

**T.C.  
İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ  
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**MİLLİ EĞİTİM BAKANLIĞINA BAĞLI KAMU OKULLARINA YÖNETİCİ ATAMA  
SİSTEMİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ**

**DİLEK GÜVEN HASTÜRK**

**EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI  
EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ PROGRAMI**

**PROF. DR. HASAN AKGÜNDÜZ  
TEZ DANIŞMANI**

**İSTANBUL - 2017**



**T.C.  
İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ  
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ**



**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**MİLLİ EĞİTİM BAKANLIĞINA BAĞLI KAMU OKULLARINA YÖNETİCİ ATAMA  
SİSTEMİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ**

**DİLEK GÜVEN HASTÜRK**

**EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI  
EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ PROGRAMI**

**PROF. DR. HASAN AKGÜNDÜZ  
TEZ DANIŞMANI**

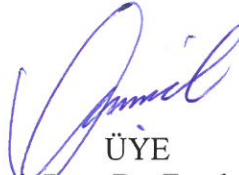
**İSTANBUL - 2017**

3101130141 Öğrenci Numaralı Dilek GÜVEN HASTÜRK tarafından hazırlanan bu çalışma 31/05/2017 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetim ve Denetimi programında Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Tez Jürisi

  
DANIŞMAN  
Prof. Dr. Hasan AKGÜNDÜZ  
İstanbul Üniversitesi  
Eğitim Bilimleri

  
ÜYE  
Prof. Dr. Elife KILIÇ  
İstanbul Üniversitesi  
Eğitim Bilimleri

  
ÜYE  
Yard. Doç. Dr. Faruk LEVENT  
Marmara Üniversitesi  
Eğitim Bilimleri

## ÖNSÖZ

Günümüz dünyasında eğitimin önemi tartışılmaz ölçüde büyüktür. Bu önemi üstünde taşıyan, eğitime yön veren tüm eğitim gönüllüleri de bu önemin farkında olarak eğitime emek vermektedir. Bu tez kapsamında okul müdürlerinin okullardaki çalışmalarının eğitime sağladığı önem düşünülerek, okul yöneticilerini atama yönetmelikleri incelenmiştir. Bu inceleme sadece mevzuat üzerinden yapılmamış, ayrıca okul müdürlerinden görüş alınmıştır. Toplanan bütün bilgiler harmanlanarak bulgularda sunulmuş ve ulaşılan bilgilerin sonucunda bazı öneriler verilmiştir.

Tez yazım sürecinde danışmanım olarak bana yardım edip, yol gösteren Sayın Prof. Dr. Hasan AKGÜNDÜZ'e, fahri danışmanım olarak zaman ayırmış ve ciddi katkı sağlamış Sayın Yrd. Doc. Dr. Hüseyin SERİN'e, mülakat sorularımı hazırlamamda yardımcı olan Doç. Dr. Coşkun KÜÇÜKTEPE'ye, mülakat sonuçlarımın analizinde yardımcı olan Yrd. Doc. Dr. Esin TEZBAŞARAN'a ve tezimin son halini almasında emeği geçen Prof. Dr. Elife KILIÇ'a katkıları için teşekkürlerimi sunuyorum. Ayrıca, tez yazım aşamasında desteklerini benden esirgemeyen babam Adnan GÜVEN ve eşim Enes HASTÜRK'e teşekkürü bir borç bilirim.

Dilek GÜVEN HASTÜRK

## ÖZET

### MİLLİ EĞİTİM BAKANLIĞINA BAĞLI KAMU OKULLARINA YÖNETİCİ ATAMA SİSTEMİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ

Bu çalışmanın amacı; Milli Eğitim Bakanlığı'nın kamu okullarına yönetici atama sürecini belirleyen Yönetici Atama ve Yerleştirme Yönetmeliklerinin incelenerek yapılan atamalarda dikkate alınan yasal yetki ile takdir yetkisinin yönetici atamaları üzerine etkilerini araştırmaktır.

Bu amaçla 1998, 2004, 2007, 2009, 2013 ve 2014 yıllarında yayımlanmış Yönetici Atama ve Yerleştirme Yönetmelikleri incelenmiştir. Araştırmanın katılımcılarını 2015-2016 eğitim öğretim yılında İstanbul'un Kartal ve Sancaktepe ilçelerinde görev yapan 30 okul müdürü oluşturmaktadır. Araştırmada veri toplama aracı olarak yarı yapılandırılmış görüşme tekniği kullanılmıştır. Görüşme soruları uzman görüşleri dikkate alınarak hazırlanmış ve ön uygulama yapıldıktan sonra mülakat için son şekli verilmiştir. Elde edilen veriler betimsel analiz tekniği kullanılarak analiz edilmiştir.

Okul müdürlerinin atama ve yerleştirilmesine ilişkin çıkarılan yönetmeliklerin incelenmesi sonucunda ya takdir yetkisinin ya da yasal yetkinin ön plana çıktığı görülmüştür. Bu kapsamda okul müdürlerinin tecrübelerinden faydalanarak yönetici atama ve yerleştirme yönetmeliklerine ilişkin görüşleri tespit edilmeye çalışılmıştır. Okul müdürleriyle yapılan görüşmeler sonucunda, takdir yetkisinin de yasal yetkinin de bir yönetici atama sürecinde etkin kullanılması gerektiğini belirten bulgular elde edilmiştir.

Araştırmada son olarak katılımcıların, yönetici atama ve yerleştirmede geleceğe yönelik görüş ve beklentileri tespit edilmeye çalışılmıştır. Katılımcıların ifadelerinden hareketle, yönetici atama ve yerleştirmede amaç, işe uygun yani liyakatli okul müdürünü seçmek olmalıdır. Bu amaca ulaşmak içinse genel geçer kriterler belirlenerek objektif bir değerlendirmenin ardından kullanılan takdir yetkisiyle okul müdürlerinin atanması gerektiğine katılımcıların inandıkları söylenebilir.

**Anahtar sözcükler:** okul müdürü, yönetim, yönetmelik, takdir yetkisi, yasal yetki, yönetici atama

## ABSTRACT

### THE EVALUATION OF SCHOOL PRINCIPALS' INSTATEMENT AT PUCLIC SCHOOL

The aim of this study is to search the influence of statutory authority and judicial discretion on school managements' instatement at public school depending on MEB while appointing school principals.

The research includes 1998, 2004, 2009, 2013 and 2014 school principals' instatement. The research contains 30 school principals from Kartal and Sancaktepe in İstanbul in 2015-2016 education terms. The 30 school principals were selected by convenience sampling method to do interview. This research was conducted with quantitative research method. The interview questions were assessed and evaluated by expert and they prepare after the pilot scheme was applied. They were semi-structured and open-ended style. Obtained data were analyzed by descriptive analysis.

That either statutory authority or judicial discretion stands out was seen by examining school principal regulations. It was tried to determine the school principals' opinions about school principals' regulations with the help of their management experience. That both statutory authority and judicial discretion should be used efficiently for appointment a manager was concluded from the evaluation of interview data

Moreover, it was tried to determine the school principals' opinions and expectations about future school principals' regulations. Participants' expressions show that to select the capable school principals should be the aim of school principals' appointment. It can be said that participants think objective criterion and then judicial discretion should be used to reach this aim.

**Key words:** School principals, management, regulations, statutory authority, judicial discretion, manager appointment.

# İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ.....	İV
ÖZET.....	V
ABSTRACT .....	VII
İÇİNDEKİLER .....	VIII
TABLolar LİSTESİ.....	X
KISALTMALAR LİSTESİ.....	XII
<b>BÖLÜM I: GİRİŞ .....</b>	<b>12</b>
<b>1.1. PROBLEM DURUMU .....</b>	<b>12</b>
<b>1.2. AMAÇ VE ALT PROBLEMLER.....</b>	<b>13</b>
<b>1.3. ÖNEM .....</b>	<b>13</b>
<b>1.4. SAYILTILAR.....</b>	<b>14</b>
<b>1.5. SINIRLILIKLAR.....</b>	<b>15</b>
<b>1.6. TANIMLAR.....</b>	<b>15</b>
<b>BÖLÜM II: ALANYAZIN VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR .....</b>	<b>16</b>
<b>2.1. DÜNYADA ÖRNEK YÖNETİCİ YERLEŞTİRME POLİTİKALARI .....</b>	<b>20</b>
<b>2.2. YÖNETİCİ ATAMADA TARİHSEL GELİŞİM .....</b>	<b>25</b>
<b>2.3. 1998 YILI YÖNETİCİ ATAMA YÖNETMELİĞİ VE SONRASI.....</b>	<b>30</b>
2.3.1. 1998 Yılı Milli Eğitime Bağlı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiş-tirmelerine İlişkin Yönetmelik.....	31
2.3.2. 2004 Yılı Milli Eğitime Bağlı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiş-tirmelerine İlişkin Yönetmelik.....	32
2.3.3. 2007 Yılı Milli Eğitime Bağlı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiş-tirmelerine İlişkin Yönetmelik.....	34
2.3.4. 2009 Yılı Milli Eğitime Bağlı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiş-tirmelerine İlişkin Yönetmelik.....	35
2.3.5. 2013 Yılı Milli Eğitime Bağlı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiş-tirmelerine İlişkin Yönetmelik.....	36
2.3.6. 2014 Yılı Milli Eğitime Bağlı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiş-tirmelerine İlişkin Yönetmelik.....	37

<b>2.4. YÖNETİCİ ATAMALARINDA YASAL YETKİ VE TAKDİR YETKİSİ.....</b>	<b>38</b>
<b>BÖLÜM III: YÖNTEM.....</b>	<b>40</b>
<b>3.1. ARAŞTIRMANIN MODELİ.....</b>	<b>40</b>
<b>3.2. EVREN VE ÖRNEKLEM/ÇALIŞMA GRUBU.....</b>	<b>40</b>
<b>3.3. VERİ TOPLAMA ARAÇLARI.....</b>	<b>42</b>
<b>3.4. VERİLERİN ÇÖZÜMLENMESİ.....</b>	<b>43</b>
<b>BÖLÜM IV: BULGULAR.....</b>	<b>46</b>
<b>4.1. OKULLARA YÖNETİCİ ATAMA YÖNETMELİKLERİNİN BENZERLİK VE FARKLILIKLARI NELERDİR?.....</b>	<b>46</b>
4.1.1. Yasal Yetkiyi Ön Plana Çıkaran Unsurlar.....	48
4.1.2. Takdir Yetkisini Ön Plana Çıkaran Unsurlar.....	49
<b>4.2. MİLLİ EĞİTİM BAKANLIĞINA BAĞLI OKULLARA YÖNETİCİ ATAMADA YASAL YETKİ Mİ YOKSA TAKDİR YETKİSİ Mİ ÖLÇÜT OLMALIDIR? BU KONUDA YÖNETİCİ GÖRÜŞLERİ NELERDİR?.....</b>	<b>51</b>
4.2.1. Asgari Öğretmenlik Yılına İçeren Mesleki Yeterlilik.....	51
4.2.2. Yazılı Sınav İle Ölçülen Mesleki Yeterlilik.....	58
4.2.3. Müdür Yardımcılığı Yapmış Olma Ön Koşulu İle İlgili Mesleki Yeterlilik.....	61
4.2.4. Yönetici Atamada Takdir Yetkisinin Kriter Olmasına Dayılı Bulgular.....	62
4.2.5. 2014 Yönetici Atama Yönetmeliğinde Müdürlerin İl Şube Müdürlerinin İnhası İle Müdür Yardımcılarının Okul Müdürlerinin İnhası İle Atanmasında Olan Yönetici Atamalarındaki Hiyerarşik Sürece Dair Bulgular.....	66
4.2.6. Müdür ve Müdür Yardımcısı İçin Ayrı Yazılı Sınav Uygulamaları.....	69
4.2.7. Yönetici Değerlendirme Formunun Yönetici Atamalarında Yer Alması.....	72
4.2.8. Yönetici Atama Yönetmeliğinde Yer Almayan, Yöneticilikte Açık Kadrolara Başvuru Tarihinin Duyurulmaması.....	79



<b>4.3. YÖNETMELİKLERE GÖRE TAKDİR YETKİSİ VE YASAL YETKİNİN YÖNETİCİ ATAMADA ETKİLİLİĞİ NE KADAR OLMALIDIR? YÖNETİCİ NİTELİKLERİNE ETKİLERİ VAR MIDIR? .....</b>	<b>82</b>
4.3.1. Yöneticilerin Hangi Usul İle Atanmaları Gerektiğine Dair Bulgular .....	82
4.3.2. Yönetici Atamalarındaki Kriterlere (Yöneticide Bulunulması Beklenen Özelliklere) Dair Bulgular .....	85
<b>BÖLÜM V: TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER.....</b>	<b>88</b>
<b>5.1. TARTIŞMA .....</b>	<b>88</b>
<b>5.2. SONUÇ.....</b>	<b>92</b>
<b>5.3. ÖNERİ.....</b>	<b>96</b>
<b>KAYNAKLAR .....</b>	<b>98</b>
<b>EKLER.....</b>	<b>106</b>

## TABLolar LİSTESİ

Tablo 1: Yönetmelik Yılları, Yönetici Atama Usulleri ve Öğretmenlik Yılına İçeren Tablo .....	33
Tablo 2: Okul Müdürlerinin Kişisel Durum Bilgileri .....	42
Tablo 3: Araştırmaya Katılan Okul Müdürlerinin Kod İsimleri .....	45
Tablo 4:1998'den 2014'e Kadar İncelenen Yönetmeliklerden Elde Edilen Bulgulara Dair Özet .....	47
Tablo 5: Asgari Öğretmenlik Yılına İçeren Mesleki Yeterliliğe Dair Bulgular .....	51
Tablo 6: Yönetmelikte Yer Almayan Öğretmenlik Yapmış Olma Kriterine İlişkin Yönetici Görüşleri .....	54
Tablo 7: Yöneticilerin Yazılı Sınav İle Belirlenen Mesleki Yeterlilik Kriterine Dair Görüşleri .....	58
Tablo 8: Müdür Yardımcılığı Mesleki Kriterine Dair Bulgular.....	61
Tablo 9: Takdir Yetkisinin Kullanılmasına Dair Bulguların Sıklık Tablosu .....	62
Tablo 10: İnhâ İle Yönetici Atamanın Uygunluğuna Dair Yönetici Görüşleri.....	66
Tablo 11: Müdür ve Müdür Yardımcılığı İçin Farklı Sınav Uygulamalarına Dair Yönetici Görüşleri.....	69
Tablo 12: Yönetici Performans Değerlendirme Ölçeğinin Atamalarda Yer Almasına İlişkin Yönetici Görüşleri .....	72
Tablo 13: Yönetici Değerlendirme Formunun Yönetici Atamalarında Yer Almamasına Dair Okul Müdürlerinin Görüşleri.....	75
Tablo 14: Açık Kadrolara Başvuru Tarihinin Yönetmelikte Belirtilmemesine İlişkin Yönetici Görüşleri .....	79
Tablo 15: Katılımcıların Yönetici Atama Süreçlerine Dair Görüşleri .....	83
Tablo 16: Yönetici Atamada Belirlenen Kriterlere Dair Katılımcı Görüşleri.....	86
Tablo 17: Yasal Yetkiyi Öngören Cevaplar.....	93
Tablo 18: Takdir Yetkisini Öngören Cevaplar .....	94

## KISALTMALAR LİSTESİ

<b>AB</b>	: Avrupa Birliği
<b>AR-GE</b>	: Araştırma-Geliştirme
<b>KBS</b>	: Kamu Harcama Ve Muhasebe Biliřim Sistemi
<b>MEB</b>	: Milli Eğitim Bakanlığı
<b>LYS</b>	: Lisans Yerleştirme Sınavı
<b>SGK</b>	: Sosyal Güvenlik Kurumu
<b>TEOG</b>	: Temel Eğitimden Ortaöđretime Geçiş Sınavı
<b>TODAİE</b>	: Türkiye ve Orta Dođu Amme İdaresi Enstitüsü
<b>TUBİTAK</b>	: Türkiye Bilimsel ve Teknolojik Araştırma Kurumu
<b>TUIK</b>	: Türkiye İstatistik Kurumu
<b>OECD</b>	:Organisation for Economic Cooperation and Development (Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği rgt)

# BÖLÜM I: GİRİŞ

## 1.1. PROBLEM DURUMU

Yönetimin bir bilim olarak kabulü çok eski değildir. Yönetimi bilim olarak adlandıran ilk kişi mühendis Taylor'dır. Yönetim kavramını açıklamaya Fayol devam etmiştir; ama bununla sınırlı kalmamış, her geçen zaman kendini derinleştirmiş ve geliştirmiştir (Örmeci, 2008). Yönetim bir bilim haline geldikten sonra, bu işi icra edecek yöneticilerin vasıfları üzerine de tartışmalar başlamıştır. Ardından yöneticilerin atanma/ seçilme koşulları üzerinde çalışmalara girişilmiştir.

İşletme mantığından çıkan yönetim bilimi, kamu yönetimine ve eğitim yönetimine kadar derinleşmiş ve dallanmıştır. Türkiye'de bu alan çok yenidir. Avrupa ülkelerinde yönetimin bir bilim olarak sayılması daha eskidir ve eğitim yöneticisinin seçilmesi üzerine daha köklü çalışmalar yapılmıştır. Türkiye'de 1998 yılında ilk yönetmelik çıkarılarak eğitim yönetimi yasal bir temele bağlanmıştır (Can & Çelikten, 2000).

2016 yılı TÜİK (Türkiye İstatistik Kurumu) verilerine göre yirmi altı bini aşkın ilkökul, on yedi binden fazla ortaokul ve on bini geçen sayıda lise bugün Türkiye'de eğitim öğretim için hazır bulunmaktadır ([www.tuik.gov.tr](http://www.tuik.gov.tr)). Her bir eğitim kurumunda ise bir eğitim yöneticisi yer almaktadır. Bu yöneticilerin seçimi ise yönetmeliklerle yapılmaktadır.

Yönetmeliklerin belirlediği ölçütlere uygun atama usulleri belirlenmiş ve ölçütlere uygun adaylar okul müdürü olarak görevlendirilmiştir. Okul müdürlerinin atanması ve seçilmesinin önemi ise -Taylor'ın (2005) açıklamasında olduğu gibi- "*Herhangi iyi bir sistemin ilk hedefi birinci sınıf insan yetiştirmek olmalıdır.*" ifadesiyle vurgulanmıştır. Bu yöneticiler Fayol'un (2005) belirttiği gibi geleceği planlamalı, işleri koordine etmeli, personeli faaliyete geçirmeli ve kurumun maddi ve sosyal ikili yapısını oluşturmalıdır.

Aksoyalp'in (2010) belirttiği gibi 21. yüzyılda yöneticilerin yeni görev ve niteliklerinin ön plana çıkması söz konusudur. En kritik olanı ise öğretimsel liderliktir. Öğretimsel lider olabilmenin yolu iyi bir yönetici olmaktan geçer ve iyi bir yönetici, değişim odaklıdır. Hem öğreten hem de öğrenendir; liderlik tutumu

sergileyebilen ve nitelikli öğrenci başarısı sağlayabilendir. Yapılan çalışmaların ve oluşturulan yönetmeliklerin de temelinde iyi bir yönetici bulmak vardır. Değişen isteklere cevap olabilecek, başarılı insanları seçmenin doğru yöntemini bulmak adına bir çaba söz konusudur.

Bu bağlamda yönetici atama yönetmelikleri incelenmiştir ve bu yönetmeliklerde dikkati çeken öğeler üzerine eğitim yöneticilerinin görüşleri de alınarak ‘Atama sürecinde yasal yetkinin mi yoksa takdir yetkisinin mi kullanılması, okul müdürü atama sürecinin temelini oluşturmalıdır?’ sorusu araştırılmıştır.

Her değişen yönetmelikle beraber atanan yönetici özellikleri de değişmiştir. Hangisinin daha verimli, başarılı, Türk kültürüne ve milli eğitimin genel amaçlarına hizmet edebilen nitelikte ve yeterlilikte olduğu bir tartışma konusudur. Bu tartışmaya ışık tutabilmek için hem alan yazını ve resmi gazeteden hem de okul yöneticilerinin görüşlerinden yararlanılarak hazırlanmış bir çalışma sunulmaktadır.

## **1.2. AMAÇ VE ALT PROBLEMLER**

Araştırmanın amacı, 1998, 2004, 2007, 2009, 2013 ve 2014 yılı Milli Eğitim Bakanlığına bağlı kamu okullarına yönetici atama yönetmeliklerinin incelenmesi ve yönetici atama sürecinde takdir ve yasal yetkinin kullanımının okul müdürlerinin görüşleri doğrultusunda değerlendirilmesidir. Bu genel amaca bağlı olarak aşağıdaki sorulara cevap aranacaktır:

1. Milli Eğitim Bakanlığına bağlı okullara yönetici atama yönetmeliklerinin benzerlik ve farklılıkları nelerdir?
2. Milli Eğitim Bakanlığına bağlı okullara yönetici atamada yasal yetki mi yoksa takdir yetkisi mi ölçüt olmalıdır? Bu konuda yönetici görüşleri nelerdir?
3. Yönetmeliklere göre takdir yetkisi ve yasal yetkinin yönetici atamada etkililiği ne kadar olmalıdır? Yönetici niteliklerine etkileri var mıdır?

## **1.3. ÖNEM**

Yönetmeliklerdeki yapılan düzenlemenin sebepleri, bu düzenlemeden etkilenenlerin yorumlarının alınması, yapılan sözlü sınavların ne kadar yönetmelikle çizilen sınırlarda gerçekleştiğinin incelenmesi, yazılı sınavların ne kadar aidiyet ve

liyakati ölçtüğünün araştırılması ve bu yöneticilerin çıkardığı sonuçların görülmesi önemlidir. İlerleme kaydedebilmek, değişirken gelişebilmek ve yapılan hataların tekrar edilmemesi için her yapılan iş sonrası öz değerlendirme yapılması gerekir. Yapılan değişikliğin amaca hizmet edip etmediği, ettiyse ne kadar ettiği, sorulması gereken sorular arasında yer alır. Bu yüzden, yönetmelik değişiklikleri de incelenerek amacına uygunluğu tartışılmakta, eğitime katkısı değerlendirilmektedir.

1998'den 2014'e kadar olan her yönetmelik değişikliği ile birlikte değişen yönetici atama kriterleri, yönetici algısını ve profilini etkilemiştir. Bu çalışma en son 2014 yılında çıkarılan "Yönetici Atama Yönetmeliğini" incelemektedir. 1998-2014 yılları arasında yönetmeliklerde değişen atama usul ve yöneticilerde aranan ölçütler dikkate alınmıştır.

Bu araştırma neticelendiğinde mevcut yönetmelikle yapılan yönetici atamalarının ve yerleştirmelerinin öngörülen sonucu verip vermeyeceğine dair bir tartışma ortamı oluşturarak, işleyen sürecin tekrar incelenmesine olanak tanıyacağı düşünülmektedir.

Bu alanda yapılan çoğu araştırmaların ve sunulan tezlerin doküman incelemesi veya anket ile veri toplamayı benimsemiş olduğu görülmüştür. Bu araştırmanın yarı yapılandırılmış görüşme formu ile veri toplama sürecinin daha derinden inceleme sağlayacağı için alan yazınına fayda sağlayacağı ön görülmektedir. Bu tezin araştırma konusunu içeren birçok çalışma vardır. Bu araştırmayı diğerlerinden farklı kılan ise yarı yapılandırılmış görüşme formuyla okul yöneticilerinin görüşlerinin alınmasıdır. Yarı yapılandırılmış görüşme formuyla veri toplamanın güçlü yanlarından olan esneklik, anlık tepki, derinlemesine bilgi, sözel olmayan davranışlar gibi katkılar bu çalışmayı önemli kılan durumlardır.

#### **1.4. SAYILTILAR**

1. Görüşme yapılan okul müdürlerinin kendi yönetici olduğu yılların öncesindeki yönetmelik maddelerine dair yeterli bilgiye sahip oldukları varsayılmıştır.

2. 1998-2014 yılları arasında yayımlanan yönetici atama yönetmeliklerinde ve okul müdürlerini atama işlemlerinde takdir ve yasal yetkinin sık kullanıldığı varsayılmıştır.

3. Mülakat sorularına verilen cevapların doğru ve samimi olduğu varsayılmıştır.

### **1.5. SINIRLILIKLAR**

1. Veri ve durumlar 1998, 2004, 2007, 2009, 2013 ve 2014 yıllarında çıkarılan yönetici atama yönetmelikleri, veriler ve durumlarla sınırlandırılmıştır.

2. Toplam 30 okul müdürü ile görüşme yapılmıştır. Bunların haricinde görüşmeyi kabul etmeyen 23 okul müdürü olmuştur. Bunun en temel sebebi ise görüşme esnasında ses kaydı alınmıyor olmasıdır.

### **1.6. TANIMLAR**

**Yönetmelik:** Milli Eğitim Bakanlığınca hazırlanıp uygulanan okullara yönetici atamayı konu alan “yönetici atama ve yer değiştirme” yönetmelikleridir.

**Yönetici:** Bu çalışmada yönetici; ilkokul, ortaokul ve liselerde görev yapan okul müdürleri olarak kabul edilmiştir.

**Yasal yetki:** Mantıksal temellerle oluşturulmuş, atama usulü ile gelen yöneticinin bürokratik yapılar içerisinde kişisel olmayan kararlarını kapsar.

Yazılı sınav uygulaması, yöneticilik için konulmuş ve yönetmelikte açıkça belirtilmiş ön şartların tamamı yöneticinin yasal yetki çerçevesinde atandığını belirten mevzuat hükümleridir.

**Takdir yetkisi:** Hukuk kurallarındaki mevcut açıklık (boşluk) neticesinde yöneticinin karar verme sürecinde kendi iradesini kullanabilmesidir.

Kriterleri çizilmemiş mülakat ve ölçütleri net ifade edilmemiş inha (teklif usulü) takdir yetkisinin kullanıldığını göstermektedir.

## BÖLÜM II: ALANYAZIN VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

1990'lı yıllardan sonra hemen her alanda temel değişim ve dönüşümler gerçekleşmiştir. Ekonomide, sosyal alanda, kültürel yaşamda, siyasi ve toplumsal düzende ve teknolojik yapıda gelişmeler yaşanması açısından içinde yaşadığımız çağ değişimin en fazla ve en hızlı gerçekleştiği çağdır (Erdoğan, 2002). Gerekli çevresel koşulların değişmesi ile insanda oluşması istenilen davranış, tutum ve bilgilerde değişmek durumunda kalmıştır. Bu durum eğitimle birebir ilgilidir; çünkü eğitim, kişilerde istendik tutum ve bilgileri aktarma olarak tanımlanır. Dolayısıyla bu değişimlerin etkileri eğitime de yansımakta ve yeni reformlara ortam hazırlamaktadır.

Eğitimin temel amacı her bireye yaşamını devam ettirebileceği asgari bilgi ve tutumları kazandırmak olarak başladı (Çamur, 2003); ancak günümüze gelene kadar bu amaca yenileri eklenerek gelişti ve değişti. Son haliyle eğitim, bireyin davranışlarında kendi yaşantısı yoluyla kasıtlı olarak istendik davranışlar (üretken, takım becerisi yüksek, yaratıcı, çözüm odaklı...) oluşturma sürecidir (Ertürk, 1979). Akgündüz (2013) ise eğitimi; benzersizliği destekleme edimi olarak görmektedir ve bireylerin içsel potansiyellerini ortaya çıkararak kendileri olmayı sağlamanın altını çizmiştir. Bu durumda eğitim zamanla kazandırılan bir eğitim olgusundan, kazanılan bir eğitim algısına dönüşmüştür. Hayat içerisinde oluşan her türlü değişimlerin eğitim üzerindeki etkisi görülmektedir ve güncel değişimlerin eğitime nasıl yön verdiği eğitim sürecinin nasıl yönetildiğiyle ilişkili olduğu için eğitimden beklentilerin artması yöneticiden beklentilerin artmasını da yanında getirmiştir (Kayır, 2012). Peterson (1978) yaptığı bir araştırmada, okuldaki başarı için bir kişi seçilmesi gerekirse onun kesinlikle okul müdürü olması gerektiğini öne sürmüştür. Değişimin yönetimi de örgütün süreçlerini ve kültürünü geliştiren eylemleri içerir (Gustafson ve Widerlund, 2010). Gelişme, bireylerin eylemlerine bağlı olduğu ve kalpleri ile zihinleri kazanma işi olduğu için yöneticilerin değişim sürecini iyi bilmesi ve yönetmesi gerekir (Victoria Kalite Konseyi [VQC], 2006). Bu nedenle değişimin okullarda nasıl yönetileceği, araştırılması gereken bir konudur.

Eğitim yöneticilerinin asıl görevi olan “öğrenciler için uygun öğrenme ortamı ve öğretmenler için uygun öğretme iklimini oluşturma süreci” ülkelerin değişen kültürel, ekonomik ve siyasi yapılarından etkilenmektedir. Dolayısıyla sürekli



değişen bir yapı olan eğitimde görev alan yöneticilerin de bu değişen yapıyı layık olduğu biçimde yönetebilmeleri için hem değişimden haberdar olmaları hem de bu değişime ayak uydurabilmeleri gerekmektedir. Deneme-yanılma yöntemi ile öğrenmeye çalışma, örgütün amacına ulaşmasını geciktireceği ve bu amaca zarar vereceği için yöneticilerin önceden yetişmiş olması gerekmektedir (Peker, 1994). Önceden yetişmiş bir yönetici ile yapılmak istenilen değişiklikler daha kolay sonuca ulaşır ve bu değişiklikler çok öğretmenli ülkelerde, örneğin Türkiye gibi, doğrudan öğretmenle yapılamaz. Çünkü Türkiye’de 850.000’den fazla öğretmen bulunmaktadır. Öğretmenler yerine, onların 20’de 1’i kadar sayıda olan müdürlere ulaşmak ve müdürlerin yöneticilik yetkileri ve kabiliyetlerinden faydalanarak bu değişikliği yapmak daha kolay ve mümkündür (Türk Eğitim Derneği, 2014). Bu değişimler Balcı (2011)’nın sıraladığı gibi (1) hesap verebilirlik, (2) öğrenci merkezli yönetim, (3) analitik beceriler, (4) rekabet, (5) eskiden var olan çevreden gelen uyarılara ve ihtiyaçlara kapalı olan eğitim sisteminden açık eğitim sistemine geçilmiş olması şeklindedir.

Hesap verebilirlik; hizmet sağlayıcı ile onu cezalandırma, ödüllendirme veya değiştirebilme gücüne sahip kurucu arasındaki ilişkidir (Eryılmaz & Biricikoğlu, 2011). Burada bakıldığında yöneticilerin hesap verdikleri kişi amirleri gibi görünse de aslında hesap verilen kişiler öğrenciler ve velilerdir. Çünkü öğrencilerin akademik başarıları hesap verebilirlik aracı olarak okul yöneticilerini şekillendirmektedir (Balyer, 2012). Öğrenci merkezli yönetim şekli ise; öğrencinin öğrenme ortamının hazırlanabilmesi için öğrenme sürecinin derinlemesine anlaşılması, okuldaki tüm paydaşlarla ortaklaşa bir sürecin yürütülmesi ve sadece öğrencilerin değil öğretmen ve çalışanlarında öğrenmelerini sağlayacak bir okul oluşturup yürütme becerisidir (Balcı, 2011). Buna göre okul yöneticileri, söz konusu öğrenmeleri sağlamak adına gerekli kaynakları temin eden, ortamı hazırlayan, kolaylaştıran ve öğrenmeye liderlik yapan kişidir. Ayrıca, akademik standartlar geliştirmeli ve okulda herkesi bu amaca yönleltmelidir. Son olarak okul yöneticisi, öğrencilerin kendi öğrenme sorumluluklarını almasına, öğretmenlerin program, öğretim ve materyal geliştirme, hazırlama ile zamanını bu yönde kullanılmasına yardımcı olacak zemini hazırlamalıdır (Balyer, 2012). Üçüncü özellik olan analitik beceriyi şu şekilde tanımlamıştır, Çetinkaya (2009): Problemleri görselleştirerek çözümü, bilgiye dayalı karar verme sonucunda bulma yeteneğidir. Günümüzde okuldaki eğitim-öğretim

esnasında ve okul-çevre uyumu hususunda çıkan sorunları bu beceri ile çözebilen bir yönetici beklenmektedir.

