



e-ISSN: 2630-631X

Article Type
Research ArticleSubject Area
Education ManagementVol: 8 Issue: 62
Year: 2022 August
Pp: 1454-1461Arrival
08 June 2022
Published
31 August 2022
Article ID 63957Doi Number
<http://dx.doi.org/10.29228/smrj.63957>How to Cite This
Article

Tura, M.; Dağtekin, A., Akdemir, A.; Yavuzi M.; İriz, E. & Aslan İriz, M. (2022). "Öğretmenlerin Öğretmenlik Mesleğinden Okul Yöneticiliğine Geçişte Yaşadıkları Sorunlar ve Çözüm Önerileri", International Social Mentality and Researcher Thinkers Journal, (Issn:2630-631X) 8(62): 1454-1461



Social Mentality And Researcher Thinkers is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License.

GİRİŞ

Öğretmen bir öğrenme aracı, denetçi, disiplin, savunucu ve orta sınıf ahlak yardımcısıdır. Öğretmen güvenilir bir kişi, yedek bir ebeveyn, bir öğrenci danışmanı, bir meslektaşı ve bir sosyal katılımcıdır. Bunlar öğretmene çoğunlukla meslekleri hakkında verilen görüntülerdir (Balci, 1991). Öğretmenin değerlendirilmesinde bilgi, kişilik, çevreye uyum, çevre gelişimine katılım ve halkla ilişkiler gibi kriterler de kullanılmaktadır (Çelikten ve Can, 2003).

Ülkenin geleceğinin mimarı öğretmendir. Her zaman mühendislerini, doktorlarını, avukatlarını, öğretmenlerini, askerlerini, polislerini, sürücülerini, kısacası, toplumun tüm kesimlerine hizmet eden insan gücünü yetiştiren öğretmenlerdir. Öğretmenler ülkelerin kaderlerinde çok önemli yerlere sahiptir. Öğretmenler eğitim sisteminin en temel ögesidir. Öğretmenlerin bir ülkenin kalkınmasında lider rol oynaması, nitelikli işgücü yetiştirmesi, toplumda barış ve sosyal barışın sağlanması, bireylerin sosyal yaşam için sosyalleştirilmesi, hazırlanması, toplumun kültür ve değerlerinin genç nesillere aktarılması beklenmektedir. (Özden, 1999).

Toplumlardaki değişiklikler öğretmenler aracılığıyla kamuoyuna daha kolay açıklanabilir. Değişim, sınıfların ve değişimi itmek, itmek ve yürütmek isteyen insanların işi olmazsa, bu değişimin toplumun yaşamında önemli bir yeri vardır, bu değişim toplumu daha da kötüleştirir, daha iyi götürmez (Berkes, 1997). Değişimin

Öğretmenlerin Öğretmenlik Mesleğinden Okul Yöneticiliğine Geçişte Yaşadıkları Sorunlar ve Çözüm Önerileri

Problems And Solutions Provided By Teachers In Transition From Teaching Profession To School Management

Mehmet Tura¹ Abdullah Dağtekin² Abdulkadir Akdemir³ Muhammet Yavuz⁴ Emrah İriz⁵ Mürvet Aslan İriz⁶

¹ Öğretmen, Sergen Ortaokulu, Diyarbakır, Türkiye

² Öğretmen, Sur Küçükakören Şehit Pilot Cengiz Oruç İlkokulu, Diyarbakır, Türkiye

³ Öğretmen, Ergani Cumhuriyet Ortaokulu, Diyarbakır, Türkiye

⁴ Öğretmen, Kayapınar Baykara İlkokulu, Diyarbakır, Türkiye

⁵ Öğretmen Sur Çarıklı Fabrika İlkokulu, Diyarbakır, Türkiye

⁶ Öğretmen, Kayapınar Piri Reis Ortaokulu, Diyarbakır, Türkiye

ÖZET

Bu araştırmanın amacı öğretmenlerin öğretmenlik mesleğinden okul yöneticiliğine geçişte yaşadıkları sorunlar ve çözüm önerileri getirmektir. Nitel araştırma yöntemi ve durum çalışması deseninde yürütülen bu çalışmaya ilkökul, ortaokul ve liselerde görev yapan toplam 10 okul müdürü katılmıştır. Araştırmanın katılımcılarının belirlenmesinde amaçlı örnekleme yöntemlerinden kolay ulaşılabilir örnekleme kullanılmıştır. Araştırma verilerinin toplanmasında araştırmacı tarafından ilgili alan yazına ve araştırmanın amaçlarına uygun olarak hazırlanmış yarı yapılandırılmış bir görüşme formu kullanılmıştır. Verilerin analizinde betimsel analiz kullanılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre, öğretmenlerin öğretmenlikten okul yöneticiliğine geçişte yaşadıkları sorunların mevzuat konusunda, uygulama aşamasında ve velilerle yaşandığı, öğretmenlerin yaşadıkları sorunları yardımlaşarak ve çalışarak çözdükleri, öğretmenlerin yaşadıkları sorunların, öğretmenleri olumlu olarak etkilediği ve öğretmenlere temkinli olmayı öğrettiği, öğretmenlerin daha etkili bir okul yöneticiliği için okul yöneticisi seçme, yetiştirme ve atamaya yönelik yazılı sınav yapılması gerektiği ve sonrasında da hizmet içi eğitim verilmesi gerektiği anlaşılmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Okul müdürü, öğretmenlik mesleği, okul, durum çalışması, nitel araştırma

