



YEDİTEPE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM YÖNETİMİ ve DENETİMİ BÖLÜMÜ
YÜKSEK LİSANS TEZİ

MURAD KARASOY

**OKUL MÜDÜR YARDIMCILIĞINDAN MÜDÜRLÜĞE GEÇİŞ VE
BU SÜREÇTE KARŞILAŞILAN SORUNLAR**

2010 - İSTANBUL

**YÜKSEK LİSANS
TEZ SAVUNMA TUTANAĞI**

20 / 02 / 2010

Eğitim Yönetimi ve Denetimi Anabilim Dalı Yüksek Lisans Programı öğrencilerinden
Murad KARASOY, 20 / 02 / 2010 tarihinde yapılan
"Okul Müdür Yardımcılığından Müdürlüğe Geçiş
ve Bu Süreçte Karşılaşılan Sorunlar"

başlıklı Yüksek Lisans Tez Savunması sonucunda jürimiz tarafından oyçokluğu / oybirliği ile

- ☒ Başarılı bulunmuştur.
☐ Başarısız bulunmuştur.
☐ Düzeltmeler için adaya ek süre tanınmıştır.

Jüri Üyeleri

Tez Danışmanı

Unvanı, Adı, Soyadı: Prof. Dr. Ahmet AYPAY

İmzası : 

Jüri Üyesi

Unvanı, Adı, Soyadı: Doc. Dr. M. Bahaddin ACAT

İmzası : 

Jüri Üyesi

Unvanı, Adı, Soyadı: Yrd. Doc. Dr. Engin KARADAG

İmzası : 

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ.....	8
ABSTRACT.....	9
ÖZET.....	10
I - GİRİŞ.....	11
1.1. Problem Durumu.....	11-15
1.2. Problem Cümlesi.....	16
1.3. Alt Problemler.....	16
1.4. Araştırmanın Önemi.....	16-17
1.5. Sayıtlar.....	17
1.6. Araştırmanın Sınırlılıkları	17
1.7. Tanımlar.....	17
II. LİTERATÜR TARAMASI.....	18
1. YÖNETİM.....	18
1.1. Yönetim Süreçleri.....	19
1.2. Eğitim Yönetimi.....	20
2.YÖNETİCİLİK – OKUL YÖNETİCİLİĞİ.....	20
2.1. Yöneticilik.....	20-21
2.2. Okul Yöneticiliği.....	21-27
2.3. Okul Yöneticilerinin Seçimi.....	27-28
2.4. Okul Yöneticilerinin Yetiştirilmesi.....	28-29

2.5. Okul Yöneticilerinin Yeterliği.....	29-30
2.6. Stajyer Müdür Yardımcılığı Ve Müdürlüğe Geçiş.....	30-31
3. LİDERLİK.....	32-35
4. İLETİŞİM.....	35-36
5. MÜDÜR YARDIMCILARININ GÖREVLERİ.....	36
5.1. İlköğretim Kurumları Müdür Yardımcılarının Görevleri.....	36
5.2. Ortaöğretim Kurumları Müdür Yardımcılarının Görevleri.....	36-37
5.3. Mesleki ve Teknik Eğitim Kurumları Müdür Yardımcılarının Görevleri..	38-39
5.4. Teknik Müdür Yardımcısı Görev Yetki ve Sorumlulukları.....	39-40
5.5. Pansiyondan Sorumlu Müdür Yardımcısı ve Görevleri.....	40-41
5.6. Koordinatör Müdür Yardımcısının Görev ve Sorumlulukları.....	41-42
6. YÖNETİCİ SEÇME, ATAMA VE YER DEĞİŞTİRME YÖNETMELİĞİNİN TARİHSEL SÜRECİ.....	43-44
6.1. Yönetici Atama Yönetmeliği (Kasım 1998) ve Kritiği.....	44
6.1.1. Yönetici Olarak Atanacaklarda Aranacak Genel Koşullar.....	45
6.1.2. Müdür Olarak Atanacaklarda Aranacak Özel Koşullar.....	46-47
6.1.3. Müdür Başyardımcısı ve Müdür Yardımcısı Olarak Atanacaklarda Aranacak Özel Koşullar.....	47
6.1.4. Yönetici Olarak Atanacaklarda Dikkate Alınacak Tercih Nedenleri.....	47-48
6.1.5. Yönetmeliğin Kritiği.....	48-49
6.2. Yönetici Atama Yönetmeliği (Ocak 2004) ve Kritiği.....	49
6.2.1. Yönetim Kademeleri.....	49

6.2.2. Yönetici Olarak Atanacaklarda Aranacak Genel Şartlar.....	49-50
6.2.3. Müdür Olarak Atanacaklarda Aranılan Özel Şartlar.....	50-51
6.2.4. Yönetmeliğin Kritiği.....	51
6.3. Yönetici Atama Yönetmeliği (Nisan 2007) ve Kritiği.....	51-52
6.3.1. Yönetici olarak atanacaklarda aranacak özel şartlar.....	53
6.3.2. Yönetmeliğin Kritiği.....	53-54
6.4. Yönetici Atama Yönetmeliği (Nisan 2008) ve Kritiği.....	54
6.4.1. Yönetim kademeleri.....	54
6.4.2. Yönetici olarak atanacaklarda aranacak genel şartlar.....	55
6.4.3. Müdürlüğe atama.....	56
6.4.4. Müdür yardımcılığına atama.....	56
6.4.5. Yönetmeliğin Kritiği.....	57
6.5. Yönetici Atama Yönetmeliği (Ağustos 2009) ve Kritiği.....	58
6.5.1. Yönetici olarak atanacaklarda aranacak genel şartlar.....	58-59
6.5.2. Müdür olarak atanacaklarda aranacak özel şartlar.....	60
6.5.3. Yönetmeliğin Kritiği.....	60
III. YÖNTEM VE TEKNİKLER.....	61
1. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ.....	61
2. AMAÇLI ÖRNEKLEME.....	62
3. VERİ TOPLAMA ARAÇLARI.....	62-63

4. VERİ ANALİZ TEKNİĞİ.....	63
IV. BULGULAR.....	64
1. Birinci Alt Problem: Müdür yardımcılarının kendi rollerini algılamaları nasıldır?...65	
1.1. Birinci Alt Problemin Birinci Sorusu: Müdür Yardımcısı olma	
amacınız neydi?’ ye İlişkin Bulgular.....	65-68
1.2. Birinci Alt Problemin İkinci Sorusu: Görevinizi yaparken karşılaştığınız	
en önemli üç problemi sıralayınız!’ a İlişkin Bulgular.....	68-71
1.3. Birinci Alt Problemin Üçüncü Sorusu: Müdür Yardımcısı olarak müdür, öğretmen,	
öğrenciler ve velilerle ne gibi sorunlar yaşıyorsunuz?’ a İlişkin Bulgular.....	72-75
2. İkinci Alt Problem: Müdür yardımcılarının okul müdürlüğüne dair	
algılamaları nasıldır?’ a İlişkin Sorular ve Görüşler.....	75
2.1. Birinci Soru: Müdür olmak istiyor musunuz?’a İlişkin Bulgular.....	75-77
2.2. İkinci Soru: Bu okulda müdür olsaydınız yapmak istediğiniz en önemli	
3 şey ne olurdu?’ ya İlişkin Bulgular.....	77-79
3. Üçüncü Alt Problem: Müdür yardımcılarının Müdürlüğe geçiş sürecini	
algılamaları nasıldır?’ a İlişkin Sorular ve Bulgular	79
3.1. Birinci Soru: Müdür başyardımcılığını müdür olmadan önce gerekli	
görüyor musunuz?’a İlişkin Bulgular.....	79-80
3.2. İkinci Soru: Size göre müdür ve müdür yardımcılarının nitelikleri ne	
olmalı ve nasıl seçilmeliler?’ Sorusuna İlişkin Bulgular.....	81-84

4. Dördüncü alt Problem: Müdür yardımcılarının Müdürlüğe geçişte karşılaştıkları sorunlar nelerdir?’e İlişkin Soru ve Bulgular.....	85
4.1. Soru: Milli Eğitim Bakanlığı Yönetici Atama Yönetmeliğinin sık sık değişmesi sizi nasıl etkiliyor?’ a İlişkin Bulgular.....	85-87
V. SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER.....	87
1. Sonuç - Tartışma.....	87-91
2. Öneriler.....	91
EKLER.....	92
KAYNAKÇA.....	93-97

ÖNSÖZ

Bu çalışmada, 2009 yılında yayınlanan MEB Yönetici Atama ve Yer Değiştirme Yönetmeliğiyle de ‘birinci kademe yöneticilik’ olarak kabul edilen ve okul müdürü olabilmenin en önemli şartı olan müdür yardımcılığını ve müdür yardımcılarını ele almaya çalıştık. Müdür yardımcılarının kendi rollerini nasıl algıladıklarını, müdür olma istekliliklerini ve bu yolda karşılaştıkları problemleri ortaya koymaya gayret ettik.

Tam bu noktada yönetici seçme ve atamasının yasal dayanağı olan yönetmeliklerin tarihsel süreci önem arz etmekteydi. Çünkü son yıllarda, Milli Eğitim camiasınca en çok konuşulan konulardan birisi yönetici adayları ve yöneticilerle ilgili yayınlanan bu yönetmelikler ve bunlara dayalı olarak yapılan atamalar olmuştu. İşte bu araştırmada, ilgili yönetmeliklerin kronolojik sıra içerisinde kritiği yapılmıştır.

Araştırmamızın en önemli bölümü olan Bulgular Bölümünde ise müdür yardımcıları ile yapılan görüşmelere ve tahlillere yer verilmiştir. Elde edilen bulgular değerlendirilmiştir.

Şuanda Milli Eğitim Bakanlığına bağlı bir kurumda yapmaya çalıştığım müdür yardımcılığını nitel açıdan değerlendirmekten oldukça memnun olduğumu söyleyebilirim. Araştırmanın ortaya çıkmasında tek pay sahibi elbette sadece ben değilim. ‘Bana bir harf öğretenin kırk yıl kölesi olurum’ savından hareketle, tahsil hayatımda emeği geçen tüm eğitim emekçilerine şükranlarımı sunuyorum. Özellikle de tez danışman hocam Prof. Dr. Ahmet AYPAY’a, yüksek lisans hocalarım Prof. Dr. Muhsin HESAPÇIOĞLU’na, Prof. Dr. Selahattin TURAN’a, Prof. Dr. Sefer ADA’ya, Prof. Dr. Ayşen BAKİOĞLU’na, Prof. Dr. Cemil ÖZTÜRK’e, Prof. Dr. Suat ANAR’a, Doç. Dr. M. Bahaddin ACAT’a, Doç. Dr. Sedat YÜKSEL’e ve Yard. Doç. Dr. Engin KARADAĞ’a ayrı ayrı teşekkür ederim.

Araştırmanın yazımında yardımlarını esirgemeyen kıymetli dost Cem EZGÜN’e ve yeğenim Nurullah MISIROĞLU’na emeklerinden dolayı; hayat arkadaşım Ayfer KARASOY’a sabrından ve manevi desteğinden dolayı; kızım Liva’ya ‘Baba ödevin bitti mi?’ diyerek gösterdiği saygısından dolayı ve anne karnındaki oğlumun sükûtundan dolayı kendilerine teşekkür ederim.

Murad KARASOY

FATİH / İSTANBUL - 2010

ABSTRACT

Passing From Vice Principal to Principal And Problems Having met in This Process

KARASOY, Murad

Master's Thesis

Advisor: Prof. Dr. Ahmet AYPAY

January – 2010, 97 Pages

Recently, we can say that one of the most important subjects, which are spread through communication tools such as press and media, is Manager Assignment Regulation with Lawsuits filed about this regulation and the judicial decisions that have been as a result of it. This case has attracted the attentions to the regulation and the wishes of the sides. So, suspicion and the question of “What is going on?” about the subject has been emerged in education community. This new situation emerged with the scientific perspective and scale should be evaluated by the thesis topic and perceptions of the vice principals their own roles, the willingness to become principal and what obstacles they face in this way that aimed to be exposed to qualitative data. In this context, after the scanning of literature that will help to be understood the subject, historical process of regulations which made in various dates, it is analyzed and criticized in the aspects of being vice principal and its upper level being principal. The interviews which made with the vice principals have been analyzed and solved with qualitative research techniques. The emerging findings are thought to contribute – slightly - to both the next researchers and our education community.

Key Words: Manager, Regulation and Vice Principal

Murad KARASOY

İSTANBUL, 2010

ÖZET

Okul Müdür Yardımcılığından Müdürlüğe Geçiş ve Bu Süreçte Karşılaşılan Sorunlar

KARASOY, Murad

Yüksek Lisans Tezi

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Ahmet AYPAY

Ocak – 2010, 97 Sayfa

Son zamanlarda basın ve medya gibi iletişim vasıtaları aracılığı ile yayılan ve eğitim camiasını yakından ilgilendiren en önemli konulardan biri, Yönetici Atama Yönetmeliği ile bu yönetmelik hakkında açılan davalar ve sonucunda çıkan yargı kararları olmuştur diyebiliriz. Bu durum dikkatleri yönetmeliğe ve tarafların isteklerine çekmiştir. Böylece, eğitim camiasında konuyla ilgili olarak ‘neler oluyor?’ sorusu ve şüphesi uyanmıştır. Ortaya çıkan bu yeni durumun bilimsel bakış açısı ve ölçekleriyle değerlendirilmesi gerektiği tezinden hareketle konuya eğilinmiş ve müdür yardımcılarının kendi rollerini algılamaları, müdür olma isteklilikleri ve bu yolda karşılaştıkları engellerin neler olduğunun nitel verilerle ortaya konulması amaçlanmıştır. Bu bağlamda da konunun anlaşılmasına yardımcı olacak literatür taramasının hemen ardından, çeşitli tarihlerde yapılan yönetici atamalarının dayanağı olan yönetmeliklerin tarihsel süreci, müdür yardımcısı olabilme ve müdür yardımcısının yükselebileceği bir üst yönetim kademesi olan müdürlük açılarından ele alınmış ve kritiği yapılmıştır. Müdür yardımcıları ile yapılan görüşmeler nitel araştırma teknikleri ile çözümlenmiş ve tahliller yapılmıştır. Ortaya çıkan bulguların hem sonraki araştırmacılara hem de eğitim camiamıza – küçük de olsa – katkıda bulunacağı düşünülmektedir.

Anahtar sözcükler: Yönetici, Yönetmelik ve Müdür Yardımcısı.

Murad KARASOY

İSTANBUL, 2010

I. GİRİŞ

Araştırmanın bu bölümünde problem durumu, problem cümlesi, alt problemler, araştırmanın önemi, sayıtlılar ve sınırlılıklara yer verilmiştir.

1.1. Problem Durumu

İnsanların yaşamlarını sürdürebilmeleri için birçok gereksinimin olduğu öne sürülür (Aydın, 1993, s.81). Bu gereksinimlerin bazıları bireylerce doyurulabilse de çoğu bir örgütsel etkinliği gerektirir. İnsanlar gereksinimlerini karşılayabilmek için bireysel çaba ve güçlerinin yetmediği durumlarda örgütlere girerler (Aksu, 1994, s.1). Barnard' a göre örgüt, iki ya da daha fazla kişinin bilinçli olarak eşgüdümlemiş etkinlikleri sistemidir (Aydın, 1991, s.14).

Yönetim bilimciler, Yönetim kavramını değişik şekillerde tanımlamakta ya da açıklamaktadırlar. Yönetim, ortak amaca ulaşabilmek için insan ve madde kaynaklarının, bazı işlevler sergilenerek etkili olarak kullanılması olarak düşünülebilir (Wren ve Voich, 1984, s.7). Hersey ve Blanchard ise, yönetimin iş, eğitim kurumu, hastane, politik örgüt gibi birçok örgüt için geçerli olduğunu belirtmektedir (Hersey ve Blanchard, 1979, s.3).

Yönetimin görevi, örgütü amaçları doğrultusunda yaşatmaktır. Okul yönetiminin görevi ise okulu amaçları doğrultusunda yaşatmaktır. Örgütü amaçlarına uygun olarak yaşatmak, örgütsel kaynakların en verimli şekilde kullanılmasıyla gerçekleşir (Bursalıoğlu, 2002, s.6).

Eğitim bilimcilerine göre yönetici, amaçlanan işlerin yerine getirilmesi için grubunu örgütleyen, çalışanları aynı amaca yöneltip koordine eden, denetleyen ve kısaca sorumluluğu üstlenen kimsedir (Türkmen, 2003, s.11).

Okulun yönetiminden sorumlu olan okul müdürü, insan ve madde kaynaklarını usulüne uygun biçimde sağlar ve kullanır. Elbette ki okul müdürü bu işi tek başına yapamaz. Ona yardımcı olacak insana/insanlara ihtiyacı vardır. Burada müdür yardımcısının ve diğer öğretmenlerin okul yönetimindeki önemini görmekteyiz.

Eğitim sistemimizde okul müdürleri ve müdür yardımcıları –genellikle- öğretmenlik mesleğinde başarılı olanlar arasından seçilmektedir. Okul müdürü ve müdür yardımcıları kurum içinden seçilmektedir. Bunun birçok faydası vardır (Taymaz, 1997, s.34). Eğitim

sistemini bilen, öğrenci, veli ve öğretmeni tanıyan insanların yönetici olması sistemimiz açısından oldukça önemlidir.

Aslında kendisini yöneticilik için yeterli hisseden ve görevlerini iyi yapacağına güvenenlerin müdürlük görevine kendiliğinden talip olmaları doğaldır. Sistemde yöneticilik istenmez verilir düşüncesi geleneksel bir görev anlayışının anlatımıdır (Açıkalın, 1994, s.14). Açıkalın'ın müdürlük için söylediği bu istekliliği müdür yardımcılığı için de düşünebiliriz. Acaba müdür yardımcıları müdürlüğe geçiş sürecini nasıl değerlendiriyor? Araştırmamızın önemli bir bölümünü bu konu oluşturmaktadır.

Türk Eğitim Sisteminde uzun yıllar okulun mevcut öğretmenleri arasından isteğe bağlı olarak müdür yardımcılığına atama yapılmıştır. Bu atamanın üst yönetim kademelerine geçişte bir basamak olarak da değerlendirildiği olmuştur. Son bir kaç yıldır yönetimin ilk basamağı olarak görülmüş, okul müdürlüğünün ilk şartı olarak ele alınmıştır. Ayrıca MEB teşkilat yapısında müdür yardımcılığına bir “ünvan” olarak değil de bir görev olarak bakılmaktadır. Aslında müdür yardımcılarının konumlarına yönelik çalışmalar kapsamlı ve sistematik planlamayı gerektirmektedir. Bu alanın gelişigüzel bir şekilde geliştiği de uygulamalardan anlaşılmaktadır. Müdür yardımcılarının mesleki performansları ve yönetim becerilerinin gelişimi için genellikle kısa dönemli örgütsel gereksinim odaklı programlar düzenlenmekte, daha çok göreve başladıktan sonra görevin gerektirdiği ve denetimlerde görülen eksiklikler için yetiştirme programları düzenlenmektedir. Bu yüzden bireysel mesleki gelişim, eğitim öğretimin planlanması ve değerlendirilmesi gibi konular deneyimle kazanılmaktadır. Bu açıdan müdür yardımcılarının görev alanları görevlerinin gerektirdiği spesifik işlevler, seçilmeleri, yetiştirilmeleri, görevde yükselmeleri, değerlendirilmeleri vb. konuların ele alınması gerekmektedir (Kartal, 2009, s.2).

Eğitim sistemimizde yöneticiliğin mesleklaşma ve kurumlaşmasına en önemli engel, öğretmenlik ve yöneticilik görev ve değerlerinin karıştırılması olmuştur. Bu karışım, öğretmen-yönetici tipinin doğmasına ve öğretmen olarak yetiştirilen kişinin iki değer sistemini oynamasına yol açmıştır. Uygulamalarda bu rollerin aykırı düştüğü durumlarda meydana gelen rol çatışmaları, eğitim yöneticisinin gücünü azaltmakta ve yıpranmasına yol açmaktadır (Bursalıoğlu, 1975, s.15).

Türkiye Eğitim Sisteminde müdür yardımcılarının atamalarındaki geleneksel yapı ve uygulamalar müdür yardımcılarının okullarında sistematik planlamadan uzak ve tesadüfen

mesleki gelişimlerini gerçekleştirdiklerini göstermektedir. Bu gelişim belli bir program ve desenlemeden uzak, görevin değişik kısımlarına yönelik ve okulun türüne (okul öncesi, ilköğretim, ortaöğretim, mesleki eğitim) göre olmaktadır. Gelişimin bu çeşidi müdür yardımcılarını önemli bir o kadar da zor bireysel çabalara sürüklemektedir. Hâlbuki müdür yardımcıları okulun eğitim- öğretim, yönetim gibi tüm işlerinden sorumlu kişilerdir. Bu kişilerin örgütsel ve bireysel amaçlarının açıkça belirtilmesi ve geliştirilmesi gerekir. Kısacası müdür yardımcılarının mesleki gelişimleri tamamen sınama yanılma yolu ile olmaktadır (Kartal, 2009, s.3).

Porter ve diğerlerine göre, sınama ve yanılma yoluyla birey, örgüte girdikten sonra farklı davranışları, tesadüfen veya kendisi uygulayarak öğrenmektedir. Ancak, sınama yanılma yoluyla öğrenme örgüt açısından zaman ve emek kaybına neden olabileceği gibi, hata oranını da arttırarak üretim kaybına neden olabilmektedir (Çinkır, 2000, s. 90). Sınama ve yanılma yerine belli standartlara göre bir atamanın yapılması gerekmektedir. Türkiye’de her düzeyde eğitim yöneticiliği kadrolarına atama konusunda gelenekler ve standartlar oluşturulup sürdürülememiştir (Şişman ve Turan, 2004).

Eğitim sisteminde son yıllarda, eğitim yönetimi alanının bir uzmanlık gerektirdiğinin sıkça söylenmesi ve eğitim yöneticiliğinin meslek haline getirilmesi çabaları ve de yönetici adaylarının objektif ölçülerle seçilip atanması konusu günden güne önem kazanmaktadır. Ülkenin ve toplumun gelişebilmesi için, öğretmenler arasından lider özelliklerini taşıyan yöneticilerin seçilerek işbaşına getirilmesi gerekmektedir. Aksu (2004)’nın da belirttiği gibi öğretmenlerin yöneticiliğe karşı kişisel eğilimlerinin kısmen olumlu olmasından yola çıkılarak, yetenekli adayların desteklenmesi ve uygun biçimde yetiştirilmesi yolları aranmalıdır (Kartal, 2009, s.3).

Müdür yardımcılarının yaptıkları işler- özellikle öğrenci işleri- yönetim becerilerini ve öğretim liderliği gibi konulardaki gelişimlerini engellemektedir. Bazı okul müdürlerinin yetersiz motivasyonları da bu gelişimi engellediği gibi bazen problemlere de neden olmaktadır. Müdür yardımcılarının bir üst yönetici olarak müdürle sürekli ilişkide olması, onu desteklemesi ve bağlılık göstermesi yasal bir zorunluluktur. Müdür, bazen gelişimine katkıda bulunacak yönetim görevleri de verebilmekte veya onun mesleki gelişimini engelleyecek rutin işlerin yapılmasını da isteyebilmektedir. Müdür yardımcıları, denetim görevi olanlar ve tecrübeli meslektaşları ile etkili bir iletişim kuramadıklarından mesleki gelişimleri ve örgütsel etkilikleri de yine sınama yanılma yoluyla olmaktadır (Kartal, 2009, s.4).

Ülkemiz eğitim sisteminde yönetici yetiştirme felsefe ve yapısının tam oturmamış olması çeşitli sıkıntıların yaşanmasına neden olmaktadır. Sıkıntıların yaşanmaması ve müdür yardımcılığının diğer üst yönetim basamakları olan okul müdürlüğü, ilçe ve il müdürlükleri ile Milli Eğitim Bakanlığı yönetim kademelerine kaynaklık etmesi açısından seçme-yetiştirme-değerlendirme aşamalarından oluşan bir yapının oluşturulması kaçınılmazdır (Kartal, 2009, s.4).

Okul müdürü yönettiği personeli -ki müdür yardımcısı da buna dâhil- etkileme gücüne sahip olmalıdır. Buna göre bir yöneticinin aynı zamanda lider olarak kabul edilebilmesi için, yönettiği personelin düşüncelerini, duygularını, değer yargılarını, inançlarını ve davranışlarını etkilemede ve yönlendirmede, alışılmış uygulamaları ve belirli otorite kaynaklarını aşabilmesi gerekir. Böyle bir etkileme gücünden yoksun bir kişi, sadece yönetici olarak nitelendirile biliniir (Aydın, 1994, s.272).

Bir örgütün etkin ve başarılı olması, yöneten kişinin gayret ve kudretine bağlıdır. Çoğu çalışanlar yöneticisinin, kendisiyle barışık, vizyoner, deneyimli, yetki ve sorumlulukları adil bir biçimde dağıtan, profesyonel ama gerektiğinde arkadaş gibi biri olmasını ister. Ancak bu ideal yönetici ideal çalışan kadar az bulunur (Türkmen, 2003, s.11).

Konumuzun bir başka problem noktası da işte buradadır. Yeni bilgilerle donanmış genç müdür yardımcılarının, değişen kanun, genelge, yönetmelik ve yönergelerdeki bilgilerle kalmış, alanındaki yeniliklerden bir hayli uzak ve isteksiz bir kısım eski yöneticilerle çalışıyor olması, araştırılması gereken bir takım sorunları ürettiği düşünülmektedir.

Okul müdür yardımcıları okullarında hem yöneten hem de yönetilen konumdaki bir kişidir. Bu açıdan ele alındığında karmaşık duyguları her an yaşayan bir yöneticidir. Müdür yardımcıları elbette ki yöneticidir. Ama okul müdürünün ve bazen de müdür başyardımcısının emrinde çalıştığından okulun lideri sayılamaz denebilir. İşte tam burada müdür yardımcıları bir ikilemin içerisinde dirler. Kendi rollerini sorgular ve yöneten ile yönetilen arasında bir yer edinmeye çalışır.

Müdür yardımcılarının çoğunluğu, okullarında uygulanan yönetim uygulamalarından şikâyetçidir. Yılarca yöneticilik yaptığı halde zaman zaman çıkmaza giren, çözümsüzlük içerisinde bocalayan yöneticilerin sayısı küçümsenemeyecek kadar fazladır (Türkmen, 2003, s.10). Okul müdürü tarafından katılımcı bir yönetim tarzının uygulanmadığı daha çok

müdürün inisiyatifi doğrultusunda yönetim sergilendiği, bu durumun da müdür yardımcılarının kendilerini yönetim sürecinin içinde hissedememe problemini doğurduğu görülmektedir.

Yönetim işlevlerini yürütürken yönetici astlarının katılımını sağlamıyorsa, görevini yapmada etkinsiz olabilecektir. Örgütün değişik kademelerindeki yöneticilerin, astlarının amaçlarını uyumlaştırma konusunda gösterdikleri başarı, liderlik becerileriyle ilgilidir (Budak, 1998, s.121–122). Okul müdürü ve müdür yardımcısı yönetim işlevinde katılımcı bir yöntemle hareket etmesi ve yönetim sürecinde dayanışma içerisinde olması gerektiği söylenebilir. Burada öncelik okul müdürüne aittir. Müdür, yardımcısından sürece katılımını istemeli onu teşvik etmeli, isteklendirmelidir. Gerekirse yetki devri yapmalı ve yardımcısını onure edip ondan istifade etmelidir. Müdür yardımcısı ise sorumluluklarını ve sınırlılıklarını bilmeli, ciddiyet ve çalışkanlıkla işine sarılmalıdır.

Astların gereksinimlerine ve girişimlerine duyarlılık göstermeyen bir lider, çevreye olan ilişkisini zamanla kaybeder (Türkmen, 2003, s.24). Okul müdürünün, yardımcısının görüşlerine değer vermesi, okulu tek başına yönetmeye kalkmaması, yardımcısını sürece dâhil etmesi büyük önem taşımaktadır.

Okul yöneticisinden beklenen, okul ortamındaki etkisiz iletişim eylemlerini gözden geçirmek, yeniden düzenlemek veya ayıklamaktır (Açıkalın, 1998, s.42). Bazı okullardaki müdür yardımcıları ile okul müdürü arasında etkisiz bir iletişimden söz edilebilir. Bunun sebeplerine inip çözüm önerileri getirmek eğitim sistemimiz ve ürünümüz açısından çok önemli olduğu düşünülmektedir.

Bir yöneticinin başarılı olması için yönetimin kavramlarını ve kuramlarını, teknolojisini ve insan ilişkilerini iyi bilip uygulaması gerekmektedir (Katz, 1945). Her kademedeki eğitim yönetmeninin yönetim kavram ve kuramlarında aynı düzeyde yeterli olması gerekmemektedir. Bu alanda yeterli olmak aynı anda yüksek yetenekleri de gerektirmektedir. Bu yüzden alt kademelerdeki yönetmenlerin tüm yönetim yeterliliğinin yüzde beş kadarının bu alana ayrılması yeterli olabilmektedir (Başaran, 1996, s.180).