Balcı'nın saydıklarına ek olarak dönemsel geçişin haricinde her zaman içerisinde bulunan ve bulunulmak zorunda kalan bir değişim vardır ki bu nesil geçişidir. Nesil geçişinden kasıt şu şekilde açıklanabilir: öğrenciden öğretmene kadar farklı yaşlarda olup aynı kurumda aynı kişi tarafından yönetilmesi gereken bir grup vardır. Bu farklı yaş gruplarına hitap edebilme ve idare edebilme becerisine sahip olması beklenen kişi yöneticidir. Yöneticinin vazifelerinden biri olan başarıya giden motivasyonu sağlamak, yönettiği kitlenin özelliklerinin farkında olarak sağlanabilir (Kısa, 2013).

Bahsedilen yeni yönetici özelliklerinin gelişmesi, toplumun beklentilerinin farklılaşmasıyla oluşmuştur ve bunu Mesleki Yeterlilik Kurumunun (2014) yayınladığı standartlarda yöneticide olması gereken tutum ve davranışlar bölümünde 'değişime açık olmak ve değişen koşullara uyum sağlamak' ifadesi göstermiştir. Yönetici özelliklerinin değişmesi bir nevi yöneticide bulunması gereken mesleki yeterliliklerin değişmesidir. Mesleki Yeterlilik Kurumunun 2014 yılında yayınladığı ulusal meslek standardında bir yönetici olması beklenen beceri ve bilgilerden bazıları şunlardır: karar verme becerisi, performans yönetimi bilgisi, ilgili mevzuat bilgisi, problem çözme bilgisi ve becerisi, özlük uygulamaları bilgisi, farklılıkları yönetme becerisi, ekip yönetme becerisi, eğitim programı geliştirme bilgisi ve eğitim yönetimi bilgisi ve daha fazlasıdır. Yöneticiye olan bu beklentiler toplumun, siyasetin, bilimin ve yönetici kavramının değişmesiyle şekillenmiştir. Tarihsel gelişmeleri dikkate alarak bu süreçte okul yöneticilerinin en eski anlayışta ve daima temel olarak alınmış görevi; okulu yönetmek, vizyon ve misyonu tanımlamak olarak kabul edilmiştir (Morrison, 2007). Bu kapsamda geçtiğimiz yüzyılda okul yöneticisinin rolleri; yasal mevzuatı uygulamak, programı yürütmek, okulun personel ve diğer ihtiyaçlarını gidermek, bütçeyi dengeli bir şekilde kullanmak, okulu güvenli bir yer haline getirmek ve toplumla ilişkileri sağlıklı bir şekilde yürütmek olarak sıralanmıştır. (Usdan, 2000). 19. Eğitim Şurasında ise yöneticiye idari ihtisasın verilmesi gerektiği ve moral lider özelliği taşıdığı belirtilmiştir. Moral lider topluma ve okuldaki tüm birimlere rol model olabilme niteliklerini üstlenmektir (Türk Eğitim Derneği, 2014). Yöneticilerin geçmişten bugüne kadar süreç içerisinde, 1950'lerde yasal lider,

1970’lerde liderden ziyade insan ilişkilerini düzenleyen yönetici, 1980’lerde etkililik ve okul geliştirme uzmanı, 1990’larda değişim uzmanı ve öğretimsel lider ve 2000’lerde hesap verebilirliğe dayalı reformcu ve girişimci olarak görev yaptıkları görülmektedir (Foster, 2007). Yıllara göre sıfatların değişmesi de önceden belirtildiği gibi toplum yaşamındaki değişmelerle paraleldir.

Bu yönetici kimliklerinin Türkiye’de hangi koşullardan etkilenecek kendilerine yer bulduklarına bakılacak olursa çıkan tablo şu şekilde özetlenebilir. 1950’li yıllarda; yeni biten II. Dünya Savaşı ve var olan ekonomik kriz, savaş sonrası çıkan demokrasi akımı ile çok partili sistemin yaşanması ve iktidarın halkın büyük bir çoğunluğunu arkasına alarak değişmesi sonucunda hem eğitimde hem de ekonomide farklılaşmanın gerekliliği doğmuştur. Yasal lider bakış açısı o zamanın hükümeti ve milli eğitim bakanı olan Ahmet Tevfik İleri’nin toplu eğitim anlayışından kaynaklanmaktadır. Herkese (köye-kente) eğitimin ulaştırılması, aynı bilgi ve olanakla zümre oluşumunun engellenmesini, eğitimde ortak bir öğretim amacının uygulanmasını ve yurttaşlık algısının oluşturulmasını anlatır (Karakök, 2011). 1970’li yıllarda var olan dünya ekonomik krizi ve sanayileşme ile ekonomiyi düzeltme girişimleri eğitimde de kendini göstermiştir. 2002 yılında Erdoğan, o dönemki algıyı şu şekilde özetlemiştir;

Mevcut eğitim paradigmasının örgütsel yapısı sanayi devriminin izlerini taşımaktadır. Okullar sanayiye dayalı toplumların oluşmasıyla ortaya çıkan bilgi ve beceri ihtiyacını karşılamaktaymış gibi çalışmaktadır. Okullar imalathane gibi algılanmakta, ekonomi, sanayi ve ulusal devlet gibi sistemlerin gereksinimleri için yönlendirilen bir aygıt sanılmaktadır.

Bu sebeple de okul yöneticisini anlatmak için ‘*yasal lider*’ tanımı yerine ‘*insan ilişkilerini düzenleyen yönetici*’ kullanılarak eğitim sisteminin bir fabrika gibi çalışması engellenmeye çalışılmıştır. “*Doğru*” algısı yerini “*yararlı*” algısına bırakarak eğitimde becerilerce zenginleşme ve düşünce ustalığı prensibi benimsemiş yönetici kimliği oluşmuştur (Çağlar, 2001). 1980’lere gelindiğinde en önemli gelişme yaşanan darbedir. Yaşanan siyasal bozukluk eğitimi de etkilemiş ve bu etkinin biran önce giderilmesi için çıkan anayasada eğitimle ilgili maddeler konulmuştur. 1982 Anayasası’nın 147. maddesi ile 2547 sayılı kanun maddesi bunlara örnek verilebilir. Eğitim programlarındaki gelişmeler de yeni bir eğitim programı hazırlayarak ve tüm okulların bu programa uyması istenerek sağlanmıştır

(Demirel, 1992). Okul yöneticilerinden beklenen ise etkililik ve okul gelişme uzmanlığı olmuştur, çünkü yeni bir yapılanma başlamıştır ve etkililiği okul yöneticilerinin bu süreci iyi idare etmesi ile mümkün olacaktır. 1990'larda yönetici, değişim uzmanı ve öğretimsel lider özelliğindedir. Çünkü program geliştirme alanında da olduğu gibi değişim uzmanı ve örgütsel lider olarak yönetici, yapılan değişiklikleri uygulayabilecek ve bu değişime yardımcı olacak kişi olarak görülmüştür. Son olarak 2000'li yıllarda hesap verilebilirlik kavramı çıkmıştır ki bu kavramın çıkış sebebi "Toplam Kalite Yönetimi"nin eğitime adapte edilmiş olmasıdır (Keskin, 2003) ve reformcu-girişimci bir yöneticinin varlığı aranmaya başlanmıştır. Gibson'ın da belirttiği gibi "*hiç kimsenin geleceğe otomatik pilota bağlanmış gibi, programlanmış bir şekilde gidemeyeceğini son yıllardaki gelişmeler göstermiştir.*" (Akt. Arslan & Erarslan, 2003). Yeni eğitim olgusu eskisine göre daha girişimci ve yeniliklere açık hale gelmiştir. Bununla birlikte istenilen yönetici özelliği de bu doğrultuda değişmiştir ve yönetici seçimlerinde her ülke belli bir program oluşturmuştur.

## **2.1. Dünyada Örnek Yönetici Yerleştirme Politikaları**

Dünyanın farklı ülkelerinde farklı yönetici geliştirme politikaları sürdürülmektedir. Tüm ülkelerdeki temel amaç, doğru yönetici profilini bulabilmektir. Doğru yönetici algısı da yukarıda belirtilen özelliklere sahip olunması gerektiğini düşündürmektedir. Bu özelliklerin yönetici adaylarında bulunup bulunmadığını test etmek için ise mesleki yeterlilikleri sınavan güçlü, topluma açık ve eleyici sınav uygulamasının Avrupa'daki 11 ülkede uygulandığı bilinmektedir (european commission, 2013). Buna ek olarak, Amerika, İngiltere için başlangıçta, Avustralya'da ve diğer Avrupa ülkelerinde görülen bir ortak özellik daha vardır. O da Adem-i Merkeziyetçi sistemdir. Bu sistemde genel görülen yönetici yetiştirme ve yerleştirme sistemlerinin yerleşmiş olduğudur. Bu noktada ülkelerin yönetici atamada benimsediği temel ilke benzerlik gösterirken, uyguladıkları yetiştirme ve yerleştirme usul farklılıkları dikkat çekmektedir. Burada bazı ülkelere örnekler sunulmuş ve sonuçta Türkiye politikalarına değinilmiştir. Böylece örnekler çerçevesinden Türkiye'deki okul yöneticilerinin atanma süreci değerlendirilmeye açık bırakılmıştır.

İlk olarak Almanya'daki sürece bakacak olursak Türkiye'deki gibi öğretmenliği temele alan bir yaklaşım görülmektedir. Ancak süreç işleyişinde okulların yöneticisiz kalmaması önemli görülmüş ve bunun için bulunan çözüm; “*adaylar havuzu*” olmuştur. Yönetici adayları; okul öğretmenleri, öğrencileri ve velilerinin de katılım değerlendirme yapabildiği bir konferans sonucu atamaya hak kazanırlar ([www.leadership-in-education.eu](http://www.leadership-in-education.eu), 2011). Yönetici olmak isteyen öğretmenler için aday havuzu oluşturulmuş ve bu havuzdan gerektiğinde istenilen özelliklere sahip adaylar yönetici olarak atanmıştır (Süngü, 2012). Havuzdaki adaylardan istenilen yasal ölçüt; liyakat, yeterlik ve performanstır. Yönetici adaylarının atanabilmesi için öncelikle onlardan; iki örnek ders sunumu yapması, bir öğretmenin yaptığı dersi değerlendirmesi, personele yönelik bir toplantıyı yönetmesi ve resmi bir konuşma yapması beklenir. Bu etkinliklerde adayın hem mesleki bilgisini, hem de kanunlara ilişkin bilgilerini ve görev yapacağı süreçte nasıl bir tutum sergileyeceğini göstermesi talep edilir. Ayrıca başvurularda adayın sicili ve çalıştığı okulun müdürünün adaya ilişkin raporu da dikkate alınarak ataması gerçekleştirilir (Süngü, 2012). Bu yönetici belirleme süreci uzun yıllardır varlığını korumaktadır ve günümüzde de etkililiğini devam ettirmektedir.

Almanya'da bahsedildiği gibi Fransa'da da uygulamalı sınav tekniği okul yöneticileri atama sürecinde yer almaktadır. Fransa'da bahsedilen uygulamalı sınav tekniği 1980'lerin ortasında gelmiştir. Öncesinde yönetici adayları iki aşamalı sınav ile atanmaktadır; birinci aşaması mülakat diğeri ise yazılı sınav olarak belirlenmiştir (Eurypedia, 2012). 2000'li yılların Fransa'sında ise ilköğretim için müfettişlerin uygun gördüğü başvurular ile bir komitenin yapmış olduğu mülakat sonucunda müdür olunabilmektedir. Mülakat içeriği geniş etkinliklerle doldurulduğu ve fonksiyonel bir anlatıma sahip olduğu için bu dönemde şeffaf bir değerlendirilmeyle geçildiği iddia edilir ([www.leadership-in-education.eu](http://www.leadership-in-education.eu), 2011a). Müdür yardımcısı bulunmamaktadır ve müdür olabilmek için iki yıllık öğretmen olmak yeterlidir. Ortaöğretim kurumların da ise en az beş yıllık öğretmen olma şartı ve 30 yaşından büyük olma zorunluluğu vardır. Bahsedilen uygulamalı sınav -giriş sınavı da denilebilir- bir oturum ile değerlendirmeye başlar. Bir örnek durum çalışması yaptırılır ve ardından mülakat ile değerlendirme tamamlanır. Seçilen müdürlere hizmet içi seminerler ve mentor müdür ataması ile gerekli donanımların sağlanması amaçlanır (Eurypedia, 2012). Fransa'da yönetici hem eğitim lideri hem de okulun

yeniliğini, gelişimini ve kültürünün devamlılığını sağlayıcı bir çalışanı olarak konumlanması amaçlanmıştır ve bu amaç 2000 sonrasında başarılmıştır ([www.leadership-in-education.eu](http://www.leadership-in-education.eu), 2011a). Günümüzde de çok yönlü ve sorumlu bir okul yöneticisi profili beklenmektedir. 2002 yılı itibariyle üniversitelerden yönetim adına alınmış sertifika istenmeye başlamıştır ([www.leadership-in-education.eu](http://www.leadership-in-education.eu), 2011a).

İngiltere’de müdür olabilmek için ise özel bir programa katılmış olmak zorunludur. Bu programa sadece öğretmenler değil, tüm meslek grupları başvurabilmektedir ki bu özelliği ile diğer ülkelerden ayrılır (Terzi, 2013). İngiltere atama esnasında koşullar oluşturmak yerine öncesinde eğitime tabii tutup geçenleri doğrudan yönetici yapmayı uygun bulmuştur. Bahsedilen program olan NPQH (National Professional Qualification for Headship/Okul Yöneticiliği İçin Ulusal Mesleki Yeterlik) ile bir yöneticiden beklenen tüm özelliklerin bu kadroya atanacak kişiye kazandırılması sağlanır. Okul özellikleri ve diğer şartlar sayesinde bir yöneticiden beklenen niteliklerin de değişebileceği hesaba katılmış ve bu programa farklı modüller eklenmiştir. Program bu modüllere göre 4-12 ay arasında sürmektedir. Bu programdan başarıyla mezun olan adaylar boş kadrolara yerleştirilirler ve 12-18 ay boyunca da çıkabilecek boş kadrolara yerleşme hakkını elinde tutarlar (Pelit, 2013). İngiltere’nin en önem verdiği özellik liyakat olduğu için 11 değerlendirme merkezi ile hazırladığı 12 adet yetiştirme merkezinde liyakat olgusunu yöneticilere vermek üzere yöneticileri yetiştirmeye tabii tutmuştur (Terzi, 2013).

İngiltere’de okul yöneticisi yönetimden sorumludur ve bir yönetim komisyonu ile karar alabilme hakkı vardır (Zencirci, 2013). Okul örgütlenmesi konusunda yeni yaklaşımların öğrenilmesi için hizmet içi seminerlere katılım beklenir (Eurydice, 1996). 2003 yılından itibaren okul müdürlerine başlangıç eğitimini vermek adına ‘Okul Müdürlüğüne Geçiş Programı’ (headteacher induction programme) hayata geçirilmiştir. Tüm ülke çapında adayların eşdeğer bir eğitimden geçmesi sağlanmıştır (Balyer & Gündüz, 2011). Bu eğitim ilk yönetici oldukları seneden itibaren 8 yıl boyunca devam etmektedir (Pelit, 2013).

Bunun yanı sıra, sınavdan geçerek yönetici vazifesi üstlenmiş kişilerin eğitim dışı iyi uygulamalar yapma yükümlülüğü bulunmaktadır. Mali, insan kaynakları,

performans ölçümü, eylem planı, kurumsal ve kültürel değişim gibi alanlarda kendilerini geliştirebilmek için uygun sanayi ve ticari kuruluşlardaki yöneticilerle çalışma zorunlulukları bulunmaktadır (Şimşek, 2003). Yöneticinin bu yükümlülüğü haricinde geçmiş olduğu sınavdan zayıf olduğu alan tespit edilerek, gerek görülen saatte ve alanda açık üniversitelerden ders alması da gerekmektedir (Şimşek, 2003).

Amerika'da yöneticilik algısı çok önce gelişmiştir. Türkiye henüz yönetimin farklı bir dal olduğunu fark ederken Amerika'da 1950'lerde 41 eyalet, okul müdürü olabilmek için lisansüstü çalışma yapmayı ve 26 tanesi de yüksek lisans derecesi almayı zorunlu kılmıştır. Bu eyaletlerde yönetici atanmasından çok seçilmesi söz konusudur (Günay, 2004). Seçilme denilmesinin sebebi; 3 yıllık sözleşme ile yönetici olan öğretmenlerin, velinin, öğrenci başarısının, eyalette sorumlu kişilerin ve okul personelinin tutumu sonucunda devam edilmesi veya sonlandırılması üzerine kurulu bir sistemin oluşudur (Terzi, 2013). Amerika'da uygulanan bu sistem son iki yıldır Türkiye'de de uygulanmaya başlanmıştır, ancak ilçe şube müdürlerine verilen puan aralığının çokluğu öğretmen, öğrenci ve veliye verilen puan aralığını önemsiz kılmaktadır.

1986-1990 yılları arasında yerel yönetimler kendi okul liderlerini yetiştirmek üzere uygulama merkezli sertifika veren kurumlar açmış ve üniversitelere öncü olmuşlardır. 1993'lerde ise okul müdürü olabilmek için yüksek lisans derecesini zorunlu kılan 45 eyalet vardır (Şişman & Turan, 2002). Eğitim lideri yetiştiren programlar mevcuttur. Bu programlarda yer alan temel konular; program, denetim, okul maliyesi, okul hukuku, araştırma, eğitim psikolojisi, eğitim tarihi ve felsefesi, okul binaları ve personeldir. Bunlara; yönetim teorisi, liderlik, eğitim hukuku, karar verme, okul bölgesi yönetimi, işletme, finans, örgüt geliştirme, okul toplum ilişkileri gibi konular da eklenmiştir. Öğretim ve öğrenme süreçleri, okul geliştirme, örgüt teorisi, örgütsel araştırma yöntemleri, politika analizi, liderlik, yönetim süreçleri ve işlevleri, politika araştırmaları, eğitim politikaları, okulun moral ve ahlakî boyutları gibi konuların da zamanla eklenmesi amaçlanmıştır. Liderlik kavramının çıkmasıyla eğitimin sosyal bağlamı, okul kültürü, problem çözme, takım oluşturma, amaç belirleme, yenilemeyi teşvik, kendi kendini değerlendirme, yetki devri, çatışma yönetimi gibi konular eklenmiştir (Şişman & Turan, 2002). Böylece donanımlı bir yönetici yetiştirilmesi hedeflenmiştir. 17 eyalette yazılı sınav varken eğitim

bilimlerinden mezun olmak zorunludur. Sadece sekiz eyalette eğitim dışı bir meslek grubu en az 8 kredi eğitim yönetimiyle ilgili ders almayı kabul eder durumdadır. Müdür olabilmek için şart değilse de genelde kullanılan uygulama ise önce müdür yardımcılığı yaptırmaktır. Bu durum staj yerine sayılmaktadır ancak lisansüstü süreçte mentorluk uygulamasıyla da bu staj tamamlanabilmektedir (Balyer & Gündüz, 2011).

İngiltere ile benzer özellik gösterdiği alan ise müdür olabilme sertifikasını aldıktan sonra her yöneticinin eyaletlere göre senece farklılık gösterse de 4-8 yılda bir üniversiteden ders almak zorunda olmalarıdır. Konferanslara, araştırmalar ve toplantılara da katılarak gelişim sürecini devam ettirmekle yükümlüdürler. Ancak almış oldukları müdürlük sertifikası onları sonuna kadar yönetici kılar. Bu durumda Türkiye'deki asıl olan öğretmenliktir ve her yönetici tekrar öğretmenliğe dönebilir uygulaması ile zıtlık göstermektedir (Terzi, 2013).

Son olarak Avustralya'da ise Amerika'daki gibi bir eğitim programı bulunmaktadır ki bu yüksek lisans ve doktora tarzı programlar Türkiye'de de bulunmaktadır. Ancak Avustralya'da bu programlara uygulama ve staj da eklenmiştir (Şişman & Turan, 2002). Avustralya genel anlamda okul liderliği için on üç yeterlik alanı belirlemiştir. Bunlar özetle şunlardır; başarıya odaklanma, analitik düşünme, bağlamsal bilgi, sorumluluk bilinci, bilgiyi toplama, ikna gücü, okul toplumuna liderlik, öğrenme ve öğretme hevesi, okul kapasitesini verimli kullanma ve arttırma, destek verici bir üslup belirleme ve başlatıcı olma. Bu meziyetlere sahip kişiler okul yöneticisi olarak görev almaktadır (Şişman & Turan, 2002). Okul yöneticileri sadece yasa uygulayıcı ve üst amirlerinin vermiş olduğu karar ve bilgileri iletici konumdadır (Kiraz, 2013). Yöneticilerin çatışma yönetimi, kurs gözlem teknikleri, iletişim, öğretmenlerin danışmanlık ve değerlendirilmesi, hukuk ve okul yönetimi konularında hizmet sürelerince hizmet içi eğitimlerin alınması sağlanır (Eurydice, 1996).

Dünya'daki bu örneklerin birbiri ile ve Türkiye ile benzerlikleri ve farklılıkları dikkat çekmektedir. Ancak Türk eğitiminde yönetici yerleştirilmesi ve yetiştirilmesini bu ülkelerle kıyaslayabilmek için biraz daha geriye Osmanlı Devleti'ndeki gelişim sürecine kısa bir bakış ardından Cumhuriyetle gelen yönetici yetiştirme ve yerleştirmede temel alınan yönetmelik maddelerine bakılmalıdır.



## 2.2. Yönetici Atamada Tarihsel Gelişim

OECD'nin Eğitimde Politika ve Uygulama Çalışmaları Merkezi tarafından 2013 yılında yayımlanan 'Öğrenme Standartları, Öğretme Standartları ve Okul Müdürleri için Standartlar' raporunda Avustralya'da belirlenen 'Müdürler İçin Ulusal Mesleki Standartlar' içerisinde müdürler; vizyon ve değerlere, bilgi ve anlayışa, kişisel özelliklere, sosyal ve iletişim becerilerine sahip olmalıdır (CEPPE, 2013). Değer, bilgi, beceri, kişisel özellik ve iletişim becerileri bakımından yöneticiden beklenen mesleki yeterlilikler bazı eğitimci ve düşünürler tarafından ele alınmıştır. Var olan ihtiyaç, siyasi gelişimler ve kültürel farklılıklar sayesinde yönetici algısı süreç içerisinde değişmiş ama özünde yöneticiden beklenen yeterliliklere dair başlıklar baki kalmıştır. Bu temel nitelikleri belirtmek için Avrupalı düşünürlerden Platon ve Rousseau; Türk düşünürlerden ise İmam Gazali, Yusuf Has Hacip, Farabi, Nizamülmülk (Sadrazam Hasan'ın Siyasetnamesi) ve Defterdar Sarı Mehmet Paşa'ya yer verilmiştir.

Platon'a göre yöneticide bulunması gereken vasıflar; beden eğitimi alarak sağlıklı olmaları, tüm eğitim kademelerinde öğrenimlerini görmüş olmaları ve bütün bunların üstüne felsefe eğitimi almış olmaları, sonraları ise pratik kavrayışa sahip olmaları şeklindedir. Bu bilimsel donanım haricinde konulması gerektiği düşünülen başka özelliklerden de bahseder Platon, bunlar; elli yaşından büyük olma ve hem kız hem de erkek çocuğa sahip olmadır (en kötü ihtimalle bir çocuğunun olması) (Kahyaoğlu, 2011). Platon'un en önemli eserlerinden biri olan 'Devlet' kitabında halkı sınıflandırdığında birinci sınıf olarak idarecileri gösterir. Eğitimi çok yönlü alan ve filozof olan yöneticilerdir (Aytaç, 2012).

İmam Gazali ise bir okul yöneticisinin siyasetten tamamen uzak olması gerektiğini, çünkü eğitimin özgür olmasının önemli ve zaruri olduğunu vurgulamıştır. Ayrıca bir yöneticinin eylemleri ile söylemlerinin birbiri ile uyumlu/tutarlı olması gerektiğinin de altını çizmiştir (Oruç, 2009).

Bir diğer eğitim bilimci olan Rousseau'ya göre de okulda yönetici konumunda olan usta öğretmenlerin '*doğal*' olmaları gerekmektedir. Buradaki doğallıktan kasıt ise kesin ve kendiliğinden var olandır. Bunun için kendini (nefsini) koruma ve bununla beraber sezgili bir hayat sürdürme temel karakter özellikleridir

(Peckover, 2012). Yöneticide bu doğallığın bulunması ve sezginin güçlü olması beklenir.

Yusuf Has Hacıp yazmış olduğu Kutadgu Bilig eserinde bir yöneticide olmasını gerekli bulduğu özellikleri şöyle sıralamaktadır; doğru, adil (eşit), mülayim tabiatlı, akıllı, bilgili ve deneyimli olmalıdır. Eğer bu özelliklere sahip olursa yönettiği kitlenin onun bu özelliklerini ve iletişim modellerini örnek alacağını vurgulamıştır (Özmen, 2014).

Farabi, yöneticide doğuştan gelen ve sonradan kazanılan bazı özelliklerin olması gerektiğini savunmuştur. Doğuştan gelen özellikler; vücudun tam olması, sağlam olması, zeki olunması, hafızanın güçlü olması, öğrenmeyi ve öğretmeyi seviyor olması, doğru sözlü olması ve iradesinin güçlü olmasıdır. Sonradan ise bilgeleşmesini, önceki ve mevcut kuralları bilmesini, hatta gerektiğinde yeni hükümler getirebilmesini, güzel konuşabilmesini ve yorgunluğa dayanabilmesini beklemiştir (Akyüz, 2012).

Nizamülmülk (1981) ideal bir devlet adamını tanımlarken yöneticinin temel özelliklerini şöyle verir:

Padişahlar; güler yüzlü, iyi huylu, mert, cesur, iyi ata binen, iyi silah kullanan, sanattan anlayan, merhametli, şefkatli, sözünün eri, dindar, bilginin ürettiğine değer veren, fakirlere iyi muamele eden, hizmetkârları ile iyi geçinen, zalimlerin zulmünü kaldıran insanlar olmalıdır ve memleket işleri için âlimlere danışmalıdır.

Siyasetname’de Nizamülmülk sadece devlet yöneticisinin değil, diğer yöneticilerde de bulunması gereken özellikleri “zeki ve bilgili olmak” olarak belirtmiştir.

Defterdar Sarı Mehmet Paşa (Uğural, 1987) adalet konusunda Hz. Peygamber’in “*bir saatlik adalet, 70 yıllık ibadetin yerini tutar*” sözüne dayanarak başta padişah olmak üzere herkesin adaletli olması gerektiği üzerinde durmuştur. Mehmet Paşa (1987) “*Memleket yetişmiş adamsız, yetişmiş adam da malsız olmaz*” diyerek kendini geliştirmiş, işinin ehli olan insanlara görev verilmesi gerektiğini de yazdığı eserde dile getirmiştir. Kısaca padişah gibi yönetici ya da herhangi bir işe nail olmuş tüm görevliler için; işini layıkıyla yapması, işinin ehli olması, dürüst olması, devletin hakkını gözetmesi, temsil ettiği ve yönettiği kişileri koruyan kişiler olması gerektiğini yazmıştır.

Bahsedilen bu niteliklerde yöneticilerin yetiştirildiği ilk mekteplerden olan Enderun mektebi tarihi açıdan bir önem arz etmektedir. Osmanlı Devleti'nde kurulduğu tarihten kaldırıldığı tarihe yakın zamana kadar etkili eğitim öğretim yapmayı başarabilen Enderun Mektepleri üst makamlarda yönetici olarak çalışacak tüm önemli yöneticileri yetiştirmiştir (Cemaloğlu, 2005). Bu okulların asıl amacı yönetici yetiştirmek değildi lakin üstün yeteneklerle bezenmiş kişilerin seçimi ile yoğun ve çok yönlü eğitim sürecinin sonucunda devletin her makamında yöneticilik yapabilecek vasıflara sahip bir kitle yetişmiş olmakta idi (Akarsu, 1991). Enderun okullarında verilen eğitim ve sonrasında bu okul mezunlarının aldıkları görevlerden bir yöneticiden beklenen vasıflar çıkarılabilir. Bu niteliklerden bazıları Balcı'nın (2004) da değindiği gibi yeterli düzeyde donanımlı, eşitlik, hak ve adalet duyguları gelişmiş ve hoşgörülü değildir. Bursalıoğlu'nun (1991) da sınıflandırdığı gibi akıllı davranma, iyi davranma, cesur olma, anlayışlı olma, esnek olma ve danışarak karar alma yukarıda ismi geçen yönetici üzerine fikirlerinin ortak özellikleridir.

Yönetici seçme hususunda ise Tanzimat dönemi bir büküm noktası kabul edilebilir çünkü tanzimat dönemine kadar olan süreçte tüm eğitim-öğretim kurumları şeyhülislama bağlı olarak yönetiliyor ve denetleniyordu. Ancak 1839 yılında Meclis-i Maarif-i Umumiye (yine Tanzimat döneminde kurulan ve eğitimde yapılacak reformlardan sorumlu meclis)'nin tavsiyesi üzerine rüştiyelerin yönetimi kendilerine özel bir kurum olan Rüştiye Nezaretine bırakılmıştı (Özgan, 2012). 1869 yılında yayımlanan Maarif-i Umumiye Nizamnamesi'nde şimdiki yönetim basamaklarının varlığı görülmektedir. Teşkilat yapısında yapılan bu köklü değişiklikler okul bazında görülmemiş, dolayısıyla okul yöneticilerinin yerleştirilmesinde değişen bir durum olmamıştır (Cemaloğlu, 2005).

Cumhuriyetle beraber eğitim yöneticiliği adına girişimler hız kazanmış ve daha akademik bir boyut kazanarak üniversite çalışmaları başlatılmıştır. 1928 yılında Gazi Eğitim Enstitüsü açılmış ve pedagoji bölümü öğrenci almaya başlamıştır. Gazi Üniversitesini diğer üniversiteler de takip ederek, pedagoji eğitimi almış birçok mezun oluşmuştur. 1970 yılına kadar bu bölüm mezunlarının yöneticilik yaptığı görülmektedir. Ancak 1970 yılı sonrası siyasi tercihlerin belirleyici bir unsur olduğu görülmektedir (Tekişik, 1994). Sadece siyasi boyut değil, 1970 yılı itibarıyla yönetimin bir bilim olduğu algısının gelişmesi ve '*eğitim yönetimi ve planlaması*'

bölümünün de üniversitelerde açılması yöneticilerin bu bölüm mezunlarından seçilmesini getirmiştir (Terzi, 2013).

Eğitim yöneticilerinin yani okul müdürlerinin gelişim tarihi ise eğitim tarihi kadar eskiye dayanmamaktadır. 1924 Tevhid-i Tedrisat Yasası, 1926 Maarif Teşkilatı'nın kurulması ve günümüze gelen Milli Eğitim Bakanlığı ve Talim Terbiye kurumlarının mevcudiyeti ile eğitim öğretim yasaları ve yönetmelikleri şekillenmiştir. Süregelen siyasi iktidarların, iç ve dış politikaların değişimi; eğitimi ve eğitim yöneticilerinin vasıf, yerleştirme şekillerini ve sıklığını da etkilemiştir. Hatta bu değişiklik o kadar sık olmuştur ki, önemli makamlara gelen insanlar eğitime dair bir gelişme yaptıracak zaman bulamamışlardır. 1973-1990 yılları arasında 14 Bakan, 12 Müsteşar, 18 Talim-Terbiye kurulu başkanı, Teftiş Kurulu Başkanı ve bunlarla birlikte sayısız alt kadrolarda değişiklik görülmüştür (Baloğlu, 1990). Vasıf ve yer değiştirme şekillerindeki değişiklik ise 7. Eğitim Şurasında konuşulmaya başladıktan sonra 14. Eğitim Şurasına yansımaları ise şu şekildedir (Şişman ve Turan, 2004): 14. Millî Eğitim Şûrası'nın hazırlık dokümanında (Kaya,1993) *“Eğitim ve okul yöneticiliği için öğretmenlikten gelmesi gerekli ve yeterlidir.”* ifadesi görülmektedir. Dahası yürürlükteki bu kanunlara göre okul yöneticiliği ek bir yöneticilik eğitimine gerek olmadan öğretmenler tarafından yapılabilecek bir görevdir. 789 Sayılı Maarif Teşkilatına Dair Kanunda da yer aldığı şekliyle; *“Asıl olan öğretmenlik”* anlayışı ile yöneticiliği öğretmenlikten ayrı bir olgu olarak görmemiştir. Bu algı ise Gümüşeli'nin 2009 yılında yaptığı çalışmada okul müdürlerinin üçte ikisinin göreve başlamadan önce herhangi bir yöneticilik belgesine sahip olmadığı (ki lisans ve yüksek lisans düzeyinde eğitim alma imkânları var), yarısından fazlasının ise yönetim adına hizmet içi eğitim almadığı ortaya çıkmıştır (Aslanargun, 2011). Bu durum açıkça yöneticilik için farklı bilgi ve donanıma ihtiyaç duyulmadığı gerçeğini gözler önüne sermektedir.

