



Okul Yöneticilerinin Atanmasında Kaotik Dönem ve Etkileri¹

Chaotic Process in the Assignment of School Administrators and Its Effects

İdris Şahin, Dokuz Eylül Üniversitesi Buca Eğitim Fakültesi, sahinidris@gmail.com

Fatma Kesik, Milli Eğitim Bakanlığı, fatos2299@hotmail.com

Kadir Beycioğlu, Dokuz Eylül Üniversitesi Buca Eğitim Fakültesi, beycioglu@gmail.com

ÖZ. Bu çalışmada 2014 yılında okul müdürlerinin, müdürlük görevinden alınmaları ve yeniden müdür olarak görevlendirilmemelerine ilişkin süreçte yaşananlar ve bu durumla başlayan kaotik dönem tekrar görevlendirilmeyen müdürlerle yapılan görüşmelerden elde edilen bulgulara ve ulaşılan sonuçlara dayalı olarak incelenmektedir. Veriler nitel yollarla elde edilmiştir. Yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılarak 14 kişi ile yüz yüze görüşülmüş, veri kaybı olmaması için görüşmeler kayıt altına alınmıştır. Veri çözümleme Nvivo 10 yazılım programı kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın katılımcıları; müdürlerin görevden alınma sürecini tamamen “öznel” bulduklarını, görevden alınmaların nesnel herhangi bir nedene dayanmadığını, aksine “politik” görüşleri nedeniyle “keyfiyet” ve “adam kayırmacılığa” dayalı olarak gerçekleştiğini belirtmiştir. Katılımcılar, bu sürecin genelde eğitim sistemi özelde de okullar, okul paydaşları, yeni görev verilen yöneticiler ve kendileri açısından oldukça olumsuz sonuçlar doğurduğunu ileri sürmüşlerdir. Araştırma konusu olan sürece ilişkin bulgular ve ulaşılan sonuçlar üzerinde yapılan yorum ve önerilerin, hem gelecekte yapılacak müdür atamalarına hem de bu alanda yapılacak tartışmalara katkıda bulunması umulmaktadır.

Anahtar Sözcükler: Okul müdürü, Kaotik dönem

ABSTRACT. In this study, the experiences of the school principals dismissed and not employed again in 2014 and the chaotic process starting with this are discussed in detail according to the findings obtained by the interviews with those schools principals. Data of the study were collected via qualitative analysis. 14 school principals were interviewed by semi structured interview forms and all interviews were recorded to prevent data loss. Data analysis was carried out with Nvivo 10 software program. The participants of the study asserted that they found the process highly subjective, their dismissal from their duty as school principals doesn't rest on any objective reason; on the contrary, the process was a result of arbitrariness and nepotism. The school principals argued that this process brought about damaging results on the education system in general and schools, school members, newly assigned school principals and themselves. The findings and comments and suggestions obtained by the results are expected to contribute to the discussions related to this field and principal assignments that will be carried out in future.

Keywords: School principal, Chaotic process

SUMMARY

Purpose and Significance: Contrary to the traditional school principal assignment process, with a regulation issued in 1998, legislative framework that anticipates that school principals should take necessary education in school management before they are assigned to principalship were formed and the candidates that would be assigned as school principals were chosen among the ones who were successful in the evaluation exam. However, this regulation was applied for a very short time and this prosecution was disclaimed by the government party and rules and processes related to the assignment of school principals came to a contentious state over again. The regulation amendment related to the assignment of school principals was last done in 2015 and the condition that ‘working as a teacher in the staff of ministry of education’ was accepted as adequate. With this practice, a chaotic state occurred in the selection and assignment of school principals. This chaotic state deteriorated with the dismissal of school principals who have been working for four years or more on 13.06.2014 in accordance with the related law. With regard to this law, ministry of national education evaluated 16 thousand school principals who worked for more than four years in their schools. At the end of this evaluation process, more than seven thousand school principals were dismissed. The chaos and the debates that have come into question recently related to the selection

¹ Bu çalışma 7-9 Mayıs 2015 tarihleri arasında Gaziantep Üniversitesi'nde gerçekleştirilen Eğitim Yönetimi Kongresi'nde sözlü bildiri olarak sunulmuştur.

and assignment of school principals indicate that the criteria such as openness, equality, specialization aren't satisfied and contentious and political state of school principal ship are still under debate. In that respect, this study addresses and discusses the chaos experienced in the dismissal and assignment process that have been lasting for two years according to the dismissed school principals' point of views and it aims to bring out the evaluation process, effects of this process on schools and overall education system and problems experienced by dismissed school principals and accordingly make recommendations.

Methodology: In this study, case study, one of the qualitative research designs, were used. The sample was determined through maximum diversity sampling method and 14 school principals, members of different education unions or no education unions and dismissed while working in different education levels, were chosen and views of these 14 school principals were received. Data were collected through semi structured individual interviews. An inter-view protocol was developed in the light of the research papers and experts opinions. 4 open ended and 11 probe questions related to the reasons, effects and feelings created by the process were directed to the school principals. In data collecting and analysing process, to increase the validity and reliability of the research, all interviews were tape recorded by taking the consents of interviewees and then all of them were transcribed into text; Individual interviews lasted about 45 to 60 minutes. Analyses of the data were made through content analysis techniques with the help of the Nvivo 10 software and the analyses were done two times by different researchers.

Results: All participants of the research argued that they found the dismissal process of school principals as totally subjective; their dismissal doesn't rest on any objective reason; on contrary to that this process was totally a result of arbitrariness and nepotism. They asserted that basic criteria of the assignment process were their political views and being the members of opponent education unions. The participants of the research stated that the criteria such as improving success, efficacy and efficiency or eliminating the problems that will be caused by working a long time in the same school weren't taken into consideration in this process; these just could be quasi criteria. School principals emphasized that the process they were exposed had a huge effect upon their professional life, they lost their motivation and job satisfaction, and they experienced problems related to adapting their new duties and lives. They asserted this process had also significant effects on their private lives. They explained that their experiences in this process caused some health problems, their family life was affected in a negative way and they experienced financial hardship. The school principals alleged that in addition to the effects on their professional and private lives, the process had damaging effects on other school managers, teachers, students and parents. They asserted that the process damaged the school culture and climate and led to the communication problems among school staff. Also, with this process the school managers and thereby the profession of school administration lost its reputation. All school principals in this research conveyed that they experienced feelings such as injustice, depreciation, exclusion, unhappiness, anger and therefore they lost their trust towards senior managers and the system itself.

Discussion and Conclusions: The most obvious result that can be inferred from this research is that the dismissal and reassignment process of school principals has serious problems in itself and it is far away from the scientificity and objectivity. In the research, it was understood that the evaluation process had various results in terms of the professional and private lives of school principals, school staff, newly assigned school principals and therefore school climate and overall education system. In this process that the school administration has lost its reputation, what must primarily be done is that school administration and school administrators should be gained its previous reputation. Accordingly, necessary precautions to eliminate the current problems should be taken first and then the evaluation process including procedures and practices related to the assignment of school principals should be revised.

GİRİŞ

Türkiye eğitim sisteminde gereksinim duyulan okul yöneticilerinin istihdamı, geleneksel olarak, sistemin iç kaynaklarına dayanmaktadır. Bu durumun yasal dayanağının başlangıç noktasını, 1926 yılında çıkarılan 789 sayılı Maarif Teşkilatına Dair Kanununun 12. maddesinde ifadesini bulan “eğitim hizmetlerinde asıl olan öğretmenliktir” ibaresi oluşturmaktadır. Daha sonra 1973 yılında çıkarılan ve ülkede yürütülecek olan tüm eğitim etkinliklerinin çerçevesini çizen, 1739 sayılı Milli Eğitim Temel Kanunu ile bu durum pekiştirilmiştir. Bu kanunun 43. maddesinde “öğretmenlik, devletin eğitim-öğretim ve bununla ilgili yönetim görevlerini üzerine alan özel bir ihtisas mesleği” olarak tanımlanmıştır. Böylece eğitim sisteminde öğretmen-yönetici modeli ya da tipi doğmuş; öğretmenin aynı zamanda yöneticilik rollerinin gereklerini de yerine getirmesini öngören, gerektiren ya da zorunlu kılan bir uygulama gelişmiş ve süreklilik kazanarak gelenekselleşmiştir (Taymaz, 2011).

Okul müdürlerinin seçilmesi, yetiştirilmesi ve atanması işlemlerinin geleneksel akış sürecinde, önceki uygulamalardan farklı olarak, 1998’de çıkarılan Milli Eğitim Bakanlığına (MEB) Bağlı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirmelerine İlişkin Yönetmelik (R.G., 23.09.1998 tarih, 23742 sayı) ile okul yöneticilerinin yöneticiliğe atanmadan önce, yöneticilik eğitimi almalarının yasal çerçevesi oluşturulmuştur. Bu yönetmelikte okul müdürü olarak atanacakların, değerlendirme sınavında başarılı olanlar arasından seçilmesi esas alınmıştır. Seçme sınavında başarılı olan müdür adaylarının en az 120 saatlik yönetici yetiştirme kursuna katılmaları ve bu kurs sonunda yapılacak değerlendirme sınavı puanlarına uygun okul tiplerine yönetici olarak atanmaları öngörülmüştür. Bu yönetmeliğe dayanılarak ilk seçme sınavı yapılmış ve bu sınavda başarılı olan adaylar 1999 yılında 120 saat süreli yönetici yetiştirme kursuna alınmıştır. Kurs sonunda yapılan değerlendirme sınavında başarı sağlayan adaylara MEB tarafından yöneticilik sertifikaları verilmiştir (Karip ve Köksal, 1999). Ancak bu yönetmelik kısa bir süre uygulama şansı bulmuş, takip eden yıllarda dönemin iktidar partisi tarafından bu uygulamadan vazgeçilmiş, okul müdürlerinin seçilmesi ve atanmasına ilişkin usul ve işlemler yeniden tartışmalı bir sürece girmiştir. Sadece 2004-2014 yılları arasında okul yöneticisi seçme ve atamaya ilişkin yönetmelik onlarca kez değiştirilerek, yeniden düzenlenmiştir (Aslanargun, 2011). Bu yönetmelik değişiklikleri ve onların öngördüğü uygulamalar, eğitimcilerin, eğitim sendikalarının ve muhalefet partilerinin tepkisini çekmiş; bu yönetmeliklerin yürütülmesi, açılan davalarla idari yargı tarafından kısmen ya da tamamen durdurulmuştur. Bu süreçte okul müdürleri uzun süre asaleten atanamadığı için pek çok okul vekaleten yönetilmiştir. Yönetici atamaya ilişkin yönetmelik değişikliği, en son 2015 yılında (R.G., 06.10.2015, Sayı: 29494) yapılmıştır. Bu yönetmeliğin beşinci maddesinin birinci fıkrasında yönetici olarak görevlendirileceklerde “Bakanlık kadrolarında öğretmen olarak görev yapıyor olmak” koşulu yeterli görülmektedir.