1.2. Problem Cümlesi

Okul müdür yardımcılarının rolleri ile okul müdürlüğüne geçiş sürecine ilişkin görüşleri ve karşılaştıkları sorunlar nelerdir?

1.3. Alt Problemler

1.3.1. Müdür yardımcılarının kendi rollerini algılamaları nasıldır?

1.3.2. Müdür yardımcılarının okul müdürlüğüne dair algılamaları nasıldır?

1.3.3. Müdür yardımcılarının Müdürlüğe geçiş sürecini algılamaları nasıldır?

1.3.4. Müdür yardımcılarının Müdürlüğe geçişte karşılaştıkları sorunlar nelerdir?

1.4. Araştırmanın Önemi

Son zamanlarda basın ve medya gibi iletişim vasıtaları aracılığı ile yayılan ve eğitim camiasını yakından ilgilendiren en önemli konulardan biri, Yönetici Atama Yönetmeliği ve bu Yönetmelik hakkında açılan davalar sonucunda ortaya çıkan kararlar olmuştur diyebiliriz. Bu durum dikkatleri yönetmeliğe ve tarafların isteklerine çekmiştir. Sonuç eğitim camiasında konuyla ilgili olarak ‘neler oluyor?’ sorusu ve şüphesini uyandırmıştır.

Milli Eğitim Bakanlığı son yıllarda görevde yükselme ve nitelikli okul müdürü yetiştirmeyi önemli bir amaç olarak görmektedir. Yönetici kariyer basamaklarının birinci basamağında olan müdür yardımcılarının, okul müdürlüğü hakkındaki düşünceleri, eğitim ve öğretimimizin nitel açıdan gelişmesine direkt etki edeceğinden önem taşımaktadır. Müdür yardımcılarınca okul müdürlüğünün nasıl algılandığı, kendi rolleri ve gelecekleri açısından ayrı bir önemi olduğu söylenebilir.

Müdür yardımcılarını kendi rollerini durağan mı, yoksa okul müdürlüğüne geçişte aktif sabır dönemi olarak mı görüyorlar? Milli Eğitim Bakanlığının Yönetici Atama Yönetmeliği’nde sekiz defa değişikliğe gitmesi (1998 – 2009), sendikalarca açılan onlarca dava, bozulan kararlar, yürütmenin durdurulması ve atamaların orta noktasında da müdür yardımcılığı atamalarının bulunması araştırmamızı önemli kılan diğer bir durumdur.

Konu hakkındaki alan ve kaynak araştırmasını kapsayan literatür taraması esnasında müdür yardımcılığı özelinde sınırlı kaynakçaya ulaşılması ve daha çok okul müdürlüğü üzerinde çalışmaların yoğunlaşması, eğitim bilimcilerimizin ve sistemin müdür yardımcılığına bakış açılarını ortaya koyması açısından önemlidir.

Araştırma bu bağlamda müdür yardımcılarının hem müdürlüğe geçişte hem de kendi rollerini yerine getirirken karşılaştıkları problemleri ortaya koyma açısından ayrıca öneme sahiptir.

Milli Eğitim Bakanlığı'na çıkarılan son Yönetici Atama Yönetmeliği'ne göre müdür yardımcılığı yapmayanların müdür olarak atanamaması dikkatleri müdür yardımcılığına çekmiştir. Öyleyse müdür yardımcılarının yetiştirilmesi, problemleri, görevleri gibi konular, gelişen ve değişen eğitim kavramlarıyla yeniden ele alınmalı ve konu uzmanlarınca değerlendirilmelidir. Bu durum eğitim sistemimizin geleceği bakımından oldukça önemlidir.

1.5. Sayıtlar

Araştırmamızda yapılan görüşmelerdeki soruların müdür yardımcıları tarafından samimi olarak cevaplandığı düşünölmektedir.

1.6. Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırma, İstanbul ili Fatih İlçesi'nde, 2009 – 2010 Öğretim yılı güz döneminde resmi ilköğretim ve ortaöğretim okullarında görev yapan yedi müdür yardımcısı ile yapılmıştır.

1.7. Tanımlar

Yönetim: Yönetim, örgütün sahip olduğu madde ve insan kaynaklarını kullanarak, örgüt amacını gerçekteştirme bilim ve sanatıdır (Türkmen, 2003, s.9).

Okul Yöneticisi: Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı İlköğretim ve ortaöğretim kurumlarındaki müdür, müdür başyardımcısı ve müdür yardımcıları.

Müdür Yardımcısı: Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı okullardaki yönetim kademesinin birinci basamağında görev yapan kişi.

II. LİTERATÜR TARAMASI

Araştırmamızın bu bölümünde konumuzu açıklayabilecek şekilde oluşturulan kavram haritası çerçevesinde alan yazını veya literatür taraması yapılmıştır. Yapılan çalışmada müdür yardımcılarının, müdürlüğe geçiş sürecinde daha iyi anlaşılmasına katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Müdür yardımcılığını daha iyi açıklayabilmek için yönetim, okul yöneticiliği, liderlik ve iletişim konularına kısaca temas edilmiştir.

1. YÖNETİM

Yönetim Nedir? Sanatların en eskisi bilimlerin en yenisi olarak nitelenen bu kelimeye birçok tanım yapılmıştır. Yönetim başkaları vasıtasıyla iş görmektir. Çoğu kez ‘başkaları vasıtası’ yerine ‘başkaları ile’ de kullanılmaktadır (Koçel, 1998, s.11). Bu yargıdan hareketle olsa gerek son zamanlarda ‘yönetim’in yerine yönetişim kelimesi de kullanılmaya başlanmıştır. Yönetim, örgütün sahip olduğu madde ve insan kaynaklarını kullanarak, örgüt amacını gerçekleştirme bilim ve sanatıdır (Türkmen, 2003, s.9).

Yönetim, insanların toplu yaşamasının ve ortak amaçları gerçekleştirmesinin gerektirdiği bir olgu (Başaran, 1996, s.179) olarak da tanımlanabilir. Bu tanımdan da yönetimin toplu yaşamda kaçınılmaz bir durum olduğunu söyleyebiliriz. İnsanlık tarihinde her insan topluluğunun primitif veya gelişmiş, basit veya karmaşık bir yönetim biçimi oluşturdukları görülmektedir.

Yönetimin uğraş alanı insandır ve insan da son derece değişken bir varlıktır. İnsanın sınırsız kabul edilen gereksinimlerini karşılamak üzere, değişik faaliyet dallarında çalışan örgütler kurulmuştur. Örgütlü çabaların en iyi biçimde sürdürülebilmesi için yönetime ihtiyaç duyulmuş ve yönetimin önemi de örgütlü yaşamla birlikte artmıştır. Günümüzde insanların giderek daha örgütlü bir yaşam sürdürdükleri göz önüne getirilecek olursa, insanların başarılı olmak için başkaları ile işbirliği yapmalarının bir zorunluluk olduğu da daha kolay anlaşılabilir (Türkmen, 2003, s.9).

1.1. Yönetim Süreçleri

Planlama; eğitim programları, öğrenci, personel, bütçeleme işlerinin planlamasına asıl olacak kararları vermek; yöntemleri seçmek, planlamayı yapmak, gerçekleştirmek bu süreçte girmektedir. Her yönetim düzeyi bu görevleri kendi yönetim sınırları içinde gereken planlamayı yapacaktır.

Her okul yöneticisi yıllık çalışma planı yapar ve çok elzem bir durum olmadıktan sonra bu çalışma planı çerçevesinde okulu yönetir.

Örgütlenme; eğitim programları, öğrenci, personel, bütçeleme işlerinin örgütlenmesi ve örgütlemeye asıl olacak kararları vermek ve gerçekleştirmek bu sürecin alanıdır. Her yönetim düzeyi bu görevleri gerçekleştirecek şekilde kendi sınırları içinde gereken örgütlemeyi yapacaktır. Her okul yöneticisi planlanan iş ve işlemleri gerçekleştirmek üzere yıllık toplantılarda gerekli görev dağılımlarını yapar ve bunları kontrol eder.

İletişim; eğitim programları, öğrenci, personel, bütçeleme işleri için gereken alt sistemler arasında çevreyle sistem arasında ve sistemin dikey ve yatay boyutları arasında iki yönlü iletişim kurmak bu sürecin alanıdır. Her yönetim düzeyi yasada belirlenen sınırlar içinde dikey ve yatay iki yönlü iletişimi yapacaktır.

Eşgüdümleme; eğitim programları, öğrenci, personel, bütçeleme işleri, çalışmaları, insan gücünü ve benzerlerini eşgüdümleme bu sürecin alanıdır. Her yönetim düzeyi yasada belirlenen sınırlar içinde gereken eşgüdümlemeyi yapacak ve özellikle insan gücü eşgüdümü okul düzeyinde önemle ele alınacaktır.

Değerlendirme ve denetleme; eğitim programları, öğrenci, personel, bütçeleme işlerinin amaçlarına uygun yapılmasını ve etkinliğin denetlenmesi ve değerlendirmesini yapmak, sonuçlarını örgütü geliştirmek için kullanılacak önerilere dönüştürmek bu sürecin alanıdır. Her yönetim düzeyi, denetleme ve değerlendirme yapacaktır. Okul, yukarıda sayılan görevlerde ilk basamak denetleme ve değerlendirme sorumluluğunu yüklenecektir. Öğrenci başarısıyla ilgili il çapındaki değerlendirme il eğitim yönetimince yapılacaktır. Bakanlık ülke düzeyinde standart değerlendirme ölçek ve standartlarını geliştirecek, alt yönetim düzeylerinin değerlendirmesini denetleyecek ve eğitim sisteminin etkinliğini değerlendirecektir (Başaran, 1982, s.63–64).

1.2. Eğitim Yönetimi

Eğitim yönetimi, yönetim biliminin bir dalıdır. Yöneticilikle ilgili genel kavramlarını yönetim biliminden, özel kavramlarını kendi alanındaki yönetim uygulamalarından alır (İlgar, 1996, s.10).

Yönetim işinin nasıl yapılması ile ilgili olarak çeşitli teoriler geliştirilmiştir: Bilimsel Yönetim Teorisi, Yönetim Süreci Teorisi, Davranışsal Teori, Kantitatif Teori, Sistem Teorisi, Durumsallık (Contingency) Yaklaşımı ve (Modern Sonrası) Çağdaş Yaklaşımlar bunların başlıcalarıdır (Koçel, 1998, s.14).

Klasik yönetimde temel amaç üretim ve verimin artırılması iken, çağdaş yönetim üretim ve verim kavramları kadar iş görenlerin gereksinimlerinin karşılanmasını da temel amaçları arasına katmıştır (Türkmen, 2003, s.10).

2. YÖNETİCİLİK - OKUL YÖNETİCİLİĞİ

Araştırmamızın bu bölümünde, müdür yardımcılığının konumunu daha iyi ortaya koyabilmek için oluşturulan kavram haritası çerçevesinde yöneticilik, okul yöneticiliği, yöneticilerin seçimi, yetiştirilmesi ve yeterliği gibi konular kısaca açıklanmaya çalışılmıştır. En son bölümde ise stajyer müdür yardımcılığı ve müdürlüğe geçiş sürecine değinilmiştir.

2.1. Yöneticilik

Yönetim ve yönetici kelimeleri, dilimizdeki idare, müdür, sevk ve idareci gibi terimlerin karşılığı olarak kullanılmaktadır.

Eğitim bilimcilerine göre yönetici, ‘amaçlanan işlerin yerine getirilmesi için grubunu örgütleyen, çalışanları aynı amaca yöneltip koordine eden, denetleyen ve kısaca sorumluluğu üstlenen kimsedir’ diye tanımlanmaktadır (Türkmen, 2003, s.11).

Yönetici kavramı ile ilgili olarak son yıllarda, hem tanım olarak hem de terim olarak değişiklikler ortaya çıkmıştır. Yönetim işinin bünyesinin değişmesine paralel olarak yönetici

terimi yerine, bu değişmeleri ve gelişmeleri daha iyi ifade ettiği düşünölen başka terimler kullanılmaya başlanmıştır. Yönetici terimi ve kavramının yerini almaya aday görönen bu kavramların başlıcaları şunlardır: lider (önder), Koç (Coach), Kolaylaştırıcı (Facilitator), Mentor (Koruyucu), Mümkün Kılıcı (Enabler), (Sponsor) Destekleyici (Koçel, 1998, s.17). Yönetici, örgütün amaçlarını ve hedeflerini gerçekleştirmek için var olan yapı ve süreçleri kullanan kişidir (Memişoğlu, 2004, s.62).

Yukarıda yönetimi ‘başkaları vasıtası ile iş görme’ şeklinde tanımladıktan sonra bunun teknik, beşeri ve kavramsal olmak üzere üç boyutu olan bir faaliyetler topluluğu olduğunu görürüz. Teknik boyut, yöneticinin fonksiyonel uzmanlık alanını ifade etmektedir. Böyle bir uzmanlığın özellikle organizasyonun alt yönetim kademelerindeki önemi açıktır. Beşeri boyut, insan unsuru ile ilgilidir. Her yönetici, özellikle kademeleri yükseldikçe, sorunları kendi sahip olduğu teknik bilgiyi bizzat uygulayarak çözmek yerine, başkalarının faaliyetlerini planlayarak, koordine ederek ve kontrol ederek, bunların gayretleri ile çözmeye başlamasıdır. Yani başkaları ile sonuçlara ulaşmağa çalışmaktadır. Dolayısı ile beşeri unsur önem kazanmaktadır. Kavramsal boyut ise yöneticinin organizasyonun tamamını, bir bütün olarak görebilmesini ifade etmektedir (Koçel, 1998, s.11–14).

2.2. Okul Yöneticiliği

Okul yönetimi, bir bakıma, eğitim yönetiminin sınırlı bir alanda uygulanmasıdır. Bu alanın sınırlarını, genellikle, eğitim sisteminin amaçları ve yapısı çizer. Eğitim yönetimi nasıl yönetimin eğitime uygulanmasından meydana geliyorsa, okul yönetimi de eğitim yönetiminin okula uygulanmasından meydana gelmektedir (Bursalıoğlu, 1976, s.6).

Okul, eğitim hizmetinin üretilip sunulduğu bir yerdir (Şişman ve Turan, 2004, s.108). Günümüzde yaygın bir kavramlaştırma ile okul, öğrenmenin yerleştii yer olarak görölmektedir (Şişman, 2002, s.12). Okullar okul yöneticilerince yönetilir. Bu sürece de okul yönetimi denilebilir.

Okul yönetimi, eğitim yönetiminin daha sınırlı bir alanda (bir eğitim kurumunda) uygulanmasıdır. Okul yöneticiliği okul veya okulların eğitimsel amaçlara göre en etkili ve verimli bir şekilde çalıştırılabilmesi ile ilgili ilke, yöntem ve teknikleri inceler. Okul

yöneticiliğinin temel görevi okulu eğitim amaçları çerçevesinde yaşatmaktır (İlgar, 1996, s.10).

Göreve yeni başlayan bir müdür için öğrenen bir topluluğu yönetmek çok da kolay değildir. Müdürler güveni, iş birliğini, risk almayı, yenilikçiliği, fikir üretmeyi ve paylaşmayı destekleyici bir kültür yaratmalıdır (Sackney ve Walker, 2002, s.342).

Okul yöneticiliği kurumsal bir yapı içinde ele alınmalı, mevcut yöneticilerin ve yönetici adaylarının bilişsel yeterliklerinin yanı sıra sosyal, duygusal ve ruhsal bakımdan da donanımlı hale getirilmeleri sağlanmalıdır (Summak ve Özgan, 2007, s.281). Eğitim sisteminin yapı ve işleyişindeki yetersizliklerin aşılabilmesinin yetkin okul yöneticilerinin varlığını gerektirdiği söylenmektedir (Terzi ve Kurt, 2005, s.99).

Yetkin okul yöneticilerinin ise kendini sürekli yenilemeyle ortaya çıkacağı söylenebilir. Bredeson'un (1985) yaptığı bir araştırmaya göre okul müdürlerinin %90'ının üniversitelerde verilmekte olan ve lisansüstü eğitime denk olan yöneticilik programını bitirdikleri ve bununla da yetinilmeyerek belli dönemler içerisinde tekrar üniversitelere devam ederek alanları ile ilgili dersler almak zorunda olduklarını belirtmiştir (Can ve Çelikten, 2000, s.53). Günümüzde okul yöneticilerinin sadece okul ve çevresiyle ilgilenmeleri yeterli olmamaktadır. Dünyadaki değişimlerin farkında olmaları, bu değişimlere göre kendilerinde ve çevrelerinde değişim yapmaları gerekmektedir (Aksu, 1994, s.19). Okul yöneticisi akılcı davrandığı kadar duygusal davranışlarını yönetme konusunda da becerikli olmalıdır (Çelik, 2003, s.112).

Okul yöneticisi denince akla genel olarak okul müdürü gelir. Ancak okul müdürünün dışında başka okul yöneticileri de vardır. Müdür yardımcıları, zümre, şube ve bölüm başkanları, belirli konularda görev yapan koordinatörler de okul yöneticileri olarak nitelenebilir (Erdoğan, 2000, s.94).

Yönetimin, kurum (amaçlar, kurallar, programlar) ve birey (insanlar) olmak üzere iki boyutu vardır. Yönetici bu iki boyut arasında gider-gelir. Kurum boyutuna ağırlık verirse 'kuralcı'; birey boyutuna ağırlık verirse de 'baba' yönetici diye adlandırılır. İdeal yönetici ise bu ikisi arasında denge kuran yöneticidir (Türkmen, 2003, s.17).

Okul yöneticisinin temel görevi okuldaki madde ve insan kaynaklarını en verimli biçimde kullanarak okulu amaçlarına uygun olarak yaşatmaktır (Taymaz, 1986, s.123). Birçok otorite, okul yöneticilerinin öncelikli olarak öğretmenliği bilmesi ve yapması gerektiğini öne

sürmektedir. Edmons' a göre okul yöneticisi, zamanının yarısını okul koridorlarında ve dersliklerde geçirmelidir. Benzer düşüncelere sahip Lezotte' ye göre de okul yöneticisi, zamanının çoğunu öğretime ayırmalıdır (Balcı, 1993, s.25).

Etkili bir okul yöneticisinin öncelikle öğrencinin her yönden gelişmesi için bilişsel, duyuşsal, psikomotor, sosyal ve estetik açılardan imkan veren optimum bir öğrenme çevresini sağlayabilmesi gerekir (Balcı, 1993, s.22). Balcı'ya göre, etkili okulla ilgili araştırmalar, okul yöneticisinin etkili okulun kritik önemdeki etkenlerinden birisi olduğunu göstermektedir (Acarbay, 2006, s.18).

Okul yöneticileri, öğrenci başarısına önem vermeli, öğretmenleri karar sürecine katmalı, okulun eğitim programlarını anlamalı, öğrenci ve personele yönelik olarak yüksek beklentilere sahip olmalıdır (Balcı, 1993, s.23). Okul yöneticilerinin görevi, sadece yasal yani resmi işleri yapmak olmamalı. Yönetici, sadece konulmuş değerleri izleyen değil, yenilerini de yaratan ve bu yolla kurumunun canlı kalmasını sağlayan bir kişi olmalıdır (Bursalıoğlu, 1994, s.15).

Tüm sistemler gibi eğitim sistemi de amaçları olan, bu amaçları gerçekleştirmek için girdi alan, girdileri bilimsel meslek birikimi ile amaçlar doğrultusunda işleyip dönüştüren ve çıktı veren bir sistemdir. Eğitim sisteminin girdileri öğrenciler, çıktıları amaçlara göre bilgi ve davranışlar kazanmış olan mezunlardır. Eğitim sisteminde üretim işlemi okulda yapıldığı için, sistemin kilit, stratejik, vazgeçilmez ögesi okuldur. Diğer bütün alt sistemler, örgüt ve mekanizmalar okulun işlevini yerine getirmesine yol gösterici ve destek niteliğindedirler. Bu açıdan, eğitim sisteminde okul temel sistemdir (Türk, 1999, s.23). Öyleyse okul yöneticilerinin sistemin merkezini oluşturan okullarda hayati bir görevi yerine getirdiklerini söyleyebiliriz.

Eğitim insan ile yaşam arasında bir köprü durumunda olduğundan, toplumdaki değişme ve gelişme hızına paralel olarak, insanın eğitilmesi ve yetiştirilmesi de önem kazanmaktadır. İnsanın çevresinde olan değişimler çeşitli yönlerde bazı etkiler yapar. Bireyin bu etkilere yeni tepkiler göstermesi ve karşılaştığı sorunları çözmesi zorunludur. Okul, böyle bir ortamda insanın çevresinde sürekli oluşan değişiklikleri karşılamak üzere birey davranışlarını değiştirmek ve yeni davranışlar kazandırmakla yükümlüdür. Bu nedenle, eğitim sistemini amaçlarına ulaştırma görevini üzerine alan okulun, hem çevredeki gelişmelere uyum

sağlayacak, hem de çevrede beklenen değişimleri oluşturabilecek yeterliğe ulaştırılması gerekecektir (Taymaz, 1985, s.1). Her okulun bu görevleri okul yöneticisi liderliğinde, rehberliğinde ve koordinesinde yaptığını söyleyebiliriz ki bu durum okul yöneticisinin niteliğini, önemini bir kez daha ortaya koymaktadır.

Okul yöneticisi, eğitimin temelini oluşturan kuram ve kavramları öncelikli olarak bilmelidir. Ve özellikle eğitim öğretim alanında ortaya çıkan gelişmelerden haberdar olmalı, özümsemelidir. Bu doğrultuda yeni bir bin yıla girerken okul yöneticileri, çoklu zekâ kuramı, duygusal zekâ, beyin haritaları, portfolio sistemi gibi kuram ve uygulamalardan haberdar olmalıdır. Çünkü yürütülecek olan yöneticiliği bu kuramlardan etkilenen öğretimle ilişkilendirmek için bunları bilmek kaçınılmaz bir zorunluluk olarak görünüyor (Erdoğan, 2000, s.94).

Okul yöneticisi problemleri gerçekçi bir gözle görebilmelidir. Araştırmalar, liderlik konumuna gelmiş olan okul yöneticilerinin, problemleri ne görmezlikten gelen ne de abartan yöneticiler olduğunu göstermiştir (Bursalıoğlu, 1994, s.206).

Okul yöneticisi, rutinleşmiş işlerin ve uygulamaların dışında yeni planların ve hamlelerin yaratıcısı ve başlatıcısı olmalıdır. Sorunları, eldeki prosedürlerle çözemediği zaman karizmasını ortaya koyarak mevcut politikaların ve prosedürlerin üstüne çıkarak çözmeye çalışmalıdır. Okuluna yön verecek olan amaçları saptamak, bu amaçları gerçekleştirebilecek havayı yaratmak ve kurum içi çatışmaları çözmek için uğraş vermelidir. Okul yöneticisi, astlarının önünde gitmeli, onlara hizmet etmeli ve gerekirse fedakârlıklar yapmalıdır. Elde edilen başarıların maddi ve manevi ödülünü astları ile birlikte paylaşmalıdır. Astlarının kendisine itaat etmesini değil katılmasına önem vermelidir. Sahip olduğu yetki ve sorumlulukları gerektiği zaman dağıtmalıdır. Bunun için astlarına güvenmelidir. Otoritesini ve gücünü sadece bir üstten veya makamdan almak yerine kendi kendine kazanmalıdır (Erdoğan 2000, s.98–99).

Mitchell ve Marshall'a göre okul müdürleri müdür yardımcılarının görev ve sorumluluklarını belirler. Okul müdürleri daha çok maddi sorumlulukları dağıtmakta isteksiz ise de diğer sorumlulukları dağıtmakta istekli gibidirler. Müdür ve müdür yardımcısı güzel bir iş bölümü ile üzerlerine düşen görevleri yerine getirirlerse yöneticiliği cazip hale getirebilirler (Lee, Kwan ve Walker, 2009, s.202–203).

Yönetimde astlarla kurulan ilişkilerin sağlıklı olması önemlidir. Çünkü amaçlara ulaşmak için yapılacak çalışmalar büyük ölçüde astlara bağlıdır. Dolayısı ile okul yöneticisi de başta öğretmenler olmak üzere okulda çalışan kişilerle iyi ilişkiler kurmalıdır (Erdoğan, 2000, s.99).

Yönetici ile anlaşmazlık yaşanması, çalışanların motivasyonunu düşüren ve aynı zamanda organizasyonun etkili çalışmasını da engelleyen durumlardan biridir. Bu nedenle yöneticilerin de astları tarafından yönlendirilmeye ve yönetilmeye ihtiyacı vardır. Üstleri yönetmek deyince, yöneticinin nabzına göre şerbet vermek, onun her dediğini yaparak çeşitli manevralarla en sevdiği çalışanı haline gelmek anlamında düşünülmemelidir. Kaynaklar, üstleriyle işbirlikçi, sürekli ve yapıcı bir ilişki yürütme sürecini yöneticiyi yönetmek olarak tanımlamaktadır (Türkmen, 2003, s.11). Müdür yardımcılarını bu bağlamda düşünecek olursak, müdürü ile işbirlikçi/paylaşımçı, sürekli/istikrarlı ve yapıcı/olumlu bir süreç içerisinde olmalıdır diyebiliriz.

Okul yönetiminin başarılı olabilmesi için okula yön verecek temel değerler belirlenmeli ve geliştirilmelidir. Bir okulun örgütsel anlamda geliştirilmiş olan değerleri yoksa okulun vizyonu, misyonu yani nereye gittiği karmaşıklaşabilir. Örgütün değerlerinin olması, öncelikle kararları ve davranışları yönlendirir. Okulda görev yapan yönetici ve diğer kişilerin davranışlarının açıklanmasında yardımcı olur. Ayrıca örgütsel kültürün açıklanmasına ve karmaşık olayların yorumlanmasına yardımcı olur (Çelik, 1997, s.55). Buna bağlı olarak da yönetici, okulundaki işleyişlere katkı sağlayacak nitelikte değerler geliştirmelidir.

Okul yöneticilerinin çok önemli bir özelliğinin de stratejik planlamaya dayalı geleceği okuyabilme ve yön verebilme özellikleri olduğu söylenebilir. Stratejik planlama, örgütlerin bakışlarını geleceğe çevirerek kendilerine yön verme anlayışı olarak tanımlanabilir (Dinçer, 1992, s.27).

Günümüzün okulları çok yönlü bir çevresel değişme ve dalgalanmalarla karşı karşıyadır ve bundan etkilenmektedir. Ekonomide yaşanan sorunların, siyasal uzlaşmazlıkların ve kültürel değişmelerin etkisi, anında okullarda hissedilebilmektedir. Bu etkenlerin okul işleyişi ile aşırı derecede içli dışlı olması, okulları bir yerden yönlendirilen değil kendi kendilerine yönlenebilen kurumlar olma yönünde zorlamaktadır. Kısacası bugünkü okul yöneticileri, çok hızlı değişen çevre koşulları karşısında uyum sağlayabilmek için eskiye göre daha fazla

inisiyatif kullanmak zorunda kalmaktadırlar. Aynı şekilde rekabetin ve her alanda yenilenmenin oldukça hızlı yaşandığı günümüzde, çevrede olup bitenleri eskiye göre daha çok izlemek ve ona göre uyum sağlamak zorundadırlar (Erdoğan, 2000, s.107). Bunun da ancak stratejik planlama anlayışı ile olduğu söylenebilir.

Okullardaki en basit etkinlikler bile rastlantıya bırakılmayacak ve özenle planlanacak kadar önemlidir. Bu durum okul yöneticilerine önemli sorumluluklar yüklemektedir (Cemaloğlu, 2007, s.77). Yetki, başkalarının davranışını etkileyecek kararları verebilme gücü, bir başka deyişle yöneticinin karar verme hakkı şeklinde tanımlanabilir. Yetki kurumlaşmış kuvvettir ve üçe ayrılır: Rasyonel yetki, Karizmatik yetki ve Yönetimsel yetki (Türkmen, 2003, s.18).

Yönetici, bilgi ve becerisini geliştirirken sahip olduğu yeni yetkileri göz önünde bulundurmalıdır. Çünkü her yeni yetki beraberinde farklı yeterlilik ihtiyaçlarını getirir. Okul yöneticisi yaratıcı olmalı ve yaratıcı özelliklere sahip olmalıdır. Yaratıcı yönetici her şeyden önce çevresindekilerin yaratıcılığını teşvik etmelidir. Yaratıcı yönetici, yeni deneyimlere açık olan, yeni mücadele ve sorun alanlarını arayan yönetici en az denetimle çalışan yöneticidir. Yaratıcı yönetici yüksek enerji ve üretkenliğe sahiptir, risk almayı sever, işine sıkı sıkıya bağlıdır, bağımsız ve kaynak kişi olmayı ve kendine yetebilmeyi sever. Meraklıdır, kolay tatmin olmaz, sürekli sorar. Yaratıcı yönetici coşkudur, esnektir, tutucu değildir. Klasik uygulamaları sorgular. Grubun durumunu yapılandırır. Sorumluluk alma ve dağıtmada cesaretlidir. Yetkisinin dışında hareket eder. Ani ortaya çıkan gelişmeler karşısında kendine özgü önlemler alır. Yenilgiden ya da felaketten sonra grubunu yeniden toparlamada ve grubun moralini yükseltmede başarılıdır (Sungur, 1992, s.119–122).

