

**OKUL MÜDÜR YARDIMCILARININ BAKIŞ AÇILARIYLA OKUL MÜDÜR
YARDIMCILIĞI GÖREVİ: BİR ÖZ DEĞERLENDİRME¹****SCHOOL VICE-PRINCIPALS' OPINIONS ABOUT THEIR PROFESSION: A SELF-
EVALUATION STUDY****Yrd.Doç.Dr. Akif KÖSE**Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Eğitim Bilimleri Bölümü,
akifkose@ksu.edu.tr, Kahramanmaraş/Türkiye**ÖZ**

Bu araştırmada okul müdür yardımcılığı görevine ilişkin okul müdür yardımcılarının görüşlerinin incelenmesi amaçlanmıştır. Araştırma nitel bir çalışma olup durum çalışması deseninde gerçekleştirilmiştir. Araştırma verileri, görüşme yöntemiyle ve araştırmacı tarafından oluşturulan yarı yapılandırılmış görüşme formundaki sorular aracılığıyla toplanmıştır. Kahramanmaraş ili merkezinde görevli 8 okul müdür yardımcısı araştırmanın örneklemini olarak belirlenmiş, yapılan görüşmelerden elde edilen veriler içerik analizi yöntemiyle analiz edilmiştir. Araştırma sonucunda müdür yardımcılarının kendi görevlerini en çok öğrenci, öğretmen, veli ve okul müdürü arasındaki koordinasyonu sağlama işi olarak tanımladıkları; okul müdür yardımcılığı görevinin eğitim öğretim açısından gerekli bir görev olduğu yönünde müdür yardımcılarının ortak bir görüş içerisinde buldukları; okul müdür yardımcılığı görevini yürüten kişilerde bulunması gereken yeterliliklerin kişisel yeterlilikler ve mesleki yeterlilikler şeklinde iki başlık altında değerlendirilebileceği; okul müdür yardımcılarının tamamına yakınının, okul müdür yardımcılarının öğretmenler arasında seçilmesi gerektiği yönünde görüşe sahip oldukları; okul müdür yardımcılarının görevleri ile ilgili olarak veli, öğrenci, öğretmen, personel, müdür/yönetim ve görev kaynaklı sorunlar yaşadıkları; okul müdür yardımcılarının tamamına yakınının müdür yardımcılarının seçiminde yazılı sınav yapılmasının gerektiğini düşündükleri, mülakatın yapılması gerektiğini düşünenlerin tamamının ise mülakatın objektif bir biçimde yapılması gerektiği yönünde beklentilerinin olduğu sonuçları ortaya çıkmıştır. Araştırmanın öneriler kısmında bu sonuçlara ilişkin öneriler sunulmuştur.

Anahtar Sözcükler: Eğitim Yöneticiliği, Okul Yöneticiliği, Müdür Yardımcılığı.

ABSTRACT

This study aims to examine opinions of vice- principals at schools with regard to their profession. The research is designed at case study and based on qualitative analysis of the results. Data were collected from 8 vice-principals working at schools in Kahramanmaraş city center through a semi-structured interview created by the researcher and analyzed through content analysis. Findings of the study demonstrated that vice- principals define their profession ensuring coordination among the students, the teachers, the parents and the school principal and they emphasized the importance of their profession in education and training. The qualifications required to be vice-principals were listed under two categories as personal qualifications and professional qualifications by the participants. As a conclusion, nearly all the participants are of the opinion that vice-principals should be chosen among teachers and a written exam should be done. The ones who think having interview as necessary for recruitment process mention that interviews should be conducted objectively. Problems regarding their profession were related to students, teachers, staff, and administrators. The study also discusses several practical implications and concludes with a few suggestions for further research.

Keywords: Educational Administration, School Administration, Vice- principals.

1. GİRİŞ

Eğitim sistemlerinin en kritik ögesinin okullar olduğu ifade edilebilir. Okulların, eğitim sistemleri açısından bu denli kritik bir unsur olmaları, eğitim sistemlerinin üretim faaliyetlerinin okullarda gerçekleşmesinden kaynaklanır. Nihai hedefi davranış kazandırma ve davranış değişikliği oluşturma olan eğitim sistemleri bu hedeflerini okullarda gerçekleştirebilmekte ya da gerçekleştirememektedirler. Bu yönüyle okulların başarısı eğitim sistemlerinin başarısı anlamını taşır.

¹ Bu makale çalışması 26-28 Ekim 2017 tarihleri arasında Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesinde düzenlenmiş olan III. Uluslararası Sosyal Bilimler Sempozyumu'nda sunulan sözlü bildirinin genişletilmiş halidir.

Birey açısından bakıldığında düşlenen geleceğe ulaşabilmenin, devlet açısından bakıldığında ise uluslararası var olabilme ve varlığını güçlü bir şekilde devam ettirebilmenin yolu eğitimden geçer. Eğitimi üreten ise fakülte, yüksekokul, enstitü, eğitim merkezi gibi tüm sistemlerin ortak adı olan okullardır (Başaran, 1996). Eğitimin bireysel ve toplumsal ereklerle ulaşabilmesi, toplumsal açık sistem olan ve adına okul denilen bu kurumların işlevselliğine bağlıdır. Bu bakımdan okulların amaçlarını gerçekleştirmesinin, eğitim sistemlerinin amaçlarını gerçekleştirmesi manasına geldiği rahatlıkla ifade edilebilir.

Okullar, kendileri için belirlenmiş olan amaçlarını gerçekleştirebildikleri ölçüde etkilidirler. Okulların bu amaçları gerçekleştirebilmelerini yani etkili olabilmelerini belirleyen birçok etken bulunmaktadır. Yönetim, yönetici, öğretmen, öğrenci, okulun bulunduğu sosyoekonomik çevre, eğitim politikaları, eğitim programları, öğretmen yetiştirme sistemi ve diğer birçok etken okul etkililiğinin önemli belirleyicileri olarak sayılabilir. Bu etkenler, sahip oldukları nicelik ve nitelik durumlarına göre eğitimi farklı şekillerde ve düzeylerde etkiler.

Balcı ve Aydın (2003) okulun etkililiğinin artırılmasının büyük ölçüde okul yöneticisinin liderlik özelliklerini taşımasına bağlı olduğunu ifade ederek okul etkililiğini belirleyen önemli bir etkenin yöneticinin sahip olduğu ya da olmadığı liderlik vasıfları olduğunu vurgularlar. Okul yöneticisi, okulu amaçları doğrultusunda yaşatmak (Bursalıoğlu, 2012) için eldeki madde ve insan kaynaklarını eşgüdümleyen kişidir. Bir diğer ifadeyle yönetme işini yapan kişidir. Yönetim ise en eski sanat ve en yeni bilim olarak değerlendirilen, insanlığın varoluşundan beri süregelen ve geçmişten günümüze hep değişerek gelen bir seyir izleyen olgudur (Memduhoğlu, 2013). Bu bakımdan yönetim işini gerçekleştirecek kişinin, hem yönetme işinin sanatkârı hem de yönetim disiplininin bilim yönünü kavramış olması beklenir.

Yönetimsel eylemler için güçlü yönetim bilgisine, liderliğe ve iletişim becerisine ihtiyaç vardır (Cemaloğlu, 2005). Okul yöneticilerinin belirlenen rolleri başarı ile oynayabilmeleri, yönetim alanında yetişmiş ve aranan nitelikleri kazanmış olmalarına bağlıdır. Eğitim yönetiminin bir alt sistemi olan okul yönetiminin bu alanda uzmanlaşmış kişilere verilmesi belirlenen hedeflere daha çabuk ulaşabilmeyi sağlar (Erol, 1995).

Eğitimi yönetecek olan okul yöneticilerinin yönetim sürecinde sergileyecekleri rol davranışları, görevleri ve yöneticilerden beklentiler, içinde bulunduğumuz yüzyılda giderek nicelik ve nitelik olarak farklılaşmaktadır (Korkmaz, 2005). Bu farklılaşma, eğitim liderliği rolünü okul yöneticilerinin en önemli rolü yapmaktadır (Özyılmaz, 2013). Okul yöneticileri, ancak bireysel ve mesleki nitelikleriyle diğerleri için iyi bir model olarak (Aslanargun ve Bozkurt, 2012) bu rolü icra edebileceklerdir. Aynı zamanda birer eğitim lideri olan okul yöneticilerinin; standartların oluşturulması ve iletilmesinden sorumlu olmanın ötesinde dış çerçevede de yerel beklentiler ve hesap verme anlayışı oluşturma, öğretmenlere ve diğer paydaşlara belirlenen amaçları tutturabilmeleri için profesyonel gelişme imkânları ve diğer destekleri sunma, onlarla işbirliği yapma, hedefleriyle tutarlı stratejileri hayata geçirebilmeleri için çalışanlara yardımcı olma, çalışanların ve öğrencilerin başarı kriterlerine odaklanmalarını sağlama zorunlulukları da bulunmaktadır (Balcı, 2011).

Okul yöneticileri gelecekte, insan ilişkileri konusunda daha fazla yeterli olma, birey ve grup davranışı üzerine odaklaşma, daha fazla teknolojiyi kullanma, işletme ve piyasa koşullarını iyi bilme, daha fazla kolektif zekâyı işe koşma, örgütsel vatandaşlık ve okul içi demokrasi üzerine yoğunlaşma, farklılıkların yönetimi hakkında yeterli bilgi sahibi olma, yerinden yönetim ve planlamayı öğrenme, yaşam boyu eğitim konusunda kendilerini yetiştirme, stres yönetimini bilme, öğretim teknikleri konusunda yeterli olma, evrensel değerleri anlama, kalite yönetimi ve medyayı kullanabilme konusunda yeterli olma becerilerine ihtiyaç duyacaklardır (Cemaloğlu, 2005). Diğer taraftan okul yöneticileri, eğitsel başarının sağlanmasında ana unsur olan öğretmen kalitesini (Harris ve Sass, 2010) arttırabilme gibi önemli bir işlevi yerine getirme yetkinliğine ve yeterliliğine sahip olmalıdırlar. Bu bakımdan günümüz okul yöneticilerinden eğitimin lokomotifleri olmaları gibi üst düzey bir beklentinin varlığı da söz konusudur.

Eğitim sistemleri açısından okul yöneticilerinin önemli olan bu yeri, okul yöneticilerin seçimi ve yetiştirilmesi sürecini de önemli kılmakta, yönetici seçme ve yetiştirme işini eğitim sistemleri açısından önemli bir tartışma konusunu yapmaktadır. Okul yöneticilerinin seçimi ve yetiştirilmesi konusunun toplumlar ve eğitim sistemleri açısından önemli ve tartışılan bir konu olması ise günümüzde bir gereklilik olarak görülmektedir. Bu konunun tartışmasını zorunluluk olarak görmeyen toplumlar ve eğitim sistemleri, profesyonel yöneticilerin yetişmesini sağlayacak nitelikli süreçlerin arayışına giremeyecek ve yönetici seçme-yetiştirme süreçlerini çağın gerektirdiği gibi ve sağlıklı bir biçimde gerçekleştiremeyeceklerdir. Bu da okulların başarılarını sağlayamama gibi bir durumu beraberinde getirecektir. Oysa okullarının başarısını artırarak çağı yakalamak iddiasında olan toplumlar, okulları yönetecek profesyonellerin yetiştirilmesinde çağın gerisinde kalamazlar (Karip ve Köksal, 1999).

Türk eğitim tarihinde, yönetici yetiştirme ile ilgili ciddi uygulamalara karşın, okul yöneticisi yetiştirme ve atama ile ilgili olarak kayda değer bir uygulama bulunmamakta, okul yöneticilerinin, öğretmenler arasından seçilmesi ve atanması uygulaması “meslekte aslanan öğretmenlik” gerekçesiyle ve biçim değiştirerek devam etmektedir (Cemaloğlu, 2005). Gelişmekte olan ülkelere bakıldığında genellikle okul yöneticiliğine atanma öncesi yetiştirme programlarının olmadığı görülmekte, okul yöneticiliğine atanmak için öğretmenlik yapmış olmak ve bir üniversite derecesine sahip olmak temel koşul olarak görülmekte, başarılı öğretmenler arasından atanan okul yöneticilerinin hizmet içi yetiştirme programları ile yetiştirilmesi, yöneticilerin eğitiminde uygulanan en yaygın yöntemler olarak karşımıza çıkmakta, Türkiye’de de buna paralel bir uygulama ile okul yöneticilerinin atandığı ve yetiştirildiği görülmektedir (Karip ve Köksal, 1999).

Türkiye’de yönetici seçme ile ilgili olarak hâlihazırdaki uygulamaya bakıldığında ise okul yöneticilerinin görevlendirilmesine ilişkin iş ve işlemlerin 22 Nisan 2017 tarihli ve 30046 Sayılı Resmi Gazetede yayımlanmış olan “Millî Eğitim Bakanlığına Bağlı Eğitim Kurumlarına Yönetici Görevlendirme Yönetmeliği” çerçevesinde yürütüldüğü anlaşılmaktadır (MEB, 2017). Bu yönetmeliğin 5. maddesinde yönetici olarak görevlendirilebilmenin genel şartları arasında “Yükseköğretim mezunu olmak, değerlendirme başvurusunun son günü itibarıyla Bakanlık kadrolarında öğretmen olarak görev yapıyor olmak, görevlendirileceği eğitim kurumu ile aynı türdeki eğitim kurumlarından birine öğretmen olarak atanabilecek nitelikte olmak ve görevlendirileceği eğitim kurumu ile aynı türdeki eğitim kurumlarından birinde aylık karşılığında okutabileceği ders bulunmak, değerlendirme başvurusunun son günü itibarıyla, son dört yıl içinde adli veya idari soruşturma sonucu yöneticilik görevi üzerinden alınmamış olmak” şartlarının arandığı görülmektedir. Aynı yönetmeliğin 7. maddesinde ise müdür yardımcısı olarak görevlendirilebilmek için “Bakanlığın şube müdürü veya daha üst unvanlı kadrolarında görev yapmış olmak, adaylık dâhil en az dört yıl öğretmen olarak görev yapmış olmak (müdür başyardımcılığı veya müdür yardımcılığı görevleri boş bulunan eğitim kurumlarına müdür başyardımcısı veya müdür yardımcısı olarak görevlendirilmek için üç katı kadar adayın değerlendirme başvurusunda bulunmaması hâlinde, bu maddenin birinci fıkrasının (c) bendindeki süre iki yıla düşürülür)” şartlarından en az birinin gerçekleşmiş olmasının yeterli olacağı ifade edilmektedir.

