



## Okul Müdürü Görevlendirmeye İlişkin Öğretmen Görüşleri

Necdet KONAN<sup>i</sup>, Remzi Burçin ÇETİN<sup>ii</sup>, Salih YILMAZ<sup>iii</sup>

*Bu araştırmanın amacı, Türkiye’de okul müdürü olarak görevlendirilme ölçütlerini, süreci ve bunların olası sonuçlarına ilişkin öğretmen görüşlerini belirlemektir. Bu amacı gerçekleştirmek için olgu bilim deseninde nitel bir araştırma gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın çalışma grubu, maksimum çeşitlilik örnekleme yöntemiyle seçilen; müdürlükteki görev süresi bakımından dört yılı dolmadığından değerlendirme süreci dışında tutulan okullarda görev yapan beş, ilk kez müdür olarak görevlendirilmiş okullarda görev yapan beş ve daha önce müdürlük yapmış ve tekrar müdür olarak görevlendirilmiş okullarda görev yapan beş öğretmen 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 analiz edilmiştir. Araştırmanın genel sonucu yönetici görevlendirmede daha adil, objektif, liyakat esaslarına dayalı bir değerlendirme yapılması gerekliliği ancak yeni uygulamanın bu ihtiyaca cevap veremediğidir. Araştırma bulgularına dayanarak; 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 görevlendirme, Yönetici seçme, Öğretmen görüşleri

### GİRİŞ

Yönetim, genel anlamda örgütlerin verimli kılınması sürecinde iç ve dış paydaşların stratejik olarak işbirliği içinde işlemlerini sağlamaktır. Buna göre örgüt kavramının analizinde karşımıza çıkan ortak amaçlar etrafında toplanan insan topluluğu ifadesi, yöneticinin örgütsel amaçlara ulaşabilmek için elindeki insan ve madde kaynaklarını en etkili şekilde kullanmasını gerektirmektedir. Eğitim yönetimi ise benzer şekilde sisteme dâhil olan insan ve madde kaynaklarını en verimli şekilde kullanmayı öngören bir disiplindir. Buradan hareketle yönetim biliminin, eğitime uyarlanmış şekli eğitim yönetimi şeklinde tanımlanırken, bunun toplum nezdinde en yaygın bilinen şekli ise okul yönetimidir. Eğitim yönetimi, yönetimin eğitime uygulanmasıdır, bu bağlamda okul yönetimi de eğitim yönetiminin okula

<sup>i</sup> İnönü Üniversitesi, necdet.konan@inonu.edu.tr, ORCID: 0000-0001-6444-9745

<sup>ii</sup> İnönü Üniversitesi, burcincetin@gmail.com, ORCID: 0000-0002-8363-7466

<sup>iii</sup> İnönü Üniversitesi, ylmz\_salih@hotmail.com, ORCID: 0000-0002-5890-0699

uygulanmış halidir (Bursalıoğlu, 2013: 5). Zira eğitim yönetimi, özellikle 1990lı yıllarda eğitime ilişkin tartışmaların bir ögesi haline gelmiştir (Bush, 1998). Bu tartışmaların günümüzde kimi zaman daha da şiddetlenerek devam etmekte olduğu ve özellikle okul yönetimi bağlamında tarafların memnuniyetsizliğinden kaynaklanan anlaşmazlıkların bir bütün olarak eğitim sistemimizi etkilediği ifade edilebilir.

Okul yönetimi eğitim yönetiminin temeli ve bununla birlikte en zor ve asıl ögesi olarak kabul edilmektedir. Zira okul yönetimi, kurumun boyutundan daha büyük sorumlulukları, daha az yetkiyle omuzlamayı gerektirmektedir. Çünkü okulu diğer kurumlarından ayıran temel nokta, insana odaklanması ve onu değiştirmesi yeteneğidir (Özmen ve Kömürlü, 2010). Bu sebeple klasik yönetim öğretileri okul bağlamında kimi zaman geçerliğini yitirmekte, hatta insanın anlık değişken doğası sebebiyle okullar yönetilmesi en zor örgütler arasındadır. Bugün artık okul yöneticiliğinin çok önemli bir görev olduğu dile getirilmekle beraber, böylesi zor bir görevin okul yöneticisinin okuldaki insan ve madde kaynaklarını etkili biçimde kullanmasıyla, okul ve eğitim yönetimi kavram ve süreçlerini iyi bilmesiyle olanaklıdır (Aktepe, 2014). Böylece okul müdürleri gerçek anlamında liderlik rolüne bürünecek ve arzu edildiği şekliyle okulun etkili kılınması mümkün olacaktır.

Okul kavramının insan temelli bir sisteme işaret etmesi sebebiyle eğitim yönetiminde temel olan, yönetimin örgütsel amaçlara ulaşması ve eğitim çalışanlarının yaşamını kolaylaştırabilmesidir; bu yönetsel eylemler için etkili yönetim bilgisi, liderlik ve iletişim becerisi gerekmektedir. Bu niteliklere sahip yöneticilerin seçilmesi, eğitilmesi ve istihdam edilmeleri önem taşır (Cemaloğlu, 2005). Ancak eğitimin gerek niteliksel gerekse işlevsel dönüşümü, insan kaynakları bağlamında eğitim yöneticilerinin seçilmesini adeta bir meydan okuma haline gelmiştir (Whitaker, 2003). Günümüzde okul müdürü yalnızca kurumun yöneticisi olarak değil, yönettiği kurumda lider olarak görülmektedir. Bridges ve Hallinger (1997) eğitimin değişen bağlamı, farklı tipte okul liderlerine ve aynı şekilde daha esnek liderlik hazırlama şekillerine ihtiyaç doğurduğunu belirtmektedir. Bu nedenle okul yöneticilerinin atanması ve yetiştirilmesinin eğitim sistemlerinin kalitesini arttırmada önemli bir etken olduğu düşünülmektedir (Süngü, 2012). Eğitim yönetiminin, bu denli kritik öneme sahip olması sebebiyle, gerek siyasal unsurların etkisini en aza indirmek, gerekse yönetim biliminden en üst düzeyde faydalanmak amacıyla bir uzmanlık alanı olarak kabul görmeye başladığı söylenebilir. Buna göre genel anlamda eğitimi bir sistem olarak yönetmek, yaşatmak ve geliştirmek özel anlamda ise okul örgütlerini yönetmek, geliştirmek, etkili ve verimli hale getirmek adına eğitim yöneticilerinin seçilmesi, yetiştirilmesi ve görevlendirilmesi önemli görülmektedir.

Henüz eğitim sistemimizde yönetici seçme ve atamada kararlı ölçütlerin ve yeterliliklerin geliştirildiği aday seçme ve yetiştirme programlarında bir standartlık sağlandığı söylenemez (Şişman, 2011). Bunun en temel nedeni ise Türk milli eğitim sisteminde eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesinin (okul müdürünün seçilmesi ve atanması), hükümetlerin eğitim politikalarına göre değişiklik göstermesidir (Helvacı, 2011). 1962 yılında Merkezi Hükümet Teşkilatı Araştırma Projesi (MEHTAP) raporu hazırlanmıştır. Bu raporda Bakanlığın ihtiyaç duyduğu eğitim yöneticilerini yetiştirmek hedeflenerek üniversitelerde eğitim fakülteleri veya eğitim bölümleri açılması öngörülmüştür. Ancak bu öngöründen yaklaşık 40 yıl sonra ilk defa istenen koşullara sahip tüm öğretmenlerin eşit olarak katılabildikleri sınav sistemi, 23.09.1998 tarih ve 23472 sayılı Resmî Gazetede yayımlanan MEB'e Bağlı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirmelerine İlişkin Yönetmelikle birlikte uygulanmaya başlanmıştır (Özmen ve Kömürlü, 2010). Ancak bu yönetmelik okul müdürlerinin seçilmesi, yetiştirilmesi ve görevlendirilmesi anlamında bir kısır döngünün başlangıcı olarak kabul edilebilir, zira ilerleyen yıllarda bu alanda yaşanan mevzuat değişiklikleri bunun en temel göstergelerinden biridir.

