

Kurucu müdürlük görevlerinde bulunan yöneticilerin, sürece dair görüşlerinin incelenmesi**Merve Uzun¹, Erdal Demir², Ayşe Örs³**

DOI 10.5281/zenodo.10719655

Özet

Bu makalenin amacı, kurucu müdürlük görevlerinde bulunan yöneticilerin sürece dair görüşlerini incelemek ve karşılaşılan temel yönetsel sorunları ve bu sorunların çözümüne yönelik atılabilecek adımları, kurucu müdürlerin görüşlerine dayalı olarak belirlemektir. Araştırma nitel araştırma yöntemlerinden fenomenoloji desende yürütülmüştür. Araştırmanın çalışma grubunu Karaman ilinde daha önce kurucu müdürlük görevinde bulunmuş olan üç okul yöneticisi, bir müdür yardımcısı, üç öğretmen ve halen kurucu müdürlük görevini icra eden 8 kişi oluşturmaktadır. Çalışma grubunun seçiminde amaçlı örnekleme yöntemlerinden maksimum çeşitlilik örnekleme kullanılmıştır. Veri toplama aracı olarak araştırmacılar tarafından oluşturulan açık uçlu sorulardan oluşan bir yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılmıştır. Görüşmeler, katılımcılar ile yapılan yüz yüze görüşmelerle gerçekleştirilmiştir. Çalışmada elde edilen veriler kodlar vasıtası ile içerik analizi yapılarak çözümlenmiştir. Kurucu müdürlük görevi yeni bir kurumun eğitim öğretim sürecine dâhil edilmesi aşamalarını içerdiğinden dolayı bu görevi üstlenen öğretmen ve idarecilerde emek, birikim, tecrübenin yanı sıra üst hiyerarşik birimlerden maddi ve manevi destek gibi önemli süreç unsurlarını da kapsayan zahmetli bir yönetim görevi olduğu görülmektedir. Yapılan çalışmada kurucu müdürlük görevinde bulunan yöneticiler, teslim aldıkları yeni binalarda yapım aşamasındaki eksikliklerin giderilememesi ve fiziki donatım açısından da birtakım sorunlar yaşamaktadır. Bunun yanı sıra görevlendirmelerde liyakatsizlik, sivil toplum kuruluşları gibi baskı unsurları, görev tanımlarındaki belirsizlik, sürece dair duyulan endişe ve kaygı, malzeme ve donatım ihtiyacı, kadrolu personel yetersizliği gibi problemlerin sürecin sağlıklı bir şekilde yürütülmesinde en önemli engeller olduğu görülmektedir. Mevzuatta yapılacak olan değişiklikler, kurucu müdürlere yöneticilik görevi verilmesi, ayniyat ve donatım desteği sağlanması, alanla ilgili yapılacak hizmet içi eğitim faaliyetleri bütün bu sorunların çözümünde önemli katkılar sunacağı muhakkaktır.

Anahtar Kelimeler: Kurucu müdürlük, atama, yönetmelik, eğitim kurumu**Examining the opinions of the managers who served as founding directors about the process****Abstract**

The purpose of this article is to examine the views of the managers who served as founding directors on the process and to determine the fundamental managerial problems encountered and the steps that can be taken to solve these problems based on the opinions of the founding directors. The research was conducted in the phenomenology pattern, one of the qualitative research methods. The study group research consists of three school administrators who previously served as founding principals in Karaman province, one deputy principal, three teachers, and eight currently serving as founding principals. Maximum diversity sampling, one of the purposeful sampling methods, was used to select the study group. A semi-structured interview form consisting of open-ended questions created by the researchers was used as a data collection tool. The interviews were conducted through face-to-face meetings with the participants. The data obtained in the study were analysed by content analysis through codes. Since the position of founding principal involves the stages of incorporating a new institution into the education and training process, it is seen that the teachers and administrators who undertake this task have a demanding management task that includes essential process elements such as labour, knowledge, experience, as well as material and moral support from higher hierarchical units. In the study, the managers who served as founding managers were found to be taking over the new buildings, where the deficiencies during the construction phase could not be eliminated, and there were problems in terms of physical equipment. In addition, issues such as lack of merit in assignments, pressure factors such as non-governmental organisations, uncertainty in job descriptions, concern and anxiety about the process, need for materials and equipment, and insufficient permanent staff are seen as the most critical obstacles to the healthy execution of the process. Indeed, the changes to be made in the legislation, giving management duties to the founding managers, providing equipment and equipment support, and in-service training activities related to the field will significantly contribute to solving all these problems.

Keywords: Founding directorate, appointment, regulation, educational institution

¹ Öğretmen, Millî Eğitim Bakanlığı, merveuzunmail@gmail.com

² Öğretmen, Millî Eğitim Bakanlığı, erdaldemir972@hotmail.com

³ Öğretmen, Millî Eğitim Bakanlığı, ayseors162@gmail.com

Giriş

Türk Millî Eğitim Sistemi kapsamında ehemmiyetli bir yeri olduğu toplumca kabul edilen okul idareciliğine atanacakların belirlenmesi, yetiştirilmesi ve görevlendirilmelerine ilişkin usul ve yöntemler zamanla uygulanabilirliğini kaybetmektedir. Usta-çırak örneğiyle, nesnel görevlendirilmeler sonucu eğitim kurumlarına idareci seçme ve atama sisteminin, alanı yıpratmış gibi farklı söylemlere de sebep olduğu görülmektedir. 1998 senesinden bu yana, eğitim kurumlarına idareci seçme ve atamalarında yazılı sınav sistemi ile objektif bir yol izlenmeye başlanmıştır. Sınav uygulamasının, tüm eğitim camiasınca isabetli ve doğru bir metot olduğu kabul görülmektedir. Sınav uygulaması, ne kadar da kabul gören bir metot olsa da, uygulamada bazı problem ve aksaklıklarla da önümüze çıkabilmektedir. Bu nedenle eğitim kurumlarına idareci seçme, yetiştirme ve görevlendirme uygulaması boyunca bu alanın daha birçok farklı problem ile karşılaşılacağı kaçınılmazdır.

Millî Eğitim Bakanlığında (MEB), okul ve kurum idareciliği konusunda önceki yıllara nazaran büyük gelişmeler yaşanmaktadır. 1939 senesinden bu yana 16 kez toplanan Türk Millî Eğitim Şûralarından olan ve 1981'de gerçekleşen 10'uncusunda; "meslekte asıl olan öğretmenliktir" düşüncesinin ehemmiyet kazanmıştır. Buna mukabil uzmanlık gerektiren sahalarda hedeflenen nitelikte personel yetiştirilemediği, muayyen bir süre öğretmenlik tecrübesi üzerine yönetim ve denetim personellerinin hususi olarak yetiştirilmesinin sistemin bir gereği olarak göz ardı edilemez bir durum olduğu belirtilmiştir.

16'ncı Millî Eğitim Şûrası'nda ise (1999), Milli Eğitim Yüksek Okullarının işlevsellik kazanması için gereken yasal düzenlemelerden söz edilmiştir (MEB., 1999). Okul idarecilerinin belirlenmesi hususundaki son gelişmeler çift boyutludur: Bunlardan ilki, okul yöneticilerini belirleme ve görevlendirme işlerinin zamanla hiyerarşinin alt kademelere doğru indirilmesi; ikincisi ise, okul idarecisi ile birlikte ekip olacak çalışma arkadaşlarının da yöneticilerin belirlenme iş ve işlemlerine katılmalarına imkân tanıyan metotların geliştirilmesidir (Açıkalın, 1998).

Vazifeye, onu en layıkıyla yapabilecek olan şahısların verilmesi amacıyla, "657 Sayılı Devlet Memurları Kanunu" yeterlilik modelini geliştirmiş ve bu modeli temel ilkeleri kapsamına almıştır (md.3/c). Liyakat (Yeterlilik) ilkesi, eğitim kurumları yöneticiliği normlarına alanın gerektirdiği nitelik ve yeterliliklere sahip en liyakatli şahısların görevlendirilmesini önceliktir (Tortop, 1994). Değişen ve gelişen dünya ve toplumdaki vazife ve normlar için görev öncesi lisans eğitiminin kifayetli olamayacağı da açıktır. 1973 yılında, Bursalıoğlu'nun "Ortaöğretimin Yeniden Düzenlenmesi Konusunda Okul İdarecilerinin Görüşleri" mevzuu yaptığı bir çalışmada, idarecilik eğitimlerinde bulunan eğitim kurumu yöneticilerinin tümü, beşer yıl aralıklar ile hizmet içi eğitime tabi olmaları gerektiği konusunda görüş bildirmişlerdir. Seminer ve kurslar ile yetişme, daha düşük kalitede sonuçlar doğurabileceğinden, bu konu, lisansüstü eğitim ve öğretim alternatifine nazaran zayıf kalacaktır. Gelişmiş toplumlarda da, okul idareciliği için lisansüstü düzeyde öğrenim görmüş olma şartı aranmaktadır (Akt. Başar, 2000).

