

**T.C.**  
**OKAN ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**OKUL YÖNETİCİLERİ VE ÖĞRETMENLERİN EĞİTİM**  
**KURUMLARINA YÖNETİCİ ATAMAYA İLİŞKİN**  
**GÖRÜŞLERİNİN İNCELENMESİ**  
**(İZMİR İLİ ÇİĞLİ İLÇESİ ÖRNEĞİ)**

**NAZMIYE GÜÇLÜOĞULLARI**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**  
**İŞLETME ANABİLİM DALI**  
**TÜRKÇE İŞLETME PROGRAMI**

**DANIŞMAN**  
**Dr. Esen ALTUNAY**

**İSTANBUL, Aralık 2013**

**T.C.**  
**OKAN ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**OKUL YÖNETİCİLERİ VE ÖĞRETMENLERİN EĞİTİM**  
**KURUMLARINA YÖNETİCİ ATAMAYA İLİŞKİN**  
**GÖRÜŞLERİNİN İNCELENMESİ**  
**(İZMİR İLİ ÇİĞLİ İLÇESİ ÖRNEĞİ)**

**NAZMIYE GÜÇLÜOĞULLARI**

**(122001953)**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**  
**İŞLETME ANABİLİM DALI**  
**TÜRKÇE İŞLETME PROGRAMI**

**DANIŞMAN**  
**Dr. Esen ALTUNAY**

**İSTANBUL, Aralık 2013**

T.C.  
OKAN ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

OKUL YÖNETİCİLERİ VE ÖĞRETMENLERİN EĞİTİM  
KURUMLARINA YÖNETİCİ ATAMAYA İLİŞKİN  
GÖRÜŞLERİNİN İNCELENMESİ  
(İZMİR İLİ ÇİĞLİ İLÇESİ ÖRNEĞİ)

NAZMIYE GÜÇLÜOĞULLARI  
(122001953)

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Tezin Enstitüye Teslim Edildiği Tarih :

Tezin Savunulduğu Tarih : 09.12.2013

Tez Danışmanı : Dr. Esen ALTUNAY

Diğer Jüri Üyeleri : Yrd. Doç. Dr. Ferda Osman BEYTEKİN

Yrd. Doç. Dr. Didem Arlı KOŞAR

İmza

.....  
.....  
.....

İSTANBUL, Aralık 2013

# ÖNSÖZ

Türkiye’de Milli Eğitim Bakanlığı’na (MEB) bağlı okullara yönetici atamaları, yönetici seçme ve atamaya ilişkin bir sınavla gerçekleştirilmektedir. Yönetici seçme ve atama sürecinde birçok sorun yaşanmaktadır. En son olarak 4 Ağustos 2013’de yayımlanan MEB Eğitim Kurumlarına Yönetici Atama ve Yer Değiştirme Yönetmeliği’nde yazılı sınava ek olarak mülakat sınavı getirilmiştir.

Bu araştırma ile MEB’e bağlı resmi ilköğretim ve ortaöğretim kurumlarına yönetici atama sürecine ilişkin sistem içinde çalışan yönetici ve öğretmenlerin görüş ve önerilerini belirlemek hedeflenmiştir. Araştırmanın sonucunda elde edilen verilerin değerlendirilmesi ile eğitim kurumları yöneticilerinin seçilmesi ve atanmasında yapılmış uygulamalar ile mevcut durumu incelemek, eğitim kurumları yöneticilerinin atanmasında yaşanan sorunlara çözüm üretmek ve sistemi geliştirmek için, uygulanan anketten elde edilen sonuçlara dayalı olarak öneriler geliştirilmiştir.

Bu konuda araştırma yapmama vesile olan, her zaman yardımlarından ve düşüncelerinden yararlandığım değerli hocam Dr. Esen ALTUNAY’a, geliştirmiş olduğu anketi kullanmama izin verdiği için Sayın Erol GÜNAY’a, teşekkür etmeyi bir borç bilirim. Ayrıca; çalışmalarına sabır gösteren, manevi desteğini esirgemeyen başta eşim Erdal’a, kızım Sıla’ya ve oğlum Ege’ye sevgilerimi sunarım.

**Aralık, 2013**

**Nazmiye GÜÇLÜOĞULLARI**

# İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ .....	i
İÇİNDEKİLER .....	ii
ÖZET .....	iv
ABSTRACT .....	v
BEYAN .....	vi
KISALTMALAR .....	vii
TABLO LİSTESİ .....	viii
BÖLÜM 1 GİRİŞ ve AMAÇ .....	1
1.1. Problem Durumu .....	1
1.2. Problem Cümlesi .....	5
1.3. Araştırmanın Amacı .....	5
1.4. Araştırmanın Önemi .....	6
1.5. Sınırlılıklar .....	6
1.6. Sayıtlılar .....	6
1.7. Tanımlar .....	6
BÖLÜM 2 KURAMSAL ÇERÇEVE İLE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR .....	8
2.1. Yönetim .....	8
2.1.1. Yönetim Kuramları .....	10
2.1.1.1. Klasik Yönetim Kuramı .....	10
2.1.1.2. Neo-Klasik Yönetim Kuramı .....	11
2.1.1.3. Çağdaş Yönetim Kuramları .....	11
2.2. Eğitim Yönetimi .....	13
2.3. Okul Yönetimi .....	14
2.4. Okul Yöneticiliği .....	15
2.5. Yönetici Seçme Uygulamaları .....	21
2.5.1. Türkiye’de Yönetici Seçme Uygulamaları .....	21
2.5.2. Yurt Dışında Yönetici Seçme Uygulamaları .....	24
2.6. Literatür Araştırması .....	26
2.6.1. Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar .....	26

2.6.2. Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar .....	37
BÖLÜM III TEZ ÇALIŞMALARI.....	41
3.1. Yöntem.....	41
3.1.1. Araştırma Modeli .....	41
3.1.2. Evren ve Örneklem .....	41
3.1.3. Veri Toplama Araçları .....	44
3.1.4. Verilerin Toplanması .....	45
3.1.5. Verilerin Çözümlemesi .....	45
3.2. Bulgular.....	47
3.2.1. Birinci Alt Probleme İlişkin Bulgular .....	47
3.2.2. İkinci Alt Probleme İlişkin Bulgular .....	52
3.2.3. Üçüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular.....	54
3.2.4. Dördüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular .....	60
BÖLÜM IV SONUÇ VE ÖNERİLER .....	63
4.1. Tartışma .....	63
4.2. Sonuç.....	69
4.3. Öneriler .....	70
4.3.1. Uygulayıcılar İçin Öneriler .....	70
4.3.2. Araştırmacılar İçin Öneriler .....	71
KAYNAKLAR .....	72
EKLER.....	79
EK-1 EĞİTİM KURUMLARINA YÖNETİCİ SEÇME VE ATAMAYA İLİŞKİN YÖNETİCİ VE ÖĞRETMEN GÖRÜŞLERİ ANKETİ .....	79
EK- 2 İSTATİSTİKİ TABLO.....	84
EK-3 ÇİĞLİ KAYMAKAMLIĞININ İZİN ONAYI .....	86
ÖZGEÇMİŞ .....	88

# ÖZET

## OKUL YÖNETİCİLERİ VE ÖĞRETMENLERİN EĞİTİM KURUMLARINA YÖNETİCİ ATAMAYA İLİŞKİN GÖRÜŞLERİNİN İNCELENMESİ

Bu araştırmanın amacı, Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı eğitim kurumları yöneticiliklerine (okul müdürlüğü, müdür başyardımcılığı, müdür yardımcılığı) atanacakların seçilmesi ve atanmasına yönelik yapılan uygulamaların incelenmesidir. Araştırma, betimsel bir çalışmadır. Araştırmanın örneklemini, İzmir ili Çiğli ilçesinde görev yapmakta olan 113 yönetici ve 298 öğretmen oluşturmaktadır.

Araştırmanın bulgularına göre; eğitim kurumlarına yönetici olarak atanacakların seçilmesi ve atanmasına yönelik olarak; aday okul yöneticilerinin, öğretmenlik deneyimi olan ve eğitim yönetimi programlarından mezun olanlar arasında sınavla seçilmeleri, sınavın, hem okul müdürlüğü hem de müdür yardımcılıkları için yazılı ve mülakat değerlendirmesi şeklinde MEB, ÖSYM ve üniversite öğretim üyelerinden oluşacak karma bir komisyonca yapılması gerektiği görülmektedir. Sınava başvuru yapan adaylarda en az ortalama 4-7 yıl süreli öğretmenlik ve yöneticilik yapmış olma deneyiminin aranması; atanacak yöneticilerin görev öncesi eğitim alması; atanacak yöneticilerin aynı kurumda 5-8 yıl çalışmış olması; atama iş ve işlemlerinin Bakanlıkça yapılması; atamalarda mülakat sınavının yapılması ancak, bu sınavın getirebileceği olumsuz sonuçlarının da önüne geçilebilmesi amacıyla üniversitelerce oluşturulacak komisyonca yapılması öngörülmektedir. Yönetici Değerlendirme formunun ölçütleri yeterli görülmüştür. Araştırma sonucunda temel bulgulardan biri, katılımcıların eğitim yöneticilerinin seçilmesi ve atanmasına ilişkin öneriler açısından benzer bakış açısına sahip olduklarıdır. Ancak alt temalar açısından katılımcıların görüşlerinin çeşitlilik gösterdiği görülmektedir.

**Anahtar Kelimeler:** Okul Yöneticisi, Öğretmen, Eğitim Kurumu, Yönetici Atama

**Tarih:** Aralık, 2013

# **ABSTRACT**

## **INVESTIGATION OF VIEWS OF SCHOOL ADMINISTRATORS AND TEACHERS ABOUT ASSIGNMENT OF ADMINISTRATORS TO EDUCATIONAL INSTITUTIONS**

The purpose of this research was to investigate the implementations used aiming at choosing people who would be assigned and determined for administrators positions of education institutions of Ministry of National Education (MEB). This research was descriptively study. Sample of the research was composed of 113 administrators and 298 teachers of Izmir city Çiğli town. According to the findings of this study; people who will be chosen, choached and assigned to administrators positions should be chosen from director candidates and teachers via examination. The exam should have two parts as writing and oral interview both for school managers and school manager assistants. The exam should be made by commission that is composed of MEB, the Student Selection and Placement Centre (ÖSYM) and university lecturers. Candidates who will be assigned should worked as 4-7 years as teacher or manager; been educated before duty; been working 5-8 years at same school and assignment should be done by Ministrie. And also assignment should be done by the commission constituted by universities in order to avoid possible negative effects. The participants of this study found the criterions of the Administrators Assessment form useful. One of the basic findings of the survey was; participants have close opinions about suggestions of assignment and choosing of educational managers, although they have different attitudes regarding the base themes.

**Keywords:** School Administrator, Teacher, Educational Institution, The Administrator Assignment

**Date:** December, 2013



# **BEYAN**

Bu tezin yazılmasında bilimsel ahlak kurallarına uyulduğunu, başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunulduğunu kullanılan verilerde herhangi bir kısmının bu üniversite veya başka bir üniversitedeki başka bir tez çalışması olarak sunulmadığını beyan ederim.

**Nazmiye GÜÇLÜOĞULLARI**

**İSTANBUL, 2013**

## **KISALTMALAR**

- EYTEP** : Eğitim Yönetimi Teftişi Planlaması  
**İKY** : İlköğretim Kurumları Yönetmeliği  
**KHK** : Kanun Hükmünde Kararname  
**M** : Müdür  
**MYRD** : Müdür Yardımcısı  
**MEB** : Milli Eğitim Bakanlığı  
**Ö** : Öğretmen  
**ÖSYM** : Öğrenci Seçme ve Yerleştirme Merkezi  
**TDK** : Türk Dil Kurumu  
**TKY** : Toplam Kalite Yönetimi  
**YÖK** : Yüksek Öğretim Kurumu

# TABLO LİSTESİ

## SAYFA NO

Tablo 3.1. Araştırmanın Evrenin Okul Düzeylerine Göre Dağılımı .....	42
Tablo 3.2. Örneklem Bireysel Özelliklere Göre Dağılımı .....	43
Tablo 3.3. Verilerin Analizi Sonucu Ortaya Çıkan Tema ve Alt Temalar.....	46
Tablo 3.4. Açık Uçlu Sorudan Elde Edilen Verilerin İçerik Analizine Örnekler.....	47
Tablo 3.5. Eğitim Kurumları Yönetici Adaylarının Seçimi Sürecine İlişkin Okul Yöneticileri Ve Öğretmenlerinin Görüşlerinin Dağılımı .....	47
Tablo 3.6. Eğitim Kurumları Yönetici Adaylarının Atanması Sürecine İlişkin Okul Yöneticileri Ve Öğretmenlerinin Görüşlerinin Dağılımı .....	52
Tablo 3.7. Eğitim Kurumları Yönetici Değerlendirme Ölçütlerinin Yeterliliğine İlişkin Okul Yöneticileri Ve Öğretmenlerinin Görüşlerinin Dağılımı .....	55
Tablo 3.8. Eğitim Kurumları Yönetici Adaylarının Yönetici Seçimi ve Atanması Sürecine İlişkin Önerilerin Dağılımı .....	60

# BÖLÜM 1 GİRİŞ ve AMAÇ

Araştırmanın bu bölümünde araştırmanın problem durumu, araştırmanın amacı, alt problemleri, araştırmanın önemi, sınırlılıkları ve tanımlarına yer verilmiştir.

## 1.1.Problem Durumu

Eğitim, bireyin davranışında kendi yaşantısı yoluyla ve kasıtlı olarak istendik değişme meydana getirme sürecidir (Ertürk, 1974: Akt. Yiğit, 2008). Bireyde davranış değişikliği oluşabilmesi için; bireyin öğrenmeye istekli olması, bedensel ve zihinsel yeteneklerinin elverişli olması ve öğrenme ortamının uygun olması gerekmektedir. Bu nedenle insan gelişmeye uygun özellikleriyle, belli bir süre formal olarak eğitim sistemi içinde eğitilmektedir (Esen, 2009).

Eğitim etkinliklerinin planlı ve formal olarak gerçekleştiği yer, okullardır. Okul, eğitim amaçlarının gerçekleştirilmesinin beklendiği ve kişilerin birbirleriyle etkileştikleri bir ortam sunmaktadır. Okul bireyi farklılaştırma işlevini öğretim yoluyla gerçekleştirmektedir. Okulda, insan kişiliğinin biçimlenmesi için öğrenmeler gerçekleştirilerek, eğitim hizmeti üretilir (Saylan, 2007). Genel olarak eğitim bilimciler, okullarda eğitimin, öğrenci açısından akademik başarı, etkili çalışma alışkanlıklarının kazandırılması, sosyalleşmenin sağlanması, kendini gerçekleştirmenin oluşması ve kendine güvenin gerçekleşmesi şeklinde geliştiğini belirtmektedirler (Şişman ve Turan, 2000). Günümüz bilgi toplumunun eğitim kurumlarında, bilginin aktarılmasından çok, bilgiye nasıl ulaşılacağı ve nasıl üretileceği üzerinde durulmaktadır. Dolayısıyla okulların asıl işlevi öğrencilerin öğrenme potansiyellerini geliştirmek ve çağın gereklerine uygun insanlar yetiştirmek olmalıdır (Tonbul ve Yalçınkaya, 2003). Bu anlamda okulun ayrıcalıklı, etkili ve özel konumu, aynı zamanda okul yöneticiliği ve eğitimin yönetimini de ön plana çıkarmaktadır (Açıkalin, 1998).

Eğitim yönetimi, insan davranışlarında istenilen davranış değişikliğini sağlamak için elde bulunan madde ve insan gücü kaynaklarını kullanma sürecidir (Aydoğdu, 2008).

Eğitim yönetiminin en önemli konusu, insandır. Eğitim yönetimi ve onun daha sınırlı bir alanda uygulanması olan okul yönetiminin temel amacı, insanları ve toplumu her yönden geliştirip zenginleştirmek, ilgili olduğu eğitim örgütünü, eğitim politikaları ve örgütün amaçları doğrultusunda yaşatmak ve dirik tutmaktır (Yiğit, 2008). Eğitim yönetiminde yönetici, ğretmen ve ğrenci en önemli üç insan gücü kaynağıdır (Aydoğdu, 2008). Öğrenci henüz istenen nitelikleri kazanmamış olan, ancak eğitim süreci içinde işlenen bir kaynaktır. Okul yönetimi, eğitim yönetiminin alt uygulama alanı olup, okul düzeyinde yoğunlaşan sorunlar ile ilgilenir. Okul yönetiminin görevi okulu amaçlarına uygun olarak yaşatmaktır. Okulu, amaçlarına uygun olarak yaşatmak ise örgütteki insan ve madde kaynaklarını en verimli şekilde kullanmakla gerçekleşmektedir (nal ve Ada, 2004).

Türkiye’de başta okullar olmak üzere tüm eğitim kurumlarının yöneticilerine “eğitim yöneticisi” adı verilmektedir. Eğitim yöneticisi, çalıştığı kurumun eğitsel amaçlarının gerçekleştirmesine dönük etkinlikleri planlayan, insan ve fizik kaynaklarını, bu eğitsel amaçların en etkili biçimde gerçekleşmesi yönünde eşgüdümleyen ve denetimini gerçekleştiren bir alan uzmanıdır (Kepenekçi, 2011). Okul yöneticiliği; toplumun eğitim gereksinimini karşılayan temel birim olan okulun, amaçlarına uygun olarak yönetilmesini sağlamaktır (Bursalıoğlu, 2005). Küçükahmetoğlu’na (2012) göre okul yöneticisinin etkili bir yönetim sergileyebilmesi, okul yönetiminin kavram ve süreçleri ile davranış bilimlerini bilmesi ile olanaklıdır.

Bir okul yöneticisinin okul yönetiminde başarılı olabilmesi için alan ile ilgili bazı yeterliklere sahip olması gerekmektedir. Bilimsel araştırmalardan elde edilen sonuçlara göre yönetici seçiminde yeterliklerin dikkate alınması, belirlenen okul yöneticilerinin bu niteliklerinin sınanması ve seçilen yöneticilerde çalışmalar çerçevesinde standart bir düzen içinde niteliklerin sağlanması gerekmektedir. Böylelikle eğitim sisteminde sık sık karşılaşılan okul yönetme sorunlarına sağlıklı çözümler üretemeyen, insan ilişkilerinde zayıf ve buna benzer özelliklere sahip okul yöneticilerinin görev alması nlenebilir (Gedikoğlu ve Bülbül, 2009). Cemaloğlu’na (2005) göre, okul yöneticisi zorunlu olarak sorunları çözmekle yükümlüdür. Bu nedenle okul yöneticilerinin, hizmet öncesinde problem çözme teknikleri konusunda yeterli düzeyde bilgi ve beceri kazanmış olması gerekmektedir.

Eğitim yönetimi, eğitimle ilgili kuruluş ve okulların amaçlarına ulaşabilmeleri için insan, para ve araç-gereçlerin en etkili ve verimli bir biçimde yerleştirilmesini ya da kullanılmasını inceleyen bir bilim dalıdır (İlgar, 2005). Ancak eğitim sisteminde yöneticiliğin meslekleşmesi ve kurumsallaşmasında önemli engeller bulunmaktadır. nemli engellerden biri öğretmenlik ile yöneticilik görev değerlerinin birbiriyle karıştırılmasından kaynaklanmaktadır. Bu karışım “ğretmen yönetici” tipinin doğmasına ve ğretmen olarak yetiştirilen kişinin iki değer sistemini oynamasına yol açmıştır. Ancak hem öğretmenlik hem de yöneticilik ayrı meslek ve uzmanlık alanlarıdır. Birindeki bilgi birikimi ve formasyon diğer için yeterli değerdir. Okul yöneticilerinin öğretmenlik becerilerinden farklı olarak yönetim süreçleri, personel yönetimi, okul yönetimi ve ekonomisi, öğretimsel ve teknolojik liderlik, iletişim vb. alanlarda iyi yetişmiş olması gerekmektedir (Arıkan, 2007). Yöneticilik de öğretmenlik gibi bir meslek ise okul müdürlüğünün de bir eğitimi olması gerekmektedir. Bu nedenle hizmet öncesi yönetici eğitiminin kurumsallaşması, eğitim yöneticiliğinin meslekleşmesine hizmet edecektir (Işık, 2003).

Okul yöneticilerinin yeterli kazanmaları öngörülen alanlar dünyada sürekli olarak tartışılmaktadır. Okul yöneticiliği bir uzmanlık alanı olarak kabul edilmesi hainde, okul yöneticisi adaylarının da bu rolün gereklerine göre yetiştirilmesi bazı konularda birtakım yeterlilikler kazanmaları gerekmektedir. Okul yöneticisinden beklenen temel işlevlerden biri, okulu yönetirken okul içerisinde yer alan insanlarla (ğretmen, ğrenci, diğer çalışanlar) okul dışındaki çeşitli grupların beklentilerini uzlaştırmak, okulun amaçlarının gerçekleşmesini sağlamaktır (Terci, 2008). Okullarda eğitim yöneticisi olmayı tercih edenlerin yöneticilik bilgi ve becerisi ile bu görevi üstlenmeyi gerçekten istemesi olması daha başka bir ifadeyle gönüllü olması esastır. Bu şartlar doğrultusunda yöneticilik bilinci oluşabilir (Balcı, 2002). Işık’a (2003) göre; müdür olarak atanacak olan bireylerin formasyon programlarını başarıyla tamamlama koşulu, okul müdürlerinin okulları etkili bir şekilde yönetebilme olasılığını artırmaktadır.

Türkiye’de okul yöneticiliğinin bir yeterli ve uzmanlık alanı olarak görülmemesi ve yönetici adaylarına hizmet öncesinde yöneticilik eğitiminin verilmemesinin sonucu olarak okul yöneticisi seçme ve atama sisteminde rasyonel olmayan uygulamaları ortaya çıkarmaktadır (Memduhoğlu, 2007). Yiğit’e (2008) göre; okullara yapılan müdür ve müdür yardımcısı atamaları sürekli olarak tartışma konusu olmaktadır. MEB atamalarla

ilgili olarak atama yönetmelikleri çıkartmakta ve bu yönetmeliklere göre atamalar gerçekleştirmektedir. Ancak atamalar yapılırken yönetmeliklerdeki bazı konuların tartışmaya açık bir şekilde bırakılması nedeniyle sorunlar yaşanmaktadır. Bu nedenle hazırlanan yönetmelikler ve bu yönetmeliklere göre atanan yöneticilerin atamaları iptal edilebilmektedir.

Türkiye’de son yıllarda dönem dönem yöneticiler, seçme sınavına tabi tutulmuş ve hizmet içinde yetiştirilmeleri amaçlanmıştır. Ancak yönetmeliklerin içeriği ve puanlama ölçütleri konunun ilgilileri tarafından çeşitli eleştirilere maruz kalmıştır. Çeşitli sendikaların, öğretmenlerin, kurum yöneticilerinin görüşleri ve bu hususta yapılan akademik çalışmalar doğrultusunda konuyla ilgili problemleri ortadan kaldırmak adına yapılan alan yazındaki araştırmalar (Günay, 2004b; Arıkan, 2007; Yeloğlu, 2008; Yiğit, 2008; Aslan, 2009; Aytekin, 2009; Vural, 2009; Karasoy, 2010; Önder ve Taş, 2010; Özmen ve Kömürlü, 2010; Demir ve Pınar, 2013) incelendiğinde içerik ve puanlama ölçütleri bakımından çeşitli eleştiriler getirildiği; ancak araştırmaların daha çok eğitim kurumu yöneticilerinin yetiştirilmesi ile ilgili olduğu ve çoğunun eğitim sistemi uygulamalarının iyileştirilmesi gerekliliği konusunda olduğu görülmüştür. Günümüze kadar okullara atanan yöneticilerin seçimine gereken özenin gösterilemediği; bunun en büyük nedeninin siyasi iktidarların istedikleri kişileri belli görevlere getirme çabası olduğu; bu nedenle yoruma açık ve objektif olmayan yönetmeliklerle atamaların yapıldığı; son yıllarda getirilen sınavla yönetici atama uygulamasının bu konuda bir umut olabileceken, mülakat uygulamasının gündeme gelmesiyle atamaların siyasallaşmasına sebep olduğu görülmektedir.

