



From the perspective of school administrators: Problems, expectations, solution offers and reflections

Okul yöneticilerinin bakış açılarıyla üst yönetimler: Sorunlar, beklentiler, çözüm önerileri ve yansımalar

Tuncay Akçadağ¹

Abstract

The aim of study is to state the perceptions of the school administrators about the problems and solutions, worries and thoughts about minister of education, provincial directors of national education, district directors of national education and inspectors. A qualitative research technique, namely phenomenology design was used to collect the data. The target group of the study included 14 school administrators in Adana and 22 in Batman. The target group was designed based on purposive sampling method of qualitative research design. The data was collected by using semi-structured interview method. Content analysis method was conducted to analyze the data. According the results of the study, the orders and actions of the minister the personal in Ministry of National Education (MoNE), provincial directors of national education, district directors of national education and inspectors may affect motivation and their performance. School principals have the expectations for new regulations and policies that will fit the basic philosophy and stricter of the educational system. In addition school principals also believe that the executives should be well educated and have high

Özet

Araştırmanın amacı, okul yöneticilerinin Bakan'dan başlayarak üst yöneticiler hakkında yaşanan sorunları, kaygıları, düşünceleri ve bunlara yönelik çözüm önerilerini ortaya koyarak okuldaki çalışmalara ve performanslara nasıl etkiler oluşturduğunu belirlemektir. Araştırma, nitel bir çalışmadır. Çalışma, olgu bilim desenine göre düzenlenmiştir. Araştırmanın çalışma grubunu aşırı veya aykırı durum ve maksimum çeşitlilik örnekleme tekniklerine göre seçilmiş Adana'dan 14 ve Batman'dan 22 ilköğretim okul yöneticisi oluşturmaktadır. Çalışmada veri toplama aracı olarak yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılmıştır. Araştırmada nitel veri analiz yöntemlerinden "içerik analizi" kullanılmıştır. Araştırmanın sonuçları olarak, üst yöneticiler olarak Bakan ve Bakanlık mensubu yöneticilerin, il ve ilçe milli eğitim müdürleri ve eğitim denetçilerinin yapmış oldukları açıklamalar ve icraatlar sistemin çalışma gereği, okul yöneticilerinin moral motivasyon ve iş görme biçimlerini etkilemekte, değiştirmekte, bazı sorunların yaşanmasına sebep olmakta veya yönlendirmektedir. Dolayısıyla okul yöneticileri sistemin temeldeki felsefe ve

¹ Yrd. Doç. Dr., Okan Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, tuncayakcadag@gmail.com

professional skills. His expectations and believes are consisted with the results of preview studies in lecture. The results of present study suggest that a new training program for educational administrators should be established and the structure of the MoNE should not be centralized instead more localized.

Keywords: Executive management, School administrators, Central organizations.

[\(Extended English abstract is at the end of this document\)](#)

anlayışına uygun politikaların oluşturulmasına ve uygulanmasına yönelik beklenti içindedirler. Okul yöneticileri, üst yöneticilerin yetişmiş ve alanında becerikli olmalarını beklemektedirler. Okul yöneticilerinin istek ve beklentileri alan yazındaki sonuçlarla uyusmaktadır. Araştırma sonuçlarına dayalı olarak, eğitim yöneticisi yetiştirme programının oluşturulması ve devreye sokulması, Bakanlığın örgütlenme yapısının merkezîyetçi yapıdan çıkarılacak biçimde değiştirilmesi önerilmektedir.

Anahtar Kelimeler: Üst Yönetimler, Okul yöneticileri, Merkezi Örgütlenme

Giriş

Üst yönetim daima örgütün başarısı veya başarısızlığında rol oynamıştır. Çünkü politikaları, işleyişi, hedefe nasıl gidileceğini o belirler veya onaylar. Üst yönetim, örgütün bütünlüğünden sorumludur, örgüt iklimini belirler ve astlar tarafından ciddiyetle izlenir. Örgüt üyelerinin davranışlarını ve bu davranışlardan doğacak direk sonuçları belirleyen, üst yönetimin davranışlarıdır. Bu nedenle üst yöneticilerin öncelikle, söyledikleri ile yaptıkları arasında uyum olması beklenmektedir. Örgütün değişimi için öncelikle üst yönetimin değişmesi söz konusudur. Değişimin istenilen boyutlarda oluşabilmesi gerçekten eğitim davasına inanmış liderlerin varlığı ile mümkün görünmektedir (Kovancı, 2001).

Eğitimi bir dava olarak gören ve eğitim felsefesine uygun, ilkeli hareket eden üst yöneticilerin başarı öyküleri hakkında, Türk eğitim tarihi, yeteri kadar kanıt verici ve yol göstericidir. Üst yöneticilerin inanmışlığı ve liderliği ile nasıl yoktan var edildiği, liderlerin nasıl kendilerini astlara izlettikleri ve etkilediklerinin örneklerini Cumhuriyetin ilk yıllarından başlayarak bulmak mümkündür. Tarihimizde iyi üst yönetici/lider örnekleri olduğu gibi tersine rastlamak da mümkündür. Eğitim politikasını, felsefesini başka deyişle eğitim davasını kavrayamayan üst yöneticilere de sıkça rastlanmaktadır. Bu tür yöneticilerin göreve getirilişi, siyasi kaygıları ön plana çıkararak, hükümetin oy oranını artırma kaygısıyla gerçekleşmektedir. Dolayısıyla eğitim sistemimizdeki yönetim kadrolarının, yönetimde uzmanlaşmamış ya da belirli bir yöneticilik formasyonu kazanmamış kişiler tarafından doldurulması geleneği, siyasal güçlerin eğitim sistemi üzerindeki olumsuz etkilerini kolaylaştırmaktadır (Kaya, 1979). Sonuç, Senge'nin (1991) ifade ettiği gibi "tedavi hastalıktan beter" olmaktadır.

Olması gereken ve günümüzün önemli eğitim sorunu, eğitimin profesyonel bir ekiple yürütülmesi, milli eğitimin hükümetlerin değil, devletin bir politikası gereği ele alınacak bir yapıya kavuşturulmasıdır (Sönmez, 2004). Eğitimciler en üst yönetimden, yani Bakanlık temsilcilerinden okul yöneticilerine kadar eğitimci profesyonelliğinin, eğitim liderliğinin ve yöneticiliğinin kazandırılmasının gereği sıklıkla gündeme gelmekte ve tartışılmaktadır. Bunun önemli bir nedeni, çağdaş eğitim anlayışının bir gereği olarak, oluşturulan yapının ve üst yönetimin, her türlü örgütsel çıktıya damgasını vurmasıyla ilgisi olmasındandır. Şimşek (2004), Deming'in düşük performans ve hata nedenlerinin %85'inin üst yönetime, ancak %15'inin astlara ait olduğunu; hatta klasik örgüt kuramı temelinde kurgulanmış örgütlerde yönetenlerin yetkisi diğer bütün çalışanlardan daha fazla olduğu için ortaya çıkan ve yukarıda sözü edilen performans düşüklüğünün tamamının sorumluluğu da yönetenlere ait olduğunu söylediğini belirtmektedir (Şimşek, (2004). Bu çerçevede Türk Milli Eğitim sistemindeki üst yöneticilerin asıl amacı öğrenciyi hedefler doğrultusunda değiştirmek ve yetiştirmek olan okulu nasıl etkiledikleri önem kazanmaktadır. Diğer deyişle okullarda yaşanan olumlu ve olumsuz yaşantılarla üst yönetimin bağının kurulması önem kazanmaktadır.

Türk milli eğitiminin okul yöneticilerine gelene kadarki üst yöneticileri veya yöneticilerin bağlı bulunduğu kurumlar Milli Eğitim Bakanlığı Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun Hükmünde Kararname'sinde açıklanmıştır. Buna göre Bakanlık temsilen bakan, müsteşar ve müsteşar yardımcılar, her ilde ve ilçede örgütlenen il ve ilçe milli eğitim müdürlüklerini temsilen il ve ilçe milli eğitim müdürleri, il milli eğitim müdürlükleri bünyesinde, milli eğitim müdürüne bağlı olarak eğitim denetmenleri okulların müdürlerinden sonraki üst yöneticiler olarak belirlenmiştir (MEB, 2011).

