

Okul Yöneticilerinin Seçimle Belirlenmesine İlişkin Yönetici Görüşleri: Fenomenolojik Bir Çözümleme*

The Administrators' Opinion Related to the School Administrators' Determination Based on Election Model: A Phenomenological Analysis

Şenol Sezer¹

Öz

Bu araştırmanın amacı, okul yöneticilerinin seçimle belirlenmesine ilişkin yönetici görüşlerini ortaya koymaktır. Araştırma, olgubilim deseninde yürütülmüştür. Araştırmanın çalışma grubunu 2014-2015 eğitim öğretim yılında Ordu, Giresun ve Trabzon il merkezlerindeki okullarda görevli 40 okul yöneticisi oluşturmaktadır. Çalışma grubu maksimumu çeşitlilik örnekleme yöntemiyle belirlenmiştir. Araştırmada veri toplama aracı olarak anket formu kullanılmıştır. Anket formu, araştırmacı tarafından alanyazına dayalı olarak hazırlanmıştır. Araştırmanın bulguları, okul yöneticilerinin seçimle belirlenmesine ilişkin olumlu görüşlerin yanı sıra farklı kaygılar nedeniyle karşı görüşlerin olduğunu göstermektedir. Katılımcılar, okul yöneticisi seçilmek için gerekli olan yeterlikleri, liderlik özellikleri, iletişim becerileri, liyakat, meslek kıdemi, eğitim yönetimi alanında akademik kariyer şeklinde ifade etmektedir. Katılımcılar, okul yöneticilerinin seçimle belirlenmesinde öğretmenler, öğrenciler, okulun destek personeli, öğrenci velileri, ilçe milli eğitim müdürü, okul aile birliği yönetim kurulu üyelerinin oy kullanması gerektiğini dile getirmektedir.

Anahtar sözcükler: Okul yönetimi, yönetici seçimi, seçilme kriteri

Abstract

The purpose of this study is to reveal the administrators' opinion related to determination of the school administrators based on election model. This study was conducted in phenomenological design. The study group consists of 40 school administrators working in the Ordu, Giresun and Trabzon city centres during 2014-2015 academic year. The study group was determined based on maximum variation sampling method. Questionnaire form was used as the data collection tool. The questionnaire form was prepared by researcher based on literature. The findings show that the participants have opposite views on determination of school administrators based on election model because of different concerns as well as positive views. The participants express the required qualifications as leadership qualities, communication skills, professional seniority, and an academic career in education administration to be elected as a school administrator. Participants also express that the teachers, students, school support staff, parents, district national education director, PTA board members should vote for election of school administrators.

Keywords: School administration, administrator election, candidacy criterion

Received: 04.01.2016 / Revision received: 13.07.2016 / Second revision received: 22.08.2016 / Approved: 26.08.2016

¹Yrd. Doç. Dr., Ordu Üniversitesi, Ordu, senolsezer.28@gmail.com

Atf için/Please cite as:

Sezer, Ş. (2016). Okul yöneticilerinin seçimle belirlenmesine ilişkin yönetici görüşleri: Fenomenolojik bir çözümleme. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 22(3), 351-373. doi: 10.14527/kuey.2016.014

Giriş

Nitelikli eğitim için nitelikli okul yöneticilerine gereksinim duyulmaktadır. Bu yüzden okul yöneticilerinin seçilmesi, yetiştirilmesi ve istihdamı, eğitim yönetimi açısından öncelikli konular arasındadır. Okul yöneticilerinin istihdamında uygulanan yöntemler ülkelere göre farklılaşmakla birlikte demokratik ve katılımcı yönetim anlayışını benimseyen ülkelerde, okul yöneticilerinin okul toplumunun katılımı ve onayıyla belirlenmesine öncelik verilmektedir. Okul yöneticilerinin demokratik yöntemlerle belirlenmesinin, okul yönetiminin demokratikleşmesine önemli katkı sağlayacağı öngörülmektedir.

Millî Eğitim Temel Kanununda yer alan ‘demokrasi ilkesi’, güçlü ve istikrarlı, hür ve demokratik bir toplum düzeninin gerçekleşmesi ve devamı için yurttaşların sahip olmaları gereken demokrasi bilincinin her türlü eğitim çalışmalarında öğrencilere kazandırılıp geliştirilmesini içermektedir (Resmi Gazete, 1973). Demokrasinin bir yaşam biçimi olarak öğrenilmesi ve içselleştirilmesinde, okulun demokratik esaslara dayalı olarak yönetilmesi önemli rol oynamaktadır (Monyatsi, 2005; Okutan, 2010). Demokratik bir şekilde yapılandırılan ve demokratik esaslara göre işleyen bir okul, öğrencilerin toplumda demokratik yurttaşlar olarak yer almasına katkı sağlamanın yanı sıra daha mutlu, daha yaratıcı ve daha etkin bir kuruma dönüşür (Bäckman ve Trafford, 2007, s.6).

Her okulda hizmet verdiği çevrenin genişliği, öğrenci sayısı, sürdürülen eğitim programı ve eğitim hizmetinin niteliği gibi faktörlere bağlı olarak, genel işleyiş ve nitelikli eğitim-öğretim hizmeti sunulmasından sorumlu, belirli sayıda yönetici istihdam edilmektedir (Degenhardt, 2006; Lashway, 2003; Portin, Alejano, Knapp ve Marzolf, 2006; Salazar, 2007). Okul yöneticilerinin seçilmesi, yetiştirilmesi ve görevde tutulmasına ilişkin sürdürülebilir modeller geliştirmeden, nitelikli okul yöneticileri istihdam edebilmek olası değildir (Chapman, 2005). Okul yöneticilerinin bütün eğitim camiası tarafından doğrudan seçilmesi, okul yönetiminin demokratikleşmesi üzerinde önemli katkı sağlar (Apple, 2004, s.227). Kanada, ABD, Avustralya, Hollanda, İspanya, İsveç, Norveç, Danimarka ve Finlandiya gibi ülkelerde okul yöneticileri, belli kriterlere göre seçilmiş yöneticiler olarak görev yapmaktadır. Okul yöneticilerinin seçim sürecinde karar alma organı olarak resmi bir temsilci, çok üyeli kurul veya okul kurulu görev yapmaktadır (Bolivar ve Moreno, 2006; Lunenburg, 2010; Şimşek, 2014; Taipale, 2012).

Türkiye’de okul yöneticilerinin demokratik esaslara dayalı olarak seçimi, yetiştirilmesi ve istihdamına ilişkin henüz sürdürülebilir bir politika üretilmemiştir (Adem, 1995; Işık, 2003). 1998 yılına kadar okullara yönetici görevlendirmede liyakat esas alınmıştır. Aynı yıl yayınlanan yönetmelik, okul yöneticilerini görevlendirmede 120 saatlik hazırlayıcı kurs sonunda yapılan

sınavdan en az 70 puan alma şartını getirmiştir (Resmi Gazete, 1998). Okullara yönetici görevlendirmeye ilişkin yönetmelikler, 2003 yılından itibaren sıklıkla değiştirilmiş, bazı yıllarda üç-dört kez değişikliğe gidilmiştir. Haziran 2014 tarihli yönetmelik, önceki yönetmeliklerde yer alan genel şartları içermekle birlikte okul yöneticilerinin bir kurumda dört yıl çalıştıktan sonra aynı kurumda yöneticilik görevini sürdürmede, okulun iç ve dış paydaş temsilcilerinin verdiği puanları esas almıştır (Resmi Gazete, 2014). Çıkarılan en son yönetmeliğe göre, müdür başyardımcılığı ve müdür yardımcılığına görevlendirmede yazılı sınav, müdürlüğe görevlendirme ise yönetici değerlendirme ve sözlü sınav (mülakat) puanları esas alınmaktadır (Resmi Gazete, 2015). Türkiye’de en son yasal düzenleme, yönetici seçme sınavından yeterli puan alan adayların, il komisyonları tarafından yapılan değerlendirme sonucunda, okul yöneticisi olarak görevlendirilmesini öngörmektedir (Resmi Gazete, 2015). Öte yandan sıklıkla değişen yönetmelikler, eğitim sendikaları tarafından farklı gerekçelerle eleştirilmektedir (Sezer, 2016). Yöneticiler, sözlü sınavların objektif olmadığı ve sözlü sınavlarla yönetici seçmenin isabetli olmadığı görüşündedir (Kayıkçı, Özdemir ve Özyıldırım, 2015).

