul başarısı dikkate alınmalı

Araştırmanın katılımcıları; müdür veya müdür yardımcısı olarak okul yöneticilerinin görevlerine devam edebilmeleri, müdür yardımcılarının ise hem görevde devam edebilmeleri hem de müdür olarak atanabilmeleri için ne tür ölçütler getirilmesi veya hangi ölçütlere öncelik verilmesi gerektiğine işaret eden önerilerde bulunmuşlardır. Müdürlerin görevde değerlendirilmesinde en fazla vurgu; bu sürece tüm paydaşların eşit düzeyde katılımının sağlanması, okul başarısının dikkate alınması, liderlik ve yöneticilik becerilerinin dikkate alınması ile süreç değerlendirmesi yapılmasına yöneliktir. Katılımcılar okul müdürünün değerlendirilmesi sürecinde tüm paydaşların eşit düzeyde söz hakkına sahip olabilecekleri çevrimiçi bir puanlama sistemi getirilmesini önermektedir. Okul başarısı dikkate alınırken, okulun içinde bulunduğu çevrenin koşullarını da göz önünde bulundurarak hazırlanması gereken başarı karnelerine

değ inilmektedir. Süreç değerlendirmesi konusunda katılımcılar; okul müdürüne yönelik ara değerlendirmeler yapılması, performansın sürekli izlenerek dönüt verilmesi ve öz-değerlendirme sisteminin geliştirilmesini önermişlerdir. Ayrıca okul müdürlerinin değerlendirilmesi sürecinde aldığı hizmet-içi ve hizmet öncesi eğitimlerin dikkate alınması gerektiğini vurgulamışlardır. Müdür yardımcılarının görevde değerlendirilmesinde katılımcılar, müdürün değerlendirilmesinde benzer ölçütlere vurgu yapmışlar ancak önceliği; ürettiği ürünler, aldığı eğitimler ile liderlik ve yöneticilik becerilerine vermişlerdir. Bunun yanında bazı katılımcılar ise müdür yardımcılarının görevde değerlendirilmesinde, paydaşların görüşlerine başvurulması ile stajyerlik sürecinin getirilmesi önerisinde bulunmuşlardır. Müdür yardımcılarının değerlendirilmesinde okulun başarısının dikkate alınması yalnızca bir kaç katılımcı tarafından dile getirilirken; katılımcıların yarısından fazlası müdürün değerlendirilmesinde okul başarısına öncelik verilmesi gerektiği yönünde görüş bildirmiştir. Bu bağlamda katılımcıların okul başarısından müdür yardımcısından ziyade müdürü sorumlu tuttıkları düşünülmektedir. Katılımcıların okul yöneticilerinin görevde değerlendirilmesine ilişkin önerilerinden bazı örneklere aşağıda yer verilmiştir:

“Değerlendirmede, süreç değerlendirmesine odaklanılmalı. Ara değerlendirmeler yapılmalı. Bunun dışında birlikte çalıştığımız kişilerin değerlendirmesi önemli. Öz değerlendirme ve dış değerlendirme arasında denge sağlanmalı.” (Y-2)

“Değerlendirmede en yaşlı-en genç öğretmenin değerlendirmesi doğru değil. Müdür; okul-aile birliğinin üyeleri, öğrencilerden bazıları, velilerden bazıları ve tüm öğretmenlerin hepsinin olacağı değerlendirme ekibi değerlendirmeli. İl-ilçe milli eğitim müdürleri, şube müdürleri ve yerel yönetimler de değerlendirmeye katılabilir.” (Y-4)

“Bunu yapmak çok mu zor teknoloji ilerledi. İnternet üzerinden bir sistem kurmalılar. Benim bu okulda 350 öğrencim varsa 350’si de benim için puan vermeli. 24 öğretmenim varsa 24’ü de benim için puan vermeli. Niye içinden 1-2 tanesi olsun ki?” (Y-6)

“Değerlendirme sürecinde yıllık performans, etkinlik, akademik çalışmalar, uluslararası projeler, yarışmalar, kişisel gelişim (Yüksel lisans, seminer vb) olmalı.” (Y-5)

“Okullar için ölçme-değerlendirme en önemli süreç. Okul müdürleri değerlendirilirken okulun ortaya koyduğu ürünlere, çalışmalara, projelere, stratejik amaçlarını ne kadar gerçekleştirdiğine bakmak lazım” (Y-8).