Yukarıdaki örgütlenme durumundan gidilecek olursa, bakan, hükümet işlerinden birini yönetmek için, genellikle milletvekilleri arasından, başbakan tarafından seçilerek cumhurbaşkanınca onaylandıktan sonra işbaşına getirilen yetkili, vekil, icra vekili, nazır demektir (TDK), 430 sayılı Tehvid-i Tedrisat Yasasına göre Türk Milli Eğitiminin amaçlarının temel ilkeler doğrultusunda Devlet adına gerçekleştirilmesi görevi Milli Eğitim Bakanlığı'na aittir. 3797 sayılı yasaya göre MEB'in (2011) "(...) Bakanlığa bağlı her kademedeki öğretim kurumlarının öğretmen ve öğrencilerine ait bütün eğitim ve öğretim hizmetlerini planlamak, programlamak, yürütmek, izlemek ve denetim altında bulundurmak" görevi bulunmaktadır. Bakan ise Bakanlık teşkilatının en üst amiri, bakanlık icraatından ve emri altındakilerin faaliyet ve işlemlerinden Başbakana karşı sorumludur. Yasadan da anlaşılacağı üzere Bakan icraatlarıyla okul yöneticilerini doğrudan veya dolaylı olarak etkilemektedir. Bir konuşmasında Bakan Ömer Dinçer, bir konuşmasında diğer

yöneticilere “(...) Siz şifai olarak hayır diyorsanız, bunun sübjektif ya da objektif olduğuna emin olamıyoruz. Bu yüzden il yöneticilerimiz ve teşkilatımızın tüm kademelerindeki yöneticiler, kendilerine bir şikayet ya da talep geldiğinde olumsuz cevap veriyorlarsa, bunun gerekçesi ile beraber yazılı olarak verilmesini istiyorum. Ben göreceğim. Sizin neye niçin karar verdiğinizi bilmek istiyorum” biçiminde seslenerek diğer yöneticilerin aldığı kararların doğruluğuna ilişkin şüphesini dile getirmiştir. Ayrıca okul yöneticilerine, öğretmen ve öğrencilerin yapacakları her türlü etkinlik için gereken imkanı ve kolaylığı sağlaması gerektiğini söylemesi, hafta sonları da okulların öğrenci ve velilere açılmasını, bir aidiyet duygusu oluşturması gerektiğini anlatması ve "Aidiyet duygusu olmayınca, çocuk okulun penceresine taş atar." şeklinde konuşması başka bir etki yaratma örneği olarak görülebilir (<http://www.meb.gov.tr/haberler/haberayrinti.asp?ID=8918>). Bakanların okul yöneticilerine ilişkin birçok söylemlerine ulaşılabilir. Burada yer verilmesinin asıl amacı, bu söylemlerin bir biçimde yönetmeliklere, genelgelere ve dolaylı olarak uygulamalara yansiyarak okul yöneticilerinin performanslarını etkilediklerine dikkat çekmektir.

Okul yöneticilerinin üst yönetim olarak ilişkilendiği bir diğer kurum il ve ilçe milli eğitim müdürlükleri temsilcileridir. MEB (2012), İl ve İlçe Milli Eğitim Müdürlükleri Yönetmeliği’nde “(...) İl millî eğitim müdürlüğü illerde (merkez ilçeler dâhil), eğitim denetmenleri başkanlığı ile şube müdürü kadro sayısına göre birleştirilerek veya ayrılarak teşkilatlandırılan şube müdürlükleri; ilçe millî eğitim müdürlüğü ise ilçelerde, şube müdürü kadro sayısına göre birleştirilerek veya ayrılarak teşkilatlandırılan şube müdürlükleri eliyle millî eğitim hizmetlerini yürütür” denilmektedir. İl milli eğitim müdürlüklerinin aynı zamanda ilçe milli eğitim müdürlükleri aracılığı ile aynı yönetmelikte görevler ve işbölümü başlığı altında, Bakanlığın eğitim politikalarını ve stratejik planlarını yürütmek ve yapılanları denetlemek görevi ile hareket etmek durumunda oldukları belirtilmektedir. İl ve ilçe milli eğitim müdürlükleri iş ve işlemleri, kendi örgütsel yapıları içinde, şube müdürleri aracılığı ile yürütmektedirler. İl milli eğitim müdürleri, mevcut yöneticiler arasından, MEB, (2006) Personeli Görevde Yükselme ve Unvan Değişikliği Yönetmeliği esaslarına göre Bakan tarafından atanmaktadır. Bu göreve getirilenlerin hükümete yakın yöneticiler olduğu yönünde, dolayısıyla okullardaki uygulamaları ve okul yöneticilerinin performanslarını mevcut iktidarın beklentilerine uyacak biçimde etkilediğine dair haberler yer almaktadır. Sözelimi, önceki milli eğitim bakanlarından Hüseyin Çelik, 58, 59 ve 60'ncı AKP hükümetleri döneminde, 56 İl Milli Eğitim Müdürü, 473 İlçe Milli Eğitim Müdürü olmak üzere 529 yeni yönetici ataması yapıldığını, bunlardan 5 İl Milli Eğitim Müdürü ile 55 İlçe Milli Eğitim müdürünün Din Kültürü ve Ahlak Bilgisi öğretmeni olduğunu açıklamıştı (<http://haber.sol.org.tr/devlet-ve-siyaset/kimler-milli-egitim-muduru-oluyor-haberi-25860>).

Daha sonra göreve gelen Bakanın ise 65 ilin il milli eğitim müdürlerinin yerlerini değiştirdiği açıklanmıştı. (<http://www.haberler.com/ayvalik-in-gururu-tamer-kirbac-trabzon-il-milli-3269347-haberi/>). Göreve gelen il ve ilçe milli eğitim yöneticilerinin gazetelere haber olacak biçimde farklı uygulamalar gerçekleştirdikleri gözlenmektedir. Örneğin Trabzon Milli eğitim Müdürü'nün "Erkek öğrenciler ile kız öğrenciler aynı binada altlı üstlü kalıyor. Aynı merdivenleri kullanarak uyumaya gitmeleri inanın beni iki yıldır rahatsız ediyor ve diken üstünde oturmama sebep oluyor" biçimindeki açıklaması tepkilere yol açmıştı. (<http://www.hurriyet.com.tr/gundem/24445591.asp>)

Dolayısıyla, eğitimdeki olması gereken ortak bir eğitim felsefesi anlayışından hareketle temel gidişatın oluşmasıdır. Kişiden kişiye de merkeze alınan değerlerin değişmesiyle okullarda farklı beklenti ve uygulamaların oluşması sıklıkla ortaya çıkmaktadır. Bu durum, görüldüğü üzere hükümetlerin bakanlarına; hatta aynı hükümetin farklı bakanlarına göre bile değiştiği söylenebilir. Bu durumun da, okul yöneticilerinin performansını doğrudan veya dolaylı olarak etkileyecek etkenler arasında olduğu söylenebilir.

Okuldaki performansı ve uygulamaları etkileyen ve bir diğer üst yönetici olarak değerlendirilecek kesim İl Eğitim Denetmenleridir. Eğitim denetmenleri, il milli eğitim müdürü hariç diğer yönetici, öğretmen, memurların denetim, rehberlik ve yardım, soruşturma ve uyum ve geliştirme eğitimlerini gerçekleştirmekle görevlidirler (MEB, 2012). Eğitim Denetmenleri'nin nasıl yetiştirildiği, seçildiği, atandığı bir başka tartışma konusudur. Denetçilerin, tutum, davranış istek ve beklentiler oluşturmaları ve bir yaptırım aracı olarak okullara gitmelerinden dolayı okul yöneticilerinin performanslarını etkileyen bir diğer üst yöneticiler olarak görülmektedir.

Bilindiği üzere okul yöneticileri atama yoluyla okullarda görevlendirilmektedir. Gelişmiş denilen ülkeler açısından bakıldığında okul yöneticiliğinin okul liderliği biçiminde algılanması ve okul liderleri yetiştirilmesi küresel bir mantıkla düşünülmektedir (Bush, 1998). Gelişmekte olan ülkelerde genellikle okul yöneticiliğine atama öncesi yetiştirme programları yoktur. Genellikle hizmet içi eğitimlerde bazı yeterlikler kazandırılmaya çalışılmaktadır (Karip & Köksal, 1999). Ülkemiz açısından düşünüldüğünde okul yöneticisinin istenilen düzeylere taşınmasının önündeki engeller tartışılmaktadır. Bu tartışmaların ana noktasını eğitim sisteminin örgütlenme yapısı ve okul yöneticilerinin seçilmesi ve eğitilmesi oluşturmaktadır (Şimşek, 2004). Mevcut durum okul yöneticilerinin her hangi bir eğitim programından geçirilmeksizin atanmalarıdır. Böylece sadece mesleğin içindeki öğretmenlik ve müdür yardımcılığı deneyimleriyle oluşturulmuş okul yöneticileri grubunun görev yapıyor olması söz konusudur.