Eğitim sistemimizde, eğitim yönetimi ve yöneticilerin seçilmesi, yetiştirilmesi ve görevlendirilmesi adeta bir sorun haline gelmiş, siyasi bir etki alanı içinde kısır bir döngüye dönüşmüştür. Birbiri ardına çıkarılan yönetmelikler bunun en belirgin kanıtıdır, öyle ki her bir yasal düzenleme, her ne kadar mevzuat temeline dayandırılmış olsa da tarafları memnun etmemiş ve dahası eğitim yönetimini geliştirmek bir yana giderek daha da kısırlaşmasına sebep olmuştur. Eğitim kurumlarına yönetici atama

hususunda 2003 yılından 2010 yılına kadar yaklaşık 30 adet yönetmelik ve genelge çıkarılmasına rağmen sorun tamamen çözülememiştir (Altın ve Vatanartıran, 2014). Böylece eğitim sistemimiz yönetmelikler bağlamında bir kısır döngüye girerek konunun tarafları arasında memnuniyetsizlik yaratmaya devam etmiştir.

Bu araştırmanın temel amacı 10.06.2014 tarih 29026 sayılı Resmi Gazetede yayınlanarak yürürlüğe giren Millî Eğitim Bakanlığına Bağlı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Görevlendirilmelerine İlişkin Yönetmeliğin okul müdürü görevlendirmede öngördüklerine ve bunun uygulanışına ilişkin öğretmen görüşlerini belirlemektir.

Bu amaçla aşağıdaki sorulara yanıt aranmıştır.

1. Öğretmenlerin okul müdürü görevlendirme uygulamasının gerekliliğine ilişkin görüşleri nelerdir?
2. Öğretmenlerin okul müdürü görevlendirme uygulamasının esaslarına ilişkin görüşleri nelerdir?
3. Öğretmenlerin okul müdürü görevlendirme uygulamasının olası sonuçlarına ilişkin görüşleri nelerdir?
4. Öğretmenlerin okul müdürü görevlendirme sürecine ilişkin önerileri nelerdir?

## YÖNTEM

Araştırmada, konunun derinlemesine incelenebilmesi için nitel bir yaklaşım tercih edilmiştir. Nitel araştırma tekniklerinin doğal ortama duyarlılık sağlaması, araştırmacının katılımcı rolünün olması, bütüncül bir yaklaşıma sahip olması, alguları ortaya çıkarması, araştırma deseninde esnekliğin olması ve tümevarımcı bir analiz yapılması önemli özellikleri arasındadır (Yıldırım ve Şimşek, 2013). Araştırma, nitel araştırma yöntemlerinden olgu bilim deseniyle gerçekleştirilmiştir. Olgu bilim (fenomenoloji) deseni farkına vardığımız ancak kapsamlı bir anlayışa sahip olmadığımız olgulara yoğunlaşmaktadır. Olgular yaşadığımız dünyada olaylar, deneyimler, algılar, yönelimler, kavramlar ve durumlar gibi çeşitli biçimlerde karşımıza çıkabilmektedir.

## Çalışma Grubu

Bu araştırmanın çalışma grubunu 2014-2015 öğretim yılında Kahramanmaraş ili Merkez ilçelerinde görev yapmakta olan toplam 15 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırmada, amaçlı örnekleme yöntemlerinden maksimum çeşitlilik örnekleme kullanılmıştır. Büyüköztürk ve diğ. (2013), bir araştırmada gözlem birimlerinin belli niteliklere sahip kişiler, olaylar, nesnelere ya da durumlardan oluşturulabildiği, bu durumda örneklem için seçilen ölçütü karşılayan birimlerin (nesnelere, olaylar vb.), örneklem alındığını açıklamaktadırlar. Buna göre maksimum çeşitliliği sağlamak üzere görev yaptığı okulun müdürü yeni yönetmeliğe göre mülakat ile ilk kez görevlendirilen 5 öğretmen, okul müdürlüğündeki görev süresi uzatılan okullarda görev yapan 5 öğretmen ve okul müdürü 2013 yılı yönetmeliğine göre yazılı ve sözlü sınav esasına göre atanmış ve değerlendirme için öngörülen süreyi tamamlamadıkları için görevlerine devam eden okullarda görevli 5 öğretmen olmak toplam 15 öğretmen ile çalışma grubu oluşturulmuştur. Maksimum çeşitlilik, katılımcıların görev yaptıkları öğrenim düzeylerinde de sağlanmaya çalışılmış, bu amaçla iki ilkokul, iki ortaokul ve bir lise olmak üzere beş farklı okulda görev yapan öğretmenler, çalışma grubuna alınmıştır. Katılımcılar kodlama esasına göre K1, K2, K3... şeklinde kodlanmıştır.

## Veri Toplama Aracı

Araştırmanın verileri, araştırmacılar tarafından oluşturulan "Okul Müdürü Görevlendirmeye İlişkin Öğretmen Görüşleri" adlı yarı yapılandırılmış görüşme formu aracılığı ile toplanmıştır. Görüşme formu, araştırma problemi ile ilgili tüm boyutların ve soruların dâhil edildiğini güvence altına almak için geliştirilmiş bir yöntemdir (Yıldırım ve Şimşek, 2013). Bu amaçla araştırma kapsamında katılımcılara yöneltebilecek olası sorulardan bir soru havuzu oluşturulmuş ve bu sorular iki farklı üniversitede Eğitim Yönetimi ve Denetimi bilim dalında görev yapan ikişer öğretim üyesi olmak üzere

toplam dört öğretim üyesinin uzman görüşüne sunulmuştur. Uzman görüşlerinden hareketle bazı sorular birleştirilmiş ya da formdan tamamen çıkarılmıştır; diğer taraftan forma son hali verilmeden önce dil geçerliğinin sağlanması amacıyla ayrı bir uzman görüşüne başvurulmuştur. Öte yandan gerektiğinde katılımcılara yöneltebilecek sonda sorular düzenlenerek görüşme formuna son hali verilmiştir. Katılımcıların görüşme esnasında verdikleri cevapların altında yatan sebepleri ayrıntılı bir şekilde incelemek ve sürece bağlı olarak katılımcılara yeni sorular yöneltebilmek amacıyla, çalışmada Yarı Yapılandırılmış Görüşme Formu tercih edilmiştir. Özellikle sondalar, görüşme sürecinde toplanan verilerin derinlemesine olmasını ve zenginleştirilmesini sağlayan önemli etmenler olarak görülür. Bu sebeple görüşme formunda yer alan sorulara ilişkin görüşmeler esnasında sondalar kullanılarak daha derinlemesine veriler açığa çıkarılmaya çalışılmıştır. Yüz yüze yapılacak görüşme süreci başlangıcında, görüşülen kişiye çalışmanın amacı, içeriği ile tahmini görüşme süresi konularında bilgi verilerek, kayıt cihazı kullanımı için izin istenerek ve gizlilik konusunda kodlama kullanılacağı ile ilgili güvence verilerek, soruların içten ve samimi olarak cevaplanması sağlanmaya çalışılmıştır.