Yöneticiler, öğretmenler, öğrenciler, memurlar ve diğer destek personeli, okulun yönetiminde rol oynayan iç paydaşlardır. Dış paydaşlar ise veliler, üst yöneticiler, yerel yöneticiler, sendikalar, iş örgütleridir (Bursalıoğlu, 2002, s.39). Okul yöneticilerinin görev süresi, okul toplumunun iç ve dış paydaşlarının temsilcilerinden oluşacak ‘okul kurulu’ tarafından belirlenebilir. Okul yöneticisi, okulun iç ve dış paydaşlarının oyları ile seçildiğinde, okul yönetiminde hesap verebilirlik daha işlevsel bir yapı kazanır (Öztekin, 2000, s.64). Oysa okul yöneticilerinin, Milli Eğitim Bakanlığı tarafından belirlenecek kriterleri taşımak koşuluyla, okulun paydaşlarının doğrudan katılımıyla ve seçimle belirlenmesi, demokrasi kültürünün yerleşmesi açısından oldukça önemlidir (Bilge, 2011).

Yönetici olarak atanmada sıklıkla kullanılan ölçütler yöneticilik deneyimi, akademik yeterlik, sosyal ve kişisel beceriler, vizyon/okul liderliği ve okul yönetimine ilişkin projelerdir (Pont, Nusche ve Moorman, 2008, s.163). Eğitim yöneticisi yetiştirmede zengin bilgi birikimine ve deneyime sahip olan ABD’de okul yöneticilerinin ekip çalışmasına yatkın, duyarlı, yönetsel anlamda yetenekli, güçlü ve zayıf yönleri konusunda farkındalık düzeyi yüksek, etkili iletişim becerilerine sahip, personel geliştirme konusunda yetenekli olması gerekmektedir (Browne-Ferrigno ve Muth, 2008). ABD’de yönetici adaylarının, gerekli nitelik ve yeterliklere sahip olup olmadıklarına okul yönetim kurulu karar vermektedir (Aksoy, 2003; Pehlivan-Aydın, 2003; Shelton, 2012). İngiltere, okul müdürlüğü için ulusal mesleki nitelikleri belirlemiştir. Bu nitelikler yönetsel bilgi ve beceri, yönetsel anlayış, okul amaçlarının farkında olma, okul liderliği ve meslek bilgisidir (Çınkır, 2003). Yeni Zelanda, Danimarka, Fransa ve Almanya’da okul yöneticiliği için lisans diploması ve

mesleki deneyim gerekmektedir. Finlandiya’da ise yüksek lisans derecesi, eğitim yönetimi sertifikası ve yöneticilik deneyimi aranmaktadır (Taipale, 2012).

Türkiye’de okul yöneticilerinin seçilmesi, yetiştirilmesi ve atanma süreçlerine ilişkin pek çok araştırma yürütülmüştür. Bu araştırmaların bir kısmında okullara yönetici atamada yaşanan sorunlar (Aktepe, 2014; Demirtaş ve Özer, 2014; Helvacı ve Aydoğan, 2011; Karip ve Köksal, 1999; Korkmaz, 2005; Okçu, 2011; Özmen ve Kömürlü, 2010; Recepoğlu ve Kılınc, 2014; Turan, Yıldırım ve Aydoğdu, 2012), bazılarında ise yeni bir model önerisi (Akçadağ, 2014; Altın ve Vatanartıran, 2014; Balyer ve Gündüz, 2011; Cemaloğlu, 2005; Çelenk, 2003; Ereş, 2009; Işık, 2003) yer almaktadır.

Sıklıkla değişen yönetici atama yönetmelikleri göz önünde bulundurulduğunda, Türk Milli Eğitim Sisteminde sürdürülebilir bir yönetici atama yöntemi arayışı olduğu söylenebilir. Öte yandan yapılan araştırma bulgularından, demokratik ve sürdürülebilir bir yönetici atama yönetmeliğine gereksinim olduğunu anlaşılmaktadır. Bu araştırmanın amacı, okul yöneticilerinin seçimle belirlenmesine ilişkin yönetici görüşlerini ortaya koymaktır. Bu amaçla aşağıdaki sorulara yanıt aranmaktadır;

1. Okul yöneticilerinin seçimle belirlenmesine ilişkin yönetici görüşleri nelerdir?
2. Okul yöneticilerinin seçimle belirlenmesi durumunda yönetici adaylarının sahip olması gereken niteliklere ilişkin yönetici görüşleri nelerdir?
3. Okul yöneticilerini seçmede oy kullanacaklara ilişkin yönetici görüşleri nelerdir?

Yöntem

Araştırma Modeli

Bu araştırmada, ‘gömülü kuram’ ve nitel araştırma modellerinden “yorumlayıcı olgubilim deseni” kullanılmıştır. Gömülü kuram, bireylerin araştırılan olguya ilişkin davranışlarını ve inançlarını anlamaya odaklanmakta ve kavramlar arasındaki ilişkilerin anlaşılmasını sağlamaktadır (Annells, 2006). Yorumlayıcı olgubilim, olgunun ya da davranışın anlamına odaklanmakta, araştırılan konuyla ilgili katılımcıların deneyimlerinin olası anlamını tam olarak tanımlamaya ve açıklamaya çalışmaktadır (Creswell, 2015; Denzin ve Lincoln, 2005; Marshall ve Rossman, 2006). Yorumlayıcı olgubilim yaklaşımına göre, olgu ile birey arasında yaşamın kendi dinamiği içinde belli deneyimler oluşmaktadır. Bu nedenle, olguyu tanımlamak ve yorumlamak için bireylerin deneyimlerinden yararlanılmaktadır (Miller, 2003). Olgubilim, olgunun altında yatan ortak anlamları keşfetmek için katılımcılar tarafından tecrübe edilmiş dünyayı tanımlamayı içermektedir (Baker, Wuest ve Stern, 1992).

Çalışma Grubu

Araştırmanın çalışma grubunu, 2014-2015 eğitim öğretim yılında, Ordu, Giresun ve Trabzon il merkezlerindeki okullarda görevli 20'si okul müdürü, 20'si müdür yardımcısı olmak üzere toplam 40 okul yöneticisi oluşturmaktadır. Çalışma grubu maksimumu çeşitlilik örnekleme yöntemiyle belirlenmiştir. Maksimum çeşitlilik örnekleme, farklılıklarda birleşen önemli ortak örüntüleri belirlemeye olanak sağlamaktadır (Patton, 2014, s.243). Katılımcılardan 16'sı Ordu, 13'ü Giresun ve 11'i Trabzon'da görevlidir. Araştırmaya katılan okul yöneticilerinin 4'ü 7-12 yıl, 11'i 13-18 yıl, 10'u 19-24 yıl, 15'i 25 yıl ve üzeri meslek kıdemindedir. 8'i 1-6 yıl, 14'ü 7-12 yıl, 6'sı 13-18 yıl 5'i 19-24 yıl, 7'si 25 yıl ve üzeri yöneticilik kademine sahiptir. Katılımcıların 17'si Eğitim Bir-Sen, 9'u Türk Eğitim-Sen, 5'i Eğitim Sen 2'si Eğitim İş, 2'si Aktif Eğitim-Sen üyesi ve 5'i herhangi bir sendikaya üye değildir.

Veri Toplama Aracı

Araştırma verilerinin elde edilmesinde yarı yapılandırılmış anket formu kullanılmıştır. Sekiz adet soru bulunan anket formu iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde katılımcıların demografik özelliklerini belirleyen 5 soru yer almaktadır. Bu sorular çalışma grubunun, görev yeri, görevi, meslek kıdemi, yöneticilik kıdemi ve üye oldukları sendikayı belirlemeyi amaçlamaktadır. İkinci bölümde ise 'Okul yöneticilerinin seçimle belirlenmesine ilişkin görüşleriniz nelerdir?', 'Okul yöneticilerinin seçimle belirlenmesi durumunda yönetici adayları hangi niteliklere sahip olmalıdır?' ve 'Okul yöneticilerini seçmede kimler oy kullanmalıdır?' şeklinde açık uçlu üç soru yer almaktadır.

İşlem

Bu araştırma, dört aşamada yürütülmüştür. Bu aşamalar, (a) olgunun tanımlanması (b) veri toplama aracının hazırlanması (c) verilerin toplanması (d) veri analizi ve bulguların yorumlanması (Mayring, 2011, s.112; Yıldırım ve Şimşek, 2013, s.93-97) şeklindedir. Bu aşamalara ilişkin ayrıntılar aşağıda sunulmuştur.

Olgunun Tanımlanması: İlk aşamada olgular tanımlanmıştır. Okul yöneticilerinin seçimle belirlenmesi, adayların nitelikleri ve oy kullanma yeterliklerini tanımlamak ve sınıflandırabilmek için kavramsal bir çerçeve oluşturulmuştur.

