

## Okul Müdür Yardımcısı Görevlendirilmesine İlişkin Yönetici ve Öğretmen Görüşleri\*

### *The Opinions of School Administrators and Teachers about Assistant Principal Appointments*

Necdet Konan<sup>1</sup>, Salih Yılmaz<sup>2</sup>, Büşra Bozanoğlu<sup>3</sup>

#### Öz

Bu araştırmanın amacı, Türkiye’de okul müdür yardımcısı olarak görevlendirilme ölçütleri, süreci ve bunların olası sonuçlarına ilişkin okul müdürü, müdür yardımcısı ve öğretmen görüşlerini belirlemektir. Bu amacı gerçekleştirmek için araştırma, olgubilim deseninde nitel yöntemle yapılmıştır. Araştırmanın çalışma grubunu, maksimum çeşitlilikle belirlenen beş okul müdürü, beş müdür yardımcısı ve beş öğretmen olmak üzere toplam on beş katılımcı oluşturmaktadır. Araştırmanın verileri, araştırmacılar tarafından geliştirilen görüşme formu aracılığı ile elde edilmiştir. Bu görüşme formu ile müdürlerin müdür yardımcılarını seçmesine ve müdür yardımcılarının seçiminde aranması gereken özelliklere ilişkin görüşlerin ayrıntılı olarak belirlenmesi hedeflenmiştir. Araştırmada müdür yardımcısını okul müdürünün seçmesi hakkında katılımcıların büyük çoğunluğunun olumlu görüş paylaştığı belirlenmiştir. Müdür görevlendirmeleri hakkında ise katılımcıların tümü olumsuz görüş bildirmiştir. Müdür yardımcılarının en çok okula katkı sağlama, iletişim ve sosyal ilişkilerde iyi olma, birlikte uyum içinde ve takım olarak çalışabilme, yöneticilik ve liderlik becerileri gibi özelliklere sahip olması gerektiği katılımcılar tarafından ifade edilmiştir. Müdür yardımcısı atamalarının takım kurma, eşgüdüm, işbirliği ve uyumu artırma, işlerin daha rahat yürütülmesi gibi olumlu sonuçlara yol açabileceği görüşü belirlenmiştir. Bununla beraber duygusal davranma, minnet duygusunun oluşması, istekleri geri çevirmeme, işlerin bir kişiye yıkılması, dış müdahaleler gibi olumsuzlukların da ortaya çıkabileceği ileri sürülmüştür.

**Anahtar sözcükler:** Okul müdür yardımcısı, müdür yardımcısı görevlendirme, yönetici görevlendirme

#### Abstract

The purpose of the present study was to examine the opinions of school principals, assistant principals and teachers about the standards, process and possible consequences of the assistant principal appointments in Turkey. We have conducted a qualitative research by using phenomenological design. The study group includes fifteen participants (five principals, five assistant principals, and five teachers) determined by using maximum variation. Research data has been collected from a researcher-developed interview form for obtaining the opinions of participants about assistant principal appointments performed upon school principals’ request and necessary qualifications for choosing them elaborately. We have found that most of the participants have expressed positive views on appointing assistant principal upon the principals’ request. However, all participants have expressed negative views on principal appointments. Furthermore, participants have mentioned that assistant principals should contribute to the school and have mostly some qualifications such as being good at communication and social relationship; being able to work in harmony and together as a team; administrative and leadership skills. Participants’ opinions have revealed that assistant principal appointments can have positive outcomes such as becoming a team, harmony, coordination, working together, collaboration, making tasks easier etc. However, participants have asserted that these appointments can also lead to negative effects such as being emotional, indebtedness, acceptance of all request from principals, heavy workload, external interventions etc.

**Keywords:** Assistant principal, assistant principal appointments, appointing administrators

Received: 12.04.2016 / Revision received: 01.12.2016 / Second revision received: 28.01.2017 / Approved: 03.02.2017

<sup>1</sup>Doç. Dr., İnönü Üniversitesi, Malatya, necdet.konan@inonu.edu.tr, <sup>2</sup>Doktora Öğrencisi, İnönü Üniversitesi, Malatya, ylmz\_salih@hotmail.com, <sup>3</sup>Doktora Öğrencisi, İnönü Üniversitesi, Malatya, bu-bozanoğlu@hotmail.com

#### Atf için/Please cite as:

Konan, N., Yılmaz, S. ve Bozanoğlu, B. (2017). Okul müdür yardımcısı görevlendirilmesine ilişkin yönetici ve öğretmen görüşleri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 23(1), 105-134. doi: 10.14527/kuey.2017.004

## **Giriş**

Yönetici, örgütün amaçlarına ulaşması için bir ekip kurma sorumluluğu taşır. Okul açısından bakıldığında bu ekip, öğretim kadrosu ile diğer personelden oluşmakta olup ekipte nitelikli elemanlara gereksinim duyulur.. Bu konuda birinci derecede sorumluluk okul yöneticisindedir. Yöneticinin sorumluluğu sadece nitelikli eleman sağlamak değil, aynı zamanda bu personelin iş başında sürekli olarak gelişimlerini sağlamak için gereken önlemleri almak ve düzenlemeleri yapmaktır. Nitelikli bir hizmet, ancak nitelikli bir personelle olanaklıdır. Var olan personelin etkili olarak kullanımı yetmemekte, onların kendilerini geliştirmeleri ve kanıtlamaları için gereken düzenlemeler yapılmalı, olanaklar yaratılmalıdır. Bu, hem birey hem de örgüt açısından geleceğe yönelik en anlamlı yatırımdır (Aydın, 2014).

Okulu amaçları doğrultusunda yaşatma sorumluluğunu üstlenmiş olan okul müdürlerinin, bu sorumluluklarını tek başlarına gerçekleştirmeleri olanaklı görülmemektedir. Okul müdürlerinin, görev ve sorumluluklarını yerine getirmede, yönetsel eylem ve işlemlerini gerçekleştirmede en önemli desteği okul müdür yardımcılarında alması beklenmektedir. Bu yönüyle bakıldığında, müdür ve müdür yardımcılarının, okulun amaçlarını gerçekleştirme doğrultusundaki anlayış ve çabalarındaki uyumun önemli olduğu ifade edilebilir.

Okul yönetimi veya liderliği dendiği zaman çoğu insanın aklına hemen okul müdürü gelecektir. Son zamanlara kadar, müdür yardımcılarını okullarda yeterince yararlanılmayan kaynak olarak görmüş, “unutulan insan” (Glanz, 1994, s. 283) ve “heba edilmiş eğitim kaynağı” (Harvey, 1994, s. 17) olarak tarif edilmesinin yanında müdür yardımcılarını alan yazında da yeterince yer edinememiştir (Barnett, Shoho ve Oleszewski, 2012; Oleszewski, Shoho ve Barnett, 2012). Okulların akademik performans ihtiyaçları arttıkça müdür yardımcısı rollerinin geleneksel yöneticiliğin bakış açısından okulun eğitim programını geliştiren bakış açısına doğru ilerlemesi gerektiği ileri sürülebilir. Müdür yardımcıları 21. yüzyılda okulların ayrılmaz bir parçası olurken iş tanımları da gittikçe daha karmaşık hale gelmektedir. Müdür yardımcıları günlerinin büyük bir kısmını disiplin ve yönetim ile ilgili konulara ayırırken, üstlerinden ve mesleki örgütlerden eğitici liderlik sorumluluklarını üstlenmesi de beklenmektedir (Barnett, vd., 2012).

Okullarda müdürden sonra en sorumlu kişi müdür yardımcısıdır. Müdür yardımcılığı kendine özgü bir konuma sahiptir; çünkü müdür yardımcılığı tam ve kesin bir iş tanımı olmamasının yanında okulun başarısını sağlamak için pek çok görevi kapsamaktadır. Müdür yardımcısı okulların önemli bir lideri olmasına rağmen müdür yardımcılığının rolü, eğitim yönetiminde en az araştırılan ve tartışılan konulardan biridir. Ancak okulun yönetilmesinde müdür

yardımcısının konumunun önemi günden güne artmaktadır (Oleszewski vd., 2012; Weller ve Weller, 2002).

Bir asrı aşkın süredir müdür yardımcısının konumu alan yazında oldukça az dikkat çekmiştir, hatta müdür yardımcılığı sık sık önem verilmeyen ve bazen kötülünen bir rol olmuştur. Örneğin, Gorton, Schneider ve Fisher'ın (1988) *Okul Yönetimi ve Denetimi Ansiklopedisi*'nin yönetsel roller bölümünde müdür yardımcılığından hiç bahsedilmemiştir. Bunların sebebi ise müdür yardımcısının Hartzell'in (1993) ifadesiyle alan yazında "ihmal edilen bir aktör" olması, konumunun az öneme ve etkiye sahipmiş gibi görülmesidir (Marshall ve Hooley, 2006; Mertz, 2000). Okul müdürlerinin gittikçe karmaşıklaşan meslekleri, müdür yardımcılarının sürekli ve açık bir şekilde tanımlanan mesleki gelişim etkinliklerine katılımını gerekli kılmaktadır (Oliver, 2005).

Müdür yardımcıları, öncelikli olarak okul müdürlerinin liderliği üzerine yoğunlaşan liderlik alan yazını tarafından büyük oranda göz ardı edilmesine rağmen, yönetimin ve liderliğin getirdiği sorumlulukları karşılamada okul müdürlerine yardım ettiği kadar, yönetimde kilit bir destek konumuna sahiptir (Petrides, James ve Karaglanı, 2014). Müdür yardımcılarının nadiren incelenen deneyimleri ve nasıl eğitim liderleri olmaya hazırlandıkları araştırmaya değerdir. Müdür yardımcılarını dinleyerek liderliğe giden yolda hangi yönlerin yararlı olduğu, tekrar bağlamsallaştırılması ve değiştirilmesi gerektiğine de karar verilebilir (Tooms, Barnett ve Shoho, 2012).

Yirmi birinci yüzyılda çok yönlü gelişme ve yenilikler diğer örgütler gibi eğitim kurumlarını da değişime ve gelişime zorlamaktadır. Bu sürece ayak uydurabilmek bir şeyin dikte ile öğretilmesi, emredilmesi ya da yüzeysel uygulamalarla mümkün değildir. Yirmi birinci yüzyıl artık bireyin kendini sürekli yenilediği, insan kaynağının geliştirildiği, insana değer verilen ve bireyin yaratıcılığını gösterebileceği fırsatların sunulduğu bir örgüt yapısını tercih etmektedir. Okulların da amaçlarına ulaşabilmesi için okuldaki tüm paydaşların hep birlikte hareket etmesi, kararlara katılması, herkesin özgürce kendi düşüncesini söyleyebilmesi, uygulamaları ve alınan kararları benimsemesi önemlidir (Recepoğlu ve Kılınç, 2014). Genel olarak bakıldığında okul yöneticileri bir okulun etkililiği konusunda oldukça önemli bir konuma sahiptir. Etkili bir okul yöneticisinin kurumu amaçları doğrultusunda başarılı bir şekilde yönetmesi, kurum paydaşlarını ortak hedef doğrultusunda harekete geçirmesi beklenir. Bu nedenle okul yöneticilerinin atanması ve yetiştirilmesinin eğitim sistemlerinin niteliğinin geliştirilmesinde önemli bir etken olarak görülebilir. Eğitim kurumlarında liderlik görevini uygun bir şekilde yerine getirebilecek adayların seçilmesi, hem kurumsal hem de ulusal anlamda eğitime ilişkin belirlenmiş amaçların gerçekleştirilmesini kolaylaştırarak eğitimsel ve kurumsal gelişimin sürdürülmesini sağlayabilir (Boydak-Özan, Gavcar, Saçaklı ve Şahin, 2014; Süngü, 2012).

Eğitim kurumlarına yönetici seçimi ile ilgili 2003 yılından 2010 yılına kadar yaklaşık 30 adet yönetmelik ve genelge çıkarılmış (Özmen ve Kömürlü, 2010, s. 27); bu yönetmelikleri 28 Şubat-4 Ağustos tarihlerinde 28573 ve 28728 sayılı Millî Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumu Yöneticileri Atama ve Yer Değiştirme Yönetmeliği takip etmiştir. Daha sonra 10 Haziran 2014 tarihinde 29026 sayılı Millî Eğitim Bakanlığına Bağlı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Görevlendirilmelerine İlişkin Yönetmelik çıkarılmıştır (MEB, 2014). Buradan anlaşılacağı üzere, bu yönetmelikle birlikte eğitim kurumlarına yönetici seçimi görevlendirmeler yoluyla yapılmaya başlanmıştır. 10 Haziran 2014 tarihinde yayınlanan yönetici görevlendirme yönetmeliğiyle birlikte okul müdürleri mülakatla görevlendirilirken müdür yardımcıları da okul müdürünün inhası, il milli eğitim müdürlüğünün teklifi ve valinin onayı ile görevlendirilmeye başlamıştır. Yönetmelik ile yasal dayanağı belirtilen bu düzenleme, birçok yönüyle tartışma yaratmıştır. 14 Temmuz 2015 tarihinde ise müdür ve müdür yardımcısı görevlendirmeleri Anayasa Mahkemesi (AYM) tarafından iptal edilmiştir. 10 Haziran 2014 tarihli düzenlemeden en çok etkilenenler arasında bulunanların görüşlerinin belirlenmesinin, uygulamaya ilişkin karar vericilerin ve tarafların daha nesnel değerlendirmeler yapmasını olanaklı kılacağı öngörülerek bu çalışma gerçekleştirilmiştir.

