

OKUL MÜDÜRLERİNİN BAKIŞ AÇISIYLA OKUL MÜDÜRLÜĞÜ¹

Hasan DEMİRTAŞ, Niyazi ÖZER

İnönü Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Eğitim Bilimleri Bölümü, MALATYA

İlk Kayıt Tarihi: 12.10.2012

Yayına Kabul Tarihi: 11.10.2013

Özet

Bu araştırma ile okul müdürlerin kendilerini ve görevlerini nasıl algıladıkların onların görüşlerine dayalı olarak belirlenmesi amaçlanmıştır. Nitel araştırma desenine uygun olarak tasarlanan çalışmada verilerin elde edilmesi için farkında olduğumuz ancak derinlemesine ve ayrıntılı bir anlayışa sahip olmadığımız olgulara odaklanılmasını sağlayan olgubilim deseni kullanılmıştır. Araştırmanın verileri, odak grup görüşmesi tekniği kullanılarak toplanmıştır. Araştırmaya katılan okul müdürleri; (1) Müdür okulun lideri olmalıdır. (2) Okul müdürleri başarılı ve tercihen lisansüstü eğitim almış öğretmenler arasından seçilmeli ve müdür atamalarında kariyer basamakları sistemi oluşturulmalıdır. (3) Seçilen müdür adaylarının, hizmet öncesi bir eğitimden geçtikten sonra, deneyimli bir yönetici yanında iş başında yetiştirilmelerinin (usta-çırak ilişkisi) faydalı olacağı vb. yönünde görüşler ifade etmişlerdir.

Anahtar Sözcükler: Okul müdürü, müdür sorunları, müdür seçimi, müdür yetiştirme.

SCHOOL PRINCIPALSHIP FROM THE PERSPECTIVES OF SCHOOL PRINCIPALS

Abstract

The main objective of this study is to identify who the school principals are from their own perspectives and according to their views, to identify how they perceived themselves and their responsibilities. This study is a qualitative research and in order to acquire the data phenomenological method, which provides to focus on cases that we are aware of but do not have deep and detailed insight, was used. The data of the study was collected by focus group interview technique. School principals in the study, expressed their ideas as follows; 1) A principal should be leader of the school. 2) School principals should be selected among teachers who are preferably successful and have master degree and career steps system should be created. 3) Selected candidate principals expressed their ideas about the benefit of on-job training (mentor-apprentice system) with an experienced administrator after the in-service training course.

Keywords: Principal, principal selection, training principals

1. Bu çalışma 01-02 Mayıs 2010 tarihlerinde Gazi Üniversitesi ve EYEDDER işbirliğinde düzenlenen V. Ulusal Eğitim Yönetimi Kongresinde sözlü bildiri olarak sunulmuştur.

1. Giriş

Bir eğitim örgütü olarak okul; eğitim sisteminin amaç ve ilkeleri doğrultusunda öğrencilere bilgi, beceri ve davranışların kazandırıldığı (Balcı, 2005), eğitim hizmetinin üretilip sunulduğu yerdir. Okul; bir eğitim sisteminin sınırında, uçta, ilk düzeyde somut örgütlenmesidir (Açıkalın, 1998). Okullar, bir eğitim sisteminin eylemsel sınırlarını ve çevresini belirler. Bu nedenle bir bütün olarak eğitim sistemlerinin başarısı açısından okulların işleyişi oldukça önemlidir. Ancak sistem kuramı açısından bakıldığında okul; girdileri, işleme süreci, sonuçları ya da çıktıları açısından diğer örgütlerden farklılaşmaktadır (Şişman ve Turan, 2004). Okulun kendine özgü farklılıkları, yönetiminin de farklı olmasını zorunlu kılmaktadır. Bu bağlamda okulu ve yönetimini bir işletme gibi düşünmek, eğitimin ve okulun doğasına uygun değildir. Çünkü okul, bütün paydaşlarının birbirleri ile etkileşim ve iletişim içinde oldukları bir toplum olmanın yanında, aynı zamanda ortak bir yaşama ve öğrenme alanıdır (Turan, 2007).

Eğitim yönetiminin sınırlı bir alana uygulanması olan (Bursalıoğlu, 2002) okul yönetiminin amacı; okulu önceden belirlenmiş amaçlara ulaştırmak için eldeki tüm madde ve insan kaynağının katkılarını bütünleştirmek, etkili biçimde kullanmak, amaçlara dönük politika ve kararlar doğrultusunda okulu yaşatmak ve dirik tutmaktır (Eren, 1991; Taymaz, 2003). Okul örgütünü okul müdürü yönetir. Okulların etkili olması, büyük ölçüde okuldaki etkinliklerin, eğitim ve öğretim programının yürütülmesinden sorumlu olan müdürlerin etkili olmalarına bağlıdır. Etkili okulla ilgili araştırmalar, okul etkililiğinin sağlanmasında kritik önemdeki unsurlarından birinin okul yöneticisi olduğunu göstermektedir (Balcı, 1993; Southern Regional Education Board, 2003). Okul müdürünün yöneticilik yeteneği ve becerileri, sınıf içi olduğu kadar, bir bütün olarak okuldaki eğitsel başarı açısından da kritik önem taşımaktadır (Korkmaz, 2005). Çünkü okul müdürleri, bilgileri, becerileri ve deneyimleri ile okul için vizyon oluşturmada, okulun geleceğini planlamada, okul çalışanlarını yönlendirmede, ve okuldaki değişim çabalarını başlatma ve sürdürmede belirleyici bir rol üstlenmektedir. (Garies ve Tschannen-Moran, 2005).

Günümüzde yaşanan sosyal, politik ve teknolojik dönüşümlere bağlı olarak, okul müdürlerinin rol ve görevleri de sürekli değişmektedir. Öyle ki okul müdürleri bir dönem bürokratik yöneticiler olarak tanımlanırken, daha sonra hümanist yöneticiler, başka bir dönem ise öğretimsel liderler olarak nitelendirilmiştir (Lashway, 2003). Alanyazın incelendiğinde, günümüzde okul müdürlerine ilişkin teknolojik lider, hizmetkâr lider, paylaşımcı lider, etik lider gibi pek çok liderlik özelliği atfedildiği görülmektedir. Bununla birlikte demokratikleşme ve hesap verilebilirlik eğilimlerinin hız kazandığı günümüzde; öğrencilerin, öğretmenlerin, velilerin, yerel yöneticilerin ve politikacıların okul yöneticilerinden beklentileri ve talepleri de sürekli artmaktadır. Bu açıdan bakıldığında toplumsal değişimlerin okul müdürlerinin birçok alanda liderlik yeterliği ve becerileri kazanmalarını zorunlu hale getirdiği de söylenebilir (Gümüşeli, 2001). Geleneksel olarak; teknik, insani ve kavramsal düzeyde yeterliklere sahip olması öngörülen yöneticilerin (Aydın, 2007), son yıllarda liderlik, iletişim, grup sü-

reçleri, program geliştirme, öğretme ve öğretme süreçleri, performans değerlendirme ve değişim gibi pek çok alanda yeterliklere/becerilere sahip olması gerektiği ifade edilmektedir (Balyer, 2011; Şişman ve Turan, 2004).

Değişen çevresel koşullar karşısında okul müdürlerinin yukarıda değinilen liderlik becerilerini edinmeleri ve okullarını etkili bir şekilde yönetebilmeleri, ancak belli eğitim programları aracılığıyla ve iyi yetiştirilmeleri ile mümkün olabilir. Çünkü okul müdürlerinin öğrenci başarısı ve örgütsel etkililiği sağlamaları için mesleki ve psikolojik açıdan müdürlük rolüne hazırlanmaları oldukça önemlidir (Wildy, Clarke, Slater, 2007; Wildy, Clarke, Styles ve Beycioğlu, 2010). Bu nedenle günümüzde okul müdürlüğü, özel bir eğitim ya da hazırlık gerektiren bir meslek olarak görülmektedir (Karstanje ve Webber, 2008). Nitekim okulların etkililiği ile okul müdürlerinin sahip olduğu yeterlikler arasındaki ilişkiden hareketle bazı gelişmiş ülkelerde, öğrenci başarısının artırılması için okul müdürlerinin nitelikleri, yetiştirilmesi ve atanması konularında önemli tartışmalar yapılmaktadır (Çelikten, 2004). Değişen dünyada okul müdürlerinin rol ve sorumluluklarının ne olması gerektiği, etkili okul müdürlerinin özelliklerinin ne olduğu, müdürlerin yetiştirilmesi için düzenlenecek hizmet öncesi ve hizmet içi programlarının içerikleri konusunda pek çok eğitim sisteminde çalışmalar yürütülmektedir (Caldwell, Calnin, ve Cahill, 2003; Cowie ve Crawford, 2007; Darling-Hammond, LaPointe, Meyerson, Orr ve Cohen, 2007; Feng, 2003; Gronn, 2003; Hallinger, 2003; Wildy, Clarke, Styles ve Beycioğlu, 2010). Hatta farklı ülkelerden bazı araştırmacılar bir araya gelerek, farklı eğitim sistemlerinde okul müdürlerinin yetiştirilmesinde başarılı uygulamaları belirlemeye çalışmaktadır (Bkz. Wildy, Clarke, Slater, 2007; Wildy, Clarke, Styles ve Beycioğlu, 2010). Örneğin Batı Avustralya, Kanada, İngiltere, Jamaika, Meksika, İskoçya, Güney Afrika, Türkiye ve ABD'den araştırmacıların katılımıyla oluşturulan “Okul Müdürlerinin Yetiştirilmesi Uluslararası Projesi” ile (Cowie ve Crawford, 2007) farklı ülkelerde göreve yeni başlayan okul müdürlerinin deneyimlerinden yararlanılarak, müdür yetiştirme sürecinin nasıl olması gerektiği, başarılı ve başarısız uygulamaların neler olduğu belirlenmeye çalışılmaktadır.

