

OKUL YÖNETİCİLERİNİN BAKIŞ AÇILARIYLA YÖNETİCİLERİN YETİŞTİRİLME, ATAMA VE YER DEĞİŞTİRMELERİ; SORUNLAR VE ÇÖZÜMLER

THE SCHOOL ADMINISTRATOR'S VIEWPOINTS ABOUT TRAINING, ASSIGNMENT AND TRANSPOSITION; PROBLEMS AND SOLUTIONS

Tuncay AKÇADAĞ¹

Özet

Bu çalışmanın amacı, ilköğretim okul yöneticilerinin, yetiştirilme, atama ve yer değiştirme ile ilgili süreçlerde düşüncelerini, sorunları ve çözüm önerilerini belirlemektir. Çalışma nitel araştırma yöntemlerinden olgu bilim desenine göre düzenlenmiştir. Araştırmanın çalışma grubunu Adana'dan 14 ve Batman'dan 22 ilköğretim okul yöneticisi oluşturmuştur. Çalışma grubu, amaçlı örneklem yöntemlerinden aşırı veya aykırı durum ve maksimum çeşitlilik örnekleme tekniklerine göre oluşturulmuştur. Veri toplama aracı olarak yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılmıştır. Araştırmada "içerik analizi" yöntemi kullanılmıştır. Bulgulara göre yetiştirmede sorunlar olarak, okul yöneticilerinin çoğunluğunun her hangi bir eğitim almadığı, çözüm olarak kişisel ve mesleki gelişim konularında, eğitimlerin niteliği konusundaki düşünceler belirlenmiştir. Okul yöneticiliğine sınavla atamada yönetmelikten, atama kriterlerinden ve atama biçimlerinden dolayı çeşitli sorunlar yaşandığı belirtilmiş, çözüm olarak niteliği artıracak kriterlere ve ilgili yönetmeliğin yeniden düzenlenmesine yönelik düşünceler belirlenmiştir.

Anahtar sözcükler: okul yöneticileri, yetiştirilme, atama ve yer değiştirme.

Abstract

The aim of study is to determine the perceptions of the school administrators about the problems and solutions related to training, assignment and transposition. A qualitative research technique, namely phenomenology design was used to collect the data. The target group of the study included 14 school administrators in Adana and 22 in Batman in Turkey. The target group was designed based on purposive sampling method of qualitative research design. The data was collected by using semi-structured interview method. Content analysis method was conducted to analyze the data. The results indicated that the problems stated by the school administrators were lack of education and training, the requirement and regulations of the job assignments and frequent transpositions. The results suggested that different training sessions for school administration and communication could be integrated to the professional development. They also suggested that modifications and reformations are essential for the regulations in relation to the job transpositions.

Keywords: school administrators, training, assignment and transposition

¹ Okan üniversitesi, tuncayakcadag@gmail.com

Giriş

Yönetimsel eylemlerin insanlığın var olmasıyla başladığı söylenebilir. Örgütlenmiş bir insan grubunun, bir takım işleri yaparak belirlenmiş bir takım amaçlara ulaşma çabası gösterdiği her yerde yönetim söz konusu olmuştur (Kaya, 1979, s. 23). Örgüt içinde yöneten ve yönetilenler olarak iki grup olduğu var sayılırsa yönetim, kişilerin çabaları aracılığı ile amaçların başarılması sürecidir (Can, 1992). Bu oluş içerisinde elde bulunan bütün kaynakları ve olanakları en az girdi ve en yüksek çıktı oluşturacak biçimde kullanabilme bilim ve sanatına yönetim denilebilir (Aydın, 2000; Binbaşıoğlu, 1988; Eren, 2003;). Bir başka ifade ile iyi bir yönetimin amacı, kaynak israfına yer vermeden elimizdeki olanakları en iyi biçimde kullanarak, işlerin daha basit, daha ucuz ve daha iyi yapılmasını sağlamaktır (Tortop, İsbir ve Aykaç, 1993, s. 7). Yönetici ise örgüt elemanlarını belli davranışlara yöneltebilme sanatını gösteren kişidir (Koçel, 1998). Drucker'e göre yönetici her türlü işe yaşam veren kişi olarak nitelendirilirken (Drucer, 2006, s. 3), Çalık (1997), yöneticinin görevinin örgütteki insan ve diğer kaynakları amaçları gerçekleştirecek biçimde düzenlemek olduğunu belirtmektedir.

Yönetimin uygulanışı örgütün yapısına göre farklılık gösterir. Eğitim örgütleri, “insan”ı biçimlendirmekle uğraşır ve bu yüzden diğerlerine göre bir takım farklılıklar göstermektedir. Bu farklılıklar, üzerinde çalıştığı hammaddesinin “insan” olması, eğitim örgütlerinin, toplumun değerlerini yaşatan, geliştiren ve değiştiren bir kurum olması, değerlendirme sisteminin farklı ve güç olması, okulun çevresinden etkilenmesi ve çevresini etkilemesi, okulun toplumun insan kaynaklarından biri olması ve okulun bürokratik olması gibi ifade edilebilir (Bursalıoğlu, 2012).

Özellikleri bu biçimde sıralanan bir örgütün yönetimi, kamu yönetiminin altında yer almaktadır ve eğitim yönetimi, insan ve insanların oluşturduğu toplumu her yönden geliştirip zenginleştirmeyi amaçlar (Bursalıoğlu, 2012; Taymaz, 2011). Eğitim yöneticiliğinin içinde yer alan okul yöneticiliği, belli düzeylerdeki okulların amaca en uygun ve etkili bir biçimde nasıl çalıştırılabileceği ile ilgili teknikleri inceler (Binbaşıoğlu, 1988:3).