Aynı şekilde yine gelişmiş ülkelerde, yöneticilikte aday seçimi için değerlendirme merkezleri kurulmuştur. Bu merkezlerde, evrak bilgisi, lidersiz ekip uygulamaları, sorunu belirleme ve çözme gibi metotlar uygulanarak, ölçüm ve gözlemler nihayetinde alanla ilgili saptamalar yapılmıştır. Bu ölçümler, karar verme, liderlik, iş birliği, örgütlenme, ekip içi iletişim, planlama, gelişime açık olma, hoşgörü vb. kapsamlardan oluşmaktadır. Farklı yöntem ve tekniklere ilişkin ölçme ve değerlendirme neticeleri birleştirilerek bir karara varılmıştır. Yapılan ve

kanıtlanan araştırmalar gösteriyor ki, bu metodun alanda gelecekteki başarıyı ve elde edilecek verimi tahmin edebildiğini göstermiştir (Başar, 2000).

Yıllar geçtikçe ülkemizde eğitim-öğretimin ve eğitim kurumu yöneticilerinin kalitesi daha da önemli bir hale gelmiştir. Ekip olarak, okulunu hedeflenmiş amaçlara ve velilerin hatta toplumun beklentilerine, vizyonuna ulaştıracak takımın başında var olacak olan okul liderlerinin istekli ve yetenekli olan eğitimcilerden seçimi, görevlendirme öncesi alan seminerlerinin verilmesi, ölçme ve değerlendirme ölçütlerinde titiz davranılmasını gerekli kılmaktadır. Bu hedefle “Millî Eğitim Bakanlığına (MEB) Bağlı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirmelerine İlişkin Yönetmelik” 30 Kasım 1998 tarihli 2494 sayılı Tebliğler Dergisi ile yürürlüğe girmiştir. Yürürlüğe, 30 Nisan 1999 tarih ve 23681 Sayılı Resmî Gazete’de yayımlanmak suretiyle giren, “MEB Yönetici Atama, Değerlendirme, Görevde Yükselme ve Yer Değiştirme Yönetmeliği” de Türk eğitim sistemi tarihinde eğitim kurumu yöneticilerinin görev öncesi yönetim alanında gerekli yeterlilikleri sağlamasını öngören ilk yönetmelik olarak alanda yerini alacaktır (Kayıkçı, 2001).

Son yıllarda eğitim sisteminde, eğitim kurumları yönetiminin ayrı bir alan ve bir bilim olarak algılanması, yöneticinin ekip amaçların gerçekleştirilmesini sağlayan, bu amaca yardımcı olan ve liderlik eden birey olarak kabul edilmesi, ayrıca bu alanın uzmanlık ve başlı başına ayrı bir eğitim gerektirdiğinin bilinmesi, eğitim yöneticiliğinin bir meslek olarak görülmesi gerektiği, idareci adaylarının objektif kriterlerde liyakate uygun olarak seçilmesi, eğitim kurumu yöneticisinin seminerler, kurslar, lisansüstü ve hizmet içi eğitimler ile yeterlilik seviyelerinin artırılması, özlük haklarının kalıcı meslek grubu şeklinde yeniden düzenlemesi, yetki-sorumluluk dengesizliğinin giderilmesi gerektiği günden güne önem arz etmektedir (Taymaz, 2003).

Eğitim kurumlarına idareci görevlendirmelerinde 2004 yılından itibaren devamlı olarak yönetici atama yönetmelikleri yeniden yayınlanarak değiştirilmiştir. Sendikalar kanalıyla bu yönetmelikler eğitim sendikaları tarafından idari mahkemelerde dava edilmiştir. 28 Şubat 2013’te son yayımlanan yönetici atama yönetmeliği yayımından kısa bir süre sonra eğitimcilerin ve eğitim sendikalarının tepkisini aldıktan sonra bakanlık aracılığıyla yürürlükten kaldırılmıştır.

30 Kasım 1938 yönetmeliği kapsamında kurum yöneticiliği ile ilgili ilk defa yazılı sınav sistemine geçilmiş oldu. Yazılı sınavda başarı elde edenler hizmet içi eğitim seminer ve kurslarına alınmış, tamamlayanlardan yönetici olarak görevlendirilmeler tamamlanmıştır. Bu ön koşulu sağlayan öğretmenler, münhal okul yöneticiliği kadrolarını dolduramamıştır. MEB eğitim kurumu yöneticisi görevlendirmede hizmet içi eğitim ve kurslarının getirdiği finansal problemlerden ötürü farklı arayışlara girmiştir. Bu durum, yönetici atamada ortaya çıkan sıkıntıların da başlangıcına tekabül etmektedir. 11 Ocak 2004 tarih ve 25343 sayılı resmi gazetede “MEB Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama Ve Yer Değiştirme Yönetmeliği” yürürlüğe girmiştir. Yürürlüğe giren bu yeni yönetmelikle birlikte belirleme sınavı, eğitim kurumları müdür yardımcılığına atanabilmek için de düzenleme getirilmiştir. Okul yöneticiliği için ise farklı okul tiplerinin yönetici kademesinde bir süre yöneticilik yapmış olma şartı ve bununla birlikte mülakat sınav sistemi de getirilmiştir. Bu yeni sistemler kapsamında hizmet içi eğitim uygulamasına son verilmiştir.

11 Ocak 2004 tarihli yönetici atama yönetmeliği sonrasında Mart 2006, Ağustos 2009, Şubat 2013, Mayıs 2013, Haziran 2014, Ekim 2015, Haziran 2018, Şubat 2021 tarihlerinde dört farklı yönetmelik daha yayınlanmış ve yayınlanan her yönetmelikte yönetici belirleme ve

görevlendirmeye ilişkin tartışmaların sürdüğü görülmektedir. Bilhassa yukarıda belirtildiği gibi Şubat 2013'te son yayımlanan yönetici atama yönetmeliği yayımından kısa bir süre sonra eğitimcilerin ve eğitim sendikalarının tepkisini aldıktan sonra bakanlık aracılığıyla yürürlükten kaldırılmıştır.

Eğitim sözcüğü kavramsal olarak; ekonomik, sosyal ve kültürel değişime etkide bulunan, toplumsal geleceği şekillendiren bir süreç olarak belirtilmektedir (Özdil, 1973). Eğitim ve öğretim sürecinin sorunsuz bir şekilde yürütülmesinde en ağır görevi, okul idarecileri ve öğretmenler üstlenmiştir. Eğitim ana ögesi olarak adlandırılan bu birimler, müfredat programlarının düzenlenmesi, okulun ve eğitimin teşkilatlanması kadar önemli bir yere sahiptir. Kusursuz bir teşkilat yapılanması ve müfredat programı olsa da iyi donanımlı ve başarılı bir eğitim kadrosunun bulunmaması durumunda eğitim öğretim etkinliklerinden arzu edilen faydayı sağlamak imkânsızdır (Gürbüz vd., 2013). Bundan dolayı ancak her açıdan birbiriyle uyum içerisinde bulunan bir okul idarecisi ve öğretmenler topluluğu eğitim faaliyetlerini başarı ile yapabilir (Arvasi, 1995). Bu aşamada okul müdürü, öğretmenler ve diğer personeli (müdür yardımcısı, memur, yardımcı hizmetler personeli vb.) etkin olarak yönetme, okulun fiziki şartlarını düzenleme, çevreyle sağlıklı ilişkiler geliştirme, öğrencilerin tüm yönleriyle gelişiminde meydana gelecek olan değişimlerinin takibi gibi görevleri ifa etmekle görevlidir. Bu nedenle, eğitimsel faaliyetlerin aktif olarak yürütülmesinde okul müdürü oldukça önemlidir. Şekli ve kademesi fark etmeksizin okulun başarısında en büyük katkı okul müdürünüdür (Austin & Holowenzak, 1985; Arnn & Mangieri, 1988; Levine & Lezotte, 1990; Balcı, 2001; Buluç, 2009). Müdür; öğretmen, öğrenci ve velilerin okul iklimine uyum sağlamasına katkıda bulunarak okul kültürünün yerleşmesinde oldukça etkin bir rol üstlenmektedir (Busher & Barker, 2003). Okul müdürleri görevlerini etkin olarak yapabilmeleri adına öğretmen ve diğer paydaşların rol ve beklenti durumlarını dikkate almaları gerekmektedir (Taymaz, 1986; English & Hill, 1990). Böylece okulda sağlıklı iletişim ortamları oluşturulacak, okul kültürü sağlanacak (Peterson & Deal, 1998; Şahin-Fırat, 2010) ve etkin bir öğrenme ortamı sağlanacaktır.

Yıllara göre kurucu müdür atamaları

Kurucu müdürlük kavramı ilk defa karşımıza 11 Ocak 2004 tarih ve 25343 sayılı resmi gazetede yayımlanan Millî Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirme Yönetmeliğinde çıktı. Kurucu müdür; Yeni açılan okulların eğitim-öğretime hazırlanabilmesi için görevlendirilen geçici yöneticiyi ifade eder. Kurucu müdürlükte de müdür yetkili öğretmenlikte olduğu gibi geçen süreler ikinci kademe yöneticiliğinde geçmiş sayılır. Tercih zamanında okullarında yöneticiliği tercih eden kurucu müdürlere 8 puan verilmektedir. (MEB, 2004).

Daha sonraki yönetmeliklerde sırasıyla 2007: “ İlk defa eğitim ve öğretime açılacak olan kurumları, kurumun amacına uygun eğitim ve öğretim hizmetlerine hazır hale getirmek, eğitim ve öğretime açmak üzere görevlendirilenleri” şeklindeki belirtilmiştir. Bu maddeyle kurucu müdürlükte geçirilmiş müddetler ile en az iki yıl yahut kesintisiz en az bir yıl müdür yetkili öğretmenlikte geçen müddetler ikinci kademe müdürlüğünde geçmiş sayılmıştır. Birey kadrolu yönetici atamasına başvuruda bulunabilir. Kurucu müdürlük görevlendirilmesi için şart aranmamaktadır. (MEB, 2007).