Müdürlüğe atanma açısından bakıldığında yine farklı eğitim sistemlerinde farklı uygulamaların olduğunu söylemek mümkündür. Örneğin ABD ve Singapur'da okul müdürü olarak atanacaklarda üniversitelerin Eğitim Yönetimi bölümlerinden mezun olma şartı aranmaktadır (Yan ve Ehrich, 2009). İngiltere'de ise okul müdürü olmak isteyen adayların “Müdürlük için Ulusal Mesleki Nitelikler [National Professional Qualification for Headship-NPQF]” adlı hazırlık programı kapsamında üçü zorunlu (1-Öğretme liderlik etmek ve geliştirmek, 2-Etkili bir okulu yönetmek ve 3-Müdürlükte başarılı olmak) olmak üzere toplam beş eğitim modülünü başarıyla tamamlamaları gereklidir (NCSL, 2013). Güney Kıbrıs'ta ise iyi ve tecrübeli öğretmenlerin iyi müdürler olacağı düşüncesiyle, müdür adayları için hizmet öncesi zorunlu bir eğitim programı ya da lisansüstü eğitim şartı aranmamaktadır (Pashiardis; 1997; Thody, Papanou, Johansson, ve Pashiardis, 2007).

Türkiye’de eğitim ya da okul yöneticilerinin yeterlik alanlarının belirlenmesi konusunda birtakım teorik ve uygulamalı çalışmalar yapılmış olmakla beraber (Ağaoğlu, Altınkurt, Yılmaz ve Karaköse, 2012), okul yöneticilerinin yetiştirilmesi, seçilmesi ve atanması hala önemli bir sorun ve çalışma alanı olarak karşımızda durmaktadır. MEB’in okul yöneticiliğini uzmanlık gerektiren bir meslek olmaktan çok, öğretmenler tarafından yürütülecek ikinci bir görev olarak görmesi, buna bağlı olarak okul yöneticilerinin yetiştirilmesi konusunda ciddi girişimlerde bulunulmaması ve yönetici atamasına ilişkin yasal düzenlemelerdeki eksiklikler sorunun gittikçe büyümesine yol açmaktadır. Öyle ki son dönemlerde pek çok eğitimci ve öğretmen sendikası, yönetici seçimlerinde ve atamalarında siyasi kaygılar, kayırmacılık, hemşericilik vb. ölçütlerin ön planda olduğundan yakınmaktadır.

Türkiye’de yönetici yetiştirme pratiğine Cumhuriyetin kuruluşundan beri üç temel yönelimin hakim olduğu söylenebilir: Bunlardan birincisi ve en hakim olanı “Çıraklık Modeli”, ikincisi 1970’lerde ortaya çıkan ve akademik çevrelerce kabul gören “Eğitim Bilimleri Modeli” ve son olarak üçüncüsü 1999’da MEB tarafından uygulamaya konan yönetici atamalarında bazı ek niteliklerin atamalarda tercih nedeni olarak kullanılması uygulamasıdır (Şimşek, 2002). Ancak bütün bu uygulamalar ülkemizin profesyonel anlamda okul yöneticisi gereksinimini karşılamaktan uzaktır. Bu konuda yaşanan önemli sıkıntıların başında, okul yöneticiliğinin bir meslek olarak kabul edilmemesi gelmektedir. Meslek olarak kabul edilmeyince, bu alanda görevlendirilecek bireylerin özel olarak yetiştirilmesine de gereksinim duyulmamaktadır. Türk eğitim sisteminde amacı ve görevi okul müdürü yetiştirmek olan bir eğitim kurumu bugüne kadar oluşturulamamıştır (Turan ve Şişman, 2000). Oysa okul yöneticiliği herkesin yapabileceği bir görev değildir. Okulun örgüt özellikleri onu yönetecek bireylerin özenle seçilmesi ve yetiştirilmesini gerektirmektedir. Bugüne kadar söylenegelen “yöneticiliğin okulu olmaz” düşüncesi her geçen gün değişmektedir (Açıkalın, 1998). Eğitim yönetimi ve okul yöneticiliği ayrı birer meslek alanıdır.

Son yıllardaki kimi olumlu gelişmelere karşın eğitim ve okul yöneticiliğinin meslekleşme sorunu hala Türkiye’de eğitim alanında yaşanan belirgin sorunlardan birisidir. 1928 yılında kurulan Pedagoji Enstitüsü ile çağdaş anlamda başlatılan öğretmen ve yönetici yetiştirilmesi süreci, 1993’te toplanan XIV. Türk Milli Eğitim Şurası’nda temel konulardan biri olarak incelenmiş ve bu konuda önemli kararlar alınmıştır. Bu kararlar arasında; eğitim yöneticiliğinde ihtisaslaşmanın esas alınması, hiyerarşik ilerleme ve yükselmelere riayet edilmesi, yöneticilerin daha fazla yetkiyle donatılması ve yetkilerinin açıkça belirtilmesi, eğitim yöneticiliğinin maddi yönden cazip hale getirilmesi, eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesinde üniversitelerle işbirliği yapılması gerektiği vb. önemli kararlar yer almaktadır. Ancak okul yöneticisi yetiştiren üniversitelerimizin ilgili programları, var olan haliyle bu görevi yerine getiremeyecek durumdadır. Eğitim fakültelerimizdeki eğitim yönetimi yüksek lisans programları içerik olarak böylesi bir ihtiyaca cevap vermekten uzaktır. Pek çok ülkede yönetici yetiştirme konusundaki reform girişimlerinin temel unsurları olan program içerikleri

ve okullarda uygulama boyutu, eğitim fakültelerinin var olan programlarında mevcut değildir. Eğitim yönetimi programlarımız hala kuram ağırlıklıdır (Şimşek, 2004).

Okullar için çok önemli bir konumda olan okul yöneticilerinin seçilme ve yetiştirilme süreçleri ile ilgili çok sayıda araştırma yapılmış (Açıkalın, 1980; Özden, 1998; Balcı, 2002; Çelikten ve Yeni, 2004; Işık, 2003) ve okullarda başarının anahtarının okul yöneticileri olduğu vurgulanmıştır (Karip ve Köksal, 1999). Okul müdürünün görevini etkili biçimde yapabilmesi, birçok etkenin yanında müdürün kendi rolünü doğru anlaması ve tanımlayabilmesi ile olanaklıdır. Eğitim yönetimi alanında genel kabul gören “*bir okul, müdürü kadar okuldur*” yargısı okul yönetiminin ve yöneticilerinin önemini vurgulaması açısından oldukça anlamlıdır. Bu yargıdan yola çıkan bu araştırma, okul müdürünün kim olduğunun, müdürler tarafından tanımlanmasının önemli olduğu öngörüsü üzerine biçimlenmektedir.

Araştırmanın Amacı

Okulu amaçlarına ulaştırmak, yaşatmak, geliştirmek vb. önemli görevleri yerine getirmekle yükümlü olan okul müdürleri ile ilgili çok sayıda araştırma yapılmış ve yapılmaktadır. Bu konuda yapılan araştırmaların çoğu okul yöneticilerini daha çok dışarıdan betimlemeye çalışan araştırmalardır. Bu araştırmada okul müdürlerinin kim olduklarının onlar tarafından tanımlanması istenmiş, müdürlerin kendilerini ve görevlerini nasıl algıladıklarının onların görüşlerine dayalı olarak belirlenmesi amaçlanmıştır. Araştırmada alt amaçlar olarak; okul yöneticisinin nasıl seçilmesi, yetiştirilmesi, atanması gerektiği, etkili bir okul yöneticisinin sahip olması gereken temel özellikler ile okul yöneticilerinin ne tür güçlükler yaşadığı konusunda müdürlerin ne düşündüğü belirlenmeye çalışılmıştır.

2. Yöntem

Araştırmanın Deseni

Bu araştırma, ilköğretim ve ortaöğretim kurumlarında görev yapmakta olan okul müdürlerinin kendilerini ve görevlerini nasıl algıladıklarını, okul müdürlerinin nasıl seçilmesi, yetiştirilmesi ve atanması gerektiği, etkili bir okul müdürünün sahip olması gereken temel özelliklerin ne olduğu ve okul müdürlerinin ne tür güçlükler yaşadığını belirlemeye yönelik nitel bir çalışmadır. Çalışmada farkında olduğumuz ancak derinlemesine ve ayrıntılı bir anlayışa sahip olmadığımız olgulara odaklanılmasını sağlayan olgubilim (fenomenoloji) deseni kullanılmıştır (Yıldırım ve Şimşek, 2005). Araştırmanın verileri, odak grup görüşmesi tekniği kullanılarak toplanmıştır.

Katılımcılar

Odak grup görüşmelerinde dikkat edilmesi gereken en önemli noktalardan biri görüşmelere katılacak grup üyelerinin özellikleridir (Given, 2008). Odak grup görüşmeleri, genellikle homojen gruptan oluşur (Patton, 2002). Bu nedenle odak grup

görüşmelerinde grup üyeleri belirlenirken kullanılan ortak yöntemlerden biri, araştırılan konuya ilişkin benzer deneyimlere ve bakış açılarına sahip katılımcıların bir araya getirilmesidir (Given, 2008; Hatch, 2002; Patton, 2002). Bu araştırmanın alt amaçlarından biri, okul müdürlerinin nasıl seçilmesi, yetiştirilmesi ve atanması gerektiğine ilişkin müdür görüşlerinin belirlenmesidir. Bu konuya ilişkin müdür görüşlerinin sınavla veya sınavsız atanma durumuna göre farklılaşabileceği düşünülmüştür. Bu nedenle odak grup görüşmesi sürecinde yaşanabilecek olumsuzlukları önlemek, sınavla ve sınavsız atanan okul müdürlerinin konuya ilişkin bakış açıları arasındaki benzerlikleri ve farklılıkları ortaya koyabilmek için iki farklı müdür grubu oluşturulmuştur. Araştırmanın katılımcıları belirlenirken öncelikle Eğitim Fakültesinde yürütülen öğretmenlik uygulaması dersi gereği uygulama yapılan okullarda görev yapan biri sınavla diğeri sınavsız atanan iki okul müdürü (M3 ve M7) ile telefonla görüşülmüş, araştırmanın amacı ve odak grup görüşme süreci hakkında bilgi verilmiştir. Her iki müdür de gönüllü olarak araştırmaya katılmayı kabul etmiştir. Bu aşamadan sonra müdürlerden, araştırmaya gönüllü olarak katılabilecek, farklı eğitim bölgelerinde görev yapan beşer okul müdürü önermeleri istenmiştir. Önerilen okul müdürleri ile yapılan telefon görüşmelerinde araştırmanın amacı hakkında bilgi verilmiş ve odak grup görüşmeleri için randevu alınmıştır. Müdürlerden alınan randevular doğrultusunda sınavsız atanan birinci grupla 03 Mart 2010 tarihinde, sınavla atanan ikinci grupla ise 12 Mart 2010 tarihinde görüşmeler yapılmıştır. Birinci ve ikinci odak grup görüşmesine katılan okul müdürlerine ilişkin bazı demografik bilgiler Tablo 1’de verilmiştir.