“Okul karnesi olmalı. Okulların bir performans karnesi olmalı ama bunda da sıkıntılar var. Bölge bölge okulların başarı durumları farklı.” (Y-9)

“Okul karnesi de oluşturabilir. Bence de mantıklı. Rekabet iyidir okulu geliştirir.” (Y-10)

4. TARTIŞMA ve SONUÇ

Okul yöneticilerinin mevcut atama yönetmeliğine ilişkin görüşlerinin genel olarak olumsuz olduğu görülmektedir. Özellikle yönetmeliğin, okul yöneticisi atamalarında liyakati dikkate almaması ve yapılan sözlü sınav ve değerlendirme ölçütlerinin nesnel olmaması yönünde eleştiriler getirdikleri belirlenmiştir. Benzer şekilde Demir ve Pınar (2013) tarafından yapılan çalışmanın sonuçlarında da okul yöneticilerinin, yönetici atamalarında uygulamaya konulan yönetmeliklerde liyakate ve başarıya yeterli önemin verilmediğinden yakındıkları görülmüştür. İlk atamaya ve yeniden görevlendirmeye yönelik süreçlerin, siyasi ve sosyal etkilere açık olduğundan yakınıldığı dikkat çekmektedir. Bu duruma yönelik en fazla belirtilen olumsuz görüşler; mevcut yönetmeliğin getirmiş olduğu sözlü sınavın, değerlendirme ölçütleri

ve süreci bakımından nesnellikten uzak olduğu yönündedir. Okul yöneticilerinin atanması sürecinde sözlü sınavın işe koşulmasının; Doğan, Demir ve Pınar (2014) tarafından okul yöneticilerinin görüşlerine başvurularak yapılan çalışmada da öznellik kaygısı nedeniyle eleştirildiği görülmektedir. Okul yöneticilerinin atanması sürecinde nesnellüğün sağlanamaması ve liyakate gereken önemin verilmemesi yönünde yapılan eleştiriler, gerekli eğitimi almamış ve etkili bir okul yönetimi için gerekli yeterliklere sahip olmayan yöneticilerin, okulların etkili bir şekilde yönetilmesine engel olacağı sonucunu doğurmaktadır (Işık, 2003). Yönetmeliğin olumlu yönü olarak ise en çok, bir müdürün aynı okulda 8 yıldan fazla görev yapamayacak olmasına ve müdürün, birlikte çalışacağı müdür yardımcılarını seçebilmesine değinilmektedir. Okul yöneticileri ile yapılan benzer çalışmalarda, okul yöneticilerinin genellikle 8-10 yılda bir yer değiştirmesinin olumlu sonuçlar vereceği ve bu sürenin okula olumlu katkılar yapmak için yeterli bir süre olduğu yönünde bulgular elde edilmiştir (Kurtulmuş, Gündü ve Ardıç, 2012; Yılmaz, Altınkurt, Karaköse ve Erol, 2012). Bu bulguları, aynı okulda uzun süre çalışacak olmanın atalet getirmesi ve çevreyle olan ilişkilerin artması ile birlikte okul yönetiminin özerkliğinin azalması gibi olumsuz çıktılarla ilişkilendirmek olanaklıdır.

