



INESJOURNAL

ULUSLARARASI EĞİTİM BİLİMLERİ DERGİSİ
THE JOURNAL OF INTERNATIONAL EDUCATION SCIENCE

Yıl: 3, Sayı: 8, Eylül 2016, s. 127-150

Başak COŞKUN DEMİRPOLAT¹

BÜYÜK GÖÇ: OKUL YÖNETİCİLERİNİN ÖĞRETMENLİĞE DÖNÜŞÜ²

Özet

Milli Eğitim Bakanlığı'na (MEB) bağlı devlet okullarında yönetici olabilmenin koşulları, 10 Haziran 2014'te yayınlanan MEB'e Bağlı Eğitim Kurumlarına Yönetici Görevlendirilmesine Dair Yönetmelikle büyük oranda değişince on bine yakın okul müdürü ve on binlerce müdür yardımcısı yöneticilik görevini bırakıp öğretmenliğe dönmek zorunda kalmışlardır. Bu araştırmanın amacı, bu öğretmenlerin yönetici atama yönetmeliğiyle ilgili görüşlerini ve öğretmen rolündeki deneyimlerini ortaya koymaktır. Nitel araştırma yaklaşımı ve fenomenolojik desenle yürütülen çalışmaya farklı sendikalara üye ve 10 yıldan daha fazla yöneticilik görevi üstlendikten sonra öğretmenliğe dönen dokuz gönüllü katılmıştır. Yarı yapılandırılmış görüşme formuyla toplanan veriler QSR Nvivo 10 nitel veri analiz programında betimsel yaklaşımla analiz edilmiştir. Bulgular katılımcıların yönetmeliğe yönelik eleştirileri ve okullarda yönetimlerinin durumuna ilişkin görüşlerini ortaya koymuştur. Yöneticilikten öğretmenliğe dönmenin olumlu ve de olumsuz yanları olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Bu doğrultuda yönetmelikler hazırlanmadan önce paydaşların görüşlerinin dikkate alınması, yönetmeliklerin hukuki yapısının değerlendirilmesi ve öğretmenliğe döndürülmüş okul yöneticilerinin ihtiyaç duyabilecekleri eğitimlerin ivedilikle sağlanması önerilmiştir.

Anahtar Sözcükler: okul yöneticileri, öğretmenliğe dönüş, yönetmelik

THE EXODUS: SCHOOL ADMINISTRATORS' RETURN TO TEACHING

Abstract

The criteria for becoming a public school principal in Turkey have been changed broadly by a regulation published on 10 July 2014. After the changes, about 10 thousand principals and tens of thousands assistant principals had to leave the administrative positions and were reappointed as teachers. The aim of this study is to and to find out the perceptions about the new regulation and dig into former administrators' experiences in the teacher role. For this aim, this study was constructed by qualitative research approach and phenomenological design. The study was carried out with nine volunteers, who are members of different teacher unions and were school administrators for more than 10 years. Data was collected using semi-structured interview technique and analyzed on QSR Nvivo 10 qualitative data analysis program, using descriptive analysis approach. After the analysis it was observed that the teachers had some criticisms towards the regulation and the situation of the school management today. It was found out that there were both advantages and problems of returning to teaching post. In the light of these findings, it was advised that before the release of any regulation, policy makers should take the perspectives of the stakeholders into consideration and review the legal structure of the regulation, in addition the educational needs of these teachers should be met as soon as possible.

Keywords: school administrators, return to teaching, regulation

¹ Doktora Öğrencisi, Ankara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Yönetimi ve Politikası Anabilim Dalı, basak84coskun@yahoo.com

² Bu çalışma 21-23 Ekim 2015 tarihinde Gazi Üniversitesi'nde düzenlenen "PAEDEIA -Değişimin Aktörü Olarak Genç Öğretmenler: Uluslararası Öğretmen Eğitimi ve Mesleğe Uyum Sempozyumu" isimli bilimsel toplantıda sözlü bildiri olarak sunulmuştur.

GİRİŞ

Okul müdürünün yeterliklerinin ve liderlik özelliklerinin okulların başarısı için önemli rol oynadığı ortaya koyulmuştur (Shannon ve Bylsma, 2007). Etkili bir okul için en önemli unsurun okul müdürü olduğunu belirten; “Bir okul, müdürü kadar okuldur” (Açıkalın ve Özkan, 2015) gibi ifadeler de okul müdürünün okul için önemine işaret etmektedir. Bir okulun etkililiği için diğer bir değişken ise öğretimin niteliğini doğrudan etkileyen öğretmenlerdir. Dersi veren öğretmenin yeterliliği, öğrencilerin dersteki başarıları ile derse karşı olan tutumlarını etkileyen faktörler arasında en önemlisi olarak tanımlanmıştır (Germann, 1988). Okul müdürlerine ve öğretmenlere bu denli önem atfedilirken Türkiye’de okul müdürü yetiştirme ve atama konusunda istikrarlı bir yol izlenmemiştir. Öğretmen nitelikleriyle ilgili sorunlar ise kamuoyunda sık sık dillendirilmektedir.

MEB'e Bağlı Eğitim Kurumlarına Yönetici Görevlendirilmesine Dair Yönetmelik 10.06.2014 tarihinde yayınlanmış ve yıllarca okul yöneticiliği yapmış binlerce öğretmen, hiçbir uyum eğitimi almadan yeniden “asli görev” olarak nitelendirilen öğretmenlik görevine döndürülmüştür. Bu yönetmelik ve beraberinde gelen uygulamalarla MEB yönetici yetiştirme ve atama politikaları, ayrıca yöneticilik görevi sonlandırılan öğretmenlerin öğretmen yeterlikleri de tartışılmıştır.

Bu yönetmeliğe göre müdür olabilmek için başvurularda dört ön koşuldur en az birini taşımak yeterlidir. Bu ön koşullar incelendiğinde, dört yıllık bir öğretmenin müdür yardımcılığı ve sekiz yıllık bir öğretmenin ise müdürlük görevine başvurabildikleri görülmektedir. Yönetmelikte iki biçimde okul müdürü görevlendirmesi yapılabildiği görülmektedir. Birincisi görev süresinin uzatılması, ikincisi ise ilk defa veya yeniden görevlendirme şeklindedir. Görev süresinin uzatılması, yönetici atama yönetmeliklerinde ilk defa yer bulan, yöneticilerin dört yıllığına görevlendirileceğini ifade eden maddesinin bir sonucudur. Yöneticilikte dört yılını dolduran müdürlerin yeniden değerlendirmeye alınacağı ve aynı kurumda en fazla sekiz yıl yöneticilik yapılabileceği diğer düzenlemelerdir.

Görev süresi uzatılacak ve ilk defa veya yeniden görevlendirilecek okul müdürleri için farklı yollar izlenecektir. Yönetmeliğe göre, müdürlükte dört yıllık görev süresini dolduranlar ile görev yaptıkları eğitim kurumunda sekiz yıllık görev süresini dolduran ve müdürlük görevine devam etmek isteyenler, “Görev Süreleri Uzatılacak Eğitim Kurumu Müdürleri Değerlendirme Formu” üzerinden değerlendirilir. Bu değerlendirme formu ilçe milli eğitim müdürü, insan kaynaklarından sorumlu ilçe milli eğitim şube müdürü, değerlendirecek eğitim kurumundan sorumlu ilçe milli eğitim şube müdürü, eğitim kurumunda çalışan en kıdemli ve en kıdemsiz iki öğretmen, öğretmen kurulunca seçilmiş iki öğretmen, okul aile birliği başkan ve başkan yardımcısı ve öğrenci meclis başkanı tarafından ayrı ayrı doldurulacaktır. Eğitim kurumunda çalışan en kıdemli ve en kıdemsiz iki öğretmenin değerlendireceği okul müdürüyle en az altı ay çalışmış olması şart olarak belirtilirken, okul müdürünün amirleri için böyle bir şart belirtilmemiştir.

İlçe milli eğitim müdürü, insan kaynaklarından sorumlu ilçe milli eğitim şube müdürü, değerlendirecek eğitim kurumundan sorumlu ilçe milli eğitim şube müdürünün yani okul müdürünün ilçedeki amirlerinin verecekleri puan, toplam puanın %60’ı, eğitim kurumunda çalışan en kıdemli ve en kıdemsiz iki öğretmen, öğretmen kurulunca seçilmiş iki öğretmen, okul aile birliği başkan ve başkan yardımcısı ve öğrenci meclis başkanının ise %40’ını oluşturmaktadır. Değerlendiricilerden formdaki değerlendirme maddelerini “Evet” ya da

“Hayır” şeklinde cevaplaması beklenmektedir. Bu değerlendirme sonucu başvuruda bulunanların görev süreleri 100 üzerinden 75 ve daha üstü puan almaları halinde uzatılır. Bu işlemlerden sonra boş bulunan kadrolar duyurulur ve bu kadrolar için ilk defa ya da yeniden atama süreci başlatılır. Bu süreçte adaylar Eğitim Kurumu Müdürlüğüne İlk Defa ve Yeniden Görevlendirileceklere İlişkin Değerlendirme Formu üzerinden değerlendirilir. Değerlendirme sonucunda oluşan puan sıralamasına göre en yüksek puan alandan başlamak üzere, boş eğitim kurumu müdürlüğü sayısının üç katı aday sözlü sınava alınır. Sözlü sınav komisyonu; il millî eğitim müdürünün görevlendireceği bir il millî eğitim müdür yardımcısı veya bir ilçe millî eğitim müdürünün başkanlığında, il millî eğitim müdürü il millî eğitim müdürlüğünden belirlenen bir şube müdürü ile farklı ilçe millî eğitim müdürlüklerinden belirlenen üç şube müdüründen oluşur. Sözlü sınavda 70 ve üzerinde puan alanlar başarılı sayılır. Görevlendirmeye esas puanları değerlendirme formundan aldıkları puanın %50’si ile sözlü sınavdan aldıkları puanının %50’sinin toplamı üzerinden belirlenir. Müdür görevlendirmesi yapılan eğitim kurumlarına müdür başyardımcısı ve müdür yardımcısı görevlendirmeleri yeni görevlendirilen müdürün inhası, il milli eğitim müdürünün teklifi ve valinin onayı ile yapılır (MEB, 2014).

Bu yönetmelik 2014 Haziranında yayımlandıktan sonra 8.403 okul müdürünün 2014 Eylül ayında ve on binlerce müdür yardımcısının ise 2015 yılı şubat ayında yöneticilik görevi sonlandırılmıştır. Yıllarca yöneticilik görevini üstlenen bu öğretmenler her hangi bir uyum eğitimi almadan sınıflara dönmüşlerdir. Öğretme-öğrenme sürecinde yer alan unsurlar içerisinde kendisine verilen görev ve sorumluluklar bakımından en önemli unsur hiç şüphesiz ki öğretmenlerdir (Şahin, 2011) ve eğitimde hedeflerin gerçekleşmesi, büyük oranda öğretmenlerin niteliğine ve performansına bağlıdır (Serin ve Korkmaz, 2014). Haycock’a (1998) göre veliler de çocuklarını hangi öğretmenin okuttuğunun oldukça önemli olduğunun hep farkında olmuşlardır. Alandaki bulgular da bu öğretmene yüklenen bu önemli rolü destekler niteliktedir (Nye, Konstantopoulos ve Hedges, 2004; Stronge ve Ward, 2002). Ancak, eğitim niteliği üzerinde önemli etkiye sahip olan öğretmenlerin çeşitli sorunlar yüzünden öğrenci üzerinde yaratabilecekleri etkinin sınırlandırıldığı söylenebilir. Ülkelerin kaderlerinde doğrudan etkili olan öğretmenlerin işlerini iyi yapabilmeleri için öncelikle iyi yetiştirilmeleri, sonra da çalışma şartlarının uygun hale getirilmesi lazımdır (Habacı ve Karataş, Adıgüzelli, Ürker ve Atıcı, 2013). Akyüz (1978) öğretmenlerin yaşadıkları sorunları öğretmenlerin sayısal, eğitim, hukuki, ekonomik, örgütlenme ve mesleki yayın sorunları olarak mesleki sorunlar; öğretmenlerin kişilik özellikleri, toplumsal kökenleri, halk ilişkileri ve siyasi çevre ilişkileri olarak meslek dışı sorunlar biçiminde temel iki kategoride sınıflandırmıştır. Uygun’a (2013; Akt. Habacı vd., 2013) göre öğretmenlerin örgütlenmelerinde de sorunlar bulunmaktadır. Öğretmen sendikaları güçlü ve bağımsız bir örgüt yapısına sahip değildir ve öğretmen sorunlarının çözümüne katkı sağlamaktan uzaktır. Sendikalar, hükümete yakınlığı ve uzaklığı derecesinde gelişmeleri olumlu ve olumsuz şekilde ele alıp değerlendirme eğilimi içerisindedirler. Bu da mesleki örgütleri etkisizleştirmektedir. Öğretmenlerle yapılan çalışmalarda gelirin düşük olması, toplumdaki saygınlığının düşmesi, sık değişen programlar ve mevzuatların sorun olarak algılandığı görülmüştür (Demir ve Arı, 2013). Sınıf öğretmenliğinden bransa geçen öğretmenlerin sorunları ise öğrencilerin ilgisizliği, sorumluluğun artması, ücretin azalması, hazırlık yapmanın zorluğu ve sürekli farklı sınıflara girmek (Tüysüz, Özer, Bozkurt ve Özdemir, 2013), yeni alandaki yetersizlikler ve uyum sorunları (Korkmaz ve Serin, 2014; Çepni, Cerrah ve Bacanak, 2002) olarak belirlenmiştir.