Okul yöneticilerinin, yöneticiliğe atanmadan önce yöneticilik eğitimi almalarını öngören ve 1998’de çıkarılan 23742 Sayılı yönetmelikten sonra yapılan yönetmelik değişiklikleri, okul yöneticilerinin seçilmesi, yetiştirilmesi ve atanmasında geriye gidiş olarak vurgulanmış (Şimşek, 2007), değişikliklerin siyasi amaçla yapıldığı yönünde yoğun eleştirilerde bulunulmuştur. Bu uygulamalarla okul yöneticilerinin seçilmesi ve atanmasında kaotik bir durum oluşmuştur. Bu kaotik durum, Millî Eğitim Temel Kanunu ile Bazı Kanun ve Kanun Hükmünde Kararnamelerde Değişiklik Yapılmasına Dair Kanun ile (R.G., 14.03. 2014, Sayı: 28941) dört yıl ve daha fazla süredir okul-kurum müdürlüğü ve müdür yardımcılığı yapanların görevlerine 13 Haziran 2014 itibarıyla resen son verilmesiyle daha fazla derinleşmiştir.

MEB bu yasaya dayanarak çalıştığı kurumda yönetici olarak 4 yılını doldurmuş 16 bin okul müdürünü yeniden değerlendirmeye tabi tutmuş ve bu değerlendirme işlemi Ağustos 2014’te tamamlanmıştır. Değerlendirme sonucunda 16 bin okul yöneticisinden 7 binden fazlası görevden alınmıştır (Milliyet Gazetesi 22.08.2014). Bu 16 bin okul müdürü Millî Eğitim Bakanlığına Bağlı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Görevlendirilmelerine İlişkin Yönetmelik (R.G., 10 Haziran 2014 Sayı: 29026) uyarınca önce okullarında paydaşlarca (ilköğretim okullarında, 35 puan; ortaöğretimde, 40 puan), daha sonra da il ve ilçe milli eğitim müdürlüklerince oluşturulan komisyonlar tarafından 75 puan üzerinden değerlendirmeye tabi tutulmuştur.

Bu değerlendirmeler sonucunda, 75 ve üstünde puan verilen müdürler yeniden okul müdürü olarak görevlendirilmiştir. 75’in altında puan verilen okul müdürleri ise, yeniden yönetici olarak

görevlendirilmeyerek, öğretmenlik görevlerine dönmeye zorlanmış ya da dönmek zorunda kalmıştır. Bu müdürler il ve ilçe milli eğitim müdürlüğü yöneticileri tarafından yapılan değerlendirmelerin nesnel olmadığını, taraflı olduğunu, dolayısıyla da yapılan işlemin hukuka uygun olmadığını gerekçe göstererek işlemin iptali istemiyle pek çok dava açmıştır. Bu davalarda, genel olarak, müdürlerin lehine yürütmeyi durdurma kararı alınmıştır. Örneğin; Afyonkarahisar İdare Mahkemesinin 2015/15; Gaziantep Bölge İdare Mahkemesinin 2015/75; Hatay İdare Mahkemesinin 2013/2071E, 2014/1305K; İstanbul 3. İdare Mahkemesinin 2014/1925; Ordu idare Mahkemesinin 2014/1295; Samsun 1. İdare mahkemesinin 2015/233; Tokat İdare Mahkemesinin 2014/629 sayılı kararları...

Alan yazında okul yöneticilerinin seçilmesi, atanması ve yetiştirilmesinde bazı yeterlik-nitelik-standart ve liderlik özelliklerinin olması gerektiği vurgulanmaktadır (Aydın, 2002; Balcı, 2008; Bursalıoğlu, 2008; Caldwell, Calnin ve Cahill, 2003; Cowie ve Crawford, 2007; Çelik, 2002; Hoy ve Miskel, 2010; Şimşek, 2002). Kuşkusuz, okul yöneticilerinin taşımaları gereken nitelik ya da özelliklerin bilimsel yöntemlerle ortaya konması, yöneticilerin hem seçilmesi hem yetiştirilmeleri hem de atanmalarında kararların nesnellğinde belirleyici rol oynayacaktır. Ne var ki Türkiye’de okul müdürlerinin gerek atanma gerekse iş edimlerinin değerlendirilmesinin üzerinde uzlaşılan belirli ölçütlere bağlanmamış olması, okul müdürlüğünü hep tartışmalı ve politik bir konumda kalmasına yol açmıştır (Aslan ve Karip, 2014; Gümüşeli, 2009; Işık, 2003; Receptoğlu ve Kılınç, 2014; Şimşek, 2007; Wildy, Clarke, Styles ve Beycioglu, 2010).

Yöneticilerin, gerek seçilme gerekse atanma süreçlerinde “nesnellik”, “açıklık” vb. ilkelere uyulması, yönetici olarak atanacak kişilerin, atanacakları görevin gerektirdiği özellikleri, özellikle de “yeterlilikleri” taşımaları, örgütlerin amaçlarına ulaşması için olmazsa olmaz ilkelere. Yeterlilik, kişinin, verilen görevleri başarması için gerekli özellikleri taşımasını ve bu görevleri başarmasına engel durumların yokluk derecesini ifade eder. Başka bir ifadeyle “yeterlilik” kişiden beklenen rolleri oynama gücüdür. Çalışanların bir işe ilişkin yeterliliği, o işin gerektirdiği fiziksel özellikleri taşımanın yanı sıra gerekli bilgi, beceri ve tutuma sahip olmayı da kapsar (Açıkalın, 1999). Kamu personel yönetiminde “yeterlilik kavramı” genellikle geniş ve dar anlamda iki farklı olguyu açıklamak amacıyla kullanılır. Geniş anlamda yeterlilik, etkili ve verimli bir personel sisteminin kurulmasına olanak tanıyan uygulamalar bütünü; dar anlamda yeterlilik ise, yapılacak işe en uygun kişinin seçilmesini, ifade eder (Can, Akgün ve Kavuncubaşı, 2001).

Okul müdürü atama ya da görevlendirmede yaşananlar, bütün örgütlerde olduğu gibi, personelin özellikle de yöneticilerin seçilmesi, atanması ya da görevlendirilmesinde dikkate alınması gereken “nesnellik”, “yeterlilik”, “etkililik”, “açıklık”, “hesap verebilirlik” ve “insan kaynağını etkili kullanma” gibi pek çok kriter açısından oldukça sorunlu görünmektedir. Oysa okulun etkili bir biçimde yönetilebilmesi ve amaçlarını gerçekleştirebilmesi için, müdürün belli yeterlilikleri taşıyanlar arasından “nesnel” değerlendirme süreçleri kullanılarak seçilmesini ve güvenilir bir kayıt sistemi kullanılmasını zorunlu kılmaktadır. Böylece okulu yönetme yeterliğini taşıyan okul müdürünün yönetim yaklaşımı ve yönetsel becerileri, okulun amaçlarını gerçekleştirmede, okuldaki gelişme ve etkililikte önemli etkenlerden biri olarak görülmektedir (Begley, 2001; Beycioglu ve Aslan, 2007; Fullan, 2000; Harris, 2002; Hallinger, 2003; Spillane, 2003; Şahin, Beycioglu ve Fırat, 2011).

Geçmişte geleneksel rollere ve bürokratik otoriteye dayanan okul yönetimi anlayışı, günümüzde yerini etkili okul için liderlik yapmaya bırakmıştır. Bu değişime koşut olarak okul yöneticilerinin üstlendikleri görev ve roller çeşitlenerek artmakta buna bağlı olarak okul yöneticilerinden beklentiler de farklılaşmakta, okul müdürleri giderek daha çok değişim ve liderlikten beslenen yaklaşımlarla okullarını yönetmeye yönelmektedirler (Fernandez, 2000; Leithwood, Jantzi, Earl, Watson, Levin ve Fullan, 2004; Şahin, Beycioglu ve Fırat, 2011). Bu durum gerek okulun etkili yönetilmesi gerekse insan kaynağını etkili kullanma bakımından okul yöneticilerini seçme ve atamada “nesnellik”, “yeterlilik” gibi bazı ölçütlere uygun davranılmasının ne derecede önemli olduğunu ortaya koymaktadır.

Aslan ve Karip’in (2014) de ifade ettiği gibi okul müdüründen beklentilerin artmasında küreselleşme, değişim, hesap verebilirlik, rekabet, saydamlık gibi olgu ve kavramların etkili olduğu gözlenmektedir. Bu durum, diğer örgütlerde olduğu gibi, okulların düzenli bir biçimde işlemesi, sorunlarını kısa sürede ve etkili bir biçimde çözebilmesi ve gelişimini sürekli kılabilmesinin, alanında uzman yöneticiler tarafından yönetilmesini gerekli kılmaktadır. Okul üyelerinin, okulun yakın

çevresindeki toplumun gereksinim ve beklentilerinin farkına varılması ve karşılanabilmesi, okul yöneticilerinin iyi yetişmiş olmaları ve kendilerini sürekli geliştirmeleri anlayışını öne çıkarmaktadır.