Eğitim örgütleri özellikle de okul yöneticiliği eğitim örgütlerinin farklılıklarından dolayı yöneticilerinden özel yeterlikler beklemektedir. Bu yeterlikler onun liderlik özelliği göstermesini de kapsamakta, bu özellik onun etkililiğini ortaya koymaktadır (Rivkin, Hanushek ve Kain, 2005). Meriwether ve Duyar (1997), okul yöneticisinin rollerini, yöneticilik, öğretim liderliği, disiplin edicilik, insan ilişkilerinde aracılık, değerlendiricilik, uyuşmazlıklarda arabuluculuk olarak belirtmektedir (Akt: Memduhoğlu ve Yılmaz, 2010, s,

186). Açıklan (1994), okullardaki iklim farklılıklarının nedenini, okul yöneticisinin rollerini oynarken ortaya koyduğu farklılığa bağlamaktadır.

Türkiye’de okul yöneticiliği, kamu ve özel kesim olmak üzere, Mili Eğitim Bakanlığı’nın (MEB) belirlediği esaslara göre yapılmaktadır. MEB’e bağlı ilköğretim okullarında, okul yöneticisinin görev ve sorumlulukları İlköğretim Kurumları Yönetmeliğinde aşağıdaki gibi 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 geliştirmesinden sorumludur.” (MEB, 2003, s, 248).

Okul yöneticilerinin yönetmelikle belirlenen bu iş ve sorumlulukları hangi niteliklerde nasıl gerçekleştireceği evvelden beri bir sorun olarak görülmüş ve çeşitli arayışlar süregelmiştir. Özellikle 1993’te toplanan 14. Milli Eğitim Şûrasında eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesi, atanması ve yer değiştirmesi ayrı bir konu olarak ele alınmıştır. Bu kararlardan, eğitim Yöneticilerinin yetiştirilmesi atanması ve yer değiştirmesi başlığı altındaki açıklamalar şu şekilde olmuştur (ttkb.meb.gov.tr):

1. Lisans düzeyinde eğitim yöneticiliği programının muhtevasını “Yönetim Bilgisi, Eğitim Formasyonu, Alan Becerisi, Yönetim Prensipleri ve ilgili yan disiplinler” oluşturmalıdır.
2. Eğitim yöneticiliği programına, yöneticide bulunması gerekli nitelikleri taşıyanlar alınmalıdır.
3. Yöneticilikte “Meslekte asıl olan öğretmenliktir” ifadesi daha esnek bir çerçevede düşünülmelidir.
4. Eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesinde (hizmet öncesi ve hizmet içi), Millî Eğitim Bakanlığı ile üniversiteler arasında iş birliği yapılmalıdır.
5. Mevcut eğitim yöneticileri “Eğitim Yöneticiliği” konusunda bir eğitime tabi tutulmalıdır.
6. Eğitim yöneticiliğinde uzmanlaşma, hiyerarşik ilerleme ve yükselme esas alınacak ve yöneticilerin yetkileri artırılabilecektir.
7. Mevcut eğitim yöneticileri, üniversiteler ile iş birliği içinde yetiştirilecek; eğitim yöneticiliği programına, yöneticilerde bulunması gerekli nitelikleri taşıyanlar alınacaktır.

Şûra kararların ne kadarı yaşama geçirildiği konusu başka bir çalışmayı gerektirebilir.

7. Şûradan itibaren eğitim yöneticilerinin atanmaları, yer değiştirmeleri ve yetiştirilmesiyle ilgili kararlar alınmıştır. Geline son durum ise, 13.08.2009 tarihli ve 27318 sayılı Tebliğler Dergisi'nde yayımlanan MEB, Yönetici Atama ve Yer Değiştirme Yönetmeliği'ndeki hükümlerin geçerli olduğudur. Bu yönetmelikte yer alan hükümlerde okul yöneticilerinde bulunması gereken şartlar belirtilerek yöneticiliğe atamada temel olarak, bir alanda öğretmen olmak ve yapılan seçme sınavında geçer not alma şartı getirilmektedir. Yine aynı yönetmeliğin üçüncü bölümünde, sınav komisyonlarının oluşumu ve görevleri, dördüncü bölümünde, seçme sınavının nasıl olması ve sonuçlanması gerektiği, beşinci bölümde, atama ve yer değiştirme ile ilgili esaslar bulunmaktadır. Bu esaslar incelendiğinde en temel şartın müdürlük sınavını kazanmak olduğu görülebilir (MEB, 2009).

Şartları sağlayıp seçme sınavını kazanan eğitimciler, okul müdürü ve ya müdür yardımcısı olarak atanmaktadır. Bu çerçevede okul yöneticileri, devletin eğitim politikalarını ve yetkili organların bu politikalar doğrultusunda saptadığı genel ve özel eğitim amaçlarını gerçekleştirmekle yükümlü olmaktadır (Kaya, 1979, s. 37).

MEB, ise ideal okula ve okul yöneticisine ulaşmak için bir takım çareler aramakta ve çözüm yollarına başvurmaktadır. Bu çalışmalar genellikle merkezden yönetimin bir anlayışı olarak oluşması istenen durumları, yazılar, yönetmelikler veya yasal değişiklikler yoluyla emretmek biçiminde olmaktadır. MEB (2009)'in belirlediği yönetici atama, değerlendirme, görevde yükselme ve yer değiştirme ile ilgili hükümleri içeren söz konusu yönetmelikte temel ilkeler şu şekilde belirtilmiştir:

1. Kurumsal etkinlik ve verimlilik ile birlikte personelde yöneticilik bilgi formasyonu, göreve bağlılık, iş doyumunu ve yüksek moral sağlamak.
2. Atama, yükselme ve yer değiştirmelerde görev tanımına uygunluk, kariyer, liyakat, sicil, meslek içi eğitim ve kıdemi gözetmek.
3. Yöneticilikte kariyer imkânı sağlamak ve geliştirmek.
4. Görev öncesi hazırlık eğitimi vermek.
5. Personel değerlendirmesini tarafsızlık, güvenilirlik, geçerlik ve açıklık ilkelerine göre yapmak.