İlgili alan yazın incelendiğinde, Türkiye’de eğitim kurumu yöneticilerinin yetiştirilmesi, seçilmesi ve atanması ilgili araştırmaların genel olarak okul yöneticilerini ele aldığı veya özellikle okul müdürleri üzerine olduğu görülmüştür (Aktepe, 2014; Altın ve Vatanartıran, 2014; Baloğlu, 2014; Boydak-Özan vd., 2014; Cemaloğlu, 2005; Cihan, Özbek, Özenir ve Kolçak, 2013; Karip ve Köksal, 1999; Kayıkçı, Özdemir ve Özyıldırım, 2015; Okçu, 2011; Özmen ve Kömürlü 2010; Receptoğlu ve Kılınç, 2014; Süngü, 2012; Şimşek, 2004; Taş ve Önder 2010; Yolcu ve Kavalcılar, 2005). Müdürlerin görev yaptığı okulların amaçlarını gerçekleştirmede en büyük destekçileri olan müdür yardımcılarının özellikle seçilmesi, atanması ve görevlendirilmesi üzerine yapılan araştırmaya rastlanmamıştır. Dolayısıyla bu çalışma, alan yazındaki bu eksikliği giderme ve bu suretle alan yazına katkı sağlama potansiyeli taşımaktadır. Ayrıca çalışmada, karar vericilerin, uygulamaya ilişkin düzenlemeden en çok etkilenenlerin (müdür, müdür yardımcıları ve öğretmenler) görüşlerini öğrenmelerine olanak sağlayacağı umulmaktadır. Bu geribildirim, düzenlemenin güçlü ve onaylanan yönleri ile onaylanmayan, eksik, hatalı veya yanlış bulunan yönleri hakkında edinilecek bilgiler ışığında yasal düzenleme veya uygulamaların geliştirilmesine katkı sağlaması beklenmektedir.

Bu araştırmanın temel amacı, 10 Haziran 2014 tarihli Millî Eğitim Bakanlığına Bağlı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Görevlendirilmelerine İlişkin Yönetmeliğin müdür başyardımcılığı veya müdür yardımcılığına görevlendirmeye ilişkin düzenlemelerini okul müdürü, müdür yardımcısı ve

öğretmenlerin nasıl değerlendirdiklerini belirlemektir. Bu doğrultuda şu sorulara yanıt aranmıştır:

1. Müdür, müdür yardımcısı ve öğretmenlerin, MEB Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Görevlendirilmesine İlişkin Yönetmelikle uygulanan yönetici görevlendirmelerinin *gerekliliği* ile ilgili görüşleri nelerdir?

2. Müdür, müdür yardımcısı ve öğretmenlerin, MEB Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Görevlendirilmesine İlişkin Yönetmelikle uygulanan müdür yardımcısı görevlendirme *süreci* ile ilgili görüşleri nelerdir?

3. Müdür, müdür yardımcısı ve öğretmenlerin, MEB Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Görevlendirilmesine İlişkin Yönetmelikle uygulanan müdür yardımcısı görevlendirmelerinin *olası sonuçları* ile ilgili görüşleri nelerdir?

## Yöntem

### *Araştırmanın Modeli*

Bu çalışmada nitel araştırma modellerinden olgubilim deseni kullanılmıştır. Denzin ve Lincoln'a (2011) göre nitel araştırma, dünyadaki gözlemcinin yerini tespit eden konumlandırılmış bir aktivitedir. Nitel araştırma, dünyayı görünür hale getiren bir dizi yorumlayıcı, materyal uygulamalarından oluşur. Bu uygulamalar dünyayı dönüştürür. Bu uygulamalar dünyayı; alan notları, mülakatlar, konuşmalar, fotoğraflar, kayıtlar ve kendinize yazdığımız notları içeren bir temsiller serisine dönüştürür. Bu düzeyde, nitel araştırmanın dünyaya dair yorumlayıcı ve doğal bir yaklaşımı vardır. Bu, nitel araştırmacıların kendi doğal ortamlarındaki şeyleri insanların olaylara verdiği anlamlar açısından anlamlandırmaya çalışması veya yorumlaması anlamına gelir (Akt. Creswell, 2013, s. 43-44). Olgubilim deseninde amaç, bireylerin bir olguya ilişkin yaşantılarını, algılarını ve bunlara yüklediği anlamları ortaya çıkarmaktır. Olgubilim araştırmaları nitel araştırmanın doğasına uygun olarak kesin ve genellenebilir sonuçlar ortaya koymayabilir. Ancak bir olguyu daha iyi tanımamıza ve anlamamıza yardımcı olacak sonuçlar sağlayacak örnekler, açıklamalar ve yaşantılar ortaya koyabilir. Bu yönüyle hem alan yazına hem de uygulamaya önemli katkılar getirebilir (Yıldırım ve Şimşek, 2011).

### *Çalışma Grubu*

Araştırmanın çalışma grubu, amaçlı örnekleme yöntemi ve maksimum çeşitlilik ile belirlenmiştir. Amaçlı örnekleme, bir araştırmacı derinlemesine inceleme için belirli örnek olay türleri belirlemek istediğinde gerçekleşir. Amaç, türlere dair daha derin bir anlayış kazanmaktır (Neuman, 2013, s. 324). Araştırmanın çalışma grubunu araştırmaya gönüllü olarak katılan Şanlıurfa'nın Siverek ilçesinde 2014-2015 eğitim ve öğretim yılının ikinci döneminde görev yapan farklı sendikalardan beş (5) okul müdürü, beş (5) müdür yardımcısı ve beş (5) öğretmen olmak üzere toplam on beş (15) katılımcı oluşturmuştur. Maksimum çeşitlilik ile objektifliği sağlama amacıyla görev unvanı ve

sendikadan farklı olarak ayrıca görev yeri, öğrenim düzeyi, öğretmenlik kıdemi ve yöneticilik kıdemi farklı katılımcılar araştırmaya dâhil edilmiştir. Araştırmaya katılanların demografik özelliklerine ilişkin bilgiler Tablo 1’de gösterilmektedir.

Tablo 1

*Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Bilgiler*

Katılımcı	Görevi	Görev yeri	Öğrenim Düzeyi	Kıdem	Yönetici Kıdemi
M1	Müdür	Ortaokul	Y. Lisans	11 üzeri	8-16
M2	Müdür	İlkokul	Lisans	11 üzeri	8-16
M3	Müdür	Lise	Lisans	11 üzeri	1-7
M4	Müdür	Ortaokul	Lisans	11 üzeri	8-16
M5	Müdür	Ortaokul	Lisans	11 üzeri	1-7
MY1	M. Yard.	Ortaokul	Lisans	1-10	1-7
MY2	M. Yard.	Ortaokul	Y. Lisans	1-10	1-7
MY3	M. Yard.	Ortaokul	Y. Lisans	1-10	1-7
MY4	M. Yard.	İlkokul	Lisans	11 üzeri	1-7
MY5	M. Yard.	Lise	Lisans	11 üzeri	8-16
Ö1	Öğret.	Ortaokul	Lisans	1-10	-
Ö2	Öğret.	İlkokul	Lisans	11 üzeri	-
Ö3	Öğret.	İlkokul	Lisans	11 üzeri	-
Ö4	Öğret.	Lise	Lisans	1-10	-
Ö5	Öğret.	Ortaokul	Lisans	11 üzeri	-

Tablo 1’e bakıldığında araştırmaya 5 müdür, 5 müdür yardımcısı ve 5 öğretmen olmak üzere 15 kişinin katıldığı; bunlardan 4’ü ilkökul, 8’i ortaokul ve 3’ünün de lisede görev yaptığı görülmektedir. Katılımcıların 12’si lisans ve 3’ü ise yüksek lisans mezunudur. Ayrıca katılımcıların 5’i 1-10 yıl arası, 10’u 11 yıl üzeri kıdeme; müdür ve müdür yardımcılarının ise 6’sı 1-7 yıl arası ve 4’ü 8-16 yıl arası yöneticilik kıdemine sahiptir.

**Veri Toplama Aracı**

Araştırmanın verileri, Milli Eğitim Bakanlığına Bağlı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Görevlendirilmesine İlişkin Yönetmelik hakkında müdür, müdür yardımcısı ve öğretmen görüşlerini belirlemek için geliştirilen *Yarı Yapılandırılmış Görüşme Formu* aracılığıyla toplanmıştır. Görüşme formu oluşturulduktan sonra güvenilirlik ve geçerlik için Eğitim Yönetimi ve Denetimi alanında öğretim üyesi olan iki uzman görüşü alınarak ve pilot uygulama yapılarak forma son hali verilmiştir. Veri toplama aracı ile katılımcıların demografik bilgileri, yönetici görevlendirme, müdür ve müdür yardımcısı veya müdür başyardımcısı görevlendirme hakkında katılımcı görüşleri toplanmıştır. Veri toplama aracında bulunan soruların belirlenmesinde 10 Haziran 2014 tarih ve 29026 sayılı Millî Eğitim Bakanlığına Bağlı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Görevlendirilmelerine İlişkin Yönetmelik maddeleri esas alınmıştır.

Görüşme formunda öğretmenlik kıdemi, yöneticilik kıdemi, öğrenim düzeyi demografik değişkenlerinin yanı sıra 3 tema altında 8 soru sorulmuştur.

*Görevlendirme Süreci* teması altında katılımcılara ‘Yönetici görevlendirilmesine ilişkin yeni yönetmeliği inceleyebildiniz mi? Yeni uygulanan yönetici görevlendirme yönetmeliği ile ilgili genel olarak ne düşünüyorsunuz?’ ve ‘Yeni uygulanan yönetici görevlendirme yönetmeliğinde bulunan müdür başyardımcısı veya müdür yardımcısı görevlendirme ile ilgili maddeler hakkında genel olarak ne düşünüyorsunuz?’ soruları sorulmuştur. *Görevlendirme Ölçütleri* teması altında ‘Müdür görevlendirmesi yapılan eğitim kurumlarına müdür başyardımcısı ve müdür yardımcısı görevlendirmeleri yeni görevlendirilen müdürün inhası, il milli eğitim müdürünün teklifi ve valinin onayı ile yapılmasının sizce olumlu ve olumsuz yanları nelerdir?’, ‘Müdür başyardımcısı veya müdür yardımcılarının sınavla veya atama-görevlendirme yoluyla göreve gelmesi hakkında görüşleriniz nelerdir? Sizce hangisi daha uygundur? (A. Sadece sınavla (yazılı); B. Sınav ve mülakat; C. Sadece mülakat; D. Atama-Görevlendirme E. Diğer)’ ve ‘Yeni yönetmeliğe göre müdür başyardımcısı veya müdür yardımcısı görevlendirirken neleri göz önünde bulunduruyorsunuz veya okul müdürleri neleri göz önünde bulundurmalıdır? Görevlendirmede neler belirleyici oldu?’ soruları katılımcılara yöneltilmiştir. Son olarak *Olası Sonuçlar* teması altında ‘Yeni yönetici görevlendirme yönetmeliğine göre görevlendirilecek bir okul müdürünün müdür yardımcılarını kendinin belirleyecek olmasını nasıl değerlendiriyorsunuz? Olası sonuçları (olumlu / olumsuz) nelerdir? Önerileriniz nelerdir?’, ‘Okul müdür yardımcılarının görevlendirmesi sürecinde hangi etmenlerin etkili olduğunu/olabileceğini düşünüyorsunuz? Bunlar neler olabilir?’ ve ‘Müdür yardımcılarının yeniden görevlendirilmek için buldukları görev süresince neler yapmaları gerektiğini/yapabileceklerini öngörüyorsunuz?’ soruları sorulmuştur.