### Verilerin Toplanması ve Çözümlemesi

Araştırmacı tarafından çalışma grubu ile yüz yüze görüşmeler yapılarak, görüşmecilerin görüşme formundaki sorularla ilgili görüşleri alınmış, görüşme esnasında 8 görüşmeciden onay alınarak kayıt cihazı kullanmış, görüşmecilerin tavır, mimik, konuşma özellikleri ve benzeri davranışlarıyla ilgili gözlemler not alınmıştır. Ses kaydına izin vermeyen 7 katılımcıyla görüşmeler yapılırken notlar alınmış ve görüşme sonunda katılımcının onayı ile metne dönüştürülmüştür. Her bir görüşmeden sonra alınan notlar ve ses kayıtları yazılı hale getirilerek formun son hali ilgili katılımcıya sunulmuş ve onayı alınmıştır. Çalışma grubundan görüşme formu aracılığıyla alınan görüşlerle ilgili betimsel analiz uygulanmıştır. Yıldırım ve Şimşek (2013), betimsel analizi, toplanan verilerin önce sistematik ve açık bir biçimde betimlenmesi, daha sonra yapılan bu betimlemelerin açıklanıp, yorumlanması, neden-sonuç ilişkilerinin irdelenmesi ve birtakım sonuçlara ulaşılması olarak belirtmektedirler. Betimsel analizin, betimsel analiz için bir çerçeve oluşturma, tematik çerçeveye göre verilerin işlenmesi, bulguların tanımlanması ve bulguların yorumlanması olmak üzere dört aşamada oluştuğunu açıklamaktadırlar. Betimsel analizde, görüşülen ya da gözlenen bireylerin görüşlerini çarpıcı bir biçimde yansıtmak amacıyla doğrudan alıntılara sık sık yer verildiğini ifade etmektedirler.

### BULGULAR

Araştırmanın bu bölümünde araştırmanın genel amacı doğrultusunda yanıtlanması öngörülen soruların her birine ilişkin ulaşılan bulgular ve bu bulgulara ilişkin yorumlara yer verilmiştir.

Araştırmanın genel amacı doğrultusunda yanıtı aranan soruların ilki öğretmenlerin 10.06.2014 tarih ve 29026 sayılı Millî Eğitim Bakanlığına Bağlı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Görevlendirilmelerine İlişkin Yönetmelik ve bu yönetmeliğin öngördüğü uygulamalar hakkındaki görüşlerinin ne olduğudur. Bu sorunun yanıtlanması amacıyla katılımcılara eğitim kurumları yöneticilerinin seçiminde ve yetiştirilmesinde bir reform ihtiyacı olup olmadığı, adı geçen yönetmelikten haberdar olup olmadıkları, yönetmelik hakkında ne düşündükleri ve yeni uygulamanın kimleri kapsaması gerektiği sorulmuştur.

Katılımcıların büyük çoğunluğu (11/15) okul müdürlerinin seçilmesinde ve yetiştirilmesinde köklü bir reform gerektiği yönünde görüş bildirmişlerdir. Buna göre *çoğu okul müdürünün, liderlik yapabilecek yeterli deneyime sahipken bunu icra edebilecek kadar donanımlı olmadıkları* şeklinde bir gerekçe gösterilmiştir. Bu hususta K7 kodlu öğretmen görüşlerini şu şekilde ifade etmiştir;

*“Reform küçük düzeltmelerdir, hâlbuki bizim ihtiyacımız köklü bir değişim bir devrim. Ben bu sistemin eğitim camiasının zayıf yönleri üzerine inşa edildiğini bu yüzden de daha önceki uygulamalarla hem benzer hem de farklı yönleri olduğunu düşünüyorum.”*

Öte yandan katılımcılara yönetici görevlendirmeye ilişkin son çıkan yönetmelikten haberdar olup olmadıkları sorulduğunda, katılımcıların çoğunun (9/15) yönetmeliği bizzat incelemeye ancak içeriği hakkında bilgi sahibi oldukları, diğerlerinin ise (6/15) yönetmeliği bizzat incelemeye anlaşılmıştır.

Ardından, katılımcılara yeni yönetmelik hakkındaki görüşleri sorulduğunda katılımcıların büyük çoğunluğu (9/15) yönetmelik hakkında olumsuz görüş bildirirken, bazı katılımcılar (4/15) ise olumlu görüş, diğerleri (2/15) ise çekimser kaldıklarını bildirmişlerdir. Yönetmeliğe ilişkin olumsuz görüş bildiren K9 şunları ifade etmiştir;

*“Yönetmelik çıkmadan önce öğretmenlerin falan puan vereceklerini duyunca sevinmiştim; çalışan, başarılı ve sevilen okul müdürlerinin hakkını alacağını ve öğretmenlerinde süreçte söz sahibi olacağını sanmıştım. Ancak çıkarılan yönetmelik bunun tam tersini öngörüyor.”*

Benzer şekilde görüş bildiren K8 ise şunları ifade etmiştir;

*“Bireysel olarak bizzat incelemedim, ama çevremden duyduğum kadarıyla biliyorum. Yalnız şunu söyleyeyim, bir yerde mülakat varsa işin içinde başka etmenler var demektir.”*

Öte yandan yönetmelik hakkında olumlu görüş bildiren K4 şunları ifade etmiştir;

*“Evet, yeni yönetmeliği inceledim. Bu hususta şunu söyleyebilirim; eskisine nazaran detaylı bir şekilde kaleme alınmış. Bu haliyle oldukça başarılı bir yönetmelik.”*

Katılımcıların büyük çoğunluğu (12/15) yeni yönetmelikle yapılmak istenen reformun hali hazırda görev yapan tüm okul müdürlerini kapsamı gerektiği yönünde görüş bildirirken bazı katılımcılar (3/15) kapsam alanının esnetilmesi gerektiği yönünde görüş bildirmişlerdir. Yönetmeliğin tüm okul müdürlerini kapsamı yönünde görüş bildirenlerin ortak gerekçesi *objektiflik ve uygulamada bütünlük sağlanması* gerekliliğidir. Ancak bunun tam tersi yönünde görüş bildirenlerin gerekçesi ise *uygulamanın ayırt ediciliğinin düşük* olmasıdır. Olumsuz yönde görüş bildiren K9 kodlu katılımcı şunları ifade etmiştir;

*“Bugün için yöneticiliğin doğrudan bir okulu yok, öğretmenler içinden birileri yönetici yapılıyor. Zaten bu iş uygulamayla, pratikle ve deneyimlerle geliştirilir. Yıllarını bu işe vermiş tecrübeli okul müdürlerini bu yönetmeliğe feda ettiler.”*

Kısacası katılımcıların büyük çoğunluğu (11/15) okul müdürlerinin seçilmesinde ve yetiştirilmesinde köklü bir reform gerektiği yönünde görüş bildirmişler ancak katılımcıların çoğunun (9/15) yönetmeliği bizzat incelememiş fakat içeriğinden haberdar oldukları anlaşılmıştır.