Okul yöneticileri, 19. Milli Eğitim Şurası'nda alınan kararlarda en çok görevde değerlendirme ve yeniden görevlendirme sürecini olumsuz olarak değerlendirmişlerdir. Yöneticilerin olumsuz görüşlerinin, daha nesnel bir değerlendirme yaklaşımını ve okul yöneticisi atamalarında yöneticilik ve liderlik becerilerini daha fazla dikkate alan bir sistemi tercih etmelerinden kaynaklandığı görülmektedir. Benzer şekilde okul yöneticilerinin yetiştirilmesi ve atanmasına ilişkin öneriler getirmeyi amaçlayan çalışmada Okçu (2011) tarafından ortaya konulan önerilerden biri de okul yöneticilerinin değerlendirilmesinde nesnel performans ölçütlerinin belirlenmesi yönündedir. Ancak genel olarak ele alındığında Şura'da okul yöneticilerinin atanması ve değerlendirilmesine ilişkin getirilen önerilerin, okul yöneticileri tarafından olumlu bulunduğu görülmektedir. Olumlu görüşler, Şura kararlarının liyakati ön plana aldığı ve süreç değerlendirmesine önem verdiği yönünde yoğunlaşmaktadır. Özellikle okul yöneticilerinin alması gereken hizmet öncesi eğitimlere (lisansüstü eğitim, Eğitim Yöneticisi Yetiştirme Merkezleri gibi) yapılan vurgu, katılımcılar tarafından olumlu değerlendirilmektedir. Okul yöneticilerinin, okul başarısını arttırmaları ve etkili birer lider olabilmeleri için bu yönde eğitimler almaları bir gereklilik olarak görülmektedir (Mulford, 2003). Bununla birlikte yönetmelikte kaldırılmış olan, müdürlerin, müdür yardımcılarının arasından seçilmiş olması şartı da Şura ile ilgili en fazla olumlu görüşün dile getirildiği kararlardan biridir. Müdürlerin, yöneticilik deneyimine sahip olabilmesi ve bu sayede göreve ilk başladıklarında yapabilecekleri hataların en az indirilebilmesi için stajyer müdürlük döneminden geçmeleri veya öncesinde müdür yardımcısı olarak görev yapmış olmalarının yararlı olacağına ilişkin alanyazında da görüşler bulunmaktadır (Altın ve Vatanartıran, 2014; Korkmaz, 2005). Bu duruma örnek olarak Fransa'da ortaöğretim kurumları yöneticilerinin seçilmesi ve yetiştirilmesi sürecinde uygulanan stajyerlik süreci gösterilebilir. Fransa'da okul yöneticisi olarak atanmak isteyen adaylar, giriş sınavından geçtikten sonra 2 yıl boyunca müdür yardımcısı olarak eğitim görmek ve deneyim kazanmak için stajyerlik sürecine dahil edilmektedir. Bu süreçte adayın gelişimine yardımcı olacak ve bu süreci değerlendirecek uzman bir eğitici ile birlikte çalışması sağlanmaktadır (EURYDICE, 2010, Akt. Süngü, 2012). Çalışmaya katılan okul yöneticilerinin de Fransa'daki yönetici yetiştirme sistemine benzer bir sistem önerdikleri söylenebilir. Bu bağlamda okul yöneticilerinin özellikle yöneticilik deneyimi ile yöneticilik bilgi ve becerisini dikkate alan bir sisteme olumlu baktıkları görülmektedir.

Okul yöneticilerinin hem müdürlerin hem de müdür yardımcılarının değerlendirilmesinde, ara değerlendirmelerle desteklenen ve okulun tüm paydaşlarının görüşlerine dayanan, yöneticilerin süreçteki