#### ***Verilerin Toplanması ve Analizi***

Araştırmanın verileri araştırmacı tarafından çalışma grubu ile yüz yüze görüşülerek ve görüşme formundaki sorular yönetilerek elde edilmiştir. Araştırmada ses kaydına izin veren katılımcılar ile yapılan görüşmeler kayıt edilmiş; ses kaydına izin vermeyen katılımcıların görüşleri ise not tutularak alınmıştır. Ayrıca yüz yüze görüşmelerden önce araştırmanın amacı, içeriği ve gizlilik hususunda katılımcıların kodlanacağı ile ilgili bilgiler verilerek katılımcıların soruları içten cevaplaması sağlanmaya çalışılmıştır. Ayrıca araştırmada farklı görüşlere ulaşmak amacıyla farklı sendikalardan müdür, müdür yardımcısı ve öğretmen ile görüşülmüştür. Görüşmeler yarım saat ile bir saat arasında sürmüştür. İlgili konu için tekrar zaman ayırabileceğini ifade eden 9 katılımcı ile görüşlerinin teyidini sağlama amacıyla ikinci bir görüşme yapılmıştır.

Araştırma sonunda ulaşılan katılımcı görüşleri doğrudan Microsoft Word ile yazıya dökülmüş ve toplam 28 sayfa metin elde edilmiştir. Görüşmeler bire bir yazıya dökülürken katılımcılar kodlanmıştır. Katılımcıların kodlanması, müdürler için M1, M2, M3, M4, M5; müdür yardımcılarını için MY1, MY2, MY3,

MY4, MY5 ve öğretmenler için Ö1, Ö2, Ö3, Ö4, Ö5 şeklinde olmuştur. Ayrıca katılımcıların olumlu, olumsuz görüş ve bazı özellikler ile ilgili görüşlerin gruplandırılmasında ve frekanslarının hesaplanmasında Nvivo 10 nitel veri analiz programından yararlanılmıştır.

Araştırmada elde edilen verilerin analizinde, büyük oranda betimsel analiz ve bazı bölümlerde içerik analizi yaklaşımından yararlanılmıştır. Betimsel analiz yaklaşımına göre elde edilen veriler, daha önceden belirlenen temalara göre özetlenir ve yorumlanır. Veriler araştırma sorularının ortaya çıkardığı temalara göre düzenlenebileceği gibi, görüşme ve gözlem süreçlerinde kullanılan sorular ya da boyutlar dikkate alınarak da sunulabilir. Betimsel analizde, görüşülen ya da gözlenen bireylerin görüşlerini çarpıcı bir biçimde yansıtmak amacıyla doğrudan alıntılara sık sık verilir. Bu tür analizde amaç, elde edilen bulguları düzenlenmiş ve yorumlanmış bir biçimde okuyucuya sunmaktır. (Yıldırım ve Şimşek, 2011, s. 224). Bu araştırmada betimsel analiz açısından; önceden belirlenen üç tema altında görüşme formunda yer alan sorular ve alınan cevaplar sırasıyla sunulmuş, olumlu/olumsuz görüş ve cevaplarda frekanslar sayılmış, düzenlenen veriler tanımlanıp gerekli yerlerde doğrudan alıntılarla desteklenmiştir. İçerik analizi açısından ise; Tablo 5'te sunulan "Müdür Yardımcısı Görevlendirmelerinde Göz Önünde Bulundurulmuş / Bulundurulması Gereken Özellikler" ve Tablo 7'de sunulan "Müdür Yardımcılarının Yeniden Görevlendirilmek İçin Neler Yapabileceğine veya Yapması Gerektiğine İlişkin Görüşler" hakkında oluşan görüşlerden birbiriyle ilgili olanlar gruplandırılarak frekansları sayılmıştır. Daha sonra tanımlanan bulguların açıklanması, anlamlandırılması çalışması yapılmış ve raporlaştırma işlemi gerçekleştirilmiştir.

#### ***Geçerlilik ve Güvenirlilik***

Guba ve Lincoln (1982), nitel araştırmalarda geçerlilik-güvenirlikten ziyade inandırıcılık olması gerektiğine dikkat çekmiş ve bunun için inanılabilirlik, güvenilirlik, onaylanabilirlik ve aktarılabirlik şeklinde dört kriter belirlemiştir (Akt: Başkale, 2016, s. 23). Yöntem bölümünde bahsedildiği gibi, *inanılabilirlik* için yüz yüze görüşmelerden önce araştırmanın amacı, içeriği ve gizlilik hususunda katılımcılar bilgilendirilerek soruların içten ve samimi bir şekilde cevaplanması hedeflenmiştir. Daha sonra katılımcılar ile uzun süreli etkileşimde bulunularak birden fazla görüşme gerçekleştirilmiştir. Bu durum verilerin, doğruluğunu arttırarak, görüşlerin belirli bir zamana göre değişmediği görülmüştür. Görüşmeler sonunda elde edilen verilere yönelik doğrulayıcı sorular yöneltilerek katılımcı teyidi sağlanmıştır. *Güvenilebilirlik* açısından literatür ve doküman incelemeleri yapılmasının yanında katılımcı çeşitliliği sağlanarak yönetmelikten en çok etkilenen müdür, müdür yardımcısı ve öğretmenlerle yüz yüze görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Diğer bir ifadeyle veri kaynaklı üçgenleme türü kullanılmıştır. Daha sonra katılımcılar kodlanarak görüşmeler ses kayıt cihazı ile kaydedilmiş ve hiçbir değişiklik yapılmadan



yazıya aktarılmıştır. *Onaylanabilirlik* açısından görüşmede kullanılmak üzere hazırlanan açık uçlu sorulardan oluşan görüşme formu, iki uzman tarafından incelenmiş ve pilot uygulama sonrasında son hali verilmiştir. Ayrıca katılımcıların görüşmelerde kullandığı cümleler doğrudan alıntılarla betimlenmiştir. Araştırmanın *aktarılabirliği* için çalışma ortamı katılımcıların uygun gördüğü yer ve zamanlarda yapılmıştır. Katılımcılar amaca uygun ve maksimum çeşitlilikle belirlenmiş, görev türü, sendika, görev yeri, öğrenim düzeyi, öğretmenlik kıdemi ve yöneticilik kıdemi gibi katılımcı değişkenleri olabildiğince farklı tutulmuştur.

### Bulgular

Bu bölümde araştırmanın amacını gerçekleştirmek için, araştırmaya katılanlardan görüşmeler yoluyla toplanan verilerin analizi sonucunda elde edilen bulgular ve bu bulgulara ilişkin yorumlara yer verilmiştir.

#### *Yönetici Görevlendirme Süreci Temasına İlişkin Bulgular*

Görevlendirme süreci teması altında müdür, müdür yardımcısı ve öğretmenlere birinci olarak “*Yönetici görevlendirilmesine ilişkin yönetmeliği inceleyebildiniz mi? Uygulanan yönetici görevlendirme yönetmeliği ile ilgili genel olarak ne düşünüyorsunuz?*” sorusu sorulmuştur. Görüşmede bu soru ile özellikle müdür yardımcısı görevlendirmelerini yapacak olan müdürlerin görevlendirmeleri hakkında katılımcı görüşleri alınmıştır. Müdür görevlendirmeleri hakkında olumlu ve olumsuz olarak oluşan genel görüşler Tablo 2’de sunulmuştur.

Tablo 2

#### *Müdür Görevlendirmeleri Hakkında Oluşan Genel Görüşler*

Görüş	Müdür	(f)	Müdür Yard.	(f)	Öğretmen	(f)	Toplam Frekans
Olumlu	-	-	-	-	-	-	-
Olumsuz	M1, M2, M3, M4, M5	5	MY1, MY2, MY3, MY4, MY5	5	Ö1, Ö2, Ö3, Ö4, Ö5	5	15

Tabloda 2’de görüldüğü gibi araştırmaya katılan müdür, müdür yardımcısı ve öğretmenlerin tümü (15/15) yönetmelikte bulunan müdür görevlendirmeleri hakkında olumsuz görüşe sahiptir. Dolayısıyla katılımcıların görev, görev yeri, öğrenim düzeyi, kıdem ve yöneticilik kıdemi gibi demografik değişkenlerinin (Tablo 1) müdür görevlendirmelerini değerlendirmede herhangi bir etkiye sahip olmadığı söylenebilir. Bu soruyla ilgili olarak verilen cevapları daha detaylı görmek amacıyla müdürlerden başlamak üzere müdür yardımcısı ve öğretmen görüşlerinden bazıları aşağıda paylaşılmıştır:

**M2:** “Ben müdür görevlendirmelerinde ülkemizde mülakat noktasında aslında sıkıntılı olduğunu görüyorum. Objektif kriterlere göre mülakatı yapanlar ve mülakatın içeriği ile ilgili sıkıntılı bir durum söz konusu bana göre. Mülakat objektif kriterlere göre yapılırsa artı bir sınav ile birlikte olursa bence atama noktasında daha hakkaniyetli, daha adil olacağını; bu toplumun vicdanında da kabul görecektir diye düşünüyorum. Sadece sınav esaslı sıkıntılı, sadece mülakat esaslı da sıkıntılı, ikisinin bir arada olması bence daha uygun olabilir. Okul aile birliği, öğrenci ve öğretmen değerlendirilmeleri ile ilgili olarak, bu değerlendirme önemli gerçekten, yani okul aile birliği, öğretmen, öğrenci fikirlerinin alınması önemli. Tabii maalesef bu noktada çok objektif yaklaşımın olduğunu düşünmüyorum. ...çoğunlukla öğretmen, okul aile birliğinin müdürlere tam puan verdiklerini görüyoruz. Yani bu okul müdürlerinin çok başarılı olduğuna, tam manada başarılı olduğu anlamına gelmiyor. Mutlaka başarılı olup tam puan alanlar olmakla beraber daha düşük puan alması gereken okul müdürlerinin de tam puan aldıklarını görüyoruz. ...Mülakatlar açısından da bu süreçte iletişim uzmanlarının da değerlendirmede bulunması gerekmektedir.”

Yukarıdaki açıklamalarda görüldüğü gibi araştırmaya katılan M2 kodlu müdür, müdür görevlendirmelerinde sadece yazılı sınav veya sadece mülakat olmaması gerektiğini; bunların beraber yapılabileceğini ve objektif bir süreç izlenmesini dile getirmiştir.

Bu konuyla ilgili müdür yardımcısı görüşlerinden bazıları ise aşağıda verilmiştir:

**MY1:** “Doğrusu müdürlerin belirli kriterler dâhilinde mülakat sonucu görevlendirilmeleri normal koşullarda uygun bir durum ancak Türkiye'nin kimi gerçeklerini dikkate aldığımızda özellikle müdür mülakatlarında yaşanacak olası kayırma bu duruma ne yazık ki gölge düşürmektedir. ...Şimdi süreyle ilgili, gelen idarecilerin müdür, müdür yardımcısı ve müdür başyardımcısının 4 yıllık bir süreyle sınırlandırılması bence olumlu bir gelişme. Aksi halde bir kere müdür veya müdür yardımcısı olan insanlar görevlerinin sonuna kadar emekli olana kadar o koltuğa neredeyse yapıyorlar. Belirli bir süre sonra bu da okullarda hantal bir yapı oluşmasını neden oluyordu. Türkiye'nin gerçekleri dikkate alındığında müdürlerin mutlak suretle bir sınava tabi tutulması gerektiğini düşünüyorum. ... Ama mülakat olacaksa bile bunu çok şeffaf bir şekilde belirli kriterler dâhilinde ve bu anlamda yargı yolunda çok hızlı bir şekilde işleyebileceği, yargı yolunun açık olduğu bir mülakat olması gerekiyor.”

**MY4:** “İncelediğim kadarıyla uygulamanın Türkiye'nin şartlarına uygun olmadığını düşünüyorum. Bunun temel sebebi de Türkiye'de hakkaniyete yönelik gerek öğretmen camiası gerek diğer memur çevresinde genel yeterlilik durumu olmaması. Daha çok farklı siyasi ideolojilere yönelik bağlılıkların olması ve bunun yönetici atama taslağıyla beraber işlerliğinde sıkıntılar olabileceğini düşünüyorum. Bu süreç nasıl olmalı? Oran olarak söylersek; sınav mutlaka belirleyici bir orana sahip olmalıdır, bu en az %70'lere ulaşmalıdır. %30'luk kısmı da işte mülakat sonucunda kişinin yönetici, idareci statüsünde olup olmadığının mülakatla tespit edilmesi, hizmet süresinin dikkate alınması, hizmet süresi boyunca yaptığı çalışmalar ve verdiği emeğin karşılığı da değerlendirilmelidir.”

Yukarıda verilen müdür görevlendirmeleri ile ilgili müdür yardımcısı görüşlerinde 4 yıllık süreyle görevlendirmenin olumlu olduğu ifade edilmiş, mülakatın objektif olursa olumlu olabileceği ancak Türkiye'de bunun gerçekleşmesinin zor olduğu belirtilmiş, ayrıca müdür görevlendirmelerinde idarecilik, hizmet süresi ve yapılan çalışmalar gibi unsurların da değerlendirmelerde dikkate alınması gerektiği dile getirilmiştir.