2008'de “İlk defa eğitim ve öğretime açılacak olan kurumları, kurumun amacına uygun eğitim ve öğretim hizmetlerine hazır hale getirmek üzere, eğitim ve öğretime açılıncaya kadar geçen süre içerisinde görevlendirilenleri” şeklindeki maddeyle kurucu müdürlükte bir yıl görev

yapmış olmak şartı ile okulu duyuruya çıktığı andan itibaren tercihte bulunulabilmektedir. Kurucu müdürlükte geçen süreler üçüncü kademe yöneticiliğinden sayılır. Kurucu müdürlük görevlendirilmesi için şart aranmamaktadır. Okullarını tercih eden kurucu müdürlere 8 puan verilmektedir. (MEB, 2008).

2009'da "İlk defa eğitim ve öğretime açılacak olan eğitim kurumunu, kurumun amacına uygun eğitim ve öğretim hizmetlerine hazır hale getirmek üzere, eğitim ve öğretime açılincaya ve norm kadro verilmeye kadar geçen süre içerisinde geçici olarak görevlendirilenleri" şeklindeki yer verilmiştir. 2009 idareci atama kılavuzuna göre 1 gün bile kurucu müdürlük yapanların: Müdür yardımcılığı, müdür başyardımcılığı ve C tipi eğitim kurumu yöneticiliğine sınavsız olarak müracaat edebilme yolu açılmıştır. Eğitim-öğretime yeni açılan okulların kurum tipleri genellikle C tipidir. Kurucu müdür olmak şartı ise sadece öğretmen olmak yeterlidir. Kurucu müdürlükte geçirilen süreler üçüncü kademe yöneticiliğine özdeş sayılır (MEB, 2009).

2013'te "Eğitim ve öğretime yeni açılacak eğitim kurumlarına; eğitim kurumunu eğitim ve öğretime hazır hale getirmek, eğitim ve öğretime açılincaya ve norm kadroya bağlı atama yapılincaya kadar geçen süre içerisinde kurumun yönetim hizmetlerini yürütmek üzere görevlendirilir denilmektedir. Bu yönetmeliğin 5 inci maddesine göre müdürlük sınavına girme şartı taşıyanlar arasından, valilikler tarafından kurucu müdür görevlendirilebilir. Bu görevde geçen süreler, bu yönetmeliğin uygulanmasında eğitim kurumu müdürlüğünde geçen süreler gibi değerlendirilir." maddesi getirilmiştir. Bu yönetmelik ile birlikte kurucu müdürlere kadro aşamasında sınav şartı ve kurucu müdür olabilme şartları getirilmiştir. Kurucu müdür olabilme şartı müdür olabilme şartı ile aynı özellikleri taşımaktadır. Yani kurucu müdür olma adaylığı için bir yıl müdür yardımcılığı yahut müdür yetkililik yapmak gerekmektedir. Kurucu müdürlere 10 puan verilmektedir. Ayrıca bu yönetmelikte gözden kaçırılan bir fark da kurucu müdürlük süresini o eğitim kurumuna norm kadroya bağlı bir "atama" yapılincaya kadar yapılır diye ibare yer almaktadır. Kurucu müdürlükteki geçen süreleri de asil müdürlükten saymışlardır (MEB, 2013).

2014'te "Yeni açılmakta olan eğitim kurumlarını eğitim ve öğretime hazır hale getirmek üzere, eğitim kurumunun eğitim ve öğretime açılıp kuruma norm kadroya bağlı müdür görevlendirmesi yapılana kadar geçen süre içerisinde yönetim hizmetlerini yürütmek üzere, müdür görevlendirilmesi yapılmaktadır. Bu niteliklere ilişkin şartları taşıyanlar arasından il millî eğitim müdürünün teklifi üzerine vali tarafından kurucu müdür görevlendirilir." Bu yönetmelikte de kurucu müdürlükteki geçen süreleri de asil müdürlükten saymışlardır. Kurucu müdürlükte geçirilen her bir sene için 0,48 puan kazanımı getirilmiştir (MEB, 2014).

2015 Madde 26, da "Kurucu müdür olarak görev yaptıkları eğitim kurumlarına müdür normunun verildiği ilk dönemle sınırlı olmak üzere, kurucu müdür olarak görev yaptıkları eğitim kurumuna müdür olarak görevlendirilme isteğinde bulunanlara, bu maddenin birinci ve ikinci fıkralarına göre belirlenen puanlara beş puan daha ilave edilir." Denmekte olup yine kurucu müdürlükte geçirilen her bir sene için 0,48 puan kazanımı devam ettirilmiştir (MEB, 2015).

2017'de "Kurucu müdür, müdür başyardımcısı, müdür yardımcısı ve müdür yetkili öğretmen olarak ayrı ayrı veya toplam en az bir yıl görev yapmış olmak." Maddesi ile kurucu müdürlük görevi, yöneticiliğe başvuruda önkoşullardan birisi olarak tanınmıştır. "Kurucu müdür olarak görev yapmış olanlardan kurucu müdür olarak görev yaptığı eğitim kurumuna müdür normu verildikten sonra yapılacak ilk müdür görevlendirmesinde müdür olarak görevlendirilme

isteğinde bulunanlar ile müdürlükte dört yıllık görev süresini tamamlayanlar ibaresi yer almaktadır. Buna göre hâlen müdür olarak görev yaptıkları eğitim kurumuna yeniden müdür olarak görevlendirilme isteğinde bulunanlara, söz konusu eğitim kurumları ile sınırlı olmak üzere, bu maddenin birinci ve ikinci fıkralarına göre belirlenen puanlara dört puan daha ilave edilir.” Maddesi ile de kurucu müdürlerin bu görevlerini icra ettikleri okullarına yönetici olarak başvurabilmeleri için ek puan kazanımı konulmuştur. (MEB, 2017).

2018’de de daha öncesinde olduğu gibi kurucu müdürlük görevi, yöneticiliğe başvuruda önkoşullardan birisi olarak tanınmıştır. “Kurucu müdür olarak görev yapmış olanlardan kurucu müdür olarak görev yaptığı eğitim kurumuna müdür normu verildikten sonra yapılacak ilk müdür görevlendirmesinde müdür olarak görevlendirilme isteğinde bulunanlara, söz konusu eğitim kurumları ile sınırlı olmak üzere, bu maddenin birinci fıkrasına göre belirlenen görevlendirmeye esas puana ayrıca dört puan daha ilave edilmektedir.” Bu madde ile kurucu müdürlerin yönetici atama tercihleri, sırasında kendi okullarını tercih etmeleri dâhilinde 4 puan kazanımına devam edilmiştir. (MEB, 2018).

2021’de ise daha öncesinde olduğu gibi kurucu müdürlük görevi, yöneticiliğe başvuruda önkoşullardan birisi olarak tanınmaya devam edilmiş olup, 4 puan kazanımı uygulaması aynen kalmıştır. Madde 34’te “Yeni açılmakta olan eğitim kurumlarını eğitim ve öğretime hazır hale getirmek üzere, eğitim kurumunun eğitim ve öğretime açılıp kuruma müdür norm kadrosu verildiği tarihe kadar ibaresi yer almaktadır. Bu hüküm çerçevesinde geçen süre içerisinde yönetim hizmetlerini yürütmek üzere, müdür görevlendirmesine ilişkin şartları taşıyanlar arasından il millî eğitim müdürünün teklifi üzerine vali tarafından kurucu müdür görevlendirilir” ibaresi yer almaktadır. (MEB, 2021).

Kurucu müdürlük öğretmenler ve bazı idareciler tarafından yıldızı parlatılmak istenen insanlar için oluşturulmuş pozisyonlardır. Bununla alakalı olarak Mustafa Yıldırım’ın kaleme aldığı “Okullarda kurucu müdürlük” başlıklı yazının bir kısmı aşağıda sunulmuştur:

Kurucu müdür kim olarak adlandırılıyor? Eğitim kurumlarına kurucu müdürlerinin atanmasında herhangi bir kriter bulunmadığından, kurucu müdür olarak daha fazla yıldızı parlatılmak isteyenler atanmaktadır. Sınavsız, kritersiz yönetici olmanın bir yolu olarak görülüyor maalesef kurucu müdürlük. 10-15 yıl müdür yardımcısı olarak çalışmış bir kişinin sınavı geçmeden müdür atanamayacağını düşünürsek kurucu müdüre tanınan hakların ne boyutta olduğunu göreceğiz. Bu durum birçok eğitimciyi oldukça rahatsız etmektedir. Ayrıca yönetici değerlendirme formunun Ek 2’sinde kurucu yöneticilik görevini yürüten kişinin kendi kurumunu seçmesi halinde 5 (beş) puan alması başlı başına bir soru ve sorun olarak karşımıza çıkmaktadır (Yıldırım, 2012)

Diğer yandan ise kurucu müdürler ve çevreleri için ise meşakkatli ve yıpratıcı bir süreç. Karşısında kurucu müdürlere hak ettikleri imkânlar verilmeli. Bununla alakalı olarak Ali İhsan Yitik’in kaleme aldığı “Kurucu Müdürler Kandırıldı Mı?” başlıklı yazısının bir bölümü şöyledir:

Bildiğimiz gibi yeni oluşturulan okullarda “kurucu müdürler” görevlendiriliyor ve bu müdürler hiçbir şeyi (maddi-manevi, para, personel vb.) olmayan bu okulları büyük emeklerle eğitime hazırlıyorlar. Birkaç ay içinde günler ve gecelerce çalışıyorlar. Kurucu müdür olduğum ve çok şükür eğitime açtığım (eski) okulun kişisel olarak yaklaşık 15.000 liralık boya, badana ve küçük tadilatlarını yaptırdım ve bu masrafların bir kısmı hayırseverler tarafından karşılanmasına rağmen, kredi kartıma ödeme yaparak 5.000 lirayı kendim karşılamak durumunda kaldım. Halen devletten mobilya alamayan okulumuz için çevredeki okullardan

ihtiyaç fazlası mobilyaları (sıra, masa, bilgisayar vb.) toplayarak okulumuzu açmayı başardık (Yitik, 2013).