etkinliklerini, üretimlerini ve eğitsel katkılarını dikkate alan bir değerlendirme yapılmasına öncelik verdikleri görülmektedir. Okul yöneticilerinin atanma sürecine ilişkin en fazla dile getirilen öneriler; müdürlerin müdür yardımcılarının arasından sınavla seçilmesi ve okul yöneticisi atamalarında eğitim, deneyim, liderlik bilgi-becerisi ve uzmanlık düzeyi gibi liyakat ölçütlerine önem verilmesidir. Yönetici atamaları konusunda katılımcıların çoğunluğu arasında liyakatin dikkate alınması gerektiği yönünde güçlü bir görüş birliği olduğu görülmüştür. Benzer şekilde okul yöneticilerinin seçilmesi ve atanmasına yönelik kuramsal, karşılaştırmalı ve görüş elde etmeye yönelik yapılan çalışmalarda da liyakatin ön plana alındığı, nesnel bir atama sisteminin gerekliliği üzerinde durulmaktadır (Akbaşlı ve Balıkçı, 2013; Akçadağ, 2014; Aktepe, 2014; Korkmaz, 2005; Taş ve Önder, 2010). Araştırmaya katılan okul yöneticilerinin önerileri arasında dikkat çekici olanlardan biri de okul yöneticiliğinin profesyonel bir meslek olarak gelişmesi ve bunun için gerekli uzmanlık şartları, hizmet öncesi eğitim, mesleki rol ve görevler ile ölçüt ve standartların belirlenmesi gerektiği önerisidir. Okul yöneticiliği görevine getirilenlerin bu görevi başarıyla yerine getirebilmeleri ve okulları etkili bir şekilde yönetebilmeleri için; okul yöneticiliğinin profesyonel bir meslek olması ve özellikle hizmet öncesi eğitim şartının getirilmesi gerekliliği alanyazında da önemle üzerinde durulan bir konudur (Akbaşlı ve Balıkçı, 2013; Aktepe, 2014; Altın ve Vatanartıran, 2014; Aslanargun, 2011). Okul yöneticilerinin etkili bir lider olarak okul başarısını arttırabilmesi için sahip olması gereken bilgi ve becerilerin (Leithwood, Day, Sammons, Harris ve Hopkins, 2006), hizmet öncesi ve hizmet içi eğitimlere dayalı olarak geliştirilmesi olası görülmektedir. Avustralya, İngiltere, İskoçya, Hollanda ve ABD gibi ülkelerde okul yöneticiliğinin etkili bir şekilde yürütülen profesyonel bir meslek haline gelmesi için etkili okul liderliğine dayalı standartlar geliştirildiği görülmektedir (Ingvarson, 2006). Okul yöneticilerinin görevde değerlendirilmesine ilişkin öneriler ise alanyazındakine benzer şekilde (Akçadağ, 2014; Altın ve Vatanartıran, 2014) okul yöneticilerinin süreç içinde sürekli dönüt alarak değerlendirilmesi, ara değerlendirmelere yer verilmesi ve stajyerlik sürecinin getirilmesi şeklindedir. Bununla birlikte bu çalışmada görevde değerlendirme sürecinde okulun tüm paydaşlarının katıldığı bir değerlendirme sistemi önerildiği görülmektedir. Bu önerinin, 29026 sayılı yönetmelikte getirilen çok yönlü değerlendirme sisteminden etkilenerek getirilen bir öneri olduğu söylenebilir. Ancak okul yöneticileri, yönetmelikte getirilen değerlendirme sisteminden farklı olarak STK, yerel yönetimler gibi paydaşları da içeren ve öğretmen, öğrenci, veli gibi paydaşların tümünün görüşlerine başvurulduğu bir sistem önermektedir. Araştırmada ortaya çıkan dikkat çekici diğer bir sonuç ise okul başarısının, bir görevde değerlendirme ölçütü olarak, müdürün değerlendirilmesinde sıklıkla dile getirilmesine karşın müdür yardımcısının değerlendirilmesinde çok az sayıda katılımcı tarafından belirtilmiş olmasıdır. Bu durumu, okulun başarısındaki temel sorumluluğun okul müdürüne yüklendiği şeklinde yorumlamak olanaklıdır. Alanyazında da benzer şekilde okulun başarısının büyük ölçüde okul yöneticisine, okul yöneticisinin liderlik ve yöneticilik becerilerine ve okulun etkili bir şekilde yönetilmesine bağlı olduğuna vurgu yapıldığı görülmektedir (Bush ve Glover, 2014; Leithwood vd., 2004; Leithwood vd., 2006).