Diğer yandan bu gruptan üst düzey beklentiler bulunmaktadır. Söz gelimi son yirmi yıl içinde yapılan çalışmalar okullarda başarının anahtarının okul yöneticilerinde olduğu yönündedir (Holmes Group, 1986). Bursalıoğlu (1991), okul yöneticisinin okulu amaçlarına uygun olarak yaşatması gerektiğini ifade ederken, Şişman & Turan (2004), okul yöneticilerinin ilgili mevzuat hükümlerini, üst yönetimin emirlerinin sınırları içerisinde okulun bütün işlerinin yürütülmesini, bu işlerin denetlenmesini, değerlendirilmesini ve geliştirmesini sağlayıcı kişi olarak görülmekte olduğunu belirtmektedir. Güçlüol (1985), “okul yöneticisi, okulun yasal yöneticisi, okuldaki en yetkili otorite ve gücün en önemli simgesi ve sahibidir” demektedir. Çelikten (2001), bina ve sınıf yetersizliği, araç gereç yetersizliği gibi sorunların çözüme kavuşturulmasının okul yönetiminden beklendiğini ifade etmektedir.

Mevcut eğitim düzeneğinde, mevcut okul yöneticileri ile onların başarısına etki eden üst yönetimlerin bağlarının okuldaki her türlü çalışmanın niteliğine etki edeceği varsayılmaktadır. Eğitimin çıktılarının istenilen kalitede yer alması için, bu ilişkiler ağının tartışılmasına ve alan yazındaki ilgili belirlemeler ile kıyaslanmasına ihtiyaç olduğu düşünülmektedir ki, aynı zamanda bu durum bu çalışmanın da amacını oluşturmaktadır.

Araştırmanın Amacı ve Önemi

Araştırmanın amacı, okul yöneticilerinin Bakan’dan başlayarak üst yöneticiler hakkında yaşanan sorunları, beklentileri ve çözüm önerilerini ortaya koyarak bu durumun okuldaki çalışmalara ve performanslara nasıl yansıdığını belirlemektir. Elde edilen verilerle, yasal tanımlar, görevler, yapılan çalışmalar ve düşünceler göz önüne alındığında üç durum önem kazanmaktadır. Birincisi, üst yönetimlerce seçilmiş ve atanmış okul yöneticilerinin, kendi üstleri hakkında gerçekten ne düşündüklerini, kaygılarını ve yaşanan sorunlara ilişkin çözüm önerilerini anlamak ve böylece mevcut durumun performansa nasıl yansıdığını belirlemek. İkincisi, düşünceleri belirlenmiş mevcut okul yöneticileri ve üst yöneticiler ile neler yapılabileceğini kestirmek. Üçüncüsü de, yapılan bilimsel açıklamalarla, okul yöneticilerinin bakış açılarını yansıtan mevcut durumu karşılaştırarak olması gerekenleri tartışmak. Böylece, ele alınan konu çerçevesinde, sorun yaşanan alanlara ve bu alanlara ilişkin bilimsel temelde nasıl çözümler oluşturulabileceğine dikkat çekileceği düşünülmektedir.

Yöntem

Araştırma, nitel bir çalışmadır. Çalışma, olgu bilim desenine göre düzenlenmiştir. Bu desene göre amaç, farkında olduğumuz ancak derinlemesine bilgi sahibi olmadığımız olgulara odaklanmaktır. Bize tümüyle yabancı olmayan aynı zamanda da tam olarak kavrayamadığımız

olguları araştırmayı amaçlayan çalışmalar için olgu bilim (fenomenoloji) uygun bir araştırma zemini oluşturmaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2008: 72).

Çalışma Grubu

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

Tablo 1

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

| İller | Yönetici Sayısı | Okul Tipi | | | Kıdem | | |
|--------|-----------------|-----------|----|---|-------|-------|---------|
| | | A | B | C | 1-10 | 11-20 | 21 üstü |
| Adana | 14 | 5 | 6 | 3 | 8 | 6 | 2 |
| Batman | 22 | 6 | 10 | 6 | 13 | 6 | 3 |

Veri Toplama Aracı

Bu çalışmada veri toplama aracı olarak yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılmıştır. Yarı yapılandırılmış görüşme formu ne tam yapılandırılmış görüşme formu kadar katı ne de yapılandırılmamış görüşme formu kadar esnek; iki uç arasında yer alır (Karasar 1995: 165). Görüşme soruları hazırlanmadan önce araştırma konusu ile ilgili alan yazın taraması yapılmış, konuyla ilgili daha çok yönetici atama ve yer değiştirme usullerine ilişkin genelgeler, yönetmelikler ile okul yöneticilerini yetiştirme, liderlik, hizmet içi eğitim, yönetim süreçleri, yetki kullanımı,

yönetici algıları, yurt dışında yapılan liderlik standartlarının ülkemizde uygulanabilirliği gibi konularda tespitler ortaya konmaya çalışılmıştır. Alan yazından elde edilen bilgiler ışığında görüşme formuna yansıtılan sorular, 1) Bakanlık düzeyinde 2) İl milli eğitim yöneticileriyle 3) İlçe milli eğitim yöneticileriyle 4) Eğitim denetmenleriyle ne tür sorunlar yaşamaktasınız? Yaşadığınız sorunlar çalışmalarınızı nasıl etkilemektedir? Uygulamaların nasıl olmasını istersiniz? Bu maddelerin amaç, kapsam ve anlam değerlendirmelerinin yapılması için konu uzmanı iki öğretim üyesinin görüşlerine başvurulmuş, onlardan gelen bilgiler doğrultusunda iki okul yöneticisine ön uygulama yapılarak gerekli düzeltmeler yapıldıktan sonra forma son hali verilmiştir.

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

Verilerin Analizi

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

Analiz sürecinde verilerden çıkarılan kavramlara göre temalar yapılandırılmıştır. Görüşlerin analizinde, anlam olarak benzer ifadelere yer verilerek gruplandırmalar yapılmış, görüşlerin konusuna bakılarak her konu için bir tema belirlenmiştir. Tema oluşturma sürecinde görüş sayısı temele alınarak görüşlerin çokluğuna göre bir sıra izlenmiştir. Böylece aynı kişinin birden fazla görüş bildirmesi o görüşe ait tema altında değerlendirilmiştir. Dolayısıyla görüş çokluğu sorunların, beklentilerin, yansımaların ve çözüm önerilerinin önem derecesinin bir göstergesi olarak düşünülmüştür.

Bulgular

Okul yöneticilerinin kendi ifadeleriyle üst yönetimler ile ilgili yaşadıkları sorunlar, beklentiler ve çözüm önerilerine ilişkin analizler aşağıda sunulmuştur. Tablo 2’de okul yöneticilerinin Bakanlık/Bakan ile ilgili yaşadıkları ve ya sorun olarak algıladıkları alanlar ve onlara göre nasıl çözümler olabileceğine yönelik görüşler belirtilmiştir.

Tablo 2

Okul Yöneticilerinin, Bakanlık ile İlgili Belirttikleri Sorunlar ve Çözümler

| Kod | Sorun Temalar | Görüş Sayısı | Çözüm Temalar | Görüş Sayısı |
|----------|----------------------------|--------------|---------------------|--------------|
| Bakanlık | İşleyişten Uzaklık | 29 | Duruma Göre Hareket | 21 |
| | Sistem Değişikliği | 18 | Temel Kriterler | 14 |
| | Bakan’ın İletişim Dili | 6 | Olumlu İletişim | 5 |
| | Bakan’ın Eğitimci Olmaması | 5 | Bakanların Eğitim | 5 |
| | Bürokrasi | 5 | Camiasından Olması | 3 |
| | Sorun Yok | 2 | Diğer | 5 |

Sorunlar kısmında görüş olarak en fazla dile getirilen konu, ”İşleyişten Uzaklık” teması altında toparlanmıştır. Buradaki ifadeler genellikle, okullarda yapılan işlerden Bakanlığın/Bakan’ın habersiz oluşu, okul gerçeğinden uzak çözüm arayışlarının söz konusu olduğu yönündedir. Bu durumu sorun olarak belirten çarpıcı birkaç görüş şöyledir:

“Bakanlık yetkililerinin okullarda neler olup bittiğini bildiklerini hiç sanmıyorum. Uygulama emir komuta zinciri biçiminde olmaktadır. Ellerinde bir düdükle var çalıyorlar ve “yap” diyorlar.”