Sendikalar tarafından ise kurucu müdürlük iktidar partisi yanlısı sendika üyelerinin görevlendirildiği pozisyonlar olarak değerlendirilmektedir. Bununla alakalı olarak Eğitim-sen Nusaybin'de yeni açılan 6 okulun kurucu müdür atamalarına ilişkin yazılı bir basın açıklaması yaptı. Eğitim-sen baş temsilcisi Abdullah Gökçe tarafından yapılan açıklamanın öne çıkan kısımları şöyle;

"Bilindiği üzere 17.07.2012 Perşembe günü 6 yeni eğitim kurumuna kurucu müdür adı altında yönetici ataması yapıldığını kamuoyuna ve dolayısıyla basına duyurmuştuk. Bu bilgilendirmede atamaların haksız ve adaletsiz bir şekilde yapıldığını özellikle vurguladık. Atamaların ilçemizdeki bir sendikanın çıkarları gözetilerek yapıldığını, bunun müdürün inisiyatifıyla yapıldığını özellikle vurguladık.

Eğitim-Sen olarak kurulduğumuz günden bu yana hangi iktidar olursa olsun adaletsiz uygulamaların karşısında olduk ve olmaya da devam edeceğiz. Geçmişte hükümetlerin yaptığı haksızlıklar, bugün yapılan adaletsizlikleri asla haklı gösteremez. Ne yazık ki sendika liderleri gibi bu haksız ve adaletsiz atamalara ilişkin görüşmeler sırasında İlçe Milli Eğitim Müdürü de "DSP iktidarı döneminde bu tür atamalar yapıldı, şimdi sıra bizde" gibi bir gerekçeyle atamaların yapıldığını ifade etti. Bu AKP ve sendikalarının nasıl personel alımı yaptığını doğruluyor (Gökçe, 2013).

Okul yönetiminde yaşanan sorunlar, eğitim sistemlerindeki gelişme dinamizmini yükselten, gelişime kılavuzluk eden itici güç olarak görülmüştür (Armağan ve Yıldırım, 2015). Dönmez (2007) tarafından ifade edildiği şekliyle, yaşamak sorunları çözmektir ve okul yöneticisi de okuldaki varlık sebebi sorunların varlığına borçludur. Fakat farklı özellikteki ve değişik boyutlardaki bu sorunlar, okulu iyileştirme ve geliştirmede öncelikli konulardan olan yönetim uygulamalarındaki ve insan kaynağına yönelik faaliyetlerin iyileştirilmesi yönünde engel teşkil edebilmektedir (Memduhoğlu ve Meriç, 2014; Şişman, 2007). Bundan dolayı, yönetim süreçlerinde etkinlik ve verimlilik yönüyle (Başkan ve Aydın, 2000) kurucu müdürlerin yeni açılmakta olan okulların yönetim sürecinde karşılaştıkları başlıca sıkıntıların ve bu sıkıntılara yönelik çözüm önerilerinin belirlenmesi önemli görülmektedir.

Bu çalışmanın esas amacı görevlendirilen kurucu müdürlerde aranan hususiyetler, kariyer, atama sürecinde aranan kriterler, yönetmelikler dâhilinde görevlendirme ve sonrasında yaşanan imkânsızlıklar, problemler ile ilgili görüşleri tespit etmektir.

Bu çalışma kapsamında kurucu müdürlük görevlerinde bulunan yöneticilerin, sürece dair görüşlerinin incelenmesi amaçlanmıştır. Bu doğrultuda oluşturulan araştırma sorularını aşağıda belirtmiştir:

- 1) Kurucu müdürlerin yönetim sürecinde karşılaştıkları bina, ayniyat ve donatım sorunları nelerdir?
- 2) Kurucu müdürlerin öğretmen, memur, öğrenci ve diğer paydaşlarla karşılaştıkları sorunları çözme becerilerinde yaşadıkları güçlükler nelerdir?
- 3) Kurucu müdürlerin özlük hakları yönüyle ne tür iyileştirmeler beklenmektedir?
- 4) Kurucu müdürlerin üzerindeki baskı unsurları nelerdir ve bu unsurlara karşı nasıl bir yönetim becerisi geliştirmelidir?

Yöntem

Araştırmanın deseni

Bu araştırma, Kurucu müdürlük görevlerinde bulunan yöneticilerin, sürece dair görüş ve algılarını belirlemeyi amaçlayan nitel bir araştırmadır. Araştırmada betimsel fenomenoloji deseni kullanılmıştır. Fenomenoloji, deneyimleri anlamaya odaklanan bir yöntemdir (Jasper, 1994). Bir başka tarife göre fenomenoloji, insanların bireysel olarak ya da grupla yaşadıkları deneyimleri nasıl anlamlandırdıklarını, algıladıklarını ve zihinlerine nasıl transfer ettiklerini, bir fenomeni nasıl algıladıklarını, tarif ettiklerini, nasıl hatırladıklarını, değerlendirdiklerini ve diğer insanlara nasıl bir dil kullanarak aktardıklarını araştırır (Patton, 2001). Betimleyici fenomenoloji modelinde, düşünceler, duygular, anılar ve deneyim algıları aracılığıyla araştırılan olguya yönelik bilinçli bir yönelim vardır (Demir, 2022). Bu çalışmada fenomenoloji tasarımının seçilmesindeki amaç, okul müdürlerinin yönetim etiğine ilişkin görüşlerine ve etik ilkelerin yönetimde uygulanmasına dayalı çözümler sunmaktır. Müdürlerin görevleri sırasında kazandıkları deneyimlere dayalı olarak bilişsel esneklik tanımlarının ön plana çıktığı çalışmada bilişsel esneklik olgusu merkeze alınmıştır (Aygün ve Taşkın, 2019: 1477-1478). Bu araştırma, betimsel analiz kullanılarak yürütülen nitel bir araştırmadır.

Çalışma Grubu

Araştırmanın çalışma grubunu Karaman ilinde daha önce kurucu müdürlük görevinde bulunmuş olan üç okul yöneticisi, bir müdür yardımcısı, üç öğretmen ve halen kurucu müdürlük görevini icra eden 8 kişi oluşturmaktadır. Çalışma grubunun seçiminde amaçlı örnekleme yöntemlerinden maksimum çeşitlilik örnekleme kullanılmıştır. Çalışma grubunun nitelikleri Tablo 1 ve Tablo 2’de gösterilmiştir.

Tablo 1. Katılımcıların demografik bilgileri

Kod	Öğrenim Durumu	Kurucu Müdür Olduğundaki Görevi	Şu Anki Görevi
M1	Lisans	Anaokulunda Vekil Müdür	Okul Müdürü
M2	Lisans	Sınıf Öğretmeni	Öğretmen
M3	Lisans	Müdür Yardımcısı	Kurucu Müdür
M4	Yüksek Lisans	Sınıf Öğretmeni	Okul Müdürü
M5	Lisans	Müdür Yardımcısı	Okul Müdürü
M6	Yüksek Lisans	Coğrafya Öğretmeni	Coğrafya Öğretmeni
M7	Yüksek Lisans	Okulöncesi Öğretmeni	Müdür Yardımcısı
M8	Yüksek Lisans	Okulöncesi Öğretmeni	Kurucu Müdür

Çalışmaya katılan kurucu müdürlerin belirlenmesinde tesadüfi eleman örnekleme metoduyla belirlenen kurucu müdürlere, araştırmacı tarafından, araştırmanın amacı belirtildikten sonra gönüllülük esas olmak üzere alınmıştır. Araştırma kapsamına alınan 8 gönüllü kurucu müdürün bir takım özellikleri şöyledir: Kurucu müdürlerin şu anda 3’ü okul yöneticisi, 3’ü öğretmen, 1’i müdür yardımcısı, 1’i kurucu müdürlüğe devam etmektedir. Görüşme yapılan bireylerin 6’si lisans, 2’i yüksek lisans mezunudur.

Tablo 2. Katılımcıların demografik bilgileri.