Çalışmadan elde edilen sonuçlara dayalı olarak eğitim sisteminin uygulama basamağını oluşturan okullarda yöneticilik görevinin, bir meslek olarak ele alınmasının önemine dikkat çekmek olanaklıdır. Bu çerçevede araştırmaya katılan okul yöneticilerinin görüşlerinde de yer verildiği gibi atama ve değerlendirme sürecinde liyakata öncelik verilmesi önerilmektedir. Ayrıca okul yöneticilerinin değerlendirilmesinde okul paydaşlarının katılım düzeylerinin önceliklendirilmesine dayalı bir ağırlıklandırma yapılmasının beklentiler arasında yer aldığı ifade edilebilir. Son olarak akademik başarı odaklı bir okul değerlendirmesinin, okullar ve bölgeler arasındaki sosyo-ekonomik ve sosyo-kültürel gerçeklikleri yok sayacak şekilde merkezi düzeyde yapılmasının adil sonuçlar üretmeyeceği de göz önünde bulundurulması gereken değişkenlerden biri olarak öne sürülebilir.

KAYNAKLAR

- Açıkalin, A. (1998). *Toplumsal, kurumsal ve teknik yönleriyle okul yöneticiliği* (4. Baskı). Ankara: Pegem Akademi.
- Akbaşlı, S. & Balıkcı, A. (2013). Okul yöneticisi ve öğretmen görüşlerine göre okul yöneticisinin meslekleşmesinin değerlendirilmesi. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 9(2), 366-377.
- Akçadağ, T. (2014). Okul yöneticilerinin bakış açılarıyla yöneticilerin yetiştirilme, atama ve yer değiştirmeleri; sorunlar ve çözümler. *Mehmet Akif Ersoy Eğitim Fakültesi Dergisi*, 29, 135-150.
- Aktepe, V. (2014). Okul yöneticilerinin seçme ve yetiştirme uygulamalarına yönelik öğretmen ve yönetici görüşleri. *Turkish Studies-International Periodical for the Languages, Literature and History of Turkish and Turkic*, 9(2), 89-105.
- Altın, F. & Vatanartıran, S. (2014). Türkiye’de okul yöneticisi yetiştirme, atama ve sürekli geliştirme model önerisi. *Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi*, 15(2), 17-35.
- Aslanargun, E. (2011). Türkiye’de okul yönetimi ve atama yönetmelikleri. *e-Journal of New World Sciences Academy Education*, 6(4), 2646-2659.
- Balcı, A. (2011). *Etkili okul ve okul geliştirme: kuram, uygulama ve araştırma*. (5. Baskı). Ankara: Pegem Akademi.
- Binbaşıoğlu, C. (1988). *Eğitim yöneticiliği*. Ankara: Binbaşıoğlu Yayınevi.
- Bursalıoğlu, Z. (2013). *Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış*. (18. Basım). Ankara: Pegem Yayınları.
- Bush, T. & Glover, D. (2014). School leadership models: what do we know?. *School Leadership & Management*, 34(5), 553-571.
- Cardno, C. (2005). Leadership and professional development: The quiet revolution. *International Journal of Educational Management*, 19(4), 292-306.
- Creswell, J. W. (1998). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five traditions*. California: SAGE Publications.
- Davies, B. J. & Davies, B. (2006). Developing a model for strategic leadership in schools. *Educational Management Administration & Leadership*, 34(1), 121-139.
- Demir, S. B. & Pınar, M. A. (2013). 2011 yılı yönetici atama ve yer değiştirme yönetmeliğinin içeriğine ve puanlama ölçütlerine ilişkin yönetici görüşlerinin incelenmesi. *Turkish Studies-International Periodical for the Languages, Literature and History of Turkish and Turkic*, 8(6), 123-143.
- Doğan, S., Demir, S. B. & Pınar, M. A. (2014). Yönetici görüşlerine göre MEB 2013 yılı yönetici atama ve yer değiştirme yönetmeliği. *Kurumsal Eğitim Bilim Dergisi*, 7(2), 224-245.
- Günay, E. (2004). Milli Eğitim Bakanlığına bağlı okul ve kurum yöneticilerinin seçimi, yetiştirilmesi ve atanmaları üzerine araştırma. *Millî Eğitim Dergisi*, 161. http://dhgm.meb.gov.tr/yayimlar/dergiler/Milli_Egitim_Dergisi/161/gunay.htm.
- Ingvarson, L. (2006). Standards for school leadership. *Research Developments*, 16(16), 1-4.
- Işık, H. (2003). Okul müdürlerinin yetiştirilmelerinde yeni bir model önerisi. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 24, 206-211.
- İlgar, L. (2005). *Eğitim yönetimi, okul yönetimi, sınıf yönetimi* (3. Baskı). İstanbul: Beta Basım Yayın.
- Karip, E. & Köksal, K. (1999). Okul yöneticilerinin yetiştirilmesi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 5(18), 193-207.
- Korkmaz, M. (2005). Okul yöneticilerinin yetiştirilmesi: Sorunlar - çözümler ve öneriler. *Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 25(3), 237-252.
- Kurtulmuş, M., Gündü, A. & Ardiç, T. (2012). Zorunlu yer değişikliği uygulamasına (rotasyon) ilişkin ilköğretim yöneticilerinin görüşleri. *Elektronik Eğitim Bilimleri Dergisi*, 1(1), 49-57.
- Leithwood, K., Day, C., Sammons, P., Harris, A. & Hopkins, D. (2006). *Successful school leadership: What it is and how it influences pupil learning*. London: DfES and Nottingham: NCSL.