Tablo 1. *Araştırmaya Katılan Okul Yöneticilerine İlişkin Demografik Bilgiler*

Grup	Kodu	Atanma Şekli	Yöneticilikteki Kıdem	Eğitim Durumu
1.Grup	M1	Sınavsız Atama	27 yıl	Lisans
	M2	Sınavsız Atama	37 yıl	Lisans
	M3	Sınavsız Atama	23 yıl	Lisans
	M4	Sınavsız Atama	25 yıl	Lisans
	M5	Sınavsız Atama	20 yıl	Lisans
	M6	Sınavsız Atama	24 yıl	Yüksek Lisans
2.Grup	M7	Sınavla Atama	13 yıl	Yüksek Lisans
	M8	Sınavla Atama	5 yıl	Yüksek Lisans
	M9	Sınavla Atama	4 yıl	Yüksek Lisans
	M10	Sınavla Atama	5 yıl	Lisans
	M11	Sınavla Atama	5 yıl	Lisans
	M12	Sınavla Atama	6 yıl	Lisans

Tablo 1’de görüldüğü gibi birinci grupta yer alan okul müdürleri sınavsız atanan, ikinci grupta yer alan okul müdürleri ise sınavla atanan müdürlerden oluşmaktadır. Sınavsız atanan okul müdürlerinin yöneticilikteki kıdemlerinin ortalaması 26 yıl iken, sınavla atanan okul müdürlerinin yöneticilik kıdemlerinin ortalaması 6.3 yıldır. Eğitim durumu açısından bakıldığında birinci grupta yer alan müdürlerin çoğunluğunun lisans mezunu olduğu, ikinci grupta yer alan müdürlerin ise yarısının lisans, diğer

yarısının ise lisansüstü eğitim mezunu oldukları görülmektedir.

Veri Toplama Aracı

Araştırmada okul müdürlerinin konuya ilişkin görüşlerini belirlemek üzere araştırmacılar tarafından hazırlanan yarı yapılandırılmış bir görüşme formu kullanılmıştır. Görüşme soruları araştırmanın amaçları göz önünde bulundurulmak suretiyle, alan-yazın taraması ve uzman görüşleri doğrultusunda hazırlanmıştır. Hazırlanan görüşme formunda yer alan ifadelerin açıklık ve anlaşılabilirliğini kontrol etmek amacıyla, iki okul müdürü ile ön uygulama yapılmıştır. Yapılan ön uygulamada herhangi bir sorun ile karşılaşılması nedeniyle, görüşme formunda yer alan soruların açık ve anlaşılır olduğuna karar verilmiştir. Hazırlanan görüşme formu iki bölümden oluşmaktadır. Araştırmanın amacı hakkında bilgi verilen birinci bölümde ayrıca okul müdürlerinin atanma şekli (sınavla/sınavsız), yöneticilikteki kıdemleri ve eğitim durumlarını belirlemeye dönük sorular yer almıştır. İkinci bölümde ise okul müdürlerinin nasıl tanımlandığına (örn. *Okul yöneticisini bir nesne, bir şekil, bir masal kahramanı, bir tarihsel kimlik, ya da bir canlıya benzetmenizi istesek neye benzetirdiniz? Neden?*), nasıl yetiştirilmesi, seçilmesi ve atanması gerektiği ve okul müdürlerinin ne tür güçlükler yaşadığını belirlemeye dönük sorular yer almıştır.

Odak Grup Görüşmesi Süreci

Odak grup görüşmelerinde, grup dinamikleri katılımcıların sorulara verdikleri yanıtların kapsamını ve derinliğini etkileyen önemli bir değişkendir. Odak grup görüşmelerinin bu özelliği, zengin bir veri seti oluşturulmasına yardımcı olması açısından önemlidir (Yıldırım ve Şimşek, 2005). Bu nedenle, araştırma verilerinin toplanmasında odak grup görüşmesi tercih edilmiştir. Odak grup görüşmesi sürecinin yapılandırılmasında Yıldırım ve Şimşek (2005) tarafından önerilen ölçütler dikkate alınmıştır. Bu süreçte öncelikle araştırmanın amacı ve görüşme formunda yer alan sorular gözden geçirilmiştir. Büyüklük, ışık, havalandırma, gürültü, masa ve sandalye düzeni gibi fiziksel özelliklerinin uygun olması nedeniyle görüşmelerin İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi bünyesinde bulunan lisansüstü eğitim seminer salonlarında yapılmasına karar verilmiştir, bu konuda katılımcıların onayı alınmıştır. Görüşmeler esnasında veri kayıplarını önlemek amacıyla iki ses kayıt cihazı kullanılmıştır. Katılımcılara görüşmeler esnasında ses kayıt cihazı kullanılacağı belirtilmiş, ancak yapılan görüşmelerin sonunda tutulan kayıtların katılımcılar tarafından dinlenebileceği, gerektiğinde kayıtlardaki görüşlerin isteğe bağlı olarak kısmen ya da tamamen çıkarılabileceği belirtilmiştir. Bu aşamadan sonra, İnönü Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı'nda tezsiz yüksek lisans öğrenimi gören 5 okul müdürü ile pilot bir görüşme yapılmıştır. Pilot görüşme sürecinde, görüşme yönergesi, süresi, mekân ve kayıt cihazları denenmiş, herhangi bir sorun yaşanmamıştır. Görüşmelerde birinci yazar yönetici, ikinci yazar ise kayıt cihazlarının kontrolü ve önemli görülen tartışmaların not edilmesi görevini üstlenmiştir.

Verilerin Analizi

Müdürlerle yapılan görüşmelerden elde edilen veriler betimsel analiz tekniği kullanılarak analiz edilmiştir. Analiz sürecinde öncelikle, görüşmeler esnasında alınan notlardan da faydalanarak ses kayıtları çözümlenerek metin haline getirilmiştir. Çözümleme yapıldıktan sonra, ses kayıtları ikinci kez dinlenmiş ve yapılan çözümler kontrol edilmiştir. Bu aşamadan sonra yapılan çözümler, görüşme yapılan her bir okul müdürüne gönderilmiş, yapılan çözümlerinin teyit edilmesi sağlanmıştır. Çözümlenmelerde görüşüne başvuru her müdüre birer kod numarası verilmiştir. Araştırma bulguları, görüşme soruları temele alınarak analiz edilmiş, her bir soru tema ve soruları açmak için kullanılan sondalar alt tema kabul edilmiştir. Gereklilikte durumlarında ayrıca tema ve alt tema oluşturma yoluna gidilmiştir. Birebir alıntı olarak kullanılabilen düşünülen cümleler belirlenmiş ve bulgular bölümünde ilgili yerlerde verilmiştir. Okul müdürlerine yöneltilen metafor sorusuna verilen yanıtlar analiz edilirken ise, öncelikli olarak müdürler tarafından yazılan metaforların listesi yapılmış, ham veriler gözden geçirilerek örnek metafor listesi oluşturulmuştur. Daha sonra katılımcılar tarafından geliştirilen metaforlar biri bağımsız olmak üzere iki araştırmacı tarafından; konusu, kaynağı ve metaforla ilgili açıklamalar dikkate alınarak çeşitli kavramsal kategoriler (temalar) altında gruplanmıştır. Araştırmacılar tarafından yapılan kodlamalar arasındaki tutarlılığı belirlemek üzere Miles ve Huberman (1994) tarafından önerilen uyuma yüzdesi [$\text{Güvenirlilik} = \frac{\text{Görüş Birliği}}{\text{Görüş Birliği} + \text{Görüş Ayrılığı}}$] hesaplanmıştır. Yapılan analizler sonunda kodlayıcılar arasındaki tutarlılığa ilişkin güvenirlilik katsayısı “.98” olarak bulunmuştur. Bu bulgudan hareketle metaforlara ilişkin oluşturulan kavramsal kategoriler konusunda araştırmacıların neredeyse benzer görüşlere sahip olduğu söylenebilir.

3. Bulgular ve Yorumlar

Bu bölümde yöneticilerin görüşme formunda yer alan sorulara verdikleri yanıtlar, araştırmanın amaçları doğrultusunda analiz edilerek sunulmuştur.

Okul Müdürünün Rol ve Görevlerine İlişkin Müdür Görüşleri

Araştırmada öncelikli olarak okul müdürlerinin kendilerini ve görevlerini nasıl algıladıkları belirlenmeye çalışılmıştır. Bu amaçla, araştırmaya katılan okul müdürlerine, “Sizden okul müdürünü tanımlamanızı istesek, nasıl tanımlarsınız?” sorusu yöneltilmiştir. Bu soruya verilen yanıtlar Tablo’2 de verilmiştir.