ABSTRACT

The aim of this study is to present the problems faced by teachers in the transition from teaching profession to school administrators and to offer solutions. A total of 10 school principals from primary, secondary and high schools participated in this study, which was conducted in qualitative research method and case study design. Easily accessible sampling, one of the purposeful sampling methods, was used to determine the participants of the study. In the collection of research data, a semi-structured interview form prepared by the researcher in accordance with the relevant literature and the aims of the research was used. Descriptive analysis was used to analyze the data. According to the results of the research, the problems faced by teachers in the transition from teaching to school management are experienced in legislation, in the implementation phase and with parents, teachers solve their problems by helping and working, the problems experienced by teachers affect teachers positively and teach teachers to be cautious, teachers' school for a more effective school management It is understood that a written examination should be held to select, train and appoint a manager, and then in-service training should be given.

Keywords: School principal, teaching profession, school, case study, qualitative research



motor gücü olarak nitelendirilen eğitim kurumları ve bu kurumlar aracılığıyla öğretmenler, değişimin halk tarafından benimsenmesi ve bilgi toplumunda geride bırakılmaması için önemli görevler üstlenmektedir. Bilgi toplumunda öğretmen planlayan, organize eden, sürdüren ve sonuçlandıran kişidir. Öğretmene inisiyatif alma hakkı vermeyerek bir döneme özgü periyodik, mesleki davranışların öğretilmesi, bilgi toplumunun ortalama bir insana öngördüğü özellikleri dışlamak anlamına gelmektedir.(Doğan, 2000).

Okul yöneticiliği, eğitim faaliyetlerinin etkin şekilde yürütülmesinde hayati role sahiptir. Bugün hızla değişim ve dönüşüm hareketlerinin yaşandığı sahaların başında gelen okullarda da değişim devam etmekte; okullara yönelik beklentiler de farklılaşmaktadır. Dolayısıyla bu değişimin etkileri kapsamında okul yöneticilerinin rolleri de değişime uğramaktadır. Toplum ve eğitim refah seviyesi açısından ele alındığında değişimlerle baş edebilen, inovatif, riski göze alan, personel kaynaklarını aktif şekilde idare edebilen ve tüm eğitim örgütünün üyelerini etkisi altına alabilen yöneticiler okullar için aranan okul yöneticileri olmuşlardır (Savaş, 2019).

Türkiye’de eğitim yöneticiliği algısı bir görevlendirme şeklinde görülmektedir. Başka bir deyişle öğretmenler belirli şartları sağlamak, gerçekleştirilen yazılı ve sözlü sınavlarda başarı sağlanmak kaydıyla okul yöneticiliği görevine atanabilmekte ve bu görevlerini belli bir süre gerçekleştirmektedirler. Ayrıca okul yöneticiliği görevi için öncesinde herhangi bir hizmet öncesi veya hizmetiçi eğitimi verilmemektedir. Oysaki okul yöneticiliği ve öğretmenlik mevkileri birbirlerinden farklı beklentileri gerçekleştirmeyi gerektirmektedir (Kılıç vd., 2017).

Öte yandan ülkemizde, MEB ve üniversitelerin ortak teşebbüsleriyle düzenlenen yönetici yetiştirme programlarının ağırlıklı olarak yönetsel konuları içerdiği görülmektedir. Nitekim öğrencinin öğrenmesini kapsayan müfredat ve öğretime ilişkin konular ikinci plana bırakılmıştır (Korkmaz, 2005).

Okul yöneticilerinin iletişim, örgüt kültürü ve iklim, etkili okul, motivasyon, çatışma yönetimi, değişim yönetimi, insan kaynakları yönetimi, performans yönetimi, zaman yönetimi aynı zamanda liderlik gibi birçok konuda derin bir bakış açısına sahip olması gerektiğinin atı çizilmektedir. (Goodin, 2001) Morgan, 1998).

Ülkemizdeki eğitim sistemindeki ve mevcut hiyerarşik yapıdaki eğitim yöneticilerinin felsefesinin ve yapısının sağlam olduğu söylenebilmektedir. Bu şekilde, eğitim yönetimi ve eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesinin bilgi esaslarına ilişkin standartlar yeniden gündeme gelmektedir (Okçu, 2011). Çünkü Türkiye birbirleri arasında öğretmen ve yönetici olarak görülüyor ve bu yöneticilerin ve öğretmenlerin belirli yönetim rolleri için görevlerini birbirinden ayıramamaktadır (Bursalıoğlu, 2011).

Kılınc ve Receptoğlu (2014), yaptıkları çalışmalarda eğitim sisteminde niteliğin artırılmasına dair eğitim programları, program süreleri, öğretim yöntem aynı zamanda teknikleri gibi alanlarda değişimin devamlı olduğu Türkiye’de değişim süreçleri ile beraber değişimleri okullarda uygulamaya geçirecek olan okul yöneticilerinin yetiştirilme süreçleri arasında benzerlik olmadığına vurgu yapmaktadırlar.

