



Administrators' and Teachers' Perceptions regarding the Selection Method and Qualifications of School Administrators*

Cemil Bozkurt¹, Mehmet Şükrü Bellibaş^{2**}

¹Adiyaman Provincial Branch of Ministry of National Educational, Turkey

²Adiyaman University, Faculty of Education, Turkey

ARTICLE INFO

ABSTRACT

Article History:

Received

23.01.2016

Received in revised form

21.04.2016

Accepted

25.04.2016

Available online

30.06.2016

The assessment, selection and assignment of principals working at public schools in Turkey have continued to be problematic. The purpose of this study is to examine the perceptions of principals and teachers regarding the recent change in the selection method and the qualifications of school administrators. The study depends on a phenomenology approach of qualitative research. A semi-structured interview approach was employed in the collection and analysis of the data. According to the results, participants expressed some concerns regarding the transparency and justice of selection process but considered variation in the selection criteria to be positive. It is indicated that principals appointed to schools through the current system are determined to develop a team spirit and a positive school culture. In addition, it is suggested that in-service training provided to principals for their development should be practice-based.

©2016 AUJES. All rights reserved

Keywords:

Administrator selection criteria, administrators' qualifications, school principals

Extended Abstract

Purpose

Principals play a central role in developing effective schools. They possess a strategic position to influence teaching and learning. Accordingly, the contemporary educational literature has provided persuasive evidence that school leaders can improve

* This paper was written from a master's completion project entitled "Administrators' and Teachers' Perceptions regarding the Selection Method and Qualifications of School Administrators with Principalship as a Secondary Duty" that was completed under the advice of Assistant Professor Mehmet Şükrü BELLİBAŞ at Adiyaman University.

**Corresponding author's address: Adiyaman University, Faculty of Education, Department of Pre-school Education, Adiyaman e-mail: mbellibas@adiyaman.edu.tr

student learning outcomes by working on the process and structures. Therefore, while assigning principals to schools, candidates' knowledge, skills, experience and leadership competencies should be taken into consideration.

Considering the process of principal assignment to schools over the history of Turkish education, several methods have been implemented as significant models. The previous models were based on distinct criteria. For instance, some models took into consideration the principal candidates' educational level while others required candidates to take a national exam which mainly focused on candidates' knowledge in relation to the rules and regulations in the education system and schools. The last regulation was made in the summer of 2014. According to the new regulation, the teaching occupation is the essence of schools. This means that principalship is a temporary position which is filled by the selected teachers. The purpose of this study is to examine the perception of teachers and principals working at different school levels regarding the current principal assignment regulation and the competency of principals who are assigned through the current strategy.

Method

This study depends on a phenomenology approach of qualitative research. The phenomenology approach aims to provide an in-depth understanding of a given phenomenon through participants' perceptions. The participants of the study included seven principals and 14 teachers selected from seven schools located in the province of Adiyaman, Turkey. A common strategy for collecting data in phenomenological research is to use semi-structured interviews. In this study, therefore, a semi-structured interview form was employed in the collection of the data. The data collection was carried out in the schools where each participant works. All interviews were audio-recorded and all voice records were transcribed. The transcribed data were analyzed by two researchers separately, in order to achieve valid and reliable results. Both researchers' findings were compared and only agreed upon themes and subthemes included in the finding section.

Findings

The results of interviews are categorized into three main themes and several sub-themes.

The new regulation

The first theme included participants' perception regarding the new regulation. Their opinion about the new regulation revealed three subthemes, including the problem of transparency, the emphasis on justice and the diversity in selection criteria. The first two subthemes represented the negative aspects of the regulation. The participants believed that the interview process required for selection principals was not transparent. That is, since the process of interview was not recorded, the candidate could not show any evidence for objecting the decision of the committee in case of his/her being rejected. The second issue associated with the interview process was the principle of justice. This issue emerged as a result of the transparency problem. The participants believed that those who conduct the interview may bestow privilege upon someone regardless of his/her competence. However, the positive side of the legislation was that it involved a variety of criteria for the selection of principals.

The Assigned Principals

The second theme is related to the participants' perceptions in relation to the effectiveness of principals who assigned to schools under the current legislation. According to participants, those principals had enthusiasm and were decisive to establish a team spirit among all stakeholders and a positive school climate. Their understanding of team spirit included principals' efforts to work together for the purpose of achieving increased student learning. The school climate referred to creating an identity that could separate the school from others.

In-service Training

The last theme was the need for in-service training for recently assigned principals. According to principals, the type of in-service training they need was continuous and high quality. In terms of high quality, they believed it should incorporate real life problems, particularly those that they usually experience. It is indicated by principals that since each of them experienced unique problems, centralized training programs were not effective enough to address their needs. What they need was specific programs focusing on practices and the experience of experts in the field.

Conclusion

The result indicated that teachers and principals had two main concerns regarding the interview process emphasized in the current legislation. These included the problem of transparency and the concern for injustice. In order to achieve just and transparent

interviews, it is suggested that the interview process is audio-recorded. Despite their concern about transparency and injustice, they were positive about principals who were selected based on the new regulation. However, participants acknowledged that they needed in-service training that could assist them in dealing with everyday problems in their schools. This could be possible through ongoing training programs that are delivered by experienced and expert principals in addition to academic personnel.



Görevlendirme Kapsamında Çalışan Okul Yöneticilerinin Atanma Yöntemleri ve Yeterliliklerine İlişkin Yönetici ve Öğretmen Görüşleri*

Cemil Bozkurt¹, Mehmet Şükrü Bellibaş^{2**}

¹Adıyaman İl Millî Eğitim Müdürlüğü, Türkiye

²Adıyaman Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Türkiye

MAKALE BİLGİ

ÖZET

Makale Tarihiçesi:
Alındı 23.01.2016
Düzeltilmiş hali alındı
21.04.2016
Kabul edildi
25.04.2016
Çevrimiçi yayınlandı
30.06.2016

Türkiye’de eğitim kurumlarında görev yapan okul müdürlerinin değerlendirilmesi, seçilmesi ve görevlendirilmesi, halen ciddi problem olarak durmaktadır. Bu çalışmada amaç görevlendirme kapsamında görev yapan okul yöneticilerinin atanma yöntemlerine ve atanmış yöneticilerin yeterliliklerini yönetici ve öğretmen görüşleri yoluyla irdelemektir. Nitel araştırma yöntemi ile yapılan bu çalışmada olgubilim deseninden yararlanılmıştır. Verilerin toplanması ve analizinde yarı-yapılandırılmış görüşme yöntemi kullanılmıştır. Yapılan analizlere göre katılımcılar yeni yönetmelik kapsamında yapılan müdür seçimlerinin şeffaflık, adalet konularında problemlerinin olduğu ancak yöneticilik ölçütlerinde çeşitliliği esas alması açısından olumlu olduğunu ifade etmişlerdir. Bu yönetmelik ile atanmış müdürlerin takım ruhu ve bir okul kültürü oluşturma konusunda kararlı oldukları vurgulanmıştır. Ayrıca müdürlerin gelişimlerine ilişkin verilen eğitimin daha çok uygulamaya yönelik olması gerektiği belirtilmiştir.
© 2016 AUJES. Tüm hakları saklıdır

Anahtar Kelimeler:

Okul müdürü, yönetici atama ölçütleri, yönetici yeterlilikler

Giriş

İçinde bulunduğumuz yüzyılda eğitim kurumu yöneticilerinden hem nicelik hem de nitelik olarak beklentiler çok farklılaşmıştır. Okulu yönetecek kişi sadece bir yönetici değil; aynı zamanda iyi bir lider olmak durumundadır (Korkmaz, 2005). Okul

*Bu araştırma Yrd. Doç. Dr. Mehmet Şükrü BELLİBAŞ danışmanlığında Adıyaman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü’nde tamamlanan “İkinci Görev Kapsamında Görev Yapan Okul Yöneticilerinin Atanma Yöntemleri ve Yeterliliklerine İlişkin Yönetici ve Öğretmen Görüşleri” adlı tezsiz yüksek lisans projesinden yararlanılarak hazırlanmıştır.

