

T.C.
NECMETTİN ERBAKAN ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ TEFTİŞİ PLANLAMASI VE EKONOMİSİ BİLİM DALI

ÖĞRETMENLERİN OKUL YÖNETİCİSİ OLMAK İSTEMEME
NEDENLERİNİN İNCELENMESİ

Selçuk DEMİRKAPI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Danışman: Doç. Dr. Ali ÜNAL

Konya -2019



T.C.
NECMETTİN ERBAKAN ÜNİVERSİTESİ
Eğitim Bilimleri Enstitüsü Müdürlüğü



BİLİMSEL ETİK SAYFASI

Öğrencinin	Adı Soyadı	Selçuk DEMİRKAPI
	Numarası	148301021016
	Ana Bilim Dalı	Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı
	Bilim Dalı	Eğitim Yönetimi Teftişi Planlaması ve Ekonomisi
	Programı	Tezli Yüksek Lisans
	Tezin Adı	Öğretmenlerin Okul Yöneticisi Olmak İstememe Nedenlerinin İncelenmesi

Bu tezin proje safhasından sonuçlanmasına kadarki bütün süreçlerde bilimsel etiğe ve akademik kurallara özenle riayet edildiğini, tez içindeki bütün bilgilerin etik davranış ve akademik kurallar çerçevesinde elde edilerek sunulduğunu, ayrıca tez yazım kurallarına uygun olarak hazırlanan bu çalışmada başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel kurallara uygun olarak atıf yapıldığını bildiririm.

17/ 07/2019

Selçuk DEMİRKAPI



T.C.
NECMETTİN ERBAKAN ÜNİVERSİTESİ
Eğitim Bilimleri Enstitüsü Müdürlüğü



YÜKSEK LİSANS TEZİ KABUL FORMU

Öğrencinin	Adı Soyadı	Selçuk DEMİRKAPI
	Numarası	148301021016
	Ana Bilim Dalı	Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı
	Bilim Dalı	Eğitim Yönetimi Teftişi Planlaması ve Ekonomisi
	Programı	Tezli Yüksek Lisans
	Tez Danışmanı	Doç.Dr. Ali ÜNAL
	Tezin Adı	Öğretmenlerin Okul Yöneticisi Olmak İstememe Nedenlerinin İncelenmesi

Yukarıda adı geçen öğrenci tarafından hazırlanan Öğretmenlerin Okul Yöneticisi Olmak İstememe Nedenlerinin İncelenmesi başlıklı bu çalışma 08/07/2019 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda oybirliği/oyçokluğu ile başarılı bulunarak, jürimiz tarafından yüksek lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

	Ünvanı Adı Soyadı	İmza
Danışman	Doç.Dr. Ali ÜNAL	
Jüri Üyesi	Dr.Öğr. Üyesi Şenyurt YENİPİNAR	
Jüri Üyesi	Dr.Öğr. Üyesi Deniz DERİN BAY GÜLMEZ	

T.C.
NECMETTİN ERBAKAN ÜNİVERSİTESİ
Eğitim Bilimleri Enstitüsü Müdürlüğü

Öğrencinin

Adı Soyadı	Selçuk DEMİRKAPI
Numarası	148301021016
Ana Bilim Dalı	Eğitim Bilimleri Enstitüsü/Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı
Bilim Dalı	Eğitim Yönetimi Bilim Dalı
Programı	Tezli Yüksek Lisans
Tez Danışmanı	Doç. Dr. Ali ÜNAL
Tezin Adı	Öğretmenlerin Okul Yöneticisi Olmak İstememe Nedenlerinin İncelenmesi

ÖZET

Bu araştırmanın amacı; öğretmenlerin okul yöneticisi olmak istememesine neden olan etkenleri belirlemektir. Bu alanda yapılacak çalışmalarda eğitim politikalarına katkıda bulunabilmek amacıyla öğretmenlerimizin görüşleri incelenmiş ve önerilerde bulunulmuştur.

Çalışma, maksimum çeşitlilik örnekleme kullanılarak nitel araştırma yöntemiyle yapılmıştır. Çalışma grubu, 2018-2019 Eğitim-Öğretim yılında Konya ili Ereğli ilçesi merkez ve mahallelerindeki anaokulu, ilkokul, ortaokul ve liselerde görev yapmakta olan (38) öğretmenden oluşmaktadır.

Araştırmada, uzman görüşü alındıktan sonra bire bir görüşme yapılmıştır. Görüşme de ses kaydı kullanılmıştır. Daha sonra araştırmacı tarafından yazıya dökülerek temalar oluşturulmuştur. Temalar, içerik analizi yöntemiyle çözümlenmiştir.

Araştırma sonuçlarına göre öğretmenlerin okullara yönetici olmamalarına etki eden faktörler şunlardır: Okul müdürünün görevlendirme biçiminden kaynaklanan faktörler, okul müdürlerinden beklentiler okul müdürlerinin rol görev yetkisinden kaynaklanan faktörler, okul yöneticiliğinin meslek olmaması, öğretmenlik mesleğinden kaynaklanan faktörler, politik faktörler, okul yöneticiliğinin psikolojik baskısından kaynaklanan faktörler, okul müdürlüğünün statüsü, sorumluluğun fazlalığından kaynaklanan faktörler, sistemden kaynaklanan faktörler, üst yönetim desteğinden kaynaklanan faktörler, okulun finansmanından kaynaklanan faktörler, velilerden kaynaklanan faktörler, ailevi nedenden kaynaklanan faktörler, iş arkadaşlarıyla yaşanan sorunlar, taşınmalı ve pansiyonlu okullardaki iş yükü, medyadan kaynaklanan faktörler.

Anahtar Kelimeler: Okul Yöneticisi, Yönetici Olma, Öğretmen Görüşleri

T.C.
NECMETTİN ERBAKAN ÜNİVERSİTESİ
Eğitim Bilimleri Enstitüsü Müdürlüğü

Öğrencinin

Adı Soyadı	Selçuk DEMİRKAPI
Numarası	148301021016
Ana Bilim Dalı	Eğitim Bilimleri Enstitüsü/Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı
Bilim Dalı	Eğitim Yönetimi Bilim Dalı
Programı	Tezli Yüksek Lisans
Tez Danışmanı	Doç. Dr. Ali ÜNAL
Tezin Adı	Examining the reasons of why teachers do not want to be school manager

SUMMARY

The aim of this research; to determine the factors that cause teachers do not want to be school manager. In order to contribute to educational policies, the opinions of our teachers have been examined and made suggestions.

The study was conducted by qualitative research method using maximum diversity sampling. The study group consisted of (38) teachers working in kindergartens, primary schools, secondary schools and high schools in the central and districts of Ereğli district of Konya province in the 2018-2019 academic educational year.

In the study, face to face interviews were conducted after obtaining expert opinion. Voice recording was used in the interviews. Afterwards, the themes were written by the researcher. The themes were analyzed by content analysis method.

According to the results of the research, the factors that affect teachers' non-being managers are as follows: Factors arising from the assignment of the school manager, Expectations from school managers, factors arising from the role of school

managers, being a school management is not a profession, factors arising from the teaching profession, political factors, factors arising from psychological pressure of school management, the status of the school management, factors arising from the excess responsibilities, system-related factors, factors arising from senior management support, factors arising from school funding, factors caused by parents, factors related to family reasons, problems with colleagues, lots of work in transported and boarding schools, media-related factors.

Key Words: School Manager, Becoming a School Manager, Opinions of Teachers



ÖN SÖZ/TEŞEKKÜR

Bu araştırmada öğretmenlerin okul yöneticisi olmak istememe nedenlerinin incelenmesi amaçlanmıştır. Öğretmenlerin okul yöneticisi olmak istememe nedenlerinin önemine dikkat çeken bu çalışma, meslektaşlarım olan öğretmenlerin destek ve yardımlarıyla yürütülmüştür.

Bu araştırmanın yapılmasında büyük destek veren, fikirleri ile yol gösteren tez danışman hocam Doç. Dr. Ali ÜNAL' a değerli katkılarından dolayı en içten teşekkürlerimi sunarım.

Ayrıca bana güvenen ve beni her zaman destekleyen “ hadi ne duruyorsun, bitir şu tezini!” diyen öğretmen eşim, Kadriye DEMİRKAPI' ya; çalışmamı yaparken sabırla bekleyen kızlarım Rananur ve Firdevs DEMİRKAPI' ya hiçbir zaman desteklerini esirgemeyen arkadaşlarıma ve okul yöneticilerine çok teşekkür ederim.

Selçuk DEMİRKAPI

Ereğli, 2019

Kısaltmalar ve Simgeler Listesi

Akt. : Aktaran

vb . : Ve benzeri

vd. : Ve diğlereri

s. : Sayfa

% : Yüzde

Ark.: Arkadaşları

ÖSYM: Ölçme, Seçme ve Yerleştirme Merkezi

MEB: Milli Eğitim Bakanlığı

YÖK: Yüksek Öğretim Kurulu

TODAİE: Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü

MEHTAP: Merkezi Hükümet Teşkilatı Projesi

STK: Sivil Toplum Kuruluşları

EYTPE: Eğitim Yönetimi Teftişi Planlaması ve Ekonomisi

MEGSB: Milli Eğitim, Gençlik ve Spor Bakanlığı

TBMM: Türkiye Büyük Millet Meclisi

İSG: İş Sağlığı ve Güvenliği

SSK: Sosyal Sigortalar ve Genel Sağlık Sigortası Kanunu

DYK: Destekleme ve Yetiştirme Kursu

KBS: Kamu Harcama ve Muhasebat Bilişim Sistemi

Tablolar Listesi

Tablo 1: Heyet-i İlmîyeler ve Ele Aldıkları Konular	24
Tablo 2: Geçmişten Günümüze Milli Eğitim Şûraları ve Ele Aldıkları Konular	25
Tablo 3: 1990, 1993, 1995 Yılları Atama Yönetmelik Değişikliklerin Karşılaştırılması.....	34
Tablo4: 1998 Atama Yönetmeliği	36
Tablo 5: 2009 Atama Yönetmeliğinde Değişiklik Yapan Yönetmeliklerin Yayımlandığı Resmî Gazete	41
Tablo 6: 2004, 2006, 2007, 2008, 2009 Atama Yönetmelikleri ve Değişiklikler	43
Tablo 7: 2018 Yönetici Atama Yönetmeliğinde Değişiklik Yapan Yönetmeliklerin Yayımlandığı Resmî Gazete	48
Tablo 8: Yıllara Göre Yönetici Atama Yönetmeliğindeki Değişiklikler.....	50
Tablo 9: Çalışma Grubu Katılımcıların Kişisel Bilgileri.....	66
Tablo 10: Öğretmenlerin Okul Yöneticisi Olmak İstememe Nedenlerine Etki Eden Faktörler	71

İÇİNDEKİLER

Sayfa No

Bilimsel Etik Sayfası	i
Tez Kabul Formu	ii
Özet	iii
Summary	v
Ön Söz/Teşekkür.....	vii
Kısaltmalar ve Simgeler Sayfası.....	viii
Tablolar Listesi.....	xi
Giriş.....	1
BİRİNCİ BÖLÜM-GİRİŞ	1
1.1.Problem Durumu.....	1
1.2.Araştırmanın Amacı	6
1.3.Araştırmanın Önemi.....	6
1.4.Sayıtlar.....	7
1.5.Sınırlılıklar.....	8
1.6.Tanımlar.....	8
İKİNCİ BÖLÜM- KURAMSAL ÇERÇEVE.....	9
2.1. Yönetim Nedir?.....	9
2.2. Eğitim Yönetimi Nedir?.....	10
2.3. Okul Yönetimi Nedir?	12
2.4. Eğitim Yöneticisi Kimdir?.....	13
2.5. Okul Yöneticisi Kimdir?.....	14
2.6. Türkiye’de Yöneticiliğin Tarihsel Gelişimi.....	18
2.7. Türkiye’de Genel Olarak Yönetici Seçme ve Yetiştirme Modelleri.....	22
2.7.1. Eğitim Şuralarında Yöneticilik	23

2.7.2. Yönetmeliklerde Yöneticilik	31
2.8. İlgili Araştırmalar.....	56
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM-YÖNTEM.....	64
3.1.Araştırmanın Modeli	64
3.2.Araştırmanın Katılımcıları.....	65
3.3.Verilerin Toplanması.....	68
3.4.Verilerin Analizi.....	69
3.5. Geçerlik ve Güvenirlik.....	69
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM –BULGULAR.....	70
4.1. Okul Müdürünü Görevlendirme Biçiminden Kaynaklanan Faktörler ...	73
4.1.1. Müdür Görevlendirmesinin Objektif Olarak Yapılmaması.....	73
4.2.Okul Müdürlerinden Beklentiler Okul Müdürlerinin Rol Görev Yetkisinden Kaynaklanan Faktörler	75
4.2.1.Okul Müdürlerinin Liderden Ziyade Yönetici Olmalarının Beklenmesi.....	75
4.2.2. Okul Müdürlüğünün Zor Bir Görev Olması.....	76
4.2.3. Okul Müdürlerinin Mesai Saatlerinin Belirsiz Olması.....	77
4.2.4. Okul Müdürünün Yetkisinin Az Olması.....	77
4.3.Okul Yöneticiliğinin Meslek Olmaması.....	79
4.4. Öğretmenlik Mesleğinden Kaynaklanan Faktörler.....	81
4.4.1. Öğretmenlik Mesleğinin Sevilmesi	81
4.4. 2. Öğretmenlik Mesleğinden Duyulan Haz.....	82
4.4.3.Öğretmenlik Mesleğinde Özel Hayata Daha Fazla Zaman Ayırabilme.....	83
4.4.4.Öğretmenlik Mesleğinin Müdürlüğe Göre Sorumluluğunun Daha Az Olması.....	83
4.4.5. Maddi Getirisinin Olmaması.....	83

4.5. Politik Faktörler.....	85
4.5.1. Sendikalar.....	86
4.5.2. Karar Alırken Siyasi Baskılar	86
4.6. Okul Yöneticiliğinin Psikolojik Baskısından Kaynaklanan Faktörler ...	87
4.6.1. Psikolojik Baskı.....	87
4.7. Okul Müdürlüğünün Statüsü.....	89
4.8. Sorumluluğun Fazlalığından Kaynaklanan Faktörler.....	90
4.8.1. Aşırı Sorumluluk	90
4.8.2. Okul Başarısı Sorumluluğunun Müdüre Verilmiş Olması.....	92
4.8.3. Okul Müdürlerinin Eğitim Dışındaki İş Yükü	93
4.8.3.1. Sosyal Sigortalar Kurumu İşlemleri İle İlgili İşlemlerden Kaynaklanan İş Yükü	94
4.8.3.2. İş Yükünün Sürekli Artarak Yeni Şeylerin Gelmesi.....	96
4.8.3.3. Okul Müdürlerinin Eğitim Dışında Başka İş Yükleriyle Uğraşması	97
4.9. Sistemden Kaynaklanan Faktörler.....	98
4.9.1. Sistemin Getirdiği Olumsuzluklar.....	98
4.10. Üst Yönetim Desteğinden Kaynaklanan Faktörler.....	100
4.10.1. Bürokratların Okul Müdürlerine Bakış Açısı.....	100
4.10.2. Okul Müdürlerinin Baskı Altında Olması.....	100
4.10.3. Üst Yönetim Desteğinin Yetersizliği.....	101
4.11. Okulun Finansmanından Kaynaklanan Faktörler.....	102
4.11.1. Bütçe ve Ödenek Problemleri Maddi İmkânsızlıklar Okul Aile Birlikleri Aracılığıyla Velilerin Bağış Yapmamaları.....	102
4.12. Velilerden Kaynaklanan Faktörler.....	107
4.12.1. Velilerin Okul İle İşbirliği Konusundaki Yanlış Tutumları	107
4.12.2. Velilerin Şikâyetleri.....	109

4.13. Ailevi Nedenden Kaynaklanan Faktörler.....	110
4.13.1.Okul Müdürlerinin Uzun Çalışma Saatleri.....	110
4.13.2. Tatil Sürelerinin Kısılması.....	112
4.14. İş Arkadaşlarıyla Yaşanan Sorunlar.....	113
4.14.1. İş Arkadaşlarıyla İnsan İlişkilerinin Bozulması	113
4.15. Taşımali ve Pansiyonlu Okullardaki İş Yüğü.....	115
4.15.1. Taşımali Okullardaki İş Yüğü.....	115
4.15.2. Pansiyonlu Okullardaki İş Yüğü.....	116
4.16. Medyadan Kaynaklanan Faktörler.....	117
4.16.1. Medyanın Tutumu ve Medyanın Yanlış Algılanması	117
BEŞİNCİ BÖLÜM -SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER.....	119
5.1.Sonuç ve Tartışma.....	119
5.2.Öneriler.....	150
5.2.1. Uygulamaya Yönelik Öneriler.....	150
5.2.2.Araştırmacılara Yönelik Öneriler.....	151
Kaynakça.....	152
Ekler.....	174
Özgeçmiş.....	177

BİRİNCİ BÖLÜM – GİRİŞ

Öğretmenlerin okul yöneticisi olmak istememesine neden olan etkenleri belirlemek için yapılan araştırmanın bu bölümünde; problem durumu, araştırmanın amacı, önemi, varsayımları, sınırlılıklar ve tanımlara yer verilmiştir.

1.1.Problem Durumu

Yönetim, örgüt içinde bulunan insanların ve madde kaynaklarının en üst verimde örgütün amaçları doğrultusunda en iyi şekilde kullanılmasıdır.(Cemaloğlu, 2005). Eğitim yöneticiliğinin içerisinde yer alan okul yöneticiliği, okulların hedeflerine nasıl ulaşabileceklerini, okulların etkili ve verimli şekilde nasıl çalışabileceklerini inceler (Binbaşıoğlu,1998; Akt. Akçadağ, 2014). Okullar, insanla uğraştığı için diğer örgütlerden farklı bir konuma gelmiştir. Bu özel ve önemli konumu, okul yönetiminin önemini her geçen gün ön plana çıkarmaktadır (Açıkalın,1998).Toplumsal hayatımızı etkileyen ekonomik ve teknolojik gelişmeler dünyamızı hızlı bir şekilde değiştirmektedir. Bu değişim ve gelişim sayesinde okullarımız da her geçen gün, bu değişim ve gelişime ayak uydurmak zorunda kalmaktadır. Bu nedenle insanların eğitilmesi de önemini korumaktadır.(Keskinkılıç, 2007). Eğitim sisteminin en temel işlevlerinden birisi, bireyleri işe ve hayata hazırlamak, bireylerin topluma uyumunu kolaylaştırmak ve bireylerin topluma uyumunu sağlamaktır. Bu nedenle eğitim, toplumun diğer sistemlerinden geri kalamaz, ileri de gidemez (Taymaz, 2011).

Okul müdürü, okulun yönetiminden sorumlu olan kişidir. Kanunlar çerçevesinde ve beklentiler doğrultusunda okulu etkili hâlde çalıştırmak için okulun tüm kaynakları gibi personel kaynağını da etkili ve verimli kullanma görevinde olan en önemli kişidir (Gülşen ve Gökyer, 2012). Milli Eğitim Temel Kanunu'nda ifadesini bulan temel amaç ve ilkelerine bağlı kalarak Milli Eğitim'in genel amaçları ile okul veya kurumun amaçlarını gerçekleştirmek üzere tüm kaynakların etkili ve verimli kullanımından, ekip ruhu anlayışı ile yönetiminden ve temsilinden birinci derecede sorumlu eğitim ve öğretim lideridir. (Resmi Gazete, 2009)

Okulun amaçlarını gerçekleştirecek, yapısını yaşatacak ve havasını koruyacak lider; okul müdürüdür. Müdürün en önemli görevi, eğitim liderliğidir. (Bursalıoğlu, 2013). Okul müdürleri, öğretmeden ve öğrenmeye kadar birçok süreci barındıran okula ait görevlerde bütünleştirme, örgütleme ve güdüleme rolünü üstlenmek durumundadır. Güçlü okullar için toplumu değiştirmeye ikna edebilecek nitelikte müdürler gereklidir. Bu okul müdürleri öğrenci ve öğretmenlerini çalışmaya ve potansiyellerini açığa çıkarmaya yöneltmeyecek, beraberinde elde ettiği veriler ışığında velileri de kanalize ederek sosyal bir değişime öncülük edeceklerdir (Arslan, 2002).

Eğitim sürecini ülke çıkarları ile paralel bir şekilde çağdaş eğitim anlayışıyla yürütülmesine katkıda bulunabilen ve çalışanlar arasında bağ kurabilen, çalışanları eş güdümlen ve gerçekleştiren bütün etkinlikleri değerlendirerek okul kurumunun verimli ve başarılı bir seviyeye ulaştırmaya çalışan kişidir (Kaya, 1984). Okul yönetiminin işleyişine yön verenler, okul müdürleridir (Kul ve Güçlü, 2010). Okulun etkililiği ve verimliliği açısından okul müdürü çok önemlidir. Çünkü okul müdürleri, sahip oldukları bilgi ve becerilerle okulun geleceğini planlamakta, yönünü belirlemekte ve okuldaki değişim çabalarını yönlendirmektedir (Garies ve Tschannen-Moran, 2005, Akt: Ağaoğlu, Altınkurt, Yılmaz ve Karaköse, 2012).

Okulu yasa ve yönetmeliklerin kendisine verdiği yetkiye bağlı olarak okulun her türlü girdilerinin sağlanmasından ve okul amaçlarını gerçekleştirme yönünde kullanılmasından sorumlu olan kişidir. Okul müdürü, okulun insan kaynağı ve diğer kaynaklarının sağlanması, yerli yerinde kullanılması, eğitim ve öğretimle ilgili her türlü etkinliklerin planlanıp uygulanması, denetlenmesi, değerlendirilmesi, okulda işbirliği, iletişim ve eşgüdümün sağlanması, ortaya çıkan sorunların çözümü kapsamında yer alan görevleri yerine getirmek durumunda olan kişidir.(Özden, 2005). Dolayısıyla okul müdürleri okul için önemli bir yere sahiptir.

Eğer iyi bir okul müdürü seçilip atanmaz ise hem idari anlamda hem de yönetim anlamında okul, olumsuz etkilenecektir. En başta eğitsel anlamda liderlik ve öğretmenlere etkili rehberlik yapamayacak, gerek personel gerekse veli çevre ile iletişim kuramayacak; okulun başarısında da olumsuz etkileri olacaktır. Okulların

yönetilmesi ikinci bir görev olduğu için süresi içerisinde görevini dolduran yöneticiler sık sık değişecektir. Bu yüzden okulların amaçları doğrultusunda yönetilmesi ve müdürün okul için ne kadar önemli olduğu konusu karşımızda durmaktadır. (Bursalıoğlu, 2005).

Okul için önemli bir yere sahip olan okul müdürlerinden kimlerin müdür olacağı ve kimlerin okul müdürü olarak seçileceği bir problem olarak karşımızda durmaktadır. Okul müdürü; personel hizmetleri, öğretim liderliği, öğrenci hizmetleri, genel hizmetlerin yönetimi, bütçe hizmetleri, okul çevre ilişkileri gibi konuların dışında okulun değişiminden de sorumludur. Okul müdürünün yenileşmeye karşı duruşu ve okul müdürünün liderliğiyle çalışanlarını etkilemesinden dolayı okul müdürünün kim olacağı sorusu önem arz eder. (Özdemir, 2010).

Özmen ve Kömürlü (2010), okul yöneticisi olacakların seçilmesi ve atanmasının mesleki bilgi ve becerilere dayandırılması gerektiğini yani tecrübeli olanların seçilmesi gerektiğini vurgulamaktadır. Cemaloğlu (2005), güçlü iletişim becerilerine sahip etkili liderlik yapabilecek ve yönetim alanında bilgi sahibi olan yöneticilerin seçilmesi ve atanmasının önemli olduğunu belirtmiştir. Kayıkçı (2001), okul yöneticilerinin istekli ve yetenekli olanların arasından, hizmet öncesi ve yönetici değerlendirme ölçütlerine özen gösterilerek seçilmesinin önemli olduğunu belirtmektedir.

Okulların yönetiminde çok önemli bir yere sahip olan müdürlerin kimlerden ve nasıl seçilmesi gerektiği konusu, devamlı problem olarak görülmektedir. Eğitim için önemli bir yere sahip olan okul müdürlerinin seçimi, atanması ve yetiştirilmesi her geçen gün önemini korumaktadır. Toplumun tamamını etkileme gücüne sahip olan, ülkenin hem bugünü, hem de geleceğini şekillendirerek stratejik bir rol oynayan eğitimin ve bu eğitimin verildiği kurumların yönetilmesi çok hassas ve önemli bir konudur. Bu nedenle, bu konu ile ilgili tüm taraflar, duruma en ince ayrıntısına kadar hassasiyetle yaklaşmakta ve konunun çözümü o oranda zorlaşmaktadır. Bu durum ise uzlaşma kültürünün zayıf olduğu ülkemizde; çözümsüz bir konu olarak sürüp gitmekte, hatta ciddi bir kaos hâline dönüşmektedir (Yeloğlu, 2008) .

Okul yöneticiliği meslek hâlini almadığı için okul yöneticiliği ve eğitimiyle ilgili çalışmalar, teoride kalmış; teoriden uygulamaya dönüşmemiştir. Farklı ülkelerde (ABD, İngiltere, Almanya, Fransa vb.) okul yöneticilerinin yetiştirilmesi, atanması, yönetici atama ve yer değiştirme yönetmeliklerinin incelenmesi, mevcut sorunlar ve çözüm önerileri hakkında çeşitli çalışmalara rastlanmaktadır. Bu çalışmalarda yönetici yetiştirme aşamasındaki eksikliklere, sürekli değişen yönetmeliklere ve seçim sürecinde liyakat sahibi adayların seçilmesine dikkat çekilmiştir. Yani gelişmiş ülkelerde liyakat sahibi olanlar belirlenip atanırken ülkemizde yöneticilerin seçilmesi atanması ve yetiştirilmesi konusu problem olmaya devam etmektedir (Ağaoğlu, Altinkurt, Yılmaz ve Karaköse, 2012).

Türkiye'de eğitim yöneticiliğine atanma ölçütleri yönetmeliklerle sürekli olarak değiştirilmektedir (Doğan, Demir ve Pınar, 2014). Yavuzer (2014), 1978 yılından 2014 yılına kadar yayımlanan 13 yönetmeliği incelemiş ve Milli Eğitim Bakanlığı'nın yönetici atama ve seçme konusunda bir standart geliştirip oluşturamadığını ve birçok ölçütün neredeyse her yönetmelikte değiştiğini vurgulamıştır. Özmen ve Kömürlü (2010), yönetici atamasıyla ilgili 2003 yılından 2010 yılına kadar yaklaşık 30 (otuz) adet genelge ve yönetmelik çıkarıldığını buna rağmen sorunların hâlâ çözüme kavuşturulamadığını ifade etmiştir. Okul yöneticilerinin yetiştirilmesi ile ilgili yaptıkları çalışmalarda Cemaloğlu (2005), Akçadağ (2014), Ağaoğlu, Altinkurt, Yılmaz ve Karaköse (2012) okul yöneticisi yetiştirme ve atamasıyla ilgili sıkıntılara dikkat çekmişlerdir. Cemaloğlu (2005), Türkiye'de yönetici yetiştirme programlarıyla ilgili ciddi çalışmaların olduğunu fakat okul yöneticisi yetiştirme ve atamasıyla ilgili herhangi bir kayda değer uygulamanın olmadığını; Akçadağ (2014), Türkiye'de merkezi örgütlenme yapısı ile eğitim sisteminin işlediğini, eğitim yöneticisi sisteminin olmadığını dile getirmiştir. Yani okul yöneticiliği ile ilgili belirli bir sistemin olmadığını Cemaloğlu, Akçadağ, Ağaoğlu, Altinkurt, Yılmaz ve Karaköse ifade etmiştir.

Ayrıca yönetmeliklere bakıldığında Bakanlık tarafından kimlerin müdür olacağı ve müdürlerin nasıl seçileceği ile ilgili herhangi bir standart oluşturulamadığı görülmektedir. Aslanargun (2011), 1990 yılından sonra eğitim kurumlarına atanacak

olanlarda standartların oluşmaya başladığını fakat yeterli olmadığını dile getirmiştir. Standart oluşturulamadığının kanıtı ise yönetmeliklerdeki sürekli değişikliklerdir. 1998 yılında yönetici atamalarında ilk kez seçme sınavı getirilmiştir. Daha sonraki dönemlerde bu, sürekli değişmiştir. 2014 yılında sözlü sınava dönülmüştür. Müdürler için 1990 yılında sözlü sınav; 1998 yılında yalnız müdürlere yazılı sınav, 2004' te müdür ve müdür yardımcılara yazılı sınav, aynı yıl müdürlere de sözlü sınav; 2009 yılında müdür ve müdür yardımcılara yazılı sınav; 2013' te sadece müdürlere yazılı ve sözlü sınav son olarak 2014'te müdürlere ve yardımcılara sözlü sınav getirilmiştir.(MEB, 1990; MEB, 1998 ; MEB, 2004; MEB, 2009; MEB, 2013; MEB, 2014).

2019 yılında ise yeni okul yöneticisi olacaklara Milli Eğitim Bakanlığı yazılı sınav getirmiştir (MEB, 2018). Bunu ÖSYM aracılığı ile yapmıştır. Bakanlık bu sınavda konu dağılımlarını yönetmelikte belirtmiştir. Sınav ise nisan ayında yapılmıştır. İlk defa yönetici olacak adaylar bu sınava girmiştir. Sınavı kazanan adaylar mülakata girmeye hak kazanmıştır. Mülakatlar temmuz ayı içerisinde yapılacaktır (<https://www.memurlar.net/haber/830273/meb-ilk-defa-yonetici-gorevlendirme-takvimini-de-guncelledi.html>).

2019 yılında yöneticiliğe başvuruların sayısı 56381 kişidir.(<https://www.egitimsistem.com/okul-yonetiligi-sinavina-56-bin-aday-girecek-65297h.htm>). Bu sayı, çok gibi gözükmesine rağmen bu sayının içerisinde müdür yardımcılığı sınavı da bulunmaktadır. Sınav 21 Nisan 2019 yapılmıştır. Bu sınavdan başarılı olanlar, mülakat sınavına gireceklerdir. 2014-2018 yılları arasında dört yıllığına görevlendirilen yöneticilerin büyük çoğunluğunun yönetici olmaktan vazgeçeceği ya da öğretmenlerin yönetici olmak istemeyecekleri araştırmacı tarafından gözlenmektedir. Bunun sonucunda ise okullara yönetici bulunmakta zorlanılacak ya da yönetici olma motivasyonu daha düşük, tecrübesiz öğretmenler yönetici olarak seçilecektir.

Kısaca MEB'in hem yaptığı uygulamalarda, hem de çıkardığı atama yönetmeliklerinde yöneticilerin seçilmesi, atanması ve yetiştirilmesi için bir standart geliştiremediği görülmektedir. 2014 yılında mülakat sınavı getirilmiştir (MEB,

2014). Bu yönetmeliğe dayanılarak eski okul müdürleri, görevden alınmış ve bu mülakat sonunda belli sendikaya üye olanların çoğunun müdür olarak atandığına yönelik iddialar çokça dile getirilmiştir. 2019 yılında 4 yılını dolduran okul müdürlerinin birçoğu Yönetmelik gereği yeniden kendi okuluna ya da başka okula atanmak için tercihte bulunmuştur. Araştırmacı; bir okul müdürü olarak görev yapacağı okulla ilgili tercihte bulunmasına rağmen, ilk fırsatta okul müdürlüğünden ayrılmak istemektedir. Bu durumun bazı okul müdürleri için de geçerli olduğunu gözlemektedir. Bu nedenle, öğretmenlerin MEB'e bağlı resmi anaokulu, ilkokul, ortaokul ve ortaöğretim okul müdürü olmayı istememe nedenleri nedir? sorusu bu araştırmanın problemi olarak belirlenmiştir.

1.2. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı; öğretmenlerin okul yöneticisi olmak istememesine neden olan etkenleri belirlemektir.

1.3. Araştırmanın Önemi

Bir toplumun bugününü ve yarınını şekillendiren, geçmişine ışık tutan eğitim kurumları; çağın gereklerine uygun olarak genel geçer ilkeleri olan, yeniliklere açık ve sürekli ileriye doğru gelişmeler kaydeden bir alan olmalıdır. Böylesine önemli olan bir alana yapılacak olan atamaların politik baskılardan ve yönlendirilmelerden uzak, yeterlilik ve liyakat ölçütlerinin üst safhada olduğu bir alan olmalıdır. Bu kurumlara atanacak olan yöneticilerin mesleğin yeterliliklerine haiz olması, istekli ve sürekli gelişmeye ve değişime açık olan kişiler arasından seçilmesine dikkat edilmelidir. Eğitim kalitesinin gelişmesinde büyük bir önem taşıyan yöneticilerin başarılı oldukları sürece, görevde kalmaları yerlerinden edilme kaygısı yaşamamaları sağlandığında eğitim kalitesinin arttığı ve eğitim yönetimi alanında büyük bir başarı sağlandığı çeşitli araştırmalar sonunda da tespit edilmiştir. Eğitim kurumlarına atanacak olan yöneticilerin mesleki bilgi ve becerilerden yoksun olması düşünülemez. Bu alanda yöneticilik yapacak kişilerin belli standartlara uygun bir eğitim almaları ve deneyim kazanmaları önem taşımaktadır. Eğitimin son yüzyılda politikanın etkisinden arındırılmış olması ve birçok gelişmiş ülkede devlet politikası

hâline gelmiş olması dikkate alındığında ülkemizde bu konuda ne kadar geride kaldığımızı göstermektedir. (Vergili, 2015).

Turan'a (2007) göre, okul yöneticiliği Türkiye' de profesyonel bir meslek olarak görülmemiş ve buna göre yetiştirme programı da bulunmamaktadır. Profesyonel bir iş olarak görülmeyen okul yöneticiliği, okul yöneticisinin görev tanımlarını da belirsizliğe sürüklemiştir. Yeni bir okul, toplum ve yönetici anlayışının değişmesiyle okul yöneticiliğinin yeniden tasarlanması ihtiyacını gerektirmiştir. Sürekli değişen ve beklentileri karşılayamayan atama yönetmelikleriyle çok vakit harcanmamalıdır. Eğitim yöneticiliği; yeniden tanımlanarak, uygun yetiştirme programlarıyla geliştirilerek, atamalarda yönetici niteliklerine uygun olan etkili ölçütler dikkate alınmalıdır.

Bu çalışma ile eğitim kurumları yöneticilerinin değerlendirilmesi ve bu doğrultuda seçilmesi, yetiştirilmesi ve atanmasında yapılmış uygulamalar ile mevcut durumu inceleyerek, yaşanan sorunlara çözüm üretmek, öğretmenlerin yönetici olmama nedenlerini belirleyerek ileride ortaya konulacak yeni yönetmeliklere bilimsel temeller ve araştırmacılara öneriler sağlanacaktır. Ayrıca Milli Eğitim Bakanlığı bünyesinde görev alacak okul yöneticilerinin yetiştirilmesi sürecinde öğretmenlerin okullara yönetici olmama nedenlerine etki eden faktörler belirlenecek ve yöneticilerin yetiştirilme ve atanma süreçlerine olumlu katkılar sağlanacaktır. Milli Eğitim Bakanlığı tarafından yöneticilerin seçilmesi, atanması ve yetiştirilmesi sürecinde sorun alanları belirlenecek ve gerekli tedbirlerin zamanında alınması ile ilgili çalışmaların başlatılması da sağlanmış olacaktır.

1.4. Varsayımlar(Sayıtlar)

Bu araştırmada katılımcıların görüşme sorusuna samimi ve doğru cevap verdiği varsayılmaktadır. Bu araştırmada veri toplamak için en uygun tekniğin görüşme olduğu varsayılmaktadır. Araştırmada örneklem alınan çalışma grubunda yer alan kişilerin evreni yeterince temsil ettiği varsayılmaktadır.

1.5. Sınırlıklar

Bu araştırma; 2018-2019 eğitim öğretim yılında Konya ili Ereğli ilçesinde görev yapan öğretmenlerin görüşleriyle sınırlıdır.

1.6. Tanımlar

Yönetici: Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı anaokulu, ilkokul, ortaokul ve ortaöğretim kurumlarında müdür olarak görevde bulunanlar.



İKİNCİ BÖLÜM- KURAMSAL ÇERÇEVE

Bu bölümde ilk olarak: “Yönetim, eğitim yönetimi, okul yönetimi, eğitim yöneticisi ve okul yöneticisi kimdir?” kavramları üzerinde durulmuştur. Daha sonra Türkiye’de yöneticiliğin tarihsel gelişimi ve yönetici seçme ve yetiştirme modellerinden bahsedilmiştir. Milli Eğitim Şûralarında yöneticilikten kısaca bahsedilmiştir. Yönetmeliklerin günümüze kadar nasıl değiştiği ve neler getirdikleri üzerinde durulmuştur. Son olarak ilgili araştırmalar hakkında bilgiler verilmiştir.

2.1.Yönetim Nedir?

İnsanlık, tarih boyunca yaşadığı sürece hem yöneten hem de yönetilen olmuştur. Böylelikle yönetim ve yönetmeyle ilgili çeşitli efsaneler, hurafeler ve sloganlar ortaya atılmıştır. Bunlar bilim ve sağduyu yoluyla ayıklanmıştır. Yönetim alanında kitapların olmadığından söz edilse de ilk kitaplar çok eskiden yazılmıştır. Bu kitaplar, din kitapları, yöneticilerin, devlet adamlarının ve büyük düşünürlerin kitaplarıdır. Dolayısıyla yönetim en eski bilimlerdenidir. (Bursalıoğlu, 2012). Yönetime ilişkin ilk belirtiler, ilkel toplumların düşmanlara ve yırtıcı hayvanlara karşı yaptıkları savunma ve korunma amaçlı hendekler ve duvarlar, beslenmek için sürekli avlarını birlikte yapmaları, onların dayanışmaları sonucu ortaya çıkmıştır. Dolayısıyla da bu insanların birlikte yaşamaya başlamaları ile de yönetim de ortaya çıkmıştır. (Başaran, 2000).

Toplum içerisinde yaşayan insanlar bireysel amaçlarını karşılamak ve ihtiyaçlarını gidermek için toplum içerisinde birlikte yaşamak zorundadır. Kişiler tek başına bir şey başaramazlar. Dolayısıyla bu amaçları gerçekleştirmek için birlikte hareket etmek ve grup içerisinde yer alması gereklidir. Grup içerisinde yer almak için de çabalaması kaçınılmazdır. Bu çaba ise, işbirliğini ve eş güdümü beraberinde getirir. Bu pencereden bakıldığında ise yönetim, insanların bir araya gelmesiyle oluşan, insan işbirliğinin tarihi kadar eskidir. Son yüzyılın ürünü olan yönetim ayrı bir bilim olarak incelenmektedir (Can, 2006).

Kısaca Bursalıoğlu, Başaran ve Can yönetimin insanla birlikte olduğuna dikkat çekmişlerdir. Yönetim insanların var oluşuyla birlikte ortaya çıkmış insanların

bir arada gerek düşmanlara karşı gerekse yırtıcı hayvanlara karşı olması nedeni ile yönetimde başlamıştır. Bu anlamda toplum içerisinde yaşayan insanların bir arada olma zorunluluğundan doğan en eski bilimlerden biridir diyebiliriz.

Yönetim, birçok kişi tarafından tanımlanmıştır. Yönetimin kelime anlamı idare ve dümendir. Yönetim eskiden sanat olarak bilinirken günümüzde ise bilim olarak kabul edilmiştir. Yönetim; başkalarına iş yaptırma, aracı olan kişilerle iş yapma, amaçlara ulaşma olarak her zaman kullanılmaktadır. Bu yüzden bakıldığında yönetim, bazen bir süreç, bazen de sürecin organları olarak anlaşılmaktadır. Bazen de yönetim, belirli bir bilgi topluluğu olarak ele alınmaktadır. Böylece yöneticilerin karar verme ve liderlik gibi faaliyetlerde nasıl kullanılabileceği üzerinde durulur (Koçel, 2005).

Yönetim, bir araya gelen insanları belli bir amaca ulaştırmak için, onları örgütleyerek ve eş güdümlenerek eyleme geçirme sürecidir (Balcı ve Aydın, 2003). Yönetim, işbirliği yapmış insan gruplarının hedeflere varmak için etkili ve verimli bir şekilde faaliyetlerinin planlanması, örgütlenmesi, koordine edilmesi, denetlenmesi ve yönlendirilmesi işlerini kapsar (Şimşek,2004). Yönetim, örgüt hedeflerini gerçekleştirmek için sorunları ve problemleri çözme, koordinasyon sağlama, planlama yapma, örgütlenme ve değerlendirme ile ilgili kavram, ilke, teori, model ve tekniklerin en iyi şekilde sistematik olarak gerçekleşmesi için faaliyetlerin tümünü kapsar. Kısaca söylemek gerekirse yönetim bir süreç, bilim ve sanat olarak kabul edilmelidir (Erdoğan,2008).Yönetim, insanları, maddi kaynakları, donanımları, araç ve gereçleri ve zamanı belirli hedeflere varmak için bunları uyumlu ve verimli bir şekilde kullanma sürecidir (Ilgar,2005) .

2.2. Eğitim Yönetimi

Eğitim yönetimi alanında müfettiş, okul müdürü, eğitim müdürü, yetki ve sorumluluk gibi ilk kavramların Roma menşeli olduğu anlaşılmaktadır. (Bursalıoğlu, 2012). Eğitim yönetimi ilk kez, 21. yüzyılların başında ABD’de üniversiteler aracılığıyla akademik olarak çalışılmış ve tüm dünyada gelişme kaydedilerek uzmanlaşmaya gidilmiştir. (Örücü ve Şimşek, 2011).

Eğitim yönetimi, eğitim sistemini ve kt olan kaynakları, önceden belirlenen hedeflere ulaşmak için, etkili ve verimli bir şekilde kullanılarak yapılan etkinliklerdir. (Erdoğan, 2000). Eğitim yönetimi, eğitim örgütlerini önceden belirlenen hedeflere ulaştırmak ve toplumun eğitim ihtiyaını karşılamak için, eğitim örgütlerini işletme, eğitim örgütlerini geliştirme ve eğitim örgütlerini yenileştirmedir (Başaran, 2000). Eğitim yönetimi insan ve madde kaynaklarını etkili ve verimli şekilde hedefe varmak için kullanır. Böylece politikalar ve alınan kararlar uygulanmaktadır (Taymaz, 2003). Eğitim yönetiminin hedefi, eğitim kurumlarını belirlenen hedeflere ulaştırmak için insan ve madde kaynaklarını en iyi şekilde kullanarak bu hedefler için belirlenen politikaları ve alınan kararları en etkili ve verimli bir şekilde uygulamaktır (Akçay, 1996). Böylece eğitim yönetiminde her türlü imkânı kullanmak gerektiğine Erdoğan, Başaran, Taymaz dikkat çekmişlerdir.

Eğitim yönetimi, insan davranışlarında istendik yönde davranış değişikliğini sağlamak için madde ve insan kaynaklarının kullanılması sürecidir. Eğitim yönetiminde  önemli insan kaynağıyla karşılaşırız: Birincisi yönetici, ikincisi ğretmen ve ncs ise öğrencilerdir. Bunlardan ğrenciler işlenen kaynak, ğretmen ise insanları işleyen en önemli bir kaynaktır. Eğitim yöneticisi ise işleyen ve işlenenleri ynetendir (elik, 2002). Böylece elik, eğitim yönetiminde her türlü imkânı kullanarak davranış değişikliğinin meydana getirilmesine dikkat çekmiştir.

Eğitim yönetimi, diğer örgütlerin yönetim özellikleriyle pek çok ortak özelliklere sahiptir. Bu durumdan ötürü, diğer yönetimlerde yapılan araştırmalar, eğitim yönetimine de yol gösterici olmaktadır. Kısaca eğitim, işlev ve ilişki açısından toplumsal sistem olarak görülmektedir. Topluma yeni katılan bireylerin toplumsallaşmasını, siyasallaşmasını ve bireylerin kültürlenmesini sağlar (Aydın, 2000). Eğitim yönetimi, genel yönetim ilke ve kuralların eğitime uygulanmasıdır. Bu yüzden eğitim yönetiminin nitelikleri, eğitimin hedef ve işlevlerinden kaynaklanır. Kamu yönetiminde olduğu gibi eğitim yönetiminin değişik disiplin alanlarından etkilenmesi; dolayısıyla farklı fikir, düşüncelerin ortaya çıkmasıyla da farklı fikir ve düşünce okulları ortaya ıkmiştır (Kaya, 1999). Kaya ve Aydın eğitim

yönetiminin bir açık sistem olduğunu ve diğer sistemlerden etkilendiğini bu yüzden de farklı fikirlerin ve düşüncelerin olduğunu ifade etmektedirler.

2.3. Okul Yönetimi

Alan yazı incelendiğinde, eğitim yönetimi ve okul yönetimi kavramları birlerinin yerlerine kullanılmaktadır. Hâlbuki eğitim yönetimi, okul yönetiminden daha kapsamlı olup disiplinler arası ve tüm değişimlerden, yeniliklerden etkilenen bir bilimdir. Okul yönetimi ise eğitim yönetiminin bir alt uygulama alanı olup okul yönetimini kapsar (Şişman, 2012). Böylece Şişman eğitim yönetimi ile okul yönetiminin arasındaki farka dikkat çekmektedir.

Okullar toplumsal açık sistemler olarak görülmektedir. Çünkü içinde yaşadığı toplumdan girdisini alır, bunları amaçları doğrultusunda işler ve yine içinde bulunduğu topluma çıktı olarak sunar. Sosyal bir sistem olan okulların geliştirilmesindeki çabalar; sadece müdürü, öğretmenleri, öğrencileri etkilemekle kalmaz, bunlar arasındaki ilişkileri ve aileleri de etkiler (Taymaz, 2003). Okullar eğitimin en önemli unsuru olarak görülmektedir. Çünkü okullarda üretim çalışmaları yapılmaktadır. Okul dışında kalan diğer sistem ve örgütler ise okulların amaçlarına rehberlik ederek yol gösterici ve destekleyicidirler. Okul, öğrencilere istenilen bilgi, beceri ve davranışların; bilimsel tekniklerle, eğitim sisteminin; genel, özel ve temel amaçlarının kazandırıldığı yerlerdir (Aytaç, 2000). Bu bağlamda Aytaç ve Taymaz okulu; fertlerin topluma kazandırıldığı yerler olarak görmekteler.

Okullar bir ülkenin geleceğinin inşa edildiği yerler olarak görülür. Ülkelerin geleceği okulların etkililiğine, verimliliğine ve de geleceğini inşa etme becerine bağlıdır. Çünkü her alanda nitelikli insanlar, okullar tarafından yetiştirilmektedir. Okullar da diğer örgütler gibi başarmak ve hedeflerine varmak durumundadır. Okullar topluma hizmet ederek, bireylerin toplumsallaşmasını ve kişilik kazanmasını sağlar. Böylece ülkelerin gelişimi, yükselmesi yetişmiş insan gücü ile orantılıdır. Toplumlara katkı sağlayan yetişmiş insan gücü ise okullar tarafından ve eğitimle sağlanmaktadır. Okulların etkililiği ise kendisinden beklenen görevi yapıp

yapmamasından dolayı önemlidir (Döş, 2013).Döş, burada okulun işlevine dikkat çekmektedir.

Okul, eğitim sisteminde eğitimin üretildiği yerlerdir. Okul dışındaki başka örgütler okula yardımcı olmak için vardılar. Okul yok olduğu zaman bunlar da yok olmaya mahkûmdurlar. Okul, toplumla daima yüz yüze gelmektedir. Okulun problemleri toplumu; toplumun problemleri de okulu etkiler. Bu problemler eğitimin üst düzeydeki diğer örgütlerce ele alınmaya başlanır. Bu yüzden de okulun örgütlenmesi diğer örgütlerden çok daha önemlidir. Okulun iyi bir şekilde örgütlenmesi, eğitim sisteminin hedeflerini gerçekleştirmesi açısından önemlidir. Okul dışındaki diğer örgütlerin, iyi örgütlenmemesi eğitime birçok engel çıkarmaktadır. Okulun kötü örgütlenmesi, eğitimi ve sistemi kötüleştirecek ve sistemin sorunlarla karşı karşıya kalmasına neden olacaktır (Başaran, 2000).

Okul öğrenmenin oluşturulduğu yerlerdir (Topçu, 2013). Eğitim yönetimi içinde en somut uygulama alanı okul yönetimidir. (Ada ve Baysal, 2010). Okul yönetimi, eğitim yönetimine göre sınırlı olup sınırlı bir alanda uygulanmasıdır. Sınırlarını ise eğitim sisteminin yapısından ve amaçlarından almaktadır (Bursalıoğlu, 2013). Okullar çok amaçlı yapıda olup kaynaklarının insan olması nedeni ile yönetimi oldukça zordur. Çünkü okullar farklı değerlerdeki insanları bütünleştiren yapıdadır. Okuldan mezun olan insanları ölçmek ve kontrol etmek oldukça zordur (Gülşen ve Gökyer, 2015). Böylece okul yönetimi eğitim yönetiminin alt sistemi olup en somut uygulama alanı olmasından dolayı önemlidir. Okul yönetiminin kaynağının ise insan olması ve okul yönetimi insanla uğraşmasından dolayı okulun yönetilmesi oldukça zor görünmektedir diyebiliriz.

2.4. Eğitim Yöneticisi Kimdir?

Milli Eğitim Bakanlığının merkez ve taşra teşkilatlarında çalışan yöneticileri, eğitim yöneticisi olarak görmek mümkündür (Taymaz, 2003). Türkiye’de başta okullar olmak üzere tüm eğitim kurumlarının yöneticilerine “eğitim yöneticisi” adı verilmektedir. Eğitim yöneticisi, kurumun eğitim amaçlarını gerçekleştirmek için etkinlikleri planlayıp, insan ve fiziki kaynakları eş güdümlenerek eyleme geçiren ve

daha sonra da denetleyen bir alan uzmanı kişidir (Kepenekçi, 2011). Böylece Taymaz ve Kepenekçi Bakanlığın altında çalışan kişileri eğitim yöneticisi olarak tanımlamaktadır. Eğitim yöneticisi kimdir? ile ilgili pek çok tanımlar yapılmaktadır. Bu tanımlardan bazıları şunlardır:

Yönetici, belli bir zamanda ve sürekli değişen çevre koşullarında, belli bir amacı gerçekleştirmek için maddi ve beşeri kaynakları birleştirerek uyumlu hale getiren ve çalıştıran bir kimsedir (Eren, 2009). Eğitim yöneticisi, değişik kurum ve kademelerdeki eğitim kurumlarında, eğitim hizmetlerini yönetme yeterliliğine sahip, kuramsal alanı bilen ve uygulama yaparak yetişmiş uzman bir kişidir (Türk, 1999). İnsan kaynaklarını işleyen öğretmenlerdir. Eğitim yöneticisi, işleneni (öğrenci) ve işleyeni (öğretmen) yöneten kişi demektir (Çelik, 2002). Eğitim yöneticisi, farklı kurum ve kademelerde görev yaparak eğitim hizmetlerini yönetme niteliğine sahip hem kurumsal alan hem de uygulama alanında yetişmiş uzmandır (<http://ttkb.meb.gov.tr>).

2.5. Okul Yöneticisi Kimdir?

Okul yöneticisi; okulun belirlenen hedeflerine ulaşmasında, insan ve madde kaynaklarını kullanarak davranış ve eğitim liderliğinin yanında okulu en iyi bir şekilde yöneten kişidir (Hunt, 2012). Okulun iş ve işlemlerini planlayarak okulun tüm insan ve madde kaynaklarını, güçlerini örgütleyip eş güdümlen, okul çalışanları ile iletişimi iyi olan, okulun amaçlarından taviz vermeyen, okulu etkili çalıştırmak için gereken iş ve işlemleri, hareketleri denetleyen kişidir (Başaran, 1996). Bir okulun amaçlarının yerine getirilmesi için, okul çalışanlarını örgütleyen, çeşitli konularda emirler veren, etkinlik ve faaliyetleri yönlendirerek koordine eden ve aynı zamanda bunları denetleyen kişidir (Helvacı, 2007).

Okulu yönetirken temel görevlerinden birisi, okul içindeki insanları ve okul dışında yer alan grupların, beklentilerini uzlaştırarak okulun hedeflerinin gerçekleştirilmesini okul yöneticisi sağlar (Terci, 2008). Okulu amaçlarına ulaştırmak için okul iş görenlerini eş güdümlenmede becerikli olan kişidir (Keskinkılıç, 2007). Okulun iş ve işlemlerini planlayarak okulun tüm insan ve madde

kaynaklarını, güçlerini örgütleyip eş güdümlenen, okul çalışanları ile iletişimi iyi olan, okulun amaçlarından taviz vermeyen, okulu etkili çalıştırmak için gereken iş ve işlemleri, hareketleri denetleyen kişidir (Başaran, 1996).

Okulun hedeflerinin gerçekleştirilmesi için çalışanları yönlendiren, örgütleyen, koordine eden, aynı zamanda onları denetleyen, onlara emir veren kişidir (Gürsel, 2003). Çalışanları ortak bir amaç için harekete geçiren ve birleştiren, çalışanlar arasında iyi bir iletişim sağlayan, yapılan bütün etkinlik ve çalışmalarını değerlendiren, okul örgütünü başarıya ulaştırmaya çalışan kişidir (Başar, 2000).

Okul yönetimi, eğitim yönetiminin daha sınırlı, daha dar bir alana uygulanmasıdır. Eğitim sisteminin yapısı ve amaçları ise bu alanın sınırlarını oluşturmaktadır. Okul yönetiminin en baştaki görevi, okulun bütün kaynaklarını verimli kullanarak okulu amaçlarına uygun yaşatmaktır. İç ve dış faktörler, okul yönetimi ve okul yöneticisinin davranışlarından etkilenmektedir (Cafıoğlu, 2007). Önceden belirlenen amaçlara ulaşmak için gayret göstererek çabalayan, işleri bir orkestra şefi gibi organize eden, işlerin uygulanmasını sağlayarak aynı zamanda sonuçların denetlenmesini gerçekleştiren kişi olarak tanımlanır (Ceber, 2011).

“Okul yöneticisi” yerine “okul müdürü” ifadesi daha çok kullanılmaktadır. Okul müdürü okulu yöneten kişidir. Okul müdürü, okulun amaçlarına ulaştırılmasında, tüm kaynakları verimli bir şekilde kullanan kişidir. Okul müdürü, insan kaynaklarının ve maddi kaynakların sağlanması, bu kaynakların iyi bir şekilde yerli yerinde kullanılmasına aracılık eder. Eğitsel etkinliklerin planlanması, uygulanması ve daha sonra da denetlenmesi okulda personel arasında olumlu iletişim, işbirliği ve etkileşim ortamını oluşturarak okulla ilgili her türlü problemi çözmeye çalışan kişidir (Memduhoğlu ve Yılmaz, 2011).

Eğitim sisteminde görev yaptıkları okulları, en iyi şekilde yöneterek okulların belli bir başarıyı yakalayabilmelerini sağlayabilirler. Okulların başarıyı yakalamasında, okul yöneticilerinin yaptığı ve ürettiği işler önemlidir. Ayrıca bu başarı da okulda çalışan öğretmenlerin güzel bir şekilde yönlendirilmesiyle

oluşturulur. Etkili bir okul yöneticisi olmadan kitapların, sınavların ve öğretmenlerin önemi yoktur. Sonuç vermesi de düşünülemez. Özetle, her başarılı okulun arkasında da büyük ve etkili bir yönetici vardır (Searby ve Tripses, 2012).

Yukarıdaki bilgilerden yararlanarak Hunt, Başaran, Helvacı Terci, Keskinılıç, Gürsel, Başar, Cafağlı, Ceber, Memduhoğlı ve Yılmaz okul yöneticilerini okulların belirlenmiş hedeflere ulaşmasında insan ve madde kaynaklarını kullanarak örgütleyen ve daha sonra sonucunu denetleyen kişiler olarak görmektedir. Searby ve Tripses ise okul yöneticilerini okulun başarısını sağlayan kişiler olarak ifade etmektedirler.

Öğrenciler ve öğretmenler gibi insan kaynaklarını yönetir. Öğrencilerin iyi bir şekilde yetiştirilmesi ve öğretmenlerin iyi bir şekilde çalıştırılması için, kendisinden okul iklimi sağlanması beklenen bir kişidir (Öztay 2006). Okul yöneticisi, okulun vizyon ve misyonunu belirleyerek bu doğrultuda okulunun amaçlarına ulaştırılmasında nasıl davranılacağını bilen ve aynı zamanda okul iklimini buna göre oluşturan kişidir (Helvacı, 2007).

Eğitim öğretim ortamının yapıldığı ve hizmetlerin üretildiği okulun adeta gemi kaptanıdır. Bu kaptan ise araç gereçleri, programları, insan kaynaklarını örgütleyen kişidir. İşte okullardaki eğitim öğretim sürecini yönlendirerek, bu sürecin okulun amaçlarına uygun olarak gerçekleştirilmesiyle görevli olan ve aynı zamanda sorumlu tutulan okul yöneticileridir (Bursalıoğlı, 2013 ; Gülşen ve Gökyer, 2012). Okulların yapısı üzerinde çok büyük etkili olan, okulun tutumunu en ince ayrıntısına kadar ayarlayan ve öğretim programlarının uygulanmasından sorumlu olan kişidir (Balcı, 2003). Bursalıoğlı, Gökyer ve Balcı ise okul yöneticisini öğretim programlarının uygulanmasından sorumlu olan kişiler olarak belirtmektedirler.