Veri Toplama Aracının Hazırlanması: Bu aşama, veri toplama aracı hazırlanması ile ilgilidir. Araştırmada veri toplama aracı olarak yararlanılan anket formu, araştırmacı tarafından alanyazına dayalı olarak hazırlanmıştır. İki eğitim yönetimi uzmanı ve biri ölçme ve değerlendirme uzmanı olmak üzere toplam üç öğretim üyesinden kapsam geçerliliği ile ilgili görüş ve onay alınmıştır. Veri toplama aracı, sekiz sorudan oluşmaktadır.

Verilerin Toplanması: İlk aşamada, araştırmacı tarafından her bir okul yöneticisinden görüşme öncesi randevu alınmıştır. İkinci aşamada, okul yöneticileri ile yüz yüz görüşme sırasında hangi konularda görüş istendiği ifade edilmiştir. Görüş belirtme konusunda gönüllü olmayan okul yöneticilerine herhangi bir ısrarda bulunulmamıştır. Üçüncü aşamada katılımcılar, ankette yer alan her bir soruda yer alan olguya ilişkin görüşlerini, anket formuna kendi el yazıları ile ifade etmiştir. Verilerin toplanması, Nisan 2014 ve Haziran 2014 tarihleri arasında gerçekleştirilmiştir.

Verilerin Analizi ve Yorumlanması: Microsoft Excel programı yardımıyla bilgisayar ortamına aktarılan verilerin analizi, betimsel analiz yöntemiyle gerçekleştirilmiştir. Betimsel analiz yöntemi; analiz için tematik bir çerçeve oluşturma, tematik çerçeveye göre verilerin işlenmesi, bulguların tanımlanması, bulguların analizi ve yorumlanması şeklinde sıralanan dört aşamadan oluşmaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2013, s.256). Yazılı kayıtların analizi sürecinde aynı soruya benzer yanıtlar veren yöneticilerin görüşleri aynı kategoride değerlendirilmiştir. Elde edilen yazılı veriler kodlanmış, okul yöneticilerinin seçimle belirlenmesine yönelik 24 görüş elde edilmiş ve bu görüşlere ilişkin iki ana tema belirlenmiştir. Bu temalar (a) olumlu görüşler (b) karşıt görüşler şeklindedir. Okul yöneticiliğine aday olacakların sahip olması gereken 32 nitelik ve bu nitelikler göz önünde bulundurularak iki ana tema belirlenmiştir. Bu temalar (a) yönetsel yeterlikler (b) kişisel özellikler şeklindedir. Okul yöneticilerini seçimle belirlemede oy kullanması beklenen 17 grup ve bu gruplara ilişkin iki ana tema belirlenmiştir. Bu temalar (a) iç paydaşlar (b) dış paydaşlar şeklindedir.

Geçerlik ve Güvenirlilik

Araştırmanın tutarlılığını artırmak için alan yazın incelemesi sonucunda konu ile ilgili kavramsal bir çerçeve oluşturulmuştur. Katılımcılar tarafından yazılı olarak ifade edilen görüşler, katılımcılara okunarak eklemek istedikleri görüşler olup olmadığı sorularak katılımcı teyidi alınmıştır. İlk aşamada temalar, ilgili kavramları kapsayacak kadar geniş ve ilgisiz kavramları dışarıda bırakacak kadar dar kapsamlı tutulmuştur. Veriler, araştırmacı ve nitel araştırma konusunda deneyimli iki akademisyen tarafından kodlanmıştır. Kodlayıcılar tarafından yapılan kodlamalar üzerinde güvenirlilik için Güvenirlilik= Görüş Birliği/ Görüş Birliği + Görüş Ayrılığı x 100 formülü uygulanmıştır (Miles ve Huberman, 1994, s.64). Bu durumda güvenirlilik =67/(67+7)x100= .90 olarak hesaplanmıştır. İkinci aşamada temalar ve alt temaların kendi aralarındaki ilişkisi ve her bir alt temanın diğerleriyle ilişkisi kontrol edilerek yapısal bütünlük sağlanmıştır.

Bulgular

Okul Yöneticilerin Seçimle Belirlenmesine İlişkin Görüşler

Bu bölümde, okul yöneticilerinin seçimle belirlenmesine ilişkin yönetici görüşlerine yer verilmektedir. Ordu [O], Giresun [G], Trabzon [T], Eğitim Bir-Sen [EB], Türk Eğitim Sen [TE], Eğitim Sen [ES], Eğitim İş [Eİ], Aktif Eğitim Sen [AE] üye olmayan [ÜD] şeklinde kodlanmıştır. Tüm katılımcıların görüşleri, bu araştırmanın yazım boyutları ile ilgili sınırları aştığı için özellikle konunun iyi anlaşılmasına olanak veren görüşlere yer verilmiştir. Okul yöneticilerinin görüşleri, 'olumlu görüşler' ve 'karşıt görüşler' şeklinde iki ana tema altında sunulmaktadır. Aşağıda, okul yöneticilerinin seçimle belirlenmesine ilişkin olumlu görüşler yer almaktadır;

[O-EB] “Okul yöneticilerinin seçimle belirlenmesi, okulun yönetimini demokratikleştirir...” [G-ES] “Okul yöneticilerinin seçimle belirlenmesi, daha nitelikli yöneticilerin görev almasını sağlar... Oy verenlerin süreç içinde okul yöneticilerini denetlemelerine zemin hazırlar...” [T-ÜD] “...Okul yöneticilerinin seçimle belirlenmesi, kadın yönetici sayısını artırır...” [T-TE] “Yöneticiliğin sınavı olmaz... Okulda liderliği ve kişilik özelliği ile öne çıkan adaylar seçimle yönetici olabilir. Seçimler okulu toplumla bütünleştirir. Demokratik rekabeti geliştirir. [O-Eİ] “Eğitim yönetimi alanında akademik kariyeri olan yöneticilerin seçimle okul yöneticisi olması, okulun yönetsel ve akademik başarısını artırır...” [O-ÜD] “Yönetici adayları okul yönetimine ilişkin uygulanabilir projeler geliştirmenin arayışı içinde olurlar. Okulun yönetimine ilişkin yeni anlayışlar ortaya çıkar...” [G-EB] “Okul yöneticilerinin seçimle belirlenmesi okulu demokratikleştirir. Okul paydaşları oy vererek okul yöneticilerini belirler. Ekip ruhunu geliştirir...” Tablo 1’de, olumlu görüşler ana teması kapsamındaki alt temalar yer almaktadır.

Tablo 1
Olumlu Görüşler (n = 40)

<i>Alt temalar</i>	<i>f</i>
Okul yönetimini demokratikleştirir	11
Okul toplumu okulun yönetimine katılır	8
Nitelikli yöneticilerin görev almasını sağlar	5
Yeni projeler üretilmesine katkı sağlar	4
Okulun gelişimini sağlar	3
Okul yönetiminde yeni anlayışlar ortaya çıkar	3
Demokratik rekabeti geliştirir	2
Okulu toplumla bütünleştirir	1
Oy kullananlar seçilen yöneticileri denetler	1
Kadın yönetici sayısı artar	1
Toplam	39

Tablo 1’e göre, olumlu görüşler ana teması kapsamında yer alan başlıca alt temalar, okul yönetimini demokratikleştirir ($f = 11$), okul toplumunun okul yönetimine katılımını sağlar ($f = 8$), nitelikli yöneticilerin görev almasını sağlar

($f = 5$), yeni projeler üretilmesini sağlar ($f = 4$), okulun gelişimini sağlar ($f = 3$), okul yönetiminde yeni anlayışlar ortaya çıkar ($f = 3$) şeklindedir. Aşağıda, okul yöneticilerinin seçimle belirlenmesine ilişkin karşıt görüşlere yer verilmektedir.

[G-ÜD] “Okul yöneticilerinin seçimle belirlenmesine sıcak bakmıyorum. Çünkü adayları değerlendirmede seçmenlerin objektif kriterler gözeteyeceğine inanmıyorum. Öğrencilerin ve okul aile birliği üyelerinin oy kullanması sürece zarar verebilir...” [O-EB] “Okul yöneticilerinin seçimle belirlenmesini olumlu görmüyorum. Seçilen yöneticilerin ideolojik tutum sergileyeceğine ve bu durumun çalışma barışını bozacağına inanıyorum...” [T-ES] “Okul yöneticilerinin seçimle belirlenmesi uygun değildir. Seçimlerin demokratik esaslara göre yapılacağından kuşkuluyum. Yerel siyasetçilerin seçim sürecine müdahale edeceğini düşünüyorum...” [G-EB] “Okul yöneticilerinin seçimle belirlenmesini onaylamıyorum. Okul yöneticilerinin seçiminde yönetici nitelik ve yeterliklerinin göz önünde bulundurulacağına inanmıyorum...” [O-Eİ] “Okul yöneticilerinin seçimle belirlenmesi doğru olmaz. Çünkü yöneticiliği hak edenler değil, seçmenlerin siyaseten kendilerine yakın hissettikleri ve oy karşılığında bazı taleplerde bulunabilecekleri adaya oy verirler...” [T-EB] “Okul yöneticilerinin seçimle belirlenmesi iş barışını bozar. Gruplaşmaları beraberinde getirir ve çatışmalara neden olur...” [O-ÜD] “Okul yöneticilerinin seçimle belirlenmesine olumlu bakmıyorum. Seçilme kriterlerinin objektif belirleneceğine inanmıyorum. Okul yöneticilerinin eğitim akademisinde yetiştirilmesini uygun buluyorum...” Tablo 2’de, karşıt görüşler ana teması kapsamındaki alt temalar yer almaktadır.