** Sorumlu yazarın adresi: Adıyaman Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, İlköğretim Okul Öncesi Öğretmenliği Bölümü, Adıyaman e-posta:mbellibas@adiyaman.edu.tr

müdürlerinin resmi prosedürleri yerine getirmelerine yardımcı olacak teknik yeterliliklerin yanında sahip olmaları gereken çeşitli değerlerin olduğu ilgili alan yazında sıklıkla vurgulanmaktadır (Aslanargun, 2012; Karip ve Köksal, 1996). Ayrıca, günümüzde okul müdürleri sahip oldukları yöneticilik görevlerinin yanında öğretmen, öğrenci, veli ve diğer çevrelerin sorumluluğunu da üstlenmek durumunda kalmıştır (Aslanargun, 2012). Bu durumda eğitim kurumu yöneticilerinin seçilmesi gün geçtikçe daha da önemli hale gelmektedir.

Türkiye’de okul müdürlerinin atanması ile ilgili tarihi süreç değerlendirildiğinde, farklı tarihlerde yapılan üç düzenleme göze çarpmaktadır. Bunlardan birincisi olan ve 23.09.1998 tarih ve 23472 sayılı “Milli Eğitim Bakanlığına Bağlı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirmelerine İlişkin Yönetmelik” okul yöneticiliğine atanabilmeyi iki aşamalı bir sınav sistemine dayandırmıştır. Bu yönetmelikte Şimşek’in (2004) belirttiği gibi ilk aşama olan “Çıraklık Modeli” nden sonra ikinci aşamada “Eğitim Bilimleri Modeli” ne geçmenin aracı olarak tanımlanmıştır. Daha sonra 30.04.1999 tarih ve 23681 sayılı Resmi Gazetede yayınlanan “Milli Eğitim Bakanlığı Yönetici Atama, Değerlendirme, Görevde Yükselme ve Yer Değiştirme Yönetmeliği” ise Eğitim Kurumlarını birden dörde kadar derecelendirmiş ve birinci dereceye sahip bir okulda görev yapmadan daha üst derecedeki eğitim kurumlarına atanmanın önüne geçilmiştir. Bir bakıma 1998 ve 1999’da yayınlanan yönetici atamaları ile ilgili yönetmelikler birbirini tamamlayan ve destekleyen iki yönetmelik olmuştur.

Son 15 yıl içerisinde ise birçok farklı yönetmelik çıkarılmış ve istikrarlı bir uygulamaya geçilememiştir (Cemaloğlu, 2005). Son olarak, 10.06.2014 tarih ve 29026 sayılı resmi gazetede yayınlanan “Milli Eğitim Bakanlığına bağlı eğitim kurumları yöneticilerinin görevlendirilmelerine ilişkin yönetmelik” ise daha önceki yönetmelikleri yürürlükten kaldırmış ve artık eğitim kurumları yöneticiliklerine atama yapılmayacağı, sadece görevlendirme yapılacağı belirtilmiştir. Okul müdürlüğüne ilk defa başvuruda bulunanlar için değerlendirme komisyonu, “Eğitim Kurumu Müdürlüğüne İlk Defa ve Yeniden Görevlendirileceklere İlişkin Değerlendirme Formu” bulunan maddeler doğrultusunda değerlendirecektir. Bu formda adaylar

eğitim düzeyi, aldıkları ödül ve cezalar ve hizmet süreleri maddelerinden puan almaktadır. Bundan sonra, en st puan adaydan başlamak üzere toplam kontenjanın üç katı kadar aday sözlü sınaa alınmaktadır. Sözlü sınaa adaylar, mevzuat bilgisi, analitik düşünme becerileri, muhakeme ve kavrama gücü, iletişim becerileri, ikna gücü ve genel kültür düzeyi gibi çeşitli konulardaki yeterlilikleri açısından değerlendirilmektedir. Yeni yönetmelik okul müdürlerinin değerlendirme sürecinde ise okul aile birliği temsilcisi ile birlikte kıdemli ve kıdemsiz öğretmeninin görüşlerine başvurmayı ngrmektedir.

Yönetici atamaları ile ilgili yapılan değişiklikler beraberinde yeni atamaların nasıl gerçekleşeceği, yeni sürecin uygulama düzeyinde nasıl bir seyir izleyeceği konusunda çeşitli soru işaretleri oluşturmaktadır. Atama sürecinde belirlenen ltlerin ne kadar açıktır ve kabul edilebilirdir? Yeni atanan okul müdürlerinin meşruiyet sorunu olacak mı? Meşruiyet sorunu olacaksa bu atama yönetmeliği ne kadar etiktir? Yeni atanan okul yöneticileri kendilerini lider olarak nasıl kabul ettireceklerdir veya böyle bir amaçları var mıdır? Tüm bu soru işaretlerini barındıran mevcut atama yönetmeliğine göre yönetici olarak atananlar okullarda başarı olabilir mi? Tüm bu soruların cevabı eğitim kurumlarımız için ciddi bir tartişma konusu olarak durmaktadır.

Amaç ve önem

Bu alışma, görevlendirme kapsamında görev yapan okul yöneticilerinin atanma yöntemleri ile yeterliliklerine ilişkin farklı kademelerdeki (ilkokul, ortaokul ve lise) okullarda görev yapmakta olan yönetici ve ğretmen görüşlerinin belirlenmesini amaçlamaktadır.

Yukarıda bahsedilen amacı gerçekleştirmek için aşağıda belirtilen alt amaçlara yanıt aranmaktadır:

1. Yeni yayınlanan ve yürürlüğe giren “Eğitim Kurumu Yöneticilerinin Görevlendirilmesine İlişkin Yönetmelik” kapsamında görevlendirilen okul müdürleri ve o okuldaki öğretmenler tarafından nasıl değerlendirilmektedir?

2. Yeni yayınlanan ve yürürlüğe giren “Eğitim Kurumu Yöneticilerinin Görevlendirilmesine İlişkin Yönetmelik” ile görevlendirilen okul müdürlerinin yeterliliklerine ilişkin kendilerinin ve öğretmenlerin görüşleri nelerdir?
3. Okul müdürlerinin yeterliliklerine ilişkin problemlerin giderilmesi hususunda atanan müdürlerin ve öğretmenlerin görüşleri nelerdir?

Görevlendirme kapsamında atanan okul yöneticilerinin atanma yöntem ve yeterliliklerine ilişkin kamuoyunda ve akademik dünyada ciddi tartışmalar yapılmaktadır. Bu çalışmanın, Milli Eğitim Müdürlüğü ile okul yöneticileri ve öğretmenlerin konuya ilişkin farkındalıklarını artırarak, atanan okul yöneticilerinin kurumun amaçlarını daha etkili gerçekleştirebilmeleri için yapılması gerekenlerin belirlenmesine katkı sağlayacağını düşünülmektedir.

Literatür

Etkili Okul Müdürü

Okulların etkili ve verimli olmasını sağlayacak, değişim ve yeniliğin öncüsü olarak okul müdürlerinin 21. yüzyılın gerektirdiği liderlik özelliklerine sahip olması gerekmektedir (Gonzalez, 2012). Okul müdürlerinin liderlik görevini üstlenmesi eğitimde istenilen niteliğin oluşmasında çok önemli kabul edilmektedir. Çünkü okulların bu çağın eğitim ihtiyaçlarına cevap verecek şekilde yapılanması ve geleceğe dönük bir vizyona sahip olması, okullarımızın etkili eğitim vermesi okul müdürlerine yani okul liderlerine bağlıdır (Karip ve Köksal, 1996). Bu anlamda okul müdürlerinin değerlendirilmesi ve atanması aşamasında uyulması gereken ölçütler büyük önem arz etmektedir.

Müdür, etkili ve mükemmel bir okul ortamının oluşması için anahtar rolündedir. Okul müdürü okul sürecinin etkili bir şekilde gerçekleşebilmesinde en etkili kişidir (Korkmaz, 2005). Bununla birlikte okul müdürlerinin okul çıktılarının kalitesi üzerinde de önemli etkiye sahiptir (Hallinger, Bickman ve Davis, 1996). Örneğin, okul müdürünün eğitim liderliği, öğretmen ve öğrenci başarısını önemli ölçüde etkilediği kanıtlanmış bir gerçektir (Hallinger vd., 1996; Robinson, Lloyd, ve

Rowe, 2008; Supovitz, Sirinides, ve May, 2009). Bu nedenle etkili bir okul müdürünün öğretmen ve öğrencilerin başarılarının en üst düzeye çıkması için çalışmalar yapması gerektiği vurgulanmıştır (Hallinger vd., 1996; Karip ve Köksal, 1996).