Tablo 2. Okul Müdürüne İlişkin Katılımcılar Tarafından Yapılan Tanımlamalar

Okul müdürü kimdir?	Frekans (f)
Liderlik özelliği olan/liderlik yapan	10
Öğretmen, öğrenci, veli ve çevreyle iyi iletişimi olan	7
Okulda takım ruhu oluşturan	6
Okulu diğer paydaşlarla yöneten/demokratik	5
Giyimi, konuşması ve davranışları ile çevresindekilere örnek olan	4
Yenliğe ve gelişmeye açık	4
İşletme yönetimi becerilerine sahip olan	4
Mevzuata hakim olan	4
Teknolojiyi kullanabilen veya takip eden	3
Vizyonu ve misyonu olan	3
Okul ve çevre arasında koordinasyonu sağlayan kişi	2

Yukarıdaki tablo incelendiğinde, hem sınavla hem de sınavsız atanan okul müdürlerinin çoğunun, okul müdürünü tanımlarken çoğunlukla müdürün lider özelliğini vurguladıkları görülmektedir. Tablodaki tanımlamalar ayrıca okul müdürünün katılımcılar tarafından; demokratik, işbirlikçi, yenilikçi, teknolojiyi kullanabilen, vizyon ve misyon sahibi olan, okul-çevre iletişimini sağlayan olumlu ve dinamik özelliklere sahip bir kişi olarak görüldüğünü göstermektedir. Katılımcılar tarafından yapılan tanımlamaların, alanyazında etkili ve nitelikli okul müdürlerine ilişkin yapılan tanımlarla (Örn. Beauchamp ve Parsons, 2012; Goldring ve Pasternack, 1994; Leithwood ve Riehl, 2003) uyduğu söylenebilir. Bu konuya ilişkin bazı yönetici görüşleri şöyledir:

“Okulun müdürünü, okulun girdisinden, çıktısından, kısaca her şeyinden sorumlu kişi, okulun lideri olarak tanımlarım. Yalnız bunları yaparken de yönetmelik, kanun ve yasalar çerçevesinde yapmalı. Ancak geniş anlamda tanımlarsak kendisini her zaman yenileyebilen, değişime açık olan, belli bir misyonu ve vizyonu olan, yetkisini beraber çalıştığı kişiler ve velilerle paylaşabilen, onlarla birlikte bir şeyler yapabilen bir lider.” (M2)

“Okul müdürü dünyadaki gelişmeleri izleyebilen, vizyon sahibi olan, takım çalışmasını ön planda tutan, iyi bir mevzuat bilgisi ile kurumunu yöneten, kendini yenileyebilen, olaylara farklı açılardan bakabilen, çalıştığı okuldaki bütün personele eşit uzaklıkta olan, çevre ile iyi ilişkiler geliştiren lider kişidir. Bununla beraber teknolojiden, eğitimden ve müfredattan anlayan kişidir.” (M10)

“Okul müdürünü, bir şirket ya da fabrika müdüründen farklı olarak,

girdisi ülke gerçekleri, çıktısı ise ülke geleceği olan bir örgütün lideri olarak görüyorum... Öğretmenlerinin önünde giden, giyimiyle, konuşmasıyla, tavırlarıyla öğretmenlerine örnek olabilen, yaptığı işe vakıf olan, amaçlarının ne olduğunu bilen kişidir. Bir okul müdürü yenilenen dünyada vizyon sahibi olan, ufku geniş olan kişidir.” (M9)

Okul müdürlerine ilişkin yukarıda değinilen olumlu tanımlamalara ek olarak, iki katılımcı, aslında okul müdürlerinin bir öğretimsel lider olarak görev yapmaktan çok, okul işletmesi ile ilgili işleri (*tahsildarlık yapmak, okulun onarımını yaptırmak vb.*) yaptıklarını belirtmişlerdir. Bu katılımcılar, öğretime liderlik etme konusunda yeterli düzeyde eğitilmiş olmamalarını ve sorumluluk alanlarının çok fazla olmasını bu sorunun kaynağı olarak göstermişlerdir. Bu konuya ilişkin yönetici görüşleri şöyledir:

“Müteahhit okul müdürü, aynı zamanda aidaat toplayan bir sivil toplum kuruluşu lideri. Mevzuat bekçisi olarak ta tanımlayabilirim okul müdürünü... Bana göre bu durum birazda olaya kimin gözünden baktığımızla ilgili. Mesela öğrencinin gözünde müdür disiplin ve otoriteyi temsil ediyor, velilerin gözünde ise para toplayan kişi. Aslında olması gereken eğitim liderliği ya da eğitime liderlik etmek. Ancak şu anda eğitime liderlik etmekten çok para toplama, okulun bakım ve onarımını yapma vb. gibi işleri daha çok yapıyorum. Diğer müdür arkadaşlarımın da eğitim-öğretim işlerinden çok diğer işleri yaptığını düşünüyorum. Okul müdürü olarak en az yaptığımız iş herhalde eğitime liderlik yapmak. Zaten eğitime liderlik yapma noktasında aldığımız eğitim yetersiz.” (M6)

“Okul müdürlerine Türkiye’de eğitimle alanında yayımlanan en önemli beş dergi ismi ve okullarda en çok kullanılan beş boya markasının bulunduğu sorulsa, müdürlerden boya markaları, hatta boyaların üretildiği fabrikaların sahipleri konusunda ayrıntılı cevap alırsınız. Ancak dergilerle ilgili sorunun cevaplanma olasılığı zayıf. Bu aslında içinde bulunduğumuz durumun, yani müdürlerimizin ne kadar öğretime liderlik yapabileceklerinin bir göstergesi.” (M8)

Bu soru ile birlikte okul müdürlerinin kendilerini ve görevlerini nasıl algıladıklarını daha ayrıntılı bir şekilde inceleyebilmek için katılımcılardan, okul müdürlerini bir nesne, bir şekil, masal kahramanı, bir tarihsel kimlik ya da bir canlıya benzetmeleri ve benzetmelerin nedenlerini açıklamaları istenmiştir. Katılımcıların okul müdürleri için kullandıkları metaforlar ve bu metaforlara ilişkin temalar aşağıda Tablo 2’de belirtilmiştir.

Tablo 2 .Okul Müdürlerinin Kullandıkları Metaforlar

Kullanılan Metaforlar	f	Tema
Yedi Kocalı Hürmüz	2	
Hemşin Gelini	1	Çevresel Müdahaleler/ Sorumlulukların Fazla Olması
Koltuğunda Birkaç Karpuzu Götürmeye Çalışan Kişi	1	
Alaatin'in Cini	1	
Koro Şefi	1	
Orkestra Şefi	1	Lider
Mevlana	1	Hoşgörü
Yunus Emre	1	
Jerry	1	Zorluklar Karşısında Ayakta Durabilme
Çınar	1	
Toprak	1	

Tablo 2 incelendiğinde, okul müdürlerinin liderlik ve hoşgörü gibi olumlu olarak değerlendirilebilecek metaforlar kadar, müdürlük mesleğinin sorumluluklarının fazla olması ve güçlükleri ile ilgili olumsuz metaforları da kullandıkları görülmektedir. Bazı katılımcıların ise okul müdürlüğünü, zorlu şartlara hazır ve dayanıklı olmayı gerektiren bir meslek olarak gördükleri belirlenmiştir. Bu bulgulardan hareketle araştırmaya katılan okul müdürlerinin kendilerini lider olarak görmekle birlikte, yetki ve sorumluluk dengesi açısından sorun yaşadıkları söylenebilir. Okul müdürleri tarafından kullanılan bazı metaforlar ve metaforları kullanma nedenleri aşağıda belirtilmiştir.

“Ben okul müdürünü Hemşin gelinine benzetiyorum. Kocasının, kaynanasının gönlünü eder, inekleri sağar, bahçede çalışır, çocuklara bakar. Kısacası çevresindeki herkesi hoşnut etmeye çalışır. Şu anda okul müdürlerinin içinde olduğu durum tam anlamıyla bu.” (M6)

“Şu anki yönetim sıfatımızla, yedi kocalı hürmüz diyebilirim. Veli çok-bilmiştir, her şeyi bizden iyi bilir. Diğer kurum ve kuruluşlardaki memur ya da üst kademe yöneticiler sizin işinize rahatlıkla müdahale eder. Örneğin bir velimiz, öğrencisinin sınıfının değişmesi için MEM'deki üst düzey yöneticileri kullanarak baskı oluşturdu.” (M1)

“...Hâlbuki okul yöneticisinin tek işi eğitim öğretim hizmetini aksatmadan, okulu amaçlar doğrultusunda en iyi şekilde yönetmek. Ama biz okulun badanasını, boyasını, temizliğini, sabununu, tebeşirini, odamızda kullandığımız telefonun parasını nasıl ödeyeceğimizi düşünüyoruz. Bu haliyle müdürleri koltuğunda birkaç karpuzu götürmeye çalışan kişiye benzetiyorum” (M5)

“Ben müdürü Mevlana'ya benzetiyorum. Her şeye ve herkese hoşgö-

rüyle bakacak, geniş olacak, ne olursan ol yine de gel diyecek.” (M7)
 “Tom ve Jerry’deki sürekli yenilen, üzerinden araba geçip yeniden kal-
 kan Jerry’ye benzetiyorum. Okul yöneticisi her türlü zorluğa dayanan ve
 tekrar ayağa kalkabilen biri olmalıdır.” (M12)

Okul Müdürü Seçilmesi, Atanması ve Yetiştirilmesi Sürecine İlişkin Müdür Görüşleri

Okul müdürlerinin seçilme, yetiştirilme ve atanma sürecine ilişkin görüşlerini belirlemek üzere, “*Sizce okul müdürleri nasıl seçilmeli, atanmalı ve yetiştirilmelidir?*” soruları yöneltilmiştir. Sorulara ilişkin katılımcı görüşleri analiz edildiğinde, sınavla ve sınavsız atanan müdürlerin konuya ilişkin görüşleri arasında bazı farklılıklar ve benzerlikler olduğu göze çarpmıştır. Örneğin hem sınavla hem de sınavsız atanan müdürlerin, müdürlerin başarılı ve tercihen eğitim yönetimi alanında lisansüstü eğitim yapmış öğretmenler arasından seçilmesi gerektiği ve yönetimde belli bir süre deneyim (örn. *müdür yardımcılığı*) kazandıktan sonra müdür olunması gerektiği konusunda örüş birliğinde oldukları görülmüştür. Buna karşın sınavsız atanan müdürlerin bir kısmı (f=3) okul müdürlerinin sınavla seçilmesine *kesinlikle*³ karşı çıkarken, diğer kısmı ise (f=3) sınavın tek başına yetersiz bir ölçüt olduğunu vurgulamışlardır. Sınavla atanan müdürlerin büyük bir çoğunluğu ise (f=5), okul müdürlerinin seçilmesinde sınavın önemli ve nesnel bir ölçüt olduğunu, sınavla atanan müdürlerin diğer müdürlere göre bir farkının olduğunu düşünmektedirler. Bu konuya ilişkin bazı müdür görüşleri şöyledir:

“Müdürler başarılı öğretmenler arasından seçilmeli. Ancak bu öğretmenler, müdür olmadan önce belli yönetim kademelerinden geçmeli. Öğretmenin doğrudan okul müdürü yapılması doğru değil. Müdür yardımcılığı yapacak, müdür başyardımcılığı yapacak, Belki C tipi, B tipi ve A tipi diye kademeli bir geçiş olmalı. Ancak bu geçişler kesinlikle sınavla olmamalı. Sınava karşıyım... Mevzuat ezberlemeyle ya da bilmeyle yönetici her şeyi çözemez. Okul müdürü karşılaştığı sorunlara çözüm bulabilen olmalı, sadece mevzuata bağlı kalmamalı. Çünkü bazen mevzuatın yetersiz kaldığı durumlar olabiliyor.” (M2)