Kısacası eğitim kurumları yöneticilerinin atama ve yer değiştirmelerine ilişkin yönetmelik değişiklikleri konuya ilişkin sıkıntıları ortadan kaldıramamıştır. Tüm bu uygulamalar uzun soluklu olamamıştır. Eğitim kurumlarına yönetici atama konusunda tutarlı politikalar izlenememiş ve yönetmelikler siyasi etkili uygulamaların önüne geçememiştir. Bu anlamda eğitim kurumlarına yönetici atama ve yer değiştirmeye ilişkin sorunların hala çözülememesi konuyla ilgili ayrıntılı bilimsel verilerin kısıtlı olması veya mevcut olan bilimsel verilerin dikkate alınmaması ile ilgili olabilir. Bu nedenle konunun ayrıntılarını gözler önüne seren ve açıklayan ilgili birçok araştırma sonucuna gereksinim duyulmaktadır. Bu bağlamda bu araştırmanın MEB’e bağlı resmi ilköğretim ve ortaöğretim yöneticiliklerine (okul müdürlüğü, müdür başyardımcılığı,

müdür yardımcılığı) atanacakların seçilme ve atanma sürecine ilişkin, eğitim kurumu yöneticileri ve öğretmenlerin görüşlerinin bilinmesi ile geleceğin yöneticileri olarak kendilerine geliştirme imkânı sağlayacağı düşünülmektedir. Aynı zamanda atama yönetmeliklerini hazırlayanlar ve süreçte görev alanlar açısından, atama sistemindeki sorunların çalışanlar tarafından nasıl algılandığının bilinmesinin, sistemi geliştirme açısından katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

## **1.2. Problem Cümlesi**

Eğitim kurumlarına yönetici adaylarının seçimi ve atanmasına ilişkin okul yöneticileri ve öğretmenlerinin görüşleri nelerdir?

### **Alt Problemler**

Araştırmanın temel problemi doğrultusunda alt problemleri şunlardır:

1. Eğitim kurumları yönetici adaylarının seçimi sürecine ilişkin okul yöneticileri ve öğretmenlerinin görüşlerinin dağılımı nasıldır?
2. Eğitim kurumları yönetici adaylarının atanması sürecine ilişkin okul yöneticileri ve öğretmenlerinin görüşlerinin dağılımı nasıldır?
3. Eğitim kurumları yönetici adaylarının değerlendirilmesinde kullanılan yönetici değerlendirme ölçütlerinin yeterliliğine ilişkin okul yöneticileri ve öğretmenlerinin görüşlerinin dağılımı nasıldır?
4. Eğitim kurumları yönetici adaylarının seçimi ve atanması sürecine ilişkin okul yöneticileri ve öğretmenlerinin önerileri nelerdir?

## **1.3. Araştırmanın Amacı**

Bu araştırmanın amacı, 28 Şubat 2013 tarihli “MEB Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirme Yönetmeliği” çerçevesinde okul ve kurum yöneticiliklerine yapılacak atamalarda dikkate alınması gereken ilkeler, sınav yapılması gereken yönetim kademesi, mülakat sisteminin uygulanabilirliği, adaylarda aranacak özellikler, atama sürecinde aranan ölçütler ve yaşanan uygulamalarla ilgili görüşleri tespit etmek ve değerlendirmektir.



## 1.4. Araştırmanın Önemi

Eğitim sisteminin temelini oluşturan okulların yönetimi oldukça önemlidir. Bu nedenle bu okullarda görev yapan yöneticilerin titizlikle seçilmesi ve atama işlemlerinin adaletli bir şekilde yapılması, sistemin temel taşının iyi işlemesi açısından büyük önem taşımaktadır. Atama kriterleri değişik dönemlerde değişik şekillerde gerçekleşmiş ve okul yöneticileri görevlendirilmiştir. Yönetici seçilirken üzerinde durulması gereken en önemli husus o kişinin yöneticilik yapacak özelliklere sahip olup olmadığının araştırılması ve belirli kriterler göz önüne alınarak seçilmesidir (Bingül, 2008).

Millî Eğitim Bakanlığına bağlı resmî eğitim kurumlarına yönetici atama sürecine ilişkin sistem içinde çalışanların görüş ve önerilerini belirlemeye çalışan bu araştırma bu anlamda önemlidir. Bu araştırma, okul yöneticileri ve öğretmenlerin görüş ve önerilerini değerlendirilmesi ile eğitim kurumları yöneticilerinin seçilmesi ve atanmasında yapılmış uygulamalar ile mevcut durumu inceleyerek, gelecekte eğitim kurumları yöneticilerinin atanmasında yaşanabilecek sorunlara çözüm önerileri sunmak ve var olan muhtemel aksaklıkları belirleyerek ileride ortaya konulacak/geliştirilecek yeni yönetmeliklere yönelik bilimsel temeller sağlanması açısından da önem taşımaktadır.

## 1.5. Sınırlılıklar

Araştırma, İzmir ili Çiğli ilçesinde 2012-2013 eğitim öğretim yılında görev yapan eğitim kurumu yöneticileri ve öğretmenlerle sınırlıdır.

## 1.6. Sayıtlar

Araştırmaya katılan okul yöneticileri ve öğretmenler veri toplama araçlarına samimi bir şekilde cevaplar vermişlerdir.

## 1.7. Tanımlar

**Eğitim kurumu:** Millî Eğitim Bakanlığına bağlı resmî eğitim kurumları (ilköğretim ve ortaöğretim okulları).

**Yönetici:** Millî Eğitim Bakanlığına bağlı resmî eğitim kurumlarında müdür, müdür başyardımcısı ve müdür yardımcısı görevlerinde bulunan personeldir.

**Kurucu Müdür:** İlk defa eğitim ve öğretime açılacak olan kurumları, kurumun amacına uygun eğitim ve öğretim hizmetlerine hazır hale getirmek üzere, eğitim ve öğretime açılıncaya kadar geçen süre içerisinde görevlendirilen yöneticidir (Resmi Gazete, 2013a).

**Seçme sınavı:** Eğitim kurumları yöneticiliklerine atanacaklar için düzenlenen ön eleme sınavıdır.

**Hizmet içi eğitim:** Seçme sınavı ile seçilen yönetici adaylarının göreve atanmadan önce aldıkları eğitimdir.

**Mülâkat değerlendirme:** Eğitim kurumları yöneticiliği (müdür başyardımcılığı, müdür yardımcılığı) deneyimi olanlardan kurum müdürünü belirlemek için yapılan değerlendirmedir.

**Millî Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticileri Yönetmeliği:** Millî Eğitim Bakanlığı'na bağlı eğitim kurumları yöneticiliklerini ikinci görev olarak yürüteceklerin belirlenmesine ilişkin usul ve esasları kapsayan; yasa ve tüzüklerin uygulanmasını sağlamak amacı ile bakanlık tarafından hazırlanan düzenleyici kuralların tümüdür (Resmi Gazete, 2013a).

# BÖLÜM 2 KURAMSAL ÇERÇEVE İLE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

Bu bölümde; eğitim kurumlarına yönetici atama ve eğitim yönetimine ilişkin kavramlar açıklanmakta, alan yazında yer alan görüş ve öneriler sunulmakta ve daha sonra ilgili yurt içi ve yurt dışı araştırmalara yer verilmektedir.

## 2.1. Yönetim

Yönetim, insanlığın iki kişi ile bir arada yaşaması ile başlar. Biri yöneten, diğeri yönetilen konumundadır (Yiğit, 2008). Güneş'e (2010) göre yönetim, toplum içinde yaşamak zorunda ve olaylar karşısında ne yapacağını bilinmesi zor olan insanla ilgili bir kavramdır. Arı ve Deniz (2008) yönetimi bir grup insanı belirlenmiş amaçlara doğru yönlendirme, aralarındaki işbölümü, işbirliği ve koordinasyonu sağlama çabası olarak tanımlamaktadır. Ilgar'a (2005) göre yönetim, evrensel bir süreç, toplumsal yaşam kadar eski bir sanat ve gelişmekte olan bir bilimdir. Süreç olarak yönetim, bir takım faaliyet ve fonksiyonları; sanat olarak yönetim, bir uygulamayı; bilim olarak yönetim de sistematik ve bilimsel bilgi topluluğunu ifade eder. Başka bir ifadeyle yönetim, belli bir amacı gerçekleştirmek için bir araya getirilmiş insan ve madde kaynaklarının örgütsel amaçlar doğrultusunda örgütlenmesi, eş güdümlenmesi ve yönetilmesi sürecidir (Karlı, 2004). Genç (2005) ise yönetimi, örgüt amaçlarının etkili ve verimli olarak gerçekleştirilmesi amacıyla planlama, örgütlenme, yürütme, koordinasyon ve kontrol fonksiyonlarına ilişkin, kavram, ilke, teori, model ve tekniklerin, sistematik, bilinçli ve başarılı bir biçimde uygulanması ile ilgili faaliyetlerinin tümüdür şeklinde tanımlamıştır.

Vural'a (2008) göre yönetsel başarı, yönetime ait karar verme, planlama, organize etme, etkileme, koordinasyon sağlama ve değerlendirme süreçlerini tam anlamıyla doğru kullanabilme ile ilişkilidir. Alan yazında bu süreçler şöyle tanımlamıştır:

- **Karar Verme:** Örgütler açısından bir problem durumuyla ilgili gerçekleştirilecek eylemlerin belirlenmesine dönük zihinsel bir faaliyettir. Bir

başka ifadeyle, bir konuda çeşitli görüş ve alternatifler içinden en makul olarak kabul edileni seçmek ve istenen sonuca ulaşmak için bir yargıya varmaktır (Şişman ve Taşdemir, 2008).

- **Planlama:** Bir örgütün önceden saptanan amaçlarının gerçekleşebilmesi için yapılması gerekenlerin belirlenmesi, örgüt kaynaklarının sağlanması ve kullanımının kararlaştırılmasıdır (Keskinlik, 2007).
- **Örgütlenme:** Her hangi bir örgütte belirli bir işin gereği gibi yapılabilmesi için düzene sokma işine örgütlenme denir (Güneş, 2010).
- **İletişim:** İletişim, bireyler arasında duygu, düşünce, niyet ve bilgilerin paylaşılması süreci olarak tanımlanabilir. İletişim, karşılıklı olarak çift yönlü işleyen, anlam üzerine kurulu bir süreçtir. İletişim haberleşmeyi de içerir (Esen, 2009).
- **Koordinasyon:** Koordinasyon, örgütteki madde insan kaynaklarının birleştirilmesi, bilgi ve becerilerin uzlaştırılması ve bu yollarla örgüt amaçlarının gerçekleştirilmesi için yapılan eylemleri kapsar (Bursalıoğlu, 2005).
- **Değerlendirme:** Değerlendirme; kararlar, yapılan planlamalar, sağlanan koordinasyon ve iletişim sonunda ulaşılan sonuçların gözden geçirilmesi, örgütsel amaçların gerçekleşme düzeyinin belirlenmesi sürecidir (Şişman ve Taşdemir, 2008).

Acar'a (2002) göre; yönetimin birinci özelliği, amaç birliğinin olması, ikinci özelliği, kendisini oluşturan kişilerin davranışlarından, çalışma eylemlerinden oluşan bir beşeri eylem olması, üçüncü özelliği ise bir araya gelen kişiler arasında iş birliğinin olmasıdır. Aydoğdu'ya (2008) göre ise; örgütlerde yönetim sürecinde insanların değişik rolleri vardır ve bu rollere bağlı olarak çeşitli görevleri yerine getirmektedirler. Bu görevlerinin gereği belli statüleri vardır. Yönetim, örgütsel bir oluşum olarak, insanların birlikte yaşamaya başladıkları andan itibaren vardır ve hayatın her alanında görülmektedir. Örgütlerin ayakta kalması, sürekliliği, etkinliği ve verimliliği de rasyonel, günün koşullarına ve örgüt üyelerinin isteklerine yanıt verecek bir yönetim anlayışı ve uygulaması ile mümkün olmaktadır. Bu noktada denilebilir ki yönetim olgusu, başlangıçtan bu yana insanoğlunun en önemli faaliyetlerinden birisi olmuştur ve olmaya devam edecektir (Keskinlik, 2007).

## 2.1.1. Yönetim Kuramları

Örgüt ve yönetim alanında yapılan araştırmalara göre geliştirilen yönetim kuramları şunlardır:

### 2.1.1.1. Klasik Yönetim Kuramı

Bu teorinin gelişmesinde ilkçağlardan bu yana pek çok toplum ve kişinin katkısı olmuştur; ancak başlangıç noktası olarak genellikle Taylor alınmaktadır. Taylor ile başlayan bu akımın etkileri yirminci yüzyılın başlarından 1930'lara kadar baskın olmuştur (Şişman ve Turan, 2001).

**Bilimsel Yönetim Yaklaşımı:** Verimi arttırmak için insanın makineye ek üretim unsuru olarak görüldüğü bu yaklaşımın kurucusu Frederick Winslow Taylor'dur. Çalışanlardan yüksek verim alınması için maddi ödülleri savunur ve teşvik edici veya parça basına ücret sistemini önerir. Bilimsel yönetim yaklaşımı kişinin sosyal ve psikolojik yönüyle ilgilenmemiş, çalışanı isteklendirmede parayı önemsemiştir (Aydın, 2005).

**Yönetim Süreci Yaklaşımı:** Bu yaklaşımı Fransa doğumlu (1841–1925) Henri Fayol geliştirmiş ve Avrupa'da çağdaş yönetim düşüncesinin öncüsü olmuştur. Fayol, yönetimi ilk kez işlevsel bir süreç olarak düşünmüş ve işletmedeki faaliyetleri, işletme işlevleri ve yönetim işlevleri olarak ikiye ayırarak daha önce yalnızca teknik açıdan incelenen yönetim olayına yeni bir boyut daha kazandırmıştır. Fayol'un yönetime ikinci bir katkısı da, bir takım yönetim ilkeleri ortaya koyarak bunları açıklamaktır. Fayol'un toplam on dört yönetim ilkesi bulunmaktadır. Bunlar; iş bölümü ve uzmanlaşma, yönetim birliği, merkezileşme ilkesi, yetki ve sorumluluk ilkesi, hiyerarşi ilkesi, kumanda birliği ilkesi, disiplin, hakkaniyet ilkesi, genel çıkarların kişisel çıkarlara üstünlüğü ilkesi, çalışanların ödüllendirilmesi, düzen ilkesi, personelin devamlılığı ve denge, girişim ilkesi ve birlik ruhu ilkesidir (Leblebici, 2008).

**Bürokrasi Yaklaşımı:** Alman hukukçusu ve sosyoloğu olan Weber etkili ve verimli bir örgütün olabileceği inancıyla bürokrasi kuramını geliştirmiştir. Weber'in bürokrasi modeli işlerin hızlı, doğru, karışıklıktan uzak ve disiplinli bir biçimde

yapılmasını amaçlamaktadır. Weber'in bürokrasisi beş ögeden oluşmaktadır. Bunlar; işbölümü ve uzmanlaşma, bireysel olmayan (nesnel) yönelim, otorite hiyerarşisi, kurallar ve düzenlemeler ve meslek (kariyer) yönelimidir (Karip, 2004).

#### 2.1.1.2. Neo–Klasik Yönetim Kuramı

Neo-klasik yönetim kuramı ile birlikte yönetimde insan davranışları, kişiler arası ilişkiler, grupların oluşumu, grup davranışları, informal örgüt, formal örgüt, algı ve tutumlar, güdüleme, liderlik, örgütlerde değişim ve gelişme, birey ve örgüt bütünleşmesi gibi konularla ilgilenilmeye başlanmıştır. İnsan ilişkileri kuramı da denilen neo-klasik yönetim kuramı iş yerindeki sosyal süreçlerin işlevi üzerinde durmaktadır (Şişman ve Turan, 2001).

**Hawthorne Araştırmaları:** George Elton Mayo [1880-1949] ve arkadaşlarının 1930'lu yıllarda Western Elektrik şirketinin Hawthorne'daki fabrikasında örgütün teknik ve fiziki şartlarındaki değişimin örgütün verimliliğine etkisi ile ilgili yaptıkları araştırmalardır. Bu araştırmalar, insanın teknik, fizikî ve ekonomik unsurlardan ziyade sosyal ve psikolojik unsurlardan güdülendiğini ortaya koymuştur (Güneş, 2010).

**Harwood Araştırması:** Lester Coch ve John R.D. French tarafından bir kuramı test etmek amacıyla bir erkek pijama fabrikasında yapılan bir araştırmadır. Araştırmanın amacı çalışma biçiminin değiştirilmesi konusunda en etkili ve en çok onaylanan yöntemin saptanmasıdır. Araştırma sonucuna göre yönetimde iş görenlerin karara katılmaları en sağlıklı yöntem olarak görülmüştür (Aydın, 2005).

#### 2.1.1.3. Çağdaş Yönetim Kuramları

Çağdaş yönetim kuramı, klasik ve neo-klasik yönetim kuramlarının örgütü kapalı sistem olarak görmelerine karşılık örgütü çevresiyle etkileşim içinde olan açık sistem olarak görmüştür (Güneş, 2010).

**Sistem Yaklaşımı:** Bir biyolog olan Bertalanffy'nin 1970'li yıllarda yayımladığı genel sistem teorisinde örgüt, çevresinden enerji alan, aldığı enerjiyi dönüştürerek ortama sunan ve ürettiği enerjiden bir kısmını da kendi yaşamsal faaliyetlerini devam ettirmek için kullanan bir yapı olmalıdır. Organizmik yaşamdaki beyni yönetim

kademesi, iskelet ve kas sistemi örgütün hiyerarşisi, sinir sistemi de iletişimin alt sistemleriyle özdeşleştirilmektedir (Arıkan, 2007).

**Durumsallık Yaklaşımı:** Durumsallık yaklaşımı; her zaman her yerde geçerli bir örgüt yapısından söz edilemeyen ve örgütlerle ilgili her şeyin koşullara bağlı olmasını savunan yönetim yaklaşımıdır (Demirtaş ve Güneş, 2002).

### **Z Kuramı**

William Quchi'nin 1981 yılında dünyaya tanıttığı Z Kuramı Amerika Birleşik Devletleri'nde yeni bir örgüt ve yönetim anlayışını dile getirmektedir. Quchi, Amerikan ve Japon örgütlerini karşılıklı olarak incelemiş, Amerika'da faaliyet gösteren Amerikalı işçilerin çalıştığı ve Japon yönetim sisteminin uygulandığı Japon örgütlerinin her bakımdan daha başarılı olduklarını saptamıştır (Yıldırım, 2002). William Ouchi'ye göre Z kuramı bir bütün olarak örgütün kültürü ile ilgilenir. Bu kurama göre okullar; ödeme, ödül ve terfi sisteminde mevcut bürokratik sistemi terk etmek zorundadırlar. Eğitimde kalitenin göstergeleri üzerinde çalışılmalı ve kalite artırılmalıdır. Sağlıklı bir toplumsal ve ekonomik yapı oluşturmanın yolu kaliteli eğitimden geçer (Karip, 2004).

### **Toplam Kalite Yönetimi**

Deming, 1950'li yıllarda "Toplam Kalite Yönetimi" adıyla geliştirmiş olduğu bir yönetim tarzını ABD' de anlatmaya çalışmış ancak bu düşünce Amerikalılar tarafından pek kabul görmemiştir. Shewhart, Juran ve Feigenbaum' un da öncülüğünü yaptığı bu yaklaşım, Japonların oldukça ilgisini çekmiş ve Deming Japonya'ya davet edilerek bu anlayış Japon endüstrisinde uygulanarak oldukça başarılı sonuçlar alınmıştır. Örgüt kültürüyle çok yakından ilgili bulunan TKY yaklaşımı gerçekte bir felsefi düşünce temeline dayanmaktadır. Bu felsefenin özünde, "mademki müşteri yaşam kaynağıdır, o halde ona sunulan ürün ve hizmetten memnun olmasını sağlamak gerekir; çünkü kalite müşterinin isteğidir", düşüncesi bulunmakta ve örgüt çalışanları bile birbirlerine müşteri gibi davranmayı ilke edinmelidir (Özdemir, 1996). Bugün Japonlar, TKY yaklaşımını da geride bırakarak "Sıfır Hata Yönetimi" şekliyle ifade edilen yeni bir yönetim tarzına yönelmişlerdir. Bir ürün veya hizmetin üretilmesinde hataya neden olan kaynakların ortadan kaldırılmasını içeren bu yeni anlayış yönetim biliminin yüz yıllık gelişim sürecinde ulaştığı, son nokta olarak görülebilir (Arıkan, 2007).

Yönetim kuramlarında 1970'lere kadar görülen gelişmeler doğrultusunda çok sayıda kuram geliştirilmiş, ancak bu yöneticiler için kavramsal bir kargaşaya neden olmuştur. Örgütlerin ürettiği ürünü alan müşteriler ya da hizmet alanların, beklentileri sürekli artmakta, sürekli olarak artan bu beklentilerle baş etmek, daha kaliteli ürün ya da hizmet sunmak güçleşmektedir. Oysaki yönetim, kaliteyi geliştirmek için sınırlı kaynaklara sahiptir. Ancak bu sınırlı kaynaklarla kaliteyi geliştirme çabalarında çok sayıda teknik ve yöntem arasından bazılarını seçmek ya da birden fazlasını bir arada kullanmak zorunda kalmaktadır (Karip, 2004).

## 2.2. Eğitim Yönetimi

Yönetim bilimi, toplumun yapısında meydana gelen hızlı gelişme ve değişimler neticesinde bir takım dallara veya uzmanlık alanlarına ayrılmış bulunmaktadır. Bu uzmanlık alanlarından birisi de "Eğitim Yönetimi" alanıdır. Eğitim yönetimi, eğitimle ilgili tüm kurumların belirlenen hedeflere ulaşabilmeleri için insan ve madde kaynaklarının en etkili bir biçimde kullanılmasını inceleyen bir bilim dalı olarak görülmektedir (Çağlar, Yakut ve Karadağ, 2005). Çelik'e (2002) göre eğitim yönetimi, insan davranışlarında istenilen davranış değişikliğini sağlamak için madde ve insan gücü kaynaklarını kullanma sürecidir. Çetin ve Yalçın (2002) eğitim yönetimini, yönetim biliminin kuramsal temellerinin eğitime uygulanması şeklinde tanımlamış ve eğitim yönetiminin; eğitim alanına ilişkin politika, karar ve amaçların gerçekleştirilmesiyle ilgilendiğini belirtmişlerdir.

Acar'a (2002) göre eğitim yönetiminin konusunu; eğitim yapılacak alan ve konuların belirlenmesi, eğitim programlarının geliştirilmesi, eğitim planının hazırlanması, çalışanların eğitim ihtiyaçlarının saptanması ve eğitim alacak olanların seçilmesi, verilecek eğitimlerin önceden belirlenen politika, plan ve programlar çerçevesinde yürütülmesi oluşturur. Aydın'ın (2005) eğitim yönetiminin görevlerini topladığı başlıklar şunlardır:

- İnsanlarla Etkili Biçimde Çalışma: Bu insanlar, çevredeki insanlar, bürokrasideki insanlar, diğer meslektaşlar ve öğrencilerdir. Bu insanların elbette hepsi önemlidir. Ancak, yönetim açısından, okulun amaçlarını gerçekleştirme açısından, özel bir önem taşıyan, öğretim kadrosu ile çevredeki insanlardır.



- Etkili Bir İşletme Yönetimi: Okulun temel amacı, çocukları eğitmektir. Okulun temel etkinliği ise öğretimdir. Diğer tüm etkinlikler yardımcıdır, kendi kendilerine amaç değil, amacın gerçekleştirilmesinde kullanılan araçlardır. Ancak, eğer bu hizmetler uzmanca ve doğru olarak yürütülmezse, öğretim programı aksar ve halkın okula olan güveni sarsılır.
- Yeterli Bir Okul Binası ve Çevresi Hazırlama: Okulun amaçlarının gerçekleştirilmesi için uygun fiziksel koşulların hazırlanması, eğitim yönetiminin görev alanına girmektedir.
- Eğitim Programının Geliştirilmesi: Eğitim programı okulun tüm etkinliklerinin kalbidir. Okulun eğitim programı, anlamlı hedeflerin gerçekleştirilmesi için kasıtlı olarak planlanmış öğrenme deneyimlerinin bütünüdür.
- Mesleğe Hizmet: Öğrenim kurumlarında öğretmenlik yapma, eğitim konusunda çevreyi aydınlatma, konferanslar verme, mesleksel danışmanlık yapma, mesleksel yazılar gibi görevler mesleğe hizmet olarak düşünülebilir.

Sonuç olarak; eğitim yönetimi ve onun daha sınırlı bir alanda uygulaması olan okul yönetiminin temel amacı, ilgili olduğu eğitim teşkilatının eğitim politikaları ve teşkilatın amaçları doğrultusunda yaşatmak, etkili bir biçimde işler bir durumda tutmaktır (Çağlar, Yakut ve Karadağ; 2005).

### 2.3. Okul Yönetimi

Okul yönetimi kavramı, eğitim yönetimiyle bazı yerlerde aynı anlamdaymış gibi kullanılsa da farklı kavramlardır. Okul yönetimi kavramı eğitim yönetimi kavramına göre daha dar bir saha ile ilgilenmektedir. Okul yönetimi, eğitim yönetiminin okulla ilgili kısmını içine alır (Yiğit, 2008). Bursalıoğlu'na (2005) göre okul yönetimi; okul yöneticilerinin kontrolünde ve yönetim süreçlerini işletmesi halinde gerçekleşen yönetimdir. Okul yönetiminin önemi, aslında, yönetimin görevinden doğmaktadır. Yönetimin görevi, örgütü amaçlarına uygun olarak yaşatmak ise okul yönetiminin görevi de okulu amaçlarına uygun olarak yaşatmaktır. Okul yönetiminin önemini ayrıca, okul yöneticisinin yetki ve sorumluluğu da belirtir. Yönetimin çok yönlü tanımları yöneticiye çok yönlü yetki ve sorumluluklar yüklemektedir.