Yukarıdaki açıklama ve ifadelerden ülkemizde eğitim yöneticisi yetiştirme sisteminin olmadığı, buna rağmen okul yöneticilerinden üst düzeyde yeterlik, görev ve beklentilerin olduğu, eğitim sisteminin merkezi bir örgütlenme yapısı ile işlediği ve bunun oluşturacağı bir takım sorunların varlığının söz konusu olabileceği sonucu çıkartılabilir.

Bu temelde okul yöneticilerinin kendilerinin, atama, yer değiştirme ve yetiştirilme konularında ne tür sorunlarla karşılaştığının ve bu sorunların yine kendilerine göre nasıl çözüleceğine ilişkin düşüncelerin belirlenmesinin, hem üst yönetim hem de çözüm arayışı içinde olan diğer kişi ve kurumlar için önemli olduğu düşünülmektedir.

Amaç

İlköğretim okul yöneticilerinin, atama ve yer değiştirme ve yetiştirilmeleriyle ilgili süreçlerde kendi ifadeleriyle sorunlarını ve çözümlerini belirlemektir. Bu amaçla aşağıdaki soruların yanıtları oluşturulmaya çalışılmıştır.

1. Yöneticiliğe atama ve yer değiştirme ile ilgili sorunlarınız ve çözüm önerileriniz nelerdir?
2. Yöneticilikle ilgili yetiştirilme ile ilgili sorunlarınız ve çözüm önerileriniz nelerdir?

Yöntem

Araştırma, nitel bir çalışmadır. Çalışma, olgubilim desenine göre düzenlenmiştir. Bu desene göre amaç, farkında olduğumuz ancak derinlemesine bilgi sahibi olmadığımız olgulara odaklanmaktır. Bize tümüyle yabancı olmayan aynı zamanda da tam olarak kavrayamadığımız olguları araştırmayı amaçlayan çalışmalar için olgubilim(fenomenoloji) uygun bir araştırma zemini oluşturmaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2008, s, 72).

Çalışma Grubu

Araştırmanın çalışma grubunu Adana'dan 14 ve Batman'dan 22 ilköğretim okul yöneticisi oluşturmaktadır. Araştırmanın çalışma grubu, nitel araştırma geleneğine uygun amaçlı örneklem yöntemlerinden aşırı veya aykırı durum ve maksimum çeşitlilik örnekleme tekniklerine göre oluşturulmuştur. Aşırı veya aykırı durum örnekleme tekniği, derin bir incelemeye tabi tutulabilecek sınırlı sayıda ancak aynı ölçüde de bilgi bakımından zengin durumların çalışılmasını öngörür (Yıldırım ve Şimşek, 2008, s, 108). Bu çerçevede Adana ili büyük şehir ve Batman ili büyük şehir olmayan iller olarak yer almıştır. Bu şehirlerde görev yapmakta olan okul yöneticilerinin, araştırma sorularına ilişkin daha zengin veriler ortaya koyabileceği, araştırma sorununu çok boyutlu ve derinlemesine anlamamıza yardımcı olabileceği varsayılmıştır. Maksimum çeşitlilik örneklemesine göre de, soruna taraf olabilecek bireylerin çeşitliliğini maksimum derecede yansıtmak temele alınmaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2008, s, 108–109). Bu kapsamda çeşitlilik, yöneticilerin ilerdeki, il ve ilçe merkezleri ve köy okulları olmak üzere okul tipleri ve kıdem durumları dikkate alınarak çalışma grubuna dahil edilmesiyle sağlanmıştır. Aşağıdaki tabloda çalışma grubuna ait veriler bulunmaktadır.

Tablo 1

Çalışma Grubuna Dahil Edilen Okul Yöneticilerinin Okul Türü, Kıdem ve Yerleşim Yerlerine İlişkin Veriler

İller	Yönetici Sayısı	Okul Tipi			Kıdem		
		A	B	C	0-10	11-20	21 üstü
Adana	14	5	6	3	8	6	2
Batman	22	6	10	6	13	6	3

Veri Toplama Araçları

Bu çalışmada veri toplama aracı olarak yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılmıştır. Yarı yapılandırılmış görüşme formu ne tam yapılandırılmış görüşme formu kadar katı ne de yapılandırılmamış görüşme formu kadar esnektir; iki uç arasında yer alır (Karasar 1995, s, 165). Görüşme soruları hazırlanmadan önce araştırma konusu ile ilgili alan yazın taraması yapılmış, konuyla ilgili daha çok okul yöneticilerini yetiştirme, liderlik, hizmet içi eğitim, yönetim süreçleri, yetki kullanımı, öğretmenlerin yönetici algıları, yurt dışında yapılan liderlik standartlarının ülkemizde uygulanabilirliği gibi konularda sorunlar ortaya konmaya çalışılmıştır. Benzer bir başlıkla, Eğitim Yöneticilerinin Karşılaştıkları Sorunlar ve Çözüm Önerileri- bir çalışma yapılmış olsa da (Gencan ve Karasu, bt), ele alınan sorunlar farklılıklar göstermektedir. Alan yazından elde edilen bilgiler ışığında görüşme formuna yansıtılan sorular şu şekilde olmuştur. 1)Yöneticiliğe atama ve yer değiştirmeyle ilgili size göre ne tür sorunlar yaşanmaktadır? Sizce bu sorunlar nasıl çözülür? 2) Yöneticilikle ilgili ne tür eğitimler aldınız? Bu süreçte yaşadığınız sorunlar nelerdi? 3) Size göre hangi konularda eğitim almanız gerekir? Bu eğitimlerin nasıl gerçekleşmesini istersiniz? Bu maddelerin amaç, kapsam ve anlam değerlendirmelerinin yapılması için konu uzmanı iki öğretim üyesinin görüşlerine başvurulmuş, onlardan gelen bilgiler doğrultusunda iki okul yöneticisine ön uygulama yapılarak gerekli düzeltmeler yapıldıktan sonra forma son hali verilmiştir.