“Müdür adayları arasından seçim yapılırken bazı sorulara cevap aranmalıdır. Aday eğitim ya da okul yönetimi alanında bir eğitim almış mı? Eğitimin belli kademelerinde yöneticilik görevi yapmış mı? Kariyer anlamında müdür yardımcılığı ve müdürlük yapmış mı? Adayların performansı değerlendirilirken, somut değerlendirme ölçütleri olmalı. (M3)

“Bugün atama yapılacak, dün takdirname verilmiş, ona denmiş ki sen başarılısın. Performans böyle değerlendirilmemeli. Okul müdürleri, gerçekten hak etmiş, çalışmalarını dosyalamış ve dosyası tutulan adaylar arasından seçilmeli. Sadece takdir verilmesi değil, neden ve ne zaman takdir aldığı araştırılmalı...Mevzuatı ezberlemek önemli değil. Neden

2. Araştırmacı Notu: Yapılan görüşmeler esnasında bu üç okul müdürünün oldukça katı söylemlerde buldukları ve sınavı bir ölçüt olarak kabul etmedikleri görülmüştür.

ezberleyelim ki. Müdür mevzuatı ezberleyen değil, ihtiyaç duyduğunda mevzuata ulaşabilen ve yorumlayabilen kişi olmalıdır.” (M4)

“Müdürlerin seçilmesine ilişkin ölçütler belirlerken, somut veriler kullanılmalı, sınav gibi. Yorumu açık bir ölçüt olmamalı. Kişinin mesleki bilgisini, yöneticilik bilgisini nasıl bileceksiniz. Bunu ölçebilmeniz için sınav yapılması lazım. Bu nedenle sınav gerekli ama tek başına belirleyici olmamalı. Örneğin okul müdürleri ruh sağlığı ve fizik görünümü uygun olan bireyler arasından seçilmeli, Çünkü okul müdürü aynı zamanda kurumu temsil ediyor. (M11)

“Müdürlerin seçilmesinde diğer ölçütler; liyakat, kariyer, performans vb. olmalıdır. Bir sendika önerdi diye, bir siyasi parti önerdi diye atanmayacak. Seçici kurul, ya da seçici ölçütler hiçbir şaibeye yer verilmeyecek şekilde düzenlenmeli.”

“Müdür atamalarında önce sınav mutlaka olmalı. Ama tek başına sınav olmamalı. Sınavın yanında belirli bir öğretmenlik deneyimi olmalı. Okul kültürünü almalı, birlikte çalıştığı insanları tanımalı. En az lisans mezunu hatta yüksek lisans mezunu olmalı. Müdürlerin seçilmesinde pek çok değerlendirme ölçütü kullanılabilir. Sınav puanı alınabilir, hizmet yılı hesaplanabilir, eğitim düzeyi hesaplanabilir. Diğer insani ilişkileri de objektif, herkesin güvenini kazanacak şeffaf bir komisyon tarafından değerlendirilebilir.”(M8)

“Ben sınavla geldiğim için değil, ama ben sınavın bu konuda iyi bir araç olduğunu düşünüyorum. Türkiye’de değil dünyada sınav var. Eğer birilerini eleyeceksiniz, ölçülebilir, somut araçlar kullanılmalı, Türkiye’de de bu araçlardan biri sınavdır. Türkiye’de sınavla doktor, avukat, kaymakam olunuyor da neden okul yöneticisi olunmuyor? Bu neden bazı insanların işine gelmiyor. Ben okulu yönetirim ama sınava da girmeyeyim. Sınavı girip kazanan insanları gözümden geçirdiğimde, birçok konuda yeterli olduklarını görüyorum. Bu sınavı kazananlar tesadüfi kazanmıyor. Bu sınavı kazanan insanlar en azından donanımlılar, dünyayı, Türkiye’yi tanıyorlar. Bazı yöneticiler, klasik bilgilerle okulu yönetim diye düşünüyorlar, kendilerini geliştiremiyorlar.” (M7)

“Sınavın dışında başka bir yöntem gerçekten etkili ve objektif olmuyor. Sendikalar, milletvekilleri etkili oluyor. Sınav olmasa ben okul yöneticisi olamazdım. Sınavla atanan müdürler, birinden kötü yapıyorsa, beşinden iyi yapıyor bu mesleği. Eğer sınav olmasaydı, hiç kimse beni, sen okuyorsun, araştırıyorsun, kendini geliştiriyorsun, eğitime meraklısın diye seni müdür yardımcısı yapalım demezdi. Biz sınavla bu noktaya geldik. Bu nedenle sınavı kesinlikle öneriyorum.” (M9)

“Sınavın tek ölçüt olmadığını düşünüyorum. Kıdem konusunda diğer arkadaşlarla aynı görüşte değilim. Aday ne kadar gençse sisteme o ka-

dar katkı sağlar diye düşünüyorum. Başarılı ve yetkin insanların, idareciliğe daha erken başlamasının faydası vardır. Ancak atama öncesinde bir eğitim olmadığı için, genç yaşta, kısa bir öğretmenlik deneyiminden sonra, yöneticiliği kırı döke öğrendik. Bugün eleştirdiğimiz hataları geçmişte biz yaptık...” (M4)

“Milli Eğitim akademisinden cılız da olsa sesler geliyor. Müdürler arasında da farklı özelliklere sahip başarılı yöneticiler var. Bu farklı müdürler arasından lider özelliği gösteren, deneyimli ve bilgili olan müdürlerde Akademiye gönderilip Şube Müdürlüğü, MEM müdür yardımcısı, Talim Terbiye Kurulu vb. gibi daha üst yönetim kademeleri için yetiştirilebilir. Mesala TUS sınavını kazanan doktorlar uzmanlık alanlarına göre bölümlerine ayrılıyor. Müdürler de bu şekilde bir sınavdan geçip, akademiye gerekli eğitimi aldıktan sonra o kademelerde istihdam edilebilir.” (M10)

Okul müdürlerinin yetiştirilmesi konusunda hem sınavla hem de sınavsız atanan müdürler, düzenlenecek eğitim programlarının içeriğinde liderlik ve organizasyon, iletişim, güdüleme, stresle baş etme, çatışma yönetimi, toplantı yönetimi, nezaket ve protokol kuralları konularının mutlaka yer alması gerektiğini ifade etmişlerdir. Bu konudaki kimi müdür görüşleri aşağıda verilmiştir.

“Yönetici olarak atandıktan sonra göreve başlamadan, daha deneyimli, belli bir tecrübesi ve kıdemi olan yöneticilerin yanında bir staja tabi tutulmalı. Bir nevi usta-çırak eğitimi ya da oryantasyon eğitimi alınmalı. Bu stajın sonunda yöneticinin ve kurumda çalışan öğretmenlerin ve okul aile-birliğinin değerlendirmesi sonucunda asaleten yönetici olarak atanmalı.” (M4)

“MEB en güzel projelerinden biri OYGEP (Okul Yönetimini Geliştirme Projesi) projesi idi. Türkiye çapında EYD alanında yüksek lisans ve doktora yapmış müdür, müdür yardımcısı ve müfettişler bir araya getirildi, 2007 yılında Ankara, Marmaris ve Bodrum da, üç aşamada 14 farklı konuda bir eğitim aldı. Bu proje şimdi askıya alındı. Projede amaç bu eğitimi alan yöneticileri yönetici eğiticisi olarak yetiştirilecek, daha sonra il ya da bölge formatörü olarak görev yapacaktı. Bu formatörler aracılığıyla, Türkiye’deki bütün okul yöneticilerine eğitim verilmesi hedefleniyordu. Bu eğitimle okul müdürlerinin belirli alanlarda yeterliğe sahip olması istendi. Mesela, ODTÜ’den bir hoca şehir ve bölge planlaması konusunda uzman bir öğretim üyesi estetik konusunda bir eğitim verdi. Bu eğitimde bize bir okul müdürünün okulun neresini hangi renge boyaması gerektiği, nereye hangi peyzaj düzenlemesi yapması gerektiği, odayı tanzim ederken masanın ve koltukların nerede olması gerektiği konusunda bilgiler verdi. Yine nezaket ve protokol kuralları konusunda, özel eğitim konusunda eğitim aldık. Milli eğitim aka-

demisinin aktif hale getirilip, doktora yapan müdürlerin üniversiteler değil, akademi bünyesinde akademik kariyer yapma olanağı düşüncesi oluştu.”(M12)

Araştırmaya katılan müdürler, okul müdürlerinin yetiştirilmesi konusunda hizmet içi eğitimin önemini özellikle vurgulamışlardır. Müdürler, hizmet öncesi eğitimin önemli olduğunu ancak, uygulama sürecinde verilen hizmet içi eğitimin daha kalıcı olduğunu belirtmişlerdir. Bu konudaki müdürler tarafından paylaşılan bir görüş aşağıdaki gibidir.

“Okul müdürü olan arkadaşların, okul müdürü olduktan sonra aldıkları dersler daha etkili oluyor. Bir tasdikname nasıl kesilir? Bir öğrencinin kaydı nasıl yapılır? Bir disiplin mekanizması nasıl çalışır? Yani ihtiyacı olana bir eğitim verirsiniz bir anlam taşıyor. Yönetici olmadan önce verilen eğitim soyut kalıyor, bilemiyor ki. Yönetici olarak atandıktan sonra verilen eğitim, bir ihtiyacı karşılıyorsa daha kalıcı ve faydalı oluyor.” (M1)

Araştırmaya katılan bazı müdürler, atamanın yanında görevde kalmanın da belli koşullara bağlanması gerektiğinin önemini vurgulayarak müdürlerin görevde kalmalarının başarıyla ilişkilendirilmesi ve değerlendirme sonuçlarına göre geliştirilecek bir kariyer sisteminde yükselmelerinin sağlanması gerektiğine dikkat çekmişlerdir.