Tablo 2
Karşıt Görüşler ($n = 40$)

Alt temalar	f
Adaylar objektif olarak değerlendirilmez	19
Tarafsızlık ilkesi göz önünde bulundurulmaz	17
Yerel siyasetçiler sürece müdahale eder	16
Seçimler demokratik ilkelere göre yapılamaz	14
Seçilme kriterler net olarak belirlenemez	13
Seçilen yöneticiler ideolojik tutum sergiler	11
Seçim sürecinde çalışma barışı bozulur	10
Oy vermede önyargılar ön planda tutulur	9
Liderlik özellikleri göz önünde bulundurulmaz	8
Seçimler şeffaf bir şekilde yapılmaz	6
Yönetici yeterliği dikkate alınmaz	4
Seçim süreci çatışmalara yol açar	4
Öğrencilerin oy kullanması uygun değildir	2
Velilerin oy kullanması uygun değildir	2
Yöneticiler eğitim akademisinde yetiştirilmelidir	1
Toplam	136

Tablo 2'ye göre, karşıt görüşler ana teması kapsamında yer alan başlıca alt temalar, adaylar objektif değerlendirilmez ($f = 19$), tarafsızlık ilkesi göz önünde bulundurulmaz ($f = 17$), yerel siyasetçiler sürece müdahale eder ($f = 16$), seçimler demokratik ilkelere göre yapılamaz ($f = 14$), seçilen yöneticiler ideolojik tutum sergiler ($f = 11$), seçim sürecinde çalışma barışı bozulur ($f = 10$), oy vermede önyargılar ön planda tutulur ($f = 9$) şeklindedir.

Okul Yöneticilerinin Seçimle Belirlenmesi Durumunda Yönetici Adaylarının Sahip Olması Gereken Niteliklere İlişkin Görüşler

Bu bölümde, okul yöneticilerinin seçimle belirlenmesi durumunda adayların sahip olması gereken niteliklere ilişkin görüşler, 'yönetimsel yeterlikler' ve 'kişisel özellikler' şeklindeki iki ana tema altında verilmektedir. Aşağıda, yönetimsel yeterliklere ilişkin görüşler yer almaktadır.

[O-EB] "Liderlik vasfı, insan ilişkileri, problem çözme becerisi, yöneticilik deneyimi gibi niteliklere sahip olmalıdır..." [T-ÜD] "Liderlik özellikleri, iletişim becerileri, eğitim yönetimi alanında akademik kariyer ve yöneticilik deneyimine sahip olmalıdır..." [G-EB] "Eğitim yönetimi alanında akademik kariyer, 5-10 yıl meslek kıdemi, 3-5 yıl yöneticilik kıdemi kriterlerini taşımaktadır..." [T-EB] "Mevzuat bilgisi, liyakat, temsil yeteneği niteliklerine sahip olmalıdır..." [G-ES] "En az 10 yıl meslek kıdemi, 2 yıl yöneticilik kıdemi, liyakat, yöneticilik becerilerine sahip olmalıdır..." [O-ÜD] "İletişim becerileri, liderlik özellikleri, mevzuat bilgisi, problem çözme becerisi..." [O-EB] "Yöneticiliğe aday olanlarda liderlik özellikleri, iletişim becerileri, genel kültür, şeffaf yönetim, yöneticilik performansı, okul yönetimine ilişkin kısa, orta ve uzun vadeli projeler aranmalıdır..." Tablo 3'te, yönetimsel yeterlikler ana teması kapsamındaki alt temalar yer almaktadır.

Tablo 3

Yönetimsel Yeterlikler ($n = 40$)

Alt temalar	f
Liderlik özellikleri	21
İletişim becerileri	20
Liyakat	12
Meslek kıdemi	10
Eğitim yönetimi alanında akademik kariyer	8
Mevzuat bilgisi	8
Problem çözme becerisi	4
İnsan ilişkileri	3
Yöneticilik deneyimi	3
Temsil yeteneği	3
Yöneticilik kıdemi	2
Genel kültür	2
Sosyal etkinlikler	2
Okul yönetimine ilişkin projeler	1
Yönetimsel şeffaflık	1
Yöneticilik performansı	1
Toplam	101

Tablo 3'e göre, yönetsel yeterlikler ana teması kapsamında yer alan başlıca alt temalar, liderlik özellikleri ($f = 18$), iletişim becerileri ($f = 18$), liyakat ($f = 12$), meslek kıdemi ($f = 10$), eğitim yönetimi alanında akademik kariyer ($f = 8$), mevzuat bilgisi ($f = 8$), problem çözme becerisi ($f = 4$), insan ilişkileri ($f = 3$), yöneticilik deneyimi ($f = 3$), temsil yeteneği ($f = 3$) şeklindedir. Aşağıda, kişisel özelliklere ilişkin yönetici görüşleri yer almaktadır.

[O-Eİ] “Yönetici adaylarının tarafsız, adaletli, tutarlı, ilkeli, samimi, özgüvenli... dürüst olması gerekir...” [T-ÜD] “Yöneticiliğe aday olanlar yeniliklere ve eleştiriye açık, sosyal ve idealist olmalıdır...” [O-EB] “Yönetici adayları, tarafsız, dürüst, güvenilir, sorumluluk sahibi ve ahlaklı olmalıdır...” [G-ES] “Okul yöneticiliğine aday olanlar bilimsel düşünen, yeniliklere açık, güvenilir, kararlı... ilkeli ve mesleğine kendini adanmış olmalıdır...” [T-EB] “Yönetici adaylarının analitik düşünebilen, zeki, çok yönlü, adaletli iş yapan, objektif davranabilen, kararlı ve çok yönlü kişiler olması gerekir...” [G-ÜD] “Yöneticiliğe aday olanlar tarafsız, yeniliklere açık, adaletli, insan ilişkilerinde tutarlı olmalıdır...” Tablo 4'te, kişisel özellikler ana teması kapsamındaki alt temalar yer almaktadır.

Tablo 4
Kişisel Özellikler (n = 40)

<i>Alt temalar</i>	<i>f</i>
Yeniliğe açıklık	10
Tarafsızlık	9
Çok yönlülük	8
Adalet	6
Tutarlılık	5
İlkeli olma	5
Güvenilirlik	4
Özgüvenli olma	4
Ahlaklı olma	3
Adanmışlık	3
Analitik düşünme becerisi	2
Dürüstlük	2
Zekâ	2
Bilimsellik	1
İdealizm	1
Sorumluluk	1
Toplam	66

Tablo 4'e göre, kişisel özellikler ana teması kapsamındaki başlıca alt temalar, yeniliğe açıklık ($f = 10$), tarafsızlık ($f = 9$), çok yönlülük ($f = 8$), adalet ($f = 6$), tutarlılık ($f = 5$), ilkeli olma ($f = 5$), güvenilirlik ($f = 4$), özgüvenli olma ($f = 4$), ahlaklı olma ($f = 3$), adanmışlık ($f = 3$) şeklindedir.

Okul Yöneticilerini Seçmede Oy Kullanabileceklere İlişkin Görüşler

Bu bölümde, okul yöneticilerinin seçimle belirlenmesi durumunda oy kullanabilecek olanlara ilişkin görüşler yer almaktadır. Yönetici görüşleri, 'iç paydaşlar' ve 'dış paydaşlar' olmak üzere iki ana tema altında sunulmaktadır. Aşağıda, iç paydaşlar ana temasına ilişkin görüşlere yer verilmektedir.

[O-TE] “Öğretmenler, destek personeli (hizmetli, memur) okul yöneticileri olmak üzere okulda çalışan tüm paydaşlar oy kullanmalıdır...” [T-TE] “Okulun öğrencileri, öğretmenleri, okul çalışanları (destek personeli) okul yöneticisi seçiminde oy kullanmalıdır...” [O-ÜD] “Oy kullananlar neden ve hangi kriterlere göre oy kullandıklarını bilmelidir. Okulun rehber öğretmeni, okulun tüm öğretmenleri ve sınıf temsilcisi öğrenciler oy kullanmalıdır...” [G-EB] “Okul yöneticilerinin seçiminde okulun öğretmenleri ve öğrenci meclis başkanı oy kullanmalıdır...” [G-ES] “Okul yöneticilerinin seçiminde oy kullananlar yönetici adaylarının yetenek ve yeterlikleri hakkında bilgi sahibi olmalıdır.