Okul yöneticisi, denildiğinde ilk akla gelen okul müdürüdür. Fakat okullarda müdürden başka okul yöneticileri de vardır. Bunlar; müdür başyardımcıları, müdür yardımcıları, şube, zümre, bölüm başkanları, koordinatörler gibi. Okul yöneticiliği ve okul yönetimi ile ilgili açıklanan bütün kavramlar; önce okul müdürlerini, sonra müdür yardımcılarını, şube, zümre, bölüm başkanlarını, dersane ve özel kurs

yöneticilerinin çalışma alanlarına girmektedir (Erdoğan, 2000 ; Akt. Öztürk, 2005). Okul yöneticileri, şu yetkili kişilerden oluşur: Okul müdürü, müdür başyardımcısı ve müdür yardımcıları. Okul müdürü, okulun genel yönetiminden sorumlu olan kişidir. Okul müdürü, kanunların kendisine yüklediği sorumluluklar çerçevesinde ve toplumun beklentileri doğrultusunda, okulu etkili bir şekilde çalıştırmak için, tüm kaynakları etkili ve verimli şekilde kullanan önemli bir kişidir (Gülşen ve Gökkyer, 2012). Öztürk, Gülşen ve Gökkyer ise okul yöneticisinin sadece okul müdüründen ibaret olmadığını müdür yardımcılarının, şube, zümre, koordinatörlük, başkanlığın birer okul yöneticisi olduğunu vurgulamaktadırlar.

Okul yöneticiliği, kamu kurumlarında ve özel kurumlarda, MEB'in belirlediği esaslara göre yürütülmektedir. İlköğretim Kurumları Yönetmeliğinde okul yöneticisinin görev ve sorumlulukları şu şekilde ifade edilmektedir: "İlköğretim okulu, demokratik eğitim-öğretim ortamında diğer çalışanlarla birlikte müdür tarafından yönetilir. Okul müdürü; ders okutmanın yanında kanun, tüzük, yönetmelik, yönerge, program ve emirlere uygun olarak görevlerini yürütmeye, okulu düzene koymaya ve denetlemeye yetkilidir. Müdür, okulun amaçlarına uygun olarak yönetilmesinden, değerlendirilmesinden ve geliştirilmesinden sorumludur." (MEB, 2003). Okul müdürü, Milli Eğitim Temel Kanununda ifadesini bulan temel amaç ve ilkelerine bağlı kalarak Milli Eğitimin genel amaçları ile okul veya kurumun amaçlarını gerçekleştirmek üzere tüm kaynakların etkili ve verimli kullanımından, ekip ruhu anlayışı ile yönetiminden ve temsilinden birinci derecede sorumlu eğitim ve öğretim lideridir. Müdür başyardımcısı ve müdür yardımcısı eğitim-öğretim, yönetim, rehberlik ve denetim işlerinin planlı, düzenli ve amaçlara uygun olarak yürütülmesinde müdüre karşı sorumludur. (Resmî Gazete, 2009). MEB ve Milli Eğitim Temel Kanununu, okul yöneticisini okulun amaçlara uygun olarak yönetilmesinden tüm kaynakların etkili ve verimli bir şekilde kullanılmasından okulun geliştirilmesinden ve değerlendirilmesinden sorumlu tutulan eğitim ve öğretim lideri olarak belirtmiştir.

Bir okul yöneticisinin, öğrencilerin akademik anlamda başarılarında öğretmen kadar etkisi vardır. Çünkü okul yöneticileri; verdiği kararlarla, yaptığı gözlem ve

denetimlerle okulu yönetme becerileriyle kısaca olumlu okul iklimini sağlamada gösterdiği davranışlarla öğrencileri akademik olarak etkilemektedir. Bu özellikleriyle okul yöneticilerinin, etkili okul oluşturulmasında hem direkt hem de dolaylı olarak etkisi vardır. Geleneksel olarak okul yöneticileri, mevcut yasa, yönetmelik ve mevzuat ve kurallara göre okulu yöneten, okula kaynak sağlayan, mevcut durumu korumayı amaçlayan kişilerken artık yöneticilikten ziyade liderlik davranışları öne çıkan kişiler olarak algılanmaktadır. (Şişman, 2004). Okul müdürü, misyon ve vizyon sahibi, hayattaki bütün olgu ve olayları algılayıp, hayatı öğrenme öğretme süreciyle birleştirip bütünleştiren, okulunu temel ahlaki ve etik değerlerle süsleyip inşa eden, hareket davranış ve tavırlarıyla başkalarına ilham kaynağı olan, dürüst, çalışkan, azimli ve gayretli lider kişidir (Açıkalın, Şişman ve Turan, 2007). Okulun amaçlarının gerçekleştirilmesinde, okulun yapısının yaşatılmasında ve okul havasının korunmasında anahtar rol oynayan iç paydaşların lideri okul müdürüdür. Okul müdürünün en önemli görevi eğitim liderliğidir. Müdür yardımcıları ise müdüre yardım eden kişilerdir. Okulun yönetilmesinde müdürden sonra birinci derecede sorumlu olan kişidir (Bursalıoğlu, 2013). Açıkalın, Şişman, Turan ve Bursalıoğlu ise okul yöneticisini lider kişiler olarak ifade etmişlerdir. Aynı zamanda Milli Eğitim Temel Kanununu da okul yöneticisini lider olarak görmektedir.

Bir eğitim sistemindeki okul yöneticisi, toplumların ihtiyaç duyduğu özelliklere sahip kişileri yetiştirmeyi hedeflerken, eğitimle ilgili hızlı gelişmeleri yakından takip edip bu gelişmelere ayak uydurması gereklidir. Bunu yaparken de hem değişimin liderliğini yapacak hem de görev ve sorumluluğunu bilerek çevredeki değişime ayak uyduracaktır. Dolayısıyla sürekli olarak kendini yenileme, okul yöneticisinin temel ilkesi olmalıdır (Özdemir, 2000). Özdemir, okul yöneticisini çevresindeki değişime ayak uyduran ve değişim lideri olarak görmektedir.

2.6. Türkiye’de Yöneticiliğin Tarihsel Gelişimi

Türkiye’de okul yöneticilerinin seçimi, atanması ve yetiştirilmesi konusu 1970’ li yıllara kadar farklı özellikler taşımıştır. Eski Türklerde toplumdaki her kesime hitap etmek ve yönetici yetiştirmek amacıyla birçok uygulama yapılmıştır. Türklerin en belirgin özelliklerinden birisi, siyasi anlamda bağımsız devletler halinde

yaşamalarıdır. Bu düşünce, Göktürklerde ve Uygurlarda uygulanarak yazı diliyle de desteklenerek yöneticilerin seçilmesine önem verilmiştir (Akyüz, 1999; Akt. Cemaloğlu, 2005). Cemaloğlu bu düşünce ile Eski Türklerde yönetici seçimine ve yetiştirilmesine dikkat çekmektedir.

Türkiye’de yönetici yetiştirme çalışmalarının tarihi, Osmanlı’nın kamu yönetimi anlayışına dayanmaktadır. Hıristiyan tebaasından alınan yetenekli çocuklar, Enderun Mekteplerinde güvenilir devlet adamı, asker ve sanatkâr olarak yetiştirilirdi. Enderun Mekteplerinin gelişimi Fatih ile başlamış ve 1909’a kadar çalışmaları devam etmiştir (Akyüz, 1985). Osmanlı Devleti’nde yöneticiler; ilk kez Bağdat’ta açılan ve her kademede eğitim öğretim veren medreseler ile 1455’te Fatih Sultan Mehmet tarafından açılan Enderun Mekteplerinde yetiştirilirdi. Yönetici adaylarında aranan nitelikler eşitlik, hak, adalet, hoşgörü ve yeterlilikti (Kaya, 1979; Bursalıoğlu, 1987; Akt. Balcı, 2004). Akyüz ve Balcı Osmanlı’da yönetimin önce Enderun Mekteplerinde başladığına dikkat çekmektedir.

Fatih’in Kanunnamesinde, Şeyhülislâm’ın ve padişah hocalarının, vezirlerden daha yukarı düzeyde olduğu belirtilmektedir. Buradan da Osmanlı Devleti içinde eğitim ve öğretim alanında en yüksek makamın Şeyhülislâmlık, başka bir terimle “Meşihat” makamı olduğu anlaşılmaktadır. Şeyhülislâmlar, öğretim mesleğini doğrudan yapmamışlar ve ders vekili unvanıyla müderris atamışlardır. Bütün bunlara rağmen, geleneksel okulların yanında Batı tarzında okulların açılması II. Mahmut zamanında hız kazanmıştır. İlk kez bu dönemde bir maarif nazırı atanmıştır (Balcı, 2004; Akt. Cemaloğlu, 2005).

XIX. yüzyıla gelindiğinde II. Mahmut, 1824 yılında yayınladığı fermanla Osmanlı tarihinde ilk defa bir maarif nazırı ataması yapmış ve yine bu dönemde bazı okulların yönetimine de nazır (bakan) unvanı ile okul müdürleri atandığı görülmüştür (Balcı, 2003). 1839 tarihli Tanzimat Fermanı’nda eğitimle ilgili herhangi bir açıklama yoktur. Tanzimat Dönemi’nde Millî eğitim teşkilatının yeniden düzenlendiği görülürken okul yöneticisi yetiştirmeye yönelik uygulamalara yer verilmemiştir (Cemaloğlu, 2005). Tanzimat Fermanı ile birtakım gelişmeler olmuşsa da yönetici yetiştirmede bazı yenilikler yapılmıştır. Tanzimat Dönemi’nde Mustafa Reşit Paşa,

Fransız kamu yönetimi modelini bazı değişiklikler yaparak bizdeki kamu yönetimine uygulamıştır. Böylece bugünkü örgüt yapısının çekirdeğinin temelleri atılmıştır. Darülmualimin adlı ilk erkek öğretmen okulu, Sultan Abdülmecit zamanında 1848 yılında kurulmuştur. Böylece öğretmenlik ve yöneticilik rolleri aynı kişide toplanması geleneğinin temelleri atılmış ve bu geleneğe öncülük edilmiştir. Bu gelenek hala devam etmektedir (Balcı, 2003). 1869 tarihli Maarif-i Umumiye Nizamnamesi'nin bazı maddelerini değiştiren 1898–1899 tarihli Maarif Salnamesine göre, Darülmualimini bitirenlerin “Meslekte asıl olan muallimlikdir. ” ilkesi doğrultusunda, en az beş yıl başarılı öğretmenlik yaptıktan sonra İdadi Mektepleri ve Maarif Müdürlüğü gibi görevlere atanabilecekleri belirtilmiştir (Balcı, 2003; Akt. Yeloğlu, 2008). Burada dikkati çeken husus, Tanzimat Dönemine kadar ciddi anlamda yönetici çalışmalarının olmamasıdır.

Türkiye Cumhuriyeti'nin kurulmasıyla eğitim öğretim faaliyetleri ve farklı adlar altında faaliyet gösteren okullar, 3 Mart 1924 tarih ve 430 sayılı Kanunu ile birleştirilmiştir. Öğretim birliğini gerçekleştirmek üzere çıkarılan bu yasayla, gelen hükümetler, Bakanlık, merkez ve taşra teşkilatlarını yeni bir yapıya kavuşturmaya çalışmıştır (Başaran, 1993; Akt. Recepoğlu ve Kılınç, 2014). Cumhuriyet Dönemi'nde eğitim, kalkınmanın temeli ve aracı olarak görülmüştür. Atatürk, eğitimde yenileşmeyi milli birlik ve beraberliğin ve laik toplumun temeli olarak ele almıştır. Sadece politik bağımsızlığı değil, ekonomik gelişmeyi de buna bağlamıştır. Atatürk' e göre modernleşme, eğitim sayesinde olurdu. İlk eğitim girişimi olarak 3 Mart 1924'te Tevhid-i Tedrisat Kanunu (Öğretim Birliği Kanunu) yürürlüğe girmiş, böylece Milli Eğitim, merkez ve taşra olarak yeniden teşkilatlanmıştır (Balcı, 2004). Cumhuriyet Döneminde 3 Mart 1924' te Öğretim Birliği Yasasıyla Bakanlık merkez ve taşra teşkilatı olarak yeniden şekillenmeye başlamıştır.

1924'ten sonra John Dewey, ülkemize gelerek eğitimle ilgili incelemeler yapmış ve hazırladığı raporda, Türk eğitim sisteminde okul yöneticisi yetiştirecek programların uygulanmasıyla ilgili bazı önerilerde bulunmuştur. Bu dönemde kayda değer bir çalışma olmamış ve okul yöneticilerinin yetiştirilmesine ilişkin ve atanmasına ilişkin yeni bir uygulama yapılmamıştır. 789 Sayılı Maarif Teşkilatına

Dair Kanun “Meslekte asıl olan öğretmenliktir.” maddesiyle yönetim görevlerinin öğretmen adayları arasından yürütülebileceğine işaret etmektedir (Cemaloğlu, 2005).

Yeni kurulan eğitim örgütlerinin yönetici, müfettiş ve öğretmen ihtiyacını karşılamak üzere 1928 yılında Gazi Eğitim Enstitüsüne bağlı olarak Pedagoji bölümü açılmıştır (Can ve Çelikten, 2002). Bu bölüme meslekte başarılı, tecrübeli yönetici ve müfettiş olmaya yetenekli ilkökul öğretmenleri yazılı ve sözlü sınavlardan sonra alınarak hazırlanmıştır. Adaylara bu hazırlıkta eğitim -öğretim mesleği, müfettişlik, yöneticilik konularında temel bilgiler verilmiştir. 1970'lere kadar Bakanlık merkez ve taşra teşkilatlarında yöneticilik yapanların büyük çoğunluğunun Pedagoji bölümünden mezun oldukları ve bu tarihten sonra ise yetenek, başarı, tecrübe ölçütlerinin, yerini siyasi tercihlere bıraktığı görülmüştür (Tekışık, 1993; Akt. Recepoğlu ve Kılınç, 2014).

Türkiye’de 1953 yılında Türkiye ve Ortadoğu Amme idaresi Enstitüsünün (TODAİE) kurulması, Türkiye’de kamu yönetiminin ve onun bir alt alanı olarak eğitim yönetiminin ayrı bir alan olarak ele alındığını göstermektedir (Altın ve Vatanartıran, 2014). Türkiye Ortadoğu Amme İdaresi’nin (TODAİE) açılmasıyla birlikte 1953 yılında kamu yönetimi uzmanlık programı başlatılmıştır. Ancak burada verilen eğitim doğrudan yönetici yetiştirmeye yönelik bir program olmayıp genel anlamda kamu yönetimi yüksek lisans programıdır (Çelik, 2002).TODAİE bünyesinde kamu yönetimine yönelik eğitim yöneticilerinin ve öğretmenlerin de katılabildiği uzmanlık programları yürütülmektedir. Recepoğlu ve Kılınç (2014), bu programların; kamu çalışanlarına genel yöneticilik bilgilerini kazandıracak, toplumsal, ekonomik ve yasal problemlere ışık tutacak, çeşitli alanlardan gelen kursiyerler arasında ortak bir anlayış geliştirecek olması açısından önemli olduğunu ifade etmiştir. Çelik, Recepoğlu ve Kılınç (TODAİE) açılmasıyla birlikte kamu yönetimi alanında uzmanlık programlarının da başladığına dikkat çekmektedirler.

1962 yılında Merkezi Hükümet Teşkilatı Projesi (MEHTAP) raporu hazırlanmıştır. Bu raporda Bakanlığın ihtiyaç duyduğu eğitim yöneticilerini yetiştirmek amacıyla üniversitelerde eğitim fakültelerinin açılması, tüm üst düzey ve alt düzey yöneticilerin görevlerinde başarılı sayılmaları için eğitimden geçmeleri

gerektiği belirtilmiştir (Altın ve Vatanartıran, 2014). Ayrıca bu rapor, Ankara Üniversitesine bağlı Eğitim Fakültesi ve Hacettepe Üniversitesi Eğitim Bölümünün açılmasına öncülük eden bir rapordur (Kaya, 1999; Akt. Recepoğlu ve Kılınç, 2014).

Böylelikle bu rapor üzerine 1965 yılında Ankara Üniversitesine bağlı Eğitim Fakültesi, 1966 yılında da Hacettepe Üniversitesi Eğitim Bölümü açılmıştır (Çelik, 2002). Yurdumuzun birçok yerinde açılan bu fakülteler, Türk eğitim sisteminin ihtiyacı olan yönetici, denetici ve uzman ihtiyacını karşılamıştır. Ancak YÖK'ün emirleri gereği eğitim fakültelerinin ilgili bölümleri kapatılmıştır ve sadece yüksek lisans ve doktora eğitimi veren kurumlar olarak varlıklarını sürdürmektedirler (Cemaloğlu, 2005). Buradaki önemli husus açılan fakültelerle belirli bir süre yurdumuzun yönetici, denetici ihtiyacının karşılandığı vurgulanmıştır.

2.7. Türkiye’de Genel Olarak Yönetici Seçme ve Yetiştirme Modelleri

Türkiye’de Cumhuriyetin kuruluşundan beri yönetici yetiştirme pratiğine, Şimşek’e (2003) göre üç, Balcı’ ya (2008) göre ise dört temel yönelim hâkim olmuştur. Bunlar; Çıraklık Modeli, 1970’lerde Eğitim Bilimleri Modeli, 1999’da Sınav Modeli ve Keyfilik Modeli olarak sıralanabilir: Çıraklık modelinde 789 sayılı Maarif Teşkilatına Dair Kanununun 12. maddesinin öngördüğü "Meslekte asıl olan öğretmenliktir." anlayışının uygulandığı görülmektedir. Çıraklık modeli, eğitim sistemimizin merkezîyetçi anlayışının doğal bir sonucudur.

1970’e kadar Bakanlık merkez ve taşra örgütlerinde yöneticilik yapanların yüzde doksanının Pedagoji bölümü mezunu oldukları; bu tarihten sonra yetenek, başarı ve tecrübe ölçütlerinin yerini siyasi tercihler almıştır. 1970’li yılların sonlarında “Eğitim Bilimleri Modeli” benimsenmiş ancak yetiştirilen öğrenciler, istenilen görevlere atanamamışlar; bazı alanlarda öğretmen olarak değerlendirilmişlerdir (Balcı, 2008). “Eğitim Bilimleri Modeli” 1993 yılında gerçekleştirilen 14’üncü Milli Eğitim Şurası’nda yönetici yetiştirmenin en etkin iki yolundan biri olarak özellikle vurgulanmıştır (Şimşek, 2003). Türkiye’de pek çok eğitim fakültemizde lisans düzeyinde “eğitim yönetimi ve planlaması” bölümleri açılmış ve bu programlardan öğrenci mezun edilmiştir. Buradaki temel varsayım yönetimin bilimsel bir çalışma alanı olduğu, yönetici olacak kişilerin örgüt, yönetim,

liderlik gibi temel alanlarda akademik bilgilerle donanmış olması gerektiğidir (Şimşek, 2004).

Sınav modeli ise, 23.09.1998 tarih ve 23472 sayılı Resmi Gazete’de yayımlanan MEB'e bağlı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirilmesine İlişkin Yönetmelikle uygulanmaya başlamıştır. Okul yöneticiliğine istekli ve bu alanda yeterli olanlar bu amaçla düzenlenen seçme sınavlarına katılmıştır. Sınavda başarılı olan adaylar 120 saatlik bir hizmet içi eğitim programına alınmış, başarılı olanlar beş yıl geçerliği olan yöneticilik sertifikası almıştır.

Keyfilik modelinde ise çıkarılan son iki yönetmelikten (2004 ve 2007 tarihli yönetmelikler) ilkinde okul yöneticiliği giriş sınavını izleyen 120 saatlik yetiştirme programı, ikincisinde ise okul müdürlüğü giriş sınavı kaldırılmıştır. En son gelişme olarak okul müdürlerinin atanmasının kural ve standardı olmadığı bir noktaya gelinmiştir (Balcı, 2008).

2.7.1. Milli Eğitim Şûralarında Yöneticilik

1939’dan beri toplanan Milli Eğitim Şûraları her toplantısında gelişmelere göre Türk eğitim sisteminin çeşitli konularını inceleyerek önemli kararlar almış (Can ve Çelikten, 2000). İlk altı Şûrada yönetici yetiştirme politikası ele alınmamıştır (Alioğlu Türkkorur, 2003). En son 2014 yılında on dokuzuncu Milli Eğitim Şûrası düzenlenmiştir (MEB, 2014).

Bildiğimiz gibi 1921-1926 yılları arasında Heyet-i İlmiye toplantıları yapılmış ve bu toplantılar Milli Eğitim Şûralarının temelini oluşturmuştur. Yapılan şuralarda Türk eğitim sisteminin konuları görüşülmüş ve önemli tavsiye niteliğinde kararlar alınmıştır. Bazı Milli Eğitim Şûralarında, eğitim yöneticilerinin çağa uygun olarak yetiştirilmesi ve eğitim yöneticiliğinde ihtisaslaşmanın olması gerektiği vurgulanmıştır. Ayrıca eğitim yöneticiliğinin politik etken ve baskılardan uzak bir yapı içerisine kavuşturulması gerektiği belirtilmiştir. Türkiye’ de okul yöneticisi yetiştirilmesi konusu yedinci Milli Eğitim Şûra’sında ciddi olarak ele alınmıştır (Kaya, 1993; MEB, 1962).

Türkiye’ de eğitim sistemine yön veren birtakım unsurlar vardır. Eğitim sistemiyle ilgili politikaların üretildiği yapılardan bir tanesi de Milli Eğitim Şûralarıdır. 1926 yılında Üçüncü Heyet-i İlmiye toplantısında Telif ve Tercüme Heyeti kaldırılmış olup yerine ise Dil Heyet-i ve Milli Talim ve Terbiye Dairesi kurulmuştur. 1939 yılında dönemin Milli Eğitim Bakanı Hasan Ali YÜCEL tarafından yapılmıştır. Bu Şûralar zamanla Türk milli eğitim sisteminin en yüksek danışma organı olmuştur. Sonraki yıllarda belli aralıklarla toplanan bu Şûralar; eğitim sorunlarının ele alındığı bir organ olmuştur (Dağhan, Kalaycı ve Seferoğlu, 2011).

Yukarıda da bahsedildiği gibi Heyet-i İlmiye toplantıları Milli Eğitim Şûralarının temelini oluşturmaktaydı. Kısaca Heyet-i İlmiyeler ve ele aldıkları konuları Tablo 1’ de özet olarak bulabiliriz:

Tablo 1: Heyet-i İlmiyeler ve Ele Aldıkları Konular

Heyet-i İlmiye Sayısı	Tarihi	Ele Alınan Temel Konular
1.	1923	İlköğretimin 6 yıla çıkarılması İlkokul 1.ve 2. sınıfların 30, diğerlerinin 40 öğrenciyi aşmaması Küçük köyler için yatılı bölge ilkokulları açılması Zorunlu eğitim yaşındaki çocukların yabancı okullara gidemeyecekleri
2.	1924	İlköğretimin 5 yıla indirilmesi Liselerin 6 yıl olması Öğretmen okullarının 5 yıla çıkarılması Ders kitapları
3.	1925 1926	Öğretmenlerin özlük hakları Liselerin belirli merkezlere toplanması Talim ve Terbiye Dairesinin Kurulması

Kaynak: Akyüz, 2008.

Geçmişten günümüze kadar yapılan Milli Eğitim Şûralarını ve ele aldıkları temel konuların özetini ise Tablo 2’ de görebiliriz:

Tablo 2: Geçmişten Günümüze Milli Eğitim Şûraları ve Ele Aldıkları Konular

Şûra Adı	Tarihi	Ele Alınan Temel Konular
1. Milli Eğitim Şûrası	1939	Üç sınıflı köy okullarının beş sınıfa çıkarılması Her iki yüz ilkokul mezunu bulunan yerde mesleki ve teknik kurs ve okulların açılması
2. Milli Eğitim Şûrası	1943	Tarih ve ana dil öğretimi
3. Milli Eğitim Şûrası	1946	Sanat, ticaret okulları programlarının iş hayatına uyacak şekilde düzenlenmesi. Bu okullarda atölye ders saatlerinin artırılması ve kültür derslerinin azaltılması
4. Milli Eğitim Şûrası	1949	İlkokul programlarının incelenmesi Liselerin dört yıla çıkarılması
5. Milli Eğitim Şûrası	1953	Okul öncesi ve ilköğretim sorunları Özel eğitime muhtaç çocukların sorunları
6. Milli Eğitim Şûrası	1957	Mesleki ve teknik eğitim Halk eğitimi
7. Milli Eğitim Şûrası	1962	İlk ve orta okul ilişkileri, Teknik öğretim Lise programları
8. Milli Eğitim Şûrası	1970	Eğitim sisteminin bir ötekine dayalı üç öğretim düzeyinden oluşması: ilköğretim, ortaöğretim, yükseköğretim.
9. Milli Eğitim Şûrası	1974	Ortaöğretim sorunları Ortaöğretimde ders geçme ve kredi düzeni
10. Milli Eğitim Şûrası	1981	Eğitim sisteminin bütünleştirilmesi, Yatay ve dikey geçişler, Temel eğitimden ortaöğretime geçişler, Öğretmen yetiştirme, Programlarda Atatürkçülük konuları
11. Milli Eğitim Şûrası	1982	Öğretmen yetiştiren kuruluşların üniversitelere bağlanması Eğitim uzmanlarının yetiştirilmesi, Öğretmenliğin çekici hale getirilmesi, Dengeli öğretmen dağılımının yapılması
12. Milli Eğitim Şûrası	1988	Eğitim sistemi, Yükseköğretim, Öğretmen yetiştirme Türkçe ve yabancı dil eğitim ve öğretimi, Eğitimin Finansmanı
13. Milli Eğitim Şûrası	1990	Yaygın Eğitim
14. Milli Eğitim Şûrası	1993	Okul öncesi eğitim Eğitim yönetimi
15. Milli Eğitim Şûrası	1996	İlköğretimde yönlendirme, Orta öğretimde yeniden yapılanma Yükseköğretime geçiş, Eğitimin finansmanı
16. Milli Eğitim Şûrası	1999	Mesleki ve teknik öğretim
17. Milli Eğitim Şûrası	2006	Kademeler arası geçişler, Yönlendirme, Sınavlar, Küreselleşme ve AB sürecinde Türk eğitimi
18. Milli Eğitim Şûrası	2010	Okul yöneticilerinin atanması Yöneticilerin yüksek lisans veya doktora yapmalarının sağlanması Kurumsallaşma
19. Milli Eğitim Şûrası	2014	Okul yöneticilerinin atanması Kadın yöneticiler

Kaynak: Akyüz, 2008; MEB, 2017-2018.

Şûralar, Bakanlığın en yüksek danışma kuruludur. 1980 yılına kadar dört yılda bir, 1980 yılından sonra ise yılda bir kez toplanması gerekirken 1990 yılına kadar ancak 13 kez toplanabilmiştir. Bakanlık Şûra'nın gündemini belirleyerek gündem konularının Şûra'da görüşülmesini sağlamıştır. Şûra, görüşülen konuları öneriler halinde kararlara dönüştürerek bakanın onayına sunar. Önerilerin uygulanması, bakanın onayından sonra gerçekleşir (Başaran, 1996).

Yukarıdaki Şûraları Tablo 9' da gördüğümüz gibi hepsinde eğitim yönetimi ve eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesi ile ilgili kararlar alınmamıştır. Aşağıda konumuzla ilgili olan eğitim yönetimi ve eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesi ile ilgili olan Şûralar şunlardır:

Üçüncü Milli Eğitim Şûrası: Bu Şûra'da öğretmen yetiştiren kaynakların olduğu gibi yönetici yetiştiren kaynakların da olması gerektiği önerilmesine rağmen bu düşünce, öneriden öteye geçememiştir (Başaran, 1998). Şûra'da ayrıca eğitim yönetiminin bir meslek olarak benimsenip eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesi için iki yıl öğrenim verecek “Yönetim Enstitüsü ve Akademisi” kurulması ve bu okuldan mezun olanlara üç yıllık meslek deneyiminden sonra başarılı olanların okullara yönetici olarak atanmaları önerilmiştir (Yiğit, 2008). Yine bu Şûra'da 789 sayılı yasada belirtilen “Maarif hizmetlerinde asıl olan muallimlikdir.” kuralının gözden geçirilmesi önerilmiştir. Bu kurala göre bir öğretmen, yöneticiliğe atandıktan sonra ne kadar süre müdürlük yaparsa yapsın, ne kadar başarılı olursa olsun geçersiz bir nedenle müdürler tekrar öğretmenliğe döndürülebilmektedir (Başaran, 2006). Üçüncü Milli Eğitim Şûra'sında önemli kararlar alınmasına rağmen bunlar, hayata geçirilememiş “Meslekte asıl olan öğretmenlik anlayışı” devam etmiştir. Böylelikle yöneticilik, öğretmenlikten ayrı bir meslek olarak görülmemektedir.

Yedinci Milli Eğitim Şûra'sı: Yedinci Milli Eğitim Şûra'sı; 1962 yılında toplanarak ilköğretim, ortaöğretim, ölçme ve değerlendirme, yükseköğretim, özel okullar, beden eğitimi ve sağlık, milli savunma vb. gibi konuları görüşmüştür (MEB, 1962). Bu Şûra'da ilk kez eğitim yöneticiliği konusu üzerinde durulmuş ve eğitim

yönetimi ve eğitim yöneticisi yetiştirmeye yönelik bazı tavsiye niteliğinde kararlar alınmıştır (Türkmenoğlu, 2015).

Merkezi Hükümet Teşkilatı Araştırma Projesi'nin kurulduğu günlerde toplanan (5-15 Şubat 1962) Yedinci Milli Eğitim Şûra'sı kararları arasında, Türkiye'de eğitim yöneticilerinin eğitilmesine ve yetiştirilmesine yönelik olarak alınması gereken öneriler konusunda aşağıdaki görüşler yer almıştır (Kaya, 1996):

1- Yüksek öğretmen okulları müstakil hale getirilmelidir. Bir üniversiteye bağlı olarak veya eğitim fakültesi şeklinde.

2- Öğrenciler öğrenimlerini branş olarak üniversitelerin ilgili fakültelerinde ve meslek formasyonunu da eğitim fakültesinde almalıdırlar.

3- Eğitim Fakülteleri aynı zamanda "Eğitim Araştırma Merkezi" olarak organize edilmelidir.

4- Eğitim Bilimleri Yüksek Enstitüsü veya Eğitim Bilimleri Akademisi kurulmalıdır.

5- Eğitim Bilimleri Yüksek Enstitüsü, üniversite dışında özel olarak kanunla bakanlığa bağlı olarak kurulmalıdır. Daha sonra üniversitelerde fakülte halinde olmalıdır.

6-Eğitim Bilimleri Yüksek Enstitüsünün amaçları şunlar olmalıdır: ülke gerçeklerine ve toplumun ihtiyaçlarına uygun eğitim felsefesi geliştirmek, eğitim problemleri üzerinde bilimsel inceleme ve araştırmalar yapmak, idarecilik ve rehberlik alanlarında uzman yetiştirmektir.

On Birinci Milli Eğitim Şûra'sı: On Birinci Milli Eğitim Şûra'sı, ilk defa eğitim sisteminde öğretmenlerin dışında eğitim uzmanlarının sorunlarını dile getirmiştir (Terzi, 2013). On birinci Milli Eğitim Şûra'sında eğitim yöneticiliği bir uzmanlık alanı olarak dile getirilmiş ve eğitim yöneticisi olabilmek için yüksek lisans eğitiminin şart olduğu belirtilmiştir (Türkmenoğlu, 2015).

On Birinci Milli Eğitim Şûra'sının (MEB, 1982) eğitim yöneticileri ile ilgili maddeleri şunlardır:

1. Eğitim uzmanı olabilmek için belirlenen uzmanlık alanlarında yüksek lisans yapılması zorunlu kılınmıştır.

2. Eğitim uzmanlarının işe alınmasının ön koşulu, uzman olacağı alanda yüksek lisans yapması şartı getirilmiştir.

On Dördüncü Milli Eğitim Şûra'sı: Bu Şûra'da eğitim yönetimi ve eğitim yöneticiliği konusu üzerinde önemle durulmuştur. Eğitim yöneticilerini yetiştirmek için üniversitelerle işbirliğine gidilmesinin gerekliliği ve yöneticilerin hizmet öncesi ve hizmet içinde yetiştirilmesi karara bağlanmıştır (Türkmenoğlu, 2015).

On Dördüncü Milli Eğitim Şûra'sının eğitim yöneticileri ile ilgili maddeleri şunlardır (Taş ve Önder, 2010) :

1. Eğitim yöneticiliğinde ihtisaslaşma esas alınarak bunu da Üniversiteler ve Milli Eğitim Akademisi yerine getirmelidir.

2. Eğitim yöneticiliğinde hiyerarşik olarak ilerleme ve yükselmelere özenle dikkat edilmelidir.

3. Yapı olarak Eğitim yöneticiliğini politik etkilerden uzak bir yapı ve işleyişe kavuşturmak gerekmektedir.

4. Sicil yönetmelikleri daha şeffaf hale getirilmelidir.

5. Yöneticilerin yetkileri açıklanmalı ve daha fazla yetkilerle donatılmalıdır.

6. Asaleten atanmalarda mahzurlu görülenler tedviren de atanmamalıdır.

7. Eğitim yöneticiliği maddî yönden cazip ilgi çekici hale getirilmelidir.

8. Eğitim yöneticiliği kademeleri, görev yetkileri bir iş analizine dayalı olarak hazırlanmalıdır.

Eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesi atanması ve yer değiştirmesi ile ilgili kararlar ise şunlardır (Can ve çelikten, 2000):

a. Lisans düzeyinde eğitim yöneticiliği programının muhtevasını “Yönetim Bilgisi, Eğitim Formasyonu, Alan Becerisi, Yönetim Prensipleri ve ilgili yan disiplinler” oluşturmalıdır.

b. Eğitim yöneticiliği programına, gerekli nitelikleri taşıyan yönetici adayları alınmalıdır.

c. Yöneticilikte “Meslekte asıl olan öğretmenliktir.” ifadesi daha esnek dşnlmelidir.

d. Milli Eğitim Bakanlığı ile niversiteler iş birliği içerisinde yöneticilerin (hizmet öncesi ve hizmet içi) yetiştirilmesini sağlamalıdır.

e. Mevcut eğitim yöneticileri “Eğitim Yöneticiliği” konusunda bir eğitime tabi tutulmalıdır.

On Beşinci Milli Eğitim şûra’sı: On Beşinci Milli Eğitim şûra’sında, yönetici atamalarında ve üst kademeye geçişlerde liyakat, kariyer, başarı ölçütü kıstas olarak alınmıştır. Eğitim yönetimi bilim olarak algılanmalı ve eğitim yöneticiliği meslekleşmelidir. Ayrıca ğretmenlik tecrübesine dayanmalıdır. Eğitim yöneticisi lisansüstü yaparak yetişmeli ve yönetici adayları objektif ölçütlerle seçilmelidir. Okul yöneticisinin yetki ve sorumluluk dengesi sağlanmalıdır. Milli Eğitim Bakanlığına bağlı olan olmayan lise ve dengi okulların yönetici atamaları Bakanlığın yönetici atama yönetmeliğine tabii olmalıdır (MEB, 1996). On beşinci Milli Eğitim şûra’sında eğitim yöneticilerinin lisansüstü eğitimle yetiştirilmesinin önemi söylenmiş ve yönetici adaylarının objektif ölçülerle seçilmesinin gerektiği belirtilmiştir (Türkmenoğlu, 2015).

On Altıncı Milli Eğitim şûra’sı: On Altıncı Milli Eğitim şûra’sında, Milli Eğitim Akademisinin işlerlik kazandırılması için gerekli olan yasal düzenlemeler en kısa sürede yapılmalıdır. Mesleki ve teknik eğitimdeki her türlü yöneticinin nitelikleri ve görev tanımları belirtilmelidir. Yöneticilerin hizmet içi ve hizmet öncesi

eğitimleri, diğer kuruluşlarla ve üniversite ile iş birliği yapılarak sürekli hale getirilmelidir. Çalışan yöneticilere 5 yıl içerisinde yöneticilik sertifikası verilmeli ve ardından da lisansüstü programlara katılabilmelidir. Eğitim ve kamu yönetimi alanlarında yüksek lisans yapanlara, yöneticiliğe atanmada kolaylık sağlanmalıdır. Mesleki ve teknik eğitim okullarına yönetici olacaklarda eğitim yöneticiliği alanında lisans veya yüksek lisans zorunluluğu getirilmelidir (MEB, 1999).

On Sekizinci Milli Eğitim Şûra'sı: On Sekizinci Milli Eğitim Şûra'sında, okul yöneticilerinde atamaların lisansüstü eğitime dayandırılması gerektiği belirtilmiştir. Ayrıca uzaktan veya örgün eğitimle yöneticilere yüksek lisans ve doktora yaptırılmalıdır. Yüksek lisans yapanlara uzman öğretmenlik, doktora yapanlara ise başöğretmenlik unvanı verilmelidir. Okul müdürlerinin kültürel liderlik, dönüşümcü liderlik, etik liderlik, vizyoner liderlik özelliklerine ve yeterliklerine sahip olması gerektiği bu Şûra'da belirtilmiştir. Ayrıca okul müdürlerinin her beş yılda bir hizmet içi eğitim seminerlerine yönetim, bilişim, iletişim, liderlik, toplantı ve zaman yönetimi vb. konularından hizmet içi eğitim görmesi gerektiği belirtilmiştir. Kadın yöneticilerin sayılarının artırılmasına yönelik önlemler alınarak pozitif yönden ayrıcalıklar tanınması ve onlar için norm açılması gerektiği üzerinde durulmuştur (MEB, 2010).

On sekizinci Milli Eğitim Şûra'sı, önemli bir Şûra olmuştur. Çünkü eğitim yöneticiliği ile ilgili birçok kavramı dile getirmiştir. Bu Şûra'da; okul kültürünün oluşumunda en önemli rol oynayan etkenin okul yöneticisi olduğu, yöneticilerin uzun süreli istihdam edilmesi gerektiği vurgulanmış ve kadın yöneticisi sayısının artırma yoluna gidilmesinin önemli olduğu, okul yöneticilerinin uzaktan veya örgün eğitim yoluyla yüksek lisans ve doktora yapmalarının gerekliliği ve bunun için kolaylıkların gösterilmesi, izinlerin verilmesinin kanunlarla güvence altına alınması gibi konularda önemli kararlar içermektedir (Türkmenoğlu, 2015) .

On Dokuzuncu Milli Eğitim Şûra'sı: On Dokuzuncu Milli Eğitim Şûra'sında, eğitim yöneticiliği ile ilgili birçok karar alınmıştır. Bunlar, eğitim yöneticisi olmak için lisans derecesine sahip olmak ve merkezi sınavdan başarılı olmak ayrıca öğretmen olmak da atanmak için gerekli görülmüştür. Okul müdürünün

görevlendirilmesinin “Okul Müdürü Görevlendirme Mülakat Komisyonu” nca yapılması gerektiği önerilmiştir. Yine okul yöneticiliğine atanmak için, eğitim yönetimi alanında lisansüstü eğitim yapma ve ayrıca yöneticilerin seçiminde ulusal düzeyde yapılacak olan “Ulusal Eğitim Yöneticiliği Yeterlik Programı'ndan Eğitim Yöneticiliği Yetkinlik Belgesi” alınmasının tercih sebebi olacağı belirtilmektedir. Müdür yardımcısının seçiminde müdürün takdirinin olması gerektiği ve müdür yardımcılarının ise en az üç yıl görev yapmış ve merkezi sınavları geçmiş öğretmenler arasından seçilmesi gerektiği önerilmiştir.

Yönetici atamalarında kadın yöneticilere pozitif yönde ayrımcılık yapılması gerektiği belirtilmiştir. Eğitim yöneticilerinin değerlendirilmesinde algı ölçümlerinin yanında, görev yaptığı okulun temel göstergelerindeki değişimler de dikkate alınmalıdır. Yöneticiliğe yeniden görevlendirilme kapsamında okullar için somut performansa göre okul karneleri oluşturulmalıdır. Ayrıca MEB-YÖK arasında yapılacak bir protokol kapsamında personelin yüksek lisans ve doktora eğitimi almaları sağlanmalıdır. Okullara genel bütçeden katkı yapılarak okul bütçesi oluşturulmalıdır. Bu bütçenin gelir ve giderlerinin harcanmasıyla ilgili olanlar yasayla korunmalıdır. Lisansüstü programlarda okul kademelerine yönelik programlar açılmalıdır. Lisansüstü öğrenim yapan yöneticilere, özlük haklarında parasal olarak iyileştirilme yapılması önerilmiştir. Yine döner sermayesi olan okulların müdür yardımcılarında birinin işletme veya muhasebe formasyonuna sahip öğretmenlerden seçilmesi önerilmiştir (MEB, 2014).

Böylelikle bu Şûralarda eğitim yönetimi ve eğitim yöneticilerinin nasıl ve ne şekilde seçileceği ve yöneticilerde bulunması gereken özellikler belirtilirken bizlere bu Şûra kararları birer ışık olacaktır. Ele alınan bütün bu kararların uygulanması zamanla belli olacaktır.

2.7.2. Yönetmeliklerde Yöneticilik

Eğitim sistemimizde ilk yasal düzenleme, 1926 yılında eğitim ve okul yöneticilerine yönelik yapılmıştır. Bu tarihte çıkarılan 789 sayılı Maarif Teşkilatına Dair Kanununun 12. maddesinin öngördüğü "Meslekte asıl olan öğretmenliktir."

anlayışının uygulandığı görülmektedir. Böylelikle eğitim ve okul yöneticiliği bir meslek olarak görülmemiştir (Balcı, 2008). İkinci yasal düzenleme ise 1973 yılında çıkarılan 1739 sayılı Milli Eğitim Kanunu'dur. 1739 sayılı Kanun'un 43. maddesinde "Öğretmenlik, Devletin eğitim öğretim ve bununla ilgili yönetim görevlerini üzerine alan özel bir ihtisas mesleğidir." diye olarak tanımlanmıştır (Aydın, 1995). Bu kanunlara baktığımızda Bakanlık, okul yöneticiliği ile ilgili bakış açısını belirlemiştir. Ayrıca Milli Eğitim Bakanlığına bağlı okullarda okul ve kurum yöneticiliklerine atanacaklara ilişkin usul ve esaslar yönetmeliklerle yapılmaktadır (Terzi, 2013). Balcı ve Aydın, eğitim ve okul yöneticiliğinin bir meslek olarak görülmediğini belirtip iki yasal düzenleme yapıldığını söylemektedir.

1990 yılına kadar müstakil bir yönetmeliği olmayan eğitim kurumları yönetici atamalarının bu tarihe kadar normlar hiyerarşisinde, yönetmeliklerin gölgesinde kalan yönergelerle sürdürüldüğü görülmektedir (Ezgün, 2011). Milli Eğitim Bakanlığı tarafından okullara yönetici olarak atanacakların atanma şekilleri, yönetmelikler tarafından belirlenmektedir. Zaman zaman bu yönetmeliklerde de sürekli olarak değişiklikler olmaktadır. Atama yönetmelikleri yayımlanma sırası Tablo 1' de şu şekilde özetlenmiştir:

Yukarıda da bahsedildiği gibi, yönetici atama yönetmeliğinde göze çarpan en önemli husus, konunun 1985 ve 1986 'da yönerge ile düzenlenmiş olması, sonrasında ise yönetmeliklerle düzenlenmesidir. Mevzuat sıralaması bakımından yönergeden yönetmeliğe geçiş, konuya verilen önemin bir göstergesi olarak söylenebilir. Dikkat çeken diğer bir nokta ise konuyla ilgili yapılan düzenlemelerin zaman aralıklarıdır. 1985 yılından 2015 yılına kadar 14 yönetmelik çıkarılmıştır. Yönetmeliklerin ortalama geçerlik süresi yaklaşık 26 aydır. Yönetmelikler üzerinde değişiklik yapıldığında ise bu süre daha da kısalmıştır (Ayrıl, 2015).

1990, 1993, 1995 yıllarında çıkarılan yönetmeliklerle eğitim yöneticisi yetiştirme ve ataması hükümlere bağlanmıştır (Çamur, 2003). 1990, 1993 ve 1995 yıllarında çıkarılan yönetmelikler (MEB, 1990; MEB, 1993; MEB, 1995) büyük oranda benzer özellikler taşımaktadır. Bu yönetmeliklere göre, eğitim kurumları dört yönetim kademesine ayrılmıştır. Bunlar şunlardır: Birinci kademe müdür

yardımcılığı, ikinci kademe müdür başyardımcısı ve C tipi kurum müdürlüğü, üçüncü kademe B tipi kurum müdürlüğü, dördüncü kademe A tipi kurum müdürlüğü şeklindedir. En alt basamakta yani müdür yardımcılığı kademesinde belli bir yıl çalıştıktan sonra en üst kademe yöneticiliklerine atanabilecekleri belirtilmiştir

1990 yılında hazırlanan yönetmeliğe göre, yönetici olabilmenin ön şartı uzun süre öğretmenlik yapmak ve alt kademe (müdür yardımcılığı) yöneticiliği yapmış olmak belirtilirken 1993 ve 1995 yıllarında bu şartlar hafifletilmiş ve esnetilmiştir. 1990 yılındaki yönetmelikte A tipi kurum müdürlüğü için 6 yılı alt yönetim yani birinci kademe müdür yardımcılığı kademesinde olmak üzere 12 hizmet yılı, B tipi için 3 yılı alt yönetim birinci kademe müdür yardımcılığı kademesinde olmak üzere 9 hizmet yılı, C tipi için 3 yılı alt yöneticiliklerde olmak üzere 6 hizmet yılı, müdür başyardımcılığı için 2 yılı müdür yardımcılığında olmak üzere 3 hizmet yılı, müdür yardımcılığı için ise en az 2 yıl öğretmenlikte görev yapmış olmak ön şart olarak koşulmuştur. 1993 ve 1995 yıllarındaki yönetmeliklerde, 1990 yılı yönetmelikteki A tipi için 12 yıl 8 yıla, 6 yıl 4 yıla; B tipi için 9 yıl 6 yıla, 3 yıl 2 yıla indirilmiş; C tipi için 4 yıl hizmet, müdür başyardımcılığı için müdür yardımcılığı, müdür yardımcılığı için ise öğretmenlikte adaylığı kalkmış olmak yeterli görülmüştür (Aslanargun, 2011). 1990 yılındaki atama yönetmeliği, objektif kriterlerin başlaması yönüyle eğitim sistemimizde olumlu bir gelişme olarak değerlendirilebilir (Terzi, 2013).

1995 yılında hazırlanan yönetmelikte öncekilerinden farklı olarak Bakanlık değerlendirme komisyonlarının oluşumunda, isteğe bağlı ve zorunlu yer değiştirme ile ilgili hususlarda bazı değişikliklere gidilmiştir. 1993 yılında çıkarılan yönetmeliğe göre özel öğretim kurumları müdürlüğü için önceki yönetmelikte 5 yıl öğretmenlik yapmış olmak yeterli görülmekte iken bu şart 3 yıla indirilmiş; atamaya yetkili amirin uygun görmesi halinde en az 4 yıl olan aynı kurumda çalışan yöneticilerin yer değiştirme süresi 3 yıl şeklinde yeniden düzenlenmiştir. Önceki yönetmeliklere göre sadece il içi yer değiştirebilen ve il dışı yer değiştirmeleri olağanüstü çalışkanlığa bağlı olan okul müdürleri, bu yönetmelikle atamaya yetkili amirin uygun görmesiyle il içinde ve il dışında bulunan eşdeğer veya bir üst yönetim kademesine atanabilmektedir.

Her üç yönetmeliğin de dikkat çeken özelliklerinden biri, öğretmenler kurulunca seçilecek bir öğretmen ile ilköğretim kurumları için okul aile birliği üyeleri arasından seçilen bir temsilcinin başvuruları sonuçlandırmak üzere oluşturulan değerlendirme komisyonunda üye olarak görev almasıdır. Bu yönetmeliklere göre, buldukları kurumlarda en az dört yıl süre ile yöneticilik yapanlar, gerekli görülmesi halinde yetkili amirlerce rotasyona tabi tutulmaktadır. Fakat aralarında çok az değişiklik olan her üç yönetmelikte de, aday bulunamaması, görevin boşaldığı tarihten itibaren iki ay içerisinde atama yapılamaması veya eğitim kurumunun kalkınmada öncelikli birinci yörede bulunması halinde adaylığı kalkmış öğretmenlerin, müdür yardımcılığı yapmadan genel şartları taşıması durumunda kurum müdürü olarak atanabileceği ifade edilmektedir. Böylece her iki yönetmeliğin de özel maddelerle delinmesinin ve siyasi-bürokratik etkilere açık hale getirilmesinin yolu açılmıştır (Aslanargun, 2011).

Özet olarak Tablo 3’de 1990, 1993 ve 1995 yılları atama yönetmelik değişiklikleri karşılaştırılmıştır:

Tablo 3: 1990, 1993, 1995 Yılları Atama Yönetmelik Değişikliklerin Karşılaştırılması

Yönetmelik Atama Biçimi	Okul ve Kurum Türlerine Göre Yöneticilikler			
	Dördüncü Kademe, A	Üçüncü Kademe B	İkinci Kademe C Müdür Baş Yardımcısı	1.Kademe Müdür Yrd.
1990 Hizmet Yılı Üstünlüğü	Öğretmenlikte: 6 Yöneticilikte: 6	Öğretmenlikte:3 Yöneticilikte: 6	Öğretmenlikte: 3 Yöneticilikte: 3	Öğretmenlikte: 2 Yöneticilikte: -
1993 Hizmet Yılı Üstünlüğü	Öğretmenlikte: 4 Yöneticilikte: 4	Öğretmenlikte: 4 Yöneticilikte: 2	Öğretmenlikte: 4 Yöneticilikte: -	Öğretmenlikte: 1 Yöneticilikte: -
1995 Hizmet Yılı Üstünlüğü	Öğretmenlikte: 4 Yöneticilikte: 4	Öğretmenlikte: 4 Yöneticilikte: 2	Öğretmenlikte: 4 Yöneticilikte: -	Öğretmenlikte:1 Yöneticilikte: -

Kaynak: Aslanargun, 2011.

Tablo 3’e baktığımızda için üçüncü ve dördüncü kademelere müdür olabilmek için belirli yıl yöneticilik yapmış olma şartları vardır. 1990 yılındaki yönetmelikte hizmet yıllarının çok, diğer yönetmeliklerde ise hizmet yıllarının azaldığı görülmektedir.

Eğitim sistemimizde yönetim stratejileri ile ilgili çalışmalar 1993' teki 14. Milli Eğitim şûrası'nda ele alınmaya çalışılmıştır. 1998 yılındaki atama yönetmeliği ile kurum yöneticilerinin atanması son şeklini almıştır (elenk, 2002). Bu yönetmelikle (1998 yılı), birinci sınavı kazanan adaylara 120 saatlik hizmet içi eğitim programına katılma zorunluluğu getirilmiştir. Bu eğitimde başarılı olanlar değerlendirme sınavından 100 puan üzerinden 70 puan alanlara yöneticilik sertifikası verilmiştir. Böylece "Çıracılık Modeli" rafa kalkmış oldu. Bu yönetmelik, yönetici atamalarında profesyonelleşmenin başlangıcı sayılmaktadır. Ayrıca bu yönetmelik, Türk Eğitim tarihinde eğitim yöneticilerinin hizmet öncesi yönetim alanında yetiştirilmesini öngören ilk yönetmeliktir (Taş ve nder, 2010).

1998 yılı yönetmeliği, " yöneticilikte kariyer imkânı sağlayan ve geliştiren" tek yönetmeliktir. Ayrıca bu yönetmelik, adaylar yönetici olmadan önce yöneticilik eğitimi almalarının yasal dayanağını sağlayan bir yönetmeliktir (Karip ve Köksal, 1999). Sınav sistemi, ilk defa eşit koşullara ve eşit şartlara sahip öğretmenlerin katılmasıyla birlikte bu yönetmelikle uygulanmıştır. Okul yöneticiliğine istekli olanlar seçme sınavına katılıp başarılı olanlar 120 saatlik hizmet içi eğitime alındıktan sonra değerlendirme sınavına katılmaktadır. Başarılı olanlar 5 yıl geçerli olan yöneticilik sertifikasına sahip olmaktadır. Böylece okul yneticilikleri için adaylar başvuru yapma hakkını elde etmektedir (Başar, 2000). Bu yönetmelikle (1998), seçme sınavına katılacakların 5 yıl öğretmenlik yapmış olmaları gerekmektedir. 120 saatlik hizmet içi eğitimin başarıyla bitirilmesi gerekmektedir. Ancak eğitim yönetimi alanında lisans veya yüksek lisans yapanlar ile TODAİE Kamu Yönetimi Lisans st Uzmanlık Programını bitiren öğretmenlerden 5 yıl öğretmenlik mesleğini yapanlar seçme sınavına girmeden tercihine bağlı olarak doğrudan hizmet içi programlara alınacakları belirtilmiştir. C tipi kurum mdrlğu ile eş kabul edilen müdür başyardımcılığına öncelikle sınavı kazananlar atanacak olup aday bulunmaması halinde ise 2 yıl müdür yardımcılığı yapmış, müdür yardımcılığı için ise ğretmenlikte adaylığı kalkmış olma şartları getirilmiştir. Bu yönetmelikle adaylara seçme sınavı, hizmet içi eğitim, değerlendirme sınavı ve değerlendirme formuyla değerlendirildikten sonra atamalarının olacağı belirtilmiştir. Değerlendirme formunda değerlendirme sınavının yüzde 20'si alınmış ve komisyon

üyelerine 8 puan takdir hakkı getirilmiştir. Kurumlarında 3 yıl yöneticilik yapıp başarılı sayılanlar aynı tip yöneticiliklere atanabilecekleri, 8 yıl aynı kurumda çalışanların rotasyona tabii olacakları yer almaktadır. Yine yönetim alanında doktora yapanlara 10 puan verileceği belirtilmiştir (Aslanargun, 2011).

1998 atama yönetmeliği Tablo 4’ de sunulmuştur.

Tablo 4: 1998 Atama Yönetmeliği

Yönetmelik	Yöneticiliğe Atanma Biçimi	Okul ve Kurum Türlerine Göre Yöneticilikler			
		Dördüncü Kademe, A	Üçüncü Kademe B	İkinci Kademe C Müdür Baş Yardımcısı	1.Kademe Müdür Yrd.
1998	Okul Müdürlük Seçme Sınavı Puanı	70	70	70 Md. Yrd.	2yıl Adaylığı Kalkmış Olmak
	Değerlendirme Sınavı Puanı	80	75	70	

Kaynak: Aslanargun, 2011.

Tablo 4’e baktığımızda iki aşamalı sınav sisteminin 1998 atama yönetmeliği ile getirildiği görülmektedir. Seçme sınavının baraj puanı 70 iken, değerlendirme sınav puanının baraj puanı ise 80 olduğu görülmektedir. Ayrıca yönetim kademeleri 1990, 1993 ve 1995 yıllarındaki yönetmelik gibi 4 ‘e ayrılmıştır.

Yönetici atama konusunda 1999 yılına kadar atama kriterleri somut olarak ele alınmamış ve 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu’nda yer alan genel geçer olan kriterlere göre yapılmaktaydı. 1999 yılında çıkarılan yönetmelikle müsteşarlıktan okul müdürlüğüne kadar tüm atama ve yükselmeler kriterlere bağlanmıştır (Çetin ve Yalçın, 2002). (Resmi Gazete, 1999), 1999 yılında yapılan değişiklikle yöneticilere “Değerlendirme Sınavı” ve “Seçme Sınavı” getirilmiş ve yöneticilerin daha güvenilir, daha objektif ve geçerli kriterlere göre değerlendirilmesi, seçilmesi ve yetiştirilmesi hedeflenmiştir (Kayıkçı, 2001; Akt. Reçepoğlu ve Kılınç, 2014). Bu yönetmelikle merkez, taşra ve yurt dışında yönetim kademelerine atanacaklarda başarı, liyakat, görev tanımı gibi nitelikler ve eğitimin temelinde belirlenmesi ve var olan adayların objektif ölçütlere göre seçilip atanması hedeflenmiştir (MEB,

2001).Yani bu anlamda 1999 atama yönetmeliği yöneticilere değerlendirme ve seçme sınavı getiren önemli bir yönetmeliktir.

2004 yılında yapılan yönetmelik değişikliğiyle beraber eğitim yöneticiliğinin ilk defa bir meslek olarak ele alan, 1998 atama yönetmeliği yürürlükten kaldırılmıştır. Bu yönetmelikle beraber tekrar önceki yönetim kademeleri olan 4 yönetim kademesine dönmüştür. Yine bu yönetmelikle müdür yardımcılığı için sınav sistemi getirilmiştir. Daha üst yöneticiliklere atanmak için de sınavda başarılı olmaları ve belirli bir süre müdür yardımcılığı yapma zorunluluğu getirilmiştir (Aslanargun, 2011).