15. Eğitim Şurasında ise liyakate sahip, başarılı, yönetim alanında yüksek lisans yapmış olması ve okul yönetiminin bir bilim dalı olarak görülmesini vurgulayan bazı koşulların gerekliliği üzerinde durulmuştur (Süngü, 2012). Sonrasında da birçok şuraya konu olmuşsa da var olan durumdan öteye geçilememiştir. Asıl yöneticinin nasıl yetiştirilmesi gerektiğine, hizmet öncesi eğitimin kurumlarına, ne kadar bir eğitimin gerektiğine, eğitim yöneticisinin

istihdamına yer veren şura ise onuncusudur. Ancak bu konular on birinci şura da YÖK'e devredildiği için devlet olarak bir hamleye girişilmemiştir (Çamur, 2003). Sonuç olarak yönetimin merkezde olduğu şura yukarıda da belirtildiği gibi 14 ve 15. şuralardır. 2014'de toplanan 19. Milli Eğitim Şurası'nda ise ele alınan dört başlıktan biri okul yöneticileri olmuştur ve önemli iki noktanın altı çizilmiştir. Birincisi, yöneticilere düşen sorumluluğun çok olduğu, ancak verilen yetkinin az olduğudur. Bu anlamda müdür yardımcısı seçme inisiyatifinin müdürlerde olmasının doğru bir hamle olduğudur. Alınan sorumluluğun altından kalkabilecek kadar yetki ya da başka bir iş tatmini durumu sağlanmazsa o sorumlulukların yerine getirilmesinde iç motivasyonun yetersiz kalması kaçınılmazdır. Bu anlamda 15. şurada değinilen bu konu önem arz etmektedir. İkinci olarak Türkiye Cumhuriyeti'nin çok uluslu bir yapısının olduğu bir gerçektir ve kültürel farklılıklar dikkat çekmektedir. Bu bağlamda çok kültürlü bir yapıyı yönetebilme özelliğine sahip okul müdürlerinin görev almasının daha doğru olacağı da belirtilmiştir. Hatta yabancı dil bilmeleri gerekliliğinden de bahsedilmiştir (Türk Eğitim Derneği, 2014).

Yukarıda belirtilen vasıflarda yönetici yetiştirmeyi amaçlayan süreç Türkiye'de 1953 yılında başlamıştır. 1953 yılında kamu yönetimi alanının açılması ile yönetici yetiştirme adına bir adım atılmıştır, lakin eğitimde etkileri ancak 1979-1980 eğitim-öğretim yılında uzmanlık alanı olarak eğitim yönetimi programının açılmasıyla görülmüştür. Yönetime dair bir uzmanlık alanı olmasına rağmen yönetmeliklerle veya kanunlarla sınırlandırılmış bir ifade yoktur. Bu durumda yönetmelik ve kanunların tekrar değerlendirilmesini ve yönetici vasıflarının tekrar oluşturulması ihtiyacını doğurmaktadır.

Cumhuriyetin ilanı sonrasında ilk yöneticiler "Çıraklık Modeli" ile yerleştirilmekteydi. 789 sayılı Maarif Teşkilatına Dair Kanun'un 12. maddesinde geçen "Asıl olan öğretmenliktir." ifadesiyle de usta-çırak ilişkisi ve birikim ile sağlanan bir yönetici anlayışı mevcuttu. 1970'lere gelindiğinde ise 'Eğitim Bilimleri Modeli' ortaya çıkmıştır. Bu model ile lisansüstü düzeyinde Eğitim Yönetimine dair alanlar açılmıştır ve yöneticiliğin de bir okulu oluşturulmuştur. 1999'a gelindiğinde ise artık yöneticilere yeni bir kriter getirilerek sınav uygulaması başlatılmıştır (Terzi, 2013). İlk sınav 1998 yönetmeliği sonucunda 1999 yılında yapılmıştır ancak devamlılığı sağlanamamıştır. 2004 yılından önce yazılı sınav kaldırılarak atamalar

yapılmış; akabinde 2006 da yazılı sınav uygulaması tekrar konulmuştur. Ancak yine yazılı sınavın devamlılığı sağlanamamış ve 2007 ve 2008’de sınavsız atamalar yapılmıştır. En sonunda 2009 yılında sınav konulmuştur (Terzi, 2013). Lakin bu sınav uygulaması da 2014 yılı Yönetici Atama ve Yerleştirme yönetmeliği ile sona ermiştir. 2014 yılı mevcut son yönetmektir ve bu yönetmelikte yönetici özellikleri; analitik düşünebilme, temsil becerisi, liyakat sahibi olma, muhakeme gücü, kavrayış düzeyi, özgüven, ikna kabiliyeti ve genel kültür olarak mülakat kriterlerinde yer almaktadır. Yine 19. Eğitim Şurası’nda (Kasım, 2014) beklenen yönetici vasıfları etik ilkelere ve profesyonel normlara bağlı kalma, eşitliğin garanti altına alınması, devam eden okul gelişiminin ve kültürünün benimsenmesi, destekleyici ilişkiler kurulması ve eğitim standartlarının iyileştirilmesi şeklinde yer almaktadır (Türk Eğitim Derneği, 2014). Bu iki yönetici sıfatlarını ortaya koyan belgelerin benzer ve farklılıklarına bakılacak olursa atanan yönetici vasıfları ile eğitimin paydaşlarının beklendikleri ve talep ettikleri yönetici vasıfları örtüşmemektedir. Bu bağlamda yönetici atama kriterlerinin gözden geçirilmesi gerekliliği doğmuştur. Öte yandan belirlenen atama kriterleri ile atanan yöneticilerin ne derece uygun olduğu bu çalışmada bir yönden ele alınmaktadır.

Okul yöneticilerinin atanmasında uygulanan usullerin belirlendiği mevzuat doğrultusunda 1998 yılından itibaren dikkate alınan tüm yönetmelikler tek tek incelenecektir.

### **2.3. 1998 Yılı Yönetici Atama Yönetmeliği ve Sonrası**

Kısaca yukarıda da bahsedildiği gibi Türkiye’de yönetici atama ve yerleştirme yönetmeliklerinde istikrar sağlama sıkıntısı yaşanmıştır. Tarihleriyle yönetmelikler ve değişimler detaylı bir şekilde verilecek olursa çıkan tablo şu şekildedir;

- a. 23.09.1998 yönetmeliği
- b. 11.01.2004 yönetmeliği
- c. 02.12.2004 ve 04.03.2006 değişiklikleri
- d. 13.04.2007 yönetmeliği
- e. 24.04.2008 yönetmeliği
- f. 13.08.2009 yönetmeliği (Süngü, 2012)

g. 04.08.2013 yönetmeliği

h. 10.06.2014 yönetmeliği (<http://www.meb.gov.tr/mevzuat/>)

Görüldüğü gibi yönetici yerleştirilme esasları için çıkan ilk yönetmelik 1998 yılındadır ve bu yönetmeliğe göre atanan ilk yöneticiler 1999 yılında göreve başlamıştır. 1998 tarihinden itibaren 2004, 2007, 2009, 2013 ve 2014 yıllarında çıkarılan yönetmeliklerdeki değişimlere yer verilecektir. Yönetmeliklerde değişen birçok madde ve koşuldun bahsedilebilir ancak, ortak payda yöneticilerin “liyakat” özelliğine sahip olması olarak karşımıza çıkmaktadır.

### **2.3.1. 1998 Yılı Milli Eğitime Bağlı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirmelerine İlişkin Yönetmelik**

15. eğitim şurasının eğitim yöneticiliği adına önem taşıdığını belirtmiştik. Bu şura 13-17 Mayıs 1996 yılında toplanmış ve aldığı kararlar ile 1998 yılı yönetici atama ve yerleştirme yönetmeliğine katkısı olmuştur. 15. şurada toplumun eğitim ihtiyacının karşılanması başlığı altındaki karar 3 ve 4'te yöneticilerin deneyimli ve uzman olması ve taşranın karar mekanizmasına etkisinin artması gerektiği vurgulanmıştır (XV. Eğitim Şurası, 1996). 1998 yılı yönetmeliğinde de uzmanlığı ve deneyimi sağlamak adına ‘sınav’ ve ‘hizmet içi eğitim’ öğelerinin ön plana çıktığı görülmektedir.

1998 yılı “Milli Eğitim Bakanlığına Bağlı Kurumlarda Yönetici Atama ve Yer Değiştirme Yönetmeliği”, sınav getiren ilk yönetmeliktir. Bu yönetmelikte yönetici atama esası şu şekildedir; yönetici adaylarının önce bir sınava girerek geçme puanını almaları gerekmektedir (Süngü, 2012) sonrasında ise 120 saatlik yöneticiliğe dair bir hizmet içi eğitim alarak ikinci bir sınava girerek bu sınavdan 100 üzerinden en az 70 puan elde etmelidir (Özdemir, Köse & Kavgacı, 2011). Bu maddeye ek olarak eğer bir aday 5 yıllık öğretmen olup bir de lisansüstü gibi bir sertifika ile eğitim yönetiminde uzmanlığa sahipse doğrudan sınavlara tabii olmadan yönetici olarak atanabilmektedir (Süngü, 2012).

İlk bakışta adil olmayan bir durum varmış gibi görünebilir ama yapılan çalışmalar bu ek maddenin konulmasında ne kadar doğru bir hamle yapıldığını göstermektedir. Yapılan araştırmalar eğitim yönetimine dair bir eğitimden geçilmesinin uygun olduğunu göstermiştir. Bacı'nın 1988 yılında yapmış olduğu

“Türkiye’de İlk ve Orta Dereceli Okul Yöneticileri Üzerine Yapılan Araştırma” adlı çalışmasına katılan yöneticilerin Eğitim Yönetimi ile ilgili bir diploması varsa doğrudan yönetici olmalarının onaylandığı gösterilmektedir. Bu eğitim MEB seçme sınavı öncesinde ve sonrasında olduğundan anlamlı bir fark oluşturmuştur. 1998 yılında yapılan yönetici seçme sınavında 34505 adaydan %4,4’ü, 1999 yılında yapılan sınavda ise 26335 adaydan %6,7’sinin başarılı olduğu ortaya çıkmıştır (Cemaloğlu, 2005). Bu durumda 120 saatlik eğitim yerinde bir karar olduğu hatta az saatlik bir eğitim gibi bile düşünülebilir. Yine, Balcı’nın (1988) yapmış olduğu araştırma sonucunda yöneticilerin hizmet içi seminerlerini desteklediğini ve beklediğini bilmekteyiz. İlgili araştırmanın kayda değer bir başka sonucu ise, eğitim yönetimi ve denetimi anabilim dalı ve TODAİE mezunlarından 51 kişiden 50’sinin bu sınavda başarılı olmasıdır (Cemaloğlu, 2005). Ayrıca, başka bir çalışmada da yöneticiden beklenen vasıflar üzerinde de yöneticilik eğitimi almış olmanın etkileri bulunmuştur. Işık’ın 2000 yılında yaptığı çalışmada öğretmen görüşlerini alarak okul yöneticilerinde müdürlük hazırlık eğitimi almalarının etkililik, değerlendirme, örgütsel beceriler ve bunlarla ilgili politikalar gibi davranışları konusunda önemli bir fark olduğunu saptamıştır. Rayner ve Gunter de 2005 yılında yaptığı çalışmada hazırlık sürecinden geçen müdürlerin daha etkili olduklarını göstermiştir (Kılıç, Recepoğlu, 2014).

Sınav ve verilen eğitim haricinde 1998 yılı yönetmeliğinde yer alan başka bir madde; sınavın %20’sinin, değerlendirme formunun ve komisyon üyelerinin kendi kanaati için ayrılmış 8 puanlık bir dilimin toplam değerlendirmesiyle atamanın olacağıdır. Bunlara ek olarak, üç yıllık yönetici olmak ve üst amirce başarılı olduğuna dair kanaat ile aynı tip yöneticilik kadrosuna duyuru olmaksızın atanabileceği de belirtilmiştir. Yönetim alanında doktora yapmış olmanın 10 puan getirdiği de ifade edilmiştir. Yöneticilere 8 yıl aynı yerde çalıştıktan sonra rotasyonun olduğu da maddeler arasında yer almaktadır (Aslanargun, 2011).

### **2.3.2. 2004 Yılı Milli Eğitime Bağlı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirmelerine İlişkin Yönetmelik**

2004 yılındaki Yönetici Atama ve Yer Değiştirme Yönetmeliğinde ve sonrasında çıkan tüm yönetmeliklerde geçen maddede yönetici olabilme koşulu olarak karşımıza; sicil notu, disiplin cezası, yüksek öğrenim görmüş olma, varsa



yöneticilik görevi, adli veya idari soruşturma geçirmemiş olması, zorunlu çalışma süresini tamamlamış olma ve atanacağı kuruma branşı itibariyle öğretmen de olabilmesi şartları çıkmaktadır (Kılıç & Receptoğlu, 2014).

2004 yılı ve sonrasında bu koşullarda benzerlik varken aşağıda tabloda yer alan yöneticiliğe atanma biçimi ve müdür olabilmek için gerekli koşullarda değişimler olmuştur ve bu değişimler yöneticilerin durumunu bir hayli etkilemektedir.

**Tablo 1:** Yönetmelik Yılları, Yönetici Atama Usulleri ve Öğretmenlik Yılına İçeren Tablo

Yıllara Göre Atama Yönetmelikleri	Yöneticiliğe Atanma Biçimi	Müdürlük İçin Farklı Kademedeki Okullara Göre Asgari Öğretmenlik Yılı
2004	Müdür İl-ilçe milli eğitim müdürlüğünün görüşüyle, müdür yardımcılığı sınavla	En az 1 yıl müdür yardımcılığı yapmış olma
2007	İl-ilçe milli eğitim müdürlüğünün görüşüyle	1-5 yıl
2009	Müdür ve müdür yardımcılığı için ayrı sınavlarla	Seçme sınavı ve müdür yardımcılığı yapmış olmak
2013	Yazılı sınav ve mülakatla	Müdür yardımcılığı yapmış olma
2014	İl-ilçe milli eğitim müdürlüğünün görüşüyle	8 yıl öğretmenlik ya da 2 yıl müdür yardımcılığı

Tabloda da görüldüğü gibi 2004 yılı yönetici atama yönetmeliğinde müdür yardımcılığı için sınav varken, müdürlük için sınav şartı mevcut değildir; sadece müdür yardımcılığı yapmış olmak yeterlidir. Mülakat asıl belirleyici unsurken, lisansüstü eğitim yapmış olmak yönetici değerlendirme formuna göre alınan puanlara ek olarak 6-10 puan getirmektedir. Bunların yanı sıra komisyonun takdirine bırakılmış 10 puanlık bir bölümün de varlığı dikkat çekmektedir (Aslanargun, 2011). İlk kez 2004 yılı yönetmeliğine giren *baş ve uzman öğretmenlik* kavramları yönetici atama konusunda tercih edilme sebebi olmuştur (Terzi, 2013).

2004 yönetmeliği ile farklı okul tipleri belirlenmiş ve bunlar A, B ve C tipi okul olarak adlandırılmıştır. Bu okullara müdür atanırken belirlenen ölçütlerde farklılık bulunabilmektedir. Genel anlamda sınavsız müdür olunabilirken belirtilen bu okul tiplerinden iyi olanlarına müdür olmak istenirse o okullar için uygulanan “Düzyer Belirleme Sınavlarına” girilmektedir. Diğer okullar için sınavsız müdür ataması sayesinde keyfi uygulamalar yapılmış olmasına rağmen müdürsüz okulun

kalmamış olması da vurgulanması gerekenler arasında yer alır. Ayrıca, rotasyon (yer değiştirme) müdürler için zorunlu iken yönetmelikte yer alan ‘çalışılmıştır’ ifadesi sebebiyle uygulanamamıştır (Terzi, 2013).

### **2.3.3. 2007 Yılı Milli Eğitime Bağlı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirmelerine İlişkin Yönetmelik**

2007 yılı Yönetici Atama Yönetmeliği diğer yıllardaki yönetmeliklerden birçok madde içeriği sebebi ile ayrılır. Başlıca ayrıldığı noktalara aşağıdaki maddeler örnek gösterilebilir;

1. Kamu yararı ve hizmet gereklerinin birlikte değerlendirilerek yöneticilik görevine bakanlığın merkez ve taşra teşkilatlarında görev yapanlar arasından atama yapılabilmesinin önü açılmıştır.

2. Yönetici olarak atanacakların aynı puanı aldıklarında dikkate alınacak tercih sebepleri bu yönetmelikte kaldırılmıştır.

3. Yönetici açığı bulunan eğitim kurumuna başvurmak isteyen yönetici adaylarının başvuru yapabilmeleri için gerekli olan duyuru hükmü de bu yönetmelikte kaldırılanlar arasındadır.

4. İsteğe bağlı yer değiştirmenin sağlanabilmesine dair bir yönetmelik maddesi mevcuttur.

5. Yönetici değerlendirme formu da kaldırılmıştır.

6. Belli cezaları almamış olmak gibi kriterler dışında hiçbir kriter yoktur ve müdürün, müdür muavinini, ilçe/il eğitim müdürünün okul müdürünü ataması üzerine oluşturulmuş bir yönetim kadrosunun yolunu açmıştır (Terzi, 2013).

Yönetmelikteki müdür atama ölçütlerinin azlığı sebebiyle bu yönetmelikle atanan müdürlerin sendikalar tarafından mahkemeye verilerek yönetmeliğin yürürlükten kalkması sağlanmıştır (Aslanargun, 2011).

2007 yılı yönetmeliğinde ilk kez yer alan ve sürekli olarak 2007 sonrasında da yönetmeliklerde kendine yer bulan bir madde vardır. Bu madde halk eğitim merkezlerinin, fen ve anadolu liselerinin, turizm eğitim merkezlerinin, rehberlik ve araştırma merkezlerinin ve mesleki ve ticari liselerin kendine uygun yöneticilerini

atamasını sağlamıştır. Atanacak olunan kurumun bilgilerine sahip ve standartlaşmaya elverişli bir atanmanın yolunu açmıştır (Terzi, 2013).

#### **2.3.4. 2009 Yılı Milli Eğitime Bağlı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirmelerine İlişkin Yönetmelik**

2009 yılı Yönetici Atama Yönetmeliğinin, öncesinde çıkan yönetmeliklerin bir sentezi olduğu söylenebilir (Kılıç & Receptoğlu, 2014). 2004 yılında var olan müdür yardımcılığı sınavı tekrar getirilmiş ve müdürlük için ayrı bir sınav oluşturulmuştur. Yer değiştirmeler için yönetici değerlendirme formu kullanılması gerekliliği getirilmiş, bu durumda 2007’de kaldırılan form geri getirilmiştir. Sınavlardan geçme notu 70 olarak, son halinde, yer bulmuştur. Yapılan sınava 40125 müdür adayı başvurmuştur. Başvuran adaylardan 21342 aday başarılı olmuştur ve vekâleten müdürlük yapanlar yerine asıl müdürler atanarak okulların önemli bir sorunu çözülmüştür (Terzi, 2013).

1998 yılı yönetmeliğinde olup 2004 yılı yönetmeliğine de konulan ama uygulanamayan rotasyon 2009 yılı yönetmeliğinde kendine yer bulmuştur. Müdürler için beş, müdür yardımcıları için sekiz yıl aynı kurumda hizmet vermesi sonrasında yönetici değerlendirme formu puanları ile yer değiştirme zorunluluğu getirilmiştir. Yine 2004 yılındaki puan üstünlüğüne göre atama şartı geri getirilmiştir. Duyuru süresine de yönetmelikte tekrar yer verilmiştir.

Şimdiye kadarki yönetmeliklerde olduğu gibi bu yönetmelikte de lisansüstü eğitimin getirisi, sadece puan eşitliği halinde olmuştur. Ancak kriterlerin net belirlenmesi ve alınan ödüllerden sadece birinin gösterilmesi gibi maddeler bu yönetmelikte asıl dert edilenin nesneliği sağlamak olduğunu göstermektedir (Terzi, 2013).

2009 yılı yönetmeliğinde getirilen yeniliklerden biri de müdür yardımcısı olmadan müdür olamamaktır. Daha önceki yıllarda öğretmenlikten direkt müdürlüğe geçiş yolu açık iken 2009 yılında kapanmış ve müdür muavinliği yapmış olma koşulu getirilmiştir.

2009 yılı yönetmeliğinde görülen bir farklılık da atamaların merkezi sistemden çıkarak valiliklere verilmesi, yani kısmen bir yerleşmenin olmasıdır.

Avrupa'da ve Amerika'da baştan beri süre gelen yerelleşmeye, Türkiye'de 2009 yılında kısmen geçildiği görülmektedir.

### **2.3.5. 2013 Yılı Milli Eğitime Bağlı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirmelerine İlişkin Yönetmelik**

2013 yılı Yönetici Atama Yönetmeliğinde, 2009 yılının devamı olarak müdürlüğe giden kariyer basamaklarında müdür yardımcısı olma ön koşulu bulunmaktadır. Ayrıca yazılı sınav devam etmiştir ama buna ek olarak mülakat da konulmuştur. Bunların dışında, atanılan yerde altı yıl çalışma zorunluluğu da getirilmiştir.

2009 ile 2013 yılındaki yönetmeliklerde yer alan yazılı sınav şartı arasında birçok farklılık dikkat çekmektedir. Bu farklılıkların başında müdür ve müdür yardımcılığı için iki ayrı sınavın olmaması yer alır. Müdür olma şartına bakıldığında en az müdür yetkili öğretmen olmanın gerekliliği belirtilerek, yönetim kadrosunda bulunmak hala zorunlu gözükse de iki farklı sınav yoktur. Bu durum aynı özelliklerin hem müdür hem de müdür yardımcılığı için aranmakta olduğunu gözler önüne sermektedir. Konu başlıkları ve yüzdeler dağılımlar da farklılıklar arasındadır. Eğitim öğretim liderliği, başlığı eklenmiştir ve liderlik kavramı yeni kullanılan bir terimdir. Bu kavramın doğuşu yukarıda yıllara göre yöneticiden beklenen vasıflar bölümünde bahsedilmiştir. Yazılı sınavda; Atatürk ilke ve inkılaplarının etkisi %10'dan %2'ye düşmüştür. Okul yönetimi ve geliştirme %8'den %10'a çıkarılmıştır. Genel kültürde de %2'lik bir artış bulunmaktadır. Asıl değişim ise Anayasa maddelerinde olmuştur; %60 gibi bir ağırlıktan %45'e düşmüştür ve aradaki %15'lik fark ciddi bir düşüşün ifadesidir.

2013 yılındaki yönetmelikte görülen asıl değişikliğin, sözlü sınavın getirilmesi olduğunu belirtmiştik. Hem yazılı hem de sözlü sınav puanlarının etkisiyle yönetici atanmaya başlanmıştır. Mülakattın %20'lik bölümü yazılı sınav gibi mevzuat bilgisine ayrılmıştır. Aynı bilginin iki kez ölçülmesi söz konusudur. Liyakat düzeyi ile davranış ve tepkilerin yapacağı işe uygunluğu gibi beceriler yapılan mülakatta nasıl değerlendirilebileceği ayrı bir tez konusu olmakla birlikte tamamen iletişime, hitabete, analitik düşünmeye ve muhakeme yeteneğine dayalı başlıklardır. Dünyada yönetici yerleştirme usullerine bakıldığında Almanya ve

Fransa’da görülen “örnek olay” uygulaması asıl mülakat şeklidir. Kişinin istenilen tüm becerilerini gösterebileceği ortamın yaratılması ve gerekli zamanın sağlanması söz konusudur, ancak 2013 yılı yönetmeliğinde de başka yıllardaki yönetmeliklerde bahsedilen mülakat bu şekilde detaylı ve amaca yönelik değildir.

### **2.3.6. 2014 Yılı Milli Eğitime Bağlı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirmelerine İlişkin Yönetmelik**

2014 yılında değişen yönetmelikle, adeta 2009 yılı öncesine dönüş yaşanmıştır. 2007 yılındaki atamalarda görülen benzer uygulamalar mahkemelerde yürütmeyi durdurma kararlarının çıkmasına neden olmuştur. Geçmişte yaşanan aksaklıklara rağmen bugün tekrar uygulamaya girmiş mülakat ve teklifli atamalar 2014 yönetmeliğinde görülmektedir.

2014 yılında değişen yönetici atama yönetmeliği; mülakat konu başlıkları ve yüzdelerle ağırlıkların değişimini beraberinde getirdi. Yazılı sınavın kaldırılmasıyla mevzuat bilgisini ölçen sadece mülakat olduğundan, mülakatın yüzdelerle oranında ciddi bir artış olmuş ve %50’ye getirilmiştir. Bu oranın yükselmesi mülakatta istenilen ve ölçülen becerilerde bir daralmaya sebep oldu ve ‘davranış ve tepkilerinin yapacağı işe uygunluğu’ ile ‘yeniliklere ve teknolojik gelişmelere hâkimiyeti’ başlıkları incelenen kriterler arasından çıkarılmıştır. Asıl olan mevzuat bilgisi olarak algılanan yöneticilik görevinde insani ilişkiler, ikna becerileri, grup çalışmasını sağlama, öğrenme ve öğretmeyi devamlı kılma ve benzeri nitelikleri dikkate alarak yapılabilecek bir atamadan çok uzak bir yönetmeliktir. Tıpkı yazılı sınav gibi mülakat konuları belirlenmiştir.

Sınav sistemi haricinde müdür ve müdür yardımcısı olma ön koşullarında da değişimler yaşanmıştır. 2009 yılı yönetmeliğinde müdürlük için müdür yardımcılığı yapmış olmak şartken, 2014 yılında bu şart kaldırılmış ve 8 yıllık öğretmene de doğrudan müdür olma hakkı verilmiştir. Müdür yardımcılığı için var olan iki yıllık öğretmen olma şartı ise 2014 yılında dörde çıkarılmıştır. Bu da 2007 ve öncesi yılki yönetmeliklere dönüşün başka bir maddesidir.

Tüm yönetmeliklerdeki başka bir değişiklik de atama usullerinde yaşanmıştır ve 2009-2013 yıllarında yazılı sınav olduğu için puan üstünlüğüne göre tercih esasına dayalı bir sistem vardır. Ancak değişen yönetmelikle mülakatta alınan puan

üstünlüğü her ne kadar dikkate alınsa da yönetmelik maddesinde de verildiği gibi müdürü ilçe milli eğitim müdürünün, müdür yardımcısının da müdürün verdiği teklifler doğrultusunda atanması yürürlüğe girmiştir. Ankara Üniversitesi'nde yüksek lisans tez araştırmasında Güray'ın (2004) elde ettiği sonuçlardan yola çıkılacak olursa, araştırmaya katılan öğretmen ve yöneticilerce müdürün kendi yardımcısını seçmesi benimsenmiş ve onaylanmıştır. Çalışma ortamının ahengi için uygun bulunmuştur. Ancak müdürlerin ilçe şube müdürleri tarafından seçilmesi yerine okul çalışanları tarafından seçilmesi önerilmiştir. Bu durum çalışma ortamının verimini ve okul kültürünün oluşabilmesi için uygun bir öneri olarak değerlendirilebilir.

2014 yılı yönetmeliğindeki teklif ile atama süreci, yine 2007 yılı yönetmeliği ile olan benzerliktir. Öneri kapsamında bir adayın yönetici olarak atanabilmesi için toplanacak puan dağılımları ise şu şekildedir: İlçe Milli Eğitim Müdürünün değerlendirmesi 25, insan kaynaklarından sorumlu İlçe Milli Eğitim Şube Müdürünün değerlendirmesi 20, değerlendirilecek eğitim kurumundan sorumlu İlçe Milli Eğitim Şube Müdürünün değerlendirilmesi 15 puandır. Bu durumda 100 üzerinden 60 puan bürokratik süreç doğrultusunda kazanılmaktadır. Kalan 40 puan ise kurumdaki en kıdemli öğretmenin verdiği 10 puan, öğretmenlerin oyları ile seçilen iki öğretmenin verdiği 10 puan, okul aile birliği başkan ve yardımcısının verdiği 10 puan ve öğrenci temsilcisinin verdiği 10 puan ile tamamlanmaktadır. Bu durumda okuldaki asıl paydaşların sayısı çok ama değerlendirmede katkısı azdır (Eğitim Değerlendirme Raporu, 2014).

Kanıtlarla desteklidir ki 2007 yılı yönetmeliği keyfi uygulamalara olanak sunmuş ve birçok mahkemenin açılmasına, yürütmeyi durdurma kararlarının alınmasına neden olmuştur. 2014 yılı Yönetici Atama Yönetmeliği ile 2007 yılı yönetmeliğinin benzer maddeleri de 2007'deki sıkıntıların tekrar yaşanabileceği çıkarımında bulunmamızı kolaylaştırmaktadır.

#### **2.4. Yönetici Atamalarında Yasal Yetki ve Takdir Yetkisi**

Bu kısımda Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı kamu okullarına yönetici atama ve yer değiştirme yönetmeliklerdeki takdir yetkisi ve yasal yetkiyi anlayabilmek için gerekli ön bilgiler verilmiştir.

Bu bağlamda öncelikle açıklanması gereken kavram yetkidir. **Yetki**, Weber'e (1969) göre "*belli bir grubun belli bir kaynaktan çıkan emre itaat etmesi*"dir. Sorumluluk verilen yöneticiye tanınan karar verme hakkıdır da denilebilir. Yetki çeşitlerinden sayılabilecek yasal ve takdir yetkisi ise şu şekilde açıklanabilir. **Yasal yetki**; yönetmelik maddelerinde bulunan ve kesin bir biçimde uygulanan, yoruma açık bir yönü olmayan, nesnel olarak düşünülebilecek ve liyakat unsurunu içeren öğeleri kapsar. Bunun tersi olarak **takdir yetkisi ise**; yönetmelik maddelerinde net ifade edilmeyen atama usullerinde söz hakkı bulunanların inisiyatif gösterebileceği, daha objektif kabul edilen ve aidiyet vurgusu içeren unsurlardır. Bu bağlamda bazı yıllardaki yönetmelikler ve bu yönetmeliklerdeki maddeler yasal yetkiyi ön plana çıkarırken, bazıları takdir yetkisine vurgu yapmaktadır.

Bu tez kapsamında yönetmelikler takdir yetkisini ve yasal yetkiyi önceleyen unsurlara göre incelenmiştir ve yapılan mülakat sonucunda elde edilen verilerin betimsel analizinde takdir yetkisini ve yasal yetkiyi önceleyen unsurlar üzerinde durularak okullara yönetici atama yönetmelikleri değerlendirilmiştir.

## **BÖLÜM III: YÖNTEM**

### **3.1. ARAŞTIRMANIN MODELİ**

Bu araştırma, nitel araştırma yöntemlerinden fenomenoloji deseni kullanılarak yapılmıştır. Fenomenoloji, farkında olduğumuz fakat ayrıntılı ve derinlemesine bir bakış açısına sahip olmadığımız olgulara daha yakından bakmamıza olanak sağlar (Yıldırım ve Şimşek, 2008). Bu araştırma kapsamında karşımıza sıkça çıkan ama derinlemesine ve ayrıntılı bir anlayışa sahip olmadığımız takdir ve yasal yetki kavramlarına odaklanılmıştır.

Fenomenoloji deseninde çalışma grupları araştırmanın odaklandığı olguyu yaşayan ve bunları dışa vurabilecek kişilerden seçilerek kişisel deneyimleri kullanılır (Creswell, 1998). Bu anlamda araştırmamızın çalışma grubunu, takdir veya yasal yetkiyi önceleyen yönetmeliklerle atanmış müdürler oluşturmaktadır.

Fenomenoloji desenine göre yapılacak araştırmalarda veri toplama aracı olarak görüşme öngörülmektedir. Bu görüşmeler yapılandırılmamış ya da yarı yapılandırılmış bir teknik ile olmalıdır (Marshall & Rossman, 2010). Bu çalışmada yarı yapılandırılmış görüşme tekniği kullanılarak veriler toplanmıştır. Nitel araştırmanın vermiş olduğu cevap alma imkânı, cevaplardaki soruya uygunluk ve açıklama, bulguların sebeplerle açıklanabiliyor olması sürecin net bir şekilde anlaşılmasına yardımcı olacaktır (Yazıcı ve Topalak, 2013).