Bahse konu yönetmeliğin tanımlar kısmına bakıldığında yönetici ile ilgili olarak “*Yönetici: Millî Eğitim Bakanlığına bağlı her derece ve türdeki örgün ve yaygın eğitim kurumlarında müdür, müdür başyardımcısı ve müdür yardımcısı görevlerini 657 sayılı Kanununun 88 inci ve 652 sayılı Kanun Hükmünde Kararnamenin 37. maddelerine göre ikinci görev kapsamında yürütenler*” şeklinde bir tanımlamanın olduğu ve yönetici olarak müdür, müdür başyardımcısı, müdür yardımcısı tanımlamalarının yapıldığı da görülmektedir. Mevzuat açısından bakıldığında eğitim yöneticisi tanımı içerisinde sadece okul müdürlerinin değil okul müdür başyardımcıları ile müdür yardımcılarının da yer aldığı anlaşılmaktadır.

Türkiye’de okul yöneticisi denildiği zaman akla ilk gelenin genellikle okul müdürleri olduğu ifade edilebilir. Bu durumun eğitim yönetimi alan yazınına da büyük ölçüde yansıdığı söylenebilir. Bu araştırma kapsamında taranmış olan alan yazın incelendiğinde okul yönetimi ve yöneticiliği başlığı ile ilgili yapılmış olan birçok araştırmanın bulunduğu görülmektedir. Bu araştırmaların bir kısmının doğrudan “okul müdürü” başlığı altında ilgili konuları inceleyen çalışmalar olduğu, bir kısmının ise eğitim yöneticiliği unvanı altında yapılan ancak eğitim yöneticiliği olarak sadece okul müdürlüğünü ifade eden ve okul müdürlerini kapsayan çalışmalar olduğu görülmektedir (Akçadağ, 2014; Aküzüm, 2017; Altın ve Vatanartıran, 2014; Aslanargun ve Bozkurt, 2012; Büte ve Balcı, 2010; Cemaloğlu, 2005; Çınkır, 2010; Ekinci, 2010; Erol, 1995; Korkmaz, 2005; Memduhoğlu ve Meriç, 2014; Özgan ve Aslan, 2008; Özmen ve Kömürlü, 2010; Öztürk ve Aksoy, 2017) Buna karşın eğitim yöneticiliği kavramının geçtiği araştırmaların az sayıdaki bir kısmında ise okul müdürlerinin, okul müdür başyardımcılarının ve okul müdür yardımcılarının eğitim yöneticisi kavramı içerisinde değerlendirilerek ilgili konuların çalışıldığı görülmektedir (Ada, 2000; Demirtaş, Üstüner ve Özer, 2007). Bu durum, gerek teorik açıdan gerekse uygulama açısından eğitim yöneticisi kavramından ilk anlaşılanın okul müdürleri olduğu kanısını kuvvetlendirmektedir.

Eğitim yöneticilerinin konu edildiği araştırmaların büyük oranda okul müdürleri üzerine yoğunlaşmış olması ve uygulamada da eğitim yöneticisi olarak okul müdürlerinin ön planda bulunması okul müdür yardımcılarının eğitim yöneticisi olarak daha geri planda görüldükleri şeklinde bir yorumlama yapmayı zorunlu kılmaktadır. Oysa okul müdür yardımcılarını mevzuat açısından eğitim yöneticisi olarak tanımlanmaktadır. Ayrıca okul müdür yardımcılarını, okul müdürlerinin sorumlu oldukları alanlarla ilgili olarak yönetime yardımcı olmakta, görev alanlarıyla ilgili olarak müdür adına yönetim görevini yerine getirmektedirler. Bu bakımdan okul müdürleri için gerekli olan yeterlilikler okul müdür yardımcılarını için de aranmakta, okul müdürlerinin sergilemek durumunda oldukları rol ve davranışların okul müdür yardımcılarını

tarafından da sergilenmesi gerekmektedir. Okullarda yönetim işinin önemli bir kısmını üstlenen okul müdür yardımcılarının gerçekleştirdikleri yönetsel faaliyetlerin sadece mevzuat gereği yapılan rutin işlerle sınırlı olmaması, eğitimi yöneten kişiler olarak eğitim sürecinde eğitsel ve öğretimsel liderlik yapmaları beklenmektedir.

Bir eğitim yöneticisi olarak müdür yardımcıları, sadece formalite ve yazışma işlerini görmeye kalmayıp okulun yönetiminde etkili olmalıdırlar. Bu konuda okul müdürleri okulun eğitim politikasının belirlenmesi ve bunun uygulanmasında müdür yardımcılarını yetkilendirerek onların bilgi ve becerisinden gerektiği gibi yararlanmaya çalışmalı, onlara söz hakkı tanımak yoluyla kurum içi öğeleri bütünleştirerek onları eğitim lideri konumuna yükseltmelidir (Özyılmaz, 2013).

Eğitim yöneticileri, yönetim süreçlerinin sağlıklı bir biçimde işletilmesinden ve örgütsel amaçlara ulaşılmasından sorumludurlar. Yöneticiler bu sorumlulukları mevzuatın belirlediği ölçüler sınırlılığında yerine getirirler. Yöneticileri mevzuat bekliliğinden çıkararak şey ise yönetsel amaçlara ulaşma derecesini en üst düzeye ulaştırmak adına onların sergiledikleri liderlik davranışlarıdır. Çalışanların işlerine gönülden adanmaları ve ekstra rol davranışlar sergilemelerinde, bütün paydaşların okulu benimsemelerinde, öğrencilerin okula sevecek ve isteyerek gelmelerinde, okulun hayatın kendisi olduğunun hayata dönük eğitsel çalışmalarla ortaya konulmasında yöneticilerin liderlik yeterliklerine sahip olmalarının önemli bir yeri bulunmaktadır. Okul yöneticiliğinin bu öneminden dolayı okul müdürlerini kapsayan farklı birçok araştırma yapılmıştır. Yöneticilik görevini icra eden okul müdür yardımcılarını kapsayan sınırlı sayıda araştırmanın olması ise bu araştırmanın yapılması gerektiği düşüncesini doğurmuştur. Bu araştırmanın, okul müdür yardımcılığı görevine ilişkin yapılmış sınırlı sayıda alan yazına ve uygulayıcılara bu yönüyle katkı sunacağı düşünülmektedir.

1.1. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı okul müdür yardımcılarının okul müdür yardımcılığı görevine ilişkin görüşlerini ortaya koymaktır.

Bu amaçla aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır:

1. Okul müdür yardımcıları, okul müdür yardımcılığı görevini nasıl tanımlamaktadırlar?
2. Okul müdür yardımcılığı görevinin eğitim öğretim açısından gerekliliğine, gerekli ise bunun nedenlerine ilişkin okul müdür yardımcılarının görüşleri nelerdir?
3. Okul müdür yardımcılarının görüşlerine göre bir okul müdür yardımcısında hangi yeterliliklerin bulunması gerekmektedir?
4. Okul müdür yardımcılarının öğretmenler arasından seçilmesinin uygun olup olmadığına ve bunun nedenlerine ilişkin okul müdür yardımcılarının görüşleri nelerdir?
5. Okul müdür yardımcılarının görüşlerine göre okul müdür yardımcılığı görev süreçlerinde hangi sorunlarla karşılaşmaktadırlar?
6. Okul müdür yardımcılarının seçilmesine dönük olarak okul müdür yardımcılarının önerileri nelerdir?

2. YÖNTEM

Araştırmanın bu bölümünde araştırmanın modeli, örneklem, veri toplama aracı (verilerin toplanması, veri analizi, güvenilirlik ve geçerlik) çalışmalarına yer verilmiştir.

2.1. Araştırmanın Modeli

Bu çalışma, nitel araştırma yaklaşımına göre tasarlanmış olup durum çalışması deseniyle gerçekleştirilmiştir. Durum çalışması deseni; bir olayın yoğun bir şekilde çalışılmasıyla ilgili olup bir duruma ilişkin etkenler bütüncül bir yaklaşımla araştırılır ve ilgili durumu nasıl etkiledikleri ve ilgili durumdan nasıl etkilendikleri üzerine odaklanılır (Yıldırım & Şimşek, 2013), bu desen görüşmeler ile elde edilen verilerin derinlemesine ve boylamsal olarak incelenmesini içerir (Glesne, 2013).

2.2. Örneklem

Araştırmada, olasılık temelli örneklem yöntemlerinden tabakalama ve küme örnekleme yöntemleri kullanılmıştır. Tabakalama örnekleme yöntemi ile okulöncesi, ilkököl, ortaokul ve lise kademeleri birer tabaka; bu tabakalardaki her bir okul küme örnekleme yöntemine göre bir küme olarak kabul edilmiştir. Her bir tabakadan ikişer okul seçkisiz yöntemle belirlenerek araştırma örneklemine dâhil edilmiştir. Her öğretim kademesinde kendileriyle görüşme yapılacak olan müdür yardımcılarında birisi kadın diğeri erkek olacak

şekilde örneklem oluşturulmuştur. Araştırma örneklemini oluşturan müdür yardımcılarında M1'den başlayarak M8'e kadar isimler verilmiştir. Araştırma örneklemine ait bazı demografik özellikler Tablo 1'de sunulmuştur.

Tablo 1. Araştırma Örneklemine Ait Bazı Demografik Özellikler

Katılımcılar	Cinsiyet	Eğitim Durumu	Branş	Görevli Olduğu Kurum	Müdür Yardımcılığına Atanma Şekli	Müdür Yard. Kıdemi
M1	Kadın	Lisans	Okul Öncesi	Anaokulu	Görevlendirme	1 Yıl
M2	Erkek	Lisansüstü	Okul Öncesi	Anaokulu	Mülakat	7 Yıl
M3	Kadın	Lisans	Sınıf Öğr.	İlkokul	Görevlendirme	3 Yıl
M4	Erkek	Lisansüstü	Sınıf Öğr.	İlkokul	Görevlendirme	4 Yıl
M5	Kadın	Lisans	Tek. Tasr.	Ortaokul	Görevlendirme	3 Yıl
M6	Erkek	Lisans	Tek. Tasr.	Ortaokul	Sınav	3 Yıl
M7	Kadın	Lisans	Biyoloji	Lise	Görevlendirme	2,5 Yıl
M8	Erkek	Lisans	T.D. ve Ed.	Lise	Görevlendirme	1 Yıl

2.3. Veri Toplama Aracı

Araştırma verileri görüşme yöntemi ile elde edilmiştir. Veri toplamak amacıyla araştırmacı tarafından hazırlanan yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılmıştır. Bu formda, araştırma örneklemine açık uçlu 6 soru yöneltilmiştir. Görüşme formunda yer alan sorular oluşturulurken araştırmanın amacı ve alt problemleri göz önünde bulundurulmuş ayrıca alan yazın taramasından faydalanılmıştır. Yarı yapılandırılmış görüşme formunda yer alan soruların araştırma konusunu kapsayıp kapsamadığını belirlemek amacıyla Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Bölümünde görevli iki akademisyenin (Doç. Dr. Gülay BEDİR, Yrd. Doç. Dr. Erkan Hasan ATALMIŞ) görüşlerine başvurulmuş, uzman görüşleri doğrultusunda araştırma sorularına son halleri verilerek araştırma örnekleminde bir müdür yardımcısı ile ön uygulama yapılmıştır. Ön uygulama neticesinde araştırma sorularının açık, anlaşılır ve amaca hizmet eder nitelikte olduğu değerlendirilmiştir. Ön uygulamadan sonra araştırma sorularında herhangi bir değişikliğe gidilmeden bu haliyle araştırma örneklemine uygulanabileceği yönünde görüş oluşmuştur. Ön uygulama kapsamında bir müdür yardımcısı ile yapılan görüşmeden elde edilen veriler, asıl uygulamadan elde edilen veriler kapsamında değerlendirilerek araştırma verisi olarak kullanılmıştır.

2.4. Verilerin Toplanması

Araştırma verilerinin toplanabilmesi amacıyla Kahramanmaraş İl Milli Eğitim Müdürlüğünden gerekli izin alındıktan sonra katılımcılarla 06/09/2017 tarihi ile 12/09/2017 tarihi arasında farklı gün ve saatlerde görüşmeler yüz yüze gerçekleştirilmiştir. Görüşmeler öncesinde katılımcılara çalışmanın amacı anlatılmış, yapılan görüşmenin bilimsel veri olarak kullanılmasının dışında başka bir amaçla kullanılmayacağı bilgileri verilmiştir. Görüşmeler, araştırmacı tarafından görüşme formları üzerine yazılarak veri kaydedilmesi işlemi gerçekleştirilmiş, veriler daha sonra elektronik ortama aktarılmıştır. Okul müdür yardımcısı ile yapılan görüşmeler, müdür yardımcılarının görevli oldukları kurumlarda gerçekleştirilmiştir. Araştırma örneklemindeki her bir kişi ile yapılan görüşmeler yaklaşık 30'ar dakika sürmüştür.