- Leithwood, K., Seashore Louis, K., Anderson, S. & Wahlstrom, K. (2004). *How leadership influences student learning: A review of research for the Learning from Leadership Project*. New York, NY: The Wallace Foundation.
- Lynn, D. (1991). The application for case study evaluations. *Practical Assessment, Research & Evaluation*, 2(9).
- Mayring, P. (2000). *Nitel araştırmaya giriş*. A. Gümüş ve M. S. Durgun. (Çev.). Adana: Baki Kitabevi.
- Mulford, B. (2003). School leaders: Changing roles and impact on teacher and school effectiveness. *Paper commissioned for the 'Attracting, Developing and Retaining Effective Teachers' Activity*, OECD.
- Okçu, V. (2011). Türkiye’de okul yöneticilerinin yetiştirilmesi ve atanmasına ilişkin mevcut durum, beklentiler ve öneriler. *Electronic Journal of Social Sciences*, 10(37), 244-266.
- Özdemir, S. (2013). Eğitim yönetiminin alanı ve kapsamı. Servet Özdemir. (Ed.). *Eğitim Yönetiminde Kuram ve Uygulama* içinde, (s.1-8), Ankara: Pegem Akademi.
- Patton, M. Q. (2014). *Nitel araştırma ve değerlendirme yöntemleri*. (3. Baskıdan Çeviri). Mesut Bütün ve Selçuk Beşir Demir (Çev. Ed.). Ankara: Pegem Akademi.
- Sabuncuoğlu, Z. (2000). *İnsan kaynakları yönetimi*. Bursa: Ezgi Kitabevi.
- Shenton, A. K. (2004). Strategies for ensuring trustworthiness in qualitative research projects. *Education for Information*, 22(2), 63-75.
- Stake, R. E. (2000). Case studies. Norman K. Denzin ve Yvonna S. Lincoln. (Eds.), *Handbook of Qualitative Research* içinde, s. 17-25, Thousand Oaks, California: Sage Pub.
- Süngü, H. (2012). Türkiye, Almanya, Fransa ve İngiltere’de Okul Müdürlerinin Atanması ve Yetiştirilmesi. *Sakarya University Journal of Education*, 33-48.
- Şahin, A. E. (2009). Türkiye’de ilköğretim okulu müdürlüğünün bir meslek olarak mevcut durumu: Bir Delphi çalışması. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 26, 125-136.
- Taş, A. & Önder, E. (2010). 2004 yılı ve sonrasında yayınlanan eğitim kurumları yöneticilerinin atama ve yer değiştirmelerine ilişkin yönetmeliklerin karşılaştırılması. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2010/2, 171-185.
- Ünal, S. (2000). Okulda insan kaynakları yönetimi. *Millî Eğitim Dergisi*, 146. http://dhgm.meb.gov.tr/yayimlar/dergiler/Milli_Egitim_Dergisi/146/unal.htm
- Yılmaz, K., Altınkurt, Y., Karaköse, T. & Erol, E. (2012). Okul yöneticilerine uygulanan zorunlu yer değiştirme uygulaması hakkında okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin görüşleri. *E-Uluslararası Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 3(3), 65-83.
- Yıldırım, A. & Şimşek, H. (2008). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri* (Göz. Geç. 6. Baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Yin, R. K. (2003). *Case study research. design and methods* (5th Edition). Thousand Oaks, California: Sage Pub.