Okulun öğretmenleri, öğrencileri, yardımcı personel oy kullanmalıdır...” [T-ÜD] “Seçimler, okul çalışanlarının katılımıyla gerçekleşmelidir. Eğitim öğretim ekip işi ise ekiptekiler okul yöneticilerini belirlemede söz sahibi olmalıdır. Sınıf temsilcileri, okulun öğretmenleri, müdür yardımcıları oy kullanmalıdır...” [O-EB] “Öğretmenler kurulunca seçilen iki öğretmen, okulun en yaşlı ve en genç öğretmeni oy kullanmalıdır. Öğrenciler ve okul aile birliği seçim sürecine katılmamalıdır...” Tablo 5'te, iç paydaşlar ana teması kapsamındaki alt temalar yer almaktadır.

Tablo 5

İç Paydaşları (n = 40)

<i>Alt temalar</i>	<i>f</i>
Okulun öğretmenleri	19
Okulun öğrencileri	11
Okulun destek personeli	7
Okulun yöneticileri	3
Sınıf temsilcileri	1
Öğretmenler kurulunca seçilen iki öğretmen	1
Okul meclis başkanı	1
Okul rehber öğretmeni	1
Okulun en genç öğretmeni	1
Okulun en yaşlı öğretmeni	1
Toplam	46

Tablo 5'e göre, iç paydaşlar ana teması kapsamındaki başlıca alt temalar, okulun öğretmenleri ($f = 19$), okulun öğrencileri ($f = 11$), okulun destek personeli ($f = 7$), okulun yöneticileri ($f = 3$) şeklindedir. Aşağıda, dış paydaşlara ilişkin görüşler yer almaktadır.

[O-ÜD] “okul yöneticilerini belirlemede mahalle muhtarı, ilçe milli eğitim müdürü, öğrenci velileri ve müfettişler oy kullanmalıdır...” [T-TE] “Okul yöneticilerinin seçiminde okul aile birliği üyeleri, sendika temsilcileri, ilçe milli

eğitim müdürü ve şube müdürleri oy kullanmalıdır...” [T-ÜD] “Okul müdürlerinin seçimle belirlenmesi durumunda ilçe milli eğitim müdürü, yerel yöneticiler, öğrenci velileri oy kullanabilir...” [G-EB] “Okul yönetici adayları ile en az bir yıl çalışmış olan ilçe milli eğitim müdürü ve şube müdürleri oy kullanmalıdır...” [T-EB] “Okul yöneticilerinin seçiminde öğrenci velileri, ilçe milli eğitim ve şube müdürleri, okulun bulunduğu mahallenin muhtarı, okulun hizmet verdiği bölgenin esnaf temsilcileri oy kullanabilir...” [O-EB] “Okul yöneticilerinin seçiminde okul aile birliği üyeleri, yerel yöneticiler, sivil toplum örgütlerinin temsilcileri, ilçe milli eğitim ve şube müdürleri oy kullanmalıdır...”

Tablo 6’da, dış paydaşlar ana teması kapsamındaki alt temalar yer almaktadır.

Tablo 6

Dış Paydaşlar (n = 40)

<i>Alt temalar</i>	<i>f</i>
Öğrenci velileri	10
İlçe milli eğitim müdürü	5
Okul aile birliği yönetim kurulu	5
İlçe milli eğitim şube müdürleri	3
Yerel yöneticiler	1
Sendika temsilcileri	1
Müfettişler	1
Toplam	26

Tablo 6’ya göre, dış paydaşlar ana teması kapsamındaki başlıca alt temalar, öğrenci velileri ($f = 10$), ilçe milli eğitim müdürü ($f = 5$), okul aile birliği yönetim kurulu ($f = 5$), ilçe milli eğitim şube müdürleri ($f = 3$) şeklindedir.

Tartışma, Sonuç ve Öneriler

Araştırmanın bulguları, okul yöneticilerinin seçimle belirlenmesine ilişkin olumlu görüşlerin yanı sıra farklı kaygılar nedeniyle karşı görüşlerin olduğunu göstermektedir. Okul yöneticilerinin seçimle belirlenmesine olumlu bakan katılımcılar, ‘seçim yönteminin okul yönetimini demokratikleştireceğini’, ‘okul toplumunun okulun yönetimine katılımını sağlayacağını’, ‘nitelikli yöneticilerin görev almasına zemin hazırlayacağını’, ‘okul yönetimine ilişkin yeni proje ve anlayışları ortaya çıkaracağını’ ve ‘okulun gelişimine katkı sağlayacağını’ belirtmektedir. Daha önce yapılan araştırmaların bulguları, okul yöneticilerini seçimle belirlemenin okul yönetimini demokratikleştirdiğini (Huber ve Imants, 2004; Saydam, 1994; Şimşek, 2004), okul toplumunun okul yönetimine katılımını sağladığını (Saydam, 1994; Taipale, 2012), seçilen okul müdürlerinin eğitim çıktıları üzerinde anlamlı farklılıklar yarattığını (Baker ve Cooper, 2005; Bush, 2007; Cemaloğlu, 2005) göstermektedir. Ayrıca, 18. Milli Eğitim Şurasında alınan ‘okulda katılımcı ve demokratik bir yönetim anlayışının geliştirilmesi, okul yönetiminde kurulların daha etkin hâle gelmesinin sağlanması’ şeklindeki kararlar, (Millî Eğitim Bakanlığı [MEB], 2010) araştırmanın bulgularını desteklemektedir. Aktepe (2014), tarafından yapılan

araştırmada ise ‘okul yöneticileri, okul yönetimine ilişkin proje ve çalışmalarını göz önünde bulundurularak seçilmeli’ şeklindeki görüşlere yer verilmektedir.

Okul yöneticilerinin seçimle belirlenmesini olumlu bulmayan katılımcılar, ‘adaylar objektif değerlendirilmez’, ‘tarafsızlık ilkesi göz önünde bulundurulmaz’, ‘yerel yöneticiler seçim sürecine müdahale eder’, ‘seçimler demokratik ilkelere göre yapılamaz’, ‘seçilen yöneticiler ideolojik tutum sergiler’, ‘seçim sürecinde çalışma barışı bozulur’ şeklinde görüşleri dile getirmektedir. Daha önce yapılan araştırmaların bulguları, bu görüşleri doğrular niteliktedir. Nitekim Aslanargun (2011), Okçu (2011), Receptoğlu ve Kılınc (2014) tarafından yapılan araştırmalarda ‘okul yönetici adaylarının objektif değerlendirilmediği’, yine Aslanargun (2012), Özmen ve Kömürlü (2010) tarafından araştırmalarda ise ‘yönetici seçme, yetiştirme ve atama sürecinin siyasetten bağımsız olamadığı’ şeklindeki bulgular yer almaktadır.

Araştırmanın bulguları, yönetici seçilmek için gerekli olan yeterliklerin liderlik özellikleri, iletişim becerileri, liyakat, meslek kıdemi, eğitim yönetimi alanında akademik kariyer, mevzuat bilgisi, problem çözme becerisi, temsil yeteneği ve yöneticilik deneyimi şeklinde ifade edildiğini göstermektedir. Elde edilen bulgular, okul yöneticiliği için yönetsel bilgi, beceri ve deneyime gereksinim duyulduğu şeklinde değerlendirilebilir. Bu sonuçlar yöneticilik kriterlerine ilişkin yapılan araştırmaların bulguları ile desteklenmektedir. Söz konusu araştırmalarda, okul yöneticiliği için öngörülen yeterlikler ‘liderlik özellikleri ve yöneticilik becerisi’ (Ağaoğlu, Altınkurt, Yılmaz ve Karaköse, 2012; Aktepe, 2014; Davies, Ellison ve Bowring-Carr, 2005; Portin, Alejano, Knapp ve Marzolf, 2006; Turnbull, Riley ve MacFarlane, 2015), ‘yöneticilik deneyimi, iletişim becerileri ve akademik kariyer’ (Altın ve Vatanartıran, 2014; Korkmaz, 2005; Taipale, 2012), ‘problem çözme ve iletişim becerileri’ (Clark, Martorell ve Rockoff, 2009; Darling-Hammond, LaPointe, Meyerson, Orr ve Cohen, 2007), ‘eğitim, mevzuat bilgisi, liyakat, meslek kıdemi’ (Altın ve Vatanartıran, 2014; Ereş, 2009; Turan ve Şişman, 2000; Uslu, 2013) şeklindedir.