2.5. Veri Analizi

Araştırma verilerinin analizinde içerik analizi yöntemi kullanılmıştır. İçerik analizi yöntemi görüşmeler sonucunda elde edilen verilerin önce kavramsallaştırılmasını daha sonra da ortaya çıkan kavramlara göre mantıklı bir biçimde düzenlenmesini ve buna göre veriyi açıklayan temaların saptanmasını gerektiren bir yöntemdir (Yıldırım ve Şimşek, 2011). Araştırmacı tarafından yapılan ilk okuma sonunda araştırma verilerinden kodlar elde edilmiş, birinci okuma sonunda elde edilen kodlardan bazıları ikinci okumadan sonra değiştirilmiştir. Oluşturulan kodların hangi temalar altında toplanabileceği belirlenmiştir.

Araştırma verilerinin bir kısmı (3. alt probleme ait veriler) içerik analizi yöntemi konusunda yeterliliği bulunan başka bir akademisyen (Doç. Dr. Gülay BEDİR) tarafından da kodlama ve tema oluşturma çalışmasına tabi tutulmuştur. Araştırmacı ve uzman akademisyen tarafından araştırma verilerinin bir kısmı üzerinde ayrı ayrı yapılan kodlamalar ve oluşturulan temaların karşılaştırması yapılmış, oluşturulan kodlara ve temalara son şekli verildikten sonra kodlara ilişkin frekans tabloları oluşturulmuştur.

2.6. Güvenirlik ve Geçerlik

Araştırma kapsamında, araştırmanın yöntem ve aşamaları açık ve anlaşılır bir biçimde açıklanmaya çalışılmış, verilerin toplanması, toplanan verilerin analiz edilmesi ve yorumlanması hakkında detaylı bilgiler

sunulmuştur. Bu hususlar araştırmanın dış güvenilirliğini sağlayan hususlar olarak görülmektedir. Araştırma soruları açık bir biçimde ifade edilmiş, araştırma verileri soruların gerektirdiği biçimde ayrıntılı ve amaca uygun bir biçimde toplanmaya çalışılmış, araştırmacı tarafından tamamı kodlanan verilerin bir kısmı alan uzmanı farklı bir kişi tarafından da kodlanmış ve oluşan iki ayrı kodlamanın karşılaştırılması yapılmıştır. Bu çalışmalar ise araştırmanın iç güvenilirliğini sağlayan nitelikler olarak değerlendirilmiştir (Yıldırım & Şimşek, 2011). Araştırma verilerinin bir kısmı üzerinde alan uzmanı bir diğer akademisyen tarafından yapılan kodlamalar ile aynı kısım üzerinde araştırmacı tarafından yapılmış olan kodlamalar karşılaştırılmıştır. Elde edilen kodların benzer ve uyumlu olduğu görülmüş, böylece araştırma kodlamalarının tutarlı olduğu kanaati oluşmuştur. İki ayrı araştırmacı tarafından yapılan bu kodlamalardan elde edilen toplam kod sayıları belirlenmiş, kodlamalar arasındaki uyumun yüzdeliğini belirlemek için Emmer & Millett (1970) tarafından geliştirilen formül kullanılmıştır (Akt. Selçuk, 2000):

$$\text{Yüzdelik Uyum} = 100 \left(1 - \frac{A - B}{A + B} \right)$$

Verilerin bir kısmı üzerinde araştırmacı tarafından yapılmış olan veri analizi sonucu elde edilen kod sayısının 20, kodlama yapan diğer akademisyen tarafından yapılan veri analizi sonucunda elde edilen kod sayısının 25 olduğu görülmüştür. Bu durumda;

$$\text{Yüzdelik Uyum} = 100 \left(1 - \frac{25 - 20}{25 + 20} \right) \quad \text{Yüzdelik Uyum} = \% 88$$

Yapılan iki ayrı kodlama arasındaki uyum oranının $\geq \%75$ olması gerektiği (Emmer & Millett, 1970; Akt. Selçuk, 2000) dikkate alındığında uyum düzeyinin % 88 olması kodlamalar arasında bir tutarlılığın ve uyumun olduğunu, bu bakımdan verilerin güvenilir olduğunu göstermektedir.

Araştırma bulgularının katılımcı görüşlerine yer verilerek doğrudan alıntılarla desteklenmesi, bulgularının kendi içinde tutarlılık göstermesi, araştırma örneğine ait özelliklerin tanımlanmış olması durumları araştırmanın geçerliliğini arttıran diğer özellikler olarak değerlendirilmiştir.

3. BULGULAR

3.1. Okul Müdür Yardımcılığı Görev Tanımı

Okul müdür yardımcılarının, okul müdür yardımcılığı görevine ilişkin yaptıkları tanımlamalar içerik analizine tabi tutulmuş ve analiz sonucu ulaşılan tema ve kodlar Tablo 2’de sunulmuştur.

Tablo 2. Okul Müdür Yardımcılığı Görevine İlişkin Tanımlamalar

	Frekans	
Okul Müdür Yardımcılığı Görev Tanımı	Paydaşlar arasındaki koordinasyonu ve idareyi sağlama işi	4
	Büro memurluğu, bürokratik işler	3
	Okuldaki bütün işleri çekip çevirme işi	2
	Okuldaki her ihtiyaç ve eksikliği düşünüp giderme işi	2
	Yorucu ve yoğun bir iş	1
	Para işleri ile ilgilenme işi	1
	Okul bekçiliği	1
	Okulu sahiplenme işi	1
	Ders programlarını düzenleme işi	1
	Öğretmenlerin nöbet görevlerini düzenleme işi	1
	Müdüre destek olma işi	1
	Okulu yönetme işi	1
	Öğrenciye rol model olma işi	1
	İlkokullarda yapılabilecek bir iş	1
	Ortaokul ve liselerde yapılmayacak bir iş	1
Her öğretmenin yapması gereken bir görev	1	
Toplam	23	

Tablo 2’den anlaşılacağı üzere okul müdür yardımcılarının, okul müdür yardımcılığı görevini en fazla öğrenci, öğretmen, veli ve müdür arasındaki koordinasyonu sağlama ve bunları idare etme işi olarak tanımladıkları görülmektedir. Bunun dışında müdür yardımcıları, yaptıkları görevi daha çok sırasıyla büro memurluğu, bürokratik işlerle uğraşma, okulun bütün işlerini çekip çevirme ve okuldaki ihtiyaç ve eksikliklerle uğraşma görevi olarak tanımlamaktadırlar. Okul müdür yardımcılarının yaptıkları tanımlamalara bakıldığında müdür yardımcılarının kendi görevlerini zor, yorucu ve yoğun bir görev olarak

gördükleri ifade edilebilir. Okul müdür yardımcıları okuldaki hemen hemen bütün işlerden haberdar olmaları gerektiğini ve bu işlerden sorumlu olduklarını ifade etmektedirler.

Okul müdür yardımcılarının görevlerine ilişkin tanımlamalar bir bütün olarak değerlendirildiğinde, müdür yardımcılarının okul müdür yardımcılığı görevini daha çok okuldaki planlama/programlama ve parasal işler gibi büro işleriyle tanımladıkları ifade edilebilir.

Okul müdür yardımcılarının bu konu hakkındaki söylemlerine örnek olabilecek bazı alıntılara aşağıda yer verilmiştir:

“Yoğunluk içeren ve her öğretmenin yapması gereken bir görev olarak değerlendiriyorum.”(M1)

“Okul müdür yardımcılığı eşittir büro memurluğu. Okul müdürü ve öğretmenler arasında diyalogu kuran kişi olarak görüyorum.” (M2)

“Okul müdür yardımcıları bir okuldaki işleri çekip çevirendir. Bir okulda işler tamsa okul müdür yardımcısı işini tam yapmıştır, eksikse eksik yapmıştır.”(M4)

“Okulun bütün evrak işlerini yapan, öğretmenlerin ders dağılımı, nöbet gibi görevlerini düzenleyen, yönetimde müdüre destek olan kişidir.”(M6)

“Okul müdür yardımcılığı eğitimden çıkıp bürokrasiye girmek demektir. Eğitimci yönümüz ikinci plana atılıyor. Evrak işleriyle uğraşıyorsunuz.” (M8)

3.2. Okul Müdür Yardımcılığı Görevinin Eğitim Öğretim Açısından Gerekliliği

Okul müdür yardımcılığı görevinin eğitim öğretim açısından gerekliğine ve bunun sebeplerine ilişkin müdür yardımcılarının görüşlerinden elde edilen veriler üzerinde içerik analizi yapılmış, analiz sonucunda ulaşılan tema ve kodlar Tablo 3’te sunulmuştur.

Tablo 3. Okul Müdür Yardımcılığı Görevinin Eğitim Öğretim Açısından Gerekliliği ve Nedenleri

	Frekans	
<i>Gereklidir</i>	8	
<i>Gerekli değildir</i>	0	
	Toplam	
	8	
Gerekliliğin Nedenleri	Müdür yardımcılarının kaynaştırıcı ve uzlaştırıcı rollerinden	5
	Okul müdürünün tek başına yetersiz kalacağından	3
	Eğitim ve öğretimi düzenleyen bir görev olmasından	3
	Ara yönetici ihtiyacından	1
	Müdür yardımcılarının öğretmeni anlayabilmelerinden	1
	Koordineli çalışabilmek için	1
	Öğrenci takibinin yapılabilmesi için	1
	Okul paydaşlarının müdürle doğrudan muhatap olunmasını engellemek için	1
	Toplam	16

Tablo 3’e bakıldığında okul müdür yardımcılığı görevinin eğitim öğretim açısından gerekli bir görev olduğu, görüşlerine başvuru bütün müdür yardımcıları tarafından ifade edilmiştir. Okul müdür yardımcıları, okul müdür yardımcılığı görevinin eğitim öğretim açısından gerekli olmasını en çok; öğrenci, veli, öğretmen ve müdür arasında kaynaştırıcı ve uzlaştırıcı olarak bir köprü görevi görmelerine, okul müdürlerinin tek başlarına okulu idare edemeyeceklerine ve müdür yardımcılığı görevinin eğitim ve öğretimi düzenleyici bir görev olmasına dayandırmışlardır.

Okul müdür yardımcılarının bu konu hakkındaki ifadelerine örnek olabilecek bir kısım alıntılar aşağıda sunulmuştur:

“... Öğretmen-veli, öğretmen-idareci arasında köprü görevi görmektedir.” (M1)

“Eğitim öğretimi düzenleyen kişi müdür yardımcısıdır. Bu bakımdan müdür yardımcılığı gerekli bir görevdir.”(M2)

“İşin içinden gelen insanlar olduklarından dolayı öğretmenleri anlayabilmelerinden...”(M4)

“Kesinlikle gerekli bir görevdir. En büyük kaynaştırıcı, uzlaştırıcı olarak görüyorum bu görevi.” (M5)

“Öğretmenler ve müdür arasında köprü görevi görür. Köprü ne kadar sağlam olursa verimlilikte o kadar artar.”(M6)

“Öğretmen, öğrenci, veli müdürle muhatap olmamalıdır. Müdür yardımcısı yeri geliyor veliyi yeri geliyor öğretmeni sakinleştiriyor. Biz burada bir tamponuz.”(M7)

“Okuldaki bütün planlama ve bürokratik işleri müdür yardımcısı yapar. Bu işlerin yapılması gerekir. Müdür yardımcıları olmazsa bu işleri müdür yapacaktır ve kendi yaptığı işini denetleyen olacaktır. Bu da yetişememe problemini doğuracaktır.”(M8)

3.3. Okul Müdür Yardımcılarında Bulunması Gereken Yeterlilikler

Okul müdür yardımcılığı görevini yürüten kişilerde bulunması gereken yeterliliklerin neler olması gerektiğine ilişkin olarak elde edilen veriler içerik analizine tabi tutulmuş, analiz sonucunda ulaşılan temalar ve kodlar Tablo 4’te sunulmuştur.

Tablo 4. Okul Müdür Yardımcılarında Bulunması Gereken Yeterlilikler

	Frekans	
Kişisel Yeterlilikler	İnsan ilişkileri ve iletişim becerisi	6
	Aktiflik ve çalışkanlık	2
	İkna kabiliyeti	2
	Oturmuş bir kişilik ve karakter	1
	Adil olma	1
	Görevini sahiplenme	1
	Vicdani davranabilme	1
	Vizyonerlik	1
	Liderlik becerisi	1
	Gelişime ve yeniliğe açıklık	1
	Gerektiğinde tavrını koyabilme	1
	Girişken bir yapı	1
	Toplam	19
	Mesleki Yeterlilikler	Frekans
Mevzuat ve resmi yazışmalar konusunda yeterlilik		6
Öğretmenlik tecrübesi		2
Teknoloji okuryazarlığı		2
Branşında yeterlilik		1
Bulunduğu makamı temsil edebilme		1
Görev yaptığı okulun, branşına uygun olması		1
Farklı çevrelerde görev tecrübesi		1
Toplam	14	

Okul müdür yardımcılığı görevini yürüten kişilerde bulunması gereken yeterlilikler; kişisel yeterlilikler ve mesleki yeterlilikler temaları altında incelenmiştir. Kişisel yeterlilikler temasına bakıldığında müdür yardımcılarında olması gereken yeterliliklerin en fazla, insan ilişkileri ve iletişim yeterlilikleri olması gerektiği yönünde görüşün olduğu görülmektedir. Müdür yardımcılarının aktif ve çalışkan olmaları, ikna kabiliyetine sahip olmaları da kişisel yeterliliklerden en fazla ifade edilen yeterlilikler arasında olduğu belirtilebilir.

Okul müdür yardımcılarının sahip olmaları gereken mesleki yeterliliklere bakıldığında katılımcıların tamamına yakını tarafından ifade edilen mesleki yeterliliğin; mevzuata hâkim olma ve resmi yazışmalar konusundaki yeterlilik olduğu görülmektedir. Müdür yardımcıları, öğretmenlik tecrübesine sahip olmayı, teknoloji okuryazarı olmayı, branşında yeterli olmayı, temsil yeteneğine sahip olmayı da müdür yardımcılarında bulunması gereken yeterlilikler olarak değerlendirmektedirler.