Öğretmenlerin yaşadıkları sorunlarla ilgili alan yazında çalışmalar bulunsa da, yıllarca okul yöneticiliği yaptıktan sonra kendi istekleri dışında öğretmenliğe döndürülmüş olan binlerce eski yöneticinin yaşadığı deneyimlerle ilgili bir çalışma henüz yapılmamıştır. Yöneticilik görevi sebebiyle asli görevlerinden yıllarca uzak kalmış öğretmenlerin yaşadıkları deneyimlerini anlamak ve ortaya çıkan sorunlara çözümler üretmek eğitim ve öğretimin niteliğini yükseltmek bakımından oldukça önemli bir adımdır.

Öğretmenliğe dönüş yapmış yöneticilerin, öğretmenliğe dönmelerine sebep olan, 10.06.2014 tarihli MEB'e Bağlı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Görevlendirilmelerine İlişkin Yönetmelik'e dair görüşlerinin ve öğretmenliğe döndükten sonraki deneyimlerinin tespit edilmesi, çalışmanın temel amacını oluşturmuştur. Bu araştırmada aşağıdaki araştırma sorularına cevap aranmıştır:

1. Öğretmenliğe dönen okul yöneticilerinin 10.06.2014 tarihinde yayınlanan MEB'e Bağlı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Görevlendirilmelerine İlişkin Yönetmelik'e ilişkin görüşleri nelerdir?
2. Eski okul yöneticilerinin öğretmen olarak yeni rollerinde karşılaştıkları sorunlar nelerdir?
3. Yöneticilikten öğretmenliğe dönmenin olumlu yanları nelerdir?

YÖNTEM

Çalışmanın Deseni

Nitel araştırma yaklaşımı ve fenomenoloji deseni araştırmanın amaçlarına uygun görülmüştür. Temeli Husserl'in (2012) "gerçeklik onları deneyimleyen kişiler tarafından algılandıkları şekilde nesnelere ve olaylardan oluşur" felsefesine dayanan (Biggerstaff ve Thompson, 2008; Akt. Seggie ve Bayyurt, 2015) fenomenoloji, farkında olduğumuz ancak derinlemesine ve ayrıntılı bir anlayışa sahip olmadığımız olgulara odaklanmaktadır. Olgular, yaşadığımız dünyada olaylar, deneyimler, algılar, yönelimler, kavramlar ve durumlar gibi farklı şekillerde karşımıza çıkabilmektedir (Yıldırım ve Şimşek, 2011). Olgubilim olarak da adlandırılan fenomenoloji "Gerçek nedir?" sorusuna cevap arayan bir yöntemdir. Fenomenoloji yaklaşımının temelini bireysel tecrübeler oluşturmaktadır. Bu yaklaşımda araştırmacı katılımcının öznel tecrübeleri ile ilgilenmekte, bireyin algılamaları ve olaylara yükledikleri anlamları incelemektedir (Akturan ve Esen, 2008). Bununla birlikte, Creswell'e (2007) göre fenomenolojinin amacı bireylerin bir olguyla ilgili deneyimlerini tek tek anlayıp yorumlamanın ötesinde, bu olgularla ilgili ortak deneyimler ve algılarla "olgunun doğası ile ilgili bir anlayış" kazanmaktır. Türk Eğitim Sistemi'nde çeşitli nedenlerle okul yöneticilerinin öğretmenliğe dönmesi eski bir olgudur ancak bu kadar çok sayıda okul yöneticisinin öğretmenliğe kendi arzuları dışında döndürülmesi anlaşılması gereken yeni bir olgu olarak karşımıza çıkmıştır. Katılımcıların öğretmenliğe kendi arzuları dışında dönmeleri sürecinde yaşadıkları ve bu olguyu nasıl algıladıkları irdelenmiştir. Okul yöneticilerinin öğretmenliğe zoraki bir biçimde döndürülmeleri olgusunu nasıl deneyimlendiği resmedilerek, bu olguyla ilgili daha derin bir anlayış oluşturulmaya çalışılmıştır.

Çalışma Grubu

Bu araştırmada katılımcılar belirlenirken kartopu örnekleme ve maksimum çeşitlilik yaklaşımları kullanılmış, örneklemin büyüklüğü belirlenirken ise kuramsal örnekleme yaklaşımı

esas alınmıştır. Katılımcılara ulaşmak için araştırmacı tarafından tanınan isimlerle yola çıkılmış ve kartopu tekniği kullanılarak yeni isimlere ulaşılmıştır. Maksimum çeşitliliğe ulaşmak amacıyla farklı sendikalara üye okul yöneticileri araştırmaya dâhil edilmiş ve sınıf öğretmenleri ile branş öğretmenleri arasında bir denge sağlanmıştır. Son olarak örneklem büyüklüğüne karar verme noktasında kuramsal örnekleme yaklaşımı benimsenmiş, yapılan dokuz görüşmeden sonra araştırmacı “doyum noktasına” (Yıldırım ve Şimşek, 2011) ulaştığına karar vermiştir. Tablo 1’de araştırmaya katılan eski okul yöneticilerinin özellikleri gerçek olmayan isimleri kullanılarak sunulmuştur.

Tablo 1. *Katılımcıların Özellikleri*

İsim	Branş	MEB’de görev süresi (yıl)	Yöneticilik süresi (yıl)	Sendika	Yönetici Pozisyonu	Süre
Güneş Öğretmen	Sınıf Öğretmenliği	18	15	Yok	Müdür Yrd.	50 dk.
Halim Öğretmen	Metalürji/Döküm Öğretmenliği	36	25	Yok	Müdür	37 dk.
Tarık Öğretmen	Fen ve Teknoloji Öğretmenliği	33	17	Eğitim Sen	Müdür Yrd.	29 dk.
Şenay Öğretmen	Edebiyat Öğretmenliği	29	14	Türk Eğitim Sen	Müdür Yrd.	80 dk.
Özhan Öğretmen	Lise Matematik Öğretmenliği	34	33.5	Türk Eğitim Sen	Müdür Yrd.	31 dk.
Şeref Öğretmen	Sınıf Öğretmenliği	35	27	Türk Eğitim Sen	Müdür	48 dk.
Osman Öğretmen	Sınıf Öğretmenliği	29	16	Eğitim Sen	Müdür	96 dk.
Sabri Öğretmen	Sınıf Öğretmenliği	30	12	Aktif Eğitim Sen	Müdür	63 dk.
İsa Öğretmen	Sınıf Öğretmenliği	25	23	Eğitim Bir Sen	Müdür	30 dk.

Tablo 1’de katılımcılardan beşinin sınıf, dördünün ise branş öğretmeni olduğu görülmektedir. MEB’e bağlı okullarda görev süresi 18 ila 36 yıl, yöneticilikte geçirilen süre 15 ila 33,5 yıl arasında değişmektedir. Katılımcıların beşinin öğretmenlikten önceki görevi okul müdürlüğü iken dört katılımcı müdür başyardımcılığı ve müdür yardımcılığı görevini üstlenmişlerdir.

Verilerin Toplanması

Bu araştırmada veriler yarı yapılandırılmış görüşme formuyla toplanmıştır. Görüşme sorularının hazırlanmasında yönetici atamalarıyla ilgili ve öğretmen sorunlarıyla ilgili alan yazın incelenmiştir. Alan yazın ışığında oluşturulan sorular öncelikle eğitim politikalarıyla alanında bir uzman tarafından incelenmiştir. Uzman görüşü doğrultusunda soru sayısı azaltılmış ancak yeni sonda soruları eklenmiştir. Bu sorularla iki yöneticiyle pilot çalışma yapılmış ve pilot çalışmada görüşülen yöneticilerin görüşlerine de başvurulmuştur. Pilot çalışma sonrasında yeniden uzman görüşü alınmış, nihayetinde altı soruluk bir form oluşturulmuştur. Görüşmelerde kullanılan yarı yapılandırılmış soru formu ekte görülebilir. Görüşmeler bütün katılımcılarla yüz yüze, katılımcıların istedikleri bir mekânda ve araştırmacı tarafından gerçekleştirilmiştir.

Verilerin Analizi

Katılımcı izniyle kaydedilen görüşmeler QSR Nvivo 10 programı deneme sürümü kullanılarak betimsel yaklaşımla analiz edilmiştir. Analiz sürecinde öncelikle kodlamaya gidilmiş ve 45 kod

ortaya çıkmıştır. Tekrarlanan analizlerle iki ana tema, beş alt tema altında sınıflanan 37 kod oluşturulmuştur.

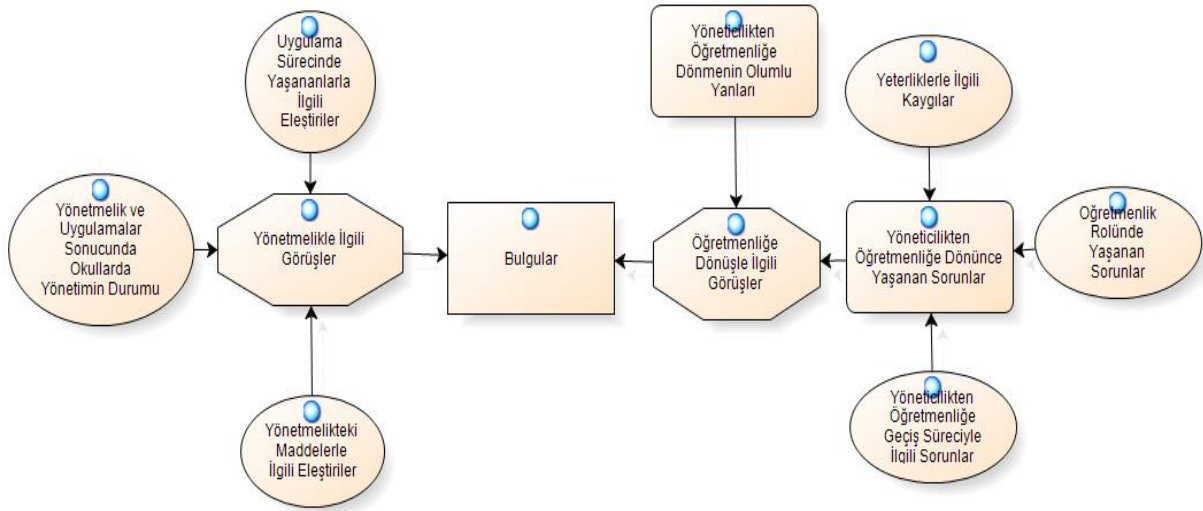
Güvenirlilik ve Geçerlik (İnandırıcılık)

Araştırmanın güvenirlik sağlamak için öncelikle çalışmanın titiz kayıtlarını tutma yoluna gidilmiştir. Bunun için de araştırmacı görüşmelerde yaşadığı deneyimleri aktardığı araştırmacı günlüğü (Bloor ve Wood, 2006) tutmuştur. Bunun yanı sıra araştırma başlangıcında görüşme soruları konusunda danışmanlık yapan eğitim politikaları uzmanıyla tema ve kod listesi paylaşılmıştır (Silverman, 1993). Uzmanla yapılan görüşmeler ve tartışmalar sonucunda tema sayısı aynı kalırken 45 kod 37 koda indirilmiştir. Doğrudan alıntılar ve aykırı delil örnekleri de sunularak (Odom, Brantlinger, Gersten, Horner, Thomson ve Harris, 2005; Akt. Sarıkaya ve Uzuner, 2013) araştırmanın geçerliği sağlanmıştır.