Yöneticilik için aday olanların sahip olması gereken kişisel özellikler yeniliğe açıklık, tarafsızlık, çok yönlülük, adalet, tutarlılık, ilkeli olma, güvenilirlik, özgüvenli olma, ahlaklı olma, adanmışlık, analitik düşünme becerisi, dürüstlük ve zekâdır. Bu sonuçlara göre, yönetici adaylarının okul toplumunun onaylayacağı kişilik özelliklerine sahip olmanın yanı sıra değişime ve yeniliğe açık olmaları gerekmektedir. Daha önce yapılan araştırmalarda, benzer kişisel özellikleri içeren bulgulara rastlanmaktadır. Söz konusu araştırmalarda yönetici adaylarının sahip olması gereken kişisel özellikler ‘insancıl yeterlikler’ (Uslu, 2013), ‘yeniliğe açıklık, adanmışlık ve çok yönlülük’ (Demirtaş ve Özer, 2014), ‘tutarlılık, ilkeli olma ve güvenilirlik’ (Şahin, 2000) şeklinde ifade edilmektedir.

Okul yöneticilerinin seçimle belirlenmesi sürecinde öğretmenler, öğrenciler, okulun destek personeli, okulun yöneticileri, sınıf temsilcileri, öğretmenler

kurulunca seçilen iki öğretmen, okul meclis başkanının oy kullanması yönünde görüş belirtilmektedir. Elde edilen bulgular, demokratik bir okul yönetimi ve bu konuda farkındalık oluşturma açısından olumlu olarak değerlendirilebilir. Bu sonuçlar, daha önce yapılan araştırmaların bulguları ile desteklemektedir. Nitekim Dünder (2013), Özden (1996), Saydam (1994), Şişman, Güleş ve Dönmez (2010) tarafından yapılan araştırmalarda, öğretmen ve öğrencilerin okul yönetimine katılımının okulda demokratik bir yönetim anlayışının yerleşmesine katkı sağladığı, Yılmaz ve Yıldırım (2009) tarafından yapılan araştırmada ise öğrenci meclisi uygulamalarının okulda demokrasinin yaşam biçimi haline gelmesine olumlu katkı sağladığı şeklindeki bulgular yer almaktadır.

Katılımcılar ayrıca okul yöneticilerinin seçimle belirlenmesinde öğrenci velileri, ilçe milli eğitim müdürü, okul aile birliği yönetim kurulu, ilçe milli eğitim şube müdürleri, yerel yöneticiler, sendika temsilcileri ve müfettişlerin oy kullanması şeklinde görüş belirtmektedir. Elde edilen bulgular, katılımcıların okul yöneticilerinin okul toplumu tarafından demokratik yöntemlerle belirlenmesine sıcak baktığını göstermektedir. Nitekim Apple ve Beane (1995), Dworkin, Lawrence ve Antwanette (2003), Monyatsi (2005), Schutz (2001), okul yöneticilerinin katılımcı bir anlayışla belirlenmesini ve okul yönetiminde demokratik bir anlayışın egemen olması gerektiğini ifade etmektedir.

Araştırmanın bulguları, okul yönetiminin demokratik-katılımcı bir anlayışla ve seçimle belirlenmesinin mümkün olduğunu göstermektedir. Bu sonuçlar, Türkiye’de okul yönetiminin demokratikleşmesi ve katılımcı bir yönetim anlayışının yerleşmesi açısından anlamlı bulgular olarak değerlendirilmelidir. Öte yandan okul yöneticileri, farklı kaygılar nedeniyle okul yöneticilerinin seçimle belirlenmesini uygun bulmadıklarına ilişkin görüşler ifade etmektedir. Bu kaygılar arasında adil, dürüst ve hakkaniyetli bir seçimin yapılamayacağına ilişkin kaygılar ilk sırada yer almaktadır. Okul yöneticileri ayrıca adayların taraflı ve politik tutumlar sergileyeceğine, okullara yönetici seçme süreçlerinde yaşanan rekabetin iş barışını bozacağına ilişkin kaygılar taşımaktadır. Adil, dürüst ve hakkaniyetli bir seçim sürecinin yürütülmesi durumunda okul yöneticilerinin, okul toplumu tarafından demokratik yöntemlerle seçilebileceği söylenebilir.

Okul yöneticilerinin seçimle belirlenmesi durumunda adaylarda bulunması gereken yönetsel yeterlikler arasında liderlik özellikleri, iletişim becerileri ve liyakat yer almaktadır. Bu yeterlikler, Milli Eğitim Bakanlığının ‘Okullara Yönetici Olarak Atanacaklarda Aranacak Yönetsel Yeterlikler’ şeklinde yayımladığı esaslardan çok farklı değildir. Elde edilen bulgular, ister atamayla ister seçimle belirlensin, yönetici adaylarında bulunması gereken yeterlikler konusunda genel bir uzlaşma olduğu şeklinde yorumlanabilir. Yöneticilerin seçimle belirlenmesi durumunda, okul paydaşlarının kısmen ya da tamamen seçime katılmasına ilişkin görüşler, katılımcı bir okul yönetimi anlayışının

kısmen de olsa yerleştiğini göstermesi nedeniyle anlamlı bulgular olarak değerlendirilebilir.

Sonuç olarak, demokratik bir okul ortamını oluşturmak için katılımcı, adaletli, sürdürülebilir bir yönetici yetiştirme, seçme ve görevlendirme yönetmeliğinin hazırlanabileceği konusunda okul yöneticileri iyimser görünmektedir. Bu sonuçlar, eğitim sistemi açısından oldukça önemli görülmelidir. Çünkü okuldaki eğitim öğretim ortamını demokratikleşmeden toplumun demokratikleşemeyeceği gerçeğini gözden ırak tutmamak gerekmektedir. Demokratik okul yönetiminin geniş bir uzlaşma kültürü ve katılımcı yönetim anlayışının yerleşmesine bağlı olarak gerçekleşeceği unutulmamalıdır. Bu araştırma, okul yöneticilerinin seçimle belirlenmesine ilişkin yönetici görüşlerini ortaya koymayı amaçlamaktadır. Farklı çalışma grupları ile demokratik okul yönetimine ilişkin araştırmalar yürütülebilir. Okul yöneticilerinin atanması ve yer değiştirmesi uygulamalarında yaşanan olumsuzlukların, okul yöneticilerinin performansı üzerindeki etkileri araştırılabilir.

Yapılandırılmış Öz/Structured Abstract

The Administrators' Opinion related to the School Administrators' Determination based on Election Model: A Phenomenological Analysis

Şenol Sezer¹

Introduction. It cannot be said that an effective and sustainable project related to school principals' training and appointment is produced in Turkey, yet. Additionally, many studies were conducted related to in-service training and appointment processes of school administrators. While some of these studies suggesting a new model, such as (Altın and Vatanartıran, 2014; Balyer and Gündüz, 2011; Cemaloğlu, 2005; Çelenk, 2003; Ereş, 2009; Işık, 2003), some of them analyses the current situation and offer solutions to problems, such as (Akçadağ, 2014; Demirtaş and Özer, 2014; Helvacı and Aydoğan, 2011; Karip and Köksal, 1999; Korkmaz, 2005; Okçu, 2011; Özmen and Kömürlü, 2010; Recepoğlu and Kılınç, 2014; Turan, Yıldırım and Aydoğdu, 2012).

In Turkey, the master-apprentice tradition was continued until 1998, and the school administrators were appointed based on 'to be a teacher' and 'individuals' merit'. The regulations related to school administrators' training and appointment were often changed since 2003, in some years it was changed three or four times. However include general requirements contained in previous regulations, the regulations dated June 2014 has brought certain conditions to appoint again in administrative position at the same school after working for four years (Resmi Gazete, 2014). According to the last regulations dated October 2015, the necessary appointment criteria as a school administrator are 'to graduate from a university', and 'to be a teacher'. To be appointed as a school principal the necessary criteria are to serve as a school principal or to serve as a vice-principal for two years. In case of to appoint as a vice-principal or head assistant the appointment is done according to written exam and when it comes to appoint as a school principal the appointment is done according to the evaluation and oral examination results. The MA and PhD degree in educational management field, rewards, and administrative experience are considered in the assessment process (Resmi Gazete, 2015). In Turkish Education System, it observed a consistent, applicable and sustainable method seeking related to the appointment of school administrators. One of

¹Assist. Prof. Dr., Ordu University, Ordu-Turkey, senolsezer.28@gmail.com

the main indicators of this situation is frequently changing appointment regulations. The purpose of this research is to reveal the school administrators' views related to the determination of school administrators based on election model. For this purpose the answers were sought following questions;

1. What are the school administrators' views on determination of the school administrators based on election model?
2. In case of election model what are the school administrators' views on the qualifications the candidates should have?
3. What are the school administrators' views on who must vote to choose the school administrators?

Purpose. The purpose of this study is to reveal school administrators' opinion related to determination of the school administrators based on election model.