Araştırmaya ilişkin veriler, Ekim-Kasım 2010 ile Mart-Nisan 2011 tarihleri arasında toplanmıştır. Veriler, zamanı uygun olan okul müdürleriyle kaydedilmek üzere görüşmeler yapılarak, zamanı uygun olmadığını belirten 6 okul yöneticisinden ise görüşme formuna yazılı yanıtlar alınarak elde edilmiştir. Yazılı ve sözlü görüşme formları arasında bir uyumsuzluk gözlenmemiştir. Görüşmeler sırasında hoş bir sohbet ortamı sağlanmış, katılımcılar serbestçe fikirlerini söylemişlerdir. Araştırmanın güvenilirliğini artırmak amacıyla, öncelikle araştırmacının kendi konumunu (okul yöneticilerine yönelik eğitimler yaptığı, öğretmen, okul yöneticisi, bakanlıkta uzman ve akademisyen olarak eğitimin içinde bulunduğu), sonrasında onların kendilerini ve mesleki deneyimlerini tanıtmaları sağlanmıştır. Görüşmeler, okul

yöneticilerinden randevu talebinde bulunarak, konaklama yapılan otelin lobisinde, içecek ve yiyecek ikramı eşliğinde yapılmıştır.

Verilerin Analizi

Araştırmada nitel veri analiz yöntemlerinden “içerik analizi” yöntemi kullanılmıştır. Veriler dört aşamada analiz edilmiştir. 1) Verilerin kodlanması, 2) Kodlanan verilerin temalarının belirlenmesi, 3) Kodların ve temaların düzenlenmesi, 4) Bulgular ve bulguların yorumlanması (Yıldırım ve Şimşek, 2008, s, 224). Analiz sürecinde kayıtlar deşifre edilip, okul yöneticilerinden alınan verilerin çözümlenmesi yapılmıştır.

Analiz sürecinde verilerden çıkarılan kavramlara göre temalar yapılandırılmıştır. Görüşlerin analizinde, benzer ifadeler yer verilerek gruplandırmalar yapılmış, görüşlerin konusuna bakılarak her konu için bir tema verilmiştir. Tema oluşturma sürecinde görüş sayısı temele alınarak görüşlerin çokluğuna göre bir sıra izlenmiştir. Böylece aynı kişinin birden fazla görüş bildirmesi o görüşe ait tema altında değerlendirilmiştir.

Bulgular

Bu bölümde araştırma sorularına verilen yanıtların çözümlenmesi yer almaktadır.

Tablo 2

Okul Yöneticilerinin, Atama ve Yer Değiştirme ile İlgili Belirttikleri Sorunlar ve Çözümler

Kod	Sorun Temalar	Görüş Sayısı	Çözüm Temalar	Görüş Sayısı
Yöneticiliğe Atama ve Yer Değiştirme	Sınavla Atama	11	Kriterler	14
	Yönetmelik	6	Yönetmelik	14
	İller Arası Atamalar	6	Puanlama	12
	Geçici Görevlendirmeler	3	İller Arası Atamalar	9
			Geçici Görevlendirme	3

Okul yöneticilerinin atama ve yer değiştirme ile ilgili belirttikleri sorun ve çözüm alanlarına ve görüş sayılarına ilişkin bilgiler tablo 2’de verilmektedir. Tabloda da görüldüğü gibi en fazla görüş yöneticiliğe sınavla atama durumuna belirtilmiştir. Belirtilen sorunlar arasında atamalarda sadece sınava yer verilmesi, sınavlarda sorunların yaşanması ve bu uygulamadan doğan sorunlar ifade edilmiştir. Bir yönetici “*her atama döneminde mutlaka yanlış sorular çıkmakta ve davalar açılmaktadır*” demektedir. Bu tema altında belirtilen bir diğer durum yönetmelikle ilgilidir. Sık sık yönetmeliğin değişmesini ve yönetmeliğin hükümlerinde adaletsizliğe yol açan hükümlerin bulunmasını okul yöneticileri sorun olarak görmektedir. Okul yöneticilerinin daha önceden almış oldukları ödüllerin puanlamada bir kriter olması atama ve yer değiştirmelerde bir başka sorun olarak görülmektedir. Az sayıda

ifade edilmesine rağmen diğer bir sorun alanı da atamalarda geçici görevlendirmelere yer verilmesidir.

Atama ve yer değiştirme ile ilgili çözüm olarak en fazla görüş, atama kriterlerine ilişkin olmuştur. Buradaki çözümler, yönetici atanırken sadece sınav değil, onun önceki deneyimlerine ve performansına bakılması gerektiği yönündedir. Bir yönetici, bunun daha da detayına inilmesi gerektiğini belirterek “*idarecilik sadece bilgi üzerine yapılamayacak bir iştir. Burada kişinin insan ilişkilerinin iyi olup olmadığı ya da yöneticilik için uygun olup olmadığı da sorgulanabilmeli*” demektedir. Çözüm olarak görüşler yine çoğunlukla atama ve yer değiştirme yönetmeliğinin değiştirilerek, ilgililerin katılımı ile yeni bir yönetmelik yapılması yönündedir. Yine çözüm olarak, ödül, yüksek lisans, hizmet içi eğitim belgeleri gibi belgelere puan verilmemesi yönünde görüşler vardır.