Çağdaş bir okul yöneticisi, kapsamlı insan bilgisine ulaşmış, etkili iletişim becerisine sahip, liderlik özellikleri baskın, anadilini doğru ve güzel kullanabilen, felsefe, matematik, uygarlık tarihi konularında eğitim görmüş, yabancı dil bilen, iletişim teknolojilerine hâkim, bilgiyi yöneten, beden ve ruh yönünden sağlıklı, eğitime inanmış olmalıdır (Açıkalın, 1995, s.6).

Her örgütün bir amacı vardır. Hele hele bu örgüt bir eğitim örgütü ise durum daha da bir önem arz eder. Okul yöneticisi örgütsel amaçlara ulaşmanın yollarını çok iyi bilmelidir. Bu amaçlara ulaşabildiği, yakalaşabildiği sürece başarılı olduğu söylenebilir. Örgütsel amaçlara

ulaşmanın yolu, fiziki ve beşeri kaynakları en ideal şekilde kullanmaktan geçer (Genç, 1994, s.379).

Okul yöneticisinin zgn bir okul kültürü oluşturulmasına katkıda bulunduktan sonra bu kültürü çevreye tanıtması gerekmektedir. Böylece yönetici daha sağlıklı bir okul-evre ilişkisi geliştirebilir. Öğrenci velileri, okulun kültürünü tanıdıkları ölçüde okula sahip çıkarlar. Okul kültürünün iyi tanıtılması, bazı çevresel imknların okulun örgütsel amaçlarının gerçekleştirilmesi doğrultusunda kullanılmasını kolaylaştırabilir (elik, 2000).

İster MEB’e bağlı ister özel “ğretim kurumları, bu kurumları idare edecek yöneticilerin seçiminde önemli bir hassasiyet göstermeli ve bu seçimi bilimsel yöntemlerle yapmalıdır. İnsanın her sosyal kurumdaki daha çok önem taşıdığı okullarda, okul müdürünün bilimsel anlamda bir yönetici olması, eğitim kadar yönetim ve insan ilişkilerini de bilmesi artık bir zorunluluk haline almıştır. Aynı hassasiyet müdür yardımcıları için de gösterilmelidir” (Fındıkçı, 2004, s.58).

2.3. Okul Yöneticilerinin Seçimi

Okul müdür yardımcıları sadece sınavla, müdürlere ise sınav ve Ek-2 Değerlendirme Formuyla atanmaktadır. Sınavın bilişsel davranış düzeyini ölçtüğünü düşünecek olursak bu sınavın müdür yardımcılarında olması gereken önemli özellikler olan yönetim, ğretim ve iletişim becerilerini ölçmediğini söyleyebiliriz.

Hâlbuki yöneticilik yalnızca bilgiye dayanmamakta, mevzuatı yorumlama, uygun şekilde uygulama yani beceri gerektirmektedir. Müdür yardımcılığına seçmede açık, kesin ve temel ölçütlere göre oluşturulan ve birey okul uyumunu esas alan bir seçme sisteminin oluşturulması kaçınılmazdır (Kartal, 2009, s.5).

Eğitim ve okul yöneticiliği görevlerine atanabilmek için, öğretmenlerin yöneticilik eğitimini görmelerini gerektiren yasal bir zorunluluk yoktur. Maarif teşkilatına dair kanunun 12. maddesi ‘Meslekte esas olan öğretmenliktir’ ilkesini getirmiştir. Bu kanuna göre eğitim yöneticileri öğretmenler arasından seçilmekte, gerektiğinde yeniden öğretmenliğe dönmektedirler (Taymaz, 1997, s. 38).

Okul yöneticisi ataması ve seçimi hususunda kurum içi ve kurum dışında seçme ve atama yapılmasının yararları ve zararları eğitim bilimcilerince tartışılmaktadır. Ekser görüş kurum dışından atanan yöneticilerin, öğretmenlik geçmişinin olmayışı örgütü ve yapısını tanımamaları ciddi bir engel olduğu söylenebilir.

2.4. Okul Yöneticilerinin Yetiştirilmesi

Eğitimde kalite kaygısının artması ve daha kaliteli bir eğitim isteği, okul yöneticilerinin yetiştirilme sorununu gündeme getirmiştir. Dolayısıyla okul yöneticilerinin yetiştirilmesine yönelik yapılan yatırımın, çocukların iyi yetişmesi için gerekli olduğu gerçeği, giderek daha fazla benimsenmiştir (Çelik, 2001).

Kalkınma açısından eğitim alanı en etkili alandır. Çünkü eğitim sisteminin ürünleri diğer alanları da etkilemekte; bir bakıma toplumda meydana gelen birçok olumsuzluklardan da eğitim sistemi sorumlu tutulmaktadır. Toplumun fabrikaları durumunda olan okullarımızın yeterli nitelik ve nicelikte ürün çıkarabilmesi için iyi yönetilmesi gerekmektedir. Etkili yönetimin başı da gerekli bilgi, beceri ve tutumlarla donatılmış lider yönetici tipidir. Okul bir örgüt, örgüt de ortak bir amacı gerçekleştirmek üzere iş birliği eden bir insan kümesi olarak tanımlanmaktadır. O halde böyle önemli bir görevi ve sorumluluğu yüklenecek olan geleceğin yöneticilerinin, görev öncesi hizmetiçi eğitiminden geçmesi, örgütsel etkililik ve verim açısından elzemdir. Ayrıca böyle bir eğitim bireye, yöneticilik ve liderlik davranışları kazandırdığı gibi, kendisini değişen şartlara göre yenilemesini de sağlar (Terzi,1996, s.31).

Gelişmiş ülkelerden ABD, yöneticilik eğitimine oldukça önem vermektedir. Örneğin bu ülkede, yöneticilik eğitiminde uzman yetiştiren üniversite programlarının sayısı, 1940–1970 yılları arası yirmi kat artarak yediden yüz kırk beşe ulaşmıştır. Eğitim yönetiminin 1970’den sonra hızla yaygınlaşması sonucu, Amerika’da eğitim yöneticisi yetiştiren kuruluşların sayısı 1972 yılında yüz otuz ikisi doktora programına sahip olmak üzere üç yüz altmış ikiye yükseltilmiştir (Bursalıoğlu, 1974, s. 66–67). Görüldüğü gibi gelişmiş ülkelerde yöneticilik meslek olarak kabul edilmektedir. Fransa, İngiltere ve Belçika’da yöneticilik okulları vardır (Terzi,1996, s.31).

Eğitim sistemimizde yöneticiliğin meslekleşme ve kurumlaşmasına en önemli engel öğretmenlik ile yöneticilik görev ve değerlerinin karıştırılması olmuştur. Bu karışım,

öğretmen- yönetici tipinin doğmasına ve öğretmen olarak yetiştirilen kişinin iki değer sistemini oynamasına yol açmıştır (Bursalıoğlu, 1975, s.15).

Oysa şu anda bile 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu uyarınca öğretmenler için okul yöneticiliği ikinci görev kapsamındadır. Bir okul yöneticisinin görevi müdür, müdür başyardımcısı veya müdür yardımcısı olmakla beraber, ünvanı öğretmen olarak kalmaktadır.

Yönetici yetiştirmede iki şey üzerinde yoğunlaşmamız lazım: Birincisi, kim olduğumuzu ve bu sahada ne yaptığımızı bilmeliyiz. İkincisi, nasıl ki bir iş kuracağımız zaman bir araya geliyoruz öyle de yönetici yetiştirmek için eğitmenleri ve eğitim araçlarını bir araya getirerek eğitim ajandası oluşturmamız (Murphy ve Vriesenga, 2006, s.192).

2.5. Okul Yöneticilerinin Yeterliği

Günümüz eğitim sisteminde eğitim yönetmeninin (yöneticisinin) yeterliği çok önemli bir yere sahiptir. Çünkü temsil konumunda bulunan bu lider birçok konuda çevreyi etkileme durumundadır.

Yeterlik, insanın bir davranışı yapmak için gereken bilgiye ve beceriye sahip olmasıdır. Yeterliği oluşturan iki temel öge bilgi ve beceridir. Bilgi, insanın karşılaştığı durumları irdelemek, anlamak; kendini anlatmak; durumun gerektirdiği eylemlerde bulunmak için kullandığı edinilmiş düşüncelerdir. Beceri ise, bir davranışın kolaylıkla, ustalıkla gereken nitelikte, yöntemde ve biçimde yapılmasıdır. Eğitim yönetmeninin yeterliğine ilişkin geliştirilen modelin üç boyutu vardır. Birinci boyut üç yeterlik alanını kapsamaktadır. Bunlar yönetim kavram ve kuramları, yönetimde insan ilişkileri ile yönetim teknolojisi alanlarıdır. Modelin ikinci boyutunu yeterlik konuları oluşturmaktadır. Modelin üçüncü boyutunu ise, yeterliğin düzeyi oluşturmaktadır. Yeterlik alanlarını oluşturan yeterlik konularında, eğitim yönetmeninin yeterlik derecesi arttıkça yönetimde uzmanlaşması da sağlanmış olmaktadır (Başaran, 1996, s.178).

Elbette ki müdür yardımcılarını kastederek şunu söyleyebiliriz: ‘ Her kademedeki eğitim yönetmeninin yönetim kavram ve kuramlarında aynı düzeyde yeterli olması gerekmemektedir. Bu alanda yeterli olmak aynı anda yüksek yetenekleri de gerektirmektedir. Bu yüzden alt kademelerdeki yönetmenlerin tüm yönetim yeterliğinin yüzde beş kadarının bu

alana ayrılması yeterli olabilmektedir. Başka bir deyişle, bir okulun ya da bir eğitim örgütünün en alt kademesinde görev yapan bir yönetmenin, tüm yönetim yeterliğinin yüzde beş kadarının eğitim yönetimi kavram ve kuramlarında olması öngörülmektedir' (Başaran, 1996, s. 180).

Müdür yardımcısı müdürün en yakını olduğundan 'müdür vizyonunu oluştururken, vizyonunu müdür yardımcıları ile paylaşmalı, okulda uygulanmasında koordinasyonu tam sağlamalı ve vizyonunu anlatabilmelidir' (Uluçay, 2005, s.1).

Müdürlüğe yeni başlayanlar kendilerine şu üç zor soruyu sorarak problemlerin üstesinden gelmeyi öğreniyorlar:1.Problemlere ne zaman müdahale etmeliyim? 2. Problemlerle yüzleşmeye hazır mıyım? 3. Tecrübelerimden ne öğrenebilirim? (Walker,2006, s.304).

2.6. Stajyer Müdür Yardımcılığı Ve Müdürlüğe Geçiş

Müdür yardımcılığı özelinde yönetici seçme ve atama konusunda bugün geldiğimiz durum, stajyer müdür yardımcılığı kavramını gündeme taşımaktadır. Eğitim sistemimizdeki kadrolara nitelikli yöneticilerin asaleten atanabilmesi ve 'kazanılmış hak' olmaksızın, yönetici niteliklerini taşımayanların elenebilmesinin belki de en iyi yolu, stajyer müdür yardımcılığının uygulamaya geçirilmesidir diyebiliriz.

Müdürlüğe geçişte ise durumun biraz daha farklı olduğunu söyleyebiliriz. Çünkü hiç yöneticilik yapmamış birisini değil, yöneticiliğin içindeki birisini değerlendirmekteyiz. Bu sebeple stajyerliğin müdürlük için uygun olmayacağını söyleyebiliriz.

Son yıllarda müdürlük hakkında birçok araştırma yapılmış ve yazılmıştır. Müdürlüğü düşünen potansiyel adayların ne düşündüğü üzerine yükselen sorular ve okul liderliğinde bir üst basamağa giden yolda görebildikleri muhtemel motivasyonların ne olabileceği, son zamanlarda bu rolü iyileştirme için dikkat çeken taraflardan biridir (Cranston, 2007, s.109).

ABD ve Avrupa' da uygulamaları bulunan ve müdürlüğe geçiş süreci olarak önem kazanan bu yeni durumun, ülkemiz eğitim sistemi açısından tartışılması gereken bir konu olduğu söylenebilir (Turan, 2010).

Dorman ve d'Arbon 2003 yılında Güney Galler' de yaptıkları bir araştırmada konumuzla ilgili şu sonuçlara ulaşmıştır: Londra' daki ilköğretim okullarındaki müdür boşluklarını doldurmak için yapılan sınava giren müdür adaylarının sadece yüzde beşi başarılı olmuş ve yerleştirilmiştir. ABD' de 2000'li yıllarda Liselerdeki müdür boşluklarını doldurmak için yapılan sınava giren adaylardan çok azı başarılı olmuştur. ABD' de 2000'li yılların sonunda müdürlerin yüzde yirmisi emekli olmuş veya istifa etmiştir. Yöneticilikteki ve sistemdeki eksikliklerin emekli olan ve istifa eden müdürler tarafından rapor edilmesi geleceğin müdürlerine yol göstermesi açısından oldukça önemlidir (Dorman ve d'Arbon, 2003, s.128–129).

Yapılan bir araştırmada, aday müdür anketine Queensland Eyaletindeki ilköğretim ve liselerden katılanların büyük bir çoğunluğu, gelecekte başka bir iş yapmayı düşünmelerine rağmen şuanki mevcut pozisyonlarından memnun olduklarını rapor ettiler. Gelecekte terfi ettirileceğine işaret edenlerin bazıları için bu iş müdürlük. Orta düzeyde okul liderleri grubuna gelecekte müdürlük için bir promosyon havuz olarak bakan eğitim sistemi tarafından buna biraz destek sağlamalı (Cranston, 2007, s.109).

Müdür yardımcılarının deneyim sürecinden geçirilmeden atanmaları, isabetli tercih yapamamaya neden olabilir. Aynı durumun müdürlük için geçerli olmadığını söyleyebiliriz. Çünkü müdür yardımcılığı yönetim basamaklarının en altında bulunmaktadır. Yönetici, yönetim kavram ve süreciyle ilk defa müdür yardımcılığı konumunda karşılaşmaktadır. Yöneticiliği müdür yardımcılığı ile tanıma durumundadır. Atamanın, adaya bir takım sosyal ve yasal haklar kazandırdığı düşünülecek olursa, stajyer müdür yardımcılığının nitelikli, mahir yöneticileri ortaya çıkarması ve kendisinden en üst düzeyde faydalanılan, problem yaratmayan yöneticilerin sisteme kazandırılmasında çok önemli bir süreç olduğunu söyleyebiliriz.

3. LİDERLİK

Liderlik (önderlik), tarihin her devrinde vardı. Hiyerarşik bir doğası olan insanın gelecekte de önderden vazgeçemeyeceğini söylemek sanırız yanlış olmayacaktır (Eren, 1996, s.387).

Bir sosyal birim veya grup içinde, tüm üyeler birbirleriyle etkileşim (etkileme ve etkilenme) içindir. Bu sosyal birim veya grup bir organizasyon olabileceği gibi birkaç kişilik arkadaş grubunu da ifade edebilir. Bu doğrultuda gruplar içerisinde etkileme potansiyeli daha yüksek olanlar lider olarak ortaya çıkarlar. Liderlik; kaynak sağlayarak, amaç ve istikamet göstererek, motive ederek ve birliğin devamlı başarılı olması için gerekli şartları oluşturarak, doğrudan ya da dolaylı vasıtalarla başkalarını bir görevi tamamlama konusunda etkileme sürecidir (Türkmen, 2003, s.37–38).

Yöneticinin liderlik davranışları, okulun etkililiğinde temel faktörlerden biri olarak görülmüş; sonuçta okul yöneticiliğinden okul liderline doğru bir dönüşüm gündeme gelmiştir. Bu bağlamda öğretim liderliği de okul yöneticileri ile ilgili yeni bir liderlik kavramlaştırması olarak ortaya çıkmıştır (Şişman, 2002, s.140). Müdür yardımcılarını bu liderliğin neresinde görüyoruz acaba? Ya da öğrenci, müdür ve veli müdür yardımcısını bu olgunun neresinde görüyor?

Hesapçıoğlu'na (1998) göre çağdaş örgütlerde yönetimin yerini liderlik almıştır. Liderlikle yöneticilik arasındaki farkı Keith Davis şöyle ifade etmektedir: Liderlik, yöneticiliğin bir bölümüdür, ancak tamamı değildir. Yöneticilik bir makamı elde bulundurmanın sağladığı bir hak ve yetki iken liderlik, kişinin kendinden doğan bazı güçleri kullanabilme yeteneğidir (Türkmen, 2003, s.38–39).

Bir yönetici örgütle ilgili konularda alışılmış yolları izlediği ve davranışları gösterdiği ölçüde bir yönetici, alışılmışın dışına çıkabildiği ölçüde de bir lider olduğu söylenebilir (Toprakçı, 2002, s.263).

Son yıllarda yapılan araştırmalarda okul yöneticisinin asıl olarak programların geliştirilmesi ve planlanması, okulda genel ve özel olarak gerçekleştirilen öğretimle kazandırılan bilgi, değer ve davranışların ölçülmesi ve değerlendirilmesi gibi sorumluluklara sahip “öğretim lideri” olması gerektiğine ilişkin benzer sonuçlara ulaşılmıştır (Erdoğan, 2000, s.165).

Okul liderliği alanında oldukça popüler hale gelen öğretim liderliği, okul yöneticisinin asıl yerinin geniş makam odası değil sınıf ve koridorlar olduğu görüşünü yaygınlaştırmaktadır. Okul yöneticisinin asıl işi öğretim sürecine liderlik etmektir (Özden, 1998, s.147). Yöneticiye genel olarak güç kazandıran kaynaklar şunlar olduğu söylenebilir: Teknik güç, İnsan ilişkileri gücü, Eğitimcilik gücü, Sembolik güç, Kültürel güç.

Okul yöneticisi, sahip olduğu yetkilerini yukarıdaki güç türlerini kazanarak desteklemeli ve sağlamlaştırmalıdır. Okul yöneticisi sıralanan bu güç birimlerine sahip olduğu ve onları iyi kullanabildiği takdirde mevcut prosedürlerin dışına çıkabilir ve yeni değerler yaratabilir, özetle kurumunu başarılı bir şekilde geleceğe taşıyabilir. Bu şekilde yönetici gerçek bir lider olabilir (Bursalıoğlu, 1994, s.39).

Astların gereksinimlerine ve girişimlerine duyarlılık gösteremeyen bir lider, çevreyle olan ilişkisini kaybeder (Türkmen, 2003, s.24). Yönetici her görevi kendisi yapma yerine, duruma göre öğretmenlerin liderlik yapmaları için ortam hazırlamalıdır. Öğretmenlerin görevini başarı ile gerçekleştirebilmeleri için onlarla işbirliği yapmalıdır (Dağlı, 1996. S.132).

Smith ve Andrew'e göre, okul yöneticisi 'Güçlü bir yarışçı', 'Öğrenci velileri arasında saklanan güvenilir bir kişi' ya da 'Okulun içinde ve dışında bilge bir kişi' olarak algılanmaktadır. Bununla birlikte okul yöneticisi son yıllarda güçlü bir öğretimsel lider olarak tanımlanmaktadır. Okul yöneticisinin sergilediği güçlü öğretimsel liderlik davranışlarından bazıları şunlardır (Çelik, 2003, s. 39–40).

1. Program ve öğretimdeki öncelikli konuları belirleme,
2. Sürekli olarak öğrencileri okul başarısını artırma doğrultusunda geliştirme ve öğretmen etkililiğini sağlama,
3. Okulun karar verme sürecinde grupların ve ilgili birimlerin görüşlerini alma,
4. Kıt bir kaynak olarak zamanı etkili bir şekilde yönetme ve öğrenme sürecini bozucu faktörleri en aza indirerek, düzen ve disiplin oluşturma.

Moortye göre Bir toplumda eğitim asla statik yapıda olamaz. Düşünceler, stratejiler ve inançlar sürekli olarak değişmektedir. Okul yöneticisi, değişen toplum yapısına uyum sağlamak zorundadır. Toplumun beklentilerini karşılayamayan bir okulun etkili olması mümkün değildir. Öğretimsel liderlik ile toplumsal değişme beklentileri karşılanabilir. Öğretimsel liderliğin alanı oldukça geniştir. Bunlar okul yöneticisinin sınıftaki öğretimsel

etkililiği sağlamada kullandığı kararlar, stratejiler, yöntemlerden ve felsefelerden oluşur. Yönetici olarak okul müdürü gemiyi düzgün götürmeye çalışırken; öğretimsel lider, öğretim ve öğrenme üzerinde odaklanmaktadır.

De Bevoise göre (1984), öğretimsel lider olarak okul müdürü, öğretmenler arasındaki grup ilişkilerini, güçlendiren, eğitim ve okulun amaçlarını geliştiren, öğrenme için ihtiyaç duyulan kaynakları sağlayan ve öğretmenleri denetleyip değerlendiren kişidir. Öğretimsel bir lider olarak okul yöneticisinin birbiriyle bütünleşen üç önemli rol boyutu vardır. Okulun misyonunu belirleme, öğretimsel programı yönetme ve okulun öğrenme iklimini geliştirme (Çelik, 2003, s.45–46).

Davis'e göre Yönetici ve liderlik kavramları birbirine yakın görülmele birlikte eş anlamlı sözcükler değildir. Yönetici başkaları adına çalışan, önceden belirlenen amaçlara ulaşmak için çaba harcayan, işleri planlayan, uygulatan ve sonuçları denetleyen kişidir. Lider ise bağlı bulunduğu grubun amaçlarını belirleyen ve bu amaçlar doğrultusunda grup üyelerini etkileyen ve davranışa yönelten kişidir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1996, s.181–182).

Eren'e göre lider, grup üyeleri tarafından hissedilen ancak açıklığa kavuşmamış olan ortak düşünce ve arzuları, benimsenir bir amaç biçiminde ortaya koyan ve grup üyelerinin potansiyel güçlerini bu amaç etrafında faaliyete geçiren kimsedir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1996, s.182).

Yönetici ve lider arasındaki fark da bundan kaynaklanır. Yönetici başkalarının saptadığı (örneğin işverenin) amaçlara hizmet eder. Oysa lider amaçları kendi saptar. Yönetici çoğu kez başkaları tarafından o göreve getirilir. Oysa lider içinde bulunduğu gruptan doğar ve aynı grubu davranışa yöneltir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1996, s.182).

Koçel'e göre bir önemli farklılık da kullandıkları güçten kaynaklanır. Yönetici gücünü yasa, yönetmelik, tüzük gibi biçimsel yapıdan alır. Lider ise başkalarına iş yaptıрма gücünü yasal yetkilerden değil, kişisel özelliklerinden ve içinde bulunduğu koşullardan alır. Yöneticinin varlığı ve gücü biçimsel yapıyı gerekli kılarken liderliğin oluşması için biçimsel yetkiler her zaman gerekli değildir. Her yöneticinin liderlik yeteneklerine sahip olamayacağını ve yöneticilik rolüne sahip olmayan liderlerin de olabileceğini söyleyebiliriz. Ancak iyi bir yönetici olabilmek için aynı zamanda liderlik yeteneğine de sahip olunması gerektiği açıktır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1996, s.182).

Örgütün değişik kademelerindeki yöneticilerin, astların amaçlarıyla örgüt amaçlarını uyumlaştırma konusunda gösterdikleri başarı, liderlik becerileriyle ilgilidir (Budak, 1998, s.122). Pascal'a göre okul yöneticisi bir eğitim lideri olarak, okulun amaçlarını gerçekleştirirken insana ve çalışana yönelik olmalı, insan ilişkilerine özen göstermelidir (Ekşi, 2006, s.11). Lider, kişisel özellikleri güçlü olandır düşüncesi kişisel liderlik modelini; lider üye gereksinimlerini karşılayandır, düşüncesi, etkileşimli liderlik modelini oluşturmuştur (Kağıtçıbaşı, 1979, s.229–235).

Bir okul yöneticisi aynı zamanda bir öğretmen, toplumdaki birçok toplumsal kurum ve grubun temsilcisidir (Celep, 2004, s.118). Okul yöneticisinin liderlik rolü paylaşılmış sorumluluk okul kültüründe vazgeçilmez öğeler olarak algılanmaktadır (Cafıoğlu, 1998, s.124). Son yıllarda gözlenen bir durum ise eğitim yöneticiliğinden eğitim liderliğine doğru bir dönüşümün gündeme gelmesi ve program ad ve içeriklerinin de bu doğrultuda yeniden düzenlenmeye çalışılmasıdır (Şişman ve Turan, 2004, s.1).

4. İLETİŞİM

Bir yöneticide olması gereken en önemli özelliklerden birisi de iletişim ve iletişim ilkelerine önem vermesidir. İletişimin olmadığı bir yerde etkileşimden dolayıısı ile de verimden, nitelikten bahsedilemez. Okulda iletişimin başlatıcısı öncelikle okul yöneticisidir (Açıkalın, 1998, s.39).

İnsan kaynakları uzmanlarına göre çalışanların yöneticileri ile rahatça iletişim kurabilmelerini ve rahatça geri bildirim vermelerini sağlamanın üç yolu vardır: Birincisi, iletişime öncelik vermelidir. Bu amaçla, iki yönlü etkin bir iletişimi sağlamak için yöneticinin çalışanların yorumlarına değer verdiğini göstermesi gerekmektedir. İletişimi güçlendirmenin ikinci yolu, kurum içinde resmi ve resmi olmayan iletişim fırsatları, kanalları yaratmaktır. Güçlü ve etkin bir iletişim kurmanın üçüncü yolu ise, güvenli bir atmosfer yaratarak bilginin çok daha geniş kitlelere yayılacağı ve mesajların paylaşılabileceğı ortamı yaratmaktır (Türkmen, 2003, s.33).

Etkili bir iletişimde şu altı ögenin bulunması gerekir: iletişimi başlatan kişi (verici), vericinin gönderdiği mesaj (ileti), mesajı alacak kişi ya da kişiler (alıcı), vericiden alıcıya

iletiye götüren aracı (taşıyıcı), ileti alındığında yapılan uygulama (eylem) ve eylemin nitelik ve niceliğini alıcıya bildiren bilgi (dönüt).

İletişim yazılı ya da sözlü olarak yapılır. Okul yönetiminin çalışmalarının önemli bir bölümünü iletişim işleri oluşturur. Yazı işleri bölümü, kurum içi ve dışı pek çok yazıyı yazma ve gönderme işi ile uğraşır. İletişim işlerinde yazı ile birlikte telefon, belgegeçer, e-posta, internet de çoğunlukla kullanılmaktadır (Akar, 2006, s.42–43).

5. MÜDÜR YARDIMCILARININ GÖREVLERİ

Araştırmamızın bu bölümünde, şuan yürürlükte olan yönetmeliklere göre müdür yardımcılarının görev, yetki ve sorumlulukları sıralanmıştır.

5.1. İlköğretim Kurumları Müdür Yardımcılarının Görevleri

27.08.2003 Tarihli İlköğretim Kurumları Yönetmeliği'ne göre bu kurumlarda görev yapan müdür yardımcılarının görevleri Madde 62'de şu şekilde açıklanmıştır:

Müdür yardımcıları ders okutmanın yanında okulun her türlü eğitim-öğretim, yönetim, öğrenci, personel, tahakkuk, taşınır mal, yazışma, sosyal etkinlikler, yatılılık, bursluluk, güvenlik, beslenme, bakım, nöbet, koruma, temizlik, düzen, halkla ilişkiler gibi işleriyle ilgili olarak okul müdürü tarafından verilen görevleri yapar. Müdür yardımcıları bu görevlerin yapılmasından ve okulun amaçlarına uygun olarak işleyişinden müdüre karşı sorumludurlar.

Müdür yardımcıları, görev tanımında belirtilen diğer görevleri de yapar (MEB İlköğretim Kurumları Yönetmeliği, 2003).

5.2. Ortaöğretim Kurumları Müdür Yardımcılarının Görevleri

31.07.2009 Tarihinde yayımlanan Ortaöğretim Kurumları Yönetmeliği'ne göre müdür yardımcısının görevleri Madde 78'de şu şekilde sıralanmıştır:

Müdür yardımcısı, yönetim, eğitim ve öğretim işlerinin amaçlarına uygun olarak yürütülmesinden müdür ve müdür başyardımcısına karşı sorumludur. Çalışmalarını, görev yaptığı ilin valiliğince belirlenen mesai saatleri dâhilinde yapar ve görevin gerektirdiği durumlarda, mesai saatleri dışında da çalışmalarını sürdürür.