Her nasılsa ülkemizde eğitim müdürü yetiştirme sisteminin yokluğu fakat buna bağlı olarak okul müdürlerinden üst düzeyde yeterlik, görev aynı zamanda beklentilerin oluştuğu, eğitim sisteminin merkezi bir örgütlenme yapısıyla beraber işlediği ve bundan dolayı oluşacak bir takım sorunların olması muhtemeldir (Akçadağ, 2014). Turhan ve Karabatak (2015) ise Türkiye’de okul yöneticilerinin yetiştirilmesine ilişkin problemlerin ağırlıklı olarak program kapsamıyla derslerde tercih edilen metot ve yöntemlerle ilgilidir.

Görüldüğü gibi okul yöneticilerinin yetiştirilmesi ve gelişmesi Türkiye için özel bir öneme sahiptir. Hem atama yönetmeliklerinde hem de konseyin kararlarında, özellikle lisansüstü eğitimi olan veya liderlik yeterlilikleri olanların atanmasında bir okul veya eğitim müdürünün atanması öngörülse de, uygulamada genellikle atamada öncelikleri vardır (Bingöl ve Hacıfazlıoğlu, 2011). Öte yandan, eğitim sürecinde eğitim rolünde ciddi bir rol oynamıştır “yönetici ve kıdem” yürütme randevusu durumunda bir zorunluluk olarak görülmektedir. Milli Eğitim Bakanlığı Personeli'nin 12 Ekim 2013 tarihinde Milli Eğitim Bakanlığı tarafından Tanıtımı, Unvanı ve Yer Değiştirme ile Tanıtımı Hakkında Yönetmelik uyarınca, genel idari hizmetler personeli öğretmen yöneticisidir (Özkan, 2016). Dolayısıyla bu çalışma ile öğretmenlerin eğitim yöneticiliğine geçiş sürecinde mevcut yeterlilik düzeylerini ve mevkiinin beklentilerini karşılama düzeylerinin saptanması pratikteki uygulamaların rasyonelliğini yansıtacaktır.

YÖNTEM

Model

Nitel araştırma yöntemi ve durum çalışması kurgulanmıştır. Durum çalışması deseni, araştırmacı kontrolünün değişkenler üzerinde olmadığı, ele alınan sınırlandırılmış etkenler (bireyler, ortam, olay, süreç, zaman) ile durumun derinlemesine incelenmesi, nedensel bağlantıların keşfedilmesidir (Subaşı ve Okumuş, 2017; Leymun, Odabaşı ve Yurdakul, 2017).

Katılımcılar

Bu araştırmada katılımcıların belirlenmesinde amaçlı örnekleme yöntemlerinden ölçüt örnekleme kullanılmıştır. Ölçüt örnekleme yöntemi, araştırma problemine en uygun katılımcıların belirlendiği bir örnekleme yöntemidir (Yıldırım ve Şimşek, 2018). Bu doğrultuda araştırmaya Diyarbakır ilinde ilkököl ve ortaokul ve liselerde görev yapan toplam okul müdürleri arasından seçilen toplam 10 öğretmen katılmıştır. Bununla birlikte katılımcıların branş, cinsiyet, medeni durum ve yaş değişkenleri açısından farklı özellikler sergilemelerine dikkat edilerek maksimum çeşitlilik örneklemesine de uygun hareket edilmeye özen gösterilmiştir.

Katılımcılara ilişkin bilgiler Tablo 1’de ayrıntılı olarak verilmiştir.

Tablo 1: Katılımcı Profili

Katılımcı	Cinsiyet	Yaş	Kıdem
Ö1	Erkek	38	11
Ö2	Erkek	51	30
Ö3	Kadın	35	13
Ö4	Erkek	39	19
Ö5	Erkek	53	23
Ö6	Erkek	50	25
Ö7	Kadın	49	26
Ö8	Erkek	37	14
Ö9	Erkek	47	27
Ö10	Erkek	45	22

Veri Toplama Araçları

Katılımcılarla yarı yapılandırılmış bir görüşme formu kullanılarak görüşmeler yapılmıştır. 4 sorudan oluşan bir form, araştırmacılar tarafından ilgili alanyazına ve uzman görüşlerine dayalı olarak geliştirilmiştir. Görüşme için araştırmacılar tarafından oluşturulan görüşme formunun yanı sıra sonda soruları da hazırlanmış ve görüşmelerde kullanılmıştır. Görüşme formu iki Türkçe öğretmenin incelemesine sunulmuş ve dil ve anlatım yönünden eksiklikler giderilmeye çalışılmıştır. Yapılan görüşmeler katılımcıların izni dâhilinde kayıt altına alınmıştır ve olabildiğince çok detay içermesi için uzun tutulmuştur. Görüşme yapılacak kişilerin belirlenmesinde titiz davranılarak olabildiğince çok veri alınması muhtemel kişiler seçilmiştir. Seçilen kişilerle görev yaptıkları okulda veya kendilerinin uygun gördükleri yerlerde görüşmeler gerçekleştirilmiştir.

Verilerin Analizi

Katılımcıların izni dâhilinde alınan ses kayıtları dijital ortamda yazıya dönüştürülmüştür. 40-45 dakika aralığında süren görüşmeler sonucunda elde edilen veriler, içerik analizi ve betimsel analiz kullanılarak analiz edilmiştir. Bu analizin amacı toplanan verilerin düzenlenerek yorumlanması esasına dayanır. Veriler belli bir sistem dâhilinde betimlemeler yapılarak yorumlanmaya çalışılır. İlişkiler neden-sonuç bağlamında irdelenerek çıkarımlar yapılarak daha önceden belirlenmiş olan temalara göre gruplandırılır ve yorumlanır (Yıldırım ve Şimşek, 2018).