BULGULAR

Veri analizleri sonucunda araştırmanın bulguları yönetmelikle ilgili görüşler ve öğretmenliğe dönüşle ilgili görüşler olarak iki ana temada ele alınmıştır. Araştırmanın bulguları sonucu oluşturulan ana temalar Şekil 1’de görülmektedir.

Şekil 1. Ana Temalar



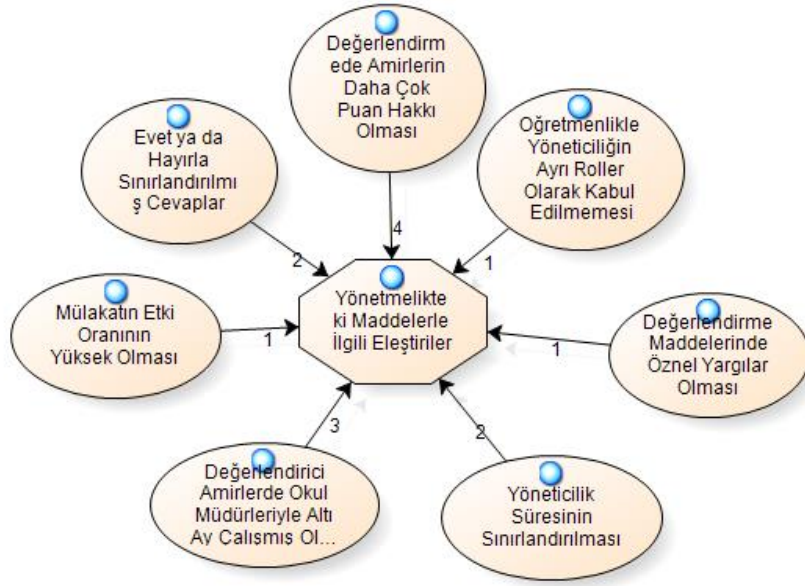
Şekil 1’de görüldüğü gibi yönetmeliğe ilişkin görüşler yönetmelikteki maddelerle ilgili eleştiriler, uygulama sürecinde yaşananlara eleştiriler ve yönetmelik ve uygulamalar sonucunda okullarda yönetimin durumu şeklinde üç alt temaya ayrılmıştır. Öğretmenliğe dönüşle ilgili görüşler yöneticilikten öğretmenliğe dönünce yaşanan sorunlar ve yöneticilikten öğretmenliğe dönmenin olumlu yanları olarak iki alt temada ele alınmış; yöneticilikten öğretmenliğe dönünce yaşanan sorunlar da üç alt temada yorumlanmıştır.

Yönetmeliğe İlişkin Görüşler

Bu tema altında yönetmelikteki maddelerle ilgili eleştiriler, uygulama sürecinde yaşananlarla ilgili eleştiriler, yönetmelik ve uygulamalar sonucunda okullarda yönetimin durumu adında üç alt tema bulunmaktadır.

Yönetmelikteki maddelerle ilgili eleştiriler. Bu alt tema altındaki kodlar Şekil 2’de sunulmuştur. Şekillerde oklar üzerindeki sayılar bu görüşü bildiren katılımcı sayısını belirtmektedir.

Şekil 2. Yönetmelikteki Maddelerle İlgili Eleştiriler



Şekil 2’de görüldüğü gibi yönetmelikteki maddelerle ilgili eleştiriler yedi kod ile ifade edilmiştir.

Değerlendirmede üstlerin daha çok puan hakkı olması. Yönetmelikle ilgili en çok eleştirilen konulardan ilki okul müdürlerinin yeniden değerlendirilmesi sürecinde amirlerin daha çok puan hakkı olması ile ilgilidir. Katılımcılar okulda beraber çalıştıkları değerlendiricilerden tam puan alabiliyorken amirleri tarafından çok düşük puanlarla yöneticiliklerine son verildiğini belirtmişlerdir. Sabri Öğretmen’e göre yöneticiliğinin devam edip etmemesi “*ilçeden üç kişinin vereceği karara bağlanmıştır*”. Osman Öğretmen ise dışarıdan tüm paydaşların değerlendirme sürecinde söz sahibi olduğu gibi görünen durumun aslında hiç de öyle olmadığını şöyle paylaşmıştır:

Bir de şu söyleniyor “biz okul müdürü atarken bütün tarafların görüşlerini alıyoruz...” ama işin detayını incelediğimizde örneğin benim çalıştığım okulda okul ayağının hepsi tam olsa 30 alıyorsunuz ben öyle aldım. Ben üç kez değerlendirildim ve her seferinde 30 aldım ancak 30 reel anlamda hiçbir şey ifade etmiyor. Benim amirlerimden 45 puan gelmesi gerekiyor yani sonuçta siyasi erkin kasıtlı ve art niyetli olarak insanların belirlediği bir sistemde biz devre dışı kalıyoruz.

Değerlendirici amirlerde okul müdürleriyle altı ay çalışmış olma şartı aranmaması. Yönetmelikte şiddetle eleştirilen bir diğer nokta okul müdürünü değerlendiren ilçe milli eğitim müdürü ve şube müdürlerinin yeni atanmış olmaları ve değerlendirme yapan öğretmenlere değerlendireceği müdürle altı ay çalışmış olma şartı getirilirken amirlerde böyle bir koşulun aranmamasıdır. Katılımcılar amirlerinin kendilerini tanımadan, performansları hakkında fikir sahibi olmadan değerlendirme yaptıklarına dair eleştiriler yapmışlardır. Halim Öğretmene göre göreve başlayalı dört ay olmuş şube müdürlerinin okul müdürlerini değerlendirmesi vahim bir durumdur, nitekim görev yaptığı ilçede 200 okul var ve bu 200 okulun müdürlerini tanımasının imkânsızdır. Dört aydan dahi vahim olanı ise 15 gün önce atanmış bir ilçe milli eğitim müdürü tarafından değerlendirilmektir çünkü daha 15 gün önce atanmış bir ilçe milli eğitim müdürünün okul müdürlerini tanıması bir yana kendi personelini tanıması ve değerlendirebilmesi imkânsızdır.

“Evet” ya da “hayır” şıklarıyla sınırlandırılmış cevaplar. Yönetmelikte eleştirilen noktalardan bir diğeri mevcut okul müdürlerini değerlendirmek için kullanılan formda madde cevaplarının sadece hayır ya da evet şeklinde olmasıdır. Şeref Öğretmen soruların iki şıklı cevaplandırılmasının Danıştay tarafından iptal edildiğini çünkü bir şeyin arası da olması gerektiğini ifade ederken, İsa Öğretmen de en az dörtlü Likert ölçeği ile değerlendirme yapılması gerektiğini ifade etmiştir.

Değerlendirme maddelerinde öznel yargılar olması. Değerlendirme maddeleriyle ilgili bir diğer eleştiri maddelerin öznel-ölçülemez özelliklerle ilgili olmasıdır. İsa Öğretmen bunu “Şimdi bizi yöneticilikten aldıkları zaman 25 tane ölçüt var, milli eğitim müdürünün önünde, bunların 10’a yakını sübjektif. Kesin somut bir bilgiye dayanmıyor. Örneğin diyor ki ‘öğretmenlere davranışı güler yüzlü mü diyor’” sözleriyle açıklamıştır.

Yöneticilik süresinin sınırlandırılması. Okul yöneticiliğinin dört yılla sınırlandırılması da yönetmelikle ilgili başka bir eleştiri konusudur. Katılımcıların bu konudaki görüşü dört yılın yöneticilikte oldukça kısa bir süre olduğu ile ilgilidir. Örneğin İsa Öğretmen’e göre,

Bir okulda yöneticinin 4 yıl kalması mantığa aykırı. Sen bir ağaç dikiyorsun, fidan dikiyorsun, bunun daha stil halinde tüm özelliğini biliyorsun ve seni alıyolar gönderiyorlar başka bir yere. Yeni gelen bahçıvan ya da ziraat mühendisi sıfırdan başlıyor... Eğitim hâlbuki kısa süreli değildir uzun sürelidir. Ben o okulun tüm özelliklerini tanımışım çevresini tanımışım nerde başarısızlık var biliyorum. Dört yıl sonra almakla müdürü cezalandırmadılar. Gelecek neslimizi cezalandırdılar.

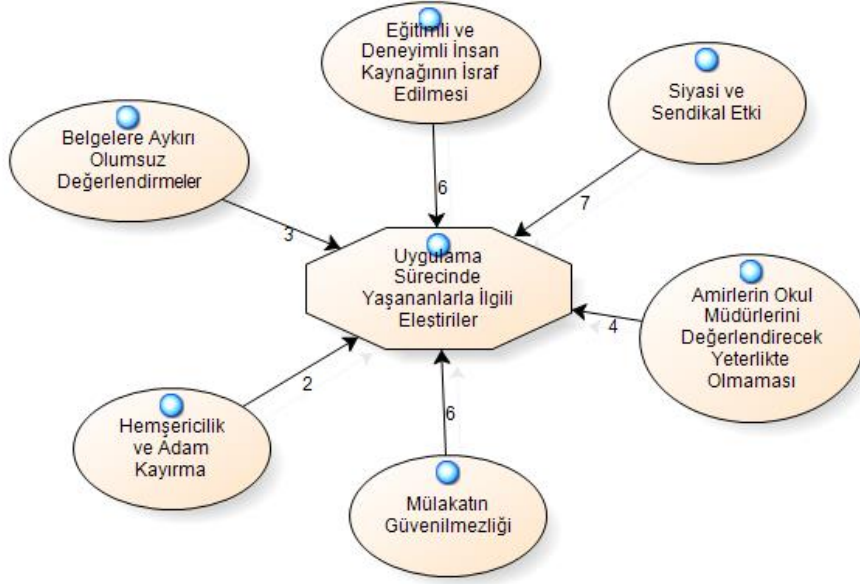
Öğretmenlikle yöneticiliğin ayrı roller olarak kabul edilmemesi. Belki de Türk Eğitim Sistemi’nde yönetici sorunu ile ilgili temel bir tartışmayı ortaya koyan eleştiri yöneticilikle öğretmenliğin ayrı roller olarak kabul edilmemesi ile ilgili olmuştur. İsa Öğretmen bu rollerin ayrı kabul edilmemesinin ne denli yanlış olduğunu şöyle bir benzetmeyle açıklamıştır: “Sen diyorsun ki kardeşim sen doktorsun ama sağlığın diğer bölümlerinde de çalıştırılabilirsin ya da profesör olmuşsun ama uzmanlığı falan bırak pratisyen olarak çalış. Fakülteden al sağlık ocağına ver. Durum budur”. İsa Öğretmen’e göre yöneticilik uzmanlaşma isteyen bir alandır herkesin yapabileceği bir iş değildir.

Mülakatın etki oranının yüksek olması. Mülakat genel olarak eleştirilen bir konu olmuştur. Eleştirilen noktası atama sisteminde mülakatın olması değil mülakatın taraflı olması ve etki oranının çok yüksek olmasıdır. Nitekim İsa Öğretmen de sınavın da müdür atamak için yeterli

bir ölçüt olmadığı ancak mülakatın etkisinin az olabileceğini örneğin %50 değil de %10 olabileceğini ifade etmiştir.

Uygulama sürecinde yaşananlarla ilgili eleştiriler. Bu temanın ayrı bir biçimde ele alınmasının sebebi, bu tema altındaki konuların yönetmeliğin verdiği imkânların uygulayıcılar tarafından yanlış yorumlanarak ya da kötüye kullanılmasıyla ilgili olmasıdır. Şekil 3'te bu temanın kodları paylaşılmıştır.

Şekil 3. Uygulama Sürecinde Yaşananlarla İlgili Eleştiriler



Şekil 3'te görüldüğü gibi uygulama süreci ile ilgili olarak eleştiriler altı kod ile sınıflandırılmıştır.