Bununla beraber, okul yöneticilerinin seçilmesi ve görevlendirilmesinde son dönemde yaşanan karmaşa ve gündeme gelen tartışmalar yöneticilerin görevlendirmede söz konusu ölçütlerin karşılanmadığını, okul müdürlüğünün halen tartışmalı ve politik konumunu (Aslan ve Karip, 2014; Gümüşeli, 2009; Şimşek, 2007) koruduğunu göstermektedir. Bu bağlamda bu çalışmada, 2014 yılında okul müdürlerinin, müdürlük görevinden alınmaları ve yeniden müdür olarak görevlendirilmemelerine ilişkin süreçte yaşananları incelemek; okul yöneticilerinin seçilmesi ve atanmasında son dönemde yaşanan uygulamaları, görevden alınan okul yöneticilerinin görüşlerine dayalı olarak değerlendirmek; müdürlerin yeniden görevlendirilmelerinde yaşanan sorunları ortaya çıkarmak, tartışmak ve bu konuda öneriler geliştirmek amaçlanmaktadır. Okul yöneticilerinin atanmasında yaşanan son dönem karmaşası üzerine yapılacak araştırmaların ve ortaya çıkarılacak bulguların alanyazına ve gelecek dönemde yapılacak atamaların daha nitelikli olmasına katkı sağlayabileceği düşünülmektedir.

YÖNTEM

Araştırma Deseni

Bu çalışmada nitel araştırma desenlerinden “durum çalışması” kullanılmıştır. Nitel durum çalışmasının en temel özeliği bir ya da birkaç durumun derinliğine araştırılması, bir duruma ilişkin etkenlerin bütüncül bir yaklaşımla ele alınmasıdır (Cohen, Manion ve Morrison, 2007; Creswell, 2007; Yıldırım ve Şimşek, 2005).

Örnekleme

Bu araştırmanın katılımcı grubu olasılık temelli olmayan (amaçlı) örnekleme yöntemlerinden maksimum çeşitlilik örnekleme yöntemiyle belirlenmiştir. Buradaki amaç, görece olarak küçük bir örneklem oluşturmak ve bu örnekleme, çalışılan probleme taraf olabilecek bireylerin çeşitliliğini maksimum derecede yansıtmaktır. Amaç, genelleme yapmak için çeşitliliği sağlamak değil; çeşitlilik gösteren durumlar arasında ortak ya da paylaşılan olguların ve ayrılıkların olup olmadığını bulmaya çalışmak, çeşitliliğe göre problemin farklı boyutlarını ortaya koymaktır (Creswell, 2007; Yıldırım ve Şimşek, 2005). Bu kapsamda, görevden alınan müdürlerin sendikal durumları çeşitlilik alanı olarak belirlenmiş, farklı eğitim sendikalarına üye olan ve herhangi bir eğitim sendikasına üye olmayan okul müdürlerinden görüş alınma yoluna gidilmiştir. 2014-2015 eğitim-öğretim yılı birinci döneminde İzmir ilinde görevden alınan, farklı eğitim sendikalarına üye olan ve herhangi bir sendikaya üye olmayan farklı eğitim düzeyindeki okullarda müdürlük yapmış ve görevden alınmış 14 okul müdürünün görüşü alınmıştır. Görevden alınan okul müdürlerinin özellikleri incelendiğinde, genel yetkili sendika olan Eğitim Bir Sen üyesi 1, Eğitim Sen üyesi 6, Türk Eğitim Sen üyesi 3, Aktif Eğitim Sen Üyesi 1 ve herhangi bir eğitim sendikasına üye olmayan 3 olmak üzere toplam 14 okul müdürünün görüşleri alınmıştır. Ayrıca, görüşme yapılacak okul müdürlerinin seçim sürecinde de eğitim bilimleri alanında çalışan öğretim üyelerinin görüşlerine dayalı olarak katılımcı çeşitliliği sağlanmaya çalışılmıştır. Bu bağlamda, görüşme yapılacak okul müdürlerinin farklı branşlardan (9 Sınıf Öğretmeni, 1 Edebiyat Öğretmeni, 1 İngilizce Öğretmeni, 1 Felsefe Grubu Öğretmeni, 1 Rehber Öğretmen, 1, Din Kültürü Öğretmeni) olmasına özen gösterilmiştir.

Veri Toplama

Araştırmanın verileri araştırmacılar tarafından uzman görüşleri dikkate alınarak ve ilgili alanyazının detaylı şekilde incelenmesiyle oluşturulan yarı yapılandırılmış bir görüşme formuyla toplanmıştır. İki bölümden oluşan bu görüşme formu; okul müdürlerinin görevden alınma nedenlerine, görevden alınmalarının okula ya da eğitim sistemine, mesleki ve özel yaşamlarına etkisi ve görevden alınmanın yarattığı duygulara yönelik 4 soru ve 11 sondadan oluşmaktadır. Araştırmanın amacı hakkında bilgi verilen birinci bölüm, okul müdürlerinin öğretmenlik ve yöneticilik kıdemlerini, öğretmenlik branşlarını, sendika üyelik durumlarını ve şu anki görevlerini belirlemeye dönük soruları içermektedir. İkinci bölümde ise araştırmanın amacına yönelik yarı yapılandırılmış sorular yer almaktadır.

Nitel araştırmada verilerin toplanması ve analizi sürecinde, araştırmanın geçerliğini ve güvenirliğini artırmak amacıyla farklı yöntemlerden faydalanılır (Yıldırım ve Şimşek, 2005). Bu araştırmanın i geçerliğini arttırmak amacıyla katılımcılarla uzun süreli etkileşimde bulunulmuş, her bir katılımcı ile ortalama bir saate yakın görüŐülmüŐtür. Okul müdürüyle yüz yüze ve uzun süreli bir etkileşim içinde görüşme yapılmış, görüşmeler katılımcılardan izin alınarak, ses kayıt cihazı aracılığıyla kaydedilmiŐ ve daha sonra transkript edilmiŐ, böylelikle veri kaybının önüne geçilmiŐtir. Aynı zamanda gerek görüşme öncesi gerekse görüşme sonrasında okullarda bulunan sürede öğretmenlerin bu müdürlere yaklaşımları gözlenip not edilerek görüŐmede elde edilen veriler zenginleŐtirilmeye çalışılmıştır. Ayrıca, yarı yapılandırılmış görüşme formunun oluŐturulması, tema ve kodların belirlenmesi ve verilerin çözümlenmesi süreçlerine iliŐkinde, araştırma konusuna hkim, nitel araştırma konusunda uzmanlaŐmıŐ, Eğitim Yönetimi, TeftiŐi, Planlaması ve Ekonomisi Ana Bilim Dalı'nda çalışmalarını sürdüren iki alan uzmanının görüşlerine baŐvurulmuŐtur. Araştırmada güvenirliği artırmak amacıyla analiz sırasında uzman grŐsnden faydalanılmıŐ ve güvenirliğin sağlanması için analiz iki kez yapılmıştır. Araştırmacılar analiz sürecinde karŐılıklı değerlendirme ve tartıŐmada bulunulmuş ve kategorilerde uzlaŐılmıŐtır. Araştırmanın dıŐ geçerliğini artırmak için amaçlı örnekleme yöntemlerinden ve ayrıntılı betimlemeden (Yıldırım ve Şimşek, 2005) faydalanılmıŐtır. Bu kapsamda, katılımcıların görüşlerine doğrudan alıntılarla sıkça baŐvurulmuŐtur.

Verilerin Analizi

Bu çalışmada elde edilen verilerin analizinde içerik analizi yöntemi kullanılmıştır. İçerik analizinde veri kaybının yaŐanmaması, kodlar, kategoriler ve temalar arasındaki ilişkileri daha açık ifade edebilmek için nitel çalıŐmalarda yaygın olarak kullanılmakta olan Nvivo 10 nitel veri analiz yazılımını kullanılmıştır. Nvivo programını ile veri zenginliği kaybedilmeden tüm nitel verilerin derinlemesine analiz edilmesi ve yönetilmesi mümkündür (Bazeley ve Richards, 2000). Verilerin analizinde araştırmacılar tarafından transkript edilen görüşme metinleri Nvivo programına aktarılmıŐtır. Transkript edilen her bir görüŐmeye görüŐmecilerin sendikaya üyelik durumlarına göre kodlar verilmiştir.

Veri analizinde görüŐmelerde yer alan sorular Őemsiye olarak kullanılmıŐ, sorulara verilen yanıtlar incelenerek temalar ve kategoriler belirlenmiştir. GörüŐmelerde elde edilen verilerin indirgemeci bir tutum sergilemeden temsil edilmesi sađlanmıŐtır. Veri analizinde geçerlik ve güvenirlik koŐulları yerine getirilerek görevden alınma sürecine ilişkin veriler üç ana tema ve 14 alt kategori çevresinde toplanmıŐ, birebir alıntı olarak kullanılabileceği düŐünülen cümleler belirlenmiş ve bulgular bölümünde ilgili yerlerde verilmiştir.