Öte yandan katılımcıların büyük çoğunluğu (12/15) yeni yönetmelikle yapılmak istenen reformun adil olması için görev yapan tüm okul müdürlerini kapsamı gerektiği yönünde görüş bildirmişlerdir. Katılımcıların yeni yönetmelik ve bunun öngördüğü yönetici görevlendirme uygulaması hakkında öne çıkan görüşleri Tablo 1’de verilmiştir.

Tablo 1. Katılımcıların Yönetici Görevlendirme Yönetmeliği ve Uygulaması Hakkında Görüşleri

<b>Olumlu Görüş</b>	<b>Olumsuz Görüş</b>
Kapsamlı	Kayırmacı
Statükoya karşı koyuyor	Puanlama adil değil
Farklı paydaşlara söz hakkı tanıyor	Dış müdahaleye açık
Yöneticileri çalışmaya teşvik ediyor	Görünüşte objektif ama aslında öznel
	Siyasi
	İstismara açık

Tablo 1’e göre katılımcılar farklı gerekçelerle olumlu ve olumsuz görüş bildirmişler, ancak olumlu görüş bildirenlerin ortak noktası yeni yönetmelik ve uygulamanın *değişim ihtiyacını gidermesi*, öte yandan olumsuz görüş bildirenlerin ortak noktasının ise görevlendirmelerde *yanlı davranılma kaygısı* olduğu ifade edilebilir.

### Öğretmenlerin Okul Müdürü Görevlendirme Uygulamasının Esaslarına İlişkin Görüşleri

Araştırmanın genel amacı doğrultusunda yanıtı aranan soruların ikincisi öğretmenlerin 10.06.2014 tarih ve 29026 sayılı Millî Eğitim Bakanlığına Bağlı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Görevlendirilmelerine İlişkin Yönetmeliğin maddeleri ve yönetici görevlendirmeye ilişkin esaslar hakkındaki görüşlerinin ne olduğu şeklindedir. Bu sorunun yanıtlanması amacıyla öğretmenlerin, özellikle okul müdürlerinin değerlendirilmesinde okul aile birliği başkanının, öğrenci meclis başkanının, seçilmiş dört öğretmenin ve şube müdürlerinin puan vericiler olması ve bunun olası etkileri hakkındaki görüşleri alınmıştır.

Buna ilişkin olarak öğretmenlerin puanlayıcılar hakkında farklı bakış açılarına sahip oldukları anlaşılmıştır. Öğretmenlerin okul müdürlerinin değerlendirilmesinde okul aile birliği başkanın, öğrenci meclis başkanın, seçilmiş dört öğretmenin ve şube müdürlerinin puan vermesi hususunda görüşleri Tablo 2’de özetlenmiştir.

Tablo 2. Öğretmenlerin Okul Müdürlerinin Değerlendirilmesindeki Puanlayıcılar Hakkında Görüşleri

Okul Aile Birliği Başkanı	Öğrenci Meclis Başkanı	Seçilmiş 4 Öğretmen	Şube Müdürleri
Olumlu (2/15)	Olumlu (3/15)	Olumlu (3/15)	Olumlu (4/15)
Tüm velileri kapsamalı (8/15)*	Tüm öğrencileri kapsamalı (3/15)	Tüm öğretmenleri kapsamalı (12/15) *	Olumsuz (11/15) *
Olumsuz (5/15)	Olumsuz (9/15)*		

Tablo 2’ye göre katılımcılar yeni yönetmeliğin öngördüğü müdür görevlendirilmesinde okul aile birliği başkanının ve öğretmenlerin puanlamaya dâhil olmasını olumlu karşılamakta ancak bunun tüm velileri ve öğretmenleri kapsayacak şekilde genişletilmesi gerektiğini ifade etmişlerdir. Öte yandan öğrenci meclis başkanının ve şube müdürlerinin aynı puanlama sürecinde rol almalarının sakıncalı olduğu yönünde görüş bildirmişlerdir.

### Öğretmenlerin Okul Müdürü Görevlendirme Uygulamasının Olası Sonuçlarına İlişkin Görüşleri

Araştırmanın genel amacı doğrultusunda yanıtı aranan soruların üçüncüsünde katılımcılara, söz konusu yönetmelikle öngörülen okul müdürü görevlendirme uygulamasının olası sonuçları ve süreci etkileyen unsurların neler olabileceği sorulmuştur. Buna göre katılımcıların süreci etkileyen unsurlara ilişkin, yani okul müdürü olarak görevlendirilmek için nelerin etkili olabileceğine ilişkin görüşleri Tablo-3’te verilmiştir.

Tablo 3. Okul Müdürü Görevlendirilme Sürecini Etkileyen Unsurlara İlişkin Katılımcı Görüşleri

Etmen	f
Sendika*	8
Siyasi görüş	5
Dış baskılar	4
Liyakat	3
Akrabalık	2
İkili ilişkiler (tanışıklık, ortak paylaşım)	2
Kişisel özellikler (liderlik, mesleki birikim)	2

Tablo 3 incelendiğinde katılımcı öğretmenlerin okul müdürü görevlendirilme sürecinde farklı etmenlerin rol aldığı görüşünde oldukları ortaya çıkmaktadır. Bu hususta K7 kodlu öğretmen şunları ifade etmiştir;

*“Türkiye’de objektiflik bile subjektif olarak algılanıyor. Bir kere liyakat kelimesini nasıl tanımlayacaklar, her şey buna bağlı. Önemli olan süreci etkileyen etmenler değil, etmenlerden etkilenen uygulayıcılar. Ben bu yönetmeliğin tüm okul müdürlerini açığa almak için çıkarıldığını düşünmüyorum. Yani Ankara’da öngörülen sistem başka, ilimizde uygulanan sistem başka.”*

Öte yandan okul müdürü belirleme sürecinde sendikal üyelik baskın bir etmen olarak algılanmaktadır. Bu sebeple katılımcılara doğrudan sendikal üyeliğe ilişkin sorular yöneltilmiş ve görüşleri alınmıştır. Bu konuda K4 ve K5 kodlu öğretmenler şunları ifade etmişlerdir;

*“Şu ana kadar tanıdığım tüm müdürler belli bir sendikanın üyesi, buna göre temsil yeteneği gelişmiş, mevzuata hâkim, insan ilişkileri yüksek ve akademik beceri sahibi herkes aynı sendikada toplanmış!” (K4)*

*“Müdürlerin büyük çoğunluğunun aynı sendikadan olması tesadüfi sayılamayacak kadar manidar. Demek ki sendikal üyelikle müdürlük arasında mutlak bir korelasyon var. Aksini düşünmek zaten imkânsız.” (K5)*

Diğer taraftan katılımcılara adı geçen yönetmelikte okul müdürü görevlendirmelerinin 4 yıla sınırlı tutulmasına ilişkin görüşleri sorulmuş ve katılımcıların çoğu (7/15) bu sürenin yetersiz olduğunu, geri kalanlar bu sürenin ya yeterli olduğunu (4/15) ya da çekimser olduklarını (4/15) ifade etmişlerdir. Bu hususta olumsuz görüş bildiren K2 şunları ifade etmiştir;