“Bakanlık okul idarecilerinin iş yükünden ve işleri nasıl çözdüğünden habersiz; bizçi sıkboğaz ederek olumsuz etkiliyor. Böyle olunca biz de öğretmenlere kötü davranmak zorunda kalıyoruz.”

“Bakanlığın bir eğitim politikası olmaması en büyük sorun. Bakanlığın tüm okulları aynı şekilde görüyor.”

Bakanlıkta sık sık sistem değişikliğine gidilmesi diğer bir sorun alanı olarak tespit edilmiş ve “Sistem Değişikliği” teması altında sunulmuştur. Bu yöndeki görüşler incelendiğinde okul yöneticileri, Bakanlık düzeyinde değişen politikalar ve temel eğitim sisteminin her Bakana göre yeniden kurgulanmaya kalkışılmasından dolayı sorunlar oluştuğunu belirtilmektedir. Bir yönetici *“(…)Bakanlığımızdaki değişiklikleri takip etmekte bile zorluklar yaşamaktayız. Yeni getirilen bir değişiklik bir hafta sonra tekrar değişebilmektedir”* demektedir.

Bir diğer sorun alanı Bakan’ın iletişim dili ve eğitim camiasının içinden gelmeyişi olarak belirlenmiştir. Buradaki görüşler, mevcut Bakan’ın (Ö. Dinçer) (2011), konuşmalarının ve açıklamalarının üslup olarak incitici yönde olduğu yönündedir. Bir görüş, *“Sayın bakanımızın*

eğitimciler ile zaman zaman açıklamaları onur kırıcı; bizleri etkisizleştirmeye ve okul yöneticiliğinin saygınlığını yitirmeye sebep olduğunu düşünüyorum” şeklindedir.

Bürokratik işleyiş bir başka sorun alanı olarak belirlenmiştir. Görüşler genel olarak, okullardaki iş ve işlemlerin bürokratik kurallar yüzünden yavaş ve işlevsel olmayan bir biçimde gerçekleştiği yönündedir. Bir yönetici *“E-okul. Taşınır mal yönetmeliği ile ilgili bir yanıt yaptığımızda bakanlıktan düzeltiliyor. Bununla ilgili müfettiş raporu isteniyor. Bu da çok zaman alıyor”* demektedir.

Az da olsa, Bakanlıkla ilgili her hangi bir sorun yaşamadığını belirten okul yöneticileri olmuştur.

Yapılan analizlerde yukarıdaki sorun alanına ilişkin çözüm önerileri şu şekilde sıralanmıştır: Duruma Göre Hareket teması altında, her okulun kendi sorunlarını kendi şartları içerisinde çözmesi gerektiği belirtilmiştir. Bunun için okul yöneticilerine güvenilmesi ve sorumluluklarına denk düşecek yetkilerin verilmesi gerektiği ifade edilmiştir. Bir yönetici, *“Bakanlık bütün okulları tek bir okul gibi görmekten vazgeçmeli ve çözümleri bizlere bırakmalıdır”* demektedir.

Bir diğer tema, “Temel Kriterler” başlığı altındaki görüşlerden oluşmaktadır. Bu tema altında eğitimde sık sık sistem değişikliğine gidilmemesi gerektiği vurgulanarak, temel kriterlerle hiçbir şekilde oynanmaması gerektiği belirtilmiştir. Bir görüş *“Her iktidar eğitimi kendi felsefesine göre yorumluyor. Oysa iktidarın değil devletin eğitim felsefesi olmalıdır. Bunun için de Bakanlığın siyasetten arındırılarak özerk bir yapıda işletilmesi sağlanmalıdır”* yönündedir.

Çözüm önerileri arasında Bakan’ın iletişim dili ve eğitim camiasının içinden gelmesi isteği de yer almaktadır. Bu konudaki görüşlerden biri, *“Milli Eğitim Bakanı, eğitim camiasının içinden seçilmeli, Empati yapabilmeli, Emrivaki olmamalı ve üslubuna dikkat etmeli”* biçimindedir.

Bir diğer tema “Bürokrasi” başlığı altındaki görüşlerden oluşmaktadır. Bürokratik işleyişin işlerin savsaklanmasına ve yavaş gitmesine yol açtığına ilişkin görüşler belirtilmiştir. Bir kısım okul yöneticileri bürokratik işleyişin değiştirilmesi gerektiğini belirtmektedir. Bunlardan biri görüşünü *“Bakanlıkla silsile yolu ile değil de istediğimiz her an ulaşabilmeliyiz yönetim kademeleri arasındaki bağlantı hızlı ve şeffaf olmalı. En ufak olabilecek bir sorunda mubataba ve bakanlığa ulaşabilmeliyiz”* biçiminde belirtmiştir.

Yoğunluğu az olan diğer bazı görüşler, Bakanlığın eyleme geçmeden önce çok araştırması ve acele kararlar vermemesi, uygulamalarda dürüst ve şeffaf olunması, Bakanlığın çok temel konularda az ve öz kararlar alması gerektiği yönündedir.

Tablo 3’de okul yöneticilerinin İl ve İlçe Milli Eğitim Müdürlükleri ile ilgili yaşadıkları ve ya sorun olarak algıladıkları alanlar ve onlara göre nasıl çözümler olabileceğine yönelik görüşlerin kategorileri, temaları ve görüşlerin tekrar sayıları belirtilmiştir.

Tablo 3

Okul Yöneticilerinin, İl ve İlçe Milli Eğitim Müdürlükleri ile İlgili Belirttikleri Sorunlar ve Çözümler

| Kod | Sorun Temalar | Görüş Sayısı | Çözüm Temalar | Görüş Sayısı |
|--------------------------------------|-----------------------|--------------|------------------------|--------------|
| İl ve İlçe Milli Eğitim Müdürlükleri | Sorun Yok | 16 | Durumsallık | 24 |
| | İlgisizlik | 10 | Projelerde Birliktelik | 8 |
| | Vasıflı Yönetici | 8 | Yetkin Yöneticiler | 6 |
| | Adam Kayırmaca | 6 | İlçede Çözüm | 6 |
| | Bürokrasi | 6 | Personeli Koruma | 4 |
| | Maddi Sorunlar | 4 | Eğitimler | 4 |
| | Çabaları Desteklememe | 4 | Düzenleme | |

Sorun temalara bakıldığında okul yöneticilerinin çoğunluğunun sorun yaşamadıklarını ifade ettikleri görülmektedir. Bir okul yöneticisi “*Birebir sorun yaşamıyoruz*” derken, bir diğeri “*Daha çok iş ve işlemlerimizi ilçe müdürlüğünde gerçekleştirdiğimiz için il müdürlüğüyle pek bir sorun yaşamıyoruz*” biçiminde görüş belirtmiştir.

Bir diğer sorun alanı “İlgisizlik” başlığı altında yer almıştır. Burada ifade edilen görüşler, okul yöneticilerinin il veya ilçe milli eğitim müdürlüklerinin onların sorunlarına yeteri kadar ilgi göstermedikleri yönündedir. Bir görüş, “*okullardan milli eğitim müdürlüğüne okulun herhangi bir sorununu iletmek üzere gittiklerinde saatlerce kapılarda bekletilmekte, sorunların çözümünde yeterli desteği sağlamadıkları gibi denetlemeye geldiklerinde her şeyi dört dörtlük istemektedirler*” biçimindedir.

Bir başka sorun alanı il ve ilçe milli eğitimlerdeki yönetici kadrosunun yeterliliği ile ilgilidir. Okul yöneticilerinin bir kısmı bu kadrolarda yönetici yetkinliğinde olmayan kişilerle çalışmanın sorunlara yol açtığını belirtmektedir.

Bir diğer sorun alanı “Adam Kayırmaca” başlığı altında yer almıştır. Bu başlık altında okul yöneticileri, il milli eğitim yöneticilerinin siyasi görüş ve sendika yüzünden kendilerine yakın olanlara farklı ve yakın davrandıkları ve bu durumun hem okullarla ilgili sorunların çözülmesinde hem de ilişkilerin düzeyi konusunda rahatsızlıklar oluşturduğu yönündedir. Bir yönetici, “*İl milli eğitim yöneticileri daha çok belli kesimlerin isteklerini yerine getirdiklerinden sorun yaşanmaktadır*” demektedir.