Okul müdür yardımcılarının, müdür yardımcılarında bulunması gereken yeterliliklere ilişkin görüşlerine örnek olabilecek bir kısım alıntılar aşağıda belirtilmiştir:

“Bence mevzuata hâkim olması, teknoloji okuryazarlığına ve iletişim becerisine sahip olması gerekiyor. Kişilik ve karakterinin oturmuş olması, insan ilişkilerinde yeterli beceriye sahip olması ve girişken bir yapısı olması gerekir.” (M2)

“Öncelikle daha önce öğretmenlik yapmış olmalıdır. ... İnsan ilişkilerinin çok iyi olması gerekiyor. Müdür yardımcısının iki yüzü olmalı, bir yüzü insan yüzü bir de diğer yüzü. Bunları gerektiğinde ortaya çıkarmaya çekinmemelidir.”(M4)

“Bir kere mevzuat açısından yeterli olmalıdır. Yaptığımız iş resmi iştir. Eğitim öğretim geçmişi olmalı, iyi bir öğretmenlik geçmişi olmalıdır. Bu yüzden alanında yeterlilik, vicdanlılık, görevini sahiplenme gerekmektedir..”(M5)

“Yönetim görevinde bulunduğu için yöneticilerin sahip olması gereken vizyona, liderlik becerilerine, iletişim becerilerine sahip, mevzuata hâkim olmalıdır. Kişilerarası etkileşimi sağlayabilmelidir. Farklı sosyoekonomik çevrelerde bulunan okullardaki görevleri yapabilecek tecrübeye sahip olmalıdır.”(M6)

“Sabır, insan ilişkilerinde iyi, güler yüzlü olmak zorundadır., ikna edici, çalışkan ve mevzuata hakim olmalıdır.” (M7)

“... resmi yazışmaların nasıl yapıldığına ilişkin yeterliliği olmalı, velilerle iletişim kurduğu için diksiyonu düzgün olmalı, ikna kabiliyeti olmalı.”(M8)

3.4. Okul Müdür Yardımcılarının Öğretmenler Arasından Seçilmesinin Uygun Olup Olmadığı ve Bunun Nedenleri

Okul müdür yardımcılarının öğretmenler arasından seçilmesinin uygun olup olmadığına ve bunun nedenlerine ilişkin müdür yardımcılarının görüşlerinden elde edilen veriler üzerinde yapılan içerik analizi sonucunda ulaşılan tema ve kodlar Tablo 5’te sunulmuştur.

Tablo 5. Okul Müdür Yardımcılarının Öğretmenler Arasından Seçilmesinin Uygunluk Durumu ve Nedenleri

		Okul Müdür Yardımcılarının Öğretmenler Arasından Seçilmesi Uygun mudur? Neden?	Frekans
		<i>Uygun dur</i>	7
Nedenler		İşin mutfağında gelmiş olmaları	5
		Olaylara eğitimci gözüyle bakabilmeleri	2
		Öğretmenleri anlayabilmeleri	2
		Öğrencilere pedagojik yaklaşabilmeleri	1
		Paydaşlar arasındaki iletişimi sağlayabilmeleri	1
		Dışarıdan birinin sadece mevzuat açısından olaylara bakacağı	1
		Toplam	12
		<i>Uygun Değildir</i>	1
Neden		İdareciliğe geçtikten sonra meslektaşlarıyla problem yaşama	1
		Toplam	1

Tablo 5 incelendiğinde okul müdür yardımcılarının tamamına yakınının okul müdür yardımcılarının öğretmenler arasından seçilmesi gerektiğini düşündükleri görülmektedir. Görüşlerine başvuru okul müdür yardımcılardan sadece biri bunun uygun olmadığını ifade etmektedir. Okul müdür yardımcılarının öğretmenler arasından seçilmesinin nedenlerine bakıldığında en çok; öğretmenlerin işin mutfağında gelmelerinin, olaylara eğitimci gözüyle bakabilmelerinin ve öğretmenleri anlayabilmelerinin önemli görüldüğü ifade edilebilir. Bunun uygun olmadığını düşünen bir müdür yardımcısı ise neden olarak; öğretmenlikten idareciliğe geçtikten sonra öğretmen arkadaşları ile çatışma içerisine girilmesi durumu ifade etmektedir.

Okul müdür yardımcılarının bu konudaki görüşlerini yansıtan bazı alıntılar aşağıda sunulmuştur:

“Kesinlikle öğretmen olmalıdır. Çünkü işin mutfağının bilinmesi gerekir.”(M1)

“Bence müdür yardımcılarının yaptığı iş eğitim içerikli işler olduğundan, üzerinde çalıştıkları kitle öğrenci olmasından dolayı öğretmenler arasından seçilmesi uygundur. Okul içinde yapılan bütün işler öğrencilerin göz önünde bulundurularak yapılan işler olmasından dolayı eğitimci gözüyle ve pedagojik yaklaşma durumu söz konusu oluyor.”(M2)

“Uygun değil. Aynı okulda öğretmen iken birden idareci pozisyonuna geçmek öğretmen ve idarecinin arasını açabiliyor. Daha önce beraber idarenin dedikodusunu yaptığımız kişinin birden o pozisyona geçmesi iki taraf açısından iyi olmuyor.” (M3)

“... Eğitimin içinden gelmelidir ki eğitimin zorluklarını, güçlüklerini, doğruluklarını, problemlerini öğretmenlikten geldiği için bilecektir. ... Beni yeterli kılan öğretmenlik geçmişimdir...”(M5)

“Uygun dur. Müdür yardımcılarını öğretmenler arasından seçilmelidir. Çünkü müdür yardımcılarını öğretmenlerle sürekli iletişim halindedir. Onları anlayabilmesi için öğretmenlikten

gelmesi gerekir. Dışarıdan birisi evrak işini yapabilir ancak öğretmen, öğrenci, müdür ve veli iletişimini sağlayamayabilir. Müdür yardımcısı taraflar arasında tampon görevini görüyor.”(M6)

“Dışarıdan yapılacak bir müdür yardımcılığı seçimi eğitsel ve öğretimsel açıdan fayda getirmeyecektir. O kişi çok katı, sadece mevzuat çerçevesinden bakan kişi olacaktır.”(M7)

“Uygundur. Çünkü eğitimi planlamayı müdür yardımcısı yapar. Öğrenciyi tanır, öğretmenlikten geldiği için öğretmeni ve öğretmenlik mesleğini tanır. Bir lisede idarecilik yapan birini ilkokula atadığımızda bile birçok sıkıntı yaşayabilir. Kaldı ki dışarıdan birinin müdür yardımcılığı yapması durumunda eğitsel birçok problemler çıkmaktadır.(M8)

3.5. Okul Müdür Yardımcılarının Görevleri İle İlgili Karşılaştıkları Sorunlar

Okul müdür yardımcılarının görevleri ile karşılaştıkları sorunların neler olduğu ile ilgili olarak veriler üzerinde yapılan analiz sonucu ulaşılan kodlar ve temalar Tablo 6’da sunulmuştur.

Tablo 6. Okul Müdür Yardımcılarının Görevleri İle İlgili Karşılaştıkları Sorunlar

Okul Müdür Yardımcılarının Görevleri İle İlgili Karşılaştıkları Sorunlar		Frekans
Veli Kaynaklı	Sözlü ve/veya fiziki şiddete maruz kalma	3
	Veliye ulaşamama	2
	Veli ilgisizliği	2
	Çocukları için özel muamele bekleme	1
	Bilmişlik tavırlarının olması	1
	Ön yargılı olmaları	1
	Çocuğu ile ilgili olumsuzlukları kabullenmeme	1
	Öğretmen seçiminde ısrarcı olma	1
	Çocuklarına üstün özellikler atfetme	1
	İşlerini yaptırmak için farklı yollara başvurma (torpil vs.)	1
Bayan müdür yardımcılarını yönetici olarak görmeme	1	
Toplam		15
Öğrenci Kaynaklı	Öğrencilerdeki davranış bozuklukları	2
	Cep telefonu kullanımı	1
	Kılık kıyafete dikkat etmemeleri	1
	Devamsızlık	1
	Uyuşturucu kullanımı gibi zararlı alışkanlıklar	1
Öğrencilerdeki öğrenilmiş çaresizlikler	1	
Toplam		7
Öğretmen Kaynaklı	Kimi öğretmenlerin ders ve çalışma saatlerine dikkat etmemeleri	3
	Ders programlarını, nöbet, giriş/çıkış ve izin saatlerini/günlerini ayarlama istekleri	3
	Kimi öğretmenlerin işlerini yapmamaları	2
	Kimi öğretmenlerin öğrenciye, veliye ve işine karşı duyarsız olmaları	2
	Yetersiz öğretmenlerin varlığı	1
	Kimi öğretmenlerin çıkarıcı tutum ve davranışları	1
	Öğretmenlerin velilerle iletişimlerinde yaşadıkları problemler	1
	Kimi öğretmenlerin disiplinsiz davranışları	1
	Kimi öğretmenlerin öğrencilerle iletişim kuramamaları	1
	Öğretmenler arasında yaşanan çatışmalar	1
Öğretmenlerin sorunlu öğrenciyle ilgilenmeyip idareye göndermeleri	1	
Toplam		17
Personel Kaynaklı	Personelin görevini ihmal etmesi, işini yapmaması, mesaisine dikkat etmemesi	6
	Personelin kendini yetiştirmemesi (teknoloji vs. alanlarda)	2
	Personelin sayı olarak yetersizliği ya da yokluğu	2
	Personelin, müdür yardımcılarını amir olarak görmemeleri	1
	Personelin kendi aralarındaki çekişmeleri	1
Toplam		12
Müdür/Yönetim Kaynaklı	Müdürün bütün sorumluluğu müdür yardımcısına yüklemesi	3
	Görevlendirmede liyakate bakılmaması	1
	Müdür yardımcısına görevleri dışında sorumluluk verilmesi	1
	Müdürlerin alanlarında yetersiz oluşları	1
	Müdürlerin, yardımcılara gerekli rehberliği yapmayışları	1
	Sorunlu pozisyonlarda müdürün, yardımcısını öne sürmesi	1
	Sık değişen mevzuat	1

	Resmi yazılara istenen cevaplarda sürenin kısalığı	1
	Gelen resmi yazıların güncel ve kurumla ilgili olmaması	1
		Toplam 11
Görev Kaynaklı	Müdür yardımcılığı görevinin kadrolu değil geçici olması	3
	Müdür yardımcılarının müdür ile öğretmen arasında kalmaları	1
	Yoğun mesai sebebiyle aileye vakit ayıramama	1
	Müdürle karşı karşıya gelme/çelişme durumları	1
	Öğretmenlere yaptırım yetkilerinin olmayışı	1
		Toplam 7

Tablo 6'ya bakıldığında okul müdür yardımcılarının görevleri ile ilgili karşılaştıkları sorunların 6 tema altında toplandığı görülmektedir. Okul müdür yardımcılarının görevleri ile ilgili olarak veli kaynaklı, öğrenci kaynaklı, öğretmen kaynaklı, personel kaynaklı, müdür/yönetim kaynaklı ve görev kaynaklı sorunlar yaşadıkları ifade edilebilir. Okul müdür yardımcıları en fazla sırasıyla öğretmen kaynaklı, veli kaynaklı personel kaynaklı ve müdür/yönetim kaynaklı sorunlar yaşamaktadırlar. Müdür yardımcılarının en az sorun yaşadıkları durumlar ise görev kaynaklı ve öğrenci kaynaklı sorunlardır.

Okul müdür yardımcılarının en fazla sorun olarak ifade ettikleri öğretmen kaynaklı durumlara bakıldığında; bir kısım öğretmenlerin ders ve çalışma saatlerine dikkat etmemeleri, öğretmenlerin kendi ders programlarını/giriş-çıkış saatlerini ve izinlerini istedikleri şekilde ayarlamaya çalışmaları, kimi öğretmenlerin işlerini yapmamaları, kimi öğretmenlerin ise öğrenciye, veliye ve işine karşı duyarsız davranmaları en çok ifade edilen sorunlar olarak görülmektedir. Bunların dışında yetersiz öğretmenlerin varlığı, öğretmenlerin çıkarıcı tutum ve davranışları, kimi öğretmenlerin disiplinsiz olmaları gibi durumlar da öğretmen kaynaklı sorunlar olarak ifade edilmektedir.

Okul müdür yardımcılarının sorun olarak ifade ettikleri veli kaynaklı durumlara bakıldığında velilerden sözlü ve/veya fiziki şiddete maruz kalmaları, ihtiyaç durumunda velilere ulaşamaması ve velilerin ilgisizliği en fazla ifade edilen sorunlar olarak görülmektedir. Velilerin çocukları için özel muamele beklemeleri, velilerin bilmişlik tavırlar sergilemeleri, çocuğunun olumsuz davranışlarını kabul etmemeleri gibi durumlar da veli kaynaklı sorunlar olarak ifade edilmektedir.

Okul müdür yardımcılarının sorun olarak ifade ettikleri personel kaynaklı durumlara bakıldığında personelin işini yapmaması/ihtimal etmesi, personelin sayı olarak yetersiz oluşu ya da olmayışı, personelin kendini yetiştirmemesi, personelin müdür yardımcılarını amir olarak görmemeleri ve kendi aralarındaki çekişmeleri personel kaynaklı sorunlar olarak ortaya çıkmıştır.

Okul müdür yardımcılarının sorun olarak ifade ettikleri müdür/yönetim kaynaklı sorunlara bakıldığında ise; müdürlerin bütün sorumluluğu müdür yardımcılarının üzerine yıkmaları en fazla sorun oluşturan durum olarak ifade edilmiştir. Bunun dışında görevlendirmelerde liyakate dikkat edilmemesi, müdür yardımcısına görevi dışında sorumluluklar yüklenmesi, müdürlerin yetersiz oluşları gibi olumsuzluklar da müdür yardımcılarının sorun olarak gördüğü durumlar olarak ortaya çıkmıştır.