*“Bence yeterli değil, okula yeni gelen müdür zaten ilk bir yıl okulunu ancak tanyacaktır. Bu durumda geri kalan üç yılda ne yapabilir ki? Stratejik eylem planları bile beş yıllık olarak hazırlanırken okul müdürünün dört yıllık görevlendirilmesi garip bir uygulama. Buna göre hiçbir okul müdürü kendi hazırladığı stratejik planın sonunu göremeyecek.”* Tablo 4. Okul Müdürü Görevlendirme Sürecine İlişkin Öneriler

#### Kod Öneri

- |            |  |
|------------|--|
| <b>K2</b>  | Öğretmen, öğrenci, veli ve milli eğitim müdürlüğü toplam dört paydaş olduğuna göre her birine % 25 puan ağırlığı verilebilir   |
| <b>K3</b>  | Bence sınav yapılmalı ancak sınav duyurusu makul bir süre içinde yapılarak müdür olarak görev yapan ve müdür olmak isteyen herkesin girmesi sağlanmalı   |
| <b>K4</b>  | Tüm bu değerlendirme ve mülakat süreci denetime ve yargıya açık olmalı. Hatta bence merkezi şekilde halka açık bir mülakat bile yapılabilir. Belki şube müdürleri yerine doğrudan bakanlık müfettişleri tarafından mülakatlar yürütülebilir ve mülakatlara akademisyenler gözlemci olarak katılabilir. |
| <b>K7</b>  | Bence en sağlıklı uygulama her okulda öğretmenler arasında bir ön seçim yapılması ve en çok oy alan kişilerden birinin okul müdürü diğerlerinin ise müdür yardımcısı yapılmasıdır  |
| <b>K8</b>  | Öğretmenler kendi aralarında müdürü seçimle belirleyebilir.  |
| <b>K9</b>  | Bence yönetici ataması sınav usulüyle olmamalı, başka seçenekler gündeme getirilmeli, demokratik seçim gibi.   |
| <b>K6</b>  | Bence okul müdürü olmak için müdür yardımcılığı yapmış olmak şartı da eklenebilir  |
| <b>K10</b> | Açık öğretimde eğitim yönetimi gibi bir bölüm açılıp, okul müdürü olmak isteyen herkesin bu bölümden mezun olmaları istenebilir.   |
| <b>K12</b> | Dört öğretmen yetersiz; her branştan bir öğretmen olabilir.  |

Tablo 4’de yer alan okul müdürü görevlendirme sürecine ilişkin katılımcıların önerileri dikkate alındığında mevcut sistemin daha objektif kılınması (K3 ve K4), sistemin demokratik bir şekilde yeniden tasarlanması (K2, K7, K8, K9 ve K12 ) ve okul müdürü olabilmek için çeşitli nitelikler önerildiği (K6 ve K10) görülmektedir.

## TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER

Eğitim kurumu yöneticilerinin, MEB tarafından son yapılan değişiklikle atama usulünden görevlendirme usulüne göre seçilip iş başına getirilmesi söz konusudur. Yeni yönetmelik, sadece usul yönünden değil, eğitim yönetimini esas yönünden de yeniden yorumlamış ve görevlendirmelerin 4 yıllık bir süre sınırında ve farklı paydaşların değerlendirme sürecinde farklı ağırlıklarda etki sahibi

olmasını sağlayarak bugüne değin hiç uygulanmamış bir yöntemi gündeme getirmiştir. MEB'in öngördüğü eğitim yöneticilerinin seçilmesi, yetiştirilmesi ve görevlendirilmesine ilişkin bu yeni yöntem konunun taraflarınca farklı yorumlanmış ve çeşitli grupların yoğun tepkisine yol açmıştır. Bu çalışma genel amacı itibariyle gerek okul müdürlerinin içinden seçileceği örnekleme oluşturan gerekse yeni yönetmelikte değerlendirme sürecinde söz hakkı tanınan öğretmenlerin söz konusu mevzuat, uygulama ve sonuçlarına ilişkin görüşlerini irdelemektedir.

Araştırma kapsamında ulaşılan sonuçlardan biri, öğretmenlerin eğitim kurumları yöneticilerini seçme/belirleme, yetiştirme ve atama/görevlendirme hususunda bir yenilik ihtiyacını hissetmeleridir. Buna göre ilk kez 1998 yönetmeliği ile başlayan süreç, devamında çıkarılan yeni yönetmelikler ve yapılan düzenlemelerle birlikte bu ihtiyacın ortaya çıkmasında pay sahibidir. Zira Millî Eğitim Bakanlığı'nın en fazla değişiklik yaptığı yönetmeliklerden biri; Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirmelerine İlişkin Yönetmeliktir (Taş ve Önder, 2010). Buradan hareketle aslında eğitim kurumları yöneticilerinin seçilmesine ve iş başına getirilmesinde hissedilen reform ihtiyacı konunun diğer taraflarını da ilgilendirmektedir.

Ülkemizde okul yöneticilerinin planlama, uygulama ve değerlendirme açısından liderlik özelliklerinin iyileştirilmesi bir yana, Millî Eğitim Bakanlığı sürekli yönetici atama yönetmeliği değiştirdiğinden istikrar sağlanamamaktadır. Bu durum ise, okulun başarısını ve eğitim-öğretim atmosferini olumsuz olarak etkilemektedir (Aktepe, 2014). Öte yandan gelişmiş ülkelerdeki eğitim yöneticiliği ile ülkemizdeki durum karşılaştırıldığında, ülkemizde eğitim yöneticilerinin seçilmesi, yetiştirilmesi ve istihdamı konusunda yeni bir düzenlemeye gerek duyulduğu ifade edilebilir. Bu sebeple hissedilen reform ihtiyacının giderilemediği ve birbiri ardına değişen yönetmeliklerin söz konusu ihtiyacı daha da derinleştirdiği sonucuna ulaşılabilir.

Öğretmenlerin yeni yönetmelikten gerek bizzat incelemek suretiyle gerekse dolaylı yollardan haberdar olmaları, konunun bir tarafı olarak duyarlık gösterdikleri şeklinde yorumlanabilir; bu sebeple böylesi bir durumun eğitim yönetimi anlamında olumlu bir sonuç olduğu ifade edilebilir. Benzer şekilde Akbaşlı ve Balıkcı (2013) da eğitimcilerin ülkemizdeki okul yöneticiliğine ilişkin konulara ve uygulamalara karşı ilgili oldukları, bazı problemler olmasına karşın genelde gelişmeye ve ilerlemeye yönelik bir durum olduğunu dile getirmişlerdir. Öte yandan Türkiye'de okul yöneticilerinin yeterliklerinin ortaya koyulmasının önündeki en büyük engel, eğitim ve okul yöneticiliğinin henüz meslekleşmemiş olmasıdır (Ağaoğlu ve diğ., 2012). Bu sebeple bahsi geçen çabaların yaratacağı duyarlılık, ülkemizde eğitim yönetiminin meslekleşmesine de katkı sağlayabilir.