“25-26 yıldır Malatya’da müdürlük görevini yapıyorum. Görevden alınan müdür sayısı 2-3. Eksiklerimize rağmen görevde kalabiliyorsak, görevini eksik yapan çok kişi olur. Bu nedenle atamanın yanında görevden almada göz önünde bulundurulmalı. Yetersiz ve başarısız olan okul müdürleri görevden alınmalı. Alınmadığı için, başarılı olabilecek müdürler tembelleşmeye başlıyor. Kötü yöneticileri kendilerine örnek alıyorlar, bu da okul müdürlerinin kalitesini düşürmekte.” (M4)

“Türkiye’de okul yöneticiliği için bir kariyer sistemi yok. 20-30 yıl aynı işi yapmak çok istenilen bir şey değil. Hedefsizlik insanı rehavete sürüklüyor. Yönetici C tipi bir okulda başlamalı, B tipine geçmeli bu yöneticiye bir heyecan vermeli, B tipinde A tipine geçmeli bu bir heyecan vermeli. Bir yönetici için bir üst göreve atanabileceğini ve bununda objektif ölçütler kullanılarak yapılacağını bilmek, daha iyi işler yapmaya-üretmeye ve kendini yenilemeye zorunlu kılar. Bu nedenle mesleğin en başından beri, bir öğretmen, hatta eğitim fakültesine başladığı gün kariyeriyle ilgili bir beklentisi olmalı. Belli yeterlik ve becerilere sahip olduktan sonra, yükselebileceğini bilmeli. Ancak siyasi bir yakını olmayınca böyle bir göreve gelemeyeceğini bilince de farklı bir durum oluyor. Okul müdürü mesleğinin sonuna kadar okul müdürü kalacağını bilirse bu durum rehavete yol açar. Ne kadar yenilenirsiniz yenilenin, yerinizde sayacağınızı biliyorsanız bu sizde can sıkıntısı ve amaçsızlığa yol açıyor. (M6)

Okul Müdürlerinin Yaşadığı Güçlükler

Araştırmanın alt amaçlarından bir diğeri okul müdürlerinin yaşadığı güçlükleri belirlemektir. Bu konuda hem sınavla hem de sınavsız atanan müdürler benzer güçlüklerle dikkat çekmiştir. Okul müdürleri, yaşadıkları güçlüklerin başında 1. Bütçe ve kaynak sorunu, (f=12), 2. Yetki ve sorumluluk dengesi (zlığı) (f=12), 3. Öğrenci disiplin sorunları (f=12), 4³. Kariyer sisteminin olmayışı, unvan ve ücret sorunu (f=12) ve 5. Sendikal örgütlenmenin olmamasını ifade etmişlerdir. Okul müdürleri, öğretmenlerin üye olduğu farklı sendikaların olduğunu ancak, müdürlerin bu sendikalardan birisine üye olmanın etik olmadığını ifade ederek müdürler için farklı bir sendikadan kurulması gerektiğini dile getirmişlerdir. Yukarıda ifade edilen sorunların dışında okul müdürlerinin okullarda yaşanan güçlüklerle ilişkin bazı görüşleri aşağıda verilmiştir.

“Yetkilerin sınırlı olması, çalışma ekibini belirleyememe, ödül ve ceza sisteminin işlememesi, görevde yükselme ve görev değişikliği olanağının olmaması. Okul yöneticisini destekleyen bir üst yönetimin olmaması. Okula ödenek tahsis edilmemesi.” (M1)

“Veliden para alındığında, veli yöneticiye hükmetmeye çalışıyor. Yöneticilere kızabiliyor, yol göstermeye kalkıyor, öğretmenliği öğretmeye çalışabiliyor. Hâlbuki okul yöneticisinin tek işi eğitim öğretim hizmetini aksatmadan, okulu amaçlar doğrultusunda en iyi şekilde yönetmek. Ama biz okulun badanasını, boyasını, temizliğini, sabununu, tebeşirini, odamızda kullandığımız telefonun parasını nasıl ödeyeceğimizi düşünmüyoruz. Bu ihtiyaçların sağlanması için hiçbir ödenek tahsis edilmediği gibi, okula gelen yöneticilerimiz/denetçilerimiz; Okulun boyası neden eski? Bu duvarın sıvası neden dökülmüş? Bu cam neden kırık? Lavabolarda neden sabun yok? diyebiliyor...Müdürün okulda bir ağırlığı yok. Okul müdürlerine pek çok sorumluluk yüklenmiş durumda. Ancak yetki açısından bakıldığında bir öğretmenden hiçbir farkımız yok. Bir öğretmenim hasta olduğu ya da önemli bir işi olduğu için bir gün izin istediğinde, izin formu doldurup müdürlüğe gönderiyorsam benim yöneticiliğim ne anlama geliyor. Yetkim yok ama sorumluluğum çok. Yöneticinin bir unvanı yok....Benim okulumda 2000 öğrenci 100’ü aşkın çalışan var. Bu kadar sorumluluk verilecek, bir öğrencinin burnu kanadığında benden sorulacak, bir öğretmen öğrenci ile sorun yaşadığı zaman benden sorulacak, okulda yangın çıktı benden sorulacak, badana yapılmadı benden sorulacak.... Okulun bahçesinde halı saha yapılmaya uygun bir alanımız var. Okul bahçesindeki bu yeri kiralayıp halı saha yapmayı düşünen birileri vardı. Yapılacak halı saha gündüz öğrencilerin kullanımına açılacak, okul dağıldıktan sonra ise kiralayan işletecekti. Kira bedeli olarak alınacak 3-4 bin TL, okulun ihtiyaçlarını karşılamakta kullanılacaktı. İki sefer yazı yazmama rağmen ... izin verilmedi.” (M2)

3. Araştırmacı Notu: Bu sorunu sınavsız atanan müdürler özellikle vurgulamışlardır.

“Öğrenci disiplin olayları ile ilgili yönetmelikler tam anlamıyla uygulanamıyor. Örneğin öğrencinin okul değiştirme cezasını uygulayamıyoruz. Uygulamaya çalıştık ancak itiraz etti, okulu değiştiremedik. Öğrenci tekrar geri döndü. Sorunlu öğrencilerin velilerine de bir yaptırım uygulayamıyoruz.” (M3)

“Okul binalarının mimarisi ve tasarımı ile ilgili sıkıntılar var. Tıp projelere göre okullar yapılıyor; yöneticilere teslim ediliyor ama hiçbir konuda okul yöneticilerine danışılmıyor. Okul binaları, öğretmenlerin ve öğrencilerin ihtiyaçlarını karşılamada yetersiz kalıyor. Benim okulum 2010 yılında yıkıldı ve yeniden yapıldı. Ancak öğrenciler Beden Eğitimi dersinde üstlerini nerede değiştireceklerini soruyorlar; bir şey diyemiyorum.”

4. Tartışma, Sonuç ve Öneriler

Okul geliştirme çabalarının başarıya ulaşmasında okul müdürlerinin liderlik bilgi ve becerilerinin kilit unsur olduğu noktasında alan yazında bir görüş birliği olduğundan söz etmek mümkündür. Günümüzde okul müdürlerinin okullarını yönetirken farklılaşan ve bazen birbiri ile çelişen talepleri ve baskıları dikkate almaları gerekmektedir (Wildy, Clarke, Styles ve Beycioğlu, 2010). Bu açıdan bakıldığında eğitim örgütlerinde başarının sağlanması açısından okul müdürlerinin seçilmesi, atanması, hizmet öncesi ve hizmet içi yetiştirilmelerine ilişkin koşulların gözden geçirilmesi gerekmektedir. Nitekim öğrenci başarısını arttırmaya dönük reform çalışmaları yürüten pek çok dünya ülkesinde, eğitim-öğretim süreçleri kadar okul yöneticilerinin nitelikleri, rolleri, sorumlulukları ve yetiştirilmelerine ilişkin düzenlemeler tartışılmaktadır. Türkiye’de son yıllarda eğitime yönetici yetiştirme konusunda önemli gelişmeler olmasına karşın, okul müdürü olacak kişilerin müdürlük formasyonuna sahip olması gerektiği düşüncesi ne akademisyenler arasında etraflıca tartışılmış ne de sorumlu MEB tarafından müdür olarak istihdam edilecekler için böyle bir eğitim gerekli görülmüştür (Şişman, 2002). Türkiye’de okul müdürlüğü profesyonel bir meslek olarak tasarlanmamıştır ve buna dönük bir yetiştirme programı da yoktur. “*En iyi müdür, okulu idare edendir*” ilkesi üzerine bir inşaa söz konusudur (Turan, 2007). Oysa okul yöneticiliği bir meslek olarak kabul edilmeli, profesyonel bir iş olarak yeniden tasarlanmalıdır. Yöneticilik de öğretmenlik gibi bir meslek ise okul müdürlüğünün de bir eğitimi olması gerekir. Türkiye’de okul müdürlüğünün profesyonel bir meslek olarak görülmemesi, okul müdürlerinin görev alanlarının tanımlanmasını da zorlaştırmaktadır (Turan, 2007). Bu tartışmalar çerçevesinde, bu araştırma ile okul müdürlerinin kendilerini ve görevlerini nasıl algıladıklarının onların görüşlerine dayalı olarak belirlenmesi amaçlanmıştır. Araştırmada ayrıca; okul müdürlerinin nasıl seçilmesi, yetiştirilmesi, atanması gerektiği, etkili bir okul yöneticisinin sahip olması gereken temel özelliklerin neler olduğu ve okul müdürlerinin ne tür güçlükler yaşadığı müdür görüşlerine göre belirlenmeye çalışılmıştır.

Yapılan analizler sonucunda araştırmaya katılan okul müdürlerinin, müdürün vizyonu ve misyonu olan, değişime açık, okulu paydaşlarla beraber yöneten demokratik

bir lider olması gerektiği konusunda görüş birliği içerisinde oldukları belirlenmiştir. Bu durum okullarımız adına olumlu bir gelişme olarak ele alınabilir. Ancak bazı okul müdürleri okulda öğretime liderlik etmekten çok; para bulmaya çalışmak, okulun bakanası, boyası, sıvası vb. işlerle uğraştıklarını ifade etmişlerdir. Bu bulgu alanyazındaki bazı araştırma sonuçları (Örn. Çelikten, 2004; Turan, Yıldırım ve Aydoğdu, 2012;) ile paralellik göstermektedir. Bu araştırmalardan elde edilen sonuçlar okul müdürlerinin; zamanlarının büyük bir bölümünü okulun fiziki imkânlarının geliştirilmesi, teknolojik olanakların sağlanması, malzeme ve donanım eksikliklerinin giderilmesi, okulun iklimlendirilmesi, sağlıklı, temiz ve güvenli bir okul ortamının oluşturulmasına ayırdıklarını, öğretime liderlik etme noktasında öğretmenlere pek zaman ayıramadıklarını göstermektedir. Oysa okul müdürlerinin etkili ve verimli olabilmeleri için hem iyi bir işletme yöneticisi hem de öğretimsel lider olmaları beklenmektedir. Ancak okul müdürlerinin rol ve sorumluluklarının fazla olması, müdürlerin işyükü ve zaman yönetimine ilişkin sorun yaşamalarına neden olabilmektedir.