Kod	Sendikası	Kurduğu Okul	Görevler
M1	Eğitim Bir Sen	Nurcan Kocaya Anaokulu	1 Yıl Öğrt.- 3 Yıl Müdür V.
M2	Eğitim Bir Sen	Karaman Mevlâna İ.Ö.O.	8 Yıl Öğrt.
M3	Eğitim Bir Sen	KMÜ Üniversitesi Uyg A.O.	13 Yıl Öğrt., 2 Yıl Müdür Yrd.
M4	Türk Eğitim Sen	Zübeyde Hanım İ.Ö.O.	4 Yıl Öğrt., 2 Yıl Müdür Yetk.
M5	Eğitim Bir Sen	Bozkır Anadolu S. M. L.	10 Yıl Öğrt., 2 Yıl Müdür Yrd.
M6	Yok	Yunuskent L., Esentepe İ.Ö.	8 Yıl Öğrt., 4 Yıl Müdür V.
M7	Belirtmedi	İclal Karabekir Anaokulu	7 Yıl Öğrt.
M8	Eğitim Bir Sen	Karaman Vilayetler Hizmet Birliği A.O.	5 Yıl Öğrt.

Verilerin toplanması

Araştırmada veri toplama yöntemlerinden olarak görüşme yöntemi seçilmiştir. Patton (2002)'a göre katılımcıların, duygu, düşünce ve algılarını belirlemek için en yerinde veri toplama yönetimi görüşmedir (Akt. Zembat, 2012). Verilerin ortaya çıkarılmasında 12 sorudan oluşan yarı yapılandırılmış görüşme formları kullanılmıştır. Görüşme soruları geliştirilirken araştırmacılar tarafından araştırma hedefleri kapsamında belirlenen sorular netlik ve anlaşılabilirlik açısından danışmana sunulmuştur. Danışmanın önerileri doğrultusunda gerekli düzeltme ve eklemeler yapılarak görüşme sorularına son şekli verilmiştir. Katılımcılarla ön görüşmeler yapılarak çalışma hakkında bilgi verilerek araştırmaya katılmaya gönüllü olmaları için gerekli önlemler alındı. Her katılımcıyla bireysel görüşmeler yaklaşık 35 dakika sürdü. Katılımcılarla yapılan görüşmeler araştırmacılar tarafından hazırlanan formlara kaydedilmiştir. Görüşme sırasında elde edilen veriler betimsel analiz yöntemi kullanılarak analiz edilmiştir.

Verilerin analizi

Elde edilen görüşme verilerinin analizinde nitel araştırma analiz stratejilerinden biri olan betimsel analiz yöntemi kullanılmıştır. Nitel araştırmanın geçerliliği için görüşme yapılan kişilerden doğrudan alıntılara yer verilerek, bulgular bunlara dayalı olarak açıklanmıştır. Bu araştırmada alınan görüşlerden birebir alıntılar yapılarak geçerlilik artırılmıştır. Araştırma sorularının cevapları çeşitliliklerine göre sonuç bölümünde ayrıntılı listelenmiştir. Güvenilirlik, olayların farklı gözlemciler tarafından aynı kategoriye atanabilmesi veya farklı zamanlarda aynı kategoriyle ilişkilendirilebilmesidir (Yıldırım ve Şimşek, 2005). Araştırma verilerinin çözümlemesinde veri çözümleme yaklaşımlarından betimsel analizde elde edilen veriler daha önceden belirlenen temalara göre özetlenmiş ve yorumlanmış olduğu görülmektedir. Analiz süreci; çerçeve oluşturma, tematik olarak verilerin işlenmesi, bulguları tanımlama ve yorumlama olmak üzere aşamalandırılmıştır.

Bu çalışma kapsamında katılımcıların genel bilgileri, demografik özellikleri ve görüşme formunda yer alan 12 adet yarı yapılandırılmış soru yöneltilmiştir:

Çalışmada demografik yapıya yönelik özellikleri belirlemeye yönelik aşağıdaki araştırma sorularına cevap aranmıştır:

“İsim, kurduğunuz okul, şu andaki göreviniz, kurucu müdür olarak görevlendirildiğinizdeki göreviniz, kurucu müdür olarak görevlendirildiğinizde hangi sürelerde hangi görevlerde bulundunuz? eğitim durumunuz, sendikanız” gibi demografik yapıyı yönelik bilgiler yer almıştır.

Yarı yapılandırılmış görüşme formunda ise kurucu müdürlük görevlerinde bulunan yöneticilerin, sürece dair görüşlerinin belirlenmesine yönelik aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır:

- 1) Kurucu Müdür olarak nasıl görevlendirildiniz? (-Bu görev için siz mi istekli oldunuz yoksa teklif mi geldi? Size teklif geldi ise kurucu müdür olmaya nasıl karar verdiniz? Siz istediniz ise neden istediniz?)
- 2) Görevlendirildiğiniz esnada okul yapımı hangi aşamada idi? (-Okul binası yapımında-tesliminde sorunlar yaşadınız mı?)
- 3) Okul demirbaş temininde sorun yaşadınız mı? Yaşadıysanız ne gibi sorunlar yaşadınız? (-İhtiyaçlarınız ne ölçüde karşılandı? İhale sürecinde sıkıntı yaşadınız mı?) İhtiyaç teminindeki önceliklerinizi neye göre sıraladınız?
- 4) Okul binasının garanti süresi içerisinde bina ile ilgili bir sorun yaşadınız mı? (-Bu sorunların giderilmesinde okul binası yapan firma tamirat konusunda ne ölçüde yardımcı oldu? Yardımcı olmadıkları konularda kusurların giderilmesinde ne gibi yollara başvurdunuz?)
- 5) Okulu eğitim-öğretime açtıktan sonra ilk öğrencilerinizi bulmada ne gibi bir yol izlediniz? (-Broşür, yerel haber kanalları, alan taramaları vb...)
- 6) Okul eğitim-öğretime açıldıktan sonra okulunuza öğretmen atamaları nasıl oldu? (-Öğretmen temininde sorun yaşadınız mı?) Boş geçen dersleriniz oldu mu?
- 7) Öğretmen dışı personelinizi nasıl temin ettiniz? (-Kadrolu çalışan, İŞKUR elemanı, hizmet satın alımı, sigortalı çalışan?) Görevlendirilen hizmetliler sayı ve nitelik olarak yeterli miydi?
- 8) Okul açıldıktan sonra gerekli defter, dosya vb. malzemeleri nasıl temin ettiniz? (-Göze görünmeyen ama ortaya çıkan ihtiyaçları nasıl karşıladınız? Eksikleri giderme noktasında veli, üst yönetim, bağış vb. gibi yolların hangilerine başvurdunuz?) Miktar yeterli miydi? Eksik malzemeniz kaldı mı? Yazdırma işlemine gidildiyse borç ödeme ne kadar sürdü?
- 9) Tüm bu görevleri yerine getirirken diğer okul müdürleri ya da il/ilçe müdürleri ve şube müdürlerinin desteğini aldınız mı? Destek istediğiniz halde olumsuz aldığınız cevaplar da oldu mu?
- 10) Kurucu müdürlere verilen hakları yeterli buluyor musunuz? Sizce hangi haklara sahip olmalı?
- 11) Size göre kurucu müdürler nasıl görevlendirilmeli?
- 12) Size göre kurucu müdürlerin genel olarak sorunları nelerdir? Bu sorunların önüne geçilmesinde nasıl bir yol izlenebilir? (-Örneğin kurucu müdürlere bir tecrübeli rehber müdür görevlendirilebilir vb. gibi)

Bulgular

Kurucu müdür olarak yapılan görevlendirmelerin genellikle milli eğitim camiasının tanıdığı, bu görevi yapabileceğine inandığı kişiler görevlendirilmektedir.

1-Kurucu müdür olarak görevlendirme şekli.

-İdealimde yer alan idarecilik hedefimden ötürü ben istedim.(M1)

-Evimin yanında bulunan mahallem okulunda tecrübelerimi değerlendirmek istedim. (M2)

-Hem teklif geldi, hem de ben istedim. (M3)

-Eğitim Yönetim ve Planlaması(lisans) mezunu olduğum için beni görevlendirdiler. (M4)

-Milli Eğitim Camiası beni bu göreve uygun gördüler, ben de hizmet düşüncesi ile kabul ettim. (M5)

-Kendim bu göreve talip oldum. (M6)

-MEM camiasından erkek olduğum ve teknik çalışanlar ile daha iyi iletişim kurabileceğimden ötürü teklif geldi. Yöneticilik adına bana bir şeyler katabileceğini düşünerek kabul ettim. (M7)

-Yönetim alanında yüksek lisans yaptığımdan ötürü bu göreve talip oldum. (M8)

Kurucu müdürlerin görevlendirildikleri esnada bina yapımı açısından büyük eksiklikler olduğu ve bu eksikliklerin kimisi müteahhit tarafından bırakılıp kimisi de yeni binada oluşan hasarlardan kaynaklandığı görülmektedir.

2- Görevlendirilen esnada okul yapım aşaması.

-İnşaat açısından ufak tefek eksiklikler vardı, donatım malzemesi yoktu. (M1)

-Kaba inşaat bitmiş, bahçe ve çevre düzenlemesi yapılmamıştı. (M2)

-Bina yapımı bitmişti, donatımda eksiklikler vardı. (M3)

-Bina yapımı bitmişti, merdivenler, sahne, dolaplarda eksiklikler vardı. (M4)

-Binada ciddi yapım onarım ihtiyaçları vardı. (M5)

-İnşaat bitmişti, bahçe alanı çok sorunluydu. (M6)

-İnşaat bitmişti, tesisat ve tavanlarda büyük ölçüde sorun vardı. (M7)

-Bina yapımı bitmişti, kusurlu imalat çoktu. (M8)

Genel olarak okul demirbaş temininde sorun yaşanmamaktadır. Gerekli materyaller Devlet Malzeme Ofisi tarafından gönderilmekte bazıları da ihale usulü ile temin edilmektedir.