Teyfur (2000) okul yönetiminin görevini, okuldaki tüm insan ve maddi kaynaklarını en verimli biçimde kullanarak okulu amaçlarına uygun olarak yaşatmak olarak belirtmektedir. Küçükahmetoğlu'na (2012) göre okul yönetiminin görevi okulu amaçlarına uygun olarak etkin kılmaktır. Okulların, sürekli değişen beklentileri

karşılatabilecek yeterli nitelikte olmalarında okul yöneticileri önemli bir role sahiptir. Başka bir ifadeyle okul yönetiminin temel görevi, Türk Milli eğitiminin genel ve özel amaçlarını gerçekleştirmek ve eğitim politikasını uygulamaktır. Okula verilen bu görev okulu amaçlarına göre yaşatmak ve geliştirmekten sorumlu olan okul yöneticileri aracılığı ile yerine getirilmektedir (Keskinılıç, 2007). Bu anlamda okulların kendilerine özgü özelliklerini dikkate alan yöneticilerin görevlerinde daha çok başarılı olması beklenmektedir.

Okul yönetimi, eğitim yönetiminin sınırlı bir alana, yani okula uygulanmasını konu edinirken, bazı ülkelerde okul yönetimi kapsamında “okul işletmesinin yönetimi” adı altında bir alt alan yer almaktadır. Buna bağlı olarak okul işletme yöneticiliği, ayrı bir uzmanlık alanı olarak gelişmektedir. Okul işletmesinin yönetimiyle ilgili bazı işlevler olan finans ve bütçe yönetimi, muhasebe, okul binalarının yapımı, kullanımı ve bakımı, personel yönetimi, taşıma hizmetleri, beslenme hizmetleri, güvenlik hizmetleri, maliyet analizleri, veri toplama vb. şeklinde sıralanmaktadır. Türkiye’de bütün işlevlerle birlikte okuldaki diğer hizmetlerin yürütülmesinden okul müdürü sorumludur (Şişman ve Taşdemir, 2008).

Sonuç olarak yönetim biçimi ne olursa olsun eğitim sistemlerinin kalbi okullardır. Bir ülkenin eğitim sisteminin başarısı, sonuçta o sistemde yer alan okullarda verilen eğitim hizmetlerinin toplamının bir bileşkesi olarak ortaya çıkmaktadır. Bu açıdan okulların işleyişi son derece önemlidir (Çelenk, 2002). Okul yöneticilerinin yetki ve sorumluluklarının çok geniş olması okul yöneticilerinin, yetki, sorumluluk ve görevlerinin yararlanmayı gerektirdiği alanlarda uzmanlaşmaları ve kendilerini geliştirerek bu alanlarda yeterliliklerini artırmaları gerekmektedir. Okul yöneticilerinin sorumluluk ve görevlerini yerine getirebilmesi için okul yönetimi kavram ve süreçlerini iyi bilmeleri ve bunları davranışa dönüştürebilmeleri ve bunun için de okul yöneticilerinin bu alanda akademik bir eğitim görmüş olmaları gerekmektedir (Bursalıoğlu, 2005).

## **2.4. Okul Yöneticiliği**

Okul, eğitim amaçlarının gerçekleştirilmesinin beklendiği ve kişilerin birbirleriyle etkileştikleri bir yerdir (Saylan, 2007). Bir okulda amaçların yerine getirilebilmesi için

iş görenleri örgütleyen, emirler veren, etkinlikleri yönlendirip koordine eden ve denetleyen kişilere okul yöneticisi adı verilir (Helvacı, 2007).

Okulların eğitim sistemlerinin amaçlarını gerçekleştirebilmesi için iyi örgütlenmesi ve etkili bir şekilde yönetilmesi gerekmektedir. Okul yönetiminden ilk önce okul müdürü sorumludur. Okul yönetimde yönetim süreçlerini bilen ve uygulayan bir yönetici, personeli ile ilişkilerini düzene koyar. Öğrencilerinin ihtiyaçlarına da cevap verebilir (Esen, 2009). Okul yöneticileri; okulu yasa ve yönetmeliklerin kendilerine verdiği yetkiye bağlı ve mevzuata uygun olarak, okulun amaçlarını gerçekleştirmesinden, insan kaynağı ve diğer kaynakların sağlanmasından ve en doğru şekilde kullanılmasından, eğitim ve öğretimle ilgili etkinliklerin planlanıp uygulanmasından, değerlendirilmesinden, okuldaki iş birliği, iletişim ve eşgüdümün sağlanmasından sorumludur. Tüm bunları yaparken okul içi ve okul dışı beklentileri dikkate alması gerekmektedir (Terci, 2008). Ancak okul yöneticilerinin bu sorumluluklarına karşılık yetkileri çok azdır. Okullarda görülen bu yetki-sorumluluk dengesizliği, okul yöneticilerinin çevre baskı gruplarının etkisi altında kalmasına yol açmaktadır (Aydoğan, 2002).

Yöneticilerin, okul genelindeki ihtiyaçlara göre, hedefler belirleme, müfredatı seçme ve geliştirme, eğitim-öğretim yöntemlerini belirleme, aileleri bilinçlendirme, diğer bölge okullarıyla uyumlu çalışma, okul fonlarını hedef ve ihtiyaçlara göre tahsis etme, ihtiyaç duyulan personel sayısını ve pozisyonunu belirleme ve personel temin etme gibi önemli görevleri vardır (Keskinılıç, 2007). Ilgar'a (2005) göre okul yöneticiliğinin temel görevi, okulu eğitim amaçları çerçevesinde yaşatmaktır. Okulu eğitim amaçları çerçevesinde yaşatacak kişiler başta okul müdürü ve diğer çalışanlardır. Okul yöneticileri aynı zamanda yasal yetkilerle donatılmış amir niteliğinde olan kişilerdir.

Okuldaki çalışmaların düzenli yürütülebilmesi, bazı iş ve işlemlerin yapılmasını gerektirmektedir. Bu iş ve işlemler başta okul müdürü olmak üzere, okul içinde yapılan görev dağılımı ile müdür başyardımcısı ve müdür yardımcıları arasında paylaşılır. Okul yöneticilerine yasa ve yönetmeliklerle verilen görevler kendi içinde gruplandırıldığında, öğrenci hizmetleri, personel hizmetleri, eğitim ve öğretim hizmetleri, okul işletmesi ile ilgili hizmetler ve veliler ile ilişkiler olmak üzere beş ana alan ortaya çıkmaktadır (Esen, 2009). Taymaz (2005) göre ise okul yöneticilerinin sorumluluk alanları şunlardır:

- Fiziki Durum

- Eğitim-Öğretim Durumu
- Büro İşleri
- Öğrenci İşleri
- Personel İşleri
- Hesap ve Ayniyat İşleri
- Taşınır Mal (Demirbaş) İşleri
- Ölçme ve Değerlendirme
- Kurumun İhtiyaçları ve Fazlalıkları

Okul yöneticilerinin geniş sorumluluk alanları nedeniyle, okulların yönetimine ilişkin çok çeşitli güçlükler yaşanmaktadır. Yapısal güçlükler arasında öğrenci sayılarının yoğunluğu, bina, tesis, laboratuvar ve ders araç gereçlerinin yetersizlikleri, personel eksikliği ya da bazı durumlarda fazlalığı; bürokratik güçlükler arasında merkeziyetçi bir yapının varlığı, eğitim politikalarının sık değiştirilmesi, kırtasiye yoğunluğu; kültürel güçlükler arasında okullarda yerleşmiş bir örgüt kültürünün olmaması, yöneticinin birlikte çalışacağı personeli seçme şansının olmaması, var olan personelin isteksiz çalışması; iletişimle ilgili güçlükler arasında da yöneticilerin bilgi teknolojilerini kullanamamaları, okul personeli, veli ve çevre ile etkili iletişim kuramamaları söylenebilir (Esen, 2009). Okul içinde meydana gelen her türlü sorunların, anlaşmazlıkların çözümünde müdür bir hakem ve uzlaştırıcı görevi yapar. Öğreticiler, öğretmenler, çevredekiler istek ve şikâyetlerini müdüre bildirirler. Müdür sorunların gelişiminde zarar görmemesi gereken, haksızlığa uğramış kişileri korur, koruyuculuk görevi yapar. Okulun ihtiyaçlarını bilir ve giderici çözümleyici olarak katkıda bulunur (İlgar, 2005). Okul yöneticisinin bu görevleri yerine getirebilmesi için yönetici yeterliklerini geliştirmiş olması ile sağlanabilir.

Yöneticinin yeterliği, yönetimde bilgili ve becerikli olmasına ve yönetime karşı olumlu bir tutum takınmasına bağlıdır. Yönetimde yeterlik, yönetim kavram ve kuramlarında, yönetim teknolojisinde, insan ilişkilerinde, örgütün yapısını kurmada ve yenileştirmede, yönetimin işlevlerinde, yönetim sürecinde bilgili ve becerikli olmaktır. Bu yeterlik, yönetime ilişkin bilgi ve becerileri tanıma aşamasından, yönetimin gereklerini uygulama aşamasına kadar değişik düzeylerde olabilir (Başaran, 2004). Yiğit'e (2008) göre okul yöneticisinin ulaşması gereken ilk yeterlik düzeyi, yeterliklerinden kaygı duyma, var olanlarla yetinmeme düzeyidir. Okul yöneticisinin

kendini değerlendirirken, “O yılların müdürüdür” yargılamaları, özellikle “idareciliğin mektebi yoktur” efsanesi okul yöneticisinin kendini geliştirmesinin en büyük engelleridir. Töremen ve Kolay (2003) yöneticilerin sahip olması gereken yeterlikleri; teknik yeterlikler, insancıl yeterlikler ve kavramsal yeterlikler olarak üç gruba ayırmıştır. Dönmez (2002) ise okul yöneticilerinden beklenen yeterlikleri şöyle sıralamaktadır:

- Amaçlara ulaşmak için gerekli adımları anlayacak bir vizyona sahip olmak,
- Öğrencilerin ve personelin yaşamlarında belirgin bir fark yaratabilmek,
- Personeli nasıl değerlendireceğini bilmek,
- Değişimin devam ettiğini ve okul liderinin esnek bir vizyona sahip olması gerektiğini anlamak,
- Eğilimlerinin güçlü ve zayıf yönlerinin farkında olmak,
- Büyük ve küçük grup toplantılarını nasıl yöneteceğini bilmek,
- İş ile ilgili olarak kendine güven duygusunu yansıtabilmek,
- Çeşitli rollere ilişkin iş sorumluluğunu nasıl değerlendireceğini bilmek,
- Okulun bulunduğu bölgedeki farklı ahlaki değerlere göre ilgili herkesin katılımını sağlayabilmek,
- Okulun bulunduğu bölgedeki ahlaki değerlerle mesleki değerler arasında bir denge kurabilmek.
- Okulla ilgili kararlara katılım için herkesi nasıl güdüleceğini bilmek,

Eğitim sisteminin en stratejik parçası olan okulların çalışanları arasında yöneticilerinin yeri önemlidir. Öğretmenlerin aldıkları fakülte eğitimleri sırasında okul yöneticiliği mesleği ile ilgili eğitimin belirli yetersizlikleri bulunması okul yöneticilerinin hizmet içinde yetiştirilmelerini zorunlu kılmaktadır. Okul yöneticileri hizmet içi eğitim yolu ile eğitim kurumunda görev yapan öğretmenlerin mesleki yetkinliklerini ve verimliliklerini iş başında geliştirme amacı taşırlar (Sağır ve Memişoğlu, 2012). Bingül’e (2008) göre okullarda yönetici olarak yer alan kişilerin çağın gereksinimleriyle donanmış bir şekilde vazifesinin başında olması gerekmektedir. İhtiyacı olan her türlü donanımın yönetici olmadan önceki evrelerde kazanmış yada kazandırılmış olması gerekmektedir.

Okullarda eylemleri başlatıp, sürdürmek ve devam ettirmek birinci derecede okul müdürünün sorumluluğundadır. Okul müdürleri; öğretmenleri güdülemede, örgütsel amaçlar etrafında birleştirmede, kendilerini okula adanmalarını sağlamada ve en önemlisi de eğitim-öğretim sürecini geliştirmede etkilerini kullanmak zorundadır. Aynı zamanda

bunları sağlarken de, öğretmenler üzerinde değişik etkileme yollarına ilişkin davranışları göstermek durumundadırlar (Aydoğdu, 2008). Okul yöneticileri, okulun etkinliğinde anahtar bir role sahiptir. Okul yöneticisinin liderlik davranışları ile okulun etkililiği doğrudan ilişkilidir. Okul yöneticilerinden okul toplumu içinde yer alan aktörlerle iş birliği yaparak karmaşık kararlar alabilmek için çeşitli yönetim ve liderlik becerilerine sahip olmaları beklenmektedir (Özdemir, 2007). Karar vermek yöneticinin görevlerinden sadece biridir. Zamanının ancak küçük bir bölümünü alır. Bununla birlikte yöneticinin asli görevidir. Etkili yöneticiler çok sayıda karar vermezler. Sadece önemli olanların üzerinde yoğunlaşırlar. Problemleri çözmekten çok, stratejik ve genel olanın üzerinde düşünmeyi tercih ederler. Az sayıdaki önemli kararları en yüksek kavramsal anlama düzleminde oluşturmaya çalışırlar. Belli durumdaki mevcut olan sabit unsurları bulmaya çalışırlar (Karşlı, 2004). Ilgar'a (2005) göre okul yöneticisinin öğretimin gerçekleşmesi ve geliştirilmesinde kritik rol ve sorumlulukları vardır. Okullara yön veren eğitim yöneticilerinin okulların performans düzeylerini etkilemekte önemli rolleri vardır. İyi bir okulun koşulu iyi bir yöneticidir gerçeğinden hareketle, okul yöneticisi okulun veya öğretimin nerede olduğuna, nereye gideceğine karar vermek gibi önemli liderlik davranışları göstermekle yükümlüdür. Yöneticinin bir diğer görevi de etkili olmaktır. Nerede çalışıyor olursa olsun, en doğru şeyleri yapması beklenen kişi öncelikle yöneticidir. Daha basit bir ifadeyle, yönetici kendisinden etkili olması beklenen kişidir. O halde yüksek etkililik düzeyine sahip olan yönetici, yaptığı işlerde eksiklikleri doldurulamayan kişidir. Yöneticiyi eksikliği doldurulamayan kişi yapan en önemli faktör vizyonudur (Karşlı, 2004). Okul yöneticisinin iletişim kurabilme becerisi onun önemli görev alanlarından birisidir. Bu görev alanında başarılı olabilmesi için, okul yönetiminin sorunlarını sağlıklı bir bakış açısıyla ele alıp çözmesi gerekir. İletişimde başarılı olan yönetici; mevcut iş gücü kaynaklarını, materyal ve araçları organize etmek, astların çalışma ve çabalarını koordine etmek, onları eğitmek ve böylece onları daha verimli bir şekilde çalışma ortamına sokmak durumundadır (Demireller, 2011). Yiğit'e (2008) göre okul yöneticisinin meşgul olduğü görevin hakkını tam olarak verebilmesi için sahip olması gereken özellikler çok çeşitlidir. Yönettiği kurum olan okul kompleks ve çok çeşitli faktörlerin etkisi altında bir yapıdır. Bu yapıyı yönetmek daha doğrusu ahenkli bir şekilde yönetmek oldukça zor bir iştir.

Yöneticinin sahip olduğu özellikler ne kadar fazlaysa, kurumunu o ölçüde başarıya götürecektir.

Okul yöneticisinin, “mevzuatı uygulayan ve statükoyu devam ettiren” bir okul müdürü rolünü üstlenerek, bilgi çağının okul müdürü olamayacağı anlaşılmaktadır. Okul yöneticisi, küreselleşme, bilgi teknolojisi, bilimsel tutum ve davranış, örgütsel öğrenme, değişimi yönetme ve toplam kalite yönetimi karşısında yeni roller üstlenilmesi gerektiğinin bilincinde olmalıdır. Okul yöneticisi, okulunun misyon ve vizyonunu belirleyerek, bunlara okulca ulaşabilmek için “nasıl davranılması gerektiğinin hesabını yaparak, okul iklimini buna göre oluşturmakla yükümlüdür (Helvacı, 2007). Bu bağlamda okul yöneticisinin asıl işi, öğrencinin öğrenmesine uygun bir ortamın oluşturulmasıdır. Bunun için okul yöneticisi bir öğretim lideri olarak hizmeti sunmak durumundadır. Öğretmenleri sınıflarında ziyaret etme, okul koridor ve sınıflarında dolaşma, okulda doğru zaman ve yerde görünme, okulun genel gidişatını sürdürme yöneticinin temel işleri arasındadır. Yönetici artık odasının sınırlarını aşmalıdır. Etkili okulda okul yöneticisi çeşitli uzmanlar arasında bir katalizör, bir koordinatör olma durumundadır (Çelenk , 2002). Mevzuatı iyi bir şekilde uygulamak; bir okulu etkili ve verimli kılmak için yeterli değildir. Okul yönetiminin, okulun misyonunu bilen ve bunu okuldaki tüm personelin anlayabileceği şekilde açık ve net olarak ortaya koyabilecek liderlerin elinde olması gerekmektedir. Yöneticilik, sadece otorite ve güç kullanmak değil, çok çalışmak ve sorumluluk üstlenmektir. Okul liderleri, okul içindeki ve çevresindeki potansiyel güçleri, etkili ve verimli biçimde kullanmanın yollarını arayanlardır (Aydoğan, 2002). Bu noktadan hareketle okul yöneticisi, okul örgütünü önceden belirlenmiş amaçlara uygun olarak yaşatan kişi veya kişilerdir. Eğitim politikalarının uygulanmasından sorumlu olan okul yöneticileri, eğitim sürecinin ülke çıkarları ve çağdaş eğitim anlayışı doğrultusunda yürütülebilmesi için başarılı yönetim faaliyetlerinde bulunmaları gerekmektedir. Bu da okullardaki gerek insan gerekse madde kaynaklarının etkili ve verimli bir şekilde kullanılmasını gerektirmektedir. Bu sebeple de okul yöneticileri, en azından yönetim alanında temel bilgi, beceri ve tutumlara sahip öğretmenler arasından kariyer ve liyakat ilkeleri esas alınarak atanmalıdırlar.

Sonuç olarak, bireyin başarısının; ne kadar yetenekli olursa olsun, eğitim programında yer alan amaçları gerçekleştirmesine bağlı olduğu ve bunun için de eğitim

örgütlerinin daha verimli çalışması ve işleyişini gerçekleştirmek üzere etkili yöneticilere gereksinim duyulduğu söylenebilir.

## **2.5. Yönetici Seçme Uygulamaları**

Yönetici seçme konusunda farklı uygulamalar görülmektedir. Bu nedenle, önce Türkiye’deki uygulamaların kısa bir geçmişine bakmak, daha sonra diğer ülkelerdeki modelleri incelemek gerekmektedir.

### **2.5.1. Türkiye’de Yönetici Seçme Uygulamaları**

Türkiye’de başta okul yöneticiliği olmak üzere eğitim yöneticiliğine atamalarla ilgili olarak Milli Eğitim Bakanlığı’nca bazı yönetmelikler hazırlanmıştır. Ancak eğitim ve okul yöneticiliği, uzunca bir zaman Milli Eğitim Bakanlığı tarafından bir uzmanlık alanı olarak görülmemiş, dolayısıyla eğitim ve okul yöneticisi yetiştirme konusunda da ciddi bir gayret olmamıştır. Bu bakımdan da eğitim ve okul yöneticiliği için belirli bir süre başarılı olarak öğretmenlik yapmış olmak yeterli sayılmıştır. Daha önce üniversitelerde var olan bu alandaki lisans programlarının mezunlarına da pek ilgi gösterilmemiştir (Şişman, 2002). Yiğit’e (2008) göre yönetici seçilirken üzerinde durulması gereken en önemli husus o kişinin yöneticilik yapacak özelliklere sahip olup olmadığının araştırılması ve belirli kriterler göz önüne alınarak seçilmesinin gerekli olduğudur.

Türkiye’de eğitim yöneticiliğinin öğretmenliğe ek bir görev olmaktan kurtarılarak meslekleşmesinin sağlanması, ilk kez 1946 yılında toplanan Üçüncü Milli Eğitim Şurası’nda tartışılmıştır (Arıkan, 2007). 1999’da yayınlanan eğitim yöneticiliği atama yönetmeliğinden sonra atama sınavlarından bahsedilmeye başlanmıştır. 11 Ocak 2004 tarihinde yürürlüğe giren “MEB Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirme Yönetmeliği” çerçevesinde sınav sisteminin müdür yardımcılığı için uygulanması, müdür başyardımcılığı veya müdür yardımcılığı deneyimi olanların okul müdürlüğüne mülakatla belirlenip atanmaları, hizmet öncesi eğitim önkoşul olarak görülmediği bir uygulama getirmiştir (Resmi Gazete, 2004).

Milli Eğitim Bakanlığı 13 Nisan 2007 tarihinde 26492 sayılı Resmi Gazete’de yayınlanan “MEB Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama Yönetmeliği”ni Müdür Yardımcılığı sınavını da kaldırarak yayınlamıştır; ancak yönetmeliğin bazı hükümleri



sendikaların Danıştay'a dava açması sebebiyle Danıştay tarafından iptal edilmiş ve yürütmesinin durdurulması kararına varılmıştır. Milli Eğitim Bakanlığı bir yıl aradan sonra "Milli Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticiliği Yönetmeliğini" yayınlamıştır. Yayımlanan bu yönetmelik de yönetici adaylarını ve sendikaları memnun etmemiş, eğitim sendikaları tarafından açılan iptal davaları ve Danıştay'ın hukuka aykırılık gerekçeleriyle iptal kararları verilmiştir (Yeloğlu, 2008).

24 Nisan 2008 tarihli yönetmelik yaklaşık bir yıl sonra, 13 Ağustos 2009 tarihinde, 27318 sayılı Resmi Gazete'de yayımlanan "Milli Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirmelerine İlişkin Yönetmelik" ile yürürlükten kaldırılmıştır. Bu yönetmelik ile yönetici olarak atanmak için öğretmenlikte adaylığı kaldırılmış olması yeterli görülmeyle en az üç yıl öğretmenlik yapmış olma şartı getirilmiştir. Okul öncesi eğitim kurumlarına atanacaklarda, okul öncesi veya çocuk gelişimi ve eğitimi öğretmeni olma zorunluluğu gündeme gelmiştir. Ayrıca bu yönetmelik ile eğitim kurumu müdür ve müdür yardımcılıklarına atanacakların belirlenmesi için seçme sınavı tekrar uygulamaya konulmuş ve seçme sınavından 100 tam puan üstünden en az 60 puan alan alması gerekli görülmüştür (Resmi Gazete, 2009).

18'inci Millî Eğitim Şûrası'nda (2010); okul yöneticilerinin atanmasında, lisans üstü eğitim görme esas alınmalı, okul yöneticiliğine atamada kadın yöneticilerin sayısını arttırmaya dönük teşvikler sağlanmalı, okul yönetimiyle ilgili mevzuat sadeleştirilerek yöneticilerin, liderlik davranışı sergileyebilmeleri için başta müdür yardımcılarını atayabilme yetkileri olmak üzere, inisiyatif alanları genişletilmeli, yetki ve sorumlulukları yeniden belirlenmeli, okul müdürlerinin rotasyonu yeniden değerlendirilmeli kararları alınmıştır (WEB\_1, 2013).

28 Şubat 2013 tarihli (28573 sayılı) yayımlanan ve kamuoyunda "ucube yönetmelik" (WEB\_2, 2013) şeklinde tanımlanan yönetmelik, hiç atama yapılamadan MEB tarafından askıya alınarak durdurulmuştur (Resmi Gazete, 2013a; WEB\_2, 2013). Son olarak 4 Ağustos 2013 tarih ve 28728 sayılı resmi gazetede yayımlanan "Milli Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumlarına Yönetici Atama ve Yer Değiştirme Yönetmeliği"ne göre; bir önceki (28 Şubat 2013 tarihli) yönetmelikten farklı olarak, geçmişte A tipi okul müdürü olabilmek için en az 3 yıl müdür yardımcılığı şartı varken bir yıla indirilmiş, müdür yardımcılığı için ise iki yıl öğretmenlik yapmış olmak yeterli

sayılmıştır. Atanılacak okulda aylık karşılığı ders varsa atanabilmek mümkün kılınmıştır (WEB\_3, 2013). Müdür başyardımcılığı yöneticilik tanımında yoktur ancak atanma şekli bulunmaktadır. Müdür başyardımcılığına aynı okulda görev yapan müdür yardımcılarında birini, Okul Müdürü bildirip, İl MEM teklif edip ve valilik atayabilmektedir. Müdürlüğe atanmak için; Yazılı sınavın %70'i, sözlü Sınavın %30'u, Ek-1'in de tamamı toplanarak atama puanı belirlenecektir. Müdür yardımcılığı için; Yazılı sınav puanı ve Ek-1 puanının tamamı toplanıp atama puanı belirlenecektir. Kurucu müdürlük için sınava girebilme hakkı olanlar arasında valilikler belirleyecektir. Kurum tipi uygulaması geri getirilmiştir. Her kurum tipi bir hizmet bölgesi olarak tanımlanmıştır. Rotasyon ya da isteğe bağlı yer değiştirmelerde hizmet süresi o okula ilk atanılan zamandan başlamaktadır. Rotasyonun süresi tüm kadrolar için 6 yıl olmuş, isteğe bağlı yer değiştirmelerde 3 yılı doldurmak şartıyla; görev yapılmakta olan hizmet bölgesinden 10 tercih, üst ve alt kurum tiplerinden ise 10 tercih olmak üzere toplam 20 tercih yapılabilecektir ( Resmi Gazete, 2013b; WEB\_3, 2013).