Bu soruya ilişkin araştırmaya katılan öğretmen görüşlerinden bazıları ise şöyledir:

**Ö1:** "...Okul müdürünü öğretmenlerin, okul aile birliği başkanının değerlendirmesi bunlar gayet olumlu, aslında olması gereken de bir şey fakat bunların puanlaması çok fazla etki etmiyor. ...Dolayısıyla burada belirleyici olan öğretmenler ve veli temsilcisi değil de milli eğitim müdürlüğü olmuş oluyor. Bunu da doğru bulmuyorum. Müdür atamaları bence şu şekilde olmalı, bir sınav yapılmalı, bu sınavdan bir puan sınırlaması koyulmalı ve bu puan sınırlamasını geçen herkes daha sonrasında sözlü mülakata alınmalı; bu sözlü mülakattan sonra atama yapılmalıdır. Atama yapıldıktan sonra müdürün o okuldaki performansı göz önüne alınmalı, müdür o okula gittikten sonra okuldaki başarı, okuldaki düzen, temizlik gibi vb. hem teknolojik olarak, alt yapı olarak ve hem başarı düzeyi olarak artıp artmadığına bakılmalıdır. Eğer ki o okulda bunlar artmışsa o müdürün o okulda veya başka bir okulda görevine devam etmesi sağlanmalıdır. Eğer müdür gittiği okulda başarı düşmüşse, okulun ihtiyaçları giderilememiş, okulda yetersizlikler artmışsa bu, o müdürün başarısız olduğunu gösterir. Bu durumda da o müdürün bir daha görevlendirilmemesi gerekir."

**Ö2:** "Görevlendirme yönetmeliğini inceledim. Genelde olumsuz kanaatlere sahibim. Gerekçelendireceğim tabii ki. Türkiye'de eğitim alanında faaliyet gösteren tüm okullar geçmiş yıllardan gelen bir takım sıkıntılar hala Milli Eğitim Bakanlığında mevcut. Birçok yönetmeliğimizin eski olması ve okul kurumlarımızın yönetilmesinde kalifiye elemanı yetiştirememme sıkıntısı var. Bundan dolayı yönetmeliğimizin bu anlamda okul idarecilerinin ve okul eğitim-öğretim kurumlarının nasıl idare edileceği ile alakalı büyük sıkıntılar çıkacağı kanaatindeyim. Şöyle ki uygulanan yönetici görevlendirme yönetmeliği objektif olduğu kanaatinde değilim. Yani sınav tabii ki bir kriterdir. Ama nihai bir kriter olduğunu düşünmüyorum. Sonuçta 4 yıllık eğitim fakültelerinde öğretmen olarak yetiştirilmiş olan öğretmen arkadaşların sınavla bir kamu okulunda bir kamu binasının nasıl idare edileceği ile alakalı etkili, yetkili bir birikime sahip olabileceklerini düşünmüyorum. Bu zaman içerisinde belki alınması gereken bir formasyon olarak düşünüyorum."

Müdür görevlendirmeleriyle ilgili öğretmen görüşlerine bakıldığında ise müdür ve müdür yardımcılarıyla aynı şekilde olumsuz görüşlerin hâkim olduğu görülmektedir. Bununla birlikte öğretmenler, sınavın, öğretmenlerin, velilerin değerlendirmede daha fazla etki sahibi olması gerektiğini; yönetmeliklerin eski olduğunu ve yönetici yetiştirmede sıkıntılar olduğunu; değerlendirme ölçütlerinin ve usulünün yeterli olmadığını belirtmişlerdir. Bunu önlemek için ise yazılı sınavın önemli bir ölçüt olabileceği ve müdürün okula başladıktan sonra neler yaptığı, okula nasıl katkı sağladığının kontrol edilmesi gerektiği ifade edilmiştir. Farklı bir öneri getiren Ö2 kodlu öğretmen ise yöneticiliğin formasyon olarak alınması ve yöneticilerin bu formasyon ile yetiştirilmesi gerektiğini belirtmiştir. Müdür görevlendirilmesine ilişkin müdür, müdür yardımcısı ve öğretmen görüşleri genel olarak değerlendirildiğinde bu görevlendirilmenin olumsuz olarak görüldüğü ve eleştirildiği ifade edilebilir.

Görevlendirme süreci teması altında müdür, müdür yardımcısı ve öğretmenlere ikinci olarak "Uygulanan yönetici görevlendirme yönetmeliğinde bulunan müdür başyardımcısı veya müdür yardımcısı görevlendirme ile ilgili maddeler hakkında genel olarak ne düşünüyorsunuz?" sorusu sorulmuştur. Bu soruya verilen cevaplar doğrultusunda olumlu ve olumsuz açıdan oluşan genel görüş Tablo 3'te verilmiştir.

Tablo 3  
Müdür Yardımcısı Görevlendirme Hakkında Oluşan Genel Görüşler

Görüş	Müdür	(f)	Müdür Yardımcısı	(f)	Öğretmen	(f)	Toplam Frekans
Olumlu	M1, M2, M3, M4, M5	5	MY1, MY2, MY3, MY4	4	Ö1, Ö2, Ö5	3	12
Olumsuz	-	-	MY5	1	Ö3, Ö4	2	3

Tablo 3'te görüldüğü gibi araştırmaya katılanların büyük çoğunluğu (12/15) müdür yardımcısı görevlendirmelerini olumlu bulmaktadır. Detaylı olarak bakacak olursak, müdürlerin tümü (5/5), müdür yardımcılarının dördü (4/5) ve öğretmenlerin üçü (3/5) yönetmelikte bulunan müdür yardımcısı görevlendirmeleri hakkında olumlu görüşe sahiptir. Katılımcıların sadece üçü (3/12) olumsuz görüş belirtmiştir. Elde edilen bu görüşler demografik veriler (Tablo 1) açısından dikkatle ele alındığında; müdür yardımcısı görevlendirmeleri hakkında müdür görüşleri demografik değişkenler açısından farklılık göstermediği söylenebilir, çünkü tümü olumlu görüş belirtmiştir. Müdür yardımcısı görevlendirme hakkında müdür yardımcısı görüşleri ise MY5 kodlu katılımcı olumsuz görüş paylaşarak farklılık göstermiştir. Bu katılımcının diğer müdür yardımcılarında ayrılan yönleri ise lisede çalışması ve diğerlerinden daha çok yöneticilik kıdemi bulunmasıdır. Bunun dışında öğrenim düzeyi ve öğretmenlik kıdemi açısından müdür yardımcısı görüşleri farklılık göstermemektedir. Son olarak ise müdür yardımcısı görevlendirme hakkında öğretmen görüşleri ve demografik değişkenler detaylı olarak incelendiğinde öğretmenlerin tümünün aynı öğrenim düzeyine sahip olduğu; ortaokulda görev yapan Ö1 ve Ö5 kodlu katılımcıların olumlu görüşe sahip olduğu; lisede ve ilkokulda çalışan öğretmen kıdemlerinin olumlu/olumsuz görüşler üzerinde etkisi olmadığı yorumu yapılabilir.

Bu soruyla ilgili olarak verilen cevapları daha detaylı görmek amacıyla müdürlerden başlamak üzere, müdür yardımcısı ve öğretmen görüşlerinden bazıları aşağıda paylaşılmıştır:

**M2:** "Müdür atamalarını bir kenara bırakırsak, uygun şekilde herkesin, toplumun kabul edebileceği, uygun göreceği şekilde bir müdür ataması yapıldıktan sonra ki bu yönetmelikte değişmesi gerektiğini düşünüyorum doğrusu. Ama müdür ve müdür başyardımcısının müdürün inisiyatifiyle, inhasıyla seçilmesi bence makuldür."

**M5:** "Yönetmelikte bu çok güzel olmuş, o yüzden olumlu buluyorum, kendisiyle çalışabilen genç dinamik çalışkan kişileri kendin seçiyorsun. Bu sınavla olsaydı işi anlamayan kişiler gelebilirdi. Bayan müdür yardımcısıyla ilgili olarak ise ilkokullarda bayan müdür yardımcısı olabilir ancak ortaokullarda bayan öğretmen pasif kalabiliyor, müdahale edemeyebiliyor öğrenci yaşı büyük olduğundan, birde bayan arkadaşlar 8-5 mesaisi yapma bakımından sorun yaşıyor, evli ve çocuklu olduğunda daha büyük sorun. Köy okullarında belki olabilir. Kız meslek liselerinde olması olumlu."

Müdür yardımcılarının görevlendirilmesine ilişkin müdürlerin genel görüşlerine bakıldığında, öncelikli olarak müdür atamalarının doğru bir şekilde

yapılmasından sonra olumlu olabileceği, ayrıca ekip olarak ve uyumlu çalışabileceği, genç, dinamik kişilerin seçilebilmesi gibi nedenlerle müdürlerinin tümünün bu görevlendirmeye olumlu yaklaştığı söylenebilir. Diğer yandan bazı katılımcılar okullarda kadın müdür yardımcısı görevlendirmelerinin olumlu ve olumsuz yanlarının olabileceğini dile getirmişlerdir.

Müdür yardımcısı görevlendirme ile ilgili müdür yardımcısı görüşlerinden bazıları ise şöyledir:

**MY3:** “Yönetici atamalarında en güzel olan müdür yardımcısı atamalarıdır. Çünkü herkes kendi ekibiyle yola çıkıyor. Herkes kendi ekibini kurarak, işte müdür atandıktan sonra müdür kiminle daha iyi anlaşabilir, kiminle bu okulu veya bu eğitim kurumunu daha iyi bir yere getirebilirim düşüncesiyle kendi ekibini kurması gayet güzel ve bu nedenle en önemli ayağı bence budur.”

**MY4:** “Müdür yardımcısı noktasında tamamıyla inisiyatifin öncelikle müdürün yetkisine bırakılması, peşine bir vali onayına sunulması, onların onayından geçmesi süreci bağımsız olarak incelendiğinde aslında sıkıntı yaratmayan bir durum. Hangi alanda sıkıntı yaratmıyor işte müdürün beraber çalışabileceği, anlaşabileceği ya da aynı vizyona sahip olabileceği kişilerle çalışması tabii ki beraberinde başarıyı daha da arttıracaktır. Bu noktada olumlu karşılıyorum, yalnız bizim sürekli üzerinde durduğumuz durum var, bu da siyasallaşmaya zemin hazırlamadan yapılması tabii ki olumlu olur, bu konuda olumlu karşılıyorum.”

**MY5:** “Aynı yöntemle seçilen müdür kendi yanlısı, kendi zihniyetindeki kişiyi müdür yardımcısı olarak seçecektir. Aynı şekilde yani müdür aynı zihniyetle seçiliyorsa müdür yardımcısı da aynı şekilde seçilmiş olacaktır.”

Yukarıdaki açıklamalarda da görüldüğü gibi müdür yardımcısı görevlendirme ile ilgili müdür yardımcılarında olumlu ve olumsuz görüş belirtenler olmuştur. Olumlu görüş belirtenler bu görevlendirmeyi; ekip kurma, uyum, kadın öğretmenlerin de yönetici olması gibi açılardan değerlendirirken, olumsuz görüş belirtenler ise siyasallaşma ve yanlı davranma gibi sorunları ifade etmişlerdir.

Diğer yandan soruya ilişkin öğretmen görüşlerinden bazıları ise aşağıda verilmiştir:

**Ö1:** “Müdür başyardımcısı ve müdür yardımcısı görevlendirmeleri ile ilgili maddeler hakkında genel olarak olumlu düşünüyorum. Okul müdürünün çalışacağı kimseleri kendisinin seçmesi doğru bir yol çünkü ben başarıyı bir ekip işi olarak görüyorum, okullarda da olması gereken budur. Kurumdakiler birbirleriyle ne kadar uyumlu olurlarsa başarı da o kadar yüksek olur.”

**Ö3:** “Bu durum, son derece suüstimale açık. Gerek müdürlerin ve gerekse üst idarecilerin inisiyatifinde olan bir görevlendirme. Öncesinde yapılan görev süresi tanımlamalarının dışında hiçbir kriterin konulmaması da sorunludur.”

**Ö4:** “Okul müdürlerinin birlikte çalışmak istediği kişileri seçmesi çok tabii, çok doğal ve çok güzel bir uygulama. Güzel bir düşünce ancak yönetmelikte yani yazılı uygulama ile reel uygulama maalesef ki örtüşmüyor. Yakın zamanda yaşamış olduğumuz durum bize gösteriyor ki tamamen siyasi bir uygulama olmuş. Bu da gösteriyor ki bu yönetmelik tam bir fiyaskodur. Tarafsız bir kurum tarafından yapılan sınav ve objektif kriterler derhal tekrar gündeme gelmelidir.”