Diğer bir önemli sonuç ise öğretmenlerin yeni yönetmeliğin görevlendirmelerdeki tarafsızlık ve adalet endişelerini gidermediği görüşünde olmalarıdır. Burada okul müdürlerinin belirlenmesi, yetiştirilmesi ve görevlendirilmeleri hususunda öngörülen uygulamanın dış müdahalelere açık olduğu, eğitim yönetiminin siyasi bir nüfuz alanına dönüştüğü ve objektiflik ilkesinden ödün verildiği görüşleri ön plana çıkmaktadır. Özellikle eğitim kurumları yöneticilerini belirleme ve görevlendirme hususunda son çıkan yönetmelik, iki aşamalı bir değerlendirme sürecinin ikinci aşamasında, mülakata dayanan bir uygulamayı öngördüğü için sürecin nesnellğine gölge düşmektedir. Recepoğlu ve Kılınç (2014) da okul müdürlerinin seçilmesinde başvurulan yazılı ve sözlü değerlendirme sınavlarının objektifliğinin sağlanması, bu sınavların bağımsız ve tarafsız bir kurul tarafından düzenlenip yürütülmesi gerektiğini vurgulamaktadır.

Araştırma bulgularından hareketle yeni yönetmelikte öngörülen okul müdürü değerlendirme sürecinde okul aile başkanı ve seçilmiş dört öğretmenin söz sahibi olması kısmen olumlu karşılanmış ancak gerek değerlendirme sürecinin sağlıklı işlemesi ve puanlamanın geçerlik ve güvenilirliği açısından daha demokratik bir tutumla tüm veli ve öğretmenlerin sürece dâhil olmaları gündeme getirilmiştir. Eğitim ve okul sisteminin geliştirilmesi, yönetici ve öğretmenlerin birbirine güven duymaları ve uyum içinde çalışmaları ile mümkündür (Aslanargun, 2012). Bu sebeple yeni yönetmeliğin öngördüğü değerlendirme sistemi içinde öğretmenlere söz hakkı tanınması eğitim ve okul sisteminin gelişimine katkı sağlayacaktır. Okul yöneticisi olacak kişinin performansı önemsenmeli, başarılı olamayan



yöneticiler hakkında gerekli ne ise yapılmalıdır (Aktepe, 2014). Okul yöneticilerinin, gelecekte ihtiyacı olacak konular arasında, insan ilişkileri, birey ve grup davranışı üzerine odaklaşma, örgütsel vatandaşlık ve okul içi demokrasi üzerine yoğunlaşma gibi konularda yeterli olmaları öne çıkmaktadır (Cemaloğlu, 2005). Bu sebeple öğretmen ve veli, okul müdürünün performansının belirlenmesinde en güvenilir kaynaklar arasındadır.

Okul müdürlerinin değerlendirme sürecinde öğrenci meclis başkanı ve şube müdürlerinin söz sahibi olması hususunda ise öğretmen görüşleri yine objektiflik endişesi etrafında birleşmektedir. Buna göre tarafların okul müdürünü tam anlamıyla tarafsız olarak ve hiçbir etki altında kalmadan değerlendirmelerinin zor olduğu ifade edilebilir. Zira katılımcı görüşlerinden hareketle öğrencilerin hazır bulunuşluk seviyelerinin eğitim yönetimi hususunda yetkin olamayacaklarını söylemek mümkündür. Ancak ortaöğretim öğrencilerinin bu süreçte rol alabileceği ifade edilmiş olsa da uygulamada bütünlük sağlamak adına öğrenci değerlendirmesinin okul müdürlerinin belirlenmesi, yetiştirilmesi ve görevlendirilmesi sürecinin dışında tutulması öğretmenlerin genel görüşüdür. Ancak, eğitim sürecinin vazgeçilmez girdisi olan öğrencileri, okul müdürüne, ilişkin bir performans değerlendirme sürecine dahil etmek ve bu değerlendirmenin dolaylı olarak eğitim yönetimine dahil etmek mümkün olabilir.

Araştırma kapsamında katılımcı görüşlerinden elde edilen bulgulardan, yeni yönetmelikte öngörülen "liyakat" ilkesinin dışında bir takım başka unsurların da okul müdürü belirleme sürecini etkileyebileceği sonucuna ulaşılmıştır. Buna göre süreci etkileyebilecek etmenler sırasıyla sendikal üyelik, siyasi görüş, dış baskılar, liyakat, akrabalık bağı ve diğer ikili ilişkilerdir. Eğitim yönetimi bağlamında mevcut yasal metinler her ne kadar "liyakati" esas olarak kabul etse de uygulamada bir ikilem yaşanmakta ve liyakat ikinci, üçüncü hatta daha alt sıralara itilmektedir. Yöneticilik kadrolarına atamada gerekli yeterliklerin aranmaması, kaygı verici bir durumdur (Recepoğlu ve Kılınç, 2014). Milli Eğitim Bakanlığı tarafından yönetici atama ve yer değiştirme sürecine ilişkin geçmişten günümüze otuz tüzük, yönetmelik veya genelge yayınlamış olmasına rağmen halen yönetmeliğin içeriği ve uygulanışına ilişkin tartışmalar mevcuttur (Demir ve Pınar, 2013), bunun asıl sebebi ise yasal metinlerin öngörüsüyle uygulayıcıların niyetleri arasındaki farktır. Buna göre, sözlü sınava giren yönetici adaylarının bu sınavda başarılı olmalarında kişisel faktörlerden ziyade sosyal faktörler daha belirleyicidir (Yolcu ve Bayram, 2015). Bazı Sendikaların özellikle eğitim alanında iktidarın uygulamalarını olumsuz bir tavır sergilemesi ve bunu çeşitli platformlara yayarak stratejik bir işbirliği sergilemesi, özellikle Türk sendikal yaşamında var olan "Her İktidar Kendi Sendikasını Kurar" yargısını destekler niteliktedir (Eraslan, 2012). Benzer şekilde Kayıkçı (2013) da eğitim çalışanlarının yükselme beklentilerini gerçekleştirmede ve yönetici atamada sendikaların önemli bir rol üstlendiğini ifade etmektedir. Böylesi bir durumda ülkemizin okul yöneticilerinin seçilmesi ve yetiştirilmesi bağlamında arzu edilen şeffaflığa henüz erişemediği ifade edilebilir.

Diğer taraftan eğitim gibi bir toplumun geleceğinin inşasını temsil eden bir sürecin, çeşitli unsurlarla etkilenmesi oldukça doğal karşılanmakta, ancak özellikle eğitim kurumları yöneticilerinin belirlenmesi ve görevlendirilmesi sürecinde siyasi görüş, akrabalık bağları ya da ikili ilişkiler gibi eğitim yönetiminde asla nüfuza sahip olmaması gereken olguların hala gün yüzüne çıkıyor olması endişe vericidir. Her meslek gibi okul yöneticilerinin yeterliklerinin belirlenmesi; yönetici etkililiğinin ve verimliliğinin değerlendirilebilmesi, çeşitli baskı gruplarının ve güç odaklarının okul üzerindeki baskılarının dengelenmesi, yöneticilerin görev tanımlarının da açıkça ortaya çıkarılması vb. durumlar açısından önem taşımaktadır (Ağaoğlu, ve diğ., 2012). Buna göre aslında süreci etkilediği düşünülen tüm unsurlar, yine ve ısrarla nesnellik tartışmalarına neden olacaktır; ancak bu tartışmaların da ardında okul müdürlerinin sahip olması gereken yeterliklerin belirsiz olması ve "meslekte esas olan öğretmenliktir" anlayışından kaynaklanan eğitim yönetiminin henüz meslekleşmemiş olması gerçeği yatmaktadır. Yönetici atamaları için daha net ölçütler belirlenebilir ve öğretmenlik deneyimi göz önüne alındığında lisansüstü düzeydeki eğitimle yönetici yetiştiren kurumlar açılarak yöneticiliğin bir meslek haline getirilmesine katkıda bulunulabilir (Turan, Yıldırım ve Aydoğdu, 2012). Zira, eğitim yöneticiliği taraflarca üzerinde uzlaşılan yeterlikler çerçevesinde bir meslek olarak kabul edilse, okul

müdürlerinin belirlenmesi sürecine liyakat dışında bir etmenin girmesi büyük oranda engellenmiş olacaktır.