Yönetmeliğe bakıldığında; 1 sene köyde müdür yetkili çalışan bir öğretmen müdürlüğe başvurabilmektedir. 1 sene müdür yetkili çalışan bir öğretmen müdürlük sınavına başvurabilmekte ama müdür yardımcılığı sınavına başvuramamaktadır. 20 sene idarecilik yapmış bir öğretmen, il dışı tayin istediği zaman öğretmen olarak gidebilmektedir. Şimdiye kadar çıkarılan tüm yönetmeliklerde yeniden atamaya yer verilmişken bu yönetmelikte yeniden atamaya yer verilmemiştir. Bu yönetmelikte bir kişi, ne kadar idarecilik yaparsa yapsın idarecilikten ayrıldığı zaman tekrar idareci olabilmesi için mutlaka sınava girmesi gerekmektedir (WEB\_3, 2013).

Yöneticilerin seçimi ve atanması eğitim sisteminin tüm verimliliğini temelden etkilemektedir. Çoğu eğitim sisteminde yönetim pozisyonlarının yeteri derecede prestij ve diğer ödüllere sahip olması, bu pozisyona gelmek isteyen kişilerin yeteri sayıda olmasını sağlamaktadır. Ancak bu durum, yönetim pozisyonlarına uygun kişilerin atandığı anlamına gelmemektedir. Personelin seçimi ve atanması ile ilgili uygulamalar çoğu kez belirsiz politikalara dayalı kalmaktadır (Çağlar, Yakut ve Karadağ; 2005).

Yönetim bilimcilerin, yöneticiliğin meslekleşmesi ve başarılı adayların seçilip yetiştirilmesi için gösterdikleri çabaya ve yönetmelikler üzerinde yapılan bu değişikliklere karşın Türkiye'de, yönetici seçme yetiştirme sistemi belli bir standartta oturtulamamış ve "Çıraklık Modeli" rafa kaldırılamamıştır. Hatta zaman zaman yapılan

yeni düzenlemelerle, nesnel ölçütler göz ardı edilmiş, yönetmelikler gerekçesiz biçimde değiştirilmiş, nitelikten sürekli ödünler verilmiştir. Bu bakımdan eğitim ve okul yöneticiliği, meslekleşmesi için çaba harcanması gereken bir yönetim kademesidir. Bu yönetim kademeleri için ne tür şartların aranmakta olduğunun belirlenmesi ve bu şartların eğitim ve okul yöneticiliğine etkilerinin ortaya konulması Türk Eğitim Sistemi için oldukça önemlidir (Arıkan, 2007).

## 2.5.2. Yurt Dışında Yönetici Seçme Uygulamaları

Avrupa ülkelerinde okul yöneticiliğine atamada üç farklı yaklaşım bulunmaktadır:

**1. Seçimle Atama:** Bu yaklaşıma göre okul yöneticileri okuldaki öğretmenlerin seçimiyle atanmaktadır. Bu uygulamaya aralarında bazı küçük farklılıklar bulunmasına rağmen, İspanya ve Portekiz örnek gösterilebilir (Çelik, 1995). Portekiz'de Conselho de escola tarafından yapılan yarışma sınavı sonrası seçim yapılır (Bingül, 2008).

**2. Yerel Atama:** Bu yaklaşıma göre yapılan atamalarda da ülkelere göre farklılıklar görülmektedir. Almanya'da Land'ernere göre atama yapılırken İngiltere'de basm yoluyla boş olan okul yöneticiliği kadroları ilan edilip, okul yönetiminin önerileri doğrultusunda yerel eğitim yetkilileri atamayı yapmaktadır. Hollanda'da duyuru sonrası seçime dayalı atama yapılırken, Danimarka ve İsveç'te yerel otoriteler ismen okul yöneticisini atamaktadırlar (Çelik, 1995). Almanya'da başvuru sahibinin yeteneği, beceri ve profesyonel bilgisi temelinde seçim; okul kurulları ve okul konseyi tarafından yapılabilmektedir (Ada ve Baysal, 2009). Hollanda'da Bevoegd gezag tarafından yapılan seçim; Danimarka'da, münhal için kamu ilanı; CV' ye dayalı olarak seçim ve belediye ya da kırsal konseyin yaptığı mülâkat; İsveç'te belediyeler ve kent yönetimince yapılan seçimle yöneticiler atanmaktadır (Bingül, 2008).

**3. Merkezi Yönetim Tarafından Atama:** Bu yaklaşım Fransa, İtalya, Belçika, Lüksemburg ve Yunanistan'da uygulanmaktadır. Merkezi yönetim tarafından organize edilen bir sınavla okul yöneticiliğine atama yapılmaktadır. Lüksemburg'da ise okul yöneticileri merkezi yönetim tarafından atanmakla birlikte yönetici ilk pozisyonuna atanabilmek için yazılı sınavın dışında ayrıca sözlü sınav da yapılmaktadır (Çelik, 1995).

Belçika'da Resmî Topluluk ağları sınav ve kişisel dosyanın değerlendirilmesi ile yönetici seçme işlemlerine katılabilir. Yunanistan'da özel ölçüte (eğitim, hizmet kayırları, deneyim, yetenek) ve öğretmen, veli ve yerel otorite temsilcilerinden oluşan bir komitenin hazırladığı bir rapora bağlı seçim; Fransa'da ilköğretim de nitelik listesine göre yerleştirme, orta öğretimde yarışma sınavı ya da nitelik listesine göre yerleştirme; İrlanda'da nitelik, erdem, becerilerin değerlendirilmesi ve yöneticiler kuruluna rapor veren bir komite ya da dini düzen tarafından yapılan bir mülâkata dayalı seçim görölmektedir (Bingöl, 2008). Slovakya özerklik anlamında orta düzeydedir. Okul müdürlerinin istihdam edilmesi ve işten çıkarılması ortaklaşa bir biçimde okul temsilcileri ve eğitim otoritelerinden oluşan bir komite tarafından yapılmaktadır. Hollanda'da ise, okul müdürlerinin seçim, işten çıkarılma ve disiplin konuları ve görevlerinin ve rollerinin tanımı nitelikli otorite (bevoegd gezag) tarafından yürütölmektedir, ancak okul müdürlerinin işten çıkarılması ve disiplin konuları nitelikli otoritenin yetkisine bırakılmıştır (Avrupa Komisyonu, 2007). İtalya'da okul türüne göre yapılan ulusal yarışma sınavı; nitelik sınıflandırması; Lüksemburg'da Bakan önerisine dayalı hükümet konseyinin yaptığı seçim; Avusturya'da kamu ilanından sonra, belirlenen üç aday arasından bakan ya da Land yönetiminin seçimi; Finlandiya'da belediyelere göre farklılık bulunmaktadır. İngiltere, Galler ve Kuzey İrlanda'da kamu ilanından sonra CV ve mülakata dayalı seçim; İskoçya'da kamu ilanı sonrasında okul kurulu (danışma kolu), yerel topluluklar ve eğitim otoritelerinin temsilcilerinin katılımıyla yapılan mülakat ile seçim yapılmaktadır (Bingöl, 2008). Hollanda'da ise, okul müdürlerinin seçim, işten çıkarılma ve disiplin konuları ve görevlerinin ve rollerinin tanımı nitelikli otorite (bevoegd gezag) tarafından yürütölmektedir, ancak okul müdürlerinin işten çıkarılması ve disiplin konuları nitelikli otoritenin yetkisine bırakılmıştır. Avusturya'da, okulların her iki alan için de özerkliği bulunmaktadır. Finlandiya'da, işten çıkarma, görev, sorumluluk ve disiplin konularıyla ilgili olmayan her şey nitelikli otoritece belirlenmektedir (Avrupa Komisyonu, 2007).

Koşullar ne olursa olsun, değişik ölkelerdeki okul yöneticileri, genellikle öğretmenlik yapabilme diplomasına sahip olan ve kıdemli (İtalya'da 5 yıl, Almanya'da 7 yıl öğretmenlik yapma) öğretmenler arasından seçilir. Koşulların eşitçe uygulandığı tek ölkede İngiltere'dir. Bu ölkede bir danışma kurulu üyesinin, eski bir işletme şefinin veya deneyimli bir endüstri mühendisinin okul yöneticiliğine atanabilmesi için hiçbir engel

yoktur (Çelik, 1995). İsveç'te birçok okul müdürünün öğretmenlik deneyimi vardır. Bununla beraber, bazı okul müdürleri özellikle endüstri ve iş dünyası gibi farklı alanlardan gelmektedir. Danimarka'da aynı seviyedeki eğitim kurumlarında öğretmenlik için gerekli diplomalara sahip olmak, Danimarka vatandaşı olmak ve iyi bir sicile sahip olmak okul yöneticisi olmak için yeterli koşullardır (Bozkurt, 2005).

İngiltere'de sistemin esnekliği, okul yöneticisinin seçiminde teori ve kişiliği bütünleştirmektedir. İngiltere dışındaki diğer ülkelerde okul yöneticisi olabilmek için öğretmenlik yapmak gerekir. Portekiz ve İspanya'da okul yöneticisi, öğretmenlikten gelir ve öğretmen olarak katılır. Bu iki ülkede okul yöneticiliğine atanacak kişiler birkaç saat kurs alırlar (Portekiz'de 3 saat, İspanya kolejlerinde yönetici olabilmek için 12 saat). Almanya için de benzer bir durum söz konusudur (Çelik, 1995).

## **2.6. Literatür Araştırması**

Araştırmanın bu bölümünde okul yöneticiliği ile ilgili alan yazında yapılan araştırmalar, geçmişten günümüze göre bir sıralama içerisinde verilmektedir.

### **2.6.1. Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar**

Can ve Çelikten'in (2000) "Türkiye' de eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesi süreci" adlı araştırmasının amacı, Türkiye' de eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesi ve atanması süreciyle ilgili gelişmelerin ve bu alandaki araştırmaların incelenmesidir. Araştırmanın yöntemi betimsel taramadır. Araştırmanın örneklemini, Erciyes ve Fırat Üniversiteleri'nde eğitim yöneticisi programına katılan öğretmen ya da yönetici olarak çalışan 74 katılımcıdır. Araştırmanın sonuçlarına göre görüşmeye katılan adayların yönetici olmak istemelerinin olası gerekçeleri önem derecesine göre şunlardır; öğretmenlikten yöneticiliğe yükselme olanağını kazanmak, çevrenin informal baskısı, yönetimsel yapı ve davranışları öğrenerek, yöneticilerle daha nitelikli ilişkiler geliştirmek, yeteneklerinin yöneticilik mesleğine uygun olması ve mevcut yöneticilerin yetersizlikleridir.

Ayhan'ın (2001) "İlköğretim okulu yönetici ve öğretmenlerinin Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı eğitim kurumları yöneticilerinin atama ve yer değiştirmelerine ilişkin yönetmelik hakkındaki görüşleri" adlı araştırmasının amacı, ilköğretim okulu yönetici

ve öğretmenlerinin Milli Eğitim Bakanlığına bağlı eğitim kurumları yöneticilerinin atama ve yer değiştirmelerine ilişkin yönetmelik hakkındaki görüşlerini belirlemektir. Araştırmanın bulgularına göre; yönetmelikteki genel koşullar ve özel koşulların okul müdürü ve öğretmenler tarafından benimsenmesi, yönetmelikteki “tercih nedenleri”nde aranan kriterlerin yeniden gözden geçirilmesi, atama ve yer değiştirmede adalet ve eşitlik ilkelerine ters düşen uygulamalardan vazgeçilmesi, eğitim yöneticiliğinin bir uzmanlık alanı olması, okul müdürlerinin maaş, ek ders ücreti vb. gibi özlük hakları artırılarak, okul müdürlüğün cazip hale getirilmesi ve okul müdürlerinin seçiminde, okulda görevli öğretmen, memur, hizmetli gibi çalışanların ve öğrenci velilerinin görüşlerinin alınması vurgulanmıştır.

Şahin’in (2002), “Eğitim yöneticisi adaylarının eğitim yöneticiliği sınavı başarı düzeyleri” adlı araştırmasının amacı, eğitim yöneticisi adaylarının bireysel ve mesleki özellikleri ile eğitim yöneticiliği sınavından aldıkları puanlar arasındaki ilişkileri belirlemektir. Buca Eğitim Fakültesi’nde düzenlenen eğitim yöneticiliği programına katılan ve 159 eğitim yöneticisi adayı üzerinde araştırma yapılmıştır. Araştırmanın sonuçlarına göre; eğitim yöneticiliği alanında uzun süreli akademik bir eğitimin gerekli olduğu, eğitim yöneticiliği ve denetçiliği programı mezunları ile diğer branşlardan katılanların sınav başarıları arasında anlamlı bir farkın bulunduğu, buna dayalı olarak eğitim yöneticiliği ve denetçiliği lisans programlarının kapatılma kararının yanlış bir karar olduğu, sınavlarda Fen-Matematik branşına sahip adayların başarı düzeylerinin düşük olduğu, yönetici adaylarında yaş arttıkça başarı düzeyinin düştüğü, yöneticilik yapanlarla yapmayan adayların sınav başarıları arasında anlamlı bir fark olmadığı ve yapılan sınav için ders veren öğretim elemanlarının işledikleri derslerin kredisine göre soru göndermeleri adayların başarı düzeyinde etkileyici unsur olabileceği bulgularına ulaşılmıştır.

Balcı ve Çınkır’ın (2002) “Türkiye’de eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesi” adlı araştırmasının amacı, eğitim yöneticilerinin nasıl yetiştirildiği ve nasıl yetiştirilmesi gerektiğinin belirlenmesidir. Araştırmanın yöntemi, nitel araştırmadır. Araştırmanın çalışma grubunu, tezli veya tezsiz yüksek lisans programını bitirerek ya da MEB’ in hizmet içi eğitimini tamamlayarak halen okul müdürlüğü yapan yöneticiler oluşturmuştur. Elde edilen bulgulara göre, katılımcılar çoğunlukla okul müdürlüğüne atanmadan önce hizmet içi eğitim programına katılmadıklarını; okul müdürü olduktan

sonra da herhangi bir hizmet içi eğitim programına katılmadıklarını; TKY, İKY, liderlik, mevzuat bilgisi ile uygulamada karşılaştıkları sorunlarla ilgili konularda yetişmek istediklerini; olumsuz bir yaklaşımla programların teori ağırlıklı olduğu ve kısa sürede verilmek istendiğini; TKY, stres, yenileşme ve değişme, yönetim bilimi ile ilgili konuların yararlı olduğunu; örnek olay çalışmaları, grup çalışmaları, tartışma, bilgisayar destekli öğretim, video ve CD ile eğitim istediklerini; MEB'in hizmet içi eğitim ortamlarını yeterli bulmadıklarını; mevzuatın önemli olduğunu ve yeterince işlenmediği; programın işlevsel olmadığı ve uygulamaya yönelik düzenlenmesi gerektiğini; değişme yaşadıklarını, daha çağdaş ve demokratik yönetici olduklarını, yönetim eğitiminin kendilerinde değişmelere neden olduğunu; 120 saatlik eğitimi yeterli bulduklarını ancak, okulun günlük işleyişine ilişkin uygulamalı konulara da yer verilmesi gerektiğini; bu tür etkinliklerde MEB ile üniversitelerin işbirliği yapması gerektiğini; eğitim programlarında sırasıyla akademisyenlere, deneyimli okul müdürlerine, misafir konuşmacılara, üst düzey eğitim liderlerine ve başarılı müfettişlere görev verilmesini; eğitim programlarında sınava ve performans değerlendirilmesine yer verilmesini; sınav sisteminin sürdürülmesini, deneyimli bir okul müdürünün yanında belli bir süre staj yapılması gerektiğini; okul müdürü olmadan önce hizmet içi eğitimin şart olduğunu, gerekirse yöneticilik okulunun açılmasını, bu okul mezunlarının okul müdürü olarak atanmasını belirtmişlerdir.

Günay'ın (2004a) "Millî Eğitim Bakanlığı'na bağlı okul ve kurum yöneticilerinin seçimi, yetiştirilmesi ve atanmaları üzerine araştırma" adlı araştırmasının amacı, eğitim alanını kapsayan eğitim yönetimi ve onun olması gereken nitelikli yöneticilerini belirlemektir. Araştırmanın yöntemi, nitel araştırmadır. Araştırmanın bulgularına göre; MEB'de kurum yöneticiliklerine atamalarda yeterlik (liyakat) ilkesine uyulmadığı, eğitim yönetiminin meslekleşmemesi, eğitim yöneticiliği seçme sınavına ilişkin duyuruların, çoğu zaman adaylara geç ulaşması ya da hiç ulaşmaması, Türkiye' de eğitim ve okul yöneticilerinin, yöneticiliğin gerektirdiği ön bilgilerden ve yönetim süreçlerinden başarıyla yararlanabilme becerilerinden yoksun olduğu, eğitim yöneticisi adaylarının değerlendirilmesinde objektif kriterlerin büyük önem taşıdığı, eğitim yöneticisi adaylarını değerlendiren komisyon üyelerinin çoğunun değerlendirmesini yaptığı adayın yeterliklerine (eğitim düzeyi) sahip olmadığı görülmektedir.

Günay'ın (2004b) “Eğitim kurumlarına yönetici seçme, yetiştirme ve atamaya ilişkin yönetici ve öğretmen görüşlerinin değerlendirilmesi” adlı araştırmasının amacı Millî Eğitim Bakanlığı'na bağlı eğitim kurumları yöneticiliklerine (okul müdürlüğü, müdür başyardımcılığı, müdür yardımcılığı) atanacakların seçilmesi, görev öncesi ve sonrasında hizmet içi eğitimle yetiştirilmesi, atanmasına yönelik yapılan uygulamaların değerlendirilmesidir. Araştırmada tarama modeli kullanılmıştır. Araştırmanın örneklemini Millî Eğitim Bakanlığı'na bağlı ilköğretim ve ortaöğretim okullarında görev yapan eğitimciler (her ilçeden tesadüfi olarak üçer ilköğretim okulu ile ikişer ortaöğretim okulu) ve dört devlet üniversitesinin Eğitim Yönetimi, Teftişi, Plânlaması ve Ekonomisi Bölümlerinde görev yapan alan uzmanı akademisyenlerdir. Araştırmanın temel bulguları arasında eğitim kurumlarına yönetici olarak atanacakların seçimine ilişkin bulgular olarak; okul yöneticiliklerine, eğitim yönetimi alanında lisans veya lisansüstü eğitim almış, öğretmenlik deneyimi olan, adil ve nesnel bir uygulamayı sağlayan sınav sistemiyle seçilmeleri, sınavın; MEB, ÖSYM ve üniversite öğretim üyelerinden oluşturulacak karma komisyonca yapılması, adaylarda en az ortalama 7,0 yıl süreli öğretmenlik, en az ortalama 4,5 yıl süreli yöneticilik (müdür başyardımcılığı / müdür yardımcılığı) yapmış olma deneyiminin aranması, tercih edilmektedir. Eğitim kurumlarına yönetici olarak atanacakların atanmalarına ilişkin bulgular olarak; ilk ve ortaöğretim kurumlarına yönetici atama iş ve işlemlerinin öncelikle Bakanlıkça yapılması, Bakanlığın dışında, okul çalışanlarınca veya okul yönetim kurullarınca seçilip atanma önerisinin de dikkate alınması, yönetici atamalarında mülakat sınavının yapılması, ancak, bu sınavın getirebileceği olumsuz sonuçlarının da önüne geçilebilmesi amacıyla Bakanlık ve üniversitelerce oluşturulacak ortak komisyonca yapılması, atanacak yöneticilerin aynı kurumda en az 3, en fazla 5 yıl çalışma süresiyle sınırlandırılması, vb. önerilmektedir. Eğitim kurumlarına yönetici olarak atanacakların atanmalarına esas değerlendirme ölçütlerine ilişkin bulgular olarak; okul yöneticiliğine aday olanlar arasında atamada öncelik, EYTEP alanında yapılmış doktora ve tezli yüksek lisans derecesine sahip olanlara verilmesi, eğitim yönetimi alanı dışında doktora ve tezli yüksek lisans yapmış olma derecesinin ve yurt dışında öğretmenlik yapmış olma deneyiminin dikkate alınmaması önerilmektedir.

Arıkan'ın (2007) “Millî Eğitim Bakanlığı'nın okul yöneticilerini atama sürecinde izlediği politikaların ve uygulamaların incelenmesi” adlı araştırmasında; seçme, hizmet



öncesi yetiştirme ve atama işlemlerinden oluşan okul yöneticilerini atama sürecindeki personel değerlendirme ilke, ölçüt ve standartlarının geliştirilmesi amaçlanmıştır. Araştırma bir kuramsal bir çalışmadır. Araştırmanın bulgularına göre; Türkiye’de, öğretmenlikte adaylığı kalkmış olmak şartı ile lisans mezunu tüm öğretmenlerin okul yöneticisi olarak atanabildiği, atamaların bakanlıkça çıkarılan atama yönetmeliklerine göre yapıldığı, eğitim sistemimizde özellikle 1998’den bugüne kadar okul yöneticilerinin atanmalarında bir standart oluşturulmaya çalışıldığının gözlemlendiği, yönetici adaylarının sayısını artırarak göreve en uygun olanın seçilebilmesini sağlamak için, müdür yardımcılığı seçme sınavına adaylığı kalkmış tüm öğretmenler ve müdürlük düzey belirleme sınavına görev süresine bağlı olarak bir üst tipteki kuruma yükselmek isteyen tüm müdürlerin başvurabildiği, okul yöneticilerinin sınav sistemiyle seçilmeleriyle, nesnel bir uygulama sağlanmaya çalışıldığı, seçme ve yetiştirme süreçlerinin ardından boş kurum yöneticiliklerinin tamamının bakanlığın resmi web sitesinden ve yönetici adaylarına mail yoluyla duyurulması, bu duyuruları takiben adayların, yine bakanlığın resmi web sitesi üzerinden 5 kurum tercihinde bulunarak Yöneticilik İstek Formunu doldurarak başvuru yapmaları gerektiği, başvuru süresi sonunda adayların değerlendirme komisyonlarınca Değerlendirme Forumu’nda belirlenen kriterlere göre sözlü sınava alınması gerektiği, başta eğitim yönetimi alanında olmak üzere yüksek lisans ve doktora düzeyinde öğrenim görmüş yönetici adaylarının seçme sınavından muaf tutulması gerektiği vurgulanmıştır.

Yiğit’in (2008) “Cumhuriyet döneminde Millî Eğitim Bakanlığının ilköğretim kurumlarına yönetici seçiminde uyguladığı yöntemlerin değerlendirilmesi” adlı araştırmasının amacı; Milli Eğitim Bakanlığı’nın ilköğretim kurumlarına yönetici seçiminde kullandığı atama yönetmeliklerinin değerlendirilmesidir. Araştırmanın yöntemi betimsel taramadır. Araştırmanın örnekleme tabakalı örneklem yolu ile seçilen 20 ilköğretim okulu ve bu okullarda görev yapmakta olan 294 öğretmen, 39 müdür yardımcısı ve 20 okul müdüründen oluşmaktadır. Yönetici atamalarında kullanılan kriterler ilk yönetmeliklerde genellikle sade bir özellik gösterirken, daha sonra çıkartılan yönetmeliklerdeki değerlendirmeler daha kapsamlı ve ayrıntılıdır. İlk yönetmeliklerde yönetici olmak için öğretmen olmak veya iki yıllık öğretmen olmak bile yeterli görülürken son yıllarda hazırlanan yönetmeliklerde çok daha fazla kriterin

değerlendirildiği ve yüksek lisans ve doktora durumlarının öne çıkarıldığı ve tercih nedeni olduğu durumlara dönüldüğü görülmüştür.