Son olarak müdür yardımcısı görevlendirme ile ilgili genel olarak öğretmen görüşlerine bakıldığında da olumlu ve olumsuz yanların olabileceğinin ifade

edildiği görülmektedir. Müdür yardımcısı görevlendirme bağlamında öğretmenler, başarının ekip ile elde edilmesi, uyumlu ve yetkin olma gibi olumlu durumların yanı sıra bu görevlendirmenin suiistimale açık, taraflı olduğu ve açık ölçütlerin olmaması gibi olumsuz durumları dile getirmişlerdir.

Müdür, müdür yardımcısı ve öğretmen görüşleri genel olarak değerlendirildiğinde ise katılımcıların müdür yardımcısı görevlendirmelerini olumlu bulduğu ancak öncelikle müdür yardımcısını görevlendirecek olan müdürlerin etkili bir şekilde yetiştirilmesi ve objektif olarak seçilmesi gerektiği görüşünde oldukları söylenebilir.

#### ***Müdür Yardımcısı Görevlendirme Ölçütleri Temasına İlişkin Bulgular***

Görevlendirme ölçütleri teması altında müdür, müdür yardımcısı ve öğretmenlere ilk olarak “Müdür başyardımcısı veya müdür yardımcılarının sınavla veya atama-görevlendirme yoluyla göreve gelmesi hakkında görüşleriniz nelerdir? Sizce hangi ölçütler getirilebilir? (A. Sınavla (yazılı); B. Sınav ve mülakat; C. Sadece mülakat; D. Atama-Görevlendirme E.Diğer)” sorusu sorulmuştur.

Bu soru ile müdür yardımcısı görevlendirmelerine hangi ölçütlerin getirebileceğine ilişkin görüş belirten katılımcılar ve frekansları Tablo 4’te sunulmuştur.

Tablo 4

#### ***Müdür Yardımcısı Seçilmesinde Getirilebilecek Ölçütlere İlişkin Görüşler***

Ölçütler	Müdür	(f)	Müdür Yard.	(f)	Öğretmen	(f)	Toplam Frekans
Atama-Görevlen.	M1, M2, M3, M4, M5	5	MY1, MY2, MY3	3	Ö5	1	9
Sınav ve Görevlen.	-	-	-	-	Ö1	1	1
Sadece Sınav	-	-	MY5	1	Ö3	1	2
Sınav ve Mülakat	-	-	MY4	1	Ö2, Ö4	2	3
Sadece Mülakat	-	-	-	-	-	-	-

Tablo 4’te görüldüğü gibi araştırmaya katılanların çoğunluğu (9/15) müdür yardımcısı görevlendirmelerinin şu anki haliyle yani Atama-Görevlendirme yoluyla yapılmasını desteklemektedirler. Tablo dikkatle incelendiğinde, araştırmaya katılan müdürlerin tümünün (5/5), müdür yardımcılarının üçünün (3/5) ve öğretmenlerden birinin (1/5) müdür yardımcılarının Atama-Görevlendirme yoluyla seçilmesi gerektiğini ifade ettiği söylenebilir.

Müdür, müdür yardımcısı ve öğretmenlerin Atama-Görevlendirme bağlamındaki görüşlerinden bazıları ise şu şekildedir:

**M1:** Atanan okul müdürünün kendi ekibini kurması gerekiyor. Bu nedenle okul müdürü istediği kişiyi seçmeli. Çalışacağı ekibi şimdiki gibi kendisi kurması gerekiyor. Bunun dışında bir sınav ve mülakat olmamalı. Nihayetinde okul müdürü kendi müdür yardımcısını yetiştirecektir.

**M3:** Bu uygulamayı olumlu bulduğumu söyleyebilirim kendisi seçecekse ama burada bir takım kıstaslar aranacak mı bunda çok da net bir fikrim yok. Ama bu durum bu müdür ve yardımcısı açısından olumlu şöyle düşünün; bir kurumdasınız o kurumda beraber çalışacağınız arkadaşları kendiniz belirlerseniz verimliliğiniz artar, hatta bu öğretmen gurubuna inerse uyumluluk daha da artar.

**M4:** Şu an için problem yok. Bu şekilde kalabilir. Sınav belki olabilir diyeceğim ama bu sefer idarecilik yeteneği olmayan kişilerde işin içine girebiliyor. Sınava giriyor 100 alıyor ama idarecilik vasıflarına sahip değil.

**MY1:** Müdürün kendi müdür yardımcılarını seçmelerini şu anlamda olumlu buluyorum. 7-8 yıllık öğretmenlik hayatımca gördüğüm, eğer müdür yardımcısıyla müdür özellikle hareket sahasında, iş noktasında anlaşamıyorlarsa bu ciddi aksamalara sebep oluyor. ...Ama mevcut durumda müdürün kendi müdür yardımcılarını seçmesi, bir ekip olayının, idarede bir ekip oluşturma noktasında daha hızlı bir karar alma mekanizmasının oluşacağını düşünüyorum. Bu bağlamda müdür yardımcılığı için bir sınavın gerekli olduğunu düşünmüyorum. Yani yönetmelikteki gibi müdürün kendisinin seçmesini daha olumlu buluyorum çünkü müdür kendisi için bile olsa, kendi işleri yürüsin diye olsa bile sıkıntılı problemleri insanları getirip müdür yardımcısı yapmaz kendisine. Diğer türlü bir sınav kazandı diye birilerin müdür yardımcısı olması bu bana çok doğru gelmiyor.

**MY2:** Müdür yardımcılığı ve müdür başyardımcılığı konusunda şu an uygulanan sistemin çok sağlıklı olduğunu düşünüyorum, fakat müdürün çok iyi bir şekilde seçilmiş olması gerekiyor. Sağlıklı bir seçimle alınmış bir müdür; hem yönetim becerileri ve iletişim becerileri, hem çocuklarla ve velileriyle kurabildiği ilişkiler açısından olumlu bir noktada duran bir müdürün belirlediği müdür yardımcılarını da mülaka onunla eşgüdümlü çalışacaktır. Düşünün ki siz bir iş yapmaya çalışıyorsunuz ve onlar size yardımcı oluyorlar, engel olmuyorlar ama sadece sınavla geldiğinde bazen sendikal farklılıklar, bazen dünya görüşü farklılıkları, bazen kişisel husumetler buna engel olabiliyordu ama kendisinin belirlemiş olduğu kişiler onunla daha eşgüdümlü çalışabilecektir. Bu açıdan çok önemlidir.

Müdür yardımcısı görevlendirmelerinde sınav ve daha sonrasında görevlendirme olması gerektiğini ifade eden Ö1 kodlu katılımcı ise şunları ifade etmiştir:

**Ö1:** “Şu şekilde olmalı: Bir alt seviye belirlenip bir sınava girilmeli. Müdür yardımcılarını o sınavda belirlenen puanı geçtiklerinde müdürün teklifiyle atanabilmeli; müdür yardımcısı atanmasında mülakatın olmaması gerekiyor. Sadece müdürün isteğine bağlı olması gerektiğini düşünüyorum.”

Sadece sınavla da müdür yardımcılarının seçilebileceğini dile getiren MY5 ve Ö3 kodlu katılımcılar ise aşağıda verilen görüşleri paylaşmıştır:

**MY5:** “Yazılı sınavla olmalıdır. Mülakat olunca çok net bir şekilde kendi yanıtını alacaktır. Ama yazılı sınavda ise en azından kazandı, kazanmadı belgesi ortadadır. Kanıtlayabilir ben kazandım veya kazanmadım diye. Hiç mülakat olmaması lazım.”

**Ö3:** “Sadece sınavla olmalıdır. Ama bu sınav eskiden olduğu gibi mevzuat, ham bilgi ölçümü şeklinde değil, muhakeme, bilgi işleme, yönetim yeteneğini ortaya koyan sorulardan oluşmalıdır.”

Müdür yardımcısı seçimlerinin sınav ve mülakat ile beraber yapılabileceğini ifade eden MY4, Ö4 ve diğerlerinden farklı bir öneri sunan Ö2 kodlu katılımcının görüşleri ise şu şekildedir:

**MY4:** “Salt sınav tek başına yetersiz kalır; tamamıyla mülakatta tek başına yetersiz kalır. Ama ben sınav ve mülakatı uygun görüyorum. Bu şunu getirecektir; aynı okulda beraber çalışan arkadaşlar sınav ve mülakatla geldiklerinde bunları kazanılmış bir hak olarak değerlendirebileceklerdir. Birbirleri üzerinde baskı kuramayacaklardır. ... Çünkü oraya sınavla gelmiş, mülakatla gelmiş, belirli kriterlere sahip olduğundan gelmiştir, ona bu hak verilmiştir ve bu hakkı müdürün iki dudağı arasına sıkışmadığından dolayı daha rahat olacaktır, belki daha objektif, daha eleştirel bakabilecektir oradaki çalışmalara. Sınav mülakat oranının da %70'e %30 olması gerektiğini düşünüyorum.”

**Ö4:** “Sınav ve mülakat daha uygun. Ancak sınavın ÖSYM gibi tarafsız ve merkezi bir kurum tarafından yapılması ve yüzdeler diliminin yüksek olması gerekiyor. Bunun yanı sıra liyakat belirleme ölçütlerinin yine tarafsız bir kurumca, objektif ve bilimsel kriterler aracılığıyla yapılması uygundur.”

**Ö2:** “Yani yönetmeliğe ve bundan önceki uygulamalara baktığımızda müdür yardımcılarını, müdür yardımcılarını veya okul müdürleri bir sınava tabi tutulurlar ki bunlar yine eğitim fakültesi mezunu olan öğretmen arkadaşlardan seçilirler. Burada sorulan sorunun ya da benim önüme koyulan seçeneklerin dışında bir seçenek söylemek istiyorum. Özellikle bu soruyla alakalı olduğu için geçmiş yıllarda birçok eğitim fakültesi bünyesinde eğitim yöneticiliği ve deneticiliği bölümlerinin kurulduğunu biliyoruz. Bu eğitim kurumlarının eğitim fakülteleri içerisindeki bu bölümlerin işlevi neydi? ...yani işin özeti eğitimle ilgili kamu birimlerinin nasıl yönetileceği ile alakalı yine eğitimin formasyonu da işin içerisinde ama özel olarak bir kamu eğitim binasının, kurumunun nasıl yönetileceği ile alakalı 4 yıl bu insanların eğitimle yetiştirilmesi idi. Yani eğitim yöneticiliği ve deneticiliği bölümünün özellikle eğitim fakülteleri bünyesinde tekrar işlevsel hale getirilmesi kanaatindeyim. Buradan yetiştirilecek arkadaşların eğitim kurumlarına atanmadan önce tabii ki de sınava tabi tutulabilirler. Bu 4 yıllık aldıkları eğitimin gerektirdiği formasyon kendilerinde var mı yeterlilik liyakat var mı diye tekrar bir sınava tabi tutulabilir. Tabii ki buradan mezun olanlara mülakat sistemi yine uygulanabilir ama kesinlikle bu bölümlerden, böyle bir bölümden mezun olan insanların okul idarelerinde ve kamu idarelerinde görevlendirilmesi kanaatindeyim.”

Katılımcılardan hiçbiri müdür yardımcılarının sadece mülakatla göreve getirilmesi hususunda görüş belirtmemiştir. Soruya verilen yanıtlar genel olarak değerlendirildiğinde, katılımcıların çoğunluğu müdür yardımcısı atamalarının şimdiki haliyle atama görevlendirme şeklinde devam etmesi gerektiğini; bazı katılımcılar ise bu duruma farklı ölçütlerin de getirilebileceğini ifade etmişlerdir.

Görevlendirme ölçütleri teması altında müdür, müdür yardımcısı ve öğretmenlere ikinci olarak “Yönetmeliğe göre müdür yardımcısı veya müdür yardımcısı görevlendirirken neleri göz önünde bulunduruyorsunuz veya okul müdürleri neleri göz önünde bulundurmalıdır? Görevlendirmede neler belirleyici oldu?” sorusu sorulmuştur. Bu sorular ayrı ayrı sorulmasına rağmen katılımcılar göz önünde bulunduran/bulundurulması gereken ve nelerin belirleyici olduğu ile ilgili özellikleri genel olarak sıralayarak cevap vermişlerdir.

Görüşmeler sonunda ortaya çıkan özelliklere ve bunlara ilişkin frekanslar Tablo 5'te sunulmuştur.