Yeniden görevlendirilmeyip değerlendirme sürecinde başarısız bulunan, eski müdürlerinin öğretmenlik mesleğine geri dönmesi hususunda ve bu kişilerin ilk fırsatta emekli olmak seçeneğine yönelmelerine ilişkin katılımcılar arasında farklı görüşler vardır. Aslında katılımcı görüşlerinin bu şekilde çeşitlenmesinde temel dayanak “meslekte esas olan öğretmenliktir” anlayışının yasal düzenlemede var olması ve uygulanması, ancak mesleki pratikte bu hususta şüphelerin olmasıdır. Bir başka ifadeyle yıllarca okul müdürlüğü yapan bir kimsenin, öğretmenlik becerisi anlamında köreldiği ve bu sebeple bu uygulamanın sonucunda yeniden öğretmenlik mesleğine döndürülmesi ve dahası gayri resmi olarak emekliliğe zorlanmasının olumlu bir şekilde algılanmadığı ifade edilebilir.

Türkiye’de eğitim yönetimi, eğitim sistemimizde sorunlu alanların başında gelmektedir. Geçmişten günümüze ilgili alanda yapılan uygulamalar dikkate alındığında sorunun çözümüne ilişkin çeşitli düzenlemeler yapıldığı, ancak farklı nedenlerden bu düzenlemelerin amacına ulaşamadığı görülmektedir. Özellikle bu alanda sorunların tespiti ve çözüm önerileri geliştirmede gerekli yeterliklere sahip akademik camianın, yetkililerce yeterince dikkate alınmadığı ifade edilebilir. Zira eğitim yöneticiliğinin henüz bir meslek olarak kabul edilmemiş olması, eğitim yöneticilerinin seçilmesinde, yetiştirilmesinde ve görevlendirilmesinde hala nesnellik tartışmalarının olması ve eğitim yöneticilerinin niteliklerinin artırılması hususunda somut adımlar atılmamış olması bunun en açık göstergeleridir.

Bu çalışmaya konu olan 10.06.2014 tarih 29026 sayılı Resmi Gazetede yayınlanarak yürürlüğe giren “Millî Eğitim Bakanlığına Bağlı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Görevlendirilmelerine İlişkin Yönetmeliğin”, 19. Milli Eğitim Şurasının toplanmasından önce, aceleyle çıkarılması ve yürürlüğe girmesi de ayrıca dikkat çekicidir. Hâlbuki, Şura kararları incelendiğinde eğitim yönetimine ilişkin uygulamaların nasıl olması gerektiği yönünde oldukça çarpıcı tespitler olduğu görülmektedir. Buna göre söz konusu yönetmeliğin, Şuranın ardından ve Şura kararlarının göz önüne alınması halinde Türkiye’de eğitim yönetimi ve eğitim yöneticisi hususuna ilişkin yaşanan pek çok sorunun giderilebileceği anlaşılmaktadır.

Araştırma kapsamında ulaşılan sonuçlardan ve katılımcı görüşlerinden hareketle eğitim kurumu yöneticilerinin seçilmesi, yetiştirilmesi ve görevlendirilmesi hususunda şu öneriler getirilebilir;

1. Alan yazındaki genel uzlaşma göz önüne alınarak eğitim yöneticiliği başlı başına bir meslek dalı olarak kabul edilmeli,
2. Okul müdürü seçilmesi ve görevlendirilmesi hususunda üzerinde tarafların ihtilafı olduğu bu yönetmelik yürürlükten kaldırılarak, konunun tüm paydaşlarının uzlaşısıyla, yeni bir yönetmelik hazırlanmalı,
3. Hazırlanacak yeni yönetmelikte, öğretmen görüşlerinden de öne çıkan; demokratik seçim, merkezi sınav, saydam mülakat süreci, ön seçim, yeterlikler çerçevesi, alanında lisans, yüksek lisans, doktora ya da açık-öğretim eğitim yönetimi mezunu olmak gibi ölçütler göz önüne alınmalıdır,
4. Gelişmiş ülkelerin ilgili sistemi incelenmeli ve çağın gereklerini karşılayabilecek yeni bir model geliştirilmeli,
5. Sendikal üyelik gibi dış etmenlerin süreci etkilememesi için sendika temsilcilerinin de eşit oranda katılacağı mülakat jürileri oluşturulabilir,
6. Liyakat esasının tam anlamıyla işleyebilmesi için yönetici adaylarının tamamına mülakat öncesi bir eğitim verilmeli,
7. Öğrenci temsilcisi ve şube müdürleri okul müdürü değerlendirme sürecinin dışında tutulmalı ya da puan değerleri düşürülmeli,
8. Eğitimin tüm paydaşlarının özellikle dernek, vakıf ve sendika gibi sivil toplum örgütlerinin katılımıyla eğitim yönetimine ilişkin çalıştaylar düzenlemeli ve tıpkı Şura kararları gibi bu çalıştayların sonuç bildirgeleri dikkate alınmalı,

9. Objektiflik kaygısını gidermek adına mülakatlar ya da sınavlar bağımsız kuruluşlarca ya da daha fazla katılımcının olduğu ancak yargı sürecine açık şekilde yürütülmeli,
10. Görevlendirme kapsamı dışında kalan eski okul müdürleri öğretmen olarak istihdam edilmeden önce bir uyum seminerinden geçirilmelidir.