Geçerlik ve Güvenirlik

Araştırmanın iç geçerliğini sağlamak için verilerin anlamlılığına dikkat edilmiştir. Bulguların tutarlı olup olmaması durumu değerlendirilmiştir. Yazılı doküman haline getirilen görüşmeler katılımcıların onayına sunulmuştur. Güvenirliği sağlamak ve artırmak için katılımcıların gönüllü olmasının yanı sıra kaygı düzeylerini düşürmek için görüşme öncesi samimi bir diyalog kurulmuştur. Araştırma verileri detaylı bir şekilde betimlenmeye çalışılmış ve doğrudan katılımcılar tarafından ifade edildiği şekliyle alıntı yapılarak okuyucuya sunulacaktır. Araştırmanın farklı boyutları (amaç, yöntem, sorular vb.) arasında tutarlılığın incelenmesi için uzman görüşlerine başvurulmuştur. Teyit edilebilirliği sağlamak için veri toplama sürecinde oluşturulan tüm belge ve dokümanlar belli bir sistem dâhilinde arşivlenmiş ve yine uzman görüşüne sunulmuştur.

BULGULAR

Araştırmanın amaçları doğrultusunda elde edilen bulgular aşağıda sunulmuştur. Araştırma bulguları görüşme formunda sorulan bulgular çerçevesinde analiz edilmiştir. Her bir soru bir tema olarak kabul edilmiş ve bu temalar çerçevesinde sonuçlar aşağıda sunulmuştur.

Araştırma Bulguları

Öğretmenlikten okul yöneticiliğine geçişte hangi sorunları yaşadıkları hakkındaki görüşleri tablolaştırılarak verilmiştir.

S.N.	Kodlanmış Öğretmenlikten okul yöneticiliğine geçişte yaşadıkları sorunlar	f
1	Mevzuat	3
2	Uygulamada	2
3	Velilerle	2

(*Ö; Öğretmen)

Öğretmenlerin 3 adet farklı kodlanmış Öğretmenlikten okul yöneticiliğine geçişte yaşadıkları sorunlar hakkındaki görüşleri görülmektedir. İfade edilme sıklığı bakımından en çok frekansı olan görüş: “Mevzuat (f=4), Uygulamada (f=4) ve Velilerle (f=3)”. Öğretmenlikten okul yöneticiliğine geçişte yaşadıkları sorunlara ilişkin kendi ifadelerinden birkaçı aşağıda verilmektedir:

“Okul idaresi ve öğretmenler ile iletişim sorunları yaşadım. Mevzuat konusunda yetersizlik yaşadım. Uygulamada çok yetersiz olduğumu farkettim. Mevzuat ile ilgili teorik ve uygulama açıdan yetersiz kaldım. Yetersizliği telafi edecek hizmet içi kurslar verilmedi. Öğretmenlerle sosyal mesafeyi korumakta, onlara nasıl davranacağım konusunda, işlerin rutin yürüyüşü hakkında, genel kalabalık bir ortama hitap etme şeklinde, ekders maaş yapımında, öğretmenlerin özlük bilgilerinin daha öncesinden düzenli tutulmaması gibi konularda sorun yaşadım.”(Ö2,Ö5,Ö6).

“Görev sorumluluğunu bilen hiçbir sorunla karşılaşmaz. Ama öğretmenlerin idareci ile empati yapmadığı, okulu sahiplenme problemleri olduğu, velilerle basit problemler yüzünden sorunlar yaşadıklarını gördüm.”(Ö2,Ö3).

Verilen cevaplardan bazıları ise ;

“Herhangi bir sorun yaşamadım sayılır. Yazılı Sınav soruları zor. Kapsamı geniş. Okul işleyişinde uygulamaya yansımayan nitelikteydi.”(Ö1)

“İdareciliği istediğim süreçte önce yazılı bir sınava girdim sonra mülakata hak kazandım. Yazılı sınav sorun değildi ama sözlü mülakatta çok heyecan ve stres vardı. Olması gerekenleri yaşadığım için ekstra sorun yaşamadım. Ama sosyal bir baskı vardı erken yaşta idareci neden oluyorsun sorularıyla karşılaştım.”(Ö7)

“Öğretmenlerin olumsuz tavırları, kendilerinden sonra göreve başlamanın verdiği umursamazlık, verilen görevlerin zamanında yapılmaması önemsenmemesi, mesleki anlamda yetersiz olduğu düşündüğünüz öğretmenlerin kendini geliştirmek için gayret etmemesi, anlaşmazlık ve iletişim eksikliğinin yanında kişisel çıkar gözetme durumları. Öğrenci ve velileri ile karşılaştığım bazı sorunlar: Öğrencilerin kişisel sorunları, kurallara aykırı davranışlarının bulunması, derse devam etme sorunu, okul eşyalarına zarar verme sorunu, temizlik kurallarına uymamam, kötü konuşma gibi sorunlarla karşılaştım. Velilerle karşılaştığım sorunlar ise velilerin kişisel isteklerinin yerine getirilmemesi, tehdit, asılsız ihbarlar, ekonomik düzeyi yüksek olanları okuldan beklentilerinin yüksek olması ve eğitim düzeyi düşük olan velilerin bilinçli davranmaması. Diğer idareciler ve okul Çalışanları ile karşılaşılan sorunlar: görev ve sorumluluk paylaşımı, uyum sağlayamama ve iletişim kuramamadır. Bunların yanında okulun fiziki ortamı ve okul aile birliğini gelirleri konusunda da sıkıntılar yaşadım.”(Ö8).