Eğitim ve öğretimin çıktıları açısından okul müdürlerinin öneminin anlaşılması etkili okul müdürlerinin kimler olduğu sorusunu akla getirmektedir. Bu konuda yapılan araştırmalar 1970'lere dayanmaktadır. Bu dönemde yapılan araştırmalar etkili okul müdürlerinin öğretimi denetleyen (Goldman & Heald, 1968), öğretmenlere öğretim yöntemlerine ilişkin dönüt veren (Bridges, 1967), gerekli öğretimsel desteği sağlayan (Brieve, 1972), akademik hedefler koyan, öğretmenlerin öğretim becerilerini geliştirmeye çalışan ve öğrenci başarısına odaklanan (Edmonds, 1979) kişiler olduğu bulgusuna varılmıştır. Bu bulgulara paralel olarak 1980'lerin etkili müdür tanımı öğretimsel liderlik çerçevesinde değerlendirilmiştir (Hallinger vd, 1996).1990'larda ise okul müdürünün çok çeşitli ve karmaşık rol ve sorumluluklarının olduğu ve bütün bunları tek başına başarılı bir biçimde yapmasının mümkün olmadığı görüşü ağırlık kazanmıştır (Spillane, Halverson ve Diamond, 2001). Böylece, etkili okul müdürleri yönetim sürecini tek başına sürdüren değil, diğer paydaşlarla paylaşan olarak tanımlanmıştır. 2000'li yıllarda ise etkili okul müdürlerinin yönetim sürecini paydaşlara dağıtan kişiler olmakla birlikte, öğretmenleri motive edebilen, onlara model olan, ihtiyaçlarına cevap veren, onların fikirlerini ve düşüncelerini önemseyen kişiler olduğu belirtilmiştir (Marks ve Printy, 2003).

Türkiye'de etkili okul yöneticisi konusunda yapılan çalışmalar, okul müdürünün okulun maddi ve manevi kaynaklarını eğitim programı ve planının etkili bir şekilde gerçekleşmesi amacına yönelik kullanması gerektiğini vurgulamıştır (Şişman, 2011). Bununla birlikte, adalet, güven, iletişime açık olma, dürüstlük, ön yargılardan sıyrılabilme, meslek onuru, gündelik kaygıların baskısından kurtulabilmesi etkili bir okul müdüründen beklenen davranışların bazılarını oluşturduğu bulgusuna varılmıştır (Aslanargun, 2012). Sonuç olarak, etkili okul yöneticisi çalışmaları açısından bakıldığında okullara yönetici seçme sürecinde

adayların bilgi, beceri, tecrübeleri ve liderlik özellikleri göz önünde bulundurulması büyük önem arz etmektedir.

Türkiye’de Okul Yöneticisi Yetiştirilmesi ve Atanması Tartışmaları

Türkiye’de okul yöneticilerinin yetiştirilmesi ve atanması konusunda önemli sorunlar mevcuttur (Karip ve Köksal, 1999; Korkmaz, 2005; Şişman ve Turan, 2004). Bu konuda geçmişten günümüze çeşitli uygulamalar gerçekleştirilmiş olsa da, bunların birçoğu etkili olamamıştır. Bu süreçteki en önemli sorunlardan birisi üniversiteler ile okullar arasındaki kopukluk olarak ifade edilmiştir (Korkmaz, 2005). Okul müdürlerinin yetiştirilmesinde üniversitelerden yeterli düzeyde faydalanılamamaktadır. Bunun bir sonucu olarak okul yöneticilerine sunulan hizmet-öncesi ve hizmet-içi eğitimler etkisiz kalmaktadır (Arabacı, Şanlı ve Altun, 2015; Karabatak, 2015; Korkmaz, 2005). Halbuki gelişmiş bir çok ülkede öğretmenleri okul müdürlüğüne hazırlayan ve yöneticilik sürecinde onları destekleyen uygulamaya yönelik yüksek lisans ve doktora programları mevcuttur (Ada ve Gümüş, 2012; Akın, 2012; Şişman ve Turan, 2004; Gümüş ve Bellibaş, 2013). Türkiye’de ise okul yöneticiliğine ilişkin sadece yüksek lisans düzeyinde eğitim verilmektedir. Ancak tezli ve tezsiz yüksek lisans programlarının içerikleri gelişmiş ülkelerdeki programların içerikleri ile karşılaştırıldığında Türkiye’deki programların yetersiz kaldığı görülmektedir (Ada ve Gümüş, 2012; Şişman ve Turan, 2004).

Ülkemizdeki yönetici yetiştirme problemlerinden birisi de konuya ilişkin standartların geliştirilmemiş olmasıdır. Özellikle ABD, Kanada ve İngiltere gibi gelişmiş ülkelerde okul yöneticisinin yetiştirilmesine ilişkin çeşitli standartlar mevcuttur (Gümüş ve Bellibaş, 2015). Örneğin, ABD’deki birçok eyalette okul müdürlerine ilişkin standartlar şunları içermektedir: öğretimsel liderlik aktivitelerini gerçekleştirme, öğretmenlerin mesleki gelişimlerini destekleme, öğrenci merkezli öğrenme iklimi oluşturma ve okul aile işbirliğini geliştirme (Şişman ve Turan, 2004). Ülkemizde ise okul yöneticiliğine ilişkin herhangi bir standart bulunmamaktadır. Bunun tam aksine, Türk eğitim sisteminde okul yönetimi ayrı bir uzmanlık alanı

olarak değerlendirmemekte ve öğretmenliğin bir parçası olarak görölmektedir (Balcı, 2008; Cemaloğlu, 2005).

Okul yöneticisinin seçilmesi uygulamalarının ise genellikle nesnellikten yoksun olduğu vurgulanmıştır (Akın, 2012; Türkmenoğlu ve Bülbül, 2015; Yolcu ve Bayram, 2015). 2014 yılında uygulamaya başlayan yönetici seçme ölçütleri kapsamında yapılan mülakatın yönetici yeterliklerini belirlemede yetersiz kaldığı ve sınav komisyonunda görev alan kişilerin yeterlikleri konusunda adayların soru işatlerinin olduğu bulgusuna varılmıştır (Yolcu ve Bayram, 2015). Bununla birlikte, sözlü mülakata katılan kişiler, bu mülakatlarda başarılı olmanın adayın dışındaki bazı faktörlere bağlı olduğunu ve belirli bazı sendikalara üyeliğinin gerekli olduğunu vurgulamışlardır (Yolcu ve Bayram, 2015). Benzer şekilde, Türkmenoğlu ve Bülbül (2015) okul yöneticilerinin görüşlerine dayanarak yapmış oldukları çalışmada sözlü sınavların objektif olmadığı ve bunun taraflı sonuçlara neden olacağını vurgulamıştır. Bu nedenle, sözlü bir sınavdan ziyade yazılı bir sınavın sonuçlarınin daha objektif olacağı belirtilmiştir.

Yöntem

Bu çalışmada araştırma yöntemlerinden nitel yöntem kullanılmıştır.

Araştırma Deseni

Bu çalışmada nitel araştırma yöntemlerinden olgubilim (fenomenoloji) deseni kullanılmıştır. Olgubilim, farkında olsak bile derinlemesine ve ayrıntılı bir şekilde bilgi sahibi olmadığımız olguları kapsar (Yıldırım ve Şimşek, 2013). Olgular yaşadığımız dünyada farklı biçimlerde karşımıza çıkabilmektedir. Her ne kadar bu olgular bize tanışık gelse de bu konuda tam bir bilgi sahibi olduğumuz söylenemez. Olgu-bilim yabancı olduğu ancak tam olarak derinlemesine bilgi sahibi olmadığımız durumları ortaya çıkarmayı esas alır (Yıldırım ve Şimşek, 2013). Bu çalışmada yeni yayınlanan yönetmeliğe göre atanan okul müdürlerinin yeterliliklerine ilişkin farklı okullardan öğretmen ve idarecilerin görüşlerine başvurularak ayrıntılı bir bilgi ortaya çıkarılmaya çalışılmıştır. Buradaki amaç yüzeysel olarak bilinen bilgilerin uygulama aşamasını bilenler tarafından değerlendirilerek bilinmeyenlerin ortaya

çıkarılmasıdır. Bu nedenle bu çalışma, görevlendirme kapsamında görev yapan okul yöneticilerinin atanma yöntemleri ile yeterliliklerine ilişkin yönetici ve öğretmen görüşlerinin belirlenmesine ilişkin olgubilim desenli bir araştırmadır.