Müdür yardımcısının görev yetki ve sorumlulukları şunlardır:

Toplantı, tören, gezi, inceleme ve benzeri etkinliklere ilişkin işleri yapar. Okul veya kurumun bina, tesis, araç ve gerecinin düzeni, temizliği, bakımı ile kullanılabilir durumda bulundurulması ve korunmasını sağlar. Öğrencilerle ilgili defter, dosya ve belgeleri düzenler. Diploma, tasdikname, not çizelgesi, karne, öğrenim belgesi ve benzeri belgeleri imzalar. Okul veya kurumda; kurs, seminer, kamp ve benzeri etkinliklerin düzenlenip yürütülmesinde müdürün vereceği görevleri yürütür. Görevlendirildiğinde, kurul, komisyon ve ekiplere başkanlık eder. Çizelgeye göre nöbet tutar, nöbetçi öğretmen ve öğrencileri izler, nöbet raporlarını inceler, varsa müdür başyardımcısına veya bulunmadığı durumlarda da müdüre iletir. Görevlendirildiğinde, muayene ve kabul komisyonu ile sayım kuruluna başkanlık eder, bu konulardaki iş ve işlemleri yürütür. Görevlendirildiğinde, taşınır mal kayıt ve kontrol memurluğu görevini ilgili mevzuatına göre yürütür. Görevlendirildiğinde, burs ve yatılılıkla ilgili iş ve işlemlerin yürütülmesini sağlar. Görevlendirildiğinde, taşınır kayıt kontrol yetkilisi görevini yürütür. Görevlendirildiğinde gerçekleştirme yetkilisi görevini yürütür. Görevlendirildiğinde; pansiyon hizmetleri ile ilgili iş ve işlemleri 30/10/1983 tarihli ve 18206 sayılı Resmî Gazete’de yayımlanan Millî Eğitim Bakanlığına Bağlı Okul Pansiyonları Yönetmeliği ile 10/7/2008 tarihli ve 26932 sayılı Resmî Gazete’de yayımlanan İlköğretim ve Ortaöğretim Kurumlarında Parasız Yatılılık, Burs ve Sosyal Yardımlar Yönetmeliği hükümlerine göre yürütülmesini sağlar.

Eğitim ve öğretimle ilgili her türlü mevzuat düzenleme ve değişikliklerini takip eder. Öğrenci devam ve devamsızlıkları ile ilgili işlemleri müdür, müdür başyardımcısı ile işbirliği hâlinde yürütür. Elektronik ortamda veri tabanı üzerinden bilgi alış verişiyle ilgili işlemleri yürütür. Öğrencilerin ÖSYM ve yüksek öğretimle ilgili işlemlerini yürütür. Müdür tarafından verilen diğer görevleri de yapar (MEB Ortaöğretim Kurumları Yönetmeliği, 2009).

5.3. Mesleki ve Teknik Eğitim Kurumları Müdür yardımcısı, görev yetki ve sorumlulukları

03.07.2002 Tarihinde yayımlanan Mesleki ve Teknik Eğitim Kurumları Yönetmeliğine göre bu kurumlarda görev yapan müdür yardımcılarının görev, yetki ve sorumlulukları Madde 225'te şu şekilde sıralanmıştır:

Müdür yardımcısı, yönetimde müdür ve müdür başyardımcısının en yakın yardımcısıdır. Müdür ve müdür başyardımcısı ile iş birliği içinde yönetim, eğitim-öğretim ve üretim işlerinin amaçlarına uygun olarak yürütülmesinden sorumludur.

Müdür yardımcısı kurumun işleyişi ile ilgili olarak:

Yerel nitelikli öğretim programlarının geliştirilmesine ilişkin çalışmaları yürütür. Toplantı, tören, gezi, inceleme ve benzeri etkinliklere ilişkin işleri yapar. Kurumun bina, tesis ve araç-gerecinin düzeni, temizliği, bakımı ile kullanılabilir durumda bulundurulması ve korunmasını sağlar. Öğrenci/kursiyerlerle ilgili defter, dosya ve belgeleri düzenler. Karne, öğrenim belgesi, tasdikname, diploma, sertifika ve diğer belgeleri müdürle birlikte imzalar. Kurumda kurs, seminer, kamp ve benzeri etkinliklerin düzenlenip yürütülmesinde müdürün vereceği görevleri yürütür. Bu etkinliklerin çalışma saatleri dışında ve hafta sonlarında yapılması durumunda idarî nöbet görevi yapar. Mesleki Açık Öğretim Lisesi programlarına katılan öğrencilere, yüz yüze eğitim verilmesi ve yaygın mesleki ve teknik eğitim programlarının uygulanması ile ilgili iş ve işlemleri yürütür. Yaygın meslekî ve teknik eğitimde alan araştırması çalışmalarını yürütür, düzenlenecek kursların yıllık çalışma plânını hazırlar. Öğretmen ve/veya usta öğretici görevlendirilmesi, eğitim araç-gereç ve donatıma yönelik öneride bulunur.

Müdürün onayı ile kursların periyodik denetimini yaparak hazırladığı raporu en geç bir hafta içinde müdüre verir. Görev alanıyla ilgili kurul, komisyon ve ekiplere başkanlık eder. Yaygın meslekî ve teknik eğitimde plânlama kurulu sekreteryaya hizmetlerini yürütür. Çizelgeye göre nöbet tutar, nöbet gününde diğer görevlilerle birlikte nöbet hizmetlerinin aksatılmadan yürütülmesini sağlar, nöbet raporlarını inceler ve müdür başyardımcısına iletir. Görevlendirildiğinde satın alma işlerini yürütür. Taşınır Mal Yönetmeliğine göre, görev alanına giren işleri yürütür. İşletmelerde meslekî eğitim uygulaması yapılan kurumlarda

müdür tarafından verilen koordinatörlük görevini yürütür. Yarım yatılılık hizmetlerinin yürütüldüğü kurumlarda, günlük tabelanın varsa diyet uzmanı ile birlikte hazırlanmasını ve yemek örneğinin 24 saat saklanması sağlar.

Elektronik ortamda veri tabanı üzerinden bilgi alışverişi ile ilgili işlemleri yürütür. Mezunları izleme ve işe yerleştirme biriminden sorumlu müdür yardımcısı olarak birimin sürekli aktif olarak çalışması için gerekli tedbirleri alır. Mezunların elektronik ortamda izlenmesini, gerektiğinde koordinatör öğretmenler tarafından mezunlar ve işyeri yetkililerine anket uygulanmasını sağlar. Toplam Kalite Yönetimi Anlayışı ile ilgili iş ve işlemlerin yürütülmesini sağlar. Okul tanıtım, yayın, okul web sayfası, proje hazırlama gibi ekip ve komisyona başkanlık eder. Millî Eğitim Bakanlığı Koruyucu Güvenlik Özel Talimatı'nın gerektirdiği iş ve işlemleri yapar, kurum güvenlik amir yardımcılığı görevini yürütür. Öğrencilerin ÖSYM ve yükseköğretim ile ilgili işlemlerini yürütür.

Ayrıca, görev tanımında belirtilen diğer görevler ile müdür tarafından verilen görevleri de yapar (MEB Mesleki ve Teknik Eğitim Yönetmeliği, 2002).

5.4. Teknik müdür yardımcısı, görev, yetki ve sorumlulukları

03.07.2002 Tarihinde yayımlanan Mesleki ve Teknik Eğitim Kurumları Yönetmeliğine göre bu kurumlarda görev yapan Teknik müdür yardımcısı, görev, yetki ve sorumlulukları Madde 256'da şu şekilde sıralanmıştır:

Döner sermayeli kurumlarda, atölye, laboratuvar ve meslek dersleri öğretmenleri arasından atanan ticarî ve malî konulara yatkın bir müdür yardımcısı, mevzuatına göre teknik müdür yardımcısı olarak görevlendirilir. Teknik müdür yardımcısı, müdür ve sayman ile birlikte, döner sermaye işletmesi çalışmalarının tümünden sorumludur (MEB Mesleki ve Teknik Eğitim Yönetmeliği, 2002).

Teknik müdür yardımcısı

Döner sermaye çalışmalarının piyasa şartlarına göre yürütülebilmesi, iş takibi, malzeme alımı, iş teslimi, sipariş alınması gibi konularda piyasayı günü gününe izler. Döner sermaye

işletmesinin gerçekleştirme görevlisi görevini yürütür. Döner sermaye işletmesinin nakit, stok ve duran varlık işlemleri ile muhasebe iş ve işlemlerinin ilgili mevzuat hükümlerine uygun, zamanında ve düzenli olarak yürütülmesini sağlar. Ücretleri döner sermaye işletmesince karşılanan personelin her türlü iş ve işlemlerini izler ve müdüre bilgi verir. Alan/bölüm şeflerince düzenlenen puantajları inceler, imzalar ve onaya sunar. Döner sermayeden veya gerektiğinde genel bütçe ödeneklerinden yapılan satın alma işlerinde ihale komisyonuna başkanlık eder.

Döner sermaye işletmesinin verimli çalışmasını sağlamak amacıyla yönetime önerilerde bulunur. Ambarın kontrol ve denetimini yapar. Döner sermaye çalışmalarında teknik şartnameye uygun üretim yapılmasını sağlar. Döner sermaye makine, araç-gerecinin bakım ve onarımının yapılmasını, sürekli kullanıma hazır durumda bulundurulmasını sağlar, varsa sorunların giderilmesi için önlem alır. Kurumun bakım, onarım ve donatım gereksinimlerini belirleyerek müdürü bilgilendirir. Görevlerinin yürütülmesinde bilgi ve iletişim teknolojilerinden yararlanır, bunlarla ilgili altyapıyı oluşturur. Üretimi Teşvik Primi Dağıtımı, Parça Başı Üretim, Atölye ve Tesislerin Özel Sektörle İşbirliği Yapılarak İşletilmesi Hakkında Yönetmelik hükümlerine göre, gerekli iş ve işlemleri yürütür. Taşınır Mal Yönetmeliğiyle kendisine verilen görevleri yapar.

Ayrıca, görev tanımında belirtilen diğer görevler ile müdür tarafından verilen görevleri de yapar (MEB Mesleki ve Teknik Eğitim Yönetmeliği, 2002).

5.5. Pansiyondan sorumlu müdür yardımcısı ve görevleri

03.07.2002 Tarihinde yayımlanan Mesleki ve Teknik Eğitim Kurumları Yönetmeliğine göre bu kurumlarda görev yapan Pansiyondan sorumlu müdür yardımcısı ve görevleri Madde 257’de şu şekilde sıralanmıştır:

Pansiyondan sorumlu müdür yardımcısı, pansiyonun yönetim, eğitim-öğretim hizmetleri ile diğer işlerin plânlı ve amacına uygun olarak yürütülmesinden sorumludur.

Pansiyondan sorumlu müdür yardımcısı; Etütlerin zamanında ve verimli olarak yürütülmesini, Yatılı öğrenci/kursiyerlerin disiplin, düzen ve temizliğini, Evci çıkacakların

işlemlerinin yapılmasını, Ziyaretçi kabul saatlerinin ve yerlerinin belirlenmesini, Etüt salonları, yatakhane, yemekhane, mutfak, ambar, kiler, depo, bulaşikhane, çamaşırhane, tuvalet, lâvabo ve banyoların bakımlı, temiz ve tertipli bulundurulmasını, Ambardan tabelâya göre günlük erzak çıkarılarak pişirilmesini ve kontrolünü, Günlük tabelanın varsa diyet uzmanı ile birlikte hazırlanmasını ve yemek örneğinin 24 saat saklanmasını, Belleticilerin nöbet çizelgelerinin hazırlanması ve çalışmalarının denetlenmesini, Nöbet çizelgesine göre nöbet tutulmasını sağlar.

Pansiyon iç yönergesinin hazırlanmasını, Pansiyonda kalan öğrencilerin sağlık iş ve işlemlerinin yürütülmesini, Öğrenci harçlıkları, giyim ve kırtasiye yardımlarının zamanında yapılmasını Pansiyon kapasitesinden azami derecede yararlanılmasını sağlamak üzere gerekli tedbirlerin alınmasını, Müdürle birlikte merkezi sistemle yerleştirilecek yatılı öğrenci kontenjanlarının belirlenmesini, Nakil ve parasız yatılılıktan bursluluğa, bursluluktan parasız yatılılığa geçiş için başvuran öğrencilerin evrakının, ilgili birime gönderilmesini, Mezun olan, yatılılıktan ayrılan ve varsa yedek listeden kayıt yaptıran öğrencilerle ilgili bilgilerin, süresi içinde ilgili birime bildirilmesini, sağlar.

Ayrıca, görev tanımında belirtilen diğer görevler ile müdür tarafından verilen görevleri de yapar (MEB Mesleki ve Teknik Eğitim Yönetmeliği, 2002).

5.6. Koordinatör müdür yardımcısının görev ve sorumlulukları

03.07.2002 Tarihinde yayımlanan Mesleki ve Teknik Eğitim Kurumları Yönetmeliğine göre bu kurumlarda görev yapan Koordinatör müdür yardımcısının görev ve sorumlulukları Madde 258’de şu şekilde sıralanmıştır:

İşletmelerdeki mesleki eğitimde iş yerlerinin belirlenmesi, eğitimin planlanması, koordinasyonu, uygulanması ve izlenmesi ile kurumun araştırma-geliştirme çalışmalarını yürütmek amacıyla atölye, laboratuvar ve meslek dersleri öğretmenleri arasından atanan bir müdür yardımcısı, kurum müdürlüğünce koordinatör müdür yardımcısı olarak görevlendirilir (MEB Mesleki ve Teknik Eğitim Yönetmeliği, 2002) .

Koordinatör müdür yardımcısı;

İşletmelerde meslekî eğitim uygulamasının plânlı bir şekilde yürütülmesini sağlamak amacıyla alınacak önlemleri belirler ve müdüre bildirir. Gerekğinde il istihdam ve mesleki eğitim kurulu çalışmalarına katılır, eğitim sırasında belirlediği konulara ilişkin olarak kurula bilgi verir. İşletmelerdeki usta öğretici ve eğitici personelin hizmet içi eğitim almasını sağlamak amacıyla, işletme yönetiminin görüşünü de alarak gerekli plânlamayı yapar, hizmet içi eğitim programını hazırlar ve müdüre sunar. Meslekî eğitim yaptırılacak işletmelerin, eğitimi yapılacak meslek alan/dalı ve öğretim programına uygunluğunu belirlemek amacıyla kurulan komisyon çalışmalarına katılır. İşletmelerde mesleki eğitim gören ve staj çalışması yapan öğrenci/kursiyer, aday çırak ve çırakların sigortalılıkla ilgili iş ve işlemlerini yürütür. İşletmelerde meslekî eğitim gören öğrencilerin devam-devamsızlıkla ilgili iş ve işlemlerini yapar. Koordinatör öğretmenlerin görevlerini tam olarak yapması, koordinatörlükle ilgili formların gününde okul yönetimine verilmesi konusunu takip eder, değerlendirir, varsa aksaklıklar konusunda müdürü bilgilendirir.

Ayrıca, görev tanımında belirtilen diğer görevler ile müdür tarafından verilen görevleri de yapar (MEB Mesleki ve Teknik Eğitim Yönetmeliği, 2002).

Müdür yardımcılarının yönetim kademesinin en altında bulunması ona farklı ve yoğun görevlerin yüklenmesine neden olmuştur. Kurum tipinin değişmesiyle beraber müdür yardımcısının görev, yetki ve sorumlulukları da değişmektedir. Müdür yardımcılarının bu görevleri gösteriyor ki müdür yardımcılığının/müdür yardımcılarının Eğitim Sistemimizdeki yeri büyüktür. Bu sebeplerden dolayı müdür yardımcılarının seçimi, yetiştirilmesi ve ataması son derece önemlidir.

6. YÖNETİCİ ATAMA VE YER DEĞİŞTİRME YÖNETMELİĞİNİN TARİHSEL SÜRECİ

Araştırmanın bu bölümünde Türk eğitim sistemindeki yönetici atama tarihini değil, 1998 yılından itibaren yönetici atama yönetmeliğinin tarihsel sürecini, çalışma konumuz özelinde ele alacağız. Bu sebeple yönetmeliklerin müdür yardımcılarının seçilmesi, atanması ve yükselebileceği yönetim basamakları olan müdür başyardımcılığı ve müdürlük bölümleri verilmiştir.

Türkiye’de her düzeyde eğitim yöneticiliği kadrolarına atama konusunda gelenekler ve standartlar oluşturulup sürdürülememiştir (Şişman ve Turan, 2004, s.12). Bu durumun bize yakışmadığını üzülererek söyleyebiliriz.

Türkiye’de eğitim yönetimi alanının gelişimi ve bu alanda lisans ve yüksek lisans programlarının açılması küçümsenemeyecek bir geçmişe sahip olmasına karşın, eğitim yöneticiliğinin bir meslek olarak kabul edilmesi oldukça gecikmeli bir girişim olarak 1993 yılında gerçekleştirilen Milli Eğitim Şurası’nın iki önemli gündem maddesinden birisi olarak ele alınmıştır (Şişman ve Turan, 2004, s.11). Eğitim yöneticiliği konusunda üst düzeyde VIII., XI. ve XIV. Milli Eğitim Şuralarında tavsiye kararları alınmıştır (Terzi, 1997, s.31–32).

11. Milli Eğitim Şurası’nın kararlarına göre eğitim yönetmeninin tanımı ve görevleri şunlardır: Eğitim yönetmeni her türlü eğitim örgüt ve kuruluşlarında bunların yönetim basamaklarında, yönetimin işlevlerini ve yönetim süreçlerini işletmeye yeterli olacak nitelikte yönetimin kuramsal alanlarında öğrenim görmüş ve uygulama yapmış bir uzmandır. Eğitim yönetmeni, yönettiği eğitim örgütünde ya da basamağında şu görevleri yapar:

1- Eğitim yönetiminin işlevleri olan, eğitim programlarını, öğrenci işlerini, işgören hizmetlerini, bütçe işlerini ve okulun genel hizmetlerini, okulun örgütsel ve eğitsel amaçlarını etkili bir düzeyde gerçekleştirerek yönetir.

2- Etkili bir eğitim yönetimi için yönetim iş ve işlemlerini planlar; okulun tüm kaynaklarını ve güçlerini örgütler ve eşgüdümleyer; okulun işgörenleri ile etkili iletişim yapar; okulu amaçlarından saptırmamak ve etkili çalışmasını sağlamak için eylem, iş ve işlemleri denetler (Başaran, 2000, s.84).

Eğitim sistemimizde okul müdürleri, genellikle öğretmenlik veya müdür yardımcısı görevlerinde başarılı olanlar arasından seçilerek atanmışlardır. Aslında kendisini yöneticilik için yeterli hisseden ve görevlerini iyi yapacağına güvenenlerin müdürlük görevine kendiliğinden talip olmaları doğaldır. Sistemde yöneticilik istenmez verilir düşüncesi geleneksel görev anlayışının bir anlatımıdır (Açıkalın, 1994, s.14). Her meslekte olduğu gibi yöneticilikte de başarılı olmanın koşullarından biri isteklilik olduğundan yöneticilik için istekli olanlardan başvuruların alınması gerekir (Taymaz, 1997, s.34).

Görünen o ki, 1993 yılında yapılan Şura'da alınan kararlar, 1998 yılında meyvesini vermiş ve eğitim kurumları yöneticileri bu yılın sonlarına doğru -1993 yılındaki yönetmeliği saymazsak- müstakil bir yönetmeliğe kavuşmuştur:

6.1. Yönetici Atama Yönetmeliği (Kasım 1998) ve Kritiği

Yönetim Kademeleri ve Yönetici Olarak Atanacaklarda Aranacak Koşullar

Yönetim Kademeleri yönetmeliğin 6. Maddesinde şöyle belirtilmiştir:

Bu Yönetmelik kapsamındaki kurumların yönetim kademeleri:

- a) Birinci Kademe: Kurum müdür yardımcısı,
- b) İkinci kademe: Kurum müdür başyardımcısı, (C) tipi kurum müdürü,
- c) Üçüncü kademe: (B) tipi kurum müdürü,
- d) Dördüncü kademe:(A) tipi kurum müdürü,

Bakanlık merkez, taşra ve yurt dışı teşkilatı yönetim görevlerinde şube müdürü, eğitim ateşe yardımcısı ve daha üst yönetim kademeleri ile müfettişlik ve Bakanlığa bağlı olarak faaliyet gösteren yüksek öğretim kurumları müdürlüğünde geçirilen hizmet süreleri dördüncü kademe yöneticiliğinde; ilçe eğitim müdürlüğü ve ilköğretim müdürlüğü ile uzmanlıkta geçirilen süreler üçüncü kademe yöneticiliğinde; ilçe eğitim müdür yardımcılığı ve ilköğretim müdür yardımcılığında geçirilen hizmet süreleri ile Genel İdare Hizmetleri Sınıfında 4 ve daha yukarı dereceli şef kadrolarında geçirilen süreler ikinci kademe yöneticiliğinde; Genel İdare Hizmetleri Sınıfında 5 ve daha aşağı dereceli şef kadrolarında geçirilen süreler ile görgün ve yaygın eğitim kurumlarında bölüm, atölye ve laboratuvar şefliğinde geçen hizmet süreleri birinci kademe yöneticiliğinde geçirilen hizmet süreleri ise bu Yönetmelik kapsamındaki dengi yönetim kademeleri yöneticiliğinde geçmiş sayılır.

6.1.1. Yönetici Olarak Atanacaklarda Aranacak Genel Koşullar

Yönetici olarak atanacaklarda aranacak genel koşullar yönetmeliğin 7. Maddesinde şöyle sıralanmıştır:

Bu Yönetmelik kapsamındaki kurumların yöneticiliklerine yapılacak atamalarda, adaylarda aranacak genel koşullar şunlardır:

- a) Yüksek öğrenim görmüş olmak,
- b) Eğitim ve Öğretim Hizmetleri Sınıfında olmak veya bu sınıfta görev alacaklarda aranan nitelikleri taşımak,
- c) Atanacağı kuruma branşı itibarıyla öğretmen olarak atanabilecek nitelikte olmak,
- d) Eğitim ve Öğretim Hizmetleri Sınıfında adaylığı kalkmış olmak,
- e) Memuriyete engel olacak derecede olmasa dahi (taksirli suçlar hariç) hapis cezasına mahkûm edilmemiş ve son beş yıllık hizmet süresi içinde aylıktan kesme veya maaş kesimi cezasından daha ağır disiplin cezası almamış ya da bu süre içinde idari görevi adli veya idari soruşturma sonucu üzerinden alınmamış olmak.
- f) Bu Yönetmelik hükümlerine aykırı olmamak kaydı ile kurumların özel mevzuatında belirtilen koşulları taşımak,
- g) Son üç yıllık sicil notu ortalaması iyi dereceden aşağı olmamak,
- h) Öğretmenler için zorunlu çalışma yükümlülüğü öngörülen yerler dışındaki kurum yöneticilerine atanacaklar için ilgili mevzuatına göre zorunlu çalışma yükümlülüğünü tamamlamış ya da yükümlülükten muaf sayılmış olmak,
- ı) Atanmak istediği kurum türü ile ilgili hizmet içi eğitim programına katılmak,
- j) Görev tanımında belirtilen nitelikleri taşımak,

Ancak, halk eğitimi merkez yöneticiliklerine yapılacak atamalarda (c) bendinde, taşra teşkilatı olup doğrudan merkez teşkilatına bağlı olarak hizmet veren eğitim kurumları yöneticiliklerine yapılacak atamalarda ise (b),(c) ve (d) bentlerinde belirtilen koşullar aranmaz.

6.1.2. Müdür Olarak Atanacaklarda Aranacak Özel Koşullar

Eğitim kurumlarına müdür olarak atanacaklarda aranacak özel koşullar madde 8’de şöyle sıralanmıştır:

Bu Yönetmelik kapsamındaki kurumlara müdür olarak atanacakların; değerlendirme sınavında başarılı olanlar arasından seçilmesi esastır.

Değerlendirme sınavı sonucunda, (C) tipi kurum müdürlüğü için en az 70, (B) tipi kurum müdürlüğü için en az 75, (A) tipi kurum müdürlüğü için en az 80 puan almış olmak yanında ayrıca;

a) Mesleki ve teknik öğretim kurumları dışında kalan döner sermayesi ve/veya yatılısı/pansiyonu bulunan eğitim kurumu müdürlüklerine atanacakların daha önce bu özellikleri taşıyan bir eğitim kurumunda en az iki yıl müdür yardımcılığı veya en az bir yıl müdür başyardımcılığı yapmış olması (Bu koşulu taşıyan aday bulunamaması halinde döner sermaye, yatılılık/pansiyon mevzuatı ile ilgili olarak en az 60 saat süreli hizmet içi eğitim görmüş olmak yeterli görülür),

b) Fen liseleri ile Anadolu statülü eğitim kurumlarının müdürlüklerine atanacakların, bu kurumlarda en az bir yıl müdür başyardımcılığı veya iki yıl müdür yardımcılığı yapması ya da bu eğitim kurumlarına sınavla atanmış olmak kaydıyla en az üç yıl öğretmen olarak çalışmış ve bu süre içinde iyi derecede başarılı olması,

c) Özel eğitim kurumu müdürlüklerine atanacakların, özel eğitim programlarından birini lisans düzeyinde tamamlamış ve yöneticiliğine aday olduğu kurumun alanında en az üç yıl çalışmış veya öğretmen yetiştiren bir yükseköğretim programını tamamlamış ve yöneticiliğine aday olduğu kurumun alanında en az beş yıl çalışmış olması

d) Rehberlik ve araştırma merkezi müdürlüklerine atanacakların, örgün eğitim kurumlarında en az beş yıl rehber öğretmen olarak çalışmış olması,

e) Görme Engelliler Basımevi ve Akşam Sanat Okulu Müdürlüğüne atanacakların görme engelliler kurumlarında en az beş yıl görev yapmış olması ve Braille yazıyı bilmesi,

f) Bünyesinde atölye veya atölye ve laboratuvar bulunan mesleki ve teknik öğretim kurumlarının müdürlüklerine atanacakların, branşları itibarıyla atölye veya laboratuvar öğretmeni olup müdür başyardımcısı olarak en az bir yıl ya da müdür yardımcılığı, bölüm, atölye veya laboratuvar şefliği görevlerinden birinde en az iki yıl görev yapmış olması,

g) Yukarıda belirtilenlerin dışında kalan (A) tipi kurum müdürlüğüne atanacakların müdür başyardımcılığı veya müdür yardımcılığında en az bir yıl görev yapmış olması, özel başvuru koşulu olarak aranır.

Boş bulunan (C) tipi kurum müdürlüklerine, ilk ve Bakanlıkça yapılan ikinci duyuru ve değerlendirme sonuçlarına göre uygun aday bulunamaması ve yönetici adayı veri tabanında yer alan adaylar arasından da atama yapılamaması halinde; bu maddenin ikinci fıkrasında düzenlenen koşullar aranmadan en az bir yıl müdür yardımcılığı, bölüm atölye veya laboratuvar şefliği yapma, ilgili değerlendirme komisyonunca yapılacak değerlendirmede aday olarak saptanma ve o kurum türüne göre katılacağı hizmet içi eğitim sonunda yapılan değerlendirme sınavında başarılı olma koşulu aranır.

6.1.3. Müdür Başyardımcısı ve Müdür Yardımcısı Olarak Atanacaklarda Aranacak Özel Koşullar

Yönetmeliğin 9. Maddesine göre müdür başyardımcısı ve müdür yardımcısı olarak atanacaklarda aranacak özel koşullar şöyledir:

Bu Yönetmelik kapsamındaki kurumlara, değerlendirme sınavında başarılı olanlara öncelik verilmek kaydıyla, müdür başyardımcısı olarak atanacaklarda birinci kademe yöneticiliğinde en az iki yıl görev yapmış olmak, müdür yardımcısı olarak atanacaklarda da öğretmenlikte adaylığı kaldırmış olmak özel koşul olarak aranır. Müdür başyardımcılığı için aranan koşulları taşıyan aday bulunamaması durumunda müdür yardımcılığı için aranan koşulları taşımak yeterli görülür.

6.1.4. Yönetici Olarak Atanacaklarda Dikkate Alınacak Tercih Nedenleri

Yönetmeliğin 10. Maddesine göre yönetici olarak atanacaklarda dikkate alınacak tercih nedenleri şöyle sıralanmıştır:

Bu Yönetmelik kapsamındaki kurumların yöneticiliklerine atanacak adaylarda değerlendirme puanının eşitliğinde öncelik sırasına göre dikkate alınacak tercih nedenleri şunlardır:

a) Lisansüstü düzeyde öğrenim görmüş olmak (Tercih sıralaması eğitim yönetimi, kamu yönetimi ve diğer alanlar şeklinde yapılır.),

- b) Lisans düzeyinde öğrenim görmüş olmak,
- c) Kamu Personeli Yabancı Dil Bilgisi Seviye Tespit Sınavında en az (C) düzeyinde başarılı olmak,
- d) Yönetim alanında en az 120 saat süreli kurs görmüş olmak
- e) Takdirname veya aylıkla ödüllendirilmiş olmak,
- f) Eğitim, öğretim, yönetim, işletmecilik veya mesleği ile ilgili diğer alanlarda yayımlanmış eseri bulunmak,
- g) Meslekteki hizmet süresi fazla olmak.

Eğitim araçları ve donatım merkezleri yöneticilikleri için birinci fıkrada belirtilen tercih nedenlerinin yanı sıra branşı fizik, kimya, biyoloji, fen bilgisi, iş eğitimi (iş ve teknik), atölye ve meslek dersleri öğretmenliği olmak.