Siyasal ve sendikal etki. Bu araştırma dâhilinde yapılan görüşmelerde en çok ve en yoğun dile getirilen eleştiri okul yöneticilerinin seçiminde belli siyasi eğilimlerin ve belli bir sendikanın tüm süreci yönlendirmesi ile ilgilidir. Bütün katılımcılar bu durumdan adeta veryansın etmişlerdir. Uygulama sürecine yönelik tüm eleştirilerin kaynağı da siyasi eğilimlerin ya da belli bir sendikaya üye olup olmamanın süreçte bu kadar belirleyici olmasıdır. Süreci yönlendirdiği öne sürülen sendikaya üye olan katılımcımız hariç bütün katılımcılar belli bir sendikaya üye olsalardı yöneticilik görevlerinin devam edebileceklerini belirtmişlerdir. Örneğin Halim Öğretmen'e göre yöneticilikte performansı "ağzıyla kuş tutacak" kadar iyi olsa da önemli değil, çünkü "bu olayların tamamını yönlendiren kişiler sendika yöneticileri" dir. Nitekim kendisine bu sendikaya üye olması ve böylece görevinde kalmasının teklif edildiğini ancak bu teklifi kabul etmediğini paylaşmıştır. Sabri Öğretmen'e göre ise yönetmeliği çıkarmanın tek amacı "kendi adamlarını almak kendi adamı olmayanları ise görevden el çektirmek" olmuştur. Şeref Öğretmen'e göre ise kişilerin başarısına ya da başarısızlığına bakılmamış, sadece sendikasına ve siyasi görüşüne bakılmıştır.

Katılımcılar bu siyasi etkinin hissedildiği tek pozisyonun okul müdürlüğü olmadığını belirtmişlerdir. Yönetmelikle okul müdürleri kendi müdür yardımcılarını kendileri aday gösteriyormuş gibi görünmektedir ancak katılımcılara göre okul müdürleri de belli listelerle ya da yönlendirmelerle hareket etmek zorunda kalmışlardır. Örneğin Tarık Öğretmen okul müdürü

kendisiyle çalışmak istemesine rağmen sendikanın baskısı ile başka isimleri önermek zorunda kaldığını belirtmiştir. Araştırmaya katılan eski müdür yardımcılarının hepsi belli bir sendikaya üye olmuş olsalardı okul müdürleri tarafından aday gösterileceklerine inandıklarını ifade etmişlerdir.

Hemşericilik ve adam kayırma. Siyasi ve sendikal etkinin dışında başka tanışıklıkların ve torpil araçlarının da okul yöneticisi atamalarında, özellikle de müdür yardımcılığı için aday gösterilmede etkili olduğu, katılımcılar tarafından belirtilmiştir. İsa Öğretmen yönetmeliğin adam kayırma ve torpil için nasıl kullanıldığını şöyle örneklendirmiştir:

Müdürler kendi müdür yardımcılarını seçemediler. Uzaktaki torpilli öğretmenlerin merkezlere gelme aracı oldu. Yeni göreve başlayan bir öğretmen ikinci yılında müdür yardımcısı olarak atanıyor, müdür yardımcılığı yapamadığı için de istifa ediyor. Sonra merkezde o okulda öğretmen olarak kalıyor. Bir araç haline getirdiler.

Müdür yardımcılığı görevi sonlandırılmış Şenay Öğretmen'e okul müdürü açık bir biçimde "kıramadığı", "araya giren", "yarın bir gün okulu için başvuracağı kişiler" sebebiyle kendisini müdür yardımcılığı için isteyemediğini belirtiyor.

Mülakatın güvenilmezliği. Siyasi ya da sendikal etkinin bu denli fazla olmasının müdür görevlendirmelerinde mülakatın toplam puan içindeki payının etkisinin %50 düzeyinde yüksek olmasıdır. Katılımcıların işaret ettiği sorun Türkiye'de sadece günümüzde değil hemen her dönemde mülakat için içine girdiğinde kaçınılmaz bir "ahbap çavuş ilişkisi" yaşanmasıdır (İsa Öğretmen). Nitekim görevine son verilen bazı katılımcılar okul müdürlüğü için yeniden başvurduklarını ve mülakata girdiklerini belirtmişlerdir. Osman Öğretmen üç sorunun üçünü de bildiği halde görevlendirilmeye yeterli puan verilmediğini; Sabri Öğretmen "Cumhurbaşkanına dahi brifing vermiş" bir öğretmen olduğu halde temsil ve liyakat kabiliyeti maddesinden puan alamadığını anlatarak mülakatların ne derece taraflı değerlendirildiğini örneklendirmişlerdir. Tarık Öğretmen ise mülakatlarda sorulan soruların, özellikle genel kültür sorularının okul yöneticiliği yeterliğiyle ilgili olmadığına değinmiştir ve bu görüşü ve mülakatların güvenilmezliğini şöyle açıklamaktadır:

"Sana soruyor ne diyor mesela bir onz kaç gramdır? ...Ben sarraf mıyım nereden bileyim bir onz kaç gramdır... Bunların toplamı 30-40 puanı tutuyor geri kalan 60'ını zaten oradakiler veriyor kazanman için de en az yetmiş puan gerekiyor".

Belgelere aykırı olumsuz değerlendirmeler. Katılımcılara göre, dört yılı dolan okul müdürlerin değerlendirme formundaki maddelerde nesnel olarak değerlendirilmesi gereken ve belgelerle aksi ispat edilebilen maddeler dahi olumsuz değerlendirilmiştir. Bu öyle bir boyuta gelmiştir ki belgeler dâhilinde yapılan bazı işler ve işlemler dahi yapılmıyor gibi hayır şıkkıyla cevaplandırılmış. Örneğin İsa Öğretmen temizlikle ilgili bir madde bulunduğunu ve bu madde için olumsuz değerlendirme aldığını oysa okulunun beyaz bayrak alan bir okul olduğunu belirtmiştir. Şeref Öğretmen ise kendini yetiştirmediğine dair yapılan değerlendirmeye şaşırması ve şaşkınlığını şöyle ifade etmiştir:

... Kendisini yetiştirme konusunda sorunun cevabı hayır verilmiş. Benim elimde belgelerim var 27 tane kurs seminer hizmet içi eğitim belgem var elimde; bu da kendimi yetiştirdiğimi gösterir. Son dört yılda müfettişlerin verdikleri teftişlerin puan ortalaması 96. Bir eksiklik varsa müfettişin raporunda bu ortaya çıkacaktı "toplantı yapmaz" veya

“kantini denetlemez”; kantinin her ay zorunlu olarak denetim raporlarını milli eğitim müdürlüğüne gönderiyoruz, göndermesek zaten hemen isterler...

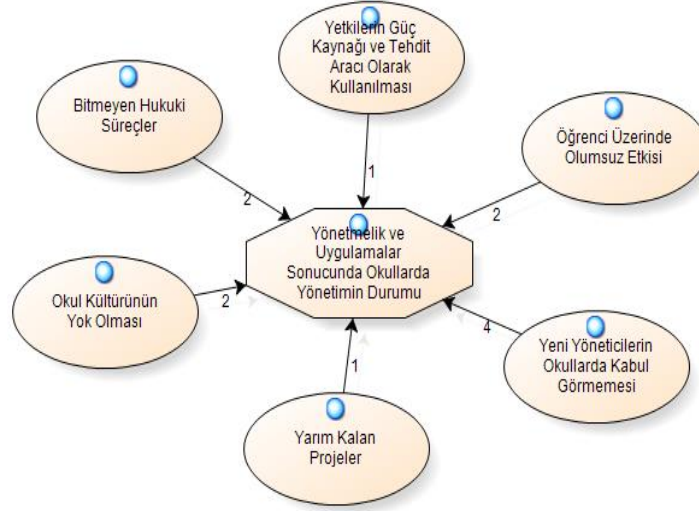
Bu şekilde belgeye dayalı olan maddelerin de olumsuz değerlendirildiğini düşünen diğer katılımcılar da değerlendiriciler hakkında suç duyurusunda bulunmuşlar ve bu konuda hukuki süreçleri bireysel olarak da sürdürmektedirler.

Eğitilmiş ve deneyimli insan kaynağının israf edilmesi. Katılımcılara göre yöneticilik görevlerinin sonlandırılması ve atama süreçlerinde liyakat göz ardı edilmiş, bunun sonucunda da eğitilmiş ve deneyimli kişiler görevden el çektilerken deneyimsiz ve niteliksiz kişiler okul yöneticiliği pozisyonlarına getirilmişlerdir. Nitekim bunca okul yöneticisine yıllarca verilen eğitimler, bu eğitimlere harcanan kaynaklar ve bu görevde kazanılan deneyimler boşa harcanmıştır. Güneş Öğretmen bu durumu şöyle ifade etmiştir: *“Yönetmelik liyakat yönünden olayı tamamen ortadan kaldırdı. Benim 15 yıllık idarecilik deneyimim, edindiğim tüm birikimlerim tüm tecrübelerim hiçe sayıldı.”* Halim Öğretmen devletin onu yıllarca kurslara ve seminerlere alarak okul müdürü olarak yetiştirdiğini ifade ederken, Osman Öğretmen alanda kendini yetiştirdiğini hizmet içi eğitimlerle de kalmayarak yönetim alanında yüksek lisans yaptığını belirtmiştir. İldeki ilk kadın eğitim yöneticilerinden biri olan Şenay Öğretmen görevden alınmaktan çok yerine getirilen müdür yardımcısının kendine nazaran görev için oldukça yetersiz olduğunu düşünerek üzüldüğünü belirtmiştir. Halim Öğretmen ve Güneş Öğretmen de Şenay Öğretmen’e benzer bir biçimde yerine getirilen kişinin kendisinden iyi olsa durumun zoruna gitmeyeceğini belirtmiştir. Özhan Öğretmen ise bir okulda tüm idari kadronun değişmesinin okulları zarara uğrattığını, yeni atanan yöneticilerin en azından deneyim edinene kadar eski yöneticilerle çalışması gerektiğini belirtmiştir.

Amirlerin okul müdürlerini değerlendirecek yeterlikte olmaması. Katılımcılar yeni yöneticilerin yanı sıra, kendilerini değerlendiren amirlerin de kendilerini değerlendirebilecek yeterliklere sahip olmadıklarını belirtmişlerdir. Örneğin İsa Öğretmen’i değerlendiren şube müdürü geçici olarak görevlendirilmiş ve bu görevden önce hiç okul müdürlüğü yapmamış biridir. Ayrıca İsa Öğretmen görevden aldığı okula kendisi daha sonra müdür olmuştur. İsa Öğretmen okul müdürlerini değerlendirecek yöneticilerin belli bir formasyondan geçmeleri gerektiğini, değerlendirme sürecinde sendika temsilcilerinin, eğitim fakültesinden akademisyenlerin, psikolojik danışmanların olduğu bir komisyon kurulabileceğini ve mülakatların kameraya kaydedilebileceğini önererek değerlendiricilerin yeterli olması gerektiğine ve böylece tarafsızlığın sağlanabileceğine değinmiştir.

Yönetmelik ve uygulamalar sonucunda okullarda yönetimin durumu. Katılımcılar yönetmelik ve yeni atanan yöneticilerle birlikte okullarda oluşan tabloya da dikkat çekmişlerdir. Şekil 4’te okullarda yönetimin durumu ortaya çıkan kodlarla birlikte sunulmuştur.

Şekil 4. Yönetmelik ve Uygulamalar Sonucunda Okullarda Yönetiminin Bugünü



Şekil 4’te görülebileceği gibi okullarda yönetimin bugünü teması altında altı kod ortaya çıkmıştır.

Yeni yöneticilerin okullarda kabul görmemesi. Katılımcılara göre liyakat sahibi olmayan birçok kişi yöneticilik görevi aldığı için okullarda çeşitli sorunlar yaşanmaktadır. İsa Öğretmen durumu şöyle özetlemiştir

Köydeki bir öğretmeni siz getirdiniz merkeze, sahiplenme diye bir şey yok çünkü torpille geldi. Var veya yok konumundalar yöneticiler. En ufak bir problemi büyük bir sıkıntı olarak yansıtıyorlar ve gerilime sebep oluyorlar... “Siz ananızdan yönetici olarak doğmadınız bizler de tecrübe kazanacağız” diyorlar ancak eğitimde tecrübe kazanırken büyük kayıplar var. Biz bir inşaat şirketi değiliz ki. Şu binada mühendislik hatası vardır beş trilyonu gözden çıkarırsın, yıkarsın ama eğitimde bir nesli sen kaybediyorsun. Bu kadar etkili mi dersene de gerçekten de bir okul yöneticisi kadar okuldur...

Sabri Öğretmen’e göre ise okullarda yöneticiler kabul görmemişlerdir çünkü öğretmenler yeni yöneticilerin “ne şekilde geldiğini” bilmektedirler.

Yarım kalan projeler. Katılımcılar hali hazırda başarılarının değerlendirilmemesinin, ötesinde bazı projelerinin de yarım kaldığını belirtmişlerdir. Örneğin İsa Öğretmen Avrupa Birliği proje ortaklarının, proje yapmak için müdürlüğe dönmesini beklediklerini paylaşmıştır.