Çalışma Grubu

Bu araştırmadaki çalışma grubu amaçlı örneklem yöntemlerinden maksimum çeşitlilik yöntemi ile seçilmiştir. Bu bağlamda, araştırmanın çalışma grubu Adıyaman ili merkez ilçe ve merkez dışındaki dört farklı ilçesinde bulunan resmi ilk, orta, lise ve dengi okullarından toplam 7 okul ve bu okullarda görev yapan 14 öğretmen ve 7 idareci oluşturmaktadır. Amaçlı örneklem yöntemiyle seçilen okulların demografik özellikleri aşağıda gösterilmiştir.

Tablo 1. Araştırma Evrenini Oluşturan Okullar

Okul	Öğrenci sayısı	Yerleşim yeri	Öğretmen sayısı	Okul türü
1	1200	Merkez	43	Lise
2	21	Köy	2	İlkokul
3	300	Köy	13	Ortaokul
4	700	Merkez	34	Ortaokul
5	1100	İlçe	54	Lise
6	426	İlçe	21	İlkokul
7	370	Köy	23	Ortaokul

Bu çalışma kapsamında idarecileri de içeren toplamda 21 kişi ile görüşme yapılmıştır. Okul müdürlerinin demografik özellikleri aşağıdaki tabloda belirtilmiştir.

Tablo 2. Araştırma Örneklemini Oluşturan Okul Müdürleri

Müdür	Cinsiyet	Yaş	Branş	Okulundaki tecrübe (yıl)	Toplam tecrübe (yıl)
M1	Erkek	40	Türkçe	1	15
M2	Erkek	61	Meslek d.	1	33
M3	Erkek	38	Teknoloji	2	14
M4	Erkek	35	Türkçe	1	11
M5	Erkek	34	Sınıf	1	10
M6	Erkek	33	Sınıf	1	9
M7	Erkek	44	Edebiyat	1	18

Okul müdürlerinin yanında her okuldan iki öğretmen olarak toplamda 14 öğretmen seçilmiştir. Öğretmenler gönüllülük esasına göre belirlenmiştir. Bu bağlamda çalışmanın amaçları açıklanmış ve gönüllü olan öğretmenler araştırmaya dahil edilmiştir. Bu öğretmenlerden 13'ü erkek biri kadın olmak üzere 23-30 yaş arası üç, 30-40 yaş arası altı, 40-50 yaş arası dört ve 50 yaş ve üstü bir olmak üzere toplam 14 kişi ile görüşme yapılmıştır. Bulunduğu okulundaki hizmet süreleri 1-5 yıl arası dokuz, 5-10 yıl arası dört ve 10 ve üzeri bir öğretmen bulunmaktadır. Toplam hizmet süreleri dikkate alındığında 1-10 yıl arası sekiz, 10-20 yıl arası üç ve 20 ve üstü öğretmenlikte geçen hizmet yılı olan üç öğretmen bulunmaktadır. Ayrıca branş bazında da Sınıf Öğretmenliği, Türkçe, Din Kültürü, İngilizce, Fizik ve Tarih gibi farklı branş öğretmenlerine yer verilmiştir.

Veri Toplama Aracı

Bu araştırmada nitel veri toplama yöntemlerinden yarı-yapılandırılmış görüşme tekniği kullanılmıştır. Görüşme protokolünün oluşturulabilmesi için etkili okul ve etkili okul müdürünün özellikleri ile ilgili kaynaklar taranmıştır. Yeni yayınlanan yönetmeliğe göre atanan okul müdürleri ve öğretmenlere, araştırmanın alt amaçları ile paralel olarak çeşitli sorular hazırlanmıştır. Bu aşamadan sonra sorular uzman görüşüne sunulmuştur. Alanın uzmanı iki akademisyenin verdiği dönütler sonucunda görüşme formu 10 adet açık uçlu soru olarak şekillenmiştir.

Verilerin Toplanması

Araştırmada veri toplama işlemi 2014-2015 eğitim öğretim yılı ikinci döneminde gerçekleştirilmiş ve yaklaşık 45 gün sürmüştür. Veriler yarı-yapılandırılmış görüşme yoluyla elde edilmiştir. Yarı-yapılandırılmış görüşme tekniği, görüşülene kendini ifade etme ve gerektiğinde ilgili alanda derinlemesine gidebilmeyi gerektirir (Büyüköztürk, Kılıç Çakmak, Akgün, Karadeniz ve Demirel, 2008). Bunu sağlamak için, görüşmeci görüşme sürecinde katılımcının verdiği cevaplar doğrultusunda önceden belirlenen sorular üzerinde değişiklik yapabilmektedir (Yıldırım ve Şimşek, 2013). Görüşmeler, öncesinde randevu alınarak okullarda veya daha önce planlanan uygun bir yerde yüz yüze yapılmıştır. Araştırmanın amacı anlatıldıktan sonra gönüllü olarak katılım sağlanmış ve görüşmenin gizliliği esas alınacağı belirtilmiştir. Görüşme öncesi katılımcılardan ses kaydı için izin alınmış ve görüşmeler ses kayıt cihazı ile kayıt altına alınmıştır. Görüşme süreleri 37-65 dakika arasında değişmektedir.

Verilerin Analizi

Veri toplama işlemi tamamlandıktan sonra, ses kaydı olarak toplanan verilerin transkripsiyonu yapılarak yazılı hale getirilmiştir. Soruların analizinde tematik bir yöntem kullanılmıştır. Temalar alt amaçlara göre belirlenmiştir. Bu nedenle öncelikle katılımcıların ifadelerinin hangi alt amaca karşılık geldiği bulunmuş ve alt amaçlar

doğrultusunda ifadeler yeniden gruplandırılmıştır. Görüşme formlarında alınan cevaplar ilgili bölüme ait değilse ayrıştırılıp ilgili olduğu bölüme aktarılmıştır. Bundan sonra verilerin kodlanması işlemine geçilmiştir. Geçerlilik ve güvenilirliğin sağlanması açısından kodlama işlemi iki farklı araştırmacı tarafından bağımsız olarak yapılmıştır (Merriam, 2002). Bağımsız araştırmacılar kodlama işleminden sonra kodları gruplara ayırarak her alt amaç için çeşitli temalar oluşturmuşlardır. İki araştırmacının bağımsız olarak bulduğu kodlar ve kodların oluşturduğu gruplar karşılaştırılmış ve tartışılmıştır. Araştırmanın bulgular kısmını sadece her iki araştırmacının hemfikir olduğu temalar şekillendirmiştir.

Sınırlılıklar

Her araştırmada olduğu gibi bu araştırmada da göz önünde bulundurulması gereken çeşitli sınırlılıklar mevcuttur. Örneğin, araştırmaya katılan öğretmenler tam olarak görüşlerini bildirmemiş olabilirler. Çünkü aynı okulda görev yapan ve kendi okul müdürü ile ilgili düşüncelerini açıklamak durumunda olan öğretmenler, araştırmada gizliliğin esas olduğunu bilseler dahi okul müdürleri hakkındaki görüşleri tam olarak gerçek düşüncelerini yansıtmayabilir. Okul müdürleri ise yeni yayınlanan yönetmeliğe göre görevlendirildikleri için bu husustaki ifadeleri ön yargılı olabilir. Ayrıca, hem öğretmen hem de idareciler, bağlı buldukları kurumun ve yöneticilerinin çıkartmış olduğu yönetmeliği değerlendirdikleri için çekinceli davranmış olabilirler.

Bulgular

Birinci alt amaçta yeni yayınlanan okul müdürlerinin atanmasına ilişkin yönetmeliğin değerlendirilmesi, eksik ve güçlü yönlerinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Bu alt amaca yönelik sorulara öğretmen ve müdürler tarafından verilen cevaplar doğrultusunda şu temalar ortaya çıkmıştır: şeffaflık problemi, adalet vurgusu ve yönetici ölçütlerinde çeşitlilik.

Şeffaflık Problemi

Araştırmanın çalışma grubunda bulunan müdürlerin tamamı yönetmeliğin okul müdürlerinin değerlendirilme usullerinde şeffaflık problemi olduğu yönünde görüş bildirmiştir.