Verilen cevaplara göre, öğretmenlerin, öğretmenlikten okul yöneticiliğine geçişte, genelde mevzuat konusunda, uygulama aşamasında ve velilerle sorunlar yaşamışlardır.

Öğretmenlerin sorunları nasıl çözümledikleri hakkındaki görüşleri Tablo 3’te verilmiştir.

S.N.	Kodlanmış Eğitim-öğretim sürecine yansımaları hakkındaki görüşler	f
1	Yardımlaşarak	3
2	Çalışarak	2

(*Ö; Öğretmen)

Öğretmenlerin sorunları nasıl çözümledikleri hakkındaki 2 farklı kodlanmış görüşleri vardır. İfade edilme sıklığı bakımından en çok frekansı olan görüş: “Yardımlaşarak (f=3) ve Çalışarak (f=3)”. Öğretmenlerin sorunları nasıl çözümledikleri hakkındaki görüşlerine ilişkin kendi ifadelerinden birkaçı aşağıda verilmektedir:

“Başka okul idarecilerinden yardım alarak çözmeye çalıştım. Atandığım okul müdürünün rehberlik etmesi ile çözümlerdim.”(Ö2,05,06)

“Disiplinli çalışarak sorunlarla karşılaşmamaya çalıştım. Etraftaki meslektaşlarım ya da yakınlarım neden idarecilik dediklerinde bu mesleği istediğimi ve kendimi daha da geliştireceğimi söyleyerek çözüm buldum. Önce özlük dosyalarının düzenlenmesinde, sonra öğretmenlerin kademe terfi gibi işlemlerin düzenlenmesinde, öğretmenlerle sosyal ilişkileri düzenleyip onları yakından tanımak sevdiği sevmediği konulara titizlikle takip ederek. Genel sorunları aşmaya çalıştım.”(Ö3,Ö4)

Verilen cevaplardan bazıları ise ;

“Disiplinli çalışarak sorunlarla karşılaşmamaya çalıştım. Nakil öğrenci yerleştirmelerinde listeleri gösterdim. Görev dağılımlarını eşit vermeye çalıştım. Ancak yine de işini iyi yapanların sorumluluğunun ve görev çeşitliliğinin her zaman fazla olduğunu gördüm. Bazı sorunlar maalesef kişilik problemleri yüzünden asla çözümlenemez.”(Ö1)

“Sınava planlı hazırlandım bu şekilde çözümlendim. Etraftaki meslektaşlarım ya da yakınlarım neden idarecilik dediklerinde bu mesleği istediğimi ve kendimi daha da geliştireceğimi söyleyerek çözüm buldum.”(Ö7)

“Öğretmenlerle ilgili sorunları çözmek için çeşitli çözüm yolları denedim. Onlara empati kurarak yaklaştım kendimin de bir öğretmen olduğumu ve öğretmenlerin her zaman yanında olduğumu gösterdim. Bazen yasal gücümü kullanarak bazen de karizmatik gücümü kullanarak sorunların çözüm yoluna gittim. Öğretmenlerle açık iletişim kurmaya özen gösterdim. Kişisel çıkarları söz konusu hale getirmedim. Öğrencilerle ilgili sorunları çözmek için denediğim yollar: Velilerle iletişime geçme, öğrencilerle iletişimi kuvvetlendirme, öğrencilere sosyal etkinlikler düzenleme, öğrencileri projelerle kurallara uyma konusunda destekleme ve aile ziyaretleri yapmak. Veliler ile ilgili sorunları çözmek için; Onlarla iletişimi kuvvetlendirmeye çalıştım, yasal gücümü kullandım, farkındalık yaratma çalışmaları ile velilerin bilinçlendirmeye gayret ettim. Diğer idareciler ve çalışanlarla ilgili karşılaştığım sorunları çözerken onlarla açık iletişim kurdum; yeri geldiğinde yasal gücümü kullanarak yeri geldiğinde de zorlayıcı gücü kullanarak sorunların çözmeye çalıştım. Okul aile birliğinin gelirlerini artırıp okul imkânlarını daha fazla kullanmaya çalıştım. Fiziksel sıkıntılardan okul içinde yapılabilecekleri kendi imkânlarımızla yapılamayacak olanları da Milli Eğitim Müdürlüğüne bildirerek çözmeye çalıştım.”(Ö8).

Verilen cevaplara göre; öğretmenlerin yaşadıkları sorunları yardımlaşarak ve çalışarak çözdükleri görülmektedir.

Öğretmenlerin sorunların yöneticilik yaşamınıza etkileri hakkındaki görüşleri Tablo 4’te verilmiştir.