2004 yılında çıkarılan yönetmelikte (MEB, 2004) okul ve kurum müdürlükleri dört yönetim kademesine ayrılmış olup birinci basamak olan müdür yardımcılığı için seçme sınavı getirilmiş; müdür başyardımcılığı, A, B, C tipi kurum müdürlükleri için ön şart olarak belli bir yıl müdür yardımcılığı yapma ve mülakat sınavında başarılı olma şartları getirilmiştir. Ayrıca eğitim durumu, ödül ve sicil durumu, hizmet içi eğitim gibi ölçütlere göre, değerlendirme formu puan üstünlüğüne göre atama yapılacağı belirtilmektedir. Lisansüstü eğitim yapanlara 6-10 arasında puan verileceği ve komisyonlara da 10 puan takdir hakkı verilmiştir. Bu yönetmelikle sınavdan 70 puan alan aday eğitim yöneticisi olarak atanabilmektedir.

Bu yönetmelik ile sadece okul müdürleri yönetici değil müdür yardımcıları ve müdür başyardımcıları da yöneticilikten sayılmıştır. Yani yöneticiliğe giriş müdür yardımcılığı ile başlatılmıştır. Ayrıca müdür yardımcıları ve müdür başyardımcıları müdürler gibi sınava tabi tutulmuştur. Böylelikle hem yönetici seçiminde süreklilik sağlanmaya çalışılmış hem de yöneticiliğin kariyer basamakları yönetmelikle belirlenmiştir (Resmi Gazete, 2004).

Eğitim kurumu yönetici atama sürecinde 2000' li yıllarda birçok yönetmelik değiştirilmiş, 2004 ile 2009 yılları arasında çıkarılan yönetmeliklerde seçme sınavında 100 puan üzerinden 60 puan almış olma şartı aranırken, 2007 ve 2008 yıllarında çıkarılan yönetmeliklerde bu sınav şartı bulunmamaktadır (Gündoğdu, 2017). Yönetmelikte (2004) dikkat çeken bir nokta ise şudur : Önceki yönetmeliklerde eğitim yönetimi veya yönetim alanlarında lisansüstü eğitim

yapanlara tanınan bazı istisna ve önceliğin kaldırılmış olmasıdır (Taş ve Önder, 2010) .

Bu yönetmelikle(2004) yöneticiliğin ilk kademesi sayılan müdür yardımcılığı atamalarının seçme sınavına göre, müdür atamalarının ise müdür yardımcıları arasından belli çalışma süresine bağlı olarak yönetici değerlendirme formuna göre yapılacak değerlendirme ve mülakat sonucuna göre atanması hükme bağlanmıştı. Bu yönetmeliğe bazı eğitim sendikaları tarafından Danıştay'a dava açılmış ve Danıştay'ın 27.09.2004 tarihli kararı ile mülakatla birlikte diğer bazı maddelerinin yürütmesinin durdurulması kararı verilmiştir. Yargı kararı da dikkate alınarak mülakatın iptal edildiği fakat ilk 5 kişi arasından istediğini atama yetkisini veren yönetmelik değişikliği 2.12.2004 tarihinde yürürlüğe konulmuştur. Tekrar bazı sendikalarca Danıştay'a dava açılmış, Danıştay'ın 4.7.2005 tarihli kararı ile ilk 5 kişi arasından istediğini atama yetkisini veren yönetmeliğin bu hükmü ve bazı maddelerinin yürütülmesinin durdurulmasına karar verilmiştir (<https://www.memurlar.net/haber/491782/son-10-yilin-yonetici-atama-yonetmeli-gi-tarihi.html>).

2006 yılında yapılan değişikliklerle (MEB, 2006), 2004 yılındaki yönetmelik düzenlenerek önceki yönetmelikte sadece müdür yardımcılığı için “Seçme Sınavı” yapılması gerekirken bu yönetmelikle müdürlere de “Düzyer Belirleme Sınavı” uygulaması getirilmiştir. Bu sınavdan 100 puan üzerinden 70 puan alanlar başarılı sayılacak olup sözlü sınavla katılacakları belirtilmiştir. Yine adayların Düzyer Belirleme Sınavında aldıkları puanın yüzde ellisi (50) sözlü sınavdan ise yüzde 30 ‘u ve Yönetici Değerlendirme Formu üzerinden yapılacak puanlamanın yüzde 20’si dikkate alınarak her kurum için en yüksek puan alan adaylar belirlenerek atanacaklar, yetkili makama sunulmuştur. Puanların eşitliği halinde başöğretmen, uzman öğretmen, lisansüstü eğitim, hizmet içi eğitim olarak öncelik tanınacağı belirtilmiştir. Bu yönetmelik ve bundan sonra çıkan 2007 ve 2008 tarihli atama yönetmeliklerinin yürürlüğü, idare mahkemelerince durdurulmuş ve 2009 yılının sonu itibarıyla son beş yıl içerisinde eğitim kurumlarına asaleten yönetici ataması yapılamamıştır.

2006 yılında çıkarılan yönetmelik geri bildirimler ve yargı kararları, hizmetin gerekleri ve eğitim camiasının beklentileri dikkate alınarak yönetmelikte gerek atamaya yönelik, gerekse yer değiştirmeye yönelik esas ve usuller yeniden belirlenmiş, düzenlemeler yapılarak, yargı kararları doğrultusunda eğitim kurumu müdürlüğü için yazılı ve sözlü sınav uygulaması 4.3.2006 tarihinde yürürlüğe girmiştir. Bu değişikliğe ilişkin olarak da bazı sendikalarca Danıştay' a dava açılmıştır. Yönetmeliğin sözlü sınavla ilgili maddesi ile birlikte genel şartlar, değerlendirme, atama ve yer değiştirmeye ilişkin bazı maddelerinin yürütülmesi Danıştay'ın 14.8.2006 tarihli kararı ile durdurulmuştur. Mülakatı ve 5 kişi arasından seçme sistemini iptal eden yargının karşısına bu kez sözlü sınavla gelinmiştir. Kısaca "Sözlü Sınavda Kazananı Atarım Olmazsa Takdir Puanı İle Atarım Yönetmeliği" olarak tanımlanan bu yönetmeliğin takdir puanı ile sözlü sınavını yargı iptal etmiştir (<https://www.memurlar.net/haber/491782/son-10-yilin-yonetici-atama-yonetmeligi-tarihi.html>).

2007 yılında (MEB, 2007) idare mahkemesince yürürlüğü durdurulan yönetmelik tekrar değiştirilerek yeniden çıkarılmıştır. Bu yönetmeliğe göre eğitim kurumu yöneticiliklerine ilçe ve il milli eğitim müdürlüklerinin uygun görüşlerine göre atama, atamaya yetkili amirlere bırakılmıştır. Müdür yardımcısı olarak atanmak için öğretmenlikte adaylığının kaldırılmış olması gerekmektedir. Okul müdürlüğü için ise kurum tiplerine göre bir, iki ya da üç yıl müdür yardımcılığı yapmış olmak gereklidir. Bu adaylardan ilçe milli eğitim müdürlüğünün teklifi ve il milli eğitim müdürlüğünün uygun görmesi halinde atamaya yetkili amir tarafından atama yapılması hüküm altına alınmıştır. Sınav sistemi bu yönetmelikle kaldırılmış ve milli eğitimdeki üst düzey amirlerin görüş ve önerilerine göre atama yapılmaktadır. Bu yönetmelik, bir süre sonra tekrar idare mahkemesince iptal edilmiştir.

MEB, yapılan atamaların geri alınmasıyla ilgili hiçbir işlem yapmadığından MEB' e dava açılmış ve bu davada Danıştay'ın kararı gereği Bakanlık aleyhine sonuçlanmıştır. Atama yönetmeliğine göre yapılan bütün atamalar genelge ile geri alınmış ve birçok kurum müdürü vekâleten görevlendirme ile görevlerine devam etmiştir (Terzi, 2013). Çoğunluğu 2007 yılında olmak üzere 35.000 civarında

yöneticinin ataması iptal edilmiş ve yerlerine de hizmetin aksamadan devam edilebilmesi ve yürütülebilmesi için geçici görevlendirmeler yapılmıştır. Bu gelişmeler üzerine, bu yönetmeliğe karşı bazı sendikalar tarafından dava açılmış olup yönetmeliğin atamaya ilişkin hükümleri başta olmak üzere diğer bazı hükümlerinin yürütülmesi Danıştay'ın 30.4.2007 tarihli kararı ile durdurulmuştur. Bu yönetmelikle duyuru ve başvuru olmadan idareye istediğini istediği yere atama yetkisi verilmiştir. Yargı, bu yönetmeliği de objektif bulmamış ve iptal etmiştir (<https://www.memurlar.net/haber/491782/son-10-yilin-yonetici-atama-yonetmeligi-tarihi.html>).

2008 yılında çıkarılan yönetmeliğe göre (MEB, 2008) atanma ölçütü olarak “yönetici değerlendirme formu” üzerinden yapılacak puanlama esas alınarak yönetim görevlerine atama yapılması belirtilmiştir. Daha önceki yönetmeliklerde öngörülen sınav sistemi veya üst düzey yöneticilerinin uygun görüşü gibi uygulamalardan vazgeçilmiştir. Bu yönetmelikte, 24.04.2008 ve 08.08.2008 tarihlerinde değişiklik yapılmıştır. Her iki değişiklikte yönetmeliğin ekinde bulunan “Yönetici Değerlendirme Formu” üzerinde yapılmıştır. Formun “yönetim hizmeti” ile “ödül, sicil, ceza” gibi kategorilerindeki puan değerleri değişmiştir (Taş ve Önder, 2010).

Bu yönetmelikle (2008) fen liseleri, sosyal bilimler liseleri ile her türdeki Anadolu liselerine yönetici atama yetkisi Bakanlıkta olmasına karşın atama yetkisi valiliklere devredilmiştir. Eğitim kurumu yöneticiliklerine değerlendirme formundan yüksek puan alanların ataması yapılmıştır. Buna rağmen bu yönetmeliğe karşı da bazı sendikalar tarafından dava açılmış olup Ek-2 Yönetici Değerlendirme Formunun bazı bölümlerinin yürütülmesi Danıştay'ın 21.7.2008 tarihli kararı ile durdurulmuştur. Yargı kararı dikkate alınarak Ek-2 Yönetici Değerlendirme Formu yeniden düzenlenerek 15.10.2008 tarihinde yürürlüğe konulmuştur. Yapılan bu değişikliğe karşı yine bazı sendikalar tarafından dava açılmıştır. Danıştay tarafından, yöneticiliklerde vekâleten veya geçici olarak geçirilen sürelerle verilen puan değeri fazla bulunarak formun bu bölümünün yürütülmesi Danıştay'ın 28.1.2009 tarihli kararı ile durdurulmuştur. Burada sadece hangi kıstasa göre yapıldığı belli olmayan geçici görevlendirmeler ile vekâleten görevlendirmelere verilen puanların asil

yöneticiliklere verilen puanlara çok yakın olduğu gerekçesiyle sadece bu hükmü iptal edilmiştir. Takdir ve teşekkür belgeleri bu dönemde havada uçmuşdur (<https://www.memurlar.net/haber/491782/son-10-yilin-yonetici-atama-yonetmeligi-tarihi.html>).

2009 yılında hazırlanan yönetmelik (MEB, 2009), geçmişte çıkarılan yönetmeliklerin sentezi şeklindedir. 2004 yılında müdür yardımcılığı için getirilen seçme sınavı bu yönetmelikle müdürlük içinde zorunlu hale getirilmiştir. Yer değiştirmelerde ise yönetici değerlendirme formundan elde edilen puana göre yapılacağı belirtilmiştir. Yönetmeliğin ilk çıktığında sınavdan 60 puan alanlar başarılı sayılırken ikinci düzenlemede (MEB, 2011) 70 puana çıkmıştır. Adayların aldıkları sınav puanı ile değerlendirme formundan aldıkları puanlar toplanarak adayların toplam sınav puanları belirlenmiştir. En önemli değişiklik ise bulunduğu kurumda 5 yıl müdürlük yapanlar ile 8 yıl müdür başyardımcılığı veya müdür yardımcılığı yapanlar zorunlu olarak değerlendirme formundan elde ettikleri toplam sınav puanlarına göre rotasyona tabi tutulmuştur. Bu yönetmelik doğrultusunda 2009 yılının kasım ayında seçme sınavı yapılmış ve atamada yetkilendirilen valiliklerce, 2010 yılı mart ayından itibaren atama yapılmıştır.

Aşağıda yürürlüğe giren (2009) yönetmelikle ilgili yapılan değişikliklere ait Tablo 5 verilmiştir:

Tablo 5: 2009 Atama Yönetmeliğinde Değişiklik Yapan Yönetmeliklerin Yayımlandığı Resmî Gazete

Tarih	Sayı
29.08.2009	27334
10.09.2009	27345
15.05.2010	27582
09.10.2010	27724
09.08.2011	28020

Kaynak: Aydın Baş, 2016.

Tablo 4' e baktığımızda 2009 yönetmeliğinin; hem 2009 yılında hem de 2010 yılında ikişer, 2011 yılında ise bir kez değişikliğe gidildiği görülmektedir. Yapılan değişiklikler şunlardır: Ek-1 Yöneticilik İstek Formu, Ek-2 Yönetici Değerlendirme Formu, atanacaklarda aranılan genel şartlar, yatılı kız öğrencisi bulunan eğitim kurumlarının müdür yardımcılığı norm kadrosunun en az birinin kadın adaylara ayrılması ve atama yapılması ile ilgili değişikliklerdir (Recepoğlu ve Kılınç, 2014).

Bu yönetmelik(2009), yönetici olarak atanmak için en az üç yıl öğretmenlik yapmış olma şartı getirmiştir. Okul öncesi eğitim kurumlarına atanacaklarda, okul öncesi veya çocuk gelişimi ve eğitimi öğretmeni olma zorunluluğu getirilmiştir. Ayrıca bu yönetmelikle müdür ve müdür yardımcılıklarına atanacakların belirlenmesi için seçme sınavı tekrar uygulamaya konulmuştur. Seçme sınavından 100 tam puan üstünden en az 60 puan alan adayların atamasının yapılacağı hükme bağlanmıştır (Taş ve Önder, 2010). Bu yönetmelik kısa bir süre içerisinde de iki defa değiştirilmiştir. İlk değişiklikte “Yöneticilik İstek Formunun” hizmet bölümünde yapılmıştır. Bu değişiklikle müdür yetkili öğretmenlikteki hizmet süresi ile öğretmenlikte geçen hizmet süresi formdan çıkartılmıştır. Yapılan ikinci değişiklikte ise “Yönetici Değerlendirme Formu” ndaki atanmak istenilen kurum tercihi 5'ten 10' a çıkarılmıştır (Aydın Baş, 2016).

Bakanlık 2009 yılı içerisinde 998 okul müdürünü Devlet Memurları Kanunu'nun 76. maddesine göre atama yapmıştır. Bu atamaların bir kısmı mahkemelere taşınmış ve yapılan atamalara açılan bireysel davalarda, genel olarak atanan yöneticilerin aleyhine sonuçlandığı görülmüştür (Terzi, 2013). 2009 yönetmeliği ile yeniden Seçme Sınavı ile sınav sistemine dönmüştür. 2009 yönetmeliğini açıklayıcı Resmi yazı 15.09.2009 tarih ve 2009/73 sayılı genelgedir. Bu genelgeye dayalı müdür adaylarına yönelik sınav 01.11.2009 tarihinde, ülke çapında yapılmıştır. Bu sınava 40125 müdür adayı başvurmuştur. Başvuran adaylardan 21342 aday 60 puan ve üstünde alarak başarılı sayılmıştır. (MEB, 2009). Sınav sonucuna göre kadrolu atamalar yapılarak asil müdürler, görevlerine başlamıştır. Böylelikle uzun bir zamandan beri sorun olan vekâleten atamalar ve geçici görevlendirmeler kısmen sona ermiştir (Terzi, 2013).

2004, 2006, 2007, 2008 ve 2009 yıllarında hazırlanan yönetici atama yönetmelikleri ve değişiklikler Tablo 6'da gösterilmektedir.

Tablo 6: 2004, 2006, 2007, 2008, 2009 Atama Yönetmelikleri ve Değişiklikler

Yönetmelik	Yöneticiliğe Atanma Biçimi	Okul ve Kurum Türlerine Göre Yöneticilikler			
		Dördüncü Kademe, A	Üçüncü Kademe B	İkinci Kademe C, Müdür Baş Yardımcısı	1.Kademe Müdür Yrd.
2004	Md. Yrd. Sınavı	5 Yıl Müdür yardımcılığı yapmış olmak	2 Yıl Md. Yrd. Yapmış olmak	1 Yıl Md. Yrd. Yapmış olmak	1 yıl öğretmenlik
2006	Müdürlük ve Md. Yrd. Sınavı	Düzyel Belirleme Sınavı + belirli yıl Md. Yrd. Yapmış olmak			1 yıl öğretmenlik
2007	İl-İlçe MEM. Uygun Görüşüyle	5 Yıl Md. Yrd. Yapmış olmak	2 yıl md. yrd. yapmış olmak	1 Yıl Md. Yrd. Yapmış olmak	1 yıl öğretmenlik
2008	Değerlendirme Formuna Göre	3 Yıl Md. Yrd. Yapmış olmak	2 yıl md. yrd. yapmış olmak	1 Yıl Md. Yrd. Yapmış olmak	1 yıl öğretmenlik
2009	Müdürlük ve Md. Yrd. Sınavı	Seçme Sınavı + belirli yıl Md. Yrd. Yapmış olmak			1 yıl öğretmenlik

Kaynak: Aslanargun, 2011.

Tablo 6 'ya baktığımızda göze çarpan husus 2006 yılı ve 2009 yılında olmuştur. Şöyle ki 2006 yılında ikinci, üçüncü ve dördüncü kademe düzey belirleme sınavı getirilmiştir. 2009 yılında ise seçme sınavı getirilmiştir.

(MEB, 2013), yönetmelikler üzerinde istikrarsız ve değişken tutumlarla hareket ederek aldığı kararlar, yönetici atama yönetmeliklerinin devamlı değiştirilmesi sonucunu ortaya çıkarmakta veya yönetmeliklerin sürekli olarak eleştirilmesine neden olmaktadır. Bu konuda yaşanan en somut örnek, 2013 tarihli yönetmeliktir. Yürürlüğe girdikten kısa bir süre sonra öğretmenlerden ve sendikalardan gelen tepkiler üzerine yönetmelik, uygulanmadan geri çekilmiştir (Cihan, Özbek, Özenir ve Kolçak, 2013). Ayrıca yürürlüğe giren bazı uygulamalara karşı da davalar açılmış ve sözlü sınavların doğru yapılmadığına ilişkin birçok mahkeme kararları da alınmıştır (Yolcu ve Bayram, 2015).

2013 yılı atama yönetmeliği tekrar sekiz yıl aradan sonra sözlü sınavı getirmiştir. Sadece müdürlere olan sözlü sınav, kurum atamasında % 30 oranında

etkisi vardır. Yazılı sınavda ise 70 puan ve üstü alan başarılı sayılmıştır. Böylece kimin puanı en yüksekse sözlü sınava çağrılmıştır. Aynı yıl şubat ayında çıkarılan ve bir hafta sonra kaldırılan yönetmeliğe göre ise müdür ve müdür yardımcılara yazılı ve sözlü sınav getirilmiştir. Her kurum için başvuran ilk 6 aday, sözlü sınava çağrılacak ve atama puanına göre atanacaktı. Atama puanı ise şunlardan oluşuyordu: Yazılı sınavın % 50' si, sözlü sınavın % 30' u ve yönetici değerlendirme formundan alınan puanın % 20' si şeklindedir.

MEB, 2014 yılındaki yönetmelikle tüm yöneticiler için yazılı sınav kaldırılmış, sadece müdürlere sözlü sınav getirilmiştir. Müdür başyardımcısı veya müdür yardımcısı olmak için şartlardan birini taşımak koşuluyla yönetici değerlendirme formu üzerinden sıralanarak seçim yapılması getirilmiştir. Müdürlükte ise belirlenen şartları taşımakla birlikte sözlü sınavın % 50'si ve yönetici değerlendirme formundan elde edilen puanın % 50' si toplanarak atama puanları oluşturulmuştur. 2015 yılında çıkartılan yönetmelik, hem yazılı hem de sözlü sınavı tekrar getirerek, müdür başyardımcıları ve müdür yardımcılara yazılı sınav getirmiştir. Yönetici değerlendirme formu sadece müdür adaylarına getirilmiştir. Böylece sözlü sınav ve yönetici değerlendirme formuna göre ataması yapılan müdürlerin kaderi, sözlü sınav komisyonlarına bırakılmıştır (Mazlum, 2018).

(MEB, 2015), yönetici atama yönetmeliğine göre aynı eğitim kurumunda 4 ya da 8 yılını dolduran müdür başyardımcısı ve müdür yardımcılarının gerekli şartları taşımaları halinde; müdür başyardımcılarını ve müdür yardımcılarını belirlemek amacıyla Bakanlıkça veya Ölçme, Seçme ve Yerleştirme Merkezi Başkanlığınca test usulü ile yazılı sınav yapılmıştır. Bu sınavda 100 puan üzerinden 70 ve üzeri puan alanlar başarılı sayılır denmektedir. 2015 atama yönetmeliğindeki değişiklik 27.01.2016 tarih ve 29606 sayılı Resmi Gazete'de yayımlanmıştır. Kurucu müdürlük ve 4 yıllık görev süresini tamamlayanlar, tekrar aynı kuruma istemeleri halinde 8 puan ilave edilmektedir.2015 yönetmeliği ile 2013'te olduğu gibi sözlü ve yazılı sınav yeniden getirilmiştir.

(MEB, 2017), yönetici atama yönetmeliğine göre yönetici seçme ve atama süreci sadece sözlü sınava dayanmaktadır. Yöneticilik için belirtilmiş şartları

taşıyanlar müdür ve yardımcısı adayları, sözlü sınavdan 60 ve üzeri puan alanlar yönetici değerlendirme formu ile birlikte müdür veya müdür yardımcılığı için sadece birine başvurabilir. Yönetici görevlendirmeleri “Değerlendirme formu üzerinden alınan puan ile sözlü sınavdan alınan puanın aritmetik ortalaması alınarak puan üstünlüğüne göre yapılır.” denilmektedir. Bununla birlikte “ Görevlendirmeye esas puanlar, kesin sonuçların ilan edildiği tarihten itibaren en fazla 6 ay süreyle geçerlidir.” denilmektedir. Buradan da şu sonucu çıkarabiliriz: Adaylar başvuru puanlarını 6 ayda bir yenileyecektir.2017’ de tekrar 6 ay geçerliliği olmak üzere sözlü sınava dönülmüştür.

21.06.2018 tarihli ve 30455 sayılı Resmî Gazete’de yayımlanan Milli Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumlarına Yönetici Görevlendirme Yönetmeliğine göre yöneticiler dört yıllığına görevlendirilir. Aynı eğitim kurumunda aynı unvanla sekiz yıldan fazla süreyle yönetici olarak görev yapılamaz. “ Yöneticiliğe ilk defa görevlendirileceklere yazılı sınav ve sözlü sınav, yöneticiliğe yeniden görevlendirileceklere ise Ek-1’de yer alan Form üzerinden alınan puanlar dikkate alınarak puan üstünlüğüne göre yapılır. ” denilmektedir. Ayrıca ilk defa müdür ve müdür yardımcılarını belirlemek amacıyla test usulüne dayalı sınav yapılarak bu sınavdan 100 puan üzerinden 60 puan ve üzeri alanlar başarılı sayılacaktır. Yazılı sınav sonuçları 3 yıl geçerlidir. Yazılı sınav puanını yükseltmek isteyenler yeniden sınava girebilir. Yazılı sınav konuları ve ağırlıkları aşağıdadır:

- a) Okul yönetimi ve halkla ilişkiler: %10.
- b) Türkçe ve dil bilgisi: %10.
- c) Genel kültür: %10.
- ç) Atatürk İlkeleri ve İnkılâp Tarihi: %10.
- d) Resmî yazışma kuralları ve protokol kuralları: %5.
- e) Değerler eğitimi: %5.
- f) Eğitim ve öğretimde etik: %5.

g) Yaşam becerileri ve sosyal etkinlik: %5.

ğ) Mevzuat (T.C. Anayasası, 5 /1 / 1961 tarihli ve 222 sayılı İlköğretim ve Eğitim Kanunu, 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu, 14 /6 / 1973 tarihli ve 1739 sayılı Millî Eğitim Temel Kanunu, 1 /11 / 1984 tarihli ve 3071 sayılı Dilekçe Hakkının Kullanılmasına Dair Kanun, 2 /12 / 1999 tarihli ve 4483 sayılı Memurlar ve Diğer Kamu Görevlilerinin Yargılanması Hakkında Kanun, 25 / 6 / 2001 tarihli ve 4688 sayılı Kamu Görevlileri Sendikaları ve Toplu Sözleşme Kanunu, 9 /10 / 2003 tarihli ve 4982 sayılı Bilgi Edinme Hakkı Kanunu, 10 /12 /2003 tarihli ve 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu, 10 /6 / 1949 tarihli ve 5442 sayılı İl İdaresi Kanunu, 652 sayılı Millî Eğitim Bakanlığının Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun Hükmünde Kararname) : % 40.

Sözlü sınav konuları ve ağırlıkları ise aşağıda belirtilmiştir;

- a) Yazılı sınav konuları (mevzuat ve genel kültür): %20,
- b) Bir konuyu kavrayıp özetleme, ifade yeteneği ve muhakeme gücü: %20,
- c) Temsil kabiliyeti, liyakati, tutum ve davranışlarının göreve uygunluğu: %20,
- ç) Özgüveni, ikna kabiliyeti ve inandırıcılığı: %20,
- d) Bilimsel ve teknolojik gelişmelere açıklığı: %20,

yönlerinden, konuların ağırlık derecelerine göre sözlü sınav komisyonu tarafından değerlendirilir. Müdür ve müdür yardımcısı sözlü sınava girmeye hak kazanınca sözlü sınav konuları ve ağırlıklarına göre ve Ek-2’de yer alan form üzerinden sözlü sınav komisyonunca 100 tam puan üzerinden değerlendirilir. Sözlü sınavda 60 ve üzerinde puan alanlar başarılı sayılır.

Müdür olarak ilk defa görevlendirmelerde, yazılı ve sözlü sınavda başarılı olan adaylardan müdür olarak ilk defa görevlendirilmek üzere başvuruda bulunan adayların görevlendirmeye esas puanları yazılı sınav puanının % 60’ı ile sözlü sınav puanının % 40’ı dikkate alınarak belirlenir. Müdür veya müdür yardımcısı olarak ilk

defa görevlendirilmek üzere başvuruda bulunanlara en fazla 20 eğitim kurumu tercih etme hakkı verilmektedir. Müdür olarak ilk defa görevlendirilmek isteyen adaylardan, kendi alan öğretmenliklerinden eğitim kurumu müdürlüğüne atanmak isteyenlere söz konusu eğitim kurumları ile sınırlı olmak şartıyla bu yönetmeliğin birinci fıkrasına göre görevlendirmeye esas puana 5 (beş) puan daha ilave edilir. Kurucu müdürlükte müdür normu verildikten sonra ilk defa görevlendirilecekler 4 (dört) puan verilir. Müdür olarak atanacaklar puan üstünlüğü ve tercihleri dikkate alınarak il milli eğitim müdürünün teklifi üzerine valiliklerce 4 yıllığına görevlendirilir. Adayların puanlarının eşitliği halinde, sırasıyla yazılı sınav puanı, Ek-2'de yer alan forma göre sözlü sınav puanı, yöneticilikteki hizmet süresi, öğretmenlikteki hizmet puanı fazla olan adayın görevlendirmesi yapılır. Eşitliğin devamı hâlinde görevlendirilecek aday kura ile belirlenir.

Müdür olarak yeniden görevlendirmelerde ise, müdür veya müdür yardımcısı olarak yeniden görevlendirilmek üzere başvuruda bulunanlara en fazla 10 eğitim kurumu tercih hakkı verilmektedir. Müdür olarak yeniden görevlendirileceklerde, kendi alan öğretmenliklerinden eğitim kurumu müdürlüğüne başvuranlara ise söz konusu eğitim kurumları ile sınırlı olmak üzere, Ek-1'de yer alan form üzerinden yapılan değerlendirme sonucu belirlenen puana (5) beş puan daha ilave edilir. Müdürlükte dört yıllık görev süresini tamamlayanlardan hâlen müdür olarak görev yaptıkları eğitim kurumuna yeniden müdür olarak görevlendirilme isteğinde bulunanlara, söz konusu eğitim kurumları ile sınırlı olmak üzere, bu maddenin birinci ve ikinci fıkralarına göre belirlenen puanlara, 4 (dört) puan daha ilave edilir. Müdür olarak yeniden görevlendirilmek isteyen adaylar; bu maddenin birinci, ikinci ve üçüncü fıkralarına göre belirlenen puanlar üzerinden puan üstünlüğüne göre tercihleri de dikkate alınarak il millî eğitim müdürünün teklifi üzerine valinin onayı ile yeniden müdür olarak görevlendirilir. Adayların puanlarının eşitliği halinde, sırasıyla yönetim alanında doktora yapan, diğer alanlarda doktora yapan, yönetim alanında yüksek lisans yapan, diğer alanlarda yüksek lisans yapan, yöneticilikteki hizmet süresi fazla olan, öğretmenlikteki hizmet puanı fazla olan adayın görevlendirmesi yapılır. Eşitliğin devamı hâlinde görevlendirilecek aday kura ile belirlenir.

Ancak bir süre sonra bu yönetmelikte (2018) Bakanlık iki defa değişiklik yapmıştır. Bu değişiklikler Tablo 7’de gösterilmektedir:

Tablo 7: 2018 Yönetici Atama Yönetmeliğinde Değişiklik Yapan Yönetmeliklerin Yayımlandığı Resmî Gazete

Tarih	Sayı
12.01.2019	30653
09.02.2019	30681

Not: Resmî Gazetelerden bilgi alınarak yapılmıştır.

Milli Eğitim Bakanlığı yönetici görevlendirme yönetmeliğinde yaptığı değişiklikle, mesleki ve teknik okullar ile imam hatip liselerine müdür atanmasında alan öğretmenleri olma şartı getirmiştir. Ayrıca hem müdür olarak ilk defa atanmada hem de müdürlüğe yeniden görevlendirmede geçerli olan uygulama çerçevesinde, alan öğretmenlerine, ek olarak 5 puan verilmekteydi. 9 Şubat 2019 tarihi itibarıyla bu ek puan uygulaması da kaldırılmıştır.

Bu değişikliklerden biri de Bakanlık, yazılı sınav konularında ve puan ağırlığında yapmıştır. Yazılı sınav konuları ve puan ağırlıkları şunlardır:

- a) Genel kültür ve genel yetenek: %35.
- b) Atatürk İlkeleri ve İnkılâp Tarihi: %10.
- c) Değerler eğitimi: %5.
- ç) Eğitim ve öğretimde etik: %5.
- d) Eğitim bilimleri: %35.

e) Mevzuat (T.C. Anayasası, 5.1.1961 tarihli ve 222 sayılı İlköğretim ve Eğitim Kanunu, 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu, 14.6.1973 tarihli ve 1739 sayılı Millî Eğitim Temel Kanunu, 1.11.1984 tarihli ve 3071 sayılı Dilekçe Hakkının Kullanılmasına Dair Kanun, 2.12.1999 tarihli ve 4483 sayılı Memurlar ve Diğer

Kamu Görevlilerinin Yargılanması Hakkında Kanun, 25.6.2001 tarihli ve 4688 sayılı Kamu Görevlileri Sendikaları ve Toplu Sözleşme Kanunu, 10.12.2003 tarihli ve 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu, 10.6.1949 tarihli ve 5442 sayılı İl İdaresi Kanunu, 1 sayılı Cumhurbaşkanlığı Teşkilatı Hakkında Cumhurbaşkanlığı Kararnamesinin Millî Eğitim Bakanlığı başlıklı Onuncu Bölümünde yer alan hükümler): % 10 .”

Müdür ve müdür yardımcılığı sınavında; yazılı sınav puanının etkisi % 60’tan % 80 ‘ e çıkarılmış ve sözlü sınav puanının % 40’ı ise % 20’ ye düşürülmüştür. Eski yönetmelikte; okul yönetimi ve halkla ilişkiler % 10, Türkçe dilbilgisi % 10 ve genel kültür % 10 oranında etkili iken; yeni değişen yönetmelikte ise, genel yetenek ve genel kültür % 35 oranında etkilidir. Atatürk ilkeleri ve inkılâp tarihi % 10 oranında aynı kalmıştır. Eski yönetmelikte % 5 oranı ile etki eden resmi yazışma ve protokol kuralları yeni değişen yönetmelikte yoktur. Değerler eğimi ve eğitim öğretimde etik % 5 ile aynı kalmıştır. Eski yönetmelikte % 5 oranında etki ile yer alan yaşam becerileri ve sosyal etkinlik yeni değişen yönetmelikten çıkarılmıştır. Eski yönetmelikte olmayan eğitim bilimleri % 35 oranı ile yeni değişen yönetmelikte yerini almıştır. Mevzuata, eskisinden farklı olarak Cumhurbaşkanlığı Teşkilatı Hakkında Cumhurbaşkanlığı Kararnamesinin Milli Eğitim Bakanlığı başlıklı onuncu bölümünde yer alan hükümler eklenmiştir ([http:// www.mebpersonel.com](http://www.mebpersonel.com)).

Özetlemek istersek yıllar içerisinde yönetici atama yönetmeliklerinde ne gibi değişiklikler olduğunu Tablo 8 ‘de görebiliriz:

Tablo 8:Yıllara Göre Yönetici Atama Yönetmeliğindeki Değişiklikler

Yönetmelik Tarihi	Temel İlkeler	Yönetim Kademeleri Uygulaması	Yöneticilik Denevimi Öğretmen Olmak	Genel Koşullar				Özel Koşullar	Tercih Nedenleri	Atama Yöntemi	İçerik Eğitim
				Olumlu Sicil	Ağır Ceza Almamak	Yöneticilik Görevi Alınmamış Olmak	Branş Uygunluğu				
06.05.1985	Yönerge	+	+	+	+		+	1) A tipi okul: 5 yılı yönetimde 10 yıl hizmet; en az 35 yaş 2) B tipi okul: 3 yılı yönetimde 8 yıl hizmet; en az 30 yaş 3) C tipi okul: 1 yılı yönetimde 5 yıl hizmet; en az 25 yaş	1)Takdir/teşekkür almak 2) Yüksek lisans/doktora 3) Branş uygunluğu 4) Yöneticilik alanında öğrenim görmüş olmak/ya da en az 4 ay süreli kurs 5)Yayınlanmış eser	1. 1. sicil amirince doldurulan değerlendirme formu 2.Değerlendirme komisyonu (A tipi okullar için mülakat) 3. İl MEM/birim amirinin teklifi ile valilik/bakanlık ataması	+
24.03.1986	Yönerge	+	+	+	+		+	1) A tipi okul: 4 yılı yönetimde 8 yıl hizmet, 2) B tipi okul: 3 yılı yönetimde 6 yıl hizmet, 3) C tipi okul: 1 yılı yönetimde 3 yıl hizmet.	1.)Yüksek lisans/doktora yapmış olmak 2) Ödül almış olmak. 3) Branş uygunluğu 4) Yöneticilik alanında öğrenim görmüş olmak ya da bu konuda HİE kursu bitirmiş olmak. 5) Yayınlanmış eseri bulunmak.	1.1 sicil amirince doldurulan değerlendirme formu 2.Değerlendirme Komisyonu (A tipi okullar için mülakat)	+
05.10.1990	Kariyer Liyakat	+	+	+	+	+	+	1) A tipi okul: 6 yılı yönetimde 12 yıl hizmet, 2) B tipi okul: 3 yılı yönetimde 9 yıl hizmet, 3) C tipi okul: 3 yılı yönetimde 6 yıl hizmet, 4) Branş uygunluğu.	1) Milli Eğitim Akademisi Mezunu 2) Yüksek lisans/doktora 3) Teşekkür, takdir, aylıkla ödül almak 4)Yöneticilik alanında eğitim-öğretim görmüş olmak 5) Yayınlanmış eser 6) Yabancı dil 7) Alanlarında eğitim ve kurs	1. Değerlendirme formu 2. Mülakat 3. Vali/Bakanlık ataması	

07.06.1993	Kariyer Liyakat	+	+	+	+	+	+	+	1) A tipi okul: 4 yılı yönetimde 8 yıl hizmet, 2) B tipi okul: 2 yılı yönetimde 6 yıl hizmet, 3) C tipi okul: 4 yıl hizmet, 4) Branş uygunluğu.	1)Yönetim alanında yüksek lisans/doktora yapmış olmak. 2) Takdimname/aylıkla ödül almış olmak 3) Yayınlanmış eseri olmak. 4) Yönetim alanında eğitim, kurs ve seminer görmüş olmak.5) Branşının, atanacağı kuruma uygun olması	1. Değerlendirme formu 2.En yüksek üç adaydan birinin tercih sebepleri ile İl MEM/birim amirinin teklifi vali/bakanlık ataması.	+
27.09. 1995	Kariyer, Liyakat, Bakanlık personeli arasından atama	+	+	+	+	+	+	+	1) A tipi okul: 4 yılı yönetimde 8 yıl hizmet, 2) B tipi okul: 3 yılı yönetimde 6 yıl hizmet, 3) C tipi okul: 4 yıl hizmet.	1)Yönetim alanında yüksek lisans/doktora 2) Takdimname/aylıkla ödül almış olmak 3) Yabancı dil (KPDS C seviyesi) 4) Yönetim alanında kurs/seminer.	1.Değerlendirme formu 2.En yüksek iki adaydan birinin tercih sebepleri ile İl MEM/birim amirinin teklifi ile valilik/bakanlık ataması.	+
Kasım 1998	1.Kurumsal etkinlik-verimlilik, göreve bağlılık-iş doyumu-moral 2. Görev tanımına uygunluk 3.Kariyer, liyakat, sicil, meslek içi eğitim, kıdem 4.Görev öncesi hazırlık eğitimi 5.Objektif değerlendirme	+		+	+	+	+	+	Değerlendirme sınavı: A tipi okul için 80; B tipi için 75; C tipi için 70 puan almış olmak.	Puan eşitliği halinde öncelik sırası: 1) Lisansüstü eğitim (Eğitim yönetimi, kamu yönetimi, diğer olmak üzere öncelik sırasıyla), 2) KPDS 50 dil puanı, 3) Ödül, 4) Yönetim alanında 120 saat süreli kurs görmüş olmak., 5) Yayınlanmış eseri olmak	1. 5 yıl öğretmenlik 2. Seçme Sınavı (En az 70 puan; eğitim yönetimi lisansüstü öğrenim görenler ile TODAİE Kamu Yönetimi mezunları sınavdan muaf) 3. 120 Saat HİE 4. Değerlendirme Formu 5. İl MEM /birim amirinin teklifi ile Vali/	+

11.01.2004	Sürekli eğitim, Kurumsal etkinlik ve verimlilik, Kariyer ve liyakat	+	+	+	+	+	+	+	1) C tipi okul: En az bir yıl müdür yardımcılığı yapmak. 2) B tipi okul: En az iki yıl müdür yardımcılığı/bir yıl müdür yardımcılığı- C tipi okul müdürlüğü yapmak. 3)A tipi okul: İki yıl B tipi okul müdürlüğü/üç yıl müdür yardımcılığı-C tipi okul müdürlüğü/dört yıl müdür yardımcılığı/toplamda beş yıl müdür yardımcılığı- müdür yardımcılığı-C tipi okul müdürlüğü	Puan eşitliği halinde öncelik sırası: 1) Lisansüstü öğrenim, 2) HİE, 3) Yayımlanmış eserİ olmak, 4) Yöneticilikteki hizmet süresi 5) Öğretmenlikteki hizmet süresi, 6) Ödül.	1. Değerlendirme Formu 2. Sözlü Sınav
13.04.2007	Kariyer, Liyakat, Kamu yararı ve hizmet gerekleri, Bakanlık personeli arasından atama	+	+	+	+	+	+	+	1) C tipi okul: En az bir yıl yöneticilik yapmak. 2) B tipi okul: En az iki yıl yöneticilik yapmak. 3) A tipi okul: En az üç yıl yöneticilik yapmak. 4) Eğitim kampusu: En az iki yıl A tipi okul müdürlüğü veya toplam beş yıl yöneticilik yapmak.		İlçe MEM' in teklifi, İl MEM' nün uygun görmesi ile Vali tarafından atama/Valilik teklifi ile Bakanlık tarafından atama.
24.04.2008	Kariyer, Liyakat, Puan üstünlüğü	+		+	+	+	+	+	1) C tipi okul: En az bir yıl yöneticilik yapmak. 2) B tipi okul: En az iki yıl yöneticilik yapmak. 3) A tipi okul: En az üç yıl yöneticilik yapmak	Puan eşitliği halinde öncelik sırası: 1) Lisansüstü öğrenim, 2) Başöğretmen, 3) Uzman öğretmen, 4)Yöneticilikteki hizmet süresi, 5)Öğretmenlikteki hizmet süresi.	1. Değerlendirme Formu Puanıyla Valilik tarafından (Alt kademe yöneticiliklerde yöneticilik yapmış olma kaydıyla)
13.08.2009	Kariyer, Liyakat, Puan üstünlüğü	+		+	+	+	+	+	1) Branş uygunluğu 2) C tipi okul: En az bir yıl yöneticilik yapmak. 3) B tipi okul: En az iki yıl yöneticilik yapmak. 4) A tipi okul: En az üç yıl yöneticilik yapmak.	Puan eşitliği hâlinde öncelik sırası: 1) Lisansüstü öğrenim, 2) Başöğretmen, 3)Uzman öğretmen, 4) Yöneticilikteki hizmet süresi, 5) Öğretmenlikteki hizmet süresi.	1.Seçme Sınavı (En az 60 puan) 2 Değerlendirme Formu Puanı 3.Toplam puan üzerinden atama

28.02.2013				+	+	+		Puan eşitliği hâlinde öncelik sırası: 1) Öğrenim düzeyi, 2) Öğretmenlik kariyer basamağı üstünlüğü, 3) Yöneticilikteki hizmet süresi, 4) öğretmenlikteki hizmet süresi.	1.Yazılı sınav: En az 70 puan (%50'si) 2.Sözlü Sınav: En az 70 puan (%30'u) 3.Değerlendirme Formu (%20'si) 4.İlk üç adaydan biri Vali tarafından atanır.
04.08.2013	Hiç uygulanmadı	+	+	+	+	+	Müdürlük sınavı için bir yıl müdür yardımcılığı/müdür yetkili öğretmenlik yapmış olmak	Puan eşitliği hâlinde öncelik sırası: 1) Eğitim düzeyi, 2) Öğretmenlik kariyer basamağı üstünlüğü, 3) Yöneticilikteki hizmet süresi, 4) öğretmenlikteki hizmet süresi.	1. Yazılı Sınav: En az 70 puan (%70) 2. Mülakat (%30) 3. Değerlendirme Formu Puanın 4.İl MEM teklifi ile Vali
10.06.2014		+	+		+	+	1. Müdür olarak görev yapmış olmak. 2. En az iki yıl müdür yardımcılığı yapmış olmak. 3. Kurucu müdür, müdür yardımcılığı ve müdür yetkili öğretmen olarak ayrı ayrı veya müdür yardımcılığı dâhil en üç yıl görev yapmış olmak. 4. Şube müdürü ya da daha üst görevlerde görev yapmış olmak. 5. Sekiz yıl öğretmenlik yapmış olmak, koşullarından en az birine sahip olmak	Puan eşitliği halinde öncelik sırası: 1) Değerlendirme formu puanı, 2) Sözlü sınav puanı, 3) Yöneticilikteki hizmet süresi, 4) Öğretmenlikteki hizmet süresi.	1.İlk kez Atama: Değerlendirme Formu (%50) + Mülakat: En az 70 puan (%50) 2.Görev Süresinin Uzatılması: Değerlendirme Formu
06.10.2015		+	+		+	+	1. Müdür olarak görev yapmış olmak. 2. En az iki yıl müdür yardımcılığı yapmış olmak. 3. Kurucu müdür, müdür yardımcılığı ve müdür yetkili öğretmen olarak ayrı ayrı veya müdür yardımcılığı dâhil en az üç yıl görev yapmış olmak. 4. Şube müdürü ya da daha üst görevlerde görev yapmış olmak, koşullarından yalnızca birine sahip olmak.	Puan eşitliği halinde öncelik sırası: 1) Değerlendirme formu puanı, 2) Sözlü sınav puanı, 3) Yöneticilikteki hizmet süresi, 4) Öğretmenlikteki hizmet süresi	1.Değerlendirme formu (%50) + Sözlü sınav (%50)

22.04.2017	+	+	+	+	<p>1.Müdür olarak görev yapmış olmak.</p> <p>2.Kurucu müdür, müdür başyardımcısı, müdür yardımcısı ve müdür yetkili öğretmen olarak ayrı ayrı veya toplam en az bir yıl görev yapmış olmak.</p> <p>3.Bakanlığın şube müdürü veya daha üst unvanlı kadrolarında görev yapmış olmak, koşullarından en az birine sahip olmak</p>	<p>Adayların puanlarının eşitliği halinde, sırasıyla Ek-1'de yer alan forma göre değerlendirme puanı, Ek-2'de yer alan forma göre sözlü sınav puanı, yöneticilikteki hizmet süresi, öğretmenlikteki hizmet puanı fazla olan adayın görevlendirmesi yapılır. Eşitliğin devamı hâlinde görevlendirilecek aday kura ile belirlenir.</p>	<p>1. Değerlendirme Formu 2. Sözlü Sınavı (İkisinin Ortalaması) Aritmetik</p>
21.06.2018	+	+	+	+	<p>1.Müdür olarak görev yapmış olmak.</p> <p>2.Kurucu müdür, müdür başyardımcısı, müdür yardımcısı ve müdür yetkili öğretmen olarak ayrı ayrı veya toplam en az bir yıl görev yapmış olmak.</p> <p>3.Bakanlığın şube müdürü veya daha üst unvanlı kadrolarında görev yapmış olmak, koşullarından en az birine sahip olmak</p>	<p>Adayların puanlarının eşitliği halinde, sırasıyla yazılı sınav puanı, Ek-2'de yer alan forma göre sözlü sınav puanı, yöneticilikteki hizmet süresi, öğretmenlikteki hizmet puanı fazla olan adayın görevlendirmesi yapılır. Eşitliğin devamı hâlinde görevlendirilecek aday kura ile belirlenir.</p>	<p>.İlk kez Atama: Yazılı ve Sözlü Sınav % 80 yazılı + % 20 sözlü</p> <p>2.Görev Süresinin Uzatılması: Değerlendirme Formu</p> <p>3. İl MEM teklifi ile Vali</p>

Tablo 8' e baktığımızda öğretmen olma koşulu tüm yönetmeliklerde yerini almıştır. Olumlu sicil sahibi olma, 2013 yılına kadar devam etmiştir. 2013 yılında ise kalkmıştır. Ağır ceza almamış olma durumu da 1986 yılından 2007'ye kadar bütün yönetmeliklerde yer almıştır. 2008, 2009, 2013 yıllarındaki yönetmeliklerde yer verilmemiştir. 2013'te ikinci değişiklik yapılan yönetmelikte yer verilmiş olmasına rağmen 2014 ve 2015 yönetmeliğinde tekrar çıkartılmıştır. 2017 ve 2018 yönetmeliğinde yer verilmiştir. Yöneticilik görevinin soruşturma sonucu üzerinden alınmamış olma koşulu, 1993 yönetmeliği ile atamaya girmiş ve 2014 yönetmeliğinde bu şekilde atama kaldırılmıştır. 2015 yönetmeliğinde ise tekrar girmiştir. Branş uygunluğu koşulu ise, 1985 ve 1986 yıllarında tercih nedeni iken, 1990 ve 1993 yönetmeliklerinde ise özel koşul olarak yer almıştır. 1995 yönetmeliğiyle genel koşullar arasına alınmış, 2009 yönetmeliğinde özel koşul düzeyine indirilmiştir. Fakat 2004, 2007, 2008, 2013, 2014 ve 2015 yönetmeliklerinde genel koşul olarak yer almıştır.

Özel koşullar olarak baktığımızda bu koşulların tamamının yöneticilik deneyimine ilişkin olduğu görülmüştür. 1985 yılında deneyimden farklı olarak yaş sınırı getirilmiş olup 1990 ve 1993 yılı yönetmeliklerinde ise atanacağı okulda müdürün branşının olması gerekmektedir. Deneyimin özel koşul olarak gerekli görülmesi 1998 yönetmeliğinde kaldırılmıştır. Deneyimin yerine değerlendirme sınavından alınan puanların yüksekliği gelmiştir. 2013 yönetmeliğinde deneyime hiç yer verilmemiştir. Değişen iki yönetmelikte de özel koşul aranmamıştır. 2014 yönetmeliğinin okul müdürü olarak atanmada gerekli gördüğü özel koşul, okul yöneticisi/şube müdürü/daha üst yönetim kademesinde yöneticilik yapmış olmak ya da 8 yıl öğretmenlik yapmış olmak yeterli görülmüştür. Deneyim koşulu 2015 yönetmeliğinde tekrar özel koşul olarak yer almıştır ancak kurucu müdürlük ve müdür yetkili öğretmenlik yapmış olmak dahi deneyim kazanmaya eş değer görülmüştür (Ayrıl, 2015).

2.8. İlgili Araştırmalar

Taymaz (1986), “Okul Yönetimi ve Yönetici Yetiştirme” adlı çalışmasında, sürecin başka bir boyutuna dikkat çekmiştir. Yapılacak her yeni girişimin kurumlarda kişilerde değişiklik oluşturacağını ve bu durumdan bazı birey ve grupların yararlanacağını bunun sonunda bu kişilerin her zaman değişimi savunacağını; diğer taraftan ise bazı kişilerin veya grupların zarar göreceğini ve zarar görenlerin ise uygulamaya ket vuracağını söylemiştir. Yeniliği gerçekleştirmek için bu olumsuz tavır takınanların engellemelerini ortadan kaldıracak girişimlerde bulunmanın daha doğru olduğunu belirtmiştir.

Balcı (1988), “ Eğitim Yöneticisinin Yetiştirilmesi” konulu araştırmasında, Türkiye ve Avrupa’daki eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesini irdelemiş, Türkiye’deki ilk ve orta dereceli okul yöneticilerinin yönetime hazırlanmaları için model bir yetiştirme programının nasıl olması gerektiği üzerinde bir çalışma yapmıştır. Bu çalışmada eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesine ilişkin özetle şu sonuçlara ulaşmıştır:

1-Bu alanda herkesin üzerinde anlaştığı bir eğitim yönetimi kuramı geliştirilmemiştir.

2- Yöneticiler için hazırlanacak olan bu programlar; görev ve süreç merkezli, temeli kurama dayanan, çok disiplinli ve disiplinlerarası, araştırma ve uygulamaya dönük çok yönlü olmalıdır.

3- Eğitim yöneticileri lider olarak yetiştirilmelidir.

4-Üniversiteler, uygulayıcılar ve öğretim elemanlarınca hazırlanma programları, iş birliği içerisinde geliştirilmelidir.

5- Okul yöneticilerinin yetiştirilmesi için model programlar geliştirilmelidir.

Cemaloğlu’ nun (2005) , “Türkiye’de Okul Yöneticisi Yetiştirme ve İstihdamı: Varolan Durum, Gelecekteki Olası Gelişmeler ve Sorunlar” adlı araştırmasında, Türkiye’ de okul yöneticisi yetiştirmenin tarihi gelişimi, okul

yöneticisi yetiştirme programı ve bugünkü olan durumu ve yaşanan sorunlar, olası gelişmeler üzerinde durmuştur. Bu araştırmada okul yöneticisi yetiştirilmesi ve istihdam edilmesiyle ilgili varılan sonuçlar kısaca özetlenebilir:

1- Yöneticiler öğretmenlerden seçilmekte olup bu da her zaman tartışma konusudur. Ancak öğretmenlerin meslekte ilerlemesi ve yükselmesi kısıtlandığında, kurum dışından atanan müdür olduğunda öğretmenlerin moral ve motivasyonları düşmektedir.

2- Merkezi yönetimin güçlü olmasından dolayı, diğer alanlar da olduğu gibi kamu bürokrasisinde, taşra birimleri okul yöneticileri atanma yetkisini elinde bulundurur.

3- Yöneticiliğin meslekleşmesi ve kurumlaşmasındaki en büyük engel, öğretmenlik ve yöneticilik mesleğinin görev değerlerinin birbirine karıştırılmasıdır.

4- Yöneticilikle ilgili yetiştirme programların sorunlu olması, yöneticilerin de mesleki kalitesini düşürür.

5- Okul yöneticilerinin seçilme sürecinde kullanılan yöntemlerin ölçütlerinin geçerlik ve güvenilirlikleri tartışılır. Yöneticilerin hiçbir zaman kullanmayacakları yeterlik alanlarından sınava tabi tutulmaları, bu programların amacından sapmasına neden olur.

6- Mesleki olarak yapılan deneyim, okul yöneticiliği programında oldukça önemlidir.

7- Okul yöneticiliği için önerilen iki yıl müdür yardımcılığı yapmış olma şartı yeterli olmamaktadır.

8- Türkiye’ de okul yöneticiliğinin mesleki olarak güvencesi yoktur. İktidarlar, keyfi olarak kendi tasarruflarında müdahale yapabilmektedir.

9. Merkezi olarak toplanan yetkilerin bir kısmı, okul yöneticilerine verilmelidir.

Aslanargun' un (2011) , “Türkiye’de Okul Yönetimi ve Atama Yönetmelikleri” adlı araştırmasında, 1990 yılından beri okul yöneticiliğine atama ölçütlerini belirleyen atama yönetmelikleri gereğince okul yöneticilerinin belirlenmesi ve atanmaları ile ilgili ön planda olan özellikler tartışılmıştır. Buna göre şu sonuçlara ulaşılmıştır:

1- MEB yönetici atama yönetmelikleri ve uygulamaları incelendiğinde eğitim yöneticiliğın kendine özgü yeterlik alanları olan ve eğitim gerektiren bir alan olmadığı ya da değerlendirilmediği sonucuna ulaşılmıştır.

2- Okul yöneticiliği, bürokrasi tarafından istediği öğretmene yaptırılabilceği ve rant olarak algılanıp basit bir makam olarak görülmektedir.

3- Okul yöneticiliği için olması gereken nitelikler; liderlik becerileri, kişiler-arası iletişim, proje geliştirme ve uygulama, takım çalışması gibi hususları ölçecek bir yönetici seçme ve atama sisteminin zorunluluğu ortaya çıkmıştır.

4. Okul yöneticisi, ön şart olarak üniversitelerin eğitim bilimleri bölümünde tezli veya tezsiz yüksek lisans yapan ve belirli yıl öğretmenlik tecrübesi yapanlar arasından seçilmelidir.

Balyer ve Gündüz’ün (2011), “Değişik Ülkelerde Okul Müdürlerinin Yetiştirilmesi: Türk Eğitim Sistemi İçin Bir Model Önerisi” adlı çalışmasında; ABD, İngiltere ve Fransa’daki okul müdürü yetiştirme uygulamalarını incelemiş ve bu inceleme neticesinde Türkiye için bir yönetici yetiştirme modeli oluşturmaya çalışmıştır. Bu modelin özellikleri şunlardır:

1-Yöneticilik isteyen adaylar öğretmen kökenli olmalıdır.

2-Yönetici adayları hem yazılı hem de sözlü sınavlarda başarılı olmalıdır.

3-Sınavlarda başarı gösteren adaylar, müdürlüğe görevlendirilmeden önce müdürlük formasyonu kazanmaları için hizmet öncesinde iki yıl müdürlük formasyonu eğitimi almalıdır.

4- Müdürlük formasyonu alan adaylar, tecrübeli müdür eşliğinde herhangi bir okulda 1 yıl stajyer müdür olarak görev yapmalıdır.

5- Okul yöneticiliği sınavından önce yüksek lisansını yapan ve sınavda başarılı olan adayların 1 yıl staj yapma zorunluluğu bulunmamaktadır.

Süngü (2011), “ Türkiye, Almanya, Fransa ve İngiltere’ de Okul Müdürlerinin Atanması ve Yetiştirilmesi ” isimli çalışmasında, bazı Avrupa lkeleri ile Türkiye’nin okul yöneticilerinin seçilme ve yerleştirilme süreçlerini karşılaştırmış ve bunun sonucunda bazı önerilerde bulunmuştur. Bu neriler şunlardır:

1- Okul müdürleri, göreve başlamadan önce hizmet öncesi eğitim almalıdır.

2-Yönetici seçme ve atama ltleri konusunda, çok sık değişiklik yapılmaması müdürlük seçim sürecinin daha az politize olmasını sağlar.

3-Müdür adaylarına yetiştirme sürecinde, başarılı okul müdürleri, akademisyenler, denetmenler rehberlik yapmalıdır.

4- Okul müdürlerinin yetiştirilmesi sürecinde, üniversitelerle işbirliği yapılarak ağdaş dünyada ihtiyaç duyulan becerilere sahip müdürler olarak yetiştirilmelidir.

5- Göreve başlamadan önce okul müdürleri, deneyimli bir okul müdürünün yanında bir müddet staj yapmalıdır.

Akın’ın (2012) , “ Okul Yöneticilerinin Seçimi ve Yetiştirilmesi: Türkiye ve Seçilmiş lkelerden Farklı Uygulamalar, Karşılaştırmalar ” isimli çalışmasında, Türkiye, ABD, Japonya, İngiltere, Almanya, Fransa, Belçika ve Güney Afrika Cumhuriyetleri’nin okul yöneticisi seçme ve yetiştirilmesi uygulamaları karşılaştırmalı olarak incelenmiştir. Türkiye’deki seçme ve yetiştirme uygulamalarının zaman içerisindeki değişimleri, gelişmeleri ve eksikliklerinden bahsedilmiştir. Türkiye’de okul yöneticisi seçme ve yetiştirilmesindeki bazı sorunlar şunlardır:

1- Türkiye’de yönetici yetiştirme ve atamaya dönük standartlar, henüz geliştirilememiştir.