M1: *“...Yalnız mülakat kısmına baktığımız zaman değerlendirmenin herhangi bir somut veriye dayanmaması bir takım şüpheleri doğurmuştur. Bu da millet nezdinde birtakım yanlış anlaşılmalara sebebiyet veriyor. Bu anlamda yönetici değerlendirme kısmında somut veriler esas alınarak yapılırsa daha iyi olur. En azından mülakat sonucuna insanlar itiraz ettikleri zaman bunun önlerine konup ikna edilmeleri lazımdır. Şu haliyle böyle bir netlik yok. Örneğin mülakatlar video kaydına alınırsa daha verimli olur. Çünkü bu şekil olduğu zaman hesap verilebilirlik daha şeffaf olur...”*

M3: *“... Şunu belirtmekte fayda görüyorum. Öncelikle bir mülakat yapılıyor ve bu mülakat yüzyüze görüşme şeklinde yapılıyor. Önceden belirtilen zarfların içinde üç soru mevcuttur. Aday yönetici, zarfını rasgele seçiyor ve şansına çıkan soruları cevaplandırıyor. Buraya kadar bir sorun yok. Ancak daha sonra jüri üyeleri tarafından zarf haricinde sorulan sorular ne kadar sağlıklıdır. Ya da adayın verdiği cevaplara verilen puanlara itiraz nasıl değerlendiriliyor bu belli değildir. Madem kişinin sunum becerisini ölçecekler o zaman bunun video kaydına alınmasında ne sakınca vardır. Demekki bir şeyler gizli tutuluyor. Ya da daha sonra ortaya çıkacak hatalı puanlamanın üstü örtülmeye çalışılmaktadır.”*

Tüm müdürler, yöneticilerin seçilmesi hususunda değerlendirme biçiminin şeffaf olmadığını vurguladığı söylenebilir. Özellikle müdürlerin şeffaflığa ilişkin görüş bildirmeleri, süreci bizzat yaşamış olmalarından kaynaklanmaktadır. Müdürler özellikle mülakat sınavının daha sonra yapılacak olan itirazlara somut bir veri olabilecek şekilde yapılandırılmadığını vurgulamışlardır. Örneğin, mülakat sınavının video kaydına alınmaması bu sorunun bir parçası olarak değerlendirilmiştir.

Adalet Vurgusu

Araştırmaya katılan çalışma grubunun tamamı yeni yönetmeliğin adaletli olmadığı yönünde görüş bildirmiştir.

Ö14: “...Bu yönetmeliğe göre liyakatin esas alındığı belirtilmiş, fakat değerlendirme ölçütleri genelde torpile göre belirlenmektedir. Örneğin tanıdık birileri varsa genelde liyakatli oluyorsun. Gerçekten idareciliğe gelenler liyakatli olsa, bu işe kendini hazırlayan insanlar olsalar bu şekilde atamalar olursa çok daha iyi olur. Bunlara dikkat edilerek atamalar yapılırsa daha iyi olur...”

M3: “...Yeni yayınlanan yönetmenlik eksiklikler olmakla beraber güzel, ancak idarecileri değerlendiren yöneticiler hakkaniyete uygun olarak değerlendirmeye tabi tutmamaktadırlar. Değerlendirme sürecinde sendikal ve siyasi görüşler ağırlık basmaktadır. Ayrıca mülakatta yer alan değerlendirme üyeleri, aldıkları eğitim bazında değerlendirilen kişiden daha aşağılarda olabiliyor. Yani lisans mezunu biri yüksek lisans mezunu diğer bir kişiyi değerlendiriyor. Bu da çok adil bir değerlendirme olmadığını gösteriyor...”

Adalet konusunda öğretmen ve müdürlerin tamamı olumsuz görüş bildirmiştir. Burada da müdürleri değerlendirecek olan komisyona bir güvensizlik söz konusu olmuştur. Genel olarak, kişilerin bağlı buldukları sivil toplum kuruluşlarının etkilerinden bahsedilmiş ve bu yönde bir kayırma olduğu vurgulanmıştır. Bu da temelde adaletsiz bir değerlendirme olduğu yönünde değerlendirilmiştir.

Yönetici Ölçütlerinde Çeşitlilik

Bu araştırmadaki çalışma grubunun tamamı daha önceki yönetmeliklerle kıyaslandığında, yeni yayınlanan yönetmeliğin daha kapsamlı bir değerlendirmeyi esas aldığı yönünde görüş bildirmiştir. Yeni yayınlanan yönetmeliğin sadece bilginin değil, liderlik özelliklerini de esas aldığı yönünde görüş bildirilmiştir.

Ö5: “...Önceki yönetmeliklerle karşılaştırıldığı zaman elde edilecek sonuç farklıdır. İlk etapta şunu söyleyeyim; bu yönetmelik daha önceki yönetmeliklere göre daha gerçekçi görüyorum. Gerçekçi gördüğüm boyutu önceki yönetmelik tamamen sınav endeksli ve yeteneği dikkate almayan, kişinin sadece sınav anındaki performansını ölçüt alarak yapılan bir uygulamaydı. Bu da çoğu kez zihni, hafızası kuvvetli ama personelle ciddi iletişim problemi yaşayan ve liderlik ve yönetme kabiliyeti zayıf olan kişilerin önünü açtı. Bu aslında eğitim kurumları açısından bir risktir. Yeni yönetmelikte ise biraz daha öğretmenlerin, öğrencilerin ve kısmen velilerin eğitim yöneticileri ile ilgili işin içinde

olması bu yeteneğe göre kişilerin seçilme ihtimalini arttırdı. Yetenek biraz daha ciddiye alındı...

M2: "...Bir yönetici ile lider arasındaki fark sürekli uygulanır. Liderin doğaçlama yapabilme yeteneğine sahip olması anında kararlar alıyor olması liderlik açısından önem arz etmektedir. Mesela sınav yoluyla okul müdürü seçerseniz tabi ki yönetici seçerseniz lider seçemezsiniz çünkü sınavla lideri tespit edemezsiniz ama seçim yoluyla yaparsanız bugünkü mevcut yönetmeliği geliştirmiş olursunuz. Paydaşları çoğaltırsanız lideri seçebilirsiniz, lider vasıflı bir yönetici seçebilirsiniz..."

Etkili bir okul müdürü seçimi için kapsayıcı ve çeşitlilik açısından zengin bir değerlendirme yapıldığı yönünde görüşler yoğunlukla belirtilmiştir. Araştırmanın çalışma grubundaki öğretmen ve idareciler okul müdürü değil, okulun liderinin seçilmesinin güzel bir uygulama olduğunu vurgulamıştır. Liderlik, bir okul için vazgeçilmez bir eğitim unsuru olarak değerlendirilmiştir. Burada da vurgulanmak istenen, seçilecek olan okul müdürünün önceden olduğu gibi sadece teorik bilgilerinin ölçülmediğidir. Bunun yanında kişinin iletişim becerisi, liderlik özellikleri ve eğitimci yönü gibi özelliklerin de değerlendirmeye alınması etkili bir okul müdürü seçilmesini sağladığı yönünde kanaat oluşmuştur.

Okul yöneticilerinin değerlendirilmesine yönelik ölçütlere ilişkin öğretmen ve müdürlerin görüşlerinde önemli farklılıklar göze çarpmıştır. Öğretmenler, sadece üç öğretmenin okul müdürünü değerlendirmesinin yetersiz olduğunu, tüm öğretmenlerin bu değerlendirmeye tabi tutulması gerektiğini belirtmiştir. Okul müdürleri ise bunun aksi yönde görüş belirtmiş ve okul müdürlerinin kendi okulundaki öğretmenler tarafından değerlendirilmesinin sakıncalarından bahsetmiştir. Okul müdürünün işi gereği yaptığı bir uygulama (örneğin disiplin soruşturması) öğretmenler tarafından kişisel bir mesele haline getirilip değerlendirme esnasında objektif değerlendirme önünde bir engel oluşturacağı yönünde görüş bildirmişlerdir.

İkinci alt amaçta yeni yayınlanan okul müdürlerinin görevlendirilmesine ilişkin yönetmelikle göreve başlayan okul müdürlerinin eksiklikleri ve güçlü yönlerinin belirlenmesi amaçlanmıştır. İkinci alt amaca yönelik bulgular takım ruhu, okul kültürü oluşturabilme ve kararlılık başlıkları altında toplanmıştır.

Takım Ruhu

Bu araştırmadaki çalışma grubunda bulunan dört ğretmen ve iki okul müdürü, yeni yayınlanan yönetmeliğe göre göreve başlayan okul müdürlerinin takım ruhu oluşturabilmeyi ve birlikte çalışmayı başarabildiği yönünde görüş bildirmiştir.

M1: “...Ben şuna inanıyorum bir okulda eğitim açısından olması gereken öncelikle sağlıklı bir ortamın olmasıdır. İyi bir ekip ve takım ruhunun oluşturulması gerekiyor. Bu da tecrübe ile olan bir şeydir. Öncelikle etkili ve öğrenen bir okul ortamı oluşması için ekip anlayışı önemli bir vasıftır. Okulun hedef ve amaçlarının tüm çalışanlarca önemsenmesi önemli bir durumdur. Bu anlamda okulumuzda bir takım ruhu söz konusudur. Yani birlikte hareket ediyoruz...”