### **3.2. EVREN VE ÖRNEKLEM/ÇALIŞMA GRUBU**

İstanbul'daki Kartal ve Sancaktepe ilçelerine bağlı ilkokul, ortaokul ve lise müdürleri araştırmanın evrenini oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini Kartal'daki; 4 ilkokul müdürü, 7 ortaokul müdürü, 7 lise müdürü ve Sancaktepe'deki; 4 ilkokul müdürü, 6 ortaokul müdürü, 2 lise müdürü oluşturmaktadır. Kartal ve Sancaktepe'de ilk ve ortaöğretim seviyesinde eğitim veren toplam 122 devlet okulu bulunmaktadır (www.meb.gov.tr). Bu okullarda görev yapan toplam 30 okul müdürü ile görüşme yapılmıştır.

Amaçlı - yargısal (criterion) örnekleme sistemi kullanılmıştır. Ortalama olarak istenilen özellikleri yansıtacak alt kümeler arasından rastgele seçim



yapılmıştır. Bu tip örneklemin ise kolay ulaşılabilir durum örnekleme (convenience sampling) alt dalı ile grupların seçilmesi sağlanmıştır. Yakın ve erişilebilir ama evrenin özelliklerine sahip alt gruplardan oluşan çalışma grupları oluşturulmuştur.

Müdürlerin birçoğu araştırmaya katılmak istememişlerdir. Bunun en belirgin sebebi ise görüşme esnasında ses kaydının alınmıyor olmasıdır. Bu sebeple bazı müdürler yazı ile mülakata katılmayı tercih etmişlerdir. Evren içerisinde kolay ulaşılabilir örneklem seçiminde %24'i aşan bir oranda okul müdürü katılımı sağlanmıştır.

Okul müdürleri seçilirken kişisel durum bilgileri bazı kriterlere uygun olarak seçilmiştir. Kriterler; cinsiyet (kadın - erkek), kıdem (öğretmenlik kıdemi- yöneticilik kıdemi), yönetici olduğu okul düzeyi (ilk-orta-lise) ve eğitim durumları (lisans-yüksek lisans- doktora), branş ve görev durumu (asaleten - vekaleten) olarak sınıflandırılmıştır. Kadın müdür oranının azlığı evrende de az olmasından kaynaklanmaktadır. Aynı şekilde lise müdürlerinden sayıca az katılımcı olmasının sebebi de liselerin ilkokul ve ortaokullara kıyasla az sayıda oluşlarıdır. Çalışma grubuna ait kişisel bilgiler aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

**Tablo 2:** Okul Müdürlerinin Kişisel Durum Bilgileri

		Sıklık(f)
<b>Cinsiyet</b>	Erkek	23
	Kadın	7
<b>Öğretmenlik Kıdem Yılı</b>	1-5 yıl	1
	6-10 yıl	1
	11-15 yıl	2
	16-20 yıl	10
	21-25 yıl	7
	26 ve üstü	9
<b>Yöneticilik Kıdem Yılı *</b>	1-5 yıl	15
	6-10 yıl	5
	11-15 yıl	7
	16-20 yıl	1
	20 üstü	2
<b>Yönetici Olduğu Okul Düzeyi</b>	İlkokul	7
	Ortaokul	13
	Lise	10
<b>Öğrenim Durumu</b>	Lisans tamamlama	3
	Lisans	13
	Yüksek lisans	14
<b>Branş **</b>	Güzel sanatlar	2
	Giyim ve tekstil	1
	Psikolojik danışmanlık	1
	Pazarlama perakende ve turizm	1
	Yiyecek içecek	1
	Coğrafya	1
	Türkçe	1
	Matematik	1
	Fizik	1
	Fen bilimleri	1
	Sosyal bilgiler	3
	Tarih	4
	Din kültürü ve ahlak bilgisi	5
	İlahiyat	3
	Sınıf öğretmenliği	4
<b>Görev Durumu</b>	Vekâleten	3
	Asaleten	27

### 3.3. VERİ TOPLAMA ARAÇLARI

Veri toplama aracı olarak görüşme formu kullanılmıştır. Yarı yapılandırılmış görüşme formu ile görüşmeler yüz yüze gerçekleştirilmiştir. Yarı yapılandırılmış görüşme formu kapsamında belirli sorularla görüşmeye gidilmiş ancak alınan cevaplar doğrultusunda ek sorular da sorulmuştur. Verilen cevapların paralellik ve

\* Sadece müdürlük kıdem yılı yazılmıştır.

\*\* Müdürlerin lisans öğrenimlerindeki branşları verilmiştir. Yüksek lisans olarak farklı alanlarda eğitimini tamamlayanlar mevcuttur. 10 okul müdürünün yüksek lisans alanı Eğitim Yönetimi ve Denetimi iken 4 okul müdürü kendi branşlarının da yüksek lisans yapmışlardır.

farklılıkları saptanarak karşılaştırma yapılmıştır (Yıldırım, Şimşek, 2008). Mülakat soruları uzman görüşü ile hazırlanarak geçerlilik – güvenilirliği ölçülmüştür.

Görüşme formu 7 soru üzerine temellendirilmiştir. Sondaj soruları ile birlikte toplam 12 soru bulunmaktadır ve bu sorular takdir ile yasal yetkinin yöneticiler tarafından değerlendirilmesini sağlayacak niteliktedir. Sorulardaki amaç yöneticilerin bilgisini ölçmek değil, onların görüşleri yardımı ile yönetmelikleri incelemek ve değerlendirmektir. Sorular yönetmelik maddelerinin incelenmesi ve yönetmelikten çıkarılan bulgular tarafından düzenlenmiştir. Pilot bir uygulama ile okul yöneticilerin yönetici atama da dikkate alınan mesleki yeterlilik ve atama usulüne ilişkin genel görüşleri alınmıştır. Ardından yönetmelikle edinilen bulgular ile değerlendirilerek sorular hazırlanmıştır. Son iki soru yöneticilerin kendi ideallerindeki atama koşullarına dair veriler elde etmeye yönelik olup yönetmelik sonucuna değil, pilot uygulamaya dayalı olarak eklenmiştir. Görüşme soruları ek2 de verilmiştir.

Standartlaştırılmış açık uçlu görüşme şeklinde her katılımcıya aynı sırada ve aynı biçimde sorular sorulmuştur. Bu sayede verilerin karşılaştırılması ve analizi kolaylaştırılmıştır ancak görüşme esnasında çıkan öngörülmemiş boyutlar araştırma dışında kalmıştır (Yıldırım ve Şimşek, 2008).

Soruların hazırlanmasından sonra görüşmeler yapılmış ve bu görüşmeler esnasında ses kaydı alınmıştır. Görüşmede islenen süreçte ise öncelikle okul müdürlerine çalışmaya gönüllü katılımın önemli olduğu ve verecek oldukları kişisel bilgilerin ve ses kayıtlarının çalışmacı tarafından saklı tutulacağı belirtilmiştir. Ardından çalışmanın amacı anlatılmış ve görüşmeye geçilmiştir. Görüşmeler esnasında alınan ses kayıtları görüşme sonrasında yazıya dökülmüştür. Betimsel indeks sonucunda veriler gruplandırılarak ilgili olduğu görüşme sorusu altında eşleştirilmiştir.

### **3.4. VERİLERİN ÇÖZÜMLENMESİ**

Çalışmada okul müdürleri ile yapılan görüşme sonuçları betimsel analizine tabi tutulmuştur. İçerik analizinin amacı bulguların düzenlenmiş ve yorumlanmış olarak sunulmasıdır (Yıldırım & Şimşek, 2008). İçerik analizinin amacı doğrultusunda görüşme sonucu toplanan veriler şema halinde benzerlik ve farklılıklarına göre gösterilmiştir. Ayrıca örnekleme bulunan kişisel durum bilgileri

de toplu olarak çalışma grubu içerisinde verilmiştir. Kişisel durum bilgilerinin bazıları ile görüşme sorularına verilen cevaplar beraber değerlendirilmiştir. Ayrıca incelenmek istenilen takdir ve yasal yetkilerin toplanılan verilerden üst başlık olarak çıkıp çıkmadığına da yer verilmiştir. 1998'den 2014'e kadar değişen bazı yönetmeliklerdeki maddeler üzerinden okul müdürlerinin görüşleri alınmış ve bu görüşler benzerlik bakımından kümelendirilerek betimlenmiştir. Ardından alınan cevapların, alan yazını bölümünde açıklanan takdir ve yasal yetki kavramlarını karşılayıp karşılayamadığı hususu analiz edilmiştir. Verilen cevapların neticesinde yönetmelikler ile sağlanan sonucun ve pratiğin bu yönetmeliklerde beklenen özelliklerle ne kadar örtüştüğü tartışılmıştır.

Analiz esnasında görüşülen 30 okul müdürü için sırayla M1, M2.....M30 şeklinde kodlamalar yapılmıştır. Okul müdürlerine ilişkin aşağıda mülakat sıralarına göre detaylı bilgiler sunulmuştur (Tablo 3).

**Tablo 3:** Araştırmaya Katılan Okul Müdürlerinin Kod İsimleri

Kodlama	Cinsiyet	Müdür Yardımcılığı Geçmişi	Müdür Olarak Atandığı Yıl	Yönetici Olduğu Okul Düzeyi	Öğrenim Durumu	Görev Yaptığı İlçe
M1	Kadın	Var	2015	Ortaokul	Yüksek Lisans	Sancaktepe
M2	Erkek	Var	2005	İlkokul	Yüksek Lisans	Kartal
M3	Erkek	Var	2014	İlkokul	Lisans Tamamlama	Sancaktepe
M4	Erkek	Var	1998	İlkokul	Lisans	Sancaktepe
M5	Erkek	Var	2010	Lise	Yüksek Lisans	Kartal
M6	Erkek	Var	2014	Ortaokul	Lisans Tamamlama	Kartal
M7	Erkek	Var	2010	Ortaokul	Yüksek Lisans	Sancaktepe
M8	Erkek	Var	2003	Lise	Lisans	Kartal
M9	Erkek	Yok	2001	Ortaokul	Lisans	Sancaktepe
M10	Erkek	Var	2012	Lise	Lisans	Sancaktepe
M11	Erkek	Yok	2014	Ortaokul	Yüksek Lisans	Kartal
M12	Erkek	Var	2014	Ortaokul	Yüksek Lisans	Kartal
M13	Bayan	Var	2010	İlkokul	Lisans	Kartal
M14	Erkek	Var	2010	Lise	Lisans	Kartal
M15	Kadın	Var	2005	Lise	Yüksek Lisans	Kartal
M16	Erkek	Var	2014	Ortaokul	Lisans	Sancaktepe
M17	Erkek	Var	2014	Ortaokul	Lisans	Sancaktepe
M18	Kadın	Var	1998	Lise	Yüksek Lisans	Kartal
M19	Erkek	Var	2015	İlkokul	Lisans	Kartal
M20	Erkek	Var	2014	İlkokul	Lisans	Kartal
M21	Kadın	Var	2008	Lise	Yüksek Lisans	Kartal
M22	Erkek	Var	1995	Lise	Lisans	Kartal
M23	Erkek	Var	2005	Ortaokul	Lisans	Kartal
M24	Erkek	Var	2014	Ortaokul	Yüksek Lisans	Kartal
M25	Erkek	Var	2014	Lise	Yüksek Lisans	Kartal
M26	Erkek	Var	2013	Lise	Lisans	Sancaktepe
M27	Erkek	Var	2010	İlkokul	Yüksek Lisans	Sancaktepe
M28	Erkek	Var	2014	Ortaokul	Lisans	Sancaktepe
M29	Kadın	Var	2013	Ortaokul	Yüksek Lisans	Sancaktepe
M30	Erkek	Var	2013	Ortaokul	Lisans	Kartal

Bulgular kısmında çalışmanın güvenilirliğini artırmak ve okuyucunun zihninde kanıt oluşturmak için mülakat esnasında katılımcıların sorulara verdikleri cevaplara sık sık yer verilmiştir (Lewis & Ritche, 2003).

## **BÖLÜM IV: BULGULAR**

Bu bölümde araştırmanın alt problemlerine göre bulgular ele alınmaktadır. Her bir alt problem sıra ile incelenip yorumlanmaktadır.

### **4.1. Okullara Yönetici Atama Yönetmeliklerinin Benzerlik ve Farklılıkları Nelerdir?**

1998, 2004, 2007, 2009, 2013 ve 2014 yıllarında çıkarılmış Yönetici Atama ve Yerleştirme Yönetmeliklerinin incelenmesi esnasında ortaya çıkarılan farklılıklar aşağıdaki tabloda toplu bir biçimde sunulmuştur. Bu yönetmelik maddelerindeki yasal yetkiyi ve takdir yetkisini önceleyen unsurlar ise tablo sonrasında sınıflandırılmıştır.

**Tablo 4:**1998’den 2014’e Kadar İncelenen Yönetmeliklerden Elde Edilen Bulgulara Dair Özet

	<b>1998 Yönetmeliği</b>	<b>2004 Yönetmeliği</b>	<b>2007 Yönetmeliği</b>	<b>2009 Yönetmeliği</b>	<b>2013 Yönetmeliği</b>	<b>2014 Yönetmeliği</b>
<b>Asgari Öğretmenlik Yılı</b>	Adaylığın kalkması	Belirtilmemiştir.	Adaylığın kalkması	En az 3 yıl	En az 5 yıl	En az 8 yıl (bu şartta müdür yardımcılığı aranmamaktadır.)
<b>Yazılı / sözlü sınav uygulaması</b>	Yazılı sınav uygulaması vardır. Ardından 120 saatlik hizmet içi eğitim ve eğitim sonrasında ikinci bir yazılı sınav uygulaması vardır.	Müdür yardımcıları için yazılı sınav uygulaması var.	İkisi de yoktur.	Müdür yardımcısı ve müdürlük için yazılı ve sözlü sınav uygulaması vardır. Her kademe için hazırlanan yazılı sınavlar farklıdır.	Müdür yardımcısı ve müdürlük için yazılı ve sözlü sınav uygulaması vardır.	Müdürler için sözlü sınav uygulaması vardır.
<b>Müdür Yardımcılığı Yapmış Olma Ön Koşulu</b>	En az 2 yıl	En az 1 yıl	En az 1 yıl	En az 1 yıl	Yoktur.	En az 3 yıl müdür yardımcılığı, en az 2 yıl müdür başyardımcılığı veya müdürlük yapmış olmak.
<b>Teklif usulü (İnha) İle Atama</b>	Yoktur.	Müdür başyardımcıları ve müdürlerin atanma şeklidir.	Müdür yardımcısı, müdür başyardımcısı ve müdür için geçerlidir.	Yoktur.	Yoktur.	Müdür yardımcısı, müdür başyardımcısı için geçerlidir.
<b>Yönetici Değerlendirme Formunun Kriter Olması</b>	Mevcuttur.	Yoktur.	Yoktur.	Mevcuttur.	Yoktur.	İlk atama müdürler için dikkate alınacaktır.
<b>Yöneticilikte Açık Kadro Duyurusunun Yer Alması</b>	3’er aylık dönemlerle tüm ülke genelinde duyurulunun yapılacağı belirtilmiştir ve en geç 15 gün sonunda da sonuçların verileceği yer almaktadır.	Almaktadır. En geç 3ay sonunda da sonuçlanacağı bildirilmektedir.	Yoktur.	En az 1 ay önce duyurulması yer alır.	Sınav tarihinden en az 1 ay önce Bakanlıkça, sözlü sınav ise en az 10 gün önce il valiliğince duyurulur.	Bakanlık internet sitesinden duyurulacağı bildirilmiştir.

1998 yılında diğer yıllarda konulmayan yüksek lisans, yayımlanmış bir eser ve yabancı dil zorunluluğu da vardır. Bu anlamda 1998 yılında çıkan yönetmelikte müdür seçimlerinde kullanılmak üzere belirlenen ölçütlerin sayısının en fazla olduğu görülmektedir. Şartlar bakımından 2009 ve 2013 yılı yönetmeliklerinin benzerlik gösterdiği ve 2007 ile 2014 yılı yönetmeliklerinin yine birbiri ile benzer ölçütler sunduğu fark edilmiştir. 1998, 2004 ve 2009 yönetmeliklerinde müdür ile müdür yardımcılığı kadroları için atama sürecinde farklı ölçütler belirlenerek birbirinden ayrı atama koşullarının getirildiği de görülmektedir. Yönetmeliklerin belirlenen kriterlere göre incelenmesi sonucunda elde edilen bulgular yukarıda anlatıldığı gibidir. Aynı kriterler okul müdürlerine sorulduğunda, katılımcıların verdikleri cevaplar doğrultusunda elde edilen bulgulara aşağıda yer verilmiştir.

#### **4.1.1. Yasal Yetkiyi Ön Plana Çıkaran Unsurlar**

“Milli Eğitim Bakanlığına Bağlı Kurum Yöneticilerinin Nitelikleri ile Atama Hakkında Yönetmelik” ilk olarak 1990 yılında çıkarılmıştır. Akabinde 1993, 1995 ve 1998 yönetmelikleri çıkarılmıştır (Çamur, 2003). Yasal yetkinin 1993 yılı ile yönetici atamalarında kullanılmaya başlaması, sadece yönetmeliğin çıkması ile sınırlıdır, ancak 1998 yılı yönetmeliğinde bulunan maddelerle yönetici atamalarında yasal yetki kullanılmaya ve göz önüne çıkmaya başlamıştır.

1998- 2014 yılları arası yönetmeliklerde dikkat çeken maddeler şunlardır:

- a. 1998 yılı yönetmeliğinde getirilen çift sınav sistemi.
- b. 1998 yönetmeliğinde yer alan 120 saat zorunlu hizmet içi eğitim.
- c. Müdür ve müdür yardımcı olabilmek için zorunlu öğretmenlik yılı. Örneğin 1998 yılı için 5 yıl, 2004 yılı için 2 yıl, 2009 yılı için 3 yıl ve 2014 yılı için 8 yıldır.
- d. Müdür olabilmek için 2009 ve 2013 yıllarındaki müdür yardımcılığı yapmış olma şartı.
- e. 2004 yılı yönetmeliğinde müdür yardımcı olabilmek için sınav şartı.
- f. 2009 ve 2013 yılında hem müdür hem de müdür yardımcı olabilmek için sınav şartı.
- g. 1998-2009 ve 2014 yıllarında ki belli bir yılı aynı kurumda tamamlamış yöneticilere yer değiştirme zorunluluğu.
- h. 2013 yılı yönetmeliğindeki ilk atanan yerde altı yıl çalışma zorunluluğu.



Bu örnekler yönetmeliklerden çıkarılarak çoğaltılabilir, ama yasal yetkiyi önceleyen unsurlardan kasıt bu kadar örnekle de açıklanamamaktadır. Yasal yetki nesnel olan, kişiden kişiye göre değişmeyen ve yönetmelikte net bir ifade ile yazılan uygulamadır.

Yönetmeliklere genel anlamda bakıldığında, yasal yetkiye en önemli katkıyı sağlayan yönetmeliklerin 1998 ve 2009 yılı yönetmelikleri olduğu söylenebilir. Sınavlı atama sistemi, rotasyon, müdür olma şartları ve hatta 2009 yılı yönetmeliğinde yer alan yönetici değerlendirme formunun değiştirilip nesnelleştirilmesi ve sadece bir ödülün kullanılması yasal yetkinin önemsendiğini ve öne plana çıkarıldığını göstermektedir.

Yasal yetkinin ön planda olmasının, atanan yöneticilerin kurallara daha bağlı olmasını beraberinde getirmesi beklenmektedir. Bu yüzden de liyakat düzeyi yüksek yöneticilerin 1998 yılında ve 2009 yılı sonrasında atandığını düşünölmekle birlikte araştırılması gereken bir konu olarak durmaktadır.

Yasal yetkide, koşulların belirgin olması ve herkesçe bilinerek takip edilebiliyor olması nesneliği sağlayan unsur olarak düşünölmektedir. Ancak Bursalıoğlu'na göre (2002) asıl nesnellik, karar verme sürecinin problem çözme süreci olarak işlemeden geçmektedir. Bir yönetici ataması veya yerleştirilmesi sürecindeki karar; çok yönlü düşünmeye, verilerin toplanarak çözümlenmesine, konunun iyi anlaşılmasına ve özenle değerlendirilmesine dayanıyorsa zaten nesnelir. Bursalıoğlu'nun bakış açısı ile takdir yetkisinin ön planda olduğu atama süreci de nesnellik taşımaktadır.

#### **4.1.2. Takdir Yetkisini Ön Plana Çıkaran Unsurlar**

Takdir yetkisini yöneticilere veren 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu'ndaki 76. maddedir. Bu madde şu şekildedir:

Memurların kurumlarınca görevlerinin ve yerlerinin değiştirilmesi: *Kurumlar, görev ve unvan eşitliği gözetmeden kazanılmış hak aylık dereceleriyle memurları buldukları kadro derecelerine eşit veya 68'inci maddedeki esaslar çerçevesinde daha üst, kurum içinde aynı veya başka yerlerdeki diğer kadrolara naklen atanabilirler* (<http://www.mevzuat.gov.tr/MevzuatMetin/1.5.657.pdf>). Bu

madde başta olmak üzere 1998 yılı yönetmeliğinden bu yana dikkat çeken takdir yetkisini ön plana çıkaran unsurlara örnek olarak aşağıdakiler verilebilir:

- a. 2004 yılındaki müdür atamaları
- b. 2007-2013 ve 2014 yıllarındaki mülakatlar, yönetici değerlendirme formları
- c. 2007 ve 2014 yılı yönetmeliklerinde olan müdür teklifi ile müdür yardımcısının, il/ilçe eğitim müdürü teklifi ile okul müdürünün atanması
- d. 2007 yılı yönetmeliğindeki isteğe bağlı yer değiştirme
- e. 2007 yılı yönetmeliğindeki yönetici atama kriterlerinin olmaması
- f. 2007 yılı yönetmeliğindeki açık kadronun duyurulmaması

Yukarıdaki örnek yönetmelik maddeleri ve uygulamalarından da anlaşılacağı üzere takdir yetkisinin açık bırakıldığı durumlar olmuştur. Bu yönetmelik maddelerindeki boşluk dolayısıyla yetkili kişilerin inisiyatif kullanma hakları doğmuştur ve kişisel inisiyatiflere alan tanınmıştır.

1998 yılından bu yana bakıldığında en çok takdir yetkisini kullanmaya elverişli yönetmelik 2007 yılında yayımlanmıştır. Neredeyse her maddesi yoruma açık bırakılmış hiçbir netlik ve kesin uygulama konulmamıştır. Diğer yönetmelik ise 2014 yılı Yönetici Atama Yönetmeliğidir.

Takdir yetkisinin kullanıldığı yönetmeliklerde görülen bir diğer özellik, kuralların az olmasıdır. Kalıp yapılardan ve koşullu seçimlerden uzak olup mülakat ile kişisel algıların, yeteneklerin ve ideallerin mesajlarının alınmaya çalışılmasından söz edilebilir. Akgündüz (2013) seçimlerin ve yetiştirme programlarının temelinde başarıya ve verimliliğe odaklandığını ve bu durumun tatmin olma, mutlu olma gibi yargıları yok ettiğine değinir. Bu düşünce daha kişiselliği ön plana çıkaran takdir yetkisine yer bırakan yönetmeliği tercih eder. Taylor (2005) verimin önemli olduğu görüşü ile yasal yetkinin ön plana çıkmasını, Akgündüz ise takdir yetkisinin ağır basması gerektiğini ifade etmiştir.

## 4.2. Milli Eğitim Bakanlığına bağlı okullara yönetici atamada yasal yetki mi yoksa takdir yetkisi mi ölçüt olmalıdır? Bu konuda yönetici görüşleri nelerdir?

### 4.2.1. Asgari Öğretmenlik Yılına İçeren Mesleki Yeterlilik

Yönetici atamalarında yönetmeliklerce belirlenen, “öğretmenlik yapmış olma önkoşulu” sorusuna okul müdürlerinin verdiği cevap sıklıkları tablo5 de gösterilmiştir.

**Tablo 5:** Asgari Öğretmenlik Yılına İçeren Mesleki Yeterliliğe Dair Bulgular

Görüşler	Sıklık (f)
Öğretmenlik yapılmasına dair önkoşul uygundur	29
Öğretmenlik ön koşulu uygun değildir	1

Tablo 5’te de görüldüğü üzere 30 okul müdüründen 29’u yöneticilikten önce öğretmenlik yapmış olmayı uygun görmüştür. Öngördükleri asgari öğretmenlik yapmış olma süresi/yılı değişkenlik göstermiştir. Bazı katılımcılar 2014 yılı yönetmeliğindeki 8 yılı doğru bulmuş, bazıları ise daha azının da yeterli olabileceği beyanında bulunmuştur. Bazı katılımcılar da daha uzun yıllara ihtiyaç olduğunu ifade etmiştir. Ancak bir katılımcı okul müdürü öğretmenlik yapmış olmanın gerekmediğini dile getirmiştir.

Öğretmenlik yapmış olmanın gerekliliğinde genelde işi öğrenme, veli ve öğrenci ile doğru iletişimi kurabilme, yarın yönetici olduğunda öğretmeni anlayabilme ve öğretmenin yaşadığı zorluklara çözüm üretebilecek bir deneyime sahip olma nitelikleri aşağıdaki katılımcılar tarafından ifade edilmiştir.

**M30:** “Sahada çalışmalıdır. Sahada çalışmadan doğru kararların alınması ve verimli çalışılması beklenemez. Gelişme beklenemez. Örneğin, M. Kemal iyi bir asker olduğu için milli mücadeleyi iyi yönetebilmiş ve savaş stratejilerini doğru kurabilmiştir.”

**M5:** “8 yıl içerisinde en fazla üç okul gezilir. Ancak müdürlük için daha çok okul kültürü görmek gerekir ki kendi okul kültürünü oluşturabilsin.”

**M14:** “Gençlerin iş yapma düzeyleri ve sahiplenmeleri bu zamanda çok zor, yaşlıların ise kalıplarını yıkılması zor oluyor. Bu yüzden arasının olması gerektiğine inanıyorum. 8-10 yıl öğretmen olunca daha iyi olur. İdarecilerin okullarda yaşadığı en büyük sorun öğretmenin, öğrenci ve veli ile yaptığı yanlış iletişimlerdir. Üniversitelerde iletişim ve sosyal beceriler üzerine yetişmiyoruz ve donanımlı çıkmıyoruz. Bu yüzden temeldeki boşluğun deneyimle doldurulmasını bekliyorum.”

**M11:** “Tecrübesiz müdür olunca sudan çıkmış balık gibi oluyorsunuz. El yordamıyla yapıyorsunuz yalan yanlış. Çünkü eğitim fakültelerinde yöneticilikle ilgili bir öğretim yok.”

Okul müdürleri deneyime ve deneyimle tamamlanacak eksik edinimlere dikkat çekerek gelişme, iyi iletişim kurabilme ve yöneticiliği öğrenebilme için öğretmenlik yapılması gerektiğini ifade etmişlerdir. Bunun yanı sıra üniversitelerde yetiştirilen öğretmenlerin vizyonları ile zor işleri bile daha kısa sürede kavrabileceğini düşünen okul müdürü ise (M24) bu görüşünü şu sözlerle ifade etmektedir: “Lisansı bitirmiş biri 4 yılda bulunduğu ortamı tanıyabilecek yetenektedir.”

Son olarak öğretmenlik ön koşulunu uygun gören bir katılımcı duruma farklı bir yönden yaklaşmakta ve öğretmenlerin de yöneticilerin de aslında bir devlet memuru olduklarına dikkat çekmektedir. Ve devlet memurları işte veya özel hayatlarında uyması gereken 657 sayılı kanun hükmünde kararnameye bağlıdır. Memur olmanın getirdiği bir sorumluluğa dikkat çekerek aslında yönetici olmadan önce memuriyeti öğrenmenin gerekliliğini vurgulayan sözleri şöyledir:

**M27:** “Veli - öğrenci - öğretmen ilişkileri, mevzuatı bilme ve uygulayabilme ve memurluğu öğrenme açısından önemlidir. Bu tecrübe kazanmasıdır. Hiyerarşi açıdan memurluğun öğrenilmesi, dışarıdaki işlerden farklı bir pozisyonun olduğu düşünülerek hareket etmeyi kazanması gerekir.”

Öğretmenlik yapma ön koşulu yönetmeliklerle belirlenen ve uygulatılan bir koşul olduğu için bunun katılımcılar tarafından kabul edilmesi yasal yetkiyi ön plana çıkaran bir görüştür.

Tablo 5’deki verilere göre 30 katılımcı okul müdüründen 1’i ise öğretmenlik deneyimini gerekli bulmadığı için asgari öğretmenlik yılına ihtiyaç olmadığını söylemiştir. Katılımcı bu yönüyle, verilen cevapların çoğunluğundan farklı bir açıklama ve yorum da bulunmuştur. Bu yorumu ile yasal olarak belirlenmiş bir durumu gereksiz gördüğü için kendi takdirini kullanmıştır.

*M9: “Yöneticilik için uzun süreye ihtiyaç yoktur. Yöneticilik bir vasıftır ve tecrübe ile kazanılmaz. Organizasyon kabiliyetini ölçerek idareci seçilmelidir.”*

M9 bu yorumu ile yasal beyan ve zorunluluklar ile konulan ön şartların gereksizliğini vurgulanmış, onun yerine nicelik aranmasına ihtiyaç olduğunu belirtmiştir.

Tamamen aynı görüş olmasa da bir diğer katılımcımız öğretmenliği gerekli bulmakla birlikte, bir süre belirlemenin yanlışlığına dikkat çekmiştir. Kişinin özelliklerine bağlı olarak bu sürenin 1 yıla kadar bile düşebileceğini belirterek M9’a bir anlamda katkı sağlamıştır.

*M16: “Kişiyeye göre değişir kaç yıllık öğretmenlik sonucu yöneticiliğe yeterli olduğu süre. Vizyonu olmalı, kendini yetiştiriyor olmalı ve öğretmenliği iyi anlamış olmalıdır. Bir yıl bile yeterli olabilir.”*

Bu görüşleri sunan katılımcıların aslında yöneticiliğin; işi yapmaya yeterli olana, işe uygun olana yani liyakatli olana verilmesi gerektiğini savundukları ortaya çıkmaktadır.

Öğretmenlik yapmış olma ya da olamama mesleki kriteri 2004 yılı içinde katılımcılara sorulmuş ve aşağıdaki cevaplar alınmıştır.

30 katılımcı okul müdüründen 25’i öğretmenlik yapmış olma ön koşulunun olmasını gerekli bulup yukarıda belirtilen ifadelerle sebeplerini açıklamıştır. Bunun yanı sıra 2 katılımcı yine uygun bulmamış ancak süreci başka bir açıdan ele almışlardır. 4.2.1. bölümünde yer alan tablo 6 da verilen sıklık bilgileri tablo 5 ile benzerlik göstermiştir. Katılımcıların yönetmelik yıllarındaki diğer ölçütlerin değişmiş olmasına rağmen öğretmenlik yapmış olma hususundaki görüşleri etkilenmemiştir.

Katılımcı 21, öğretmenlik yapmış olma ön koşulunun yer almaması sehven yapılmış bir durum olabileceğini ifade etmiş, mahkeme kararı ile bu hatadan dönüldüğü belirtilmiştir ve şu şekilde açıklamıştır: “*Yönetmelik maddesinin açıklaması genelgelere de bakılması gerekir.*” Yönetmelikte yer almamasına karşın yönetmelikteki açıkları kapatan, anlaşılmasız yerlere açıklık getiren genelgelere bu durumun izah edilmiş olabileceğini belirtmiştir. Yasal yetkiyi oluşturan yasal düzenlemelerin bazen hatalı olabileceğine dair bir eleştiridir.

Öğretmenlik yapmış olma koşulu 2004 yılında yönetmelikte bir madde olarak verilmemiştir. Aynı mesleki yeterlilik kriteri 2004 yılı içinde katılımcılara sorulmuştur. Katılımcılar yukarıda verilen görüşlerle uyumlu yanıtlar vermiş, fikirlerinde istikrarlı davranmışlardır. Ancak, öğretmenlik yapmış olma ön koşulunun bulunmaması başka alanlarda yöneticilik yapmış olan insanların eğitim alanına kaymasında önünü açtığı için 2004 yılındaki öğretmenlik yapmış olma ön koşulunun bulunmamasında ayrıca açıklamalar getirilmiştir.