2- Okul yöneticisindeki uygulamalar, nesnellikten uzaktır. İktidarlar, eğitim yöneticiliklerini “ cülus bahşışı ” olarak dağıtmaktadır.

3- Bakanlık’ın, EYTPE (Eğitim yönetimi, teftişi, planlaması ve ekonomisi) alanlarında yüksek lisans ve doktora gibi eğitim yapmış olmayı sadece tercih sebebi sayması eğitim sistemini, yönetici yetiştirme konusunda zarara uğratmaktadır.

4- Okul yöneticilerinin hizmet öncesinde stajyer olarak görev almaması, yöneticiliği hizmet sürecinde öğrenmeleri bazı problemlere neden olmaktadır.

Akbaşlı ve Balıkcı’ nın (2013), “ Okul Yöneticilerinin ve Öğretmen Görüşlerine Göre Okul Yöneticiliğinin Meslekleşmesinin Değerlendirilmesi ” adlı çalışmasında, okul müdürlerinin, müdür yardımcılarının ve öğretmenlerin; okul yöneticilerinin seçimi, yetiştirilmesi ve özlük haklarıyla ilgili düşüncelerini ortaya çıkarmak için bir anket çalışması yapmıştır. Bu çalışma da iki önemli sonuç ortaya çıkmıştır:

1- Okul yönetimi ile ilgili mevzuat sadeleştirilmeli ve yöneticilerin liderlik davranışlarını sergilemeleri için başta müdür yardımcılarını atayabilme yetkileri olmalı, inisiyatif alanları genişletilerek yetki ve sorumluluk alanlarının sınırları, yeniden düzenlenmelidir.

2- Okul müdürlerinin seçimi ve istihdamında, portfolyo ve süreç değerlendirme gibi alternatif seçme yöntemleri esas alınarak geliştirilen mesleki yeterlilikler dikkate alınmalıdır. Okullar da akademik ve idari örgütlenme adına yeniden tasarlanmalıdır.

Aktepe’nin (2014), “ Okul Yöneticilerini Seçme ve Yetiştirme Uygulamalarına Yönelik Öğretmen ve Yönetici Görüşleri” konulu araştırmasında, okul yöneticilerinin seçilmesi ve yetiştirilmesi alanındaki hangi eksikliklerin ve sorunların olduğunu vurgulamış ve önerilerde bulunmuştur. Yine İngiltere, Fransa ve ABD’ de yöneticilerin yetiştirilmesi uygulamalarından bahsederek Türkiye’ de

yöneticilerin yetiştirilmesine değinmiş ve karşılaştırmalar yaparak yetiştirmedeki sorunları ve uygulamaları açıklamıştır. Bu çalışmada şu sonuçlara varılmıştır:

1- Merkezi bir sınav yapmakla veya sadece kıdemi kriter olarak ele almakla okula yönetici seçmenin uygun olmadığı sonucuna varılmıştır.

2-Yöneticiler kendilerini deneyimle yetiştirmektedir. Yöneticilerin yetiştirilmesi konusunda, eğitime önem verilmelidir. Üniversitelerde yeniden eğitim yönetimi lisans programları açılmalıdır.

3- Adaylık seçiminde; adayların öz geçmişi, mesleki başarıları ve referans mektupları dikkate alınmalıdır.

4- Göreve başlamadan önce eğitim yöneticileri, yetiştirme programlarına katılmalıdır.

5- Üniversitelerde okul idareciliği bölümü veya sadece okul idareciliği üzerine eğitim veren fakülteler olmalıdır. İdareciler bu fakültelerden mezun olan kişiler arasından seçilmelidir.

6- Okul yöneticileri; akademik olarak çok donanımlı olmalı, en az yüksek lisans diplomasına sahip olmalıdır.

7-Adaylar, yöneticilikte başarılı olmuş, sistemin tüm artılarını ve eksikliklerini bilen yöneticilerin yanında stajyerlik yapmalıdır.

Altın ve Vatanartıran' ın (2014), "Türkiye'de Okul Yöneticisi Yetiştirme, Atama ve Sürekli Geliştirme Model Önerisi" konulu çalışmasında, İstanbul' da görev yapan öğretmen ve yöneticilere yarı yapılandırılmış görüşme formu ile mülakat yapılmış ve yöneticilerin yetiştirilmesi, atanması ve gelişimi ile ilgili veriler elde edilmiştir. Bu araştırmalar neticesinde yeni bir model önerisi sunulmuştur. Bu modelin özellikleri şunlardır:

1-Yönetici adayları, en az 3 yıllık öğretmenlik deneyimine sahip olmalıdır.

2-Yönetici yetiştirme programları teorik ve pratik olmalıdır. Bu nedenle adaylar yüksek lisans yapmalıdır.

3- Adaylar uygulamayı görebilecekleri ve gerçek olayların tartışılacağı 1 ya da 2 yıllık bir staj görmeleri gerekir.

4- Stajyerlik döneminde adaylar, aynı zamanda hizmet içi eğitime devam etmelidir.

5- Yönetici adaylarının başarılı çalışmaları ve katıldığı hizmet içi faaliyetleri, değerlendirmeye alınmalıdır.

Kılınç ve Recepoğlu' nun (2014), "Türkiye' de Okul Yöneticilerinin Seçilmesi ve Yetiştirilmesi, Mevcut Sorunlar ve Çözüm Önerileri" adlı araştırmasında, okul yöneticilerinde bulunması gereken nitelikler göz önüne alınarak ABD, İngiltere, Fransa, Hong Kong, Singapur ve Almanya'da yönetici yetiştirme konularına değinilmiş ve karşılaştırma yapılmış; Türkiye'de 1998' den beri yönetici yetiştirme ve atanmadaki yaşanan sorunlar dile getirilerek tartışılmış ve nitelikli yönetici yetiştirilmesine katkıda bulunmak için önerilerde bulunulmuştur.Bu çalışmanın neticesinde şu öneriler ortaya çıkmıştır:

1- Okul yöneticilerinin görev tanımları açık bir şekilde olmalı ve yapılmalıdır.

2- Okul yöneticileriyle ilgili hizmet öncesi ve sonrasında yetiştirilmeyi sağlayacak politikalar geliştirilmeli ve uygulamaya sokulmalıdır.

3- Üniversiteler ve Milli Eğitim Bakanlığı işbirliği ile okul yöneticiliği için teorik ve uygulamalı yetiştirme programları açılmalıdır.

4- Hizmet öncesi ve sonrası dönemde okul yöneticilerinin; yöneticilik, liderlik, iletişim ve benzeri alanlarda eğitim almaları sağlanmalıdır.

5- Keyfi uygulamalardan vazgeçilerek okul yöneticiliği seçimi ve atama sürecinde tutarlı ve objektif politikalar izlenmelidir. Ortaklaşa, fikir birliği ile oluşturulan bir yönetici seçme ve atama yönetmeliği hazırlanmalıdır.

6- Yazılı ve sözlü değerlendirme sınavların objektifliği sağlanmalı ve bu sınavlar bağımsız ve tarafsız bir kurul tarafından düzenlenip yürütülmelidir.

7. Okul yöneticiliği için yönetim alanında tezsiz ya da tezli yüksek lisans yapma zorunluluğu aranmalıdır.

8. En az bir yıllık ve 30 kredilik lider yönetici programları açılmalı ve buradan başarılı olanlar okul yöneticiliğine atanmalıdır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM-YÖNTEM

Bu bölümde, araştırmanın yöntemiyle ilgili olarak yapılan çalışmalara yer verilmiştir. Bu bölümde araştırmanın modeli, çalışma grubu, verilerin toplanması ve analizi, geçerlik ve güvenirlik açıklanmıştır.

3.1. Araştırmanın Modeli

Bu araştırma, tarama modelinde durum tespiti yapmaya yönelik nitel araştırma yöntemlerinden biri olan fenomenoloji deseninde yürütülmüştür. Cropley'e (2002) göre fenomenoloji (olgubilim) çalışmaları farkında olduğumuz ancak derinlemesine ve ayrıntılı bir anlayışa sahip olmadığımız olgulara odaklanmaktadır. Araştırmada, öğretmenlerin okul yöneticisi olmak istememesine neden olan etkenlerin öğretmenlerin kendi deneyimlerine dayanılarak belirlenmesi amaçlandığı için, bu desen tercih edilmiştir

Fenomenoloji (olgubilim) araştırmalarında veri kaynakları, araştırmanın odaklandığı olguyu yaşayan ve bu olguyu dışı vurabilecek veya yansıtabilecek bireyler ya da gruptur. Olgulara ilişkin yaşantıları ve anlamları ortaya çıkarmak için görüşmeler yapılır. Araştırmacının görüşülen bireyle güven ve empatiye dayalı bir etkileşim ortamı oluşturabilmesi önemlidir. Böyle bir ortam içinde bireyler, kendilerinin bile daha önce farkında olmadıkları ya da üzerinde fazla düşünmedikleri yaşantıları ve anlamları ortaya koyabilir (Büyüköztürk, Çakmak, Akgün, Karadeniz ve Demirel, 2014).

Nitel araştırmalarda; gözlem, görüşme ve doküman analizi gibi veri toplama yöntemlerinin kullanıldığı, algıların ve olayların doğal ortamda gerçekçi ve bütüncül bir biçimde ortaya konmasına yönelik nitel bir süreç izlenir (Yıldırım ve Şimşek, 2008). Bu bağlamda, araştırmanın doğası gereği bir olguyu kendi gerçekliği içinde derinlemesine incelemek amaçlandığından, nitel araştırma yönteminin daha uygun olduğu düşünülmektedir.

3.2. Çalışma Grubu

Bu araştırmada çalışma grubunun belirlenmesinde amaçlı örnekleme yöntemlerinden biri olan maksimum çeşitlilik örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Amaçlı örneklemede araştırmacı, kimlerin çalışma grubuna seçileceği konusunda kendi yargısını kullanmakta ve araştırmanın amacına en uygun olan çalışma grubunu belirlemektedir (Balcı, 2007). Maksimum çeşitlilik örnekleme, küçük bir örneklem oluşturmak ve bu örnekte çalışan probleme taraf olabilecek bireylerin çeşitliliğini maksimum derecede yansıtmaktır (Yıldırım ve Şimşek, 2008). Maksimum çeşitlilik örnekleme, farklılıklarda birleşen önemli ortak örüntüleri belirlemeye olanak sağlamaktadır (Patton, 2014).

Bu amaçla çalışma grubunu, 2018-2019 eğitim öğretim yılında Konya İli Ereğli ilçesi merkezi ile merkeze bağlı mahallelerdeki (köy ve kasabalardaki) okullarda görev yapan öğretmenlerden oluşturulmuştur. Öğretmenler; maksimum çeşitlilik örnekleme yöntemi dikkate alınarak belirlenmiştir. Bu belirlemede müdürlük şartlarını taşıdığı halde müdürlüğe başvurmayan anaokulu, sınıf, branş öğretmenlerin olması, cinsiyet farklılıkları ve sendika değişkenleri dikkate alınmıştır. Ayrıca öğretmenlerin belirlenmesinde görev yaptıkları okulun merkezde ya da mahallelerde (köy ve kasaba) olmasına dikkat edilmiştir. Katılımcılar (38) öğretmenlerden oluşmuştur.

Bu araştırmada katılımcılar, takma isim ile sunulmuştur. Kodlama takma ismi göstermektedir. Aşağıda katılımcıların özellikleri Tablo 9' da verilmiştir:

Tablo 9: Çalışma Grubu Katılımcıların Kişisel Bilgileri

Sıra No	Kodu	Cinsiyet E/K	Branş	Görevi	Yöneticilik Kıdemi	Sendikası
1	Ahmet	E	İngilizce	Öğretmen	10	Eğitim Bir-Sen
2	Hasan	E	Sınıf Öğretmeni	Müdür Yardımcısı	11	Eğitim Bir-Sen
3	Mehmet	E	Sınıf Öğretmeni	Öğretmen	3	Türk Eğitim Sen
4	Murat	E	Beden Eğitimi	Öğretmen	4	Eğitim Bir-Sen
5	Cemil	E	Sınıf Öğretmeni	Müdür Yardımcısı	9	Eğitim Bir-Sen
6	Fatih	E	Okul Öncesi Öğretmenliği	Müdür Yardımcısı	3	Eğitim Bir-Sen
7	Bayram	E	Sınıf Öğretmeni	Öğretmen	1	Eğitim Bir-Sen
8	Suat	E	Sınıf Öğretmeni	Öğretmen	6	Türk Eğitim Sen
9	Hakan	E	Sosyal Bilgiler	Müdür Yardımcısı	6	Eğitim Bir-Sen
10	Emre	E	Sınıf Öğretmeni	Öğretmen	13 yıl 5 ay	Eğitim Bir-Sen
11	Niyazi	E	Sosyal Bilgiler	Öğretmen	12	Eğitim Bir-Sen
12	Ayhan	E	Sınıf Öğretmeni	Öğretmen	8	Eğitim Bir-Sen
13	Ayşe	K	Sınıf Öğretmeni	Öğretmen	6	Eğitim Bir-Sen
14	Selim	E	Sınıf Öğretmeni	Öğretmen	1	Türk Eğitim Sen
15	Hasan	E	Türkçe Öğretmenliği	Müdür Yardımcısı	10	Eğitim Bir-Sen
16	Veli	E	Sınıf Öğretmeni	Müdür Yardımcısı	12	Anadolu Eğitim Sen
17	Ömer	E	Sınıf Öğretmeni	Öğretmen	5	Eğitim Sen
18	Aykut	E	Sınıf Öğretmeni	Öğretmen	15	Türk Eğitim Sen
19	Caner	E	Beden Eğitimi	Öğretmen	2	Eğitim Bir-Sen
20	Cemil	E	Sınıf Öğretmeni	Öğretmen	6	Eğitim Bir-Sen
21	Kamil	E	Beden Eğitimi	Öğretmen	2 yıl 5 ay	Eğitim Bir-Sen

22	Aydın	E	Beden Eğitimi	Öğretmen	3	Eğitim Bir-Sen
23	Şenol	E	Türk Dili ve Edebiyatı	Müdür Yardımcısı	5 yıl 5 ay	Eğitim Bir-Sen
24	Bülent	E	Fizik Öğretmenliği	Müdür Yardımcısı	6 yıl 5 ay	Eğitim Bir-Sen
25	Yunus	E	Sınıf Öğretmenliği	Öğretmen	2	Eğitim Senden İstifa
26	Emin	E	Din Kültürü ve Ah. Bil. Öğrt.	Müdür Yardımcısı	4 yıl 5 ay	Eğitim Bir-Sen
27	Mustafa	E	Fen Bilimleri Öğretmeni	Öğretmen	1	Sendikası yok
28	Kadir	E	Sınıf Öğretmeni	Öğretmen	16	Türk Eğitim Sen
29	Tahir	E	Sosyal Bilgiler Öğretmeni	Öğretmen	2	Eğitim Bir-Sen
30	Oğuz	E	Sınıf Öğretmeni	Özel Eğitim Öğretmeni	2	Türk Eğitim Sen
31	Ali	E	Sınıf Öğretmeni	Özel Eğitim Öğretmeni	5	Türk Eğitim Sen
32	Sinan	E	Sınıf Öğretmeni	Özel Eğitim Öğretmeni	10	Türk Eğitim Sen
33	Fatma	K	Teknoloji Tasarım Öğretmenliği	Müdür Yardımcısı	3	Eğitim Bir-Sen
34	Talha	E	Özel Eğitim Öğretmenliği	Müdür Yardımcısı	8	Eğitim Bir-Sen
35	Sadık	E	Elektrik Elektronik Teknoloji Alanı Öğretmenliği	Öğretmen	10	Eğitim Bir-Sen İstifa
36	Zafer	E	Türkçe	Müdür Yardımcısı	9	Eğitim Bir-Sen
37	Atakan	E	Sınıf Öğretmeni	Öğretmen	9	Eğitim Bir-Sen
38	Sema	K	Görsel Sanatlar	Müdür Yardımcısı	11	Eğitim Bir-Sen

3.3. Verilerin Toplanması

Nitel araştırmalarda en sık kullanılan veri toplama tekniği görüşmedir (Yıldırım ve Şimşek, 2008). Görüşme, belirli bir araştırma konusu veya bir soru hakkında derinlemesine bilgi sağlamaktadır (Büyüköztürk, Akgün, Karadeniz, Demirel ve Kılıç, 2012). Görüşme tekniğinin kullanıldığı araştırmalarda, genellikle küçük gruplar üzerinde çalışılır. Bu tür araştırmalarda örneklem seçimi, araştırma probleminin özelliği ve araştırmanın sahip olduğu kaynaklarla yakından ilişkilidir. Bu nedenle bazen bir birey bile araştırmanın örneklemini oluşturabilir (Yıldırım ve Şimşek, 2008).

Bu araştırmanın verileri, görüşme yoluyla toplanmıştır. Araştırmacı tarafından hazırlanan ve tez danışmanın görüşü alındıktan sonra görüşme soru formu oluşturulmuştur. Daha sonra pilot olarak görüşme yapılmış, asıl ve sonda soruları tez danışmanı ile birlikte kararlaştırılmıştır. Görüşme 13 müdür yardımcısı, 25 öğretmen olmak üzere toplam 38 (otuz sekiz) öğretmenin katılımıyla gerçekleştirilmiştir. Görüşme öncesinde, araştırmacı tarafından katılımcılara telefon yoluyla konunun ana hatları anlatılmış ve katılımcılardan randevu talebinde bulunulmuştur. Katılımcılarla karşılıklı olarak uygun tarih ve saatte görüş birliğine varılarak görüşmeler; katılımcıların okullarında, makamlarında veya kendilerinin uygun gördüğu yerlerde yüz yüze gerçekleştirilmiştir. Görüşme sürecinde, katılımcılara hiçbir yönlendirme veya etkileme yapılmamış; katılımcıların görüşlerini rahat ifade edebilecekleri bir ortam sağlanmıştır. Yine görüşme öncesinde katılımcılara bilgi verilerek gönüllülük esasına dayalı Katılım Kabul Formu doldurulması istenmiştir.

Görüşmelerde, araştırmacı tarafından hazırlanan görüşme soru formu kullanılmıştır. Görüşme sırasında katılımcılara: “ Sizin bir okula yönetici olarak atanmak istememenize neden olan faktörler nelerdir? ” sorusu sorulmuştur. Verilen cevaplara göre: “ Bu konuyu biraz daha açar mısınız, burada neyi kastediyorsunuz?” gibi sonda soruları sorulmuştur. Katılımcılar, ses kayıt cihazının kullanılmasını kabul ettikleri için görüşmede katılımcıların verdikleri cevaplar; ses kayıt cihazına

kaydedilmiştir. Görüşmeler, araştırmacı tarafından dinlenerek yazılı hale getirilmiştir. Görüşmeler, ortalama 06: 03 (dakika ve saniye)sürmüştür.

3.4. Verilerin Analizi

Verilerin analizinde içerik analizinden faydalanılmıştır. İçerik analizinde temelde yapılan işlem, birbirine benzeyen verileri belirli kavramlar ve temalar çerçevesinde biraraya getirmek ve bunları okuyucunun anlayabileceği bir biçimde düzenleyerek yorumlamaktır . Nitel araştırma verileri dört aşamada analiz edilir: Birincisi verilerin kodlanması, ikincisi temaların bulunması, üçüncüsü kodların temaların düzenlenmesi, dördüncüsü bulguların tanımlanması ve yorumlanmasıdır (Yıldırım ve Şimşek, 2013) . Yapılan görüşmeler sonunda elde edilen veriler; kodlanmış, temalar oluşturulmuştur. Bu sağlandıktan sonra öğretmenlerin verdiği cevapların sıklığına göre başlıklar altında bir sınıflama yapılmış ve bu sınıflamaya bağlı olarak tablolar verilmiştir. Daha sonra bulgular analiz edilmiş ve katılımcıların doğrudan görüşleri ile desteklenmesi şeklinde olmuştur.

3.5. Geçerlik ve Güvenirlik

Verilerin orijinallikleri korunacak biçimde katılımcıların ifadelerinden doğrudan alıntılar yapılarak, yorum katılmadan kullanılarak, güvenilirlik artırılmıştır. Ayrıca kodlama ve temaların belirlenmesi aşamasında uzman incelemesi yoluna gidilmiştir. Görüşme sorularının benzer bir yaklaşımla sorulmasına, görüşme kayıtlarının aynı şekilde tutulmasına, veri kodlaması sırasında aynı süreçlerin takip edilmesine ve uzman görüşünün devamlı suretle alınmasına özen gösterilmiştir. Temalar ve alt temaların kendi aralarındaki ilişkisi ve her bir alt temanın diğerleriyle ilişkisi kontrol edilerek yapısal bütünlük sağlanmıştır.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM--BULGULAR

Yapılan bire bir görüşmede öğretmenlerin okul yöneticisi olmak istememelerine etki eden faktörler sorulmuş ve öğretmenlerden alınan cevaplar gruplandırılarak analiz edilmiştir. Araştırmacının “ Sizin bir okula yönetici olarak atanmak istememenize neden olan faktörler nelerdir?” sorusu üzerine öğretmenlerden oluşan 38 kişilik bir katılımcının vermiş oldukları cevaplardan oluşturulan temalar; okurken bütünlüğü görme açısından Tablo 10 ‘ da gösterilmiştir:



Tablo 10: Öğretmenlerin Okul Yöneticisi Olmak İstememe Nedenlerine Etki Eden Faktörler

ÖĞRETMENLERİN OKUL YÖNETİCİSİ OLMAK İSTEMEME NEDENLERİNE ETKİ EDEN FAKTÖRLER	
Okul Müdürünün Görevlendirme Biçiminden Kaynaklanan Faktörler	Müdür Görevlendirmesinin Objektif Olarak Yapılmaması
Okul Müdürlerinden Beklentiler Okul Müdürlerinin Rol Görev Yetkisinden Kaynaklanan Faktörler	Okul Müdürlerinin Liderden Ziyade Yönetici Olmalarının Beklenmesi Okul Müdürlüğünün Zor Bir Görev Olması Okul Müdürlerinin Mesai Saatlerinin Belirsiz Olması Okul Müdürünün Yetkisinin Az Olması
Okul Yöneticiliğinin Meslek Olmaması	Okul Yöneticiliğinin Meslek Olmaması
Öğretmenlik Mesleğinden Kaynaklanan Faktörler	Öğretmenlik Mesleğinin Sevilmesi Öğretmenlik Mesleğinden Duyulan Haz Öğretmenlik Mesleğinde Özel Hayata Daha Fazla Zaman Ayırabilme Öğretmenlik Mesleğinin Müdürlüğe Göre Sorumluluğunun Daha Az Olması
Politik Faktörler	Maddi Getirisinin Olmaması Sendikalar Karar Alırken Siyasi Baskılar
Okul Yöneticiliğinin Psikolojik Baskısından Kaynaklanan Faktörler	Psikolojik Baskı
Okul Müdürlüğünün Statüsü	Aşırı Sorumluluk Okul Başarısı Sorumluluğunun Müdüre Verilmiş Olması
Sorumluluğun Fazlalığından Kaynaklanan Faktörler	Eğitim Dışındaki İş Yükü İş Sağlığı ve Güvenliği İle İlgili İşlemlerden Kaynaklanan İş Yükü Sosyal Sigortalar Kurumu İşlemlerden Kaynaklanan İş Yükü İş Yükünün Sürekli Artarak Yeni İşlerin Gelmesi

Sistemden Kaynaklanan Faktörler	Sistemin Getirdiği Olumsuzluklar
Üst Yönetim Desteğinden Kaynaklanan Faktörler	Bürokratların Okul Müdürlerine Bakış Açısı Okul Müdürlerinin Baskı Altında Olması Üst Yönetim Desteğinin Yetersizliği
Okulun Finansmanından Kaynaklanan Faktörler	Bütçe ve Ödenek Problemleri Maddi İmkânsızlıklar Okul Aile Birlikleri Aracılığıyla Velilerin Bağış Yapmamaları
Velilerden Kaynaklanan Faktörler	Velilerin Okul İle İşbirliği Konusundaki Yanlış Tutumları Velilerin Şikâyetleri
Ailevi Nedenden Kaynaklanan Faktörler	Okul Müdürlerinin Uzun Çalışma Saatleri Tatil Sürelerinin Kısılması
İş Arkadaşlarıyla Yaşanan Sorunlar	İş Arkadaşlarıyla İnsan İlişkilerinin Bozulması
Taşımali ve Pansiyonlu Okullardaki İş Yükü	Taşımali Okullardaki İş Yükü Pansiyonlu Okullardaki İş Yükü
Medyadan Kaynaklanan Faktörler	Medyanın Tutumu ve Medyanın Yanlış Algılanması

4.1. Okul Müdürünün Görevlendirme Biçiminden Kaynaklanan Faktörler

Okul müdürünün görevlendirme biçiminden kaynaklanan faktörler teması, müdür görevlendirmesinin objektif olarak yapılmaması ile ilgili bir alt temadan oluşmaktadır.

4.1.1. Müdür Görevlendirmesinin Objektif Olarak Yapılmaması

Katılımcılara göre, müdürlüğü tercih etmeme nedenlerinden bir tanesi okul müdürü görevlendirmesinde mülakatın göstermelik yapılması gerçekte görevlendirmenin liyakate göre değil objektif olmayan esaslara göre yapılması müdür görevlendirmelerinde liyakatten ziyade sendika vb. etkili olmasından dolayı müdürlük istenmemektedir. *Emre*, bu durumu şu şekilde ifade etmiştir: “... *Liyakate hiç bakılmaksızın direkmen, mesela taraflı olarak birilerinin yakınları atama olarak yapılıyor... Son dönemlerde 3-4 soruyla sözlü sınavla, sınav yapılıyor. Bu sınavın sonuçları da sınava girmeden bazı arkadaşlar, kimlerin kazanacağını bile biliyor. Yani bu da toplum vicdanında büyük yaralar açmakta. Yani bir hak olarak yapılırsa, ondan sonra herkes liyakatli olanlar alınsa, bu şekilde biraz daha şey değerli olur müdürlük. Yani burada çok büyük bir şey var yani müdürlüğün de şeyi kalmayık. Yani bu şekilde atandığı için herkes yani şey olarak görüyor. Nasıl geldiler? Yani basit bir şekilde gelindiğini, birileri tarafından getirildiği düşünülüyor. Bu da toplumda değerini düşürüyor.*”

Aykut, bu durumu şu şekilde ifade etmektedir: “*Maalesef günümüzde ise vasıflara göre değil, sendikalara göre idareci seçilmektedir. Dolayısıyla bu sendikalar eliyle seçilen idarecilerde, yönetici (lider) değil, idareci (yönetici) konumunda görev yapmaktadır.*” *Kadir*, bu durumu şu şekilde ifade etmektedir: “*Bunun yanında artık bazı yöneticiler de siyasi düşüncesinden veya sendikasıdan dolayı, benim gibi görevinden alınabiliyor. Bu da insanların hizmet etme heyecanını ve şevkini kırıyor.*”

Ayrıca görevlendirmenin objektif olarak yapılmaması, beni mi atayacaklar düşüncesine yol açmakta, nasıl olsa atanamam düşüncesiyle öğretmenler müdürlük görevlendirmesine başvurmaktan kaçınmaktadırlar. Cemil: “ *Yine ilk defa atanacak olan, müdür olarak atanacak olan öğretmen arkadaşlarda atama koşullarının yıldan yıla değişmesi; bazen sınava dayalı, bazen mülakata dayalı olmasından kaynaklanan kafalarda şeffaf mıdır, değil midir? Soru işaretlerinden olmasından kaynaklanan bana sıra gelmez. Beni mi atayacaklar, bana mı görev verecekler? gibi kafasında soru işaretleri olacağından bu da kısmen benim ve öğretmen arkadaşlarımızın tercih etmemesinde bir etkidir.*”

Yine ayrıca mülakatta sorunlar yaşanması ve mülakat komisyonlarınca objektiflikten uzaklaşarak soruları bildiği hâlde öğretmenlere düşük puan verilmesinden dolayı da okul müdürlüğü istenmemektedir. Suat, bu durumu şu şekilde ifade etmiştir: “ *Yöneticilik açısından maalesef son yıllarda idareci atamalarında bazı sıkıntılar oluyor. Ben en son müdür yardımcılığı sınavına girdiğimde de hani 4 tane soru sorulmuştu. 3’ üne net cevap verdim. Birini bilemedim ona rağmen 32 puan aldım. O yüzden de zaten uzak duruyorum.*”

Katılımcılara göre, öğretmenlerin müdürlüğü tercih etmeme nedenlerinden bir tanesi temelde liyakatin esas alınmaması ve kayırmacılığın olmasından dolayı müdürlük istenmemektedir. Niyazi, bu durumu şu şekilde izah etmiştir: “*Atama sisteminde, müdürlükteki atama sisteminde çok eksiklikleri görüyorum. Bundan dolayı torpil iltimasın yani epeyce bir var olduğunu görüyoruz. Keşke böyle olmasa. Yeni sistem örneğin yeni sınav sistemi getirildi, yüzde 70’ e 30 gibi. Bu gayet iyi iken şu anda bir durdurma kararı var. Ama keşke sınav sistemiyle alınsa ve belli bir tecrübeye göre alınsa bunu şey yaparım.*”

Atakan, bu durumu şu şekilde ifade etmiştir: “ *Daha sonra atamalarda yaşanan olumsuzluk adam kayırma, hemşericilik, sendikacılık ve liyakatten çok tanıdık rüştü sayesinde insanların idareci olmaları sonucu benim de buna vicdanım elvermediği için istifa ettim ve biraz idareciliğin kul hakkına girdiğini düşündüm. Daha önceki idarecilerin sebepsiz yere görevden alınmaları ve yeni gelen idarecilerin de onların hakkını yediklerini düşündüğümünden vicdanım rahatsız oldu.*”

Bu yüzden de istifa ettim. Bundan sonra da idareci atamaları, artık biraz daha adil hale gelmiş olsa da müdürlerin de idarecileri Bakanlık ve milli eğitim, il milli eğitim, ilçe milli eğitim yetkilileri hâlâ eski yöneticiler olduğu için; hâlâ eski alışkanlıkların da devam edeceğini düşündüğüm için tekrar idareci olmak kesinlikle istemem.”

Katılımcılara göre, öğretmenlerin okul müdürlüğünü tercih etmeme sebeplerinden bir tanesi liyakatin, sınavların, hizmet içi eğitimlerin uygulanmaması, liyakatin atamalarda göz ardı edilmesi ve liyakat sahibi olmamadır. Ömer, bu durumu şu şekilde açıklamıştır : “ *Liyakat en önemlisi bu. Ben kendimi yeterli görüyor muyum? Görmüyor muyum? Bunun test edilmesi gerekiyor. Bu da sınavlar... Fakat günümüzde bu uygulanmadığı için liyakat, sınav ve idareci eğitimi sağlanmadığı için ben, bu sorumluluğun altına girmek istemiyorum.*” Niyazi, bu durumu şu şekilde ifade etmiştir: “ *Liyakat hususunun; çoğu yerde göz ardı edilmesi, idarecilik konusunda soğuttu diyebilirim.*” Aydın, bu durumu şöyle izah etmektedir: “ *Artı liyakat sahibi olması lazım. Nasıl liyakat? Yani işi bilmesi lazım, mevzuatı bilmesi lazım, konuya hâkim olması lazım. Onun için yani ben, müdürlüğü düşünmüyorum.*”

4.2. Okul Müdürlerinden Beklentiler Okul Müdürlerinin Rol Görev Yetkisinden Kaynaklanan Faktörler

Okul müdürlerinden beklentiler; okul müdürlerinin rol görev yetkisinden kaynaklanan faktörler teması, okul müdürlerinin liderden ziyade yönetici olmalarının beklenmesi, okul müdürlüğünün zor bir görev olması, okul müdürlerinin mesai saatlerinin belirsizliği, okul müdürünün yetkisinin az olması gibi dört alt temadan oluşmaktadır.

4.2.1. Okul Müdürlerinin Liderden Ziyade Yönetici Olmalarının Beklenmesi

Katılımcılara göre, öğretmenlerin yöneticiliği istememe nedenlerinden birisi, Milli Eğitim tarafından okul müdürlerine liderlikle ilgili şeylere izin verilmemesi, idarecilikle (yöneticilik), yöneticiliğin (liderlik) farklı olduğu ve okul müdürlerinin elinden yöneticilik (liderlik) vasfının alındığı ve sadece idareciliğin (yöneticilik)

kaldığı ve idareciliğe (yöneticiliğe) de müdahale edilmesi ayrıca görev alıp eğitime bir şey katamayacağı yani liderlik yapamayacağı ve makam işgal etmenin bir faydasının olmamasından dolayı da müdürlük istenmemektedir . *Aykut*, bu durumu şöyle ifade etmektedir: “... *İdarecilik (yöneticilik), okuldaki bütün işleri kanunlara uydurup üstlere göstermektir. Yöneticilik (liderlik) ise bütün olayları kontrol altına alıp yönlendirmek ve hedefe doğru ilerletmektir. Şu anda okul müdürlerinin elinden bu yöneticilik (liderlik) vasfı alınmıştır. Sadece idarecilik (yöneticilik) vasfı kalmıştır. Ona da müdahale edilmektedir. Bu nedenle hiçbir okula, idareci (yönetici) olarak atanmayı düşünmüyorum. İstemiyorum.*” “...*Benim bir şey katamayacağım bir görevi alıp sadece makam işgal etmenin bana göre bir anlamı olmadığını düşünüyorum.*”

Murat, bu durumu şu şekilde ifade etmiştir: “*Mevcut sistem içerisinde okul müdürlüğünün bir yaptırım aracı olduğunu düşünmüyorum. Yani mevcut Milli Eğitim sisteminin okul müdürlüğünde bir rol biçtiğini düşünmüyorum... Sistem, yöneticilerin elini kolunu tamamıyla bağlıyor, kilitliyor.*”

4.2.2. Okul Müdürlüğünün Zor Bir Görev Olması

Katılımcılara göre, öğretmenlerin okul müdürlüğünü tercih etmeme nedenleri arasında müdürlüğün gerçekten zor bir görev olması ve müdür yardımcısı olarak ikinci planda kalmak istenildiğini düşünmeleridir. *Sema*, bu durumu şöyle açıklamıştır: “*Şöyle söyleyeyim. Evet. Ben şu anda görevimi çok seviyorum. Ama müdür yardımcısı görevi olarak bulunmaktayım. Tabi ki bu görevin çok sorumlulukları var ve severek yapmak lazım. Bazen çok yoruluyorsunuz. Nasıl yoruluyorsunuz? Öğrenci yoruyor sizi, veli yoruyor sizi, öğretmen arkadaşlarımız yoruyor, daha sonra çevreden yoruluyorsunuz. Yani ama birileri de bu görevi yapmak zorunda. Şu anda müdür yardımcısıyım. Okul müdürü olur musunuz, dersiniz kesinlikle okul müdürü olmayı düşünmüyorum. Okul müdürlerinin işi daha bir zor . Çok zor yani nasıl anlatıyım... Yani evli bayanların ya da ne bileyim çoluk çocuğu olan bayanların idarecilik yapması daha bir zor. Yani hem ailesi olacak hem çocukları olacak hem eşi olacak hem okulu idare etmeye çalışacak. Bu noktada çok zorlanacaklarını düşünüyorum. Diyorum ya benim belki bir avantajım hani bekar*

olmam o noktada biraz şey zorlanmıyorum. Ama yaz tatilleri gerçekten de zorlanıyorum. Siz okuldasınız. Böyle olunca da zorlanıyorsunuz. Evet, ben bir ikinci arka planda kalıyorum.”

4.2.3.Okul Müdürlerinin Mesai Saatlerinin Belirsizliği

Katılımcılara göre, okul müdürlüğünün tercih edilmeme sebeplerinden birisi de okul müdürlerinin görevi ile ilgili mesai saatlerinin belirsiz olmasıdır. *Ayşe*, bu durumu şöyle açıklamıştır. “ *...İkincisi hafta sonlarında ek görevlerin çıkıp mesai saatleri dışarısında da okulda bulunmamız istenmesi.”*

4.2.4. Okul Müdürünün Yetkisinin Az Olması

Katılımcılara göre, öğretmenlerin okul müdürü olmak istememe nedenleri, okul müdürlerinin patron (iş veren) pozisyonda olması ve okul müdürlerine fazla sorumluluk verilerek çok şey beklenmesi, okul müdürlerinin yetkisinin az olması tabiri caizse sıfır yetkisinin bulunması, en küçük bir harcamayı dâhi yapamaması, veliye, öğrenciye, öğretmene karşı yaptırımının olmaması, bu yaptırımların da caydırıcı olmamasındandır. *Cemil*, bu durumu şu şekilde ifade etmiştir: “*... Örnek veriyoruz, bir öğretmen nöbetine vaktinde riayet etmiyorsa, derse giriş çıkışlarında vaktinde girip çıkmıyorsa, yani burada da yine okul idarecisinin çok fazla uygulayacağı bir yaptırım söz konusu değildir. Yapabileceği yaptırımlar da caydırıcı değildir. Hâlbuki hangi kurum olursa olsun devletin bir özel müteşebbis, özel bir kurum gibi saat gibi işlemesi gerekiyor. Çalışan personelin de kurallara böyle saat gibi uyması gerekiyor. Ama ne yazık ki yine hem personele hem öğrenciye okul idaresinin yaptırımları caydırıcı değildir.”*

Emin, bu durumu şu şekilde ifade etmiştir: “*Hani tabir yerindeyse idarecilerde sıfır yetki var. ... Yani idareden beklenen çok şey var ama idarenin elinde hiçbir yetki yok... Öğrenciyi, veliyi zorlayacak hiçbir yetkiniz yok... Hiçbir şey de yapamıyorsunuz. Yaptırımınız da yok. Yaptırım yok, yaptırım sıfır.”*

Mehmet, bu durumu şu şekilde ifade etmiştir: “*Okul müdürü olarak işveren pozisyonda ama küçük bir kalem bile satın almaya yetkisi yok. Biraz burada bir*

tuhaflıkla karşılaşıyoruz. A' dan z' ye bütün her türlü çalışanlardan, öğrencilerden, okulun fiziki durumundan okul müdürü sorumlu iken bir harcama yetkisinin elinde bulunmaması.”

Katılımcılara göre, öğretmenlerin okul müdürlüğünü istememe nedenleri arasında yetkisinin hiç olmaması ve sorumluluğun fazla olması, yönetici (liderlik) değil idarecilik (yöneticilik) konumuna düşmesi ve tüm yetkilerinin elinden alınmasıdır. Aykut, bu durumu şu şekilde ifade etmektedir: “*“Bir insanın başarılı olması için yetkisi ölçüsünde sorumluluğu olması lazım. Yani yetki ile sorumluluk denk gelmesi gerekiyor. Günümüzde yetki hiç yok, sorumluluk çok fazladır. Bu da okul müdürlerini idareci değil pardon yönetici (liderlik) değil idareci (yönetici) konumuna düşürmüştür. Bu nedenle okul müdürünün okula herhangi bir katkı anlamında bir sürükleyici özelliği kalmamıştır. Hem seçilme ortamında özelliklerine bakılmadan seçildiği için kalmamıştır hem de elinden tüm yetkiler alındığı için sadece idarecilik (yöneticilik) yapmaktadır.”*

Katılımcılara göre, öğretmenlerin okul yöneticiliğini istememe sebeplerinden birisi, yetkisinin azalması ve yetkisinin azalmasıyla birlikte ekip ruhunun ortadan kalkması, bunun sorunlara yol açmasıdır. Sadık, bu durumu şu şekilde ifade etmektedir: “*2013 yılında okulumuz Ereğli Mesleki Eğitim Merkezi Müdürlüğüne yazılı sınavla okul müdürü olarak atanmışım. Yüksek bir puan almışım. O dönemde kendi alanımla ilgili her şey çok güzel başlamıştı. Ama daha sonraları çok yönetmelik değişti yani görev süremiz 4 yıla düştü. Daha önce müdür yardımcısı kadrosunu kendimiz kurma imkânı vardı. Sonra o, elimizden alındı. Haberimiz olmadan müdür yardımcıları gelmeye başladı. Ekip ruhu ortadan kalktı. Sıkıntılar başladı.”*

Katılımcılara göre, öğretmenlerin müdür olmak istememe nedenlerinden birisi mevzuatın yani kanunların tüzüklerin ve yönetmeliklerin okul müdürünü, idareyi koruyacak ve destekleyecek şekilde olmamasıdır. Zafer, bu durumu şu şekilde ifade etmiştir: “*Hocam, şimdi okul müdürleri ile ilgili bir şey yok... Kanun ve Tüzükler şu anda okul müdürünü destekleyici şekilde değil... Öğretmeni, idareyi,*

okul müdürünü koruyacak herhangi bir şey göremiyorum şu anda ya. Yani yönetmelikler diyelim.”

Katılımcılara göre, öğretmenlerin okul müdürü olmak istememe sebeplerinden bir tanesi, velilerin riskli durum içermesinden ve Bakanlık'ın bu konuda, mevzuatla okul müdürlerine destek vermemesidir. *Talha*, bu durumu şu şekilde ifade etmektedir: “...*Bu konuda benim düşüncem, velilerin oluşturduğu bu riskli durum, beni okul idarecisi olmaktan uzaklaştırıyor. Bir de eğitim sisteminin, Bakanlık'ın idarecilere bu konuda destek vermemesi.*”

Katılımcılara göre, öğretmenlerin müdürlüğü istememe nedenlerinden birisi de, okul müdürlerinin Milli Eğitime çok fazla bağlı olması ve Milli Eğitim tarafından yönetilmesi ve müdürlerin bağımsız olarak karar alamamalarıdır. *Caner*, bu durumu şu şekilde ifade etmektedir: “*Okul müdürleri çok fazla Milli Eğitime bağlı. Milli Eğitim tarafından, okul müdürleri yönetiliyor. Ne derse izinden çıkamıyor gibi bir izlenim var bende. Okul müdürleri bazı şeylerde özerk olmalı. Mesela bir öğrencisini, okulu iyi tanıyan bir kişi okul müdürüdür. Milli Eğitim Müdürü, bizim okulun öğrencilerini tanımaz. Hiçbirini de tanımıyordu. Yüzde 99' u tanımaz. O yüzden, bir geziye giderken dahi, evraklarını müdür hazırladığında gönderebilmeli. Düşünüyorum çok bağlıyız Milli Eğitime. Milli Eğitim hiçbir şeyle ilgilenmiyor. Bütün evraklar tam olsun.Yok bizden habersiz bir yere gitmeyin. Buranın müdürü okul müdürü ise ne yapacak eksikleri fazlasıyla biliyordur ya da fazlalıklarını müdür biliyordur. Ne yapacak o zaman? Müdüre biraz fazla yetki vermemiz gerekiyor. Cemil*, bu durumu şu şekilde ifade etmektedir: “*Bazı konularda dediğim gibi kararın idareye bırakılması... Örneğin öğrenci disiplin konusunda bile, bir karar alamıyorsun. Onun için İlçe Milli Eğitime başvurman gerekiyor.*”

4.3. Okul Yöneticiliğinin Meslek Olmaması

Okul yöneticiliğinin meslek olmaması faktörü bir ana temadan oluşmaktadır. Katılımcılara göre, okul müdürü olmak istenmeme sebepleri arasında, okul yöneticiliğinin meslek olmaması ve öğretmenlerin okul müdürlüğünü ikinci bir görev olarak yapmak istememeleridir. *Suat*, bu durumu şu şekilde ifade etmiştir: “

...Yöneticilik, kendi kendine bir meslek olmalı. Bir öğretmenin yöneticilik yapmaması gerekir. Yöneticiliğin ayrı bir okulu, ayrı bir üniversitesi olacak ki okulun başına o şekilde yönetici olarak atanması gerekir. Bizim birinci, benim kendi açımdan birinci görevim öğretmenlik. Bu yüzden dolayı yöneticiliğe çok sıcak bakmıyorum.”

Yönetmelik değişikliği ile müdürlüğün atama yerine görevlendirmeye çevrilmesi de bir istememe nedenidir. Kadir, bu durumu şu şekilde ifade etmiştir : “ Yönetici atama yönetmeliğinde son dönemlerde değişiklikler yapıldı. Yöneticilik kadrosu görevlendirmeye çevrildi ve istenildiği zaman ilgili amirler tarafından görevden alınabiliyorsun. Bu nedenle yönetici olmak istemiyoruz.”

Katılımcılara göre, öğretmenlerin okul müdürü olmak istememe nedenlerinden bir tanesi, okul müdürlüğünün garantisinin olmaması ve 4-5 yıl müdürlük yaptıktan sonra bir anda müdürlüğün sona ermesi ve geleceği kısa vadede yani 4-5 yıl plan yapabilmesi, müdürlerin geleceğe ümitle bakacağı bir durumun olmamasıdır. Caner, bu durumu şu şekilde ifade etmiştir: “...Okul müdürünün bir garantisi yok. 3-4 yılda bir Milli Eğitim Müdürü canı sıkılırsa görevden alıyor. Neymiş müdür, ondan sonra mahkeme mahkeme dönmek için uğraşiyor. 3-5 yılı geçiyor. Dönse de tekrar alıyor. Yani müdürün bir müdürlük garantisi yok.”

Ahmet, bu durumu şu şekilde ifade etmiştir: “4-5 yıl müdürlük yapıyorsun ondan sonra bir anda diyebiliyorlar ki hop senin işin bitti. Tekrar devam etme şansın olmayabiliyor yani. İnsan kadrolu olarak atanmış olsa tüm hayatı boyunca idarecisin tamam. Ona göre insan, geleceğini planlar. Ama şu an gelecek kaygısından insan, 4- 5 yıllık bir plan yapabiliyor. Onun dışında yapamıyor.”

Emre, bu durumu şu şekilde ifade etmiştir: “ Müdürün de bir geleceğine yönelik, ümitle bakacak durumu da yok yani. Mesela bugün müdürüm, yarın müdürüm bu işe; 3 sene 5 sene devam ederim düşüncesi de yok. Basit bir olayda, bir anda çok büyük sıkıntıyla karşılaşıp neyle karşılaşacağını bilemiyorsun, yani.”

Katılımcılara göre, öğretmenlerin müdürlük istememe nedenlerinden bir tanesi 4 yıllığına görevlendirilen öğretmenlerin tekrar bir daha müdürlüğe

görevlendirilmelerinin olup olmayacağı endişesini taşımalarından ve “ Müdür olamayacaksam bari kısa yoldan mesleğime döneyim.” düşüncesindedir. *Selim*, bu durumu şu şekilde ifade etmiştir: “*Ayrıca 4 yıllığına idareci olan arkadaşlar, 4 yıl sonra tekrar görevlendirilebileceğini bilemedikleri için, ön göremedikleri için sonrasında ne yapabilirim, sorusuyla karşı karşıya kalıyorlar. Ya çok çalışıp, tekrar işte mülakat sınavlarında başarılı olabilmek için çok çalışıp, çok gayret sarf edip tekrar müdür olabilir miyim, çabası içerisine giriyorlar. Ya da ben herhalde müdür olamam, düşüncesiyle öğretmenliğe tekrar dönüş yapmak istiyorlar... Ama diyor ki yani ben, müdür olmayacaksam, müdür olamayacaksam en iyisi kısa yoldan hemen tekrar öğretmenliğe geçiş yapıyorum. Tekrar bu mesleğimi icra etmeye çalışıyorum, diye düşünen benim gibi arkadaşlar da var.*”

4.4. Öğretmenlik Mesleğinden Kaynaklanan Faktörler

Öğretmenlik mesleğinden kaynaklanan faktörler teması, öğretmenlik mesleğinin sevilmesi, öğretmenlik mesleğinden duyulan haz, öğretmenlik mesleğinde özel hayata daha fazla zaman ayırabilme, öğretmenlik mesleğinin müdürlüğe göre sorumluluğunun daha az olması ve maddi getirisinin olmaması olmak üzere beş alt temadan oluşmaktadır.

4.4.1. Öğretmenlik Mesleğinin Sevilmesi

Katılımcılara göre, öğretmenlerin okul müdürlüğünü tercih etmemelerinin nedenleri arasında öğretmenlik mesleğinin sevilmesi ve müdürlük yaparak öğretmenliğin boşa harcanmamasıdır. *Murat*, bu durumu şu şekilde ifade etmektedir: “ *Bunun başında beden eğitimi öğretmeniyim. Evet hocam. İşimi severek yaptım ve yapıyorum. İdarecilikle, öğretmenliğimi heba etmek (ziyan etmek) istemiyorum. Bunun başında bu geliyor.*”

Katılımcılara göre, öğretmenlerin müdürlüğü tercih etmeme nedenlerinden bir tanesi yaşının genç olmasından ve bu yüzden de sınıfta aktif olmayı sevmesi ve öğrencilerine daha faydalı olmak inancı taşımasıdır. *Suat*, bu durumu şu şekilde ifade etmektedir: “ *İlk nedenlerinden birisi yaşımın genç olması. Çünkü sınıfa girmeyi, sınıfta aktif olmayı*

daha çok seviyorum. Öğrencilerime bu şekilde yararlı olacağıma daha çok inanıyorum.”

Katılımcılara göre, müdürlüğün tercih edilmemesinin nedeni okul müdürü olduğunda kendisini pasif yani durgun, aktif olmamasını hissetmesidir. *Suat*, bu durumu şu şekilde ifade etmektedir: *“Diğer bir sebep ise yönetici olduğum zaman, kendimi pasif (durgun) hissediyorum. Pasifize olmuş (aktif olamama) hissediyorum...”*

4.4.2. Öğretmenlik Mesleğinden Duyulan Haz

Katılımcılara göre, öğretmenlerin okul müdürü olmak istememe nedenleri arasında öğretmenlik mesleğinden duyulan hazzın müdürlükte duyulmadığı, öğrencilerle uğraşmanın vermiş olduğu zevk ve öğrencilerden gelen dönütleri görmenin büyük haz vermesinden dolayı müdürlük istenmemektedir. *Selim*, bu durumu şu şekilde ifade etmektedir: *“... Bu nedenle öğretmenlikle müdürlük arasındaki farkı önce duyduğum haz açısından bir değerlendirmek isterim size. Şunu rahatlıkla söyleyebilirim. Ben öğretmenlikten duyduğum hazzı, tadı müdürlükte duymadım. Yani öğrencilerle birlikte olmak, onlara bir şeyler öğretebilmek, onlara öğrettiklerini tekrar görme şansı bulmak, onların üzerinde bana büyük haz verdi, mutluluk verdi açıkçası. Yani bana sorarsanız öğretmenlik mi, müdürlük mü, diye bu açıdan tabii sorarsanız, ben öğretmenlik derim.”* *Oğuz* ise, bu durumu şu şekilde ifade etmiştir: *“Daha çok öğretmen olmak...“Öncelikle öğrencilerle haşır neşir olmak daha çok hoşuma gidiyor...”*

Katılımcılara göre, öğretmenlerin okul yöneticisi olmak istememe nedenleri arasında bütün müdürlerin de aslında birer öğretmen oldukları, öğretmenlerin mesleğine olan ilgisinden ve aşkından, öğrencilerden aldığı güzel olumlu dönütlerden, bir konuyu, bir davranışı öğretmiş olmanın verdiği hazdan ve öğretmenlerin okul müdürü ya da idareci olup ta memurluk mu, yapacağım anlayışından ve idareciliği bıraktığımda beni kimse hatırlamaz ama öğretmenlikte ise şu kadar öğrenci yetiştirdim demenin mutluluğu ve öğrencilerin öğretmeni gördüğünde saygı göstermesinin vermiş olduğu hazdan dolayıdır. *Cemil*, bu durumu şu şekilde ifade etmektedir: *“...Bütün idareci arkadaşların da aslında hepsi öğretmendir.*

Şimdi bir diğer husus da, öğretmen arkadaşlarımızın ve benim... Mesleğine olan ilgisi, aşkı, öğrencilerle olan günlük sosyal hayatı, onlardan aldığı enerji, onlardan aldığı dönütler ve bir konuyu, bir kazanımı, güzel olumlu bir davranışı öğretmiş olmanın vermiş olduğu haz. Bu da öğretmen arkadaşlarımızın ve benim aman ben okul müdürü ya da idareci olup da memurluk mu yapacağım? Ben öğretmenim. Yarın bir gün ben idareciliği bıraktığımda, kimse beni hatırlamaz ama öğretmenliği bıraktığımda, emekli olduğumda, işte benim bu kadar öğrencim, bak bu kadar çocuk yetiştirdim, diye düşünür. İki öğrenci görüp ona selam verir, elini öper, saygı gösterir. Bu da ona dünyaların veremediği belki de hazzı verir.”

4.4.3. Öğretmenlik Mesleğinde Özel Hayata Daha Fazla Zaman Ayırabilme

Katılımcılara göre, öğretmenlerin okul müdürlüğünü tercih etmeme nedenleri arasında öğretmenlik mesleğinin müdürlüğe göre daha rahat olması ve kendi çocuğuyla ilgilenecek daha fazla zamanın olmasıdır. *Sinan*, bu durumu şu şekilde ifade etmiştir: “*Öğretmenlik daha rahat. Okuldan çıkınca çocuğumla ilgileniyorum. Dersle ilgileniyorum. Onunla vakit geçiriyorum. Kafam, daha rahat . Bu yüzden idareci olarak çalışmak istemiyorum.*”

4.4.4. Öğretmenlik Mesleğinin Müdürlüğe Göre Sorumluluğunun Daha Az Olması

Katılımcılara göre, öğretmenlerin okul müdürlüğünü istememe sebepleri arasında müdürün bütün sorunlarla baş etmesi, sorunların üstesinden gelmek için uğraşması ve öğretmenlik mesleğinin müdürlüğe göre sorumluluğunun daha az olmasıdır. *Aydın*, bu durumu şu şekilde ifade etmektedir: “*Müdür de,...sorumlulukların üstesinden gelmek zorunda. Böyle olduğu için de hakikaten benim nazarımda, öğretmenlik daha kolay bir iş...*”

4.4.5. Maddi Getirisinin Olmaması

Katılımcılara göre, öğretmenlerin müdürlüğü tercih etmeme nedenlerinden bir tanesi de okul müdürlüğünün maddi bir getirisinin olmaması ve öğretmenlere göre

fazla çalışılması, fazla enerji harcanılması ve az kazanılması, sorumlulukların olmasına rağmen nöbet parasının alınamaması, hafta içi 8-5 çalışılması ve hafta sonları da müdürlerin aranılmasıdır. *Hakan*, bu durumu şu şekilde ifade etmiştir: “*Bir diğer husus hani bu okul müdürlüğünün falan böyle bir şeyi yok bir getirisi yok... Bir diğer husus, maddi olarak şöyle bir bakıyorum. Benim öğretmenim 2500 lira ek ders alıyor. Ben 1500 lira ek ders alıyorum. Hem ondan daha çok fazla çalışıyorum. Enerji harcıyorum. Hem daha az kazanıyorum. E, bir taraftan böyle kayıplarımız var. Nöbet konusunda mesela okul müdürü nöbet ücreti alamıyor. Bütün sorumluluk ben de. Nöbetçi öğretmenin yapması gereken işleri bile zaman zaman biz yapıyoruz. E, bakıyoruz; orda bir eksiklik kalmış. Adam, kontrol edememi;, etmemiş. E, bütün açıkları biz kapatıyoruz. Ama bundan hiçbir şekilde faydalanamıyoruz.*”

Zafer, bu durumu şu şekilde ifade etmiştir: “*Biraz da ekonomik boyutu da var. Şu an da mesela kurslar açıldı. Öğretmen alıyor. Kurslara girdiği vakit, 2000-2500 lira ek ders alıyor. Okul müdürü alıyor, 1500 lira ek ders. Sonuçta bütün sorumluluk kimde? Okul müdüründe. Bütün sorumluluk okul müdüründe ama . Öğretmenin de şey okul müdürü ve... Ekonomik şeyinin öğretmenden az olması ne yapar? Biraz daha etkiler yani.*”

Ömer, bu durumu şu şekilde ifade etmektedir: “*Ekonomik bir getirisi yok idareciliğin. Belki hafta sonu sınavlar oluyor. Yeni bazı şeyler sunuldu. İşte bazı sınavlarda idarecilere sınavlarda öncelik tanındı. Fakat bu işin yüküne göre idarecilerin bu getiriden çok daha fazlasını hak ettiğini düşünüyorum. Ek dersin diğer öğretmenlerden 2 saat fazla alması bana göre ekonomik bir getiri değil olmamalı da. Daha yüksek olmalı, daha saygın olmalı ve ekonomik olarak idare etmeli... Bu sıkıntının bir karşılığı olması gerektiğini düşünüyorum. Bu sıkıntının maalesef bir karşılığı olmuyor.*”

Ayrıca çalışma şartlarının zor olması, yaz tatilinde okulda bulunulması hafta içi 8-5 ve hafta sonları çalışılması ve maddi anlamda öğretmenlerle aynı seviyede olunmasından ve maddi anlamda desteklenmesi gerektiğinden dolayı müdürlük istenmemektedir. *Sema*, bu durumu şu şekilde ifade etmektedir: “*Maddi noktada yani dediğim gibi yani öğretmenle aynı seviyedesiniz. Yani dediğim gibi çalışma*

şartları çok zor. Yaz tatilinizi alıyorsunuz. 8-5 çalışıyorsunuz ve onun haricinde cumartesi pazar buradayız. Mesela bir kurs var bizim okulda. Hafta sonu cumartesi buradayız. Öğretmen dersine giriyor ve sekiz saat dersine giriyor ve ben 2 saat için kursta beklemek zorunda kalıyorum. İdareciyim. Yani hayır oradaki bir öğretmen de benim yaptığım görevi rahatlıkla yapabilir. Ama yani o 2 saat bize yeterli değil bize de 8 saat şeklinde bir ödeme yapılsın ya da tamamen idareciye gelsin. Öğretmenler de bunu idare edebilir şeklinde bir şeyler oluşturulabilir. Maddi anlamda gerçekten de idareciler daha fazla desteklenmeli. Ben öyle olduğunu düşünüyorum. Daha bir doyuma ulaşması lazım .”