Bir diğer sorun alanı, bürokratik işleyişle ilgili olarak belirlenmiştir. Bu konudaki görüşlerden biri şöyledir: “*İl milli eğitim yukarıdan gelen yazılara göre davranıyor. Aşırı derecede kağıt işlemleri oluyor. Elektronik ortama geçmemizin hiçbir anlamı olmadı. Yazışmalardan asıl işlerimizi*

yapamıyoruz. Biz bu tür işlemleri iş bizden çıksın diye yapıyoruz. Önceki gün bir arkadaşımız bir yazının tarihini değiştirip aynısını yolladı.”

Bir diğer sorun alanı “Maddi Sorunlar” başlığı altında gruplandırılmıştır. Bu başlık altında okul yöneticileri il ve ilçe milli eğitim müdürlüklerinde maddi sorunlarla ilgili bir çözüm bulamadıklarından yakınmaktadırlar. Bir yönetici bu sorunu, “*donatım dağıtım anlamında sıkıntı yaşıyoruz. Ayrıca onarım ile ilgili sıkıntılarımız var bu sıkıntıların aciliyeti konusunda konuştuğumuzda ters cevaplar alıyoruz*” biçiminde dile getirmiştir.

Son olarak “çabaları desteklememe” başlığı altında sorun ifadeleri gruplandırılmıştır. Bu konuda okul yöneticileri, tüm iyi niyetleriyle çalışmalarına rağmen il veya ilçedeki yöneticilerin bu çabaları görmezden geldiğini veya çabaların anlaşılmadığını, bunun da motivasyon düşüklüğüne neden olduğunu belirtmişlerdir. Bir yönetici gayet üzgün, hatta kızgın bir biçimde duygularını şöyle dile getirmiştir. “*Yöneticilik konumu ne olursa olsun hakkaniyet adalet ve samimiyetten ayrılmamalı. Kibirli, kinli olmak, zarar verir. Çabaları görmemek, gösterilen gayreti fedakarlığı çabayı görmemek, istenmeden yapılan bir kusur bir yanlış üzerine tüm adli idari ve psikolojik baskı ile gitmek, sadece eğitime zarar verilir. Mahkeme kadıya mülk değildir.*”

Çözüm temaları incelendiğinde görüşler yoğun olarak “durumsallık” teması altında toplanmıştır. Burada önerilen çözümler, daha çok okulların kendi şartlarında değerlendirilmesi, okul ziyaretleri yapılarak okullarda yapılan çabaların yerinde görülmesi gerektiği ile ilgilidir. Bir yöneticinin çözüm önerisi şöyledir: “*İl Milli Eğitim yetkilileri okullarla ilgilenirler; gelip gitsinler. Gelip gittiklerinde de bir sorunumuzu çözmüş olsunlar.*” Bir diğer görüş, “*İlçe milli eğitim müdürlüğünün yılda en az bir defa okulu ziyaret etmeli, okul müdürü ile sürekli irtibat sağlanmalı bağların güçlü olması gerekir.*” biçimindedir.

Bir diğer başlık, “Projelerde Birliktelik” idi. Bu başlık altında okul yöneticileri İl veya İlçe Milli Eğitim Müdürlüklerinin kendi okullarını ilgilendiren projelerin kendilerine danışılarak yapılmasına yönelik beklentileri dile getirmişlerdir. Söylemlerden biri “*Genelde okul ile ilgili projeler okul müdürlerine danışılmadan yapılıyor en azından idarecinin de görüşüne başvurulsa iyi olacağını düşünüyorum*” biçiminde olmuştur.

Çözüm temalarından bir diğeri, “Yetkin Yöneticiler” başlığı altında oluşturulmuştur. Bu başlık altında bir kısım okul yöneticileri, il ve ilçe milli eğitim yöneticilerinin meslekteki yetkinliklerinin artırılmasının gerekliliğine işaret etmişlerdir. Bir ifade “*bilgili, yaptığı çalışmalarıyla kendini ispatlamış eğitimciler yönetici olmalı*” biçimindedir.

Çözüm başlıklarından bir diğeri “İlçede Çözüm” biçiminde tasarlanmıştır. Buradaki söylemlerde okul yöneticileri işlerinin çoğunluğunun ilçe milli eğitimlerde bitmediği ve il milli eğitime yansıdığı biçimindedir. Bu durumun da ilçe milli eğitimlerin işlevinin basitleşmesine yol açtığı belirtilmektedir.

Biri diğer başlık “Personeli Koruma” biçimindedir. Bu başlık altındaki görüşler genel olarak, okul yöneticileri il ve ilçedeki yöneticiler tarafından sahip çıkılmaları, onların yaptıkları çalışmalarda ve özlük haklarının korunmalarında yanlarında olmaları gerektiği yönündedir. Bir okul yöneticisi bu görüşü “*personellerini korumalı, özlük haklarımızı savunmalı ve düzeltmeli, hayat şartlarımızı iyileştirici çalışmalar yapmalı*” biçiminde dile getirmiştir.

Bu bölümdeki son başlık “Eğitimler Düzenleme” biçiminde belirtilmiştir. Buradaki çözüm önerileri okul yöneticilerinin kişisel ve mesleki gelişimlerine yönelik hizmet içi eğitimler düzenlenmesine yönelik olmuştur.

Tablo 4’de okul yöneticilerinin Eğitim Denetmenleri ile ilgili yaşadıkları veya sorun olarak algıladıkları alanlar ve onlara göre nasıl çözümler olabileceğine yönelik görüşlerin kategorileri, temaları ve görüşlerin tekrar sayıları belirtilmiştir.

Tablo 4

Okul Yöneticilerinin, Eğitim Denetmenleri ile İlgili Belirttikleri Sorunlar ve Çözümler

| Kod | Sorun Temalar | Görüş Sayısı | Çözüm Temalar | Görüş Sayısı |
|---------------------|--------------------------------|--------------|-------------------------------------------|--------------|
| Eğitim Denetmenleri | Okulun Durumu Göz Önüne Almama | 10 | Düzeltilme Ve Geliştirmeye Dayalı Denetim | 18 |
| | Sorun Yok | 8 | Duruma Göre Değerlendirme | 16 |
| | Ziyaretler Yetersiz | 6 | İnsan İlişkilerine Önem Verme | 10 |
| | Fikir Birliği Yok | 6 | Ortak Kriterler | 2 |
| | Eksik Bulma Ağırlıklı Denetim | 6 | Sendika Üyeliği | 2 |
| | Ufak Ayrıntılara Takılma | 4 | | |
| | İletişim | 4 | | |

Okul yöneticilerinin en fazla sorun olarak algıladıkları durumların başında denetçilerin denetimlerinde “Okul Durumlarını Göz Önüne Almama” sorununun olduğu belirlenmiştir. Okul yöneticileri, bu tema altında denetçilerin değerlendirme yaparken bölgenin, okulun, maddi koşulların göz önünde bulundurulmadıklarını ve mevcut şartlar içerisinde çabayı değerlendirecek bir tutum içinde olmadıklarını belirtmektedirler. Bu söyleme bir örnek “*İlköğretim denetçileri denetimlerini belirli kıstaslara göre yapmaktadırlar. Ancak bu kıstaslar tüm okullar ve tüm öğrenciler için eşit olamamaktadır*” biçimindedir.

Görüş çokluğuna bakılarak ifade edilen diğer durum “Sorun Yok” teması altında birleştirilmiştir. Okul yöneticileri bu tema altında denetçilerle genellikle önemli bir sorun yaşamadıklarını belirtmişlerdir. Görüşlerden bir örnek “*Eskiye göre değiştiler. Çok sorun çıkarmıyorlar. Artık rehberliği ön plana alıyorlar. Daha çok yapıcı olmaya çalışıyorlar*” biçimindedir.