BULGULAR

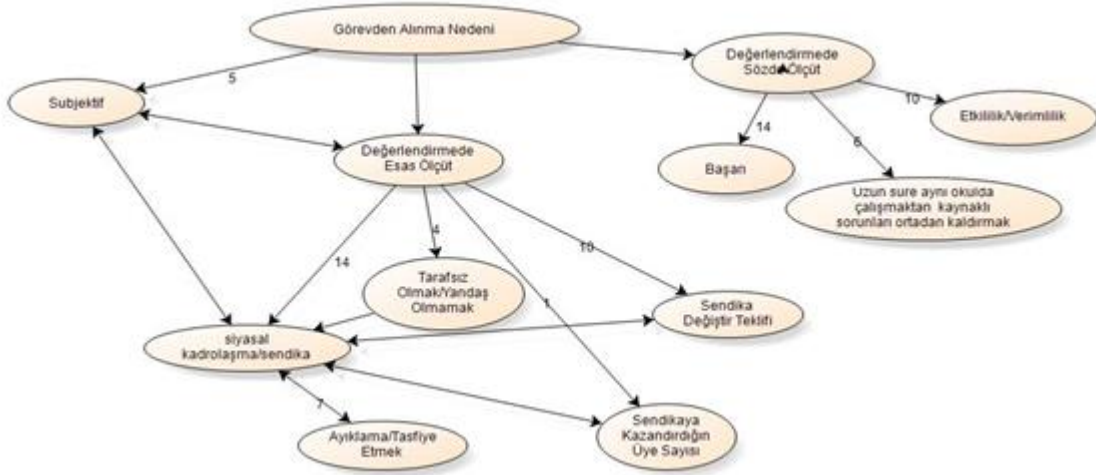
Araştırma bulguları; okul müdürlerinin görevden alınma nedenleri; müdürlerin görevlerinden alınmasının eğitim sistemi üzerinde yarattığı sorunlar ve görevde alınmış olan okul müdürleri üzerinde oluŐturduđu duygular, olmak üzere üç ana tema altında toplanmıştır.

1. Okul Müdürlerinin Görevden Alınma Nedenleri ve Değerlendirme ltleri

Veri inceleme ve zleme sonucunda, okul müdürlerinin görevden alınma ve yeniden atanma sürecine ilişkin olarak, müdürlerin görevden alınma nedenlerine ilişkin tema altında; bu süreçte göz önüne alınan ölçütler, esas ölçütler ve sözde ltler Şeklinde iki ana kategoriye ve bu kategorilerin altında alt kategorilere ayrıldıkları gözlenmiŐtir.

Okul müdürlerinin, görevden alınma ve yeniden atanma sürecine ilişkin olarak oluşturulan tema ve kategoriler ile bu süreçte göz önüne alınan değerlendirme ölçütlerine ilişkin görüşleri Şekil 1'de verilmiştir.

Şekil 1. Müdürlerin görevden alınma ve yeniden görevlendirilme süreci ve değerlendirme ölçütleri



Şekil 1’de görüldüğü gibi, araştırmanın tüm katılımcıları, okul müdürlerinin görevden alınma sürecini tamamen “öznel” (subjektif) bulduklarını, görevden alınmalarının nesnel herhangi bir nedene dayanmadığını, aksine “keyfiyet” ve “adam kayırmacılığa” dayalı olarak gerçekleştiğini belirtmiştir. Bu durumu, Eğitim-Sen üyesi olan ve müdürlük görevinden alındıktan sonra görevli olduğu ilçede başka bir okulda kaymakamlık oluru ile müdür yardımcılığı yapan, ancak halen yürüttüğü müdür yardımcılığı görevinin valilik oluruyla onaylanmayacağını da belirten bir okul müdürünün ifadeleri şöyledir:

“Yeniden müdür olarak görevlendirmelerde liyakate bakılmadı. Objektif değerlendirme olmadı, ilçe milli eğitim müdürlükleri tarafından yapılan tüm işlemler keyfiyete dayalı, adam kayırmacılığa dayalı yapıldı. Beni değerlendirenler [ilçe milli eğitim yöneticileri] okulumun yerini dahi bilmezler. İlçede değerlendirmeyi yapanlardan iki kişi yetkili olmayan kendileri de okul müdürü olarak değerlendirmeye tabii idiler. Yani okul müdürü iken şube müdürü yetkisiyle bizi değerlendirdiler. Aslında değerlendirme sürecinde şube müdürlüğü görevleri de bitmişti. Keyfi bir şekilde müdürlükten alındım. Objektif değerlendirme olsaydı, eksiklerimiz ortaya konsaydı, onlara uyararak, ben bu işi yapamıyorum diyebilecek özgüvenim vardı. Ancak yapılanlar böyle olmadı, tam bir keyfiyet söz konusu oldu.” (M8, kıdemi: 16 yıl öğretmenlik, 13 yıl müdürlük, Eğitim Sen Üyesi)

Görevden alınan okul müdürlerine yeniden müdür olarak görev verilmemesinde, müdürlerin “siyasal görüşlerinin” belirleyici olduğu anlaşılmaktadır. Bu durumu araştırmanın katılımcısı olan tüm okul müdürlerinin, yeniden görev verilmemesine yönelik olarak işleyen süreçte esas ölçütün “siyasal görüşleri” ve “sendika üye olmalarının” belirleyici olduğunu vurgulamaları ortaya koymaktadır. Katılımcılar, bu süreçte başarıyı, etkililiği ve verimliliği arttırmak ya da aynı okulda uzun süre çalışmaktan kaynaklı olarak doğabilecek sorunları engellemek gibi ölçütlerin kesinlikle dikkate alınmadığını, bunların ancak görevden alınmalarını haklı göstermek için sözde ölçütler ve gerçek durumun çarpıtılması olabileceğini ileri sürmüşlerdir. Müdürlerden bazılarının bu durumu açıklayan ifadeleri şunlardır:

“Beni değerlendiren kişiler [ilçe milli eğitim yöneticileri] beni tanımadan not verdiler. Şube müdürlerinden birisi sicil puanına göre, diğeri hiçbir şeye [değerlendirme ölçütüne] bakmadan not vermiş. Okuldaki değerlendirmede, okul aile birliği ve öğretmenlerden tam puan aldım. [Müfettişler tarafından yapılan] Denetimlerde de hep 90’ın üzerinde çok iyi puanlar aldım. [ilçe milli eğitim] Şube müdürleri beni tanımadıkları halde düşük puanlar verdiler. Değerlendirme işlemini, ilçede göreve yeni başlamış şube müdürleri değil, giden şube müdürleri [başka yerde görevlendirilen], benimle en az 6 ay çalışmış olan şube müdürleri yapmalıydı. Bunlar hiç tanımadan puan verdiler. Dolayısıyla başarı durumuna bakıldığını düşünmüyorum.” (M13, kıdemi: 10 yıl öğretmenlik, 17 yıl yöneticilik, Aktif Eğitim-Sen üyesi).

“Okullarda etkililik ve verimliliği arttırmak iktidarda olanlar için önemli değil. Yandaş olmak yetiyor. Bizden olsun anlayışıyla bazı müdür yardımcılarını ikna ederek zorla müdür yaptılar. Görevden alındığım okulda iki öğretmeni zorla müdür yardımcısı yapmışlar. [Bu kişiler] O kadar

yetersizler ki ben onlara öğretmenlik bile yaptırmam.” (M9, kıdemi: 15 yıl öğretmenlik + 24 yıl yöneticilik, Sendika üyesi değil).

“Okul müdürlüğünden alınmam ve bana yeniden müdürlük görevi verilmemesinin temel sebebi, sendika üyeliğim. İktidar partisi [üyesi bir] milletvekiliyle (R.S.) sendika üyeliği konusunda tartışmamızın neden olduğunu düşünüyorum. Milletvekili okuluma ziyarete gelmişti, makam odasında üyesi olduğum Türk eğitim sen sendikasının takvimi asılıydı. Bu milletvekili bana, ‘makam odasında sendika takvimi niye asıyorsun?’ dedi. Ben de benim tercihimdir, her yöneticinin odasında farklı sendika takvimleri vardır, dedim. Bundan çok rahatsız oldu. “Bu sendika bize karşı” dedi. Eğitim Birsen sendikasının güdümüyle hareket ettiklerini tespit ettim. Sendika üyeliğim ve siyasi görüşümden dolayı görevden alındım başka bir nedeni yok.” (M2, kıdemi: 4 yıl öğretmenlik, 25 yıl yöneticilik, Türk Eğitim-Sen üyesi).

“Bu süreçte uzun süre aynı okulda çalışmanın görevden alınmamızda etkili olduğunu düşünmüyorum. Zaten 3 yıldır aynı okulda çalışıyordum. Görevden almalar rotasyondan sonra uygulandığı için zaten hiç kimse aynı okulda uzun süre çalışmıyordu. Rotasyondan önce olsaydı bunu gerekçe gösterebilirlerdi. Ama şimdi gösteremezler.” (M10, kıdemi: 14 yıl öğretmenlik, 12 yıl yöneticilik, Eğitim Sen üyesi).

Bazı katılımcılar tarafından siyasal görüş ve eğilimlerini ortaya koymayarak, tarafsız kalan müdürlerin de yeniden müdür olarak görevlendirilmediği öne sürülmektedir. Herhangi bir eğitim sendikasına üye olmayan ve kendilerini tarafsız olarak gören dört okul müdürü, müdürlük görevinden alınmaları ve yeniden müdür olarak görevlendirilmemelerinde siyasal görüş açısından tarafsız olmalarının ve yandaş sendikaya [Eğitim Bir Sen] üye olmamalarının belirleyici olduğunu belirtmiştir. Bu durumu ifade eden okul müdürlerinden birisinin görüşleri şöyledir:

“Görevden alınma nedenimin [iktidardan yana] taraf olmamam olduğunu düşünüyorum. Tarafsız olduğum için görevden alındım. Ben bundan önceki okulumda çalışırken kendi siyasi görüşümden olmayan iki öğretmeni müdür yardımcısı yaptım. Şimdi de müdürler [yardımcılarını] kendileri seçiyormuş gibi görünüyor ama asıl teklif eden ilçe milli eğitim müdürleri, şube müdürleri teklif ediyor. Şimdi herkes kendi tarafından olanı seçiyor. Benim için çalışkanlık, ama şimdiki [okul müdürleri] için taraflı olmak önemli.” (M9, kıdemi: 15 yıl öğretmenlik + 24 yıl yöneticilik, Sendika üyesi değil).