Katılımcılara göre, öğretmenlerin müdürlüğü tercih etmeme nedenlerinden bir tanesi de bütün riskin, sorumluluğun müdürde olmasına rağmen çalıştığı personelden ücret konusunda az maaş alması ve bu durumun oluşturduğu ücret adaletsizliğinin olması ve müdürün motivasyonun düşmesidir. *Talha*, bu durumu şu şekilde ifade etmektedir: “ ...İdarecilik yapmama sebeplerinden bir tanesi de yine ücret konusu. Şimdi branşlardan örnek verelim: Destekleme yetiştirme kurslarımız var okullarda. Bir öğretmen DYK’ ye giriyor. Aldığı ek ders 2000-2500 liraya kadar bulabiliyor. Fakat bütün sorumluluğu üzerine alan okul idaresi okul müdürü, aldığı ek ders 1000 liralarda dolaşiyor. Yani bütün sorumluluğu, riski almasına rağmen bir öğretmenden düşük miktarda maaş aldığı için, hem kurum içerisinde bir ücret adaletsizliği oluyor hem de yine bu durum müdürün motivasyonunu düşürmekte... Fakat her şeyin de dediğimiz gibi bir karşılığı vardır. Bu karşılık da kurum amiri, her zaman ne olursa olsun, çalışan personelinden fazla ücret alması gereklidir. Benim düşüncem, 1 lira da olsa fazla alması lazım.”

4.5. Politik Faktörler

Politik faktörler teması, sendikalar ve siyasilerden dolayı müdürlerin istediği şekilde çalışmaması bazılarının siyasilerin arka bahçesi olması olmak üzere iki alt temadan oluşmaktadır.

4.5.1.Sendikalar

Katılımcılara göre, öğretmenlerin müdürlüğü tercih etmeme nedenlerinden bir tanesi sendikaların her şeye müdahale etmeleri ve baskı unsuru olarak sendikaların kullanılmasıdır. Ömer, bu konuyu şu şekilde ifade etmiştir: “ ...Çünkü öğrenciyi, öğretmeni uyardığı zaman; bir açıklama yapma, bir toplantı sonucunu yaptığı zaman rahatsızlık duyuluyor. Bunu sendikalara bildiriyor. Sendikalar, artık günümüzde öğretmenin hangi saatte derse gireceğine kadar karar veriyor. İki öğretmen arasında tartışma oluyor. İdareyle, öğretmen arasında eğitimle ilgili bir konuda, tartışma oluyor. Bu sendikalar, sendikaların görevi bu değil. Buna müdahale etmesini doğru bulmuyorum. Sendikaların bir baskı unsuru olarak olmasını doğru bulmuyorum.”

Katılımcılara göre, müdürlüğün tercih edilmeme sebeplerinden bir tanesi; ülkemizin gerçeği, sendika veya siyasi parti yöneticilerinin kanun, yönetmelikte bulunmayan bazı işlerin yapılmasını ve bazı toplantılara ya da bazı yerlere gidilmesini istemesi ve bunlara katılmak istemeyen öğretmenlerin de olmasından dolayı müdürlük istenmemektedir. Kadir, bu durumu şöyle ifade etmiştir: “ Diğer bir şey ise ülkemizin gerçeği idareci olabilmek için, zaman zaman iktidar partisinin yöneticileri veya yetkili sendika kişileri tarafından; kanunda, yönetmelikte bulunmayan bazı işlerin yapılması, bazı toplantılara, bazı yerlere gidilmesi isteniyor. Bu toplantılara gitmek istemiyorum. Bu nedenle bu tür faaliyetlere katılmak istemeyen kişiler de, benim gibi idareci olmak istemiyor.”

4.5.2. Karar Alırken Siyasi Baskılar

Katılımcılara göre, öğretmenlerin müdürlük tercih etmeme nedenlerinden birisi siyasilerin görevlerinin yasa yapmak ya da bölgesindeki eğitimin sorunlarıyla ilgilenmek olduğundan, siyasilerin her şeye karışmasından ve müdürlük sınavlarına müdahale etmelerinden ya da kimin müdür olacağına karar vermelerinden dolayıdır. Ömer, bu durumu şu şekilde ifade etmektedir. “ Siyasilerin arka bahçesi olmasını kabul edemiyorum. Çünkü siyasetçiler, meclise gidip yasa yapmalı. Yasama için seçtik; biz bu insanları, tercih ettik. Eğitimin bölgesindeki sorunlarıyla ilgilenmeli. Bir idarecilik sınavına müdahale etmemeleri, kimin olacağına karar vermemeli ya da

bir şey olduğu zaman telefon açmamalı. Amirleri bu konuda uyarma ihtiyacı hissetmemeli.”

Katılımcılara göre, öğretmenlerin müdürlüğü tercih etmeme nedenlerinden birisi birçok sorunlarla karşılaşılması ve bunların bir kısmının çözülmesi bir kısmının da siyasi güçler tarafından yani siyasi parti ve sendikalar tarafından engellemesidir. *Aydın*, bu durumu şu şekilde ifade etmektedir: “ *Öğrenciler, öğretmenler, veliler herkesin ayrı ayrı sorunları var. Sorunlarla karşılaşıyoruz. Evet elimizden geldiği kadar müdür yardımcılığı yaptığım zamanlarda şey yaptık yani üstesinden geldik. Meseleleri çözmeye çalıştık ama çözemediğimiz noktalar da vardı. O noktalarda işte, en başta siyasi güçler (siyasi parti, sendikalar) bunun önüne geçti. Yapamadık. İstedığımız şekilde yönlendiremedik.”*

4.6. Okul Yöneticiliğinin Psikolojik Baskısından Kaynaklanan Faktörler

Okul yöneticiliğinin psikolojik baskısından kaynaklanan faktörler teması, psikolojik sıkıntılar olmak üzere bir alt temadan oluşmaktadır.

4.6.1. Psikolojik Baskı

Katılımcılara göre, öğretmenlerin okul müdürü olmak istememe nedenlerinden bir tanesi stres ve sağlık problemleri yaşamasıdır. *Ahmet*, bu durumu şu şekilde ifade etmektedir: “*Tamamen okuldakilerle ilgileniyorsun. Büyük bir sıkıntı ya. Strese girdim. Sağlık problemlerim oldu. Bu yüzden bıraktım yani. Kesinlikle bir daha da idarecilik, kesinlikle yapmam yani.”*

Katılımcılara göre, öğretmenlerin müdürlüğü istememe nedenleri arasında, öğretmenlerin birkaç problem dışında problemlerinin olmaması ve okul müdürlerinin ise yüzlerce problemlerle uğraşmasından dolayı psikolojik olarak sıkıntı yaşadıklarıdır. *Ömer*, bu durumu şu şekilde ifade etmektedir: “*İdarecilerin ben, çok rahat bir psikolojide olduğunu düşünmüyorum. Çünkü yüzlerce veli, yüzlerce öğrenci ve onlarca personelle bizzat onlarca, yüzlerce problemle karşılaşıyor. Bu problem, idarecileri psikolojik olarak nasıl kendini kötü hissetmesine neden olduğunu düşünüyorum. Biz bir sorunla karşılarız. Bir öğrenci sorunuyla iki bilemediğiniz*

anlayışsız bir veliyle ya da ukala bir veliyle karşılaşabiliriz. Bunu biz çözebiliriz. Bir sorun, moralimizi bozar. İdarecilerin yüzlerce sorun ve hepsinin de ben, sinir küpü olduğunu düşünüyorum. Rahatlayamıyorlar.”

Katılımcılara göre, öğretmenlerin okul müdürlüğünü istememe sebeplerinden bir tanesi, maddi sıkıntı içerisinde olan müdürlerin bir şey yapamamaları ve bütün sıkıntılarda müdürü bulmasından dolayı psikolojik olarak etkilendikleri için müdürlük istenmemektedir. *Hasan*, bu durumu şu şekilde ifade etmiştir: “...*E bu sefer müdürün eli bağlanınca da müdür bir şey yapmıyor gibi gözüküyor. Hem müdürsün hem bir şeyler yapman gerekiyor ama bir şeyler yapamıyorsun. Dolayısıyla sıkıntı, psikolojik olarak baskı olmuş oluyor. Müdür arkadaşlarımın, tanıdığım müdür arkadaşlardan görüyorum. Genelde sıkıntılı. Yani psikolojik olarak etkileniyorlar. Bir iş yapamamaktan, ellerinde imkân bulunmadığından dolayı sıkıntı çekiliyor. Her sıkıntının da müdürü bulması, bu makama sıkıntı getiriyor. Bu anlamda genelde ya bu şekilde gördüğüm için geçmiyorum, müdürlüğe.”*

Katılımcılara göre, öğretmenlerin müdürlüğü istememe nedenleri arasında dönemin getirdiği psikolojik sorunlar olmasından öğrencilerde agresif tutum ve şiddet meyilli yaklaşımların artmasından ve bu konuda velilerin çözüme kapalı olmalarından ve bu konunun müdürleri çok fazla yormasıdır. *Cemil*, bu durumu şu şekilde izah etmektedir: “*Dönemin getirdiği psikolojik sorunlar var. Bunlarda her öğrenciyi gözlemlemeye başlıyoruz, ilkokuldan itibaren. Öğrencilerin çok fazla şiddet içeren diziler seyretmesi, çok fazla tablet, telefonla uğraşması, oynaması ve öğrencilerin bu gibi sosyal medya tarafından farklı yönlendirilmesi, çocuklarımızın ahlakını, psikolojisini çok etkilemekte. Veliler için kolayına kaçma adına öğrencileri, aman benden uzak olsun televizyon izlesin, aman benden uzak olsun tablet oynasın gibi yaklaşımları da çocukları, çok fazla şiddete meyilli hâle getirmekte. Agresif tutum, şiddet meyilli yaklaşım. E, bütün okullarda artık artış göstermektedir. Bu da işlerin içinden çıkılmaz hâle getirmektedir. Yani veliler de çoğu yerde çözüme kapalı olduklarından dolayı hocam, ben size gönderdim. Siz ne yaparsanız? Yapın. Kendiniz yapın ama çözümün bir ayağının da kendileri olduklarını unutmaktadır. Bu da*

okullarda yine idareci arkadaşları ve beni çok fazla yormakta ve sıkıntıya tabi ki sıkıntıya sokmaktadır.”

4.7. Okul Müdürlüğünün Statüsü

Okul müdürlüğünün statüsü faktörü, bir ana temadan oluşmaktadır. Katılımcılara göre, öğretmenlerin okul müdürü olmak istememe nedenlerinden bir tanesi artık günümüzde okul müdürlerinin saygı görmemesi, toplumda müdürlüğün yerinin olmaması ve saygınlığını yitirmesi, insanların toplumda müdürleri kale almaması ve öğretmenlerin müdürlere karşı saygısız davranışlarda bulunmalarındır. *Sadık*, bu durumu şu şekilde ifade etmiştir: “...*Dolayısıyla toplumda da o eski okul müdürlerine duyulan saygı kalmadı... Bunun yanında ve ne oldu? En önemlisi de okul müdürlüğüne başladığım dönemdeki saygıyı görmez oldum. Bunun sonunda müdürlükten ayrılmaya karar verdim.*” *Emre*, bu durumu şu şekilde ifade etmiştir: “...*Ya da müdür olduktan sonra toplumda bir şeyi olsa yani toplumda müdür diye bir yeri olsa.”*

Sema, bu durumu şu şekilde ifade etmektedir: “...*Zorlukları var ve şartları bu kadar ağır olmasına rağmen bir üstünlüğünüz yok. Yani hani öğretmen gelip size bunu nasıl yaptın, diyebiliyor. Ya kafa tutabiliyor. Yani bunun olmaması lazım. Nasıl söyleyeyim? Bir arada fark olması lazım . Yani tamam fark derken, böyle hani üstünlük, makam, mevki noktasında değil. Ama bir saygı çerçevesinde, bir iletişim noktasında ya da hani bütün öğretmen, öğrenci ya da işte veli, buranın yönetmenin ne kadar zor olduğunu bilmesi noktasında, müdürleri desteklemesi lazım.”*

Hakan, bu durumu şu şekilde ifade etmiştir: “*En azından toplumda bir saygınlığı yok ya. Hani bizi böyle ciddiye almıyor insanlar. Bazen böyle farklı kurumlara gidiyoruz. İşte okulumuz adına bazı taleplerde bulunmak için. İşte belediyeye gidiyoruz, Ne bileyim odalara gidiyoruz. Ziraat Odası, Ticaret Odası falan. Hani bizi, böyle şeye kale almıyorlar.”*

Katılımcılara göre, öğretmenlerin müdürlüğü tercih etmemesinin sebeplerinden birisi; öğretmenlerin artık müdürlere saygı göstermemeleri, büyük yerlerde yakını olması dolayısıyla okul müdürünü yenerim mantığıyla hareket

etmeleri, okuldaki huzuru disiplini kuralları bozmaya çalışmaları ve müdürlüğün çekici halinin kalmamasıdır. *Atakan*, bu durumu şu şekilde ifade etmiştir: “ *Daha sonra öğretmenlerin, artık idarecileri yeterince önemsememeleri, onlara saygı göstermemeleri... Herkesin bir yakını, büyük yerlerde tanıdıkları, olduğu bilindiği için, nasıl olsa bu idarecileri de bir şekilde yenerim, mantığıyla hareket eden öğretmenler, okuldaki huzuru ve disiplini ve kuralları bozmaya başlamış ve idarecileri de takmamaya başlamıştır. Bu yüzden de idareciliğin bir çekici hali kalmamıştır.*”

4.8. Sorumluluğun Fazlalığından Kaynaklanan Faktörler

Sorumluluğun fazlalığından kaynaklanan faktörler teması; aşırı sorumluluk, okul başarısı sorumluluğunun müdüre verilmiş olması, okul müdürlerinin eğitim dışındaki iş yükü olmak üzere üç tema ve iş sağlığı ve güvenliği ile ilgili işlemlerden kaynaklanan iş yükü, Sosyal Sigortalar Kurumu işlemleri ile ilgili işlemlerden kaynaklanan iş yükü, iş yükünün sürekli artarak yeni işlerin gelmesi olmak üzere üç alt temadan oluşmaktadır .

4.8.1. Aşırı Sorumluluk

Katılımcılara göre, öğretmenlerin müdürlüğü tercih etmeme nedenlerinden bir tanesi; okul müdürünün çok fazla sorunlarla uğraşmaları yani veli, öğrenci, personel ve malzeme eksikliği vb. gibi bütün sorunların müdürü bulması ve müdürün amir pozisyonunda olmasından dolayı bu sorunlarla uğraşması ve adeta sorunlar altında ezilmesi ve okulun bütün her şeyinden sorumlu olması ve öğretmenlerin bu sorumluluğun altına girmek istememeleridir. *Ömer*, bu konuda şöyle ifade etmiştir: “... Sorunlar altında eziliyorlar. O kadar çok sorun var ki: Öğrenci, veli, öğretmen, malzeme eksikliği...”

Hasan, bu durumu şu şekilde ifade etmiştir: “...Yani bize bile gelen bir veli ya da öğrencinin sorununu biz çözemediğimiz zaman üst, bizim üstümüzdeki makam olarak biz müdüre havale ediyoruz. Dolayısıyla bütün hani sıkıntılar, müdüre gelmiş oluyor.”

Aydın, bu durumu şu şekilde ifade etmektedir: “ Okulun işte elektriği, suyu, telefonu en ufak bir şeyde bütün her şey; bütün sorunlar, müdürü buluyor. Müdür de tabi yetkisi olduğu için ilgilenmek zorunda. Bunların üstesinden gelmek zorunda .”

Sema, bu durumu şu şekilde ifade etmiştir: ““ Okul müdürünü, yani bütün sorunları; hani öğrencisi, öğretmeni, velisi, müdür yardımcısı bütün sorunları, okul müdürlüğünde toplanıyor. En son, onda bitiyor. O sorumluluğu almak, bana çok ağır geliyor.”

Yunus, bu durumu şu şekilde ifade etmektedir: “İkinci sebep sorumluluk. Öğretmen sınıfındaki öğrencilerden, öğrencilerin eğitiminden ve öğrencilerin velilerinden sorumludur. Oysa idareci; okuldaki tüm öğrencilerden, öğrencilerin eğitiminden, tüm velilerden, okulda çalışan tüm personelden, okulun fiziki ortamlarından, okulun elektriğinden, suyundan, ısınmasından kısacası okulun her şeyinden sorumludur. Bu yüzden öğretmenin, idarecilere göre sorumluluğu çok az olduğu için idareciliği istemiyorum.”

Niyazi, bu durumu şu şekilde ifade etmektedir: “...Ama sorumluluk noktasında müdürün bütün her şeyin okulun en ufak şeyinden, en büyük yerine kadar sorumlu olması. Bu da bende istememe yani idareciliği, okul müdürlüğünü istememe konusunda etken oldu.”

Katılımcılara göre, öğretmenlerin müdür olmak istememe nedenleri arasında müdürlerin sorumluluğunun fazla olması ve gerek Milli Eğitimden gelen evraklar olsun gerekse okul işlerinin yani öğrenci, veli, personel işlerinin hepsinden ilk sorumlu tutulan kimse olmasıdır. *Kamil, bu durumu şu şekilde ifade etmektedir: “Öncelikle idarecilerin üzerindeki... ve sorumluluğu çok fazla. Gerek Milli Eğitimden gelen evraklar olsun gerek okul içerisindeki işler olsun velilerin işleri olsun öğrencilerle yapılan işler olsun burada çalışan temizlik personeli olsun bunların hepsinden okul müdürü sorumlu, ilk başta okul müdürü. En ufak bir şey olduğu zaman bu hususta, işte Milli Eğitimin, velinin, öğretmenin, öğrencinin ilk sorumlu tutacağı kişi yöneticiler.”*

Yine ayrıca okul müdürlerine yüklenen ağır sorumlulukların olması yani kısıtlı verilen imkânlarla haddinden fazla istenilen şeylerin olması da müdürlüğün istenmemesinde sebeptir. *Hakan*, bu durumu şu şekilde ifade etmektedir: “*Birincisi üzerimize yüklenen ağır sorumluluk. Hakikaten bizden istenilen şeyle, bize verilen şeyler arasında büyük bir orantısızlık var. Verilen imkânlar çok yetersiz ama istenilen şeyler haddinden fazla.*”

Ayrıca sistemin getirdiği olumsuz şartlar bütün riskin (can, mal, ekonomik ve çevresel kayıplar) okul müdürlüğüne verilmesinden dolayı katılımcı öğretmenler, müdürlük istememektedir. *Talha*, bu durumu şu şekilde ifade etmektedir: “ *Birincisi, sistemin bu konuda getirdiği olumsuz şartlardır. Örneğin bütün riskin (can, mal, ekonomik ve çevresel kayıplar) okul müdürüne ait olması gibi ...*”

4.8.2. Okul Başarısı Sorumluluğunun Müdüre Verilmiş Olması

Katılımcılara göre, öğretmenlerin müdür olmak istememe sebeplerinden birisinin okul başarısının veya başarısızlığının okul müdüründen kaynaklandığını düşünen amirlerin baskısından, bunun yanında ekonomik, sosyal, çevre ve aile faktörlerinin göz önünde bulundurulmayıp öğrencilerin davranışlarının, başarısızlığının sadece okul müdürlerine yüklenmesinden ve okul başarı ya da başarısızlığının ilçe, il ve Türkiye sıralamasının daha önemli olmasını düşünen amirlerin hayalinin gerçekleştirilememesidir. *Atakan*, bu durumu şu şekilde ifade etmektedir: “ *En çok etkileyen zorlayan okul başarısının sorumluluğunun tamamen müdüre verilmiş olması.Okuldaki öğrenci davranışlarının, öğrenci başarısının, başarısızlığının; çevresel etkilerden, aile durumlarından, ekonomik yapıdan soyutlanıp bütün öğrencileri eşit olarak gören ve başarının ya da başarısızlığın müdürden kaynaklandığını düşünen idarecilerin baskısı. Yani okumak ve okul yoluyla gelecek hayali kurmak istemeyen öğrencileri, zorla başarılı hale getirtip bir yarış halinde okul sıralaması ildeki sıralama, Türkiye sıralaması gibi kastasların çok daha önemli olduğunu düşünen idareciler; öğrenci davranışlarına yeterince eğilememiş ve başarılı ama kişiliği kalitesiz olan öğrenciler yetiştirmişlerdir. Bir nevi çok da az da olsa, benim çalıştığım yerlerde mesela Aziziye’de çalıştım. Aziziye’de çocukların okulla ilgili bir hayali yoktu. Dolayısıyla ilçe sıralamasında*

sınavların sıralamasında son 3' te idik her zaman. Müdür gelip hesap sorardı. Niye böylesiniz? Biz de durumu anlatırdık. Bunun böyle olmaması gerektiğini, bunun kesinlikle başarının yükseltilmesi gerektiğini ve sorumluluğun bizde olduğunu, bizim öğretmek istemediğimizi düşünüp... İşte gelecek sınavda geleceğim. Bu yükselmezse sorumluluğunu görürsünüz ya da karşılığını görürsünüz babında cümlelerle bize yaklaşımı bu şekilde oldu. Biz çocukların fikrini, zikrini ya da gelecek planını değiştirmek gibi bir gayemiz olmadığından aynı şeylere devam ettik. Öğretmeye çalıştık. Disiplin vermeye çalışsak da çocuklar, zaten ortaokulu bitirir bitirmez; kızlar evlenip, erkekler de şoför olduğu için, bu hayalimizi veya bu bizim hayalimiz değil ilçedeki sıralamayı, ilçe ortalamasını yükseltmeyi düşünen idarecilerin hayalini gerçekleştiremedik. Bu Aziziye macerası da böyle devam etti.”

4.8. 3. Okul Müdürlerinin Eğitim Dışındaki İş Yükü

Katılımcılara göre, öğretmenlerin müdürlük istememe nedenlerinden bir tanesi müdürlerin bir inşaat mühendisi gibi okulun fiziki ortamıyla ilgili çalışmalar yapması ve eğitim öğretim yani öğrencilerin daha iyi nasıl yetiştirileceği, vatana millete nasıl katkıda bulunacağı ve iyi bir vatandaş nasıl olunacağı üzerinde çalışma yapmamasıdır. *Mustafa*, bu durumu şu şekilde açıklamaktadır: “*Şu anki ve bundan önceki idarecilerimize baktığımızda hep bir mühendis gibi sadece okulun fiziki ortamını geliştirme amaçlı çalışmalar yapılmaktadır. Bir eğitim öğretim sisteminde bu olmamalı. Müdürün görevi, bir inşaat mühendisi ya da fiziki ortamı oluşturan bir yapıda olmaması gerekir. Bir idarecimizin; bir öğrencinin daha iyi nasıl yetiştirileceği, vatana millete nasıl katkıda bulunacağı, iyi bir vatandaş nasıl olunabileceği hakkında çalışmalar yapması gerekmektedir.*”

Katılımcılara göre, öğretmenlerin okul müdürlüğünü istememe nedenlerinden birisi, kendi alanları dışında yani eğitim öğretim dışında okul müdürlerine Bakanlık tarafından ve silsile yoluyla il, ilçe milli eğitim müdürlükleri yoluyla iş yüklenmesi ve okul müdürlerine gereksiz (iş güvenliği, muhakkiklik) iş yüklerinin verilmesidir. *Caner*, bu durumu şu şekilde ifade etmektedir: “*Okul müdürlerine gereksiz iş yükü veriyorlar. İş güvenliğiymiş, yok muhakkiklikmiş...*”

Niyazi, bu durumu şu şekilde ifade etmektedir: “ Ayrıca en önemli, en önemli nedenlerden bir tanesi... Yani kendi alanımız dışında eğitim öğretim dışarısında, bütün iş yüklerinin çoğunun bize yüklenmiş olması. Bakanlık tarafından ve silsile yoluyla işte il, ilçe milli eğitim müdürlükleri yoluyla bize yüklenmesi. Okul müdürlüğü konusunda kendimi geri çekmeme neden olmuştur.”

4.8.3.1. İş Sağlığı ve Güvenliği İle İlgili İşlemlerden Kaynaklanan İş Yüğü

Katılımcılara göre, öğretmenlerin müdür olmak istememe nedenleri arasında İş sağlığı ve güvenliğinin en büyük problem olarak görülmesi, iş sağlığı ve güvenliğinin okulun ve öğrencilerin güvenliği açısından önemli olması fakat teknik eleman eksikliği ve maddi bütçeye dayanması bu konuda ödeneklerin gelmemesi ve bundan dolayı yapılmasında zorlanılmasıdır. *Hasan, bu durumu şu şekilde ifade etmiştir: “ Bu iş sağlığı ve güvenliği projesi de genelde yani okulun güvenliği açısından yapılması gereken önünün alınması gereken önlemler de; genelde yine parasal ihtiyaca neden oluyor... Bundan da bir ödenek şeyi son zamanlarda açıldı ama ya ödenek istiyoruz. Ama yani bin bir türlü şeyi var, sıkıntısı var. İstiyoruz kabul ediliyor, edilmiyor yani ödenek geliyor gelmiyor.”*

Bülent, bu durumu şu şekilde ifade etmektedir: “İş sağlığı ve güvenliği işte sayfalarca okulun iş sağlığı ve güvenliği açısından, yapılması gerekenler bize bildiriliyor. Ancak bunu yapmamız için de tabi ki sizler de biliyorsunuz hocam, idarecisiniz. Bunun karşılığında bir maddi finansmanın olması lazım. Okullara ödenek gelmediğinden dolayı da bu konularda biz sıkıntı yaşıyoruz.”

Hakan, bu durumu şu şekilde ifade etmektedir: “Bir diğer husus, şimdi okullarda iş güvenliği tamam güzel ben de katılıyorum... Tamam, bunların hepsi olsun. Ben de istiyorum. E, bunlar için kaynak nerede?...”

Cemil, bu durumu şu şekilde ifade etmektedir: “İş sağlığı güvenliği, her kurumda olması gereken bir mevzuattır...Peki e okullarımızda bunu yapacak teknik bir eleman var mıdır? Ne yazık ki yoktur. Teknik eleman olmadığı gibi bütçemiz de yoktur. Ne yazık ki bütçesi olmayan, teknik elemanı olmayan bir okulda; iş sağlığı güvenliğini yüzde kaç oranında yapabilirsiniz? O oran, ne yazık ki düşüktür.”

Katılımcılara göre, öğretmenlerin müdürlüğü istememe sebepleri arasında iş sağlığı ve güvenliğinin müdürü elinde yetki yokken patron olarak görmesinden ve en ufak bir olayda tazminat hükümleriyle karşı karşıya kalınmasından ve güvenlikle ilgili tedbirleri almasına rağmen yine suçlu sayılmasından dolayıdır. *Emin*, bu durumu şu şekilde ifade etmektedir: “*Ondan mesela sonra iş sağlığı güvenliği diye bir şey var. Yani okul idaresini, hiçbir elinde yetki yokken patron olarak görüyor ve her şeyden sorumlu tutuyor. Hani patronun elinde yetkisi olur. İşte işçi de bir sıkıntı varsa çıkarma yetkisi var, tazminatını ödeyip. Ama bizim hiç öyle bir şeyimiz yok yani. Hiçbir elimizde yetkimiz yok. Bizim elimizde olan bir şey yok ama okul idarecisi, müdürü patron yerine konuyor. En ufak bir şeyde direkt tazminat hükümleriyle karşı karşıya kalınabiliyor. Ondan sonra gene güvenli okul var. Yani sen elinden gelen tedbiri alıyoruz, alınıyor. Ama sonuçta kaza olacak yani bunun yüzde yüz önüne geçilmesi mümkün değil... Ama okulda en ufak, bir sen tedbirini aldığın hâlde bir şey olsa bile, sen gene suçlusun.*”

Katılımcılara göre, öğretmenlerin müdürlüğü tercih etmeme nedenlerinden birisi iş sağlığı ve güvenliği ile ilgili olarak bir iş sağlığı ve güvenliği uzmanı kadar konuya hâkim olunmaması ve bütün sorunlarda ilk sorumlu tutulacak olanın müdür olması ve sürekli olarak korku ve endişe içinde olunarak bize de hesap sorulacak mı? Biz de bir gün haberlere çıkacağız mı? Endişesinden dolayıdır. *Kamil*, bu durumu şu şekilde ifade etmektedir: “*İşte bu yeni bir şey çıktı. İş sağlığı güvenliği. Bu konuda yüzeysel toplantılar oldu. Böyle derinlemesine değil ama yüzeysel toplantılar oldu. Biz bu toplantılara katıldık Ama tabii bir iş sağlığı güvenliği uzmanı kadar bu konuya hâkim değiliz. İster istemez okulumuzda bizim dışımızda da olsa bazı sorunlar çıkıyor. Bu sorunlarda ilk sorumlu tutulacak kişi, önlemini almakla sorumlu olan kişi idareciler... Burada sorumlu okul müdürü olur. Yani maalesef bu konuda ilk hesaba çekilecek kişi okul müdürü... İşin açığı bizler çekiniyoruz yani korkuyoruz. Acaba bizim dışımızda bir şey olacak mı? Bir gün bize de bir şey hesap sorulacak mı? İşte haberlerde dinliyoruz... Acaba biz de bir gün haberlere çıkacağız mı, gibi sorular aklımıza gelmiyor değil.*”

Ayrıca iş sağlığı ve güvenliğinin öğrenciyi ve öğretmeni işçi, okul müdürünü işveren şeklinde görmesinden dolayı öğrencilerin en ufak başına bir şey gelmesinden dolayı yeterli iş sağlığı ve güvenliğini sağlayamadığı gerekçesiyle Milli Eğitim tarafından suçlanılmasından müdürlük tercih edilmemektedir. *Atakan*, bu durumu şu şekilde ifade etmektedir: “*Son yıllarda gelen iş güvenliği yasası yüzünden öğrenciyi işçi, öğretmeni işçi, müdürü işveren şeklinde gören zihniyet; çocukların en ufak düşmesinde veya burnunun kanamasında veya elini kapıya kıştırmasında idareciyi, sorumlu tutup yeterince iş sağlığı güvenliği sağlayamadığı gerekçesiyle suçlayabiliyor. Yani Milli Eğitim kendi sorumluluğunu, müdüre yıkıp alt yapısı yeterli olmayan okulları yeterliymiş gibi gösterip suçu da müdüre atabiliyor.*”

Yine ayrıca iş sağlığı ve güvenliği ile ilgili müdüre iş sağlığı ve güvenliği uzmanıymış gibi bütün işleri yüklemeleri ve bu gibi işlerde müdürün kâtiplik yapmasından dolayı müdürlük istenmemektedir. *Fatih*, bu durumu şu şekilde açıklamıştır: “*İş güvenliği birimleri kuruyorlar. Bütün işleri okul müdürlerine, idarecilere yüklüyorlar. Sanki bir iş güvenliği uzmanıymış gibi. Bize her şeyleri internet bilgisayar üzerine aktarmamızı istiyorlar, kâtiplik yapıyoruz daha doğrusu.*”

4.8.3.2. Sosyal Sigortalar Kurumu İşlemleri İle İlgili İşlemlerden Kaynaklanan İş Yükü

Katılımcılara göre, öğretmenlerin müdürlüğü tercih etmeme nedenlerinden bir tanesi, okulun düzenli yürümesi için hem eleman eksikliğinden hem de temizliğinin yapılması için hizmetli tutulmasından ve bunun da maddi kaynağının olmamasından, sosyal sigortalar kurumu işlemlerinin zamanında yaptırılmamasından dolayı müdürün fabrika işletiyormuş gibi bütün cezaların müdüre gelmesi ve müdürün çok büyük risklerle karşı karşıya kalmasıdır. *Emre*, bu durumu şu şekilde ifade etmektedir: “*Mesela şu anda şey var. SSK. Mesela okulun kaynakları yok. Okulda görevli sayısı da yeterli değil. Tabi okulun da düzenli bir şekilde yürümesi gerekiyor. Temizliğinin yapılması gerekiyor. Hizmetli tutuyorsun ona kaynak sıkıntısı var. SSK’ de bir sıkıntı yaşasan şey olsa yani zamanında işlemi yaptırmasan ya da eksik yaptırsan bir ceza gelse sanki müdür fabrika işletiyormuş gibi bütün ceza müdüre*

geliyor. Yani müdür o kadar risk şey yaparken hiçbir avantajı yokken bir de çok büyük tehlikelerle risklerle karşı karşıya. O da büyük bir problem.”

Katılımcılara göre, öğretmenlerin müdürlük istememe nedenlerinden bir tanesi, bazı zamanlarda müdürlerin anlık problemleri çözmek için riskler alarak kararlar vermesinden dolayı bunun sonucunda mahkemeye intikal eden olayların olması ve mahkeme özellikle sigortadan dolayı maddi kayıpların telafisinin okul müdürlerinden alınmak istenmesidir. *Kadir*, bu durumu şu şekilde ifade etmiştir: *“Bazı zamanlarda, aniden idarecilerin kararlar alıp o anki sorunu çözmesi için riskler alması gerekiyor. Bu risklerin sonunda da alınan kararların sonunda da bazı durumlarda mahkemeye intikal eden olaylar oluyor. Mahkeme sonunda mahkeme, maddi ceza verebiliyor. Özellikle sigorta nedeni ile birçok okul müdürü, zor durumda kaldı. Bu nedenle oluşan maddi kayıplar okul müdürlerinden telafi edilme yoluna gitti. Bu nedenle bazı arkadaşlar ve ben bu görevi yapmak istemiyoruz.”*

4.8.3. 3. İş Yükünün Sürekli Artarak Yeni İşlerin Gelmesi

Katılımcılara göre, öğretmenlerin müdürlüğü istememe nedenleri arasında okulların elektronik ortama geçilmesiyle birlikte iş yükünün ve angarya işlerinin artması, yine bu konuda yaşanan olumsuzluk ve sıkıntıların olması birçok birimden gelen yazıların olması ve angarya projelerin yürütülmesi, elde olan bilgilerin Milli Eğitimdeki birimlerden tekrar tekrar istenmesi ve bunların da idarecileri yormasıdır. - *Cemil*, bu durumu şu şekilde ifade etmektedir: *“Yine okullarımızda, elektronik ortama geçilmesiyle birlikte yıllar önce hani 2005’li yıllardan itibaren elektronik ortama geçilmesiyle birlikte çok fazla angarya, iş yükü artmış durumda. Yani yeri geliyor, okullardaki internet sisteminin, bilgisayar bilişim sistemlerinin yetersiz olması, çok fazla süzgeç içermesi, bundan dolayı bağlantıların zayıf olması artı birçok fazla birimden gelen yazıların, birçok fazla angarya projenin yürütülmesi de yine idareci arkadaşlarımızı fazlasıyla yormakta... Yani iş yükü çok fazla yazışmalar çok fazla. Bir birimden gelen yazıyı 5 gün sonra başka bir birim yine değişik bir formatta istemekte.10 gün sonra 1 ay sonra başka bir birim istemekte. E, tabii şimdi aslında elde olan bilgiler dönüp dolaşıp tekrar istenerek hani idareci arkadaşlarımıza burada sıkıntılar oluşturuluyor.”*

Katılımcılara göre, öğretmenlerin müdürlüğü tercih etmeme nedenlerinden birisi okul müdürünün üzerindeki iş yükünün sürekli artarak her gün yeni bir şeylerin, uygulamaların, projelerin vb. gelmesi ve din öğretiminin ağır bir yükünün olması ve bu gidişle hiçbir idarecinin bu yükün altından kalkamamasıdır. *Emin*, bu durumu şu şekilde ifade etmektedir: “*Şimdi idarecilerin üstündeki iş yükü çok fazla. Yani her geçen zaman yeni bir şeyler geliyor. Yeni bir şeyler ekstra bir yük biniyor çok fazla yük var. Attığın taş, ürküttüğün kuşa değmiyor tabiri yerindeyse. Yani sürekli her gün yeni şeyler geliyor. İşte güvenli okul, stratejik plan yani iş yükü çok aşırı artkın. Yani şimdi 500 öğrenciye kadar tek müdür ve tek müdür yardımcısı yani bu kadar ağır yükün altından hiçbir idarenin kalkması mümkün değil. İş yükü çok aşırı . Bir de her gün yeni bir şeyler çıkıyor. Her gün yeni bir proje geliyor, yeni bir uygulama geliyor, yeni bir şey başlatılıyor. Okul idaresi her şeyden yani birçok şeyde maalesef yani kâğıt üstünde kalıyor. Hepsine yetişmeniz mümkün değil. Bir de bizim burası imam hatip olduğu için din öğretiminin de çok fazla ağır bir yükü var. Yani din öğretimi bile başlı başına bir kişi istiyor... Bir sürü projesi var, uygulaması var. Dolayısıyla yani iş yükü çok aşırı fazla ve günden güne de bu iş yükü artıyor. Bu iş yükünün altından bu gidişle hiçbir idarecinin kalkması da mümkün değil, maalesef durum bunu gösteriyor.*”

Veli, bu durumu şu şekilde ifade etmektedir: “*Bunun yanında, iş yükünün gittikçe artması. Örneğin projeler. Birçok proje var şu anda benim hatırladığım 7 tane proje var. Her projenin ayrı bir çalışması var. Tabî bunda, öğretmenlerin de işin içine girmesi lazım, öğretmenleri de çalıştırmak lazım, sorumluluk vermek lazım. Ama öğretmen ders mi anlatacak? Projeleri mi yapacak?*”

4.9. Sistemden Kaynaklanan Faktörler

Sistemden kaynaklanan faktörler teması; sistemin getirdiği olumsuzluklar olmak üzere bir alt temadan oluşmaktadır.

4.9.1. Sistemin Getirdiği Olumsuzluklar

Katılımcılara göre, öğretmenlerin müdürlüğü tercih etmeme nedenlerinden bir tanesi, eğitimin sistemli veya disiplinli olmaması ve öğretmenlerin hedefinin veya

sisteminin olmayışıdır. Bayram, bu durumu şu şekilde ifade etmektedir: “Ben eğitimde disiplin veya eğitimde sistem olması gerektiğine inanan birisiyim. Amaçsız derse geç kalması öğretmenin, amaçsız bir şekilde derse geç kalması beni rahatsız ediyor. Ha bir amacı vardır. Bir sistem oturtuyordur. Arada girer çıkar veya 5 dakika 10 dakika geç girer. Öğrenci ne yapacağını bilir veya o sistem oturtmaya çalışıyordur. Ona saygı duyarım. Çünkü bir amacı vardır. Bir hedefe gitmek istiyor ama canım istemiyor. Oturuyorum veya sohbet ediyorum. Ders çalmış 10 dakika geç girmişim, 15 dakika geç girmişim. Bundan ben rahatsız oluyorum. Ya ben sınıfta özgürüm. Ya sistem oturturum. Bir şeyler ekerim. 3-4 yıl sonra biçerim. Bu daha çok mutluluk veriyor bana. Artı yıllar geçip tecrübelendikçe ürünün kalitesi daha çok artıyor. Ama idarecilikte böyle bir şansa sahip değilsin. Ha idareci olacaksam da illaki yani bir şeyler kendim, okulda bir sistem mesela arkadaşımın bir sistemi olması lazım. Ben arkasında dururum. Projesinin olması lazım. Yani ‘amaçsız salla başı, al maaşı’na karşıyım. Okul ve öğretmenler belirli bir amaç peşinde gitmeliler. Bir projelerinin olması gerekiyor. Yani böyle gördük, böyle gidiyoruz değil. Daha iyi yenilik, daha iyi nasıl yapabilirim? Daha iyi nasıl yaparız? Bir de şunu deneyelim. Oturtalım. Tamam ona 4 yıl bir süreç gerekiyor. Çünkü 1’den alıyorsun 4’e kadar o yapılanın sonucunu görmek için 4 yıl geçmesi gerekiyor. Eğitimde biliyorsun süre çok önemli. Ya böyle bir sistem olursa düşünebilirim. Mesela 1.sınıfta öğretmenin birisi der ki, işte hocam ben şöyle şöyle bir sistem uygulayacağım. Bu tabii kanunları aşmamak şartıyla. Belirli yani ideolojik veya bu şu değil. Sadece eğitim amaçlı uygulamayı daha çok öne alacağım. Benim için ders programı değil, çocuk sıkıldığı anda ben şunu şunu yaptıracağım gibi. İkinci sınıfta birleşik zümresi varsa işte iyi öğrencilere deneme yapalım. İlk 20 veya ilk 30 neyse. Bir sınıfta ikinci bir sınıfta ona göre öğretmenler dönüşümlü girer. Sene sonunda yine sınavlar olur, sınav olur. Sınıfların seviyesi için. Düşük sınıftaki çocuk, yüksek sınıftaki yani daha önce ayrılmış olan sınıftaki öğrencilerden kimi indirirse o onun yerine geçer. Yani bir yarış. Bu sadece bilgi test amaçlı değil. Davranış da olabilir. Bunun hepsini içine katabiliriz. Yani aşağıdaki öğrenciye daha çok ulaşma imkânımız olur. Ama normal sınıfta gidiyorsun, sınıfın çoğunluğunun konuyu veya davranışı kavramış olması gerekiyor. Şimdi buna göre gittiğimizde alttakine sınıf yükseldikçe ulaşma imkânımız daha çok azalıyor. Çünkü verilen yükler artıyor. Birinci sınıfta her sınıf diyelim ki 5

kg yük getiriyor. 5 kg yük kaldıramayan bir çocuğa, 3'ncü sınıfta 15 kg yük yüklenmiş oluyor. Şimdi bu çocuğu kaybedip gidiyoruz. Zaten ilkokulda kaybettiğimiz zaman ortaokulda da lisede de kimse çıkartamaz bunu yukarı.”

Katılımcılara göre, öğretmenlerin müdürlüğü tercih etmeme nedenlerinden birisi; liselerde, üniversitelerde görülen şiddet olaylarının kaynağının ilkokul ve ortaokuldan çıkması ve bunların çözümsüzlük hâli olmasıdır. *Cemil*, bu durumu şu şekilde ifade etmektedir: *“Nitekim üst sınıflarda liselerde, üniversitelerde farklı şiddet olaylarıyla karşı karşıya kalabiliyoruz. Görüyoruz. İşte bunlar, ilkokuldan, ortaokuldan itibaren çıkıp gelen şeyler. Tabi ki bu çözümsüzlük yine arkadaşlarımızı ve beni idarecilikten uzak tutmaktadır.”*

4.10. Üst Yönetim Desteğinden Kaynaklanan Faktörler

Üst yönetim desteğinden kaynaklanan faktörler teması; bürokratların okul müdürlerine bakış açısı, okul müdürlerinin baskı altında olması ve üst yönetim desteğinin yetersizliği olmak üzere üç alt temadan oluşmaktadır.

4.10.1. Bürokratların Okul Müdürlerine Bakış Açısı

Katılımcılara göre, öğretmenlerin müdür olmak istememesinin sebeplerinden bir tanesi bürokratların yani vali, kaymakamların herhangi bir şey olduğu zaman anlamadan dinlemeden direkt olarak okul müdürlerini suçlamaları ve görevden almaya çalışmalarıdır. *Ayhan*, bu durumu şu şekilde ifade etmektedir: *“Bürokratların bakış açısı; vali kaymakam herhangi bir şey olduğu zaman, direkt idareciyi suçlamaları. Hiç araştırmadan hemen görevden almaya çalışmaları. Bunlardan dolayı istemiyorum idareciliği.”*

4.10.2. Okul Müdürlerinin Baskı Altında Olması

Katılımcılara göre, öğretmenlerin müdürlüğü tercih etmeme nedenlerinden bir tanesi, velilerin aşırı derecede şımartılması ve öğretmenleri ve idarecileri birer hizmetçisi olarak görmeleri ve tanıdık yetkili kişilerin vasıflarını kullanarak müdürlere baskı yapmak istemesi ve daha az insanla muhatap olmak içindir. *Atakan*, bu durumu şu şekilde ifade etmektedir: *“ ... Ayrıca velilerin aşırı derecede şımartılıp*

öğretmenleri ve idarecileri kendilerinin bir uşağı, bir hizmetçisi olarak gördüğünden ve velilerin de, öğretmenler de olduğu gibi tanıdık, yetkili kişilerin vasıflarını kullanarak baskı yapmaya çalıştıklarından daha az insanla muhatap olabilmek için müdürlük değil, öğretmenlik şu an en iyi meslek olduğunu düşünüyorum... Dolayısıyla müdürlerin üstünde çok fazla baskı..."

4.10.3. Üst Yönetim Desteğinin Yetersizliği

Katılımcılara göre, öğretmenlerin okul müdürlüğünü tercih etmeme nedenlerinden birisi okul müdürlerinin Kanun, Yönetmelik, toplantılarda alınan kararları uyguladıkları; bunun dışında eğitimle ilgili vizyon ve misyon oluşturamadıkları, öğrencilerin başlarına bir şey geldiği zaman üst yönetimlerin arkasında durmaması ve meslektaşları tarafından yalnız bırakılmaları ve müdürün kendisini yalnız hissetmesi ve kanunların buna izin vermesidir. Ömer, bu konuda şöyle ifade etmiştir: “ ... Maalesef idareciler; Kanun, Yasa, toplantılarda alınan kararları uygulama dışında, okulun eğitimiyle ilgili bir vizyon belgesi, misyon orda sadece belge olarak var. Herhangi bir şey geliştiremiyorlar. Sebebi ise çekinmesi bir, meslektaşları tarafından yalnız bırakılması iki ve kendini yalnız hissetmesi üç .”

Ali, bu durumu şu şekilde açıklamıştır: “ ...Allah etmesin çocuğun başına da bir şey geldiği zaman da dedim ya arkanda kimse durmuyor. Bütün top sana atılıyor. O yüzden de başının çaresine bak deniliyor. Yani veli arkamızda değil, devlet arkamızda değil, kimse arkamızda değil. Çocuğa bir laf söyleyemiyorsun. Kötü anlamda demiyorum. Kötü anlamda demiyorum ben. Yani devlet derken yani hocam ilçe, il milli eğitim ve Bakanlık bunların hepsi içerisine giriyor.... Ama bunun ötesinde ilçe milli eğitim, il milli eğitim, efendime söyleyeyim Bakanlık. Bunlar bizim yanımızda olmuyor. Bunlar bizim yanımızda olmuyor. Bunlar yanımızda olmayınca bu sefer ne yapıyoruz? Ya şöyle yapsam da şöyle olur mu? Hep altında bir şeyler arıyoruz ve yapacağımız aktivitelerde ne yapıyoruz? Bir adım geride duruyoruz .”

Ahmet, bu durumu şu şekilde ifade etmiştir: “Valla ben burada gördüğüm en çok şey, işte arkanda da kimse durmuyor. Örneğin bak görüyoruz. Geçen günlerdeki o müdür yardımcılığına yapılanı. Öldürülmesi. Arkasında duran var mı? Yok gibi.

Yani düşün birkaç defa program yapıyor. Onun dışında hiçbir şey yok. Hiçbir çalışma olmadı. Arkamızda duran yok. Yani ya Yasalar buna müsait yani. O yüzden ben bir daha idarecilik kesinlikle yapmak istemiyorum.”

Katılımcılara göre, öğretmenlerin okul müdürü olmak istememe nedenlerinden bir tanesi, iş sağlığı ve güvenliğinin olmasından dolayı her tarafın tehlike arz etmesi ve sıkıntılarla karşılaşıldığında müdürün arkasında kimsenin durmaması ve müdürün yalnız bırakılmasıdır. *Sinan*, bu durumu şu şekilde ifade etmiştir: *“Ayrıca iş sağlığı güvenliği çünkü bütün her taraf tehlike. Sıraların köşeleri, bahçedeki işte korkulukmuş, taşmış, her taraf tehlikeli yani. Çocuk her an oraya çarpabilir, zarar görebilir. Her çocuğun peşine de bir öğretmen, bir nöbetçi öğretmen takamazsın. Böyle bir sıkıntı olduğu zaman da arkanda kimse durmuyor. Sen tek başına kalıyorsun. Bu da idarecilik yapmanın, yapmak istememenin nedenlerinden birkaçı da bunlar.”*

4. 11. Okulun Finansmanından Kaynaklanan Faktörler

Ekonomik nedenden kaynaklanan faktörler teması; bütçe ve ödenek problemleri, maddi imkânsızlıklar, okul aile birlikleri aracılığıyla velilerin bağış yapmamaları olmak üzere bir alt temadan oluşmaktadır.

4.11.1. Bütçe ve Ödenek Problemleri, Maddi İmkânsızlıklar, Okul Aile Birlikleri Aracılığıyla Velilerin Bağış Yapmamaları

Katılımcılara göre, öğretmenlerin müdürlüğü tercih etmeme sebeplerinden birisi Bakanlık’ın liseler hariç olmak üzere ilkokul, ortaokul kısaca temel eğitim okullarına ödenek göndermemesi ya da gönderdiği bir bütçenin olmaması, para olmadan da okulların yönetilmesinin istenmesi ve diğer ihtiyaçların karşılanması sorumluluğunun müdüre bırakılması, müdürlerin ceplerinden para harcamaları kaynak bulmak için çok uğraşmalarıdır. *Talha*, bu durumu şu şekilde ifade etmiştir: *“İkincisi şöyle bir durum da var. Maalesef ortaokullarda Bakanlık’ımızın okullara gönderdiği bir ekstra bütçe yok. Şimdi, bizim okulda hemen hemen 1000 ‘e yakın bir öğrenci kitlemiz var. Bu 1000 tane öğrenci kitlesinin bir arada bulunduğu bir yerde okula zarar vermeme olasılığı yok zaten. Yani bir çarptığı anda bile bir okula zarar*

verebilir. Birbirlerine olsun, okul fiziki şartlarına olsun. Bizim de bütçemiz olmadığı için bu konuda ne yapıyoruz? Okul aile birliğini devreye sokuyoruz.”

Zafer, bu durumu şu şekilde ifade etmektedir: “Okulların şeyi yok ekonomik gücü. Yani devletten gelen bir kuruluş yok... Öyle olduğu zaman da biz ne yapıyoruz? İşi, gücü, eğitim öğretimi bırakıyoruz. Öğrenciden para toplarız. Ona buna gideriz yalvarırız. İşte şunu yapacağız, bunu yapacağız. En büyük faktörlerden biri de bu, şu anda. Yani ekonomik güçleri okulların yok şu anda, devletten direkt para gelmesi lazım. Para gelmediği zaman çok sıkıntılar çekiliyor okullarda.”

Hakan, bu durumu şu şekilde ifade etmektedir: “ Biz temel eğitim okullarında bilindiği gibi hiçbir şekilde ödenek gelmiyor. Devlet faturalarımızı falan ödüyor ama bunun dışında okulun diğer ihtiyaçları ile ilgili tüm sorumluluklar bizim üzerimizde...”

Katılımcılara göre, müdürlüğün tercih edilmeme nedenlerinden bir tanesi ödenek problemleri olması ve ödeneklerin zamanında gelmemesiyle elektrik, su, doğalgaz bunların kesilme durumlarının ortaya çıkması ve hizmet alımlarının olmamasıdır. Sadık, bu durumu şu şekilde ifade etmektedir: “Ayrıca en büyük problemlerden biri de ödenek problemi. KBS sisteminde faturalar gününde geliyor. Ayın 11’ inde fatura yatırılacak. 1’ inde yazılıyor. 10 gün içinde Ankara’ dan ödenek gelmesi lazım. Sisteme yüklüyoruz, ödenek gelmiyor. Bu kez işte Net Gazdır, Medaş Elektrik bunların kesilme durumu ortaya çıkıyor. Ödenek olmadığı zaman, yemek alamıyorsun, hizmet alımı yapamıyorsun, temizlik yaptırılmıyorsun, kırtasiye malzemesi alamıyorsun. Bu durumlar ortaya çıktı. Ödenekler genelde 12. ayda son 20 günde 10 günde geliyor. Sıkışık bir durum .”

Yine ayrıca müdürlerin adeta para kaynağı bulmak için başka alanlara yönelmesi, para verirken insanların tavırlarının müdürlerin onurlarını kırdığı bu durumun da hoş bir durum olmadığı, bu durumların yaşanmaması için devletin ödenek ayırmaması da müdürlük tercih edilmeme nedenidir. Ömer, bu durumu şu şekilde ifade etmektedir: “... Okul için gidip biz para, âdeta para dileniyoruz. Bu hoş bir durum değil. Para verirken insanların o tavrı, beni rencide ediyor. Devletin bu

konuda gerekli ödenekleri ayırması gerektiğini düşünüyorum. Ayrılmadığı için düşünmüyorum, idareci olmayı.”

Katılımcılara göre, öğretmenlerin müdürlüğü tercih etmeme nedenlerinden bir tanesi de okulların maddi kaynak yetersizliklerinin olması ve okulların imkânsızlıklar içinde olması bazen müdürlerin kaynak bulma durumunda kalmaları ve okulun büyük ihtiyaçlarının karşılanamamasıdır. *Emin*, bu durumu şu şekilde ifade etmektedir: “*Okulların maddi sıkıntıları var. Maddi sıkıntı olduğu için yani şimdi idare bütün işi gücü bırakıp işte neredeyse dilencilik yapmak durumunda kalıyor bazı durumlarda. Ya da işte bunu yukarıya belirttiğimiz zaman okulun ihtiyaçları yani bu çok da fazla büyük şeyler maalesef karşılanamıyor. Belki bunun hani ilçenin de elinde olan bir şey yok ama okulların sıkıntıları var. Maddi sıkıntıları var. Bunlar yeterince karşılanamıyor.”*

Yunus, bu durumu şu şekilde ifade etmektedir: “*...Kaynak yetersizliği. Okul idarecisi, eğitim öğretim seviyesini yükseltmek için ders araç ve gereçlerini çeşitliliğinin artırılmasına çalışmaktadır. Güncel yeni teknolojik gelişmelerin tümünü okula getirmek ister. Okulun fiziki yapısının en iyi şartlara geliştirmek ister. Ama bunların hepsini yapacak maddi kaynakları hiçbir zaman yeterli değildir. Söyleyebileceğim bu sebeplerden dolayı...”*

Okul müdürü rolünün artık para kaynağı bulmak için başka alanlara yönelme rolüne dönüşmesinden dolayı, okul müdürlüğü istenmeme nedenidir. *Hasan*, bu durumu şöyle ifade etmiştir: “*İhtiyaç olarak maddi şey verilmiyor. Destek verilmiyor. Dolayısıyla elde avuçta yok. E şunları, bunları yap. Bu sefer, işte veliye, sağa sola, işte esnafa, okulun çevre imkânlarına bakılıyor. Zaten çevre imkânlarında işte esnaflarla falan görüştüğünde işte başkası da geldi istedi. Yani bir isteyici durumuna düşüyor. Genelde müdürler bir isteyici durumuna düşüyor. Dolayısıyla bunlardan dolayı fazla müdürlüğe şey yapmadım. Yani sıcak bakmıyorum. İstemiyorum.”*

Katılımcılara göre, öğretmenlerin müdürlüğü istememe nedenlerinden bir tanesi, okul aile birlikleri kanalıyla para toplanılmaya çalışılması ve bunun ise yeterli

olmaması müdür olunca kaynak bulmak için başka alanlardan esnaf veya çevreden istenmesi, okul aile birliğinin müdürler üzerinden yürütülmesinin müdürlere yük getirmesidir. *Fatma*, bu durumu şu şekilde ifade etmektedir: “*Yani şimdi velilerimizden para isteme, istememe durumumuz olup ediyor. İster istemez öğrencilerin bütçesi çok fazla olmadığından dolayı. Okulumuza devletten de fazla bir gelir olmadığından dolayı hani okul aile birliği olarak bir şeyler yapmaya çalışılıyor. Ama bunlar yani elimizden geldiği kadar hep kanunlara uygun şekilde yapmaya çalıştığımızdan dolayı, farklı olarak bir para kapsamımızda olmadığından dolayı, ister istemez bunlar bize sıkıntı yaratıp ediyor. Bundan da yani müdür olduğun zaman daha farklı şeylere girmemiz gerekiyor. Bayan olarak her yere girip çıkmamız, birazcık daha zor doğruyu söylemek gerekirse. Gidip para isteme, etraftaki esnaftan bir erkek arkadaşlarımız bu yönlerden daha rahat gidip hani isteyebilirlerken bir bayan olarak benim gidip istemem birazcık daha zor olacak, işin açıkçası.*” *Selim*, bu durumu şu şekilde ifade etmektedir: “*Ayrıca bu okul aile birliği hesap işlemleri, genelde müdürler üzerinden yürütülüyor. Dolayısıyla bu da müdüre ayrı bir yük getiriyor.*”

Katılımcılara göre, müdürlüğün istenmeme nedenlerinden birisi, okulun ihtiyaçlarının maddi imkânlarla karşılanmaması ve bunun için okul aile birliklerinin devreye sokularak belli bir yere kadar çalışıldıktan sonra bütün sorumluluğun müdürde olması ve müdürün bu konuda sıkıntı çekmesi, bir taraftan maddi sıkıntılar diğer taraftan para istenmesinin suç sayılması, okulun fiziksel özelliklerini düzenleyememe, öğretmenlerin ve müdürün para toplamasının veliler tarafından şikâyet edilmesi, velilerin müdürlerden aşırı isteklerde bulunmaları ve bağışların gönüllü olmasından dolayı okul aile birliğinin de velilerin de elini taşın altına koymak istememeleri, yani bağış yapmamalarıdır. *Selim*, bu durumu şu şekilde ifade etmektedir: “*Yani maddi imkânlarla karşılayın dendiği zaman ayrı bir sorumluluk yüklüyor. Müdür, okul ihtiyaçlarını karşılamak için tabi ki okul aile birliğini topluyor. Okul aile birliği velilerle görüşme yaparak bu maddi sıkıntıları gidermeye çalışıyor. Okul aile birliği, bir yere kadar çalışıyor. Daha sonrasında bütün sorumluluk gene müdürün üzerine geliyor. Müdür; okulda öğretmenlere, arkadaşlar yardımcı olun, sınıflarınıza duyurun, işte okul aile birliğinin aldığı bir karar var. İşte*

bu yıl alacağımız aidat ücretimiz şu kadar olacak diyor. Öğretmen de açıkçası yani para toplamak öğretmen için de uygun olmuyor. Çünkü bu yanlış anlaşılmalara sebep olabiliyor. Veli gerekirse ben bunu Milli Eğitime şikâyet ederim diyebiliyor. BİMER'e şikâyet edebilirim diyor, CİMER'e şikâyet edebilirim diyor. Öğretmen de böyle bir sıkıntı yaşamamak için. ayrıca müdür de böyle bir sıkıntı yaşamamak için velilerin üzerine fazla gidemiyor.”