Görüş çokluğundan hareketle bir diğer tema “Ziyaretler Yetersiz” başlığı ile gruplandırılmıştır. Okul yöneticilerinin bir kısmı, denetçilerin okula sadece denetim için yılda bir iki kez uğramasının çok işe yaramadığını ve sorunların çözümünde yeteri kadar etkili olmadıklarını belirtmişlerdir. Örnek bir görüş şöyledir. “*İlköğretim Denetçileri işi her ne kadar denetlemek olsa da bence yılda yapılan bir veya iki defalık bir ziyaretin yetersiz olduğunu belirtmek isterim.*”

Bir diğer tema “Fikir Birliği Yok” başlıklıdır. Bu tema altındaki görüşler, denetçilerin denetim icraatlarını farklı anlayış ve tutumlarla gerçekleştirildiği yönündedir. Hatta bir denetçinin doğru dediğine diğerinin yanlış dediği ifade edilmektedir. Buradan hareketle okul yöneticilerinin kime göre nasıl davranacağı sorun olarak belirtilmiştir. Örnek bir görüş şöyledir: “*Denetime gelenlerin bir standardı yok; birinin ısrarla sorduğu istediği önem verdiği bir kritere diğer grup önem vermiyor. Birinin önemsiz dediğine diğer grup önem veriyor.*”

Görüş sırasına göre ele alınan diğer bir sorun “Eksik Bulma Ağırlıklı Denetim” teması altında toplanmıştır. Okul yöneticilerin ifadeleri, denetçilerin okula geldiklerinde yapılmış başarılı çalışmalardan ziyade sadece eksik olanların ortaya çıkarılması ve eleştirmeye zemin hazırlar bir tutum içinde olmaları yönündedir. İşte bir örnek, “*Uygulamalar arasında bir tutarsızlığın olması -Her zaman eksik bulmaya çalışmaları -İşin özünü bakmayı hiç tercih etmezler zaten*”

“Ufak Ayrıntılara Takılma” bir diğer tema olarak belirlenmiştir. Bu başlık altında da okul yöneticileri, denetçilerin denetim sırasında onlara gereksiz gelen ve sonucu büyük oranda etkilemeyecek olan ayrıntılara takılmaları ve bunların açıklamalarına uzun zaman ayırmaları yönünde idi. Bu durumu kısaca bir okul yöneticisi “*Fazla teferruata girip her şeyin dört dörtlük olmasını istiyorlar*” biçiminde belirtmiştir.

Son olarak “İletişim” teması altında görüşler toplanmıştır. Bu başlık altında okul yöneticileri, denetçiler ile daha önceleri iletişim sorunlarının daha belirgin yaşandığını, son zamanlarda bu oranın epeyce düştüğünü fakat yine de bazı istisnaların bulunduğunu ve onların da aşağılayıcı, kaba davranışlar gösterdiğini belirtmişlerdir. Örnek bir görüş şöyledir: “*İnsani ilişkileri çok zayıftır. İstisnalar hariç. Tavsiyelerde bulunacaklarına tehditkâr davranıyorlar.*”

Okul yöneticileri denetçiler ile yaşadıkları bu sorunlara ilişkin belirttikleri çözüm ve beklenti ifade eden görüşler, görüş ağırlığı dikkate alınarak tablo 4’de verilmiştir. Buna göre en

fazla görüş “Düzeltilme ve Geliştirmeye Dayalı Denetim” başlığı altında belirlenmiştir. Bu tema altında okul yöneticilerinin beklentileri, denetçilerin kusur bulmaktan çok çözüm üretmeleri, rehberlik ve yardım anlayışı içinde olmaları, moral ve motivasyonu bozmak yerine artırmak amaçlı davranmaları yönündedir. Bir örnek söylem şöyledir: *“İlköğretim denetçilerin denetlemeye geldiklerinde köy okulu olduğunu bilip ona göre evrak istemeleri gerek. Sadece denetlediklerinde amaç okulun eksik evraklarını bulmaktan ziyade okul yöneticilerine nasıl destek olunabilir diye düşünsünler. Örneğin kendi imkânlarımızla depoyu temizlememize rağmen depo temizleme tutanağı var mı? Gibi benzer sorular. Ya da okulun beklentisi var mı?”*

Bir diğer tema “Duruma Göre Değerlendirme” başlığı altında toparlanmıştır. Okul yöneticilerinin görüşleri, denetçilerin değerlendirme yaparken okulun bulunduğu koşulları dikkate alarak bu durumda okulun yapabileceklerinin üst sınırını tayin edip beklentilerini buna göre oluşturmaları yönündedir. Bir örnek söylem, *“...Ama denetim çalışmaları yapılırken yerin durumuna göre değerlendirilmesi merkez-taşrada bulunan okullar arasındaki farklılıkları göz önünde bulundurması, verilen imkan ve var olan sorunlar bazında değerlendirilmesi gerektiğine inanıyorum”* biçimindedir.

Çözüm olarak düşünülen bir diğer konu “İnsan İlişkilerine Önem Verme” teması altında ele alınmıştır. Genellikle belirtilen görüşler, denetçilerin saygı ölçüleri içinde davranmaları, iletişim biçimlerine dikkat etmeleri yönündedir. Bir görüş, *“Rehberlik yaparken veya teftişe gelirken üsluplarına dikkat etmelidirler. Personellerin veya öğretmenlerin hatalarını güzel bir dille ifade etmelidirler. Emrivaki olmamalı, çünkü genellikle ilköğretim denetçilerinin tavırları bu yöndedir”* biçimindedir.

Bir diğer tema “Ortak Kriterler” başlığı ile ele alınmıştır. Burada ifade edilen görüşler, denetçilerin denetimlerinde aynı ilke ve kriterlere göre davranmaları yönündedir. Örnek görüş, *“Ölçütler denetçiye göre değil ortak denetim kriterlerine göre uygulanmalı”* biçiminde ifade edilmiştir.

Son olarak “Sendika Üyeliği” başlığında görüşler toparlanmıştır. Burada okul yöneticileri üye oldukları sendikayı denetçilerin göz önünde bulundurarak denetim yapmamaları gerektiğini belirtiyorlar. Bunu ifade eden bir görüş, *“Ayrıca sendikamıza bakılmaksızın ve buna istinaden önyargı olmaksızın denetlemek gerektiğinin düşünüyorum”* biçimindedir.

Sonuç ve Tartışma

Okul yöneticilerinin en tepedeki yönetim olarak Bakan ve Bakanlık temsilcileri hakkındaki düşünceleri, okullardaki işleyişi ve yaşananları bu düzeydeki kesimin bilmediği ve temel sistemlerle sık sık oynanarak asıl işi yapan okulların güçlükler yaşamasına sebep olduğu ve Bakan'ın üslubunun sert olduğu yönündedir. Çözüm olarak okul yöneticileri bu durumların yaşanmamasından yana görüş bildirmişlerdir. Bu ve benzer sorunların yaşanmasının ana

kaynağının örgütlenme biçiminden kaynaklandığı söylenebilir. Öncelikle merkezden örgütlenmenin bir sonucu olarak oluşturulmak istenen kontrol ve güvensizlik temelli yapı, sorun olarak ele alınan durumların oluşmasının temel kaynağı olduğu söylenebilir. Şimşek (2004), belirttiği üzere bürokrasi, merkezden yönetim, emir-komuta zincirinin eğitim örgütlenmesinde okul yöneticisi, merkezi otoritenin okuldaki temsilcisi, memurudur. Şimşek'in katı merkeziyetçi anlayışı terk edip eğitimde daha dağıtık bir örgütlenmeye gitme, belirli ölçülerde okul birimlerimize yetki ve sorumluluk göçerimi yapma düşünceleri okul yöneticilerinin çözüm ve beklentileriyle örtüşmektedir. Bir diğer ilginç taraf bu örgütlenme biçiminden kaynaklı sorunların Kaya'nın 1976'da yapmış olduğu araştırmasındaki sorunlarla hala benzerlik göstermesidir. Kaya, milli eğitimin örgütsel ve yönetsel sorunlarını saptamak amacıyla Bakanlığın yapmış olduğu Eğitim Yönetimi Semineri'ndeki il, ilçe, eğitim enstitüsü müdür ve müdür yardımcıları ile ilköğretim okul müdürlerinden oluşan gurubun düşüncelerini almak suretiyle yapmış olduğu çalışmada, kırtasiyecilik-bürokrasi konusunda tüm yöneticiler %60 civarı "çok" yanıtını vermişlerdir. Yazar bir basit belgenin işinin son bulması için 29 imzadan geçmek zorunda olduğunu belirtmektedir (Kaya, 1979). Bilgilerin üzerinden 35 yıl geçmesine, bilgisayar ve otomasyon sistemlerinin çok hızlı bir biçimde iş ve işlemlere dahil olmasına rağmen hala okul yöneticilerinin hantallıktan ve işlemlerin yavaşlığından söz etmeleri ve sistemin yol alması konusundaki durumu düşündürücüdür.