3- Okul demirbaş temininde yaşanan sorunlar.

-İhaleleri ben yaptım, sorun yaşamadım. (M1)

-Demirbaş temininde sorun yaşamadım, nakliyesinde yaşadım. (M2)

-Sorun yaşamadım. (M3)

-Bakanlıktan malzeme bol geldi, sorun yaşamadım. (M4)

-İhale sürecinde pek sorun yaşamadım. (M5)

-Demirbaş temininde bir sıkıntı olmadi, malzeme milli eğitimden geldi. (M6)

-Kapatılan sınıflardan taşıdık, geri kalan üçüncü sınıfın malzemelerini Milli Eğitim Müdürlüğü tamamladı. (M7)

-İhtiyaç listesi çıkarıp verdim. İhaleler MEM Ayniyat bölümü tarafından yapıldı, sorun yaşamadık. (M8)

Okul binası garanti süresi içinde bir çok sorun yaşandığı ve bu sorunlara cevap verebilecek milli eğitim camiasında teknik bir ekibin olmadığı, yüklenici firmanın da çok yardımcı olmadığını olsa bile zamanında yapmadığını görüyoruz.

4- Okul binasının garanti süresi içerisinde bina ile ilgili yaşanan sorunlar.

-Çok sayıda sorun yaşadık. Okulumuzu hayırsever bir vatandaş yaptırdığı için yardımcı olduğu zamanlarda oldu, olmadığı zamanlar da oldu. MEB inşaat ve ayniyat bölümlerinden yardım aldık. (M1)

-Bina ile ilgili çok sorun yaşadık, yüklenici firmaya bildirerek hallettik. (M2)

-Üniversite bünyesinde olduğu için, üniversite yetkililerinden yardım aldık. (M3)

-Çok sorun yaşadım. Müteahhit zaman zaman yardımcı oldu. (M4)

-Binamız yeni bina değildi. Sadece resmileştirdik binayı. (M5)

-Çok sorun yaşadım, müteahhit hiç yardımcı olmadı. Tamir ehli velilerimden yardım aldım. (M6)

-Pek çok problem yaşadık, her sorunda müteahhit yardımımıza koştı. (M7)

-Her yeni binada olduğu gibi pek çok problemimiz oldu ama müteahhidi kâh gönüllü kâh istemeyerek de olsa işin içine aldık. (M8)

İlk öğrenci bulma konusunda sıkıntı olmadığı, ya eski binadan nakil alındığı ya da yerel basın, açılış, broşürler ve afişler ile duyurular yapılarak öğrenci bulma yoluna gidildiğini görüyoruz.

5- Okul eğitim-öğretime açıldıktan sonra kayıt için ilk öğrencileri bulmada izlenen yol.

-Broşür hazırlayıp dağıttık, afişler astık. MEM haber sayfasında okulumuzun açılmış olduğu haberini yayınlattık. (M1)

-Yerel haber sitelerinde okulumuzun açıldığı haberini yayınlattık. (M2)

-Broşürler, yerel haber siteleri, kurumlara e-postalar. (M3)

-Merkezi bir okul olması ve okul imkânlarının geniş olması sebebiyle sorun yaşamadık. (M4)

-Okulumuz sınav ile öğrenci alan bir okul olduğu için öğrenci bulma gibi bir sorun yaşamadık. (M5)

-Yan kapatılan okuldan nakil geldi. (M6)

-İlçe olduğumuz ve alanımızın okulöncesi alan olduğu için çok uğraştık. Alan taraması, anonslar ve ikili görüşmeler yaptık. (M7)

-Broşür dağıttık çevre siteler ve evlere. Okul duvarına afişler astık. (M8)

Okul eğitim-öğretime açıldıktan sonra öğretmen atamalarının çok gecikmediği, ilk etapta görevlendirmeler sonrasında bakanlık atamaları ile eğitim-öğretimin aksatılmadığı görülmüştür.

6- Okul eğitim-öğretime açıldıktan sonra öğretmen atamaları.

-İlk etapta öğretmen görevlendirilmesi, sonrasında bakanlık ataması oldu. (M1)

-Mayıs ayında açıldı ve öğretmenler ondan önce atanmıştı. (M2)

-Geçici olarak görevlendirmeler oldu. Sorun yaşamadık. (M3)

-Hemen kadrolu öğretmen ataması yapıldı. Bir son yaşamadım. (M4)

-İlk etapta öğretmenler çok zor bulundu. Öğretmen atamaları çok geç yapıldı. (M5)

-Nakil, tayin ve görevlendirmeler ile kısa sürede sorununuz çözüldü. (M6)

-Diğer okuldan nakil geldi. (M7)

-Kapanan okulumuzdan nakil geldiler. (M8)

Öğretmen dışı personel sağlanmasında, yeni açılan okula ve kurucu müdürlere büyük haksızlık yapıldığı görülmüştür. Verilen çalışan daima diğer okullar tarafından istenmeyen, motivasyonu düşük ve görevini tam anlamı ile yerine getirmeyen kişiler görevlendirilmekte ve bu gerek okul gerek öğrenciler açısından büyük sorunlara yol açmaktadır.

7- Öğretmen dışı personel temini.

-İlk etapta bir kadrolu hizmetli verdiler. Bir çalışan tabi ki yeterli değildi. Öğrenci toplandıktan sonra hizmet satın alımı gerçekleştirildik. (M1)

-Yardımcı personele görevlendirilmeden sıkıntılı bir süreç geçirdim. Daha sonra da yerinden memnun olmayan çalışanları verdiler. Onlardan da faydadan çok zarar gördüm diyebilirim. (M2)

-Geçici görev ile kadrolu çalışan görevlendirildi. (M3)

-Kadrolu 3 çalışan verildi. Nitelik olarak yeterli değillerdi. Hepsi problemliydi ve çok sıkıntı yaşadık. (M4)

-Hizmetli olarak belediyelerden geçen daimi bir işçi görevlendirdiler. (M5)

-Aynı köyden olup bir kadrolu çalışan verdiler. Canla başla çalışıyordu. Çok yardımcı oldu. (M6)

-İŞKUR'dan bir çalışan verdiler. O idare etti. (M7)

-Kadrolu eleman verdiler. Daha sonra öğrenci temin ettik. Hizmet satın alımı yaparak kadrolu elemanı anaokulu olmayan okullara görevlendirilmesi sureti ile MEM'e yönlendirdik. (M8)

Okul açıldıktan sonra gerekli kırtasiye vb. eksiklerin meb tarafından karşılanmadığı genellikle okul ya da kurucu müdür kendi adına borçlanarak yazdırma yöntemi ile giderilmektedir.

8-Okul açıldıktan sonra gerekli kırtasiye vb. küçük ihtiyaçların temin türü.

-Daha sonrasında alışveriş yapacağım yere yazdırma yoluna başvurdum. Okul bütçesi oluşmaya başlayınca taksitler halinde ödedik. (M1)

-MEM Ayniyat bölümünden temin etmeye çalıştık. (M2)

-İlk etapta kırtasiyeler ile görüşme yaparak bağış ayarladık. (M3)

-İlk önce cebimden çok para harcadım. Sonrasında okulun kendi imkânları ile karşıladık. (M4)

-Bu konuda Genel Müdürlüğün göndermiş olduğu 10.000 TL sini kullandık. (M5)

-Köyün muhtarı ile zenginlerle görüşüp, bağış yoluna giderek temin ettik. (M6)

-MEB'in elinde olanları MEB'den, sonrasını ileride ödemek şartı ile kırtasiyeler ile hallettik. (M7)

-Kırtasiye ile görüşerek ileride ödeme şartı ile ihtiyaçlarımızı giderdik. (M8)

Kurucu müdürler genellikle ikili ilişkilerini kullanarak, müdür ya da müdür yardımcısı arkadaşlarını arayarak, yanlarına giderek yardım talebinde bulunmaktadırlar. Şube müdürlerinin yardımları daha yüzeysel ve görevsel olduğu görülmektedir.

9- Tüm bu görevleri yerine getirirken yardım aldığınız müdürler.

-Destek aldığım müdürler de oldu, almadıklarım da. (M1)

-Çok yardım görmedim. İlgili şube müdürlerinden yardım talebinde bulundum ama ellerindeki imkânların dâhilinde olmadığını bakanlık kalemlerinin belli olduğunu söylediler. (M2)

- Destek aldığım müdürler de oldu, almadıklarım da. Ayniyat Şube Müdürümüz ihtiyaç hususunda çok yardımcı oldu. (M3)

-Müdürlerden, şube müdürlerinden, milli eğitim müdüründen hatta validen bile yardım aldım. (M4)

-Müdür arkadaşlarımdan özellikle Konya Atatürk Sağlık Meslek Lisesi Müdüründen çok destek gördüm. (M5)

-Kimseden yardım alamadım. Manevi olarak yanımda oldular ama maddi olarak bir yardımlarını göremedim. (M6)

-Herkesin desteğini aldım diyebilirim. (M7)

-Tüm anaokulu müdürleri ile iletişimim kuvvetli idi. Sırası ile sorularımı sordum, yardımlarımı aldım. (M8)

Kurucu müdürlere verilen hakları tüm kurucu müdürler yetersiz bulmaktadır. Kurucu müdür olmayanlar ise lehlerine verilen hakları gerekli görmemektedir. İş yükünün yoğunluğu ve yıpratıcılığını yaşamış olan kurucu müdürler kendilerine verilen haklardan şikâyetçidirler. İki başlık altında toplarsak, imza yetkilerinin olmayışı ve kadro verilmeyişi şikâyet alanlarının başında gelmektedir.