#### KAYNAKÇA

- Ağaoğlu, E., Altinkurt, Y., Yılmaz, K., & Karaköse, T. (2012). Okul yöneticilerinin yeterliklerine ilişkin okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin görüşleri (Kütahya İli). *Eğitim ve Bilim*, 37(164), 159-175.
- Akbaşlı, S., & Balıkçı, A. (2013). Okul yöneticisi ve öğretmen görüşlerine göre okul yöneticiliğinin meslekleşmesinin değerlendirilmesi. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 9(2), 366-377.
- Aktepe, V. (2014). 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.
- 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. (2012). Okul müdürlerinin atanmaları sürecinde idari yargı kararları ve öne çıkan değerler. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 18(3), 347-348.
- Bridges, E., & Hallinger, P.(1997). Problem based leadership development: preparing educational leaders for changing times. *Journal of School Leadership*. 7(6), 592-608.
- Bursalıoğlu, Z. (2013). *Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış*. Ankara: Pegem Akademi.
- Bush, T. (1998). The national professional qualification for headship: the key to effective school leadership?. *School Leadership & Management*, 18(3), 321-333.
- Büyüköztürk, Ş., Çakmak Kılıç, E., Akgün, Ö. A., Karadeniz, Ş., & Demirel, F. (2013). *Bilimsel araştırma yöntemleri*. Ankara: Pegem Akademi Yayınları.
- Cemaloğlu, N. (2005). Türkiye’de okul yöneticisi yetiştirme ve istihdamı: varolan durum, gelecekteki olası gelişmeler ve sorunlar. *Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 25(2), 249-274.
- Demir, S., & 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.
- Eraslan, L. (2012). Günümüz öğretmen sendikacılığının değerlendirilmesi. 21. *Yüzyılda Eğitim ve Toplum*, 1(1), 59-72.
- Gizir, S. (2008). Örgütsel değişim sürecinde örgüt kültürü ve örgütsel öğrenme. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 4(2), 182-196.
- Helvacı, M. A.(2011). Okul yöneticilerinin yetiştirilmesi ve atanması. K. Keskinılıç (Ed.), *Türk eğitim sistemi ve okul yönetimi*. Ankara: Pegem Akademi.
- Kayıkçı, K. (2013). Türkiye’de kamu ve eğitim alanında sendikalaşma ve öğretmen ile okul yöneticilerinin sendikalardan beklentileri. *Amme İdaresi Dergisi*, 46(1), 99-126.
- MEB (2006), Milli Eğitim Bakanlığı Personeli Görevde Yükselme ve Unvan Değişikliği Yönetmeliği, [http://mevzuat.meb.gov.tr/html/24121\\_1.html](http://mevzuat.meb.gov.tr/html/24121_1.html) adresinden 08.06.2015 tarihinde erişilmiştir.
- MEB. (2014). Millî Eğitim Bakanlığına Bağlı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Görevlendirilmelerine İlişkin Yönetmelik. Web: [http://mevzuat.meb.gov.tr/html/egikuryon\\_1/egikuryon\\_1.html](http://mevzuat.meb.gov.tr/html/egikuryon_1/egikuryon_1.html) adresinden 16 Şubat 2015’de erişilmiştir
- Özmen, F., & Kömürlü, F. (2010). Eğitim örgütlerinde yönetici seçme ve atamada yaşanan sorunlar ve yönetici görüşleri temelinde çözüm önerileri. *Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi*, 1(2), 25-33.

- Recepoğlu, E., & Kılınç, A. Ç. (2014). Türkiye’de okul yöneticilerinin seçilmesi ve yetiştirilmesi, mevcut sorunlar ve çözüm önerileri. *Turkish Studies (Sosyal Bilimler)*, 9(2), 1817-1845.
- Süngü, H. (2012). Türkiye, Almanya, Fransa ve İngiltere’de okul müdürlerinin atanması ve yetiştirilmesi. *Sakarya University Journal of Education*, 3(2), 33-50.
- Şişman, M. (2011). *Türk eğitim sistemi ve okul yönetimi*. Ankara: Pegem Akademi.
- Taş, A., & Önder, E. (2010). 2004 yılı ve sonrasında yayınlanan eğitim kurumları yöneticilerinin atama ve yer değiştirmelerine ilişkin yönetmeliklerin karşılaştırması. *Journal of Süleyman Demirel University Institute of Social Sciences*, 2(12), 171-185.
- Turan, S., Yıldırım, N., & Aydoğdu, E. (2012). Okul müdürlerinin kendi görevlerine ilişkin bakış açıları. *Pegem Eğitim ve Öğretim Dergisi*, 2(3), 63-76.
- Whitaker, K. S. (2003). Principal role changes and influence on principal recruitment and selection: An international perspective. *Journal of Educational Administration*, 41(1), 37-54.
- Yolcu, H., & Bayram, A. (2015). Okul yöneticisi seçme sürecini deneyimleyen yönetici adaylarının sözlü sınav yöntemine ilişkin algıları. *Eğitimde Nitel Araştırmalar Dergisi*, 3(3), 102-125

## *Teacher Opinions Regarding School Head Teachers Appointment*

*Necdet KONAN<sup>iv</sup>, Remzi Burçin ÇETİN<sup>v</sup>, Salih YILMAZ<sup>vi</sup>*

In fact management deals with the effective running of an organization while on the other hand the main definition of the term “organization” also includes “common goals” that drives management issue to beyond bare human relations. Education management is both different from and similar to common management discipline with its original sides. Management of a school institution is the base of education management because it needs some academic consciousness and practical experience to overcome any type of problems. Thus, today, the head teacher of any school is not only responsible for caring management issues but also he should be capable of carrying some leadership skills.

In Turkey, selecting, delegating and training head teachers have become a vicious cycle in which both political and organizational forces play an important role. Thus, at least for the time being, it seems hard to solve this matter in short. For instance, at least 30 legal regulations have been made on this matter since 2003 but none of the ongoing problems have been solved since this. Finally on 10.06.2014 a Corporation bylaw was prepared to determine how to select, delegate and train school head teachers. According this final document, the candidates for headship should be interviewed in order to reveal his/her leadership skills and capabilities to manage a school properly.

The main motivation for this research was to investigate what the teachers thought about this latest legal regulation on selecting, delegating and training school heads. In order to reach our goal, we have determined four questions to be answered;

What do the teachers think about the necessity of such a change?

What do the teachers think about the practice of this corporational bylaw?

What are the possible results of this regulation and its practice prior to teacher views?

What do the teachers recommend to solve any possible problems?

Thus it can be stated that the main objective for this study is to investigate the views of teachers about the measures, process and possible results of them in selecting head teachers in Turkey. The main objective and sub-problems have driven us to search for the best way to maintain our objectives. So that we prefer to design this study through a qualitative methodology in which both study group and data collecting techniques were selected cautiously. The study group consisted of 15 teachers, 5 of them were teaching at schools whose head teachers were selected, delegated and training by means of this so called legal regulation. The rest of the teachers were teaching at schools whose heads were not changed. In order to maximize the study group, teachers were chosen from different schools and levels. The participants were personally interviewed by the researchers by means of a semi-structured interviewing form and then all these interviews were analyzed.

According to the findings, most of the think that there is need for change in selecting, delegating and training school heads. On the other hand most of the teachers have information about these legal regulations and processes thus this seems good for education system. In fact, the interviews have revealed that there is a sort of anxiety on the objectivity of these selecting, delegating and training habits. According to this new legal process both some of the parents and teachers have a role but this can be much more democratic if it covers all the parents and teachers. However, the local managers and

---

<sup>iv</sup> İnönü University, necdet.konan@inonu.edu.tr, ORCID: 0000-0001-6444-9745

<sup>v</sup> İnönü University, burcincetin@gmail.com, ORCID: 0000-0002-8363-7466

<sup>vi</sup> İnönü University, ylmz\_salih@hotmail.com, ORCID: 0000-0002-5890-0699

students are not seen as proper stakeholders in selecting, delegating and training school heads. Almost all the participants agree that new techniques must be used to choose best candidate for headship of any school prior to his/her leadership skills.

The findings show that there a rising anxiety among teachers about selecting, delegating and training school heads. This anxiety will demotivate teachers and so the schools and entire education system. Especially, objectivity plays an important role on such matters. Teachers, as followers of their leaders, are happy with the situation in which their ideas are taken into consideration in selection of school heads but they also this should be widened by covering all the staff and rising the standards of being head teachers.

The results show that selecting head teachers 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.

The subject which is also the main idea for this study, selecting, delegating and training school heads is one of the most problematic and critical areas for education management in most of the countries. When we take the case in Turkey, this subject have been tried to be solved and some objective criteria or at least standards have been tried to be built but in fact the problem still remains unsolved and clearly it has become much more complex because of the fact that time has changed so does the needs of people. Today Turkey certainly needs an objective and professional techniques to select and delegate school heads while training them is another challenge to face.

*Key Words: Delegating and selecting head teachers, Views of teachers*