6.1.5. Yönetmeliğin Kritiği

Müdür yardımcılığı bağlamında yönetmeliği değerlendirecek olursak, atanacağı kuruma branşı itibariyle atanabilecek nitelikte olmak ve adaylığının kalkması dışında göze çarpan bir kıstas gözükmemektedir. Değerlendirme formu Ek-3'le (2009 yönetmeliğindeki Ek-2) olumlu ölçütler getirdiği gözlenmektedir.

Anadolu öğretmen lisesi, öğretmen lisesi mezunu olanlara ve öğretmen yetiştiren yükseköğretim kurumu mezunu adaylara ikişer puan artı olarak verilmiştir. Lisansüstü eğitim görmüş olmak atanmada tercih nedenidir. Bu tercih sıralaması eğitim yönetimi, kamu yönetimi ve diğer alanlar şeklinde sıralanmıştır. Eğitim yönetimi ve TODAİE, kamu yönetimi, lisansüstü ve lisansüstü uzmanlık programını bitirenlerden öğretmenlik mesleğinde en az 5 yıl hizmeti bulunanlar seçme sınavına alınmaksızın tercih ettikleri kurum türüne ilişkin hizmet içi eğitim programına alınırlar.

Atanma önceliğinde yönetim alanında en az 120 saatlik kurs görmüş olmak, takdirname veya aylıkla ödüllendirilmiş olmak, eğitim, öğretim, yönetim, işletmecilik veya mesleği ile ilgili diğer alanlarda yayımlanmış eseri bulunmak yönetmeliğin dikkat çeken olumlu yönlerindendir.

Bu yönetmelik müdür yardımcılığını, yönetim kademelerinden birinci kademede müdür yetkili öğretmenle eş tutmuştur. Bu duruma bundan sonra çıkan yönetmeliklerde rastlamamaktayız. Her ne kadar eğitim yönetimi alanında yapılan çalışmaların ve görülen eğitimin ödüllendirilmesi sağlansa da müdür yardımcılığı için seçme sınavının yapılmaması bu yönetmeliğin en çok eleştirilebilecek tarafı olduğu söylenebilir.

Bu yönetmelik her ne kadar MEB'e bağlı okullara yönetici atama kıstaslarını ilk kez getirmiş olsa da ayrıntılı bir açıklama sunamamıştır.

6.2. Yönetici Atama Yönetmeliği (Ocak 2004) ve Kritiği

Ocak 2004 yılında yayımlanan bu yönetmeliğin 6. Maddesi yönetim kademelerini yeniden belirlemiştir:

6.2.1. Yönetim Kademeleri

Eğitim kurumlarının yönetim kademeleri şunlardır:

- a) Birinci Kademe: Eğitim kurumu müdür yardımcılığı,
- b) İkinci Kademe: Eğitim kurumu müdür başyardımcılığı, C tipi eğitim kurumu müdürlüğü,
- c) Üçüncü Kademe: B tipi eğitim kurumu müdürlüğü,
- d) Dördüncü Kademe: A tipi eğitim kurumu müdürlüğü.

6.2.2. Yönetici Olarak Atanacaklarda Aranacak Genel Şartlar

Yönetmeliğin 7. Maddesine göre yöneticilik görevlerine atanacaklarda aranılan genel şartlar şunlardır:

- a) Yükseköğrenim görmüş olmak,

b) Öğrencisi bulunmayan eğitim kurumları hariç olmak üzere atanacağı eğitim kurumunda ilgili mevzuatına göre aylık karşılığı okutabileceği dersin bulunması,

c) Öğretmenlikte adaylığı kaldırılmış olmak,

d) Aylıktan kesme veya maaş kesimi cezasından daha ağır bir disiplin cezası almamış olmak,

e) Son yıla ait sicil notu iyi olmak kaydıyla varsa son üç yıllık sicil notu ortalaması iyi dereceden aşağı olmamak,

f) Son üç yıllık hizmet süresi içinde varsa yöneticilik görevi adli veya idari soruşturma sonucu üzerinden alınmamış olmak,

g) Zorunlu çalışma gerektiren yerler dışındaki kurum yöneticiliklerine atanacaklar için ilgili mevzuatına göre zorunlu çalışma yükümlülüğünü tamamlamış ya da bu yükümlülüğünden muaf sayılmış olmak,

h) Atanacağı yöneticilik kademesi için bu Yönetmelikte belirlenen sınavlar için öngörülen düzeyde puan almış olmak.

Öğretmenlikte adaylığı kaldırılmış olmak kaydıyla, Talim ve Terbiye Kurulu Uzmanlığı, eğitim uzmanlığı ve (mülga) APK Uzmanlığı görevleri ile şube müdürü ve daha üst unvanlı görevlerde geçirilen süreler dördüncü kademe yöneticiliğinde, genel idare hizmetleri sınıfına dâhil şef kadrosunda ve özel öğretim kurumlarında müdür olarak geçirilen süreler ile yurt dışındaki Bakanlığa bağlı okullarda müdür olarak geçirilen süreler üçüncü kademe yöneticiliğinde, kurucu müdürlükte ve müdür yetkili öğretmenlikte geçen süreleri ikinci kademe yöneticiliğinde geçmiş sayılır.

6.2.3. Müdür Olarak Atanacaklarda Aranılan Özel Şartlar

Yönetmeliğin 8. Maddesine göre eğitim kurumlarına müdür olarak atanacaklarda aranacak özel şartlar şunlardır:

a) (C) tipi eğitim kurumu müdürü olarak atanacaklarda; eğitim kurumu yöneticiliğinde en az iki yıl görev yapmış olmak,

b) (B) tipi eğitim kurumu müdürü olarak atanacaklarda; eğitim kurumu yöneticiliklerinde en az üç yıl görev yapmış olmak,

c) (A) tipi eğitim kurumu müdürü olarak atanacaklarda; en az bir yılı (B) tipi eğitim kurumunda olmak üzere eğitim kurumu yöneticiliklerinde en az dört yıl ya da eğitim kurumu yöneticiliğinde toplam beş yıl görev yapmış olmak.

6.2.4. Yönetmeliğin Kritiği

Bu yönetmelik MEB tarihinde eğitim yöneticiliği için sınav kriterini ilk kez şart koşan yönetmeliktir. Böylece müdür yardımcılarının asli görevlerini yaparken birinci derecede lazım olan mevzuat, sınav konusu olmuştur. Atanan müdür yardımcılarının pratikte çok bilgisi olmasa da teorik anlamdaki bu bilgi iş ortamındaki başarıyı arttırmıştır.

Müdür yardımcısı olmak için aranılan şartlar ise, seçme sınavından en az 70 puan almanın yanında adaylığın kalkması olarak göze çarpmaktadır.

Müdür yardımcılığı için sınavlar Ekim 2004, Mart 2005 ve Haziran 2006'da yapılmış ve bu sınavları kazananlar müdür yardımcısı olarak eğitim kurumlarına atanmışlardır.

Bu yönetmelikle getirilen okul müdürlerinin atamasındaki sözlü sınav (mülakat) ve okul müdürlerine 5 yılda bir yer değiştirme zorunluluğu sivil toplum kuruluşları tarafından mahkemeye taşınmış, bu durum da yönetmeliğin, MEB tarafından yürürlükten kaldırılmasına sebep olmuştur.

6.3. Yönetici Atama Yönetmeliği (Nisan 2007) ve Kritiği

Nisan 2007 yılında yeniden yayımlanan yönetici atama yönetmeliğinin 7. Maddesine göre yönetici olarak atanacaklarda aranacak genel şartlar şöyle sıralanmıştır:

(1) Yöneticilik görevlerine atanacaklarda aranılan genel şartlar şunlardır:

a) Yükseköğrenim görmüş olmak.

b) Halk eğitimi merkezi ile öğretmen evi ve akşam sanat okulu yöneticiliklerine atanacaklarda herhangi bir alan öğretmeni olmak, rehberlik ve araştırma merkezi yöneticiliklerine atanacaklarda rehber öğretmen veya özel eğitim öğretmeni olmak, turizm eğitim merkezlerine atanacaklarda turizm otelcilik grubu ya da muhasebe grubu öğretmeni olmak; diğer eğitim kurumlarına atanacaklarda ise atanacağı eğitim kurumunda aylık karşılığı okutabileceği ders bulunmak.

c) Öğretmenlikte adaylığı kaldırılmış olmak.

ç) Aylıktan kesme veya maaş kesimi cezasından daha ağır bir disiplin cezası almamış olmak.

d) Son yıla ait sicil notu iyi derecede ve varsa son üç yıllık sicil notu ortalaması iyi derecede olmak.

e) Son üç yıllık hizmet süresi içinde yöneticilik görevi adli veya idari soruşturma sonucu üzerinden alınmamış olmak.

f) Zorunlu çalışma gerektiren yerler dışındaki eğitim kurumu yöneticiliklerine atanacaklar için ilgili mevzuatına göre zorunlu çalışma yükümlülüğünü sağlık veya eş durumu özrüne dayalı olarak erteletmiş, tamamlamış ya da bu yükümlülüğünden muaf tutulmuş olmak.

(2) Öğretmenlikte adaylığı kaldırılmış olmak kaydıyla, Talim ve Terbiye Kurulu Uzmanlığı, Eğitim Uzmanlığı ve (mülga) APK Uzmanlığı görevleri ile Şube Müdürü ve daha üst unvanlı görevlerde asaleten geçirilen süreler dördüncü kademe yöneticiliğinde, kamu kurum ve kuruluşlarında genel idare hizmetleri sınıfına dâhil Şef kadrosunda ve özel eğitim okullarında müdür olarak geçirilen süreler ile Bakanlığa bağlı yurt dışındaki eğitim kurumlarında müdür olarak geçirilen süreler üçüncü kademe yöneticiliğinde, ilk defa eğitim ve öğretime açılacak olan kurumları, kurumun amacına uygun eğitim ve öğretim hizmetlerine hazır hale getirmek, eğitim ve öğretime açmak kaydıyla kurucu müdürlükte geçen süreler ile toplam en az iki yıl ya da kesintisiz en az bir yıl olmak üzere müdür yetkili öğretmenlikte geçen süreler ikinci kademe yöneticiliğinde geçmiş sayılır.

6.3.1. Yönetici olarak atanacaklarda aranacak özel şartlar

Yönetmeliğin 8. Maddesine göre eğitim kurumu yöneticiliklerine atanacaklarda aşağıdaki özel şartlar aranır:

a) Müdürlüğe atanacaklarda;

1) (C) tipi eğitim kurumu müdürlüğüne atanacaklarda; eğitim kurumu yöneticiliklerinde en az bir yıl görev yapmış olmak,

2) (B) tipi eğitim kurumu müdürlüğüne atanacaklarda; eğitim kurumu yöneticiliklerinde en az iki yıl görev yapmış olmak,

3) (A) tipi eğitim kurumu müdürlüğüne atanacaklarda; eğitim kurumu yöneticiliklerinde en az üç yıl görev yapmış olmak,

c) Müdür yardımcılığına atanacaklarda;

1) (C) tipi eğitim kurumu müdür yardımcılığına atanacaklarda; öğretmenlikte adaylığı kaldırılmış olmak,

2) (B) tipi eğitim kurumu müdür yardımcılığına atanacaklarda; adaylık dâhil öğretmenlikte en az üç yıl görev yapmış olmak,

3) (A) tipi eğitim kurumu müdür yardımcılığına atanacaklarda; adaylık dâhil öğretmenlikte en az beş yıl görev yapmış olmak,

ç) Eğitim kampusu müdürlüğüne atanacaklarda (A) tipi eğitim kurumu müdürlüğünde en az iki yıl veya toplam beş yıl yöneticilik görevi yapmış olmak şartları aranır.

6.3.2. Yönetmeliğin Kritiği

Bu yönetmeliğin önceki yönetmeliklerle hiçbir benzerlik taşımadığı ilk göze çarpan husustur. Sınav kriteri ortadan kalkmıştır. Ek olarak bir ödül puanlaması da yapılmamıştır. Müdür yardımcısı olmak için getirilen süre farkı dikkat çekmektedir. Örneğin A tipi bir

okulda müdür yardımcısı olabilmek için adaylık dâhil 5 yıl öğretmenlik yapmış olma şartı aranmıştır. Aynı zamanda eēitim kurumlarının yöneticiliklerinde alanların önemi ayrı ayrı ilk kez bu yönetmelikte yazılmıştır.

Bu yönetmelik yönetici atamalarında adeta keskin bir geri dönüşü beraberinde getirmiş ve yangından mal kaırcasına okul müdürünün uygun grdēē kişiyi müdür yardımcısı olarak seçmesinin nn açmıştır. Bir gecede neredeyse tüm eēitim kurumlarının yönetici kadrolarına atama yapılmış ama yapılan bu atamalar - MEB’de çok az görülen bir şekilde – yargı yoluyla geriye dönük olarak iptal edilmiştir. Bu durum da bir daha böyle bir ynetmeliēēin gelmemesine ve bahse konu ynetmeliēēin tarihin sayfalarında yerini almasına neden olmuştur. Bütün bunların sonucunda da okullardaki vekil idarecilerin sayısının, Cumhuriyet’in ilanından bugüne en üst seviyeye ykseldiēēi söylenebilir. Bu durumun eēitim sistemimiz açısından deēerlendirilmesi ve araştırılması gereken bir konu olduēu düşünülmektedir.

6.4. Yönetici Atama Ynetmeliēēi (Nisan 2008)

Nisan 2008 yılında yeniden yayımlanan yönetici atama ynetmeliēēinin 6. Maddesine göre yönetim kademeleri şu şekilde belirlenmiştir:

6.4.1. Yönetim kademeleri

Eēitim kurumları yönetim kademeleri şunlardır:

- a) Birinci Kademe: Eēitim kurumu müdür yardımcılıēēı,
- b) İkinci Kademe: Eēitim kurumu müdür bařyardımcılıēēı,
- c) nc Kademe: C tipi eēitim kurumu mdrlēē,
- ) Dördüncü Kademe: B tipi eēitim kurumu mdrlēē,
- d) Beşinci Kademe: A tipi eēitim kurumu mdrlēē.

6.4.2. Yönetici olarak atanacaklarda aranacak genel şartlar

Yönetmeliğin 11. Maddesine göre yöneticilik görevlerine atanacaklarda aranılan genel şartlar şunlardır:

- a) Yükseköğrenim görmüş olmak,
- b) Öğretmenlikte adaylığı kaldırılmış olmak,
- c) Son yıla ait sicil notu iyi olmak kaydıyla son üç yıllık sicil notu ortalaması 76 puandan aşağı olmamak,
- ç) Son üç yıllık hizmet süresi içinde, yöneticilik görevi olanların yöneticilik görevi adli veya idari soruşturma sonucu üzerinden alınmamış olmak,
- d) Zorunlu çalışma yükümlülüğü gerektiren yerler dışındaki eğitim kurumu yöneticiliklerine atanacaklar için ilgili mevzuatına göre zorunlu çalışma yükümlülüğünü sağlık veya eş durumu özrüne dayalı olarak erteletmiş, tamamlamış ya da bu yükümlülüğünden muaf tutulmuş olmak.
- e) Halk eğitimi merkezi ile öğretmenleri ve akşam sanat okulu yöneticiliklerine atanacaklarda herhangi bir alan öğretmeni olmak; rehberlik ve araştırma merkezi yöneticiliklerine atanacaklarda rehber öğretmen veya özel eğitim öğretmeni olmak; turizm eğitim merkezlerine atanacaklarda otelcilik ve turizm meslek liselerine atölye laboratuvar veya meslek dersleri öğretmeni olarak atanabilecek nitelikte olmak; diğer eğitim kurumlarına atanacaklarda ise atanacağı eğitim kurumunda Talim ve Terbiye Kurulu kararlarına göre aylık karşılığı okutabileceği ders bulunmak,

(2) Anadolu statülü eğitim kurumları, fen liseleri, sosyal bilimler liseleri, spor liseleri ve bilim sanat merkezleri yöneticiliklerine öncelikle bu eğitim kurumlarında görev yapan ya da yapmış olanlar arasından atama yapılır.

(3) İkinci fıkrada belirtilen eğitim kurumu yöneticiliklerine atanma şartlarını taşıyan aday bulunamaması durumunda diğer eğitim kurumlarında görev yapan adaylar arasından da

atama yapılabilir. Bu şekilde ataması yapılanlar bu kurumların yöneticiliklerinden ayrılmalari halinde durumlarına uygun eğitim kurumlarına atanirlar.

6.4.3. Müdürlüğe atama

Yönetmeliğin 12. Maddesine göre müdürlüğe atama koşulları şu şekilde sıralanmıştır:

(1) (C) tipi eğitim kurumu müdürü olarak atanacakların eğitim kurumu yöneticiliklerinde en az bir yıl görev yapmış olmaları, (B) tipi eğitim kurumu müdürü olarak atanacakların eğitim kurumu yöneticiliklerinde en az iki yıl görev yapmış olmaları ve (A) tipi eğitim kurumu müdürü olarak atanacakların eğitim kurumu yöneticiliklerinde en az üç yıl görev yapmış olmaları kaydıyla, boş bulunan eğitim kurumu müdürlüklerine atanmak isteyenlerden bu Yönetmelikte öngörülen genel şartları taşıyanlar, valiliklerce yapılacak duyuru üzerine Ek-1'deki Yöneticilik İstek Formu ile en fazla beş eğitim kurumu tercih etmek suretiyle valiliklere başvuruda bulunurlar.

(2) Başvuruda bulunan adayların değerlendirmeleri Ek-2'deki Yönetici Değerlendirme Formu üzerinden yapılır.

(3) Yapılan değerlendirme sonucunda adayların atamaları, tercihleri doğrultusunda puan üstünlüğü esasına göre yapılır.

6.4.4. Müdür yardımcılığına atama

Yönetmeliğin 14. Maddesine göre boş bulunan müdür yardımcılıklarına atanmak isteyenlerden bu Yönetmelikte öngörülen genel şartları taşıyanlar, valiliklerce yapılacak duyuru üzerine Ek-1'deki Yöneticilik İstek Formu ile en fazla beş eğitim kurumu tercih etmek suretiyle başvuruda bulunabilirler.

(2) Başvuruda bulunan adayların değerlendirilmeleri Ek-2'deki Yönetici Değerlendirme Formu üzerinden yapılır.

(3) Yapılan değerlendirme sonucunda adayların atamaları, tercihleri doğrultusunda puan üstünlüğü esasına göre yapılır.

6.4.5. Yönetmeliğin Kritiği

Yönetmelikle beraber yönetim kademeleri beşe ayrılmış ve müdür başyardımcılığının seviyesi C tipi okul müdürlüğünün bir alt kademesi olacak şekilde ayarlanmıştır. İki önceki yönetmelikteki ilgili maddeye dönülmüş ve müdür yardımcılığı için adaylığın kalkması yeterli olarak görülmüştür. Bu yönetmelikle önceki yönetmeliklerde yer alan ve herhangi bir yöneticiliğe atanmada engel teşkil eden ‘aylıktan kesme veya maaş kesim cezasından daha ağır bir ceza almamış olma’ şartı kaldırılmıştır.

Bu yönetmelikle sınav tamamen ortadan kaldırılmış ve ödül sürecine dayalı atama döneminin başlamasına neden olmuştur. Bu durum okullardaki rahat ve huzurlu ortamın bozulmasına, okul müdürünün üst makamlara yazdığı ve onlar tarafından onaylanıp gelen ödüllerin sorgulanmasını da beraberinde getirmiştir.

Yüksek öğrenim kavramı, ön lisans da kapsadığından, bu yönetmelik, öğretmenler içerisinde eğitimini lisans düzeyine hala tamamlamamış sınıf öğretmenlerinin müdür yardımcısı olmasını sağlamıştır. Gelişmiş ülkelerde yöneticilik alanında doktora programları açılıp yönetici yetiştirilirken, önlisans mezunlarını, lisans ve yüksek lisans yapmış öğretmenlere yönetici yapmanın mahsurları olabileceği söylenebilir. Özellikle ‘sınıftan kurtulayım, emeklilik yıllarıma rahat gireyim’ düşüncesiyle müdür yardımcılığını bir dinlenme yeri olarak gören öğretmenlerin, kıdemleri ve yaşları itibarıyla ödüllerinin fazlalığı nedeniyle yönetici olarak eğitim kurumlarına atanmaları, her ne kadar okullardaki vekil idarecilik dönemini bitirdiği söylene de, (genel anlamda) verimin düştüğünü ve işlerin rölantiye alındığını söyleyebiliriz.

Bu yönetmeliğin ekindeki yönetici atama değerlendirme formunun bazı maddeleri yargı tarafından yürürlüğü durdurulmuş, bunun üzerine MEB bu yönetmeliği yürürlükten kaldırmış ve yeni yönetmelik hazırlama çalışmalarına başlamıştır.

6.5. Yönetici Atama Yönetmeliği (Ağustos 2009)

Yeni yönetmeliğin 6. Maddesine göre yönetim kademeleri şu şekilde oluşturulmuştur:

- a) Birinci Kademe: Eğitim kurumu müdür yardımcılığı,
- b) İkinci Kademe: Eğitim kurumu müdür başyardımcılığı,
- c) Üçüncü Kademe: C tipi eğitim kurumu müdürlüğü,
- ç) Dördüncü Kademe: B tipi eğitim kurumu müdürlüğü,
- d) Beşinci Kademe: A tipi eğitim kurumu müdürlüğü.

6.5.1. Yönetici olarak atanacaklarda aranacak genel şartlar

Yönetmeliğin 7. Maddesine göre yöneticilik görevlerine atanacaklarda aranılan genel şartlar şunlardır:

- a) Yükseköğrenim görmüş olmak,
- b) Okul öncesi eğitim kurumlarına atanacaklarda, okul öncesi veya çocuk gelişimi ve eğitimi öğretmeni olmak; halk eğitimi merkezi ile öğretmen evi ve akşam sanat okulu yöneticiliklerine atanacaklarda herhangi bir alan öğretmeni olmak; rehberlik ve araştırma merkezi yöneticiliklerine atanacaklarda rehber öğretmen veya özel eğitim öğretmeni olmak; mesleki ve teknik eğitim okul ve kurum müdürlüklerine atanacaklarda atölye, laboratuvar ya da meslek dersleri öğretmeni olarak atanabilecek nitelikte olmak; turizm eğitim merkezlerine atanacaklarda otelcilik ve turizm meslek liselerine atölye laboratuvar veya meslek dersleri öğretmeni olarak atanabilecek nitelikte olmak; mesleki ve teknik eğitim okul ve kurum müdür yardımcılığı ve müdür başyardımcılığı ile diğer eğitim kurumlarının her kademedeki yöneticiliklerine atanacaklarda ise Talim ve Terbiye Kurulu Kararlarına göre atamasına esas olan alanların karşılarında gösterilen derslerle sınırlı olmak üzere, atanacağı okul ve kurumda aylık karşılığı okutabileceği ders bulunmak,

- c) Bakanlık kadrolarında en az üç yıl öğretmen olarak görev yapmış olmak,

ç) Varsa son üç yıllık sicil notu ortalaması olumlu olmak,

d) Yöneticilik görevi, son üç yıllık hizmet süresi içinde adli veya idari soruşturma sonucu üzerinden alınmamış olmak,

e) Zorunlu çalışma yükümlülüğü öngörülen yerler dışındaki eğitim kurumu yöneticiliklerine atanacaklar için ilgili mevzuatına göre zorunlu çalışma yükümlülüğünü tamamlamış, bu yükümlülüğünden muaf tutulmuş ya da sağlık veya eş durumu özrüne dayalı olarak bu yükümlülüğü ertelenmiş olmak,

f) Varsa atanacağı görev için öngörülen seçme sınavında başarılı olmak.

(2) Fen liseleri, sosyal bilimler liseleri, bilim sanat merkezleri, güzel sanatlar ve spor liseleri ile her türdeki Anadolu liseleri yöneticiliklerine bu eğitim kurumları her biri kendi içinde olmak üzere, ilgili mevzuatına göre seçilerek öğretmen olarak atanıp, görev yapan ya da bu eğitim kurumlarında görev yaptıktan sonra herhangi bir nedenle ayrılmış olmakla birlikte yeniden bu eğitim kurumlarına sınavsız atanabilecek nitelikte olanlar arasından atama yapılır.

(3) Anadolu statülü mesleki ve teknik eğitim kurumları yöneticiliklerine atanacak meslek dersleri, atölye ve laboratuvar öğretmenleri bakımından bu statüdeki kurumlarda görev yapma veya yapmış olma şartı aranmaz.

(4) Bu maddenin ikinci fıkrasında belirtilen şartları taşıyan aday bulunamaması durumunda bu fıkra da sayılanlar da dâhil olmak üzere diğer eğitim kurumlarında görev yapan adaylar arasından da atama yapılabilir. Bu şekilde ataması yapılanlar atanmış oldukları eğitim kurumu yöneticiliğinden ayrılmalari halinde durumlarına uygun eğitim kurumlarına öğretmen olarak atanırlar. Bu şekilde atanmış olanlar başka bir yönetim kademesine atanmak istemeleri hâlinde bu Yönetmelikle belirlenmiş olan genel şartları taşımaları gerekir.

6.5.2. Müdür olarak atanacaklarda aranacak özel şartlar

Yönetmeliğin 8. Maddesine göre eğitim kurumlarına müdür olarak atanacaklarda aranacak özel şartlar şunlardır:

a) (C) tipi eğitim kurumlarına müdür olarak atanacaklarda; eğitim kurumlarında en az bir yıl yöneticilik yapmış olmak,

b) (B) tipi eğitim kurumlarına müdür olarak atanacaklarda; eğitim kurumlarında en az iki yıl yöneticilik yapmış olmak,

c) (A) tipi eğitim kurumlarına müdür olarak atanacaklarda; eğitim kurumlarında en az üç yıl yöneticilik yapmış olmak.

6.5.3. Yönetmeliğin Kritiği

Şu an yürürlükte olan bu yönetmeliğin en önemli özelliği, müdür ve müdür yardımcılarının atanmasında ölçüt olarak sınavı geri getirmesidir. Sınav konuları 2004 yönetmeliğinden biraz daha farklılaşmış ve başarı puanı da altmış puana çekilmiştir.

Yönetmeliğin sınav maddesine uygun olarak birer sınav yapılmış (31.10.2009 Müdür Yardımcılığı - 01.11.2009 Müdürlük) ve şu günlerde de atama takvimi oluşturulmaktadır. Sınav konularının da değiştiğini söylemek mümkündür. Özellikle müdürlük sınavı konularının daha pratiğe dönük olduğu söylenebilir. Müdür yardımcılığı için tek kıstas sınav ve bakanlık kadrolarında üç yıl öğretmenlik yapmak iken, müdür atamalarında sınavın yanında değerlendirme ve ödüllerin (Ek-2) de olduğu görülmektedir. Bununla beraber atanacak kişilerin sicil notlarının daha önceki yönetmeliklerden farklı olarak olumlu olmasının (en az 60 puan) yeter sebep olması gözden kaçırılmayacak bir husustur.

Ayrıca; yönetici olabilme koşulu olarak en az üç yıl öğretmenlik yapma şartı dikkat çekicidir. Çeşitli eğitim kurumlarına atanacak yöneticilerin kimler olabileceği çok ayrıntılı bir şekilde belirtilmiştir. Bu yönetmelik müdür yardımcılığını müdürlüğün olmazsa olmazı yapması bakımından önemlidir. Yöneticilerimizin müdür yardımcılığına verdiği önemi göstermesi açısından mühimdir.

III. YÖNTEM VE TEKNİKLER

Araştırmanın bu bölümünde araştırmanın yöntemi, amaçlı örnekleme, veri toplama araçları ve veri analiz tekniğine yer verilmiştir.

1. Araştırmanın Yöntemi

Araştırma 2009–2010 eğitim öğretim yılı güz döneminde İstanbul ili Fatih ilçesinde ilköğretim ve ortaöğretim okullarında yapılmıştır. Araştırmada nitel araştırma tekniklerinden yarı yapılandırılmış görüşme tekniği kullanılmıştır. Araştırma nitel bir araştırma olduğundan, çalışma boyunca sınırlı sayıda kişi ile daha derinlemesine çalışabilmek amacı ile örneklem tekniği olarak olasılık temelli olmayan örneklem tekniklerinden ‘amaçlı örneklem’ (Yıldırım ve Şimşek, 1999, s.65; Balcı, 1995, s.105) kullanılmıştır.

Yarı yapılandırılmış görüşme tekniği diğer görüşme tekniklerine nazaran daha esnek bir yapıya sahip olması sayesinde eğitim bilim araştırmalarına daha uygun bir veri toplama tekniğini vermektedir (Türnüklü, 2000). Bu tekniğin esnek özelliğinden faydalanabilen araştırmacı aydınlanmak istediği konu hakkındaki soruları istediği kadar derinleştirip ayrıntıya inebilir.