Araştırma bulgularından, okul yöneticilerinin, Bakanlığın eğitim politikalarının sık sık değişmesinden duydukları kaygı sorunu, Koçer (1999)'in belirttiği eğitimin sağlam bir devlet politikası haline getirilmesi ve eğitim politikalarında süreklilik ilkesinin hayata geçirilmesi, eğitimin kişiler üstü bir yapıya kavuşturulması görüşü ile tutarlılık göstermektedir. Okul yöneticilerinin Bakan'ın konuşmalarında ve üslubunda saygılı olması beklentisi bulunmaktadır. Mevcut Bakan'ın (Ömer Dinçer 2011) üslubuna yönelik eleştiriler, "meslekte aslanan öğretmenliktir" anlayışı ile okul yöneticilerinin açıklamalarını birleştirmektedir. Yöneticiler, Bakan'ın "öğretmenlik" mesleği içinden gelmediği için kendilerini anlayamayacağını düşünmektedirler. Bunun bir nedeni Bakanlık örgütünün sürekli rasyonel kararlar alması (salt örgütün çıkarlarını gözetken), doyurucu karar (örgüt çalışanlarının lehine alınan kararlar) ve rasyonel karar dengesini oluşturamamasından dolayı olabilir. Bakan, okul yöneticilerinin sıkıntılarını ve sistemden kaynaklı açmazları görüp, bunları empati ile yansıtma durumunda bu tür şikayetler daha az gerçekleşebilir. Bir diğer açıdan da okul yöneticilerinin beklentilerine uygun kararlara yönelmek de önemli görünmektedir.

Okul yöneticilerinin bakış açılarıyla il ve ilçe milli eğitimlerle bir sorun yaşamadıklarını büyük çoğunlukla ifade etmelerinin bir nedeni okul yöneticileri ile il ve ilçe milli eğitim yöneticileri

arasındaki siyasi ve dünya görüş birliği olabilir. Bu birliktelik çoğunlukla ortak bir anlayış ve duygu birliğine hizmet ediyor olabilir.

Araştırma bulguları, yaşanan sorunlar olarak okul yöneticilerinin, il ve ilçe milli eğitim yöneticilerinin kendilerine yeteri kadar ilgi göstermediklerini, bu kadrodakilerin yeteri kadar yöneticilik vasıflarına sahip olmadıklarını, okulların maddi sorunlarına çözüm oluşturamadıklarını belirtmişlerdir. Ayrıca okul yöneticileri, okulları kendi şartlarında değerlendirilmesi, kadrolara yetkin kişilerin atanması, okullar için yapılacak olan projelerde okul yöneticilerine danışılması, zor şartlar altında gerçekleştirilen çabaların görülüp takdir edilmesi gerektiğini, kendilerinin sahip çıkılmaya ihtiyaç duyduklarını ve mesleki eğitim ihtiyacı içinde olduklarını belirtmişlerdir. İl ve ilçe milli eğitim yöneticilerinin “öğretmen” kökenli olması, okulda yaşanan sorunların anlaşılmasını kolaylaştırıyor olabilir. Ancak; onların da bürokratik iş yoğunluğu ve genel olarak örgüt ikliminin yarattığı bir davranış biçimini sergiliyor olmaları şikâyetlerin ve çözüm önerilerinin temelini oluşturuyor olabilir. Ortaya çıkan olumsuz tablonun kaynağı da, özellikle kalifiye elaman isteğinde vurgulandığı gibi yöneticilerin eğitim eksikliği ile ilgili olduğu düşünülebilir. Bu bulgular, yöneticilerin yetiştirilmesi ve istihdamı ile ilgilidir. Buradan, tıpkı okul yöneticilerinin yetiştirilmesinde olduğu gibi eğitimi yönetmek adına iş başına gelecek her bireyin de, eğitim yöneticiliği mesleğinin özelliklerini yansıtacak yeterliğe sahip olması gerektiği sonucu çıkarılabilir.

Denetçiler hakkında okul yöneticilerinin en fazla sorun olarak gördükleri, okulun şartlarını göz önüne almadan denetim yapmaları idi. Okul müdürlerinin bu tespiti, Başar'ın (1993) belirttiği denetimin durumsallık ilkesinde ifade edilen durumsal farklılıklar, edimin nicel ve nitel düzeyini etkileyerek aynı bireylerin farklı yer ve durumlarda farklı görülmesine yol açabilir. Bu görülme değerlendirmeye aynen yansır, değerlendirme sonuçları yol gösterici olacak yerde yanıltıcı olur düşüncesi ile paralellik göstermektedir. Ayrıca Gökçe'nin (1994), Eğitimde Denetimin Amaç ve İlkeleri adlı çalışmasında belirttiği, ilke olarak, denetimde öğrenci, okul ve çevre koşulları dikkate alınır bulgusuyla da örtüşmektedir. Hem yönetmeliklerde hem de alan yazında önemle belirtildiği halde, eğitim denetçilerinin okulun çevre koşulları ve öğrenci yapısını dikkate almadan denetim faaliyetlerinde bulunuyor olmalarının sorun olarak ifade edilmesi bu konularda eğitim ihtiyacının varlığının bir göstergesi olarak yorumlanabilir. Diğer yandan denetçilerden giderek artan bir memnuniyet belirtisinin oluşu sevindiricidir. Okul yöneticileri genellikle önceki yıllarda denetçilerden gördükleri kaba ve aşağılayıcı davranışların yerini artık yumuşak bir üsluba ve çoğunlukla rehberlik ve yardım faaliyetlerine bıraktığını belirtmektedirler. Bunun bir nedeni Bakanlıkça yapılan eğitim denetçileri hakkındaki yeni düzenlemeler olabilir. 652 Sayılı Kanun Hükmünde Kararname (KHK) Madde 41'de İl Eğitim Denetmenleri başlıklı düzenlemede eğitim

denetçilerinin denetçi yardımcılığından denetçiliğe yükselmesinde ve denetçilerin çalışma düzenlemelerinde beklentileri artırmış olduğu dikkat çekmektedir. Bir diğer neden denetçilere düzenlenen hizmet içi eğitimler ve onların mesleki gelişimleri için eğitim yönetimi ve denetimi alanlarında yüksek lisans yapmaya özendirilmelerinin bir sonucu olabilir. Eğitim denetçilerinin denetimlerinde okul yöneticileri, ziyaret sayılarının yetersiz oluşunu, denetçilerin kendi aralarında fikir birliğinin bulunmayışını, sadece eksik bulma ağırlıklı denetim anlayışının varlığını, küçük ayrıntılar üzerinde fazla durulması ve iletişimlerini sorun olarak belirtmişlerdir. Çözüm ve beklenti olarak da ikinci yoğunlukta, okul yöneticileri, denetçilerden düzeltme ve geliştirme amaçlı iş görmelerini beklemektedirler. Denetimin üç ögesi bulunmaktadır. Kontrol, değerlendirme ve düzeltme-geliştirme. Bu üç ögenin ilk ikisi araç, üçüncüsü amaçtır (Başar, 1993). Okul müdürlerinin çözüm beklentisi alan yazındaki bu açıklamalarla uyuşmaktadır.

Özet olarak;

1. Üst yöneticiler olarak Bakan ve Bakanlık mensubu yöneticilerin, il ve ilçe milli eğitim müdürleri ve eğitim denetçilerinin yapmış oldukları açıklamalar ve icraatlar sistemin çalışma gereği, okul yöneticilerinin moral motivasyon ve iş görme biçimlerini etkilemekte, değiştirmekte veya yönlendirmektedir. Dolayısıyla okul yöneticileri sistemin temeldeki felsefe ve anlayışına uygun politikaların oluşturulmasına ve uygulanmasına yönelik beklenti içindedirler.
2. Okul yöneticileri üst yöneticilerin yetişmiş ve alanında becerikli olmalarını beklemektedirler.
3. Okul yöneticilerinin istek ve beklentileri alan yazındaki sonuçlarla uyuşmaktadır.

Öneriler

1. İvedilikle, çağdaş ülkelerde olduğu gibi eğitim yöneticisi yetiştirme sisteminin hazırlanıp işletilmesi gerekmektedir.
2. Türk eğitim sisteminin var olan merkeziyetçi yapısı asıl amaç olan öğrenciye en büyük etkiyi sağlayacak biçimde sadeleştirilerek, bölge gerçekleri göz önüne alınacak biçimde düzenlenmeye başlanmalıdır.
3. Eğitim adına yapılacak her türlü icraatlarda devletin değişmez eğitim felsefesine uygun davranılmalıdır; bunun gerçekleşebilmesi için de eğitim bakanlığının siyasetten arındırılarak eğitim bilimleri merkezde olacak biçimde işletilmesi sağlanmalıdır.