Tablo 4. Öğretmenlerin sorunların yöneticilik yaşamınıza etkileri hakkındaki görüşleri

S.N. Kodlanmış öz yeterliğinin öğretimin geliştirme noktasında önemi	f
1 Olumlu etkiledi	3
2 Temkinli olmayı öğrenme	2

(*Ö; Öğretmeni)

Öğretmenlerin 2 adet farklı kodlanmış Öğretmenlerin sorunların yöneticilik yaşamınıza etkileri hakkındaki düşünceleri olduğu görülmektedir. İfade edilme sıklığı bakımından en çok frekansı olan görüş: “Olumlu etkiledi (f=3) ve Temkinli olmayı öğrenme” (f= 2), Öğretmenlerin sorunların yöneticilik yaşamınıza etkileri hakkındaki düşüncelerine ilişkin kendi ifadelerinden birkaçı aşağıda verilmektedir:

“Sorun yaşamadım. Olumlu yönde etkisi olduğunu söyleyebilirim. Meslektaşlarımın daha ılımlı düşünmesine vesile oldum. Geçici bir süre işlerin yürütülmesinde yetersizlik yaşadım, verimli olamadığımı hissettim. Ancak, zamanla öğrendiğim her deneyim pozitif dönütler sağladı.”(Ö4,Ö5,Ö7)

“Daha dikkatli ve tedbirli davranmaya sevk etti. Bu sorunların tümü mesleğini seven yöneticiler için basit kalabilir. Tabii ki zorlandığı konular olacaktır ancak karşılaşılan sorunlar meslekten soğutmayacağını düşünüyorum. Bu sorunlar zamanla olaylara farklı açıdan bakabilme yeteneğinizi de geliştiriyor. Kriz yönetmenizi olumlu etkiliyor. Meslekte olgunlaşıp profesyonelleşmeye başlıyorsunuz. İnsan ilişkileri ve iletişim becerileriniz gelişiyor. Sorunları giderebilmek için her zaman hazırda çeşitli planlarınız oluyor olaylara farklı açıdan bakabiliyorsunuz.”(Ö6,Ö8)

Verilen cevaplardan bazıları ise;

“İş ile arkadaşlığı karıştıran çok meslektaşımız oluyor.”(Ö1)

Yönetici olduğum için pişmanım. Her an istifa edebilirim.”(Ö2)

“Olaylara öğretmenlikten farklı bir gözle bakmayı öğrendim. Olaylara daha uzlaşmacı ve yapıcı bakmamda etkisi oldu.”(Ö3)

Verilen cevaplara göre, öğretmenlerin yaşadıkları sorunlar, öğretmenleri olumlu olarak etkilemiştir ve öğretmenlere temkinli olmayı öğretmiştir.

Öğretmenlerin daha etkili bir okul yöneticiliği için okul yöneticisi seçme, yetiştirme ve atamaya yönelik görüşleri Tablo 5’te verilmiştir.

Tablo 5. Öğretmenlerin daha etkili bir okul yöneticiliği için okul yöneticisi seçme, yetiştirme ve atamaya yönelik görüşleri
S.N. Kodlanmış Öğretmenlerin daha etkili bir okul yöneticiliği için okul yöneticisi seçme, yetiştirme ve atamaya yönelik görüşleri

	f
1 Yazılı sınav	4
2 Hizmetiçi eğitim (*Ö; Öğretmen)	2

Öğretmenlerin 2 adet farklı kodlanmış Öğretmenlerin daha etkili bir okul yöneticiliği için okul yöneticisi seçme, yetiştirme ve atamaya yönelik görüşleri olduğu görülmektedir. İfade edilme sıklığı bakımından en çok frekansı olan görüş: “Yazılı sınav (f=4) ve Hizmetiçi eğitim.” (f= 2), Öğretmenlerin daha etkili bir okul yöneticiliği için okul yöneticisi seçme, yetiştirme ve atamaya yönelik görüşlerine ilişkin kendi ifadelerinden birkaçı aşağıda verilmektedir:

“Yazılı Sınav mutlaka olmalı, okulda yapılan işlerle ilgili uygulamalı sınav da olmalı, İlçe Milli Eğitim müdürü ve öğretmenler okul müdürü seçiminde etkili olmalı. Okul müdürü müdür yardımcısı seçiminde etkili olmalı. Okul yöneticisi seçerken sınav olsun ama içerik soruları değişsin isterim. Bir öğretmene türkçe matematik soruları sorulması mantıksız onun yerine daha çok liderlik okul kültürü eğitim yönetimi ve denetimi vb. Konularla ilgili sınava tabi tutulabilir.ve sınavla atama olmalı mülakat olmamalıdır. Puan üstünlüğüne göre atama olmalıdır. Üniversitelerin eğitim yönetimi mezunları yönetici aday olmalı. Liyakat esasına dayalı güvenilir ve geçerli sınavlar ile yöneticiler belirlenmeli. Sınav ile ataması yapılan yöneticilerin uygulamalı hizmet içi eğitime tabi tutulması gerekir. Yazılı sınav dayalı atama yaygınlaştırılmalı ve yazılı sınavı geçenlere belirli bir uygulama süresi sonunda yönetici olarak atanmaya uygun olanların atamasının yapılması gerektiğini düşünüyorum. Yöneticilik insanı ilgilendirdiği için yöneticiliği bir sanat olarak görenlerdenim. Mülakat sistemi kesinlikle olmamalı. Kayırmacılık taraf tutma ve hatır gönül işleri yönetici seçiminde kesinlikle uygulanmamalı. Ayrıca yönetici olarak atanmaların yüksek lisans doktora yapanların arasında seçilmesi gerektiğini düşünüyorum. Yönetici olduktan sonra da sürekli güncel gelişmelerle alakalı kurs seminerler ve hizmet içi eğitim faaliyetleri düzenlenmelidir.”(Ö3,Ö4,Ö5,Ö8)