Öğrencilerdeki davranış bozuklukları, devamsızlık, uyuşturucu kullanımı ve öğrencilerin yaşadıkları öğrenilmiş çaresizlikler gibi olumsuzlukların, müdür yardımcılarının öğrenciden kaynaklandığını düşündükleri sorunlar olarak ortaya çıkmıştır.

Okul müdür yardımcılarının sorun olarak ifade ettikleri görev kaynaklı sorunlara bakıldığında müdür yardımcılığı görevinin kadrolu değil de geçici olması, müdür yardımcılarının görevlerinin doğası gereği müdür ile öğretmen arasında kalmaları gibi sorunlar yaşadıkları görülmektedir.

Okul müdür yardımcılarının görevleri ile ilgili yaşadıkları sorunlar hakkındaki görüşlerine örnek olabilecek bazı alıntılar aşağıda sunulmuştur:

“Daha çok sözlü ve fiziki şiddetle karşılaşılıyor. Velilerin ön yargıları, çocuklarına özel muamele istemeleri” (M1)

“Bazı veliler ukala tipli oluyorlar, İletişimde zorlanıyoruz. Çocukla ilgili olumsuz durumları kabullenmek istemediklerinde problem yaşıyoruz. Öğretmenin mesai ve ders saatlerine dikkat etmemesi, öğretmen ve veli arasındaki iletişim problemleri, öğretmenin veliye ve öğrenciye karşı duyarsızlığı, personelin verilen görevi yerine getirmeme ihmalinin olması, kendi aralarındaki kısır çekişmelerden dolayı biz arada kalabiliyoruz. Kendilerini yenilemedikleri için

iş yükü size kalıyor.... Okul müdürünün alanındaki yetersizliği müdür yardımcısının yaptığı işteki yanlışlığı görememesi durumunu doğuruyor. ”(M2)

“Öğretmenlerin amiri değiliz. Direkt olarak şunu şöyle yap böyle yap diyemiyoruz.” (M3)

“Öğretmen seçimlerinde velilerin ısrarcı olmaları, kendi çocuklarına üstün özellikler atfetmeleri bizler için sorun oluyor. Okuldaki hizmetli ve memurların çalıştırılmasında zorlanıyoruz ve verilen işleri yapıp yapmadıklarını takip etmek adına vakit ayırıyoruz. Asli işlerimiz de böylece aksamış oluyor.”(M4)

“Çalışma saatleri çok uzun olduğu için aileme ve çocuğuma vakit ayıramıyorum. Öğretmenlerle ders programlarının oluşturulmasında çok problem yaşıyoruz. Öğrenciler sınırlarını bilmiyorlar. Şimdiki öğrenciler çok özgür yetiştirildikleri için çocuklar sınırlarını bilmiyorlar. Kıyafet, cep telefonu kullanımı gibi sorunlar bunun yansımasıdır.”(M5)

“Öğrencilerde görülen davranış bozuklukları; ... öğrenci devamsızlığı, uyuşturucu, kötü alışkanlıklara meyiletme, meslek lisesi olduğu için bizden hiç bir şey olmaz mantığının olması öğrenci kaynaklı problemlerdir.”(M6, M7)

“Velilerin hakaret etmesi, sözlü tehdit hatta zaman zaman fiili şiddet bile söz konusudur. Personelin sayı olarak yetersizliği bizim için bir sorundur. Kadrolu personele iş yaptırılmamız ayrı bir sorundur. Mevzuatın çok sık değişmesinden dolayı sorun yaşıyoruz.”(M8)

3.6. Okul Müdür Yardımcılarının, Müdür Yardımcısı Seçimine İlişkin Önerileri

Okul müdür yardımcılarının, müdür yardımcısı seçimine ilişkin görüşleri üzerinde yapılan analiz sonucunda ulaşılan tema ve kodlar Tablo 7’de sunulmuştur.

Tablo 7. Okul Müdür Yardımcılarının, Müdür Yardımcısı Seçimine İlişkin Önerileri

Okul Müdür Yardımcılarının, Müdür Yardımcısı Seçimine İlişkin Önerileri	Frekans
Yazılı sınav ve objektif mülakat sonucu olmalı	4
En az 5 yıl öğretmenlik tecrübesi aranmalı	3
Görevlendirme ile değil kadrolu olmalı	2
Adaylar, eğitim yönetiminde lisansüstü eğitim yapmış olmalı	1
En az 10 yıl öğretmenlik tecrübesi aranmalı	1
Yazılı sınavın ardından yapılacak güvenlik soruşturmasına göre atanmalı	1
Yazılı sınava ek olarak müdür teklifi ile atanmalı	1
Öğretmenlikteki performans gibi somut kriterlere göre atanmalı	1
Başka bir okula veya bir il’e yer değiştirme yapabilme imkânı verilmeli	1
Toplam	15

Tablo 7’ye bakıldığında okul müdür yardımcılarının tamamına yakınının, okul müdür yardımcılarının seçiminde yazılı sınavının yapılmasının gerektiğini düşündükleri görülmektedir. Seçimde mülakatın yapılması gerektiğini düşünenlerin tamamının mülakatın objektif olması gerektiği yönünde beklentilerinin olduğu ifade edilmektedir. Müdür yardımcılığı görevine seçilme kriterlerine ilişkin önerilere bakıldığında; müdür yardımcısı olacak kişilerde eğitim yönetimi alanında yüksek lisans yapmış olmak, belli bir yıl öğretmenlik tecrübesine sahip olmak gibi kriterlerin olması gerektiği de belirtilmektedir. Ayrıca müdür yardımcıının yönetici pozisyonuyla il içi ve il dışı yer değiştirebilme imkânına sahip olmaları, müdür yardımcılığı görevinin görevlendirme ile yürütülen bir görev değil kadrolu olarak yapılan bir göreve dönüştürülmesi önerilerinin de getirildiği görülmektedir.

Okul müdür yardımcılarının bu konudaki görüşlerini yansıtan birtakım ifadelerine aşağıda yer verilmiştir:

“Sınav artı objektif bir mülakat. Objektif bir mülakatı özellikle tırnak içinde kullanıyorum.... Birkaç soru ile yapılan mülakat gerçekçi olmamaktadır.”(M1)

“... Eğitim yönetiminde yüksek lisans yapmış olmalı. .. Seçim sürecinde birtakım kriterlere göre seçim yapılmalı. ... Yazılı ilk etapta olmalı ancak tek şart olmamalı. Objektif kriterleri olan sözlü mülakata da yer verilmelidir. Bu mülakat 5-10 dakikalık değil birçok yeterliliği ortaya çıkarmaya dönük ve uzun soluklu bir mülakat olmalıdır.”(M2)

“Sınav. En önemli şeydir bu. İşi sendikaya, tanıdığına göre değil sınava ve akabinde bireyin kendini ifade, kendine güven gibi kişisel özelliklerin, yeterliliği bulunan komisyon üyelerince

test edildiği mülakat sınavıyla olmalıdır. Türkiye’de mülakat eşittir torpildir. Bu bakımdan yazılı sınavın ardından yapılacak mülakat sınavı. Türklere özgü mülakat sınavı olmamalı. Müdür yardımcısı olacak kişiler minimum 5 yıl öğretmenlik tecrübesine sahip olmalıdır.”(M4)

“Sınav ve mülakat olmalı. Ama mülakat gerçek bir mülakat olmalı. Müdür yardımcısı olacak kişinin akademik yeterliliklerini, kişilik yapısını ortaya çıkaracak, idarecilik vasfı taşıyıp taşımadıklarını belirleyecek bir mülakat olmalıdır. Müdür yardımcısı olacak kişinin en az 10 yıl öğretmenlik tecrübesi de olmalıdır.”(M5)

“Müdür yardımcılığı seçiminde en az 5 yıl öğretmenlik tecrübesi aranmalı, eğitim ve mevzuatı içeren yazılı bir sınav yapılmalı, bu sınav sonrası yapılacak güvenlik soruşturmasına göre yazılı puan üstünlüğüne göre atama yapılmalıdır. Kadro tahsisi yapılmalıdır. Yer değiştirme de kadroya göre olmalıdır. Yani bir müdür yardımcısı başka bir okula ya da başka bir il’e müdür yardımcısı olarak yer değiştirme talebinde bulunabilmelidir.”(M6)

“Sınav olmalı, belli bir puan aldıktan sonra da okul müdürünün teklifi olmalı. Çünkü okul müdür kendi ekibini kendisi oluşturmalıdır.”(M7)

“Öncelikle belli bir süre (en az 5 yıl) öğretmenlik yapması lazımdır. ... öğretmenlik sürecinde gösterdiği performans gibi somut kriterler göz önünde bulundurulabilir. Türkiye’de mülakat demek torpil olarak algılanır. Türkiye şartlarında yazılı sınav daha objektif olarak değerlendirilir. Bundan dolayı müdür yardımcılığı görevine yazılı sınav sonucuna göre alım yapılmalıdır.”(M8)

4. SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

Okul Müdür Yardımcılığı Görev Tanımı

Araştırma sonucunda, müdür yardımcılarının kendi görevlerini en çok öğrenci, öğretmen, veli ve okul müdürü arasındaki koordinasyonu sağlama işi olarak tanımladıkları görülmüştür. Bunun dışında okul müdür yardımcılığı görevi daha çok büro memurluğu, bürokratik işlerle uğraşma, okuldaki bütün işleri yürütme, okul ihtiyaç ve eksikliklerini düşünüp giderme görevi olarak algılanmaktadır. Yapılan tanımlamalara bakıldığında müdür yardımcılarının, okulun paydaşları arasındaki arabuluculuğu sağlayan ve okullarda daha çok büro işlerini yürüten bir görevli olarak düşünüldüğü ortaya çıkmıştır.

Okul Öncesi Eğitim ve İlköğretim Kurumları Yönetmeliğinde (MEB, 2014) okul müdür yardımcılarının görev tanımları yapılırken “Müdürün ve müdür başyardımcısının olmadığı zamanlarda müdüre vekâlet eder. Müdür yardımcısı, görev tanımında belirtilen görevler ile müdür tarafından verilen görevleri yerine getirir.” denilmektedir. Ortaöğretim Kurumları Yönetmeliğinde (MEB, 2013) okul müdür yardımcılarının görev yetki ve sorumlulukları ifade edilirken “Müdür yardımcısı eğitim, öğretim ve yönetim işlerinin planlı, düzenli ve amacına uygun olarak yürütülmesinden müdüre ve müdür başyardımcısına karşı sorumludur. Müdür yardımcıları okulda kullanılan belge, defter, çizelge ve formlarla ilgili iş ve işlemleri yürütür ve gerekli olanları imzalar. Görevlendirildiğinde, ilgili mevzuat kapsamında oluşturulan kurul, komisyon ve ekiplere katılır, başkanlık eder ve bunlarla ilgili iş ve işlemleri yürütür. Kendisine verilen nöbet görevini yürütür, nöbetçi öğretmen ve öğrencileri izler, nöbet raporlarını inceler, varsa sorunları müdür başyardımcısına ve müdüre iletir. Sorumluluğuna verilen öğrencilerle ilgili iş ve işlemleri müdür ve müdür başyardımcısıyla işbirliği içinde yürütür. Elektronik ortamda veri tabanı üzerinden bilgi alış verişiyle ilgili işlemleri yürütür. Mezunların izlenmesine yönelik iş ve işlemleri yürütür. Müdür tarafından verilen görevin gerektirdiği diğer görev ve sorumlulukları yerine getirir” denilmektedir.

Okul müdür yardımcılarının görevlerine mevzuat hükümler açısından bakıldığında, müdür yardımcılarının, daha çok okuldaki planlama ve programlama işlerinden, eğitim öğretim işleri ile ilgili prosedürleri yerine getirmekten ve okulun bürokratik iş ve işlemlerinden sorumlu görevliler oldukları görülmektedir. Müdür yardımcılığı görevine ilişkin müdür yardımcıları tarafından yapılan tanımlamalara bakıldığında ise müdür yardımcılarının, kendi görevlerine ilişkin algılarıyla mevzuatta yapılan tanımlamaların büyük oranda örtüştüğü anlaşılmaktadır. Bir başka ifadeyle yasal açıdan daha çok, kurumun bürokratik işlerinin ve prosedürlerin yerine getirilmesinden sorumlu olan müdür yardımcılarının bu görevleri, müdür yardımcılarının kendi görüşleri ile de ifade edilmektedir.

Postmodern yönetim açısından bakıldığında günümüzde okul yöneticilerinden beklenen rol ve davranışların farklılaştığı görülmektedir. Klasik yönetim anlayışına göre asıl görevleri kurumunun resmi işlerini yürütmek olan okul yöneticilerinin yerini çağdaş yönetim anlayışına göre öğrenmeyi bir kurum kültürü ve kurumunu

öğrenen bir örgüt haline getirmiş, öğretmenlere eğitsel/öğretimsel liderlik yapabilen yöneticiler almıştır. Okullara, bu nitelikteki yöneticiler aracılığıyla liderlik yapılması beklenmektedir. Gerek mevzuata göre gerekse müdür yardımcılığı görevinde bulunan yöneticilerin algılarına göre daha çok bürokratik ve prosedürü içeren bir görev olduğu görülen müdür yardımcılığının görev tanımında bu yönüyle bir değişime ihtiyaç olduğu ifade edilebilir. Türk eğitim sisteminde çağdaş yönetim anlayışına uygun yönetsel faaliyetlerde bulunulabilmesi için bu değişimin bir gereklilik olduğu ifade edilebilir.