Okul müdürlerinin görevden alınarak yeniden görevlendirilmelerinde, hükümete yakın olan sendikaya (Eğitim Bir Sen) üye olmaları, diğer sendikalara üye olanların da üyesi oldukları sendikadan istifa ederek sendika değiştirmelerine yönelik çalışmaların yapıldığı anlaşılmaktadır. Araştırmanın katılımcısı okul müdürlerinden 10 kişi kendilerine, Eğitim Bir Sen yöneticileri ya da bu sendika üyesi okul yöneticileri tarafından sendika değiştirmeleri ve mevcut hükümetle işbirliği içinde olan Eğitim Bir Sen’e geçmeleri yönünde açık ya da örtük teklifler yapıldığını, bazı okul müdürlerinin bu sendikaya üye olarak ya da sendikasını değiştirerek, yeniden okul müdürü olarak görevlendirildiğini ileri sürmüştür. Bu bağlamdaki müdür ifadeleri şunlardır:

“Müdürlerin sendikalarını değiştirmeleri için açık açık okul ziyaretlerinde bulundular. 63 yaşına kadar hiçbir sendikaya üye olmayan bir arkadaşımıza müdürlüğü kaybetmemek adına sendika üyesi olması teklif edildi ve o da kaybetmemek adına yandaş sendikaya üye oldu.” (M11, kıdem: 11 yıl öğretmenlik, 19 yıl yöneticilik, Türk Eğitim Sen).

“Ben okulda yokken okula şube müdürü gelmiş, hizmetlileri kendi sendikasına (eğitim bir sen) geçirmiş, müdür yardımcılarını da eğitim bir sene geçmelerini teklif etmiş, onlar nazikçe reddetmişler. Ben de olsaydım kabul etmezdim. Bana sendika değiştirme teklifi gelmedi.” (M5, kıdem: 26 yıl öğretmenlik, 12 yıl yöneticilik, Eğitim Sen üyesi).

Araştırmanın katılımcısı olan bir okul müdürü, yeniden müdür olabilmek için, başarı kriteri aranmadığı gibi, Eğitim Bir Sen’e üye olmanın da yeterli olmadığını, kendilerinden sendika için aktif olarak çalışma yapmalarının beklendiği vurgulanmıştır. Eğitim Bir Sen üyesi olan bu okul müdürü, sıradan-pasif bir üye olarak, Eğitim Bir Sen üyesi olmanın yeniden müdür olabilmek için yeterli olmadığını belirtmiştir. Bu müdür, aktif bir üye olmak gerektiğini, sendikaya ne kadar üye kazandırıldığına bakıldığını ve yeniden müdür olarak atanmada bunun bir atama ölçütü olarak alındığını vurgulamıştır. Bu müdür, çalıştığı okulda buna uygun davranmadığı için görevden alındığını şöyle ifade etmiştir [Araştırmacıların görüşmeler sırasında ve görüşme sonrası özel sohbetlerinde araştırmanın katılımcısı bazı müdürler, bu kişinin kendi okulu dışında, başka okulları

bir ekiple birlikte gezerek, sendikal etkinlikte bulunduğunu, görev verilmemesinin esas nedeninin “cemaat”e yakın olması olduğunu belirtmiştir]:

“Tekrar müdürlük görevi almak için, başarı ya da başarısızlık kriteri yok. Kriter, daha dinamik ya da genç olanlar da değil. Ben beş yıl müdür yardımcılığı yaptım, beş yıldır da müdürdüm. Tek kriter var: Eğitim Bir Sen üyesi olmak. Ancak sendika [Eğitim Bir Sen] kendi içinde de değerlendirme yaptı. Ne kadar sendikaya üye kazandırdın ya da okulunda sendikayı öne çıkardın mı, sendikaya yararlı bir şey yaptın mı, ona baktılar. Sendika üyelerinden değerlendirme öncesinden üye kazandırmalarını istediler. 5-10 tane üye kazandırmanızı bekliyoruz gibi. Koşulsuz itaat etmemizi beklediler. Ben okulumda hiçbir arkadaşına Eğitim Bir Sen’li olması için teklifte bulunmadım. Okulumda böyle bir çalışma yapmadım. Okul müdürünün okulda sendikacılık yapmasını, üye toplamasını uygun bulmadım. Böyle şeylere girmedim, öyle yapmayı kendime yakıştıramadım.” (M7, kıdem: 15 yıl öğretmenlik, 10 yıl yöneticilik, Eğitim Bir Sen üyesi)

Görevden alınan okul müdürlerine yeniden yöneticilik görevi verilmemesinde, milli eğitimde siyasal bir “kadrolaşma” hareketinin yürütülmesi, muhalif olan yöneticilerin “tasfiye edilmesi” ve bu işlemler yapılırken hiçbir “nesnel” ölçüte uyulmaması öne çıkmaktadır. Yedi okul müdürü, bu süreçte yaşananları “bizden olsun” anlayışıyla tam bir “tasfiye ve ayıklama” süreci olarak vurgulamıştır. Bu durum bir müdürün ifadesine şöyle yansımıştır:

“Görevden alınmamda devrimci, demokrat olmam önemli bir etken. Bizi yıllarca fişlemişler. İmam hatip mezunları derneği ve Eğitim Bir Sen bizi fişlemiş, bir liste oluşturmuşlar. Kendilerinden olmayanları; alevi, Kürt ve belli bir duruşu olan milliyetçileri belirlemişler. Sendika üyesi olmak çok önemli bir etken ama bundan da öte kendilerinden olmayanları eleme durumu söz konusu.” (M1, kıdem: 17 yıl öğretmenlik, 8 yıl yöneticilik, Eğitim Bir Sen üyesi)

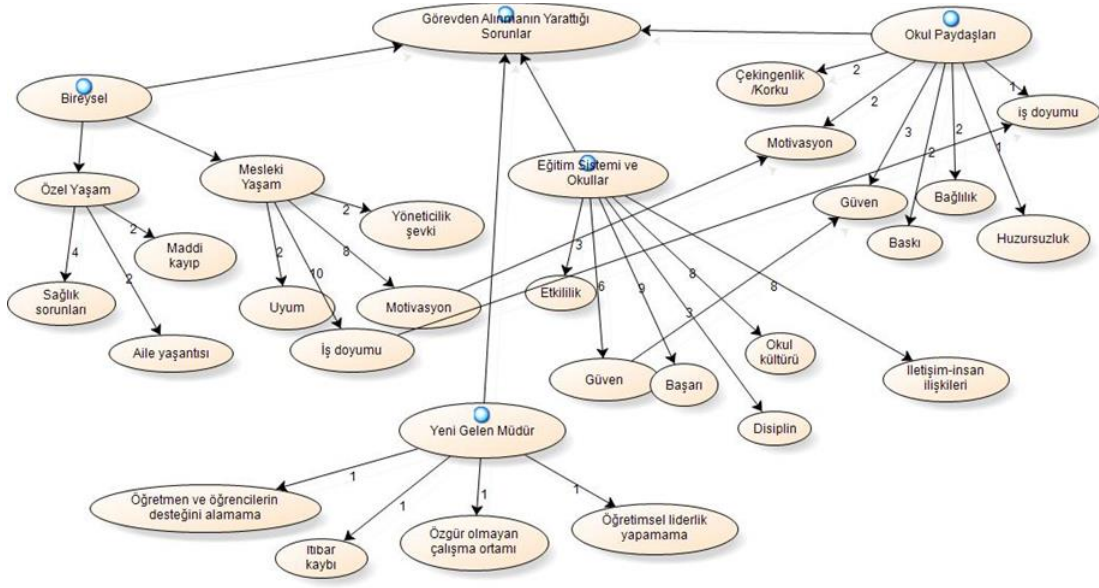
Okul müdürlerinin ifadelerinden anlaşıldığı üzere, müdürlerin görevden alınma ve yeniden görevlendirilme işlemlerinde “nesnel” herhangi bir ölçütün varlığının söz konusu olduğu aklı gelmemektedir. Aksine, bütün bu işlem ve uygulamalar, siyasal iktidarın kadrolaşması şeklinde yorumlanmaktadır. Böyle yapılarak ya da böyle bir algının olduğu durumda, etkili bir yönetim, verimli bir çalışma ortamı oluşturmak mümkün değildir. Oysa eğitimin amaçlarına ulaşabilmesi için, okullar günlük kısır politik çatışmalardan uzak tutulmalıdır. Okul yöneticilerini görevlendirmede, gerçekten işinin uzmanı, güdülü, yaratıcı kişiler seçilmelidir. Bu ise yönetici seçmenin herkesin gözetim ve denetimine “açık”, yeterlilikleri öne çıkaran “nesnel” birtakım ölçütlerin varlığını ve bu ölçütlerin herkese “eşit” uygulanmasını gerekli kılmaktadır.

2. Görevden Alınmanın Yarattığı Sorunlar

Okul müdürlerinin görevden alınma ve yeniden görevlendirilmeleri sürecinde yaşananlar, “görevden alınmanın yarattığı sorunlar” teması altında; bireysel etkiler, yeni gelen müdür üzerindeki etkiler, eğitim sistemi ve okullar üzerindeki etkiler ile okul paydaşları üzerindeki etkiler kategorileri ve bu kategorilerin alt kategorileri şeklinde çözümlenmiştir.

Okul müdürlerinin görevden alınma ve yeniden görevlendirilme sürecinin, okul paydaşları, yeni görev verilen müdürler ile genel olarak eğitim sistemi ve okullar üzerinde yarattığı etki ve sorunlara yönelik müdür görüşleri şeklinde Şekil 2’de verilmiştir.