Kamil, bu durumu şu şekilde ifade etmektedir: “ İşte okul aile birliğimiz var. Okul aile birliğinde herkes, elini taşın altına koymuyor. İşte kimisi destek oluyor, kimisi köstek oluyor; kimisi hiçbir şey yapmıyor. İstemeye geldikleri zaman çok istiyorlar ama vermeye geldikleri zaman maalesef hiç kimse, elini taşın altına koymuyor. Biz de isteriz okulumuz dört dörtlük; süper olsun, her şeyi de olsun. Eğitimimiz çok güzel olsun. Para sıkıntısı çekmeyelim. Velilere resmen böyle dilenci gibi olduk yani. Hocam işte okulumuza destek çıkın, para verin, aidat verin. Bu okul sizin okulunuz, şöyle böyle falan yani okul müdürlüğünün ya da müdür yardımcılığının şeyi kalmadı. Bizi böyle gördükleri zaman yine para isteyecek diye kaçan veliler var. Bizim yanımızdan geçmeyen veliler var ama biz de mecburuz yani. Bu çark, bir şekilde dönecek. Veliler olmasa bize hiçbir şekilde ya bu işte doğalgaz, elektrik, su dışında; kesinlikle hiçbir şekilde hiçbir destek yok.”

Talha, bu durumu şu şekilde ifade etmektedir: “ Bizim de bütçemiz olmadığı için bu konuda ne yapıyoruz? Okul aile birliğini devreye sokuyoruz. Bu sefer, okul aile birliğinde toplantı yaptığımızda hemen hemen katılım yüzde elli, yüzde atmış oranında olmasına rağmen herkes toplantıda ‘ hocam, siz her şeyi halledin, biz tamam varız.’ deyip ondan sonra iş icraat kısmına gelince okul aile birliği hesabına bağış yapma konusuna gelince, maalesef desteği bulamıyoruz. Bulamadığımız gibi yine aynı şekilde okul idarecileri direkt yine şikâyet potasına giriyor. Bu sefer de yine biz ne yapıyoruz? Okulun fiziki şartlarını düzenleyemiyoruz. Bu sefer ne oluyor? Hem para vermeyen velimiz ya para vermeyen demeyelim de bağış yapmayan velimiz, bu sefer de okul şartlarını düzenleyemediğimiz için bizi şikâyet ediyor. Yani her halükarda şikâyet edilen okul idarecisi oluyor. Bağış istendiği zaman şikâyet

oluyor, okul şartlarını düzenlemediğimiz, yine bir şikâyet unsuru oluyor. Yani işin özü ve özeti, okul idaresi, sürekli iyi de yapsa kötü de yapsa şikâyet potasında...”

Sinan, bu durumu şu şekilde ifade etmektedir: “Okulun... Bir eksiği giderilecek veliden para alamıyorsun. Bakanımız, işte ilgili müdürler diyor ki para almayın veliden ama o bir esnek verilmesi gerekiyor. Onu da diyor kendi imkânlarınızla halledin... Ama bir şekilde hallet, diyor. Ya da o koltuğu bırakacak ya da cebinden para harcıyıp o koltukta oturacaksın.”

Emin, bu durumu şu şekilde ifade etmektedir: “Okul aile birliği, veliler; yeterince bu işin altına elini sokmuyor. Okulların maddi sıkıntıları var. Zaten veliden para isteme de suç. Veliden de para alamıyorsun. E gönüllü de maalesef insanlar vermiyorlar. Bir açmazın içinde, yani o şekilde açmazla boğuşuyor okul müdürü.”

4.12. Velilerden Kaynaklanan Faktörler

Velilerden kaynaklanan faktörler teması, velilerin okul ile işbirliği konusundaki yanlış tutumları ve velilerin şikâyetleri olmak üzere iki alt temadan oluşmaktadır.

4.12.1. Velilerin Okul İle İşbirliği Konusundaki Yanlış Tutumları

Katılımcılara göre, öğretmenlerin müdürlüğü istememe nedenlerinden bir tanesi; öğrenci ve kıyafetle ilgili iletişimde bir sıkıntı yaşandığı zaman velilerin düstursuz üslubu bozuk olarak okula gelmeleri ve okul idaresini suçlayıcı kelimeler kullanması, velilerin okulun işlerine karışmaları ve velilerin kompleksli olmaları, velilere verilen hakların fazla olması, fazla yüz verilmesi ve bunu kötü yönde olumsuz kullanmaları veli profilinin artık değişmiş olmasıdır. *Bülent*, bu durumu şu şekilde ifade etmektedir: “ *Başka da işte yani öğrencilerle iletişimde sıkıntı yaşanıyor. Bir problem yaşandığı zaman kılık kıyafet veya disiplin açısından veli, hemen işte düstursuz üslubu bozuk olarak okula geliyor. İşte okula geldiği zaman okul idaresini suçlayıcı kelimeler kullanıyor. Yani bunlar başlı başına sorun teşekkül ediyor.*” *Caner*, bu durumu şu şekilde ifade etmektedir: “ *Veliler, okulun bütün*

işlerine karışıyor. Maddi konusundan tut, eğitim konusuna, öğretmenlerin işlerine, okulun çevresi, her şeye. Nedir? Velilere çok yüz verildiği için işe karışıyor...”

Ömer, bu durumu şu şekilde ifade etmektedir: “Velilerin kompleksi var. Okula bir katkıda bulunduğu zaman adeta satın alıyor, satın almış gibi hareket ediyor. İdareciyi her şeyin çözümü olarak fakat biz, her şeyi birlikte çözmeyi önerdiğimiz zaman veliler bu noktada yok. Sadece eleştiri, yergi anlamında bize yaklaşıyor. Okulun ve idarenin makamı, küçük düşürüyor bana göre. Hâlbuki yükseltilmesi, yüceltilmesi gereken bir kurum ve makamın bu şekilde veli tarafından algılanması, ben bunu kabul edemiyorum.”

Aykut, bu durumu şu şekilde ifade etmektedir: “ Özellikle ülkemizde öğrencilerin ve velilerin gerekli eğitim seviyesine ulaşmadan verilen hakların çok fazla olduğunu düşünüyorum. Bu hakların olumlu değil, olumsuz kullandıkları için de eğitimi baltaladığını düşünüyorum. Bu nedenle okullarda gerçek anlamda idarecilik yapmak; önce öğrenciyle, sonra veliyle, sonra üst makamlarla çatışmadan başka bir şey değildir.” Caner, bu durumu şu şekilde ifade etmiştir: “Velilere çok bilmiyorum, yüz veriliyor diyeyim ben... Velilere çok yüz verildiği için karışıyorlar. O yüzden okul müdürü, bu sıkıntıları çok çekiyor.”

Bayram, bu durumu şu şekilde ifade etmektedir: “Artık veli profilinin çok değişmesi, her şeyin sorun olması. Mesela evinde veliler profilinde, evinde bir şeyi beceremeyen veya bir hâkimiyeti olmayan insan geliyor, sanki Bakan gibi hava atarak, konuşmasının nereye gittiğini bilmeyerek, hesap soruyor. Bunu da ben kabul edemiyorum, yapı olarak.”

Talha, bu durumu şu şekilde ifade etmektedir: “Veli profilinin tamamen günümüzde değişmiş olması. Veli profilinin sürekli okula yardımcı olacak değil de sıkıntı çıkaracak şekilde olması; özellikle beni, okul müdürü olma açısından soğutmuş durumda. Yani en büyük sebebim bu. Okul idarecisi olmama sebebim, çünkü veliye yaptığımız desteğin karşılığında kötü sonuçlar doğuracak şekilde genelde bir yaklaşımları oluyor velilerin. Bu konuda benim düşüncem, velilerin oluşturduğu bu riskli durum beni okul idarecisi olmaktan uzaklaştırıyor.”

4.12.2.Velilerin Şikâyetleri

Katılımcılara göre, öğretmenlerin okul müdürü olmak istememe sebeplerinden birisi; velilerin tek taraflı olarak müdürleri en kolay yoldan şikâyet edebilmesi, karalayabilmesi, iftira atabilmesi ve “ Çamur at izi kalsın .” şeklinde yaklaşımlar sergileyebilmesi ve bu şikâyetlerin cezasız kalması, şikâyetlerin amirler tarafından itibara alınması ve müdürlerin üzülmeleri ve yıpranması, bu şikâyetler sonucunda da ciddi araştırmalar yapılmaksızın okul müdürünü direkt suçlayıcı tavırlar sergilenilmesi ve veliler tarafından sürekli şikâyet edilmesi müdürlerin potansiyel suçlu sayılmasıdır . *Cemil*, bu durumu şu şekilde ifade etmektedir: “*Yine idarecilerimizin, öğretmenlerimizin veliler tarafından tek taraflı olacak şekilde en kolay yoldan şikâyet edebilmesi, karalayabilmesi, iftira atabilmesi, ‘ Çamur at, izi kalsın.’ şeklinde yaklaşımlar sergileyebilmesi ve bunun da yoğun bir şekilde amirlerimiz tarafından itibara alınması . E, tabi yine bizleri de üzmektedir. Hem idareci olarak, hem öğretmen olarak bizleri de yıpratmaktadır. Bunun da tabi ki şikâyetler değerlendirilmeli ama bir öğretmen arkadaşımız ya da bir idareci arkadaşımızın da soruşturması yürütüleseye kadar, yapılasıya kadar herkes masumdur yaklaşımıyla ele alınması gerekmekte.*”

Murat, bu durumu şu şekilde ifade etmektedir: “*Sistemin işleyişini rahatlıkla bozabilecek velilerin üst makamlara ulaşma şansları var. Bu şikâyetler sonucunda da ciddi araştırmalar yapılmaksızın, direkt okul ve okul idaresini suçlayıcı tavırlar sergileniyor. Bu yüzden kesinlikle idareci olmayı düşünmüyorum.*”

Emin, bu durumu şu şekilde ifade etmektedir: “*Ondan sonra işte yani şikâyet olayında da yani veli ya da öğrenci, kafasına göre şikâyet ediyor. Ama bu şikâyetinde haksızsa bunun hiçbir yaptırımı yok. Yani benim hakkımda birisi bir şikâyette bulunduğu zaman, bu asılsız bir şikâyetse bunun mutlaka bir hukuki veya idari bir yaptırımının olması lazım. Böyle bir hukuk sistemi olamaz, yani tek taraflı bir şey olmuyor. Hani günümüzde öyle bir hâle getirdiler ki öğretmenler ve okul idaresi, potansiyel suçlu konumuna getirildi. Yani biz şimdi çocuklarla ilgilenmeye korkuyoruz. Çocuğa bir şey demeye korkuyoruz. Öyle bir duruma geldik.*”

4.13. Ailevi Nedenden Kaynaklanan Faktörler

Ailevi nedenden kaynaklanan faktörler teması, okul müdürlerinin uzun belirsiz çalışma saatleri ve tatil sürelerinin kısa olması olmak üzere iki alt temadan oluşmaktadır.

4.13.1.Okul Müdürlerinin Uzun Çalışma Saatleri

Katılımcılara göre, öğretmenlerin müdürlük istememe sebeplerinden birisi müdürlüğün çalışma saatlerinin 8-5 olması ya da mesai kavramının olmaması ve hafta sonları da okulda bulunulması ve sürekli okulla ilgilenilmesi, aileyle çocuğuyla ilgilenmeye vaktin kalmaması yani aileden ödün verilmesi, sosyal sorunların ortaya çıkmasıdır. *Emin*, bu durumu şu şekilde ifade etmektedir: *Sonra bir de idarecilik işte 8-5 olunca biraz sıkıyor. Yani bir kendine veya çoluk çocuğa vakit kalmıyor. Çocuğunuzla, ailenizle ilgilenmeye vakit kalmıyor. Akşama kadar okuldasınız. Yorulunca da eve varıyoruz, zaten yorgunluktan bir şey yapamıyoruz. Bu yönlerden dolayı idareciliği artık bitince düşünmüyorum.*”

Veli, bu durumu şu şekilde ifade etmiştir: *“Bunun yanında sürekli okulla ilgilenmek durumundasın. Gerektiği zaman, hafta sonları bile geliyorsun. Ailene, çocuklarına ayıracağı zaman azalıyor. Zaman ayıramıyorsun. Bazen öyle oluyor ki 24 saat görmediğin zaman oluyor. Geç geliyorsun eve, çocuğun uyumuş oluyor. Sabah erken çıkıyorsun ki biliyorsun 8-5. Bazen işler uzuyor, okuldaki işler geç çıkmak durumunda kalıyorsun. Ailene ayıracağı zaman, az oluyor. Sebeplerden biri bu .”*

Kamil, bu durumu şu şekilde açıklamaktadır: *“ Gelelim kendimize biz sabah 8’de geliyoruz. Yeri geliyor saat 5’ te çıkıyoruz, 6’ da çıkıyoruz,7’ de çıkıyoruz. Gecelediğimiz oluyor. Hafta sonu buradayız. Bazen arıza oluyor geliyorsun. Değişik şekillerde burada sıkıntılar olabiliyor. E, biz okulla ilgilendikçe bu sefer ailemizi devre dışı bırakıyoruz. Kendi çocuğumuz bize diyor işte. Bir yere götüremiyorum. Mesela ben, çocuğumu bir sinemaya götüremiyorum. İşte hafta sonu pikniğe götüremiyorum. Mesela bir şey çıktığı zaman hemen tak okula gelmek zorundayım. Çünkü bütün sorumluluk ben de. Ama bir öğretmen olsam, benim gireceğim ders*

belli, alacağım maaş belli. Destekleme kursu açıyorum. Hiç umurumda değil. Müdür yardımcısı uğraşsın. Ders programı müdür yardımcısı yapsın, müdür yapsın. Öğretmenler rahat. Ders programı belli, geliyorlar, paşa paşa derslerini yapıyorlar. Ondan sonra saat üçe yirmi kala o gün basıp gidiyorlar. Hafta sonu da var. Ailelerine zaman ayırıyorlar. Ama idarecilerin maalesef öyle bir şeyi yok. Çocuklarımız, eşimiz yani belli bir ortamı paylaşamıyoruz. Yemeği bile geç yiyoruz biz. Mesela evde, neden? Çünkü okuldan geç çıkıyorsun. Bir alışverişe bile gidemiyorsun neden? Çünkü yorgunsun, dinlenmek istiyorsun. Çocuğun bir yere gitmek istiyor, eşin bir yere gitmek istiyor, hadi gidelim diyor, sen gitmek istemiyorsun neden? Çünkü yorulmuşsun, sabah sekiz akşam 5, 7 neyse. Böyle ailevi ve sosyal sorunlarımız da maalesef oluyor.”

Caner, bu durumu şu şekilde ifade etmektedir: “ Okul müdürlerinin çalışma süreleri 8-5 olması, ailevi sorunları ortaya çıkarabiliyor. Ailesiyle ilgilenemiyor, çocukla ilgilenemiyor. Bir ihtiyacı oluyor, gidemiyor okuldan... Çocuğun bir ihtiyacı oluyor, gidemiyor. Eşinin bir ihtiyacı oluyor ilgilenemiyor. Okulla ilgilenmekten ailesiyle çok ilgilenemiyor.”

Ahmet, bu durumu şu şekilde ifade etmektedir: İdareci olarak düşünün yani normalde 8-5 çalışıyoruz ama öyle bir mesai kavramı yok biliyorsunuz. Hafta sonu olsun, hafta içi 5'ten sonra olsun, tüm saat okulla ilgilenmen gerekiyor. Yani 24 saat nerdeyse kafan, beynin burada. Evde çocukla ilgilenemiyorsun, kendi çocuğunla. Eşinle ilgilenemiyorsun. Yani aile yaşamın, ona göre çok zorlaşıyor. Burada eşine sıkıntı oluyor, çocuklarına sıkıntı oluyor. Onlardan mahrum oluyorsun ya da kendinden mahrum ediyorsun onları. Bu şekilde yani... Valla dediğim gibi yani. Ben idarecilik yaptığım sürece 24 saat okulda yaşıyordum. Eve gittiğim zaman hep okul hep okul. Artık ailem de sıkılmıştı benden yani. Onlar da yoruluyordu. Hep okul okul . Bize ne zaman sıra gelecek, diyordu. Diyorum ya aile yaşantından ödün veriyorsun. Çocukla çocuğunun eğitimiyle ilgilenemiyorsun, tamamen okuldakilerle ilgileniyorsun. Büyük bir sıkıntı ya .”

Ayrıca müdürlerin sadece okuldaki insanlardan sorumlu olmadığı bunun yanında sorumlu olduğu bir ailesinin de bulunduğu ve sürekli ağır tempoda

çalışılması ve yıpranmaktan dolayı kendi çocuğuyla ilgilenememekten müdürlük istenmemektedir. *Hakan*, bu durumu şu şekilde ifade etmektedir: “ *E, bitaraftan da bizim de kendi özel hayatımız var. Benim sorumlu olduğum insanlar sadece okuldaki insanlar değil ki. Ya benim bir eşim var çocuğum var. Bunlara karşı da sorumluluğum var. E, şimdi bazen düşünüyorum. Ya ben deli miyim diyorum. Ya niye bu kadar, sorumluluğun altına giriyorum? Ne işim var benim? Gideyim çoluk çocuğumla ilgileneyim. Ben, çocuğumun akşam eve gittiğim zaman dersleriyle ilgilecek gücüm kalmıyor ya. Burada o kadar çok yıpratıyoruz ki okulda. E, sabah sekizden akşam beşe kadar sürekli bir koşturma, sürekli ağır bir tempoda çalışıyorsun, kafa beyin kalmıyor. Gittiğim zaman çocuğumla ilgilenemiyorum. Bütün bunlar, hani zamanla insanın sinirlerini o kadar çok yıpratıyor ki.*”

Ayrıca müdürlük yaptığı zaman, kendi çocuğuna zaman ayıramaması, çocuğunu ihmal ettiğini düşünmesi ve dersleriyle ilgilenememesi de öğretmenlerin müdürlük istememe nedenidir. *Sinan*, bu durumu şu şekilde ifade etmektedir: “*...İdarecilik yaptığım zaman, kendi çocuğuma zaman ayıramıyorum. Kendi çocuklarımı ihmal ettiğimi düşünüyorum. Dersleriyle ilgilenemiyorum.*”

4.13.2. Tatil Sürelerinin Kısılması

Katılımcılara göre, öğretmenlerin müdürlüğü istememe sebepleri arasında öğretmenlerin on beş tatili ve yaz tatillerinin olması, müdürlerin ise yıllık izinlerinin olması yine öğretmenlerin tatil zamanlarının müdürlerden fazla olmasıdır. *Yunus*, bu durumu şu şekilde ifade etmektedir: “*Dördüncü sebep tatil. Öğretmenlerin on beş tatili, bir de yaz tatili var. Okul idarecilerinin sadece yıllık izinleri var. Öğretmenlerin tatil zamanlarının, okul idarecilerinden daha fazla olmasından dolayı öğretmenlik ...*”

Ayrıca yaz tatillerinde bütün arkadaşlarınızın gitmesi ve tek başınıza kalmanız ve zorlanmanız, okulda çok fazla yapılacak iş olmamasına rağmen ve bir yazı gelecek diye bütün gün okulda beklemeniz müdürlüğün istenmeme sebebidir. *Sema*, bu durumu şu şekilde ifade etmektedir: “*... Ama yaz tatilleri gerçekten de zorlanıyorum. Çünkü bütün arkadaşlar, gidiyorlar. Siz okuldasınız. Hani okulda*

yapacak iş olmamasına rağmen, yine okuldasınız. Yani bir yazı için bütün gün bekliyorsunuz. Belki o gün, bir yazı da gelmiyor size. Ama okulda beklemek zorundasınız...”

Katılımcılara göre, müdürlüğün tercih edilmeme nedenleri arasında öğretmenlerin tatilinin uzun olması, günlük çalışma saatlerinin kısa olması; müdürün ise yaz tatillerinin kısıtlı, günlük çalışma saatlerinin ise fazla olmasıdır. *Mehmet*, bu durumu şu şekilde ifade etmektedir: *“Bunun yanında tatilinin ve çalışma saatinin günlük çalışma saatlerinin çok kısa olması. Yani sınıfıma giriyorum. Dersim bitiyor. Ondan sonra okulla alakalı kafamda herhangi bir soru işareti kalmıyor. Yazın; temmuz, ağustos iki ay süresince tatilimi yapıyorum. Günlük çalışma saatim okul bittikten sonra sonlanıyor. Ama bir idarecinin tabi ki böyle değil. Yaz tatili kısıtlı. Günlük çalışma saatleri çok fazla.”*

4.14. İş Arkadaşlarıyla Yaşanan Sorunlar

İş arkadaşlarıyla yaşanan sorunlar teması, iş arkadaşlarıyla insan ilişkilerinin bozulması olmak üzere bir alt temadan oluşmaktadır.

4.14.1. İş Arkadaşlarıyla İnsan İlişkilerinin Bozulması

Katılımcılara göre, öğretmenlerin müdürlüğü tercih etmeme nedenleri arasında çalışılan personelle iletişimde sıkıntılar yaşanması, ast ve üst arasında iletişim bozukluğunun olması, astlarına istediği şekilde yardımcı olunamaması ve iletişim sıkıntısı yaşanacağı endişesinin olması, öğretmenin görevinin hatırlatılmasının müdür ile öğretmenin arasının soğumasına, yanlış anlaşılmasına ve bu yüzden de ikili ilişkilerin zedelenmesine yol açması, müdürün çalıştığı personelinin sorumluluğunu bilmemesi ve genel sorumluluğunun üzerine alınmak istenilmemesidir. *Bülent*, bu durumu şu şekilde ifade etmektedir: *“ Başka işte çalıştırdığınız personelle ve öğretmen arkadaşlarımızla iletişimde sıkıntı yaşıyor bazen. Bu ne oluyor? Mesela, her öğretmeni burada tabi ki memnun etmek zor. Otuz tane personelimiz var. Hangi konuda oluyor? Mesela en azından bir ders programı konusunda sıkıntı yaşıyoruz. Herkes, kendisine göre ders programı yapılmasını istiyor. Ben bir örnek veriyorum burada sadece. Tabi ki bizler de,*

herkese uygun güzel ders programı hazırlama konusunda herkesi memnun edemeyiz. Bu konularda sıkıntı yaşıyoruz.” Niyazi, bu durumu şu şekilde ifade etmektedir: “Aynı zamanda, idari anlamda ast ve üst ilişkilerindeki bozukluk nedeniyle bunu pek istemiyorum.”

Fatma, bu durumu şu şekilde ifade etmektedir: “Ondan sonra bayan arkadaşlarla aram çok iyi. Yani ister istemez diğer hani arkadaşlarımla da iyi erkek arkadaşlarımla ama hani gelip bana her türlü sorunlarını, her türlü şeylerini açıklıyorlar. Ben eğer bir yönetici olursam. Burada ister istemez, sorunlarını tam olarak yani alt üst şekilde olacak. İster istemez arkadaşlarım, daha rahat açıklayıp edemeyecekler. Onlara şimdi ki yardımcı olduğum kadar yardımcı olabileceğimi tahmin etmiyorum... İletişimde bir sıkıntı olacak hani.”

Mehmet, bu durumu şu şekilde ifade etmektedir: “Artı bir başka faktör, ikili ilişkilere zarar verdiğini düşünüyorum ben. Öğretmen olarak... Her öğretmenin yapacağı görevi bellidir. Ama okul idaresi; eksik gördüğü kısımlarda görevini, mesai arkadaşına, öğretmene hatırlattığı zaman bu, ister istemez arada bir öğretmen tarafından yanlış anlaşılıyor veya soğukluk giriyor. Bu da ikili ilişkileri zedelediğini düşünüyorum ben... E, görevini hatırlatmadığı zaman mutlaka eğitim öğretimde aksayan kısımlar oluyor. Öğretmen üzerine düşen görevi yerine getirmediği takdirde bunu da hatırlatmak zorunda kurum yöneticisi olarak.”

Tahir, bu durumu şu şekilde açıklamaktadır: “ Yine çalıştığın personelin sorumluluğunu bilecek. Senin hiçbir şey söylemene gerek kalmadan sorumluluklarını yerine getirecek...” Bayram, bu durumu şu şekilde ifade etmektedir: “...Sabit herkesçe yapılması gereken bir çevre temizliğini, bir bayan arkadaşımızın üzerine alınmayıp, çocukları kendi başına bırakıp, onun içeride oturup çay içmesi. Yani sorumluluk almaması . Buna kızdım ya hocayı kıracaktım, hoca hanımı kıracaktım. Ya da susacaktım. En güzeli idarecilikten uzaklaşma . Çünkü benim yapıma ters.

4.15. Taşımali ve Pansiyonlu Okullardaki İş Yükü

Taşımali ve pansiyonlu okullardaki iş yükünden kaynaklanan faktörler teması, taşımali okullardaki iş yükü ve pansiyonlu okullardaki iş yükü olmak üzere iki alt temadan oluşmaktadır.

4.15.1. Taşımali Okullardaki İş Yükü

Katılımcılara göre, öğretmenlerin müdürlüğü istememe nedenleri arasında ilk defa taşımali eğitime geçilmesi ve servis şoförlerinin yolcu almaları ve bunlarla ilgili kavgaların olması tutanakların tutulması ve taşımali okulun yormasıdır. *Ali*, bu durumu şu şekilde açıklamaktadır: *“Bir diğer sebeplerden bir tanesi de taşımali eğitime ilk defa geçildiği için, o dönem çok sancılı geçti. Şimdi şoförler yolcu alıyor, öğrenci alıyor. Çok kavga ettik, çok tutanaklar tuttuk. O zamanlarda arkamızda duran pek kişi olmadı. Arkamızda duran pek kişi olmadı. Taşımali eğitim, bizi yordu. Yordduğu için de idareciliğe karşı biraz daha soğuk bakmaya başladık.”*

Katılımcılara göre, öğretmenlerin müdür olmak istememe sebepleri arasında taşımali öğrencilerin bütün sorumluluğunun okul müdürüne verilmesi veya okula bırakılması, taşıma şirketlerinin bu konuda sorumluluğunun olmamasıdır. *Caner*, bu durumu şu şekilde ifade etmektedir: *“Ben, bunu daha önceki çalıştığım okullarda çok sık yaşadım. Taşımali öğrencilerin bütün sorumluluğunun okul müdürüne ya da okula bırakılması. Taşıma şirketlerinin hiçbir sorumluluğu yok. Getiriyor okulun önüne, döküyor öğrencileri. Kaldırıp gidiyor. Ya bence okul müdürlerine değil de şirketler buraya gelen öğrencileri bir şekilde yoklamasını alıp idareye bildirmeli. O şekil yapmalı... Taşıma şirketi, belli bir saatte gelmesi gerekiyor Kanun’a göre. Ama adamlar 7’de geliyor. Bırakıyor çocuğu gidiyor. Şimdi bütün sorumluluk; okul müdüründe, nöbetçi öğretmende . Okul müdürü, 7’de gelip de o çocukları teslim alamaz. Nöbetçi öğretmen de 7’ de gelip teslim alamaz. Ya bütün şeyler okul müdürüne bırakılmış. Bence hani bu şirketlerin de bir sorumluluğu olması gerekiyor. Fazlasıyla bırakılmış, müdürler çok zorlanıyor bu konuda.”*

Katılımcılara göre, müdürlüğün tercih edilmeme nedenlerinden bir tanesi de taşımali eğitimin sıkıntı yaratması öğrencilerin takip edilmesinin ve kontrol

edilmesinin zor olmasından dolayıdır. *Bülent*, bu durumu şu şekilde ifade etmiştir: “*Taşımalı eğitim, bir başlı başına bir sıkıntı. Öğrencileri takip etmek, onları kontrol altında tutmak, yemek yedirmek sıkıntı . Okulumuzda mesela bizim 20 tane taşımalı öğrencimiz var. Ancak 12 tane hattan geliyor bu öğrenci. Bu öğrencileri takip etmek zor oluyor. Okulumuz meslek lisesi olduğundan dolayı çıkış saatleri farklı. 9.sınıflar 3’te çıkıyor.11 ve 12’ler işte dört buçuk, beşte çıkıyor. O hattan gelen öğrenciyi alacak olan minibüsler veya servisler tabi ki 3’te hepsini alamıyor. Alamadıklarından dolayı öğrenci, saatlerce burada beklemek zorunda kalıyor. Bunlar falan tabi ki başlı başına bir sorun teşekkül ediyor.*”

Katılımcılara göre, öğretmenlerin müdür olmak istememe sebepleri arasında taşımalı öğrencilere gelen yemek ve bu yemeğin müdürü çok fazla yormasıdır. *Ali*, bu durumu şu şekilde açıklamaktadır: “*Bir üçüncü etken taşımalı öğrencilere gelen yemek. Bu yemek benim dönemimde ihaleyi Konya’dan bir firma almış. Her gün Konya’dan bu öğrencilerimize yemek geldi. Karda kışta bu yemekler gelemedi. 70 tane öğrenciyi doyur. Nasıl doyuracaksın? Köy yerindesin. Ha elimizden geldiğince bakkaldan, şuradan buradan temin etmeye çalıştık ve bu öğrencilerimizi aç bırakmadık. Oralarda çok büyük fedakârlıklar yaptık biz. Bunlar, bizi gerçekten çok büyük bir şekilde yordu.*”

4.15.2. Pansiyonlu Okullardaki İş Yüğü

Katılımcılara göre, öğretmenlerin müdürlüğü istememe nedenleri arasında okulun pansiyonlu bir okul olması pansiyonda kalan 153 tane kız öğrencinin hepsinin ayrı sorumluluğunun olması ve en ufak bir olumsuzlukta bunların sorumluluğunun müdürü bulmasıdır. *Şenol*, bu durumu şu şekilde ifade etmektedir: “*...Okulumuz pansiyonlu bir okul. Pansiyonlu okul olduğu için sorumluluğu çok fazla. Bunun da olumsuzlukları var... Yani burası okulumuz 200 pansiyonlu. Kız öğrenciler kalıyor pansiyonda. Şu an da 153 tane öğrenci var pansiyonda kalan. 153 öğrencinin ayrı ayrı sorumluluğu var. Hepsinden sorumlusun. Sonuçta bu direkt müdürü bulacak. O yüzden sorumluluğu fazla olduğu için, işte... Pansiyonlu okul olması... Bu gibi sebeplerden dolayı herhangi bir okulda, müdür olarak görev yapmayı düşünmüyorum.*”

4.16. Medyadan Kaynaklanan Faktörler

Medyadan kaynaklanan faktörler teması, medyanın tutumu ve medyanın yanlış algılanması olmak üzere bir alt temadan oluşmaktadır.

4.16.1. Medyanın Tutumu ve Yanlış Algılanması

Katılımcılara göre, öğretmenlerin müdürlüğü istememe nedenlerinden bir tanesi de medyanın milli eğitim personelinin suçlayıcı tavırlarda bulunması; her konuda veli haklı, veli haklı milli eğitim camiasının, tamamen suçlu pozisyonda yansıtılması ve müdürlerin bazı konularda haklı olmasına rağmen halk nazarında kötü olarak görülmesi, medyanın yanlış da söylese doğru da söylese halkın gözünde her zaman haklı olarak görülmesidir. *Talha*, bu durumu şu şekilde ifade etmektedir: *“Özellikle medyanın bu konuda genellikle milli eğitim personelinin suçlayıcı tavırlarda olması. Her konu da veli haklı, veli haklı, veli haklı... Uluslararası medya, gazete, televizyon programları. Yani velimiz bir şekilde bunlara ulaşıyor. Bir sıkıntı, bir sorun hâlinde haklı ya da haksız milli eğitim camiası tamamen suçlu pozisyonda yansıtılıyor. Bu, yani idarecimiz kendini aklasa bile fakat halk nezdinde kötü olarak devam ediyor. Kötü bir insan olarak çünkü medya doğru da söylese, yanlış da söylese halkın gözünde medya her zaman haklı. Bir kere kötü bir laf size geldiği zaman bunun geri dönüşümü hiçbir şekilde olmuyor, haklı olsanız bile. Yani ‘Çamur at, izi kalsın.’ olayı tamamen gerçekleşmiş oluyor.”*

Katılımcılara göre, öğretmenlerin müdürlüğü tercih etmeme nedenlerinden birisi de medyanın olumsuz algılanmasıdır. Gebze’deki ve Torbalı’daki meslektaşlarımızın öldürülmesi olaylarında medyanın göstermelik olarak törenleri düzenlemeleri ve öldürülme olaylarının medyada o kadar az yer alması fakat bir çocuğun kulağı çekildiği zaman günlerce haftalarca medya, bunun üzerine giderken çocuğun psikolojisinin bozulduğunu anlatırken sağlıklı eğitim öğretim yapılması için çabalayan müdürün moralinin bozulmasıdır. Medyanın yanlış algılanması ve yanlış yönlendirilmesiyle ilgili filmlerden etkilenen çocukların çeteleşmeye; kanunları yok saymaya ve dolayısıyla amiri, idareciyi, makamı yok saymaya başlamaları ve idareciye karşı hava atma, idareciyi ciddiye almama bunun öğrenci veli öğretmen ve

hizmetli tarafından da yapılıyor olması yani insanların makamı unutmaya başlamalarıdır. Ömer, bu durumu şu şekilde ifade etmektedir: “...Medyanın bu konuda olumsuz algılanması. Gebze’de meslektaşımız öldürülüyor. Bir idareci müdür yardımcısı. Ya inanılmaz bir şey. 3 tane çocuğuna kim bakacak? Bu insanların. Medyada sadece böyle işte ertesi gün unutulacak şekilde göstermelik bir tören göstermelik bir ağlamalar. Torbalı’da bir okul müdürü öldürülüyor ve öğrenciler o kadar fevri ki ve medyada o kadar az yer bulunması. Bir çocuğun kulağı çekildiği zaman, günlerce medya bunun üzerine giderken, çocuğun psikolojisi derken 8-10 yaşındaki. Bunu elbette reddetmiyoruz. Bu çocuklar rahat etmeli, rahat bir eğitim öğretim ortamında bulunmalı. Ama idarecilerin de peki morali hiç mi bozulmuyor? Hiç mi yapmıyor? Kendi kişisel kompleksi için yapmıyor. Okulda sağlıklı eğitim öğretim yapması için. Medyanın bu konudaki yanlış algılanması ve medyanın yanlış yönlendirmesiyle çevrilen diziler, örnek veriyorum; Çukur, bir film sahnesinde ya 16- 20 kişi birbirine silah çekmesi. Bu çocuklar da yanlış algılanıyor. Bu çocuklar çeteleşmeye, adeta Kanun’u yok saymaya, hâkimi, polisi, idareciyi, amiri, makamı yok sayma gibi bir alışkanlık idareciye karşı böyle bir hava atma, onu ciddiye almama. Bu, velide de var, maalesef öğrencide de var, öğretmenlerde de oluşmaya, hizmetlide de oluşmaya başladı. Çünkü idareciliğin bir makam olduğunu maalesef insanlar unutmaya başladı...”

BEŞİNCİ BÖLÜM- SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

Bu bölümde araştırmadan elde edilen bulgulara dayanılarak ulaşılan sonuçlara, tartışmaya ve önerilere yer verilmiştir.

5.1. Sonuç, Tartışma

Araştırma sonucuna göre öğretmenlerin okul yöneticisi olmak istememe nedenlerine etki eden faktörlerden okul müdürünü görevlendirme biçiminden kaynaklanan faktörler temasına göre, bu araştırmadan elde edilen alt temadaki müdür görevlendirmesinin objektif olarak yapılmaması, mülakatta yaşanan sorunlar ve komisyon üyelerinin taraflı kimseler olması da okul müdürlüğünün istenmemesindeki sonuçtur. Bu araştırmadaki sonuçlar, Altın ve Vatanartıran'ın (2014) çalışmaları objektiflik açısından okul müdürlerinin sadece yazılı sınavla seçilmesinin yeterli olmadığını, mülakatta standartlarının olması gerektiği ve subjektif değerlendirmelere imkân verilmemesinin önemine dikkat çekmiştir. Bunun yanında ayrıca mülakatın güvenilir, objektif ve belirli kıstaslara göre yapılması için kurulacak komisyonlarda uzman kişilerin olmasını dile getirmiştir. Özmen ve Kömürlü, (2010) yaptıkları çalışmalarda okul müdürlerinin değerlendirilmesinin sadece yazılı, sadece sözlü olmasının eksik olacağını okul müdürü seçiminde objektif değerlendirmelere dayalı sınav, akademik program, mülakat ortalamasından alınacak puana göre seçim yapılması gerekliliğini dile getirmiştir. Araştırma bulgularından elde edilen sonuçlara göre objektiflikten uzaklaşılması ve mülakatta yaşanan sorunların olması Altın ve Vatanartıran'ın (2014), yine Özmen ve Kömürlü' nün (2010), yaptıkları araştırmalarla örtüşmektedir.

Araştırmada elde edilen mülakatta sorunlar yaşanması sonucu Yeloğlu'nun (2008) araştırmasıyla örtüşmektedir. Yeloğlu (2008), tarafından yapılan araştırmada; eğitim kurumlarına yönetici atamalarında mülakat sınavının objektifliği tartışıldığı için yapılmaması gerektiği, yapılacaksa da Bakanlık ve üniversitelerce oluşturulacak ortak komisyonca mülakat sınavı yapılması gerektiği, eğitim kurumlarına atanacak yöneticilerin yayımladıkları kitapların ve bilimsel araştırmaların da dikkate alınması gerektiği vurgulanmaktadır.

Yukarıdaki araştırma sonucuyla örtüşen Tortop (1994) benzer sonuçlara rastlandığı çalışmasında bu durumu şöyle ifade etmiştir: Yöneticilerin atanmasında ve çalışırken uygulanacak tüm işlemlerde keyfi uygulamalardan, kişisel takdirlere uzak, hizmetlerindeki gayretlerine göre objektif değerlendirmeye okul müdürleri, tabi tutulmalıdır. Pınaraltı (2015) araştırmasının sonunda: “ Yönetici atamalarında objektif ve güvenilir atamalar yapılmalı, bunun için de güvenilirliği, geçerliliği ispatlanmış, herkesçe kabul görebilecek yöneticilerin yeterliliklerini ölçmeye uygun ölçütler geliştirilmeli ve mutlaka bu ölçütlerin çerçevesinde değerlendirmeler yapılmalıdır.” bulgusundan müdür görevlendirmelerinin objektif yapılmasını vurgulamaktadır.

Mülakatta yapılan değerlendirmelerin sözlü olarak yapılması, sendikaların etkisi, iltimasın olması gibi adil olmayan uygulamalar da bu araştırmadan elde edilen sonuçtur. Bu sonuçlar Erol'un (2014), “ Okul Yöneticilerine Uygulanan Sözlü Sınavla İlgili” yaptığı araştırmasında sözlü sınavın olumsuz yönü olarak siyasetin etkili olmasını göstermiştir. Bu durumun ortadan kalkması için yazılı sınavı savunanlar da vardır. Yazılı sınavı savunanlar, sözlü sınav soru sayısının ve süresinin az olduğunu ve de soru içeriğinin değişmesi gerektiğini düşünmektedir. Katılımcılar yönetici seçiminde olmazsa olmazlarının yazılı ve sözlü sınav olduğunu dile getirirken sözlü sınavın uygulama aşamasındaki sıkıntılara da dikkat çekmektedirler.

Yine bu araştırmadan anladığımıza göre sınav sistemiyle atanmanın, seçilmenin, tecrübenin belli bir yıl yöneticilik yapmanın önemli olması ve yazılı sınavın öğretmenler tarafından da istenildiği sonucu söylenebilir. Bu nedenden dolayı katılımcı öğretmenler, yazılı sınav ile okul müdürlerinin atanmasını istemektedir. Bu sonuç benzer bir çalışma yapan Öztapak' ın (2015), çalışmasıyla örtüşmektedir. Öztapak' ta (2015), eğitim kurumlarına atanacak yöneticilerin, sınavla seçilmesine okul yöneticileri ve öğretmenler adil ve nesnel bir uygulama olduğu ve siyasi kayırmaların olmayacağı yanıtını verdikleri görülmektedir. Sonuç olarak bu araştırmaya dayanarak diyebiliriz ki müdürlüğün istenmeme sebepleri arasında

mülakatlarda yaşanan problemlerin olması, objektiflikten uzaklaşılması, komisyon üyelerinin yanlı tutum ve davranışları, kayırmacılığın olması sayılabilir.

Bu araştırmadan elde edilen verilere göre, müdürlerin atanma yerine görevlendirmeyle çalışılması müdürlüğün istenilmemesindeki sonuçtur. Okul yöneticilerinin göreve gelmesinde yetiştirilme kavramı gitgide terk edilmiş, yeni bir uygulama olan görevlendirme uygulaması, yürürlüğe konmuştur. Eğitim yöneticilerinin göreve getirilmesinde ortaya çıkan bu son eğilim, keyfi uygulamaları gündeme getirmiştir. Balcı' ya (2008) göre; keyfilik modelinde, okul müdürlerinin atanmasının kural ve standardı olmadığı bir noktaya dönülmüştür.

Ülkemizde 10.06.2014 tarih ve 29026 sayılı yönetmeliğin yayımlanmasıyla birlikte tartışmalar da başlamıştır diyebiliriz. Şöyle ki bu yönetmelikle yöneticilik görevlendirme olarak ikinci görev kapsamına alınmıştır. Yönetmeliğin 4. maddesinin d fıkrası şu şekildedir: “ Görevlendirme : Millî Eğitim Bakanlığına bağlı eğitim kurumlarında müdür, müdür başyardımcısı ve müdür yardımcısı görevlerini yürütmek üzere, 657 sayılı Kanunun 88’ inci ve 652 sayılı Kanun Hükmünde Kararnamenin 37 ‘nci maddelerine göre verilen ikinci görevi, ifade eder denilmektedir” (<http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2014/06/20140610-7.htm>) .

Bu araştırmadan elde edilenlere göre; liyakatten uzaklaşılması ve bunun yerine, adam kayırma, sendikacılıktan dolayı müdür olunmaması sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuç Pınaraltı' nın (2015), yaptığı araştırmayla örtüşmektedir. Pınaraltı (2015), araştırmasında okul yöneticilerinin belirlenmesi aşamasında hemşericilik, yandaşlık, adam kayırma ve torpilin oluşacağı ortamlar engellenmelidir. Böylelikle okul yönetiminde ve okul yöneticilerinin göreve getirilmesinde, haksız uygulamalara izin verilmeden herkesin kabul edebileceği yönetici görevlendirilmeleri gerçekleştirilmelidir sonucuna ulaşmıştır.

Milli Eğitim Bakanı Ziya Selçuk'un, MEB'e yönetici atamalarına dair yapmış olduğu konuşmasında; “ İlçe, il müdürleri ve şube müdürleri okul müdür için somut ölçülebilir muhakkak suretle liyakat esaslı bir süreci harekete geçireceğiz. Sınav hazırlığımız var. Uluslararası know how var. Bunlarla ilgili iki, aydır çalışma

yürütüyoruz. Bütün yöneticilerimize hangi seviyede, hangi akreditasyonu getireceğiz ve bunun değişmemesi içinde taahhütte bulunacağız. Akreditasyonu uygun olan yönetici veya adaylarımızın onların okullarla ilgili ölçülebilir hedeflerle karşı karşıya kalmasını sağlayacağız. Her bir okul müdürünün hedeflerini soracağız. ” demiştir (www.kamupersoneli.net/meb-personeli/milli-egitim-bakani-ziya-selcuk-tan-yonetici-atamalarına-iliskin-h54689.html). Böylelikle Milli Eğitim Bakanı Ziya Selçuk, yönetici atamalarında liyakat vurgusunu yaparak bizim araştırmamızın sonucunu desteklemektedir.

Araştırmadan elde edilen verilere göre liyakatin olmaması ve liyakatin müdür atamalarında göz ardı edilmesi, sınavların yapılmaması ve hizmet içi eğitimlerin uygulanmaması müdürlüğün istenilmemesinde çıkan sonuçtur. Bu sonuçları ise Taymaz (2003) eğitim yöneticisinin lisansüstü ve hizmet içi eğitimle yetiştirilmesinin günden güne önem kazandığını belirtmektedir. Özmen ve Kömürlü (2010) yılında yürüttükleri “Eğitim Örgütlerine Yönetici Seçme ve Atamada Yaşanan Sorunlar ve Yönetici Görüşleri Temelinde Çözüm Önerileri ” adlı araştırmalarında okul müdürlerinin görüşleri temelinde, sorunların belirlenmesi ve bunlara karşı çözüm önerilerinin geliştirilmesi amaçlanmıştır. Bu araştırmanın sonuçlarına göre; sınav uygulamasının devam etmesi gerektiği, yöneticilerin yetiştirilme sürecinde hizmet içi eğitimlere ağırlık verilmesini, hizmet içi eğitim ve seminerlerin sıklıkla verilmesi gerektiği vurgulanmıştır.

Uslu (2013) yılında yapmış olduğu “Eğitim Yönetimi Alanındaki Akademisyenlerin Okul Yöneticilerinin Yeterliliklerine İlişkin Görüşleri” adlı araştırmasında, okul yöneticilerine yönelik hizmet içi eğitimler takvim yılına yayılarak ve sürekli hale getirilerek alan uzmanlarınca çalıştay, kurs, sertifika programları şeklinde sunulabilir. Okul yöneticisi olacak eğitimciler; başta teknolojiyen yararlanma, güdüleme unsurlarının işletilmesi ve yönetim kuramlarının irdelenmesi konularındaki eksikliklerin giderilebilmesi için uzmanlarca verilecek uzun dönemli bir hizmet öncesi eğitime tabi tutulabilirler, şeklinde önerilerde bulunmuştur.

Araştırmadan elde edilen bu sonuç, alan yazında Balcı ve Çınkır (2002), Okçu' nun (2011) çalışmalarıyla örtüşmektedir. Balcı ve Çınkır'ın (2002) birlikte hazırlayıp sundukları “Türkiye’de Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi” konulu bildiride; eğitim yöneticilerinin nasıl yetiştirildiği ve nasıl yetiştirilmesi gerektiği nitel bir araştırma ile ortaya çıkarılmaya çalışılmıştır. Elde edilen bulgulara dayanarak çıkarılan sonuçlar şöyle sıralanmaktadır: Katılımcıların, genel bir çoğunluğu okul müdürlüğüne atanmadan önce ve okul müdürü olduktan sonra da hizmet içi eğitim programına katılmadıklarını, sınav sisteminin sürdürülmesini ve hizmet içi eğitimin okul müdürü olmadan önce şart olduğunu önermiş ve belirtmişlerdir. Okçu (2011), “ Türkiye’de Okul Yöneticilerinin Yetiştirilmesi ve Atanmasına İlişkin Mevcut Durum, Beklentiler ve Öneriler” adlı çalışmasında şu önerilerde bulunmuştur: “Eğitim ve Okul Yöneticiliği” konusunda mevcut eğitim yöneticileri bu merkezlerde hizmet içi eğitime katılmalıdır. Okul yöneticilerinin performanslarının ölçümünde nesnel ölçütler belirlenmeli ve mesleki yeterlilik ile ilgili ölçütler göz önüne alınarak liyakate dayalı bir atama politikası oluşturulması gereklidir.

Bu araştırma sonuçları ve alan yazında çalışmalar yapan Sezgin (2012), Taymaz (2003), Özmen ve Kömürlü (2010), Uslu (2013), Balyer ve Gündüz (2011), Özcan ve Bakıoğlu (2010) Çetin ve Yalçın (2003) çalışmalarından elde edilen sonuçlara göre hizmet öncesi eğitimin hem de hizmet içi eğitimin müdürlerin yetiştirilmesinde çok önemli bir yere sahip olduğu söylenebilir .

Yukarıdaki liyakatle ilgili sonuçlar alan yazında liyakate değinen ve Taş ve Önder (2010) , Sungü (2011), Güçlüoğulları (2013), Receptoğlu ve Kılınç (2014), Aktepe (2014), Vatanartıran ve Altın (2014) çalışmalarıyla örtüşmektedir. Taş ve Önder (2010), yaptığı çalışmada şunlara değinmiştir: Yöneticilerin öğretmenlikten gelmesinin gerekli olduğunu ve 1998’de uygulamaya konulan 120 saatlik eğitimin ardından değerlendirmeye alınan öğretmen adaylarının hiçbir yöneticilik tecrübesi olmadan göreve alınması, sıkıntılara yol açmıştır. Yönetici olarak atanmadan önce deneyimli bir okul yöneticisinin yanında 1-1,5 yıl mutlaka staj yapılmasının önemli olduğunu dile getirmiştir. Sungü (2011), çalışmasında; yönetici adaylarının göreve

başlamadan önce yönetici adaylarına rehberlik edebilecek deneyimli ve başarılı okul yöneticileri, eğitim uzmanları ve eğitim denetmenleri eşliğinde bir yönetici yetiştirme programına tabi olmaları gerektiğinin üzerinde durmuştur.

Güçlüoğulları' nın (2013), yaptığı çalışmada yönetici adaylarının öğretmenlik deneyimi olan ve yöneticiliğin sınavla seçilmesini ve sınava başvuru yapan adaylarda en az ortalama 4-7 yıl süreli öğretmenlik ve yöneticilik yapmış olma deneyiminin aranması gibi sonuçlara değinmiştir. Recepoğlu ve Kılınç (2014) çalışmalarında ise okul yöneticiliği için yönetim alanında en az tezli ya da tezsiz yüksek lisans eğitimi almış olma şartı aranmasının ve sonrasında lider yönetici yetiştirme programları açılarak en az 1 yıllık ve 30 kredilik yöneticilik eğitiminden sonra başarı ile mezun olanların okullara yönetici olarak atanmasının daha faydalı olacağını belirtmiştir . Aktepe (2014) çalışmasında okula yönetici olacak adayın, başarılı yöneticilerin yanında yetişmesi, belli bir süre gözlem yapması ve uygulamalı staj eğitimi görmesi gerektiğini vurgulamıştır. Vatanartıran ve Altın (2014) çalışmalarında ise yönetici adaylarının göreve atanmadan önce stajyer yönetici olarak çalışmalarını önermiştir. Araştırma sonuçlarımız ve alan yazında yapılan araştırma sonuçlarına göre; müdürlerin liyakate göre atanmasının önemli olduğu söylenebilir.

Bu çalışmada, öğretmenlerin okul yöneticisi olmak istememe nedenlerine etki eden faktörlerden; okul müdürlerinden beklentiler okul müdürlerinin rol görev yetkisinden kaynaklanan faktörler temasının alt teması olan okul müdürlerinin liderden ziyade yönetici olmalarının beklenmesi temasından elde edilen okul müdürlerinin elinden liderlik vasfının alınması ve sadece idarecilik (yöneticilik) vasfının kalması ve buna da müdahale edilmesi sonucudur .

Yukarıdaki sonuçlar alan yazında çalışmalar yapan araştırmacıların sonuçları ile örtüştüğü söylenebilir. Balcı'ya (2010) göre rol, bir makam ya da görevde bulunan birinden beklenen meşru davranış kalıplarıdır. Roller beklentiler açısından tanımlanır. Yöneticilik ve liderlik birbirini destekleyen kavramlardır. Ancak genellikle eş anlamlı olarak kullanılmaktadır. Oysa liderliği, yöneticilik ile eş anlamlı olarak kullanmak son derece yanlıştır (İlgar, 2005). Liderlik belli amaçları

gerçekleştirmeye dönük olarak sosyal bir grup içinde yer alan insanları etkileme ve eyleme geçirme sürecidir (Krung, 1992, Akt; Şişman, 2004).

Okul yönetiminde, yöneticilerin her şeyden önce bir eğitim-öğretim lideri olmaları gerekmektedir. Bir liderin kişiliğine bakıldığında karşısındakilerin üzerinde gözle görülebilecek etkiler oluşturup değişim meydana getirmesidir. Liderler büyük hedefler planlar, bu planları uygular ve takibini yaparak sonuca ulaştırırlar (Bursalıoğlu, 2004). Okul yöneticilerinin okulunu bir öğretim lideri olarak yönetmesi, onların temel rolünün öğretim liderliği olduğu vurgulanmıştır (Balcı, 2000) .

Bu araştırmada müdürlükte görev alınıp liderlik yapılamayacağı müdürlük makamında bulunmanın herhangi bir faydasının olmamasından dolayı da müdürlüğün istenilmemesi sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuç Okutan'ın (2003) söyledikleriyle örtüşmektedir. Çağımızın eğitim yöneticisi, mevcut durumu sürekli geliştirmek için okulunu “öğrenen örgütler” olarak düzenleyip yaşatmakla ödevlidir. Korkmaz' ın (2005) yılında yapmış olduğu “ Okul Yöneticilerinin Yetiştirilmesi: Sorunlar Çözümler ve Öneriler ” adlı araştırmasında okul yöneticisi yerine, okul lideri yetiştirme gerekliliği ortaya konulmuştur.

Resmi Gazete'ye (2014) göre müdür; okulun öğrenci, her türlü eğitim ve öğretim, yönetim, personel, tahakkuk, taşınır mal, yazışma, eğitici ve sosyal etkinlikler, yatılılık, bursluluk, taşınmalı eğitim, güvenlik, beslenme, bakım, koruma, temizlik, düzen, nöbet, halkla ilişkiler ve benzeri görevler ile Bakanlık ve il, ilçe millî eğitim müdürlüklerince verilen görevler ile görev tanımında belirtilen diğer görevlerin yerine getirilmesini sağlar .

Araştırmada okul müdürlerine mesai saatleri dışında da ek görevler verilmesi ve mesai saatlerinin uzun olması sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuç 657 Sayılı Devlet Memurları Kanunu'nun 99.maddesiyle çelişmektedir. Kanunda cumartesi, pazar tatil olmasına rağmen okul müdürlerine mesai saatleri dışında ek görevler verilmesi söz konusudur. Okul müdürlerinin çalışma saatleriyle ilgili 657 sayılı devlet memurları kanununun 99 uncu maddesi gereğince: “ Memurların haftalık çalışma süresi genel

olarak 40 saattir. Bu süre cumartesi ve pazar günleri tatil olmak üzere düzenlenir. Ancak bu Kanun'a, Özel Kanunlara, Cumhurbaşkanlığı kararnamelerine veya bunlara dayanılarak çıkarılacak yönetmeliklerle, kurumların ve hizmetlerin özellikleri dikkate alınmak suretiyle farklı çalışma süreleri tespit olunabilir. ” denilmektedir.

Yetki, kişiye örgüt tarafından verilen karar verme ve başkalarının davranışlarını belirleme hakkı olarak tanımlanmıştır. Bu hak, o kişiye mevkiyi işgal ettiği için verilmiştir. Hak, o mevkiye bağlıdır. O mevkiyi kim işgal ederse bu hakkı o kullanacaktır (Koçel, 2003). Bireylerin davranışlarını ve kaynakları kullanımını denetleyici ve etkileyici yasal güce yetki denir. Yetki, yasal güce sahip olma ve kullanmadır (Güney, 2000).

Bu araştırmaya göre okul müdürlerinin yetkisinin az olması; veliye, öğrenciye, öğretmene karşı yaptırımının olmaması ve tüm yetkilerinin elinden alınması müdürlüğün istenilmemesinde çıkan sonuçtur. Bu sonuç yetki konusunda Genç'in (2006) söyledikleriyle çelişmektedir. Kurumdaki insanları ve eylemleri birleştirici bir güç olan yetki formal olmaktan çok informaldır ve gruptan kaynaklanır. Yetki genelde aşağıdaki nitelikleri taşımaktadır:

1. Yetki karar sürecinde uzmanlığa yer verir.
2. Yetki kişiler arası ilişkilerin bir sonucudur.
3. Yetki, üstün kullanması ve astın kabul etmesi ile etkili olur.