Aslanargun ve Bozkurt (2012) tarafından yapılan araştırma sonucunda; okul yöneticilerinin mesleki ve ahlaki sorumluluklardan öte yasal sorumluluklara öncelik verdikleri, eldeki olanaklarla yönetim görevini yerine getirmeye çalıştıkları, görev ve sorumluluk temelinde yapıyı önemsedikleri bunun yanı sıra okul iklimini öğrenme ve öğretmeye uygun hale getirilmesi sürecini yeterince önemsemedikleri veya diğer yapısal ve donanımsal sorunların gerisinde gördükleri ortaya konulmuştur. Yakut (2006) ilköğretim okulu yöneticilerinin bina, donatım ve bunların kullanımı/ekonomik finansmanı, kurul ve komisyonlar, rutin işler ve öğrenci disiplin olaylarıyla ilgili görevleri yüksek düzeyde gösterdiklerini belirlemiştir. Ada (2000) yaptığı araştırmada okul yöneticilerinin görev ve sorumluluklarından daha çok rutin işleri yaptıklarını, sorun çözme, planlama, işbirliği, personel geliştirme gibi konuları gerçekleştirme durumlarının daha düşük olduğunu belirtmiş bunun da okul yöneticilerinin yönetim alanında lisans ve lisansüstü eğitimlerinin olmayışından kaynaklandığını vurgulamıştır.

Okul müdür yardımcıları sadece formalite ve yazışma işlerini görmekle kalmayıp okulun yönetiminde etkili olmaları gerekmektedir (Özyılmaz, 2013). Okulları başarılı bir biçimde yönetecek eğitsel liderlere ihtiyaç vardır. Birçok şekilde okul yöneticisi, okullardaki en önemli ve etkili bireydir. Okuldaki öğrenme iklimini, profesyonellik düzeyini, öğretmen bağlılığını, öğrenci başarısını ve öğretmenlerin moralini etkileyen onun liderliğidir (Korkmaz, 2005). Bu bakımdan postmodern çağda okul yöneticilerinden liderlik davranışları sergilemeleri beklenmektedir.

Okul Müdür Yardımcılığı Görevinin Eğitim Öğretim Açısından Gerekliliği

Araştırma sonucunda, okul müdür yardımcılığı görevinin eğitim öğretim açısından gerekli bir görev olduğu yönünde müdür yardımcılarının ortak bir görüş içerisinde buldukları ortaya çıkmıştır. Okul müdür yardımcılığı görevinin bu gerekliliği en çok, eğitimin paydaşları arasındaki kaynaşmayı ve uzlaşmayı sağlayan rollerinin bulunması, okul müdürlerinin tek başlarına okulu idare edemeyecek olmaları ve müdür yardımcılığı görevinin eğitim ve öğretimi düzenleyici bir görev olması gerekçelerine dayandırılmıştır.

Okul müdürün en önemli görevi eğitim liderliğidir ve ancak bu sayede iç ve dış ögeler üzerinde etki oluşturabilir, her yönetici gibi okul müdürü de bu görevini, güvenip işbirliği yapabileceği yardımcılarını ile yerine getirebilir ve bundan dolayı da etrafında bu özelliklere sahip yardımcılarının bulunmasını ister (Bursalıoğlu, 2012; Özyılmaz, 2013). Bu açıdan bakıldığında uzun soluklu bir süreç olan yönetim sürecinin bütün aşamalarında sağlıklı bir işleyişe katkı sunacak müdür yardımcılarının olması bir gereklilik olarak görülür.

Okul Müdür Yardımcılarında Bulunması Gereken Yeterlilikler

Araştırma sonucunda okul müdür yardımcılığı görevini yürüten kişilerde bulunması gereken yeterliliklerin kişisel yeterlilikler ve mesleki yeterlilikler şeklinde iki başlık altında değerlendirilebileceği ortaya çıkmıştır. Okul müdür yardımcılarının sahip olmaları gereken kişisel yeterliliklerin başında insan ilişkileri ve iletişim alanındaki yeterlilikler olduğu görülmüştür. Müdür yardımcılarının aktif ve çalışkan olmaları, ikna kabiliyetine sahip olmaları kişisel yeterlilik olarak en çok öne çıkan yeterlilikler olduğu görülmüştür. Adil olma, görevini sahiplenme, girişken bir yapıya sahip olma, vizyoner olma, oturmuş bir kişilik ve karakter sahibi olma, liderlik becerisine sahip olma, gelişime ve yeniliğe açık olma, gerektiğinde tavrını koyabilme, vicdani davranabilme yeterliliklerinin de müdür yardımcılarında bulunması gereken kişisel yeterlilikler olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Okul müdür yardımcılarının sahip olmaları gereken mesleki yeterliliklere bakıldığında ise en çok belirtilen mesleki yeterliliklerin mevzuata hâkim olma ve resmi yazışmalar konusundaki yeterlilikler olduğu ortaya çıkmıştır. Öğretmenlik tecrübesine sahip olma, teknoloji okuryazarı olma, branşında yeterli olma, temsil yeteneğine sahip olma yeterliliklerinin de müdür yardımcılarında bulunması gereken mesleki yeterlilikler olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Arabacı, Şanlı ve Altun (2015) okul yöneticilerinin okul yönetimi, denetim, değerlendirme, yönetim hukuku, liderlik, etkili iletişim, insan kaynakları yönetimi, bütçe yönetimi gibi çeşitli konularla birlikte ilgili

mevzuata da hâkim olmaları gerektiği bu yeterliliklerin ise zaman içerisinde kazanacakları tecrübeler ile edinilmesinin beklenmemesi gerektiğini belirtmişlerdir. Korkmaz (2005) ise okul müdürlerinde aranacak yeterlilikle ilgili olarak; “öğretmenlik deneyiminin olması, okulda gelişimci lider olarak dikkate değer bir performans gösterme, insan ilişkilerinde başarılı olma, öğretmenlere rehberlik yapma konusunda yeterli uzmanlık bilgisine sahip olma, eğitim ve öğretime liderlik yapabilme, mükemmel öğretimi gerekli kılan bir örgüt biçimlendirebilme yeterliliğine sahip olma, okulu ve okulun çalışmalarını okulun çevresi ile ilişkilendirebilme, bir müdür olarak liderlik deneyimine sahip olma ve personel gelişimi konusunda deneyimli olma” yeterliliklerine sahip olunması gerektiğini vurgulamıştır. Yapılan farklı araştırma sonuçları ile karşılaştırıldığında bu araştırma sonucunda ortaya çıkan okul yöneticiliği (müdür yardımcılığı) yeterlilikleri ile diğer araştırmalarda ifade edilen yönetici yeterliliklerinin örtüştüğü görülmektedir.

Okul Müdür Yardımcılarının Öğretmenler Arasından Seçilmesinin Uygun Olup Olmadığı ve Bunun Nedenleri

Araştırma sonucunda okul müdür yardımcılarının tamamına yakınının, okul müdür yardımcılarının öğretmenler arasından seçilmesi gerektiği yönünde görüşe sahip oldukları ortaya çıkmıştır. Okul müdür yardımcılarının öğretmenler arasından seçilmesi gerektiği yönündeki görüşte en fazla; öğretmenlerin işin mutfağından gelmelerinin, olaylara eğitimci gözüyle bakabilmelerinin ve öğretmenleri anlayabilmelerinin etkili olduğu görülmüştür. Dışarıdan yapılacak bir müdür yardımcısı görevlendirmesinde öğrencilere pedagojik yaklaşamayacağı ve olaylara sadece mevzuat açısından bakılacağı yönünde bir kaygının da ortaya çıkan bir diğer sonuçtur.

Cemaloğlu (2005) yöneticilerin, öğretmenlerden seçiliyor olmasının tartışma konusu olduğunu, öğretmenlerin meslekte ilerleme ve yükselme imkânlarının kısıtlandığında, onları güdüleyici unsurların ortadan kaldırıldığında ve kurum dışından yönetici seçilerek atandığında olabilecek olumsuz gelişmeleri göz ardı etmemek gerektiğini, yapılan mantıksal hatanın, “meslekte iyi olan, iyi ve başarılı okul yöneticisi olabilir” şeklindeki varsayımdan kaynaklandığını vurgulamaktadır. Özmen ve Kömürlü (2010) yaptıkları araştırma sonucunda, okul yöneticiliği yapacak kişilerin öğretmenlik deneyimine sahip olmaları gerektiğini, okul yönetiminin diğer kurumların yönetimlerine göre farklılık gösterdiğinden okul yöneticisinin öğretmenlik yapmış olmasının eğitim ve öğretime yön vermede kendisine yardımcı olacağını ifade etmişlerdir.

Balcı (2011) Türkiye’de eğitim yöneticiliğinin bir meslek olarak görülmediğini, hala bir uzmanlık alanı olarak düşünülmediğini ve herkesin yapabileceği bir uğraş olarak algılandığını vurgulamaktadır. Ayrıca mevcut uygulamada yönetim pozisyonlarına gelecek öğretmenler, 1739 sayılı Milli Eğitim Temel Kanunu’nda öğretmenlik, eğitim, öğretim ve yönetim işlerini icra eden bir uğraş olarak görülmesine karşın, öğretmen yetiştirme programlarında herhangi bir yönetim formasyonuna göre yetiştirilmemekte, “Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi” adlı bir dersle alanın tanıtılmasıyla yetinilmektedir (Balcı, 2011). Bu konuyla ilgili olarak Bursalıoğlu (1978) öğretmen yönetici tipinin merkezîyetçi eğitim sistemlerinin çoğunda bulunduğunu, eğitim yöneticiliğinin öğretmenliğe ek bir görev olmaktan kurtarılmadıkça böyle sistemlerin etkisinde ve veriminde yükselme görülmeyeceğini ifade etmektedir.

Eğitim yöneticisi olarak okul müdür yardımcılarının öğretmenler arasından seçilmesi genel olarak olumlu karşılanmakla birlikte yöneticilik için potansiyel aday olan her öğretmenin lisans programlarında yönetim konusunda yeterince yetiştirilmedikleri, yöneticilik yaptığı süre içerisinde yönetim bilimine gerekli eğitimleri almadıkları/geliştirilmedikleri ve yönetim sürecindeki her konuyu ancak tecrübe ederek öğrendikleri hususları sıklıkla eleştiri olarak ifade edilmektedir. Tecrübe ederek öğrenme, yönetimde oldukça pahalı bir seçenektir (Bursalıoğlu, 2012). Ayrıca bu öğrenme tipi ile kurumlar ve çalışanlar birçok olumsuz ve tehlikeli durumlarla da karşı karşıya kalabilmektedirler.

Okul yöneticilerinin, öğretmenler arasından seçilmesi ve atanması uygulaması Türkiye’de biçim değiştirerek devam etmekte, bu uygulamanın haklı gerekçesi olarak “Meslekte aslanan öğretmenliktir.” görüşü savunulmaktadır. Bu görüşün varlığı kaliteli okul yöneticisi yetiştirmenin önünde engel değildir. Engel olarak görülmesi gereken nokta bu görüşü referans gösterip değişimin öncülüğünün yapılmaması ve bu konuda radikal kararların alınmamasıdır (Cemaloğlu, 2005).

Sonuç itibarıyla okul müdür yardımcılarının öğretmenler arasından seçilmesinin uygun olduğu genel olarak ifade edilmektedir. Bu durumla ilgili sorun olan nokta, yöneticiliğe bir meslek olarak bakılmaması ve öncelikle bu işte hizmet öncesi eğitimi almış kişilere yer verilmemesi (Akçadağ, 2014) ayrıca hizmet

içerisinde yönetim alanındaki değişimlere adaptasyonu sağlamaya imkân sunacak gelişim süreçlerinin sağlıklı bir biçimde işletilmemesidir.

Okul Müdür Yardımcılarının Görevleri İle İlgili Karşılaştıkları Sorunlar

Araştırma sonucunda okul müdür yardımcılarının görevleri ile ilgili olarak; veli, öğrenci, öğretmen, personel, müdür/yönetim ve görev kaynaklı sorunlar yaşadıkları ortaya çıkmıştır. Okul müdür yardımcılarını en fazla sırasıyla öğretmen kaynaklı, veli kaynaklı, personel kaynaklı ve müdür/yönetim kaynaklı sorunlar, en az ise görev kaynaklı ve öğrenci kaynaklı sorunlar yaşamaktadırlar.

Araştırma sonucunda okul müdür yardımcılarının yaşadıkları öğretmen kaynaklı sorunlar daha çok; bir kısım öğretmenlerin ders ve çalışma saatlerine dikkat etmemeleri, öğretmenlerin kendi ders programlarının/giriş-çıkış saatlerinin ve izinlerinin istedikleri şekilde ayarlanmasını istemeleri, kimi öğretmenlerin işlerini yapmamaları, bazı öğretmenlerin öğrenciye, veliye ve işine karşı duyarsız davranmaları sorunlarıdır. Yetersiz öğretmenlerin varlığı, kimi öğretmenlerin çıkarıcı tutum ve davranışları ve sergiledikleri disiplinsizlik davranışları da öğretmen kaynaklı sorunlar olarak görülmektedir.

Okul müdür yardımcılarının karşılaştıkları veli kaynaklı sorunlar en çok; velilerin sözlü ve/veya fiziki şiddetine maruz kalmaları, ihtiyaç durumunda velilere ulaşılamaması ve velilerin ilgisizliğidir. Ayrıca velilerin çocukları için özel muamele beklemeleri, bilmişlik tavır sergilemeleri ve çocuklarının olumsuz davranışlarını kabul etmemeleri de veli kaynaklı sorunlar olarak ortaya çıkmıştır.

Okul müdür yardımcılarını öğretmen dışındaki diğer personelden kaynaklanan sorunlar da yaşamaktadırlar. Bu sorunların başında özellikle ve çoğunlukla personelin işini yapmaması/ihmal etmesi sorunu gelmektedir. Bunun dışında personelin sayı olarak yetersiz oluşu ya da hiç olmayışı, personelin kendini yetiştirmemesi (göreviyle ilgili teknolojik yeterliliği olmayışı) ve müdür yardımcılarını amir olarak görmemeleri, personelin kendi aralarındaki çekişmeleri personel kaynaklı diğer sorunları oluşturmaktadır.