Şekil 2. Müdürlerin görevden alınma ve yeniden görevlendirilme sürecinin yarattığı sorunlar



Görevden alınan okul müdürleri, görevden alınma sürecinin kendilerinde yarattığı kişisel sorunları, “mesleki yaşamları” ve “özel yaşamları” olmak üzere iki kategoride ele almaktadır. Okul müdürleri, yaşadıkları sürecin mesleki yaşamlarını önemli ölçüde etkilediğini, güdülerini ve iş doyumlarını kayb ettiklerini, yöneticilik şevklerinin kırıldığını, yeni görevlerine (genellikle öğretmen) ve yaşamlarına uyum sağlamada sorunlar yaşadıklarını vurgulamıştır. Müdürlerin bu bağlamdaki ifadeleri şöyledir:

“Bundan sonraki süreçte mesleğimde aynı doyumunu yaşayamam. Öğrencilerime eskiden olduğu gibi bir şeyler vermeye çalışırım. Elimden geleni yaparım ama ruhen vicdanen aynı doyumunu alamam. Çocukların bir suçu günahı yok; onlara aynı şekilde eğitim vermek bizim görevimiz. Fakat özellikle duygular açısından aynı tatminkârlığı yaşamak mümkün değil. O şevk, o heyecan kesinlikle kalmayacak. Ufuklara bakamayacağız, gün ne getiriyorsa onu yapacağız. Yapsak bile önünün kesildiğini, ufkunun olmadığını, geleceğinin olmadığını bilmek sekteye uğratacak.” (M11, kıdem: 11 yıl öğretmenlik, 19 yıl yöneticilik, Türk Eğitim Sen).

“Motivasyonumu olumsuz etkiledi. Uzun süre okul müdürlüğü yaptığım zamandaki çalışma tempomu kaybettim. En üst düzeyde yaşadığım mutluluğu en asgari düzeyde mutluluğa çevirdim. Öğretmenlikten aldığım doyumunu da olumsuz etkiledi. Şimdi bir başka okula öğretmen olarak atandım ama okula gitmiyorum rapor aldım. Yerime de ücretsiz öğretmen gelmiş” (M14, kıdem: 5 yıl öğretmenlik, 28 yıl yöneticilik, Sendika üyesi değil).

Okul müdürleri, görevden alınma ve yeniden görevlendirilme sürecinin özel yaşamları üzerinde de önemli etkileri olduğunu vurgulamıştır. Okul müdürleri, süreçte yaşadıklarının kendilerinde birtakım sağlık sorunlarına yol açtığını, aile yaşantılarını olumsuz etkilediğini ve maddi kayıplara yol açtığını dile getirmiştir. Bu durum, bir müdürün ifadesine şöyle yansımıştır:

“Bu süreçte bana yaşatılanlar, psikolojimi ve aile yaşantımı kesinlikle olumsuz etkiledi. İlk birkaç ay kendimi psikolojik olarak rahatsız hissettim, bu durum çevremdeki insanlar tarafından da hissedildi. Puanlama yapıldı, sen başarısızsın denildi, bu da bizi yaraladı. Mali yönden bir kayba sebep oldu. İdarecilikten gelen küçük bir artış vardı, onun kaybına sebep oldu. Eşimin çocuklarının da ruhunda bir yıkıma neden oldu. Eşim, ‘sen müdürken okul aile birliği, öğretmenler daha çok arıyorlardı bizi, bizimle daha sık görüşüyorlardı, artık bizi eskisi kadar aramıyorlar’ dedi.” (M11, kıdem: 11 yıl öğretmenlik, 19 yıl yöneticilik, Türk Eğitim Sen).

Araştırmamızın katılımcısı bazı okul müdürleri, görevden alınma ve yeniden görevlendirilme sürecinin, okul yöneticileri, öğretmenler, öğrenciler ve veliler olmak üzere tüm okul paydaşları üzerinde olumsuz etkiler yarattığını belirtmiştir. Bu okul müdürleri, okulda çalışan diğer yönetici ve öğretmenlerin de güdülerinin ve iş doyumlarının düştüğünü, okula bağlılıklarında azalma olduğunu,

sisteme olan güvenlerini kaybettiklerini, kendilerini baskı altında hissettiklerini, korku, çekingenlik ve huzursuzluk gibi duyguları yaşadıklarını vurgulamıştır. Bu konuda müdür görüşleri şöyledir:

“Öğretmen arkadaşlarımız bu durumdan çok olumsuz etkilendiklerini, ne için çalıştıklarını bilmediklerini, güvenlerini kaybettiklerini, gelen [yeni] müdürün ‘benim arkamda parti var’, ‘milli eğitim müdürü var’ gibi söylemlerde ve yaklaşımda bulduklarını ifade ediyorlar. Bu durum, öğretmenleri oldukça olumsuz etkiledi. Öğrenci velilerinin de çok rahatsız olduklarını, mevcut düzende başarılı giden durumun neden böyle allak bullak olduğuna bir anlam veremediklerini duyuyorum. Öğrenciler de hep neden öğretmenim diye sorar oldu.” (M10, kıdem: 14 yıl öğretmenlik, 12 yıl yöneticilik, Eğitim-Sen üyesi).

“Okuldaki paydaşların motivasyonu bozuluyor. Bu yapılanlar eğitimde süreklilik ilkesiyle örtüşmüyor. Sistemde kargaşa oluşuyor, dolayısıyla okul kültürünü olumsuz etkiliyor. Çevre ile diyalogda kesintiler oluyor. Öğretmenler bu süreçte olumsuz etkileniyor. Başarıyı ve veli ilişkisini belli oranda düşürüyor. Öğretmen ve veli okulu sahiplenmediği için kargaşa ve düzensizlik hakim oluyor. Öğretmenler gelecek kaygısı yaşamaları nedeniyle tavır koymuyor, mutsuz oluyor.” (M2, kıdem: 4 yıl öğretmenlik, 25 yıl yöneticilik, Türk Eğitim Sen).

Katılımcılar, okul müdürlerinin görevden alınma ve yeniden görevlendirilmeleri sürecinde yaşananların, okullara yeni atanan yöneticiler açısından da birtakım olumsuzluklar barındırdığını öne sürmüştür. Müdürler, okula atanan yeni yöneticilerin, yaşanan sürecin ifade ettiği özgür olmayan bir ortamda çalışmalarını nedeniyle yöneticisi oldukları okullarda öğretmen ve öğrencilerin desteğini alamayacaklarını, öğretimsel liderlik yapamayacaklarını, yetersiz olacaklarını, dolayısıyla da hem kendilerinin hem de yöneticilik mesleğinin itibar kaybına uğrayacağını ileri sürmüşlerdir. Müdürlerin bu yöndeki ifadeleri şöyledir:

“Öğretmen artık ben işimi özveriyle yapmam, yapılması gerekenleri rutin olarak yaparım, artı bir katkı sunacak başka bir şey yapmam diyor, zaten yeni gelen müdür de öğretmenlerden kimin ne tür beceri ya da özellikleri olduğunu bilmiyor. Öğretmen, ben sadece dersimi sunar çıkar giderim, düşüncesinde. Sosyal etkinlikler söz konusu olduğunda, bu müdürler ‘dur bir inceleyelim bakalım’ diyor. Oysa eğitim sosyal kültürel etkinliklerle bir bütündür, çünkü gelen müdür donanımlı olmadığı için istekleri sürece yayıyor, öğretmen, müdür odasında eli boş çıktığı için, öğretmen artık artı bir talepte bulunmuyor, yeni müdür de kendisini güvende hissetmiyor, irade geliştiremiyor.” (M4, kıdem: 3 yıl öğretmenlik, 17 yıl yöneticilik, Sendika üyesi değil).

“Yeni atanan müdürlerin büyük çoğunluğunun yöneticilik deneyimi olmadığı için, öğretimsel liderlik yapmalarını beklemek hayal olur. Dolayısıyla bu da okullardaki başarıyı düşürür” (M12, kıdem: 15 yıl öğretmenlik, 14 yıl yöneticilik, Eğitim Sen üyesi).

Sonuç olarak, okul müdürlerinin görevden alınma ve yeniden görevlendirilmeleri sürecinde yaşananlar, gerek okul müdürlerinin kişisel ve mesleki yaşamlarında, gerekse okul paydaşları ve yeni gelen yöneticiler açısından sorunlara yol açtığı ve açmaya devam edeceği, bunun da bir bütün olarak eğitim sistemini ve okulları etkileyeceği, araştırmanın katılımcısı tüm müdürlerin hem fikir olduğu bir nokta olarak karşımıza çıkmaktadır. Okul müdürleri, bu sürecin okul kültürüne ve iklimine zarar vererek, iletişim problemlerine yol açacağını, okul başarısını düşüreceğini, sisteme ve okula duyulan güvene zarar vereceğini, okullarda disiplin sorunlarına yol açarak, okulların etkililik ve verimliliğini düşüreceğini ileri sürmüşlerdir. Okul müdürlerinin bu bağlamdaki ifadeleri şunlardır:

“Bu süreçte sadece müdürler elenmedi, aynı zamanda müdür yardımcıları da tercih edilmeyerek okulların hafızası silindi. Okulu, okulun çevresini hiç tanımayan, yeterliliği olmayan, insan ilişkileri zayıf, öğretmen ve öğrencilere yaklaşımları sorunlu kişileri getirip müdür olarak koltuğa oturttukları için disiplin sorunları had safhada. Oysa biz okulu, öğretmenleri, öğrencileri ve çevreyi çok iyi tanıyorduk.” (M4, kıdem: 3 yıl öğretmenlik, 17 yıl yöneticilik, Sendika üyesi değil).