2004 yılı Yönetici Atama ve Yerleştirme yönetmeliğinde müdür olabilme için yazılmış ön koşullar arasında öğretmenlik yapmış olma şartı yer almamaktadır. Öğretmenlik yapmış olma kriterinin şartlar arasında olmamasını katılımcı okul müdürlerimiz şu şekilde yorumlamışlardır.

**Tablo 6:** Yönetmelikte Yer Almayan Öğretmenlik Yapmış Olma Kriterine İlişkin Yönetici Görüşleri

Görüşler	Sıklık (f)
Uygundur	2
Uygun değildir	27
Yorumsuz	1

Müdürlük öncesinde öğretmenlikten mezun olmayı ve bir fiil öğretmenlik yapmış olmanın ön koşul olması gerektiğini savunup, bu kriterin yönetmelikte yer almamasını uygun bulmayan 27 katılımcı vardır. Genel olarak çocuğu bilmeden, deneyim kazanmadan öğretmenlik gibi ihtisas gerektiren bir iş sahasında yönetici olmanın zor olacağı kanaati hâkimdir. Bu konudaki en derinlikli değerlendirmeler aşağıdaki gibidir:

**M25:** “Okul sosyolojisi, felsefesi farklı özel bir kurumdur. İlkokul ile ortaokulun müdürleri lisenin müdürleri bile farklıdır. Birbirinin yerine geçerse sıkıntı doğar. Öğretmenlik geçmişi önemlidir.”

**M11:** “Burası okuldur fabrika değildir bu yüzden formasyonun da olmalı, toplumdan da anlamalıdır. Çıkacak 2016 yönetmeliğinde bu düşünce var kesinlikle başarılı olamaz. İşletmeci bu gürültüye alışamaz.”

**M29:** “Okullar diğer eğitim kurumlarından farklı olarak çocuklarla ilgilenirler. Çocuğunu hayatının merkezine koymuş veli ile ilgilenir. Bir nesil yetiştirir. Temel toplumsal kuralları kazandırır. Hayatında işe yarayacak bilgileri nasıl edineceğini dair yol gösterir ve kullanmayı öğretir. Bunları bilmeyen, çocuğun gelişim sürecini, psikolojisini ve ihtiyaçlarını bilmeyen birini bu kurumda yönetici olması sadece felaketi getirir.”

**M15:** “Öğretmenlik yapmayınca öğretmenin derdini anlayamazsın, örnek veremezsin, yardımcı olamazsın. Ders dinlemeye gireceksin nasıl öğretmene geri dönüt vereceksin.”

Eğitimin kendine özel atmosferi ve edimini olduğu için öğretmenlik deneyiminin önemli olduğu belirtilmiştir. Katılımcı M30’un da belirttiği gibi; “Eğitim özel bir alandır, o alandan mezun olmamış ve çalışmamış biri eksikleri görüp giderebilmesi mümkün değildir.” katılımcıların eğitimi diğer meslek gruplarından ayırdığı çok açıktır. Bu meslek grubuna gelecek yöneticinin kendi alanından çıkarak, çalıştığı paydaşları (çocukları, öğretmenleri ve velileri) bilmesi ve anlaması gerektiği ifade edilmiştir.

Bir başka katılımcı yaşın önemine ve alınan kararlar üzerindeki etkisine dikkat çekmiştir.

**M1:** “Özellikle hiç öğretmenlik yapmadan daha yaş küçük, toyken yapılan müdürlükte çok sorunlar çıkar. Yöneticilikte yaş önemli bir kriterdir. Kişi yaş aldıkça kararları doğrular ve algısı tek yönlü olmaktan uzaklaşır.”

Yöneticiliği okul bazında değil genel anlamda değerlendirerek yaşın önemli olduğunu, genç iken bakış açısının sınırlı olduğunu ve yaşlandıkça kararların doğrulaştığını ifade eden katılımcı M1, soruya bu fikri ile katkıda bulunmuştur.

Katılımcı M1'in görüşünü M27 şu sözleriyle desteklemektedir: *“Her kademedeki farklı bakış açısıyla bakıyorsunuz. İsbetli adım atması gereken müdürlerin daha dikkatli olması ve bu dikkati de tecrübe ile kazanmalıdır.”*

Katılımcı M27, öğretmenlik kökeni olmadan yapılan yöneticiliğe karşı olmakla birlikte şu öneriyi de sunmuştur:

*“Biz öğretmenin bile direkt geçmesini onaylamıyoruz üstüne bir de hiç bu eğitimi almamış biri imkânsız. Ama hastanedeki gibi iki müdürlü süreç yaşanacaksa olur. Eğitim müdürü ayrı işletme müdürü ayrı olacak. Ama şuan ki durumda doğru olmadığını düşünüyorum.” (M27)*

Eğitim yöneticisi eğitim kökenli ve tecrübeli olacaktır. İktisadi işlerle ilgilenmek üzere ikinci bir yöneticinin ise ne eğitim fakültesinden gelmesi ne de öğretmenlik tecrübesinin olması gerekmez. Eğitim boyutu için bir müdür zaten olmuş olacak ve onun işi eğitim değil; maliye, inşaat vesaire olacak. Katılımcı M27 bu önerdiğinin tıp sektöründe olduğunu da belirterek düşüncesinin uygulanabilirliğini ifade etmiştir.

Sadece okul yöneticisinin değil bakanın bile eğitim kökenli olması gerektiğini ifade eden katılımcı M22 şunları söylemiştir:

*“Bakanın bile öğretmenlikten gelmiş olması gerekir. Demokrasi kültürü yerleşmiş ülkelerde makam var, oraya ulaşacak kişilere kriterler var ve yarış başlıyor. Ona göre devam ediyor. Bizde ise bir adam var, o adama verilmek istenen mevki var, onun için iş ve mevki üretiliyor. Kendi işimizi zorlaştırıyoruz, ehillere vermiyoruz.” (M22)*

M22, Türkiye Cumhuriyeti'nde ters giden işlere dikkat çekerek daha önce de belirtildiği gibi *“Adama göre devlet olmaz, devlete göre adam olur.”* (M26, 4.1.5.2.) sözünü destekler yönde iş ve mevkilere, o işi hak edip en iyi şekilde icra edebilecek kişilerin getirilmesi gerektiğini ifade etmiştir. Kriterlerin net olması gerektiğini ve o kriterlerin içinde eğitim sektöründen gelmenin de var olması gerektiğini belirtmiştir.

Süreci uygun bulmasa da başka bir şekilde yorumlayan katılımcı M13 şunları ifade etmiştir:



*“Genelde vekillik yapanlara müdürlük verildi. Bu yönergede yoktur. 6 ay vekillik yapılıncaya asaleti verilmesi gerekirken yapılmadı senelerce vekillik yapıldı bu engellenmeye çalışıldı.” (M13)*

M 13, Öğretmenlik yapmış olma şartına yer verilmeyen 2007 yönetmeliğinin, vekil müdürleri vekil olmaktan kurtarıp asaletlerinin verilmesi için çıkarılmış olduğunu belirtmiştir.

Yönetmelikte yer almayan maddenin, yer almasını doğru bulma yasal yetki olarak incelenmemesi gerekmektedir. Fakat öğretmenlik yapmış olmak ve öğretmenlikte belirli bir yıl belirlemek birer yasal ölçüttür. Bunların yokluğu takdir yetkisine alan açmaktadır. Bu sebeple nesnel ölçütleri koyan görüşler yasal yetkiyi ön planda tutan fikrin neticesi olarak düşünülmüş ve bu alt başlıkta incelenmiştir.

Tablo 6’da belirtildiği gibi okul müdürü katılımcılarından sadece 2 tanesi öğretmenlik ön koşulu olmaksızın yönetici olunabileceği görüşünü savunmuşlardır. 1 katılımcı ise soruya yanıt vermemeyi tercih etmiştir.

Katılımcı M9 ilk soruya da öğretmenlik yapmanın gerekmediğini belirterek cevap vermişti. Aynı şekilde bu soruda da yöneticilik için öğretmenliğin gerekli olmayacağını ifade etmiştir.

Katılımcı M8 ise müdürlüğü şu şekilde değerlendirmiştir:

*“Öğretmenlik mezunu olmayan birinin okullarda müdür yapabileceğine inanıyorum. Tek sıkıntısı formasyon eksikliği olur. Aday öğretmenden müdür olmaz. Şoförlüğü olmayanın araba başına geçirme gibi olur. Ama başka yerde müdürlük yapmış olması ya da profesörün okulda müdürlük yapması aklıma yatıyor.” (M8)*

1926 yılında yürürlüğe giren 789 sayılı "Maarif Teşkilatına Dair Kanun"un 12. maddesinde yer alan "Meslekte asıl olan öğretmenliktir" (Aydın, 1995) ifadesine karşın M8, yönetici olmanın getirdiği özellikleri ön plana koyarak başka bir yerde de olsa yöneticilik yapılmış ve buna dair deneyimler kazanılmış ise okulda müdür olunabileceğini belirtmiştir. Buna karşın, deneyimsiz olarak öğretmenin yöneticilik yapmasını, şoförlüğü olmayan birine araba emanet etmeye benzetmiştir.

#### 4.2.2. Yazılı Sınav İle Ölçülen Mesleki Yeterlilik

Yönetici olmak için bazı yıllardaki yönetmeliklerde var olan yazılı sınav kriterine dair görüşler aşağıdaki tabloda verilmiştir.

**Tablo 7:** Yöneticilerin Yazılı Sınav İle Belirlenen Mesleki Yeterlilik Kriterine Dair Görüşleri

Görüşler	Sıklık (f)
Yazılı sınav olmasın	5
Yazılı sınav olsun ama içerik düzenlensin	6
Yazılı sınav olsun ama tek kriter olmasın	12
Yazılı sınav olsun, gereklidir.	7

Tablo 7’de de görüldüğü üzere yazılı sınavın mesleki yeterliliği ölçmek adına bir kriter olması katılımcıların çoğunluğu tarafından kabul görmüştür. Ancak yazılı sınavın içeriğinin düzenlenmesi, bazı başlıkların çıkarılması bazılarının ise konulması gerektiği görüşü ortaya çıkmıştır. Buna ek olarak yazılı sınavın tek başına bir kriter olması da 30 müdürden 12’si tarafından uygun bulunmamıştır. Yazılı sınavın müdür için istenilen ön koşulların tamamının ölçülebilmesi adına eksik kalacağı yorumu getirilmiştir. Ancak 7 katılımcı sadece yazılı sınav kriterini dikkate alarak soruyu cevaplamış ve uygun bulmuştur.

Yazılı sınavın olmasını uygun bulup, içerikteki değişikliklere öneri getiren katılımcıların görüşleri şu şekildedir:

**M7:** “Yöneticilikle ilgili çok fazla soru yok. Branş soruları var, genel kültür var, anayasa soruları var bunlar çok uygun değil. Yöneticinin karşılaştığı durumlarla alakası yok. Sorularda ek ders kapsamı, KBS sistemi, SGK sistemi nedir ve bütçe nasıl hesaplanır gibi konularda sorular sorulmalıdır.”

**M21:** “Mevzuattan çok problem çözme kabiliyetini ölçmelidir. Akademik üslubuna yönelik sorular olmalıdır. Psikolojik testler uygulanmalıdır.”

**M2:** “Teknoloji ile ilgili sorular eklenmelidir.”

Yazılı sınavın kapsam geçerliliğinin eksik olduğunu söyleyen 6 katılımcıdan 3’ünün görüşü yukarıda verilmiştir. Yönetici atamada uygulanacak yazılı sınavların kapsamına psikolojik testler, muhasebe bilgisi, kullanılan KBS, SGK gibi sistemleri kullanabilme ve teknoloji kullanımı gibi konuları kapsayan soruların dâhil edilmesi

gerektiğini ifade ederken, anayasa ve branşa ait soruların da kapsam dışı bırakılması görüşünü belirtmişlerdir.

Yazılı sınava ek bir yorum getirmeden, içeriğinde de değişiklik yapmadan ve başka kriterlerle güçlendirmeden tek başına değerlendirerek kabul eden 7 katılımcı ise şu ifadeleri kullanmışlardır:

**M4:** “Kadro az, talep çok.”

**M29:** “Sınava çok tamah etmem ama ülkemizdeki gerçeğimizin bilincinde olarak bir seçim yapmak zorundaysam yazılı sınav gibi nesnel bir ölçütü tercih ederim. Sınavların bile doğruluğundan emin olmazken başka ölçüt düşünemiyorum.”

Kalyoncu'nun (2002) yapmış olduğu araştırma verilerine göre, okul yöneticilerinin % 69'u yöneticilerin sınavla seçilmesi gerektiğini ortaya çıkarmıştır ki bu durum yapılan mevcut çalışma ile örtüşmektedir.

Tablo 7'deki verilere göre 5 katılımcı yazılı sınavı yönetici atamada uygun bir kriter olarak görmemiştir. Öğrenci gibi çalışıp, ezber yapıp, elindeki işi aksatma pahasına sadece yazılı sınava çalışarak atananların, idareci olarak iş başına geldiklerinde başarılı olamayacakları görüşündedirler.

**M25:** “Yönetmelikleri daha önce uygulamış olanlardan seçilmelidir.”

**M18:** “Hızlı düşünüp, hızlı sorun çözmeyi o yazılı sınavla yapamayacaktır. Strateji geliştirecek usta-çırak ilişkisi önemlidir. Normal hayattaki insanlarla kurduğunuz ilişki ile sınıfta çocukla kurduğunuz farklıdır. Orda vermeye çalıştığınız kazanımlar ile veli, öğretmen ve üstlerinizle sağlayacağınız kazanımlar aynı olmaz.”

**M8:** “İdarecilikte asıl olan idareciliktir. Kurumu ve içerisindekileri idare etmektir. Başka bir dalı olmalı aslında. Biz öğretmen olarak yetişiyoruz ama idarecilikte müteahhitlik de var, maliyecilikte var ve bunlar öğretilmiyor. Mecburen öğretmenler atanıyor ve bu işleri yapıyor. Bu işlere uygun değildir yazılı sınav.”

Önceden yapılmış yöneticilik tecrübesinin veya bir yönetici yanında yapılan stajın okul yöneticiliğinin kapsamlı işlerinin ve eğitimin paydaşlarıyla olan iletişimin üstesinden gelinebilmek için gerektiğini belirten katılımcılar yazılı sınavın uygun olmadığını ifade etmişlerdir.

Sadece yazılı sınavı kabul etmeyenler değil, yazılı sınavı kabul etmelerine rağmen tek başına yetersiz bulup diğer kriterle desteklenmesi gerektiğini savunan 12 katılımcı mevcuttur. Özellikle temsil yeteneği, dış görünüş ve iletişim becerileri bakımından yazılı sınavın sınırlı kalacağını düşünerek, diğer eleme yöntemlerinin de kullanılması gerektiğini ifade ederek kendi görüşlerini beyan etmişlerdir. Katılımcılardan bazıları şu ifadelerde bulunmuşlardır:

***M22:** “Psikolojik test ile çocuk sevgisini de test etmek gerek. Zalimce davranan ne müdür ne de öğretmen olmamalıdır. Bu durum sınav ile ölçülemez.”*

***M14:** “Sınav sonrası 3-6 ay arasında sınavı kazananların eğitime alınıp eğitim sonrasında liyakate uygun olarak objektif şekilde atamalarının gerçekleştirilmesi gerekir. Devletin işleyişi ve çıkabilecek problemler bu eğitim sürecinde anlatılmalı ve örnek olaylar geliştirilerek yaşatılmalıdır. Psikolog da yer almalıdır. Sınır boyutu, iletişimi de incelenmelidir.”*

***M30:** “Deneme süreci olmalıdır. 6 ay sonra öğrenci, öğretmen, veli ve çalışanlardan belli puan alıyorsa idareciliğe devam etmelidir.”*

***M11:** “İyi müdür olacaktır ama sınavı yapamaz. Yaşı geçkin olduğu için sınavı kazanamaz. O adama sınav yapılmaz.”*

Okul müdürlüğünde iletişimin, sağlıklı psikolojinin, eğitim paydaşlarının fikrinin, deneyimin, yöneticilikte karşılaşılabilecek durumlara dair ön bilginin önemini belirten katılımcılar, yazılı sınavın tek başına yetersiz kalacağını ifade etmişlerdir. Okul müdürlüğünde iyiyi (ehli, liyakatliyi) seçmek için yapılacak olan yazılı sınav uygulamasının bazen yaş unsuruna takılarak eksik kalacağı da belirtilenler arasındadır.

### 4.2.3. Müdür Yardımcılığı Yapmış Olma Ön Koşulu İle İlgili Mesleki Yeterlilik

Katılımcı okul müdürlerinin, “müdür yardımcılığı yapmış olma mesleki kriterine” dair görüşlerinden elde edilen veriler tabloda verilmiştir.

**Tablo 8:** Müdür Yardımcılığı Mesleki Kriterine Dair Bulgular

Görüşler	Sıklık (f)
Müdür yardımcılığı önkoşul olmalıdır	26
Müdür yardımcılığı önkoşul olarak uygun değildir	4

Müdür yardımcılığı yapmış olma ön koşulu, 30 katılımcının 26’sı tarafından kabul görmüştür. Çoğunluk müdürlükten önce tecrübe edilmiş olması gerekliliği üzerinde durmuştur. Müdür olacak kişinin, tüm kademelerden geçerek yükselmesinin önemi ve gerekliliği üzerinde durmuşlardır. Bu konuda M14, M7 ve M5’in fikirlerine yer verilmiştir.

***M14:** “Müdür yardımcısı iken, yöneticiliğin iyi ve kötü yanlarını bilsin öyle (Müdür olmaya) karar versin.”*

***M7:** “Sık olay olan okullarda idarecilerin deneyimleri ve ani karar verme gücü gelişir. Okul tipine göre deneyim süresi değişir.”*

***M5:** “Öğretmen olarak masanın bu tarafını göremiyoruz. Yönetim anlamında birçok işle uğraşıldığı ve düşünülenenden daha karmaşık olduğunu ancak bu tarafa geçince fark edebiliyoruz. Birden bu karmaşanın içine girmek ve süreci anlayabilmek için müdür yardımcılığı gereklidir.”*

Müdür yardımcılığını ara bir kademe olarak değerlendirerek müdürlük öncesi hem karar vermede hem de işleri ve çıkabilecek sorunları anlayabilmede ve idare edebilme için okul müdürlüğünden önce yapılması gerektiği, ama sürenin değişkenlik gösterebileceği fikri beyan edilmiştir.

Katılımcıların az bir kısmı, müdür yardımcılığını gereksiz bulmuşlardır. Tablo 8’de görüldüğü üzere 30 katılımcıdan sadece 4 tanesi doğrudan da müdür olunabileceğini belirtmiştir ama bunlardan da 2 tanesi müdür yardımcılığı yapılınca bir zarar olmayacağı gibi kısmen bir yarar bile olabileceğini dile getirerek arada bir

yorum yapmışlardır. Müdürlükten önce müdür yardımcılığı yapmayan 2 katılımcıdan biri kendisinin yapmamış olmasına rağmen müdür yardımcılığı ön koşulunu uygun bulurken diğer katılımcı gereksiz bulmuştur.

*M28: “Aşağı yukarı müdür de müdür yardımcısı da aynı işi yapmaktadır. Hatta bazı okullarda müdür yardımcısına düşen iş daha fazladır, daha zordur.”*

*M9: “Müdür yardımcılığı milli eğitimin ihtiyacını gidermek için konulmuş bir kuraldır. Kadro açılarak memurun yapacağı işleri daha yüksek maaş ile müdür yardımcısına yaptırılmaktadır. Aslında ülke zarara uğratılmaktadır.”*

Kimi katılımcılar müdür yardımcılığında yürütülen işlerin müdürlüğe göre daha zor olduğunu, kimi katılımcılar ise memurun yapabileceği ölçüde görevlerinin olduğunu bu yüzden de müdürlük için müdür yardımcılığı yapmış olmanın gerekmediğini ifade etmişlerdir. Eğer ki müdür yardımcılıkları daha zor görevlerin üstesinden gelebiliyorlarsa müdürlüğü de yapabilirler. Eğer müdür yardımcısının işini memur yapabiliyorsa müdür yardımcısı yerine memur alınabilir. Nihayetinde müdür yardımcılığı gereksizdir sonucuna varan katılımcılar vardır.

#### **4.2.4. Yönetici Atamada Takdir Yetkisinin Kriter Olmasına Dayılı Bulgular**

Katılımcılara sorulan ‘Takdir yetkisi bir kriter olmalı mıdır?’ sorusuna ‘hayır’ diyenler aslında yönetici atama sürecinin doğrudan yasal yetki çerçevesinde ilerlemesini doğru bulanlardır. Bu anlamda bu soruya hayır diyenler yasal yetkiyi önceleyen unsur olarak kabul edilmiştir.

Okul müdürlerinin “takdir kullanımının müdür atamalarında kriter olmasına” ilişkin verdikleri cevaplar tablo 8’de verilmiştir.

**Tablo 9:** Takdir Yetkisinin Kullanılmasına Dair Bulguların Sıklık Tablosu

Görüşler	Sıklık (f)
Takdir yetkisi kullanılmasın	6
Takdir yetkisi kullanılсын ama tek başına değil	9
Takdir yetkisi kullanılсын	15

Takdir yetkisinin atamalarda kullanılması tablo 9’da görüldüğü gibi katılımcıların 24’ü tarafından kabul edilirken 6’sı tarafından kabul görmemiştir. Hâkim olan görüş takdir yetkisinin kullanımında karşılaşılabilecek yanlış uygulamaların olabileceğidir.

*M29: “Normal şartlar altında takdir yetkisi olmalıdır derdim idealize edilmiş takdiri onaylıyorum ancak sendikası aynı, mülayim sorun çıkarmaz, aynı siyasi partiden diye kullanılan takdiri hak edenin elinden çalınmış hak olarak, hırsızlık olarak görüyorum. İşin ehlini bulma adına elini taşın altına sokarak, gerekli inisiyatifleri alarak en iyisini seçmeye çalışması gerekir. Aksi halde bu yetki atom bombasına dönüşür. Bu şekilde bir seçim yapılamayacağını düşündüğüm için olmasın.”*

*M16: “Hepimiz insanız zaafımız olabilir. Şeffaf olabilmesi için doğrudan kriterlere bağlı kalınarak yapılmalıdır. Bu kriterlerde iyi çalışarak belirlenmelidir.”*

Katılımcı okul müdürleri takdir yetkisinin yanlış bir yöntem olarak değerlendirmek yerine, takdiri kullanacak insan faktörüne değinmiş ve insanların takdiri kullanırken nesnellliğini koruyabileceğinden emin olamamışlardır. Bu sebeple de takdir yetkisi ile atamanın olmaması gerektiğini ifade etmişlerdir.

Tablo 9’a göre 30 katılımcıdan 15 katılımcının takdir yetkisi ile yönetici atamayı onayladığı görülmektedir. Katılımcıların bu kriter ile ilgili ilk söyledikleri, yönetici olarak verdikleri sorumluluğun yanında, yönetimde yetki genişliği/esneklik de verilmesi gerektiği ve kendi çalışma arkadaşlarını seçmeden, ortak bir plan hazırlamadan ve iş birliğine dayalı bir süreç geçirmeden yani kendi ekibini oluşturmadan aldıkları sorumluluğu yerine getirmede zorlanma ihtimalini ifade etmişlerdir.

Takdir yetkisi yönetici atamalarında bir kriter olmalıdır diyenlerin şerh düştüğü bazı hususlar da vardır. Takdir yetkisi kullanılarak yapılacak atamaların sonucunda işbaşına gelenlerin, saygınlıklarının olabilmesi ve kabul görülebilmeleri için; adaletli, doğru ve takdiri hak edecekler üzerinde kullanılmış bir yetki olması gerektiği vurgulanmıştır.

*M11: “Eşitler arasından güvendiğin, işi rahatlıkla emanet edebileceğin bir takdir olmalıdır. O göreve laik olanları bırakıp başka kişiyi takdir etme şeklinde değil.”*

*M5: “Stratejik planıma göre 4 yıl sonra beni değerlendireceklerse kendi kadromu kurma hakkım olmalıdır. Portekiz’de de iş böyledir. İdareci seçilirken yardımcıları ve zümre başkanları da onunla beraber göreve geliyor, ekip gibi. Bu ekiplerden en ideali seçiliyor ve 4 yıl sonra değerlendiriliyorlar. Başarılı olanlar devam ediyor. Ancak bu ekibi kurmada iş ehillere verilmelidir. İnanç, sendika, siyasi faktörler dikkate alınmamalıdır.”*

Sadece yetkin, liyakatli bir okul müdürü seçme adına ölçütler belirlenerek diğer faktörlerin dışarıda kaldığı bir takdir yetkisi düşünülmüş ve yukarıdaki gibi ifade edilmiştir.

Katılımcı M5 siyasetten uzak bir takdiri ön görür ve onaylarken, katılımcı M11 siyasetin burada ciddi bir rolü olması gerekliliğini aşağıdaki şekilde ifade etmiştir.

*M11: “Türkiye jeopolitik konum açısından önemli bir yerdedir ve düşmanı çoktur. Bu devlete hükümet oluyorsun ama bazı kendini bilmezler sana isyan ediyor. Bu isyana destek de okul müdürlerinden geliyor. Öğretmenleri ile öğrencileri ile destek veriyor. Böyle adamları takdir ile indirmen gerek. Hem hükümet olup oy alacaksın hem de muktedir olamayacaksın olur iş değil. Aynı görüşte olmayınca biri sağa çeker öbürü sola çeker olmaz. Nasıl başbakan kabileyi kuruyorsa biz de kendi ekibimizi kurmaya yetkin olmalıyız.”*

Milli eğitim politikaları siyasetten uzak belirlenmemektedir ve bakanın planladığı çalışmalar üzerine şekillenmektedir. Bu bağlamda katılımcı M11 siyasetin okul yöneticilerinin seçiminde payı olması gerektiğini, aynı siyasi düşünceden olmayanların bu görevi almaması gerektiğini ifade etmiştir. Farklı görüşlerin çatışacağı ve ilerleme kaydedilemeyeceği konusu üzerinde durmuş ve kendi ekibini kurması gerektiğini ifade etmiştir.



Katılımcı M23 ise takdiri müdür yardımcılığı için uygulanabilir bulmuştur.

*M23: “Müdür yardımcılığı için olabilir ama müdürlük için daha objektif olması gerek.”*

Müdür yardımcısının takdirle gelmesini doğru bulurken müdürlerin nesnel kriterlere dayalı olarak atanması gerektiğini ifade etmiştir.

Takdir yetkisinin kullanım alanlarını sınırlayan katılımcılar olmuştur. Bu sınırlamalar genelde diğer eleme yöntemlerinin ardından gelen bir takdire izin verir şeklindedir. Bu görüşe sahip 9 katılımcı mevcuttur.

Katılımcılardan bazılarının dikkat çektiği öge ise, takdir yetkisini kimin kullanacağıdır. Bir katılımcı takdiri kişiyi bilen amirin yapması gerektiğini savunurken bir diğeri daha üst makamların yapmasının doğru olacağı kanaatindedir. Takdiri kimin kullanması gerektiğine dair ifadeler şu şekildedir:

*M12: “İlçe milli eğitim kendi ekibini kurup daha verimli çalışmayı sağlamalıdır. Çünkü ilçe milli eğitim müdürlerini tanır. Ama valinin, bakanın adayları tanımadan kullanacağı takdiri sağlıklı bulmuyorum.”*

M12'nin ifadesine karşın M19 şunları söylemiştir:

*M19: “Komisyon takdir etmeli; bir kişi değil. Tarafsızlığını koruyabilecek üst düzey yetkililerden seçilmiş bir komisyon ile takdir kullanımı onaylanabilir.”*

Bu iki görüşün yanı sıra yönetici seçiminde takdirin kullanılması için toplumun genelini temsil eden çeşitli kurum ve kuruluşlardan gelenlerle oluşturulacak komisyon tarafından uygulanması önerisini M8 şu cümlelerle ifade etmiştir:

*“Okul aile birliği, okul temsilcisi, öğretmenler, amirler, veliler, yerel yönetimlerin etkisi ve takdir yetkisini de içeren kurul olmalıdır. Siyasiler başarısızlığın hesabını veren oluyor seçimlerde, bu yüzden işin içinde olmalı. Sendikalarda var olmalı atama sürecinde.”(M8)*

Amirlere ek olarak okulun diğer paydaşlarına da takdir yetkisinin kullanılmasında söz hakkı verilmesi gerektiği vurgulanmıştır.

Takdir yetkisini bir yönetici atama kriteri olarak görmek isteyen katılımcılar, takdir yetkisinin kullanılmasında kendi adamını koruma ve yükseltme gibi bir duruma yol açılmaması için tedbir almaya yönelik kriterler konulmasını veya kurullar oluşturulmasını öngörmektedir.

#### **4.2.5. 2014 Yönetici Atama Yönetmeliğinde Müdürlerin İl Şube Müdürlerinin İnhası İle Müdür Yardımcılarının Okul Müdürlerinin İnhası İle Atanmasında Olan Yönetici Atamalarındaki Hiyerarşik Sürece Dair Bulgular**

2014 yılındaki inha ile müdür ve müdür yardımcısı atamalarına yer veren yönetmelik maddesinin uygunluğuna dair katılımcıların görüş sıklıkları tablo10 da verilmiştir.

**Tablo 10:** İnha İle Yönetici Atamanın Uygunluğuna Dair Yönetici Görüşleri

<b>Görüşler</b>	<b>Sıklık (f)</b>
Uygundur	17
Müdür yardımcılığında uygun, müdürlükte değildir	3
Uygun değildir	9
Yorumsuz	1

2014 yönetici atama yönetmeliğinde yer alan müdürlerin, kurulan komisyon ile inha edilmesi söz konusudur. Bu komisyonda il milli eğitim müdürlerinden (insan kaynaklarından) yetkili bir kişi, bu kişinin seçtiği şube müdürlerinden biri ve sekreterler bulunmaktadır. Burada müdür olmak isteyen adaylardan uygun kişiler valiye teklif edilerek okul müdürü olunmaktadır. Yeni okul müdürleri istedikleri ve şartlara uygun müdür yardımcısı adaylarından birini il milli eğitim müdürlüğüne inha eder ve uygun bulunursa valilikten onay alınarak müdür yardımcısı yapılır. Bu usul ile yönetici olmak takdir yetkisini kullanılmaktadır, dolayısıyla bu usulü doğru bulmayanlar yasal yetki başlığı altında analiz edilecektir.

Tablo 10'da belirtildiği gibi 9 katılımcı inha ile yönetici atanmasını uygun bulmamıştır. 3 katılımcı ise müdürlük için doğru bir atama usulü olduğunu düşünmemektedir. Uygun bulunmamasının genel sebebi takdir yetkisinin uygun bulunmaması ile aynıdır. Kimin, hangi şartları gözeterek inha edeceği sorgulanmaktadır.

**M24:** “2014 yılında gerçek anlamda eğitim yöneticisi seçilen olmadı kendimde dahil. Okulun, müdürün ismini bilmeden puanlama yaparsanız sonuç da güzel gelmez. O okula gittiğiniz zaman çeşitli görüşten insanların olduğu mecliste kabul görmeniz lazım. Ama 2014 yılında olan atamalarda kabul görülmedi, neden mi? tanınmadan verilen puanlarla adaletsiz gelen kişilere kim niye saygı duysun. Eşit, doğru ölçeklendirmelerle, sorulan soruların zorluk düzeyi bir olmalıdır. Liyakate dikkat edilmelidir ve kriterler net olmalıdır.”

**M30:** “Sınav olmalıdır. Sınavı geçenlerin arasından sosyo-kültürel özelliklerine ve atanacakları okulların fiziki şartlarına bakarak yöneticileri okullara atamak daha doğru olacaktır. Ölçüt olmaksızın inha/takdir değerlendirilmesi doğru olmaz.”

İki katılımcı da net ölçütlerin ve eşit şartların gerekliliğinden bahsetmiştir. Okulun özelliklerinin bilinmesi ve ona göre yöneticinin seçilmesi üstüne durmuşlardır. Kabul görebilmenin de ön koşulunun net kriterlerle seçime bağlı olduğu ifade edilmiştir.

Sadece müdür yardımcılığı için inhayı doğru bulup, müdürlük atamalarında ise başka kriterlerin olmasını yeğleyen görüşler de vardır.