Method. This research was conducted based on 'grounded theory' and the 'interpreter phenomenological pattern' which is one of the qualitative research patterns. Grounded theory focuses on understanding the individuals' behaviours and beliefs related to the topic investigated, and it provides an understanding of the relationships between concepts (Annells, 2006). Interpreter phenomenology focuses on the meaning of the phenomenon or behaviour, and tries to identify completely and explain meaning potential of the participants' experience on the investigated topic (Creswell, 2015; Denzin and Lincoln, 2005; Marshall and Rossman, 2006). The study group consists of 40 school administrators working in the Ordu, Giresun and Trabzon city centres during 2014-2015 academic year. The study group was determined based on maximum variation sampling method. The maximum variation sampling method allows identifying the important common patterns united in diversity (Patton, 2014, p. 243). A questionnaire form was used as the data collection tool. The questionnaire form was prepared by researcher based on literature.

Findings and Conclusions. The findings show that a part of administrators while having the opinion in favour of determination of school administrators based on election model, and an important part of them having also view in opposite direction due to different apprehensions. The participants who find positive the school administrators' determination based on election model state that the election model ensures the school management's democratisation, ensures the school community participation to the school management, provides the qualified administrators' appointment, reveals new approach and projects concerning to the school administration and also contributes to the school's development. The opposing views include the views such as, candidates don't be evaluated objectively, the impartiality principle doesn't be taken into consideration, local politicians intervene in the electoral process, the selections cannot be made according to democratic principles, the selected administrator exhibits ideological attitude, and labour peace is disrupted in selection process.

According to the findings, the administrators should have leadership qualities, communication skills, individuals' merits, professional seniority, and academic career in educational administration field, regulations knowledge, and competence, problem solving skills, representation skills, and administrative experience to be a candidate in election process. The necessary personal characteristics the candidate administrators should have are openness to innovation, impartiality, versatility, fairness, consistency, principled, reliability, self-confident, ethical attitude, self-sacrificing, analytical thinking skills, honesty and intelligence. It is understood from these results that the candidate administrators should have the personal characteristics which the school community will approve as well as they should be open to improvement and innovation.

The participants have the views that the teachers, students, school support staff, school administrators, student representatives, two teachers selected by teachers board, school council president should vote for candidate administrators in election process. According to participants' views the parents, district directors of education, school parents' association board, district national education branch managers, local administrators, union representatives, and inspectors should also vote in election process. School administrators have positive approach to determination of school management in a democratic and participatory approach and selection model. However, a significant portion of participants find appropriate to determine the school administrators with election model because of the different concerns. Among these concerns the lack of trust ranks first to do an election in a fair, honest and equitable manner.

As a result, the participants seem to be optimistic about the preparation of participatory, equitable and sustainable regulations on selection, training and assignment of school administrators to create a democratic school environment. These results should be considered very important in the education system. Because it is necessary take account of the fact that a society is inability to democratize without the democratization of the educational environment in school. It should be noted that democratic school management culture occurs due to a broad consensus and the establishment of participatory management approach. In this study it is aimed to reveal the school administrators views on determination the school administrators based on election model. Further researches can be conducted on the democratic school management by different study groups. The negative effects of relocation and assignment applications on the performance of school administrators can be researched.

Kaynaklar/References

- Adem, M. (1995). *Demokratik, laik, çağdaş eğitim politikası*. Ankara: Şafak.
- Ağaoğlu, E., Altinkurt, Y. Yılmaz, K. ve Karaköse, T. (2012). Okul yöneticilerinin yeterliklerine ilişkin okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin görüşleri (Kütahya İli). *Eğitim ve Bilim*, 37(164), 159-175.
- Akçadağ, T. (2014). Okul yöneticilerinin bakış açılarıyla yöneticilerin yetiştirilme, atama ve yer değiştirmeleri; sorunlar ve çözümler. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 29, 135-150.
- Aksoy, H. H. (2003). ABD’de okul yöneticilerinin istihdamında aranan nitelikler, koşullar ve ücretleri. İçinde C. Elma ve Ş. Çinkır (Eds.), *21. Yüzyıl Eğitim Yöneticisi Yetiştirme Sempozyumu* (ss. 255-273). Ankara: Ankara Üniversitesi.
- Aktepe, V. (2014). Okul yöneticilerinin seçme ve yetiştirme uygulamalarına yönelik öğretmen ve yönetici görüşleri. *Turkish Studies*, 9(2), 89-105.
- Altın, F. ve Vatanartıran, S. (2014). Türkiye’de okul yöneticisi yetiştirme, atama ve sürekli geliştirme model önerisi. *Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi*, 15(2), 17-35.
- Anells, M. (2006). Triangulation of qualitative approaches: Hermeneutical phenomenology and grounded theory. *Journal of Advanced Nursing*, 56(1), 55-61.
- Apple, M. W. & Beane, J. A. (1995). *Democratic schools*. Alexandria, VA: ASCD.
- Apple, M. W. (2004). *Neoliberalizm ve eğitim politikaları üzerine eleştirel yazılar*. Ankara: Eğitim Sen.
- Aslanargun, E. (2011). Türkiye’de okul yönetimi ve atama yönetmelikleri. *E-Journal of New World Sciences Academy*, 6(4), 2646-2659.
- Aslanargun, E. (2012). Okul müdürlerinin atanmaları sürecinde idari yargı kararları ve öne çıkan değerler. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 18(3), 347-376.
- Bäckman, E., & Trafford, B. (2007). *Democratic governance of schools*. Strasbourg: Avrupa Konseyi.
- Baker, B. D., & Cooper, B. S. (2005). Do principals with stronger academic backgrounds hire better teachers? Policy implications for improving high-poverty schools. *Educational Administration Quarterly*, 41(3), 449-479.
- Baker, C., Wuest, J., & Stern, P. N. (1992). Method slurring: The grounded theory/phenomenology example. *Journal of Advanced Nursing*, 17, 1355-1360.
- Balyer, A. ve Gündüz, Y. (2011). Değişik ülkelerde okul müdürlerinin yetiştirilmesi: Türk eğitim sistemi için bir model önerisi. *Kuramsal Eğitimbilim*, 4(2), 182-197.
- Bilge, M. (2011). Türkiye’de demokrasi kültürü: Siyaset ve toplum. *Türkiye Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 15(3), 49-60.

- Bolivar, A., & Moreno, J. M. (2006). Between transaction and transformation: The role of school principals as education leaders in Spain. *Journal of Educational Change*, 7(1-2), 19-31.
- Browne-Ferrigno, T., & Muth, R. (2008). Recruitment and retention of quality principals: Essential for successful schools. *CAPEA Education Leadership and Administration*, 20, 19-45.
- Bursaloğlu, Z. (2002). *Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış*. Ankara: Pegem A.
- Bush, T. (2007). Educational leadership and management: Theory, policy, and practice. *South African Journal of Education*, 27(3), 391-406.
- Cemaloğlu, N. (2005). Türkiye’de okul yöneticisi yetiştirme ve istihdamı: Var olan durum, gelecekteki olası gelişmeler ve sorunlar. *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 25(2), 249-274.
- Chapman, J. D. (2005). *Recruitment, retention, and development of school principals*. Brussels: The International Academy of Education.
- Clark, D., Martorell, P., & Rockoff, J. (2009). *School principals and school performance*. Washington D.C: CALDER, The Urban Institute.
- Creswell, J. W. (2003). *Research design: Qualitative, quantitative and mixed methods approaches*. London: SAGE.
- Creswell, J. W. (2015). *Nitel araştırma yöntemleri* (Çev. M. Bütün ve S. B. Demir). Ankara: Siyasal.
- Çelenk, S. (2003). Geleceğin eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesinde bir model önerisi. İçinde C. Elma ve Ş. Çınkır (Eds.), 21. *Yüzyıl Eğitim Yöneticisi Yetiştirme Sempozyumu* (ss. 65-81). Ankara: Ankara Üniversitesi.
- Çelik, V. (2003). Eğitim yöneticisi yetiştirme politikasına yön veren temel eğilimler. İçinde C. Elma ve Ş. Çınkır (Eds.), 21. *Yüzyıl Eğitim Yöneticisi Yetiştirme Sempozyumu* (ss. 3-12). Ankara: Ankara Üniversitesi.
- Çınkır, Ş. (2003). İngiltere’de okul müdürlerinin yetiştirilmesi: Okul müdürleri için ulusal mesleki standartlar programı. İçinde C. Elma ve Ş. Çınkır (Eds.), 21. *Yüzyıl Eğitim Yöneticisi Yetiştirme Sempozyumu* (ss. 293-304). Ankara: Ankara Üniversitesi.
- Darling-Hammond, L., LaPointe, M., Meyerson, D., Orr, M. T., & Cohen, C. (2007). *Preparing school leaders for a changing world: Lessons from exemplary leadership development programs*. Stanford, CA: Stanford University, Stanford Educational Leadership Institute.
- Davies, B., Ellison, L., & Bowring-Carr, C. (2005). *School leadership in the 21st century*. NY: RoutledgeFalmer.
- Degenhardt, L. M. (2006). *Reinventing a school for the 21st century: A case study of change in a Mary Ward school* (Unpublished doctoral dissertation). Australian Catholic University, Sydney. Retrieved from <http://www-library.acu.edu.au/.../adt-acuvp99.29082006/>