Okul müdürlerinin seçilmesi sürecine ilişkin katılımcı görüşleri incelendiğinde ise sınavla ve sınavsız olarak atanan okul müdürlerinin görüşleri arasında bazı noktalarda farklılıklar olduğu dikkati çekmiştir. Örneğin araştırmaya katılan ve sınavsız atanan okul müdürlerinin çoğu, müdürlerin seçilmesinde sınavın tek ölçüt olmaması, başka ölçütlerin de dikkate alınması gerektiğini ifade etmişlerdir. Sınavsız atanan müdürler sınavın yanında, alınan ödüller, takdir ve teşekkür belgeleri ile mesleki deneyimin de önemsenmesi gerektiğini düşünmektedirler. MEB'in farklı tarihlerde çıkarmış olduğu yönetici atama ve yer değiştirmelerine ilişkin yönetmeliklerde; alınan eğitim, ödül ve belgeler müdür seçiminde puan olarak dikkate alınmaktadır. Ancak bununla beraber araştırmaya katılan bazı müdürler, ödül ve *belgelerin hazırlanması ve dağıtılması konusunda objektif davranılmadığı*, atamadan kısa süre önce bazı adaylar için yapılan şahsi uygulamaların seçme ve atama sürecinin adilliğine gölge düşürdüğünü belirtmişlerdir. Sınavla atanan yöneticilerin büyük bir kısmı ise, adil ve şeffaf bir seçim için sınavın temel ölçüt olması gerektiğini, çünkü sınavın herkese eşit uygulanan bir araç olduğunu belirtmişlerdir. Ayrıca her iki gruptaki müdürler de, sınav kazanan adayın yöneticilikte deneyimi yoksa önce müdür yardımcılığından başlamak suretiyle deneyim kazanmanın önemine dikkat çekmişlerdir.

Araştırmaya katılan okul müdürlerinin ortak görüş bildirdikleri noktalardan bir diğeri de, okul müdürlerinin başarılı ve tercihen lisansüstü eğitim almış öğretmenler arasından seçilmesi ve müdür atamalarında kariyer basamağı sisteminin oluşturulmasıdır. Okul müdürleri, yöneticilik açısından lisansüstü eğitimin önemini farkındırlar. Bu durumun MEB ve üniversiteler tarafından değerlendirilmesi ve öncelikle okul müdürlerinin daha sonra yardımcılarının lisansüstü eğitimden geçirilmesinin yol ve yöntemleri üzerinde durulması gerekmektedir. Gelecek açısından müdür olabilmek için en azından yüksek lisans yapma koşulu bir zorunluluk olarak düşünülebilir. Araştırmaya katılan okul müdürleri seçilen müdür adaylarının, hizmet öncesi bir eğitimden geçtikten sonra, deneyimli bir yönetici yanında iş başında yetiştirilmelerinin

(usta-çırak ilişkisi) faydalı olacağını belirtmişlerdir. Müdürler, yönetici olarak göreve başlamadan önce alınacak eğitimin içeriğinde “liderlik ve organizasyon, iletişim, güdüleme, stresle baş etme, çatışma yönetimi, toplantı yönetimi, nezaket ve protokol kuralları” konularının öncelikle yer alması gerektiğini ifade etmişlerdir.

Bu araştırmanın bir diğer önemli bulgusu, müdür atamalarında baskı gruplarının etkisinin (sendika, siyasi parti vb) okul müdürleri tarafından olumsuz olarak değerlendirilmiş olmasıdır. Araştırmaya katılan müdürlerin atamada liyakatı önemsemeleri eğitim sistemimiz adına sevindirici bir durum olarak ele alınabilir. Araştırmaya katılan okul müdürlerinin ortaklaştığı sorunların başında okulun bütçe ve kaynak sorunu, yetki ve sorumluluk dengesizliği ile öğrenci disiplin sorunları gelmektedir. Çınkır (2010) tarafından yürütülen bir çalışmaya katılan ilköğretim okulu müdürleri de en çok sırasıyla okul bütçesi, genel ve idari hizmetler, okul dışı kaynaklı sorunlar, personel hizmetleri, öğrenci hizmetleri, ve eğitim ve öğretim ile ilgili konularda sorun yaşadıklarını belirtmişlerdir. Aynı çalışmada okul müdürleri, okulun özerk bir bütçesinin olmaması, devlet bütçesine sağlanan eğitim katkılarının okullara yansıtılmaması ve maddi kaynak yetersizliğini bütçe konusunda yaşanan önemli sorunlar olarak belirtmişlerdir. Yine Gümüşeli (2001) tarafından yapılan bir çalışmada, okul müdürlerinin okul yönetiminde karşılaştıkları sorunlar görev yapılan okul türüne ve okulun coğrafi bölgesine göre farklılaşmakla birlikte en önde gelen ilk dört sorununun sırayla; “maddi kaynak yetersizliği, araç-gereç ve teknoloji yetersizliği, derslik sayısındaki yetersizlik ve maaş yetersizliği” olduğu anlaşılmıştır.

Araştırmaya katılan okul müdürleri yukarıda değinilen sorunların yanında, müdürlüğün bir kariyer mesleği olmaması ve özlük haklarına (sendika, unvan, ücret) ilişkin bazı sorunlara da değinmişlerdir. Yıllarca müdürlük yapan birisinin tekrar öğretmen olarak görevlendirilebilmesi bazı müdürler tarafından rahatsız edici bir durum olarak değerlendirilmiştir. Zaten MEB’ de ilgili yönetmelikte, yönetmeliğin amacını; “*Millî Eğitim Bakanlığına bağlı eğitim kurumları yöneticiliklerini ikinci görev olarak yürütecek personelin belirlenmesine ilişkin usul ve esasları düzenlemektir*” diyerek müdürlüğün ikincil bir görev olduğunu ifade etmektedir. Müdürlükte bir kariyer sisteminin olmaması tartışılır bir durumdur. Ancak araştırmaya katılan müdürler öğretmenlikten müdür yardımcılığına, oradan C tipinden başlamak üzere A tipi okul müdürlüğüne, oradan da Milli Eğitim müdürlükleri ya da Bakanlığa uzanan bir kariyer basamağı sisteminin yararlı olabileceğini ifade etmişlerdir. Eğitim sistemimizde bu şekilde bir yükselmenin görünür herhangi bir engeli olmamakla birlikte, araştırmaya katılan okul müdürleri bunun sistematik bir hale dönüştürülmesinin ya da yasa ve yönetmeliklere dayandırılmasının faydalı olacağını belirtmişlerdir.

Araştırmada elde edilen bulgular ışığında müdürlerin yetkilerinin sorumlulukları ile dengelenmesine ilişkin bazı düzenlemeler yapılması sağlanabilir. Örneğin okul yöneticilerine beraber çalışacağı personeli seçebilme, uygun koşullarda personeline izin verebilme gibi konularda yetki verilebilir. Okul müdürlerine verilecek hizmet öncesi ve hizmet içi eğitim çalışmalarında, aynı anda hem okulu yönetme hem de öğretime

liderlik etmenin nasıl başarabileceğini açıklayan bilgiler ve uygulamalara yer verilebilir. Okul müdürlüğünün profesyonel bir meslek haline getirilmesi adına bakanlık bünyesinde müdürlerinin seçilmesi ve yetiştirilmesi süreçleri ile ilgili çalışmalar yapmakla sorumlu olan bir birim oluşturulabilir. Ayrıca müdürlerin seçilmesinde sınavın temel ölçüt olması ancak bunun yanında başka somut ölçütlerin de (örn. performans değerlendirmesi, deneyim, lisansüstü eğitim vb.) kullanılması önerilebilir.

5. Kaynakça

- Açıkalın, A. (1980). Orta dereceli okul öğretmenlerinin atama, yer değiştirme ilkeleri ve amaçları, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi.
- Açıkalın, A. (1998). Teknik ve toplumsal yönleriyle okul yöneticiliği. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Ağaoğlu, E., Altinkurt, Y., Yılmaz, K., & Karaköse, T. (2012). Okul yöneticilerinin yeterliklerine ilişkin okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin görüşleri (Kütahya ili). Eğitim ve Bilim, 37(164), 159-175.
- Altunışık, R., Coşkun, R., Bayraktaroğlu, S. ve Yıldırım, E. (2005). Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri spss uygulamalı. Sakarya: Sakarya Kitabevi.
- Aslanargun, E. (2007). Modern eğitim yönetimi anlayışına yönelik eleştiriler ve postmodern eğitim yönetimi. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, 13(50), 195-212.
- Aslanargun, E. ve Bozkurt, S. (2012). Okul müdürlerinin okul yönetiminde karşılaştığı sorunlar. Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 11(2), 349 -368.
- Balcı, A. (1993). Etkili okul kuram, uygulama ve araştırma. Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi.
- Balcı, A. (2002). 21. Yüzyıl eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesi sempozyumu, A. Ü. Eğitim Bilimleri Fak. Yayınları, No. 119.
- Balcı, A. (2005). Açıklamalı eğitim yönetimi terimleri sözlüğü. Ankara: Tek Ağaç Basım Yayımları.
- Balyer, A., ve Gündüz, Y. (2011). Değişik ülkelerde okul müdürlerinin yetiştirilmesi: Türk eğitim sistemi için bir model önerisi. Kuramsal Eğitimbilim, 4 (2), 182-197.
- Beauchamp, L., & Parsons, J. (2012). Instructional leadership in Alberta: Research Insights from five highly effective schools. AASA Journal of Scholarship and Practice, 8(4), 41-50.
- Bursalıoğlu, Z. (2002). Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Büyüköztürk, Ş., Kılıç Çakmak, E., Akgün, Ö.A., Karadeniz, Ş. ve Demirel, F. (2008). Bilimsel araştırma yöntemleri. Ankara: Pegem Akademi.
- Caldwell, B., Calnin, T., & Cahill, W. P. (2003). Mission possible? An international analysis of headteacher/principal training. In N. Bennett, M. Crawford, & M. Cartwright (Eds.), Effective educational leadership (pp. 111-130). London: Open University.
- Cowie, M., & Crawford, M. (2007). Principal preparation—still an act of faith?. School Leadership and Management, 27(2), 129-146.
- Çelikten, M. (2004). Bir okul müdürünün günlüğü. Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 14(1), 123-135.