“Müdür yardımcısı olmak için belli bir süre öğretmenlik yapmak iyi olur. Asgari düzeyde bilgi için sınav gereklidir. Sınavda başarılı olanlar hizmet içi ile eğitilmeli. Bu sürede adayın temsil yeteneği, hitabeti vb. yeteneklerinin yanında idareciliğin gerekli bilgileri aktarılmalıdır. Belli bir süre müdür yardımcılığı yapanlar arasından gelişim gösterenler müdür olmalıdır. Bunun tespiti için ilçelerde komisyonlar kurulmalı bir yıl gözlem yapılmalıdır.”(Ö5,Ö7)

Verilen cevaplardan bazıları ise;

“Yöneticinin; öğretmen, veli hatta hizmetliliği çok iyi bilmesi gerekiyor. Her aşamada yeterli tecrübeye sahip olunması acil kararları vermede çok önemli bir etki sağlıyor. Mevzuat konusunda bir alt yapının şart olması dışında uygulamada sorumluk alıp karar verecek idareciler gerekiyor. Bir seçme sınavı eleme açısından gerekli olsa da asla kendi başına yeterli olamaz.”(Ö1)

“Okul müdürlerinin kendi yardımcılarını seçebileceği bir sistem olmalı.”(Ö2)

“Bu işi sevenlerin yapmasını isterim. Gönüllük işidir.”(Ö6).

Verilen cevaplara göre, öğretmenlerin daha etkili bir okul yöneticiliği için okul yöneticisi seçme, yetiştirme ve atamaya yönelik yazılı sınav yapılması ve sonrasında da hizmet içi eğitim verilmesi gerektiği görülmektedir.

TARTIŞMA VE SONUÇ

Araştırmanın yapıldığı öğretmenlerin verdikleri cevaplara göre elde edilen sonuçlar şu şekildedir;

Öğretmenlerin, öğretmenlikten okul yöneticiliğine geçişte, genelde mevzuat konusunda, uygulama aşamasında ve velilerle sorunlar yaşamışlardır. Öğretmenlerin yaşadıkları sorunları yardımlaşarak ve çalışarak çözdükleri görülmektedir. Öğretmenlerin yaşadıkları sorunlar, öğretmenleri olumlu olarak etkilemiştir ve öğretmenlere temkinli olmayı öğretmiştir. Öğretmenlerin daha etkili bir okul yöneticiliği için okul yöneticisi seçme, yetiştirme ve atamaya yönelik yazılı sınav yapılması ve sonrasında da hizmet içi eğitim verilmesi gerektiği görülmektedir.

Bizim araştırmamızda, öğretmenlerin daha etkili bir okul yöneticiliği için okul yöneticisi seçme, yetiştirme ve atamaya yönelik yazılı sınav yapılması ve sonrasında da hizmet içi eğitim verilmesi gerektiği görülmektedir. TEDMEM (2014)' e göre de, Bakanlık nezdinde okul yöneticiliği bir meslek değil öğretmenlik mesleği üzerine yapılan bir görevlendirme olarak algılanmakta ve sonuç olarak “Meslekte esas olan öğretmenliktir.” anlayışı sürmektedir. Bu durumda dikkatler yapılan görevlendirme süreçlerine çevrilmiştir. Zira bu noktada en doğru kişilerin okul yöneticisi olarak atanması, okulda yapılan öğretimin niteliğinin artırılması noktasında kritik bir unsur olarak değerlendirilebilir. Çünkü okul yöneticileri geliştirilen eğitim politikaları ya da eğitim

politikaları ve uygulamalarında yapılan reformların okullara yansması noktasına etkin bir rol üstlenmektedirler.

Okul yöneticilerinin eğitim yönetimi eğitimi almadan okul yöneticiliğine başlamaları sorunsalı bir yana okul yöneticisi görevlendirmelerinin liyakat unsuruna uygun yürütülmemesi ve sendikal baskıların görevlendirmelerde belirleyici olması Türk Eğitim Sisteminin bütünü açısından endişe verici bulgulardır. İlgili alan yazın incelediğinde, benzer bulguların üretildiği çalışmalara rastlamak mümkündür. Örneğin Yolcu ve Bayram (2015)' in okul yöneticisi seçme sürecini deneyimleyen yönetici adaylarının sözlü sınav yöntemine ilişkin algılarını ortaya koymaya yönelik yaptıkları araştırmanın sonuçları, sözlü sınavın yönetici yeterliklerini ölçmede son derece yetersiz kaldığını göstermektedir.

Araştırmamızın bir diğer bulgusuna göre ; Öğretmenlerin, öğretmenlikten okul yöneticiliğine geçişte, genelde mevzuat konusunda, uygulama aşamasında ve velilerle sorunlar yaşamışlardır. “Meslekte esas olan öğretmenliktir.” anlayışı uyarınca okul yöneticileri öğretmenler arasından belli koşulları sağlayan ve yapılan yazılı ve/veya sözlü sınavlar ile diğer değerlendirmelerde başarılı olanlar arasından seçilmektedir. Bu nedenle okul yöneticiliğinin aslı öğretmenliktir ve bir gün yeniden öğretmenliğe dönüş mümkündür. Öğretmenlik ve okul yöneticiliğinin ayrı birer uzmanlık alanı olarak görülmediği bu sistemde bir süre yöneticilik yaptıktan sonra öğretmenlik mesleğine dönüşte sorun yaşanmaması doğal karşılanabilir. Zira Bursalıoğlu (2011) Türkiye’de öğretmenlik ve yöneticilik görevlerinin birbirine karıştığını ve okul yöneticilerinin öğretmenlik ve yöneticilik rollerini kesin olarak ayıramadıklarını ifade etmektedir.