10-Kurucu müdürlere verilen hakları yorumlama.

- Kurucu müdürlüğün zorluğu ve iş yükünün fazlalığı nedeniyle bazı ayrıcalıkların verilmesi ve bunun doğal karşılanması gerektiğini düşünüyorum. (M1)

-Kadrolu müdür haklarına sahip olmalı, geçici ve kesin bina kabulünde imza yetkileri olmalı. (M2)

-Yönetici atama yönetmeliğine göre isteğe bağlı atmalarda kendi okulunu tercih edip kadroya geçebilmeliler. (M3)

-İlk atamada kadroya alınmalıdır. (M4)

-Yetersiz buluyorum. (M5)

-Kurucu müdür ünvanı kadrosu, imza yetkisi olmalı. (M6)

-2009 yönetmeliğine göre İsteğe bağlı tercih etmede kadro hakkı verilmeli. (M7)

-Bir senesini doldurduğunda kadroya geçmeli, imza yetkisi olmalıdır. (M8)

Kurucu müdürlerin ortak ve hemfikir oldukları nokta kurucu müdür görevlendirilirken müdürlük, müdür yardımcılığı veya müdür yetkilik yapmış olarak tecrübe sahibi olanlardan görevlendirilmelidirler. Müdür atama şartlarını taşıyan, liderlik, vizyon ve misyon sahibi kişilerin seçilmesi gerekliliği üzerinde de durulmaktadır.

11-Kurucu Müdürler nasıl görevlendirilmeli.

-Daha önceden vekil müdürlük veya müdür yardımcılığı yapmış olmasına bakılabilir. (M1)

- Yönetmeliğin müdür olma kriterlerine uygun adaylar arasından valice seçilmelidir. (M2)
- Mevcut okul müdürlerinden görevlendirilmelidir. (M3)
- İdareler ile görüşülerek görevlendirilmeli. Bir idareci öğretmeni tanıır. (M4)
- Kesinlikle daha önce müdürlük tecrübesi olan, atanma şartlarını taşıyan, vizyon sahibi, ihale işlerine vakıf, fedakar ve cefakar yöneticiler görevlendirilmeli. (M5)
- Kurucu müdürlük ünvanı olup her ilde 3 adet bulunmalıdır. Okulları yalnız onlar kurmalıdır. (M6)
- Yürürlükteki müdür atama şartlarını taşıyan, tecrübeli kişiler görevlendirilmelidir. (M7)
- Duyuruya çıkmalı, başvurular arasından eğitim düzeyine ve tecrübesine göre görevlendirilmelidir. (M8)

Kurucu müdürlerin genel sorunları: başta kadro problemleri var. Kadrosuz oldukları için işlerine dört elle sarılamamaktan şikayetçi olan kurucu müdürler, uzun vadeli görevlerine sarılmak istiyorlar. İmza yetkilerinin olmamasından ötürü yüklenici firma tarafından çok önemsenmediklerini düşünüp her alanında emeklerinin olduğu binanın tesliminde de hak ve imza sahibi olmak istiyorlar. Bütçe yetersizliği ve bina kusurlu imalatları da sorunları arasında yer almaktadır.

12-Kurucu müdürlerin genel sorunları ve çözüm önerileri.

- Bina problemlerinde ikili ilişkilere maruz bırakılmalarıdır (usta vb.). MEM’de yeni açılan okullar için bir birim oluşturulabilir. (M1)
- Bütçe yetkisi ve kadro verilmesi. (M2)
- Yoğun işlerin varlığı. Yanına hemen müdür yardımcısı ve memur verilerek iş yükü hafifletilmelidir. (M3)
- Kadro olmamasından ötürü sahiplenememe. İlk atamada kadrolu atanmalı. (M4)
- Çalışan ve öğretmen yokluğu, ödenek yetersizliği. Harcamalar, onarımlar bitene bina oturana kadar ödenek kesilmemelidir. (M5)
- İmza yetkisi. Onarım zorlukları. MEM’de teknik bir kadro olması lazım. (M6)
- Yeni bina sorunları. Bütçe sorunu. Ödenekte daha geniş kalemlere yer verilmeli. (M7)
- Tadilat sorunları. İmza yetkisi. Kadro sorunu. Yeni açılan okulların ve müdürlerinin bağlı oldu bir şube müdürlüğü olmalı MEM’de. (M8)

Sonuç ve Tartışma

Türkiye’de okul idarecilerinin yetiştirilmesi, belirlenmesi ve atanmasına ilişkin standartlar henüz geliştirilmemiştir (Şişman ve Turan, 2002). Ancak okul yöneticilerinin yetiştirilmesine ilişkin sorunlar sadece Türkiye’de değil aynı şekilde gelişmiş ülkelerde de mevcuttur (Bursalıoğlu, 2000: 110). Önemli olan sorunun farkında olmak ve bu soruna çözüm bulma iradesini geliştirmektir.

Okul yöneticilerinin belirlenmesi ve yetiştirilmesi ülkenin kamu yönetimi sistemiyle yakından bağlantılıdır. Örneğin; Fransa tam merkeziyetçi bir yapıya sahipken, Almanya eyaletlere dayalı federal bir sisteme sahiptir. İngiltere’de ise merkezi olmayan bir sistem var. Bu yapıya uygun olarak; Fransa’da karar verici merci hükümet iken, İngiltere ve Almanya’da öğretmenler, veliler, öğrenciler ve yerel yöneticiler gibi eğitim paydaşlarından oluşan okul

kurulları, okul yöneticilerinin seçimi ve atanmasında söz sahibidir (Balcı vd., 2007).). Türkiye'de daha merkeziyetçi bir yaklaşım hâkimdir. Ayrıca küresel yerelleşme yapılanmalarının Türkiye'yi de etkilemeye başladığı görülüyor.

Şimşek (2004), mevcut yönetim anlayışıyla "Türkiye'de eğitim yöneticisi yetiştirilemez" diyerek yönetici yetiştirme sorununun yapısal nedenlerini sorguladığı makalesinde, yönetici yetiştirme tartışmalarının devam etmeye mahkûm olduğuna dikkat çekmiştir. Merkezi olmayan bir yapı olmadığı sürece bu tartışmalar sonuçsuzdur.

Türkiye'de okul yöneticilerinin belirlenmesi ve yetiştirilmesinde en belirgin sorunlardan biri maalesef uygulamaların objektiflikten uzak olmasıdır. Hükümetler eğitim yönetimlerini ve özellikle okul yönetimlerini "mesleksi tatmin" olarak göstermekten vazgeçip eğitim denetiminin araçları olarak görmeye devam etmedikçe objektifliğe ulaşamayacağı görülüyor. Araştırmamız aynı zamanda kurucu müdürlerin atanmasının da objektiflikten uzak bir yerlerde olduğunu gösteriyor.

Kurucu Müdürlüğe dair;

Kurucu müdürlerin kurucu müdürlüğe ilişkin beklentilerinin, görüş ve önerilerinin neler olduğuna, görevlerine ilişkin verilere göre, kurucu müdürlüğe dair çıkarımlarda bulunulacak olur isek, kurucu müdürler görevlendirildikleri esnada bina yapımında sorunlar olup, sorunlu iken bina kurucu müdürlere teslim edilmektedir. Okul, çevre düzeni tamamlanmamış olup, binada kusurlu imalatlar vardır. Görevlendirmeleri yöneticilik düşünmelerinden, sahip oldukları ikili ilişkilerinden, mensup oldukları sendikaya da bağlı olarak gerçekleşmektedir. Her ne kadar sonrasında kurucu müdürlüğün zorluğu ve yükümlülükleri karşısında pişmanlık ve yorgunluk yaşıyorlarsa da.

Okul demirbaş temininde sorun çıkmadığını, malzemelerin yeteri miktarda geldiğini görülmektedir.

Okul bina garanti süresi içerisinde, yüklenici firma ile kusurlu imalatlar konusunda çok sorun yaşanmakta, kurucu müdürler imza yetkilerinin olmayışından ötürü müteahhidin onları çok da önemsemediğini düşünmekte. Okullarını eğitim öğretime açtıktan sonra öğrenci bulmada yerel basın, broşür ve afişlerden hatta ikili görüşmelerden faydalanmaktadırlar. Okul açıldığında öğretmen bulmada sıkıntı çekilmediği geçici görevlendirmeler ile açığın kapandığını sonrasında da kadrolu öğretmen atamalarının yapıldığı ortaya çıkmaktadır.

İlk etapta öğretmen dışı personelde sıkıntı yaşanmaktadır. Sorunlu bir kadrolu çalışan verildiği görülmektedir. Okulun göze görünmeyen ufak tefek ihtiyaçları, tanınmış esnaflardan yazdırma işlemine gidilerek giderilmekte. Okul kendi imkânları ile daha sonra taksitli olmak suretiyle ödeme yapmaktadır. Tüm bu görevlerini yerine getirirken kurucu müdürler; esnaf, öğretmen ve müdür arkadaşlarından informal olarak yardım almaktadırlar.