Yeloğlu'nun (2008) "Eğitim kurumlarına yönetici seçme ve atamaya ilişkin okul yöneticilerinin görüşlerinin değerlendirilmesi" adlı araştırmasının amacı Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı eğitim kurumları yöneticiliklerine atanacakların seçilmesi, görev öncesi ve sonrasında hizmet içi eğitimle yetiştirilmesi, atanmasına yönelik yapılan uygulamaların değerlendirilmesidir. Araştırmada genel tarama modellerinden tekil tarama modeli kullanılmıştır. Araştırmanın örneklemini 2007-2008 eğitim öğretim yılı İstanbul ili Üsküdar İlçesindeki Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı resmi ilköğretim ve ortaöğretim okulunda görev yapan 236 yönetici oluşturmaktadır. Araştırmanın verileri "Eğitim kurumlarına yönetici seçme, yetiştirme ve atamaya ilişkin yöneticilerin görüşlerinin değerlendirilmesi anketi" ile toplanmıştır. Araştırmanın temel bulguları arasında, eğitim kurumları yönetici adaylarının değerlendirilmesinde kullanılan yönetici değerlendirme formunun yeterliliğinin değerlendirilmesine ilişkin verilen puanların çoğu uygun görülmüş, ancak kurucu müdür olarak görev yapanlardan görev yaptıkları eğitim kurumuna atanmak isteyenler için 5 puan, vekâleten müdür yardımcılığında geçen her yıl için 0,8 puan, asaleten müdür yardımcılığında geçen her yıl için 1 puan; vekâleten müdür başyardımcılığında geçen her yıl için 0,9 puan; asaleten müdür başyardımcılığında geçen her yıl için 1,1 puan; vekâleten müdürlükte (A, B, C tipi) geçen her yıl için 1,2 puan; asaleten müdürlükte (A, B, C tipi) geçen her yıl için 1,3 puan; eğitim kurumu yöneticiliklerinde görevlendirme olarak geçen sürelerin her yılı için 1 puan, öğretmenlikte geçen süreler her yıl için (Yöneticilikte geçen süreler hariç) 0,1 puan düşük görülmüştür. Eğitim kurumları yönetici adaylarının seçilmesinde ve atanmasında mevcut yönetmelikte olmayan ölçütlere ilişkin bulgular olarak; okul yöneticilerinin, başvuran adaylar arasından adil ve nesnel bir uygulamayı sağlayan sınav sistemiyle seçilmeleri, okul yöneticisi olarak seçilecek kişilerin sadece yazılı sınavdan geçmeleri, yapılacak seçme sınavının; ÖSYM tarafından hazırlanması ve uygulanması gerektiği tercih edilmekle birlikte, okul yöneticiliklerine atanacak olanların sınavsız seçilmeleri sınavla seçilmesini isteyenlere çok yakın bir çoğunlukla istenmekte ve bunun yanında yönetim bilgi ve becerisi ile mesleki deneyimin de dikkate alınması, mülakat sınavının adam kayırma, siyasi görüşe göre seçim yapma vb. olumsuz gelişmelere neden olabileceği, objektifliğinin tartışmalı olduğu ve amaçlarına uygun

biçimde yapılmadığı, mülakat sınavı yapılacaksa; mülakat sınavı Bakanlık ve üniversitelerce oluşturulacak ortak komisyonca yapılması, okul yöneticisi olarak seçilecek kişilerin yayınlanmış eseri veya bilimsel araştırmalarının değerlendirilmeye alınması tercih edilmektedir. Eğitim kurumuna atanan yöneticilerin aynı kurumda çalışma sürelerinin ne kadar olması gerektiğine yönelik bulgular olarak; çalışma sürelerinin en az 5, en fazla 8 yıl çalışma süresiyle sınırlandırılması, müdürlerin, yüksek düzeyde başarı göstermeleri durumunda öncelikle bir üst tip okul/kurum müdürlüğüne atanmaları bulguları elde edilmiştir.

Aslan'ın (2009) "Avrupa Birliği ülkelerinde ve Türkiye'de okul yöneticilerinin yetiştirilme ve atanmalarının karşılaştırılması ve bir model önerisi" adlı araştırmanın amacı Avrupa Birliği'ne üye olan ülkelere Bulgaristan, Almanya, Avusturya ve İngiltere ile Türkiye'de okul yöneticilerinin yetiştirilme ve atanmalarını karşılaştırmak ve Türkiye için uygulanabilir bir model önerisi sunmaktır. Araştırmanın evrenini Türkiye ve Avrupa Birliği'ne üye ülkeler oluşturmaktadır. Örneklem ise maksimum çeşitlilik örnekleme yoluyla oluşturulmuştur. Bu amaçla Avrupa Birliği'ne üye yirmi beş ülke arasından dört tanesi rastgele (seçkisiz) örnekleme yöntemi ile seçilmiştir. Örnekleme dahil edilen üye ülkeler ise Bulgaristan, Almanya, Avusturya ve İngiltere'dir. Araştırmada veri toplama yöntemi olarak doküman incelemesi kullanılmıştır. Araştırmanın sonuçlarına göre; Türkiye'deki yönetici yetiştirme ve atama süreci hizmet öncesi eğitim şartının aranmaması, öğretmenlik deneyimi ve yöneticilerin daha çok hizmet içinde eğitilmesi gibi unsurlar açısından Bulgaristan ve Almanya ile büyük benzerlik göstermektedir. Buna karşın Avusturya ve İngiltere ile arasında da büyük farklılıklar ortaya çıkmıştır. Türkiye'de yönetici adaylarını belirlemek için herhangi bir sınav uygulaması bulunmamasıyla birlikte kişilerin yeterliklerini belirlemek amacı ile mülakat uygulamasına da gidilmemektedir. Araştırmaya dahil edilen diğer ülkelerde ise mutlaka ya sınav ve mülakat birlikte uygulanmakta ya da bunlardan herhangi biri bir eleme süreci olarak tercih edilmektedir.

Aytekin'in (2009) "Okul yöneticilerinin yetiştirilmesi ve atanması konusunda öğretmenlerin görüşleri" adlı araştırmanın amacı, Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı eğitim kurumlarına okul yöneticilerinin seçilmesi, yetiştirilmesi ve atanması konusunda öğretmenlerin görüşlerinin saptanması ve yapılan uygulamaların değerlendirilmesidir. Araştırmanın yöntemi betimsel taramadır. Araştırmanın örnekleme dört ilköğretim

okulunda çalışan toplam 164 öğretmendir. Araştırmanın sonuçlarına göre; Eğitim yöneticiliğine atanacakların eğitim yönetimi ile ilgili eğitim almaları ve sınavla seçilmeleri daha uygun bulunmuştur. Yapılacak olan bu sınavın MEB- ÖSYM işbirliği ile yapılması daha uygun bir tercih olarak görülmektedir. Okul müdür yardımcılığına atanacak kişilerin öğretmenlik deneyiminin olması, okul müdürlüğü için de hem öğretmenlik hem de müdür yardımcılığı deneyimlerinin olması okul istenmektedir. Eğitim kurumlarına atanacak yöneticilerin atamadan önce mutlaka eğitim yönetimiyle ilgili bir eğitimden geçirilmesi, eğitimin ardından bir sınav uygulanmalı ve bu sınavın sonuçları ile atamaların yapılması önerilmektedir. Eğitim kurumlarına atanacak yöneticilerin aynı kurumda çalışma sürelerinin kısıtlanması, yöneticinin yüksek başarı göstermesi durumunda bir üst tip okul ya da kurum müdürlüğüne atanması, eğitim kurumunda çalışacak yöneticilerin atanmasında aynı il içinde puan üstünlüğünün esas alınması önerilmektedir. Yönetici adaylarının; öğretmenlik yapma, müdür yardımcılığı görevinde bulunma, EYTPE alanında ve doktora derecesine sahip olma, EYTPE alanında tezli ve tezsiz yüksek lisans yapma, EYTPE alanında alınmış hizmet içi kurs ve seminerlerden geçirilme ölçütleri dikkate alınması önerilmektedir.

Vural'ın (2009) "İlköğretim okulu yöneticilerinin seçiminde kullanılan ölçütler ile ilgili yönetici ve öğretmen alguları" adlı araştırmanın amacı ilköğretim okulları yöneticilerinin atama kriterlerinin; bu okullarda görev yapan okul yöneticileri ve öğretmenler tarafından değerlendirilerek, atama ile ilgili mevzuatın yeniden düzenlenmesinde ilgililere önerilerde bulunmaktır. Araştırmanın yöntemi betimsel taramadır. Araştırmanın örneklemini, İstanbul İl Milli Eğitim Müdürlüğü'ne bağlı Anadolu yakasındaki 11 ilçeden her ilçeden yönetici ve öğretmen sayıları ile sosyo ekonomik düzeyler göz önünde bulundurularak; 60 resmi ilköğretim okulundan 60 okul müdürü, 120 müdür yardımcısı ve 180 öğretmen olmak üzere toplam 360 kişiye anket uygulanmıştır. Tüm alt boyutları oluşturan madde değerlendirme ortalamaları baz alındığında ilk sırayı 4,06 ile ceza koşulu almıştır. Bunu ikinci sırada 3,81 ile genel koşullar, üçüncü sırada 3,77 ile ödül, dördüncü sırada 3,73 ile yönetim hizmetleri, beşinci sırada 3,69 ile sicil koşulları, altıncı sırada 3,62 ile lisans üstü eğitim izlemiştir. En olumsuz koşullar ise ek puan (3,53) ve kariyer (2,93) olmuştur. Bu iki alt boyutta çalışma grubunun tutumları genel olarak diğer koşullardan daha fazla olumsuz yöndedir. Bu çalışmada MEB'in koyduğu genel koşullara ve akademisyenlerin önerdiği

koşullara bağlı olarak hazırlanan tutum testinin dışında çalışma grubuna; yine yönetici atama koşullarına ilişkin üç tane yeni koşul önerilmiş ve bunlara katılma düzeylerinin belirtilmesi istenmiştir. Araştırmaya katılan öğretmenlerin “eğitim yönetimi ve denetimi yüksek lisans programı şart koşulmalı” görüşüne ilişkin katılım düzeylerine ait madde değerlendirme ortalaması 2,79’dur. Araştırmaya katılan öğretmenlerin “yönetici adaylarına sınav gereklidir” görüşüne ilişkin katılım düzeylerine ait madde değerlendirme ortalaması 3,69’dur. Araştırmaya katılan öğretmenlerin “yönetici adaylarını sınav sonrası eğitime alıp eleme sınavı yapmak şarttır” görüşüne ilişkin katılım düzeylerine ait madde değerlendirme ortalaması 2,88’dir.

Karasoy’un (2010) “Okul müdür yardımcılığından müdürlüğe geçiş ve bu süreçte karşılaşılan sorunlar” adlı çalışmada Müdür yardımcılarının kendi rollerini nasıl algıladıklarını, müdür olma istekliliklerini ve bu yolda karşılaştıkları problemleri ortaya koymak amaçlanmıştır. Araştırma 2009–2010 eğitim öğretim yılı güz döneminde İstanbul ili Fatih ilçesinde ilköğretim ve ortaöğretim okullarında yapılmıştır. Araştırmada nitel araştırma tekniklerinden yarı yapılandırılmış görüşme tekniği kullanılmıştır. Araştırmanın sonuçlarına göre; Müdür yardımcıları merkez ve taşra teşkilatının son halkasında çok önemli bir konumda bulunan yöneticilerdir. Milli Eğitim Bakanlığının emir ve tebliğlerinin iletilmesi ve uygulanması müdür yardımcıları tarafından yapılmaktadır. Müdür yardımcıları okullardaki iş yükünü çeken yöneticilerdir. Öğrenci ve velilerle birebir görüştüklerinden kanun, yönetmelik, yönerge ve genelgelerin tebliğcisi ve uygulayıcısıdır. Milli Eğitim Bakanlığı olarak yönetici seçme, yetiştirme ve atama politikalarımızın yetersiz olması, insan kaynaklarını dolayısıyla da madde kaynaklarını verimli kullanamamaya sebep olmaktadır. Kadın müdür yardımcıları müdür olmak istememektedir. Müdür yardımcıları fırsat verilirse, okul yönetim ve gelişimine katkıda bulunabilecek projeleri üretebilecek düzeydedirler. Müdür yardımcılarının çoğu, müdür başyardımcılığını müdürlük için gerekli görmemektedir. Müdür yardımcıları, yöneticilerin sınav, mülakat, Ek 2 ile seçilmesi gerektiğini ama hizmet içi eğitim ve stajyer müdür yardımcılığı sistemiyle, adayların pratik kazanmaları gerektiğini belirtmişlerdir. Müdür yardımcıları, bir yöneticide olması gereken özelliklerin; yöneticilik alanında yüksek lisans, öğretmenlikte kazanılmış tecrübe, etik kurallarına uymak, teknolojiyi kullanabilme, dürüst, adaletli, kültürlü olma şeklinde sıralamışlardır.

Önder ve Taş'ın (2010) “2004 yılı ve sonrasında yayınlanan eğitim kurumları yöneticilerinin atama ve yer değiştirmelerine ilişkin yönetmeliklerin karşılaştırması” adlı araştırmasında, 2004 ve sonrası yıllarda yürürlükte olan Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirmelerine İlişkin Yönetmeliklerin yönetici atamada getirdiği ortak ve farklı kriterleri belirlemek amaçlanmıştır. Araştırma literatür taramasına dayalı olarak gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın bulgularına bakıldığında; yönetmeliklerin tamamının ortak ilkesi, atamalarda, kariyer ve liyakat ilkelerinin esas alınmasıdır. Yükseköğrenim görmüş olmak, aylıktan kesme veya maaş kesimi cezasından daha ağır bir disiplin cezası almamış olmak, son yıla ait sicil notu iyi derecede ve varsa son üç yıllık sicil notu ortalaması iyi derecede olmak, son üç yıllık hizmet süresi içinde varsa yöneticilik görevi adli veya idari soruşturma sonucu üzerinden alınmamış olmak, zorunlu çalışma yükümlülüğünü tamamlamış, bu yükümlülükten muaf tutulmuş ya da sağlık veya eş durumu özrüne dayalı olarak bu yükümlülüğü ertelenmiş olmak, özellik arz eden birimler dışında atanacağı kuruma branşı itibariyle öğretmen olarak atanabilecek nitelikte olmak, ortak şartlardır. Atamada istenilen öğretmenlik hizmet süresi ve atanacağı görev için öngörülen seçme sınavına katılmak ve başarılı olmak ise bu yönetmeliklerin farklı şartlarıdır. A, B ve C tipi eğitim kurumu müdürlüklerine yapılacak atamalarda aranacak özel şartların bu zaman dilimindeki tüm yönetmeliklerde ortak olduğu görülmüştür.

Özmen ve Kömürlü'nün (2010) “Eğitim örgütlerine yönetici seçme ve atamada yaşanan sorunlar ve yönetici görüşleri temelinde çözüm önerileri” adlı çalışmada yönetici atama ve yetiştirme sürecine ilişkin, sorunların belirlenmesi ve bunlara karşı çözüm önerilerinin geliştirilmesi amaçlanmıştır. Elazığ ili merkezindeki beş eğitim bölgesinin her birinden tesadüfi olarak seçilen iki ilköğretim ve iki ortaöğretim okulu yöneticilerinin oluşturduğu bir örneklem grubundaki okul yöneticileri ile yüz yüze görüşme yapılmış; görüşmede yöneticilere yarı yapılandırılmış sorular yöneltilmiştir. Niteliksel çözümleme teknikleri kullanılarak yapılan çözümleme sonucunda, ulaşılan bulgular yorumlanmıştır. Buna göre; Eğitim kurumlarına yönetici seçimi, yetiştirme ve atanması ile ilgili olarak, uygulanan politikalardaki sorunlara yönelik olarak en çok “ Milli Eğitim Bakanlığı'nın politikaları yeterliği; bunu, sırasıyla “sınav uygulamasının devam etmesi”, “yöneticilerin yetiştirme sürecinde hizmet içi eğitimlerin sıklıkla yapılması” ve “eğitim kurumlarına müdür atamada kullanılan; adayların eğitim durumu,

aldığı ödüller, cezalar, hizmet süreleri ve kariyer basamaklarına göre ayrı ayrı puan verilen, “EK-2 Yönetici Değerlendirme Formu’nun ödüller kısmındaki değerlendirmelerin objektiflikten uzak ve taraflı olduğu” ve “yönetici seçme, yetiştirme ve atama süreci siyasetten bağımsız olamamakta” görüşleri takip etmektedir. Eğitim kurumlarına müdür seçimine yönelik ölçütler ile ilgili yönetici görüşlerinde, en çok, yönetici olacakların, yöneticiliğin her kademesinde görev almasının gerekliliği ve bu kademelerdeki performansın da müdür olarak seçilmesinde dikkate alınması yönündeki görüşün ağırlık kazandığı görülmektedir. Eğitim kurumlarına müdür atanmasına yönelik ölçütler ile ilgili yönetici görüşlerinde, en fazla “sınav puanının %50’si ve EK-2 Yönetici Değerlendirme Formu’ndaki ödül puanının objektifliği tartışmalara yol açtığından dolayı değerlendirmede puan olarak katkısı en az seviyeye indirildikten sonra; adayların eğitim durumu, aldığı ödüller, cezalar, hizmet süreleri ve kariyer basamaklarına göre ayrı ayrı verilen diğer toplam puanının %50’si alınması suretiyle atama yapılmalı” görüşü ön plana çıkmıştır.

Demir ve Pınar’ın (2013) “2011 yılı yönetici atama ve yer değiştirme yönetmeliğinin içeriğine ve puanlama ölçütlerine ilişkin yönetici görüşlerinin incelenmesi” adlı çalışmasında; 2011 tarihli Yönetici Atama ve Yer Değiştirme Yönetmeliği’ne, yönetmelikte yer alan puanlama ölçütlerine ve yönetmeliğin uygulanışı sürecinde yaşanan aksaklıklara ilişkin kurum yöneticilerinin görüşlerinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Araştırmanın çalışma grubu; 8 yöneticiden oluşmaktadır. Araştırmada, veri toplama aracı olarak; yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılmıştır. Araştırmanın bulgularına göre; katılımcıların Yönetmeliği MEB’e bağlı kurum yöneticilerinin liyakat ve adalet unsurları doğrultusunda, şeffaf olarak atanmalarının önünü açan bir uygulama olarak değerlendikleri tespit edilmiştir. Katılımcılar, yönetici atama ve yer değiştirme sürecinde haksızlıklara neden olan uygulamaların olduğu, bu uygulamaların da sürecin sağlıklı yürütülmesine zarar verdiği noktasında ortak kanaat sahibidirler. Yönetici atama Ek-2 formunda yer alan lisansüstü eğitim yapmış olan adaylara ek puan verilmesini adaletli bir uygulama olduğu, özellikle yönetim alanında yapılan lisansüstü eğitim doğrudan doğruya okul yönetiminde olumlu yansımalar olacağı kanaatinin hâkim olduğu belirlenmiştir. Katılımcıların, tecrübeli yöneticilerin profesyonelleştiği ve okulların yönetimde başarıyı sağladığı ortak fikrine sahip oldukları belirlenmiştir. Katılımcılar, meslek kazandırmayı amaçlayan okullarda yönetim

faaliyetlerinin daha sağlıklı ve verimli yürütülebilmesi için, bu okulların özel şartları ve işleyişi hakkında, deneyim ve bilgi sahibi meslek bilgisi öğretmenlerin bu okullarda yönetici olarak çalışması gerektiğini vurgulamışlardır. Katılımcılar, kurucu müdürlerin haksız olarak atandığı kanısından hareketle kurucu müdürlere ek puan verilmesini şiddetle eleştirmişler ve bu durumun yönetmelikteki en tartışmalı hususlardan biri olduğunu, sıklıkla iddia etmişlerdir. Araştırmada katılımcıların tamamının rotasyon uygulamasını destekledikleri ve uygulamanın eğitim-öğretim süreci üzerine olumlu yansımaları olacağına inandıkları belirlenmiştir.

## **2.6.2. Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar**

Tekeste'nin (1996) "Saskatchewanda okul yöneticilerinin seçilmesi ve atanması" adlı çalışmasının amacı okul yöneticilerinin seçilmesine ilişkin "politikaların amacını, yöneticilerin seçilme prosedürlerini ve okul yöneticilerinin özelliklerini değerlendirmektir. Araştırma betimsel bir çalışmadır. Toplamda 196 anket, 87 yönetici ve 109 başkana mail olarak gönderilmiştir. Yöneticilerin 69'u, başkanların 26'sı ve 2 tasarı geri dönmüş. 5 anket cevaplanmadan geri gelmiş. Genel cevaplama %49 dur. Anketi yöneticilerin %71'i ve kurul başkanlarının %27'si cevaplamıştır. Okul yöneticilerinin işe alınması ve seçilmesi süreci, bu süreçteki memnuniyet düzeyleri, yönetim işleri ve bu düzenlenen sözleşme için ideal kişisel ve mesleki nitelikleri konusunda görüşler toplanmıştır. Araştırma sonuçlarına göre; okul müdürlerinin seçiminde yöneticiler çok önemlidir; bir okul müdürünün seçilmesinde okul kademelerine göre yapılandırılan seçim sürecinde sınırlı oranda bir ilişki bulunmaktadır; en önemlisi referansların telefon ile kontrol edilmesidir; okul müdürlerinin seçilme sürecinde sadece yönetici, yönetim kurulu ve yerel komisyondan oluşan birkaç kişide sorumluluk bulunmaktadır; okul müdürlüğü için sıklıkla başöğretmenler ücretli olarak çalıştırılmaktadır; eğitim yöneticileri ve başkanların çoğunluğu kendi okul kademelerindeki okul yöneticilerinin işe alınma ve seçilme uygulamalarından memnun olduğu bulunmuştur.

Bolman ve Deal'in (1997) "Örgütlere lider seçme sanatı" adlı araştırmada örgütlere lider seçmede dikkat edilmesi gereken hususlar amaçlanmıştır. Araştırma literatür taramasına dayalı olarak gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın bulgularına göre; okul



müdürlerinin yetiştirilmesi konusunda dört çerçeveden söz edilmektedir. Bunlar yapısal, insan kaynakları, politik ve sembolik gibi teorileri ele alan sistematik çerçeve; rasyonel faktörler, yeterlik ve politik konuları ele alan yapısal çerçeve; bireyler ve örgütsel ihtiyaçları dengeleyen konuların ele alındığı insan kaynakları çerçevesi ve birey-grup ilgileri ve kıt kaynaklarla rekabet gibi örgütün informal yanını vurgulayan politik çerçevedir (Akt. Bayer ve Gündüz, 2011).

Huber'in (2003) "Başöğretmen ve okul liderlerinin uluslararası eğitimde karşılaştırılması" adlı araştırmada değişik ülkelerde okul yöneticilerinin liderlik rollerinin karşılaştırılması amaçlanmıştır. Araştırma literatür taramasına dayalı olarak gerçekleştirilmiştir. Çalışmaya göre; İngiltere' de hem ilköğretim hem de ortaöğretim kademesi müdürleri için atamada esas alınan ilkelerden biri okul müdürlerinin liyakatidir. Bu nedenle okul müdür adaylarının ulusal düzeyde sunulan liyakat programına katılmaları zorunludur. Ulusal Okul Müdürlüğü Liyakat Programı' nı sunan 12 Adet Yetiştirme ve Geliştirme Merkezi (Training and Development Centres) ile adayların öğrenme gereksinimlerini belirleyen 11 adet Değerlendirme Merkezi bulunmaktadır. Program yılda iki kez açılmaktadır. Bu programın hedef kitlesi okul müdürlüğü pozisyonuna başvurmak isteyen müdür yardımcılığı veya bölüm başkanlığı gibi yönetsel görevlerde bulunan öğretmenlerdir. Okul müdürlerine yönelik yetiştirme faaliyetleri düzenleyen Okul Yöneticileri Birliği (School Managment Task Force-SMTF), özellikle müdürlerin, yetiştirme programlarında verilen kuramsal bilgi ile okullarındaki görev ve yöneticilik işlevlerini ilişkilendirebilmeleri ve ağırlıklı olarak uygulamada gereksinim duydukları alanlarda yetiştirilmeleri gerektiğini vurgulamıştır. 1998 yılında, görevlerinde altıncı yılını doldurmuş okul müdürleri için "Görev Başındaki Okul Müdürlerine Yönelik Liderlik Programını (Leadership Programme for Serving Headteachers-LPSH) geliştirmiş ve ülke çapında uygulamaya başlamıştır. İngiltere' de okul müdürlüğü, bölüm başkanlığı ve müdür yardımcılığı gibi yönetsel görevlerde bulunmak isteyenlerin ilk aşamada bireysel öğrenim gereksinimlerinin tanımlanması gerekmektedir. Daha sonra programın ikinci aşamasında, değerlendirme merkezlerinde katılımcıların bireysel öğrenme gereksinimleri belirlenir. Bir günde tamamlanan bu süreçte katılımcılar ile birebir görüşülerek, eksik ya da yetersiz oldukları ve geliştirilmeye gereksinim duydukları alanlar ve yönetim alandaki deneyim düzeyi belirlenir ve müdür adayı için en uygun yetiştirme planı hazırlanır. Yetiştirme

sürecinde seminerler, sunumlar, atölye, örnek olay, simülasyon ve grup çalışmaları olmak üzere çeşitli öğretim yöntemleri kullanılmaktadır. Okul müdürünün ve liderlik ortaklarının düzenli aralıklarla bir araya geldiği liderlik ortaklığı çalışmaları ile farklı örgüt türünde yöneticilik pozisyonunda bulunan bireylerin deneyimlerini paylaşmaları, bu paylaşım sonucunda kendi örgütlerini iyileştirmeye ve daha etkili kılmaya yönelik fikirler geliştirebilmeleri, okul örgütü ile diğer örgüt türleri arasındaki ortak hususlara ilişkin değişik bakış açıları kazanmaları ve kendi liderlik stillerini tekrar gözden geçirmelerini amaçlamaktadır.