EXTENDED ABSTRACT

Introduction

School management is the implementation of education management in a more restricted area (Bursalıoğlu, 2013). School management which is a part of educational management, emphasizes the methods and techniques used for achieving school goals effectively and successfully (Binbaşıoğlu, 1983). Studies show that school principals have the greatest responsibility to achieve school goals and to implement educational processes effectively (Karip ve Köksal, 1999). It is accepted that the qualities and competencies of school principals have crucial impact on mediating variables such as school culture, school climate, organizational commitment of school members and requested outputs such as school success and school effectiveness. In this regard, defining the qualities and competencies of school principals and taking these qualities and competencies into consideration while appointing and evaluating school principals are important to implement and improve the processes successfully which will help to achieve school goals.

School principals need to carry out their duties and responsibilities effectively to meet the demands of social, economic and political systems and individuals taking part in educational processes and to achieve the school goals. The duties and responsibilities of school principals besides qualities and competencies, which they need for carrying out these duties and responsibilities, are getting more complicated because of the changing environmental conditions. The schools of 21st century which are the outputs of changes in the fields of management and education push the school principals to be more sophisticated and professional. Having the demanded qualities for school principals necessitate appropriate appointment and evaluation implementations related to human resources management processes.

The implementations and changes related to appointing and evaluating school principals in Turkey are generally shaped by the policies of Ministry of Education because of centralist and bureaucratic structure of Turkish educational system. The questions such as whether the legislations of Ministry of Education and recommendations of National Education Councils about appointment and evaluation processes of school principals meet the demands or how they can be developed can be answered with the researches carried out on this topic. In this regard, it was aimed to determine opinions and suggestions of school principals on decisions taken at 19. National Education Council and legislation no.29026 about appointment and evaluation of school principals.

Method

This study was designed by using case study method, one of the qualitative study methods, to examine the opinions of school principals deeply and to make suggestions for future implementations about appointment and evaluation of school principals. The participants of study consisted of 11 school principals and vice principals working at primary, secondary and high schools in Eskisehir. Data of the study were collected through semi-structured interviews. To increase the internal validity of data collection tool, the literature were reviewed and the interview questions were formed based on conceptual framework. To ensure the reliability of data collection tool, research process and findings were reported in a detailed way so it can be compared with other researches. Data collected with semi-structured interviews were analyzed with content-analysis method. First of all, data were reviewed a few times, and major themes were determined by two researchers. After the researchers reached an agreement on major themes, data were analyzed by two researchers separately and then findings were compared.

Results

The participant school principals evaluated the implementations arising from legislation no. 29026 negatively. The participants criticized these implementations by indicating that these implementations ignore merit for appointment and evaluation criteria are not objective, especially for the oral examination. On the other hand, the participants pointed out that job rotation after working 8 years at the same school as school principal and the implementation, which gives the right choosing vice principals to school principals, are positive aspects of the legislation.

The participant school principals stated that recommendations made by 19th National Education Council include positive developments. These positive opinions were generally related to recommendations emphasizing merit for appointment criteria and process evaluation. Especially the recommendation which says that school principals should have pre-service training was favored by participants. On the other hand, negative opinions on these recommendations arised from the fact that participants prefer a system which has more objective evaluation criteria and gives more importance to management and leadership skills.

Participant school principals suggested an evaluation system which is supported by mid-term evaluations, based on the opinions of all stakeholders of the school and take the efficiency, productions and educational contributions of school principals into consideration. They also suggest that school management should become a profession including pre-service training, clear role and responsibilities and objective appointment criteria.