**M29:** “Müdürler inha ile gelmemelidir. Müdürler sıkı bir elemenden geçmelidir ve gerçekten hak edenler bulunmalıdır.”

İnhanın iyi ve doğru bir eleme olmadığını, daha katı koşulları, ölçütleri savunarak; yetkin, hak eden bir yöneticinin seçilmesini uygun bulan katılımcı M29 müdürlükte inhanın yetersiz ve yanlış olacağını ifade etmiştir.

Tablo10’da gösterildiği gibi teklif esası ile yönetici atamasını uygun bulan 17 katılımcı mevcuttur. Katılımcıların inha usulünü doğru bulması takdir yetkisinin alanının yönetici atama esnasında geniş olması gerektiğini düşündüklerini gösterir. Bu 17 katılımcının 10’u 2014 yılı yönetmeliğindeki teklif usulü ile atanmış okul müdürleridir. 2014 yılında atanan toplam 12 okul müdürü ile görüşme yapılmıştır ve bunlardan 2’si kendilerinin de teklif usulü ile atanmasına karşın bu sistemi doğru bulmamaktadır. 3 katılımcı ise müdür yardımcılığında teklif usulüne dayalı atamanın

olmasının iyi olacağından yanadır, ancak müdürlük için atama şartlarının tekliften farklı ölçütlerle desteklenmesi gerektiği görüşündedir.

Takdir yetkisinin doğru bulunmasında bahsi geçen (M5, M12 gibi katılımcıların ifade ettikleri); kurum içi ahengin yakalanması, ekip ruhu ile çalışılması ve beraber sorumluluk alınması hususları burada da belirtilmiştir. Katılımcı 15'in belirttiği gibi “Çarklı gibi dişliler birbirine geçmelidir. Ama ekibinde sıkıntı olursa dişlilerde problem olur, sistem çalışmaz.” Ekip kurma ve o ekip ile çalışmanın önemli olduğunu düşünerek inha usulü atamayı kabul gören okul müdürlerinin görüşleri şu şekildedir:

**M5:** “Sizinle çalışmak istiyorsam sizin iyi bir yönetici olabilecek özelliklere sahip olduğunuzu düşünüyorsam bunu ifade edebilmeliyim. Teklif olmalıdır ama secici kurul objektif olmalıdır. Belki özel bir şirket ile çalışılmalıdır belki de insan kaynakları iyi bir kadro oluşturulup sadece meclise hesap verecek özerklikte olacak bir komisyonla seçimler yapılmalıdır.”

**M8:** “Hissi anlama olmayınca farklı taraflara çekme olunca iş yürümüyor. Müdür yardımcılarının müdür tarafından teklif edilmesi çok uygundur. Yönetmelikte olduğu gibi olması uygun değil ama fiilen uygulaması doğru çünkü uygulamada sivil toplum örgütünün, sendikanın, siyasilerin, belediyenin ayağı da vardır bu yüzden uygulama kısmı yönetmelikten çok daha kapsamlı oluyor ve böylesi doğru.”

Katılımcı okul müdürü M5 hesap verebilirlik üzerinde durarak donanımlı ve özerk bir kurulun yaptığı inhayı dile getirirken, M8 mevcut (mevzuat uymayan) çok katımlı inhayı doğru bulduğunu belirtmiştir.

İnhanın diğer eleme yöntemlerinden farklı bir yanını ifade ederek onaylayan katılımcı ise şunları söylemiştir:

**M22:** “Sınavı kazanmıştır ama davranış bozukluğu vardır, zaafı vardır, çocuklarla ilgi tutumları yanlıştır, iletişim bozuklukları vardır bunları elemek için inha gerekir.”

**M17:** “Ekmeği ekmekçiye vereceksin bir ekmeği de üstüne vereceksin. Yani işi iyi yapana fazladan da verilir. İşe göre adam seçilmelidir.”

Okul müdürlüğü için gerekli olan yazılı sınavda ölçülen kriterlerden fazlasının inha yöntemi ile seçilebileceğini ve işe ehlinin atanması için işe uygun adam seçiminin, ancak inhanın açtığı alan genişliği ile olabileceği ifade edilmiştir.

#### 4.2.6. Müdür Ve Müdür Yardımcısı İçin Ayrı Yazılı Sınav Uygulamaları

1998 ve 2009 yılları yönetici atama yönetmeliklerinde yer alan “müdürlere ayrı, müdür yardımcılarında ayrı yazılı sınav uygulamalarına” yönelik katılımcı görüşleri tabloda verilmiştir.

**Tablo 11:** Müdür ve Müdür Yardımcılığı İçin Farklı Sınav Uygulamalarına Dair Yönetici Görüşleri

Görüşler	Sıklık (f)
Uygundur	16
Fark etmez	4
Uygun değildir	9
İki statüye de sınavsız atama	1

Tabloda da görüldüğü gibi iki ayrı sınavı doğru bulan 16 katılımcı ve sınavı doğru bulmasına rağmen yönetici kademelerine farklı olması durumunun ayırt edici bir yanı olmadığını beyan eden 4 katılımcı vardır.

Görev tanımları ve sorumlulukları farklı olduğu için müdürler ile müdür yardımcılarının farklı sınavlar doğrultusunda atanması çoğunluğun beyan ettiği bir fikir olmuştur.

**M20:** “Müdür yardımcılığında öğretmenlikten geçeceği için kapsamlı bilgiye ihtiyacı yoktur, yaparken öğrenecektir. Ama müdür belli bir tecrübe edindiği için, müdür yardımcılığından müdürlüğe geçeceği için daha çok bilgiye sahip olmasını bekliyoruz.”

**M5:** “Müdür yardımcılığında yönetmelik bilgisine sahip olunması bekleniyor. Müdürler toplantı yönetimi, liderlik, iletişim, etik, stratejik plan hazırlama, hedefler koyabilme, misyon ve vizyon oluşturma, okul kültürü oluşturma gibi daha üst düzey konular vardır ya onlarla alakalı sorularla ilgili sınav olunmalıdır. Müdürlükte asıl olan yönetici becerisidir. Bu yüzden içerik düzenlenerek iki farklı sınav uygundur.”

Katılımcı 11'in belirttiği gibi *“Müdür yardımcılığı, öğretmenliktir, tam yönetici değildir.”* Müdür yardımcıları yöneticilik adına sınırlı bilgiye sahiptir, belki de hiç bir bilgiye sahip değildir; ama müdür adaylarının birikimi, tecrübeleri vardır ve gelecekleri pozisyon bakımından üstlerinde beklenti vardır. Bu anlamda iki farklı sınav olması gerektiği ifade edilmiştir.

Bu görüşlerden ayrı olarak katılımcı M16 *“Müdür yardımcuları daha bilgili ve daha hâkim olmaları gereken bir konumdadır. Aslında iş onların üzerindedir. Okul müdürü şef kıvamındadır.”* diyerek müdür yardımcılığı sınavının daha kapsamlı ve bilgiyi ölçecek nitelikte olup, okul müdürlerinin sınavından ayrılması gerektiğini ifade etmiştir.

Tek sınavla müdür ve müdür yardımcılığı kademelerinin ikisine de atama yapılabileceği görüşünde olan katılımcı M3 *“Aynı ya da farklı olması önemli değil. Sınavla girince bilgi ile kazanılmış olduğu düşünüldüğünde daha çok kabul görüyor. Nasıl olduğundan çok, var olup olmadığı önemlidir.”* diyerek bu ifadesi ile sınavın önemli bir eleme aracı olduğunu vurgularken, sınavın kapsamının değişmesinin gerekmediğini belirtmiştir.

Katılımcı M18 ise aynı sınavın yeterli olacağını belirtirken bir ekleme yaparak sınav formatına dair bir öneri getirmektedir.

**M18:** *“Ortak da yapılabilirdi şu şekilde, genel sınav aynı olup ayrıştığı yerlerde aynı kitapçık içerisinde farklı bölümler çözülebilirdi. Hani din kültürü de felsefe de olup ikisinden birisinin çözüldüğü sınavlar gibi.”*

Katılımcı M18 yönetici atama yazılı sınavlarında ortak bir sınav kitapçığı içerisinde aynı soruların çözülüp belli bölümlerin ayrılarak müdüre özgü veya müdür yardımcılığına özel cevaplanabileceğini belirtmiştir. Böylece tek sınav olacak ama müdür ve müdür yardımcılığı olmak üzere iki kademeye atama yapılabileceğini ifade etmiştir.

Tablo 11'deki sıklık verilerini dikkate alarak müdür ve müdür yardımcılığı için ayrı sınav uygulamasının uygun olmadığı görüşüne sahip 9 katılımcı vardır. Buna ek olarak tamamen hiçbir kademe için sınavı uygun görmeyen 1 katılımcı okul müdürü de bulunmaktadır. Yazılı sınav uygulaması bir yasal yekti unsurudur.

Katılımcıların sınavı kabul etmesine rağmen müdür ve müdür yardımcılığı için ayrı sınavları kabul etmemesi ise takdir yetkisi başlığı altında incelenmiştir. Bunun sebebi iki ayrı sınav uygulaması yasal çerçevede öngörülen ve katılımcılar bu uygulamayı doğru bulmamaktadır. Kendileri uygulamada bir esneklik getirerek takdir yetkilerini kullanmışlardır. İki ayrı sınav uygulamasına gerek yok diyen katılımcıların görüşleri takdir yetkisi alt amacında incelenme sebebi budur.

Katılımcı M4; müdür ve müdür yardımcılığı görevlerinin farklı olduğu durumları belirtirken aynı sınavın olmasında mahsur görmediğini de ifade etmiştir, çünkü iki kademenin de yönetici olduğunu ve birbirinin işini bilmesi gerektiğini şu sözlerle dile getirmiştir: “*Neticede ikisi de idareci oluyor. Sorumluluk müdür de ama iş müdür yardımcısında o da müdürün bildiğini bilmeli.*” Katılımcı M7 ise aynı vurguyu şu şekilde yapıyor: “*Müdür bir yere gidiyor yardımcısı bakıyor okula ve sonrasında zaten müdür yardımcısı müdür olacak bu yüzden aynı sorular ve aynı sınav olabilir.*” Müdür yardımcısını müdürden ayırmanın gereksiz olduğunu ve zaten imkânlı olmadığını da belirterek, yeri gelince müdürün olmadığı zamanlarda bu sorumluluğu aldığını ve bu işleri bilmesi gerektiğini ifade etmiştir. M7 ek olarak müdür yardımcılığından sonra geçiş yapılacak statü müdürlük olduğundan önceden de müdürlük işlerine vakıf olmanın, aynı sınava tabii olmanın bir sakıncası olmayacağını belirtmiştir.

Sınav takvimine dikkat çekerek bu soruya farklı bir açıdan cevap veren katılımcı M1 şunları söylemiştir:

**M1:** “*Önce müdür yardımcılığı sınavı yapıp öğretmen ona girince akabinde müdürlük sınavı yapıp ona giremeyince haksızlık olur ve herkes müdürlük sınavını beklemiş olur. Sınavlardaki konular benzer, sorular neredeyse aynı olup iyi sonuç almasına rağmen girdiği sınav müdür yardımcılığı olduğu için müdür olamamış kişiler olacaktır. İki ayrı sınav bu anlamda pek doğru gibi değil.*”

Müdür ve müdür yardımcılığı sınavları farklı zamanlarda yapılmayı gerektiriyor ve sınav takvimlerinin önceden açıklanamaması müdürlük sınavı yapılmayacak kanısı ile müdür yardımcılığı sınavına girerek kazananların müdür olma hakkını kaçırdığına dikkat çekmiştir. Tüm öğretmenler müdürlük sınavını

beklese müdür yardımcısı eksik kalıyor, müdür yardımcısı seçilse hedef müdürlük olduğu için sorun çıkıyor. Bu seçim ve zaman problemine dayanarak katılımcı M1 aynı zamanda, aynı sınav ile atamanın daha doğru olacağını ifade ediyor. Bu görüşü destekleyen bir açıklama da, 5.a. sorusuna yanıt verirken M5'den gelmiştir. Katılımcı M5: *“Önce müdür yardımcısı atanıyor, sonra müdür atanıyor. Müdür, müdür yardımcılarının içinden seçiliyor ve bir sene boyunca seçilen müdür yardımcısının bıraktığı kadro boş kalıyor, iş aksıyor. Sınav tarihlerine dikkat edilmelidir.”* ifadesi ile iki sınavın yapıldığı tarihler doğru tayin edilmez ise yöneticilik kadrolarında açıkların bulunabileceğini ve bu açıkların eğitim-öğretim sürecinde bir takım sıkıntıları doğurabileceğini açıklamıştır.

Yönetici atama yönetmeliklerinde yer alan “yazılı sınav ile belirlenen mesleki yeterlilik kriterine” vermiş olduğu cevap “yazılı sınavın olmamasından” yana olan katılımcı M19, müdür ve müdür yardımcılığı için ayrı sınav uygulamalarının da doğru olmadığını ifade etmiştir. *“Sınavların ikisini de kabul etmiyorum onaylamıyorum. Bu yüzden iki farklı sınav ya da tek sınav olması önemli değil.”* ifadesi ile sınava karşı olduğunu, dolayısıyla iki farklı sınavın ya da bir sınavın varlığının yönetici atamada bir kriter olarak yer bulmasını doğru bulmadığını belirtmiştir.

#### **4.2.7. Yönetici Değerlendirme Formunun Yönetici Atamalarında Yer Alması**

1998 ve 2009 yılı yönetici atama yönetmeliklerinde yer alan yönetici değerlendirme formunun uygun olup olmadığına yönelik yönetici görüşlerinin sıklık tablosu aşağıda verilmiştir.

**Tablo 12:** Yönetici Performans Değerlendirme Ölçeğinin Atamalarda Yer Almasına İlişkin Yönetici Görüşleri

Görüşler	Sıklık (f)
Uygundur	17
Düzenleme ile uygun olur	7
Olsun ama öncelik bu değil	2
Uygun değildir	3
Cevapsız	1

Tabloda da görüldüğü üzere katılımcıların büyük bir çoğunluğu yönetici atamada performans değerlendirmesinin bir kriter olarak alınmasından yanadır. 7



katılımcı bazı düzenlemeler ön görmekle birlikte kabul etmiştir. 2 katılımcı “değerlendirme formu olsun” demiştir, ama onların ideali çok daha farklıdır. 17 katılımcı ise doğrudan performans değerlendirilmesinin atamalarda yer almasını doğru bulduğunu ifade etmiştir.

Katılımcıların performans değerlendirme formunu kabul etmelerindeki sebeplerden ilkinin okul müdürleri M4 ve M13 şöyle ifade ediyor: “*Form eski öğretmene biraz daha hak tanımış oluyor. Tabii olsun (M4.)*” “*Toy biri tercih edilen okula geldiğinde problem yaşıyor (M13).*” Bu iki ifade ile “performans değerlendirme formunun kıdeme puan vererek yönetici atamada” yaşlı olan adaylara öncelik tanınan bir yanının olduğuna vurgu yapılarak bu durumun doğruluğu vurgulanmıştır.

Performans değerlendirme formunda puan verilen kriterleri açıklayarak dikkate alınmasının neden gerektiğini katılımcı M27 ve katılımcı M23 şöyle açıklamıştır: “*Çalışana projelere katılan seminerlere katılanlarla katılmayanlar bir sayılmamalıdır; bu yüzden de değerlendirme formu dikkate alınmalıdır (M27).*”, “*Öğretmenin yılına, idareciliğine, akademik çalışmalarına, ödülleriine puan veriliyor. Diğer adaylara da örnek oluyor. Özendiriyor (M23).*”

Öğretmenliğe ya da yöneticiliğe emek edip ödül almış, zaman ayırmış olup seminerlere katılmış, kendi eğitimine dair akademik çalışmalar yapmış olanların bir önceliğinin, farklılığının veya üstünlüğünün olması gerektiğini vurgulayarak performans değerlendirme kriteri ile bu yönetici adaylarına ek puan verilmesinin uygun olduğunu ifade etmişlerdir. Katılımcı 17’nin ifade ettiği gibi “*Geçmiş geleceğin aynasıdır. Geçmişe de bakılmalıdır.*” Yapmış olduğu çalışmalar ve almış olduğu ödüllerin tamamının değerlendirilmesi hâkim olan görüştür. Ayrıca katılımcı 23’ün değindiği özendirici etkisi ile de gelecek yöneticilerin daha iyi yetişmesine dair bir beklentinin olduğu söylenmiştir.

Bu görüşe ek öneriler de yapılmıştır. Bazı düzenlemeler katılımcı okul müdürleri tarafından ön görülmüştür. İçeriğin düzenlenmesi ya da puanlamanın düzenlenmesi şeklinde fikirler belirten 7 katılımcı olmuştur.

**M24:** “*Çalışma süreleri elbette önemlidir ama alınan belgelerde sıkıntı var. Gizli kahramanlar belgeye sahip olmazken kaymakama yakın olanlar*

*belgeliler. Akademik çalışmalarına, lisansüstü diplomalarına, kitap, makale yazanlara verilmesi gerekir puanlar. Hizmet içi seminerlere de bakılmalıdır. Eğitim için verilen emek dikkate alınmalıdır, geliştirici olandır.”*

**M25:** *“Daha önemli şeyler puanlansın. Mesela; TÜBİTAK projesi yaptı mı, LYS de iyi derecesi var mı, sporda başarı elde etti mi gibi. Puanlamaya sınırlama getirildi son zamanlarda bu doğrudur.”*

Katılımcılar, okul müdürlüğüne geçiş için ölçek olarak kullanılan değerlendirme formu içeriklerinde daha akademik çalışmaların, projelerin, alınan eğitimlerin de eklenmesini istemişler; değerlendirme alanının genişletilerek, “seçilecek müdür için değerlendirme formunun” daha belirleyici bir kriter haline getirilmesinin önemini belirtmişlerdir.

Performans değerlendirme formunu sadece bir kriter olarak gören ve atamalarda olması gerektiğini kabul eden 2 katılımcı vardır. Katılımcı M8: *“Tek yazılı olmayıp Ek-2’nin de katılması kısmen daha doğru olur. Ama ikisi beraber bir bütün olarak doğru oluyor mu o da hayır.”* ifadesi ile aslında yönetici atamadaki beklentisinin daha fazla olduğunu belirtmiştir.

Katılımcı okul müdürlerinden üçü tablo 12’de belirtildiği gibi performans değerlendirme formunun yönetici atama sürecinde yer almasını uygun görmemektedir. Ayrıca performans değerlendirme formunun olmasını kabul etmesine rağmen değindikleri ve ekledikleri açıklamalarla yönetici atamadaki beklentilerini performans değerlendirme formundan daha fazlasını ön gören 2 katılımcı vardır.

**M3:** *“O forma gerek yok. Zaten sınavı kazanmış, bir de atama formu ile değerlendirmek gereksiz. Tek eleme yeter.”*

**M5:** *“Güven olsa, üst yönetimlerin hepsine bir güven olsa bu kriterlere gerek yok. Bu çağda belge almak da kolaylaştığı için daha geçerli belgeler istenmeli istenilecekse de. AB ile uyumlu yönetim sertifikası gibi. Aslında takdir yetkisidir esas olan ama bizim ülkemizde yasal yetkinin geçerliliği söz konusu. Yetenekleri ölçemediğimiz için, güven de olmadığı için mecburen yasal yetkiye ihtiyaç oluyor.”*

Nesnel belgelerin rahatlıkla alınabilecek (M8'in ifadesiyle "*Sevmek, ya da argo tabiri ile etek öperek alınan belgeler değil*") değil, daha geçerliliği olan örneğin uluslararası kabul gören belgeler olması gerektiği yönünde görüş beyan eden katılımcı bir nevi M24 ve M25 gibi değerlendirme formunun içeriği hakkında bir öneride bulunmuştur. Ancak temelde bu nesnel ölçüler gereksizdir, şeklinde fikrini beyan etmektedir. Öte yandan bir kriterin tek başına yetebileceği de söylenenler arasındadır.

Performans değerlendirme formunun yönetici atamada yer almasının uygun olduğunu söylemekle beraber aslında katılımcı M5 gibi daha manevi boyuta ağırlık veren bir duruma vurgu yapan katılımcı M14 şunu söylemiştir: "*Önemli olan ek 2 deki kriterler değil vicdan duygusu çocuğu emanet olarak sahiplenmek gerek.*" Çocuğu katılımcı, ne kadar emanet olarak sahipleneceği de ne kadar vicdana sahip olduğu da nesnel ölçütlerle ölçülemediğini ifade etmiştir. Ancak performans değerlendirmenin olmasının kötü bir yanı olmadığına da dikkat çekilmiştir. Vicdan duygusu ön plana çıkarılmıştır.

Aynı soru " yönetici değerlendirme formunun yönetici atamalarında yer almaması uygun mudur?" şeklinde sorulduğunda ve yer almadığı yılda (2007) diğer değerlendirme ölçütleri olan yazılı sınav gibi uygulamalarında olmadığı bilindiğinden soruya verilen yanıtlar değişmiştir. Benzer yönetici değerlendirme formları uygulanmış olmasına rağmen farklı görüşler ortaya çıkmıştır bunun temel sebebi ise uygulama yıllarındaki diğer yönetici atama ölçütleridir.

2007 yılı Yönetici Atama ve Yerleştirme yönetmeliğine göre yöneticilerin atanmasında yazılı sınav uygulaması ve yönetici değerlendirme formunun bulunmamasına ilişkin görüş sıklıkları tabloda gösterilmiştir.

**Tablo 13:** Yönetici Değerlendirme Formunun Yönetici Atamalarında Yer Almamasına Dair Okul Müdürlerinin Görüşleri

Görüşler	Sıklık (f)
Uygundur	3
Uygun değildir	25
Yorumsuz	2

Yönetici atamalarında yönetici değerlendirme formunun bir kriter olması gerektiğini düşünen 25 katılımcı vardır. Bu katılımcıların genel fikri, yönetici

atamalarında kriterlerin olmasıdır. Ne kadar çok kriter olursa o kadar doğru kişinin atanması söz konusu olacaktır. Bu sayede atanan yönetici kabul görecektir ve olumsuz yorumlardan uzak kalacaktır.

Katılımcı M24, “yönetici atamada değerlendirme formuyla” ilgili şunları ifade etmiştir:

**M24:** “Kriter olmadan olmaz. Gerçekçi ve eğitimi ileriye götürücü kriterler konulmalıdır. Her çocuğu kendi çocuğumuz gibi düşünerek en iyiyi seçmeye çalışılmalıdır. Sivil toplum örgütleri sendikalar dışarıda kalmalıdır.”

**M20 :** “Eskilerle ilgili doğru ve yanlışlar oldu ama bunlar eskide kaldı. Her atama sürecinin kendine göre yanlışları oldu. Sınavla da atananlarda istenilen sonuç elde edilemedi, kriterler atama da elde edemedi. Sınav, ek2 ve mülakat hepsini içeren bir atamam anca doğru sonucu verebilir.”

**M22:** “TEOG sınavında kimlerin gireceği, sonuçların ne zaman açıklanacağı, konuları belli değil mi? Öyle ise müdürlükte de böyle olmalıdır. Ve bu kurallar kalıcı olmalıdır sürekli değişkenlik göstermemelidir.”

Ölçütlerin varlığı, ölçütlerin devamlılığı ve çok yönlü ölçütler ile değerlendirmenin gerekliliği üzerine duran katılımcılar, değerlendirme formunun da, sınavın da, mülakatın da okul müdürü seçmede geçerli usuller olduğunu belirtmişlerdir. Getirilen ölçütlerin sık değişmesi M12 gibi (*Kriterin çok değişmesi adaletsizlik yaratıyor.*) adil olmayan bir seçim olarak değerlendirilmiştir. Konulacak ölçütlerde vicdan, çocukların eğitimini önemseyen bir algıya ihtiyaç duyulduğu da ifade edilmiştir.

Yönetici değerlendirme formu kriteri olmadan, yapılan atamaları doğru bulmayan M4, 2007 yılındaki yönetmeliğin çıkma sebebinin şu olduğunu düşünüyor:

*“Denge kurmak için, sendikanın değişmesini sağlamak için böyle alttan iş yürütmeye gidildi ama sendika mahkemeye taşıyınca iptal oldu kararlar.”*

**(M4)**

İstenilen müdürlerin atanması sonucunda yetkili sendikanın değiştirilmesinin amaçlandığını ifade eden katılımcı, bunun başarısız olduğunu belirtmiştir ve kriterler

atamanın yanlış olduğunu söyleyerek sözlerini bitirmiştir. Katılımcı M26'nın dediği gibi: “Devlet adama göre değil, adam devlete göre olmalıdır.” esasi ile usullere uygun atama sürecinin doğru olduğunu ifade etmişlerdir.

Yönetmelikte yer alamayan yönetici değerlendirme formunun yer alması gerektiğine dair görüş her ne kadar bir takdir kullanımı gibi görünse de burada nesnel/objektif ölçütlerin varlığı istenmiş ve yokluğundan doğacak olan takdir kullanımını asıl uygun bulunmayan yönetici atama usulü olarak değerlendirilmiştir.

Tablo 13'de verilen analiz sonucu 30 katılımcıdan sadece 2'si 2007'deki yönetici atamalarında yönetici değerlendirme formunun bulunmasına gerek olmayacağı fikrini bildirmiştir. Ayrıca bir katılımcı, yönetici değerlendirme formu bulunmasın derken başka kriter getirerek ehil bulma örneği çizmiştir.

Katılımcı M11 ve M10, 2007 yılındaki yapılan atamaların 76. maddeye dayanarak bakanın yaptığını düşünmektedir ve bu bakış açısı ile yönetici değerlendirme formunu gerekli bulmamaktadır.

*M10: “76. maddeden atama yaptıysa belli yerlere yapması kabul edebilir. Bakan atadı ise mahkemenin de geri çevirmesi de doğru değildir. Ek 2 olmasa da bakanlık tarafından zaten referansları alınmış kişilerdir.”*

Referansın doğrudan bakan olduğu bir atamada kriter aramanın gereksiz olduğunu belirten katılımcı M10, bu atamaların mahkemece ret görmesini de yanlış bulmaktadır.

Katılımcı M5 ise Londra örneği ile yönetici değerlendirme formunun olmamasını hangi şartlarda onayladığını şu şekilde anlatıyor:

*“Kararın geri dönmemesi için ve ehli bulabilmek için bir şeylerin olması gerek. Eğer yoksa ki böyle de olabilir. Ama bu noktada işi veren ehil bulmaya çalışır, işi alacak da bu işi yapabileceğini gösterir ve yazılı olmasa da ehli tanımlayacak kriterler kafalarda olur. Her okulun bir çitayı vardır ve yeni gelen o çitayı yukarı taşıyabilecekse o işe getirilecekse tamam. Londra'daki bir eğitimde tanık oldum. Bir kurul var, sadece meclise hesap veriyor. Öğretmeni, öğrenciyi ve idareyi denetliyor ve sistem üzerinden notunu veriyor. Bu kurulun uzantısı olan kişiler de okullara farklı vasıflarda geliyor*

*ve fark edilmiyor ve bu kurulda çalışacak kişiler özel seçiliyor. Ama bizim ülkede tabi bu sistemi oluşturmak zor. Bütünlüğü sağlamak zor çünkü bir kişi istediğine kavuşamayınca spekülasyonlar başlar. Bizi yönetecek olanlar sağlam bir insan kaynaklarından elenerek gelse ve aşağı doğru inse belki olur.” (M5)*

Katılımcı M5 işin ehli bulunduğu takdirde her usule, her sürece onay veren bir okul müdürüdür. Burada da kritersiz bir atamada işi veren ehline verecek, işe talip olan da işin ehli olduğunu düşünerek talep edecekse problemin olmadığını ifade etmektedir. Atanan yöneticilerin ehil olup olmadığının, okulu nereden alıp nereye taşıdığı ile anlaşılacağını vurgulamıştır.

Yönetici atamada yönetici değerlendirme formunun bulunmasına gerek olmadığı görüşü yanında, 30 katılımcıdan 2 kişi soruya yorum yapmamıştır. Katılımcı M23 direkt yanıtlamayı reddederken katılımcı M17 neden yorumsuz kaldığını açıklamıştır.

*“Ölçmek istiyorsak kriterleri kullanmalıyız. Ama o dönemde buna niye gerek duyulmamış o dönemi incelememiz gerekir. Öğretmenlikte de mesela önceden sınav yok, sıra vardı. Mezun olma sırasına göre alınıyordu. O dönemde de müdür ihtiyacı ne kadardı, talep mi azdı ya da başka ne vardı bilmek gerek. Normalde tabi kriterler olmalıdır ama o zamana bakılmadan doğru ya da yanlış demek sıkıntılı olur.” (M17)*

Katılımcı okul müdürü, tarihte olan durumları bugünün algısı ve koşulları ile incelemek ve yorumlamak konusunda titiz davranmış ve süreci tam olarak bilmeden sonucu olan bu yönetici atamalarının doğruluğu hakkında bir görüşte bulunmak istememiştir. Talep azlığı ya da öğretmenlikte bir zaman uygulanan sıra usulüne benzer bir politika mı, izlendiği hakkında bir fikri olmadığı için yönetici değerlendirme formu olmadan yapılan atama hakkında fikir beyan etmemiştir.

#### 4.2.8. Yönetici Atama Yönetmeliğinde Yer Almayan, Yöneticilikte Açık Kadrolara Başvuru Tarihinin Duyurulmaması

2007 yılı Yönetici Atama ve Yerleştirme Yönetmeliğinde, yöneticilerin atanacağı tarihlerin önceden duyurulmasına dair bir ifade yoktur. Örneğin 2009 yılı yönetmeliğinde şu şekilde yer almaktadır;

*“Sınavlar için duyuru ve başvuru;*

*MADDE 13 – (1) Eğitim kurumu müdür ve müdür yardımcılığı için sınavların yapılacağı tarihten en az bir ay önce Bakanlıkça ülke genelinde duyuru yapılır.*

*(2) Duyuruda; sınavların yapılacağı yer, zaman, sorulacak soru sayısı ve puan değeri, başvuru yöntemi ve süresi ile sınav komisyonunca belirlenecek diğer hususlar duyuruda belirtilir.”*

Ya da 2014 yılı yönetmeliğinde daha kısa olarak şu şekilde duyurulacağı ifade edilmiştir:

*MADDE 10- (10)Yönetici görevlendirmeleri takvimi her yıl Bakanlıkça belirlenerek Bakanlık internet sitesinde duyurulur ve valiliklere yazı ile bildirilir.*

2007 yılındaki yönetici atama yönetmeliğinde yer almayan, duyuru tarihi ile ilgili bilginin olmamasına dair katılımcı okul müdürlerimizin yanıtları tabloda verilmiştir.

**Tablo 14:** Açık Kadrolara Başvuru Tarihinin Yönetmelikte Belirtilmemesine İlişkin Yönetici Görüşleri

Görüşler	Sıklık (f)
Uygundur	1
Uygun değil ama yönetmeliğin getirdiği sonuç	2
Uygun değildir	26
Yorumsuz	1

Tablo 14’de yöneticilerin çoğunluğunun “münhal kadroların duyurulması” yönünde görüş bildirdiği görülmektedir. Bu görüşte toplam 28 katılımcı okul müdürü vardır. İki katılımcı; münhal kadrolara yapılacak başvuru tarihlerinin duyurulmaması

yanlış olsa da, 2007 yönetmeliğinde duyuru yapılmasıyla ilgili bir madde yer almadığından sürecin 2007 yönetmeliğinin getirdiği bir sonuç olduğu görüşünü savunmuşlardır.

Açık kadrolara başvuru tarihinin ilan edilmemesine yönelik sebepler; eşitlik, adalet ilkesine ters olması, hakkı olan herkesin bu haktan yararlanabilir olmaması, etik olmaması, şeffaflık ilkesine ters düşmesi, net olmaması ve yoruma açık olması olarak katılımcılar tarafından ifade edilmiştir.