Nitel araştırmalarda güvenilirlik konusunda nicel araştırmalarda olduğu gibi yaygın olarak kullanılan tanımlar, yöntemler ve istatistiksel testler olmadığından geçerlik ve güvenilirlikle ilgili alınması gereken bir takım önlemler alınmıştır (Yıldırım ve Şimşek, 1999, s.76–77). Araştırmacının ve Yöneticinin sorulara yüklemiş olduğu anlamlar arasında fark olmaması için soruların görünüş geçerlilikleri sağlanmış ve ön uygulamaları yapılmıştır. Ayrıca araştırmanın bulguları başka araştırmacılar tarafından değerlendirilmiş ve güvenilirliği sağlanmıştır.

Her müdür yardımcısına araştırmayla ilgili bilgi verilmiş, çalışmaya katılmayı isteyip istemedikleri; görüşmenin kayda alınmasını isteyip istemedikleri sorulmuştur. Araştırmaya katılmak isteyenlerle görüşmenin yeri ve zamanı saptanmıştır. Görüşme yeri olarak genellikle müdür yardımcılarının görev yaptıkları okullar belirlenmiş böylece işlerini engellemeyecek bir zaman ve yerde görüşme kuralları çerçevesinde aynı sorular aynı vurgu ve tonlama ile her birerine sorulmuştur. Görüşmelerin tamamı katılımcıların izin vermesi üzerine kayıt altına alınmıştır. Bu ilkeler çerçevesinde 7 (yedi) müdür yardımcısı ile görüşülmüştür. Ses kayıtları bilgisayar ortamına aktararak yazılı olarak da kayıt altına alınmıştır.

2. Amaçlı Örneklem

Araştırmamız nitel bir araştırma olduğundan evren ve örneklem kullanılmamıştır. Bu sebeple amaçlı örneklem kullanılmıştır. Hedeflenen özellikleri taşıdığı varsayılan bulunmuş ve örneklem grubuna dâhil edilmiştir.

Nitel araştırmada problemin özelliği ve araştırmacının sahip olduğu kaynaklar örneklem seçiminde etkili rol oynar. Bu araştırma yönteminde; kullanılan araştırma kaynaklarının sınırlı olması, kullanılan bilgi toplama ve veri çözümleme yöntemlerinin sahip olduğu özellikler, araştırmacının sınırlı sayıda bireyi örneklem grubuna dâhil edebilmesine sebep olmaktadır. (Yıldırım ve Şimşek, 2000). Araştırmanın örnekleme 2 ortaöğretim okulu ve 5 ilköğretim okulu müdür yardımcısından oluşmaktadır. Görüşülenler araştırmaya katılmak isteyen kişiler arasından amaçlı seçilmiştir. Örneklem seçimi, yöneticilerin deneyimi, eğitim yönetimi ve denetimi alanında aldığı eğitim, yüksek lisans yapıp yapmaması, sınavı kazanıp kazanamaması göz önüne alınarak yapılmıştır. Araştırmamız nitel bir araştırma olduğundan sonuç o duruma özgüdür. Genelleme yapılmamıştır.

3. Veri Toplama Araçları

Bu araştırma nitel bir araştırma olduğundan görüşme formu hazırlanmıştır. Araştırmada veri toplama aracı olarak, araştırmacı tarafından hazırlanan yarı yapılandırılmış görüşme soruları kullanılmıştır. Görüşme formu dört alan uzmanları tarafından incelenerek görünüş geçerliliği sağlanmıştır.

Bu araştırmada kullanılacak olan görüşme formu hazırlanırken şu ilkelere dikkat edilmiştir (Yıldırım ve Şimşek, 2001).

1. Kolay anlaşabilecek ve odaklı soruların hazırlanması
2. Açık uçlu sorular sorulup, yönlendirmekten kaçınılması
3. Çok boyutlu soru sormaktan kaçınılması
4. Alternatif soruların ve sondaların hazırlanması
5. Farklı türden soruların yazılması ve soruların mantıklı bir biçimde düzenlenmesidir.

Alanda uzman ğretim yeleri, müdür yardımcıları ile Türk Dili ve Edebiyatı ğretmenlerinin sorulara ilişkin görüşlerine başvurulmuştur. Bu çerçevede, müdür yardımcılarının kendi rollerini algılamaları, müdür olma isteklilikleri ve karşılaştıkları sorunlarla ilgili müdür yardımcılar ile görüşmeler yapılmıştır. Müdürlüğü geçiş sürecinde yaşanan sorunlar ortaya konmaya çalışılmıştır.

4. Veri Analiz Tekniği

Nitel araştırmadaki veri analiz yöntemlerinin standart hale getirilemeyeceğini ve veri analizini standartlaştırmanın nitel araştırmacıyı sınırlandıracağını ve bunun da araştırmacının eldeki verilere uygun, zengin ve derinlemesine sonuçlar elde etmesini olumsuz etkileyeceğini belirtmektedir (Strauss, 1987 aktaran Yıldırım ve Şimşek, 1999, s.156). Coffey ve Atkinson veri analiz sürecinin kapsamlı ve sistematik olması gerektiğini belirtmişlerdir (Coffey ve Atkinson, 1996; aktaran Yıldırım ve Şimşek, 1999, s. 156). Araştırmamızda betimsel analiz yöntem ve teknikleri kullanılmıştır.

Araştırmaya katılan Kadın Müdür Yardımcılarına “K”, Erkek Müdür Yardımcılarına ise “E” simgesi kullanılmıştır. Müdür yardımcılarının isimleri yazılmamıştır. Öncelikle müdür yardımcılara sekiz soru sorulmuştur. Sorular, metin olarak araştırmacının EKLER bölümünde EK1’de sunulmuştur. Bu sorulardan 1, 2 ve 3. sorular birinci alt problemle, 4 ve 5. sorular ikinci alt problemle, 6 ve 7. sorular üçüncü alt problemle ve 8. Soru ise dördüncü alt problemle ilgili olduğundan, müdür yardımcılarcınca bu sorulara verilen cevaplar mukayeseye ve problemi tanımaya yardımcı olması için, alt problemlerin hemen altına E1, E2, E3, E4, K1, K2 ve K3 düzeni ile yazılmıştır.

Müdür yardımcılarının sorulara verdikleri cevaplardaki dikkat çekici cmler araştırmacının bulgular kısmına alınmış ve literatürle beraber değeriendirilmiştir. Verilerin toplanması ile beraber müdür yardımcılarının sorulara verdikleri cevaplar bir araştırmacı bir de eğitim yönetimi ve denetimi yüksek lisans ğrencisi tarafından okundu, cevaplar arasında % 80 anlam bütünlüğü olduğı tespit edildi. Dolayısı ile de verilerin gvenilirliğı sağlandı.

IV. BULGULAR

Araştırmamızın bu bölümünde katılımcı müdür yardımcılarının özellikleri tablo halinde sunulduktan sonra, alt problemlerle ilgili sorulan soruların cevaplarına yer verilmiştir. Daha sonra ise bulgular tablolaştırılarak, araştırmacıların bütünü kolayca görmeleri sağlanmıştır. Müdür yardımcılarının görüşleri analiz edilmiştir.

Tablo 1: Araştırmaya katılan müdür yardımcılarının özellikleri

	CİNSİYET		YAŞ	EĞİTİM DURUMU	BRANŞ	KIDEM	OKUL TÜRÜ
	E	K					
E1	X		34	Y.LİSANS	FELSEFE	10	LİSE
E2	X		37	Y.LİSANS	TÜRKÇE	12	İÖÖ/LİSE
E3	X		36	LİSANS	SINIF Ö.	11	İÖÖ
E4	X		29	LİSANS	SOS. BİL.	7	İÖÖ
K1		X	34	LİSANS	OKUL Ö.	10	İÖÖ
K2		X	42	Y.LİSANS	FEN BİL.	19	İÖÖ
K3		X	34	LİSANS	SINIF Ö.	10	İÖÖ

Tablo 1 incelendiğinde müdür yardımcılarının yaşları 29 ile 42 arasında değiştiği görülmektedir. En düşük kıdem 7 yıl iken, en yüksek kıdem 19 yıldır. Müdür yardımcılarının çoğunluğu 10–12 yıllık deneyime sahip oldukları görülmekte ve yalnızca ikisi sınıf öğretmeni ve diğerlerinin branşları farklıdır. Bu müdür yardımcılarında ikisi ise lise düzeyinde görev yapmaktadırlar.

Nitel araştırmalarda özellikle bu kısım önemli olduğundan uzun tutulmuştur. Ama bir mülakat tarzında olmamasına dikkat edilmiştir.

1. Birinci Alt Problem: Müdür yardımcılarının kendi rollerini algılamaları nasıldır?

1.1. Birinci Alt Problemin Birinci Sorusu: Müdür Yardımcısı olma amacınız neydi?’ ye İlişkin Bulgular

Müdür yardımcılarının bu soruya verdikleri cevaplar incelendiğinde bireylerin kendilerinin müdür yardımcısı olmak istedikleri görülebilir. Bireyler kendilerinde yetenek olması, insanlara yardımcı olmak istemeleri ve yönetici olarak gerçekleştirmek istediklerinin olması gibi olumlu nedenlere ek olarak liyakat, zorlama, branşa uyum sağlayamama ve tam ders creti alma gibi ekonomik nedenlerle müdür yardımcısı oldukları görülmektedir. Ayrıca, sistemde var olan yöneticilerden memnun olmama da sınırlı sayıda bu çalışma grubundaki müdür yardımcılığını tercih etme nedeni olarak ortaya çıkmaktadır. Burada müdür yardımcılığına geçişte sistemli, düzenli ve nitelikli insanları müdür yardımcısı olmaya yönlendirme gibi bir kurumsal yapının olmadığı görülebilir.

Tablo 2: Müdür Yardımcılarının neden müdür yardımcılığını tercih ettiniz sorusuna verdikleri cevaplar

Neden müdür yardımcılığını tercih ettiniz?	E1	E2	E3	E4	K1	K2	K3
Yönetmelik ve kanunlara ilğim var	X						
Yöneticilik yeteneğim var	X	X					
Yöneticilik liyakattir	X						
İnsanlara yardımcı olmak hoşuma gidiyor	X				X		
Kötü yöneticilerin varlığı		X					

Ek ders ücretinin tam ve her ay olması				X			
Müdür yardımcılığı eğitim sistemimiz için çok önemli			X				
Atama branşıma uyum sağlayamadım				X			X
Müdür yardımcılığı sınavını kazanabilme hırısı					X		
Zorlamayla oldum						X	X
Şartlar öyle gerektirdi						X	
Eğitim yöneticisi olarak yapmak istediklerim vardı					X		

E1'in verdiği cevaptaki "...ilk amacım yönetmeliklere ve kanunlara olan ilgim..." ifadesi sistemimizdeki bürokratik yapıyı ve yönetici tipini ifade etmesi açısından kayda değer bulunmuştur. Bu müdür yardımcısının, müdür yardımcılığı görevini insan ilişkilerinden daha çok bürokratik bir iş olarak algıladığı görülmektedir.

E1 ve E2'nin "...yöneticiliğin karakterim olduğunu düşünüyorum..." diyerek yaradılışlarındaki yöneticilik yeteneklerini eğitim yöneticisi olarak ortaya çıkarmaları ve severek isteyerek hizmet etmeleri sevindirici bir durumdur.

E2'nin "Geçmişte de babamla beraber kendi şirketimizi yönetmiş olduğumdan, yöneticiliğe bir sempati var" ifadelerinden, küçük yaşlarda sevdiren yöneticiliğin adeta bir tohum gibi şartlarını bulduğunda filizlenip ortaya çıktığını söyleyebiliriz.

Dikkate değer bir başka durum ise iki müdür yardımcısının (E3 ve K3) "...Sınıf Öğretmenliğine de uyum sağlayamamış olduğumdan idarecilik alternatif olarak görüldü." ifadesi, üniversiteden mezun oldukları branşın dışında atanmaları, yönetici olmalarını

sağlamıştır. Bu durumun eğitim yöneticiliğine atama, seçme ve yetiştirme politikamızın seviyesini ortaya koyması açısından önemi büyüktür.

E1 ve K1’ in müdür yardımcısı olmasındaki sebep olan “...bir iki insan veya insanlara yardımcı olabilmek...” görüşü müdür yardımcılarının, öğretmen, öğrenci ve velilere bakış açısını ortaya koyması açısından oldukça önemli görünüyor.

K1’in “Rehberlik etmenin, öncülük etmenin arkadaşları yönlendirmenin beni mutlu edeceğini düşünüyordum. Bu yüzden müdür yardımcılığına seçtim” şeklindeki ifadeleri lider yönetici özelliklerine sahip adayların sistem içerisinde bir şekilde ortaya çıktığını göstermesi açısından oldukça önemlidir.

K1 ve K3 Kadın yöneticilerin “...biraz da zoraki, mesleğimin ilk yılında başladım.” İfadesiyle, zorlamayla yöneticiliği seçmeleri, bu alandaki kadın yöneticiye ihtiyacı ve kadın yöneticilerin ise isteksizliğini ortaya koyduğu söylenebilir.

K2’nin “Müdür yardımcılığı görevime, biraz da zoraki, mesleğimin ilk yılında başladım. Hedeflerim arasında yöneticilik yoktu. Şartlar gereği devam ettim. Ama bu görevimi severek yapmadığım anlamına gelmesin, aksine bu şekilde faydalı olabildiğime inanıyorum. İşimi seviyorum” şeklindeki ifadeleri, bir kısım yöneticilerin olayların yönlendirmesi sonucu yöneticiliğe başladıklarını göstermesi açısından dikkat çekici bulunmuştur. Bu durumun yönetici yetiştirme ve atamasına ilişkin plansızlığımızı gösterdiği söylenebilir.

Çalışma grubumuzun müdür yardımcılığına seçme veya müdür yardımcısı olmak durumunda kalma nedenlerine baktığımızda, eğitim yöneticiliği açısından plansız ve sistemsiz olduğumuzu söyleyebiliriz. Bu bulgu Taymaz’ın (1997, s.34) “Eğitim sistemimizde okul müdürleri ve müdür yardımcıları –genellikle- öğretmenlik mesleğinde başarılı olanlar arasından seçilmektedir” bulgusu ile çelişmektedir. Bu çalışma grubundaki bireylerin tamamı başarılarına göre müdür yardımcılığına atanmamışlardır ve aslında az da olsa zorunluluktan ve belki de başarısızlıktan müdür yardımcılığına atamalar olabileceği görülmektedir.

Kartal (2009, s.3) müdür yardımcılığına atanacak kişilerin örgütsel ve bireysel amaçlarının açıkça belirtilmesi ve geliştirilmesi gerektiğini ifade etmektedir. Bu çalışma grubundaki müdür yardımcılarının ifadelerinden çok azının örgütsel amaçları olduğu ortaya

çıkılmaktadır. Dolayısıyla, müdür yardımcılarının mesleki gelişimleri tamamen deneme-yanılma yolu ile olduğu görülmektedir.

Diğer yandan, kendisini yöneticilik için yeterli hisseden ve görevlerini iyi yapacağına güvenenlerin müdürlük görevine kendiliğinden talip olmalarını doğal olarak karşılamak gereklidir. Ancak, Türk Eğitim Sistemi'nde yöneticilik istenmez verilir düşüncesi geleneksel bir görev anlayışının anlatımıdır (Açıkalın, 1994, s.14). Bu çalışmada ortaya çıkan müdür yardımcılığının bir meslekleşme ve kademe olmasından daha çok müdür yardımcılığının istenildiğinde verilen ve tersinden bakıldığında da, istenildiği zaman geri alınabilecek bir görev olarak düşünülebildiğini göstermektedir. Müdür yardımcılarının seçilmesinin standartlaştırılamaması belki de okul müdürlüğünün meslekleşmesini de olumsuz yönde etkileyebilmektedir.

Cranston, Troms ve Reugebrink (2004, s.237)'in "Müdür Yardımcılarının Yeteneklerini ve Başarılarını Tanımlama konulu çalışmada, müdür yardımcılarınca kendilerine yöneltilen görevi üstlenmekteki beceri ve yeteneklerin tanımlanması ile ilgili soruya verdikleri cevaplarda, sosyal yönlerinin ve kişisel becerilerinin güçlü olduğunu hissetmelerinin en önemli sebep olduğu görülmüştür. Bunun yanında etkili ve etkileyici bir yönetici olabilmek, şeffaf olmak gibi sebepler de diğer etkenlerdendir" bu durumun çalışma gurubumuzla uyumlu olduğu görülmüştür. Çalışma gurubumuzdaki müdür yardımcılarının sosyal yönlerinin ve yöneticilik becerilerinin olduğunu hissetmeleri, müdür yardımcısı olmalarında etkili olmuştur.

1.2. Birinci Alt Problemin İkinci Sorusu: Görevinizi yaparken karşılaştığınız en önemli üç problemi sıralayınız!' a İlişkin Bulgular

Müdür yardımcılarının bu soruya verdikleri cevaplar incelendiğinde araştırmaya katılan müdür yardımcılarının görevlerini yaparken en çok karşılaştıkları sorunların öğretmenlerle yaşanan sorunlar ve büro işlerinin kendilerine yaptırılması sorunu olduğu görülmektedir. Bu iki sorunun müdür yardımcılar tarafından ifade edilmesi araştırmamızın temel düşüncesini oluşturan müdürlüğe geçiş süreci açısından anlamlı bulunmuştur. Müdür yardımcılarının öğretmenlerce müdür gibi yönetici görülmemesi ve müdürün *yürütme* unsuru olmaları, öğretmenlerle sağlıklı iletişim kuramamalarına sebep olabilmektedir. Müdür yardımcılar büro işlerini yapmak zorunda kalmaları ise onları yönetici kavramından ve eğitim öğretimden uzaklaştırmaktadır. Bu iki problemin müdürlüğe geçiş sürecinde müdür yardımcılarını

dikkatli davranmaya ittiğini söyleyebiliriz. Bundan başka velilerle ve müdürle yaşanan problemlerin de müdür yardımcılarınca önemli problemler olarak görüldüğünü söyleyebiliriz. Öğrenci sorunları, müdür yardımcıları arasındaki problemler ve okulun maddi sorunları müdür yardımcılarının ifade ettikleri diğer sorunlardır.

Tablo 3: Görevinizi yaparken karşılaştığınız en önemli üç problem nedir sorusuna verdikleri cevaplar

Görevinizi yaparken karşılaştığınız en önemli üç problemi sıralayınız	E1	E2	E3	E4	K1	K2	K3
Veli sorunları	X		X		X	X	
Öğrenci sorunları	X		X		X		
Öğretmenlerle yaşanan sorunlar	X		X	X		X	X
Büro işlerinin müdür yardımcılarınca yapılması/memur eksikliği		X	X	X		X	X
Müdürle yaşanan problemler	X	X		X	X		
Müdür yardımcıları arasındaki sorunlar				X			
Okulun maddi sorunları					X		X
Müdür yardımcılarının mesai saatlerinin olmayışı							X
Müdür yardımcısı sayısının azlığı							X

Büro işlerinin müdür yardımcılarınca yapılması veya müdür yardımcılara yaptırılması 5 müdür yardımcısı (E2, E3, E4, K2, K3) tarafından değişik şekillerde ifade edilmiştir. E4 “Eğer okulun bir memuru yoksa müdür yardımcılığınız memurluktan farklı bir şey olmuyor. Evraklarla boğuşuyoruz. ‘Müdür yardımcılığı buysa, bunu lise mezunu herkes yapar demeye’

ve her gün kendinizden semirmeye başlıyorsunuz. Evrak işlerinden eğitim öğretimle ilgilenmeye vakit bulamıyoruz” diyerek problemi dile getirmiştir. Bu problemin, müdür yardımcılarını eğitim öğretimden, öğrenci ile ilgilenmekten uzaklaştırdığını söyleyebiliriz. Müdür yardımcıları bu durumdan rahatsız olmaktadır. Hatta bir müdür yardımcısı (E 4), kendisini “...MEB’in anket memuru gibi...” hissettiğini ifade etmiştir.

Veli ve öğrenci sorunlarını yaşamakta erkek ve kadın sayısı dikkat çekmez iken, müdürle ve öğretmenlerle daha çok erkek müdür yardımcılarının problem yaşaması dikkat çekici bulunmuştur. Bu durumun da erkek yöneticilerin idareye daha çok istekli olduklarını gösterdiği söylenebilir.

Okulun maddi sorunlarının daha çok kadın müdür yardımcılarınca (K1, K3) ifade edilmesi, kaynak oluşturmadaki durumlarını göstermesi açısından önemli görülmüştür. Bu konuda K3 şöyle demiştir: “İlköğretim açısından en önemli problem maddi sorunlardır. Örneğin okul aile birliği, okul masrafları ve velilerle para konularının çok konuşulmasıdır...”

Müdür yardımcısı sayısının azlığının sadece bir kadın müdür yardımcısınca (K3) ” ...altı aydır okulda tek müdür yardımcısıyım...” şeklinde dile getirilmesi, yönetici sayısının makul olduğu şeklinde algılanmıştır. Ama bazı okullarda sayının az olduğu ifade edilmiştir.

Müdür yardımcılarının kendi aralarındaki sorunların varlığının bir müdür yardımcısı tarafından (E4)” müdür yardımcıları arasındaki iletişimsizlik sizi yıpratacaktır” şeklinde ifade edilmiştir. Müdür yardımcılarının mesai arkadaşları ile genellikle uyumlu olduklarını söyleyebiliriz.

K3’ ün, “öncelikle çalışma saatleri konusunda problem yaşıyorum. Ders başlamadan yarım saat önce ve ders bittikten yarım saat sonraya kadar okulda kalabilmek istiyorum ama bu mümkün olmuyor. Çünkü okulumuzda ikili öğretim yapılıyor ve sabah 07.30’da ders başlıyor, 17.30’da bitiyor. 07.00–18.00 Arası çalıştığım zaman çok yoruluyorum. Çok fazla çalışınca da ertesi güne enerjim kalmıyor. Bir devlet memuru günde 8 saat çalışır ama ben bunun başlangıç ve bitiş saatini kestiremiyorum (Mesai saati kavramının bizim okuldaki anlamı nedir ki?). Ayrıca ne 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu’nda, ne İlköğretim Kurumları Yönetmeliği’nde, ne de M.E.B. Öğretmen ve Yöneticilerinin Ders ve Ek Ders Saatlerine İlişkin Karar’da Okulu Yöneticilerinin haftada kaç saat çalışması gerektiğine dair herhangi bir madde yok” şeklindeki ifadesi müdür yardımcılarının mesai kavramını nasıl algıladıklarını göstermesi bakımından oldukça önemlidir.

Çalışma gurubumuzun müdür yardımcılığı görevini yerine getirirken karşılaştığı en önemli problemlere bakarken eğitim sistemimizde yöneticiliğin meslekleşmediğini ve dolayısı ile de kurumsallaşmadığını söyleyebiliriz. Bu durum Bursalıoğlu (1975, s.15) tarafından şöyle ifade edilmiştir: “Eğitim sistemimizde yöneticiliğin meslekleşme ve kurumlaşmasına en önemli engel, öğretmenlik ve yöneticilik görev ve değerlerinin karıştırılması olmuştur. Bu karışım, öğretmen-yönetici tipinin doğmasına ve öğretmen olarak yetiştirilen kişinin iki değer sistemini oynamasına yol açmıştır. Uygulamalarda bu rollerin aykırı düştüğü durumlarda meydana gelen rol çatışmaları, eğitim yöneticisinin gücünü azaltmakta ve yıpranmasına yol açmaktadır.” Gerek öğretmenlerce ve gerekse diğer yöneticilerce müdür yardımcılarının tam bir yönetici olarak görülmemesi, müdür yardımcılarının bu iki rol arasında sıkışıp kalmalarına yol açmaktadır.

Kartal (2009, s.4)’ın “müdür yardımcılarının yaptıkları işler- özellikle öğrenci işleri-yönetim becerilerini ve öğretim liderliği gibi konulardaki gelişimlerini engellemektedir. Bazı okul müdürlerinin yetersiz motivasyonları da bu gelişimi engellediği gibi bazen problemlere de neden olmaktadır. Müdür yardımcılarının bir üst yönetici olarak müdürle sürekli ilişkide olması, onu desteklemesi ve bağlılık göstermesi yasal bir zorunluluktur. Müdür, bazen gelişimine katkıda bulunacak yönetim görevleri de verebilmekte veya onun mesleki gelişimini engelleyecek rutin işlerin yapılmasını da isteyebilmektedir. Müdür yardımcıları, denetim görevi olanlar ve tecrübeli meslektaşları ile etkili bir iletişim kuramadıklarından mesleki gelişimleri ve örgütsel etkilikleri de yine sınama yanılma yoluyla olmaktadır” şeklindeki ifadeleri, müdür yardımcılarınca dile getirilen problemlerin varlığını desteklemektedir. Bu problemler Kartal’ın dediği gibi müdür yardımcılarının yönetim becerilerini ve motivasyonunu olumsuz yönde etkilemektedir.

Diğer yandan Türkmen (2003, s.10–24)’in “müdür yardımcılarının çoğunluğu, okullarında uygulanan yönetim uygulamalarından şikâyetçidir. Yıllarca yöneticilik yaptığı halde zaman zaman çıkmaza giren, çözümsüzlük içerisinde bocalayan yöneticilerin sayısı küçümsenemeyecek kadar fazladır” ve “Astların gereksinimlerine ve girişimlerine duyarlılık göstermeyen bir lider, çevreye olan ilişkisini zamanla kaybeder” şeklindeki ifadeleri ile müdürü ile sorun yaşayan müdür yardımcılarının ifadelerinin uyumlu olduğu söylenebilir.

1.3. Birinci Alt Problemin Üçüncü Sorusu: Müdür Yardımcısı olarak müdür, öğretmen, öğrenciler ve velilerle ne gibi sorunlar yaşıyorsunuz?’ a İlişkin Bulgular

Müdür yardımcılarının bu soruya verdikleri cevaplar incelendiğinde bireylerin en çok yaşadıkları problemin, öğrencilerin okula uyum sağlayamama ve çeşitli davranış sorunları olduğu söylenebilir. Daha sonra ise, öğretmenlerin derse geç girmeleri ve velilerin eğitim öğretime olan ilgisizliği, müdür yardımcılarının üzerinde birleştiği önemli sorunlardandır. Öğretmenlerin her işi okul idaresinden beklemeleri ve yönetim sürecine katılmak istememeleri ile öğrencilerin kılık kıyafet kurallarına uymamaları dikkat çeken diğer problemlerdendir. Liselerin dört yıl olması, müdür yardımcılarının işlerini zorlaştırdığını, problemleri farklı ve ciddi bir boyuta çektiğini/çekebileceğini göstermesi açısından önemlidir.

Tablo 4: Müdür, öğretmen, öğrenciler ve velilerle yaşadıkları problemler

Müdür, öğretmen, öğrenciler ve velilerle ne gibi sorunlar yaşıyorsunuz?	E1	E2	E3	E4	K1	K2	K3
Öğrencilerin geç gelme alışkanlıkları	X						
Öğrencilerin okula uyum ve davranış sorunu	X		X		X	X	
Öğrencilerin arkadaşları ile uyum sorunu	X						
Öğrencilerin kılık kıyafet kurallarına uyum sorunu	X						X
Öğretmenlerin derse zamanında girmemeleri	X	X		X			
Öğretmenlerin proje üretmemesi		X					
Öğretmenlerin her işi idareden beklemeleri		X	X				

Öğretmenlerin özel alan yetersizliği		X					
Öğretmenlerin kendilerini yetiştirmedeki isteksizliği		X					
Öğretmenlerin müdür yardımcılığını basit görmeleri					X		
Okul müdürü ve öğretmenler arasında kalıyorum					X		
Öğretmenlerle sorun yaşamıyorum							X
Velinin problemlili olması		X			X	X	
Liselerin dört yıla çıkarılması ve öğrencilerin fiziksel değişimleri	X						

E1'in "Tabi birçok öğrenci tipi ile karşılaşıyoruz. Annesi babası ayrı olan, arkadaşlarıyla sorun yaşayan, okulla sorun yaşayan... Bunların hepsini bir psikolog gibi çözmemiz isteniyor bizden" şeklindeki ifadeleri, K1'in "Öğrencilerle olan sorun davranış bozukluklarıdır. Ahlaki zayıflıklar görülmektedir" ifadesi ile E3'ün "öğrencilere bir yaptırım uygulamadıkça iyi niyetle düzelmiyorlar. İlla yönetmenliğin yaptırım maddelerini kullanarak öğrencileri disiplinize etmeye çalışıyoruz. Öğrencilerin kurallara uymaması da büyük bir problemdir" şeklindeki ifadeleri en önemli öğrenci probleminin okula uyum sağlayamama ve davranış bozuklukları olduğunu ortaya koyduğu söylenebilir.