- Demirtaş, H. ve Özer, N. (2014). Okul müdürlerinin bakış açısıyla okul müdürlüğü. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 22(1), 1-24.
- Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (2005). *The SAGE handbook of qualitative research*. California: SAGE.
- Dündar, S. (2013). Okulun bir unsuru olarak öğrencilerin karar süreçlerine katılımı. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 13(2), 853-875.
- Dworkin, A. G., Lawrence, J. S., & Antwanette, N. H. (2003). Teacher burnout and perceptions of a democratic school environment. *International Education Journal*, 4(2), 108-120.
- Ereş, F. (2009). Okul yöneticilerinin yetiştirilmesinde mentörlük. *Kafkas Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2(3), 157-165.
- Helvacı, M. A. ve Aydoğan, İ. (2011). Etkili okul ve etkili okul müdürüne ilişkin öğretmen görüşleri. *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(2), 41-60.
- Huber, S. G., & Imants, J. (2004). The Netherlands: Diversity and choice. In, S. G. Huber, (Ed), *Preparing school leaders for the 21st century: An international comparison of development programs in 15 countries* (pp. 143-158). London: Taylor & Francis.
- Işık, H. (2003). Okul müdürlerinin yetiştirilmelerinde yeni bir model önerisi. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 24, 206-211.
- Karip, E. ve Köksal, K. (1999). Okul müdürlerinin yetiştirilmesi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 5(18), 193-204.
- Kayıkçı, K., Özdemir, İ. ve Özyıldırım, G. (2015). İlk defa ve yeniden okul müdürü görevlendirilmesi: Sözlü sınav üzerine bir değerlendirme. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 21(4), 471-498.
- Korkmaz, M. (2005). Okul yöneticilerinin yetiştirilmesi: Sorunlar- çözümler ve öneriler. *Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 25(3), 237-252.
- Lashway, L. (2003). Role of the school leader: Trends and issues. *Journal of Curriculum and Supervision*, 18(3), 240-58.
- Lunenburg, F. C. (2010) The principal and the school: What do principals do? *National Forum of Educational Administration and Supervision Journal*, 27(4), 1-13.
- Marshall, C., & Rosman, B. G. (2006). *Designing qualitative research*. California: SAGE.
- Mayring, P. (2011). *Nitel sosyal araştırmaya giriş* (Çev. A. Gümüş ve M. S. Durgun). Ankara: Bilgesu.
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis*. Thousand Oaks, CA: SAGE.
- Miller, S. (2003). Analysis of phenomenological data generated with children as research participants. *Nurse Researcher*, 10(4), 68-82.

- Milli Eğitim Bakanlığı (2010). On sekizinci Milli Eğitim Şurası kararları. http://ttkb.meb.gov.tr/meb_iys_dosyalar/2014_10/02113646_18_sura.pdf 26.12.2015 tarihinde erişildi.
- Monyatsi, P. P. (2005). Transforming schools into democratic organisations: The case of the secondary schools management development project in Botswana. *International Education Journal*, 6(3), 354-366.
- Okçu, V. (2011). Türkiye’de okul yöneticilerinin yetiştirilmesi ve atanmasına ilişkin mevcut durum, beklentiler ve öneriler. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 10(37), 244-266.
- Okutan, M. (2010). Türk Eğitim Sistemi’nde demokrasi eğitimi. *Uluslararası İnsani Bilimler Dergisi*, 7(1), 938-946.
- Özden, Y. (1996). Okullarda katımlı yönetim. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 2(3), 427-438.
- Özmen, F. ve Kömürlü, F. (2010). Eğitim örgütlerine yönetici seçme ve atamada yaşanan sorunlar ve yönetici görüşleri temelinde çözüm önerileri. *Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi*, 2(1), 25-33.
- Öztekin, A. (2000). *Siyaset bilimine giriş*. Ankara: Siyasal.
- Patton, M. Q. (2014). *Nitel araştırma ve değerlendirme yöntemleri* (Çev. Ed. M. Bütün ve S. B. Demir). Ankara: Pegem Akademi.
- Pehlivan-Aydın, İ. (2003). Amerika Birleşik Devletlerinde eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesi ve yönetici geliştirme akademisi örneği. İçinde C. Elma ve Ş. Çınkır (Eds.), *21. Yüzyıl Eğitim Yöneticisi Yetiştirme Sempozyumu* (ss. 275-292). Ankara: Ankara Üniversitesi.
- Pont, B., Nusche, D., & Moorman, H. (2008). *Improving school leadership*. Paris: OECD.
- Portin, B. S., Alejano, C. R., Knapp, M. S., & Marzolf, E. (2006). *Redefining roles, responsibilities, and authority of school leaders*. Washington: The Wallace Foundation.
- Recepoglu, E., & Kılınç, A. Ç. (2014) Türkiye’de okul yöneticilerinin seçilmesi ve yetiştirilmesi, mevcut sorunlar ve çözüm önerileri. *Turkish Studies*, 9(2), 1817-1845.
- Resmi Gazete (1973). Yayımlı Tarihi: Haziran 1973. Sayısı: 14574.
- Resmi Gazete (1998). Yayımlı Tarihi: Eylül 1998. Sayısı: 23472.
- Resmi Gazete (2014). Yayımlı Tarihi: Haziran 2014. Sayısı: 29026.
- Resmi Gazete (2015). Yayımlı Tarihi: Ekim, 2015. Sayısı: 29494.
- Salazar, P. (2007). Changing expectations of the position. In J. Phillip (Ed), *Changing role of the middle level and high school leader: Learning from the past-preparing for the future*. (pp. 5-17). Virginia: National Association of Secondary School Principals.

- Saydam, R. (1994). Öğretmenler okullara sandık istiyor. *Öğretmen Dünyası Dergisi*, 15(170), 7-12.
- Schutz, A. (2001). John Dewey's conundrum: Can democratic schools empower? *Teachers College Record*, 103(2), 267-302.
- Sezer, Ş. (2016). School administrators' opinions on frequently changing regulations related to appointments and relocation: A new model proposal. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 16(2), 335-356. doi: 10.12738/estp.2016.2.0197
- Shelton, S. (2012). *Preparing a pipeline of effective principals: A legislative approach*. Washington: The National Conference of State Legislatures.
- Şahin, A. E. (2000). İlköğretim okulu müdürlerinin yeterlikleri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 6(22), 243-260.
- Şimşek, H. (2014). Mehter yürüyüşü: Okul müdürlerinin atanması. www.turkiyekamu.com/.../ sitesinden 26.12.2015 tarihinde erişildi.
- Şişman, M., Güleş, H. ve Dönmez, A. (2010). Demokratik bir okul kültürü için yeterlilikler çerçevesi. *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 3(1), 167-182.
- Taipale, A. (2012). *International survey on educational leadership*. Helsinki: Finnish National Board of Education.
- TODAİE (1966). *Merkezi hükümet teşkilatı araştırma projesi yönetim kurulu raporu*. Ankara: Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü.
- Turan, S. ve Şişman, M. (2000). Okul yöneticileri için standartlar: Eğitim yöneticilerinin bilgi temelleri üzerine düşünceler. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 3(4), 68-87.
- Turan, S., Yıldırım, N. ve Aydoğdu, E. (2012). Okul müdürlerinin kendi görevlerine ilişkin bakış açıları. *Pegem Eğitim ve Öğretim Dergisi*, 2(3), 63-76.
- Turnbull, B. J., Riley, D. L., & MacFarlane, J. R. (2015). *Districts taking charge of the principal pipeline*. NY: The Wallace Foundation.
- Uslu, B. (2013). Eğitim yönetimi alanındaki akademisyenlerin okul yöneticilerinin yeterliklerine ilişkin görüşleri. *M.Ü. Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 37(37), 172-188.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2013). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. Ankara: Seçkin.
- Yılmaz, K. ve Yıldırım, G. (2009). Demokrasi eğitimi ve okul meclisleri projesinin uygulanmasına ilişkin öğretmen ve öğrenci görüşleri. *M.Ü. Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 29(29), 187-207.

* Bu araştırma, 7-9 Kasım 2015 tarihlerinde KKTÇ'de düzenlenen VI. Uluslararası Eğitim Forumunda sunulan bildirinin genişletilmiş halidir.