*M24: “Okul kapatmalar, göstermemeler yaşanıyordu ama şimdilerde onlar yaşanmıyor. Kaymalara neden olur, mahkeme süreci başlatır ve eğitimin ahengini bozar. Duyurulması gerekir.”*

*M13: “Her zaman olan şeyler ama o zaman dikkat çekti nedense. Akşam telefonla aranıp, sabah okula müdür olunuyordu. Yönetmeliklere sürekli itiraz ediliyordu ve senelerce vekil müdürlük yapıldı. Teamüllerimiz de bu hep vardı 2007’de de oldu. Bu 76. madde değildir normal bir yönetmelikte ama iptal edildi. Bakıldığında uygun değildir ama hep yapılandan farkı yoktur.”*

2007 yılına özgü olmadığı belirtilen, münhal kadroların açıklanmadan yapılan okul müdürü atamalarının aslında doğru olmamasına karşın, uygulandığı ifade edilmiştir. Öte yandan, yönetici atamalarında görevlendirme yapacak olan mercilerin zaten bu hakkı ellerinde tuttuğu için başvuru tarihini duyurduktan sonra da istediklerini görevlendirebileceklerini söyleyen katılımcı M4 şu ifadeye yer vermiştir: “Atayacak sensiz zaten duyur, gene istediğini yaparsın.”

Yöneticiliğe geçiş için boş kadrolara başvuru tarihinin ilan edilmemesini uygun bulmayan katılımcı M17 ve M29, aslında sürecin yönetmeliğe uygun olarak ilerlediğine dikkat çekmiştir.

*M17: “Atamalar yönetmeliğe bağlı yapılmak zorundadır, bu anlamda yönetmeliğe bağlı atama yapılmışsa sorun yoktur. Uygulayıcıları yönetmelik bağlar. Ancak yönetmeliklerde eksik, unutulma ya da yanlışlık olabilir, sınavlarda yapılan yanlışlıklar gibi. Sonrasında da iptal edilir zaten. Yanlış hesap Bağdat’tan dönmüş.”*



M17, yönetmelikleri oluşturan kişilerin de bazen eksik ya da yanlış ifadeler ile mevzuatı oluşturabileceklerini ve bu durum sonucu mevzuata uygun yapılan işlerden uygulayıcı olanların değil, yönetmeliği yazanların sorumlu olduğunu belirtmiştir. Yönetmelikte olan hataların ise mahkeme ile iptalinin olacağı ve yanlışlığın düzeltileceği yönünde fikir beyan etmiştir. Yönetmeliğe uygun yapılan yönetici atamada sorun olmadığını, ama yönetmelikte başvuru tarihine ilişkin duyurunun yer almamasının eksiklik olduğunu belirtmiştir.

2007 yılı Yönetici Atama ve Yerleştirme yönetmeliğinde yer almayan yöneticilikte açık kadrolara başvuru tarihi duyurusuna ilişkin katılımcı okul müdürlerinden tablo 14’de de görüldüğü üzere yalnız bir kişi duyurulmamasını uygun bulmuştur. Katılımcı M20 ise bu konu hakkında bilgisinin olmadığını ve bilgisi olmadığı için bir yorumda bulunmak istemediğini dile getirmiştir.

*M9: “Üst yöneticiler yönetim kadrosunu kendi belirlemeli. Ve böylece kriter doğrultusunda seçmeli ve sorumluluğu almalı. Bu şekilde de duyurmaya gerek kalmaz.”*

Başvurulacak münhal kadroların ve başvuru yapılacak tarihlerin duyurulmamasının önemli olmadığını ve buna ihtiyaç da duyulmadığını ifade eden katılımcı M9; asıl olanın süreç, yöneticilerin kendi kadrolarını kurması ve sorumluluğu üstlenmeleri olduğunu belirtmiştir.

Katılımcı M5 başvuru tarihlerinin duyurulması gerekliliğini belirtse de şöyle bir parantez açarak, duruma başka bir açıdan yaklaşmıştır.

*M5: “Belki de o yılda ortamda o kadar ehil vardı ki onları yönetici yapabilmek için bu yola girilmişti. Ama bunun için de bir temel oluşturulmalıydı. Bugün de bazı okullara atama ile yönetici gönderilmiyor. Buna eşitsizlik diyemeyiz ve o zamanda yapılabilecek benzer bir durumdur. Bu okullar lokomotif gibi görev yaptığı için o okulların başarısını bozmamak için en ehil yöneticileri oraya göndermeniz çok doğrudur çünkü okullar diğerlerini de peşinden çekecektir. Bu anlamda düşünüleceği gibi başka şekilde de düşünülebilir ve bu yorar, karar geri döner ve hızı yavaşlatır bu yüzden net olması daha iyidir.”*

Katılımcı M5'in değinmek istediği yönetici atamalarında aranması gereken en önemli kriterin yöneticiliğe ehil olanı atamak olduğudur. Bu sebeple 2007 yılında yöneticiliği en iyi şekilde yapabilecek birçok eğitimci biliniyorsa, başvuru tarihi olmaksızın bu işi hakkıyla yapabilecek o kişilere görevin teslim edilebileceğini ifade etmiştir. Bu belirttiklerinin sadece bir bakış olduğunu ve başka yorumların da bu konu üzerinde yapılabileceğini düşünerek başvuru tarihinin duyurulmasının daha doğru olacağını ifade etmiştir. Konuyu tartışmaya ve yoruma açık hale getiren duyuru eksikliği yerine, şeffaflığın varlığı olarak kabul edilmiştir.

### **4.3. Yönetmeliklere Göre Takdir Yetkisi Ve Yasal Yetkinin Yönetici Atamada Etkililiği Ne Kadar Olmalıdır? Yönetici Niteliklerine Etkileri Var Mıdır?**

Mülakat sorularının 6. ve 7. Soruları 4. Alt amaca yöneliktir. Katılımcıların öncelikle yasal yetki ve takdir yetkisinin yönetici atamalarında ne derece etkili olmasını bekledikleri araştırılmış ve sunulmuştur. Ardından katılımcıların yönetici niteliklerine dair görüşleri alınmış ve 4.3.2. başlığında bulgulara yer verilmiştir.

#### **4.3.1. Yöneticilerin Hangi Usul İle Atanmaları Gerektiğine Dair Bulgular**

Mülakatın 6. Sorusunda katılımcı okul müdürlerine kendi yönetici atama süreçlerini oluşturmalarına dair görüşleri alındı. Bu görüşlerde ön plana 6 atama kriteri çıktı. Bunlar; inha, yazılı sınav, sözlü sınav (mülakat), değerlendirme formu, kıdem (tecrübe) ve deneme süresi (staj) olarak ortaya çıkmıştır. Katılımcıların nasıl bir atama süreci düşündüklerine ilişkin veriler, tabloda sıklık değerleri ile verilmiştir.

**Tablo 15:** Katılımcıların Yönetici Atama Süreçlerine Dair Görüşleri

Görüşler	Sıklık (f)
İnha	2
Sözlü Sınav	2
Yazılı Sınav - Değerlendirme Formu	1
Yazılı Sınav - Sözlü Sınav	2
Yazılı Sınav – İnha	3
Yazılı Sınav – Kıdem	2
Sözlü Sınav - Denem Süresi	1
Yazılı Sınav - Deneme Süresi	2
Yazılı sınav - İnha - Değerlendirme Formu	5
Yazılı Sınav - Sözlü Sınav – Kıdem	1
Yazılı Sınav - Değerlendirme Formu - Deneme Süresi	2
Yazılı sınav – İnha – Deneme Süresi	1
Denem Süresi – Değerlendirme Formu – İnha	1
Yazılı sınav – İnha – Değerlendirme Formu – Deneme Süresi	4
Objektif seçim	1

Sadece bir yöntem kullanarak atama yapmayı doğru bulan 4 katılımcı söz konusudur. 11 katılımcı ise iki farklı yönetimi yönetici atama sürecinde kullanılması gerektiği görüşünü ifade etmiştir. 10 katılımcı üç farklı kriteri müdür atamalarında beraber kullanılması ile istenilen müdür atamalarının sağlanabileceğini ifade etmiştir. 4 farklı yöntemi de içine alarak daha geniş bir atama sürecini öneren 4 katılımcı vardır. Bunların haricinde doğrudan bir süreç önerememekle birlikte objektif olmasını yeterli bulan 1 katılımcı da mevcuttur.

Sadece inha yolu ile yönetici atamayı uygun bulan katılımcıların inhayı kullanacak olan kurum/komisyonla ilgili düşünceleri şu şekildedir;

**M14:** “*Milli eğitim bakanlığı içerisindeki ARGE birimini etkin kılandı. İlin nüfusuna göre ARGE’yi genişletirdim. Tabii bu birimde çalışanlarında adalet duygusuna sahip olmalarını sağladım. O birimin önerdiği kişileri ciddiye alarak inha ederdim.*”

**M19:** “*Amirlerin, çalışanların, velilerin bir anket ile bildirdikleri sonuç neticesinde idarecinin akıbetinin belirlenmesi gerek.*”

Ya güvenilir bir komisyonla ya da eğitim paydaşlarının görüşleriyle yapılabilecek inha, okul müdürü atama sürecindeki bir yöntem olarak önerilmiştir. Aksi halde inha ile atamaya dair yorumlar 4.3. bölümde ifade edilmiştir.

Katılımcı 30 ise inhayı yapacak olan kişi/kişilere değil; içeriğe açıklık getirme ihtiyacı duyuyor.

*“Yöneticilikte, projelere katılmış, çalışmalar yapmış, alanında ilerlemeye ve öğrenmeye emek harcamış kişilere öncelik verirdim.” (M30)*

Katılımcı M30 inha ederken dikkat edilmesi gereken kriterlerin, çalışkanlık, yaratıcılık, üretkenlik gibi hususlar olduğunu belirtmiştir.

Bir diğer katılımcı ise yine inha konusunda bir öneride bulunarak sahada araştırma yapılmasını ve yerel kaynaklardan alınan bilgiler ışığında ehlin bulunması gerektiğini ifade etmiştir (M21). Soruşturmayı sadece katılımcı M21 önermemiştir. Referansın önemini ve yöneticilerin çevrede nasıl bilindiğini önemseyen diğer katılımcı ise M10’dur.

*“İyice araştırır, referanslarını alır, öğretmenlerden soruştururdum. Ahlaki zaafı var mı diye ölçerim. Merhameti, olaylara karşı tutumu nedir bakarım.” (M10)*

Katılımcılar uygulamayı önerdikleri inha yönetimi için detaylar vermemiştir. Yazılı veya sözlü sınavlar içinde yaptıkları açıklamalar vardır. Örneğin;

Katılımcı M8 yazılı sınavların açık uçlu yapılmasını gerekli bulmuştur. Ve sebebini üretkenliğe verdiği önemle ve çözüm odaklı olunması gereken bir konumdan bahsedildiği ile açıklamıştır. Açıklamasında şu cümleleri kullanmıştır: *“Yaşanılması muhtemel problemlere karşı çözüm üretecek açık uçlu sınav yapılması uygun olur.”*

Sözlü sınavlara getirilen önerilere örnek olarak ise katılımcı M27’nin mülakat esnasında kullanmayı öngördüğü psikanaliz testler verilebileceğidir.

*“Psikanaliz testler yapılmasını uygun buluyorum. Analiz yeteneğini ölçen, durumsallık gösteren kişilerin psikolojisini ölçen bir süreç yaşanmalıdır.”*  
(M27)

Katılımcı M27, yöneticilerin analiz gücünün sağlam olmasını, psikolojisinin bu işe uygun ve sağlıklı olduğunun bilinmesinin gerekliliğini vurgulamıştır.

Yazılı sınavı, değerlendirme formunu ve deneme süresini uygun bulan katılımcı M16, bu süreçlerin tamamını eğitimcilerin, özellikle öğretmenlerin belirlediği ölçüt ve düzende yapmayı uygun bularak bu hususta farklı bir dayanak noktası belirlemiştir.

*“Tamamen eğitimcilerin belirleyeceği, öğretmenler tarafından belirlenen kriterlerle atama yapardım.”* (M16)

Katılımcı okul müdürlerinin belirledikleri ölçüt ve usuller bu şekilde belirlenmiştir.

#### **4.3.2 Yönetici Atamalarındaki Kriterlere (Yöneticide Bulunması Beklenen Özelliklere) Dair Bulgular**

30 katılımcıdan edinilen “bir yöneticide olması beklenen vasıflar” yani yönetici atama sürecinde dikkat edilmesi gereken kriterler bir hayli fazla çıkmıştır. Katılımcı görüşlerinden analiz edilen anahtar kavramlar sıklık değerleri ile tablo 16’da verilecektir. Ayrıca tablo 16’da bu kavramları/özellikleri karşılayan temalar da gösterilerek analiz tamamlanacaktır.

**Tablo 16:** Yönetici Atamada Belirlenen Kriterlere Dair Katılımcı Görüşleri

Temalar	Görüşler (anahtar kelimeler)	Sıklık (f)
Liderlik	İletişim Becerileri	13
	Lider Olabilme	8
	Görünüşü iyi olma (kılık-kıyafete özen)	5
	Organizasyon yeteneği olma	4
	Kararlı olma ve danışarak karar alma	3
	İleri görüşlü olma	3
	Yaratıcı olabilme	3
	Zaman Yönetimi yapabilme	2
	Karizmatik olma	2
	Liyakat/ Akademik Başarı	Alan Bilgisine Sahip Olma
Çalışkanlık		6
Akademik Çalışmalarda Bulunma		6
Çağın Getirdiklerini Takip Edebilme		6
Liyakatli (ehil) Olma		5
Tecrübeli (Deneyimli) Olma		5
Gelişime Açık Olma		5
Üretken Olma		4
İşini Sevme		4
Ahlak / Erdem		Adaletli Olma
	Sağlam Karakterli Olma(zaafların olmaması)	5
	Toplumsal Değerlere Sahip Olma	3
	İnsanları Sevme	3
	Makama Saygı Gösterme	2
	Öfkesini Kontrol Edebilme	2
	Hoşgörülü Olma	2
	Mütevazı Olma	2
	Merhametli Olma	2
	Dürüst Olma	2
Sabırlı Olma	2	

Tablo 16’da görüldüğü üzere 30 özellik ön plana çıkmıştır. Bu özellikler 3 tema altında toplanmıştır. En fazla özelliği içerisinde barındıran tema “Ahlak/ Erdem” teması olmuştur, ama katılımcı tarafından en fazla istenilen kriter olarak belirlenen özellikler “Liyakat/ Akademik Başarı” teması altında bulunmaktadır.

Bu temalara özel olarak bakıldığında ise “Alan Bilgisine Sahip Olma” ve “İletişim Becerilerinin Güçlü Olması” katılımcılar tarafından en çok beklenen

vasıflardan olmuştur. Bu özelliklerin frekansları 13'tür. Bunları ise “Adaletli Olma ” ve “Liderlik” özellikleri takip etmektedir. Erdemler temasında yer alan “Hoşgörü, Mütevazılık, Merhamet, Dürüstlük, Sabır” gibi vasıflar düşük frekans düzeyindedir.

Gülmez ve Yavuz'un 2016 yılında yaptığı çalışma sonucunda makalelerinde belirttikleri sonuç ile bu tez çalışmasının sonucu benzerlik göstermektedir. Her ikisinde de okul müdürlerinin eğitim yönetimi alanında eğitim almış olmaları (alan bilgisi), liderlik becerilerine sahip olmaları, iletişim becerilerinin olması, kendilerini sürekli geliştirmeleri ve günceli takip etmeleri gibi özellikler açısından yöneticide bulunması gereken nitelikler doğrultusunda paralellik göstermektedir.

Frekans 1 olan bazı özellikler de; Vizyon Sahibi Olma, Teşkilatçılık, İyi Niyet, Okulu Bilen, Vicdanlı, Dikkatli Olma, Tutarlılık, Empati Kurabilme, Sağlıklı Olma, İdealistlik, Demokratiklik, Özgüvenli Olma, Erkek Olma ve Ekonomik Özgürlüğün olmasıdır. Yönetici olabilmek için çok yönlü kriterler katılımcılar tarafından dile getirilmiştir.

Katılımcıların yöneticilerde olmasını beklediği akademik başarı tema başlığında olan nitelikler yasal ölçütlerle değerlendirilebilmektedir. Ancak, ahlak temasında yer alan niteliklerin değerlendirilebilmesi için takdir yetkisinin kullanımına ihtiyaç vardır. İlk tema olan liderlik tema başlığı altında olan nitelikler ise sözlü mülakat ile kısmen değerlendirilebilmektedir. Sözlü mülakat eğer belirlenmiş ölçütlere göre yapılırsa yasal yetkiyi, yapılandırılmamış görüşme tekniği kullanılarak uygulanırsa takdir yetkisini önceleyeceği için tartışmaya açık bir alandır.

## **BÖLÜM V: TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER**

Bu bölüm kapsamında amaca uygun olarak bulguların son değerlendirmesi takdir yetkisi ve yasal yetki çerçevesinde incelenerek sunulacaktır. Tartışma bölümünde kaynaklardan yararlanılarak konu üzerine fikir beyan edilecektir ve son olarak hem yönetici atama hususunda araştırmaya katılanların görüşlerinden ve alan yazınından yararlanılarak öneri sunulacak hem de yeni araştırmalara konu önerileri verilecektir.

### **5.1. TARTIŞMA**

Bu bölümde, Milli Eğitim Bakanlığına bağlı kamu kurumlarına yönetici atama ve yerleştirme yönetmelikleri incelenmiş ve okul yöneticileri ile yapılan görüşmeler sonucunda elde edilen bulgular yasal yetki ve takdir yetkisi ışığında tartışılmıştır. Bu amaca ilişkin bulgular şu şekilde kategorize edilmiştir;

1. 1998, 2004, 2007, 2009, 2013 ve 2014 yönetici atama ve yer değiştirme yönetmeliklerinin benzer ve farklılıklarına ilişkin değerlendirmeler nelerdir?
2. Okul müdürü atamalarında ya da yer değiştirmelerinde yazılı ve sözlü sınavların uygunluğuna ilişkin katılımcı değerlendirmeleri nelerdir?
3. Okul müdürü atamalarında ya da yer değiştirmelerinde deneyim ve değerlendirme formunun uygunluğuna ilişkin katılımcı değerlendirmeleri nelerdir?
4. İdeal okul müdürü atama süreci ve okul müdüründe olması beklenen niteliklere ilişkin katılımcı değerlendirmeleri nelerdir?

1998 yılından itibaren 2014 yılına kadar yönetici atama ve yerleştirme usul ve esaslarının beyan edildiği yönetmelikler incelenmiştir ve okul yönetici atamalarında aranan şartlar ile uygulanacak yöntemler tartışılmıştır. Yönetmeliklerin kendini tekrar ettiği görülmüştür. 1998 yılı yönetmeliği yazılı sınava dayalı, şartları net bir şekilde ortaya koyan yönetmelik iken, 2004 yılında müdür olabilme şartları daha açık ifade edilmiş ancak müdür yardımcılığı için geçerli olan sınav müdürlük için kaldırılmıştır. 2007 yılına geldiğimizde ise şartlar bir hayli esnetilmiş, sınav her kademe için kaldırılmıştır. Bu kademeli takdir yetkisine geçiş 2009 yılı yönetmeliğindeki doğrudan yasal yetkiye dönüş ile sonlandırılmıştır. Bu şekilde değişik yıllarda çıkarılan yönetmeliklerde bazen yasal yetkinin bazen de takdir yetkisinin öne çıkarıldığı görülmüştür. 2013 yılında hem yazılı sınav hem de sözlü



sınav getirilmiş ve 2014 yılında tekrardan tüm sınav uygulamaları (yazılı ve sözlü) kaldırılarak ikinci bir 2007 yılına benzer yönetmelik çıkarılmıştır. Yönetmeliklerdeki kriterlerin ve atama yöntemlerinin değişmesi, eğitimde var olan eksikliklerin fark edilerek okul müdürleri aracılığı ile bu eksikliklerin giderilebilme çabasının bir sonucu olduğu düşünülmektedir. Yılmaz ve Kılavuz'un, 2002 deki yapmış oldukları çalışmada da açıkladıkları gibi ülkemizde kamu hizmetlerinin işleyişi kurallı ve prosedüre dayalıdır ve bu durum değişen koşullara ayak uydurmasını güçleştirerek sık sık mevzuat değişimlerini getirmektedir. Bunun yanı sıra Kama (2016)'nın toplum ve hukuki kurallardan bahsederken öngördüğü gibi yönetmeliklerdeki bu yasal yetki ile takdir yetkisi arasına sıkışmış döngü ile yapılan değişiklikler hem yönetici adaylarına güvensizlik yaşatmaktadır hem de kısır döngünün varlığını göstermektedir.

Okul müdürlerinden beklenen görev ve sorumluluklar tüm yönetmeliklerde yer almıştır. Yönetmeliklerde genel olarak okul müdürlerinin görev ve sorumlulukları şöyle açıklanmaktadır;

İlköğretim okulu, demokratik eğitim-öğretim ortamında diğer çalışanlarla birlikte müdür tarafından yönetilir. Okul müdürü; ders okutmanın yanında kanun, tüzük, yönetmelik, yönerge, program ve emirlere uygun olarak görevlerini yürütmeye, okulu düzene koymaya ve denetlemeye yetkilidir. Müdür, okulun amaçlarına uygun olarak yönetilmesinden, değerlendirilmesinden ve geliştirmesinden sorumludur. (Dayıoğlu, 2015; MEB, 2003).

Bu görevleri yerine getirecek okul yöneticilerinde belirli niteliklerin aranması olağandır. Ancak yönetmeliklerde belirlenen şartlar -istenilen düzeyde okul yöneticileri atamaya ne kadar el veriyor- sorusunu akla getiriyor. Öğretmenlik tecrübesi bu nitelikleri kazanmaya yeterli midir? Ya da yazılı sınav ile ezberi iyi olanların bu vasıfları gerçekten var mıdır? Öte yandan teklif usulü ile gelenler liyakatli oldukları için mi teklif edilmişlerdir? Schmoker (2015)'ın da değindiği gibi asıl olan; seçme, yerleştirme, atamada bu sorulara dikkat edilmesi ve istenilen bu nitelikler doğrultusunda uygun süreç benimsenmesi gerekmektedir. Bulunan en uygun sistemin ise çıktılarını görebilmek adına yürürlükte yeterli süre kalması doğru olacaktır.

Yönetmeliklerde değişen maddeler esas alınarak hazırlanan mülakat soruları ile yapılmış okul müdürü görüşmelerinde öne çıkan kavramlar tahmin edildiği üzere yasal ve takdir yetkisi olmuştur. Yasal yetki ile atanan okul müdürlerinin eleştirildiği

nokta temsil kabiliyetlerinin olmaması ve okul yönetiminde sorunlar yaşamaları olarak mülakat sonuçlarında belirlenmiştir. İletişim becerisi okul müdürlerinin sahip olması gereken en önemli öğelerden biri olarak ortaya çıkmıştır ama iletişim becerileri yazılı sınav uygulamaları ile ölçülememektedir. Yine yasal yetki içerisinde olan değerlendirme formunun içeriğine ve puanlamasına, öğretmenlik yılının azlığına veya çokluğuna eleştiri gelmiştir. Ancak burada en kritik nokta, asıl eleme şartı olan yazılı veya sözlü sınavlardır. Aslanargun (2011)'un da kendi çalışmasında yer verdiği gibi hesap verilebilirlik, adillik ve herkes tarafından kabul görebilme adına çoktan seçmeli genel kültür ve mevzuat bilgisine dayalı olarak yapılan yönetici seçiminde eleme aracı olan yazılı sınavlar, ezber yeteneği ve sorun çözme deneyimi fazla olan adayların ön plana çıkmasına fırsat verecektir. Ancak okul yönetimi bundan çok daha fazlasını gerektirmektedir.

Bir yazılı sınavın etkili ve başarılı olabilmesi için sınavda gösterilen başarı ile iş başında gösterilen performansın birbiri ile pozitif korelasyon içerisinde olması gerekir (Aykaç, 1990). Yazılı sınavların bir eleme aracı olarak var olmasını savunan katılımcıların çoğu nesnel bir araç olduğunu düşünmektedir ancak bu nesnel aracın geçerliliği, güvenilirliği, uygulanabilirliği ve kabul edilebilirliği bakımından iyi hazırlanmış ve işle birebir uyumlu içerikte olması gerekmektedir (Wendell, 1978). Diğer yandan Eraslan'ın (2006) değindiği gibi *“Sınırlı bir zaman aralığında ve bilişsel taban ağırlıklı olarak yapılan çoktan seçmeli anlayış pratik düşünüşe belirli bir hıza sahip olanları avantajlı hale getirmektedir. Böylece bireylerin yaratıcılıkları, becerileri vb. özellikleri geri planda kalmaktadır.”* Yazılı sınavın ne kadar iyi hazırlanmış olursa olsun ölçemediği kriterler kalmaktadır. Bu noktada devreye sözlü sınav girmektedir.

Türkiye’de yönetici seçme sürecinin en başından bu güne değin seçimlerin temelinde hep güven duygusunun yattığı belirlenmiştir. Bu sebeple yönetici seçimlerinde en çok güvenilen tanıdık kişilere öncelik verilmiştir. Profesyonelleşme aşamasında ise güven için hala tanıdıklar öncelenmekle beraber o işte uzun süre çalışarak tecrübelenmiş kişilere de güven duyularak seçimde öncelik tanındığı görülmektedir (Taş & Çavuş, 2010). Bu durum sözlü sınav için de bahsedilen güvensizliği açıklamaya yardımcı olmaktadır. Yazılı sınavın ölçemedikleri ancak okul müdürlüğünde dikkate alınmak zorunda olunan hususlar düşünüldüğünde,

katılımcılar tarafından sözlü sınav iyi bir yöntem olarak sunulmuştur. Sözlü sınav için araştırmaya katılan okul müdürleri; duruşun, iletişim becerilerinin, sorulan soruların niteliğine bağlı olarak çözüm odaklı olabilmenin ve ani karar verebilme becerisinin anlaşılabilirliği bir eleme yöntemidir, demişlerdir. Ancak mülakat sorularının herkesçe kabul edilebilecek olması ve mülakatta sorumlu kurulun, toplumun her kesimini temsil edecek kişilerden belirlenmesi önemlidir. Bu anlamda Günay'ın 2004 yılındaki tezinde verdiği öneri ele alınabilir. Bakanlık ve üniversitelerin ortak akıl ile hazırladıkları soru ve üyelerle oluşturulmuş zengin bir mülakat, liyakatli seçimlerin önünü açabilir.

Akgündüz'ün (2013) kitabında değindiği gibi sezgi ile zihin beraber çalıştığında yaratıcı sonuçlar ortaya çıkar. Yönetmelikle beraber uygulanan kurallar yani yasal yetki sadece aklın kullanımınıdır ve erişebildiği nitelik yukarıda tartışıldığı gibi sınırlıdır. Bu akla sezgilerde eşlik etmelidir. Yazıya dökülmüş yansımalar sadece bir araç olmalı ve liyakat düzeyinde bir gelişim sağlandığında artık o araç devre dışı bırakılmalıdır. Her ne kadar günümüzde nesnel ölçütler daha değerli sayılsa da niteliği ölçen öznel yargılarla beslenir. Yazılı veya sözlü sınavı geçmiş hiçbir yönetici adayının çocuk sevgisini anlayamazsınız, işine aşkını anlayamazsınız, zaaflarını anlayamazsınız ve ahlaki değerlerini anlayamazsınız. Oysaki okullarda yetişen yeni neslin akademik bilgiye, lider ruhlu yöneticiye sahip olmaları gerektiği kadar zaafları olmayan, onları seven ve anlayan, ahlaki olarak model teşkil eden ve saati düşünmeden, kendini düşünmeden işini en iyi şekilde yapmaya çalışan bir okul müdürüne de ihtiyaçları vardır. Yönetici adaylarının bu yönlerinin bilenerik atanmasını sağlamak ise ancak onu gerçekten tanıyanların sağlayacağı imkânlarla mümkündür. Yönetmeliklerde sunulan inha bu anlamda kıymetlidir.

Yazılı sınav ve ön koşullar ile aklın zihinsel getirileri uygulanmalı, sözlü sınav ile akıl-sezgi bütünlüğüne geçilmeli ama en nihayetinde sezginin yolu açılarak son noktayı inha ile konulmalıdır. Bu bağlamda takdir yetkisi, yasal yetkinin bir üstü pozisyonundadır. Takdir yetkisinin kullanıldığı yıllarda (2007, 2014) liyakat sahibi okul müdürü seçilme adına yaşanan problemler yapılan mülakatlar esnasında dile getirilmiştir. Ancak buradaki problemin kaynağı yöntem değil, yönetici adaylarının liyakat noktasındaki yetersizliği ya da atamada yetkili kurul veya komisyonların sezgilerindeki zayıflığından dolayı ortaya çıkmış olması daha muhtemeldir.

Katılımcılar öğretmenlik ve müdür yardımcılığı tecrübesinin önemli olduğunun altını çizmiştir ve Hesapçioğlu ile Nohutçu (1999) yaptıkları çalışmada tecrübenin önemini göstermişlerdir. Ancak bahsedilen tecrübe işin kendisidir. Yani öğretmenlik tecrübesinin yöneticilikten pek fark etmediği asıl yöneticiliğin kendisinde geçen sürenin yapılan işin niteliğini arttırdığını çalışmaları ile göstermişlerdir. Eraslan'ın 2006 yılındaki bulgularında ortaya çıkan şu sonuç ise eleme araçlarında özgeçmişin, bunu yönetici atama kriterlerinden performans değerlendirmeye benzetebiliriz, seçilecek kişilerce daha geçerli bir ölçüt olduğu çıkmaktadır. Katılımcılara sorulan; “*sözlü sınav olsun mu?*” sorusuna da, “*yazılı sınav ideal bir yöntem midir?*” sorusuna da alınan cevap ‘hayır’ olmuştur. Özgeçmiş ve önceki başarılarına bakılarak eleme yapılması istenmiştir. Bu durumda yöneticilikteki deneyim ve değerlendirme formunun varlığı da ideal yönetici atamada olması gerekenler arasında yer alır.

Öntaş (2012)'ın ve katılımcılardan birinin dediği gibi adama göre iş değil, işe göre adam düşünce tarzı ile yönetici seçilmelidir. Bu seçimi yaparken de asıl kaygı ehli seçmek olmalıdır.

Seçim işlevinde önemli olan iştir. Yerleştirmede önemli olan ise, eldeki işgücünün bir yere uydurulmasıdır. Dolayısıyla seçimde dikkat edilen, işin yapılabilmesi için en yetenekli kişiyi bulmakken, yerleştirmede, kişinin bir işe yerleştirilmesi ön plandadır. O kişinin bazı yeteneklere sahip olması gereği ikinci koşuldur. (Öntaş, 2012)

İşe uygun yetenekleri doğru kriterlerle seçmek önemli olandır ki bu kriterler sonuç bölümünde de verileceği gibi katılımcılar tarafından tüm yetkilerin kullanılması olarak belirlenmiştir. Yönetici vasıfları bakımından beklenen birçok özelliği karşılamak adına sıkı ölçütlerle çok aşamalı bir eleme sistemi ideal görülmektedir. Önce yasal yetkinin çizdiği kriterler ardından takdir yetkisinin belirleyeceği liyakat sahibi yöneticilerin atanması doğru olacaktır.

## 5.2. SONUÇ

Değişen eğitim algısı ve değişen dünya sonucunda yöneticiden beklenenler de değişmiştir ve değişmeye devam edecektir. Okulları yöneten müdürlerin aslında

toplumun temel yapı birimlerinden birini yönettiğine dair farkındalığı gelişmelidir. Okul müdürlerinin üstlendiği sorumluluğu bilerek bir yönetici atma yönetmeliği oluşturulmalıdır. Atanan okul müdürleri ile okulda oluşacak olumlu veya olumsuz faktörlerin bilinci mevzuata da etkilemeli ve kriterler, ön koşullar, atama usulü bu çerçevede yinelenmelidir. Bu çalışmada yöneticileri göreve getiren yönetmelikler iki unsur üzerinden incelenmiştir. Bu unsurlarla ilgili görüşlerin toplanmasına yönelik hazırlanan soruların cevaplarına dair bulgular yukarıda derlendi. Bu unsurlar; yasal ve takdir yetkisidir. Görüşlerini bildiren 30 okul müdürünün verdikleri cevapları üst bir başlık olarak takdir ve yasal yetki çerçevesinde değerlendirmek mümkündür. Mülakat esnasında sorulan soruların yönetmelik temelli atamalara uygun olanları kabul eden okul müdürlerinin yasal yetkiyi ön planda tuttukları söylenebilirken, takdir yetkisi sorusuna olumlu cevap verip, sözlü mülakatı, inha ile atamayı ve gerektiğinde atamalarla ilgili ilanların yapılmamasını kabul edenlerin görüşleri takdir yetkisini önceleyen bir durumdadır. Katılımcıların cevaplarındaki takdir ve yasal yetkiyi sonuç olarak çıkartan maddeler iki farklı tablo olarak verilmiştir.