Kurucu müdürler kendilerine verilen hakları yeterli bulmamaktalar. Kadro ve imza yetkisi onlar için büyük sorun. Kadrolarının olmamasının onların işlere dört elle sarılmalarını etkilemekte. Binanın her işini yapan yaptıran kurucu müdürlerin bina kabulünde imza yetkilerinin olmaması da onların motivasyonlarını bozan etmenler arasında. Kurucu müdürlerin ortak kararları, görevlendirme değil kadro unvanlarının olması gerekliliği. Yanlarına bir müdür yardımcısı ya da memurun görevlendirilmesi, işçi personelin görevlendirilmede gecikmemesi, kusurlu imalatlar için yeterli bütçe ya da ekip oluşturulması da istekleri arasındadır.

Araştırmada elde edilen tespit ve bulgular ışığında araştırmanın sonuçları doğrultusunda kurucu müdürlük görevlerinde bulunan yöneticilerin, sürece dair iyileştirilmesine yönelik olarak şu öneriler getirilmiştir;

- Sonuç olarak kurucu müdürler iş yükü ağırlıkları altında, bir de bugün var yarın yoğun psikolojisine bürünmemeleri için, direk kadrolu atanmalıdırlar. Kusurlu imalat konusunda yüklenici firma ya da MEM'in kurduğu teknik bir ekip yardımcı olmalıdır. İğneden ipliğe kontrol ettikleri tamir ettirdikleri binanın bina kabulünde imza yetkileri olmalıdır.
- Kurucu müdür görevlendirilmesi nesnelliğe bağlanıp başvuruya açılarak Eğitim Yönetimi, Denetimi, Planlaması ve Ekonomisi anabilim dalında lisansüstü eğitimi almış olan, liderlik özelliğine sahip, faal ve sosyal olan adaylara öncelik tanınarak yapılmalıdır.
- Gelişmiş ülkelerde eğitim yönetimi eğitiminin lisansüstü düzeyde verilmesi gerektiği genel kabul görmektedir (Bush ve Jackson, 2002). Türk üniversitelerinin eğitim yönetimi, denetimi, planlaması ve ekonomisi bölümlerinin görevlerinden biri de eğitim sisteminin yöneticilerini donanımlı ve alana hâkim bir şekilde yetiştirilmelidir.

Referans

- Açıkalın, A. (1998). Okul Yöneticiliği. Ankara: Öncü Basımevi.
- Armağan, Y. ve Yıldırım, N. (2015). Okul yönetiminde araştırma-uygulama sorunu: Okul müdürleri ve eğitim araştırmaları. *Eğitimde Politika Analizi Dergisi*, 4(1), 33-60.
- Arnn, J. W. and Mangieri, J. (1988). Effective Leadership for Effective Schools: A Survey of Principals' Attitudes. *NASSP Bulletin*, 72(505), 1-7.
- Arvasi, S. (1995). *Eğitim Sosyolojisi*. İstanbul: Burak Yayınevi.
- Austin, G. R. and Holowenzak, S. P. (1985). An Examination of 10 Years of Research on Exemplary Schools, in Gilbert R. Austin and Herbert Garber (ed.). *Research on Exemplary Schools*, pp. 65-82. Orlando: AcademicPress.
- Aygün, H.E. ve Taşkın, Ç.Ş. (2019). Öğretmen Adaylarının Öğretmenlik Uygulaması Kapsamında Bilişsel Esnekliğe İlişkin Görüşleri. *Eğitimde Nitel Araştırmalar Dergisi*, 7 (4), 1475-1499.
- Balcı, A. (2001). *Etkili Okul ve Okul Geliştirme: Kuram, Uygulama ve Araştırma* (Geliştirilmiş ikinci baskı). Ankara: PegemA Yayıncılık.
- Baskan, G. A. ve Aydın, A. (2000). Eğitim sisteminde insan unsuru ve toplam kalite anlayışı. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 18, 51-55.
- Başar, H. (2000). *Eğitim Denetçisi*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Busher, H. and Barker, B. (2003). The crux of leadership: Shaping school culture by contesting the policy contexts and practices of teaching and learning. *Educational Management Administration Leadership*, 31(1), 51- 65.
- Buluç, B. (2009). İlköğretim Okullarında Bürokratik Okul Yapısı ile Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri Arasındaki İlişki. *Eğitim ve Bilim*, 34(152), 71-86.
- Demir, E. & Kılınç, İ. (2022). "İlkokullarda Yönetmelik Uygulamalarının Örgütsel Bağlılık Düzeyine Etkisi: Karaman Örneği", *Journal Of Social, Humanities and Administrative Sciences*, 8(54):877-883

- English, F.W. and Hill, J. C. (1990). Restructuring: The Principal and Curriculum Change. A report of the NASSP curriculum council. National Association of Secondary School.
- Gökçe, A. (2012, 26 Temmuz). Eğitim-sen'den kurucu müdür atamalarına ilişkin açıklama. <https://www.mebpersonel.org/sendikalar/egitim-senden-kurucu-mudur-atamalarına-iliskin-aciklama-h7450.html>
- Gürbüz, R., Erdem, E., & Yıldırım, K. (2013). Başarılı Okul Müdürlerinin Özellikleri. *Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi* (20), 167-179.
- Jasper, M. A. (1994). Issues in phenomenology for researchers of nursing. *Journal of Advanced Nursing*, 19, 309- 314.
- Kayıkçı, K. (2001). *Yönetici Yetiştirme Sorunu*. Millî Eğitim Dergisi, s.150.
- Levine, D. U. and Lezotte, L. W. (1990). *Unusually Effective Schools. A Review and Analysis of Research and Practice*. UW-Madison: The National Center for Effective Schools.
- MEB. (1981). MEB Öneriler, Konuşmalar, Kararlar. X. Millî Eğitim Şûrası. İstanbul: Millî Eğitim Basımevi.
- MEB. (1998). Millî Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama Ve Yer Değiştirmelerine İlişkin Yönetmelik. *Millî Eğitim Bakanlığı Tebliğler Dergisi*, (2494).
- MEB. (1999). Raporlar, Görüşmeler, Kararlar. Xvi. Millî Eğitim Şûrası. Ankara: MEB Basımevi.
- MEB, (1993). Milli Eğitim Bakanlığı Tebliğler Dergisi, 2386, Milli Eğitim Bakanlığına Bağlı Kurum Yöneticilerinin Atama Yönetmeliği. 07.06.1993 tarih ve 21600 sayılı Resmi Gazete.
- MEB, (1995). Milli Eğitim Bakanlığı Tebliğler Dergisi, 2441, Milli Eğitim Bakanlığına Bağlı Kurum Yöneticilerinin Atama Yönetmeliği.
- MEB, (1998). Milli Eğitim Bakanlığına Bağlı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirmelerine İlişkin Yönetmelik, 23.9.1998 tarih ve 23472 Sayılı Resmi Gazete.
- MEB, (2000). Milli Eğitim Bakanlığına Bağlı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirmelerine İlişkin Yönetmelikte Değişiklik Yapılmasına Dair Yönetmelik, 30.11.2000 tarih ve 24246 Sayılı Resmi Gazete.
- MEB, (2004). Milli Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirme Yönetmeliği, 11.01.2004 Tarih ve 25343 Sayılı Resmi Gazete.
- MEB, (2006). Milli Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirme Yönetmeliğinde Değişiklik Yapılmasına Dair Yönetmelik, 04.03.2006 Tarih ve 26098 Sayılı Resmi Gazete.
- MEB, (2007). Milli Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama Yönetmeliği, 13.04.2007 Tarih ve 26492 Sayılı Resmi Gazete.
- MEB. (2015). Milli Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Görevlendirilmelerine Dair Yönetmelik. 6 Ekim 2015 tarih ve 29494 sayılı Resmi Gazete.
- Memduhoğlu, B. H. ve Meriç, E. (2014). Okul müdürlerinin eğitim yönetiminin işlevleri bağlamında yönetim sürecinde karşılaştıkları temel sorunlar. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 7(33), 653-666.
- Özdil, İ. (1973). *Eğitimde Yeniliğe Doğru*. Ankara: Mesleki ve Teknik Öğretim Kitapları.

- Patton, Q. M. (2001). *Qualitative research & evaluation methods (3rd. ed.)*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Peterson, K. D. and Deal, T. E. (1998). How leaders influence the culture of schools, *Educational Leadership*, 56: 28–30.
- Şahin-Fırat, N. (2010). Okul müdürü ve öğretmenlerin okul kültürü ile değer sistemlerine ilişkin algıları. *Eğitim ve Bilim*, 35(156), 71-83.
- Şişman, M. (2007). Okul yönetimi ve öğretim liderliği. *Eğitime Bakış Dergisi*, 3(8), 3-14.
- Taymaz, H. (1986). Okul Yönetimi ve Yönetici Yetiştirme. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 19(1), 123-135.
- Tortop, N. (1994). *Personel Yönetimi*, 5. Baskı. Ankara: Yargı Yayınları.
- Yıldırım, M. (2012, 30 Ekim). *Okullarda Kurucu Müdürlük*. <https://www.turkiyeegitim.com/okullarda-kurucu-mudurluk-41696h.htm>
- Yıldırım, A. Ve Şimşek, H. (2013). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. (5. Baskı). Seçkin Yayınları.
- Yitik, A. İ. (2013, 3 Mart). *Kurucu Müdürler Kandırıldı mı?* <https://www.turkiyeegitim.com/kurucu-mudurler-kandirildi-mi-44860h.htm>