5: “...Müdürümüzün her öğretmenler kurulu toplantısında dile getirdiği mesele, öğrencilerimizin sorunlarıyla yakından ilgilenmemizi istemesi ve her rehber hocasının sorunlu öğrencisinin ailesiyle de görüşmesidir. Yani müdürümüz ailelerle de diyalog halinde olmamızı istiyor...”

3: “...Etkili ve öğrenen bir okul ortamı okul, aile, ile milli eğitim müdürlüğü ve tüm öğrencilerin etkin katılımı ile olacağından etkili ve öğrenen bir okul olma yolunda okulumuzda yapılan çalışmalar ve gayretler takdir edilecek durumdadır...”

Öğretmen ve müdürler, yeni atanan okul müdürlerinin okulda bir birlikteliği sağladığı ve bu konuda yoğun bir çaba sarf ettiğini vurgulamıştır. Beraber alışma ve işbirliği sağlayan okul müdürlerinin okuldaki ğretmen ve diğer personellerle ahenkli bir çalışma oluşturduğu belirtilmiştir. Bunun da okul kültürü açısından olumlu bir katkı oluşturduğu vurgulanmıştır. Ayrıca yeni göreve başlayan okul müdürlerinin tüm personelle iletişim halinde olduğu yönünde görüş bildirilmiştir. İletişimin okul iklimine katkısının olmazsa olmaz bir unsur olduğu ve okul müdürlerinin de bu yönde yoğun gayret gösterdiği belirtilmiştir.

Okul Kültürü Oluşturabilme

Bu araştırmadaki çalışma grubunda bulunan yedi ğretmen ve dört okul müdürünün, yeni yayınlanan yönetmeliğe göre göreve başlayan okul müdürlerinin okul kültürü oluşturabilmeleri konusunda güçlü oldukları olumlu görüş bildirmişlerdir:

M2: “...Okulun merdivenlerinin basamaklarından tutun duvarlarına kadar her tarafı eğitim alanı olarak kullanılabilmesi. Temel şey şu okul kültürü dediğimiz bir şey var bu kültürü oluşturabilmek gerekiyor. Türkiye’de bunlarla ilgili örnekler var klasik hale gelmiş. Diyelim ki İstanbul’da vefa lisesi var yani hedefimde böyle bir okul kültürü oluşturmak vardır...”

Ö2: “...Bulunduğu okul bir kenar mahalle okulu olmasına rağmen veya ciddi bir öğrenci davranış problemleri olmasına rağmen birkaç yıl içinde çok ciddi bir mesafe kat etmiş bulunan yöneticilere şahit oldum. Okulun sosyo-kültürel yapısına olan etkisine baktığımızda idarecilerimiz buna rengini verebiliyor...”

Bununla birlikte, bazı müdürler okul kültürü oluşturabilme konusunda eksikleri olduğunu ve bunun farkında olduklarını vurgulamışlardır. Ancak bunu telafi etmek için çaba gösterdikleri yönünde görüş bildirmişler. Bir öğretmen, müdürlerin okul kültürü oluşturma ile ilgili herhangi bir çaba göstermediğini belirtmiştir. Bir öğretmen ise atandığı okula rengini verecek kadar çaba gösteren müdürler olduğunu belirtmiştir. Buradaki renk ifadesi gözle görülür bir farklılığın oluşturabildiği olarak anlaşılmaktadır. Bu farklılığın okulun eğitim yuvası olması açısından olumlu bir katkı sağladığı vurgulanmıştır.

Kararlılık

Yeni yönetmelik kapsamında atanan müdürlerin özelliklerine ilişkin ortaya çıkan bir başka bulgu ise bu müdürlerin kararlı olduğu yönündedir. Ancak kararlılık konusu öğretmenlerden ziyade okul müdürleri tarafından vurgulanmıştır:

M1: “...Liderlik hakikaten önemli bir vasıftır. Ben bir liderin en önemli vasfının cesaret olduğuna inanırım. Bu okulda göreve başladığımdan beri karşılaştığım sorunları görmezden gelmedim ve çözmek için tereddüt etmeden üzerine gittim. Kökleşmiş olan bir takım sıkıntı ve problemler karşısında duruşumu net bir şekilde sergiledim ve çözdüğüme inanıyorum. Bunun sonucunda güven ve huzur ortamı oluşturduk...”

Kararlılık konusunda okul müdürleri kendilerinin başarıyı yakalama konusunda kararlı olduklarını vurgulamıştır. Bir öğretmen de okul müdürlerinin

hedefini belirlediği ve bu hedefi tutturabilmek için kararlı bir duruş sergilediği yönünde görüş bildirmiştir. Bir okul müdürü ise “okulun bahçesinden koridorlarına kadar tüm okul çevresini eğitim amacıyla kullandığı” yönünde görüş bildirilmiştir.

Üçüncü alt amaçta yeni yayınlanan yönetmelikle göreve başlayan okul müdürlerinin eksiklerinin giderilebilmesi için neler yapılabileceği, nasıl bir eğitim verilebileceği belirlenmeye çalışılmıştır. Üçüncü alt amaca yönelik bulgular, nitelikli ve sürekli eğitim başlığı altında toplanmıştır.

Nitelikli ve Sürekli Eğitim

Bu araştırmadaki çalışma grubunun tamamı okul müdürlerine verilen eğitimin daha nitelikli olması ve sürekli olması gerektiği yönünde görüş bildirmiştir:

M5: “...Nasıl ki bugün insanların hücrelerine kadar bir organın üzerinde konuşursa bu da bir eğitimin önemli unsurlarından bir tanesidir. Eğer, siz okul müdürüne bir şeyi aktarmak istiyorsanız bunu daha böyle detaylandırarak zamana yayarak öncelik sırası vererek yaparsınız...”

Ö7: “...Bence belli aralıklarla bunun yapılması gerekiyor. Örneğin aşamalı bir eğitim verilmelidir. Birinci aşamayı gören ikinci aşamaya geçmelidir. Bunun gerekirse beş altı tane aşamadan oluşması önemlidir. Görünen o ki en büyük problem bu eğitimi verecek olan kişiler, teorik bilgi ile saha tecrübesini birleştirenlerden seçilmesi bu eğitimin etkisini artırıyor. Saha tecrübesinden kastımız uzun dönem idarecilik yapmış, ondan sonra bu konuda bir iki tane kitap yazmış veya yüksek lisansını yapmış olmasıdır. Bunun idarecinin üzerindeki etkisi daha farklı olur...”

Okul müdürlerinin eksiklerinin giderilmesi konusunda öğretmen ve müdürlerin tamamı hizmet-içi eğitim seminerlerinin belli aralıklarla devam etmesi gerektiğini vurgulamışlar. Sürekli olarak değişen ve gelişen dünyada okulun ve okul müdürünün yerinde sayamayacağı vurgulanmıştır. Sürekli olarak yeniliği canlı tutabilmek için de okul müdürlerine belli periyotlar halinde, planlı bir hizmet-içi eğitim programının olması gerektiği yönünde görüş bildirilmiştir. Ayrıca özellikle tüm kademelerdeki okul müdürlerinin aynı eğitim programına tabi tutulamayacağı vurgulanmıştır. Her eğitim kademesine uygun farklı eğitim programlarının olması yönündeki görüş ağır

basmıştır. Hizmet-içi eğitim programında konuların kademelendirilerek aşamalı bir şekilde gidilmesinin yararlı olacağı hususu belirtilmiştir. Tüm bunlarla birlikte sağlanacak eğitim programlarında öğretici rol üstlenen kişilerin uzman olması ve pratikte alana hakim olmaları gerektiği vurgulanmıştır. Öğretmenler bu görevin akademisyenler tarafından üstlenilmesi gerektiğini vurgularken, okul müdürleri bu süreçte özellikle tecrübeli okul yöneticilerinin daha etkili olacaklarını vurgulamışlardır.