Okul kültürünün yok olması. Katılımcılara göre, yöneticiler değişince okullarda örgüt kültürü de yok olmuştur. Örneğin Şenay Öğretmen’e göre

“yönetici değişimi sırasında bir gevşeklik olmuş öğrenci bunu kullanmış, yeni gelen yönetici bunu toparlamaya çalışıyor ama işte bir kere devrilmiş onu tekrar kaldırmak biraz zaman istiyor. O değişim sırasında giden de bocalıyor yeni gelen de bocalıyor”.

Öğrenci üzerinde olumsuz etkisi. Katılımcılara göre, bu yönetmelik pek tabii ki sadece görevden alınan yöneticiler ya da öğretmenler üzerinde değil, öğrenciler üzerinde de olumsuz bir etki yaratmıştır. Şenay Öğretmen bu olumsuz etkiyi şu şekilde açıklamıştır:

Birden bire o “deve dişi gibi müdür” diyorum ben deve dişi gibi, işini iyi yapıyor o gidiyor, onun yerine işi iyi yapamayacağı besbelli olan, öğrencinin bile saygısının olmayacağı belli olan birini getiriyorsun o kuruma. O zaman, asıl öğrenciye farklı mesajlar veriliyor: ‘Kişiye göre davran adamına göre davran. Yani bak yarın bir gün ne olur ne olmaz biri senin elinden tutabilir. Çalışmasan bile adamın olsun dayın olsun bir yere gelirsin’ mesajını veriyorsun. Bu nasıl bir eğitim sistemiyse! Çocuklarımız kurt gibi biliyor görüyor. Farkındalar.

Yetkilerin güç kaynağı ve tehdit aracı olarak kullanılması. İsa Öğretmen’e göre bugün yerel yöneticiler yönetmeliğin onlara sağladığı yetkileri bir güç kaynağı ve tehdit aracı olarak kullanmaktalar. Örneğin;

“müdürler toplantısında okul müdürü bir şeye itiraz ettiği zaman milli eğitim müdürü ‘Sizi göreve getirdiğime pişman etmeyin yarın görevden alırım sizi’ diyebiliyor; herkes el pençe divan duruyor.”

Bitmeyen hukuki süreçler. Katılımcılar hem bireysel yollardan hem de üye oldukları sendikalar yoluyla haklarını arama sürecine girmiş durumdadır ancak bu süreçlerin biri biterken yenisi başlıyor bu yüzden Tarık Öğretmen’e göre;

“Şu anda eğitim çıkmazda; Anayasa Mahkemesi karar veriyor, Danıştay karar veriyor ben uygulamam diyorum. Böyle bir sistem yok yani dünyada... Kabilelerde bile bu yoktur”.

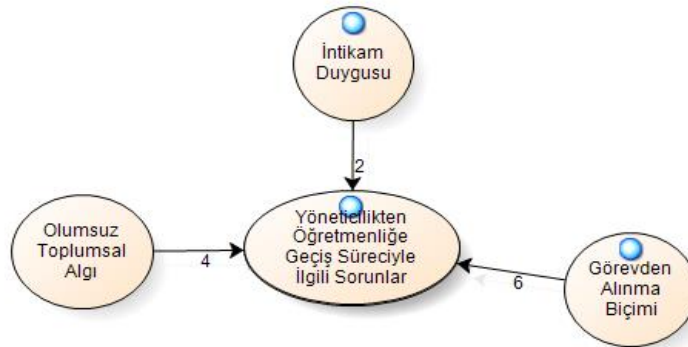
Öğretmenliğe Dönüşle İlgili Görüşler

Bu araştırmanın katılımcıları uzun süre yöneticilik yaptıktan sonra öğretmenliğe dönüşle ilgili hem sorunları hem de bu durumun olumlu yanlarını paylaşmışlardır.

Yöneticilikten öğretmenliğe dönünce yaşanan sorunlar. Yöneticilikten sonra öğretmenliğe dönünce yaşanan sorunlarla ilgili olarak öğretmenliğe geçiş biçimiyle ilgili sorunlar, yeterlikle ilgili kaygılar ve öğretmenlikte yaşanan rol sorunları şeklinde üç alt tema belirlenmiştir.

Yöneticilikten öğretmenliğe geçiş süreciyle ilgili sorunlar. Katılımcılara göre öğretmenlik aslında çok güzel bir meslek ve onurla bu görevi yapmaktadırlar. Yaşadıkları sorunlar bu göreve geçişle ilgilidir. Bu temanın kodları Şekil 5’te verilmiştir.

Şekil 5. Yöneticilikten Öğretmenliğe Geçiş Süreciyle İlgili Sorunlar



Şekil 5’te görüldüğü gibi üç kod bu temayı oluşturmaktadır.

Görevden alınma biçimi. Katılımcıların ortak bildirdiği bir görüş vardı ki o da aslında öğretmenliği çok sevdiklerini ancak yöneticilik görevinden alınma biçiminin; yani kendi arzuları dışında öğretmenlik görevine döndürülmenin oldukça rahatsız edici olmasıdır. Halim Öğretmen öğretmenliğe dönmüş olmanın değil, bu şekilde dönmüş olmanın kızgınlık yarattığını şöyle ifade etmiştir: “*Bakın biz öğretmenliğe döndüğümüze kızmıyoruz benim asli görevim öğretmenlik, zaten idarecilik benim için yan dal. Ama görevden alınma şekline itirazımız var. Sen bendensin sana 100 puan, sen benden değilsin sana 10 puan böyle bir zihniyet yok!*” Benzer bir biçimde Güneş Öğretmen de görevden alınma biçiminin “*ağırına gittiğini*” Özhan Öğretmen ise “*haksızlığa uğratılan bu yöneticilerin öğretmenlikte çok cansiperane çalışamayacağını*” belirtmiştir. Şeref Öğretmen ise görevlerine son verilme biçimini “*onur kırıcı*” ve “*travmatik*” olarak nitelendirmiş ve neden yasal yollara başvurduğunu şöyle açıklamıştır:

“...Benim derdim okul müdürü olmak değil benim derdim uğradığım haksızlığı telafi etmek.”

Olumsuz toplumsal algı. Süreçle ilgili olarak görüşmelerde ifade edilen bir diğer sorun eğitim camiası dışındaki kişilerde görevi sonlandırılmış yöneticilerle ilgili olumsuz bir algının oluşmasıdır. Tenzil-i rütbe gibi algılanan bu durum ancak büyük bir suç işlemiş bir devlet memuruna verilir gibi bir algı oluşmuş ve bu algıyla mücadele etmek, insanlara durumu açıklamak oldukça zorlayıcı olmuştur. İsa Öğretmen bu konuda görüşlerini;

Bizlerin çevreye karşı başarısız müdür olarak gösterilmesi bizim zorumuza giden. Bizler başarısız değiliz... Bunu bakanımız da söylüyor çok yanlış bir şey ‘siyasi olarak alındı diyemiyor başarısız müdürleri aldık’ diyor. Vatandaş da zannediyor ki bu müdürler yatıyormuş... Bu algı bizi çok üzdü.

şeklinde özetlemiştir. Şenay Öğretmen ise bir çeşit cezalandırma olarak görülen bu uygulamanın çevresinde nasıl algılandığını ve bu algının kendisini ne derecede üzdüğünü

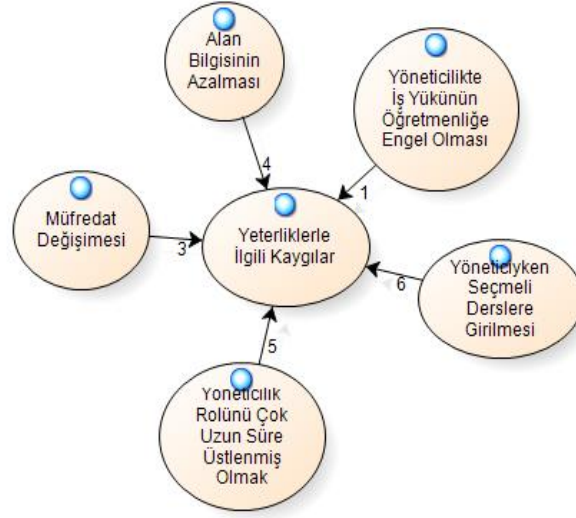
Bizim memleketimizde bugüne kadar yöneticilik bir ödül... Sanki işini iyi yapan kişi ödüllendiriliyor, terfi ettiriliyor... Yöneticilikten öğretmenliğe geçirilince atılmış psikolojisini yaşattılar bize. Sanki bir suç işlemişsin de görevini iyi yapmamışsın atılmışsın. Ne kadar ağır!... İnsanların yüzüne bakamıyorsun insanlar ne söyleyeceğini bilemiyorsun. ‘Görevden alındım’ Allah muhafaza niye görevden alınır bir insan? Eğitim camiasındakiler anlıyor seni... Ama dışarıdan insanlar bunu bilmiyor...

İntikam duygusu. Görüşmelerde ortaya çıkan bir diğer sorun da yöneticilik görevi sonlandırılmış öğretmenlerin bir intikam duygusuyla yöneticiliğe dönmek istemeleridir. Sabri Öğretmen “*İnsanın içerisine bir hırs, oç alma duygusu yerleşiyor*” diyerek nedenini şöyle açıklamıştır:

Düşün yani popüler okul müdürüsün ama haksız biçimde görevden alınıyorsunuz. Emekli olsam emekli olurum ama psikolojin bozuk yaşarsın ömür boyu. Onun için mücadele edeceğiz... Yöneticiliğe dönmeyi haksızlığın giderildiğinin ispatı anlamında istiyorum. Biraz da bir intikam duygusu var. Hoş bir şey değil ama.

Yeterlikle ilgili sorunlar. Katılımcılar bir öğretmenlik görevindeki yeterlikle ilgili kaygılarını paylaşmışlardır. Yöneticilik yaparken öğretmenlik yeterliklerinin kaybolması belli Şekil 6’da kodları verilen sebeplerle açıklanmıştır.

Şekil 6. Yeterlikle İlgili Kaygılar



Yöneticilikteki iş yükünün öğretmenliğe engel olması. Şenay Öğretmen yeterlikleriyle ilgili kaygısının temel sebebini “Okullarda idarecilik, yöneticilik işi öğretmenliği tam olarak yapmaya engel çünkü öyle ki sınıfa gireceksin dersin var ama bir veli gelmiş öğrenci ile ilgili bir sorun görüştüyor ki önemli sorunlar da oluyor...” biçiminde, okullarda yöneticilerin iş yükünün öğretmenliği hakkında yapabileceği önünde engel olduğunu vurgulayarak açıklamıştır.

Yöneticilik rolünü çok uzun süre üstlenmiş olmak. Katılımcıların hepsi 10 yıldan daha uzun süredir yöneticilik rolü üstlenmiş öğretmenlerdir. Yöneticilik rolünü çok uzun süre üstlenmiş olmanın da öğretmenlik rolüne yeniden uyum sağlamayı zorlaştırdığını belirtmişlerdir. Uzun sürenin de ötesinde Tarık Öğretmen hemen hemen hiç öğretmenlik yapmadan idarecilik başlamış ve sürekli yönetici olarak çalışmış öğretmenler olduğunu ve bu kişilere şimdi “*hadi git öğretmenlik yap*” demenin verimli olmayacağını belirtmiştir. Örneğin Özhan Öğretmen 34 yıllık kariyerinin 33,5 yılını yönetici olarak geçirmiş bir lise matematik öğretmeni ve bir öğretmen olarak kendini çok yetersiz hissettiğini öğrencilere karşı vicdanen rahatsız hissettiğini ifade etmiştir. Özellikle branş öğretmeni olan katılımcılar sıklıkla ne kadar iyi olmaya çalışırlarsa çalışsınlar, meslektaşları kadar verimli olamayacaklarını ifade etmişlerdir.

Alan bilgisinin azalması. Uzun süre yöneticilik yapmış olmanın öğretmenlik üzerinde olumsuz etkisi sadece sınıf atmosferinden bir öğretmen olarak uzak kalmış olmak değil bu süre zarfında alan bilgisinin azalmasıdır. Nitekim Halim Öğretmen bu yetersizliği ve telafi çabasını şöyle ifade etmiştir:

25 yıldır ben bölümümle ilgili hiçbir çalışma yapmamışım... Devlet bana demiş ki ‘sen bu süre içerisinde idarecisin’ ve beni hizmet içi eğitim seminerlerine almış, kurslara almış, idareci olarak yetiştirmiş. Bir anda sudan çıkmış balığa döndüm ben, 25 yılda bildiğim tüm konuları unutmuşum ve şimdi ben o çocuğa ne verebilirim. Bir şeyler vermek için geceleri sabaha kadar çalışıyorum öyle gidiyorum çocukların karşısına.