Çözüm temaları arasında bulunan iller arası atamalar teması altında değişik görüşler belirtilmiştir. Bir yönetici, “*Genç ve dinamik idarecilerle çalışmak daha cazip, yer değiştirmelerde müdürün ve onun seçeceği ekibin öncelikli olması lazım tabii bunun içinde tüm idareci rotasyonlarının beraber yapılması lazım.*” demektedir. Görüşler yöneticilerin buldukları yerde 5 yıldan daha uzun kalmaları yönünde birleşmektedir. Son olarak geçici görevlendirilmelerin kaldırılmasının iyi bir çözüm olacağı belirtilmektedir.

Tablo 3

Okul Yöneticilerinin, Mesleki Gelişim ile İlgili Belirttikleri Sorunlar ve Çözümler

Kod	Sorun Temalar	Görüş Sayısı	Çözüm Temalar	Görüş Sayısı
Yetiştirilme	Eğitim Almadım	17	Eğitim İsteği • İletişim Becerileri (11) • Eğitim Yönetimi (9) • Mevzuat (5)	25
	Eğitilmeye Katıldım- Etkisiz	10	Eğitimin Biçimi ve Zamanlama	17
	Deneme-Yanılma Yoluyla Öğrenme	8	Konusuna Hakim Eğitimciler	7

Okul yöneticilerinin yetiştirilmeleriyle ilgili olarak katılımcıların çoğunluğu yöneticilikle ilgili her hangi bir eğitim almadıklarını ifade etmektedirler ve yöneticilikle ilgili bilgilerin sınava çalışırken edindikleri bilgilerden ibaret olduğunu belirtmektedirler. Eğitime katılan yöneticilerin sorun olarak ifade ettikleri yapılan eğitimlerin etkisiz olduğu yönündedir. Bir yönetici “*Resmi yazışmalar ve protokol sistemi, eğitimde etik seminerlerine katıldım. Maalesef verilen eğitimler hem yetersiz hem de gerçek anlamda verilmiyor*” biçiminde sorunu ifade etmiştir. Yöneticilik bilgilerini nasıl elde ettikleri konusunda bir grup yönetici deneme yanılma yoluyla biçiminde yanıtını vermiştir. Bu yanıtlar arsında bilmediklerini

deneyimli yöneticilere sorarak ve deneyimleyerek öğrendiklerine ilişkin ifadeler bulunmaktadır.

Yukarıda belirtilen sorun alanlarına ilişkin çözüm düşüncelerinin başında çeşitli başlıklarda eğitim istekleri bulunmaktadır. Görüşmelerden en fazla isteğin “iletişim becerileri” eğitimi olduğu ortaya çıkmıştır. Görüşmecilerden eğitim yönetimi eğitiminin önemini vurgulayan biri “İlk atanan yöneticilere en az 1 ay süreyle okul yönetimi ile ilgili seminerlerin verilmesi gerektiğini düşünmekteyim” demektedir. Bakanlığın uygulamaya koyduğu bazı uygulamalara ilişkin de eğitim ihtiyacı içinde olduklarını belirten katılımcılardan biri “Eğitim-Öğretimin dışındaki konularda ciddi bir şekilde yöneticilerin eğitim ihtiyacı bulunmaktadır. Örnek verecek olursak TİF(Taşınır İşlem Fişi) işlemleri gibi çok karmaşık bir görevi yöneticilere devredilmiş olmakla birlikte kimse bu işlemlerle ilgili eğitilmediği için ciddi sıkıntılar yaşanmaktadır. KBS (Kamu Bilgilendirme Sistemi) iş ve işlemleri, mutemetlik gibi işlemlerde yöneticilerin eğitimden geçirilmesi şarttır” biçiminde düşüncelerini ifade etmektedir.

Tartışma ve Sonuçlar

Araştırmada yanıt oluşturulmaya çalışılan soruların ilki, okul yöneticilerinin atama ve yer değiştirme konusundaki sorunları ve bu sorunlara kendi düşüncelerine göre nasıl yanıtlar olabileceği idi. Okul yöneticileri, en fazla sınavla atama yapılmasında ve ilgili yönetmeliğin bazı hükümlerinin adaletsizliğe yol açtığını belirtmişlerdir. Çözüm olarak okul yöneticileri, sınavın yanında bazı kriterlerin oluşturulması ve yeni bir yönetmeliğin düzenlenerek devreye sokulmasını istenmektedir. Bu sonucun temelini okul yöneticilerinin seçilmesi ve yetiştirilmesi konusuna dayandığı söylenebilir.

Sorun ve çözüm isteklerinin verdiği mesaj, bu duruma ilişkin düzenlemelerin uygar ülkelerde ele alındığı gibi okul yöneticilerinin lider yöneticiler olarak yetiştirilmesi ve eğitime yapacakları katkıyı gözeterek iş yapmalarını sağlayan bir sisteme kavuşturulması yönündedir. Gelişmiş olarak adlandırılan ülkelerde yapılan bu çalışmaların bazıları şunlardır: Amerika Birleşik Devletlerinde The Interstate School Leaders Licensure Consortium (ISLLC, 2008). Bu çalışmada vizyoner liderlik, öğretimsel liderlik, yönetsel beceri ve kaynakların kullanımı, eğitimin okul dışındaki toplumun yaşantıları ile bağlarını kurma, adil ve etik liderlik, toplumsal değişkenlere göre liderlik başlıklarında altı temel standart ve altında yer alan alt standartlarda okul yöneticilerinden beklenen liderlik ve yöneticilik alanlarına yer verilmiştir. ABD’de okul yöneticilerinin üniversiteler ve özel yönetici yetiştirme programları olmak üzere iki biçimde ele alındığı, bu programlardaki temel yaklaşımın iş başında eğitim olduğunu belirtilmektedir (Hillman 1992, s. 4). Kanada’da Connecticut State Department of