Lafond ve Helt'in (2003) "Okul başkanlarını seçme ve geliştirme" adlı araştırmasında okul müdürlerinin hizmet içi eğitimle yetiştirilmesinin önemini kavratmak amaçlanmıştır. Araştırma literatür taramasına dayalı olarak gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın bulgularına göre; okul deneyimi, müdürlerin yetiştirilmelerinde önemli görülmekte ve dolayısıyla okul stajı dönemine büyük önem verilmektedir. Staj süresince okul müdürlerinin deneyim kazanmalarına fırsat tanınmaya çalışılmakta ve staj yapılan okulun müdürüne danışılarak kendi projelerini oluşturmaları ve yönetmeleri istenmektedir. Stajyer müdürlerin staj yapacakları okulların seçiminde ilgili okul müdürünün okul yönetimi alanındaki uzmanlığına dikkat edilmektedir. Staj yapılacak okulun müdürüne ayrıca, akademi tarafından düzenlenen üç günlük bir hazırlık eğitimi verilmekte ve bu eğitimin ardından müdür, stajyerlere rehberlik (mentor) yapmak üzere görevlendirilmektedir. Hizmet öncesi ve hizmet içi eğitim faaliyetleri arasında bölgesel uyumun sağlanması amacı ile öğretmen grupları yılda bir defa olmak üzere ulusal düzeyde toplanılmaktadır. Görev değişikliği (Ortaöğretimin I. devre okul müdürlüğünden II. devre okul müdürlüğüne terfi etmek gibi) veya yer değişikliği (müdürlerin görev yaptıkları akademi bölgesini değiştirmek istedikleri) durumlarda geliştirme programlarına katılmış olmak tercih sebebi olmaktadır (Akt. Bayer ve Gündüz, 2011).

Mestry ve Grobber'in (2004) "Etkili okul yönetimi için yöneticilerin sahip olması gereken yeterlikler" adlı çalışmasının amacı Güney Afrika'daki okulların etkili yönetilebilmesi için yöneticilerin hangi yeterliklere sahip olması gerektiğini incelemektir. Araştırmada tarama yöntemi kullanılmıştır. Yöneticilerin görev, iş, işlev ve sorumluluklarından oluşan 4 temel ögeyi içeren 100 maddelik bir anket uygulanmıştır. Anketi 1100 kişi yanıtlamıştır. Araştırma sonucunda; yeterli bir yöneticinin sahip

olması gereken özelliklerle ilgili farklı fikirler öne sürülmüştür. Bu araştırmada yöneticinin rollerini yeniden gözden geçirerek yönetim, öğrenme, müfredat geliştirme, sınav ve değerlendirme gibi 4 başlık altında gruplandırılmıştır. Araştırmada yöneticinin okul yönetiminde sahip olması gereken 4 temel yeterlik; müfredatın yönetimi, örgütsel yapının yönetimi, ekonomik ve fiziksel kaynakların yönetimi, eğitimcilerin yönetimi olarak belirtilmiştir. Araştırmada elde edilen diğer bulgular ise şöyledir: Kadın öğretmenler; kaynak, araç/gereç ve güvenilirlik sağlayabilecek yöneticiler istemektedir. Farklı ırktan gelen gruplara göre etkili yönetim en önemlisidir. Eğitimcilere göre yöneticiler, demokratik yönetim, öğrenme programları (okuma-yazma) gibi konularda yeterli kapasiteye sahip değillerdir. Toplantı yönetimi, daha büyük sınıflarla baş edebilme, disiplin kontrolü, farklı dillerdeki bilgilerle baş edebilme, etkili iletişim, çatışma yönetimi, görev tanımları, bunlarla bağlantılı diğer görevlerde ve eğitim konularında yöneticiler yetersizdir (Akt.Terci, 2008).

Umar ve arkadaşları'nın (2012) "Malezya Resmi-Din Okullarında (SABK) Müdürlerin Atanması" adlı çalışmanın amacı Malezya'da İslami eğitim veren okullarda birçok yönetim sorununa neden olan müdürlerin atanma sürecini incelemektir. Bu araştırma mülakat soruları ve belge analizine dayalı nitel bir çalışmadır. Araştırma bulguları; atama gücünün belirsizliği, müdürün rolü ve fonksiyonu ve problemleri çözmek için öneriler şeklinde üç ana başlıkta toplanabilir. Araştırmaya göre; Federal Anayasa İslama dayalı eğitim yönetimi paydaşları arasında işbirliği için geniş bir alan sunmamaktadır. Bu da otoritenin belirsiz yorumlanmasından kaynaklanmaktadır. Aynı zamanda bu araştırma, eğitim yönetiminde müdürün atanması sırasında herhangi bir anlaşmazlığa yol açmadan ortak yönetim modeli (MPPB) dayalı ortak-yönetim prosedürünü geliştirmeye çalışmaktadır.

## **BÖLÜM III TEZ ÇALIŞMALARI**

Bu bölümde, araştırmanın modeli ve evreni betimlendikten sonra, veri toplama araçları, veri toplanması ve analizine ilişkin bilgilere yer verilmektedir.

### **3.1. Yöntem**

#### **3.1.1. Araştırma Modeli**

Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı resmi ilköğretim ve ortaöğretim yöneticiliklerine atanacakların; seçilme ve atanma sürecine ilişkin görüşlerinin belirlenmesi amacıyla yürütülen bu çalışma tarama modeli bir araştırmadır. Araştırma, karma araştırma yöntemine göre gerçekleştirilmiştir. Bir araştırmada kullanılacak yöntemi, araştırılmak istenen sorunun niteliği belirlemektedir. Bu durumda da nitel ya da nicel hangi yöntemin uygulanması gerektiğini “uygunluk” tayin etmektedir. Araştırma probleminin çözümü için hangisi uygunsa o yöntem seçilmelidir (Balcı, Şimşek, Gümüseli ve Tanrıöğür, 2009). Bu araştırmada nitel ve nicel araştırma yöntemleri birlikte kullanılarak nitel ve nicel araştırma yöntemlerinin avantajlarını artırıp, dezavantajları azaltılmaya çalışılmıştır (Yıldırım ve Şimşek, 2004). Araştırmada farklı veri toplama yöntemleri kullanılarak veri toplama olanakları geliştirilmeye çalışılmıştır (Johnson ve Onwuegbuzie, 2004; Akt. Doğanay ve Bal, 2010). Bu araştırmada kullanılan karma yöntem deseni ile öncelikle ilk üç alt problem için nicel ve dördüncü alt problem için nitel yöntemlerle veriler elde edilmiştir.

#### **3.1.2. Evren ve Örneklem**

Araştırmanın evrenini 2012-2013 eğitim öğretim yılı İzmir ili Çiğli İlçesindeki Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı resmi 41 adet eğitim kurumunda görev yapan 113 yönetici (müdür, müdür başyardımcısı, müdür yardımcısı) ve 1534 öğretmen oluşturmaktadır.

Araştırmanın örneklemini 2012-2013 eğitim öğretim yılı İzmir ili Çiğli ilçesindeki Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı resmi 10 adet ilkokul, 5 adet ortaokul, 13 adet ilkokul/ortaokul ve 12 adet lisede görev yapan 113 yönetici (müdür, müdür başyardımcısı, müdür yardımcısı) ve ankete katılmaya istekli 298 öğretmen oluşturmaktadır.

Araştırmanın örneklemini belirlemek için Çiğli İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü'nden okulların öğretmen ve yönetici listeleri alınmıştır. Çiğli İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü'nden gerekli iznin alınmasının ardından Mart-Mayıs 2013 tarihleri arasında uygulama gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın örneklemini, Krijcie ve Morgan'ın (1970) önerdiği evren- örneklem tablosundaki uygun değerlere (%99 güvenilirlik; %5 hata sınırı) göre belirlenmiştir. 460 katılımcıya araştırma anketi uygulanmıştır. Okullara uygulanan anketlerden 450 tanesi geri alınmış, 39 anket kurallara uygun doldurulmadığından değerlendirmeye alınamamıştır. 411 anket araştırmacı tarafından değerlendirmeye alınmıştır. Evrenin okul düzeylerine göre dağılımı Tablo 3.1'de verilmektedir.

**Tablo 3.1. Araştırmanın Evrenin Okul Düzeylerine Göre Dağılımı**

Okul Düzeyleri	Evren	%	Örneklem Sayısı
İlkokul/ Ortaokul	320	21	67
İlkokul	307	20	61
Ortaokul	344	22	75
Lise	563	37	208
Toplam	1534	100	411

Tablo 3.1'e göre araştırmanın evrenini belirleyen ilkokul/ortaokullarda bulunan 320 yönetici ve öğretmenin % 21'i ( n:67), ilkokullarda bulunan 307 yönetici ve öğretmenin % 20'si (n:61), ortaokullarda bulunan 344 yönetici ve öğretmenin % 22'si (n:75), liselerde bulunan 563 yönetici ve öğretmenin % 37'si (n:208) araştırmanın örneklemini (n:411) oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini oluşturan yönetici ve öğretmenler araştırmanın evreninin % 26.79'unu (n:411) kapsamaktadır. Bu okullardaki yönetici ve öğretmenlerin bireysel özelliklerinin dağılımı Tablo 3.2'de gösterilmektedir.

**Tablo 3.2. Örneklemin Bireysel Özelliklere Göre Dağılımı**

	<b>Değişkenler</b>	<b>f</b>	<b>%</b>	
<b>Cinsiyet</b>	Kadın	263	64	
	Erkek	148	36	
<b>Yaş</b>	25 yaş ve altı	3	7	
	26-30 yaş	30	7.3	
	31-35 yaş	89	21.7	
	36-40 yaş	111	27	
	41 yaş ve üstü yaş	178	43.3	
<b>Görev</b>	Müdür	35	8.5	
	Müdür Baş Yrd./ Müdür Yrd.	78	19	
	Öğretmen	298	72.5	
<b>Öğretmenlikteki Kıdem</b>	5 yıl ve altı	20	4.9	
	6-10 yıl	51	12.4	
	11-15 yıl	130	31.6	
	16-20 yıl	129	31.4	
	21 yıl ve üstü	81	19.7	
	<b>Yöneticilikteki Kıdem</b>	Hiç yok	259	63
		5 yıl ve altı	79	19.2
		6-10 yıl	41	10
		11-15 yıl	13	3.2
		16-20 yıl	14	3.4
<b>Sendika</b>	21 yıl ve üstü	5	1.2	
	Üye	248	60.3	
	Üye değil	163	39.7	

Tablo 3.2’de ankete katılanların % 64’ünün (n:263) kadın, % 36’sının (n:148) erkeklerden oluştuğu görülmektedir. Ankete katılanların yaş değişkenlerinin; % 7 ile (n:3) 25 yaş ve altı, % 7.3 ile (n:30) 26–30 yaş, % 21.7 ile (n:89) 31–35 yaş, % 27 ile (n:111) 36–40 yaş, % 43.3 ile (n:178) 41 yaş ve üstünden oluştuğu görülmektedir. Ankete katılanların % 8.5’ünü (n:35) okul müdürü, % 19’ünü (n:78) müdür başyardımcısı veya müdür yardımcısı, % 72.5’ini (n:298) ise öğretmenler oluşturmaktadır. Ankete katılanların % 4.9’u (n:20) 5 yıl ve altı, % 12.4’ü (n:51) 6–10 yıl, % 31.6’sı (n:130) 11–15 yıl, % 31.4’ü (n:129) 16–20 yıl, % 19.7’si (n:81) 21 yıl ve üstü öğretmenlik kıdem yılına sahip oldukları görülmektedir. Ankete katılanların % 63’ünün (n:259) yöneticilik kıdemi hiç yokken, % 19.2’si (n:79) 5 yıl ve altı, % 10’u (n:41) 6–10 yıl, % 3.2’si (n:13) 11–15 yıl, % 3.4’ü (n:14) 16–20 yıl, % 1.2’si (n:5) 21 yıl ve üstü yöneticilik kıdem yılına sahip oldukları görülmektedir. Ankete katılanların % 60.3’ünün (n:248) sendika üyesi olduğu, % 39.7’sinin (n:163) sendika üyesi olmadığı görülmektedir.

### 3.1.3. Veri Toplama Araçları

Araştırmada veri toplamak amacıyla Günay (2004b) tarafından geliştirilen “Eğitim kurumlarına yönetici seçme ve atamaya ilişkin yönetici ve öğretmenlerin görüşlerinin değerlendirilmesi anketi” kullanılmıştır. Anket 2004 yılında geliştirilmesine rağmen MEB’in halen devam eden uygulamaları açısından uygunluğu değerlendirilmiş, bu nedenle MEB’in yasal sürecini değerlendiren maddelerden oluştuğu için yeterli görülmüştür.

Anket dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde ankete katılanlara kişisel bilgileriyle ilgili 6 soru sorulmuştur. Anketin ikinci bölümünde yönetici adaylarının seçilme esasları hakkında 10 soru sorulmuştur. Üçüncü bölümde ise yönetici adaylarının atanma esasları hakkında 7 soru sorulmuştur. Dördüncü bölümde Milli Eğitim Bakanlığı’nın 28 Şubat 2013 tarih ve 28573 sayılı Resmi Gazete’ de yayınlanarak yürürlüğe giren “MEB Eğitim Kurumları Yöneticileri Yönetmeliği”nde yer alan “yönetici değerlendirme formu Ek-1”deki 18 farklı ölçütün yöneticiler tarafından değerlendirilmesi istenmiş ve bu değerlendirme için değerlendirme formunda yer alan ölçütlerin karşısına “Evet yeterli”, “Hayır en az.../en çok... puan olmalıdır”, ifadeleri yazılmıştır. Anketin son hali için uzman görüşüne başvurulmuştur. Ankette açık uçlu soruyla katılımcılardan yöneticilerin seçilmesinde ve atanmasında önemli gördükleri önerileri yazmaları istenmiştir. Ankette toplam 41 soru sorulmuştur (Ek:1).

Günay (2004b) tarafından geliştirilen “Eğitim Kurumlarına Yönetici Seçme, Yetiştirme ve Atamaya İlişkin Yönetici, Öğretmen ve Akademisyen Görüşlerinin Değerlendirilmesine İlişkin Anket” Ankara’da bulunan Ankara, Gazi ve Hacettepe üniversitelerinden alan uzmanı 15 öğretim üyesinin “uzman görüşü” alınarak düzenlenmiştir. Anket, bir ilköğretim okulunun yönetici ve öğretmenlerinden oluşan 20 kişilik gruba “ön uygulama” olarak sunulmuş ve alınan dönütlere göre ankete son şekli verilerek anketin geçerliliği ve güvenilirliği sağlanmaya çalışılmıştır.

Ankette yer alan açık uçlu soruya, katılımcıların görüşlerinden doğrudan alıntı yapılarak ve sınıflandırılarak yorumlamaları yapılmıştır. Alıntı yapılırken her alıntıya bir kod verilmiştir bu kodlar yöneticilerin görev unvanından (M, MYRD ve Ö) oluşturulmuştur.

Araştırmanın nitel yöntem bölümü için, yapılan analiz sonucu elde edilen kodlar ve oluşturulan temaların etkili bir biçimde organize edilip edilmediğinin incelenmesi için oluşturulan kodlar ve temalar iki uzmanın görüşüne sunulmuş ve gelen öneriler doğrultusunda gerekli düzenlemeler yapılmış ve iç geçerlik (inandırıcılık) sağlanmaya çalışılmıştır. Dış geçerliğin sağlanması için araştırmacı tarafından veriler, ayrıntılı olarak betimlenmeye çalışılmıştır. İç güvenilirlik için tutarlık incelemesi, dış güvenilirlik için iki uzman tarafından gerçekleştirilen teyit incelemesi yapılmıştır.

### **3.1.4. Verilerin Toplanması**

İzmir ili Çiğli Kaymakamlığı ve Çiğli İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü'nden araştırma izni alındıktan sonra anket uygulanmaya başlanmıştır. Anket, araştırmacı tarafından İzmir ili Çiğli ilçesi örneği kapsamında 41 okula dağıtılmış, öğretmen ve yöneticilere bireysel olarak uygulanmıştır. Anketin cevaplanması için verilen belli bir süreden sonra % 97'si (n:450) geri alınabilmiştir. Okullardan geri alınan 450 anketin 411'i değerlendirmeye alınmıştır.

Uygulanan anket, öğretmen ve yöneticiler tarafından okulda doldurulmuştur. Anketin yanıtlanma süresi, ortalama 20 dakika almıştır. Anketin okullarda uygulanması ve toplanması toplam iki ay sürmüştür.

### **3.1.5. Verilerin Çözümlemesi**

Araştırmanın nicel verileri için, verilerin çözümlemesi aşamasında veri toplama aracında yer alan sorular, frekans ve yüzde analizleri kullanılarak çözümlenmiştir. Elde edilen veriler; SPSS 19.0 paket programına işlenmiş ve değerlendirilmiştir.

Araştırmanın açık uçlu soru olan nitel veri bölümünde, katılımcılardan yöneticilerin seçilmesinde ve atanmasında önemli gördükleri önerileri yazmaları istenmiştir. Anketin açık uçlu sorusundan elde edilen verilerin analizinde, ankette yer alan sorular dikkate alınarak bireylerin görüşlerini çarpıcı bir şekilde yansıtabilmek amacıyla yer yer doğrudan alıntılar verilerek betimsel analiz tekniği kullanılmıştır (Yıldırım ve Şimşek, 2004). Üç etkinlik basamağı (verilerin azaltılması, verilerin sunumu, sonuç çıkarma ve doğrulama) çerçevesinde analiz gerçekleştirilmiştir (Türnüklü, 2000). Verilerin sunumunda, alıntı seçimi için çarpıcılık (farklı görüş), açıklayıcılık (temaya uygunluk),



çeşitlilik ve uç örnekler ölçütleri dikkate alınmıştır (Ünver, Bümen ve Başbay, 2010). Formlardan elde edilen veriler öncelikle Office programına aktarılarak birkaç kez okunmuş ve buna yönelik kodlamalar oluşturulmuştur. Araştırmada her bir yorum (açıklama) için, satır-satır analiz (line by line analysis) yaklaşımı kullanılarak analiz edilmiştir. Ardından kodlar bir araya getirilerek, araştırma bulgularının ana hatlarını oluşturacak temalar (kategoriler) ortaya çıkarılarak betimsel ve içerik analizleri yapılmıştır. Araştırmada ana temalar, araştırmanın alt problemleri doğrultusunda dikkate alınarak belirlenmiştir. Verilerin analizi sonucunda ortaya çıkan tema ve alt temalar Tablo 3.3’de görülmektedir.

**Tablo 3.3. Verilerin Analizi Sonucu Ortaya Çıkan Tema ve Alt Temalar**

<b>Ana Tema</b>	<b>Kategoriler</b>	<b>Alt Temalar</b>
Eğitim kurumları yönetici adaylarının yönetici seçimi ve atanması sürecine ilişkin önerilerinin dağılımı	Sınavın uygulanması gereken yönetim kademelerine ilişkin görüşler	<i>Tüm kademeler</i> <i>Şube müdürleri</i> <i>Sınav yeterli değildir</i> <i>Toplam</i>
	Eğitim kurumlarına atanacak yöneticiler için göreve başlamadan önce yöneticilik eğitimi için görüşleri	<i>Sınav gereklidir</i> <i>Staj-meslek eğitimi</i> <i>İletişim eğitimi</i> <i>Genel eğitim (mesleki yeterlik, ...)</i> <i>Toplam</i>
	Eğitim kurumlarına atanacak yöneticiler için mülakat sınavına ilişkin görüşler	<i>Objektif sınav</i> <i>Psikolojik test</i> <i>Kayıрма olmayan sınav</i> <i>Toplam</i>

Tablo 3.3’e göre, verilerin analizi sonucunda ana temaya bağlı üç kategori ortaya çıkmıştır. Birinci kategori olan “Sınavın uygulanması gereken yönetim kademelerine ilişkin görüşler” tüm kademeler, şube müdürleri ve sınav yeterli değildir, şeklinde üç alt tema oluşturulmuştur. İkinci kategori olan “Eğitim kurumlarına atanacak yöneticiler için göreve başlamadan önce yöneticilik eğitimi için görüşleri” başlığı altında “sınav gereklidir, staj-meslek eğitimi, iletişim eğitimi ve genel eğitim (mesleki yeterlik, vb.)” olarak dört alt tema oluşturulmuştur. Üçüncü kategori olan “Eğitim kurumlarına atanacak yöneticiler için mülakat sınavına ilişkin görüşler” başlığı altında ise “objektif sınav, psikolojik test ve kayırma olmayan sınav” şeklinde üç alt tema ortaya çıkmıştır. Araştırma problemleri doğrultusunda, araştırmanın açık uçlu sorusundan elde edilen nitel verilerin analizinde, belirlenen bir kategorisinin içerik analizine ilişkin örnek Tablo 3.4’te verilmiştir.

**Tablo 3.4. Açık Uçlu Sorudan Elde Edilen Verilerin İçerik Analizine Örnekler**

Kategori	Alt Temalar	Kodlar
Eğitim kurumlarına atanacak yöneticiler için göreve başlamadan önce yöneticilik eğitimi için görüşleri	<i>Staj-meslek eğitimi</i>	Ö “ <i>Stajyerlik süresi içinde öğretmen en az bir yıl idari görevde de çalıştırılmalıdır.</i> ”
	<i>İletişim eğitimi</i>	Ö “ <i>insan ilişkileri, diksiyon ve topluluğa hitap etme gibi kriterlerin de olması gerekir.</i> ”
	<i>Genel eğitim (mesleki yeterlik, ...)</i>	M “ <i>İlk defa atanacaklar mutlaka iyi bir hizmet içi eğitimden geçirilmelidir.</i> ”

Tablo 3.4’te “Eğitim kurumlarına atanacak yöneticiler için göreve başlamadan önce yöneticilik eğitimi için görüşleri” kategorisine ilişkin içerik analizi yöntemi ve bu kategorinin üç alt teması ve buna ilişkin kodlar yer almaktadır.

## 3.2. Bulgular

Bu bölümde, araştırmanın modeli doğrultusunda tarama yöntemiyle incelenen araştırma problemlerinin bulguları iki ana bölümde sunulmuştur.

### 3.2.1. Birinci Alt Probleme İlişkin Bulgular

Araştırmanın birinci alt problemi “Eğitim kurumları yönetici adaylarının seçimi sürecine ilişkin okul yöneticileri ve öğretmenlerinin görüşlerinin dağılımı nasıldır?” şeklinde belirtilmiştir. Birinci alt problem doğrultusunda yapılan analiz sonucu elde edilen eğitim kurumları yönetici adaylarının seçimi sürecine ilişkin okul yöneticileri ve öğretmenlerin görüşlerine ilişkin bulgular, Tablo 3.5’te verilmiştir.