Tablo 5

*Müdür Yardımcısı Görevlendirmelerinde Göz Önünde Bulundurulması Gereken Özellikler*

Özellik	f
İletişim becerilerinde ve sosyal ilişkilerde iyi olma	19
Uyumlu, beraber ve ekip olarak çalışabilme	18
Okula katkı sağlama ve işin üstesinden gelme	15
Yöneticilik yeterliği ve liderlik	12
Arkadaşlık, tanınma, yakın çevre	10
Kurumsal işleyiş ve yönetmeliği bilme	6
Teknolojiden anlama, kendini yenileme ve geliştirme	6
Sendika ve siyasi görüş	5
Çalışkan	4
Tecrübeli	4
Güven veren	4
Önerilen kişi	4
Dürüst, fedakâr, sorumlu, kabul gören, öğretmenlikte başarılı, mesleğini-çocukları seven	1
Toplam	113

Tablo 5 incelendiğinde müdür yardımcısı görevlendirmelerinde iletişim becerileri ve sosyal ilişkilerde iyi olma, ekip ve uyumlu olarak çalışabilme, okula katkı sağlama, liderlik ve yöneticilik yeterliği, tanınma ve yakın çevre gibi özelliklerin en çok vurgulandığı görülmektedir.

***Müdür Yardımcısı Görevlendirilmesinin Olası Sonuçları Temasına İlişkin Bulgular***

Olası sonuçlar teması altında müdür, müdür yardımcısı ve öğretmenlere birinci olarak “*Yönetici görevlendirme yönetmeliğine göre görevlendirilecek bir okul müdürünün, müdür yardımcılarını kendinin belirleyecek olmasını nasıl değerlendiriyorsunuz? Olası sonuçları (olumlu/olumsuz) nelerdir?*” soruları sorulmuştur. Bu sorular ile katılımcıların müdür yardımcısını müdürün seçecek olması hakkında olumlu ve olumsuz olası sonuçlar ile ilgili görüşleri gruplandırılarak gruba ilişkin çıkan frekanslar Tablo 6’da sunulmuştur.

Tablo 6

*Müdür Yardımcısı Görevlendirmelerinin Olası Sonuçlarına İlişkin Görüşler*

Görüş	Toplam Frekans
Olumlu	27
Olumsuz	17

Tablo 6'ya göre katılımcılar müdür yardımcısı görevlendirmeleri ile ilgili: *Ekip kurma, uyum, eşgüdüm, beraber çalışma, işbirliği; eğitim kalitesini yükseltme; okulda işlerin daha rahat yürütülmesi* gibi olumlu sonuçların ( $f = 27$ ) olabileceği ancak bunun *objektiflik sağlanırsa, hakkaniyetli bir seçim yapılırsa ve dışarıdan dayatmalar olmasa* gerçekleşebileceğini belirtilmiştir. Diğer yandan katılımcılar olumsuz sonuçlara ( $f = 17$ ) ise *duygusal davranma, minnet duygusunun oluşması, istekleri geri çevirememesi, farklı seslere tahammül edilmemesi, tek seslilik, işlerin bir kişiye yığılması, sosyal ilişkiler, yakınlık, siyasi ve sendikal müdahaleler* gibi durumların sebep olabileceğini ifade etmişlerdir.

Olası sonuçlar teması altında müdür, müdür yardımcısı ve öğretmenlere ikinci olarak *“Okul müdür yardımcılarının görevlendirilmesi sürecinde hangi etmenlerin etkili olduğunu/olabileceğini düşünüyorsunuz? Bunlar neler olabilir?”* soruları sorulmuştur. Müdürlerden bazıları bu sorulara şu şekilde yanıt vermişlerdir:

**M2:** *“Genel itibarıyla ben okul müdürlerinin liyakate dikkat ettiklerini düşünüyorum. Neticede hangi usulle spekülasyon yapıyorlar; sendika, düşünsel boyut, siyasi irade hangi şekilde gelmiş olursa olsun ya da ciddi anlamda hiçbir bağlantısı olmayıp orda ki soruları düzgün bir şekilde cevaplayıp orda ki kondisyonu ile ikna edip, çok iyi olduğunu kanıtlayıp atanana da buna dahil ne şekilde atanırsa atansın neticede bunlar müdür yardımcılarını birlikte daha iyi işler yapabileceğine inandığı kişilerden seçmişlerdir. ...Ben burada öğretmenlerle iyi ilişkiler geliştirebilecek, vizyon noktasında sıkıntısı olmayan, hayalleri olan, belki buraya artı bir değer katabileceğine inandığımız arkadaşlar göz önünde bulundururdum ki böyle olmalı, klasik yöneticilikten çok, lider vasıflarını barındıran kişi olması, özellikle iletişim çok önemli yöneticiliklerde. ...Öte taraftan en önemlisi öğrencilerle, öğretmenlerle iyi ilişkiler geliştirip okulu bir aile ortamına dönüştürüp farklı şeyle geliştirebilen klasiklikten kurtaran, farklı hayalleri olan idarecilerin okullarımızda çalışması, eğitim kalitemizi arttıracaktır diye düşünüyorum.”*

**M3:** *“Seçerken dikkat edilen en önemli konulardan biri işin ehli olmak. Çalışkanlık çok önemli. ...Hevesli olması... Zaten biraz önce söyledim, o arkadaşlarımızı seçerken buna dikkat etmiştik, daha önceki faaliyetlerinde ya da icraatlarında hangi işe atıldılarsa orda başarılı olmak için mücadele ettiler ve ben burada da bunların aynı şekilde davranacağını düşünüyordum, ona göre değerlendirmeyi yaptım ve öyle oldu neticede. Yani şu anda o iki arkadaş belki de okul üzerindeki en büyük yükü aldı, daha önceden çok büyük sıkıntı yaşıyorduk, şimdi disiplin olayları dışında sıkıntı yaşamıyoruz diğer arkadaşımız öğrenci işlerinin bir kısmını ona verdik, çok başarılı bir şekilde onları yürütüyor. Bunlara dikkat edilirse daha başarılı olunabilir”*

Yukarıda verilen müdür görüşlerinden de anlaşılacağı gibi, müdür yardımcısı görevlendirmelerinde beraber işin üstesinden gelebilecek, daha iyi işler yapabileceğine inandığı, vizyonu ve hayalleri olan, işini öğrenmeye ve yapmaya hevesli kişilerin seçimi etkili olduğu ifade edilmiştir.

Bu soruya ilişkin bazı müdür yardımcısı görüşleri ise şu şekildedir:

**MY1:** *“Bu noktada ben genelleme yapmak istemiyorum ama evrak işlerinde problem çıkarmayan, hemen bunu yerine getiren; tabiri caizse tam bir memur edasıyla bu işi yapabilecek kişiler müdürler tarafından tercih edilecektir. Yani daha çok baştan beri söylüyorum bu ekibin oluşması, bu işlerin daha hızlı ilerlemesi vesaire bu olumlu etkilerle birlikte; burada müdürlerin daha çok kendilerine tam anlamıyla yardımcı*

olabilecek, kendilerini tam anlamıyla rahat ettirebilecek insanlar seçtiklerini düşünüyorum.”

**MY2:** “Dediğim gibi iletişim becerilerinin olması gerektiğini söyledik, ayrıca biraz daha eğitim hizmetlerinin iyileştirilmesi ile ilgili fikirleri olan insanlar olması gerektiğini düşünüyorum. Ancak maalesef şu da olabilir müdür konumundaki kişinin biraz daha o işi belirleyecek noktadaki kişinin, yani onay noktasındaki kişilerin kendilerine yakın olan kişileri seçmesi yani herhangi bir liyakate bakılmaksızın sadece bir tarafa yakın olmakla atama yapılması; bunlar sağlıksız şeyler ki deminden beri bahsettiğimiz bütün olumlu noktaları sıfıra indirecektir. Yani beraber bir işleyiş olmayacaktır böyle olursa. Bu aşamadan sonra belirleyici olacak olan dediğimiz gibi iletişim becerileri ve çocuklar üzerinde akademik başarının yükseltilmesi noktası olacaktır.”

**MY3:** “Müdür yardımcılarının özelliklerini sıralayacak olursak; resmi evrak hazırlamada, öğretmenlerle ilişkileri, yönetmelikler, velilerle iletişim olsun; yani iletişimi iyiye, yönetmeliği biliyorsa, az çok resmi yazışmaları biliyorsa ki bunlar çok rahat öğrenilebilecek şeylerdir, resmi yazışmalardan ötürü. Onlardan ziyade önemli olan ilk söylediğim iletişim, öğretmenlerle ve veliyle iletişim, bundan sonra artık müdürle olan diyalogu.”

Müdür yardımcılarının yukarıda paylaşılan görüşleri, müdür yardımcısı görevlendirmelerinde; müdüre yardımcı olabilecek, öğretmenle, veliyle iletişimi iyi olan yani iletişim becerileri olan, müdüre yakın olan, evrak işini ve yönetmeliği bilen, müdürle diyalogu olan kişilerin, seçimde etkili olabileceği şeklinde olmuştur.

Bu soruya ilişkin bazı öğretmen görüşleri ise şu şekildedir:

**Ö4:** “Bu yönetmelikle birlikte siyasi olarak aynı görüşte, aynı sendikada olan kişilerin birbirini seçeceği ve bu şekilde liyakati olup olmadığı belli olmayan kişilerin seçileceğini görmekteyiz. Müdür yardımcılarını özellikleri, kişinin mevzuata hâkim olması, üslup ve davranış biçimlerinin uygun olması, kişiler arası iyi ilişkiler kurabiliyor olması, bilişim teknolojilerine hâkim olması, iş yapabilme becerisinin olması, çözüm odaklı olması”

**Ö5:** “İletişimi düzgün olan, yenilikçi, ileri fikirli, adil, evrak işini düzgün bir şekilde abartmadan yapan, bunu koz olarak kullanmayan, ayırım yapmayan (siyasi görüş, etnik kimlik), yapıcı olan, orijinal fikirler üretebilen, okul ve okul çevresini güzelleştirebilen kişi veya kişiler olmalıdır.”

Öğretmenlerin yukarıda paylaşılan görüşleri müdür yardımcısı görevlendirmelerinde; aynı sendika, mevzuata hâkim olma, üslup ve davranışın uygunluğu, kişiler arası ilişkiler, çözüm odaklı olma, bilişim teknolojilerine hâkim olma, adil, yenilikçi, yapıcı, ileri görüşlü ve eşit davranma gibi özelliklerin etkili olabileceği şeklinde olmuştur.

Olası sonuçları teması altında müdür, müdür yardımcısı ve öğretmenlere üçüncü ve son olarak “Müdür yardımcılarının yeniden görevlendirilmek için buldukları görev süresince neler yapmaları gerektiğini / yapabileceklerini öngörüyorsunuz?” sorusu sorulmuştur. Görüşmeler sonunda ortaya çıkan özelliklere ve bunlara ilişkin frekanslar Tablo 7’de sunulmuştur.

Tablo 7  
*Müdür Yardımcılarının Yeniden Görevlendirilmek İçin Neler Yapabileceğine veya Yapması Gerektiğine İlişkin Görüşler*

Özellik	f
Eğitime, okula katkı sunarak çalışma ve öğretmene- öğrenciye destek olma	21
Kişisel özellikler (aktiflik, çalışkanlık, gayret, sorumluluk, uyumluluk, yetenek, dürüstlük, memnuniyet, fedakârlık)	13
Görevi başarıyla yerine getirme	11
Taşın altına elini sokabilme - risk alabilme	5
Siyasal veya sendikal aidiyetler	5
Müdürle iyi geçinme	4
İyi bir iletişim ve diyalog	3
Toplam	62

Katılımcılar, müdür yardımcılarının yeniden görevlendirilmesinde; *eğitime, okula katkı sunarak çalışma ve öğretmene, öğrenciye destek olma* ( $f = 21$ ), *kişisel özellikler (aktiflik, çalışkanlık, gayret, sorumluluk, uyum, yetenek, dürüstlük, memnuniyet, fedakârlık)* ( $f = 13$ ), *görevi başarıyla yerine getirme* ( $f = 11$ ), *taşın altına elini sokabilme, risk alabilme* ( $f = 5$ ), *siyasal veya sendikal aidiyetler* ( $f = 5$ ), *müdürle iyi geçinme* ( $f = 4$ ), *iyi bir iletişim ve diyalog* ( $f = 3$ ) değişkenlerinin etkili olabileceğini dile getirmişlerdir. Tablo 7’de görüldüğü üzere katılımcılara göre müdür yardımcılarının yeniden görevlendirilmesi daha çok eğitime, okula sunduğu katkı ve öğretmene, öğrenciye olduğu destek, bazı kişisel özelliklere sahip olma ve görevi başarıyla yerine getirme ile mümkün olabileceği söylenebilir.