Kaynaklar

- Ağaoğlu, E., Altınkurt, Y., Kürşad, Y., Turgut, K. (2012). Okul Yöneticilerinin Yeterliklerine İlişkin Okul Yöneticilerinin ve Öğretmenlerin Görüşleri (Kütahya İli). *Eğitim ve Bilim*. Cilt 37, Sayı 164
- Başar, H. (1993). *Eğitim Denetçisi* Ankara: Pegem Yayınları.
- Bursalioglu, Z. (1991). *Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış*. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Bush. T. (1998). "The National Professional Qualifications For Headship: The Key To Effective School Leadership". *School Leadership And Management*, Vol : 18, No : 3.
- Çelikten, M. (2001). Okul Yöneticilerinin Problem Çözme Becerileri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 7(27), 297-309
- Holmes Group. (1986). Carnegie Forum on Education and the Economy. A nation prepared: Teachers for the 21st century. (Akt: Karip ve Köksal). Washington, DC : Author.
- Gökçe, F. (1994). Eğitimde Denetimin Amaç ve İlkeleri. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*. LO (1994) 73-78
- Güçlüoğlu, K. (1985). *Eğitim Yönetiminde Karar ve Örnek Olaylar*. Ankara: Kadioğlu Matbaası.
- Karasar, N. (1995). *Bilimsel araştırma yöntemleri: kavramlar, ilkeler, teknikler*, Ankara: 3A Araştırma Eğitim Danışmanlık
- Karip, E., Köksal, K. (1999). Okul Yöneticilerinin Yetiştirilmesi, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*. Sayı: 18.
- Kaya, Y.K. (1979). *Eğitim Yönetimi, Kuram ve Türkiye'deki Uygulama*. Ankara: Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları No:184
- Koçer. A. (1999). *Milli Eğitim Teşkilatı* Ankara: A.Ü.Eğitim Bilimleri Yayınları No:103
- Kovancı, A. (2001). *Toplam Kalite Yönetimi Fakat Nasıl?* İstanbul: Sistem Yayıncılık
- MEB. (2012). İl ve İlçe Milli Eğitim Müdürlükleri Yönetmeliği. *Resmi Gazete*, Sayı: 28471.
- MEB. (2011). Millî Eğitim Bakanlığının Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun Hükmünde Kararname. *Resmi Gazete*, 14.09.2011. No: 28054.
- MEB. (2006). Personelin Görevde Yükselme ve Unvan Değişikliği Yönetmeliği, *Resmi Gazete*: 4.3.2006/26098
- Senge.P.M. (1991). *Beşinci Disiplin*. (Çev: Ayşegül İldeniz ve Ahmet Doğukan) İstanbul: Yapı Kredi Yayınları.
- Sönmez V. (2004). *Öğretmenlik Mesleğine Giriş*. Ankara: Anı Yayınları.
- Şimşek, H. (2004). Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi: Karşılaştırmalı Örnekler ve Türkiye İçin Öneriler. *Çağdaş Eğitim Dergisi*. Yıl: 29, Sayı: 307
- Şişman, M. ve Turan, S. (2004). *Eğitim ve okul yönetimi*. Y. Özden (Ed.), Eğitim ve okul yöneticiliği el kitabı (s. 99-146). Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- TDK. <http://tdkterim.gov.tr/bts/> ind. Tar. 19.07.2013
- Yıldırım, A., Şimşek, H. (2008). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri* Ankara: Seçkin Yayıncılık
- <http://haber.sol.org.tr/devlet-ve-siyaset/kimler-milli-egitim-muduru-oluyor-haberi-25860> (İnd. tar. 14.08.2013).

<http://www.meb.gov.tr/haberler/haberayrinti.asp?ID=8918> (İnd. Tar. 13 Augustos 2013).

<http://www.haberler.com/ayvalik-in-gururu-tamer-kirbac-trabzon-il-milli-3269347-haberi/> (İnd. Tar. 9 Augustos 2013).

Extended English Abstract

The executive management in an organization is thought as a key determinant in every process of the organization. Particularly, if the organizational structure is autocratical, the determination responsibility expands. Turkish National Education System shows a pivotal and an authoritative structure in this respect. In this structure, it is known that achievements that schools earn are generally related to the responsibility of school administrators. By force of the system, there are many factors that affect the success of the schools. For this reason, the need to discuss the effects of executive management on the performance of school administrators was emerged. The aim of this study is to determine the problems, worries thoughts and solutions that school administrators have about top executives starting from the minister and to explain the effects of those experiences on the performance of school administrators. In this direction, with the findings obtained from the study, it was determined that what school administrators who was placed to the center of the system and imposed high expectations think about the real effects of their super-ordinates, the problems experienced in the system and the solutions they can offer to those problems. Through this point, the perceptions of school administrators, the consistency between their solutions and literature and the suggestions on the ways to become effective top executives were determined.

The study is a qualitative one. Phenomenology design was utilized to conduct the study. The sample of the study included 14 school administrators in Adana and 22 primary education school administrators in Batman. The data was collected through semi structured interview methods. Content analysis was used to analyze the data.

As the results of the study, the statements and the activities of the Minister of National Education (MoNE), Provincial Directors of National Education, District Directors of National Education and inspectors affect, change and direct school administrator's motivation and their performance, and also cause some problems. The school administrators indicated that Central Organization of Ministry is not aware of what schools do and how they manage the process. The administrators also stated that the explanations of the Minister are humiliating and disappointing and also the policies that they developed damage the education system radically and hence put pressure on them that may cause problems for schools in reaching their goals. As solutions and expectations at the ministerial level, administrators emphasized some points; school principals should attend to the decision –making process, the ministers should be chosen from the ones who have the experience of teaching or school administration and they must form an efficient communicative language that does not hurt the image of educators, temporal policies should not be formed and there should be a consistency in the main education system. School administrators pointed out that they generally do not have troubles with the head executives in the Provincial Directors of National Education. Furthermore, the school administrators mentioned that the provincial directors do not show enough interest to the schools, those directors lack management skills and engage in favoritism and lastly they are unproductive due to the bureaucracy. Moreover, school administrators emphasized that they do not see any effort at the provincial level. The solutions and expectations that school principals offered are; the provincial directors should have expectations considering the conditions of schools, those directors should be chosen from people who have good management skills, school administrators should be consulted for related

projects and directors should organize constructive training programs for teachers and administrators. School administrators noted that in the past they had more trouble with inspectors, but now they emphasized that those inspectors exhibit more guiding and helping behaviors. On the other hand, principals stated the following complaints for the inspection process; the inspectors do not take the conditions of the school into account during inspection and the number of their visits is not enough, the inspection process is based on finding deficiencies and hence the inspectors focus on minor details rather than the whole picture and lastly they sometimes experience communication problems with principals. Solutions offered for inspection process are; inspections should be implemented with the purpose of correction and enhancement, the conditions of school should be considered during evaluation, inspectors should be careful in their communication styles; they should determine common criteria and they shouldn't discriminate between school administrators based on their unions.

It can be said that the problems mentioned above stem from the organizational style. First of all, the control and insecurity based structure of the system that was formed as a result of centralized administration can be thought as a primary reason for those problems. Putting away the idea of strict centralist attitude, accepting de-centered management in education and providing more authorization and responsibility to school principals correspond to the expectations and solutions of those principals. This kind of complaints can be reduced if the administrators at the ministry level can emphatically reflect the problems of school administrators and the dilemmas stemming from the system. From another point of view, it is also important to make decisions that meet the expectations of school administrators.

From the view of school administrators, the reason why they didn't mention to have any trouble with the Provincial Directorate of National Education maybe the similar political views and life philosophy between those parties. This similarity may usually serve as a common understanding and emotional unity. The fact that most of the provincial directors are teaching-originated may help them to understand the problems in the schools. On the other hand, their bureaucratic workload and communication style shaped by organizational climate can form a basis for the problems and their solutions. The source of this negative picture can be related to the lack of trained directors as especially emphasized in the need for qualified staff. These findings are associated with training and recruitment of managers. At this point, it can be inferred that like in the training process of school administrators, every individual who is in charge of managing the education process, should have the qualities reflecting the characteristics of their profession.

Even if it is emphasized in regulations and literature, the fact that the inspectors still carry out their evaluations without considering the condition of schools and the student profile and there are many complaints about this condition show that those inspectors need training in this process. On the other hand, it is pleasing to see that there is an increasing satisfaction from the inspection process.

The desires and expectations of school administrators correspond to the findings in the literature. Based on the results of the study, formation and application of an education manager training program and transformation of the centered structure of MoNE into a localized system can be offered.