Araştırma sonunda müdürlerin elinde yetki olmaması; öğrenciye, veliye yetki dâhilinde bir şey yapılamaması; Genç 'in (2006) ifade ettiği gibi demokratik yollarla işbirliği yapılması ve karşılıklı anlaşma yoluyla çalışılması anlayışıyla çelişmektedir diyebiliriz. Araştırmadan elde edilenlere göre katılımcı öğretmenler tarafından yetki ve sorumluluk konuları arasında bir ters orantı olduğu yani sorumluluk artarken aynı oranda yetkinin de azaldığı ortak olarak dile getirilmiş, bu yüzden de müdürlüğün istenilmemesi sonucuna ulaşılmıştır.

Bu araştırmada okul yöneticiliğinin meslek olmamasından kaynaklanan faktörler temasına göre okul yöneticiliğinin meslek olmaması ve ikinci bir görev olarak yapılmak istenmemesi müdürlüğün yapılmamasında çıkan sonuçtur. Çıkan bu sonuç, Bursalıoğlu (1994) ve Taymaz (2000) 'ın söyledikleriyle örtüşmektedir. Gelişmiş toplumlarda eğitim yönetimi, meslek olarak kabul edilirken Türk Eğitim Sistemi'nde egemen olan "Meslekte asıl olan öğretmenliktir.", "Yöneticiliğın okulu yoktur." anlayışı; sistem ve kurumlardaki hiyerarşı, statü ve rol kavramlarını zedelediğı gibi uzmanlık niteliklerine sahip okul yöneticisi yetiştirme çabalarını da olumsuz yönde etkilemektedir. Türk Eğitim Sistemi'nde yöneticiliğın meslekleşmesi ve kurumsallaşmasının önündeki en önemli engellerden biri, öğretmenlik ile yöneticilik görevinin ve değerlerinin birbiriyle karışırılması olmuştur. Bu karışırma "öğretmen yönetici" tipinin doğmasına ve öğretmen olarak yetiştirilen kişinin, iki değer sistemini oynamak zorunda kalmasına yol açmaktadır. Bu rollerin aykırı düştüğü durumlarda meydana gelen rol çatışmaları, eğitim yöneticisinin gücünü azaltmış, yıpranmasını arttırmıştır (Taymaz, 2000).

Alan yazında araştırma yapan Okçu (2011), Taymaz (2000), Özdemir (2012), Cangir (2008), Balcı (1988), Karip ve Köksal (1999), Akçadağ (2014), Yolcu ve Kavalcılar'ın (2005) araştırma sonuçlarından elde edilenler yukarıdaki bu araştırma sonucunu desteklemektedir. Okçu (2011), " Türkiye'de Okul Yöneticilerinin Yetiştirilmesi ve Atanmasına İlişkin Mevcut Durum Beklentiler ve Öneriler" adlı çalışmasında birtakım önerilerde bulunmuştur: " Milli Eğitim Bakanlığı bünyesinde "Yönetici Yetiştirme Akademisinin" kurulması, yöneticiliğın bir meslek olarak kabul edilmesi, okul ve eğitim yöneticiliğinin kaynağı öğretmenler olmasına rağmen yöneticilik ayrı bir meslek dalı olarak gelişmelidir . Taymaz (2000) eğitim yöneticiliğinin meslek haline getirilmesi gerektiğini söylemiştir. Araştırmadan elde edilen bu sonuçla, Özdemir' in (2012) söyledikleri çelişmektedir. Okul yöneticiliğı ya da eğitim yöneticiliğı nasıl bir meslektir? Daha açık bir ifadeyle sahiden eğitim yöneticiliğı bir meslek midir? Yoksa mesleğı öğretmenlik olan amatörlerin okulu idare etmek anlamında yapıyormuş gibi yaparak işleri el yordamıyla bazen isteyerek bazen tesadüfler eseri yapmaya çalıştıkları iyi niyetli bir uğraş alanı mıdır? Bu sorulara gönül rahatlığıyla: "Evet, profesyonel bir meslektir; kaynağını öğretmenler

teşkil eder ama yönetim eğitimi alarak yönetici olurlar.” demek pek mümkün görünmemektedir. Bu durumda Türk yönetim geleneğinin de rolü vardır. Ülkemizde yöneticilik hep ayrıcalık olarak görülmüştür. Yöneticilerde nitelik aramak, en iyiyi seçip bulmak yerine yönetim kadroları, imtiyaz kadrolarına dönüştürülmüştür, diyerek profesyonel bir meslek olduğunun altını çizmiştir.

Cangir (2008) “ Eğitim Kurumlarında Yöneticilerin Eğitimi ile İlgili Milli Eğitim Politikaları ve Uygulanışı” adlı araştırmasında eğitim yöneticiliğinin Türkiye’de bir meslek sayılması gerektiği, yönetici yetiştirmede “Millî Eğitim Akademisi” kurularak işlerlik kazandırılması sonucu ortaya çıkmıştır. Balcı’nın (1988), eğitim yönetimi alanına önemli bir katkı sağlayan “Türkiye’de İlk ve Orta Dereceli Okul Yöneticileri Üzerinde Yapılan Bir Araştırma” konulu 1987 yılında yaptığı ve 64 ilköğretim okulu yöneticisi ile 45 Anadolu lisesi yöneticisinin katıldığı çalışmasında yönetici yetiştirme programı geliştirilmesi amaçlanmıştır. Bu araştırmanın sonuçlarının gereği yapılırsa geleneksel “öğretmen yönetici” anlayışının yıkılacağı ifade edilmiştir. O yılların adıyla “Millî Eğitim, Gençlik ve Spor Bakanlığı (MEGSB) Yönetici Okulu Kuruyor” haberinin sevindirici ve ümit verici bir yaklaşım olduğu şeklinde nitelendirilmektedir.

Karip ve Köksal’ın 1999 yılında yürüttükleri “Okul Yöneticilerinin Yetiştirilmesi” konulu araştırmalarında elde edilen sonuçlardan yararlanarak “Gerekli düzenlemelerle okul yöneticiliği cazip bir meslek haline getirilmelidir. ” şeklinde önerilerde bulunmuştur. Akçadağ’ın (2014) yılında yapmış olduğu “Okul Yöneticilerinin Bakış Açılıyla Yöneticilerin Yetiştirilme Atama ve Yer Değiştirmeleri; Sorunlar ve Çözümler” adlı araştırmasından elde edilen sonuçlara dayanarak: “Yönetici seçme ve atama süreci gözden geçirilmeli, yöneticiliğe bir meslek olarak bakılmalı.” önerisini getirmiştir.

Ülkemizde okul yöneticilerinin yetiştirilmesi ve okul yöneticiliğinin bir meslek dalı olarak kurumsallaşması, sürekli ihmal edilen bir konu olarak günümüze kadar gelmiştir. Bu ihmalin nedenini, Millî Eğitim Bakanlığı’nın (MEB) okul yöneticisi yetiştirme ve ataması konusundaki politikasında aranması gerekmektedir (Yolcu ve Kavalcılar, 2005). Sonuç olarak diyebiliriz ki yöneticiliğin ikinci bir görev

olmaktan çıkarılması “ Meslekte asıl olan öğretmenliktir.” anlayışının yıkılması ve okul yöneticilerini yetiştirmek üzere ayrı okulların kurulmasının gerekli olduğu söylenebilir.

Ayrıca okul müdürlüğünün özel bir eğitim istemesi ve ülkemizde bu eğitimin yapılmaması ve yöneticilerin öğretmenler arasından seçilmesi bu araştırmadan elde edilen sonuçtur. Bu sonuç Recepoğlu ve Kılınç (2014) ve Balcı ve Çınkır' ın (2002) araştırma sonuçlarıyla örtüşmektedir. Recepoğlu ve Kılınç'ın 2014 yılında yapmış oldukları “Türkiye’de Okul Yöneticilerinin Seçilmesi ve Yetiştirilmesi, Mevcut Sorunlar ve Çözüm Önerileri” adlı araştırmadan elde edilen önerilerde ülkenin gereksinim duyduğu okul yöneticilerinin hizmet öncesinde ve sonrasında yetiştirilmesini sağlayacak politikalar geliştirilmeli ve uygulamaya konulmalıdır. Okul yöneticiliği için yönetim alanında en az tezli ya da tezsiz yüksek lisans eğitimi almış olma şartı aranmalı ve sonrasında lider yönetici yetiştirme programları açılarak en az 1 yıllık ve 30 kredilik yöneticilik eğitiminden sonra buralardan başarı ile mezun olanlar okul yöneticiliği kadrolarına atanmalıdır.

Balcı ve Çınkır'ın (2002) birlikte hazırlayıp sundukları “Türkiye’de Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi” konulu bildiride; eğitim yöneticilerinin nasıl yetiştirildiği ve nasıl yetiştirilmesi gerektiği nitel bir araştırma ile ortaya çıkarılmaya çalışılmıştır. Elde edilen bulgulara göre, katılımcıların genel bir çoğunluğu; okul müdürlüğüne atanmadan önce hizmet içi eğitim programına katılmadıklarını, okul müdürü olduktan sonra da herhangi bir hizmet içi eğitim programına gitmediklerini, hizmet içi eğitimin okul müdürü olmadan önce şart olduğunu, hatta yöneticilerin eğitimine yönelik bir okul açılmasını, bu okul mezunlarının da okul müdürü olarak atanması sonucuna ulaşmışlardır .

Bu araştırmada, öğretmenlik mesleğinden kaynaklanan faktörler temasının alt temalarından öğretmenlik mesleğinin sevilmesi ve öğretmenlik mesleğinden daha çok haz alma öğretmenlikle müdürlüğün boşa geçirilmesinin düşünülmesi çıkan sonuçtur. 1739 Sayılı Milli Eğitim Temel Kanunu'nun 43. Maddesinde: “ Öğretmenlik mesleği; devletin eğitim, öğretim ve bununla ilgili yönetim görevlerini üzerine alan özel bir ihtisas mesleği ” olarak tanımlanmaktadır . Buna bağlı olarak

devletin öğretmenlerden temel beklentisi: “Öğretmenler, bu görevlerini Türk Milli Eğitiminin amaçlarına ve temel ilkelerine uygun olarak ifade etmekle yükümlüdür.” biçiminde özetlenmiştir.

Araştırmada katılımcı öğretmenlerin, öğrencilerden aldığı olumlu dönütlerden haz alma ve mutlu olma müdürlüğün istenilmemesinde çıkan sonuçtur. Bu sonuç Küçükahmet’in (2009) söyledikleriyle örtüşmektedir. Çocuğun yetişmesinden ilk sorumlu olan kişi, aileden sonra öğretmendir. Küçükahmet’e (2009) göre, gerçekten bir ülkede yeni nesillerin ve ülkenin ihtiyacı olan insan gücünün yetişmesinden, eğitim sistemin en önemli ögesi olan öğretmen etkilidir. Çocuk çevresinden bazen eğitsel, bazen de eğitsel olmayan tecrübeler edinmektedir. Çevre ile çocuk arasındaki bu ilişki, hiçbir zaman son bulmamaktadır. Okulun, öğretmenin görevi, çocuğun yetişmesini sağlamak, bunu yaparken de çevreden edindiği eğitsel olmayan tecrübeleri de eğitsel yöne dönüştürmektir. Böylelikle öğretmenler, yetiştirdikleri çocuklardan geri dönütler olarak haz almaktadır.

Araştırmadan elde edilen bu sonuç Tolan’ın (2007) söyledikleriyle örtüşmektedir. “ Öğretmenlik rolünde sınıfta birkaç yüz öğrencinin yaşamını etkilerken yöneticilikte daha binlercesini etkileme fırsatı bulabilecektir. Ancak, yöneticiliğin bilinmeyenleri ve değişimin hızlıca yaşanacağı bir ortama ani giriş için bu öğretmenleri sınıfın güvenli ortamını bırakmaya kim ikna edecektir? Bu görevi, okul müdürleri ve üniversite öğretim kadrosu yapabilir. Böylece, yöneticiliğin geniş bakış açısı ortaya konarak yöneticilik, öğretmenler için daha çekici hale getirilebilir.” (Malone ve Caddell, 2000, Akt.Tolan, 2007). Sonuç olarak öğretmenliğin sevilmesi ve öğrencilere bir şeyler öğretmenin ve onlardan alınan dönütlerden haz duyulması müdürlüğün istenilmemesinde etkilidir diyebiliriz.

Bu araştırmada, politik faktörler temasının alt temasından sendikaların her şeye müdahale etmeleri ve baskı unsuru olarak kullanılması, sendika ve siyasi parti yöneticilerinin kanun, tüzük, yönetmelikte bulunmayan bazı işlerin yapılmasının istenmesi buna katılmak istemeyenlerin de müdür olmak istememesi çıkan sonuçtur. Bu sonuç Kamu Görevlileri Sendikaları ve Toplu Sözleşme Kanununun maddeleriyle çelişmektedir.4688 sayılı Kamu Görevlileri Sendikaları ve Toplu Sözleşme Kanununun

f maddesinde Sendika: “ Kamu görevlilerinin ortak ekonomik, sosyal ve meslekî hak ve menfaatlerini korumak ve geliştirmek için oluşturdukları tüzel kişiliğe sahip kuruluşları ifade eder.” denilmektedir. Bu kanunun 5’inci maddesinde sendikaların kurulabilecekleri hizmet kolları belirtilmiştir. Bunlardan bir tanesi de eğitim, öğretim ve bilim hizmetleri koludur. Bu kanunun 19’uncu maddesinde sendikaların yetki ve faaliyetlerinden bahseder (<http://www.mevzuat.gov.tr/MevzuatMetin/1.5.4688.pdf>):

a) Buna göre genel olarak kamu personelinin hak ve ödevleri, çalışma koşulları, yükümlülükleri, iş güvenlikleri ile sağlık koşullarının geliştirilmesi konularında görüş bildirmek ve toplu sözleşmenin uygulanmasını izlemek üzere yapılacak çalışmalara temsilciler göndermek.

b) Devlet personel mevzuatında kamu görevlilerinin temsilini öngören çeşitli kurullara temsilci göndermek.

c) Verimlilik araştırmaları yapmak, sonuçlarla ilgili raporlar düzenlemek, önerilerde bulunmak ve işverenlerle bu konularda ortak çalışmalar yapmak.

d) Üyelerin meslekî yeterliliklerinin artırılması ve sorunlarının çözülmesi ile sendikal faaliyetlerinin geliştirilmesine yönelik kurs, seminer ve sosyal amaçlı toplantılar düzenlemek, bilimsel çalışmalar yapmak ve yayınlarda bulunmak vb. gibi.

Aynı Kanun’un 20’inci maddesi ise yasaklar bölümünü oluşturmaktadır. “Bu Kanun’a göre kurulan sendika ve konfederasyonların yönetim ve işleyişleri Anayasa’da belirtilen cumhuriyetin niteliklerine ve demokratik esaslara aykırı olamaz. Sendika ve konfederasyonlar, kamu makamlarından maddî yardım kabul edemez; siyasî partilerden maddî yardım alamaz ve onlara maddî yardımda bulunamazlar. Sendika ve konfederasyonlar, siyasî partilerin kuruluşu içinde yer alamaz; siyasî partilerin ad, amblem, rumuz veya işaretlerini kullanamaz. Sendika ve konfederasyonlar, ticaretle uğraşamaz.” denmektedir. Sonuç olarak yukarıdaki Kanun, sendikaların siyasi parti kuruluşu içinde yer alamayacağını belirtmesine rağmen, sendikaların siyasi partilerle içli dışlı olmaları ve sendikaların görev alanlarının belirlenmesine karşılık her şeye karışmaları rolünü almaktadır denilebilir.

Araştırmada elde edilen verilerden siyasilere her şeye karışması ve müdürlük sınavlarına müdahale etmeleri ve kimin müdür olacağına karar vermeleri problemlerin bir kısmının çözülememesi siyasi parti ve sendikalar tarafından engellenmesi, müdürlüğün istenmemesinde çıkan sonuçtur. Bu sonuç Demirtaş ve Özer'in (2014) “ Okul Müdürlerinin Bakış Açısıyla Okul Müdürlüğü” adlı araştırmasındaki müdür atamalarında baskı gruplarının etkisinin (sendika, siyasi parti vb.) okul müdürleri tarafından olumsuz olarak değerlendirilmiş olması sonucuyla örtüştüğü söylenebilir.

Yukarıdaki sonuçlar Turan'ın (2012) aktardıklarıyla da örtüştüğü söylenebilir. Gücün en bilinen tanımı, kendi isteklerini diğerlerine yaptırabilme yeteneğidir veya Weber' e göre (1947; Akt. Turan, 2012), “Kişinin, sosyal ortamda bulunduğu konuma bağlı olarak, dirençlere rağmen istediklerini yaptırabilmesidir.” şeklinde tanımlanmaktadır. Politika informal, dar görüşlü ve tipik olarak bölücü birey ve grup davranışdır; bunlarında ötesinde teknik olarak ne formal otorite ve hâkim ideoloji, ne de alan uzmanları tarafından yetkilendirilmiş bir çeşit gayri meşru güçtür (Minzberg,1983 ; Akt. Turan, 2012). Sonuç olarak siyasilere görevleri yasa çıkarmak ve ülke genelinde ya da bölge düzeyinde olan sorunlarla uğraşmaktır. Bunların görevleri gerçekten de okul müdürlerini seçmek değildir. Siyasilere ve sendikaların her şeye özellikle müdür atamalarına müdahil olmaları doğru değildir diyebiliriz.

Araştırmada okul yöneticiliğinin psikolojik baskısından kaynaklanan faktörler temasının alt temalarından elde edilen veriler ışığında stres ve sağlık problemleri yaşanması, okul müdürlerinin psikolojik olarak sıkıntı yaşamaları, dönemin getirdiği psikolojik sorunların olması, öğrencilerde agresif tutum ve şiddet meyilli yaklaşımların artması bunun da müdürleri çok fazla yorması, müdürlüğün istenilmemesinde çıkan sonuçtur. Bu sonuç Güven ve Akyüz' ün (2002) araştırma sonuçlarıyla örtüşmektedir. Yöneticiler üzerinde yapmış oldukları araştırmasında mesleki koşullara bağlı akut ve kronik stresin psikolojik ilişkisini göstermişler ve depresyon üzerindeki etkisine dikkat çekmişlerdir.

Bu araştırmada okul müdürlüğünün statüsünün olmaması temasından elde edilen verilerden hareketle artık günümüzde okul müdürlerinin hem meslektaşları tarafından hem de toplum tarafından saygınlığını yitirmesi, müdürlüğün istenilmemesinde ulaşılan sonuçtur. Statü; kelime olarak makam, mevki, konum, pozisyon anlamına gelir. Bireyin ya da grubun toplumdaki yerini, konumunu, mevkiini belirtmek için kullanılan kavramdır. Toplumsal statü, bireyin toplumsal yapıda işgal ettiği yerdir. Bu yeri belirleyen, toplumun bizzat kendisidir (Tezcan,1995).

Araştırmadan çıkan bu sonuçlar, Karip ve Köksal' ın 1999 yılında yaptıkları araştırma bulgularına dayanarak yaptıkları önerilerle örtüşmektedir. “Yöneticilerin statüsü ile ilgili değerlendirmelerin de yapılması kaçınılmazdır.” diyerek yöneticilerin statülerinin aslında sorgulanması gerektiğini ifade etmektedirler. Okul müdürlerinin toplumsal saygınlığını yitirmesi ve toplum nazarında değerinin olmaması, artık müdürlüğün cazibesinin yitirilmesi, müdürlüğün istenilmemesinde çıkan sonuçtur diyebiliriz.

Araştırmada sorumluluğun fazlalığından kaynaklanan faktörler temasının alt temaları olan verilerden hareketle müdürün okulun bütün her Şeyinden sorumlu olması, sorumluluğunun çok fazla olması ve öğretmenlerin bu sorumluluğun altına girmek istememeleri müdürlüğün istenilmemesinde çıkan sonuçtur. Başaran'a (2008) göre, okul müdürlerinin okulu yönetme sürecinde karşılaştıkları sorunlar, okul müdürünün görev ve sorumlukları ile paraleldir. Bir okulda müdür genellikle; eğitim programının yönetimi, ğrenci kaynağının yönetimi, iş gören kaynağının yönetimi, genel hizmetlerin yönetimi, parasal kaynağın yönetimi konuları ile ilgilenir. Çinkır'ın (2014) yaptığı “ İlkretim Okulu Müdürlerinin Sorunları: Sorun Kaynakları ve Destek Stratejileri” adlı araştırmasında elde edilen sonuca göre okul müdürlerinin görev alanlarını altı grupta toplamış ve bu alanlarla ilgili sorunları dile getirmiştir. Bu sonuçlar alanda yapılan diğer araştırma (Gümüşeli, 2001; Sarıce, 2006; Babaoğlan, 2006) sonuçları ile paralellik göstermektedir. Okul müdürlüğüne verilen sorumluluğun fazla olması ve okul müdürünün okulun her Şeyinden sorumlu tutulması müdürlüğün istenilmemesinde çıkan sonuç olarak göze çarpmaktadır.

Bu araştırmadan elde edilenlerden hareketle okul başarisının ya da okul başarisızlığının okul m¼d¼r¼ne verilmiş olması, okul başarısı ve başarisızlığın nelerden kaynaklandığının önemli olmaması, bu başarı veya başarisızlıkta il, ilçe ve T¼rkiye sıralamasının daha önemli olması, m¼d¼rl¼đ¼n istenilmemesinde çıkan sonuçtur. Bu sonuç Yaman, Bayrakçı ve Yaman'ın (2002) araştırma sonuçlarıyla ört¼řmektedir. Eğitim sistemi içerisinde başarının ölç¼leceđi birim okul, sorumlu tutulacak kişiler ise okul yöneticileridir. Öğrenci başarısıyla yakından ilgili olan faktörler ebeveyn desteği, etkili öğretmenlik, okul iklimi ve yeterli fiziksel kaynaklar aynı zamanda okul yöneticiliğiyle de alakalıdır. Bu nedenle okul yöneticiliği, okul d¼zeni içinde büyük bir yetenek isteyen, yorucu bir pozisyonudur. Peterson (1978) tarafından yapılan bir araştırmada, okulun başarisında etkili olan unsurların başında okul m¼d¼r¼n¼n geldiği belirlenmiştir. Bu sonuç ise bu araştırmanın sonucuyla çelişmektedir.

Yukarıdaki bu sonuç Sweeney'in gör¼řleriyle de çelişmektedir. şöyle ki araştırma sonunda, okul başarısı sorumluluğunun m¼d¼re verilmiş olması m¼d¼rl¼đ¼n istenilmemesindeki nedendi. Sweeney, okul başarısı sorumluluğunun okul m¼d¼r¼nde olduğunu ve onun almış olduğu kararların ve uygulamaların sorunları çözme becerisiyle doğru orantılı olduğunu belirtmiştir. Sweeney'e göre okuldaki öğretimi iyileştirmek için okul m¼d¼r¼ doğrudan sorumluluk sahibidir ve okul başarısı da yine onun aldığı kararlarla ve kararları uygulama sırasında ortaya çıkacak sorunları çözebilme becerisiyle doğru orantılıdır (<http://yayim.meb.gov.tr/dergiler>, Akt. Tolan, 2007). Sonuç olarak okul başarısı sorumluluğunun m¼d¼re verilmiş olması fakat öğrencilerin başarılarında sosyal, ekonomik, k¼lt¼rel ve evre etkenlerinin göz ön¼ne alınmaması, sırf amirlerin ilçe başarisının, il başarisının ve tüm T¼rkiye başarisının iyi derecelerde olmasını istemesi m¼d¼rl¼đ¼n istenilmemesinde çıkan sonuçtur diyebiliriz.

Araştırmadan elde edilen veriler ışığında iş sağlığı ve güvenliğinin en büyük problem olarak gör¼lmesi; okulun ve öğrencilerin güvenliği açısından önemli olması fakat teknik eleman eksikliği ve maddi b¼teye dayanması, bir iş sağlığı ve güvenliği uzmanı kadar konuya hâkim olunmaması, en ufak bir olayda suçlu sayılması,

müdürlüğün istenilmemesinde çıkan sonuçtur. Bu sonucu destekleyen işverenin (okul müdürünün) altında çalıştırdığı işçilerine (öğretmenler, öğrenciler ve hizmetliler vb.) iş sağlığı ve güvenliği ile ilgili eğitim verme zorunluluğu bulunmaktadır. Çalışanların “ İş Sağlığı ve Güvenliği Eğitimlerinin Usul ve Esasları Hakkında Yönetmelik” 7 Nisan 2004 tarihinde yürürlüğe girmiştir. Söz konusu yönetmelik ile işverenlere, iş kanunu kapsamında bulunan tüm işyerlerinde, çalışanlarını sağlık ve güvenlik konusunda eğitime, bilgilendirme, izleme ve gerekli her tür önlemleri alma zorunluluğu getirilmiştir. Eğitim, güvenli ve sağlıklı çalışma ortamları açısından yaşamsal öneme sahiptir (Allı, 2005). Aynı zamanda sağlık ve güvenlik tehlikelerinden korunmak amacıyla dünyada kabul gören önleyici yaklaşımın da önemli bir uygulama basamağını oluşturmaktadır (Ekemen, 2006). Bilinç ve duyarlılığın artırılmasında, güvenlik kültürünün yerleştirilmesinde, İSG politikalarının uygulanmasını kolaylaştırmada da etkin bir role sahiptir (Allı, 2005). Çünkü iş kazaları ve meslek hastalıklarına maruz kalmanın en önemli nedenlerinden birini; bu konudaki bilgisizlik, diğer bir deyişle eğitim yetersizliği oluşturmaktadır. İnsanın yapmakla yükümlü olduğu iş için gerekli ve yeterli eğitim görmemiş ya da yeterli beceri ve deneyim kazanmamış olması, güvensiz davranışlara kaynaklık etmekte ve iş kazası nedenlerini ortaya çıkarmaktadır (Yılmaz, 2009). Eğitim, işyeri koşullarının ve çalışma ortamlarının iyileştirilmesinin bir aracı olarak önemsenmelidir (Güven, 2006).

Araştırmadan elde edilen verilerden hareketle iş sağlığı ve güvenliğinin öğrenciyi ve öğretmeni işçi, okul müdürünü işveren şeklinde görmesi, öğrencilerin en ufak başına bir şey gelmesinden dolayı yeterli iş sağlığı ve güvenliğini sağlayamadığı gerekçesiyle milli eğitim tarafından suçlanması müdüre iş sağlığı ve güvenliği ile ilgili bütün işleri yüklemeleri müdürlüğün istenilmemesinde çıkan sonuçtur . Ülkemizde son yıllarda 6331 sayılı Kanun numarasıyla İş Sağlığı ve Güvenliği Kanunu, 2012 yılında Resmi Gazete ile yürürlüğe girmiştir. Bu Kanun’un amacı; işyerlerinde iş sağlığı ve güvenliğinin sağlanması ve mevcut sağlık ve güvenlik şartlarının iyileştirilmesi için işveren ve çalışanların görev, yetki, sorumluluk, hak ve yükümlülüklerini düzenlemektir. Kanun, bazı küçük istisnalar

dışında, bütün ülkedeki özel/kamu işletme, işyeri, işveren, işveren vekilleri, çırak ve stajyerler dâhil olmak üzere bütün "çalışanları" kapsamına almıştır (Madde 2/1).

Böylece, iş yaşamında yer alan tüm istihdam edilen kişileri kapsayacak şekilde, kamu ve özel sektör ayrımı veya özel kanunlardaki statüler bakımından ayırım yapılmadan bir "çalışan" tanımı getirilmiş, sadece işçiler değil, memur ve sözleşmeli personel gibi çalışanlarla birlikte, iş sağlığı ve güvenliği mevzuatının uygulama alanı genişletilmiş, Avrupa Birliği mevzuatına uyum sağlanmıştır (Demir; gözlemgazetesi.com. 06.07.2012, Akt. Korkmaz ve Avsallı, 2012).

İş sağlığı ve güvenliği hizmetlerinin örgütlenmesinden, yürütümü ve sonuçlarının denetlenmesinde 6331 sayılı Kanun da temel sorumluluğu işverene yüklemiş bulunmaktadır. Kanun, işverenin bu sorumluluklarını yerine getirirken uyması gereken temel ilkeleri de sıralamıştır (Madde 5). İşverenler, çalışanların işle ilgili sağlık ve güvenliğini sağlamakla yükümlüdür (Madde 4/1). Kanun koyucu, iş sağlığı ve güvenliği konusunda işvereni en geniş sorumluluk yükümüyle sorumlu tutmuştur. Bu kapsamda, risklerin önlenmesi, eğitim ve bilgilendirme dâhil her türlü önlemin alınması, gerekli araç ve gereçlerin sağlanmasından, sağlık ve güvenlik tedbirlerinin değişen şartlara uygun hâle getirilmesinden ve mevcut durumun iyileştirilmesinden sorumlu tutulmuştur (Madde 4/1a).

Sonuç olarak katılımcı öğretmenlerin hemen hemen yarısı; iş sağlığı ve güvenliğini, hem maddi açıdan imkânsız bulmaktalar hem de ayrıca okul müdürlüğüne ağır sorumluluklar yüklediğini iş yükü olduğunu ve tazminatlar getirdiğini dile getirmişlerdir. Böylece okul müdürlüğüne daha fazla yük bindiğini ve okul müdürlüğünün birinci derecede sorumlu olduklarını ve bunun da maddi konulara dayandığı ve iş sağlığı ve güvenliği ile ilgili şeylerin yapılmasının zor olduğu ve bu nedenle müdürlüğün istenilmemesi ortak sonuç olarak karşımıza çıkmaktadır.

Araştırma verilerinden hareketle Sosyal Sigortalar Kurumu işlemlerinin zamanında yaptırılmamasından, okul müdürünün fabrika işletiyormuş gibi bütün cezaların müdüre gelmesi ve müdürün çok büyük risklerle karşı karşıya kalması ve

mahkemenin sigortadan dolayı müdürden parayı alması müdürlüğün istenilmemesinde çıkan sonuçtur. Bu sonuç, Sosyal Sigortalar ve Genel Sağlık Sigortası Kanunu'nun 8'inci maddesiyle örtüşmektedir. Çünkü bu maddeye göre "İşverenler, sigortalılık başlangıç tarihinden önce, sigortalı işe giriş bildirgesi ile Kuruma bildirmekle yükümlüdür." denmektedir. Yani okul müdürü de bir işveren olduğu için çalışanlarının sigortasını bildirmekle yükümlü tutulmuştur (<https://www.mevzuat.gov.tr/Mevzuat-Metin/1.5.5510.pdf>).

Araştırmada elde edilen verilerden hareketle iş yükünün ve angarya işlerinin artması, elde olan bilgilerin milli eğitimdeki birimlerden tekrar tekrar istenilmesi, bunların da idarecileri yorması okul müdürünün üzerindeki iş yükünün sürekli artarak her gün yeni uygulamaların, projelerin vb. gelmesidir. Bu gidişle hiçbir idarecinin bu yükün altından kalkamaması müdürlüğün istenilmemesinde çıkan sonuçtur.

Araştırmadan elde edilen veriler ışığında okul müdürlerinin kendi alanları dışında yani eğitim öğretim dışında bir inşaat mühendisi gibi okulun fiziki ortamıyla ilgili çalışmalar yapması, okul müdürlerine bakanlık tarafından ve silsile yoluyla il, ilçe milli eğitim müdürlükleri yoluyla okul müdürlerine iş yüklenmesi müdürlüğün istenilmemesinde çıkan sonuçtur. Bu araştırmadan çıkan sonuçlar Çelikten (2004); Turan, Yıldırım ve Aydoğdu' nun (2012) araştırma bulguları ile paralellik göstermektedir. Bu araştırmalardan elde edilen sonuçlar okul müdürlerinin; zamanlarının büyük bir bölümünü okulun fiziki imkânlarının geliştirilmesi, teknolojik olanakların sağlanması, malzeme ve donanım eksikliklerinin giderilmesi, okulun iklimlendirilmesi, sağlıklı, temiz ve güvenli bir okul ortamının oluşturulmasına ayırdıklarını, öğretime liderlik etme noktasında öğretmenlere pek zaman ayıramadıklarını göstermektedir. Oysa okul müdürlerinin etkili ve verimli olabilmeleri için hem iyi bir işletme yöneticisi hem de öğretimsel lider olmaları beklenmektedir. Ancak okul müdürlerinin rol ve sorumluluklarının fazla olması, müdürlerin iş yükü ve zaman yönetimine ilişkin sorun yaşamalarına neden olabilmektedir. Okul müdürlerinin çoğunlukla farklı türden görev ve sorumlulukları olsa da kamu yönetimindeki değişiklikler ve üst yönetimin değişken politikaları

sebebiyle görev tanımında olmayan pek çok yeni iş, okul müdürleri için söz konusu olabilmektedir (Çınkır, 2014).

Zoraloğlu, Şahin, Fırat (2004), ‘‘İlköğretim Okullarında Kaynak Sorunu’’ isimli bir çalışmayla, okul müdürlerinin görüşleri doğrultusunda değerlendirmiştir. Bu araştırmanın sonuçlarına göre, okula kaynak sağlama etkinlikleri, okul yöneticilerinin eğitim-öğretimle ilgilenememesi sonucunu doğurmaktadır. Bu bulguların yukarıdaki bulgularla örtüştüğü söylenebilir. Sonuç olarak iş yükünün sürekli artarak yeni şeylerin gelmesi ve okul müdürlerinin eğitim öğretim dışında başka iş yükleriyle uğraşmaları müdürlüğün istenilmemesinde etkilidir diyebiliriz.

Araştırmada sistemden kaynaklanan faktörler temasının alt temalarından elde edilen veriler ışığında eğitimin sistemli veya disiplinli olmaması ve öğretmenlerin amacının veya sisteminin olmayışı müdürlüğün istenilmemesinde çıkan sonuçtur. Okullarımızda maalesef okul müdürleri, projeler üretmekten ve öğretmenler suya sabuna dokunmadan derslere girelim çikalım paramız gelsin mantığı içerisinde hareket ederek kendini geliştirmeye, projeler üretmeye, yenilikler peşinde koşmaya yanaşmamaktadır.

Ayrıca şiddet olaylarının olmasının temelinde ilkokul ve ortaokuldan gelen problemlerin olması ve bunların çözüme kavuşturulamaması müdürlüğün istenilmemesinde çıkan sonuçtur. Okullarda görülen şiddet olaylarının hem eğitim-öğretim etkinliklerini hem de geniş bir çerçevede bireyin ruh sağlığını olumsuz yönde etkileyeceği dikkate alındığında konunun önemi açıkça ortaya çıkmaktadır (Terzi, 2007) . (Küçükturan ve Altun, 2006), Pişkin (2002) tarafından, ‘‘yaşça daha büyük ya da fiziksel olarak daha güçlü olan öğrencilerin kendilerinden daha güçsüz olan çocukları hırpalaması, eziyet etmesi ve rahatsız etmesi’’ olarak tanımlanan ‘‘okul zorbalığı’’ kavramı, okul bileşenlerinden öğrencilerin birbirlerine yönelik şiddetini ele almaktadır. Bu kavram içinde dövme, tokat atma, itme, çekme, dürtme, korkutma, alay etme, kızdırma, kötü isim takma, hakaret etme ve küçük düşürme gibi edimleri içermektedir.

Araştırmada elde edilen yukarıdaki bu sonuç Kapcı (2004), Kepenekçi ve Çınkır'ın (2003) araştırma sonuçlarıyla örtüşmektedir. Kapcı (2004) tarafından ilköğretim dördüncü ve beşinci sınıf öğrencilerinin maruz kaldıkları zorbalık türleri araştırılmıştır. Araştırmaya 99 kız ve 107 erkek olmak üzere toplam 206 öğrenci katılmıştır. Araştırma sonunda, öğrencilerin % 40 oranında bedensel, sözel, duygusal ve cinsel zorbalığa maruz kaldıkları sonuçlarına ulaşılmıştır. Kepenekçi ve Çınkır (2003) tarafından yapılan bir araştırmada, öğretmen ve yöneticilerin okul zorbalığına ilişkin görüşleri ortaya konulmaya çalışılmıştır. Eğitimciler; bedensel zorbalık kategorisi içinde itme davranışının, sözel zorbalık kategorisi içinde ad takma ve alay etme davranışlarının, duygusal zorbalık kategorisi içinde eşyalara zarar verme davranışının ve cinsel zorbalık kategorisi içinde cinsellik içeren sözler söyleme davranışının okullarda çok sık uygulandığını belirtmiştir. Ayrıca, zorbalık olaylarının genellikle okul bahçesinde gerçekleştiği, erkek öğrencilerin, sorunlarını nasıl çözeceklerini bilemedikleri için zorbalığa başvurdukları sonucuna ulaşılmıştır.

Araştırmada üst yönetim desteğinden kaynaklanan faktörler temasının alt temaları olan verilerden hareketle bürokratların yani vali, kaymakamların herhangi bir şey olduğu zaman anlamadan, dinlemeden direkt olarak okul müdürlerini suçlamaları ve görevden almaya çalışmaları, velilerin aşırı derecede şımartılması, öğretmenleri ve idarecileri birer hizmetçisi olarak görmeleri ve velilerin tanıdık yetkili kişilerin vasıflarını kullanarak müdürlere baskı yapmak istemesi, bir şey olduğu zaman üst yönetimin okul müdürünün arkasında durmaması müdürlüğün istenilmemesinde çıkan sonuçtur .

Bürokrasinin okullarda aşırı katı ve kuralcı şekilde işlemesi, bazı sorunlara neden olmaktadır. Bu sorunlar (Sapre, 2000, Akt : Şimşek , 2004) tarafından şöyle sıralanmaktadır: Yöneticilerin kaynak konusunu her sorunun üzerinde görmeleri, yöneticilerin emir-komuta zinciri içinde hesap vermeleri, bireyler arası ilişkilerin hiyerarşi, statü ve yetki sınırları içinde gerçekleştirilmesi, kararların temelinde kurallar, yönetmelikler ve genelgelerin yer alması, dolayısıyla yaratıcılığın körelmesi, ödüllendirme sisteminin temelinde kıdemin yer alması, sistemin merkeziyetçi bir yapıya sahip olmasından dolayı değişim ve yenileşmeye ancak

hiyerarşinin tepesinden başlanabilmesi ve astların reform önerileri geliştirememeleridir.

Araştırmada maddi bir getirisinin olmamasından kaynaklanan faktörler temasına göre elde edilen verilerden hareketle okul müdürlüğünün maddi bir getirisinin olmaması öğretmenlere göre fazla çalışılması, fazla enerji harcanılması ve gelirin az kazanılması maddi anlamda desteklenmemesi müdürlüğün istenilmemesinde çıkan sonuçtur. Dershanelerin kapatılması sürecinden sonra yaygınlaşan destekleme ve yetiştirme kurslarında görev alan öğretmenler, girdikleri derslerde normal ek ders ücreti karşılığında çalışmaktaydılar. Ancak 15.04.2015 tarih ve 29327 sayılı Resmî Gazete’de yayımlanan Bazı Kanun ve Kanun Hükmünde Kararnamelerde Değişiklik Yapılması Hakkında Kanunun 9 . maddesi ile 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu’nda değişiklik yapılması ile öğretmenler kurslarda girdikleri ders karşılığında normal ek ders ücretlerinin iki katı ücret almaya başlamıştır (<http://www.resmigazete.gov.tr/default.aspx>) . Göksu ve Gülcü’de (2016) yaptıkları çalışmada, öğretmenlere bu kurslarda görev alma sebeplerini sormuşlar ve öğretmenlerden en çok “ek ders/ücret” cevabını almıştır. Öğretmenler; destekleme, yetiştirme kurslarını kazanç olayı olarak görmüştür. Dolayısıyla müdürden fazla ek ders ücreti almaktadır.

Bu araştırmadan elde edilen verilerden hareketle okul müdürünün çalıştığı personelden ücret konusunda daha az maaş alması, ücret adaletsizliğinin olması müdürün motivasyonunun düşmesi, müdürlüğün istenilmemesinde çıkan sonuçtur. İş tatmini, genel olarak kişinin işine karşı gösterdiği olumlu veya olumsuz tutumdur. Bu bağlamda, işe karşı olumlu ruh hali, iş tatminini, işine ilişkin olumsuz tutumları ise iş tatminsizliğini ortaya çıkaracaktır (Erdoğan, 1999). Bu bakımdan ücretin miktarı kadar çalışanlar arasında adil dağılımı da önemli tatmin veya tatminsizlik nedeni olabilecektir. Bu araştırmadan elde edilen sonuçlar Ataay’ın (1985) araştırmasındaki sonuçlarla örtüşmektedir. Yapılan bir araştırmaya göre ücret tatminine yönelik olumsuz tutumların temel nedeninin % 49 oranında adaletsiz ücret algısından, % 21 oranında yetersiz ücret algısından kaynaklandığı ortaya konulmuştur.

Araştırmada ekonomik nedenden kaynaklanan faktörler temasının alt temalarından elde edilen veriler ışığında Bakanlık'ın liseler hariç olmak üzere temel eğitim okullarına bütçe ödenek göndermemesi, ödenek ayırmaması müdürlüğün istenilmemesinde çıkan sonuçtur. Bu araştırmadaki bu sonuç, Mentеше, Üstün ve Gökdelen' in (2012) sonuçlarıyla örtüşmektedir. Mentеше, Üstün ve Gökdelen'in (2012) araştırma sonucunda okulların öğretim yılı boyunca karşılaştıkları giderlerin çeşitlenerek arttığını ve buna karşılık devlet tarafından verilen ödeneklerin azaldığını göstermektedir.

Bu araştırmada Bakanlık tarafından sadece liselere aktarılan ödeneklerin temel eğitim okullarına aktarılmadığı sonucuyla Kavak, Ekinci ve Gökçe'nin (1997) ilköğretimde yaptıkları araştırma sonuçlarıyla örtüşmektedir. Devlet bütçesinden eğitime ve ilköğretime ayrılan kaynaklar yetersizdir. Mevcut kaynak akışıyla, geçmişin açıklarını ve ihtiyaçları karşılamak mümkün görünmemektedir. Bu durum, ilköğretime kaynak sağlama ve kaynak dağıtım konularında yeni yaklaşımları ve açılımları gerektirmektedir. Alpay'ın (2011) çalışmasında okul müdürlerinin ortaöğretime devlet tarafından ödenek verilmesini eleştirmeleri ve bu tür ödeneğin verilmesinin gerektiğini belirtmeleri bu araştırmanın sonucu ile benzerlik söylenebilir. Çınkır (2010) tarafından yürütülen bir çalışmada; okul müdürlerinin, bütçe konusunda en fazla okulun özerk bir bütçesinin olmamasını dile getirmiş olmaları, bu araştırmanın sonuçlarıyla örtüşmektedir.

Özmen ve Yalçın'a (2011) göre kamu kaynaklarından ayrılan ödeneklerle ihtiyaçlarını karşılayamayan eğitim kurumları, ihtiyaçlarını karşılamak için kamu dışından finans desteği sağlamanın yollarını aramaktadır. Altuntaş (2005), Yolcu (2007) ve Alpay'ın (2011) ilköğretimde yaptıkları araştırma sonuçlarına göre kamu kaynaklarının sınırlı olması nedeni ile okul müdürlerinin özel kaynaklar aramak zorunda kalması sonucu, bu araştırmanın sonuçlarıyla örtüşmektedir.

Araştırmadan elde edilen verilere göre ödenek problemleri olması ve ödeneklerin zamanında gelmemesiyle elektrik, su, doğalgaz vb. bunların kesilme durumlarının ortaya çıkması ve hizmet alımlarının olmaması, müdürlüğün istenilmemesinde çıkan sonuçtur. Bu araştırmadaki sonuç, Hoşgörür ve Arslan'a

(2014) göre okullar kendi kaynaklarını yaratma çabası içindedir. Okul müdürlerine göre, yetersiz olan kaynaklar okullara bazen geç aktarılmakta, bu durum da zaten sıkıntılı olan okulu, ayrıca zora sokmaktadır. Hoşgörür ve Arslan'ın (2014) bu sonucu, bu araştırmanın sonucunu desteklemektedir.

Bu araştırmadan elde edilen verilerden hareketle okulların maddi imkânsızlıklar içinde olması bazı durumlarda müdürlerin kaynak bulmak için uğraşmaları bundan dolayı okulun büyük ihtiyaçlarının karşılanamaması müdürlüğün istenilmemesinde çıkan sonuçtur. Hoşgörür ve Aslan'ın (2014) yaptığı çalışmada, okulların kaynak yetersizliği nedeni ile zor durumda oldukları ve kendilerine kaynak yaratma konusunda sorunlar yaşadığı sonuçlarına ulaşıldığı tespit edilmiştir. Çınkır (2010) tarafından yürütülen bir çalışmada okul müdürleri maddi kaynak yetersizliğini bütçe konusunda yaşanan önemli sorunlar olarak belirtmiştir. Yine Gümüşeli (2001) tarafından yapılan bir araştırmada, okul müdürlerinin okul yönetiminde karşılaştıkları sorunlardan ilk dördünün başında “maddi kaynak yetersizliği” geldiği belirtilmiştir. Bu sonuçlar araştırmanın yukarıdaki sonucuyla örtüşmektedir, diyebiliriz.

Araştırmadan elde edilen verilerden hareketle okul aile birlikleri kanalıyla para toplanılmaya çalışılması ve bunun ise yeterli olmaması, müdür olunca kaynak bulmak için başka alanlara yönelmesi, okul aile birliğinin müdürler üzerinden yürütülmesinin müdürlere yük getirmesi müdürlüğün istenilmemesinde çıkan sonuçtur. Gerçekten de müdürler kaynak bulmak için çevredeki esnaf ya da zengin iş adamları gibi kişilere başvurmaktadır. Ya da kaynak bulmak için çabalamaktadırlar. Okul aile birliği işlemlerinin müdürler üzerinden yürütülmesi de müdürlere artı yük getirdiğinden müdürlüğün istenilmemesinde çıkan sonuçtur.

29 Ocak 2004 tarih ve 5072 sayılı Dernek ve Vakıfların Kamu Kurum ve Kuruluşları ile İlişkilerine Dair Kanun'un çıkarılmasının ardından Milli Eğitim Vakfı adı altında okullara para toplama ve değerlendirme imkânı sağlayan vakıflar ve bu vakıflara bağlı okullarda kurulan Okul Koruma Dernekleri kapatılmıştır. Okul Koruma Dernekleri, veli ve okul için gerekli olan maddi desteği sağlamaktaydı. MEB tarafından 2005 yılında Okul Aile Birliği yönetmeliğinde değişiklikler yapılarak yeniden yayımlanmış ve okullardaki okul aile birliklerine önemli görev ve

yetkiler tanınmıştır (Özdemir, 2011). Okul Koruma Derneklerinin kapatılmasıyla Okul Aile Birlikleri, yardım toplama ve kantin işletme konusunda tek yetkili hale gelmiştir (Nural, Kaya ve Kaya, 2013). 2012 yılında yönetmelikte yeni düzenlemelerle okul-aile birliklerine daha çok yetki ve sorumluluk tanınarak daha fazla özerklik verilmiş ve okulların kendilerine ait bütçe oluşturmalarının önü açılmıştır. Bu yönetmelikte 2019 yılında değişiklik yapılmıştır.

İlgili yönetmelikte okul aile birliğinin gelirleri; yönetmeliğin 15. maddesinde şöyle belirtilmiştir: a) Ayni, nakdî, şartlı/şartsız bağış ve yardımlardan, b) Okulların bünyesindeki kantin ve benzeri yerlerin işlettilmesi, gerektiğinde işletilmesinden elde edilen gelirlerinden, c) Kamu kurum ve kuruluşları, özel hukuk tüzel kişilikleri ve gerçek kişilerin, örgün ve yaygın eğitim kurumları bünyesinde eğitim ve öğretimin yapıldığı saatler dışında gerçekleştirecekleri sosyal, kültürel, sportif, kurs, proje, sınav, toplantı, kampanya ve benzeri gelir getirici etkinliklerinden sağlanan gelirlerden ç) Diğer gelirlerden, oluşur. Birlikler, velileri hiçbir surette bağış yapmaya zorlayamaz, okul kayıt döneminde bağış ve yardım toplayamaz. (<http://mevzuat.meb.gov.tr/dosyalar/1532.pdf>)

Araştırmadaki bu sonuçlar, Özer, Demirtaş ve Ateş (2015) tarafından yapılan araştırmada yöneticilerin çoğunluğunun okulun giderlerinin gelirlerden fazla olduğu, dolayısıyla da okul yöneticilerinin kaynak arama zorunda kaldıkları belirlenmiştir. Kavak, Ekinci ve Gökçe'nin (1997) yaptığı araştırmada, okulların sağladığı kaynakların bir kısmının kayıt parası, dergi parası, kıyafet satışı, bağış vb. iken bir kısmının da sınıf içinde öğretmenler aracılığıyla karşılandığı tespit edilmiştir, sonuçlarıyla araştırmadaki sonuçların örtüştüğü söylenebilir.

Araştırmadan elde edilen sonuçlardan hareketle okulun ihtiyaçlarının maddi imkânlarla karşılanmaması ve bunun için okul aile birliklerinin devreye sokularak belli bir yere kadar çalıştıktan sonra, bütün sorumluluğun müdürde olması ve müdürün bu konuda sıkıntı çekmesi, bir taraftan maddi sıkıntılar diğer taraftan para istenmesinin suç sayılması, okulun fiziksel özelliklerini düzenleyememe, öğretmenlerin ve müdürün para toplamasının veliler tarafından şikâyet edilmesi, velilerin müdürlerden aşırı isteklerde bulunmaları ve bağışların gönüllü olmasından

dolayı okul aile birliğinde, velilerin elini taşın altına koymak istememeleri yani bağış yapmamaları okul müdürlüğünün istenilmemesinde çıkan sonuçtur . Okul müdürü kaynak bulmak için okul aile birliklerini devreye sokmakta fakat bağış alınca da veliler tarafından şikâyet edilmektedir. Bakanlık okullara para göndermediği sürece de bu sürüp gidecektir. Ayrıca velilerin bağış yapmamaları ve okullarda sıkıntıların olması ve bağış almanın suç sayılması arasında kalan okul müdürü Bakanlıkla veliler arasında kalıp gidecektir. (Özgan ve Aydın, 2010; Nural, Kaya ve Kaya, 2013) tarafından yapılan araştırmalarda üst yöneticilerin, “Okula bağış yapmak zorunda değilsiniz .” gibi yaptıkları açıklamalarla okul yöneticilerini zor durumda bıraktıkları sonucuna ulaşılmıştır. (Zoraloğlu, Şahin ve Fırat, 2004; Özmen ve Yalçın, 2011; Demirtaş ve Ateş, 2015), okul yöneticilerinin, okul aile birliği ve velilerden bağış, kantin ve salon kirası, okul içi ve dışı gerçekleştirilen sosyal faaliyetler gibi eğitime katkı payı adı altında farklı yollarla okullara gelir kaynağı bulmaya çalıştıkları görülmektedir (Kayıkçı, 2014). Özer, Demirtaş ve Ateş (2015) yılında yaptıkları araştırmada okul-aile birliklerinin okula katkılarının okul yönetimlerine sorun oluşturduğu görüşündedir. Erdem (2007) ise yaptığı çalışmada yöneticilerin bu durumdan rahatsız olduklarını ifade etmektedir. İlköğretim okulu yöneticilerin başvurduğu diğer özel gelir kaynağı ise bağışlardır (Öztürk, 2002). Kavak Ekinci ve Gökçe (1997) tarafından yapılan araştırmaya göre kent okulları, 27 çeşit özel gelir kaynağı oluşturmuştur. Öztürk (2002) tarafından yapılan araştırmaya göre ise ilköğretim okullarının 22 çeşit özel gelir kaynağına sahip olduğu vurgulanmaktadır. Süzük tarafından 2002 yılında yapılan araştırmaya göre, ilköğretim okulların 39 çeşit bütçe dışı kaynağına sahip olduğu ortaya konmuştur (Yolcu, 2007). Yolcu (2007) tarafından yapılan araştırmaya göre, ilköğretim okullarının 13 çeşit bütçe dışı kaynağına sahip olduğu tespit edilmiştir.

Zoraloğlu, Şahin ve Fırat (2004) tarafından yapılan “İlköğretim Okullarının Finansal Kaynak Bulmada Karşılaştıkları Güçlüklerin Okula Etkileri” konulu araştırmasına göre ilköğretim okullarına bağış toplamada öğretmenlerden, velilerden ve üst yönetimlerden kaynaklı sorunlar yaşanmaktadır. Öğretmenler, para toplamak istemediklerinden yöneticilerle çatışmakta, veliler para vermemekte, verdikleri paranın da amaca uygun kullanılmadığını düşünmekte, üst yöneticiler ise şikâyetler

olduğunda okul yöneticilerini savunmamaktadır. Korkmaz'ın (2005) “ İlköğretim Okullarının Karşılaştıkları Finansal Sorunlar” konulu araştırmasına göre velilerin ekonomik durumları elverdiği ölçüde okullara katkıda bulunması yoluyla okulların kaynak sorunlarının çözülebileceği ortaya konmuştur. Yukarıdaki bu araştırmadan elde edilen sonuçlar, alan yazında araştırma yapanların sonuçlarıyla örtüştüğü söylenebilir. Sonuç olarak okulların maddi imkânsızlıklarının çok olması bütçe ve ödenek problemlerinin olması ve velilerin bağış yapmamaları okul müdürlüğünün istenilmemesinde bir faktördür diyebiliriz.

Araştırmada velilerden kaynaklanan faktörler temasının alt temalarından elde edilen verilerden hareketle öğrenci ve kıyafetle ilgili iletişimde bir sıkıntı yaşandığı zaman velilerin düstursuz üslubu bozuk olarak okula gelmeleri ve okul idaresini suçlayıcı kelimeler kullanması, velilerin okulun işlerine karışmaları ve velilerin kompleksli olmaları, velilere verilen hakların fazla olması, fazla yüz verilmesi ve bunu velilerin kötü yönde olumsuz kullanmaları, veli profilinin artık değişmiş olması sonucudur. Literatürde bu sonucu destekleyecek veya bu sonuçla çelişecek herhangi bir araştırmaya rastlanılamamıştır.

Araştırmadan elde edilen veriler ışığında velilerin tek taraflı olarak müdürleri en kolay yoldan şikâyet edebilmesi, karalayabilmesi, iftira atabilmesi ve “Çamur at, izi kalsın.” şeklinde yaklaşımlar sergileyebilmesi ve bu şikâyetlerin cezasız kalması, bunun da amirler tarafından itibara alınması ve müdürlerin üzülmeleri ve yıpranması, bu şikâyetler sonunda da amirler tarafından ciddi araştırmalar yapılmaksızın okul müdürünü direkt suçlayıcı tavırlar sergilenilmesi ve veliler tarafından sürekli şikâyet edilmesi müdürlerin potansiyel suçlu sayılması müdürlüğün istenilmemesinde çıkan sonuçtur. Özer'in (2014) yaptığı araştırmadaki sonuçlara göre ‘Alo 147’ hattıyla ilgili bilgisi olan 47 öğretmenin 30 tanesi bir şikâyet hattı olarak tanımlamaktadır. Diğer 17 öğretmen ise hattı olumsuz ifadelerle tanımlamaktadır. Öğretmenler, iletişim merkezinin öğretmen ve yöneticileri şikâyet etmek için kullanıldığını ve bu şikâyetlerin de çoğunun asılsız olduğunu söylemektedir. Erdoğan ve Moğol'un (2014) yaptığı “Alo 147 MEB İletişim Merkezine Gelen Çağrıların Analizi ve Değerlendirilmesi” adlı araştırma sonuçlarından elde ettiği önerilerini “Ayrıca Alo

147 hattını arayanların kimlik bilgilerinin gizli tutulması nedeniyle asılsız ihbar ve şikâyetlerin gelmesi, okul idarecilerini ve öğretmenleri oldukça zor durumda bırakabilmekte buna bağlı olarak ilgili kişilerin bu durumdan olumsuz etkilenmeleri söz konusu olabilmektedir .” demiştir . Bütün bu sonuçlar, araştırmadaki sonuçlarla örtüşmektedir. Sonuç olarak veliler tarafından tek taraflı olarak okul müdürlerinin çok kolay yoldan şikâyet edilmesi ve bu şikâyet eden velilerin cezasız kalmaları, amirler tarafından şikâyetlerin ciddiye alınıp okul müdürlerinin suçlanması ve okul müdürlerinin potansiyel suçlu durumunda olması, müdürlüğün istenilmemesinde etkili olan faktörlerdendir diyebiliriz.

Araştırmada ailevi nedenden kaynaklanan faktörler temasının alt temalarından elde edilen verilerden hareketle okul müdürünün mesai kavramının olmaması ve belirsiz çalışma saatlerinin olması hafta sonları da okulda bulunulması ve sürekli okulla ilgilenilmesi; aileyle, çocuğuyla ilgilenmeye vaktin kalmaması, aileden ödün verilmesi, sosyal sorunların ortaya çıkması, müdürlüğün istenilmemesinde çıkan sonuçtur. Araştırmadan elde edilen verilerden hareketle okul müdürünün sadece okuldaki insanlardan sorumlu olmaması, müdürün de ailesi, çocuk çocuğunun olması ve bu yüzden kendi çocuğuna zaman ayıramaması, çocuğunu ihmal ettiğini düşünmesi, çocuğun dersleriyle ilgilenememesi, müdürlüğün istenilmemesinde ortaya çıkan sonuçtur. Alan yazında yukarıdaki sonuçları destekleyecek veya bu sonuçlarla çelişecek araştırmalara rastlanılamamıştır.