Tartışma, Sonuç ve Öneriler

Yeni yayınlanan ve yürürlüğe giren okul müdürlerinin değerlendirilmesi ve görevlendirilmesine ilişkin yönetmelik, bugüne kadar süregelen yönetmeliklere kıyasla çok ciddi farklılıklar getirmiştir. Daha önce sadece yazılı sınavla atanan okul müdürlerinin görevlendirilmelerinde, yeni yönetmeliğe göre öğretmen, öğrenci, veli ve mülakat puanları da önemli bir etken olmuştur. Bu araştırma ile yeni yayınlanan ve yürürlüğe giren yönetmelikle atanan okul müdürlerinin değerlendirilmesi, ilk, orta ve liselerde görev yapan öğretmen ve idareci algılarına göre araştırılmıştır.

Öğretmen ve okul müdürlerinin, yeni yayınlanan ve yürürlüğe giren okul müdürlerinin görevlendirilmesine ilişkin yönetmeliğin eksikliklerinin olduğunu vurgulamakla birlikte genel anlamda olumlu buldukları görülmüştür. Vurgulanan en önemli problemin ise sözlü sınava ilişkin olduğu görülmektedir. Özellikle okul yöneticileri adayların değerlendirilme sürecinde şeffaflığın olmadığı, bir başka deyişle kişinin itiraz ettiği zaman net bir cevap alamadığı yönünde görüş bildirdikleri ve bu nedenle bir güven probleminin olduğu söylenebilir. Bu bulgu literatürdeki diğer çalışmalarla da tutarlılık göstermektedir (Akın, 2012; Türkmenoğlu ve Bülbül, 2015; Yolcu ve Bayram, 2015). Bunun yanında güven problemine neden olan bir diğer unsurunda belli sendikalara yakın olan kişilerin seçildiğine ilişkin yönetici ve öğretmenlerin vardığı yargıdır. Buradaki bulgulara paralel olarak başka bir çalışmada Yolcu ve Bayram (2015) mülakatlarda başarılı olmanın adayın dışındaki bazı faktörlere bağlı olduğunu ve belirli bazı sendikalara üyeliğinin gerekli olduğunu vurgulamışlardır. Sözlü sınav sürecine güvenilmemesi, bu yolla seçilen kişilerin

niteliklerine ilişkin zihinlerde önemli soru işaretlerine neden olacağı söylenebilir. Daha sonra olabilecek itirazlara somut veriler esas alınarak cevap verilmesi, güven problemini ortadan kaldırabilir. Bu nedenle Türkmenoğlu ve Bülbül (2015) sözlü sınav yerine daha şeffaf olacağı düşünülen yazılı sınavı önermiştir.

Öğretmen ve okul müdürleri, yeni yönetmeliğin uygulama biçiminin adalet kavramı dikkate alınmadan yapıldığı yönünde görüş bildirmişler. Puanlama sisteminde bir dengesizlik olduğu ve bunun da adil olmadığının vurgulanmıştır. Bu durumun, kişilerde düzenlemeye olan güven duygusunu da zedeleyeceği düşünülmektedir (Altinkurt ve Yılmaz, 2010). Puanlamadaki adaletsizlikten anlaşılması gereken, yeni yönetmelikte belirtilen ve puanlamaya tabi olan öğretmen, veli ve öğrenci temsilcisi puanlarının çok az olduğu ve puan ağırlığının önemli bir kısmının milli eğitim müdürlerinde olduğu kanısıdır. Bu da puanlamada bir dengesizlik olduğu kanaatini uyandırmıştır. Diğer taraftan, değerlendirme sürecine öğretmenlerin de katılacak olması öğretmenler tarafından olumlu karşılanırken, okul yöneticileri bu durumun olumsuz sonuçlara neden olacağını ifade etmişlerdir.

Yönetmelik sürecinin işleyişine ilişkin görüşler olumsuz olsa da, yönetmeliğin önceki uygulamalarla kıyaslandığında etkili yönetici seçme konusunda daha etkili olduğu düşünülmektedir. Yeni yönetmelik katılımcılarda sadece sınavla mevzuat bilgisini esas almadığı için liderlik yönü ağır basan okul müdürü seçilmesi için uygun bir ortam oluşturduğu algısı geliştirmiştir. Öğretmen ve okul müdürleri daha önceki yönetmeliklerde sadece mevzuat bilgisinin ölçüldüğü ve bunun da yetersiz olduğu, ancak yeni yönetmeliğin sadece bilginin değil aynı zamanda okul müdürlerinin iletişim becerisi, anlama ve anlatma kabiliyeti gibi liderlik özelliklerinin de dikkate alınarak seçildiği vurgulanmıştır. Günümüzde etkili okul liderlerine ihtiyaç duyulduğunu göz önünde bulundurulduğunda (Gümüşeli, 2001), gerçek anlamda seçilecek okul liderlerinin okulların halihazırdaki durumlarını geliştireceği düşünülmektedir.

Öğretmenler, yeni yönetmelik kapsamında seçilen okul müdürlerine karşı genelde olumlu görüş bildirmişlerdir. Yeni göreve başlayan okul müdürlerinin sürekli olarak öğretmen ve diğer personelle iletişim halinde oldukları, etkili bir okul kültürü

oluşturabilme adına gayret gösterdiği ve eğitimde başarıyı yakalamak adına kararlı bir duruş sergilediği yönünde görüş bildirdirmişlerdir. Bu davranış ve tutumlar literatürdeki etkili okul müdürü profili ile tutarlılık göstermektedir (Aslanargun, 2012; Bolat, 1996; Hallinger vd., 1996; Marks ve Printy, 2003). Ancak, buradaki sonuçlar katılımcıların kendi yöneticilerini değerlendirdiği gerçeği göz önünde bulundurularak yorumlanmalıdır. Öğretmenler, birlikte çalıştığı okul müdürlerinin olumsuz özelliklerini açıklama konusunda çekinceli davranmış olabileceği göz önünde bulundurulmalıdır.

Hizmet-içi eğitim programı ile ilgili okul müdürleri ve öğretmenlerin, bu eğitimlerin belli periyotlar halinde ve sürekli olması yönünde görüş bildirdikleri görülmüştür. Örgütler sosyal sistemler olarak sürekli değişmek zorundadırlar. Örgütsel değişimler bazen doğal seyrinde bazen de öğrenme sonucu gerçekleşir. Benzer şekilde, okulun da varlığını sürdürebilmesi ve çevreye uyum sağlayabilmesi için değişim ve dönüşüme ihtiyacı vardır (Çelik, 1998). Sürekli gelişen ve değişen dünyada okul müdürlerinin bu değişime ayak uydurabilmeleri için kendilerini güncel tutmaları gerekmektedir. Çalışma kapsamındaki okul müdürleri hizmet-içi eğitim programlarının kademelendirilerek yapılmasının yararlı olacağını vurgulamıştır. Bir başka deyişle gerek konu olarak gerek okul türleri bazında bir ayrıştırma yapıldıktan sonra, ilgili alandaki müdürlerin bu eğitimlere katılması gerektiği yönünde görüş bildirdikleri görülmüştür. Okullarda yapılan etkinliklere etkin bir şekilde katılmak, planlamak ve koordine etmek tasarımcı lider olmayı gerektirir. Faaliyet süreçlerinin planlaması ve eşgüdümü faaliyetlerin etkili olması açısından büyük önem taşımaktadır (Özdemir, Karadağ ve Kılınç, 2013). Kişiler gördükleri eğitim sürecinden etkilenirler. Planlı ve aşamalı bir hizmet-içi eğitim programı uygulandığı zaman okul müdürleri üzerinde kalıcı bir etki bırakabilir. Bu programlara katılan okul müdürleri aynı etkiyi okulunda da uygulamak için gayret gösterebilirler.

Hizmet-içi eğitim programlarında eğitici olacak kişilerle ilgili olarak öğretmen ve okul müdürlerinin farklı düşündükleri görülmüştür. Öğretmenler, akademik başarısı olan ve üniversitelerde görev yapan akademisyenlerin hizmet-içi eğitim programında görev alması yönünde görüş bildirmişler. Okul müdürleri ise daha çok

tecrübeli okul müdürlerinin yani bu işi sahada tecrübe etmiş kişilerin görev alması gerektiğini vurgulamışlar. Uygulama her zaman için teoriye göre daha kalıcı bir öğrenme sağlamıştır. Bu bakımdan bu işi tecrübe etmiş okul müdürlerinin bizzat yaşadıklarını bir hizmet-içi eğitim programında aktarması okul müdürleri üzerinde daha kalıcı etki bırakabilir.