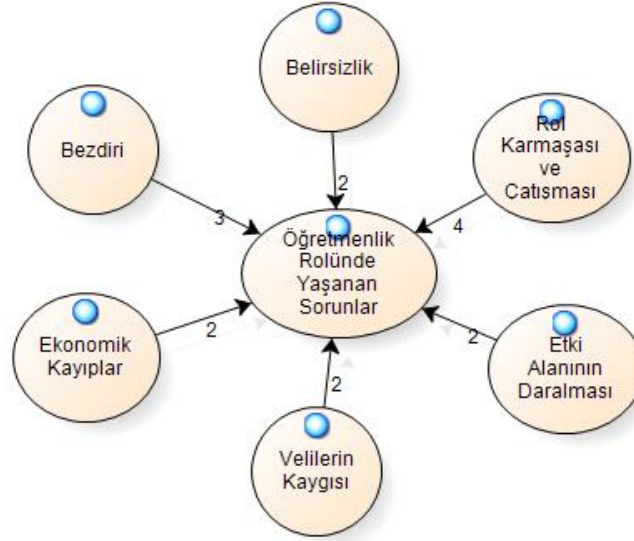
Yöneticiyken seçmeli derslere girilmesi. Alan bilgisinin azalmasının ve öğretmenliğe dönüştürme uyum sorunları yaşanmasının bir sebebi de yöneticiyken seçilen dersler olduğu belirtilmiştir. Özhan Öğretmen yönetsel görevlerin yükü ya da toplantılar yüzünden öğrencilerin önemli

dersleri boş geçmesin diye kendi branşlarında, ana dersler yerine seçmeli dersleri tercih ettiklerini belirtmişlerdir. Şeref Öğretmen ise sınıf öğretmenlerinin yönetmelik gereği ders almadığını bu yüzden öğretmenlik rolünden uzunca bir süre uzak kaldıklarını belirtmiştir.

Müfredatın değişmesi. Yöneticilik yaptıkları dönemde müfredatın sık sık değişmiş olması da katılımcıların yeniden öğretmen rolü üstlenmelerinde sorunlara sebep olmuştur. Örneğin sınıf öğretmenleri yöneticilik yaptıkları dönemde ilkokullarda el yazısı kullanılmaya başlanmıştır, yönetici olduğu için okul müdürleri ya da yardımcıları bu değişikliklerle ilgili hizmet içi eğitim almamışlardır.

Öğretmenlik rolünde yaşanan sorunlar. Öğretmenliğe geçiş süreciyle ve yeterlikle ilgili sorunlar dışında, öğretmenliğe döndürülen yöneticiler bu rolde çeşitli sorunlar yaşamışlardır. Bu sorunların kodları Şekil 7’de verilmiştir.

Şekil 7. Öğretmenlik Rolünde Yaşanan Sorunlar



Şekil 7’de görüldüğü gibi öğretmenliğe dönüşle altı sorun algılanmaktadır.

Bezdiri (mobbing- yıldırma). Rol sorunlarından biri öğretmenliğe döndürülmüş okul yöneticilerinin okullarındaki yöneticiler tarafından çeşitli şekillerde bezdiriyeye uğratılmasıdır. Halim Öğretmen 20-25 yıllık idarecilikten sonra bu öğretmenlerin ilkokulda en zor sene olan 1. sınıfa kasten verildiğini ve daha sonra da velilerin öğretmene karşı “*Bu adam okul yöneticiliğinden döndü öğretmenliği unuttu, çocuklarınızı eğitemez, ona göre şikâyet edin*” şeklinde kışkırtıldığını iddia etmiştir. Güneş Öğretmen ise bazı okullarda öğretmenliğe dönen bu idarecilere tüm sınıfların en kötü öğrencilerinden oluşturulmuş bir sınıf verildiğini ifade etmiştir. Osman Öğretmen ise kendi okulunda “*veliyle yüzgöz olursun*” bahanesiyle uzun süre sınıf alamadığını paylaşmıştır.

Velilerin kaygısı. Osman Öğretmen’e göre veliler de kaygı yaşamışlardır çünkü velilerin bakış açısı “*20-25 yıl müdürlük yapmış olan insanlar nasıl öğrencileri eğitecek? Uzaklaşmışlar eğitimden*” şeklindedir. Bazı veliler öğretmenin okul yöneticiliğinden döndüğünü öğrenince öğrencilerin sınıfını ve hatta okulunu değiştirmişler.

Ekonomik kayıplar. Diğer sorunlar yanında çok önemli olduğunu düşünmeseler de yöneticilik görevi sonlandırılan okul yöneticileri ekonomik kayıpları olduğunu da belirtmişlerdir. Örneğin Şenay Öğretmen ücretine göre borçlanma yapmış olduğunu, hayatını buna göre planladığını, bu anlamda da sorunlar yaşadığını belirtmiştir.

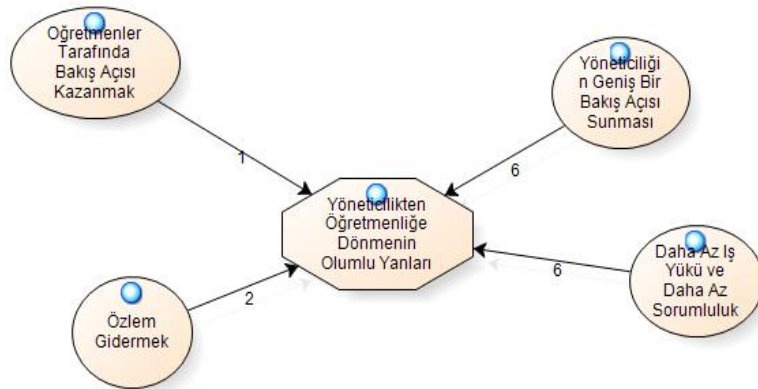
Etki alanının daralması. Katılımcıların sorun olarak algıladıkları bir diğer konu ise etki alanlarının daralmış olmasıdır. Osman Öğretmen bu durumu “Ben eğitime yön vermeyi insanlara yön vermeyi daha çok seviyorum yani sınıf bana yetmiyor. 30 öğrenciyi etkilemek de güzel bir şey ama ben istiyorum ki 300-500 öğrenciyi etkileyeyim” biçiminde ifade etmiştir.

Belirsizlik. Katılımcıların uyumunu zorlaştıran ve yeni rollerinde sorun yaşamalarına sebep olan başka bir durum ise belirsizlik halinin hâkim olmasıdır. Bireysel ya da sendikal olarak hukuki yollara başvuran katılımcılar Danıştay’ın yürütmeyi durduracağını ve görevlerine geri dönecekleri beklentisi içine girmişler. Osman Öğretmen nasıl olsa yöneticiliğe geri dönerim diye düşünmüş, öğretmen olarak sınıfta olma şansı bir daha elime geçmez diyerek kendini motive etmiş bu dönemde, ancak hukukun çöktüğüne inandığını belirtmiştir. Şeref Öğretmen “Herkes muallâkta yani geleceğim gideceğim, herkes mahkemeye vermiş. Gideceğim düşüncesiyle görev yapan kişilerin sınıfa ne derece faydalı olabileceğini düşünün siz” biçiminde bu belirsizlik halinin etkisini ifade etmiştir.

Rol karmaşası ve çatışması. Görüşmelerde tespit edilen bir diğer sorun da katılımcıların kendilerini öğretmenden daha çok yönetici olarak görmeleri sonucunda yaşadıkları rol karmaşası ve çatışmasıdır. Yukarıda bahsedilen hukuki belirsizliğin de bu karmaşaya katkı sağladığını söylemek mümkündür. Katılımcıların kullandıkları ifadeler genellikle “idareciliği tercih ederim” (Güneş Öğretmen) “yöneticiliği üzerimde biçimlendirmişim” (Osman Öğretmen) şeklinde kendilerini yönetici olarak gördüklerini belirten ifadelerdir. Osman Öğretmen’e göre “yıllarca son sözü söyleyen insan” olduktan sonra tüm müdürler yeni rollerinde sorun yaşamışlardır. Osman Öğretmen ise bambaşka bir açıdan konuyu açıklamıştır; yöneticilikten öğretmenliğe dönenlerin informal lider rolünü üstlenebildiklerini belirtmiştir. Okullarda atanan-formal ve öğretmenliğe dönmüş-informal yöneticiler ikiliği oluşmuştur.

Yöneticilikten öğretmenliğe dönmenin olumlu yanları. Katılımcılar yöneticilikten yaptıktan sonra öğretmenliğe dönmenin olumlu yanlarını da paylaşmışlardır. Şekil 8’de olumlu algılarının kodları paylaşılmıştır.

Şekil 8. Yöneticilikten Öğretmenliğe Dönmenin Olumlu Yanları



Şekil 8’de görüldüğü gibi yöneticilikten öğretmenliğe dönmenin dört olumlu yanı vardır.

Daha az iş yükü ve daha az sorumluluk. Güneş Öğretmen ve Şeref Öğretmen yöneticiyken geceleri bile okulun sorunlarını düşündüğünü, şu an ise sadece sınıfının sorumluluklarını taşıdıklarını belirtmişlerdir. İsa Öğretmen ise 26 yıldır ilk defa tatil yapabildiğini yöneticiyken hep üç beş günlük tatillerle geçtiğini ve yöneticiliği döneminde ailesinin dahi hep ikinci planda kaldığını paylaşmıştır. Şeref Öğretmen “*gülmeyen yüzüm gülmeye başladı*” diyerek yöneticiyken iş yükünün psikolojisini de olumsuz etkilediğini, o dönemde ailesine vakit ayıramadığını paylaşmıştır.

Yöneticiliğin öğretmenlikle ilgili geniş bir bakış açısı sunması. Katılımcıların yöneticilik yaptıktan sonra öğretmenlik yapmanın olumlu yanlarına dair bildirdikleri başka bir görüş de yöneticilik sırasında iyi öğretmenler ve kötü öğretmenlerle ilgili birçok gözlem yapmış olmaları ve dolayısıyla bu konuda geniş bir repertuara sahip olmalarıdır. Öğretmenliğe dönünce de bu birikimi iyi bir biçimde yansıtmaya çalışmışlardır. Güneş Öğretmen gözlediği ve yönetici olarak eleştirdiği yanlış öğretmen davranışlarını yapmamaya gayret ettiğini ve yönetici olarak tecrübelerini olumlu bir biçimde öğretmenliğine yansıtmaya çalıştığını belirtmiştir. İsa Öğretmen ise yöneticiliğin nasıl farklı bir bakış açısı kazandırdığını ve bunu öğretmenlikteki uygulamalarına nasıl yansıdığını şöyle açıklamıştır: “*Öğretmen olsam ben kendi sınıfımı bilebilirim ya da zümrelerimi en fazla, başkasını bilemem. Ama okul idarecisi olarak bizler ana sınıftan son sınıfa kadar tüm sınıfların sorunlarıyla, eğitim başarılarıyla ilgileniyoruz*”.

Özlem gidermek. Öğretmenliğe dönmenin bir diğer olumlu yanı sınıfta bir öğretmen olarak bulunmaya ve öğrencilerle öğretmenleri olarak iletişim kurmaya duyulan özlemi gidermek olduğu ifade edilmiştir. Osman Öğretmen “*öğretmenliği yeniden tattım*” diye ifade etmiştir bu duyguyu.

Öğretmen tarafında bakış açısı kazanmak. Katılımcılara göre öğretmenliğe dönmenin bir diğer olumlu tarafı yeniden yönetici olurlarsa öğretmenlik deneyiminin, yöneticiliklerine farklı bir bakış açısı katacağıdır. Osman Öğretmen “*Yıllardan beri ben öğretmenler odasında değildim ilk defa öğretmenlerin yanına geçtim oradan bir perspektif oldu bende*” şeklinde bu deneyimin -tekrar yönetici olabilirse- yöneticiliğine katkısı olacağını belirtmiştir.