Okul müdür yardımcılarının karşılaştıkları müdür/yönetim kaynaklı sorunlara bakıldığında; okul müdürlerin bütün sorumluluğu müdür yardımcılarının üzerine yıkması en fazla sorun oluşturan durum olarak görülmektedir. Bunun dışında müdür yardımcısı görevlendirmelerinde liyakate dikkat edilmemesi, müdür yardımcılara görevi dışında sorumluluklar yüklenmesi, müdürlerin yetersiz oluşları gibi olumsuzluklar da müdür yardımcılarının sorun olarak gördüğü durumlar olarak ortaya çıkmıştır. Okul müdürlerinin problemleri durumlarda müdür yardımcılarını öne sürmeleri, üst yönetimden gelen yazıların bir kısmının güncel ve kurumla ilgisi olmayan yazılar olması, üst yönetimden gelen yazılara istenen cevap için sürenin çok kısa tutulması ve mevzuatın sık değişmesi müdür/yönetim kaynaklı diğer sorunlar olarak görülmektedir.

Araştırma sonucunda okul müdür yardımcılarının karşılaştıkları öğrenci kaynaklı sorunlar olarak; öğrencilerdeki davranış bozuklukları, devamsızlık, uyuşturucu kullanımı ve öğrencilerin yaşadıkları öğrenilmiş çaresizlikleri ifade ettikleri ortaya çıkmıştır.

Okul müdür yardımcılarını görev kaynaklı olarak; müdür yardımcılığı görevinin kadrolu değil de geçici görev şeklinde olması durumunu ayrıca müdür yardımcılarının görevlerinin doğası gereği müdür ile öğretmen arasında kalmaları durumunu sorun olarak ifade ettikleri ortaya çıkmıştır.

Demirtaş, Üstüner ve Özer (2007) tarafından yapılan araştırma sonucunda okul yönetiminde karşılaşılan sorunların kaynağının okul örgütünün farklı bileşenleri olabileceği gibi okul dışından etmenler de olabileceği ifade edilmiş, yaşanan sorunların kaynaklarından bazıları olarak; öğrenciler, öğretmenler, okul bina ve demirbaşları, okulun bulunduğu bölgenin sosyal, kültürel, politik ve ekonomik özellikleri, okulun kültürü ve iklimi ve okul yöneticilerinin sahip oldukları yönetim becerileri belirtilmiştir. Aynı çalışmada okul yönetiminde karşılaşılan sorunlar öğretmen, öğrenci, okul iklimi, okul binası ve yönetim becerileri kaynaklı sorunlar olarak gruplandırılmış, okullardaki öğrenci sayısının artmasıyla öğretmenlerden, okul ikliminden, öğrencilerden, yönetimden kaynaklanan sorunların arttığı belirlenmiştir.

Kösterelioğlu ve Bayar (2014) tarafından yapılan çalışmada katılımcıların eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesi ve seçimi konusunun eğitim sisteminin önemli bir sorunu olduğunu ifade ettiklerini belirlenmiştir. Akçadağ (2014) tarafından yapılan çalışmada ise okul yöneticilerinin atama ve yer değiştirme konusunda sorunlarının olduğu, okul yöneticilerinin en fazla sınavla atama yapılmasında ilgili yönetmeliğin bazı hükümlerinin adaletsizliğe yol açtığını düşündükleri ortaya konulmuştur.

Çınkır (2010), yaptığı araştırma sonucunda okul yöneticilerinin karşılaştığı sorunlar arasında önceliği okul bütçesi ile genel ve idari hizmetlerin yönetimine ilişkin sorunların yer aldığını, bunu üçüncü sırada okul dışı

kaynaklı konuların yönetimine ilişkin sorunlar, dördüncü sırada personel hizmetlerinde yaşanan sorunlar, beşinci sırada öğrenci hizmetleri ile ilgili yaşanan sorunların izlediğini, en az sorun yaşanan görev alanının ise eğitim-öğretimin yönetimi alanı olduğunu, yönetici atamalarında liyakat ilkelerine uyulmamasının yöneticilerce bir sorun kaynağı olarak görüldüğünü, yöneticilerin karşı karşıya kaldığı diğer bir sorunun ise eğitici olmayan (hizmetli-memur) personel ile özellikle branş öğretmeni sayılarının yetersizliği olduğunu ortaya koymuş, mevcut okul yöneticilerinin birçoğunun yönetim alanı bilgi ve becerisine sahip olmadan ve vekil olarak bu görevi yürüttükleri bir eğitim sisteminde kısa dönemde bu sorunların giderilmeyeceğinin de bir gerçek olduğunu ifade etmiştir.

Erol (1995) okul yöneticilerinin görevlerini başarmada, mevzuatın günün şartlarına uygun olmaması, yönetimin merkeziyetçi olması, yönetime siyasetin karışması, mevzuata uygun çalışma ortamının bulunmaması, finansman yetersizliği, merkezde alınan kararların uygulanmaması, alınan kararların sık sık değişmesi, üstlerin astlardan gelen teklifleri incelememeleri, personel eksikliği, personel fazlalığı, araç-gereç eksikliği ve denetimlerde görülen tutarsızlıklardan dolayı sorun yaşadıklarını belirtmiştir.

Ekinci (2010) yaptığı araştırmada yöneticilerin ağırlıklı olarak eğitim ve okul yönetimi sisteminin işleyişinden kaynaklı sorunları dile getirdiklerini, okul yöneticiliği görevinin vekâleten yürütülmesinin, üstlenilen ağır sorumluluğa karşın yöneticilerin yetki sahibi olmamalarının, yöneticilerin il dışı yer değiştirme durumunda yönetici olarak değil de öğretmen olarak yer değiştirmek zorunda kalmalarının, okullara eşit imkânların sağlanmamasının ve personel eksikliğinin yaşanmasının temel sorun alanları olduğunu ortaya koymuştur. Yine aynı araştırma içerisinde okul yöneticilerinin seçilmesi, yetiştirilmesi ve atanması ile ilgili esasların belirlenmesi, okul yöneticilerinin özlük haklarının iyileştirilmesi, yöneticilere yetki ve özerklik tanınarak liderlik potansiyellerinin bu çerçevede gelişimine imkân sağlanmasının önem taşıdığını vurgulamıştır. Sonuç olarak araştırmanın bu temasına ilişkin sonuçlarla yapılan ilgili diğer araştırma sonuçlarının örtüştüğü görülmektedir.

Okul Müdür Yardımcılarının, Müdür Yardımcısı Seçimine İlişkin Önerileri

Araştırma sonucunda okul müdür yardımcılarının tamamına yakınının, müdür yardımcıların seçiminde yazılı sınav yapılmasının gerektiğini düşündükleri ortaya çıkmıştır. Okul müdür yardımcılığı seçimde mülakatın yapılması gerektiğini düşünenlerin tamamının ise mülakatın objektif bir biçimde yapılması gerektiği yönünde beklentilerinin olduğu görülmüştür.

Müdür yardımcılığı görevine seçimde, eğitim yönetimi alanında yüksek lisans yapmış olmak ve belli bir yıl (5-10 yıl) öğretmenlik tecrübesine sahip olmak kriterlerinin sağlanmış olması gerektiği vurgulanmıştır. Araştırma sonucunda ayrıca müdür yardımcıların yönetici pozisyonuyla il içi ve il dışı yer değiştirebilme imkânına sahip olmaları, müdür yardımcılığı görevinin görevlendirme ile yürütülen bir görev değil de kadrolu olarak yapılan bir göreve dönüştürülmesi önerilerini de getirdikleri görülmüştür.

Araştırmanın bu sonucuyla ilgili olarak yapılan farklı araştırmalara bakıldığında; Ada (2000) okul yöneticiliğine seçimde aday yöneticinin yönetim alanı ile ilgili bir eğitim alıp almadığı konusuna dikkat edilmesi ve mevcut okul yöneticilerinin, yöneticilik yeterliklerinin geliştirilmesi için fırsat ve imkânlar oluşturulması gerektiğini belirtmiştir. Akçadağ (2014) yöneticilik ve eğitim liderliği bilgisini ölçen bir merkezi sınavın yanı sıra deneyim, eğitim, ilgi gibi özelliklerin ölçüldüğü bir ölçme aracı geliştirilerek adil bir biçimde uygulanmasının sağlanması gerektiğini ifade etmiştir. Bu konu ile ilgili olarak Cemaloğlu (2005) Türkiye’de okul yöneticiliğinin meslekî güvencesinin bulunmadığını, okul yöneticiliği için meslek güvencesi sağlanması gerektiğini, okul yöneticilerine, kendi yardımcılarını seçme hakkının verilmesi ve merkezde toplanan yetkilerin bir kısmının okul yöneticilerine devredilmesi gerektiğini belirtmiştir. Yine aynı araştırmada üniversitelerin “Eğitim Yöneticiliği ve Deneticiliği” bölümlerinin yeniden açılıp eğitim-öğretime başlaması gerektiği, bu eğitimin hizmet öncesi eğitimi oluştururken, mesleğe öğretmenlikten gelenler için de yüksek lisans uygulamasına işlerlik kazandırılabilceği vurgulanmıştır.

Altın ve Vatanartıran (2014) ise konuyla ilgili olarak araştırmalarında yönetici yetiştirme programının üniversitelerle işbirliği yapılarak teorik ve pratik eğitimden oluşması, yöneticinin kişisel özelliklerini geliştirici eğitimler de alması ve yöneticiliğin bir meslek olarak görülmesinin sağlanması gerektiğini belirtmişlerdir. Aynı araştırmada yöneticilerin sınavla seçilmesi ve en az 3 yıllık öğretmenlik tecrübesine sahip olmaları gerektiği, adayların öncelikle eğitim yönetimi yüksek lisans derecesi almaları gerektiği, bu eğitimin ardından, uygulamayı görebilecekleri ve gerçek vakaların tartışılabilceği 1 ila 2 yıllık bir stajyer yöneticilik sürecinin uygulanabilceğini, kendilerine stajları süresince aldıkları bu eğitimleri uygulama ve pratik etme fırsatı verilebileceği, yöneticilerin sadece sınavla seçilmesinin yetmeyeceği, aynı zamanda temsil

ve kişilik özelliklerinin, iletişim becerilerinin de değerlendirilmesi gerektiği bunun için de mülakat standartlarının önceden belirlenmesi, subjektif değerlendirmelere imkân verilmemesi, mülakatın objektif, güvenilir ve belli bir standartta yapılması için işin uzmanlarınca tarafsız bir komisyon tarafından yapılması gerektiği vurgulanmıştır. Korkmaz (2005), okul yöneticilerinde aranacak yeterlilikle ilgili olarak; yönetici seçilecek kişide en az 5 yıl öğretmenlik deneyiminin olması, okulda gelişimci lider olarak dikkate değer bir performans gösterme, insan ilişkilerinde başarılı olma, öğretmenlere rehberlik yapma konusunda yeterli uzmanlık bilgisine sahip olma, eğitim ve öğretime liderlik yapabilme, okulu ve okulun çalışmalarını okulun çevresi ile ilişkilendirebilme, liderlik deneyimine sahip olma ve personel gelişimi konusunda deneyimli olma yeterliliklerine sahip olunması gerektiğini ifade etmiştir. Müdür yardımcısı seçimi ile ilgili olarak bu araştırma kapsamında ortaya çıkan sonuçların diğer araştırmalar kapsamında incelenen eğitim yöneticisi ve okul müdürü seçme sürecine ilişkin sonuçlarla büyük oranda örtüştüğü ifade edilebilir.

Öneriler

Araştırma sonuçlarına dayalı olarak uygulayıcılara ve araştırmacılara getirilen öneriler aşağıda sunulmuştur.