Araştırmadan elde edilen verilerden hareketle öğretmenlerin on beş tatilinin ve yaz tatillerinin olması, öğretmenlerin tatil zamanlarının müdürlerden fazla olması, çalışma saatlerinin müdüre göre kısa olması; müdürlerin ise yıllık izinlerinin az olması, yaz tatillerinde tek başına kalması ve bir yazı için gün boyunca okulda beklemesi; yaz tatillerinin, kısıtlı çalışma saatlerinin fazla olması müdürlüğün istenilmemesinde çıkan sonuçtur. Literatürde bu sonucu destekleyecek veya bu sonuçla çelişecek araştırmalara rastlanılamamıştır.

Araştırmada iş arkadaşlarıyla yaşanan sorunlar temasının alt temalarından elde edilen verilerden hareketle çalışılan personelle iletişimde sıkıntılar yaşaması, ast ve üst arasında iletişim bozukluğunun olması, astlarına istediği şekilde yardımcı

olunamaması ve öğretmenin görevinin hatırlatmasının müdür ile öğretmenin arasının soğumasına, yanlış anlaşılmasına ve bu yüzden de ikili ilişkilerin zedelenmesine yol açması, çalıştığı personelinin sorumluluğunu bilmemesi ve personel tarafından genel sorumluluğunun alınmak istenilmemesi sonucudur. Dağlı'nın (2000), Demircan'ın (2001), Arslantaş'ın (2002) ve Özer'in (2002) araştırmalarında öğretmenler okul müdürlerinin iletişim becerilerini “yeterli bulmadıkları” sonucuna ulaşmıştır. Bu sonuçlar, yukarıdaki araştırma sonuçlarıyla çelişmektedir. Çünkü buradaki iletişim okul ortamında müdürden değil öğretmenlerden kaynaklanmaktadır.

Araştırmada taşımali ve pansiyonlu okullardaki iş yükü olmasından kaynaklanan faktörler temasının alt temalarından elde edilenlerden hareketle servis şoförlerinin yolcu almaları ve bunlarla ilgili kavgaların olması tutanakların tutulması ve taşımali okulun yorması ; taşımali öğrencilerin bütün sorumluluğunun okul müdürüne verilmesi, taşıma şirketlerinin bu konuda sorumluluğunun olmaması, taşımali eğitimin sıkıntı oluşturması, taşıma yemeklerinde sıkıntı yaşanması, öğrencilerin takip ve kontrol edilmesinin zor olması, pansiyonlu okulun sorumluluğunun ve iş yükünün olması, müdürlüğün istenilmemesinde çıkan sonuçtur. Gerçekten de taşımali okul olması, bunların sıkıntısının olması gerek şoförler gerek öğrenci servisleri gerekse öğrencilerin takip edilmesi ve servislerin öğrencileri erken bırakmaları ya da geç almaları hepsi birer problemdir. Bütün bunlar ise okul müdürlüğünün sorumluluğunda olup taşıma servislerinde ise hiçbir sorumluluk yoktur. Bu da ister istemez müdür olmayı düşündürmektedir. Karakütük (1996) tarafından yapılan araştırma, Ankara'nın Sincan ilçesindeki taşımali ilköğretime ilişkin karşılaşılan sorunların ve çözüm önerilerinin belirlenmesine yönelik örnek olay incelemesi şeklindedir. Bu araştırma, alan yazın tarama modelindedir. Araştırmanın örneklemini 11 yönetici, 18 öğretmen ile 19 öğrenci velisi olmak üzere toplam 48 kişi oluşturmaktadır. Bu araştırmada ulaşılan sonuçlardan birisi, yöre halkının servis araçlarına binmeleri, çocukların ayakta gidip gelmesine neden olmakta, yine yolların bozuk olması, taşıma işini aksatmaktadır (Karakütük, 1996).

Altunsaray (1996) tarafından Balıkesir ilinde "Taşımali İlköğretim Değerlendirilmesi" adlı bir araştırmada ise şu sonuçlara ulaşılmıştır: Öğrencileri taşıyan araçların kapasite olarak yeterli olmadığı, taşıma araçlarının kışın yeterince ısınmadığıdır. Büyükboyacı (1998) tarafından Çanakkale’de yapılan “Taşımali İlköğretim ve Sorunları” adlı araştırmanın sonucunda ise taşımali araçlarına öğrenciler dışında kimseler alınmamalıdır, demiştir. Bütün bu araştırmalardan elde edilen sonuçlar, bu araştırmanın yukarıdaki sonuçlarını destekler niteliktedir. Öğretmenler tarafından servis şoförlerinin hareket saatlerine pek uymadığı da dile getirilmiştir. Bu sorun da yeterli denetimin yapılmadığını göstermektedir. Altunsaray’ ın (1996), ulaştığı sonuç, araştırmanın bu sonucuyla örtüşmemektedir. Altunsaray (1996) araştırmasında, servis araçlarıyla öğrencilerin zamanında taşındığı sonucuna ulaşmıştır.

Özkan (1997), Küçüköğlü (2001) ve Yılmaz (1998) araştırmalarında, taşınan öğrencilerin öğle yemeğı ile ilgili sorunlarının bulunduğunu ortaya koymuştur. Receptoğlü (2006) tarafından “Taşımali İlköğretim Uygulamasında Taşıma Merkezi Olan İlköğretim Okullarının Sorunları: Çankırı, Karabük ve Kastamonu İli Örneğı” adlı bir araştırma yapılmıştır. Bu araştırmada yolların kış aylarında kapanması ve bozulmasının taşımayı olumsuz yönde etkilediğı, taşıma araçlarının okula zamanında ulaşamadığı sonucuna ulaşmıştır (Receptoğlü,2006). Bu sonuçlar, araştırmanın yukarıdaki bu sonuçlarıyla örtüşmektedir.

Taşımali ilkokul uygulamasının taşıma merkezi okullarda iş yükünü arttırdığını ve yöneticilerin rutin görevlerine bu iş yükünün de eklenmesi sonucu ortaya çıkan durumdan, yöneticiler etkilenmektedir. Bu sonucu, Baş (2001) ve Kabaş’ ın (2006), araştırma sonuçları desteklemektedir. Baş (2001) ve Kabaş’ ın (2006) araştırma sonuçlarına göre, taşımali ilkokul uygulaması, okul yönetiminde sorunların artmasına sebep olmaktadır.

Araştırmada medyadan kaynaklanan faktörler temasının alt temalarından elde edilen verilerden hareketle medyanın milli eğitim personelini suçlayıcı tavırlarda olması, her konuda velilerin haklı milli eğitim camiasının tamamen suçlu pozisyonda yansıtılması, müdürlerin bazı konularda haklı olmasına rağmen halk nazarında kötü

olarak görülmesi, medyanın yanlış da söylese doğru da söylese halkın gözünde her zaman haklı olarak görülmesi, medyanın olumsuz tutum ve yanlış yönlendirmesiyle okul müdürlüğünün yok sayılmaya başlanması müdürlüğün istenilmemesinde ortaya çıkan sonuçtur .

Terim olarak sosyal medya, kullanıcıların ağ teknolojileri kullanarak etkileşimini sağlayan araç, hizmet ve uygulamaların bütünü temsil etmektedir (Boyd, 2008, Akt: Öztürk ve Talas, 2015).Tabi ki bunların yanında gazeteler, telefonlar, televizyonlar da medya sayılmaktadır. Günümüzde şiddeti ve saldırganlığı adeta tetikleyen medya olmaktadır. Bundan da en çok çocuklar etkilenmekte olup çocuklar, bu durumu normalmiş gibi kabul edip öyle davranmaktadır. Medyanın sundukları kahramanların bir çocuğunun şiddet davranışlarında buldukları görülmüştür (Singer ve ark. 1984, Walmavan der Molen, 2004, Akt. Teyfur, 2014).Medya çocuk ilişkisinde de en fazla araştırma yapılan konuların başında ise şiddet olaylarının olduğudur. Programlarda, fiziksel şiddet yüksek oranda yer almaktadır (Ayrancı, Köşgeroğlu ve Günay, 2004).

Bu bağlamda Şubatlı, Akgöngür, Öztürk, Uruş ve Aydoğdu (2006) tarafından yapılan bir araştırmada çocukların izledikleri filmlerin kahramanlarına öykündükleri ve okulda akran grupları içerisinde söz konusu film kahramanlarına özgü tavır ve dil geliştirdikleri bulgusu elde edilmiştir (Akt. Teyfur,2014). Ebeveynlerin medyanın yanlış kullanımının içerdiği riskleri bilmelerinin bu konuda alınacak önlemler için en önemli belirleyici faktör olduğunu belirtmiştir. Yavuzer, Gündoğdu ve Dikici'ye (2009) göre, öğretmenler okullardaki şiddet olaylarının nedeni olarak basın-yayın organlarını, interneti göstermektedir. Altun, Guneri ve Baker (2006) “Basındaki Yansımaları ile Okuldaki Şiddet” adlı çalışmalarında okulda uygulanan şiddet haberlerini incelemiştir. Buna göre öğretmenlerin öğrencilere uyguladıkları şiddet konulu haberlerin başında dayak ile ilgili haberler geldiği belirtilmiştir. Bütün bu sonuçların, araştırmamızın yukarıdaki sonuçlarıyla örtüştüğü söylenebilir.

5.2.Öneriler

Araştırmada elde edilen sonuçlar ışığında aşağıda uygulamaya ve araştırmacılara yönelik çeşitli önerilere yer verilmiştir.

5.2.1. Uygulamaya Yönelik Öneriler

1- Müdür görevlendirmeleri objektif olarak (yazılı sınavlar, hizmet öncesi alınacak sertifika ve sözlü sınav yapılacaksa MEB tarafından ve akademisyenlerden oluşan bir kurul tarafından) yapılabilir.

2-Okul müdürlüğünün sorumluluğu azaltılarak yetkileri arttırılabilir sorumluluk yetki dengesi sağlanabilir.

3- Okul müdürlerinin iş tanımları net olarak yapılabilir.

4-Okul müdürlerinin yetişmesi sağlanabilir gerekirse yüksek lisans yaptırılabilir.

5- Mevzuat okul müdürlüğünü destekleyecek şekilde yeniden düzenlebilir.

6- Okul müdürleri, üst yönetim tarafından desteklenebilir ve gerekirse okul müdürlerine özerklik tanınabilir.

7-Okul müdürlerinin, mesai arkadaşlarından daha fazla ücret alması sağlanabilir.

8- MEB tarafından özellikle ilkokul ve ortaokullara ödenek sağlanabilir.

9-Okul müdürlerinin iş yükü azaltılabilir ve eğitim öğretim dışında (bina bakım, onarım, muhakkiklik, iş sağlığı ve güvenliği gibi) iş yükleriyle uğraşmaması için MEB'den uzman kişilerden ve güvenlik birimi kişilerinden oluşturulan bir heyet tarafından yürütülmesi sağlanabilir.

10-Velilerin gereksiz şikâyetlerine önlem alınabilir, gerekirse iftira niteliğindeki şikâyetlerde velilere de yaptırım getirilebilir.

11-Taşımalı olan okullarda sorumluluk, okul müdürleri ile taşıma firmaları arasında paylaşılabilir.

14- Medyanın, kamuoyunu aydınlatabilmesi için MEB’le ilgili sürekli olarak veri kaynaklarına ulaşması sağlanabilir.

5.2.2.Araştırmacılara Yönelik Öneriler

1-Benzer çalışmalar farklı il ve ilçelerde yapılabilir.

2-Benzer çalışmalar okul yöneticisi olmak isteyen öğretmenlerle yapılabilir.



KAYNAKÇA

- Açıkalın, A. (1998). *Toplumsal kurumsal ve teknik yönleriyle okul yöneticiliği*. Ankara: Pegem Akademi.
- Açıkalın, A., Şişman, M. ve Turan S. (2007). *Bir insan olarak okul müdürü*. Ankara: Pegem Akademi.
- Ada, S. ve Baysal, N. Z. (2010). *Türk eğitim sistemi ve etkili okul yönetimi*. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Ağaoğlu, E., Altınkurt, Y., Yılmaz, K. ve Karaköse, T. (2012). Okul yöneticilerinin yeterliklerine ilişkin okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin görüşleri (Kütahya ili). *Eğitim ve Bilim*, 37 (164), 159-175.
- Akbaşlı, S. ve Balıkcı, A. (2013). Okul yöneticisi ve öğretmen görüşlerine göre okul yöneticiliğinin meslekleşmesinin değerlendirilmesi. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 9 (2), 366-377.
- Akçadağ, T. (2014). Okul yöneticilerinin bakış açılarıyla yöneticilerin yetiştirilme, atama ve yer değiştirmeleri; sorunlar ve çözümler. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 29, 135-150.
- Akçay, C. (1996). *Okul yönetimi*. Ankara: 72 Ofset Tesisleri.
- 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.
- Aktepe, V. (2014). Okul yöneticilerinin seçme ve yetiştirilme uygulamalarına yönelik öğretmen ve yönetici görüşleri. *International Periodical For The Languages, Literature and History of Turkish or Turkic*, 89-105.
- Akyüz, Y. (1985). *Türk eğitim tarihi*. Ankara: Ankara Üniversitesi Basımevi.
- Akyüz, Y. (2008). *Türk eğitim tarihi*. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.

- Alioğlu, T. A. (2003). *Türkiye, Amerika Birleşik Devletleri, Japonya ve Almanya eğitim sistemlerinde eğitim yöneticisi yetiştirme ve atama politika ve uygulamaları* (Yüksek lisans tezi).Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Allı, B. O. (2005). İş sağlığı ve güvenliğinde temel ilkeler, duyarlılık artırma seminerleri. ISAG OHS Projesi. Ankara.
- Alpay, A. G. (2011). *İlköğretim okullarında finansman ile ilgili okul müdürlerinin görüşleri üzerine nitel bir araştırma* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Yedi Tepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Altın, F.ve Vatanartıran, S. (2014). Türkiye’de okul yöneticisi yetiştirme, atama ve sürekli geliştirme model önerisi. *Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi (KEFAD)*, 15(2), 17-35.
- Altun, S. A., Güneri, Y. O. ve Baker, Ö. E. (2006). Basındaki yansımaları ile okulda şiddet. *Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 24, 12-21.
- Altunsaray, A. (1996).*Taşımali ilköğretim uygulamasının değerlendirilmesi (Balıkesir örneği)* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
- Altuntaş, S. Y. (2005). *İlköğretim okullarının finansman ihtiyaçlarını karşılama düzeyleri (Van ili örneği)* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Yüzüncü Yıl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Van.
- Arslan, H .(2002, Mayıs). Okul Müdürlüğünü Geliştirme Programları. 21. Yüzyıl Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi Sempozyumu, Ankara.
- Arslantaş, İ. (2002). *Ortaöğretim okullarında iletişim* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Dicle Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Diyarbakır.
- Aslanargun, E. (2011). Türkiye’de okul yönetimi ve atama yönetmelikleri. *E-Journal of New World Sciences Academy*, 6(4), 2646-2659.

- Ataay, D. İ. (1985). *Ücret tatmini ve ücret sistemleri*. İstanbul : Cihad Matbaası.
- Avsallı, H. (2012). Çalışma hayatında yeni bir dönem: 6331 sayılı iş sağlığı ve güvenliği yasası. *Süleyman Demirel Üniversitesi Fen-Edebiyat Fakültesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 26, 153-167.
- Aydın, A. (1995). Eğitim gerektirmeyen bir meslek eğitim yöneticiliği. *Çağdaş Eğitim Dergisi*, 215, 22-23.
- Aydın, A.(2000). Zorunlu temel eğitim uygulaması ve çözüm bekleyen sorunlar. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 8 (8), 98-103.
- Ayral, M . (2015). Okul müdürü yetiştirmede 2015: Sorunlar ve gelecek. (Editör: Aypay A.) . *Türkiye’de Eğitim Yöneticiliği ve Maarif Müfettişleri; Seçme, Atama ve Yetiştirme*. Ankara: Pegem Akademi.
- Ayrancı, Ü., Köşgeroğlu, N. ve Günay, Y. (2004). Televizyonda çocukların en çok seyrettikleri saatlerde gösterilen filmlerdeki şiddet düzeyi. *Anadolu Psikiyatri Dergisi*, 5, 133- 140.
- Aytaç, T. (2000). *Eğitim yönetiminde yeni paradigmlar okul merkezli yönetim*. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Balcı, A. (2000). *Örgütsel sosyalleşme*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Balcı, A. (2003). Türkiye’de Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi. *21. Yüzyıl Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi Sempozyumu*, 425, 439–441.
- Balcı, A. (2004). Türkiye’de eğitim yöneticisi ve eğitim müfettişi yetiştirme uygulamaları: Sorunlar ve öneriler. *Çağdaş Eğitim Dergisi*, 29, 307.
- Balcı, A. ve Aydın, İ. (2003). *Anadolu öğretmen liseleri için eğitim yönetimi*. İstanbul: Milli Eğitim Basımevi.

- Balcı, A. ve Çınkır, Ş. (2002). Türkiye’de eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesi. *21. Yüzyıl Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi Sempozyumu Bildiriler*. 16-17 Mayıs 2002. Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları, 211-236.
- Balcı, A. (1988). Türkiye’deki ilk ve orta dereceli okul yöneticileri üzerinde yapılan bir araştırma. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 21 (1-2), 435-448.
- Balcı, A. (2003). Türkiye’de eğitim yönetici ve eğitim müfettişi yetiştirme uygulamaları: Sorunlar ve öneriler. Eğitimde yansımalar: VII. “Çağdaş eğitim sistemlerinde öğretmen yetiştirme” ulusal sempozyumu. Öğretmen Hüseyin Hüsnü Tekışık Eğitim araştırma Geliştirme Vakfı Yayınları: 8
- Balcı, A. (2007). *Sosyal bilimlerde araştırma: Yöntem, teknik ve ilkeler*. (6. basım). Ankara: Pegem A.
- Balcı, A. (2008). Türkiye’de eğitim yönetiminin bilimleşme süreci. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 14 (54), 181-209.
- Balcı, A. (2010). *Açıklamalı eğitim yönetimi terimleri sözlüğü*. Ankara: PegemA Yayıncılık.
- Balyer, A. ve Gündüz, Y. (2011). Değişik ülkelerde okul müdürlerinin yetiştirilmesi: Türk eğitim sistemi için bir model önerisi. *Afyon Kocatepe Üniversitesi Kuramsal Eğitim Bilim Dergisi*, 4, 184.
- Baş, A. E. (2016). *Okul yöneticilerinin yönetici görevlendirme yönetmeliğine ilişkin görüşleri* (Yüksek lisans tezi). Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eskişehir.
- Baş, M. (2001). *Sekiz yıllık kesintisiz zorunlu ilköğretim uygulamasında taşıma merkezi kabul edilen ilköğretim okullarının sorunları (Bolu ili örneği)* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bolu.

- Başar, H. (2000). *Eğitim denetçisi*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Başar, H. (2002). *Sınıf yönetimi*. Ankara: Pegem A Yayınları.
- Başaran, E. İ. (1996). *Türk eğitim sistemi*. (3.basım). Ankara: Yargıcı Matbaası.
- Başaran, E. İ. (1998). *Yönetimde insan ilişkileri yönetsel davranış*. Ankara: Aydan Web Tesisleri.
- Başaran, (2000). *Eğitim yönetimi nitelikli okul*.(4. baskı). Ankara: Feryal.
- Başaran, E. İ. (2006). *Türk eğitim sistemi ve okul yönetimi*. Ankara: Ekinoks Yayınları.
- Başaran, E. İ. (2008). *Türk eğitim sistemi ve okul yönetimi*. Ankara: Ekinoks.
- Bursalioğlu Z. (1994) .*Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış*. Ankara: Pegem A.
- Bursalioğlu, Z. (2005). *Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış*. Ankara: PegemA.
- Bursalioğlu, Z. (2012). *Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış*. (17.Basım). Ankara: Pegem Akademi
- Bursalioğlu, Z. (2013). *Eğitimde yönetim anlamak sistemi çözümlmek*. Ankara: Pegem A.
- Büyüköztürk, Ş., Çakmak, K. E., Akgün, Ö., Karadeniz, Ş. ve Demirel, F. (2012). *Bilimsel araştırma yöntemleri*. (Geliştirilmiş 11. Baskı). Ankara: Pegem Akademi.
- Büyüköztürk, Ş., Çakmak, K. E., Akgün, Ö., Karadeniz, Ş. ve Demirel, F. (2014). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. (17. Baskı). Ankara: Pegem Akademi.
- Cafoğlu, Z. (2007). *Sınıf yönetimi*. Ankara: Grafiker Yayınları.
- Can, H. (2006). *Organizasyon ve yönetim*. Ankara: Siyasal Kitabevi.

- Can, N. ve Çelikten, M. (2000). Türkiye’de eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesi süreci. *Milli Eğitim Dergisi*, 148 (8), 43-50.
- Cangir, A. O. (2008). *Eğitim kurumlarında yöneticilerin eğitimi ile ilgili milli eğitim politikaları ve uygulanışı* (Yüksek lisans tezi). Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Ceber, K. (2011). Kriz yöneticisi olarak mülki idari amirleri, yöneticilik mi, liderlik mi? *İdarecinin Sesi Dergisi*, 144, 37-40.
- Cemaloğlu, N. (2005). Türkiye’de okul yöneticisi yetiştirme ve istihdamı: Var olan durum, gelecekteki olası gelişmeler ve sorunlar. *Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 25 (2), 249-274.
- Cihan, O. A., Özbek, E., Özenir, D. ve Kolçak, M. (2013). MEB yönetici atama yönetmeliğinde kullanılması gereken temel ölçütler konusunda yönetici ve öğretmen görüşleri. *VI. Ulusal Lisansüstü Eğitim Sempozyumu*, 39.
- Cropley, A. (2002). *Nitel araştırma yöntemlerine giriş*. Universty of Latvia.
- Çamur, E. (2003). *Türkiye’de cumhuriyet döneminden 2001 yılına kadar olan eğitim yöneticisi yetiştirme politikalarının incelenmesi* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Çelenk, S. (16-17 Mayıs 2002). Geleceğin eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesinde bir model önerisi. *21. Yüzyıl Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi Sempozyumu Bildiriler*. 16-17 Mayıs. Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları, 65-81.
- Çelik, V. (2002). Türkiye’de eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesi. *21. Yüzyıl Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi Sempozyumu Bildiriler*. 16-17 Mayıs 2002. Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları.
- Çelikten, M. (2004). Bir okul müdürünün günlüğü. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 14(1), 123-135.

- Çetin, K. ve Yalçın, M. (2002). Milli Eğitim Bakanlığı yönetici eğitimi programlarının değerlendirilmesi. *21. Yüzyıl Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi Sempozyumu Bildiriler*. 16-17 Mayıs. Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları, 49-57.
- Çetin, K. ve Yalçın, M. (2003). 21.yüzyıl hizmet içi eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesi. *21. Yüzyıl Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi Sempozyumu*. Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları, 49-59.
- Çınkır, Ş. (2014). İlköğretim okulu müdürlerinin sorunları: Sorun kaynakları ve destek stratejileri. *İlköğretim Online Dergisi*, 9 (3), 1027–1036.
- Çınkır, Ş. ve Kepenekçi, K. Y. (2003). Öğrenciler arası zorbalık. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 34 , 236-253.
- Dağhan, G., Kalaycı, E. ve Seferoğlu, S. S. (2-4 Şubat, 2011). Milli eğitim şuralarındaki Teknoloji Politikalarının incelenmesi. *Akademik Bilişim Konferansı*. Malatya : İnönü Üniversitesi Yayınları.
- Dağlı, A. (2000). İlköğretim okullarında iletişim. *Çağdaş Eğitim Dergisi*, 265, 37–42.
- Demirtaş, H. ve Özer, N. (2014). Okul müdürlerinin bakış açısıyla okul müdürlüğü. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 22 (1), 1-24.
- Doğan, S., Demir, S. B. ve Pınar, M. A. (2014). Yönetici görüşlerine göre MEB 2013 yılı yönetici atama ve yer değiştirme yönetmeliği. *Kuramsal Eğitimbilim Dergisi*, 7 (2), 224-245.
- Döş, İ. (2013). *Etkili okul ve yönetim*. (Editör: Can, N.). *Kuram ve uygulamalarda eğitim yönetimi*. Ankara: Pegem A Akademi.
- Ekemen, K. S. (2006). Eski ve yeni iş kanunlarında çalışanların İSG eğitimi. *İş Sağlığı ve Güvenliği Dergisi*, 30, 12-17.

- Erdoğan, İ. (1999) . *İşletme yönetiminde örgütsel davranış*. İstanbul: Dönence Basım.
- Erdoğan, İ. (2000). *Okul yönetimi ve öğretim liderliği*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Erdoğan, İ. (2008). *Eğitim ve okul yönetimi*. İstanbul: Alfa Yayıncılık.
- Erdoğdu, M. Y. ve Moğul, E. (2014). Alo 147 Milli Eğitim Bakanlığı (MEB) iletişim merkezine gelen çağruların analizi ve değerlendirilmesi. *Eletronik Eğitim Bilimleri Dergisi*, 3 (5),43-55.
- Eren, E. (2009). *Yönetim ve organizasyon*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Erol, H. (2014). *Eğitim kurumlarına müdür seçiminde uygulanan sözlü sınava katılmış adayların sınava ilişkin görüşleri (Yüksek lisans tezi)*. Gaziosmanpaşa Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Tokat.
- Ezgün, C. (2011). *Cumhuriyetten günümüze ilk ve orta dereceli okullarda müdür atamalarının mevzuata göre değerlendirilmesi (Yüksek lisans tezi)*. Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Genç, M. (2006). *Eğitim örgütlerinde öğretmenlerin değişime karşı gösterdiği direnç (Yüksek lisans tezi)*. Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Göksu, İ. ve Gülcü, A. (2016). Ortaokul ve liselerde uygulanan destekleme kurslarıyla ilgili öğretmen görüşleri. *Bayburt Eğitim Fakültesi Dergisi*, 11 (1), 153-171.
- Güçlüoğulları, N. (2013) *Okul yöneticileri ve öğretmenlerin eğitim kurumlarına yönetici atamaya ilişkin görüşlerinin incelenmesi (İzmir ili Çiğli ilçesi örneği) (Yüksek lisans tezi)*.Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Gülşen, C. ve Gökçer, N. (2012). *Türk eğitim sistemi ve okul yönetimi*. (2.Baskı). Ankara : Anı Yayıncılık.

Gümüşeli, A. İ. (2001). *2001 yılında ilköğretim okulu müdürleri çalışma ortam ve koşulları, sorunları, bireysel ve mesleki özellikleri*. İstanbul: Yıldız Teknik Üniversitesi Vakfı Yayın No: YTÜVAK.FE.DK-2002-2003.

Gündoğdu, F. (2017). *Okul yöneticilerinin görevlendirmelerine ilişkin yönetici ve öğretmenlerin görüşleri* (Yüksek lisans tezi). Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

Güney, S. (2000).*Yönetim ve organizasyon el kitabı*. Ankara: Nobel.

Gürsel, M. (2003). *Okul yönetimi*. Konya: Eğitim Kitapevi.

Güven, R. (2006). Güvenlik kültürü oluşumunda eğitimin önemi. *İş Sağlığı ve Güvenliği Dergisi*, 30, 5-11.

Helvacı, M. A. (2007). *Türk eğitim sistemi ve okul yönetimi*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.

Hoşgörür, V. ve Arslan, İ. (2014). Okul örgütünün finansal kaynaklarının yönetimi sorunu (Yatağan ilçesi örneği).*Trakya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 4 (1), 91-102.

Hoy, Wayne K. ve Miskel, Cecil G. (2012). *Eğitim yönetimi teori, araştırma ve uygulama*. (Çeviri Editörü: Turan S.) .Ankara: Nobel Yayıncılık.

<http://ttkb.meb.gov.tr/> ,Erişim Tarihi: 26.02.2019.

<http://mevzuat.meb.gov.tr/dosyalar/1532.pdf> , Erişim Tarihi:05.06.2019

<http://www.mevzuat.gov.tr/MevzuatMetin/1.5.4688.pdf> ,Erişim Tarihi: 02.06.2019.

<http://www.resmigazete.gov.tr/default.aspx>, Erişim Tarihi: 04.06.2019.

<http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2014/06/20140610-7.htm>,Erişim Tarihi: 31.05.2019.

<http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/html>, Erişim Tarihi:05.03.2019.

- <https://www.egitimsistem.com/okul-yoneticiligi-sinavina-56-bin-aday-girecek-65297h.htm>, Erişim Tarihi:10.06.2019.
- <https://www.makaleler.com/burokrasi-nedir>, Erişim Tarihi:03.06.2019.
- <https://www.mebpersonel.com> ,Erişim Tarihi:07.03.2019.
- <https://www.memurlar.net/haber/830273/meb-ilk-defa-yonetici-gorevlendirme-takvimini-de-guncelledi.html>). Erişim Tarihi:10.07.2019
- <https://www.memurlar.net/haber/491782/son-10-yilin-yonetici-atama-yonetmeligi-tarihi.html>, Erişim Tarihi: 05.03.2019.
- <https://www.mevzuat.gov.tr/Mevzuat-Metin/1.5.5510.pdf>, Erişim Tarihi: 06.06.2019.
- Hunt, J. W. (2012). *İllinois'de müdür mentorluğu uygulamaları ve karşılaşılan sıkıntılar*. (Editörler: Kocabaş İ. ve Yirci, R.). *Dünyada mentorluk uygulamaları*. Ankara: Pegema.
- Ilgar, L. (2005). *Eğitim yönetimi okul yönetimi sınıf yönetimi*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Kabaş, N. (2006). *Taşımalı ilköğretim uygulamasında karşılaşılan sorunlar (Bolu ili örneği)* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bolu.
- Kapcı, E. G. (2004). İlköğretim öğrencilerinin zorbalığa maruz kalma türünün ve sıklığının depresyon, kaygı ve benlik saygısıyla ilişkisi. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 37 (1), 1-13.
- Karakütük, M. (1996). *Taşımalı ilköğretim ve sorunları (Sincan ilçesi örneği)* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

- Karip, E. ve Koksall, K. (1999). Okul yöneticilerinin yetiştirilmesi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 18, 1-15.
- Kavak, Y., Ekinci, E. ve Gökçe, F. (1997). İlköğretimde kaynak arayışları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 3 (3), 309-320.
- Kaya, Y.K. (1984). *Eğitim yönetimi: Kuram ve Türkiye'deki uygulama*. Ankara : Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları.
- Kaya, Y. K. (1996). *Eğitim yönetimi kuram ve Türkiye'deki uygulama*. Ankara: Bilim Yayınları.
- Kaya, Y. K. (1999). *Eğitim yönetimi: Kuram ve Türkiye'deki uygulama*. Ankara: Bilim Yayıncılık.
- Kayıkçı, K. (2001). Yönetici yetiştirme sorunu. *Milli Eğitim Dergisi*, 150.
- Kepenekçi, K. Y. (2011). Eğitim yöneticilerinin hukuk eğitimi. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 44 (1), 1-16.
- Keskinkılıç, K. (2007). *Yönetim süreçleri, Türk eğitim sistemi ve okul yönetimi*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Koçel,T. (2003). *İşletme yöneticiliği*. İstanbul: Beta.
- Koçel, T. (2005). *İşletme yöneticiliği*. İstanbul: Beta BYD.
- Korkmaz, A. ve Avsallı, H. (2012). Çalışma hayatında yeni bir dönem: 6331 sayılı iş sağlığı ve güvenliği yasası. *SDÜ Fen Edebiyat Fakültesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 26, 153-167.
- Korkmaz, M. (2005). Okul yöneticilerinin yetiştirilmesi: sorunlar, çözümler ve öneriler. *Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 25 (3), 237-252.
- Kul, M., Güçlü, M. (2010). Okul yöneticilerinin liderlik stilleri ile beden eğitimi öğretmenlerinin örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 7 (2), 1021- 1038.

- Küçükahmet, L. (2009). *Öğretmenlik mesleği*. (Editör: Küçükahmet L.). *Eğitim bilimlerine giriş*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Küçükoğlu, A. (2001). *İlköğretimde taşınabilir eğitim sistemi uygulamasına ilişkin öğretmen ve yönetici görüşleri* (Yüksek lisans tezi). Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Küçükturan, G.A. ve Altun, A. S. (2006). Okul öncesi dönem çocuklarına uygulanan şiddetin değerlendirilmesi. *Şiddet ve Okul Bildiri Kitabı*. Ankara: MEB Yayınları, 94–105.
- Mazlum, A. A. (2018). *Milli eğitim sisteminde yönetici görevlendirme sorunsalı: Hukuksal açıdan değerlendirme*. Ankara: Pegem A.
- Memduhoğlu ,H. B. Yılmaz, K. (2011). *Türk eğitim sistemi ve okul yönetimi*. Ankara:Pegema.
- Menteşe, S., Üstün, A. ve Gökdelen, A. (2012). İlköğretim okulu yöneticilerinin okulun parasal kaynaklarını yönetme yeterlikleri (Ordu ili örneği). *Hitit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 5 (2), 41-65.
- Yaman, M., Bayrakçı, M. Ve Yaman, Ç. (2002).Stres kaynakları ile yöneticilerin kişilik özellikleri arasındaki ilişki.*Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 3 (9),141-155.
- Milli Eğitim Bakanlığı (MEB) . (1996). On Beşinci Milli Eğitim Şûrası. <http://ttkb.meb.gov.tr/www/suralar/dosya/12>. (Erişim Tarihi:20.03.2019).
- Milli Eğitim Bakanlığı (MEB) . (1999). On Altıncı Milli Eğitim Şûrası. <http://ttkb.meb.gov.tr/www/suralar/dosya/12>. (Erişim Tarihi:20.03.2019).
- Milli Eğitim Bakanlığı (MEB) .(1982). On Birinci Milli Eğitim Şûrası. http://ttkb.meb.gov.tr/meb_iys_dosyalar/2012_06/06021545_11_sura.pdf.(Erişim Tarihi:20.03.2019).
- Milli Eğitim Bakanlığı (MEB) .(2010). On Sekizinci Milli Eğitim Şûrası. <http://ttkb.meb.gov.tr/www/suralar/dosya/12>. (Erişim Tarihi:21.03.2019).

Milli Eğitim Bakanlığı (MEB) .(2014). On Dokuzuncu Milli Eğitim Şûrası.
<http://www.memurlar.net/haber/492505/> (Erişim Tarihi:21.03.2019).

Milli Eğitim Bakanlığı (MEB). (1962). 7.Millî Eğitim Şûrası Kararları.
http://ttkb.meb.gov.tr/meb_iys_dosyalar/2014_10/02113419_7_sura.pdf.(Erişim Tarihi:20.03.2019).

MEB (1990). Milli Eğitim Bakanlığına Bağlı Okul ve Kurum Yöneticilerinin Nitelikleri ile Atanmaları Hakkında Yönetmelik, 05.10.1990 Tarih ve 20656 Sayılı Resmi Gazete.

MEB (1993). Milli Eğitim Bakanlığına Bağlı Kurum Yöneticileri Atama Yönetmeliği, 07.06.1993 Tarih ve 21600 Sayılı Resmi Gazete.

MEB (1995). Milli Eğitim Bakanlığına Bağlı Kurum Yöneticileri Atama Yönetmeliği, 27.09.1995 Tarih ve 22417 Sayılı Resmi Gazete.

MEB (1998). Milli Eğitim Bakanlığına Bağlı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirmelerine İlişkin Yönetmelik, 23.09.1998 Tarih ve 23472 Sayılı Resmi Gazete.

MEB (2004). Milli Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirme Yönetmeliği, 11.01.2004 Tarih ve 25343 Sayılı Resmi Gazete.

MEB (2007). Milli Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama Yönetmeliği, 13.04.2007 Tarih ve 26492 Sayılı Resmi Gazete.

MEB (2008). Milli Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticileri Yönetmeliği, 24.04.2008 Tarih ve 26856 Sayılı Resmi Gazete.

MEB (2009). Milli Eğitim Bakanlığına Bağlı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirmelerine İlişkin Yönetmelik, 13.08.2009 Tarih ve 27318 Sayılı Resmi Gazete.

MEB (2011). Milli Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirmelerine İlişkin Yönetmeliğinde Değişiklik Yapılmasına Dair Yönetmelik, 09.08.2011 Tarih ve 28020 Sayılı Resmi Gazete.

MEB (2013). Millî Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticileri Atama ve Yer Değiştirme Yönetmeliği, 28.02.2013 Tarih ve 28573 Sayılı Resmi Gazete.

MEB (2014). Milli Eğitim Bakanlığına Bağlı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Görevlendirilmelerine İlişkin Yönetmelik, 10.06.2014 Tarih ve 29026 Sayılı Resmi Gazete.

MEB (2015). Milli Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Görevlendirilmelerine Dair Yönetmelik, 06.10.2015 Tarih ve 29494 Sayılı Resmi Gazete.

MEB (2017). Milli Eğitim Bakanlığına Bağlı Eğitim Kurumlarına Yönetici Görevlendirme Yönetmeliği, 22.04.2017 Tarih ve 30046 Sayılı Resmi Gazete.

MEB (2018). Milli Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumlarına Yönetici Görevlendirme Yönetmeliği, 21.06.2018 Tarih ve 30455 Sayılı Resmi Gazete.

MEB (2019). Milli Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumlarına Yönetici Görevlendirme Yönetmeliğinde Değişiklik Yapılmasına Dair Yönetmelik, 12.01.2019 Tarih ve 30653 Sayılı Resmi Gazete.

Milli Eğitim Temel Kanunu, 24.6.1973 Tarih ve 14574 Sayılı Resmi Gazete.

Nural, E., Kaya, C.D. ve Kaya, Y. (2013). Okul aile birliklerinin işleyişi, sorunlarına ilişkin yöneticilerin, okul aile birliği üyelerinin görüşleri. *Eğitim ve Öğretim Araştırmaları Dergisi*, 2(4), 58-69.

Okçu, V. (2011). Türkiye’de okul yöneticilerinin yetiştirilmesi ve atanmasına ilişkin mevcut durum, beklentiler ve öneriler. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 10 (37), 244-266.

Okutan, M. (2003). Okul müdürlerinin idari davranışları. *Milli Eğitim Dergisi*, 157.

Örücü, D. ve Şimşek, H. (2011). Akademisyenlerin gözünden Türkiye’de eğitim yönetiminin akademik durumu: Nitel bir analiz. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 17 (2),167-197.

Özcan, Ş. ve Bakioglu, A. (2010). Bir meta analitik etki analizi: Okul yöneticilerinin hizmet içi eğitim almalarının göreve etkisi. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 38, 201-212.

Özdemir, N. (2011). *İlköğretim finansmanında bir araç: Okul-aile birliği bütçe analizi (Ankara ili örneği)* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Özdemir, S. (2000). *Eğitimde örgütsel yenileşme*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Özdemir, S.(2010). *Türk eğitim sistemi ve okul yöneticiliği*. Ankara: Pegem Akademi.

Özdemir, S. (2012). *Türk eğitim sisteminin yapısı, eğilimleri ve sorunları*. (Editör: Özdemir S.).*Türk eğitim sistemi ve okul yönetimi*. Ankara: Pegem A.

Özden, Y. (2005). *Eğitim ve okul yöneticiliği el kitabı*. Ankara: Pegem.

Özer, B. (2014). Milli Eğitim Bakanlığı “Alo 147” iletişim merkezinin kullanımına ilişkin öğretmen görüşlerinin değerlendirilmesi. *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(2), 215-230.

Özer, N., Demirtaş, H. ve Ateş, F. (2015). Okulların mali durumlarına ve bütçe yönetiminde yaşanan sorunlara ilişkin müdür görüşleri. *E-Uluslararası Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 6 (1), 17-39.

Özgan, H. ve Aydın, Z. (2010). Okul-aile iş birliğine ilişkin yönetici, öğretmen ve veli görüşleri. *9. Ulusal Sınıf Öğretmenliği Eğitimi Sempozyumu*, 20-22.

Özkan, N. (1997). *Taşımali ilköğretim uygulamasında sayısal gelişmeler, güçlükler ve çözüm önerileri* (Yüksek lisans tezi). Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

- Özmen, F. ve Kömürlü, F. (2010). Eğitim örgütlerine yönetici seçme ve atamada yaşanan sorunlar ve yönetici görüşleri temelinde oz m  nerileri. *Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi*, 2 (1), 25-33.
-  zmen, F. ve Yalçın, H. (2011). Devlet ilköğretim okullarının mali açıdan desteklenmesinde velileri bağış yapmaktan uzak tutan nedenler. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 21 (1), 57-76.
- Öztabak, O. (2015). *Okul yöneticisi seçme atama ve yetiştirme sürecine ilişkin yönetici ve  ğretmen görüşleri* (Yüksek lisans tezi) .Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü, Uşak.
-  ztay, E. F. (2006). *Eğitim  rg tlerinde insan kaynakları yönetimi ile oluşturulmuş kurum kültürünün  ğretmen motivasyonuna etkisi* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Öztürk, M. F. ve Talas, M. (2015). Sosyal medya ve eğitim etkileşimi. *Interaction Of Social Media And Education*, 7 (1), 101-120.
- Öztürk, S. (2002). *İlköğretim okullarının finansman kaynakları (Ankara ili Polatlı iliesi  rneği)* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Patton, M. Q. (2014). *Nitel araştırma ve değerlendirme yöntemleri*. (ev. Ed. Bütün, M. ve Demir B. S.). Ankara: Pegem Akademi.
- Peterson, K. D. (1978). The principal's task. *Administrator's Notebook*, 26 (8), 1-4.
- Pınaraltı, T. (2015). *Okul müdürlerinin müdür yardımcılarını seçerek görevlendirmesine yönelik  ğretmen ve yönetici görüşleri* (Yüksek lisans tezi). Yeditepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Pışkin, M. (2002). Okul zorbalığı: Tanımı, türleri, ilişkili olduğu faktörler ve alınabilecek  nlemler. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri Dergisi*, 2 (2). 531-562.

- Recepoğlu, E. (2006). *Taşımalı ilköğretim uygulamasında taşıma merkezi olan ilköğretim okullarının sorunları (Çankırı, Karabük ve Kastamonu ili örneği)* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Recepoğlu, E. ve Kılınç, A. Ç. (2014). Türkiye’de okul yöneticilerinin seçilmesi ve yetiştirilmesi, mevcut sorunlar ve çözüm önerileri. *Turkish Studies International Periodical For The Languages, Literature and History of Turkish or Turkic*, 9 (2), 1817-1845.
- Resmi Gazete (2004). Milli Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirme Yönetmeliği, 11 Ocak.2004 Tarihli ve 25343 Sayılı Resmi Gazete.
- Resmi Gazete (2009). Millî Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirmelerine İlişkin Yönetmelik, 13 Ağustos 2009 Tarihli ve 27318 Sayılı Resmi Gazete.
- Resmi Gazete (2014). Milli Eğitim Bakanlığına Bağlı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Görevlendirilmelerine İlişkin Yönetmelik,10 Haziran 2014 Tarihli ve 29026 Sayılı Resmi Gazete.
- Sarıca, S. (2006). *İlköğretim okulu müdürlerinin okul yönetiminde karşılaştıkları yönetsel sorunlar (Esenler ilçesi örneği)* (Yüksek Lisans Tezi).Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Searby, L. ve Tripses S. J. (2012). *Etkili mentorlar olabilmeleri için okul liderlerini hazırlama*. (Editörler: Kocabaş İ. ve Yirci, R.). *Dünyada mentorluk uygulamaları*. Ankara: PegemA.
- Sezgin, F. (2012). *Okul yöneticisi ve liderlik*. (Editör: Özdemir S.). *Türk eğitim sistemi ve okul yönetimi*. Ankara: Pegem Akademi.

- Süngü, H. (2011). Türkiye, Almanya, Fransa ve İngiltere’de okul müdürlerinin atanması ve yetiştirilmesi. *Sakarya University Journal of Education*, 1(3), 33-48.
- Süngü, Hilmi (2012). Türkiye, Almanya, Fransa ve İngiltere’de okul müdürlerinin atanma ve yetiştirilmesi. *Sakarya University Journal of Education*, 2(1), 33-48.
- Şimşek, H. (2004). Eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesi: Karşılaştırmalı örnekler ve Türkiye için öneriler. *Çağdaş Eğitim Dergisi*, 29, 307.
- Şimşek, Y. (2003). *Okul müdürlerinin iletişim becerileri ile okul kültürü arasındaki ilişki (Eskişehir ili örneği)* (Yayımlanmamış doktora tezi). Anadolu Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eskişehir.
- Şişman, M. (2004). *Eğitim ve okul yönetimi. Eğitim ve okul yöneticiliği el kitabı*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Şişman, M. (2012). *Türk eğitim sistemi ve okul yönetimi*. (6. Baskı). Ankara: Pegem Akademi.
- Taş, A. ve Önder, E. (2010). 2004 yılı ve sonrasında yayınlanan eğitim kurumları yöneticilerinin atama ve yer değiştirmelerine ilişkin yönetmeliklerin karşılaştırılması. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 12, 171-185.
- Taymaz, H. (1986). Okul yönetimi ve yönetici yetiştirme. *Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 19, 1-2.
- Taymaz, H. (2003). *İlköğretim ve ortaöğretim okul müdürleri için okul yönetimi*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Taymaz, H. (2011). *Okul yönetimi* (10. Baskı). Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Terci, F. (2008). *İlköğretim okulu yöneticilerinin yönetici yeterlik davranışlarının bazı değişkenler açısından incelenmesi* (Yüksek lisans tezi). Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

- Terzi, S.Ö. (2013). *Milli Eğitim Bakanlığı'nın ilk ve orta dereceli okullarda müdür seçiminde uyguladığı yöntemlerin mevzuata göre değerlendirilmesi* (Yüksek lisans tezi). Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Terzi, Ş. (2007). Okullarda yaşanan şiddeti önleyici bir yaklaşım: Kendini toplama gücü. *Aile ve Toplum Eğitim Kültür ve Araştırma Dergisi*, 3 (12), 73-82.
- Teyfur, M. (2014). Basında yer alan okullarda şiddet ile ilgili olayların değerlendirilmesi. *İlköğretim Online*, 13(4), 1311-1330.
- Tezcan, M. (1995). *Sosyolojiye giriş*. Ankara: Feryal Matbaası.
- Tolan, İ. (2007). Cumhuriyetten günümüze Türkiye' de okul müdürlerinin atanmasına yönelik çalışmalar (Yüksek lisans tezi). Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Topçu, N. (2013). *Türkiye'nin maarif davası*. İstanbul: Dergah Yayınları.
- Tortop, N. (1994). *Personel yönetimi*. Ankara : Yargı Yayınları.
- Turan, S. (2007). *İşini bil okuluna sahip ol.Bir insan olarak okul müdürü*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Turan, S., Yıldırım, N.ve Aydoğdu, E. (2012). Okul müdürlerinin kendi görevlerine ilişkin bakış açıları. *Pegem Eğitim ve Öğretim Dergisi*, 2 (3), 63-76.
- Türk, E. (1999). *Milli Eğitim Bakanlığı'nda yapısal değişimler ve Türk eğitim sistemi*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Türkmenoğlu, G. (2015). *Okul yöneticilerinin göreve geliş biçimlerinin okul kültürüne yansımaları* (Yüksek lisans tezi). Trakya Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Edirne.
- Uslu, B. (2013). Eğitim yönetimi alanındaki akademisyenlerin okul yöneticilerinin yeterliliklerine ilişkin görüşleri. *M.Ü. Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 37, 172-188.

- Vatanartıran, S. ve Altın, F. (2014). Türkiye’de okul yöneticisi yetiştirme, atama ve sürekli geliştirme model önerisi. *Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi (KEFAD)*, 15 (2),17-35.
- Vergili, Ö. (2015). *Eğitim kurumlarına yönetici seçme, yetiştirme ve atamaya ilişkin okul yöneticilerinin görüşleri (Batman ili örneği)* (Yüksek lisans tezi). Zirve Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep.
- Yavuzer, İ. (2014). *1978 sonrası okul yöneticisi atama ve yer değiştirme yönetmeliklerinin karşılaştırılmalı olarak incelenmesi* (Yüksek lisans tezi). Mevlana Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü, Konya.
- Yavuzer, Y., Gündoğdu, R. ve Dikici, A. (2009). Teachers perceptions about school violence in one Turkish city. *Journal of School Violence*, 8 (1) , 29-41.
- Yeloğlu, D. (2008). *Eğitim kurumlarına yönetici seçme ve atamaya ilişkin okul yöneticilerinin görüşlerinin değerlendirilmesi* (Yüksek lisans tezi). Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H..(2013). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. (9.Genişletilmiş Baskı). Ankara : Seçkin Yayıncılık.
- Yıldırım, A.ve Şimşek, H. (2008). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. Ankara : Seçkin Yayıncılık.
- Yılmaz, E. (1998). *Taşınabilir ilköğretim uygulaması (Kırşehir ili örneği)* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Yılmaz, G. (2009). İş kazalarının nedenleri ve maliyeti. *Mühendis ve Makine Dergisi*, 592, 27-32.
- Yiğit, F. (2008). *Cumhuriyet döneminde Milli Eğitim Bakanlığının ilköğretim kurumlarına yönetici seçiminde uyguladığı yöntemlerin değerlendirilmesi* (Yüksek lisans tezi). Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

- Yolcu, H. (2007).*Türkiye’de ilköğretim finansmanının değerlendirilmesi* (Yayımlanmamış doktora tezi). Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Yolcu, H. ve Bayram, A. (2015). Okul yöneticisi seçme sürecini deneyimleyen yönetici adaylarının sözlü sınav yöntemine ilişkin algıları. *Eğitimde Nitel Araştırmalar Dergisi*, 3 (3), 102-125.
- Yolcu, H. ve Kavalcılar, M. (2005). Okul ve kurum yöneticiliği seçme sınavı kapsamında yapılan değişiklikler öncesi ve sonrası seçme sınavına giren yönetici adaylarının başarı düzeylerinin karşılaştırılması. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 11 (41), 87-111.
- Zoraloğlu, Y. R., Şahin, İ. ve Fırat, N. Ş. (2004). İlköğretim okullarının finansal kaynak bulmada karşılaştıkları güçlükler ve bu güçlüklerin okula etkileri. *Eğitim Bilim Toplum Dergisi*, 2 (8), 4-17.

Ek:1

GÖRÜŞME SORUSU

Bu görüşme “Öğretmenlerin okul yöneticisi olmak istememe nedenlerinin incelenmesi” konulu yüksek lisans tezime veri oluşturmak amacıyla hazırlanmıştır.

Görüşmede sizden kimlik belirleyici hiçbir bilgi istenmemektedir. Görüşmeler izninizle kayıt altına alınacak ve tarafımdan yazıya dönüştürüldükten sonra silinecektir. Elde edilen veriler kimseyle paylaşılmayıp sadece bu araştırma için kullanılacaktır. Görüşmede sadece bir soru sorulacaktır. .

Katılımlarınızdan dolayı çok teşekkür ederim.

Selçuk DEMİRKAPI
Yüksek Lisans Öğrencisi

Sorulacak Soru:

Sizin bir okula yönetici olarak atanmak istememenize neden olan faktörler nelerdir?

Katılımcılara verdikleri cevaplara göre, bu düşüncenizin nedeni nedir? Niçin bu şekilde düşünüyorsunuz? Bu kararı vermenizde etkili olan etkenler nelerdir? Gibi sonda soruları sorulacaktır.

Ek:2

KATILIM KABUL FORMU

Sayın Katılımcımız,

Katılacağınız bu çalışma, "Öğretmenlerin Okul Yöneticisi Olmak İstememe Nedenlerinin İncelenmesi" adıyla, Eğitim Bilimleri Yüksek Lisans öğrencisi Selçuk DEMİRKAPI tarafından 18.03.2019-30.04.2019 tarihleri arasında yapılacak bir araştırma uygulamasıdır.

Araştırmanın Hedefi: Öğretmenlerin Okul Yöneticisi Olmak İstememe Nedenlerinin Tespit Edilmesi

Araştırmanın Nedeni: Bilimsel araştırma Tez çalışması

Araştırmanın Yapılacağı Yer(ler): Konya Ereğli ve Mahallelerinde bulunan Milli Eğitim Bakanlığına bağlı Anaokulu, İlkokul, Ortaokullar ve Liseler

Araştırma Uygulaması: Anket Görüşme Gözlem

Araştırma T.C. Milli Eğitim Bakanlığı'nın ve okul/kurum yönetiminin izni ile gerçekleştirilmektedir. Araştırma uygulamasına katılım tamamıyla gönüllülük esasına dayalı olmaktadır. Çalışmada sizden kimlik belirleyici hiçbir bilgi istenmemektedir. Görüşmeler sesli görüntü şeklinde kayıt altına alınacak ve araştırmacı tarafından yazıya dönüştürüldükten sonra kayıtlar silinecektir. Araştırmanın yazımında katılımcılar kodlanarak yazılacak olup isim ve kimlik bilgileriniz kesinlikle gizli kalacaktır. Cevaplar tamamıyla gizli tutulacak ve sadece araştırmacılar tarafından değerlendirilecektir. Veriler sadece araştırmada kullanılacak ve üçüncü kişilerle paylaşılmayacaktır.

Uygulamalar, kişisel rahatsızlık verecek sorular ve durumlar içermemektedir. Ancak, katılım sırasında sorulardan ya da herhangi başka bir nedenden rahatsız hissederseniz cevaplama işini yarıda bırakabilirsiniz.

Katılımı onaylamadan önce sormak istediğiniz herhangi bir konu varsa sormaktan çekinmeyiniz. Çalışma bittikten sonra bizlere telefon veya e-posta ile ulaşarak soru sorabilir, sonuçlar hakkında bilgi isteyebilirsiniz. Saygılarımızla.

Araştırmacı: Selçuk DEMİRKAPI

İletişim Bilgileri: Konya Ereğli Halime Demirel İlkokulu 505 2573223

s.demirkapi@hotmail.com

Yukarıda Bilgileri Bulunan Araştırmaya Katılmayı Kabul Ediyorum.


Katılımcının Adı Soyadı:

.../.../2019

Telefon Numarası :

İmza:

Ek:3



T.C.
KONYA VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : 83688308-605.99-E.6314854
Konu : Araştırma İzni (Selçuk DEMİRKAPI)

27.03.2019

NECMETTİN ERBAKAN ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜNE
(Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı)

İlgi : 22/03/2019 tarihli ve 48178250-300-E.5036 sayılı yazınız.

Üniversiteniz Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı Eğitim Yönetim, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Bilim Dalı Tezli Yüksek Lisans Programı Öğrencisi Selçuk DEMİRKAPI'nın "Öğretmenlerin Okul Yöneticisi Olmak İstememe Nedenlerinin İncelenmesi" konulu araştırmasını uygulama talebi incelenmiştir.

Araştırmanın; Ereğli ilçesinde bulunan ekli listede adı yazılı okullarda görevli öğretmenlere eğitim öğretimi aksatmamak kaydıyla uygulanmasında sakınca görülmemektedir. Araştırmacının, Müdürlüğümüze bağlı eğitim kurumlarındaki çalışmalarını 2018-2019 eğitim öğretim yılı içerisinde tamamlaması zorunludur. Araştırma kapsamında yürütülecek çalışmaların 2018-2019 eğitim öğretim yılında tamamlanmaması durumunda Müdürlüğümüzden tekrar izin alınması gerekmektedir.

Araştırmada Müdürlüğümüz tarafından onaylanarak gönderilen veri toplama araçları kullanılacak olup, araştırma sonucunun CD ortamında iki nüsha olarak Müdürlüğümüze gönderilmesi gerekmektedir.

Bilgilerinizi ve adı geçene tebliğini arz ederim.

Seyit Ali BÜYÜK
İl Millî Eğitim Müdürü

Ek:
1-Katılım Kabul Formu (1 Sayfa)
2-Görüşme Soru Formu (1 Sayfa)
3-Okul Listesi (1 Sayfa)

Akçeşme Mah.Garaj Cad. No: 4 Karatay/KONYA
Elektronik Ağ: <http://konya.meb.gov.tr>
e-posta: istatistik42@meb.gov.tr

Ayrıntılı bilgi için : Abdurrahman KAYNAK - Şef
Ali Naci IŞIK VHKİ
Tel: (0 332) 353 30 50 - Faks : (0 332) 351 59 40

Bu evrak güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır. <https://evraksoru.meb.gov.tr/adfesinden> bb51-dh19-3b26-076a-127a

Özgeçmiş

Adı Soyadı: Selçuk DEMİRKAPI İmza:

Doğum Yeri: Ereğli

Doğum Tarihi: 04.05.1973

Medeni Durumu: Evli

Öğrenim Durumu

Derece	Okulun Adı	Program	Yer	Yıl
İlköğretim	Kazım Karabekir İlkokulu			
Lisans	Niğde Halisdemir Üniversitesi Eğitim Fakültesi Sınıf Öğretmenliği	Ömer		
Yüksek Lisans	Necmettin Erbakan Üniversitesi E Y T P Bölümü Yüzme ve Spor			

İlgi Alanları:

19 Yıl Sınıf Öğretmenliği

İş Deneyimi: 1 Yıl 3 Ay Müdür Yardımcılığı

4 yıl 7 ay Okul Müdürlüğü

2009 Yılında Aylıkla Ödüllendirme

Aldığı Ödüller: Teşekkür Belgesi

Başarı Belgesi

Doç.Dr. Ali ÜNAL

Hakkımda bilgi Doç.Dr. Atila YILDIRIM

almak için

önerebileceğim Prof.Dr. Mustafa YAVUZ

şahıslar:

Prof.Dr. Ercan YILMAZ

Tel: 5052573223

Halime Demirel İlkokulu Ereğli/KONYA

Adres