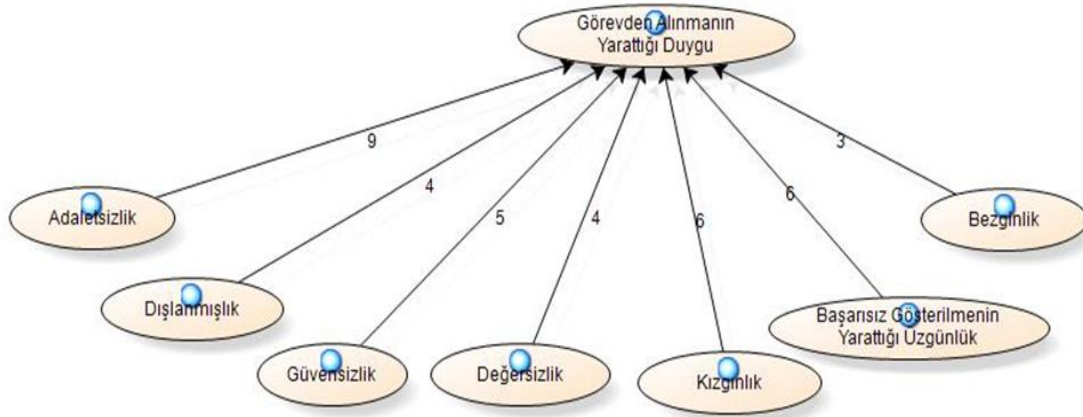
“Yaşananların okulların etkililiğini ve verimliliğini olumsuz etkilediğini düşünüyorum. Şu an görevlendirmeye [öğretmen olarak] bulunduğum bu okulda, vekâleten müdür olarak görevlendirilen kişi girmesi gereken altı saat dersin hiç birisine girmiyor. Dersler boş geçiyor, müdür yardımcıları da girmiyor. Mesai saatleri içinde kahvehanelere gidip okey oynuyorlar ve ücretlerini alıyorlar. Bu müdür öğretmenlere nasıl örnek olabilir. Okulun rögar kapağı açılmış, şu anda bütün pislikler dışarıya çıkmış ama müdür hiçbir şey yapmadan oturuyor. Yeni gelen müdürler, böyle müdürler.” (M10, kıdem: 14 yıl öğretmenlik, 12 yıl yöneticilik, Eğitim Sen üyesi).

Okul müdürlüğü görevinden alınarak, yeniden müdürlük görevi verilmeyenlerin ifadelerinde görüldüğü gibi, okul müdürlerinin görevden alınma ve yeniden görevlendirilme sürecinde yaşananlar, görevden alınan müdürler, okul paydaşları, yeni atanan okul müdürleri, nihayet okullar, hatta eğitim sistemi üzerinde birtakım olumsuz etkiler yarattığı ve yeni sorunlara yol açtığı anlaşılmaktadır. Bu durumun, çalışanların kurumlara bağlılıklarını ve iş doyumunu olumsuz etkilediği gibi, sistemin amaçlarına ulaşmasında da aksamalara yol açacağı açıktır. O halde sorgulanması gereken şey; neden böyle yapıldığı ve bu durumu düzeltmek için neler yapılması gerektiğini nesnel bir biçimde ortaya koymaktır.

3. Görevden Alınmanın Yarattığı Duyguya Yönelik Görüşler

Okul müdürlerinin görevden alınma ve yeniden görevlendirilmelerine ilişkin yürütülen eylem ve işlemlerin gerçekleştirildiği süreçte, görevden alınıp, tekrar müdürlük görevi verilmeyen okul müdürleri, bu dönemde yaşadıklarının kendilerinde yarattığı kişisel duyguları; “görevden alınmanın yarattığı duygular” teması ve bu temanın altında yedi kategori altında toplanmıştır. Görevden alınmanın okul müdürlerinde yarattığı duyguya ilişkin katılımcı görüşlerini yansıtan tema ve kategoriler Şekil 3’te verilmiştir.

Şekil 3. Görevden alınma ve yeniden görevlendirilme sürecinin görevde alınan okul müdürlerinde yarattığı duygular



Araştırmanın katılımcısı olan okul müdürlerinin ifadelerinden, görevden alınma ve kendilerine yeniden görev verilmemesinin nesnel dayanaktan yoksun, adaletsiz/haksız olduğunu, başarıyla başarısız gösterildiklerini, değersizleştirildiklerini, dışlandıkları anlaşılmaktadır. Müdürler, gerçek dışı bir durum yaratılarak kendilerine bezginlik yaşatıldığını, belirtmiştir. Bu süreçte yaşadıklarının kendilerini çok üzdüğünü, kızgınlık yarattığını, yaşadıklarından ötürü mesleklerine, üst düzey yöneticilere ve çevrelerine, sonuç itibarıyla de sisteme güvenlerinin sarsıldığını vurgulamıştır. Okul müdürlerinin bu yöndeki ifadeleri şunlardır:

“Büyük bir haksızlığa uğradığımı düşünüyorum. Çünkü ben sınavla atandım. Subjektif yollarla gelmedim ama subjektif değerlendirmelerle aşağılandığımı hissettim. Çünkü çevreme görevden alınmama ilişkin bir gerekçe gösteremiyorum.”(M7, kıdem: 15 yıl öğretmenlik, 10 yıl yöneticilik, Eğitim Bir-Sen üyesi).

“Bir babanın evladını reddetmesi, daha sonra affetmesinde oluşan duygu neyse onu yaşadım. Okullarda kovalanır gibi ayrıldık, adeta zararlı olarak görüldük. Bu durum ruhen beni müthiş incitti, pek çok şeyde soğudum. Dava açtım, sonuç olumlu da olsa bir şey değişmeyecek. Dışlandık bu dışlanmayı yaşayarak yıkıldık. Toplumda yeri olmayan durumdayım. Bunca yıl boşuna çalışmışım gibi bir duyguya kapıldım. Her şey boşunaymış.”(M5, kıdem: 26 yıl öğretmenlik, 12 yıl yöneticilik, Eğitim Sen üyesi).

“Yöneticilik hayatımda devlet beni en üst düzeyde Bakan adına ödüllendirdi... Bu yüzden bu süreçte bana yapılanları hak etmediğimi düşünüyorum. Müdürlüğümün sona ermesi sıkıntı değil, sadece başarısız olmadığım halde başarısız gösterilerek, bu şekilde [görevde] alınış şekli üzüyor beni. Öğretmenlere bu durumu anlatmaktan zorlanıyorum... Çalıştığım okul pilot okuldu. Basın,

üst düzey bir yönetici geldiği zaman vitrin olarak gösterilen okuldu. Üst yöneticilerle iletişim bozuldu. Üst yöneticilerin samimiyetsiz olduklarını anladım. Onlara kızgınım. Mutsuz ve kırıgınım sisteme karşı. Eğitim Birsen sendikasının güdümüyle hareket ettiklerini tespit ettim... Ben Türk Eğitim Sen'in ildeki lider kadrosunda biriyim, direk olarak bana Eğitim Birsen'e geç diye söylemeye cesaret edemediler ama dolaylı olarak, aracılar göndererek ima ettiler, ben de şiddetle reddettim." (M2, kıdem: 4 yıl öğretmenlik, 25 yıl yöneticilik, Türk Eğitim Sen üyesi).

"[Bu süreçte yaşadıklarımız] Psikolojimizi dağıttı, ruhen çökertti. Bu ailemin her ferdine yansıyor. Resmen ruh hastası yaptılar. İleride acayip şekilde bunun acısı çıkar bizde, inşallah sağlığımız tam bozulmaz. Ruh yapımı anormal derecede mahvetti. Beddua edilmez ama kızgınlığım had safhada, bunları resmen tarayacaksın. Hiçbir hak hukuk yok, burada her şey dönüyor. Anormal derecede öfkeliyim. Haksız, hukuksuz bir şekilde aklın, mantığın alamayacağı şekilde bizi görevden aldılar. Bize not verenler korkularından ya da beklentilerinden ötürü düşük not verdiler (M6, kıdem: 8 yıl öğretmenlik, 21 yıl yöneticilik, Müdür olarak yeniden atanabilmek için Eğitim Bir-Sen'e üye olmuş).

Araştırmanın katılımcısı olan okul müdürlerinin ifadelerinde de görüldüğü gibi, müdürlerin görevden alınmaları ve yeniden değerlendirme sonucu görev verilmesi ya da verilmemesinde "açıklık", "eşitlik", "uzmanlık", "yeterlilik" gibi herhangi bir bilimsel/nesnel ölçütün kullanılmadığı anlaşılmaktadır. Aksine "tarafgirlik", "adam kayırma", "yönetime yakınlık" gibi sübjektif, taraflı hatta iktidarın ya da milli eğitim yerel yöneticilerin ve yandaş sendika eliyle, muhalif ya da kendilerinden olmayanları gerçekte yetersiz olduklarını ortaya koymadan "başarısız" gösterme "dışlama", "değersizleştirme", "bezdirme" gibi yaklaşımları merkezi bir yaklaşımla yürüttükleri izlenimini doğrulamaktadır. Bu durumun bilimsel, yeterliliğe dayalı, verimliliği ön plana alan ve yetişmiş insan kaynağını değerlendirme gibi ölçütler açısından tutunacak dalı görünmemektedir.

TARTIŞMA, SONUÇ ve ÖNERİLER

Okul yöneticilerinin seçilmesi, atanması ve yetiştirilmesi alanlarında bazı yeterlik-nitelik-standart ve liderlik özelliklerinin olması ve vurgulanması gerekir (Aydın, 2002; Balcı, 2008; Bursalıoğlu, 2008; Bush ve Jackson, 2002; Çelik, 2002; Hoy ve Miskel, 2010; Şimşek, 2002). Araştırmanın yapıldığı yer ve katılımcılardan elde edilen verilerle sınırlı olmak kaydıyla, bu araştırma sonucunda okul müdürlerinin görevden alınma ve yeniden görevlendirilme sürecinin kendi içerisinde ciddi sorunlar taşıdığı, bilimsellikten ve nesnellikten uzak olduğu ortaya çıkmıştır.