Education: Standards For School Leaders adlı çalışmada, öğretim elemanları, öğrenme süreci, öğretme süreci, farklı bakışlar, okul amaçları, okul kültürü, öğrenci standartları ve değerlendirme, okul gelişimi, profesyonel gelişim, okul gelişimi, profesyonel gelişim ve personel gelişiminin birleştirilmesi, organizasyon, kaynaklar ve okul politikası, okul toplum ilişkileri başlıkları altında okul yöneticilerinden beklentiler ortaya konmuştur. Avustralya’da Australian Institute Teaching and School Leadership (AITSL) adlı oluşumun, National Profesional Standard for Principals adlı çalışmasında, öğrenmeye ve öğretmeye liderlik, kendini ve diğerlerini geliştirme, gelişme yenilik ve değişime liderlik, okul yönetimine liderlik, toplum ile angaje olmak ve çalışmak başlıkları altında okul yöneticisinden liderlik edeceği alanlar belirlenmiştir. Bush (1998), İngiltere’de okul yöneticisi olarak atanabilmek için adayların üniversitelerde belli bir eğitimden sonra başarmak zorunda oldukları bir sınavdan sonra “ulusal profesyonel okul yöneticiliği” belgesi almaları gerektiğini ayrıca üniversitelerden alınan yüksek lisans belgelerinin de etkili olduğunu vurgulamaktadır.

Ülkemizde Milli Eğitim Bakanlığı (MEB) tarafından yürütülmekte olan ilgili bir diğer çalışma da ilköğretim Kurumları Standartları (İKS)dır. Bu çalışmanın amacı, ilköğretim okullarının öz değerlendirme yapmalarını sağlayarak mevcut durumlarının belirlenmesi ve buradan hareketle okulun olması gereken standartlara ulaşması için gerekenlerin yapılmasını sağlamaktır (MEB, 2011). Çalışmada okullar kategorilere ayrılarak her okulun gelişimi kendi kategorisi içinde düşünülmüştür. Çalışmanın eğitim yönetimi başlığı altındaki temel standartları ve alt standartları incelendiğinde, okul yönetiminden beklenen görevlerin neler olduğunun belirtildiği görülebilir. Ayrıca çalışmada öğrenme ve öğretim ve destek hizmetleri başlığı altında temel standartlar ve bu standartlara ait alt standartlar belirtilmektedir. Çalışma incelendiğinde okul yöneticilerinin, öğretmenlerin ve diğer okul çalışanlarının neler yapması gerektiğine ilişkin çıkarımlar tespit edilebilir. Ancak; bunlar bir görev veya ilgili bireylerin oluşturmak durumunda olduğu birer özellik biçiminde vurgu, çalışmanın oluşturulma mantığı gereği, yapılmamıştır. Çalışmanın asıl amacı belirlenen standartlarda kurumun nerede olduğunun tespiti için “çocuk, veli, öğretmen, yönetici” görüşlerini almak ve var olan durumdan hareketle, belirlenen standartlara doğru gelişim için stratejik planlar oluşturmaktır (MEB, 2011). Gelişmiş ülkelerdeki eğitim yöneticiliğinin ele alınışı ile ülkemizdeki durum kıyaslandığında, ülkemizde eğitim yöneticilerinin seçilmesi, yetiştirilmesi ve istihdamı konusunda yeni bir girişime ihtiyaç olduğu söylenebilir.

Cemaloğlu’nun (2005) Türkiye’de Okul Yöneticisi yetiştirme ve İstihdamı; Var Olan Durum, Gelecekteki Olası Gelişmeler ve Sorunlar adlı araştırmasındaki, okul yöneticilerinin uygulamada kullanamayacakları sınavlara tabi tutulduğu ve sınavın geçerlik ve güvenilirlik ile

sorunlar taşıdığı ve seçme ve atamada diğer bazı kriterlerin devreye sokulması bulguları, bu çalışmanın bulgularıyla paralellik taşımaktadır. Ayrıca atama ve yer değiştirmelerde ödül, yüksek lisans, hizmet içi eğitim belgeleri gibi belgelere puan verilmemesi yönündeki görüşlerin varlığı da, seçme sisteminin bilimsel temellere dayandırılmamasının bir sonucu olarak yorumlanabilir.

Yönetici seçme ve atamada niteliği artırıcı, yüksek lisans, ödüller, sertifikalar gibi değişkenlerin ölçüt olması, rasyonel olarak arzu edilen bir sonuçtur. Bu durumun kurumsallaşmamasının bir sonucu olarak, mevcut yöneticilerde bu durum, haksız rekabet olarak değerlendirilmektedir. Dolayısıyla seçilen ve atanan yöneticilerin çoğunluğunun bu ölçütlerden uzak olması, bunlara sahip olanların seçilmesi ve atanmasına karşı çıkmayı gerektiriyor olabilir.