TARTIŞMA VE SONUÇ

Bu çalışmada öğretmenlik görevine dönen yöneticilerin okul yöneticileri atama yönetmeliği ile ilgili görüşleri ve öğretmenlik deneyimleri araştırılmıştır. Okul müdürlerinin değerlendirilmesi sürecinde, değerlendirici amirlerin puanlarının orantısız biçimde etkili olmasının eleştirildiği görülmektedir. Bu değerlendirme formu incelendiğinde, ilçe milli eğitim müdürünün değerlendirme puanının %25, insan kaynaklarından sorumlu ilçe milli eğitim şube müdürünün %20, değerlendirilecek eğitim kurumundan sorumlu ilçe milli eğitim şube müdürünün %15, eğitim kurumunda değerlendirme yapacak dört öğretmenin toplam % 20, okul aile birliği başkan ve başkan yardımcısının değerlendirmesi %10, öğrenci meclisi başkanının ise %10 oranında etkili olduğu görülmektedir. Değerlendirmede 100 üzerinden 75 alan okul yöneticilerinin görev süreleri uzatılmaktadır. Bu durumda öğretmenler, okul aile birliği başkanı ve öğrenciler değerlendirmelerinde tam puan verseler dahi, okul müdürü göreve devam edemeyebilir. Yönetmelik, tüm paydaşların görüşünü alıyormuş gibi bir izlenim yaratsa da amirlerin verdiği puanların, okul müdürüyle birlikte çalışan öğretmen, öğrenciler ve velilerden daha etkili olması

en çok eleştirilen konulardan biri olmuştur. Bu yönetmelikte, okul müdürünün yeterliğini öğretmenlerden, öğrencilerden ve velilerden daha çok amirlerin bilebileceği kabulüyle hareket edilmiştir. Belki ilçe milli eğitim müdürleri ve şube müdürlerine, değerlendirecekleri okul müdürüyle belli bir süre çalışmış olmak şartı getirilmesi, değerlendirmenin gerçekçi olmasına yardımcı olabilir. Oysa değerlendirme formu açıklama bölümünde okul müdürünü değerlendirecek öğretmenlerin bu müdürle en az altı ay çalışmış olması koşulunun sağlanması gerektiği belirtilirken, ilçe milli eğitim müdürü ya da şube müdürleriyle ilgili böyle bir düzenleme yapılmamıştır.

Hem değerlendirme puanında büyük paya sahip olmaları hem de kısa bir süre göreve başlamalarının ötesinde, değerlendirme maddelerine verilen cevap seçeneklerinin sadece “evet” ya da “hayır” şıklarından ibaret olması ve değerlendirme maddelerinde öznel yargıların da bulunması, değerlendirme sürecinin tarafsızlığı ihtimaline gölge düşürmektedir. Örneğin değerlendirme formunda insan kaynaklarından sorumlu şube müdürünün okul müdürünü değerlendirdiği 1. madde “Personelin görüş ve önerilerini alarak kurum yönetim sürecine etkin katılımını sağlar.” cümlesidir. Şube müdürü bu konuda bilgiye sahip olacak pozisyonda olmayabilir, bilgiye sahip olsa bile böyle bir ifadenin sadece evet ve hayır biçiminde puanlandırılması oldukça sınırlandırıcıdır.

Yönetmeliğin en çok eleştiri alan bir diğer maddesi yöneticiliğin dört yılla sınırlandırılması, dört yılın sonunda sadece yeniden değerlendirme yapılmasıyla yöneticilik süresinin uzatılmasıdır. Daha önce 2005 yılında ve 2010 yılında yayınlanan yönetmeliklerde okul yöneticilerin aynı okulda görev yapma süresine öncelikle beş yıl, sonrasındaki değişikliklerle sekiz yıl gibi bir sınırlama getirilmiştir. Ancak yöneticilik görevinin tamamen sonlandırılması ve ancak yeniden bir değerlendirmeyle yöneticiliğe devam etme, Türkiye’de daha önce örneği görülmemiş bir uygulamadır. Yöneticilik süresinin ne kadar olması gerektiği tartışılan bir durumdur. Nitekim Tonbul ve Sağıroğlu’na (2012) göre uzun süre aynı kurumda çalışmak metal yorgunluğu ya da ego şişmesine sebep olabilmekte bu da sorunları tanımlama ve çözümlenme konularında yetersizlik olarak tanımlanan yönetme körlüğüne katkıda bulunabilmektedir. Ancak zorunlu yer değiştirme uygulamalarına maruz kalmış olan müdürlerle yapılan çalışmalarda (Yılmaz, Karaköse, Altinkurt ve Erol, 2012; Tonbul ve Sağıroğlu, 2012; Akçadağ, 2014) okul müdürlerinin kendi rızaları dışında yer değiştirme uygulamasını tam anlamıyla doğru bulmadıkları gözlenmiştir.

Yönetmeliğin eleştirilen bir diğer yanı, öğretmenlik rolüyle yöneticilik rolünün farklı roller olarak görülmemesi ile ilgilidir. Aslanargun’a (2011) göre de okul yöneticiliğinin mesleklaşmasının ve kurumsallaşmasının önündeki en büyük engel, öğretmenlik ve yöneticilik görevleri ve değerlerinin karıştırılmasıdır. Bu karışmanın, öğretmen-yönetici tipinin doğmasına ve aynı kişinin değişik iki değer sisteminin gerektirdiği rolleri oynamasına yol açtığı ileri sürülmektedir. Yönetmeliğin eleştirilen başka bir düzenlemesi, yeni görevlendirilecek okul müdürleri için yapılan değerlendirmelerde mülakatın, toplam puanın %50’sini oluşturmasıdır. Bu düzenlemede eleştirilen nokta, mülakatın olması değil, etki oranının çok yüksek olmasıdır. Daha önce yapılan çalışmalarda okul yöneticilerinin sadece sınavla atanması, doğru bulunmamıştır. Yılmaz ve diğerlerinin (2012) çalışmasında okul müdürlerinin, sınavla atanmanın yanlış olduğunu, objektif bir mülakat ile yönetici adaylarının belirlenmesi gerektiğini belirttikleri bulgusuna ulaşılmıştır. Sonuç olarak sadece sınavla okul yöneticisi atanmanın da doğru bulunmadığı ancak mülakatın da bu kadar ağırlığının olmasının da doğru bulunmadığı görülmektedir.

Uygulama sürecindeki yaşananlar da eleştirilmiştir. İyi tasarlanmış bir projenin başarısının bile uygulayıcılarına bağlı olduğu bir gerçektir. Dolayısıyla, yönetmelikte yoruma açık noktaların uygulayıcıların bakış açısına, siyasi görüşlerine göre yorumlanabilir. Bu çalışmada, okul müdürlerinin üye oldukları sendikaya göre görevlerine devam ettirildiği ve yeni görevlendirilen yöneticilerin mülakat puanlarının sendikalarına göre verildiği iddiası ortaya koyulmuştur. Benzer bir biçimde, alandaki diğer çalışmalarda da (Yılmaz vd., 2012; Tonbul ve Sağıroğlu, 2012) zorunlu yer değiştirme ile ilgili düzenlemenin siyasi iradenin kullandığı bir düzenleme olarak algılandığı, kadrolaşmaya yönelik siyasi amaçlar taşıdığı biçiminde bir algı olduğunu gözlemiştir. Siyasi ve sendikal etkinin fazla olduğuna dair kanaatin dayanağı, mülakatların nesnel bir biçimde gerçekleştirilmemesi ve de değerlendirme sürecinde belgelene performansların dahi olumsuz değerlendirilmiş olmasıdır. Bu şekilde yürütülen sürecin sonunda da eğitimi ve yetişmiş iş gücü israf edilmiştir. Bu denli büyük çapta değişikliğin okulların yönetimine de çeşitli olumsuz yansımaları olmuştur. Tonbul ve Sağıroğlu (2012) da yöneticilerin zorunlu yer değiştirmelerinin okul kültürünü ve okulun uzun vadeli planlarını olumsuz etkileyebileceği bulgusuna ulaşmıştır.

Yönetmeliğin bu kadar çok eleştiri almasının sebebi; büyük ölçüde yöneticilik görevinden sonra öğretmenliğe zorunlu olarak dönmüş olmasıdır. Bu konuda öncelikle ortaya çıkan sorun, yöneticilikten öğretmenliğe geçiş biçimiyle ilgilidir. Bu geçişin zoraki olması bir sorun olarak algılanmaktadır. Nitekim böyle bir uygulama Haznedar'ın (2010) öğretmenleri "alınan kararlardan doğrudan etkilenen ancak karar alma süreçlerine dâhil edilmeyen kitle" olarak tanımlamasıyla örtüşmektedir. Katılımcılar tarafından öğretmenliğe dönüş bir çeşit tenzil-i rütbe gibi algılanmakta ve eğitim camiası dışında da bu durum bir çeşit ceza gibi yorumlanmaktadır. Bu algı yüzünden öğretmenler şu an bir intikam duygusuyla hareket ettiklerini belirtmişlerdir. Önünde sonunda yeniden yöneticilik görevi üstlenmek istedikleri açıkça belirtmişlerdir. Öğretmen sorunlarıyla ilgili yapılan çalışmalarda (Demir ve Arı, 2013) öğretmenlik mesleğinin toplum içindeki saygınlığının azalması önemli bir sorun olarak belirtilmiştir. Öğretmenliğe dönen yöneticilerin ve de toplumun bunu bir ceza olarak algılaması, öğretmenliğin saygın olmayan, yöneticiliğin ise görece saygın olan bir mevki gibi algılanmasından kaynaklanıyor olabilir.

Öğretmenliğe döndürülmüş yöneticilerin öğretmenlik rolündeki sorunları, sadece zorla bu göreve dönmüş olmaktan kaynaklanan duygusal sorunlardan ibaret değildir. Yıllardır yöneticilik görevini üstlenen bu öğretmenler mesleki yeterlikleriyle ilgili kaygılar taşımaktadırlar. Yeterlikle ilgili kaygılar, alan değişikliği yapan öğretmenlerle yapılan çalışmalarda da (Cepni, Cerrah ve Bacanak, 2002; Tüysüz, Özer, Bozkurt ve Özdemir, 2013) öğretmenlerin yaşadıkları sorunlar arasında ortaya koyulmuştur. Öğretmenliğe döndürülen yöneticiler bu rolü sürdürmeye çalışırken de bezdiri gibi çeşitli sorunlarla başa çıkmaktadırlar. Öğretmenlere yöneltilen bezdirinin okullarda sergilenen liderlik tarzına göre değişebilmektedir (Daşçı ve Cemaloğlu, 2015). Eski yönetici olan öğretmenlerin informal lider olmalarını önlemek amacıyla daha çok bezdiriye maruz kalabileceklerini söylemek mümkündür. Katılımcılar göre yöneticilikten öğretmenliğe dönüşün olumlu yanları da vardır. Yöneticilikteki iş yükü ve sorumluluğun bitmiş olması, öğretmenliğe duyulan özlem bunlardan ikisidir. Bu bulguya benzer biçimde, Erginer ve Köse (2012) kendi istekleriyle öğretmenliğe dönmüş yöneticilerle yaptıkları çalışmada öğretmenliğe duyulan özlemin, yöneticilikte kendilerine ve ailelerine yeterince zaman ayıramamanın öğretmenliğe dönüşlerde etkili olduğu bulgusuna ulaşmıştır.

Çalışmadaki bulgular yönetmelikler hazırlanırken ve bu çapta büyük değişiklikler yapılmadan önce, paydaşların görüşleri dikkate alınması gerektiğini göstermektedir. Yönetmeliklerin zemini, hukuksal ve bilimsel temellere dayandırılmalıdır. Ancak bu sayede okullar, kısa soluklu yönetmeliklerden ve geleceği belli olmayan uygulamalardan kurtarılabilir. Öğretmenliğe dönmüş olan eski okul yöneticilerine, “uyum eğitimi” verilmeli ve ihtiyaç duydukları alanlarda eğitim sağlanmalıdır. Bu olgunun daha iyi anlaşılması adına, öğrenciler ve diğer paydaşların da görüşleri alınmalıdır. Buna ek olarak, ilk defa yöneticilik yapan okul yöneticilerinin de deneyimleri ve yönetmeliğe dair görüşleri araştırılmalıdır.