**Tablo 3.5. Eğitim Kurumları Yönetici Adaylarının Seçimi Sürecine İlişkin Okul Yöneticileri Ve Öğretmenlerinin Görüşlerinin Dağılımı**

Sorular	Seçenekler	f	%
1.Eğitim kurumlarına yöneticiliğine ideal olarak hangi bölümden mezun olanlar başvurmalıdır?	Eğitim fakültelerinin eğitim yönetimi ve planlaması programından mezun olanlar	246	59.9
	Kamu yönetimi işletme iktisat vb. fakülte mezunları	12	2.9
	Tüm branşlarda yetişmiş öğretmenler	85	20.7
	Yukarıda belirtilen her üç grubun mezunları	68	16.5
2.Eğitim kurumlarına atanacak yöneticiler sınavla seçilmeli midir?	Sınavla seçilmelidir	349	84.9
	Sınavsız seçilmelidir	62	15.1

**Tablo 3.5. Eğitim Kurumları Yönetici Adaylarının Seçimi Sürecine İlişkin Okul Yöneticileri Ve Öğretmenlerinin Görüşlerinin Dağılımı (Devamı)**

Sorular	Seçenekler	f	%
3.Yöneticilerin sınavla seçilmesinin temel gerekçesi hangisidir?	Siyasi kayırmalar olmaz	112	27.3
	Adil ve nesnel bir uygulama olur	202	49.1
	En başarılı olanlar seçilir	43	10.5
	Diğer (Sınavsız seçilmelidir diyenler bu soruyu boş bırakacak)	54	13.1
4.Yönetici seçiminde hangi sınav türleri uygulanmalıdır?	Genel yetenek, eğitim yönetimi ve mevzuat ağırlıklı yazılı sınav uygulanmalıdır	179	43.6
	Genel yetenek, eğitim yönetimi ve mevzuat ağırlıklı mülakat sınavı uygulanmalıdır.	18	4.4
	Yukarıda belirtilen hem yazılı, hem de mülakat sınavı uygulanmalıdır	160	38.9
	Diğer (Sınavsız seçilmelidir diyenler bu soruyu boş bırakacak)	54	13.1
5. Sınav, hangi yönetim kademesi için uygulanmalıdır?	Eğitim kurumu müdürlüğü için uygulanmalıdır	24	5.8
	Eğitim kurumu müdür yardımcılığı için uygulanmalıdır	5	1.2
	Hem müdürlük, hem de müdür yardımcılığı için Uygulanmalıdır	328	79.8
	Diğer (Sınavsız seçilmelidir diyenler bu soruyu boş bırakacak)	54	13.1
6. Yazılı sınav, hangi kurum ya da kuruluşlardan tarafından hazırlanmalı ve uygulanmalıdır?	ÖSYM hazırlamalı ve uygulamalıdır	77	18.7
	MEB hazırlamalı ve merkezi sistemle uygulamalıdır	81	19.7
	Valilikler, kendi koşullarını belirleyerek hazırlamalı ve uygulamalıdır.	8	1.9
	MEB, ÖSYM ve üniversite öğretim üyelerinden oluşturulacak karma komisyonca yapılmalıdır	191	46.5
	Diğer (Sınavsız seçilmelidir diyenler bu soruyu boş bırakacak)	54	13.1
7. Size göre yöneticilerin sınavsız seçilmesinin temel gerekçesi Hangisidir?	Yönetim bilgi ve becerisi sınavla ölçülemez	48	11.7
	Mesleki deneyim esas alınmalıdır	14	3.4
	Diğer (Sınavla seçilmelidir diyenler bu soruyu boş bırakacak)	349	84.9
8. Yöneticiliğe (Md. Başyrd., Md Yrd.) Başvuran adayda öğretmenlik deneyimi aranmalı mıdır?	Evet, stajyerliğin kalkması yeterlidir.	47	11.4
	Evet, stajyerlikten sonra en az 1-3 yıl	51	12.4
	Evet, stajyerlikten sonra en az 4-7 yıl	215	52.3
	Evet, stajyerlikten sonra en az 8-10 yıl	86	20.9
	Hayır	12	2.9

<b>Tablo 3.5. Eğitim Kurumları Yönetici Adaylarının Seçimi Sürecine İlişkin Okul Yöneticileri Ve Öğretmenlerinin Görüşlerinin Dağılımı (Devamı)</b>			
9.Okul müdürlüğüne başvuran adayda öğretmenlik/yöneticilik deneyimi aranmalı mıdır?	Evet	390	94.9
	Hayır	9	2.2
	Diğer (8. Soruya Hayır diyenler bu soruyu boş bırakacak)	12	2.9
10.Okul müdürlüğüne başvuran adayda öğretmenlik deneyimi kaç yıl olmalıdır?	1-3 yıl	50	12.2
	4-7 yıl	226	55
	8-10 yıl	114	27.7
	Diğer (9. Soruya Hayır diyenler bu soruyu boş bırakacak)	21	5.1
11.Okul müdürlüğüne başvuran adayda yöneticilik deneyimi kaç yıl olmalıdır?	1-3 yıl	175	42.6
	4-7 yıl	183	44.5
	8-10 yıl	32	7.8
	Diğer (9. Soruya Hayır diyenler bu soruyu boş bırakacak)	21	5.1
12.Eğitim kurumlarına atanacak yöneticiler için göreve başlamadan önce yöneticilik eğitimi gerekli midir?	Gereklidir	390	94.9
	Gerekli değildir	21	5.1

Tablo 3.5'teki eğitim kurumları yönetici adaylarının seçilmesi hakkındaki yönetici ve öğretmen görüşleri incelendiğinde; 12 sorunun; ankete katılan yönetici ve öğretmenler tarafından cevaplananlarının sayıları ile yüzde oranları hesaplanarak gösterilmiştir. Ankette eğitim kurumları yöneticiliğine ideal olarak hangi bölümden mezun olanlar başvurmalıdır sorusu sorulmuş ve katılımcıların % 59.9'u (n:246) eğitim fakültelerinin eğitim yönetimi ve planlaması programından mezun olanlar, % 2.9'u (n:12) kamu yönetimi işletme iktisat vb. fakülte mezunları, % 20.7'si (n:85) tüm branşlarda yetişmiş öğretmenler ve % 16.5'u (n:68) yukarıda belirtilen her üç grubun mezunlarının başvurması konusunda görüş bildirmiştir. Bu bulgulara göre; katılımcıların % 59.9'u (n:246) en çok eğitim fakültelerinin eğitim yönetimi ve planlaması programından mezun olanların yöneticiliğe başvurmaları konusunda görüşlerini bildirmiştir.

Katılımcılara eğitim kurumlarına atanacak yöneticilerin sınavla seçilip seçilmemesi durumu ile ilgili görüşleri sorulmuştur. Katılımcıların % 84.9'u (n:349) sınavla seçilmesi gerektiği, diğer % 15.1'i de (n:62) sınavsız seçilmesi gerektiği yönünde en çok görüşlerini bildirmişlerdir.

Katılımcılara “Size göre yöneticilerin sınavla seçilmesinin temel gerekçesi aşağıdakilerden hangisidir?” sorusu sorulmuştur. Katılımcıların % 27.3’ü (n:112) siyasi kayırmalar olmayacağını, % 49.1’i (n:202) adil ve nesnel bir uygulama olacağını, % 10.5’u (n:43) en başarılı olanlar seçileceğini ve % 13.1’i (n:54) boş bırakarak görüş bildirmişlerdir. Verilen cevaplara göre, yönetici olarak seçilecek kişilerin adil ve nesnel bir uygulama için sınavla seçilmeleri, siyasi kayırmalardan da uzak durulması gerektiği en çok vurgulanmaktadır.

Katılımcıların “Size göre yönetici seçiminde aşağıda belirtilen sınav türlerinden hangisi uygulanmalıdır?” sorusuna ilişkin görüşlerine göre, katılımcıların % 43.6’sı (n:179) genel yetenek, eğitim yönetimi ve mevzuat ağırlıklı yazılı sınav uygulanmasını, % 4.4’ü (n:18) genel yetenek, eğitim yönetimi ve mevzuat ağırlıklı mülakat sınavı uygulanmasını, % 38.9’u (n:160) yukarıda belirtilen hem yazılı, hem de mülakat sınavı uygulanmasını ve % 13.1’i (n:54) boş bırakarak görüşlerini bildirmişlerdir. Verilen cevaplara göre, yönetici olarak seçilecek kişilerin sadece yazılı sınavdan geçmeleri, sınavlar arasından da genel yetenek, eğitim yönetimi ve mevzuat ağırlıklı yazılı sınav uygulamasına ağırlık verilmesi gerektiği en çok vurgulanmaktadır.

Katılımcılara “Sınav, hangi yönetim kademesi için uygulanmalıdır?” sorusu sorulmuştur. Katılımcıların % 5.8’i (n:24) eğitim kurumu müdürlüğü için uygulanmasını, % 1.2’si (n:5) eğitim kurumu müdür yardımcılığı için uygulanmasını, % 79.8’i (n:328) hem müdürlük, hem de müdür yardımcılığı için uygulanması yönünde ve % 13.1’i (n:54) boş bırakarak görüş bildirmişlerdir. Verilen cevaplara göre, yönetici olarak seçilecek kişilerin seçimi için yapılacak olan sınavların büyük bir çoğunlukla hem müdürlük, hem de müdür yardımcılığı unvanları için yapılması gerektiği en çok vurgulanmaktadır.

Katılımcılara “Yazılı sınav, aşağıda belirtilen kurum ya da kuruluşlardan hangisi tarafından hazırlanmalı ve uygulanmalıdır?” sorusu sorulmuştur. Katılımcıların % 18.7’si (n:77) ÖSYM hazırlamalı ve uygulamalıdır, % 19.7’si (n:81) MEB hazırlamalı ve merkezi sistemle uygulamalıdır, % 1.9’u (n:8) valilikler, kendi koşullarını belirleyerek hazırlamalı ve uygulamalıdır, % 46.5’u (n:191) MEB, ÖSYM ve üniversite öğretim üyelerinden oluşturulacak karma komisyonca yapılmalıdır ve % 13.1’i (n:54) boş bırakarak görüşlerini bildirmişlerdir. Verilen cevaplara göre, yönetici olarak

seçilecek kişilerin seçimi için yapılacak olan sınavların büyük bir çoğunlukla ÖSYM tarafından hazırlanması ve uygulanması gerektiği en çok vurgulanmaktadır.

Katılımcılara “Size göre yöneticilerin sınavsız seçilmesinin temel gerekçesi aşağıdakilerden hangisidir?” sorusu sorulmuştur. Katılımcıların % 11.7’si (n:48) yönetim bilgi ve becerisi sınavla ölçülemez, % 3.4’ü (n:14) mesleki deneyim esas alınmalıdır ve % 84.9’u (n:349) boş bırakarak görüş bildirmişlerdir. Bu soruda yöneticiler, yönetim bilgisinin sınavla ölçülemeyeceğini en çok vurgulamaktadırlar.

Katılımcılara “Yöneticiliğe (Md. Başyrd., Md Yrd.) başvuran adayda öğretmenlik deneyimi aranmalı mıdır? sorusu sorulmuştur. Katılımcıların % 11.4’ü (n:47) Evet, stajyerliğin kalkması yeterlidir, % 12.4’ü (n:51) Evet, stajyerlikten sonra en az 1-3 yıl, % 52.3’ü (n:215) Evet, stajyerlikten sonra en az 4-7 yıl, % 20.9’u (n:86) Evet, stajyerlikten sonra en az 8-10 yıl ve % 2.9’u (n:12) Hayır seçeneğini işaretleyerek görüşlerini bildirmiştir. Verilen cevaplara göre Yöneticiliğe (Md. Başyrd., Md Yrd.) başvuran adayda 4-7 yıllık öğretmenlik deneyimi esas alınması en çok vurgulanmıştır.

Katılımcılara “Okul Müdürlüğüne başvuran adayda öğretmenlik/yöneticilik deneyimi aranmalı mıdır?” sorusu sorulmuştur. Katılımcıların % 94.9’u (n:390) Evet, % 2,2’si (n:9) Hayır ve % 2.9’u (n:12) boş bırakarak görüş bildirmişlerdir. Bu soruda okul müdürlüğüne başvuran adayda öğretmenlik/yöneticilik deneyimi aranması en çok vurgulanmıştır.

Katılımcılara “Okul Müdürlüğüne başvuran adayda öğretmenlik deneyimi kaç yıl olmalı?” sorusu sorulmuştur. Katılımcıların % 12.2’si (n:50) 1-3 yıl, % 55’i (n:226) 4-7 yıl, % 27.7’si (n:114) 8-10 yıl ve % 5.1’i (n:21) boş bırakarak görüşlerini bildirmişlerdir. Bu soruda okul müdürlüğüne başvuran adayda 4-7 yıl öğretmenlik deneyimi aranması en çok vurgulanmıştır.

Katılımcılara “Okul Müdürlüğüne başvuran adayda yöneticilik deneyimi kaç yıl olmalı?” sorusu sorulmuştur. Katılımcıların % 42.6’sı (n:175) 1-3 yıl, % 44.5’u (n:183) 4-7 yıl, % 7.8’i (n:32) 8-10 yıl ve % 5.1’i (n:21) boş bırakarak görüşlerini bildirmişlerdir. Bu soruda okul müdürlüğüne başvuran adayda 4-7 yıl yöneticilik deneyimi aranması en çok vurgulanmıştır.

Katılımcılara “Eğitim kurumlarına atanacak yöneticiler için göreve başlamadan önce yöneticilik eğitimi alması gerekli midir?” ile ilgili soru sorulmuştur. Katılımcıların % 94.9’u (n:390) Gereklidir, % 5.1’i (n:21) Gerekli değildir seçeneğini işaretleyerek

görüşlerini bildirmişlerdir. Bu bulgulara göre; eğitim kurumlarına yönetici olarak seçilip atanacak olan kişiler için yapılacak olan hizmet öncesi bir eğitimin gerekli olduğu büyük bir çoğunlukla tercih edilmiştir.

### 3.2.2. İkinci Alt Probleme İlişkin Bulgular

Araştırmanın ikinci alt problemi “Eğitim kurumları yönetici adaylarının atanması sürecine ilişkin okul yöneticileri ve öğretmenlerinin görüşlerinin dağılımı nasıldır?” şeklinde belirtilmiştir. İkinci alt problem doğrultusunda yapılan analiz sonucu elde edilen eğitim kurumları yönetici adaylarının atanması sürecine ilişkin okul yöneticileri ve öğretmenlerin görüşlerine ilişkin bulgular, Tablo 3.6’da verilmiştir.

**Tablo 3.6. Eğitim Kurumları Yönetici Adaylarının Atanması Sürecine İlişkin Okul Yöneticileri Ve Öğretmenlerinin Görüşlerinin Dağılımı**

Sorular	Seçenekler	f	%
1.Eğitim kurumlarına yönetici atamalarını hangi kurumun yapması gerekmektedir?	Valiliklerce yapılmalıdır.	86	20.9
	Bakanlıkça yapılmalıdır.	229	55.7
	İlköğretim ve ortaöğretim kurumu yöneticiliğine göre farklılaşmalıdır.	96	23.4
2.Eğitim kurumlarına atanacak yöneticiler için mülakat sınavı yapılmalı mıdır?	Yapılmalıdır.	214	52.1
	Yapılmamalıdır.	197	47.9
3.Eğitim kurumlarına yönetici atamalarında uygulanacak mülakat sınavının hangi kurum ve kuruluşlar tarafından yapılması gerekir?	Üniversitelerce oluşturulacak komisyonca yapılmalıdır	83	20.2
	Bakanlıkta oluşturulacak komisyonca yapılmalıdır	70	17
	İl Milli Eğitim Müdürlüklerince oluşturulacak komisyonca yapılmalıdır.	47	11.04
	Valiliklerde oluşturulacak komisyonca yapılmalıdır	14	3.4
	Diğer (12. Soruya yapılmamalıdır diyenler bu soruyu boş bırakacak)	197	47.9
4.Eğitim kurumlarına atanacak yöneticiler için mülakat sınavı neden uygulanmamalıdır?	Mülakat sınavının objektifliği tartışmalıdır	152	37
	Mülakat sınavı amaçlarına uygun biçimde yapılmamaktadır.	45	10.9
	Diğer (12. Soruya yapılmalıdır diyenler bu soruyu boş bırakacak)	214	52.1
5.Eğitim kurumlarına atanacak yöneticilerin aynı kurumda çalışma sürelerinin sınırlandırılabilir mi?	Sınırlandırılmalıdır	328	79.8
	Sınırlandırılmasına gerek yoktur	83	20.2
6.Eğitim kurumlarına atanacak yöneticilerin aynı kurumda çalışmaları belli bir süre ile sınırlı olursa bu sürenin ne kadar olması gerekir?	En az 3 en fazla 5 yıl olmalıdır	128	31.1
	En az 5, en fazla 8 yıl olmalıdır	200	48,7
	Diğer (15. Soruya Sınırlandırılmasına gerek yoktur diyenler bu soruyu boş bırakacak)	83	20.2
7.Eğitim kurumlarına atanacak yöneticilerin (müdür başyardımcısı, müdür yardımcısı) atamasının ne şekilde yapılması gerekir?	Kurum müdürünce belirlenip teklif edilmelidir.	110	26.8
	Aynı il içinde puan üstünlüğüne göre belirlenip atanmalıdır.	301	73.2

Tablo 3.6'daki eğitim kurumları yönetici adaylarının atanması hakkındaki yönetici ve öğretmen görüşleri incelendiğinde; 7 soru; ankete katılan yönetici ve öğretmenler tarafından cevaplananların sayıları ile yüzde oranları hesaplanarak gösterilmiştir. Katılımcılara, eğitim kurumlarına yönetici atamalarını hangi kurumun yapması gerektiği ile ilgili soru sorulmuştur. Katılımcıların % 20.9'u (n:86) "valiliklerce yapılmalıdır", % 55.7'si (n:229) "bakanlıkça yapılmalıdır" ve % 23.4'ü (n:96) "İlköğretim ve ortaöğretim kurumu yöneticiliğine göre farklılaşmalıdır" seçeneğini işaretleyerek görüşlerini bildirmişlerdir. Bu bulgulara göre; eğitim kurumlarına yönetici atamalarının bakanlıkça yapılması en çok vurgulanmıştır.

Katılımcılara "Eğitim kurumlarına atanacak yöneticiler için mülakat sınavı" yapıp yapılmaması ile ilgili soru sorulmuştur. Katılımcıların % 52.1'i (n:214) "yapılması", % 47.9'u (n:197) "yapılmaması" seçeneğini işaretleyerek görüşlerini bildirmişlerdir. Bu soruya verilen cevaplara göre, çok az farkla eğitim kurumu yöneticiliklerine atanacak adaylara mülakat sınavının yapılması istenmektedir.

Katılımcılara "Eğitim kurumlarına yönetici atamalarında uygulanacak mülakat sınavının" hangi kurum ve kuruluşlar tarafından yapılması sorusu sorulmuştur. Katılımcıların % 20.2'si (n:83) "üniversitelerce oluşturulacak komisyonca yapılmalıdır", % 17'si (n:70) Bakanlıkta oluşturulacak komisyonca yapılmalıdır", % 11.04'ü (n:47) "İl Milli Eğitim Müdürlüklerince oluşturulacak komisyonca yapılmalıdır," % 3.4'ü (n:14) "Valiliklerde oluşturulacak komisyonca yapılmalıdır" ve % 47.9'u (n:197) boş bırakarak görüş bildirmişlerdir. Alınan cevaplara bakıldığında, eğitim kurumu yöneticiliklerine atanacak adayların mülakat sınavının üniversitelerce oluşturulacak komisyonca yapılması en çok vurgulanmıştır.

Katılımcılara "Eğitim kurumlarına atanacak yöneticiler için mülakat sınavı neden uygulanmamalıdır?" sorusu sorulmuştur. Katılımcıların % 37'si (n:152) "mülakat sınavının objektifliği tartışmalıdır", % 10.9'u (n:45) "mülakat sınavı amaçlarına uygun biçimde yapılmamaktadır" ve % 52.1'i (n:214) boş bırakarak görüş bildirmişlerdir. Verilen cevaplar incelendiğinde, eğitim kurumu yöneticiliklerine atanacak adaylar için mülakat sınavının yapılması düşüncesine karşı olanlar, en çok mülakat sınavının objektifliğinin tartışmalı olduğunu belirtmektedirler.

Katılımcılara "Eğitim kurumlarına atanacak yöneticilerin aynı kurumda çalışma sürelerinin" sınırlandırılıp sınırlandırılmaması ile ilgili soru sorulmuştur. Katılımcıların



% 79.8'i (n:328) "Sınırlandırılmalıdır", % 20.2'si (n:83) "Sınırlandırılmasına gerek yoktur" seçeneğini işaretleyerek görüş bildirmişlerdir. Verilen cevaplara bakıldığında, eğitim kurumu yöneticiliklerine atanacak yöneticilerin, en çok aynı kurumda çalışma sürelerinin sınırlandırılması gerektiği istenmektedir.

Katılımcılara "Eğitim kurumlarına atanacak yöneticilerin aynı kurumda çalışmaları belli bir süre ile sınırlı olursa bu sürenin" ne kadar olması ile ilgili soru sorulmuştur. Katılımcıların % 31.1'i (n:128) "En az 3 en fazla 5 yıl olmalıdır", % 48.7'si (n:200) "En az 5, en fazla 8 yıl olmalıdır" ve % 20.2'si (n:83) boş bırakarak görüş bildirmişlerdir. Bu bulgular kapsamında; eğitim kurumlarına atanacak yöneticilerin aynı kurumda en az 5, en fazla 8 yıl süreyle görev yapmaları öngörülmektedir.

Katılımcılara "Eğitim kurumlarına atanacak yöneticilerin (müdür başyardımcısı, müdür yardımcısı) atamasının ne şekilde yapılması" gerektiği ile ilgili soru sorulmuştur. Katılımcıların % 26.8'i (n:110) "Kurum müdürünce belirlenip teklif edilmelidir", % 73.2'si (n:301) "Aynı il içinde puan üstünlüğüne göre belirlenip atanmalıdır" seçeneğini işaretleyerek görüşlerini bildirmiştir. Verilen cevaplara göre Eğitim kurumlarına atanacak yöneticilerin (müdür başyardımcısı, müdür yardımcısı) "Aynı il içinde puan üstünlüğüne göre belirlenip atanması" en çok tercih edilmektedir.

### **3.2.3. Üçüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular**

Araştırmanın üçüncü alt problemi "Eğitim kurumları yönetici adaylarının değerlendirilmesinde kullanılan yönetici değerlendirme ölçütlerinin yeterliliğine ilişkin okul yöneticileri ve öğretmenlerinin görüşlerinin dağılımı nasıldır?" şeklinde belirtilmiştir. Üçüncü alt problem doğrultusunda yapılan analiz sonucu elde edilen eğitim kurumları yönetici adaylarının değerlendirilmesinde kullanılan yönetici değerlendirme ölçütlerinin yeterliliğine ilişkin okul yöneticileri ve öğretmenlerin görüşlerine ilişkin bulgular, Tablo 3.7'de verilmiştir.

**Tablo 3.7. Eğitim Kurumları Yönetici Değerlendirme Ölçütlerinin Yeterliliğine İlişkin Okul Yöneticileri Ve Öğretmenlerinin Görüşlerinin Dağılımı**

Ölçütler	Seçenekler	f	%
1. Her bir yükseköğrenim derecesinin her yılı için 1 puan verilmesi ölçütü	Evet yeterlidir	359	87.3
	Hayır, daha az olmalıdır	0	0
	Hayır, daha çok olmalıdır	52	12.7
2. Yönetim alanında yapılan yüksek lisansa 6 puan verilmesi ölçütü	Evet yeterlidir	351	85.4
	Hayır, daha az olmalıdır	12	2.9
	Hayır, daha çok olmalıdır	48	11.7
3. Diğer alanlarda yapılan yüksek lisansa 4 puan verilmesi	Evet yeterlidir	355	86.4
	Hayır, daha az olmalıdır	21	5.1
	Hayır, daha çok olmalıdır	35	8.5
4. Yönetim alanında yapılan doktora 10 puan verilmesi	Evet yeterlidir	353	85.9
	Hayır, daha az olmalıdır	15	3.6
	Hayır, daha çok olmalıdır	43	10.5
5. Diğer alanlarda yapılan doktora 8 puan verilmesi	Evet yeterlidir	352	85.6
	Hayır, daha az olmalıdır	27	6.6
	Hayır, daha çok olmalıdır	32	7.8
6. Bakanlık Tarafından Düzenlenen Web Tabanlı ve Diğer Sertifikalı Eğitimlerin Her Biri İçin (En Fazla 6 Adet) 0,5 Puan Verilmesi	Evet yeterlidir	327	79.6
	Hayır, daha az olmalıdır	0	0
	Hayır, daha çok olmalıdır	84	20.4
7. Başarı belgesine (en fazla 3 adet) 1 puan verilmesi	Evet yeterlidir	335	81.5
	Hayır, daha az olmalıdır	6	1.5
	Hayır, daha çok olmalıdır	70	17
8. Üstün başarı belgesine 4 puan verilmesi	Evet yeterlidir	341	83
	Hayır, daha az olmalıdır	15	3.6
	Hayır, daha çok olmalıdır	55	13.4
9. Her Aylıktan Kesme, Ders Ücretlerinin Kesilmesi ve Maaş Kesilmesi Cezasında 2 Puan Kesilmesi	Evet yeterlidir	361	87.8
	Hayır, daha az olmalıdır	23	5.6
	Hayır, daha çok olmalıdır	27	6.6
10. Her Kademe İlerlemesinin Durdurulması, Kıdem İndirilmesi ve Derece İndirilmesi Cezasında 4 Puan Kesilmesi	Evet yeterlidir	353	85.9
	Hayır, daha az olmalıdır	31	7.5
	Hayır, daha çok olmalıdır	27	6.6
11. Uzman öğretmen unvanı olanlara 4 puan verilmesi	Evet yeterlidir	326	79.3
	Hayır, daha az olmalıdır	49	11.9
	Hayır, daha çok olmalıdır	36	8.8
12. Başöğretmen unvanı olanlara 5 puan verilmesi	Evet yeterlidir	329	80
	Hayır, daha az olmalıdır	44	10.7
	Hayır, daha çok olmalıdır	38	9.2
13. Kurucu müdür olarak görev yapılan eğitim kurumuna yapılacak atamada 10 puan verilmesi	Evet yeterlidir	349	84.9
	Hayır, daha az olmalıdır	52	12.7
	Hayır, daha çok olmalıdır	10	2.4
14. Yatılı kız öğrencisi bulunan eğitim kurumu yöneticiliklerine başvuran kadın adaylar için 10 puan verilmesi	Evet yeterlidir	365	88.8
	Hayır, daha az olmalıdır	32	7.8
	Hayır, daha çok olmalıdır	14	3.4
15. Mesleki ve teknik eğitim veren eğitim kurumlarına atanacak meslek dersleri öğretmenleri ile özel eğitim veren okulların yöneticiliğine atanacak engelliler sınıfı alan öğretmenleri için 15 puan verilmesi	Evet yeterlidir	343	83.5
	Hayır, daha az olmalıdır	59	14.4
	Hayır, daha çok olmalıdır	9	2.2

**Tablo 3.7. Eğitim Kurumları Yönetici Değerlendirme Ölçütlerinin Yeterliliğine İlişkin Okul Yöneticileri Ve Öğretmenlerinin Görüşlerinin Dağılımı (Devamı)**

Ölçütler	Seçenekler	f	%
16. Öğretmenlikte geçen her bir yıl için 0,48 puan verilmesi	Evet yeterlidir	235	57.2
	Hayır, daha az olmalıdır	0	0
	Hayır, daha çok olmalıdır	176	42.8
17. Müdür yardımcılığında geçen her bir yıl için 0,72 puan verilmesi	Evet yeterlidir	242	58.9
	Hayır, daha az olmalıdır	5	1.2
	Hayır, daha çok olmalıdır	164	39.9
18. Müdür başyardımcılığında geçen her bir yıl için 0,96 puan verilmesi	Evet yeterlidir	245	59.6
	Hayır, daha az olmalıdır	6	1.5
	Hayır, daha çok olmalıdır	160	38.9

Eğitim kurumları yönetici adaylarının değerlendirilmesinde kullanılan yönetici değerlendirme formunun yeterliliğine ilişkin görüşler incelendiğinde; formun yeterliliğine ilişkin dikkate alınması gereken 18 farklı ölçüt; ankete katılan Yönetici ve öğretmenlerce “Evet” veya “Hayır” tercihinde bulunanların frekans (f) ile yüzde oranları (%), “Hayır” diyerek “en az ve en çok” puan takdir edenlerin frekans (f) ve yüzde oranları (%) hesaplanarak gösterilmiştir.