E2'nin "her öğretmen kendini kraldan çok kralcı olarak görebiliyor. Bir hiyerarşik sistem kurgusu içinde değil hâlbuki hiyerarşik sistem olmalı ki işler yürüyebilsin. Ben bir şeyler söylediğim zaman arkadaşşıma bir şey rica ettiğim zaman bunu geri dönüşü zamanında olmuyorsa işler aksıyorsa ve benim bir üstüm beni sıkıştırıyorsa bende bunun sıkıntısını çekiyorsam öğretmen arkadaşşımanın durumuna üzülüyorum" şeklindeki ifadesi ile E3'ün "Öğretmenlere iş vermediğin sürece hiçbir sorun çıkmaz. Onlara iş deme de ne dersin de. Öğretmenler iş yapmak istemiyor. Nerdeyse hepsinde yılgın ve bitkin bir zihniyet oluşmuş. Çocuklar yetmiyormuş gibi bir de öğretmenlerin arkasında koşmak durumundayız" şeklindeki

ifadelerine bakarak öğretmenlerle yaşanan sorunların müdür yardımcılarınca önemsendiğini söyleyebiliriz. Müdür yardımcılarının bürokratik yapıya (hiyerarşiye) saygılı olduklarını ve bu yapının korunması gerektiğini savunduklarını söyleyebiliriz.

E2'nin "...sorun; müdürün geniş ufuklu olmaması" şeklindeki ifadesinden, müdür yardımcılarının mevcut müdürlerden farklı bakış açlarına sahip olduklarını söyleyebiliriz. Bunun sebebinin ise her alandaki değişimdir diyebiliriz.

Kadın müdür yardımcılarının, öğretmen ve öğrencilerle daha az problem yaşıyor olması ve hatta K3'ün 'öğretmenlerle problem yaşamıyorum' demesi dikkatimizi çeken bir durum olmuştur. Başka bir problemin ise, K1'in dediği gibi "Öğretmenler bizimle çok empati kurmuyor. Öğretmenler idarecileri çok basit, odasında oturan evrak işleriyle uğraşan, çok vakti olan ve öğretmenlerin derse girip girmediklerinin takibini yapan kişiler olarak algılıyorlar" denerek müdür yardımcılığının ve müdür yardımcılarının basit görülmesidir. Bunun da müdür yardımcılarının motivasyonunu ve etkililiğini azalttığını söyleyebiliriz.

Çalışma gurubumuzun müdür, öğretmen, öğrenci ve velilerle ne gibi sorunlar yaşıyorsunuz sorusuna verdikleri cevaplara baktığımızda, Kartal (2009, s.5)' ın dediklerinin önemi bir defa daha ortaya çıkmaktadır: "Hâlbuki yöneticilik yalnızca bilgiye dayanmamakta, mevzuatı yorumlama, uygun şekilde uygulama yani beceri gerektirmektedir. Müdür yardımcılığına seçmede açık, kesin ve temel ölçütlere göre oluşturulan ve birey okul uyumunu esas alan bir seçme sisteminin oluşturulması kaçınılmazdır." Yöneticileri sadece sınavla ve mülakatla seçmek yetmemektedir. Çünkü bilişsel düzey ile yöneticilikte karşılaşılan problemler her zaman örtüşmemektedir. Yönetici adaylarının muhakkak bir hizmetiçi eğitim veya stajyerlik sürecinden geçirilmesi gerektiğini söyleyebiliriz.

Fındıkçı (2004, s.58)' nın "öğretim kurumları, bu kurumları idare edecek yöneticilerin seçiminde önemli bir hassasiyet göstermeli ve bu seçimi bilimsel yöntemlerle yapmalıdır. İnsanın her sosyal kurumdan daha çok önem taşıdığı okullarda, okul müdürünün bilimsel anlamda bir yönetici olması, eğitim kadar yönetim ve insan ilişkilerini de bilmesi artık bir zorunluluk halini almıştır. Aynı hassasiyet müdür yardımcıları için de gösterilmelidir." Çalışma gurubumuzun söyledikleri ile Fındıkçı'nın söyledikleri çatışmaktadır. Çalışma gurubumuza göre yönetici seçiminde gerekli hassasiyet gösterilememiştir. Ayrıca müdürlerin bilimselliği, eğitim ve insan ilişkileri müdür yardımcılarınca tatmin edici bulunmamaktadır.

Charles (2001, s.152)' in “müdür yardımcılarının cinsiyetine göre yaptığı araştırmada bayan müdür yardımcılarının erkek müdür yardımcılara göre zamanlarının birçoğunu öğretici liderlik, profesyonel gelişim, mesleki gelişim ve halkla ilişkiler konularında harcadıklarını gözlemlerken...” aynı durumun çalışma gurubumuzdaki müdür yardımcılarını için geçerli olmadığını söyleyebiliriz. Çünkü öğrenci iş ve problemleri, büro işleri, öğretmenlerle yaşanan problemler onların zamanlarını yeterince doldurmaktadır. Bu durumun da eğitim sistemimize olumsuz etki ettiğini ve müdürlüğe geçiş sürecinde adayların gelişimini engellediğini söyleyebiliriz.

Erdoğan (2000, s.99)'ın “yönetimde astlarla kurulan ilişkilerin sağlıklı olması önemlidir. Çünkü amaçlara ulaşmak için yapılacak çalışmalar büyük ölçüde astlara bağlıdır. Dolayısı ile okul yöneticisi de başta öğretmenler olmak üzere okulda çalışan kişilerle iyi ilişkiler kurmalıdır” şeklindeki ifadeleri ile çalışma gurubundaki bireylerin ifadeleri çatışmaktadır. Müdür yardımcılara göre hem öğretmenler hem de müdürlerin bazıları, kendilerini anlamamakta veya ufuk darlığı yaşamaktadırlar.

2. İkinci Alt Problem: Müdür yardımcılarının okul müdürlüğüne dair algılamaları nasıldır?’ a İlişkin Sorular ve Görüşler

2.1. Birinci Soru: Müdür olmak istiyor musunuz?’ a İlişkin Bulgular

Müdür yardımcılarının bu soruya verdikleri cevaplar incelendiğinde görülüyor ki erkek müdür yardımcılarının hepsi müdür olmayı düşünmektedirler. Ama üç tanesinin (E1, E3 ve E4) müdür yardımcılığı yaparak, müdürlük deneyimi kazandıktan sonra müdür olmayı düşünmesi çok anlamlı bulunmuştur. Bu durum müdür yardımcılarının az hata yapan veya hata yapmayan yöneticiler olmak istemesiyle bağdaştırılabilir. Müdürlerini iyi gözlemlediklerini ve müdürlüğün hemen yapılabilecek bir görev olmadığı düşüncesinde olduklarını söyleyebiliriz.

Kadın müdür yardımcılarının ise müdür olmayı istememeleri ülke gerçeklerimizi ortaya koyması açısından önemlidir. Bunun araştırılması gereken ayrı bir konu olduğu düşünülmektedir. Ayrıca kadın müdür yardımcılarının iş doyumunun, müdür olmayı istememelerine etki ettiği düşünülmektedir.

Tablo 5: Müdür Olmak İstiyor musunuz? Sorusuna Verilen Cevaplar

Müdür olmak istiyor musunuz?	E1	E2	E3	E4	K1	K2	K3
Evet, müdür olmak istiyorum		X					
Tecrübe kazandıktan sonra düşünüyorum	X		X	X			
Müdür olmak istemiyorum					X	X	X

E1'in "Şuan için değil. Müdür olmanın kesinlikle bir tecrübe gerektirdiğini yaklaşık 10 senelik Milli Eğitimdeki tecrübemden öğrenmiş bulunmaktayım. İlk mesleğe başlayan birinin bir süre öğretmenlik yapması gerektiğini öğretmenlik yaptıktan sonra yani işin içinden gelmesini alaylı olması gerektiğini düşünen bir insanım. Belli bir müddet idarecilik yapmadan müdürlük yapmayı çok uygun bulmuyorum ve bu açıdan şuan müdür olmak istemiyorum" şeklindeki ifadeleri müdürlüğe geçiş sürecinin ne kadar önemli olduğunu ortaya koyması açısından oldukça önemlidir.

E4'ün "Müdür olma yeterliliğini kendimde şuan görmüyorum" ifadesi yönetici adaylarının müdürlüğe hazırlık gereksinimlerini ortaya koyması açısından dikkat çekici bulunmuştur.

Çalışma gurubumuzun, müdür olmak istiyor musunuz? Sorusuna verdikleri cevaplar analiz edildiğinde müdür yardımcılarının bu süreçte yöneticiliği iyi öğrenmek istediklerini görmekteyiz.

Walker (2006, s.304)'ın "müdürlüğe yeni başlayanlar kendilerine şu üç zor soruyu sorarak problemlerin üstesinden gelmeyi öğreniyorlar: 1.Problemlere ne zaman müdahale etmeliyim? 2. Problemlerle yüzleşmeye hazır mıyım? 3. Tecrübelerimden ne öğrenebilirim?" şeklindeki sorular çalışma gurubumuz açısından ele alındığında müdür yardımcılarının vereceği cevapların gerçekten önemli olduğu söylenebilir. Müdür yardımcılığında geçirilen hazırlık döneminin, müdürlükte kullanılacak bir güç oluşturduğunu söyleyebiliriz. Çalışma gurubumuzdaki bireyler müdür olma konusunda kendilerini yeterli görmemektedirler. Müdürlükte karşılarına çıkacak problemleri çözme yeterliliğinde hissedememektedirler. Bu

durumun da bir kısım müdür yardımcısını müdürlükten uzaklaştırdığını bir kısmını ise düşünmeye sevk ettiğini söyleyebiliriz.

Çelik (2001)'in “eğitimde kalite kaygısının artması ve daha kaliteli bir eğitim isteği, okul yöneticilerinin yetiştirilme sorununu gündeme getirmiştir. Dolayısıyla okul yöneticilerinin yetiştirilmesine yönelik yapılan yatırımın, çocukların iyi yetişmesi için gerekli olduğu gerçeği, giderek daha fazla benimsenmiştir” ifadesi ile çalışma gurubundaki bireylerin müdürlük ile kendi aralarına mesafe koymaları, sorunun hala aynı noktada durduğunu göstermektedir.

2.2. İkinci Soru: Bu okulda müdür olsaydınız yapmak istediğiniz en önemli 3 şey ne olurdu?’ ya İlişkin Bulgular

Çalışma gurubumuzdaki bireylerin “Bu okulda müdür olsaydınız yapmak istediğiniz üç şey ne olurdu?” sorusuna verdikleri cevaplara baktığımızda, K2 hariç bütün müdür yardımcılarının okullarında veya toplumda görüp hissettikleri bazı problemleri, ‘müdür olsaydım...’ olasılığında düzeltmek istedikleri veya değişiklik yapmak istedikleri görülmektedir. Müdür olmayı düşünmeyen K1 ve K3’ün bile müdür olma ihtimalinde yapmak istedikleri şeylerin varlığı gerçeği, müdür yardımcılarının problemi tanıma, hissetme ve çözüm üretme konusundaki becerisini göstermesi açısından önemlidir.

Müdür yardımcılarının, yapmak istedikleri şeylerin öğretmen, öğrenci ve veli çerçevesinde olması, onların eğitim sistemimiz açısından çok kritik bir noktada bulunduğunu ortaya koymaktadır. Çünkü eğitim sisteminin alta uzanan son eli müdür yardımcılardır. Bu durum da birinci kademe yöneticiliğinin ve müdür yardımcılarının önemini göstermektedir diyebiliriz.

E1’in “birinci önceliğimiz personelin işe geldiği andan işten çıktığı ana kadar mutluluğunu sağlamak olmalı” şeklindeki ifadesi bu müdür yardımcısınca insan ilişkileri yaklaşımının önemsendiğini göstermesi bakımından önemlidir. Yine E1’in “kuralcılık olarak algılanabilir, mesela boş derste öğrencinin başıboş kalmaması. Nöbetçi öğretmenin veya müdür yardımcısının mutlaka ilgilenmesi gerektiğini düşünüyorum. Özellikle kılık kıyafetin sadece kılık kıyafet olarak görülmemesi bir disiplin olayı olarak görülmesi” ifadeleri müdür

yardımcısının mevzuat ve kurallara uyma konusundaki özenini göstermektedir. E2'nin "1. Elektronik kitap projesini uygulamaya koyardım. Niye? Geçenlerde basına da yansıdı kitapların ağırlığı, çocukların kitapları taşıyamaması çok ciddi bir sorun. Çantayı veli taşımak zorunda kalıyor ve sınıfa kadar giriyor. 2. Okul bahçelerini yeşil alana çevirirdim" ve E4'ün "Bütün sınıfları, teknolojiye dayalı ve öğrenmeyi yaşayarak öğrenebileceği bir ortam olarak hazırlardım" şeklindeki ifadeleri müdür yardımcısının problemi zamanında görme, hissetme ve teknolojiyi etkin kullanma, ondan faydalanma istekliliğini göstermektedir. Beton duvarlar arasına sıkışmış okul yapılarının yeşil alanlarla bir nebze de olsa ferahlatılmaya çalışılması öğrenci, öğretmen ve çevre üzerinde olumlu etki bırakacağı düşünülmüştür.

K1'in "İlk olarak laboratuvar, kütüphane, iş atölyesi gibi derslikler yapardım. Velilere yönelik seminerler düzenleyerek toplumsal eğitim düzeyini artırırdım" diyerek teknolojiyi eğitimde etkin kullanmamız gerektiğini, kütüphanelerin yaygınlaştırılması ve modernleştirilmesi gerektiğini, kalabalık sınıflardan ideal öğrenci sayılı sınıflara geçilmesi gerektiğini ifade etmiştir. Veli eğitiminin çağdaşlaşma ve kaybolan yıllarımızın telafisi anlamına geldiği dile getirilmiştir.

K3'ün "okulumuzu ikili öğretimden normal öğretime geçirebilmek için aşındırmadığım kapı kalmazdı" ifadesi ikili öğretimin İstanbul Fatih özelinde trafik, güvenlik, sağlık gibi problemler meydana getirdiğini ortaya koyması bakımından önemlidir.

Başaran (1996, s.178)'ın "eğitim yönetmeninin yeterliğine ilişkin geliştirilen modelin üç boyutu vardır. Birinci boyut üç yeterlik alanını kapsamaktadır. Bunlar yönetim kavram ve kuramları, yönetimde insan ilişkileri ile yönetim teknolojisi alanlarıdır. Modelin ikinci boyutunu yeterlik konuları oluşturmaktadır. Modelin üçüncü boyutunu ise, yeterliğin düzeyi oluşturmaktadır. Yeterlik alanlarını oluşturan yeterlik konularında, eğitim yönetmeninin yeterlik derecesi arttıkça yönetimde uzmanlaşması da sağlanmış olmaktadır" ifadeleri ile çalışma gurubundaki müdür yardımcılarının bu yeterlik alanlarının ikinci boyutunun uygulamaları arasında uyumluluk görmekteyiz. Müdür yardımcılarının yönetim kavram ve kuramlarını, yönetimde insan ilişkilerini ve yönetim teknolojisini uygulamaya koymak istedikleri anlaşılmaktadır.

Erdoğan (2000, s.165)' ın "son yıllarda yapılan araştırmalarda okul yöneticisinin asıl olarak programların geliştirilmesi ve planlanması, okulda genel ve özel olarak gerçekleştirilen öğretimle kazandırılan bilgi, değer ve davranışların ölçülmesi ve değerlendirilmesi gibi sorumluluklara sahip "öğretim lideri" olması gerektiğine ilişkin benzer sonuçlara ulaşılmıştır"

bulgusu çalışma gurubumuzdaki müdür yardımcıları ile uyumluluk göstermektedir. Görünen o ki, müdür yardımcıları gerekli hazırlıklardan sonra fırsat verildiğinde öğretim lideri olabilme adına önemli çaba sarf edeceklerdir.

3. Üçüncü Alt Problem: Müdür yardımcılarının Müdürlüğe geçiş sürecini algılamaları nasıldır?’ a İlişkin Sorular ve Bulgular

3.1. Birinci Soru: Müdür başyardımcılığını müdür olmadan önce gerekli görüyor musunuz?’a İlişkin Bulgular

Tablo 6’ ya baktığımızda müdür yardımcıları bu soruyla ilgili olarak, müdür başyardımcılığının gerekli olup olmadığını değil de müdürlükten önce müdür başyardımcılığının gerekliliği veya gerek olmadığını dile getirmişlerdir. Bu bağlamda üç müdür yardımcısının gerekli, dört müdür yardımcısının ise gerekli olmadığı şeklindeki ifadeleri konunun ortada olduğunu göstermektedir diyebiliriz. Çünkü aradaki farkın çok büyük olmadığı düşünülmektedir.

Tablo 6: Müdür başyardımcılığını müdürlükten önce gerekli görüyor musunuz?

Müdür başyardımcılığını müdürlükten önce gerekli görüyor musunuz?	E1	E2	E3	E4	K1	K2	K3
Gerekli görüyorum	X	X			X		
Gerekli görmüyorum			X	X		X	X

E1’in “kesinlikle diye cevap verebilirim zaten benim ilk amacım bu. Çünkü müdür başyardımcılığı müdürlükten önce kesinlikle bir aşama. Müdür başyardımcısı okullarda ne iş yapar sorgulamak lazım önce. Müdür başyardımcısı müdürden sonra okulun en yetkili

kişisidir ve müdürün en yakın yardımcısıdır. Ayrıca Orta Öğretim Kurumları Yönetmeliğinde müdür başyardımcısı, müdür yardımcılarının da amiri konumundadır. Müdür yardımcılarını müdür başyardımcısına karşı sorumludur. Müdür başyardımcısı okulun bütün mali işlerini, tüm ders programlarını ve dış ilişkilerini yönetir. Bu işleri belli bir süre yapan kişinin müdür olması gerektiğini düşünüyorum. Direk müdür yardımcılığından müdürlüğe geçişten ziyade müdür başyardımcılığına ara bir atama değil ana bir yönetici ataması olması gerektiğini düşünüyorum” şeklindeki ifadeleri müdür başyardımcılığının ara atama kademesi değil de ana atama kademesi olması gerektiğini ortaya koyması açısından önemlidir. E1, müdür yardımcılığından doğrudan müdürlüğe geçiş yerine müdür başyardımcılığında belli bir süre çalışılması gerektiğini ifade etmiştir.

E2, “Evet, gerekli görüyorum. Ama müdür başyardımcılığına da takılıp kalınmaması gerektiğini düşünüyorum. 1-2 yıl müdür başyardımcılığı yaptıktan sonra müdür olabilmesi kolaylaştırılmalı” diyerek müdür başyardımcılığı yapanların müdür olmalarının kolaylaştırılması gerektiğini söylemiştir.

Müdür yardımcılarından E3, E4, K2 ve K3 bu soruya, “Gerekli görmüyorum” diyerek cevap vermişlerdir.

K1 ise “Gerekli görüyorum” demiştir.

Cemaloğlu (2007, s.77)’ nun “okullardaki en basit etkinlikler bile rastlantıya bırakılmayacak ve özenle planlanacak kadar önemlidir. Bu durum okul yöneticilerine önemli sorumluluklar yüklemektedir” şeklindeki görüşü, okullarda yönetici sayısının fazla olmasının işlerin dikkatli ve planlı yapılmasını sağlayacağından, müdür başyardımcılığının önemli bir yönetim kademesi olduğunu söyleyebiliriz.

Turan (2010)’ ın “ABD ve Avrupa’ da uygulamaları bulunan ve müdürlüğe geçiş süreci olarak önem kazanan bu yeni durumun, ülkemiz eğitim sistemi açısından tartışılması gereken bir konu olduğu söylenebilir” şeklinde ifade ettiği müdürlüğe geçiş sürecinin eğitim bilimcilerimizce yeteri kadar tartışılmadığı görülmektedir. Ama bu konunun muhatapları olan müdür yardımcılarınınca önemsendiğini söyleyebiliriz.

3.2. İkinci Soru: Size göre müdür ve müdür yardımcılarının nitelikleri ne olmalı ve nasıl seçilmeliler?’ Sorusuna İlişkin Bulgular

Tüm müdür yardımcılarının birleştiği bir noktanın müdür ve müdür yardımcılarının objektif bir ölçme aracı olan sınavla seçilmesini istemesi, araştırmanın giriş ve araştırmanın önemi bölümlerinde belirtildiği gibi, konu hakkında oluşan olumsuz düşüncelerin olmasındandır denebilir. Müdür ve müdür yardımcılarının sınavla seçilmesinin müdür yardımcılarını mutlu ettiği söylenebilir. İki müdür yardımcısıncı (E2 ve K1) ifade edilen stajyer müdür yardımcılığı fikri oldukça dikkat çekmiştir. Yönetici seçme kriterleri şu şekilde tabloleştirilmiştir:

Tablo 7: Müdür yardımcılarının müdür ve yardımcısını seçme kriterleri

Sizce okul müdür ve müdür yardımcılarını nasıl seçilmelidir?	E1	E2	E3	E4	K1	K2	K3
Sınav	X	X	X	X	X	X	X
Ek-2	X		X	X			
Mülakat	X	X					
Hizmetiçi Eğitim	X	X			X		
Tecrübe/Deneyim	X	X			X		X
Stajyer Müdür Yardımcılığı		X			X		

E1, “Yönetmeliklerde bu konuyla ilgili çok net bir açıklama var. Diyor ki sınavla yapacağım. Yalnız sınavın ölçüt olması hatta Ek-2’nin de bunun yanında bir kıstas olması şahsımcı çok uygun değil çünkü bir kişinin sınavda çok başarılı olması, aylıkla ödülü teşekkür, takdir alması o kişinin çok çok iyi bir yönetici olduğuna dair kesin bir delil değildir.

Çünkü kişi toplumla iç içe mi, öğrencileriyle nasıl, velilerle nasıl, öğretmenlerle ilişkileri nasıl sadece koltuk müdürü mü yoksa gerçekten okul müdürü mü bunu sorgulamak gerekir. Bunun içinde kesinlikle etkileyici bir durum olan mülakatın geri gelmesi gerekir.” şeklinde görüşlerini ifade etmiştir. E1’ in üzerinde durduğu sınav, Ek-2 ve mülakattır. Mülakatın geri gelmesi taraftarıdır. Çünkü nitelikli müdürlerin seçilmesinde mülakatın önemi büyüktür.

E1’in “şuanki yönetmelik 3 yıllık öğretmenlik yapanları idareci yapıyor, bana göre kesinlikle yanlış. En az yedi yıllık öğretmen olmalı. Çünkü bir öğretmenin tebeşir tozu yutmadan hemen koltuk sahibi olmasının o insanın başarısını etkileyeceğini düşünüyorum” şeklindeki ifadesi de dikkate değer bulunmuştur. Öğretmenlik mesleğini iyice tanımadan yöneticiliğe geçmenin bir takım sıkıntıları beraberinde getirebileceği söylenebilir. E1 bu tehlikeye dikkat çekmiştir.

E2, “Müdür yardımcısı seçimi sınavla olmalı. Ama sınav tek başına yetersiz kalıyor. Mülakat da olmalı. Sınavı kazandıktan sonra 60–80 saatlik bir hizmet içi eğitimden geçirilmelidir. Bunu yanında bir okula stajyer müdür yardımcısı olarak verilmeli. Orada 1 yıl tecrübeli bir müdürün yanında pişmeli, idari işleyişi görmeli. Ardından kadrolu olarak atanmalı diye düşünüyorum” şeklindeki ifadeleri ile sınav, mülakat, hizmetiçi eğitim ve müdürlük yardımcılığı için de stajyer müdür yardımcılığı tekliflerini sunmuştur. E2 ve K1’in stajyer müdür yardımcılığı teklifi oldukça dikkat çekicidir. E2 ve K1 bu tabiri sadece müdürlük yardımcılığı için kullanmıştır. Müdürlük için böyle bir teklif getirmemiştir. Bu uygulamanın yöneticiliğe geçiş sürecinde çok önemli bir uygulama olabileceği düşünülmektedir.

K3 “Sınavla seçilmesinin doğru olduğunu düşünüyorum. Ancak müdürlük için en az 5 yıl müdür yardımcılığı/başyardımcılığı görevinin yapılmış olması şartının getirilmesi gerekir” şeklindeki görüşü ile şuanda yürürlükte olan mevcut yönetmeliğin aksine müdür olabilmek için beş yıl müdür yardımcısı veya müdür başyardımcılığı yapılması şartının olması gerektiğini ifade etmiştir.

Müdür yardımcılarının “müdür ve müdür yardımcısı size göre nasıl seçilmelidir?” sorusuna verdikleri cevaplar incelendiğinde, eğitim sistemimiz açısından en son çıkan yönetmeliğe rağmen - ki en iyisinin bu olduğu söylenebilir- yönetici seçme ve atama metodumuzun oturmamış olduğunu söyleyebiliriz.

Kartal (2009, s.5)'ın "Hâlbuki yöneticilik yalnızca bilgiye dayanmamakta, mevzuatı yorumlama, uygun şekilde uygulama yani beceri gerektirmektedir. Müdür yardımcılığına seçmede açık, kesin ve temel ölçütlere göre oluşturulan ve birey okul uyumunu esas alan bir seçme sisteminin oluşturulması kaçınılmazdır" ifadesi ile müdür yardımcılarının mevcut durumdan da memnun olmadıkları yönündeki görüşleri birbirini desteklemektedir.

Taymaz (1997, s.38)' ın "Eğitim ve okul yöneticiliği görevlerine atanabilmek için, öğretmenlerin yöneticilik eğitimini görmelerini gerektiren yasal bir zorunluluk yoktur" tespiti, bu durumun mesleki gelişimi desteklemediğini söyleyebiliriz.

Müdür yardımcılarına göre bir yöneticinin özelliklerini ise şöyle sıralayabiliriz:

E1' e göre "Müdür ve müdür yardımcılarının niteliklerini sıralarsak sırası şöyle olurdu: Birinci önceliğimiz kesinlikle **liyakat sahibi olmalı**. Liyakat sahibi olma konusunu Devlet Memurları Kanununun ilgili maddesi çok net açıklamıştır. **Yüksek lisans yapmış olmalı yani özellikle yöneticilik alanında yüksek lisans sahibi olmalı**. Belirli koşulları yani yıl anlamında (**7 yıl öğretmenlik**) biraz önce belirttiğim gibi taşınmalı. En önemli nitelikler bunlardır."

E2'ye göre bir yöneticinin özellikleri;

1. Yeniliklere açık olmalı
2. Pratik zekâ sahibi olmalı ki kriz yönetebilsin
3. Prezantabl
4. Üretken
5. İkili ilişkilerde mahir, ileri görüşlü (belirsizliği yönetebilen) kişiler olmalı.

E3'e göre "Her şeyden önce bu işi sevip eğitime gönül vermiş birisi olmalı ve disiplinli olmalı".

E4'e göre "idareci her şeyden önce adaletli, iletişim becerileri çok iyi, basiretli, kültürlü, kitap okumayı seven, önyargısız, çevresindeki herkese bir şeyler katan, bilgi ve teknolojiye açık, ileri görüşlü (basiret sahibi), terk ettiği yeri değil bulunduğu yeri mutlu eden, ağzı laf değil iş yapan, makamla onurlanan değil bulunduğu makamı onurlandıran güler yüzlü sıcakkanlı" olmalıdır.

K1'e göre

- “1. Liderlik vasfı taşınmalı.
2. Duygusal olmamalı.
3. Çok yönlü olmalı, farklı düşünmeli.
4. Disiplinli olmalı.
5. Sosyal olmalı, bireysel ilişkileri iyi olmalı.
6. Bilgili ve hedefleri olmalı.”

K2' ye göre, “Öncelikle idealist, eğitim öğretimi iş değil de en iyiye en güzele taşınması gereken, geleceğimizin ancak bu şekilde aydınlık olacağına yürekten inanan, dürüst, yöneticilik vasfına sahip birisi olmalı.”

K3'e göre bir yöneticide olması gereken özellikler:

- 1.Etkili çalışma ve ortak çaba oluşturabilmeli,
- 2.Başkalarıyla ilgili tutum ve varsayımların sınırlarını görebilmeli,
- 3.Bireysel farklılıkları gözetmeli,
- 4.Okulu oluşturan parçaları karşılıklı etkileşim içinde görebilmeli,
- 5.Eğitim alanındaki gelişmeleri izleyebilmeli,
- 6.Karşılaştığı eğitim sorunlarını kuramsal ve kavramsal bakış açısı ile değerlendirebilmeli,
- 7.Çok iyi derecede muhasebe, işletme bilmeli,
- 8.Çok iyi derecede ofis programlarını bilmeli.

Çalışma gurubumuzun “size göre bir yöneticinin özellikleri neler olmalıdır?” sorusuna verdikleri cevaplar incelendiğinde günümüzün ihtiyacı olan yönetici özelliklerinin müdür yardımcılarınca oluşturulduğu görülmüştür.

Açıkalın (1995, s.6)' ın “Çağdaş bir okul yöneticisi, kapsamlı insan bilgisine ulaşmış, etkili iletişim becerisine sahip, liderlik özellikleri baskın, anadilini doğru ve güzel kullanabilen, felsefe, matematik, uygarlık tarihi konularında eğitim görmüş, yabancı dil bilen, iletişim teknolojilerine hâkim, bilgiyi yöneten, beden ve ruh yönünden sağlıklı, eğitime inanmış olmalıdır” şeklindeki ifadeleri ile müdür yardımcılarının oluşturdukları özelliklerin çoğunlukla uyumlu olduğu görülmektedir.