Araştırmanın bir diğer bulgusu okul yöneticilerinin mesleki gelişim eğitimleri ile ilgilidir. Bu konudaki bulgular, okul yöneticilerinin çoğunluğunun bir eğitim almadığı, alınan eğitimlerin etkisiz olduğu, daha çok hizmetin içinde deneme ve yanılma yoluyla mesleği öğrendikleri doğrultusundadır. Şimşek (2004), Cumhuriyetten bu yana, ülkemizde eğitim yöneticisi yetiştirme politikalarında üç temel yönelim olduğunu belirtmektedir. Bunlar çıraklık modeli, eğitim bilimleri modeli ve hizmet içi eğitim modeli (Şimşek, 2004, s, 14). Korkmaz (2005), bütün dönemlerde getirilen ölçütlerin çağın gerektirdiği yönetici yetiştirme programlarıyla ilgili olmadığı, aynı zamanda belirlenen ölçütlerin etkili okul yöneticileri ile ilgili olmadığını belirtmektedir. Okul yöneticilerinin almış oldukları eğitimlerle ilgili görüşlerinin de olumsuz olması, Özcan ve Bakıoğlu'nun (2010), araştırmasındaki, yapılan hizmet içi eğitimlerin okul yöneticisinin gelişiminde belli bir artış göstermesine rağmen bu artışın düzeyinin küçük olduğu yönündeki bulguyla desteklenmektedir. Şimşek (2004), yaşanan sorunların temel nedeninin milli eğitimin örgütlenme sorunuyla ilişkili olduğunu ve merkezden yönetim anlayışından kurtulup “âdemi merkezîyetçilik” anlayışının yerleşmesiyle bunun mümkün olacağını belirtmektedir.

Okul yöneticileri ifade ettikleri sorunlara karşılık çözüm olarak, gelişimleri için etkili ve sürekli bir eğitimin devrede olması gerektiğini belirtmektedirler. Okul yöneticileri özellikle iletişim ve eğitim yönetimi konularında eğitim ihtiyacı içinde olduklarını belirtmektedirler. Bu bulgular sistematik ve etkili bir hizmet içi eğitimin önemini ve gerekliliğini bir kez daha açığa çıkarmaktadır. Katılımcıların İfadelerinde de yer aldığı gibi, etkili hizmet içi eğitimler planlamak gerekmektedir. Buradaki bulgu, eğitimin sadece bir araç olduğu unutulmadan, kaç eğitim verildiğine değil eğitimin hangi değişimleri gerçekleştirdiğine yoğunlaşarak, bir hizmet içi eğitim sistematığının oluşturulmasının önemini açığa çıkarmaktadır.

Öneriler

Araştırma sonuçlarına dayalı olarak şunlar önerilebilir:

1. Yönetici seçme ve atama süreci gözden geçirilerek; yöneticiliğe bir meslek olarak bakılmalı, öncelikle bu işin hizmet öncesi eğitimini almış kişilere yer verilmelidir.
2. Yöneticilik ve eğitim liderliği bilgisini ölçen bir merkezi sınavın yanı sıra deneyim, eğitim, ilgi gibi özelliklerin ölçüldüğü bir ölçme aracı geliştirilerek adil bir biçimde uygulanması sağlanmalıdır.
3. Okul yöneticilerinin beklentilerini de dikkate alan, genelin memnuniyetini gözeten yeni bir yönetmelik çalışılmalıdır.
4. Seçme süreci göreve başlayan okul yöneticileri için belli bir süre daha devam ettirilmelidir. Olası bir hata bu süre içinde düzeltilmeli, gerekirse yanlış seçimlerden dönülmelidir.
5. Okul yöneticilerinin yetiştirilmeleri ve mesleki gelişimleri için uzman eğitimcilerden oluşan bir eğitim merkezi kurulmalı ve eğitim ihtiyacı sürekli karşılanmalıdır.

Kaynakça

- Açıkalın, A. (1994). *Çağdaş örgütlerde insan kaynağının yönetimi*, Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Aydın, M. (2000). *Eğitim yönetimi*, Ankara: Hatipoğlu Yayınevi.
- Balcı, A. ve Çınkır, Ş. (2002). *21.yüzyıl eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesi sempozyumu kitapçığı (16-17 Mayıs 2002)*. Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları No:191
- Binbaşoğlu, C. (1988). *Eğitim yöneticiliği*. Ankara: Binbaşoğlu Yayınevi.
- Bursalıoğlu, Z. (2012). *Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış* Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Bush, T. (1998). The national professional qualifications for headship: the key to effective school leadership. *School leadership and management*, 18, 3.
- Can, H. (1992). *Organizasyon ve yönetim* (2. Baskı). Ankara: Adım Yayıncılık.
- Cemaloğlu, N. (2005). Türkiye’de okul yöneticisi yetiştirme ve istihdamı; var olan durum, gelecekteki olası gelişmeler ve sorunlar. *G.Ü. Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 25 (2), 249-274.
- Çalık, T. (1997). Etkili eğitim yöneticisi. *Millî Eğitim Dergisi*, 134, 55.
- Demirtaş, H. (2012). *Türk eğitim sistemi ve okul yönetimi, okul örgütü ve yönetimi*. Ankara: Anı Yayıncılık.