- Çelikten, M., ve Y. Yeni (2004). Okul müdürlerinin liderlik ve yöneticilik özelliklerinin cinsiyet açısından değerlendirilmesi. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 12(2), 305-314.
- Çınkır, S. (2010). İlköğretim okulu müdürlerinin sorunları: Sorun kaynakları ve destek stratejileri. *İlköğretim Online*, 9(3), 1027-1036.
- Darling-Hammond, L., LaPointe, M., Meyerson, D., Orr, M. T., & Cohen, C. (2007). *Preparing school leaders for a changing world: Lessons from exemplary leadership development programs*. Stanford, CA: Stanford University, Stanford Educational Leadership Institute.
- Eren, E. (1991). *Yönetim ve organizasyon*. İstanbul: İşletme İktisadı Enstitüsü Yayınları.
- Feng, D. (2003). Principal training and development in the People's Republic of China: Retrospect and prospect, Hallinger, P. (Ed.), *Reshaping the landscape of school leadership development: A global perspective*, Swets & Zeitlinger, Lisse, pp. 206-216.
- Gareis, C. R. ve Tschannen-Moran, M. (2005). Cultivating principals' sense of efficacy: Supports that matter. Paper to be presented at the annual meeting of the University Council for Educational Administration, Nashville, TN. <http://coe.ksu.edu/ucea/2005/TschannenUCEA2005.pdf>
- Given, L. M. (Ed.) (2008). *The Sage encyclopedia of qualitative research methods*. Thousand Oaks, California: Sage Publications.
- Goldring, E. B., ve Pasternack, R. (1994). Principals' coordinating strategies and school effectiveness. *School Effectiveness and School Improvement*, 5(3), 239-253.
- Hallinger, P. (2003). The emergence of school leadership development in an era of globalization 1980-2002, Hallinger, P. (Ed.), *Reshaping the landscape of school leadership development: A global perspective*, Swets & Zeitlinger, Lisse, pp. 3-22.
- Hatch, J. A. (2002). *Doing qualitative research in educational settings*. Albany: State University of New York Press.
- Işık, H. (2003). Okul müdürlerinin yetiştirilmesinde yeni bir model önerisi. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*. 24, 206-211.
- Karip, E. ve Köksal, K. (1999). Okul yöneticilerinin yetiştirilmesi, *Eğitim Yönetimi*, 18, 193-207.
- Karstanje, P., & Webber, C. F. (2008). Programs for school principal preparation in East Europe. *Journal of Educational Administration*, 46(6), 739-751.
- Korkmaz, M. (2005). Okul yöneticilerinin yetiştirilmesi: sorunlar – çözümler ve öneriler. *Gazi Üniversitesi, Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 25(3) 237-252.
- Lashway, L. (2003). Role of the school leader: Trends and issues. *Journal of Curriculum and Supervision*, 18(3), 240-58.
- Leithwood, K. A., ve Riehl, C. (2003). *What we know about successful school leadership*. Philadelphia, pa: Laboratory For Student Success, Temple University.
- Miles, M. ve Huberman, A. (1994). *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook*. Thousand Oaks, CA: Sage Publication.
- National College for School Leadership [NCSL]. (2013). *A guide to recruiting and selecting a new headteacher*. <http://www.nationalcollege.org.uk/docinfo?id=181155&filename=a-guide-to-recruiting-and->

- selecting-a-new-headteacher.pdf
- Özden, Y. (1998). Eğitimde dönüşüm, Ankara: PEGEM.
- Patton, M. Q. (2002). Qualitative research & evaluation methods (3rd Ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Pashiardis, P. (1997). Towards effectiveness: what do secondary school leaders in Cyprus need?, *Journal of Inservice Education*, 23(2), 267-282.
- Silverman, D. (2006). Interpreting qualitative data. London: Sage Publications.
- Southern Regional Education Board (2003). Good principals are the key to successful schools: Six strategies to prepare more good principals. Atlanta, GA: Author. Eric Document Number: ED478010
- Şimşek, H. (2002). Türkiye’de eğitim yöneticisi yetiştirilemez! “Konuşma Metni”, 21. Yüzyıl Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi Sempozyumu, A. Ü. Eğitim Bilimleri Fak.
- Şimşek, H. (2004). Eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesi: Karşılaştırmalı örnekler ve Türkiye için öneriler. <http://www.hasansimsek.net/pdf%20makale%20metinleri.html>
- Şişman, M. (2002). Öğretim liderliği. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Şişman, M., S. Turan. (2004). Eğitim ve okul yönetimi. Eğitim Kurumları Yönetici Adayları Seçme Sınavına Hazırlık Ve Yetiştirme El Kitabı. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Thody, A., Papanou, Z., Johansson, O. ve Pashiardis, P. (2007). School principal preparation in Europe. *International Journal Of Educational Management*, 21(1), 37-53.
- Turan, S. (2007). İşini bil okuluna sahip ol. Bir İnsan Olarak Okul Müdürü. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Turan, S. ve Şişman, M. (2000). Okul yöneticileri için standartlar: Eğitim yöneticilerinin bilgi temelleri üzerine düşünceler. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 3 (4), 68-87.
- Turan, S., Yıldırım, N., ve Aydoğdu, E. (2012). Okul müdürlerinin kendi görevlerine ilişkin bakış açıları. *Pegem Eğitim ve Öğretim Dergisi*, 2(3), 63-76.
- Yan, W. ve Ehrich, L. C. (2009). Principal preparation and training: a look at China and its issues. *International Journal of Educational Management*, 23(1), 51-64.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2005). Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Wildy, H., Clarke, S. R. P., ve Slater, C. (2007). International perspectives of principal preparation: how does Australia fare? *Leading & Managing Special Edition*, 13(2), 1-14.
- Wildy, H., Clarke, S., Styles, I., ve Beycioglu, K. (2010). Preparing novice principals in Australia and Turkey: How similar are their needs?. *Educational Assessment, Evaluation and Accountability*, 22(4), 307-326.

EXTENDED ABSTRACT

Introduction : For a school principal to perform his tasks successfully depends on understanding his own role and other staffs’ roles and displaying his behaviours in this

context. A school's being effective is primarily guaranteed by the efficiency of school principals who are responsible for conducting education and teaching programs. Studies about effective schools show that school principal is one of the critical elements of effective school.

Today in many education systems arguments have been initiated recently about the qualifications, duties, and responsibilities of school principals. In our country, selection, training, and appointment of principals can be accepted as a problematic area. Since Ministry of National Education (MEB) regards administration as a secondary task to be conducted by teachers rather than a job requiring expertise, lack of serious attempts to train school principals and the deficiencies in legal arrangements about the appointment of teachers makes the problem bigger.

The most important problem is that being a school principal is not regarded as a profession. When it is not accepted as profession, it is not needed to train individuals who will be charged in this field. However, administration is not a task that everybody can do. The features of school organization require selection and training of individuals meticulously. The idea of "Administration cannot be taught at schools" is changing day by day. Educational administration and school administration are different fields of profession.

Numerous studies have been done and are being done about principals who are responsible for important tasks such as conveying school aims, getting it live and develop. Most of the studies about this topic are the researches mostly about depicting principals from an outer point of view. In this study it is aimed to identify school principals by their own perspectives and how they identify themselves and their roles according to their ideas. As sub-goals; it is aimed to identify principal's ideas on how to select, train and appoint administrators, basic characteristics of an effective school administrator and difficulties which the principal had.

Method : This study is a qualitative research aiming at identifying how school principals working at primary and secondary schools perceive themselves and their roles, how the principals are trained, selected and appointed, and what the basic characteristics of an effective school administrator are and the difficulties the principals experienced. In the study, phenomenology method which provides a focus on cases that we are aware of but not have deep and detailed insight has been used. The data of the research was collected by focus group interview technique. Focus group interviews are usually made up of a homogenous group. Therefore, one of the common methods used while identifying group members in focus group interview is getting the participants who have similar experiences and insights about the topic together. This study is conducted with two different school principal groups, one of which was appointed by an exam while the others were appointed without attending any exams.

The data obtained through interviews with the principals was analyzed by desc-

riptive analysis method. In the process of analyzing, first, voice records were analyzed into text format by using the notes during the interviews. After analyzing, voice records were listened again and analysis were checked. Analysis after this process, were sent to each school principals who were interviewed and confirmation of the analysis were provided. In the coding, each interviewed principal were given a code number. Findings of the study were analyzed by depending on interview questions and follow-up questions used to open a question theme and questions are accepted as sub-topics. In necessary situations, in addition, creating themes and sub-themes are preferred. Sentences which are thought to be used as a direct quotation are identified and mentioned in the related parts in findings.

Findings and Discussion : Following findings are acquired in this study:

*Principals in the study mentioned that principals should be school leaders.

*Most of the school principals appointed without an exam in the study, mentioned that in the selection of the principals, exams shouldn't be the only criteria and other criteria should also be taken into consideration. Majority of the school principals appointed with an exam, mentioned that the exam should be the basic criteria. All principals except one are in agreement with the point of doing an exam. But the views differentiated on the point of exam's being the basic criteria.

Principals appointed without an exam think that the exam not to be the basic criteria and think that rewards, certificates of merit (by mentioning the concern about the preparation and distribution) and professional experience should be taken into consideration.

*One of the common views of the principals is the principals to be selected among successful teachers, preferably have post graduate education and career steps system should be created.

* Principals in the study mentioned that it would be useful for candidates of principals to have an on the job training with an experienced administrator (mentor-apprentice system) after a pre-service education. Before starting the profession as an administrator, principals mentioned that in the training "leadership, and organization, communication, motivation, dealing with stress, conflict management, meeting management, politeness and protocol rules should be primarily mentioned.

*Other important finding of this study is principals' negative evaluation of the effects of pressure groups in principal appointments

* In the study, on the top of the major problems of school principals are school budget and resource problem, the in balance of tasks and responsibilities and student discipline problems. Beside these problems, the issue which includes that administration is a career step and problems of principals on personal benefits (union, title, salary) were also mentioned.