Bu sürecin öznesi olan okul müdürlerinin, sürecin işleyişinde temel ölçütün politik görüşleri ve bu görüşün yansıtan sendika üyelikleri olduğu yönündeki ifadeleri sürecin nesnellikten ve bilimsellikten ne kadar uzak olduğunun bir göstergesi olarak değerlendirilebilir. Türkiye'de okul müdürlerinin gerek atanma gerekse iş edimlerinin değerlendirilmesinde, geçmişte olduğu gibi günümüzde de uzlaşılan belirli ölçütlere bağlanmamış olması, okul müdürlüğünün hep tartışmalı ve politik bir konumda kalmasına yol açmıştır (Aslan ve Karip, 2014; Beycioğlu ve Wildy, 2015; Gümüşeli, 2009; Şimşek, 2007). Oysa okulun etkili bir biçimde yönetilmesi ve amaçlarını gerçekleştirebilmesi, müdürün belli yeterlilikleri taşıyanlar arasından "nesnel" değerlendirme süreçleri kullanılarak seçilmesini, "yeterlilik", "etkililik" ve "insan kaynağını etkili kullanma" gibi ölçütlerin temel ölçütler olarak alınmasını zorunlu kılmaktadır.

Araştırmada, değerlendirme sürecinin gerek görevden alınan okul müdürlerinin bireysel yaşamları, gerekse okul paydaşları, okullarda yöneticilik deneyimi olmayan öğretmenler arasında görevlendirilen yeni okul müdürleri, doğal olarak da okul iklimi ve eğitim sistemi açısından yeni ve çeşitli sorunlara yol açtığı ortaya çıkmıştır.

Görevden alınan müdürlerin güdülerinin azalması, iş doyumlarının düşmesi, kurumlara dolayısıyla da sisteme bağlılıklarının azalması, okullarda iletişim ve güven sorunlarının ortaya çıkması, dolayısıyla okulun etkililiğinin ve başarısının düşmesi, disiplin sorunlarının baş göstermesi, okullar ve eğitim sistemi açısından ciddi riskler taşımaktadır. Okulun amaçlarını gerçekleştirmesi, gelişimi ve etkililiği için okulu yönetme yeterliğini taşıyan okul müdürünün yönetim yaklaşımı ve yönetsel becerileri (Begley, 2001; Beycioğlu ve Aslan, 2007; Fullan, 2000; Harris, 2002; Hallinger, 2003; Spillane, 2003; Şahin, Beycioğlu ve Fırat, 2011), sendikal ve siyasal eğilimine feda edilemeyecek kadar yaşamsal öneme sahiptir. Dolayısıyla, öncelikle mevcut sorunların ortadan kaldırılmasına yönelik önlemler alınması, okul yöneticilerinin görevlendirilmesine yönelik işlem ve

uygulamaları içeren değerlendirme sürecinin bilimsel temellerde yeniden gözden geçirilmesi gerekmektedir.

Müdürlerin görevden alınmaları ve yeniden görevlendirilmelerine yönelik değerlendirme süreci ve uygulamanın, sadece görevden alınan okul yöneticilerinde haksızlık/adaletsizlik, değersizlik, dışlanmışlık duyguları uyandırmak ve onları sisteme küstürmekle kalmamış, okul paydaşlarının da sisteme olan güvenlerini sarsmıştır. Okul yöneticisinin, ciddi anlamda itibar kaybına uğradığı bu süreçte, öncelikli olarak yapılması gereken şey, yöneticiliğe kaybettiği itibarı kazandırmak olmalıdır. Okulların düzenli bir biçimde işlemesi, sorunlarını kısa sürede ve etkili bir biçimde çözebilmesi, gelişimini sürekli kılabilmesi için, okul müdürlerinin yeniden görevlendirilmelerine yönelik değerlendirme sürecinin, alanında uzman yöneticiler ve okul paydaşlarının da katılımı ile yeniden gözden geçirilmesini ve “nesnel” ölçütlere bağlanmasını gerekli kılmaktadır.

KAYNAKÇA

- Açıkalın, A. (1999). *İnsan kaynağının geliştirilmesi*. Ankara: Pegem.
- Aslan, H. ve Karip, E. (2014). Okul müdürlerinin liderlik standartlarının geliştirilmesi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi [Educational Administration: Theory and Practice]*, 20(3), 255- 279. doi: 10.14527/kuey.2014.011
- Aslanargun, E. (2011). Türkiye’de okul yönetimi ve atama yönetmelikleri. *e- Journal of New World Sciences Academy (NWSA), Education Sciences, IC0466*, 6(4), 2646-2659.
- Aydın, İ. P. (2002). *Amerika birleşik devletlerinde eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesi ve yönetici geliştirme akademisi örneği*. Ankara Üniversitesi 21. Yüzyıl Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi Sempozyumu, Ankara
- Balcı, A. (2008). *Etkili okul ve okul geliştirme: Kuram uygulama ve araştırma*. Ankara: Pegem A.
- Begley, P. T. (2001). In pursuit of authentic school leadership practices. *International Journal of Leadership in Education*, 4, 353-365.
- Beycioğlu, K. & Aslan, M. (2007). The need for organizational innovations in public elementary schools. *International Journal of Educational Reform*, 16, 27-37.
- Beycioğlu, K. & Wildy, H. (2015). Principal Preparation: The Case of Novice Principals in Turkey. (In K. Beycioğlu & P. Pashiardis, Editors). *Multidimensional Perspectives on School Leadership Effectiveness*. (ss. 1-17). Hershey, USA: IGI Publishing.
- Bursalıoğlu, Z. (2008). *Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış*. Ankara: Pegem A.
- Bush, T. & Jackson, D. (2002). A preparation for school leadership: International perspectives . *Educational Management Administration and Leadership*, 30(4), 417- 429.
- Can, Akgün ve Kavuncubaşı (2001). *Kamu ve özel kesimde insan kaynakları yönetimi*. Ankara: Siyasal.
- Caldwell, B., Calnin, T., & Cahill, W. P. (2003). Mission possible? An international analysis of headteacher/principal training. In N. Bennett, M. Crawford, & M. Cartwright (Eds.), *Effective educational leadership* (pp. 111-130). London: Open University.
- Cohen, L., Manion, L. & Morrison, K. (2007). *Research methods in Education*. London: Routledge.
- Cowie, M., & Crawford, M. (2007). Principal preparation—still an act of faith? *School Leadership and Management*, 27(2), 129-146.
- Creswell, J. W. (2007). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Çelik, V. (2002). *Eğitim yöneticisi yetiştirme politikasına yön veren temel eğilimler*. Ankara Üniversitesi 21. Yüzyıl Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi Sempozyumu, Ankara.
- Fernandez, A. (2000). Leadership in an era of change: Breaking down the barriers of the culture of teaching. In C. Day, A. Fernandez, T.E. Hauge, & J. Moller (Eds). *The life and work of teachers: International perspective in changing times*. (235-250). London: Routledge Falmer.
- Gümüseli, A. I. (2009). Primary school principals in Turkey: Their working conditions and Professional profiles. *International Journal of Sciences*, 4(4), 239-246.
- Fullan, M. (2000). The return of large-scale reform. *Journal of Educational Change*, 1, 5-28.
- Harris, A. (2002). Effective leadership in schools facing challenging context. *School Leadership and Management*, 22, 15-26.
- Hallinger, P. (2003). Leading educational change: Reflections on the practice of instructional and transformational leadership. *Cambridge Journal of Education*, 33, 329-351.
- Hoy, W. K. ve Miskel, C. G. (2010). *Eğitim yönetimi* (7. basım). Ankara: Nobel.
- Işık, H. (2003). From policy into practice: the effects of principalship preparation programs on principal behavior. *International Journal of Educational Reform*, 12(4), 260-274.

- Karip, E. ve Köksal, K. (1999). Okul yöneticilerinin yetiştirilmesi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 18, 193-206.
- Leithwood, K., Jantzi, D., Earl, L., Watson, N., Levin, B. & Fullan, M. (2004). Strategic leadership for large scale leadership: The case of England's National Literacy and Numeracy Strategy. *School Leadership and Management*, 24, 57-79.
- Milliyet Gazetesi (22.08.2014). Okul müdürlerinin yarısı görevden alındı. <http://www.milliyet.com.tr/okul-mudurlerinin-yarisi-gorevden-gundem-1929177/> erişim, 22.08.2014
- Recepoğlu, E. ve Kılınç, A. Ç. (2014). Türkiye’de okul yöneticilerinin seçilmesi ve yetiştirilmesi, mevcut sorunlar ve çözüm önerileri. *Turkish Studies*, 9(2), 1817-1845
- R.G. [Resmî Gazete] (14.03.2014, Sayı: 28941). Millî Eğitim Temel Kanunu ile Bazı Kanun ve Kanun Hükmünde Kararnamelerde Değişiklik Yapılmasına Dair Kanun. <http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2014/03/20140314-1.htm> erişim, 21.01.2016
- R.G. [Resmî Gazete] (06.10.2015, Sayı: 29494). Millî Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Görevlendirilmelerine Dair Yönetmelik. <http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2015/10/20151006-2.htm> erişim, 22.01.2016
- Spillane, J. P. (2003). Educational leadership. *Educational Evaluation and Policy Analysis*, 25, 343 – 346s.
- Şahin, Beycioğlu ve Fırat (2011). Öğretmen görüşlerine göre çeşitli yönetim becerilerinin okul müdürleri için önem dereceleri. *Buca Eğitim Fakültesi Dergisi*, 30, 58-75
- Şimşek, H. (2002). *Türkiye’de eğitim yöneticisi yetiştirilemez*. Ankara Üniversitesi 21. Yüzyıl Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi Sempozyumu, Ankara.
- Şimşek, H. (2007). Okul yöneticiliğine atama yönetmelik değişikliği: Bir adım ileri, iki adım geri! *Çağdaş Eğitim*, 32, 4-7.
- Taymaz, H. (2011). *Okul yönetimi*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Wildy, H. R., Clarke, S., Styles, I. & Beycioglu, K. (2010). Preparing novice principals in Australia and Turkey: How similar are their needs? *Educational Assessment, Evaluation and Accountability*, 22(4), 307-326.
- Rogers, E. M. (2003). *Diffusion of innovation* (5th ed.). New York: Free Press.