**Tablo 17: Yasal Yetkiyi Öngören Cevaplar**

Sorular	Yasal Yetkiyi Öngören Cevap	Frekans
1.a. Öğretmenlik yapmış olma şartı	Yönetmelik uygundur, öğretmenlik yapılmalıdır.	29
1.b. Yazılı sınav şartı	Yazılı sınav ile belirlenen kriter uygundur.	25
1.c. Müdür yardımcılığı yapmış olma şartı	Müdür yardımcılığı tecrübesi gereklidir, uygundur.	26
2. Takdir yetkisi	Takdir yetkisinden ziyade daha kriterleri net bir ölçüm olmalıdır.	6
3. İnha ile atama	İnha ile atama objektif kriterlere dayanmamaktadır, uygun değildir.	12
4.a. Müdür ve müdür yardımcılığında ayrı yazılı sınav uygulaması	Gerekli olduğu kısımlar vardır, yönetmelik uygundur.	16
4.b. Değerlendirme formu bulunması	Ne çok kriter, o kadar iyidir ve özgeçmiş gösterir, bulunmalıdır.	17
5.a. Açık kadrolara başvuru tarihinin duyurulmaması	Uygun değildir, hesap verilebilirliğe dikkat edilmelidir.	28
5.b. Değerlendirme formunun kullanılmaması	Zamanın şartlarında uygun bir form değildi, kullanılmaması daha doğrudur.	25
5.c. Öğretmenlik şartının aranmaması	Uygundur, öğretmenlik kökeni olmayanda pekâlâ okul müdürlüğü yapabilir.	2

Yönetmelik maddelerinin olduğu gibi kabul edilmesi ve uygulamanın doğru olduğunun düşünülmesi, yasal yetkinin uygulayıcı olarak işe koşulmasını doğru bulan katılımcılara ait tabloda verilmiştir. Öğretmenlik ve müdür yardımcılığı

yapmış olma, yazılı sınav ile atanma ve kadroların duyurulması hususunda neredeyse tüm katılımcılar yasal yetkiyi destekleyen cevaplar vermişlerdir. Öyleyse, hazırlanacak bir yönetici atama yönetmeliğinde bu hususlar kriter olarak belirlenerek, bu hususların açıkça ifade edilmesi uygundur.

**Tablo 18:** Takdir Yetkisini Öngören Cevaplar

Sorular	Takdir Yetkisini Öngören Cevap	Frekans
1.a. Öğretmenlik yapmış olma şartı	Eğer kişi de yöneticilik vasıfları varsa direkt olabilir.	1
1.b. Yazılı sınav şartı	Yazılı sınav müdürlük için gerekli vasıfları ölçme konusunda yetersizdir.	5
1.c. Müdür yardımcılığı yapmış olma şartı	Müdür yardımcılığı yapmadan da müdürlük yapılabilir.	4
2. Takdir yetkisi	Takdir olmalıdır çünkü işi ehline verebilmenin yolu her yönüyle bakan üst amirlerin takdiri ile mümkündür.	24
3. İnhâ ile atama	Kişiler çalışacakları arkadaşlarını seçerek uyumlu ekipler ile başarıya ulaşabilirler.	17
4.a. Müdür ve müdür yardımcılığında ayrı yazılı sınav uygulaması	Benzer görevdeler, aynı sınavda olur.	13
4.b. Değerlendirme formu bulunması	Puanlama da ve belgelerde sıkıntılarının olduğu dönemdi, bulunması uygun değildir.	12
5.a. Açık kadrolara başvuru tarihinin duyurulmaması	Demek ki liyakat sahibi olanlar bilinmekteydi ve onlar atanacaktı, bu inisiyatif alınabilir.	1
5.b. Değerlendirme formunun kullanılmaması	Değerlendirme formunun olması liyakat sahibini seçmede yardımcı bir unsurdur, bulunması gerekir.	3
5.c. Öğretmenlik şartının aranmaması	Uygun değildir, öğretmenlik eğitimi de almış olmalı, en az bir yıl öğretmenlik yapmışta olmalıdır.	27

Yönetmelik maddelerini uygun bulmayarak, kendileri yeni öneriler getiren katılımcılar ve üst amirlerin görüşlerinin atamada yer almasını uygun bulan katılımcıların görüşleri takdir yetkisi başlığını oluşturmuştur. Bu başlıkta katılımcıların büyük çoğunluğunun hemfikir oldukları konular, takdirin doğrudan kullanımının yönetici atamalarında bulunmasıdır. Bununla beraber öğretmenlik şartının aranmadığı yönetmelik eleştirilmiştir. Okul yöneticilerinin atanmasında, takdir yetkisi verilen bir kişinin ya da komisyonun varlığı kabul gören bir görüştür ve çıkarılacak yönetmeliklerde dikkate alınması önerilir.

Mülakat sorularından inha ile atamayı içeren 3. Soruya, 1998 ve 2004 yılı yönetmelikleriyle alakalı 4. Sorulara ve 2007 yılı yönetmeliyle alakalı 5. Soruya yorumsuz kalan katılımcılar olmuştur. Katılımcıların bu konularda yorumsuz kalma istekleri daha çok yapacakları yorumlardan ötürü mesul tutulabilecek olmalarından çekinmeleridir. Özellikle 2014 ve 2007 yılı yönetmelikleri hakkında soruların gelmesi ile bir anda sessizleşen katılımcılar olmuştur. Çekingen tavır gösteren okul müdürlerinin tam olarak neden çekindikleri ise bilinmemektedir.

Tartışma bölümünde de değinildiği gibi sadece yasal yetkiyi içeren kriterler olduğunda eksik kalan yönetici vasıfları olduğu gibi, sadece takdir yetkisi ile atama gerçekleştiğinde de ortaya çıkan güven problemi okul yöneticilerinin atanma sürecinde iki yetkinin ortak kullanımını getirmektedir. Bahsi geçen iki yetkinin kullanım ağırlarında ise yasal yetkinin ilk eleme aracı olup asıl karar noktasında takdir yetkisi benimsenmiştir. Akgündüz'ün (2014) de ifade ettiği gibi;

Yasal kriterlerin şeklen objektif ama sonuçları itibariyle subjektif durumlar yarabileceği; takdir yetkisinin ise şeklen subjektif ama sonuç itibariyle tahminleri aşan objektif durumlar yaratabildiğidir. Çünkü birinci bilineni, ikinci ise bilinmeyi ve bilinmeyi temsil etmektedir.

İnsan doğası gereği bilmeyi talep edip, bildiği ölçüde güvenmeyi tercih etse de bilinmeyenin getireceği sonuçların yönetici atamada yer alması erdem ve temsil kabiliyeti noktasında dikkate alınarak yönetici usulü içerisinde bulunması gerektiği ifade edilmiştir.

Sonuç olarak, eğitim ve öğretim adına ülkemizde yapılan sık değişimler, yapılan hangi değişimin daha nitelikli olduğunu anlamada aceleci davranılmasından ötürü bulunamamaktadır. Aynı hızlı değişimler yönetici atamada da karşımıza çıkmaktadır. Yapılan değişimlerin toplumun ihtiyaçlarından ve Milli Eğitimin amaçlarından yola çıkarak ülkemizde, okullarda eğitimin niteliğini arttıracak niteliklere sahip -bu nitelikleri ölçecek kriterlerin mevzuatta yer alması ile- okul idareciliğinden ziyade okul liderliği yapabilecek yöneticilerin seçilebilmesi için geçerliliği ve güvenilirliği sağlanmış bir yönetici atama modeli geliştirilmesi ve uygulanması üzerine olması gerekir. Bu model değişen Dünya koşullarına uyum sağlayabilecek esneklikte olmalıdır. Var olan yönetici modelinin istenilen başarılı ve lider okul yöneticilerini getirmekte yeterli olmadığı yapılan çalışma sonucunda

belirlenmiştir. Eğitimi ileriye taşıyabilecek yöneticilerin atamalarında çok yönlü ve dinamik bir atama yönetmeliği ile sağlanan köklü değişim beklenmektedir.

### 5.3. ÖNERİ

Araştırmanın bu bölümünde, Milli eğitim AR-GE ve stratejik planlama ekibine, eğitim kurumlarındaki yöneticilere, üniversitedeki okutmanlara ve tez yazacak üniversite öğrencilerine yönelik bazı önerilerde bulunulmuştur.

Uygulamacılara Öneriler;

- a. Asıl olan öğretmenlik ilkesinden uzaklaşarak okul yöneticiliğine uygun lisans programı açılabilir.
- b. Okul yöneticisi olmak için gerekli ön koşullara yönetim alanında yapılmış yüksek lisans veya makale yazımı gibi akademik, usta-çırak ilişkisi veya staj gibi deneysel gelişim sağlayıcı kriterler eklenebilir.
- c. Yönetici atama yönetmelikleri oluşturulurken önceki yıllarda edinilmiş deneyimler dikkate alınabilmesi için daha uzun süre yürürlükte kalabilir.
- d. Yapılan atamaların yürütülmesinin durulmaması için yönetmelikleri denetleyen bir üst kurul hukuk alanından seçilebilir.
- e. Okulların müdürsüz kalmaması adına (2014 yılında bir eğitim-öğretim dönemi boyunca kalan okullar olmuştur.) yönetmeliklerin işleme süresi ve yürürlüğe girme süresi dikkate alınabilir.

Araştırmacılara Öneriler;

- a. Aynı yıldaki yönetmeliğe bağlı olarak atanmış yöneticilerle yapılmış bir çalışma yapılırsa o yıl atanan okul müdürlerinin liyakatleri daha iyi anlaşılabilir.
- b. Önceki yıllardaki yönetmeliklere hâkim olduğu belli olan bir kitleyi örneklem seçerek aynı çalışma tekrarlanabilir. Böyle bir çalışmanın, sorulara verilen cevapların niteliğini arttıracığı düşünülmektedir.



- c. Bu araştırma İstanbul ile sınırlıdır. Aynı araştırma Türkiye genelinde daha büyük çapta yapılabilir.
- d. Araştırma genişletilerek yönetici atama modeli geliştirilebilir.

## KAYNAKLAR

- Akarsu, F. (1991). “*Enderun: Üstün Yetenekliler İçin Saray Okulu*”. European Council for High Ability. Netherlands.
- Akgündüz, H. (2013). “*Hurafe ve Gerçek İkileminde Eğitim*”. Hayat Akademi. İstanbul.
- Akgündüz, H. (2014). “*Eğitime Kuramsal ve Tarihsel Yaklaşımlar*”. Ders Notları. İstanbul.
- Aksoyalp, Y. (2010). “*21. Yüzyılda Okul Yöneticisinin Niteliği: Öğretim Liderliği*”. The Journal of SAU Education Faculty, 20 (Dec 2010) 140-150, Sakarya.
- Akyüz, Y. (2012). “*Türk Eğitim Tarihi*”. Pegem Akedemi. Ankara
- Arslan, M & Erarslan, L. (2003). “*Yeni Eğitim Paradigması ve Türk Eğitim Sisteminde Dönüşüm Gerekliiliği*”. Milli Eğitim Dergisi. S:160
- Aslanargun, E. (2011). “*Türkiye’de Okul Yönetimi ve Atama Yönetmelikleri*”. E-Journal Of New World Sciences Academy. Volume:6. No:2
- Aydın, A. (1995). “*Cumhuriyet Döneminde Uygulanan Eğitim Uzmanı Yetiştirme ve İstihdam Politikalarının Değerlendirilmesi*”. Eğitim Yönetimi. S:2
- Aydın, F ve Kırışik, N. (2002). “*İdari İşlemin Unsurlarında Takdir Yetkisinin Varlığı Sorunu*”. Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi. Cilt:7, S:2. s.331-344
- Aykaç, B. (1990). “*Personel Yönetiminde Yeterlik İlkesi*”. Amme İdaresi Dergisi, 23 (4), 91 - 109.
- Aytaç, K. (2012). “*Avrupa Eğitim Tarihi*”. Phoenix Yayınevi. Ankara
- Balcı, A. (1988). “*Türkiye’deki İlk ve Orta Dereceli Okul Yöneticileri Üzerinde Yapılan Bir Araştırma*”. Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi, 21 (1- 2), 435-448.

- Balcı, A. (2004). “*Türkiye’de Eğitim Yöneticiliği ve Eğitim Müfettişi Yetiştirme Uygulamaları: Sorunlar Öneriler*”. Çağdaş Eğitim, (307), 22-40.
- Balcı, A. (2011). “*Eğitim Yönetiminin Değişen Bağlamı ve Eğitim Yönetimi Programlarına Etkisi*”. Eğitim ve Bilim Dergisi. Ankara Üniversitesi. Cilt:36, s: 162
- Baloğlu, Z. (1990). “*Türkiye’de Eğitim*”. Yeni Yüzyıl Kitaplığı.
- Balyer, A. And Gündüz, Y. (2011). “*Değişik Ülkelerde Okul Müdürlerinin Yetiştirilmesi: Türk Eğitim Sistemi İçin Bir Model Önerisi*”. Kuramsal Eğitim Bilim. 4(2). s: 182-197
- Balyer, A. (2012). “*Çağdaş Okul Müdürlerinin Değişen Rollerini*”. Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Fakültesi Dergisi. Cilt:13, s:2 (75-93)
- Başaran, İ. E. (1989). “*Yönetim*”. Gül Yayınevi. Ankara
- Bursalıoğlu, Z. (1991). “*Eğitim Yönetiminde Teori ve Uygulama*”. Personel Eğitim Geliştirme Merkezi Yayın, No:1. Ankara
- Bursalıoğlu, Z. (2002). “*Okul Yönetiminde Yeni Yapı Ve Davranış*”. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Can, N ve Çelikten, M. (2000). “*Türkiye’de Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi Süreci*”. Milli Eğitim Dergisi. s:148
- Cemaloğlu, N. (2005). “*Türkiye’de Okul Yöneticisi Yerleştirme ve İstihdamı: Varolan Durum, Gelecekteki Olası Gelişmeler ve Sorunlar*”. Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi. Ankara. Cilt:25, s:2 (249-274)
- Centre of Study for Policies and Practices in Education [CEPPE], Chile (2013). “*Learning Standards, Teaching Standards and Standards for School Principals: A Comparative Study*”. OECD Education Working Papers, No. 99, OECD Publishing.
- Creswell, J.W. (1998). “*Qualitative Inquiry & Research Design: Choosing among Five Approaches*”. Los Angeles, CA: Sage.

- Çamur, E. (2003). “*Türkiye’de Cumhuriyet Döneminde 2001 Yılına Kadar Olan Eğitim Yöneticisi Yerleştirme Politikalarının İncelenmesi*”. Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Çetinkaya, M. (2009). “*Yöneticilerin Yönetimsel Yetkinlik Algulamalarına İlişkin Bir Araştırma*”. Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi. Cilt:11, s: 2
- Eğitim Değerlendirme Raporu. (2014). İşkur Matbaacılık. Ankara.
- Eraslan, L. (2006). “*Öğretmenlik Mesleğine Girişte Kamu Personeli Seçme Sınavı (Kpss) Yönteminin Değerlendirilmesi*”. Journal Of Human Sciences. Vol.1, No.1
- Erdoğan, İ. (2002). “*Eğitimde Değişim Yönetimi*”. Ankara: Pegem A.
- Erdoğan, İ. (2008). “*Eğitim ve Okul Yönetimi*”. Alfa Basım Yayım, İstanbul.
- Ertürk, S. (1979). “*Eğitimde Program Geliştirme*”. Beytepe Basımevi. Ankara
- Eryılmaz, B & Biricikoğlu, H. (2011). “*Kamu Yönetiminde Hesap Verebilirlik ve Etik*”. İş Ahlakı Dergisi. Cilt:4. S. 7
- European Commission/EACEA/Eurydice. (2013). “*Key Data on Teachers and School Leaders in Europe*”. 2013 Edition. Eurydice Report. Luxembourg: Publications Office of the European Union.
- Eurydice (1996). “*Management of Schools: School Heads*”. [http://www.eurydice.org/Doc\\_intermediaires/analysis/en/frameset\\_analysis.htm](http://www.eurydice.org/Doc_intermediaires/analysis/en/frameset_analysis.htm), adresinden 21.03.2015 tarihinde erişilmiştir.
- Eurypedia (2012). France. <https://webgate.ec.europa.eu/fpfis/mwikis/eurydice/index.php/France:Overview> adresinden 10.08.2015 tarihinde erişilmiştir.
- Fayol, H. (2005). “*Genel ve Endüstriyel Yönetim*”. Adres Yayınları. Ankara
- Foster, L. (2007). “*Changing Secondary School Leaders’ Role in Public Education, Changing Role of the Middle Level and High School Leader: Learning from*

*the Past-Preparing for the Future*". National Association of Secondary School Principals: 1-4.

Gustafson, J. and Widerlund, M. (2010). "*Strategy and change management: A case study of Akademiska Hus Vast (Master of Science Thesis)*". Chalmers University Of Technology, Goteborg

Gülmez, D & Yavuz, M. (2016). "*Okul Müdürlerinin Seçimi ve Yetiştirilmesine Yönelik Bir Model Önerisi*". Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi. S:40, s. 220-233

Günay, E. (2004). "*Eğitim Kurumlarına Yönetici Seçme, Yetiştirme ve Atamaya İlişkin Yönetici ve Öğretmen Görüşlerinin Değerlendirilmesi*". Ankara Üniversitesi Yüksek Lisans Tezi.

Hesapçioğlu, M. & Nohutçu. A (1999). "*Velilerin Özel Okul Tercihlerini Etkileyen Faktörler ve Özel Okulların Reklam Stratejileri*". M.Ü. Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi. Sayı: 11

Kahyaoglu, E,E. (2011). "*Greklerde ve Aristoteles'te Eğitim*". Muğla Üniversitesi Yüksek Lisans Tezi. Muğla

Kalyoncu, İ. (2002). "*Sınav Kazanan Okul Yöneticisi Adaylarının Sınav Sonrası Yetiştirilmeleri*". 21. Yüzyıl Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi Sempozyumu (16-17 Mayıs 2002). Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları Yayın No.191.

Kama, Ö. (2016). "*Kurumlar, Kurallar ve Büyüme İlişkisi Üzerine*". [www.iktisatvetoplum.com](http://www.iktisatvetoplum.com) e-dergi. Sayı:64

Kandemir, A. (2014). "*Son 10 Yılın Yönetici Atama Yönetmeliğinin Tarihi*". (<http://www.kamudan.com/son-10-yilin-yonetici-atama-yonetmeliği-tarihi-17590.html> 04.01.2015)

Karakök, T. (2011). "*Menderes Döneminde (1950-1960) Türkiye'de Eğitim*". Yüksek Öğretim ve Bilim Dergisi. Cilt:1, S:2 (89-97)

- Kaya, Y. K. (1993). “Eğitim Yönetimi. Kuram ve Türkiye’de Uygulama”. Ankara: Set Ofset Matbaacılık.
- Kayır, S. (2012). “Rotasyona Tabi Tutulan İlköğretim Okulu Müdürlerinin Örgütsel Bağlılık Düzeyi Nasıldır?”. Yeditepe Üniversitesi Yüksek Lisans Tezi. İstanbul
- Kayıkçı, K. (2001). “Yönetici Yetiştirme Sorunu”. Milli Eğitim Dergisi. S:150
- Keskin, N, E. (2003). “Eğitimde Reform”. İnönü Üniversitesi, Malatya.
- Kısa, N. (2013). “Çok Nesilli Örgütler Olarak Okulların Yönetimi”. 8. Uluslar arası Eğitim Yönetimi Kongresi. Marmara Üniversitesi.
- Kiraz, Z. (2013). “Okul Örgütü ve Yönetimi”. Maya Akademi. Ankara
- Leadership-in-education. (2011). “Country Background Report Germany”. [http://www.leadership-in-education.eu/fileadmin/reports/CR\\_DE.pdf](http://www.leadership-in-education.eu/fileadmin/reports/CR_DE.pdf) (21.03.2015)
- Leadership-in-education. (2011a). “Country Background Report France”. [http://www.leadership-in-education.eu/fileadmin/reports/CR\\_FR.pdf](http://www.leadership-in-education.eu/fileadmin/reports/CR_FR.pdf) (21.03.2015 )
- Lewis, J. ve Ritche, J. (2003). “Qualitative Research Practice”. Sage publication: London. s:264-277.
- Marshall, C. & Rossman, G. B. (2010). “Designing Qualitative Research” (5th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Mesleki Yerlilik Kurumu. (2014). “Ulusal Meslek Standardı, İnsan Kaynakları Yöneticisi” (seviye 6). Resmi Gazete. Ankara
- Milli Eğitim Bakanlığı XV. Eğitim Şura Kararları. (1996). [https://ttkb.meb.gov.tr/meb\\_iys\\_dosyalar/2014\\_10/02113559\\_15\\_sura.pdf](https://ttkb.meb.gov.tr/meb_iys_dosyalar/2014_10/02113559_15_sura.pdf). Ankara. (23.04.2017)

- Morrison, H. (2007). “*Promising Leadership Practices, Changing Role of the Middle Level and High School Leader: Learning from the Past-Preparing for the Future*”. National Association of Secondary School Principals, 19-30.
- Nizamülmülk. (1981). “*Siyasetname*”. Dergâh Yayınları. İstanbul.
- Oruç, C. (2009). “*İmam-ı Gazali'nin Eğitim Anlayışı*”. Marmara Üniversitesi Doktora Tezi. İstanbul
- Öntaş, T. (2012). “*Eğitimde İnsan Kaynakları Yönetimi ve Personel Seçimi*”. ODTÜ Uygulamalı Eğitim Kongresi, Ankara.
- Örmeci, O. (2008). “*Yönetim Teorileri (Kuramları)*”. Popüler Kültür Dergisi, Ankara: Elips Kitap
- Özdemir, S. Köse, M.F. ve Kavgacı, H. (2011). “*Türkiye’de Eğiti Yönetimi Alanındaki Yüksek Lisans Programlarının Okul Liderliği Standartları Çerçevesinde Değerlendirilmesi*”. Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultay Bildirisi.
- Özmen, A. (2014). “*Kutadgu Bilig’de Yöneten-Yönetilen İlişkileri*”. Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi. S: 41.
- Peckover, C. (2012). “*Realizing The Nature Self: Rousseau and The Current System of Education*”. Ohio Valley Philosophy of Education Society. Volume: 43
- Peker, Ö. (1994). “*Yönetici Eğitimi*”. Ankara: TODAİE Yayınları.
- Pelit, A. (2013). “*Okul Yöneticilerinin Yetiştirilmesine ve Atanmasına İlişkin Benimsenen Modellerin Karşılaştırılması*”. Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Yüksek Lisans tezi. Ankara.
- Peterson, K, D. (1978). “*The Principal’s Tasks*”. The Administrator’s Notebook. V:26, p.1-4.
- Schmoker, M. (2005). “*The New Fundamentals of Leadership*”. SEDL Letter Volume XVII, Number 2, Leadership for Learning

- Şimşek, H. (2003). “*Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi: Karşılaştırmalı örnekler ve Türkiye için çıkarsamalar. Çağdaş eğitim sistemlerinde öğretmen yetiştirme*”. Ankara: Tekışık Yayıncılık.
- Şişman, M. ve Turan, S. (2002). “*Dünyada Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesine İlişkin Başlıca Yönelimler ve Türkiye için Çıkarılabilecek Bazı Sonuçlar*”. Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Eğitim Araştırma ve Uygulama Merkezi. Ankara.
- Şişman, M. ve Turan, S. (2004). “*Eğitim ve Okul Yönetimi*”. Yüksel Özden (Editör). Eğitim ve Okul Yöneticiliği El Kitabı (99-146). Ankara: Pegem A Yayınları.
- Süngü, H. (2012). “*Türkiye, Almanya, Fransa ve İngiltere’de Okul Müdürlerinin Atanması ve Yetiştirilmesi*”. Sakarya Üniversitesi Eğitim Dergisi. Sakarya. s. 33-48
- Taş, A & Çavuş, M. (2010). “*Türkiye’deki Profesyonel Yöneticiler Üzerine Bir İnceleme: Nasıl Seçiliyorlar? Hangi Özellikleri Ön Plana Çıkıyor? Hangi Yetkilerle Donatılıyorlar?*”. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi. Cilt: 9 S:1. Çukurova.
- Taylor, F,W. (2005). “*Bilimsel Yönetimin İlkeleri*”. Adres Yayınları. Ankara
- Tekışık, H. H. (1994). “*Eğitimde Yöneticilik Sorunu ve Millî Eğitim Akademisi*”. Çağdaş Eğitim, (192), 2-3.
- Terzi, Ö, S. (2013). “*Milli Eğitim Bakanlığının İlk ve Orta Dereceli Okullarda Müdür Seçiminde Uyguladığı Yöntemlerin Mevzuata Göre Değerlendirilmesi*”. Süleyman Demirel Üniversitesi Yüksek Lisans Tezi. Isparta.
- The Victorian Quality Council (2006). “*Successfully Implementing Change*”. VQC.
- Türk Eğitim Derneği. (2014). 19. “*Milli Eğitim Şurasına İlişkin Değerlendirme*”. Öncü Basım Yayım Tanıtım. Ankara  
[www.tuik.gov.tr/PreIstatistikTablo.do?istab\\_id=1606](http://www.tuik.gov.tr/PreIstatistikTablo.do?istab_id=1606) (14.04.2017)



- Uğural, H, R.. (1987). Defterdar Sarı Mehmed Paşa “*Nesâyihi'l-Vüzerâ ve'l-Ümerâ*”. Kültür ve Turizm Bakanlığı Yayınları. İstanbul.
- Usdan, M. (2000). “*Leadership for Student Learning: Reinventing The Principalsip*”. Institute For Educational Leadership,1 24.
- Weber, M. (1969). “*Bureaucracy in Litterer: Organizations, Structure and Behavior*”. 2. Edition John Wiley & Sons.
- Wendell, L. (1978). “*The Personnel Management Process*”. 4. Edition, Boston
- Yazıcı, T & Topalak, Ş. (2013). “*Yaratıcı Düşünme Becerisinin Müzik Öğretiminde Kullanılrlığı ile İlgili Öğretmen Görüşleri*”. Eğitim ve Öğretim Araştırma Dergisi. Cilt:2, S:4. No:22
- Yıldırım, A & Şimşek, H. (2008). “*Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*”. Seçkin Yayıncılık. Ankara
- Yıldırım, B. (2013). “*Türk Eğitim Sisteminin Hukuksal Yapısı*”. Maya Akademi. Ankara
- Yılmaz, A & Kılavuz, R. (2002). “*Türk Kamu Bürokrasisinin İşlemsel Sorunları Üzerine Notlar*”. C. Ü. İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi. Cilt 3. S: 2
- Zencirci, İ. (2013). “*Okul Yönetiminde İnsan Kaynakları*”. Maya Akademi. Ankara
- [http://www.meb.gov.tr/duyurular/duyurular2006/takvim/egitim\\_sistemi.html](http://www.meb.gov.tr/duyurular/duyurular2006/takvim/egitim_sistemi.html)  
adresinden 01.02.2015 tarihinde erişilmiştir.
- <http://www.meb.gov.tr/mevzuat/> adresinden 28.02.2015 tarihinde erişilmiştir.
- <http://www.mevzuat.gov.tr/MevzuatMetin/1.5.657.pdf> adresinden 03.03.2015 tarihinde erişilmiştir.
- <https://www.tbmm.gov.tr/.../KANUNLAR> adresinden 02.04.2017 tarihinde erişilmiştir.

## EKLER



T.C.  
İSTANBUL VALİLİĞİ  
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : 59090411-20-E.10617788  
Konu: Dilek GÜVEN

20/10/2015

### VALİLİK MAKAMINA

- İlgi:a) İstanbul Üniversitesinin 06.10.2015 tarih ve 108789 sayılı yazısı.  
b) MEB. Yen. ve Eğ. Tek. Gn Md. 07.03.2012 tarih ve 3616 sayılı 2012/13 nolu gen.  
c) Millî Eğitim Araştırma ve Anket Komisyonunun 15.10.2015 tarihli tutanağı.

İstanbul Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü yüksek lisans öğrencisi Dilek GÜVEN'in "*Millî Eğitim Bakanlığına Bağlı Kamu Okullarına Yönetici Atama Sisteminin Değerlendirilmesi*" konulu tezi kapsamında, ilimiz genelindeki okullarda görev yapan yöneticilere; mülakat soru formunu uygulanma istemi hakkındaki ilgi (a) yazı ve ekleri Müdürlüğümüzce incelenmiştir.

Araştırmacının; söz konusu talebi; bilimsel amaç dışında kullanılmaması, uygulama sırasında bir örneği müdürlüğümüzde muhafaza edilen mühürlü ve imzalı veri toplama araçlarının uygulanması, katılımcıların gönüllülük esasına göre seçilmesi, araştırma sonuç raporunun müdürlüğümüzden izin alınmadan kamuoyuyla paylaşılmaması koşuluyla, okul idarelerinin denetim, gözetim ve sorumluluğunda, eğitim -öğretimi aksatmayacak şekilde ilgi (b) Bakanlık emri esasları dâhilinde uygulanması, sonuçtan Müdürlüğümüze rapor halinde (CD formatında) bilgi verilmesi kaydıyla Müdürlüğümüzce uygun görülmektedir.

Makamlarınızca da uygun görülmesi halinde olurlarınıza arz ederim.

Dr. Muammer YILDIZ  
Millî Eğitim Müdürü

OLUR  
20/10/2015

Ahmet Hamdi USTA  
Vali a.  
Vali Yardımcısı

Ek:1- Genelge  
2- Komisyon Tutanağı

İl Millî Eğitim Müdürlüğü  
E-Posta: sgb34@meb.gov.tr

A. BALTA VHKİ  
Tel: (0 212) 455 04 00-239  
Faks: (0 212)455 06 52

## MÜLAKAT FORMU

### 1. Kişisel Durum Bilgileri

Cinsiyet:  Bay

Bayan

Kıdem:

✓ Öğretmenlik kıdem yılı:  1-5 yıl  
 6-10 yıl  
 16-20 yıl

11-15 yıl  
 26 üstü

✓ Yöneticilik kıdem yılı:  1-5 yıl  
 6-10 yıl  
 16-20 yıl

11-15 yıl  
 20 üstü

Yönetici olduğu okul düzeyi:  ilköğretim  
 ortaokul

lise

Mezun olduğunuz Eğitim Düzeyi:  lisans tamamlama  
 yüksek lisans

lisans

doktora

diğer

Yöneticinin branşı: .....

Görev durumu:  vekaleten

asaleten

### 2. Mülakat Soruları

1.a. Yönetici atama yönetmeliklerinde yer alan asgari öğretmenlik yılını içeren mesleki yeterlilik kriteri sizce uygun mu? Neden?

1.b. Yönetici atama yönetmeliklerinde yer alan yazılı sınav ile ölçülen mesleki yeterlilik kriteri sizce uygun mu? Neden?

1.c. Yönetici atama yönetmeliklerinde yer alan müdür yardımcılığı yapmış olma ön koşulu ile ilgili mesleki yeterlilik kriteri sizce uygun mu? Neden?

2. Yönetici atamada takdir yetkisi bir kriter olmalı mıdır? Neden?



3. 2014 yönetici atama yönetmeliğinde müdürlerin ilçe şube müdürlerinin teklifi ile müdür yardımcılarının okul müdürlerinin teklifi ile atanması maddesine yer verilmiştir. Yönetici atamalarında bu hiyerarşik süreç sizce uygun mudur? Neden?

4. a. 1998 ve 2009 yılı yönetmeliklerine göre atanmış yöneticilerle ilgili olarak müdür ve müdür yardımcısı için ayrı yazılı sınav uygulamaları ile yönetici olmaları uygun mudur? Neden?

4.b. 1998 ve 2009 yılı yönetmeliklerine göre atanmış yöneticilerle ilgili olarak yönetici değerlendirme formunun atamalarında yer alması uygun mudur? Neden?

5.a. 2007 yılı yönetici atama yönetmeliğinde yer almayan yöneticilikte açık kadrolara başvuru tarihinin duyurulmaması uygun mudur? Neden?

5.b. 2007 yılı yönetici atama yönetmeliğinde yer almayan yönetici değerlendirme formu kriteri uygun mudur? Neden?

5.c. 2007 yılı yönetici atama yönetmeliğinde yer almayan öğretmenlik yapmış olma şartı kriteri uygun mudur? Neden?

6. Hiyerarşik teklif ve usul açısından değerlendirilecek olunursa sizce yöneticiler hangi yöntemlerle atanmalıdır?

7. Sizce yöneticilerin atanmasında hangi kriterler kullanılmalıdır?

lar