Uygulayıcılara Dönük Öneriler

1. Okulların bürokratik işlerinin memurlar tarafından yerine getirilmesi ve müdür yardımcılarının eğitsel/öğretimsel liderlik yapar hale getirilmeleri sağlanabilir. Böylece eğitimci olarak yetiştirilen okul müdür yardımcılarının büro memurluğu yapmalarının önüne geçilerek bu alandaki insan kaynağı israfı önenebilir. Bunun için ayrıca okul müdür yardımcılarının eğitsel ve öğretimsel liderlik yapabilecek kişiler arasından seçilmesi ve yetiştirilmesi için gerekli prosedürler oluşturulabilir.
2. Yapılacak müdür yardımcılığı seçimlerinde, bu araştırma kapsamında ortaya konulan kişisel ve mesleki yeterlilikler, müdür yardımcılarının sahip olmaları gereken nitelikler olarak seçim süreçlerinde değerlendirmeye alınabilir.
3. Bu araştırma kapsamında ifade edilen, öğretmenlerin işin içinden gelmelerinin avantajlı yönleri ile öğretmenlik dışından yapılacak bir görevlendirmenin getireceği dezavantajlar birlikte değerlendirildiğinde müdür yardımcılarının öğretmenler arasından seçilmesi uygulamasına devam edilebilir.
4. Araştırma sonucunda okul müdür yardımcılarının en fazla öğretmen kaynaklı sorunlar yaşadıkları ortaya çıkmıştır. Bu sorunlarla ilgili olarak; sergileyecekleri olumsuz tutum ve davranışlarla okul yöneticileri için bir sorun kaynağı olabildikleri noktasında öğretmen farkındalıkları oluşturulabilir. Kimi öğretmenlerde görülen duyarsız ve disiplinsiz tutum ve davranışlarla ilgili olarak okul müdürlüklerince gösterilmesi gereken hassasiyet artırılabilir, okullarda gerekli durumlarda öğretmen katılımlarının sağlanacağı öğretmenlik meslek etiği içerikli eğitsel ortamlar oluşturulabilir.
5. Öğretmen ders programlarının ayarlanması noktasında okul müdür yardımcılarının müdahalenin en aza indirgenebilmesi yönünde okul müdürlerinin desteği artırılabilir. Öğretmenlerin haftalık ders programlarının ayarlanmasında hangi şartların dikkate alınacağı ve hangi durumlara öncelik verilebileceği noktasında okul idarelerinin uygulamalarına dayanak teşkil edecek olan bir talimat/yönerge Milli Eğitim Bakanlığınca hazırlanarak uygulamaya konulabilir.
6. Okul müdür yardımcılarının, velilerin fiili/sözlü şiddetine maruz kalma sorunu ile ilgili olarak yaşanacak olumsuz durumların engellenebilmesi için okullarda güvenliği sağlayacak personel çalıştırılması hususu üst makamlarca gündem maddesi olarak belirlenebilir. Velilerin bilinçlendirilmeleri için görsel, işitsel ve sosyal medya üzerinden bilgilendirme çalışmaları yapılabilir. Veli kaynaklı bütün bu sorunlarla ilgili olarak okul rehberlik servisleri, personele ve velilere sunulacak olan müşavirlik hizmetleri bakımından daha yeterli ve daha işlevsel konuma getirilebilir.
6. Bünyesinde diğer personel (memur/hizmetli) istihdam edilmiş olan okulların büyük bir kısmında bu personelden kaynaklı sorunların yaşandığı, yaşanan bu sorunların okulların/kurumların iklimini bozduğu ve okul amaçlarını gerçekleştirmede olumsuz katısının olduğu hususu gerek okul müdürlüklerince gerek ilçe/il milli eğitim müdürlüklerince ve gerekse Milli Eğitim Bakanlığınca bilinen bir gerçektir. Okulların sistem için en kritik unsurlar ve özellikli kurumlar oldukları göz önünde bulundurulduğunda okullarda istihdam edilecek diğer çalışanların istihdamında atama ve yer değiştirmeye yetkisi olan birimlerin daha fazla hassasiyet göstermeleri sağlanabilir. Bu personelin istihdamında Milli Eğitim Bakanlığınca belirlenecek mesleki ve kişisel kriterler ile belirli başarı ve yeterlilik ölçütlerini sağlama şartları aranabilir. Bu personelin verimsizliği durumunda yer/görev değişikliği yapılabilmesine imkân tanıyacak gerekli yasal düzenlemeler oluşturulabilir.

7. Müdür yardımcılarının müdür/yönetim kaynaklı yaşadıkları sorunlarla ilgili olarak; okul müdürlerinin risk alabilen, güvenilir, alanında ve yönetim alanında yeterli, personeli için liderlik yapabilecek ve kritik durumlarda personelinin arkasında durabilecek kişilik özelliklerine sahip bireyler arasından seçilmesine gerekli önem verilebilir. Müdür ve müdür yardımcılarının seçiminde yönetim yeterliliklerini belirleme açısından eğitim yönetimi alanında lisansüstü eğitim yapmış olmaları niteliği aranabilir.

Resmi yazıların ivedilik durumları göz önünde bulundurularak, resmi yazılara cevap verebilecekleri gerekli zamanın okul yönetimlerine tanınması noktasında üst yönetim birimlerinin farkındalığı artırılabilir. Üst yönetim kademelerinden okullara gelen resmi yazıların, okulla ilgili olup olmadığı noktasında ilgili kişi ve makamların daha seçici olmaları sağlanabilir, ilgisiz yazıların okullara gönderilmesiyle oluşacak olan zaman ve emek kaybı bu yolla önlenir.

8. Öğrencilerin davranış bozukluğu sergilemeleri, uyuşturucu kullanmaları ve öğrenilmiş çaresizlik durumu yaşamaları en pahalı yatırım olan eğitimden, istenen sonuçların alınamayacağına ilişkin önemli ipuçları olarak değerlendirilebilir. Eğitimin bütün paydaşlarının, öğrencilerin yaşadıkları bu sorunlar üzerine ivedi bir biçimde eğilmeleri gerekmektedir. Eğitimciler, medya, aile ve devletin bütün birimleri eğitim yatırımlarının korkunç bir zarara dönüşmemesi için bu konudaki sorumluluklarını daha nitelikli bir biçimde yerine getirebilirler.

Okul yönetimleri, rehberlik servisleri ve öğretmenler öğrencilerdeki bu problemleri ortadan kaldırmaya yönelik olarak veli ve öğrencilere gerekli müşavirlik hizmetlerini daha etkili ve verimli bir biçimde gerçekleştirebilirler.

Gelinen bu noktada okul yönetimleri, rehberlik servisleri, öğretmenler, akademisyenler, devletin bütün birimleri, medya, sivil toplum kuruluşları ve az ya da çok eğitimi bir şekilde etkileyen toplumun bütün bireyleri/grupları bu sonuca ilişkin olumlu/olumsuz katkılarının neler olduğu ile ilgili olarak bir iç muhasebe yapabilirler.

9. Okul müdür yardımcılarının, müdür yardımcılığı görevinin kadrolu değil de geçici görev (görevlendirme) şeklinde olması durumunu görev kaynaklı bir sorun olarak ifade etmektedirler. Müdür yardımcılığı görevi belli makamların takdirinde olan geçici bir görev konumundan çıkarılarak, ancak hak eden kişilerin elde edebilecekleri kadrolu bir görev konumuna getirilebilir.

10. Yazılı sınavın getireceği avantajlardan faydalanabilmek adına müdür yardımcılığı seçimi için yazılı sınav yapılabilir. Akabinde yazılı sınava ek olarak yapılacak objektif bir mülakatla adayların temsil yetenekleri ve iletişim becerileri gibi yazılı sınavla ortaya çıkarılamayacak özellikleri sınanabilir. Mülakat sınavlarının objektifliğini ve güvenilirliğini arttırmak için sınav komisyonlarına eğitim yönetimi alanı uzmanı olan akademisyenlerden temsilciler ve uzman psikologlar da dâhil edilebilir.

Objektif değerlendirmeye katkı sunmak adına öğretmenlik/idarecilik süresi içerisinde yapılmış olunan ve belgelendirilen çalışmalar/projeler/etkinlikler değerlendirmeye katılabilir. Müdür yardımcılarının il içi ve iller arası yer değiştirme durumlarında idareci olarak yer değiştirme imkânı tanınabilir, bunun için mevzuat alt yapısı oluşturularak pilot uygulama ve akabinde asıl uygulama gerçekleştirilebilir. Müdür yardımcılarının gelişimlerini süreç içerisinde izleyici ve gelişim durumlarına göre bir sonraki görev pozisyonlarını belirlemeye imkân tanıyan bir sistem oluşturulabilir.

Araştırmacılara Dönük Öneriler

1. Araştırma konusu, farklı il ve bölgelerde, farklı örneklem üzerinde çalışılabilir. Araştırma konusuna ilişkin anket veya ölçek geliştirilerek daha fazla örneklem üzerinde çalışmaya fırsat sunacak nicel çalışmalar gerçekleştirilebilir.

KAYNAKÇA

Ada, Ş. (2000). "İlköğretim Kurumlarında Okul Yöneticilerinin Geliştirilmesi", Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 7:132-137.

Akçadağ, T. (2014). "Okul Yöneticilerinin Bakış Açılıyla Yöneticilerin Yetiştirilme, Atama ve Yer Değiştirmeleri; Sorunlar Ve Çözümler", Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 1(29):135- 150.

Aküzüm, C. (2017). "Kurucu Müdürlerin Okul Yönetimi Bağlamında Karşılaştıkları Temel Yönetimsel Sorunlar ve Çözüm Önerileri", Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, 16(60):161-185.

- Altın, F. & Vatanartıran, S. (2014). "Türkiye'de Okul Yöneticisi Yetiştirme, Atama ve Sürekli Geliştirme Model Önerisi", Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi, 15(2):17-35.
- Arabacı, İ. B.; Şanlı, Ö. & Altun, M. (2015). "Okul Yöneticilerinin Yetiştirilme ve Atama Yöntemlerine İlişkin Sendika Temsilcilerinin, Maarif Müfettişlerinin ve Okul Yöneticilerinin Görüşlerinin Değerlendirilmesi", Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 12(31):166-186.
- Aslanargun, E. & Bozkurt, S. (2012). "Okul Müdürlerinin Okul Yönetiminde Karşılaştığı Sorunlar", Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 11(2):349-368.
- Balcı, A. & Pehlivan-Aydın, İ. (2003). Anadolu Öğretmen Liseleri İçin Eğitim Yönetimi, Milli Eğitim Basımevi, İstanbul.
- Balcı, A. (2011). "Eğitim Yönetiminin Değişen Bağlamı ve Eğitim Yönetimi Programlarına Etkisi", Eğitim ve Bilim, 36(162):196-208.
- Başaran, İ. E. (1996). Eğitim Yönetimi, Yargıcı Matbaası, Ankara.
- Bursalıoğlu, Z. (1978). Eğitim Yönetiminde Teori ve Uygulama, Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayınları No: 71, Ankara.
- Bursalıoğlu, Z. (2012). Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış, Pegem Akademi, Ankara.
- Büte, M. & Balcı, A. F. (2010). "Bağımsız Anaokulu Yöneticilerinin Bakış Açısından Okul Yönetimi Süreçlerinin İşleyişi ve Sorunları", Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, 16(4):485-509.
- Cemaloğlu, N. (2005). "Türkiye'de Okul Yöneticisi Yetiştirme ve İstihdamı: Varolan Durum, Gelecekteki Olası Gelişmeler ve Sorunlar", Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi, 25(2):249-27.
- Çinkır, Ş. (2010). "İlköğretim Okulu Müdürlerinin Sorunları: Sorun Kaynakları ve Destek Stratejileri", İlköğretim Online, 9(3):1027-1036.
- Demirtaş, H.; Üstüner, M. & Özer, N.(2007). "Okul Yönetiminde Karşılaşılan Sorunların Öğrenci ve Okul ile İlgili Değişkenler Açısından İncelenmesi", Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, 13(3):421-455.
- Ekinci, A. (2010). "İlköğretim Okullarında Çalışan Müdür ve Öğretmenlerin Mesleki Sorunlarına İlişkin Görüşleri", İlköğretim Online, 9(2):734-748.
- Erol, F. (1995). Okul Müdürlerinin Görevlerini Başarmada Karşılaştıkları Engeller (Burdur İli Örneği), Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, 1(1):53-62.
- Glesne, C. (2013). Nitel Araştırmaya Giriş (Çev.: Ali Ersoy & Pelin Yalçınoğlu), Anı Yayıncılık, Ankara.
- Harris, N. H. & Sass, T. M. (2010). "Teachertraining, Teacherquality and Student Achievement", Journal of Public Economics, 95(7-8), 798-812.
- Karip, E. & Köksal, K. (1999). "Okul Yöneticilerinin Yetiştirilmesi", Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, 5(2):193-207.
- Korkmaz, M. (2005). "Okul Yöneticilerinin Yetiştirilmesi: Sorunlar-Çözümler ve Öneriler", Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi, 25(3):237-252.
- Kösterelioğlu, İ. & Bayar, A. (2014). "Türk Eğitim Sisteminin Sorunlarına İlişkin Güncel Bir Değerlendirme", The Journal of Academic Social Science Studies, 25-I:177-187, doi:http://dx.doi.org/10.9761/JASSS2279
- Memduhoğlu, H. B. (2013). "Yönetim Düşüncesinin Evrimi ve Yönetişim". (Ed. Hasan Basri Memduhoğlu & Kürşat Yılmaz), Yönetimde Yeni Yaklaşımlar, ss. 1-29, Pegem Akademi, Ankara.
- Memduhoğlu, H. B. & Meriç, E. (2014). "Okul Müdürlerinin Eğitim Yönetiminin İşlevleri Bağlamında Yönetim Sürecinde Karşılaştıkları Temel Sorunlar", Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi, 7(33):653-666.
- Millî Eğitim Bakanlığına Bağlı Eğitim Kurumlarına Yönetici Görevlendirme Yönetmeliği. (2017, 22 Nisan). Resmi Gazete, (Sayı: 30046). Erişim adresi: <http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2017/04/20170422.htm>
- Milli Eğitim Bakanlığı Okul Öncesi Eğitim ve İlköğretim Kurumları Yönetmeliği. (2014, 26 Temmuz). Resmi Gazete, (Sayı:29072). Erişim adresi: <http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2014/07/20140726.htm>

Millî Eğitim Bakanlığı Ortaöğretim Kurumları Yönetmeliği. (2013, 7 Eylül). Resmi Gazete, (Sayı:28758). Erişim adresi: <http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2013/09/20130907.htm>

Özgan, H. & Aslan, N.(2008). “İlköğretim Okul Müdürlerinin Sözlü İletişim Biçiminin Öğretmenlerin Motivasyonuna Etkisinin İncelenmesi”, Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 7(1):190-206.

Özmen, F. & Kömürlü, F. (2010). “Eğitim Örgütlerine Yönetici Seçme ve Atamada Yaşanan Sorunlar ve Yönetici Görüşleri Temelinde Çözüm Önerileri”, Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi, 2(1):25-33.

Öztürk, N. & Aksoy, Ö. A. (2017). “Eğitim Örgütlerinde Örgüt Kültürü ve Öğretmen Liderliği: Lider Üye Etkileşiminin Aracılık Rolü”, İlköğretim Online, 16(4), 1451-1468.

Özyılmaz, Ö. (2013). Türk Milli Eğitim Sisteminin Sorunları ve Çözüm Arayışları, Pegem Akademi, Ankara.

Selçuk, Z. (2000). Okul Deneyimi ve Uygulama (Öğretmen ve Öğrenci Davranışlarının Gözlenmesi), Nobel Yayıncılık, Ankara.

Yakut, G. (2006). “İlköğretim Okulu Müdürlerinin Mevzuattaki Görev Tanımlarına İlişkin Davranışları Gösterme Düzeyleri (İzmir İli Örneği), Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İzmir.

Yıldırım, A. & Şimşek, H. (2013). Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri, Seçkin Yayıncılık, Ankara.