### **Tartışma, Sonuç ve Öneriler**

Araştırmada yönetici görevlendirme süreci teması altında ilk olarak müdür görevlendirmeleriyle ilgili genel görüşler alınmıştır. Görüşmeler sonunda araştırmaya katılanların tümü, sınavsız müdür görevlendirmeleri hakkında olumsuz görüş belirtmiş ve yazılı bir sınavın olması gerektiğini, bunun yanında mülakatın da olabileceğini ancak belirleyici oranda olmaması gerektiğini belirtmişlerdir. Buradan hareketle gelecek müdür görevlendirilmelerinde sınavsız atama yapılmasının araştırmaya katılan müdür, müdür yardımcısı ve öğretmenler tarafından istenmediği; objektifliğin sağlanması için sınavın bir önkoşul olduğu sonucu çıkarılabilir. Bu sonuca benzer olarak Kayıkcı ve diğerleri (2015) tarafından yapılan araştırmada katılımcılar, sınav değerlendirme konularını uygun bulmakla birlikte; sözlü sınav süresinin kısa olması ve kısa cevaplı üç soru ile sözlü sınav konularının ölçülemeyeceği, objektif bir değerlendirme yapılmadığı ve sözlü sınav ile müdür seçmenin isabetli olmayacağı şeklinde görüş bildirmişlerdir. Ayrıca yine aynı çalışmada katılımcılar müdürlükten önce müdür yardımcılığı yapılması, hizmet öncesi yöneticilik eğitimi alınması, yazılı sınav yapılması, sürece yayılan bir

değerlendirme yapılması ve okul müdürlüğünün diğer yöneticiliklerle ilişkilendirilmesi gibi önerilerde bulunmuşlardır.

Yönetici görevlendirme teması altında ikinci olarak araştırmanın temel odağını oluşturan müdür yardımcısı görevlendirmeleri ile ilgili genel görüş alınmıştır. Araştırmaya katılanların büyük çoğunluğu okul müdürlerinin kendi müdür yardımcılarını seçmesini olumlu bulmuşlardır. Bu sonuç Bursalıoğlu'nun (2013, s. 42) "*Her yönetici gibi, okul müdürü etrafında güvenebileceği ve işbirliği yapabileceği yardımcılar bulunmasını ister. Bu yüzden okul müdürü, yardımcılarını seçme hakkına sahip olmalıdır*" görüşü ile örtüşmektedir. Dolayısıyla okul müdürlerin müdür yardımcılarını seçmesinin, okul yönetimi açısından işbirliğini arttırabileceği ve olası olumsuzlukların önlenmesi durumunda okula katkı sağlayabileceği ileri sürülebilir.

Araştırmada müdür yardımcısı görevlendirme ölçütleri teması altında ilk olarak müdür yardımcısı seçilmesinde getirilebilecek ölçütlere ilişkin görüşler alınmıştır. Katılımcıların çoğunluğu müdür yardımcısı görevlendirmelerinin şimdiki haliyle atama-görevlendirme şeklinde devam etmesi gerektiğini; katılımcıların bazıları ise sadece sınav, sınav ve mülakat, sınav sonrası görevlendirme de olabileceğini belirtmiş, ancak hiçbir katılımcı müdür yardımcısı görevlendirmelerinin sadece mülakat ile olması hususunda görüş belirtmemiştir. Çok değişik yeterlik gerektiren hizmetlere uygun personel bulma, onları ilgili görevlere atama ve örgütün yapısına uyumlarını, en üst düzeyde etkili bir performans göstermelerini sağlama, yöneticinin sorumluluğudur (Aydın, 2014). Buradan hareketle mevcut müdür yardımcısı görevlendirmelerine getirilebilecek objektif ölçütlerle bunun olumlu bir yaklaşım olduğu ifade edilebilir. Okçu (2011) ise müdür yardımcılarının seçilmesi ile ilgili şu önerileri getirmiştir: Okul yöneticilerinin seçiminde adaylarda alana ilişkin lisansüstü eğitim yapmaları ve okul yöneticisi yetiştirme sertifikasına sahip olmaları zorunlu hale getirilmelidir. Okul yöneticilerinin seçilmesinde (müdür yardımcılığı için) sınav sistemi uygulanmalı, sınavın içeriğinin en az %50'sini alanla ilgili sorular oluşturmalıdır. Ayrıca müdür adaylarının seçiminde, adayların özgeçmişi, mesleki başarıları (ödül, yayın, vb.) ve referans mektupları dikkate alınmalı ve değerlendirilmelidir. Öğretmenlerin yöneticilik sınavına (müdür yardımcılığı için) başvurabilmesi için en az 5 yıl öğretmenlik yapma şartı aranmalıdır. Eğitim yöneticiliğinin ilk basamağı okul müdür yardımcılığı olmalıdır. Bir süre (3 yıl) okul müdür yardımcılığını ve okul yöneticisi yetiştirme sertifika programını başarıyla tamamladıktan sonra okul yöneticiliğine terfi etmeleri sağlanmalıdır.

Görevlendirme ölçütleri teması altında son olarak müdür yardımcısı görevlendirmelerinde nelerin belirleyici olduğu ve göz önünde bulundurulduğu ile ilgili görüşler belirlenmiştir. Konuya ilişkin en çok dile getirilen özelliklerden bazıları, iletişim becerilerinde ve sosyal ilişkilerde iyi olma; uyumlu, beraber ve ekip olarak çalışabilme, okula katkı sağlama ve işin üstesinden gelme;

yöneticilik yeterliği ve liderlik; tanınma, arkadaşlık, yakın çevre şeklinde sıralanmıştır. Yönetmelikler ve gelenekler okul yöneticisinden beklenen rolü az da olsa aydınlatmıştır. Ancak, bunlardaki boşluklar yüzünden, okulundaki üyelerin rol beklentilerini karşılayacak yetkide değildir (Bursalıoğlu, 2013, s. 203). Bu nedenle müdür ve müdür yardımcısı görevlendirmelerine yönelik yapılacak daha fazla araştırma ile gerekli ölçütlerin belirlenmesine gereksinim olduğu söylenebilir.

Araştırmada müdür yardımcısı görevlendirmelerinin olası sonuçları teması altında, okul müdürünün müdür yardımcılarını belirleyecek olmasının olası olumlu - olumsuz sonuçları hakkında katılımcı görüşleri alınmıştır. Katılımcılar, ekip kurma, uyum, eşgüdüm, beraber çalışma, işbirliği, eğitim kalitesini yükseltme, okulda işlerin daha rahat yürümesi gibi daha çok sayıda olumlu sonuçlardan bahsetmiştir. Diğer yandan duygusal davranma, minnet duygusunun oluşması, müdür yardımcısının istekleri geri çevrememesi, farklı seslere tahammül edilmeme, tek seslilik, işlerin bir kişide yığılması, sosyal ilişkiler, yakınlık, siyasi ve sendikal müdahaleler şeklinde olumsuz görüşler de belirtilmiştir. Dolayısıyla okul müdürlerinin müdür yardımcılarını belirlemesinin büyük oranda olumlu sonuçlar getirebileceği; yukarıda sıralanan olumsuz sonuçların da en aza indirilmesi için gerekli düzenleme, bilgilendirme ve farkındalık çalışmalarının yapılması gerektiği önem kazanmaktadır.

Müdür yardımcısı görevlendirmelerinin olası sonuçları teması altında ayrıca, müdür yardımcılarının yeniden görevlendirilmek için neler yapması gerektiği veya yapabileceklerine ilişkin sorular sorulmuş, alınan cevaplar neticesinde sıralanan özellikler; eğitime, okula katkı sunarak çalışma ve öğretmene-öğrenciye destek olma; aktiflik, çalışkanlık, gayret, sorumluluk, uyumluluk, yetenek, dürüstlük, memnuniyet, fedakârlık gibi kişisel özellikler; görevi başarıyla yerine getirme, taşın altına elini sokabilme, risk alabilme, siyasal veya sendikal aidyetler; müdürle iyi geçinme; iyi bir iletişim ve diyalog şeklinde olmuştur. Bununla birlikte, okulun kadrosu daha çok yakın çevre kişilerden meydana gelmiş ise bunlar çevrenin desteğini sağlamaya çalışacaklar ve çevrenin okulu etkileme derecesi yüksek olacaktır. Bu kişiler ülkenin değişik yerlerinden gelirse, okulun kadrosu ulusal ve dış değerlere daha çok dönük olacaktır (Bursalıoğlu, 2013, s. 39). Buradan hareketle belirli yeterliliklere sahip, mümkünse okulun bulunduğu il veya ilçede yaşayan bir öğretmen ve dışarıdan gelen bir öğretmenin, müdür yardımcısı seçiminde göz önünde bulundurmasının okula katkı sağlayabileceği söylenebilir.

Müdür yardımcılığı, okul müdürlüğüne geçişler için iyi bir deneyim süreci olabilir ve bu deneyimin kazanıldığı ortamların oluşturulması gerekmektedir (Cihan vd., 2013; Kayıkçı vd., 2015). Bu bağlamda müdürlerin seçilmeden önce müdür yardımcılığı yapıp yapmadığına da özellikle dikkat edilmesi gerektiği ifade edilebilir. Günümüzde gelişmiş ülkelerde, eğitimde etkililiği artırma yönünde yapılan araştırmalar, okul yöneticiliğinin önem bakımından birinci

sırada yer aldığını göstermektedir. Okul yöneticileri sergiledikleri liderlik davranışlarıyla okullarda değişim ve gelişimi sağlayabilmekte ve okulun bir öğrenen örgüt haline gelmesinde önemli rol oynamaktadırlar (Özmen ve Kömürlü, 2010). Dolayısıyla okul yöneticilerinin yetiştirilmesi ve seçilmesine büyük önem verilmelidir.

Araştırma sonucunda, araştırma bulgularına dayalı olarak şu önerilere yer verilebilir: Müdür görevlendirmelerindeki sorun giderilirse, müdür yardımcısı görevlendirmeleri, yeterliği esas alan daha nesnel ölçütler belirlenerek müdürler tarafından gerçekleştirilebilir. Müdür görevlendirmeleri sadece mülakat ile değil, yazılı sınav ve mülakat ile birlikte yapılabilir. Ancak yazılı sınav belirleyici bir orana sahip olmalıdır. Ayrıca öğretmen ve veli değerlendirmeleri de dikkate alınmalıdır. Mülakatlar ise yöneticilerin iletişim becerileri, sosyal ilişkiler, yöneticilik ve liderlik yeterlikleri gibi özellikleri ölçecek nitelikte ve objektif olmalıdır. Müdür ve müdür yardımcılarının seçilmesinde Eğitim Yönetimi ve Denetimi alanında yüksek lisans ve doktora yapılmasını teşvik edici ölçütler getirilmelidir. Müdür yardımcısı görevlendirmeleri ile ilgili bu çalışmada müdür, müdür yardımcısı ve öğretmen görüşleri alınmıştır. Farklı il veya ilçelerde de buna benzer araştırmalar yapılabilir, ayrıca veli görüşlerine de başvurulabilir. Müdür yardımcısı atamada, atanabileceklerde aranması beklenen temel yeterlikleri belirlemeye yönelik farklı araştırmalar yapılabilir.

### Yapılandırılmış Öz/Structured Abstract

## The Opinions of School Administrators and Teachers about Assistant Principal Appointments

Necdet Konan<sup>1</sup>, Salih Yılmaz<sup>2</sup>, Büşra Bozanoğlu<sup>3</sup>

*Introduction.* It is highly unlikely in schools to take all responsibilities alone for principals in charge of keeping schools alive in accordance with the goals. It is expected that principals should be supported mostly by assistant principals (AP) in taking responsibilities for the administrative duties and accomplishing them. Therefore the harmony between the endeavour and belief of principals and assistant principals to achieve school goals will be very important in this way.

Mention the term “school leadership” and most people immediately think of principals. Until recently, assistant principals have been an underutilized resource in schools, being described as the “forgotten man” (Glanz, 1994) and a “wasted educational resource” (Harvey, 1994); in addition, assistant principals have been underrepresented in the professional literature (Barnett, Shoho and Oleszewski, 2012, p. 92; Oleszewski, Shoho and Barnett, 2012, p. 265). As schools continue to face academic performance demands, we contend that the role of the assistant principal must evolve from the traditional perspective of disciplinarian and manager to a perspective in which enhancing the instructional program of a school is at the forefront. The job description is becoming more complex as assistant principals strive to be an integral part of twenty-first-century schools. While assistant principals still devote a large portion of their day to disciplinary and managerial issues, there is a push from district leaders and professional organizations to re-purpose the duties of the assistant principal to include more instructional leadership responsibilities (Barnett *et al.*, 2012, p. 92-93).