- Drucker, P. F. (2006). *The practice of management*. New York: Collins.
- Duman, A. (1998). Eğitimin yerinden yönetimi. *Çağdaş yerel yönetimler*. 7 (2), 83–93.
- Eren, E. (2003). *Yönetim ve organizasyon (çağdaş ve küresel yaklaşımlar)*, İstanbul: Beta yayınevi.
- Gencan, R. Karasu, M. (bt). Eğitim yöneticilerini karşılaştıkları sorunlar ve çözüm önerileri. <http://www.eyuder.org/bilimselyayinlar/7.pdf> 18.06.2012
- Hillman, J. (1992). *The preparation, selection and development of headteachers*. National Commission on Education, DC.
- ISLLC. (2008). http://www.teal.usu.edu/files/uploads/asc/elps_isllc2008.pdf ind. tar. 30.11.2012
- Kanada Liderlik Standartları. Retrieved on 12-December–2011, at URL: <http://www.sde.ct.gov/sde/lib/sde/pdf/educatorstandards/ccl-csls.pdf>
- Karasar, N. (1995). *Bilimsel araştırma yöntemi - kavramlar, ilkeler, teknikler*. Ankara: 3A Araştırma, Eğitim, Danışmanlık Ltd.
- Karip, E. ve Köksal, K. (1999). Okul yöneticilerinin yetiştirilmesi, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*. 18, 193–207.
- Kaya, Y. K. (1979). *Eğitim yönetimi*. Ankara: Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları, No: 184.
- Koçel, T. (1998). *İşletme yöneticiliği*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Korkmaz, M. (2005). Okul yöneticilerinin yetiştirilmesi: sorunlar-çözümler ve öneriler. *GÜ, Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 25 (3), 237–252.
- MEB (2003). İlköğretim kurumları yönetmenliği, *Tebliğler Dergisi* (2552). Ankara: Milli Eğitim Basımevi.
- MEB (2009). Milli eğitim bakanlığı eğitim kurumları yöneticilerinin atama ve yer değiştirmelerine ilişkin yönetmelik. *Resmi Gazete*, 13.8.2009/27318
- MEB (2011). İlköğretim kurumları standartları yönergesi. *Tebliğler Dergisi*. Temmuz 2011. No: 2646.
- Memduhoğlu, H. B. ve Yılmaz, K. (2011). *Türk eğitim sistemi ve okul yönetimi*, Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Özcan, Ş. ve Bakioğlu, A. (2010). Bir meta analitik etki analizi; okul yöneticilerinin hizmetiçi eğitim almalarının göreve etkisi. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*. 38, 201–212.
- Rivkin, S. G, Hanushek, E. A. ve Kain, J. F. (2005). Teachers, schools and academic achievement. *Econometrica*, 73 (2), 417–458.

Sarıçam, İ. Selvi, H. H. ve Göksu, Z.M. (bt). İlköğretim okulu yöneticilerinin eğitim müfettişlerinden beklentileri nelerdir? Retrieved on 29-October-2012, at URL: <http://aksaray.meb.gov.tr/teftis/images/makaleler/>

Şimşek, H. (2004). Eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesi; karşılaştırmalı örnekler ve türkiye için öneriler. *Çağdaş Eğitim Dergisi*. 29, 1-13.

Taymaz, H. (2011). *Okul yönetimi*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.

Tortop, N. İşbir, E. G. ve Aykaç, B. (1993). *Yönetim bilimi*. Ankara: Yargı Yayınları.

XIV. Milli Eğitim Şurası. Retrieved on 01-November-2011, at URL: http://ttkb.meb.gov.tr/meb_iys_dosyalar/2012_06/06021433_14_sura.pdf

Yıldırım A. Ve Şimşek H. (2008). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Extended Abstract

Purpose

The aim of study is to determine the perceptions of the school administrators about the problems and solutions related to training, assignment, and transposition. The results of the present study may contribute to the reformation of the new regulations and decisions that will be taken by the Ministry of National Education (MoNE). A qualitative research technique, namely phenomenology design is used to collect the data. The target group of the study included 14 school administrators in Adana and 22 in Batman. The target group was designed based on purposive sampling method of qualitative research design. The data was collected by using semi- structured interview method. The analysis of data was conducted by using content analysis.

Result

The results showed that having exams on administration was one of the problems in assignments. The solutions suggested that experience and performance should also be taken into account in addition the achievement in the exams. The study showed another problem regarding with regulations. It was indicated that there were some points in the regulations that led to injustice in the assignment and transposition. The subjects suggested that when a new regulation is adopted, it should be designed and decided by participation of most of the administrators in the process. Another issue raised by the subjects was the documentation of the professional awards, such as recognition letter by the ministry or master's degree and in-service certificates. The subjects stated that these were advantages for future assignments. They also suggested that the applications should be renewed. In addition, the temporary

employment should be abolished; the administrators should remain in the same school at least for 5 years.

Most of the participants reported that they never had training on educational management. They stated they had only theoretical knowledge about the subject matter but no practice before. They gain the knowledge for professional exams. Interestingly, some of the administrators who received training in somehow did not find the training effective. Therefore, they gathered the information about the subject matter by using trial-error method and consulting their experienced colleagues. Most of the subjects suggested that they should have training in communication skills, educational management and new implementations conducted by MoNE.

Discussion and Conclusion

The results of the present study revealed that, one of the most difficulties that the subjects faced with was having new assignments in the administration through exams. In addition, it was indicated that there were many terms leading to injustice in the regulations. A new regulation with well-attended participation and some reformations could be a solution for this matter. While this is suggested by the administrators in Turkey, the regulations about educational administration in USA, UK, Canada and Australia could be taken as a model. In these countries, the leadership standards for school administrators have been developed; it has been required from the administrators to have training for professional development, or master degree on the field or certificate for school management.

It was indicated that the tests that school administrators took were not designed for giving practical information about the school administration, they were lacking in validity and reliability. In addition, some new criteria should be taken into account in professional assignments. On the other hand, surprisingly, there are some opposing views about having master degree, and award documents to create an advantage in assignment and displacements. Although, the administrators want new criteria to be implemented in the new regulations, but they do not consider the importance of these qualifications and they believe that the professional standards in their country are the same as in the developed countries. Their resistance for new professional development could be due to lack of self-confidence and facilities, and aging.

Many school administrators are found to have not received any training about their occupations. Some school administrators who received training in any way stated that training was ineffective. In addition, they acknowledged that they learned management by trial and

error while working. It was suggested effective and continuous training about educational management and communication should be integrated into the professional development.

It seems that when the problems and solutions suggested by the administrators are examined, the problems and suggestions do not involve with educational leadership rather with the expectations about daily problems and their solutions.