KAYNAKÇA

- Açıkalın, A. ve Özkan, M. (2015). *Bir öğrenim çevresi olarak okulu yönetmek*. Ankara: Pegem Akademi.
- Akçadağ, T. (2014). Okul yöneticilerinin bakış açılarıyla yöneticilerin yetiştirilme, atama ve yer değiştirmeleri; sorunlar ve çözümler. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1(29), 135-150.
- Akturan, U., ve Esen, A. (2008). *Nitel araştırma yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Akyüz, Y. (1978). *Türkiye’de öğretmenlerin toplumsal değişimdeki etkileri (1848-1940)*. Ankara: Doğan Basımevi.
- Aslanargun, E. (2011). Türkiye’de okul yönetimi ve atama yönetmelikleri. *NWSA: Education Sciences*, 6(4), 2646-2659.
- Bloor, M., ve Wood, F. (2006). *Keywords in qualitative methods*. London: Sage.
- Çepni, S., Cerrah, L. ve Bacanak, A. (2002). Sınıf öğretmenliği yapan fen öğretmenlerinin branş öğretmenliğine dönüş nedenleri ve döndüklerinde karşılaştıkları sorunlar. *V. Ulusal Fen Ve Matematik Eğitimi Kongresi Bildiriler Kitabı*(281-283). Ankara: Orta Doğu Teknik Üniversitesi Yayınları.
- Daşçı, E., ve Cemaloğlu, N. (2015). İlköğretim kurumu yöneticilerinin liderlik tarzları ile öğretmenlerin yaşadıkları yıldırma (mobbing) arasındaki ilişki. *Adıyaman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 19, 129-166.
- Demir, M. K., ve Arı, E. (2013). Öğretmen sorunları-Çanakkale ili örneği. *Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 32(1), 107-126.
- Erginer, A., ve Köse, M. F. (2012). Okul yöneticiliğini tercih ve ayrılma nedenlerine ilişkin nitel bir çalışma, *NWSA: Qualitative Studies*, 7(4), 14-28.
- Germann, P. J. (1988). Development of the attitude toward science in school assessment and its use to investigate the relationship between science achievement and attitude toward science in school. *Journal of Research in Science Teaching*, 25(8), 689-703.
- Habacı, İ., Karataş, E., Adıgüzelli, F., Ürker, A., ve Atıcı, R. (2013). Öğretmenlerin güncel sorunları. *Turkish Studies*, 8(6), 263-277.
- Haycock, K. (1998). No more settling for less. *Thinking*, 4(1), 3-12.

- Haznedar, B. (2010, Kasım). Türkiye’de yabancı dil eğitimi: reformlar, yönelimler ve öğretmenlerimiz. Sözlü bildiri, *International Conference on New Trends in Education and Their Implications*, Antalya.
- Husserl, E. (2012). *Ideas: General introduction to pure phenomenology*. NY: Routledge.
- Korkmaz, İ.,ve Serin, M. K. (2014). Branş değiştiren sınıf öğretmenlerinin yeni durumlarına ilişkin görüşleri. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 22(2), 497-514.
- MEB (2014). Millî Eğitim Bakanlığına Bağlı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Görevlendirilmelerine İlişkin Yönetmelik.10.06.2014 tarih ve 29026 sayılı Resmi Gazete.
- Nye, B., Konstantopoulos, S., veHedges, L. V. (2004). How large are teacher effects? *Educational Evaluation and Policy Analysis*,26(3) 237-257.
- Özmen, F., (2004, Temmuz). Sınavla atanan ilköğretim okulu yöneticilerinin öğretmenlerin mesleki gelişimindeki etkililik düzeyleri, Malatya örneği. Sözlü bildiri, *XIII. Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayı*, İnönü Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Malatya.
- Sarıkaya, E., ve Uzuner, Y. (2013). İşitme engelli çocukların okuma-yazma öğrenmelerine ilişkin öğretmen görüşleri. *Eğitimde Nitel Araştırmalar Dergisi*,1(1), 31-61.
- Seggie, F. N., ve Bayyurt, Y. (2015). *Nitel araştırma yöntem, teknik, analiz ve yaklaşımları*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Serin, M. K.,ve Korkmaz, İ. (2014). Sınıf öğretmenlerinin hizmet içi eğitim ihtiyaçlarının analizi. *Kırşehir Ahi Evran Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*,15(1), 497-514.
- Shannon, G. S., ve Bylsma, P. (2007). *Nine characteristics of high-performing schools: a research-based resource for schools and districts to assist with improving student learning*. USA: Washington Office of Superintendent of Public Instruction.
- Silverman, D. (1993). *Interpreting qualitative data: Methods for anal sing talk, text and interaction*. London: Sage.
- Stronge, J. H.,ve Hindman, J. L. (2003). Hiring the best teachers. *Educational Leadership*, 60(8), 48-52.
- Şahin, A. (2011). Öğretmen algılarına göre etkili öğretmen davranışları. *Kırşehir Ahi Evran Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 12(1) 239-259.
- Tonbul, Y., ve Sağıroğlu, S. (2012). Okul müdürlerinin zorunlu yer değiştirme uygulamasına ilişkin bir araştırma. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*,2(2), 313-339.
- Tüysüz, C.,Özer, B., Bozkurt, N., ve Özdemir, S. (2013). Branş değişikliği ile yan alanlarına geçen sınıf öğretmenlerin yaşadıkları bu değişime ilişkin görüşleri: Hatay ili örneği. *Adıyaman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*,6(15), 265-290.
- Yıldırım, A. ve Şimsek, H. (2011). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayınevi.
- Yılmaz, K.,Altinkurt, Y., Karaköse, T., ve Erol, E. (2012). Okul yöneticilerine uygulanan zorunlu yer değiştirme uygulaması hakkında okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin görüşleri. *E-Uluslararası Eğitim Araştırmaları Dergisi*,3(3), 65-83.

GENİŞ ÖZET

Okul müdürünün yeterliklerinin ve liderlik özelliklerinin okulların başarısı için önemli rol oynadığı ortaya konulmuştur (Shannon ve Bylsma, 2007). Bir okulun etkililiği için diğer bir değişken ise öğretimin niteliğini doğrudan etkileyen öğretmenlerdir. Dersi veren öğretmenin yeterliliği, öğrencilerin dersteki başarıları ile derse karşı olan tutumlarını etkileyen faktörler arasında en önemlisi olarak tanımlanmıştır (Germann, 1988). Türkiye’de, MEB’e Bağlı Eğitim Kurumlarına Yönetici Görevlendirilmesine Dair Yönetmelik 10.06.2014 tarihinde yayınlanmış ve yıllarca okul yöneticiliği yapmış 8.403 okul müdürünün 2014 Eylül ayında ve on binlerce müdür yardımcısının ise 2015 yılı şubat ayında yöneticilik görevi sonlandırılmıştır. Yıllarca yöneticilik görevini üstlenen bu öğretmenler her hangi bir uyum eğitimi almadan sınıflara dönmüşlerdir. Öğretmenliğe dönüş yapmış yöneticilerin, öğretmenliğe dönmelerine sebep olan, 10.06.2014 tarihli MEB’e Bağlı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Görevlendirilmelerine İlişkin Yönetmelik’e dair görüşlerinin ve öğretmenliğe döndükten sonraki deneyimlerinin tespit edilmesi, çalışmanın temel amacını oluşturmuştur.

Nitel araştırma yaklaşımı ve fenomenoloji deseni araştırmanın amaçlarına uygun görülmüştür. Türk Eğitim Sistemi’nde çeşitli nedenlerle okul yöneticilerinin öğretmenliğe dönmesi eski bir olgudur ancak bu kadar çok sayıda okul yöneticisinin öğretmenliğe kendi arzuları dışında döndürülmesi anlaşılması gereken yeni bir olgu olarak karşımıza çıkmıştır. Katılımcıların öğretmenliğe kendi arzuları dışında dönmeleri sürecinde yaşadıkları ve bu olguyu nasıl algıladıkları irdelenmiştir. Okul yöneticilerinin öğretmenliğe zoraki bir biçimde döndürülmeleri olgusunu nasıl deneyimlendiği resmedilerek, bu olguyla ilgili daha derin bir anlayış oluşturulmaya çalışılmıştır. Çalışma farklı sendikalara üye olan ve en az 10 yıl yöneticilik görevini üstlendikten sonra öğretmenliğe dönmüş dokuz gönüllü katılımcıyla yürütülmüştür. Veriler yarı yapılandırılmış görüşme formuyla toplanmış, QSR Nvivo 10 programı kullanılarak analiz edilmiştir. Tekrarlanan analizlerle iki ana tema, beş alt tema altında sınıflanan 37 kod oluşturulmuştur. Bulgular sonucunda ulaşılan iki ana tema yönetmeliğe ilişkin görüşler ve öğretmenliğe dönüşle ilgili görüşler olarak isimlendirilmiştir. Yönetmeliğe ilişkin görüşler yönetmelikteki maddelerle ilgili eleştiriler, uygulama sürecinde yaşananlara eleştiriler ve yönetmelik ve uygulamalar sonucunda okullarda yönetimin durumu şeklinde üç alt temaya ayrılmıştır. Öğretmenliğe dönüşle ilgili görüşler yöneticilikten öğretmenliğe dönünce yaşanan sorunlar ve yöneticilikten öğretmenliğe dönmenin olumlu yanları olarak iki alt temada ele alınmış; yöneticilikten öğretmenliğe dönünce yaşanan sorunlar da üç alt temada yorumlanmıştır.

Yönetmelikteki maddelere yönelik eleştirilerde öğretmenlikle yöneticiliğin ayrı roller olarak kabul edilmemesi, değerlendirme maddelerinde öznel yargılar olması, yöneticilik süresinin sınırlandırılması gibi görüşler ifade edilmiştir. Uygulama sürecinde yaşananlara eleştiriler ise siyasi ve sendikal etki, amirlerin okul müdürlerini değerlendirecek yeterlikte olmaması, belgelere aykırı olumsuz değerlendirmeler, hemşericilik ve adam kayırma gibi kodlar etrafında açıklanmıştır. Yönetmelik ve uygulamalar sonucunda okullardaki mevcut yönetim durumuna eleştiriler yetkilerin güç kaynağı ve tehdit aracı olarak kullanılması, öğrenci üzerindeki olumsuz etkiler, bitmeyen hukuki süreçler, okul kültürünün yok olması, yarım kalan projeler ve yeni yöneticilerin okullarda kabul görmemesi şeklinde sınıflandırılmıştır. Öğretmenliğe dönüşle ilgili görüşler hem olumlu hem de olumsuz yöndedir. Öğretmenliğe dönmenin olumsuz yanları arasında özellikle performansla ilgili kaygılar ifade edilmiştir. Olumlu yanları arasında ise, yöneticilik görevini sürdürürken gözlemledikleri iyi uygulamaları öğretmenliklerine yansatabilmeleri ifade edilen görüşler arasındadır.

Alan yazındaki tartışmalar, yönetmelikler hazırlanırken ve bu çapta büyük değişiklikler yapılmadan önce, paydaşların görüşleri dikkate alınması gerektiğini göstermektedir. Yönetmeliklerin zemini, hukuksal ve bilimsel temellere dayandırılmalıdır. Ancak bu sayede okullar, kısa soluklu yönetmeliklerden ve geleceği belli olmayan uygulamalardan kurtarılabilir. Öğretmenliğe dönmüş olan eski okul yöneticilerine, “uyum eğitimi” verilmeli ve ihtiyaç duydukları alanlarda eğitim sağlanmalıdır.

EK: Görüşme Soruları

1. Kendinizden biraz bahseder misiniz?
Sondaj: Branşınız nedir?
Sondaj: Kaç yıl yöneticilik yaptınız?
Sondaj: MEB’de toplam görev süreniz nedir?
Sondaj: Sendikalı mısınız? Hangi sendikaya üyesiniz?
2. 10 Haziran 2014 tarihinde yöneticilerin görevlendirmelerine ilişkin yönetmelik MEB’de yönetici atamalarında büyük değişiklikler getirdi. Bu yönetmelik ve yönetmeliğe bağlı olarak yapılan uygulamalar hakkında ne düşünüyorsunuz?
3. Uzun yıllar yöneticilik yaptıktan sonra öğretmenliğe geçiş yapmanın olumlu yanları nelerdir?
4. Uzun yıllar yöneticilik yaptıktan sonra öğretmenliğe geçiş yapmanın olumsuz yanları nelerdir?
Sondaj: Şu an öğretmenlik yeterliğinizi/performansınızı nasıl buluyorsunuz?
Sondaj: Yöneticiler, öğretmenler, veliler ve öğrencilerle ilişkileriniz nasıl?
5. Sizce mevcut yönetici atanma yönetmeliği ve ilgili uygulamaların eğitim sistemi üzerinde ne gibi etkileri olur?
6. Tekrar yöneticilik yapmak ister misiniz? Neden?
7. Kapanış: Eklemek istediğiniz herhangi bir şey var mı?