An assistant principal (AP) can be defined as a person who serves directly underneath the principal. The terms assistant principal, vice principal, and deputy head teacher may be used interchangeably. The assistant principalship is a unique entity because the position lacks a precise job description yet entails numerous tasks to ensure the success of a school. Although the assistant principal is a critical leader in schools, the position is underutilized and under-researched. The role of the assistant principal is one of the least researched and

---

<sup>1</sup>Assoc. Prof. Dr., İnönü University, Malatya-Turkey, necdet.konan@inonu.edu.tr, <sup>2</sup>PhD Student, İnönü University, Malatya-Turkey, ylmz\_salih@hotmail.com, <sup>3</sup>PhD Student, İnönü University, Malatya-Turkey, bu-bozanoglu@hotmail.com



least discussed topics in educational leadership ...but the importance of the position in the day-to-day operation of the school site is growing every day (Oleszewski *et al.*, 2012; Weller and Weller, 2002).

The position of assistant principal, while more than a century old, has received comparatively little attention in the professional literature. The assistant is often ignored and sometimes maligned, for example, the old *Encyclopedia of School Administration and Supervision* (Gorton, Schneider and Fisher, 1988) in its selection of “administrative roles” does not mention the assistant principal at all. It is not without reason that Hartzell (1993) has characterized the assistant principal as the "neglected actor in practitioner literature"(title). It is as if the position were of little consequence. Yet the assistant is often the first person to deal with any immediate challenges in a school, whether curricular or disciplinary (Mertz, 2000; Marshall and Hooley, 2006). With the advent of recent standards for educational leadership and the increasing complexity of a principal's job, there is a dire need for assistant principals to participate in clearly defined and consistent professional development growth activities (Oliver, 2005).

At the end of literature review, we have found no research on choosing or appointing especially assistant principals that are the most important supporters of the principals for accomplishing objectives of their schools in Turkey. However, it is seen that the researches on training, choosing and appointing educational administrators are either mostly on all of the school administrators or on school principals only. (Aktepe, 2014; Altın and Vatanartıran, 2014; Baloğlu, 2014; Boydak-Özan, Gavcarlı, Saçaklı and Şahin, 2014; Cemaloğlu, 2005; Cihan, Özbek, Özenir and Kolçak, 2013; Karip and Köksal, 1999; Kayıkçı *et al.*, 2015; Okçu, 2011; Özmen and Kömürlü 2010; Receptoğlu and Kılınç, 2014; Süngü, 2012; Şimşek, 2004; Taş and Önder 2010; Yolcu and Kavalcılar, 2005). So it is important that this research can contribute to the literature. Furthermore, it is expected that this research will help decision-makers learn the opinions of the staff (principals, assistant principals, and teachers) affected by the regulation. Thus, the participant feedback about pros and cons, insufficient or wrong aspects of the regulations can support the development process of legal regulations or implementations.

*Purpose.* The aim of this study was to figure out the opinions of principals, assistant principals and teachers about standards, process and possible consequences of assistant principal appointments performed upon principal request in Turkey.

*Method.* It is conducted a qualitative research to reach the aim by using phenomenological design. The study group of the present research consists of fifteen participants (five principals, five assistant principals, and five teachers). We have selected the participants with various demographic variables such as school type, graduation, seniority in teaching and administrating beside

different union and position for the maximum variation. We have collected research data by using a researcher-developed interview form for obtaining the opinions of participants about assistant principal appointments in particular and necessary qualifications for choosing them. We have finalized the interview form upon two academicians' views on reliability and validity following a pilot scheme. We have used descriptive analysis for analyzing the research data and described the collected data and given direct citations necessary for the transparency. Moreover, it has been comprehended, commented and reported. On the other hand, Nvivo 10 has been used for grouping participants' negative/positive views and also for determining some qualifications and computing their frequencies.

*Findings.* The obtained results are highly important in terms of appointments of principals and assistant principals. It is found mainly under the theme of administrator appointment process that all of the participants express negative views on principal appointments and share some suggestions. However, most of the participants have expressed positive views on appointing assistant principal upon the principal request.

The findings under the theme of standards of assistant principal appointment have shown that assistant principal appointments performed upon principal request are reasonable according to most of the participants; some of the participants have expressed that assistant principal appointments can also be conducted with an exam only or both exam and interview together. However, no participants have mentioned that assistant principal appointments should be done by an interview only. Besides, necessary conditions and qualifications in assistant principal appointments have been determined. Mostly mentioned qualifications have been arranged in order as follows: being good at communication and social relationship; being able to work in harmony and together as a team; contributing to school and the goal; administrative qualifications and leadership; being known, friendship and close relations.

It is found under the theme of possible consequences of assistant principal appointments lastly that the participants have expressed positive consequences such as becoming a team, harmony, coordination, working together, collaboration, improving the quality of education and making tasks easier. On the other hand, the participants have expressed negative consequences of the AP's appointments such as being emotional, indebtedness, acceptance of all request from principals, intolerance to others' opinions, monologism, heavy workload, interventions of political, union and social relations. Furthermore, the responses of the question to what assistant principals should do for a re-appointment have been arranged in such an order as working as a contributor to education and supporting teachers and students; personalities that include being hardworking, active, responsible, honest, capable, coherent, eager and

selfless; accomplishing missions; taking risk; union and political factors, getting on well with principals and a good communication/dialog.

*Conclusions/Discussions and Implications.* Consequently, with reference to the findings, it is possible to indicate that assistant principal appointments with applying objective qualifications and standards can be performed upon principals' request. However, choosing principals objectively is a prerequisite for the assistant principal (AP) appointments. Assistant principals should contribute to the school and have qualifications such as being good at communication and social relationship; being able to work in harmony and together as a team; administrative and leadership skills. It appears that assistant principal appointments may have more positive consequences than negative ones. So positive outcomes (becoming a team, harmony, coordination, working together, collaboration, making tasks easier etc.) can be maximized by considering and eliminating negative effects (being emotional, indebtedness, acceptance of all request from principals, heavy workload, interventions of political, union and social relations etc.) through some regulations and seminars. Having a master and PhD degree on educational administration and supervision can be an encouraging standard for choosing school administrators. School principals, assistant principals and teachers have been interviewed in this research. Further research may be carried out in different regions and also interviewed with parents. It is advised to conduct more researches on training, choosing and appointing school administrators.

### Kaynaklar/References

- Aktepe, V. (2014). Okul yöneticilerinin seçme ve yerleştirme uygulamalarına yönelik öğretmen ve yönetici görüşleri. *Turkish Studies - International Periodical For The Languages, Literature and History of Turkish or Turkic*, 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 (KEFAD)*, 15(2), 17-35.
- Aydın, M. (2014). *Eğitim yönetimi*. Ankara: Gazi.
- Baloğlu, N. (2014). Eğitim kurumlarına yönetici seçmede bir karar destek sistemi: analitik hiyerarşi süreci. *Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi (KEFAD)*, 15(2), 297-313.
- Barnett, B. G., Shoho, A. R., & Oleszewski, A. M. (2012). The job realities of beginning and experienced assistant principals. *Leadership and Policy in Schools*, 11(1), 92-128.
- Başkale, H. (2016). Nitel araştırmalarda geçerlik, güvenilirlik ve örneklem büyüklüğünün belirlenmesi. *DEUHFED*, 9(1), 23-28.
- Boydak-Özan, M., Gavcar, M., Saçaklı, F. ve Şahin, N. (2014). Okul yöneticilerinin seçilme ve atanma kriterlerine ilişkin öğretmen görüşlerinin değerlendirilmesi. *Turkish Journal of Educational Studies*, 1(1), 103-134.
- Bursalıoğlu, Z. (2013). *Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış*. Ankara: Pegem Akademi.
- Cemaloğlu, N. (2005). Türkiye’de okul yöneticisi yetiştirme ve istihdamı: Varolan durum, gelecekteki olası gelişmeler ve sonuçlar. *GÜ, Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 25(2), 249-274.
- Cihan, O. A., Özbek, E., Özenir, D. ve Kolçak, M. (2013). MEB yöneticisi atama yönetmeliğinde kullanılması gereken temel ölçütler konusunda yönetici ve öğretmen görüşleri. *VI. Ulusal Lisansüstü Eğitim Sempozyumu Bildiriler Kitabı II*, (syf. 39-44). Sakarya: Sakarya Üniversitesi.
- Creswell, J. W. (2013). *Nitel araştırma yöntemleri* (Çev. Ed. M. Bütün ve S. B. Demir). Ankara: Siyasal.
- Glanz, J. (1994). Redefining the roles and responsibilities of assistant principals. *Clearing House*, 67(5), 283-292.
- Hartzell, G. (1993). The assistant principal’s office: what message does it convey?”, *NASSP Bulletin*, 77, 68-76
- Harvey, M. (1994). The deputy principalship: Retrospect and prospect. *International Journal of Educational Management*, 8(3), 15-25. doi:10.1108/095135494 10062407
- Karip, E. ve Köksal, K. (1999). Okul yöneticilerinin yetiştirilmesi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, (18), 193-207.

- Kayıkçı, K., Özdemir, İ. ve Özyıldırım, G. (2015). İlk defa ve yeniden okul müdürü görevlendirmesi: Sözlü sınav üzerine bir değerlendirme. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 21(4), 471-498. doi: 10.14527/kuey. 2015.018
- Marshall, C., & Hooley, R. M. (2006). *The assistant principal: Leadership choices and challenges*. USA: Corwin.
- MEB. (2014). 10 Haziran 2014 tarih ve 29026 sayılı Millî Eğitim Bakanlığına Bağlı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Görevlendirilmelerine İlişkin Yönetmelik. Web: [http://mevzuat.meb.gov.tr/html/egikuryon\\_1/egikuryon\\_1.html](http://mevzuat.meb.gov.tr/html/egikuryon_1/egikuryon_1.html) adresinden 16 Şubat 2015'te erişilmiştir.
- Mertz, N. T. (2000). Contextualizing the position of assistant principal. Paper presented at *the University Council for Educational Administration Annual Meeting, November, 2000. Albuquerque, New Mexico*.
- Neuman, W. L. (2013). *Toplumsal araştırma yöntemleri: Nitel ve nicel yaklaşımlar* (6. Basım) (Çev. S. Özge). Ankara: Yayınodası.
- Okçu, V. (2011). Türkiye'de okul yöneticilerinin yetiştirilmesi ve atanmasına ilişkin mevcut durum, beklentiler ve öneriler. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 10(37), 244-266.
- Oleszewski, A., Shoho, A., & Barnett, B. (2012). The development of assistant principals: A literature review. *Journal of Educational Administration*, 50(3), 264-286.
- Oliver, R. (2005). Assistant principal professional growth and development: A matter that cannot be left to chance. *Educational Leadership and Administration: Teaching and Program Development*, 17, 89-100.
- 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), 5-33.
- Petrides, L., Jimes, C., & Karaglanı, A. (2014). Assistant principal leadership development: A narrative capture study. *Journal of Educational Administration*, 52(2), 173-192. doi:10.1108/JEA-01-2012-0017
- Recepoğlu, E. ve Kılınc, A. Ç. (2014). Türkiye'de okul yöneticilerinin seçilmesi ve yetiştirilmesi, mevcut sorunlar ve çözüm önerileri. *Turkish Studies - International Periodical for the Languages, Literature and History of Turkish or Turkic*, 9(2), 1817-1845.
- Süngü, H. (2012). Türkiye, Almanya, Fransa ve İngiltere'de okul müdürlerinin atanması ve yetiştirilmesi. *Sakarya University Journal of Education*, 2(1), 33-48.
- Şimşek, H. (2004). Eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesi: Karşılaştırmalı örnekler ve Türkiye için öneriler. Retrieved from [www.hasansimsek.net](http://www.hasansimsek.net)
- Taş, A. ve Önder, E. (2010). 2004 yılı ve sonrasında yayınlanan eğitim kurumları yöneticilerinin atama ve yer değiştirmelerine ilişkin yönetmeliklerin karşılaştırması. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2(12), 171-185.

- Tooms, A. K., Barnett, B. G., & Shoho, A. R. (2012). *Examining the assistant principalship: New puzzles and perennial challenges for the 21st century*. Charlotte, NC: Information Age.
- Weller, L. D., & Weller, S. (2002). *The assistant principal: Essentials for effective school leadership*. Thousand Oaks, CA: Corwin.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2011). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. Ankara: Seçkin.
- Yolcu, H. ve Kavalcılar M. (2005). Okul ve kurum yöneticiliği seçme sınavı kapsamında yapılan değişiklikler öncesi ve sonrası seçme sınavına giren yönetici adaylarının başarı düzeyinin karşılaştırılması. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, (41), 87-111.

---

\*Bu çalışma 28-31 Mayıs 2015 tarihleri arasında düzenlenen "7. Uluslararası Eğitim Araştırmaları Kongresi"nde sözlü bildiri olarak sunulan araştırmanın geliştirilmiş halidir.