4. Dördüncü alt Problem: Müdür yardımcılarının Müdürlüğe geçişte karşılaştıkları sorunlar nelerdir?’e İlişkin Soru ve Bulgular

4.1. Soru: Milli Eğitim Bakanlığı Yönetici Atama Yönetmeliğinin sık sık değişmesi sizi nasıl etkiliyor?’ a İlişkin Bulgular

Müdür yardımcılarının dördüncü alt problemle ilgili soruya verdikleri cevaplara baktığımızda, yönetici atama yönetmeliğinin sık sık değişmesini bireysel, toplumsal, hakkaniyet ve eğitim sistemimiz açısından sağlıklı bulmadıklarını söyleyebiliriz. Diğer açılardan ise şöyle sıralayabiliriz:

1. Eğitim sistemimizi yaralıyor ve güveni sarsıyor,
2. Denetim sürecini sekteye uğrattıyor veya zayıflatıyor,
3. Geçen sürede hiçbir müdür, müdür başyardımcısı ve müdür yardımcısı yöneticilik sıfatıyla tayin isteyememiştir.
4. Değişen yönetmelikler çeşitli mahrumiyetleri doğurduğu gibi, son çıkan da meslek liselerinde branşı meslek dersi öğretmeni olmayan müdür başyardımcısı veya müdür yardımcılarını meslek liselerine müdür olamama mahrumiyetine sebep olmuştur.
5. Uzun vadeli plan yapamaz olduk.
6. Hayallerimizi yıkıyor, motivasyonumuzu bozuyor.
7. Yaptırımı ve etkiliği olmayan vesayet idarecilerin doğmasına sebebiyet veriyor.

E1’in “özellikle 2004’ten sonra bildiğiniz gibi yargı kararları doğrultusunda yönetmelikler devamlı değişti. 2006 sınavında başarılı olan bir öğretmenim. ...yönetici atama yönetmeliklerinin ister istemez değişmek zorunda kalmasıyla beraber neredeyse tüm okulların vekâletle yönetilir duruma getirilmesi beni ve benim gibi bir sürü yöneticiyi olumsuz etkilemiştir. Niye? Çünkü bir kişi yaklaşık 2004’ten bu yana hiçbir şekilde müdür yardımcısı olarak il içi tayin isteyemedi. Çünkü yönetmelik yok” şeklinde görüş bildirmiş ve yönetici atama yönetmeliğinin sık sık değişmesinin vekil yöneticilerin sayısını arttırdığını ifade

etmiştir. Bu durumun yöneticilerin yer değiştirmesine de engel olduğunu söylemiştir. K3 de yöneticilerin yer değiştirememelerinin ciddi problemler oluşturduğunu ifade etmiştir.

E2'nin “en çok şahsi anlamda planlarımızı sekteye uğrattıyor. Önümüzü görememek bizi sıkıntıya düşürüyor. Yönetmeliğin sık sık değiştirilmesi bende kuruma olan güvenimi sarsıyor” şeklindeki ifadesi, bu durumun motivasyonunu bozduğunu ve geleceği yönetememe sorununu doğurduğunu göstermektedir. Ayrıca bakanlığa olan güvenini de sarstığını söylemesi eğitim sistemimiz açısından oldukça önemlidir denebilir. E4 de E1 gibi güven konusunda olumsuz görüş ifade etmiştir.

E4'ün “idareciliği vekâleten yürüten müdür ve müdür yardımcıları oturduğu yerden bir gün kalkacağının tedirginliği içinde olduğundan ve diğer çalışanlar da bunu bildiğinden, eğitim kurumlarımızda tam bir yönetim ve denetim sürecinden bahsedilememektedir” şeklindeki ifadeleri, vekil yöneticilerin etkililiğini ve denetim sürecinin verimliliğini düşürebileceği gerçeğini ortaya çıkardığı söylenebilir.

K2'nin “yönetmelik takip etmekten işimizi yapamıyor duruma geliyoruz bazen” şeklindeki ifadelerinden yönetmelik değişikliklerinin müdür yardımcısını olumsuz etkilediği söylenebilir.

Çalışma gurubumuza katılan bireylerin, Milli Eğitim Bakanlığı Yönetici Atama Yönetmeliğinin sık sık değişmesi sizi nasıl etkiliyor? Sorusuna verdikleri cevaplar incelendiğinde, müdür yardımcılarını tam olarak tatmin edecek bir yönetmeliğe çok yaklaşıldığını söyleyebiliriz.

Bursalıoğlu (1974, s. 66–67)' nun “gelişmiş ülkelerden ABD, yöneticilik eğitimine oldukça önem vermektedir. Örneğin bu ülkede, yöneticilik eğitiminde uzman yetiştiren üniversite programlarının sayısı, 1940–1970 yılları arası yirmi kat artarak yediden yüz kırk beşe ulaşmıştır. Eğitim yönetiminin 1970'den sonra hızla yaygınlaşması sonucu, Amerika'da eğitim yöneticisi yetiştiren kuruluşların sayısı 1972 yılında yüz otuz ikisi doktora programına sahip olmak üzere üç yüz altmış ikiye yükseltilmiştir” şeklindeki tespitlerinin merkezi yönetimce uygulamaya konulmaması bir yana, M.E.B tarafından henüz tatmin edici bir yönetmeliğin bile hazırlanamaması çalışma gurubundaki müdür yardımcılarınca kaygı ile izlenmektedir.

Diğer yandan Koçel “yönetici, gücünü yasa, yönetmelik ve tüzük gibi biçimsel yapılardan alır” der. Ama yönetici atama yönetmeliklerinin idari yargı tarafından defalarca

iptali ve bazı maddelerinin yürütmesinin durdurulması, müdür yardımcılarının bu gücünü zayıflattığını söyleyebiliriz.

V. SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

1. Sonuçlar ve Tartışma

Bu bölümünde araştırmanın sonuçları, müdür yardımcılarının görüşlerine göre elde edilen veriler sıralanacaktır ve bulgular tartışılacaktır:

1. Müdür yardımcıları merkez ve taşra teşkilatının son halkasında çok önemli bir konumda bulunan yöneticilerdir. Milli Eğitim Bakanlığının emir ve tebliğlerinin iletilmesi ve uygulanması müdür yardımcıları tarafından yapılmaktadır denilebilir. Elbette yönetim kademelerinin her basamağı değerlidir ama müdür yardımcılığı ilk basamak olmasından biraz daha değerlidir denebilir.

2. Müdür yardımcıları okullardaki iş yükünü çeken yöneticilerdir. Büro işleri, öğrenci hizmetleri ve öğretmen – veli diyalogları müdür yardımcılarının en çok yaptığı işlerdendir. Bu işlerin bir kısmı müdür yardımcılarının görevi iken bir kısmı ise memurlar tarafından yapılması gerekirken, memur yokluğu veya azlığı nedeni ile müdür yardımcıları tarafından yapılmaktadır.

3. Müdür yardımcıları, ülkemizin nüfus ve göç gerçekleri İstanbul ili Fatih ilçesi özelinde ele alındığında, mesai kavramı olmadan fedakârca çalışan eğitim yöneticisidirler. Müdür yardımcılarının ikili eğitim yapan okullarda çalışmak zorunda kalmaları onların mesai kavramına uyamamasına neden olmaktadır.

4. Öğrenci ve velilerle birebir görüştüklerinden kanun, yönetmelik, yönerge ve genelgelerin tebliğcisi ve uygulayıcısıdır. Bu anlamda ciddi bir yurttaşlık görevini yerine getirmektedirler.

5. Müdür yardımcıları, müdürün en yakın yardımcısıdır. Müdürün görevlerini paylaşarak okul yönetiminde çok önemli bir rahatlamayı sağlamaktadırlar. Müdürün eğitim öğretimiyle daha yakından ilgilenebilmesine sebep olmaktadır.

6. Müdür olmak istemeleri ile geleceğin okullarının lider açığını gidereceklerdir. Müdür yardımcılarının müdür olmak istemeleri oldukça sevindiricidir. ABD’de yapılan bir araştırmada (Dorman ve d’Arbon, 2003, s.128–129) müdür yardımcılarının çoğunluğu müdürlük sınavına girmemiş, girenlerin büyük çoğunlu ise sınavı kazanamamıştır. Durum ülkemiz açısından düşünüldüğünde, müdür olmak istekliliğinde böyle bir durgunluk söz konusu değildir.

7. Milli Eğitim Bakanlığı olarak yönetici seçme, yetiştirme ve atama politikalarımızın yetersiz olması, insan kaynaklarını dolayısıyla da madde kaynaklarını verimli kullanamamaya sebep olmaktadır.

8. Müdür yardımcıları en çok öğrenci, öğretmen ve veli problemleri ile karşılaşmaktadırlar. Öğrencinin kurallara uymaması, öğretmenin derse zamanında girmemesi ve velinin eğitime ilgisizliği çok belirgin üç problemdir.

9. Müdür yardımcıları, müdür ile öğretmen arasında kaldığından, bu durum öğretmenlerle problem yaşamasına sebep olmaktadır. Müdür yardımcılarının yoğun mesai ve iş yüklerinin üstüne öğretmenlerle yaşadıkları problemler onları yıpratmaktadır. Müdür yardımcılarının yaşadığı diğer problemlerin velinin ilgisizliği ve az da olsa öğrencilerle yaşanan problemler olduğu görülmektedir.

10. Müdür yardımcılarının yaz aylarında çalıştıklarından dolayı ek ders ücreti almaları bazılarınca müdür yardımcısı olmaya bir sebeptir. Müdür yardımcılarının -ilköğretim ve orta öğretim okullarında- haftada 18 saat olarak aldığı ek ders ücretinin, bu görevi yapmalarına sebep olan bir etken olduğu söylenebilir. Zaten bu durum da bir müdür yardımcısı tarafından dile getirilmiştir.

11. Müdür yardımcılığı görevi bazı öğretmenlerce çok basit algılanmaktadır. Müdür yardımcıları/yardımcılığı bu sebeple küçük görülmektedir. Müdür yardımcılara bu bakış açısı onların motivasyonunu bozmaktadır. Bu bakış açılarından hareketle, müdür yardımcılığının sistemimiz içerisinde hak ettiği yerde olmadığını söyleyebiliriz.

12. Kadın müdür yardımcıları müdür olmak istememektedir. Bu durumun sebebi olarak ulaşım, ikili öğretim nedeniyle okula daha fazla zaman ayrılması gerçeği, güvenlik ve kadınlık fitratını söylemek mümkündür.

13. Müdür yardımcılarının çoğunluğu görevlerini yaparken müdürleriyle sorun yaşamaktadırlar. Kadın müdür yardımcılarının müdürleri ile daha az sorun yaşaması iletişim becerilerinin erkek müdür yardımcılara göre daha iyi olduğu anlamına gelebilir. Erkek müdür yardımcılarının liderliğe ve yöneticiliğe istekli oluşu müdürleri ile problem yaşamalarına neden olabilmektedir.

14. Müdür yardımcıları fırsat verilirse, okul yönetim ve gelişimine katkıda bulunabilecek projeleri üretebilecek düzeydedirler. Elektronik kitap projesi, daha fazla yeşil alan oluşturma ve sosyal etkinliklere önem verme bunlardan bir kaçıdır.

15. Müdür yardımcılarının çoğu, müdür başyardımcılığını müdürlük için gerekli görmemektedir. Müdür başyardımcılığını gerekli görmekle beraber müdürlüğe geçiş sürecinde müdürlük için, olmazsa olmaz şeklinde bir basamak olarak görmemektedirler. Müdür yardımcısı iken edindikleri tecrübelerin

16. Müdür yardımcıları, yöneticilerin sınav, mülakat, Ek 2 ile seçilmesi gerektiğini ama hizmetiçi eğitim ve stajyer müdür yardımcılığı sistemiyle, adayların pratik kazanmaları gerektiğini belirtmişlerdir. Bununla beraber bir yöneticide muhasebe ve bilgisayar becerilerinin olması gerektiği üzerinde de durulmuştur.

17. Müdür yardımcıları, bir yöneticide olması gereken özelliklerin; yöneticilik alanında yüksek lisans, öğretmenlikte kazanılmış tecrübe, etik kurallarına uymak, teknolojiyi kullanabilme, dürüst, adaletli, kültürlü olma şeklinde sıralamışlardır.

18. Yönetici Atama Yönetmeliğinde yapılan değişikliklerden en fazla olumsuz etkilenenlerin müdür yardımcıları olduğunu söyleyebiliriz. Bu durum onları gelecekle ilgili plan yapamaz hale getirmiştir. Güvenlerini sarsmıştır. Eğitim sistemimizi yaralamıştır. Müdür yardımcılarının evli olduğu da düşünüldüğünde bu olumsuz durumun etki alanını ve boyutunu daha net görebiliriz.

19. Yönetici Atama Yönetmeliğinin sık sık değiştirilmesi eğitim örgütlerinde vekil yöneticileri doğurmuştur. Bu durum da yönetim ve denetim sorunlarını beraberinde getirmiştir. Vekil yöneticiliğin eğitim sistemimiz açısından bir denetim sorunu oluşturduğu oldukça nettir. Denetim eksikliğinin ise eğitim ve öğretimimizin niteliğine olumsuz etkileri kaçınılmazdır.

Araştırma sonunda, çalışma gurubumuz açısından küçük ama önemli şu bulguların tartışılmaya değer bulunduğu söylenebilir:

Müdür yardımcıları, müdürlerinin okul liderliği rolü hariç okullarındaki her türlü işi özveri ile yapmaktadır. Görev tanımlarında belirtildiği gibi sorumluluklarında bulunan bazı görevleri diğer memurlarla beraber yapması/yaptırması gerekirken, yeteri kadar memurun olmayışı bu yükü müdür yardımcılarının omuzlarına bırakmıştır. Bu sebeple okulların iş yükünü müdür yardımcıları çekmektedir diyebiliriz. Eğitim sistemimizin bu fedakârlarını saygıyla karşılamak durumundayız.

Milli Eğitim Bakanlığı'nın yönetici seçme, atama ve yetiştirme politikalarının henüz istenildiği düzeyde olmayışı insan ve madde kaynaklarının verimli kullanılamamasına sebep olduğundan, şimdilerde müdür yardımcısı olarak görev yapanların müdürlüğe geçiş sürecini etkin ve verimli değerlendirebilmesi adına Milli Eğitim Bakanlığı'na çok önemli görevler düşmektedir. Bu bağlamda sık sık yönetmelik değişiklikleri çalışma gurubundaki müdür yardımcılarını rahatsız etmekte, kuruma olan güvenlerini zedelemektedir. Bunun da geleceğin eğitim liderlerinin yetişmesine olumsuz yönde etki edebileceği düşünülmektedir. Yönetici seçmede en önemli kriterin sınav olması taraflı tarafsız herkesin istediği bir durumdur. Çalışma gurubumuza göre yöneticiler muhakkak sınavla seçilmelidir. Ama sınav tek başına yeterli değildir. Mülakat, hizmetiçi eğitim ve Ek2 gibi kriterler de olmalıdır.

Çalışma gurubumuzdaki müdür yardımcılarının yönetici seçme ve atama ile ilgili olarak dile getirdikleri görüşlerinin önemli olduğu düşünülmektedir. Özellikle **Stajyer Müdür Yardımcılığı** kavramı oldukça dikkat çekicidir. Bu uygulamanın yöneticilik vasfı taşımayan veya çeşitli olumsuz nedenlerden dolayı yönetici olmak isteyenlerin ayıklanmasına yardımcı olacağı düşünülmektedir. Böylece okul yöneticilerinden kaynaklanan ve öğretmen, öğrenci, veli ve çevreyi olumsuz etkileyecek problemlerin çoğunun önüne geçilmiş olacaktır.

Müdür yardımcılığı/yardımcılarının öneminin yeteri kadar ortaya konulmadığı söylenebilir. Çünkü mesai arkadaşları (öğretmenler) tarafından bile basit görülme çalışma gurubumuzu rahatsız etmektedir. Eğitim bilimcilerimizin yöneticiliğin temeli ve ilk basamağı olan müdür yardımcılığı/yardımcıları konusuna çalışmalarında yeteri kadar yer vermemeleri arkadan gelen araştırmacıları da etkilemektedir. ABD ve Avrupa'da 2000'li yıllardan itibaren çok yoğun bir şekilde ele alınan ve araştırma konusu yapılan müdür yardımcılığı ve

müdürlüğe geçiş sürecinin, ülkemizde henüz çok yeni olduğunu rahatlıkla söyleyebiliriz. Aslında okul müdürleri üzerine yapılmış ve yapılacak bütün araştırmalar, müdür yardımcılığının da önemini ortaya koymaktadır denilebilir.

Çalışma gurubundaki müdür yardımcıları müdürlüğe geçişte müdür başyardımcılığını gerekli bir basamak görmemektedir. Ama bu, müdür başyardımcılığının gereksizliği anlamına gelmemelidir. Müdür yardımcıları, müdür başyardımcılığının gerekli olduğunu vurgulamakla birlikte müdürlük için yapılmasının gerekli olmadığını düşünmektedirler. Bu görüş en son yayınlanan (2009) yönetici atama yönetmeliğinde yerini bulmuş ancak “bir ve iki yıllık müdür yardımcıları C ve B tipi okullara müdür olarak müracaat edebilir” şeklinde düzenlenmiştir.

Milli Eğitim Bakanlığına bağlı okullardaki yöneticilerin yöneticiliklerinin görev olarak tanımlanması, unvan olarak görülmemesi müdür yardımcılarınca önemli bir sorun olarak algılanmaktadır. Bu durumun motivasyonlarına olumsuz etki ettiğini, iki rol arasında sıkışıklarını ifade etmeleri araştırmanın önemli bulgularındandır.

2. Öneriler

1. Literatür taraması esnasında okul müdürleri üzerinde yapılmış birçok araştırma olmasına rağmen, yöneticiliğin ilk basamağı olan müdür yardımcılığı ve müdür yardımcıları üzerine yapılmış araştırmanın sınırlı olması, eğitim araştırmalarında hem nicel hem de nitel olarak bu konuya daha fazla yer verilmesini gerektirmektedir.

2. Kadın yöneticilerin müdür olmak istememelerine sebep olabilecek durumların ortadan kaldırılması ve kadın yöneticilerin sürece dâhil edilmesi gerekmektedir.

3. Stajyer müdür yardımcılığı uygulamasına geçilerek, yönetici adaylarının pratik uygulamaları da ölçülmelidir.

4. Yönetici seçme ve atama konusunda, sınav uygulamasından vazgeçilmemelidir.

5. Müdür Yardımcılığının statüsünün geliştirilmesi için önlemler alınmalı ve müdür yardımcılığı, birinci kademe yöneticileri için bir ünvan olmalıdır.

GÖRÜŞME SORULARI:

1. Müdür yardımcısı olma amacınız neydi?
2. Müdür yardımcılığı görevini yürütürken karşılaştığınız en önemli problemler nelerdir?
3. Müdür yardımcısı olarak müdür, öğretmen, öğrenciler ve velilerle ne gibi sorunlar yaşıyorsunuz?
4. Müdür olmak istiyor musunuz?
5. Eğer bu okulda müdür olsaydınız, yapmayı istediğiniz en önemli üç şey ne olurdu?
6. Müdür başyardımcılığını müdür olmadan önce gerekli görüyor musunuz?
7. Size göre müdür ve müdür yardımcılarının nitelikleri ne olmalı ve nasıl seçilmelidir?
8. Milli Eğitim Bakanlığı Yönetici Atama Yönetmeliğinin sık sık değiştirilmesi sizi nasıl etkiliyor?

KAYNAKÇA

- Acarbay, F. Y.** (2006). *Kapsamlı Okul İklimini Değerlendirme Ölçeğinin (Öğrenci Formu) Türkçe Dilsel Eşdeğerlik Güvenilirlik ve Geçerlik Çalışması*. İstanbul: Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Açıkalın, A.** (1998). *Okul yöneticiliği*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Akar, A.** (2006). *İlköğretim Okullarında Öğretmen Algılarına Göre Yöneticilerin, Yönetici Becerilerinin Örgüt İklimine Katkısı (Ankara İli Örneği)*. Ankara: yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Aksu, A.** (1994). *Okul Müdürlerinin Etkililiği ve Okul İklimi*. Malatya: İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Doktora Tezi.
- Balcı, A.** (1993). *Etkili okul: Kuram, uygulama ve araştırma*. Ankara: Yavuz Dağıtım.
- Başaran, İ. E.** (1996). *Türkiye eğitim sistemi*. Ankara: Yargıcı Matbaası.
- Başaran, İ. E.** (2000). *Eğitim yönetimi*. Ankara: Yargıcı Matbaası.
- Başaran, İ. E.** (1982). *Örgütsel davranış*. Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayınları, No: 108
- Budak, G.** (1998). *Yenilikçi yönetim*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Bursahoğlu, Z.** (1975). *Eğitim yöneticisinin yeterlilikleri*. Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayınları, No:51.
- Bursahoğlu, Z.** (1976). *Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış*. 4. Baskı. Ankara Üniversitesi Yayınları, No: 60.
- Bursahoğlu, Z.** (2002). *Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış*. 12. Baskı. Ankara: PegemA Yayınları.
- Cafoğlu, Z.** (1998). Öğretmen Algısında Kaliteli Okul. *Milli Eğitim Dergisi*, 137,123-126.
- Can, N. ve Çelikten, M.** (2000). *Milli Eğitim Dergisi*. Sayı:148, s.52-53.

Celep, C. (2004). *Dönüşümsel önderlik*. Ankara: Anı Yayıncılık.

Cemaloğlu, N. (2007). Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilllerinin Farklı Değişkenler Açısından İncelenmesi. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 5, 1, 73-112.

Charls, H., Nebeker, A., McCreay, J. & Donaldson, G. (2001). The worklife of the assistant Principal. *Journal of Educational Administration*, 40,2, 136-157.

Cranston, N.C. (2007). Through the Eyes of Potential Aspirants: Another View of the Principalsip. *School Leadership & Management*, 27,2,109-128.

Cranston, N. , Tromans, C. & Reugebrink, M. (2004). Forgotten leaders: What do we know about the deputy principalsip in secondary schools? *International Journal of Leadership in Education*, 7,3,225-242

Çelik, V. (2003). *Eğitimsel Liderlik*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.

Çinkır, Ş. (2000). Örgütlerde İnsan Kaynaklarının Geliştirilmesi. *Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi-Eğitim Araştırma ve Uygulama Merkezi İnsan Kaynakları Yönetim Eğitimi Programı Ders Notları*, Ankara.

Dağlı, A. (1996). *İlköğretim Okullarında Örgüt İklimi*. Ankara: Yayınlanmamış Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Dinçer, Ö. (1992). *Örgüt geliştirme*. İstanbul: Timaş Basım Ticaret ve Sanayii A.Ş.

Dorman, J.P. & Darbon T. (2003). Leadership Succession in New South Wales Catholic Schools: identifying potential principals. *Educational Studies*, 29,2/3, 127-139.

Ekşi, F. (2006). *Rehber Öğretmenlerin Okul İklimi Algıları ile Kaygı Düzeyleri Arasındaki ilişki üzerine bir araştırma*. İstanbul: Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.

Erdoğan, İ. (2000). *Okul yönetimi ve öğretim liderliği*, İstanbul: Sistem Yayıncılık.

Eren, E. (1996). *Yönetim ve organizasyon*. İstanbul: Beta Yayınları.

Fındıkcı, İ. (2004). *Yaşadıkça eğitim*. İstanbul: Hayat Yayıncılık İletişim Eğitim Hizmetleri.

- Genç, N.** (1994). Örgütsel Davranış, Karar Süreci ve Karşılıklı Etkileşim. *Atatürk Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 10,3-4, 379-383.
- Hersey, P. & Kenneth H. B.** (1979). *Management of organizational behavior*. Prentice Hall: New Jersey.
- İlgar, L.** (1996). *Eğitim yönetimi, okul yönetimi, sınıf yönetimi*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Kartal, S.** (2009). Türk Eğitim Sisteminde Eğitim Yönetiminin İlk Aşaması: Müdür Yardımcılığı Bir Model Önerisi. 11.01.2009 tarihinde <http://oc.eab.org.tr/egtconf/pdfkitap/pdf/51.pdf> internet adresinden erişilmiştir.
- Kağıtçıbaşı, Ç.** (1979). *İnsan ve insanlar*. İstanbul: Cem Ofset.
- Koçel, T.** (1998). *İşletme yöneticiliği*. 6. Baskı. İstanbul: Beta Yayınları.
- Lee, J. C. , Kwan, P. & Walker, P.** (2009). Vice-principalship:their responsibility roles and career aspirations. *International Journal of Leadership in Education*, 12,2, 187-207.
- MEB.** (2003). İlköğretim Kurumları Yönetmeliği. 20.12.2009 tarihinde <http://www.meb.gov.tr> internet adresinden erişilmiştir.
- MEB.** (2009). Ortaöğretim Kurumları Yönetmeliği, 20/12/2009 tarihinde <http://www.meb.gov.tr> internet adresinden erişilmiştir.
- MEB.** (2002). Mesleki ve Teknik Eğitim Kurumları Yönetmeliği, 20/12/2009 tarihinde <http://www.meb.gov.tr> internet adresinden erişilmiştir.
- Memişoğlu, S.P.** (2004). Lise Müdürlerinin Liderlik Özelliklerine İlişkin Öğretmen Görüşleri. XIII. Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayı, Malatya.
- Murphy, J. & Vriesenga, M.** (2006). Research on school leadership preparation in the United states: an analysis. *Schol Leadership & Management*, 26, 2, 183-195.
- Özdemir, A.** (2006). Okul Kültürünün Oluşturulması ve Çevreye Tanıtılmasında Okul Müdürlerinden Beklenen ve Onlarda Gözlenen Davranışlar. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 4, 4, 411-433.
- Özden, Y.** (1998). *Eğitimde dönüşüm*. Ankara: Pegem Yayınları.

- Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M.** (1996). *Örgütsel psikoloji*. Bursa: Ezgi Kitabevi Yayınları.
- Sackney, L. & Walker, K.** (2002). Canadian perspectives on beginning principals: their role in building capacity for learning communities. *Journal of Educational Administration*. 44, 4, 341-358.
- Summak, M.S. ve Özgan, H.** (2007). İlköğretim Okulu Müdürlerinin Yönetim Süreçlerini Kullanma Etkinlikleri İle Bazı Duygusal Sosyal ve Ruhsal Yeterlikleri Arasındaki İlişkin İncelenmesi (Kilis Örneği). *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*. 5, 2, 261-288.
- Sungur, N.** (1992). *Yaratıcı düşünce*. İstanbul: Özgür Yayıncılık.
- Şimşek, H. ve Yıldırım, A.** (1999). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Şişman, M.** (1994). *Örgüt kültürü*. Anadolu Üniversitesi Yayınları, No:32.
- Şişman, M.** (2002). *Eğitimde mükemmellik arayışı*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Şişman, M. ve Turan, S.** (2004). Eğitim ve Okul Yöneticiliği. In Y. Özden (Ed.) *Eğitim ve okul yöneticiliği*. Ankara: Pegem A.
- Şişman, M. ve Turan, S.** (2004). Dünyada Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesine İlişkin Başlıca Yönelimler ve Türkiye İçin Çıkarılabilecek Bazı Sonuçlar. 14/02/2010 Tarihinde http://www.tebd.gazi.edu.tr/arsiv/2004_cilt2/sayi_1/13-26.pdf adlı internet adresinden erişilmiştir.
- Taymaz, H.** (2000). *Okul yönetimi*. Ankara: Pegem Yayınları
- Taymaz, H.** (1997). *Uygulamalı okul yönetimi*. Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi yayınları No: 180.
- Terzi, Ş.R.** (1997). Milli Eğitim Bakanlığında Orta Kademe Eğitim Yönetici Adaylarının Görev Öncesi Hizmetiçi Eğitimi. *Milli Eğitim Dergisi* 1997, 133, 31-33.
- Terzi, A.R. ve Kurt, T.** (2005). İlköğretim Okulu Müdürlerinin Yöneticilik Davranışlarının Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığına Etkisi. *Milli Eğitim Dergisi*, 166, 33, 98-111.
- Toprakçı, E.** (2002). *Sınıf örgütünün yönetimi*. Ankara: Ütopya Yayınevi.

- Turan, S.** (2010). Liderlik Dersi Notları. *Yeditepe üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*.
- Türk, E.** (1999). *Milli Eğitim Bakanlığı'nda yapısal değişmeler ve Türk Eğitim Sistemi*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım Ltd. Şti.
- Türkmen, Ş.** (2003). *Okullarda yönetim etkinlikleri*. Ankara: Alp Yayınları.
- Türnüklü, A.** (2000). Eğitim Bilim Araştırmalarında Etkin Olarak Kullanılabilecek Nitel Bir Araştırma Tekniği: Görüşme. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, sayı: 24, 543-559
- Uluçay, M.R.** (2005). İlköğretim Okulu Müdürlerinin Tanımlanan Görevlerinin Okul Vizyonu Oluşturmadaki Etki Düzeyi. Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Walker, A. & Qian, H.** (2006). Beginning principals: balancing at the top of the greasypole. *Journal of Educational Administration*.44, 4, 297-309.
- Wren, Daniel A. & Don Voich** (1984). *Management process: Structure and behavior*. New York: John Wiley and Sons Inc.