Öneriler

Öğretmenlikten okul yöneticiliğine geçişte, öncelikle hizmet içi eğitim verilmelidir.

Okulda yapılan işlerle ilgili uygulamalı sınavlar yapılmalıdır.

Yeni atanan okul müdürleri, deneyimli bir okul müdürünün yanında en az 3 ay stajyer müdür olarak görev yapmalıdır.

Okul müdürlüğü genel idare hizmetleri sınıfında yönetim kadrosu alanında değerlendirilmelidir.

KAYNAKÇA

1. Akçadağ, T. (2014). Okul Yöneticilerinin Bakış Açılıyla Yöneticilerin Yetiştirilme, Atama Ve Yer Değiştirmeleri; Sorunlar ve Çözümler. Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, Sayı 29, 135- 150.
2. Balcı, E. (1991). Öğretmenlerin rolleri, Eğitim Sosyolojisi, Ankara.
3. Balyer, A , Gündüz, Y . (2011). Değişik Ülkelerde Okul Müdürlerinin Yetiştirilmesi: Türk Eğitim Sistemi İçin Bir Model Önerisi. Kuramsal Eğitimbilim Dergisi , 4 (2) , 182-197 .
4. Bingül, M., Hacifazloğlu, Ö. (2011). Sınıf öğretmenlerinin yönetici olma eğilimleri: İstanbul Esenyurt ilçesi örneği. Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi, 8:1.
5. Bursalıoğlu, Z. (2011). Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış. Ankara: Pegem Akademi.
6. Bursalıoğlu, Z. (1994). Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış, Ankara: Pegem Yayınları.
7. Demirtaş, H. ve Özer, N. (2014). Okul müdürlerinin bakış açısıyla okul müdürlüğü. Kastamonu Eğitim Dergisi, 22(1), 1-24.
8. Goodin, R.E. (2001). Managing scarcity: Toward a more political theory of justice. Philosophical Issues, 11(1), 202-228.
9. Karip E. ve Köksal K. (1999). Okul Yöneticilerinin Yetiştirilmesi. Kurum ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, sayı:18, ss.193-2c.
- 10.Keman, F. (2019). Göreve Yeni Başlayan Okul Yöneticilerinin Karşılaştıkları Sorunlar Ve Çözüm Önerileri. Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi.
- 11.Kılınç, A.Ç., S. Koşar, E. Er ve D. Koşar (2017). Okul Yöneticiliği Görevinden Öğretmenliğe Dönüş: Yaşanan Sorunlar ve Çözüm Önerileri. TÜBAV Bilim 10 (3) 2017 53-73.
- 12.Korkmaz, M. (2005). Okul yöneticilerinin yetiştirilmesi: sorunlar çözümler ve öneriler. Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi, 25(3), 237-252.
- 13.Morgan, G. (1998). Yönetim ve örgüt teorilerinde metafor (Çev. G. Bulut). İstanbul: MESS.

- 14.Okçu, V. (2011). Türkiye’de Okul Yöneticilerinin Yetiştirilmesi Ve Atanmasına İlişkin Mevcut Durum, Beklentiler Ve Öneriler. Cilt:10 Sayı:37 (244-266) Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi.
- 15.Özkan, M. (2016). Milli eğitim şube müdürleri. İçinde A. Aypay (Ed.), Türkiye’de eğitim yöneticiliği ve maarif müfettişliği (ss. 317-328). Ankara: Pegem Akademi.
- 16.Özmantar Z. ve Sancar M. (2017). Öğretmenlikten Şube Müdürlüğüne Geçen Eğitim Yöneticilerinin Yönetmelik Algılarındaki Değişimin İncelenmesi. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi 2017, Cilt 23, Sayı 1, ss: 73-104.
- 17.Recepoglu, E. ve Kılınç, A. Ç. (2014). Türkiye’de okul yöneticilerinin seçilmesi ve yetiştirilmesi, mevcut sorunlar ve çözüm önerileri. Turkish Studies, 9(2), 1817-1845.
- 18.Savaş, G. (2019). Okul Yöneticisi Yetiştirmede Dünyadaki Eğilimler ve Türkiye İçin Öneriler. Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi: Kuram ve Uygulama, Cilt: 2 / Sayı: 1: 59 – 72
- 19.TEDMEM (2014). 19. Millî Eğitim Şûrasına ilişkin değerlendirmeler. <http://portal.ted.org.tr/yayinlar/19-uncu-Millî-egitim-surasina-iliskindegerlendirmeler.pdf> adresinden 1.2.2017 tarihinde erişim sağlanmıştır.
- 20.Turhan ve Karabatak (2015). Türkiye’de Okul Yöneticilerinin Yetiştirilmesi ve Yurtiçi Alanyazında Sunulan Model Önerilerinin İncelenmesi. Turkish Journal of Educational Studies, 2 (3) Ekim 2015 TURK-JES
- 21.Yolcu, H. ve Bayram, A. (2015). Okul yöneticisi seçme sürecini deneyimleyen yönetici adaylarının sözlü sınav yöntemine ilişkin algıları. Eğitimde Nitel Araştırmalar Dergisi, 3(3), 102-125.