Bu araştırmanın sonucuna bağlı olarak politika geliştiricilere ve araştırmacılara çeşitli önerilerde bulunulabilir. Öncelikle, müdürlerin okul yöneticisi belirlenme sürecindeki mülakatlara ilişkin şeffaflık endişesi taşıdığı ortaya çıkmıştır. Bu durumun seçilen okul yöneticilerine olan güveni sarsacağı düşünülmektedir. Bunun önüne geçmek açısından yeni yayınlanan ve yürürlüğe giren yönetmelikle ilgili tüm aşamalarda neler yapılacağı açıkça ortaya konulması, özellikle mülakat sürecinin şeffaf bir şekilde gerçekleşmesinin önemli olduğu düşünülmektedir. Liderlik vasıfları taşıyan okul müdürlerinin seçilebilmesi için okul müdürleri değerlendirme komisyonlarının, eğitim adına yeterli bilgi birikimine sahip, önyargısız olan kişilerden titizlikle seçilmesi sağlanmalıdır. Bununla birlikte seçilen okul yöneticilerine sunulan hizmet-içi eğitim programları da büyük önem taşımaktadır. Ancak, okul müdürleri hizmet-içi eğitim programlarının eğitim öğretim faaliyetlerinin olduğu dönemlerde yapıldığı ve bunun da bir takım aksamalara neden olduğunu belirtmişlerdir. Okul müdürleri ile ilgili hazırlanacak bir hizmet-içi eğitim programının içeriği ve takviminin belirlenme sürecinde okul yöneticilerinin görüşlerine başvurulması önerilmektedir. Böylece yöneticilerin daha aktif bir şekilde katılımları sağlanabileceği düşünülmektedir. Tüm bunlarla birlikte, yöneticilere sağlanan hizmet-içi eğitim programlarında, akademik camiada görev yapan hocaların yanında, tecrübeli ve başarılı okul müdürlerinin de görev alması sağlanmalıdır.

Kaynaklar

Ada, Ş., & Gümüş, S. (2012). The reflection of instructional leadership concept on educational administration master's programs: A comparison of Turkey and the United State of America. *International Online Journal of Educational Sciences*, 4(2), 462-474.

- Akın, U. (2012). Okul yöneticilerinin seçimi ve yetiştirilmesi: Türkiye ve seçilmiş ülkelerden farklı uygulamalar, karşılaştırmalar. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 12(2), 1-30.
- Altinkurt, Y. & Yılmaz, K. (2010). Değerlere göre yönetim ve örgütsel adalet ilişkisinin ortaöğretim okulu öğretmenlerinin algılarına göre incelenmesi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 16 (4), 463-484.
- Aslanargun, E. (2012). Okul müdürlerini sahip olması gereken değerler. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri Dergisi*, 12(2), 1327-1344.
- Arabacı, İ. B., Şanlı, Ö., & Altun, M. (2015). Okul yöneticilerinin yetiştirilme ve atama yöntemlerine ilişkin sendika temsilcilerinin, maarif müfettişlerinin ve okul yöneticilerinin görüşlerinin değerlendirilmesi. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 12(31), 166-186.
- Balcı, A. (2008). Türkiye'de eğitim yönetiminin bilimleşme düzeyi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 14(2), 181-209.
- Bolat, S. (1996). Eğitim örgütlerinde iletişim: HÜ Eğitim Fakültesi uygulaması. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 12(12), 75-80.
- Bridges, E. (1967). Instructional leadership: A concept re-examined. *Journal of Educational Administration*, 5(2), 136–147.
- Brieve, F. J. (1972). Secondary principals as instructional leaders. *NASSP Bulletin*, 56(368), 11-15.
- Büyükoztürk, Ş., Kılıç Çakmak, E., Akgün, Ö.E., Karadeniz, Ş. & Demirel, F. (2008). *Bilimsel araştırma yöntemleri*. Ankara: Pegem Yayınları.
- Cemaloğlu, N. (2005). Türkiye'de okul yöneticisi yetiştirme ve istihdamı varolan durum, gelecekteki olası gelişmeler ve sorunlar. *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 25(2), 237-252.

- Çelik, V. (1998). Eğitimde dönüşümcü liderlik. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 4(4), 423-442.
- Edmonds, R. (1979). Effective schools for the urban poor. *Educational Leadership*, 37(1), 15-24
- Goldman, H. & Heald, J. E. (1968). Teacher expectations of administrative behavior. *Educational Administration Quarterly*, 4(3) 29-40.
- Gonzalez, M. (2012). *Mindful leadership: The 9 ways to self-awareness, transforming yourself, and inspiring others*. Ontario, Canada: John Wiley & Sons.
- Gümüş, E., & Bellibaş, M. Ş. (2015). Amerika Birleşik Devletleri ve Kanada'da okul müdürlerinin genel profili ve mesleki gelişim faaliyetlerine katılım düzeyleri. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 12(32), 158-179.
- Gümüş, S., & Bellibaş, M. Ş. (2013). Eğitim yönetimi doktora eğitiminde uygulama temelli bir yaklaşım: Eğitim doktorası (Ed. D.). *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 19(1), 7-29.
- Gümüşeli, A. İ. (2001). Çağdaş okul müdürünün liderlik alanları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 7(4), 531-548.
- Hallinger, P., Bickman, L., & Davis, K. (1996). School context, principal leadership, and student reading achievement. *The Elementary School Journal*, 96(5), 527-549.
- Karip, E., & Köksal, K. (1996). Etkili eğitim sistemlerinin geliştirilmesi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 2(2), 245-257.
- Tüzün Kalemci, İ. (2007). Güven, örgütsel güven ve örgütsel güven modelleri. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13(3), 93-118.

- Karabatak, S. (2015). Türkiye'de okul yöneticilerinin yetiştirilmesi ve yurtiçi alanyazında sunulan model önerilerinin incelenmesi. *Turkish Journal of Educational Studies*, 2(3), 79-107.
- Karip, E., & Köksal, K. (1999). Okul yöneticilerinin yetiştirilmesi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 5(2), 193-207.
- Korkmaz, M. (2005). Yöneticilerinin yetiştirilmesi: Sorunlar – çözümler ve öneriler. *Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 25(3), 237-252.
- Marks, H. M. & Printy, S. M. (2003). Principal leadership and school performance: An integration of transformational and instructional leadership. *Educational Administration Quarterly*, 39(3), 370-397.
- Merriam, S. B. (2002). *Qualitative research in practice: Examples for discussion and analysis*. Chicago, IL: Jossey-Bass.
- Özdemir,S., Karadağ,N., & Kılınç,A.Ç. (2013). Öğrenen örgütlerde liderlik: Okul müdürleri üzerine nitel bir araştırma. *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 14(2), 17-34.
- Robinson, V. M., Lloyd, C. A., & Rowe, K. J. (2008). The impact of leadership on student outcomes: An analysis of the differential effects of leadership types. *Educational Administration Quarterly*, 44(5), 635-674.
- Spillane, J. P., Halverson, R., & Diamond, J. B. (2001). Investigating school leadership practice: A distributed perspective. *Educational Researcher*, 30(3), 23-28.
- Supovitz, J., Sirinides, P., & May, H. (2010). How principals and peers influence teaching and learning. *Educational Administration Quarterly*, 46(1), 31-56.
- Şişman, M. (2011). *Eğitim bilimine giriş*. Ankara: Pegem Akademi.

Şişman, M., & Turan, S. (2004). Dünyada eğitim ve yöneticilerinin yetiştirilmesine ilişkin başlıca yönelimler ve Türkiye için çıkarılabilecek bazı sonuçlar. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 2(1), 13-26.

Türkmenoğlu, G., & Bülbül, T. (2015). Okul yöneticilerinin göreve geliş biçimlerinin okul kültürüne yansımaları. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 11(2), 526-549.

Yıldırım, A. & Şimşek, H. (2013). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayınları.

Yolcu, H., & Bayram, A. (2015). Okul yöneticisi seçme sürecini deneyimleyen yönetici adaylarının sözlü sınav yöntemine ilişkin algıları. *Eğitimde Nitel Araştırmalar Dergisi*, 3(3), 102-126.

Kaynak Gösterme

Bozkurt, C., Bellibaş, M.Ş. (2016). Görevlendirme Kapsamında Çalışan Okul Yöneticilerinin Atanma Yöntemleri ve Yeterliliklerine İlişkin Yönetici ve Öğretmen Görüşleri. *Adiyaman Üniversitesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 6(1), 46-74.

Citation Information

Bozkurt, C., Bellibaş, M.Ş. (2016). Administrators' and Teachers' Perceptions regarding the Selection Method and Qualifications of School Administrators. *Adiyaman University Journal of Educational Sciences*, 6(1), 46-74.