Katılımcılara, “Her bir yükseköğrenim derecesinin her yılı için 1 puan verilmesi”nin uygun olup olmadığı sorulmuştur. Katılımcıların % 87.3’ü (n:359) “Evet yeterlidir”, % 12.7’si de (n:52) “Hayır daha çok olmalıdır” seçeneğini işaretleyerek görüşlerini bildirmişlerdir. Bu bulgulara göre; eğitim yöneticiliğine atanmak için başvuracak yöneticilerin, her bir yükseköğrenim derecesinin her yılı için 1 puanın yeterliliği uygun bulunmuştur.

Katılımcılara “Yönetim alanında yapılan yüksek lisansa 6 puan verilmesi” nin uygun olup olmadığı sorulmuştur. Katılımcıların % 85.4’ü (n:351) “Evet yeterlidir” , % 2.9’u (n:12) “Hayır daha az olmalıdır” % 11.7’si de (n:48) “Hayır daha çok olmalıdır” seçeneğini işaretleyerek görüşlerini bildirmişlerdir. Bu bulgulara göre; yönetim alanında yapılan yüksek lisansa verilen 6 puanın, yönetici değerlendirme formunda yeterliliği uygun bulunmuştur.

Katılımcılara “Diğer alanlarda yapılan yüksek lisansa 4 puan verilmesi” nin uygun olup olmadığı sorulmuştur. Katılımcıların % 86.4’ü (n:351) “Evet yeterlidir” , % 5.1’i (n:21) “Hayır daha az olmalıdır” % 8.5’i de (n:35) “Hayır daha çok olmalıdır” seçeneğini işaretleyerek görüşlerini bildirmişlerdir. Bu bulgulara göre; diğer alanlarda

yapılan yüksek lisansa verilen 4 puanın yönetici değerlendirme formunda yeterliliği uygun bulunmuştur.

Katılımcılara “Yönetim alanında yapılan doktora 10 puan verilmesi”nin uygun olup olmadığı sorulmuştur. Katılımcıların % 85.9’u (n:353) “Evet yeterlidir”, % 3.6’sı (n:15) “Hayır daha az olmalıdır” % 10.5’i de (n:43) “Hayır daha çok olmalıdır” seçeneğini işaretleyerek görüşlerini bildirmişlerdir. Bu bulgulara göre; yönetim alanında yapılan doktora verilen 10 puanın yönetici değerlendirme formunda yeterliliği uygun bulunmuştur.

Katılımcılara “Diğer alanlarda yapılan doktora 8 puan verilmesi” nin uygun olup olmadığı sorulmuştur. Katılımcıların % 85.6’sı (n:352) “Evet yeterlidir”, % 6.6’sı (n:27) “Hayır daha az olmalıdır” % 7.8’i de (n:32) “Hayır daha çok olmalıdır” seçeneğini işaretleyerek görüşlerini bildirmişlerdir. Bu bulgulara göre; diğer alanlarda yapılan doktora verilen 8 puanın yönetici değerlendirme formunda yeterliliği uygun bulunmuştur.

Katılımcılara “Bakanlık tarafından düzenlenen web tabanlı ve diğer sertifikalı eğitimlerin her biri için (en fazla 6 adet) 0,5 puan verilmesi”nin uygun olup olmadığı sorulmuştur. Katılımcıların % 79.6’sı (n:327) “Evet yeterlidir”, % 20.4’ü de (n:84) “Hayır daha çok olmalıdır” seçeneğini işaretleyerek görüş bildirmiştir. Bu bulgulara göre; eğitim yöneticiliğine atanmak için başvuracak yöneticilere, Bakanlık tarafından düzenlenen web tabanlı ve diğer sertifikalı eğitimlerin her biri için (en fazla 6 adet) 0,5 puanın yeterliliği uygun bulunmuştur.

Katılımcılara “Başarı belgesine (en fazla 3 adet) 1 puan verilmesi”nin uygun olup olmadığı sorulmuştur. Katılımcıların % 81.5’i (n:335) “Evet yeterlidir”, % 1.5’i (n:6) “Hayır daha az olmalıdır”, % 17’si de (n:70) “Hayır daha çok olmalıdır” seçeneğini işaretleyerek görüşlerini bildirmişlerdir. Bu bulgulara göre; eğitim yöneticiliğine atanmak için başvuracak yöneticilerin, başarı belgesine (en fazla 3 adet) 1puanın yeterliliği uygun bulunmuştur.

Katılımcılara “Üstün Başarı belgesine 4 puan verilmesi”nin uygun olup olmadığı sorulmuştur. Katılımcıların % 83’ü (n:341) “Evet yeterlidir” , % 3.6’sı (n:15) “Hayır daha az olmalıdır”, % 13.4’ü de (n:55) “Hayır daha çok olmalıdır” seçeneğini işaretleyerek görüşlerini bildirmişlerdir. Bu bulgulara göre; eğitim yöneticiliğine

atanmak için başvuracak yöneticilerin üstün başarı belgesine 4 puanın yeterliliği uygun bulunmuştur.

Katılımcılara “Her aylıktan kesme ders ücretlerinin kesilmesi ve maaş kesilmesi cezasında 2 puan kesilmesi”nin uygun olup olmadığı sorulmuştur. Katılımcıların % 87.8’i (n:361) “Evet yeterlidir”, % 5.6’sı (n:23) “Hayır daha az olmalıdır”, % 6.6’sı da (n:27) “Hayır daha çok olmalıdır” seçeneğini işaretleyerek görüşlerini bildirmişlerdir. Bu bulgulara göre; eğitim yöneticiliğine atanmak için başvuracak yöneticilerin, her aylıktan kesme ders ücretlerinin kesilmesi ve maaş kesilmesi cezasında 2 puan kesilmesinin yeterliliği uygun bulunmuştur.

Katılımcılara “Her kademe ilerlemesinin durdurulması, kıdem indirilmesi ve derece indirilmesi cezasında 4 puan kesilmesi”nin uygun olup olmadığı sorulmuştur. Katılımcıların % 85.9’u (n:353) “Evet yeterlidir” , % 7.5’u (n:31) “Hayır daha az olmalıdır”, % 6.6’sı da (n:55) “Hayır daha çok olmalıdır” seçeneğini işaretleyerek görüşlerini bildirmişlerdir. Bu bulgulara göre; eğitim yöneticiliğine atanmak için başvuracak yöneticilerin, her kademe ilerlemesinin durdurulması, kıdem indirilmesi ve derece indirilmesi cezasında 4 puan kesilmesinin yeterliliği uygun bulunmuştur.

Katılımcılara “Uzman öğretmen unvanı olanlara 4 puan verilmesi”nin uygun olup olmadığı sorulmuştur. Katılımcıların % 79.3’ü (n:326) “Evet yeterlidir”, % 11.9’u (n:49) “Hayır daha az olmalıdır”, % 8.8’i de (n:36) “Hayır daha çok olmalıdır” seçeneğini işaretleyerek görüşlerini bildirmişlerdir. Bu bulgulara göre; eğitim yöneticiliğine atanmak için başvuracak yöneticilerin, uzman öğretmen unvanı olanlara 4 puan verilmesinin yeterliliği uygun bulunmuştur.

Katılımcılara “Başöğretmen unvanı olanlara 5 puan verilmesi”nin uygun olup olmadığı sorulmuştur. Katılımcıların % 80’i (n:329) “Evet yeterlidir” , % 10.7’si (n:44) “Hayır daha az olmalıdır”, % 9.2’si de (n:38) “Hayır daha çok olmalıdır” seçeneğini işaretleyerek görüşlerini bildirmiştir. Bu bulgulara göre; eğitim yöneticiliğine atanmak için başvuracak yöneticilerin, başöğretmen unvanı olanlara 5 puan verilmesinin yeterliliği uygun bulunmuştur.

Katılımcılara “Kurucu müdür olarak görev yapılan eğitim kurumuna yapılacak atamada 10 puan verilmesi”nin uygun olup olmadığı sorulmuştur. Katılımcıların % 84.9’u (n:349) “Evet yeterlidir”, % 12.7’si (n:52) “Hayır daha az olmalıdır”, % 2.4’ü de (n:10) “Hayır daha çok olmalıdır” seçeneğini işaretleyerek görüşlerini bildirmişlerdir.

Bu bulgulara göre; eğitim yöneticiliğine atanmak için başvuracak yöneticilerin, kurucu müdür olarak görev yapılan eğitim kurumuna yapılacak atamada 10 puan verilmesinin yeterliliği uygun bulunmuştur.

Katılımcılara “Yatılı kız öğrencisi bulunan eğitim kurumu yöneticiliklerine başvuran kadın adaylar için 10 puan verilmesi”nin uygun olup olmadığı sorulmuştur. Katılımcıların % 88.8’i (n:365) “Evet yeterlidir”, % 7.8’i (n:32) “Hayır daha az olmalıdır”, % 3.4’ü de (n:14) “Hayır daha çok olmalıdır” seçeneğini işaretleyerek görüşlerini bildirmişlerdir. Bu bulgulara göre; eğitim yöneticiliğine atanmak için başvuracak yöneticilerin, Yatılı kız öğrencisi bulunan eğitim kurumu yöneticiliklerine başvuran kadın adaylar için 10 puan verilmesinin yeterliliği uygun bulunmuştur.

Katılımcılara “Mesleki ve teknik eğitim veren eğitim kurumlarına atanacak meslek dersleri öğretmenleri (İmam hatip lisesi ve İmam hatip ortaokulu dâhil) ile özel eğitim veren okulların yöneticiliğine atanacak görme, işitme ve zihinsel engelliler sınıfı alan öğretmenleri için 15 puan verilmesi”nin uygun olup olmadığı sorulmuştur. Katılımcıların % 83.5’i (n:343) “Evet yeterlidir”, % 14.4’ü (n:59) “Hayır daha az olmalıdır”, % 2.2’si de (n:9) “Hayır daha çok olmalıdır” seçeneğini işaretleyerek görüşlerini bildirmişlerdir. Bu bulgulara göre; eğitim yöneticiliğine atanmak için başvuracak yöneticilerin, Mesleki ve teknik eğitim veren eğitim kurumlarına atanacak meslek dersleri öğretmenleri (İmam Hatip Lisesi ve İmam Hatip Ortaokulu dâhil) ile özel eğitim veren okulların yöneticiliğine atanacak görme, işitme ve zihinsel engelliler sınıfı alan öğretmenleri için 15 puan verilmesinin yeterliliği uygun bulunmuştur.

Katılımcılara “Öğretmenlikte geçen her bir yıl için 0,48 puan verilmesi”nin uygun olup olmadığı sorulmuştur. Katılımcıların % 57’si (n:235) “Evet yeterlidir”, % 42.8’i de (n:176) “Hayır daha çok olmalıdır” seçeneğini işaretleyerek görüş bildirmiştir. Bu bulgulara göre; eğitim yöneticiliğine atanmak için başvuracak yöneticilerin, öğretmenlikte geçen her bir yıl için 0,48 puan verilmesinin yeterliliği uygun bulunmuştur.

Katılımcılara “Müdür yardımcılığında geçen her bir yıl için 0,72 puan verilmesi”nin uygun olup olmadığı sorulmuştur. Katılımcıların % 58.9’u (n:242) “Evet yeterlidir”, % 1.2’si (n:5) “Hayır daha az olmalıdır”, % 39.9’u da (n:164) “Hayır daha çok olmalıdır” seçeneğini işaretleyerek görüşlerini bildirmişlerdir. Bu bulgulara göre; eğitim

yöneticiliğine atanmak için başvuracak yöneticilerin, Müdür yardımcılığında geçen her bir yıl için 0,72 puan verilmesinin yeterliliği uygun bulunmuştur.

Katılımcılara “Müdür başyardımcılığında geçen her bir yıl için 0,96 puan verilmesi”nin uygun olup olmadığı sorulmuştur. Katılımcıların % 59.6’sı (n:245) “Evet yeterlidir”, % 1.5’u (n:6) “Hayır daha az olmalıdır”, % 38.9’u da (n:160) “Hayır daha çok olmalıdır” seçeneğini işaretleyerek görüşlerini bildirmişlerdir. Bu bulgulara göre; eğitim yöneticiliğine atanmak için başvuracak yöneticilerin, Müdür başyardımcılığında geçen her bir yıl için 0,96 puan verilmesinin yeterliliği uygun bulunmuştur.

### 3.2.4. Dördüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular

Araştırmanın dördüncü alt problemi “Eğitim kurumları yönetici adaylarının seçimi ve atanması sürecine ilişkin okul yöneticileri ve öğretmenlerinin önerileri nelerdir?” şeklinde belirtilmiştir. Dördüncü alt problem doğrultusunda yapılan analiz sonucu elde edilen eğitim kurumları yönetici adaylarının seçimi ve atanması sürecine ilişkin okul yöneticileri ve öğretmenlerin önerilerine ilişkin bulgular, Tablo 3.8’de verilmiştir.

**Tablo 3.8. Eğitim Kurumları Yönetici Adaylarının Yönetici Seçimi ve Atanması Sürecine İlişkin Önerilerin Dağılımı**

Tema	Kategori	Alt temalar	f	%	
Eğitim kurumları yönetici adaylarının yönetici seçimi ve atanması sürecine ilişkin önerilerinin dağılımı	Sınavın uygulanması gereken yönetim kademelerine ilişkin görüşler	<i>Tüm kademeler</i>	10	58	
		<i>Şube müdürleri</i>	2	12	
		<i>Sınav yeterli değildir</i>	5	30	
		<i>Toplam</i>	17	100	
	Eğitim kurumlarına atanacak yöneticiler için göreve başlamadan önce yöneticilik eğitimi için görüşleri	Eğitim kurumlarına atanacak yöneticiler için göreve başlamadan önce yöneticilik eğitimi için görüşleri	<i>Sınav gereklidir</i>	14	56
			<i>Staj-meslek eğitimi</i>	2	8
			<i>İletişim eğitimi</i>	4	16
			<i>Genel eğitim (mesleki yeterlik, ...)</i>	5	20
			<i>Toplam</i>	25	100
			<i>Objektif sınav</i>	15	65
Eğitim kurumlarına atanacak yöneticiler için mülakat sınavına ilişkin görüşler	Eğitim kurumlarına atanacak yöneticiler için mülakat sınavına ilişkin görüşler	<i>Psikolojik test</i>	1	5	
		<i>Kayıрма olmayan sınav</i>	7	30	
		<i>Toplam</i>	23	100	

Araştırmanın nitel verileri olan katılımcıların görüşleri, gizlilik esasına dayanılarak isimleri verilmeden kodlanarak aktarılmıştır. Buna göre tüm katılımcılara birer numara verilmiş, alıntı yapılırken her alıntıya bir kod verilmiştir; bu kodlar yöneticilerin görev

unvanları dikkate alınarak verilmiştir. M, Ö, MYRD, şeklinde kodlanmıştır. Bu bölümde ankette yer alan sorular alt temalara göre gruplanmış ve bulgular sunulmuştur.

Tablo 3.8'e göre; araştırmanın dördüncü alt problemi doğrultusunda katılımcıların, eğitim yöneticilerinin seçilmesi ve atanmasına ilişkin önerileri teması için başlıca üç kategori belirlenmiştir. Katılımcılar görüşlerinden, "Sınavın uygulanması gereken yönetim kademelerine ilişkin görüşler" kategorisi için tüm kademeler % 58 (n=10), şube müdürleri % 12 (n=2) ve sınav yeterli değildir % 30 (n=5), şeklinde üç alt tema oluşturulmuştur. Katılımcılar tarafından en fazla vurgulanan nokta, eğitim sisteminin "Tüm kademeler" % 58 (n=10) için sınav uygulanmasının gerekliliğidir. Katılımcılar tarafından vurgulanan bazı görüşler ise şöyledir:

- *Yöneticilerde müdür yardımcılığından, Milli Eğitim müdürlüğüne kadar bütün kademelerde sınavla atama yapılmalıdır. (MYRD)*
- *Bütün yönetim kademeleri için sınav uygulanmalıdır. (Ö)*
- *Liyakat ve tecrübe önemlidir, onun için sınav yeterli değildir." (Ö)*
- *Milli eğitim müdürü de sınavla seçilsin" (Ö)*

İkinci kategori olarak "Eğitim kurumlarına atanacak yöneticiler için göreve başlamadan önce yöneticilik eğitimi için görüşleri" başlığı altında "sınav gereklidir % 56 (n=14), staj-meslek eğitimi % 8 (n=2), iletişim eğitimi % 16 (n=4) ve genel eğitim (mesleki yeterlik, vb.) % 20 (n=5)" olarak dört alt tema oluşturulmuştur. Katılımcılar tarafından en fazla vurgulanan nokta, "Sınav gereklidir" % 56 (n=14) temasıdır. Katılımcılar tarafından vurgulanan bazı görüşler ise şöyledir:

- *Sınav mutlaka olmalı (Ö)*
- *Yeni başlayanlara sınav şart (M)*
- *Etkili konuşma, empati, sabır konusunda eğitim almalı (MYRD)*
- *İnsan ilişkileri, diksiyon ve topluluğa hitap etme gibi kriterlerin de olması gerekir (Ö)*
- *İnsan ilişkilerinde dengeyi kurabilen, etkili konuşma ve empati konusunda başarılı olmalıdır (MYRD)*

Katılımcılardan bazılarının atanacak yöneticiler için stajyerlik uygulaması konusunda benzer görüşleri şöyledir:

- *Stajyerlik süresi içinde öğretmen en az bir yıl idari görevde de çalıştırılmalıdır(Ö)*
- *Okul ve üniversite işbirliği her alanda her zaman olmalı, idareci olarak atanacak kişi mutlaka tecrübeli bir idareci yanında staj görmelidir (Ö)*



Atanacak yöneticiler için “genel eğitim” alınması konusunda bir katılımcının görüşü şöyledir:

- *Pratiğe yönelik çalışmalara, hizmet içi kurslara ağırlık verilmelidir (M)*

Üçüncü kategori olan “Eğitim kurumlarına atanacak yöneticiler için mülakat sınavına ilişkin görüşler” başlığı altında ise “objektif sınav % 65 (n=15), psikolojik test % 5 (n=1) ve kayırma olmayan sınav % 30 (n=7)” şeklinde üç alt tema ortaya çıkmıştır. Katılımcılar tarafından en fazla vurgulanan nokta, “Objektif sınav” % 65 (n=15) temasıdır. Katılımcılar tarafından vurgulanan bazı görüşler ise şöyledir;

- *Objektif bir değerlendirme olacaksa mülakat sınavı yapılabilir (MYRD)*
- *Sınavı yapanların tarafsız olması gerek (MYRD)*

Katılımcılardan bazıları, sınavın niteliği konusunda;

- *Hem mülakat hem de psikolojik test uygulanmalıdır (Ö)*
- *Siyasi kayırmalar olmamalı (M)*

şeklinde görüşlerini sunmuşlardır.

## **BÖLÜM IV SONUÇ VE ÖNERİLER**

Bu bölümde, araştırmanın sonucunda elde edilen bulgular, alt problemler rehberliğinde tartışılmış, kuramsal çerçeve doğrultusunda yorumlanmış ve öneriler sunulmuştur.

### **4.1. Tartışma**

Bu bölümde, araştırmanın bulguları çerçevesinde eğitim kurumları yönetici adaylarının seçimi ve atanması sürecine ilişkin okul yöneticileri ve öğretmenlerinin görüşleri alan yazın ışığında değerlendirilmiştir.

Araştırmanın birinci alt problemine ilişkin bulgulara göre, eğitim kurumları yöneticiliğine eğitim fakültelerinin eğitim yönetimi ve planlaması programından mezun olanların başvurması; başvuran adaylar arasından sınav (yazılı-mülakat) sistemiyle yöneticilerin seçilmeleri; sınavlarda genel yetenek, eğitim yönetimi ve mevzuat ağırlıklı yazılı sınav uygulamasına ağırlık verilmesi; sınavın; hem müdürlük, hem de müdür yardımcılığı unvanları için uygulanması; seçme sınavının; MEB, ÖSYM ve üniversite öğretim üyelerinden oluşturulacak komisyonca yapılması; sınava başvuru yapan adaylarda en az ortalama 4-7 yıl süreli öğretmenlik ve yöneticilik yapmış olma deneyiminin aranması; seçilenlere hizmet öncesi eğitim verilmesi gerekmektedir. Alan yazın incelendiğinde; eğitim kurumları yöneticiliğine ideal olarak eğitim fakültelerinin eğitim yönetimi ve planlaması programından mezun olanların başvurması bulgusu Günay (2004b), Arıkan (2007) ve Yeloğlu (2008), tarafından yapılan çalışmalarda da vurgulanmıştır. Başvuran adaylar arasından adil ve nesnel bir uygulamayı sağlayan sınav sistemiyle seçilmeleri Günay (2004b), Arıkan (2007), Yeloğlu (2008), AYTEKİN (2009), VURAL (2009), KARASOY (2010) ve ÖZMEN ve KÖMÜRLÜ (2010) tarafından yapılan çalışmalarda da vurgulanmış olup başvuran adayların sınav sistemiyle seçilmesi bulgusunu destekler niteliktedir. Sınavın hem yazılı hem de mülakat şeklinde yapılması bulgusu, Günay (2004b) ve ÖZMEN ve KÖMÜRLÜ (2010) tarafından yapılan araştırmayla

desteklenirken Yeloğlu (2008) tarafından yapılan araştırmada mülakat uygulamasına karşı çıkmıştır. Ancak araştırma bulgularına bakıldığında sınavlar arasından genel yetenek, eğitim yönetimi ve mevzuat ağırlıklı yazılı sınav uygulamasına ağırlık verilmesinin vurgulandığı görülmektedir. Sınavın; hem müdürlük, hem de müdür yardımcılığı unvanları için uygulanması gerektiği, ilgili alan yazında Günay (2004b) ve Yeloğlu (2008) tarafından desteklenmektedir. Seçme sınavının; MEB, ÖSYM ve üniversite öğretim üyelerinden oluşturulacak karma komisyonca yapılması Günay (2004b) tarafından vurgulanırken Yeloğlu (2008) tarafından yapılan araştırmada seçme sınavının sadece ÖSYM tarafından yapılması, Aytekin (2009) tarafından yapılan araştırmada da MEB ve ÖSYM tarafından yapılması gerektiği belirtilmiştir. Sınava başvuru yapan adaylarda en az ortalama 4-7 yıl süreli öğretmenlik yapmış olma deneyiminin aranması; yöneticilik (müdür başyardımcılığı / müdür yardımcılığı) yapmış olma deneyiminin aranması bulgusu ilgili alan yazında Günay (2004b) sonuçları ile paralellik göstermektedir. Seçilenlere hizmet öncesi eğitim verilmesi gerektiği Huber (2003), Günay (2004b), Arıkan (2007), Yeloğlu (2008), Aytekin (2009), Karasoy (2010) ve Özmen ve Kömürlü (2010) tarafından yapılan araştırmaların sonuçlarıyla paralellik göstermektedir. Tekeste'ye (1996) göre, okul müdürlüğü için sıklıkla başöğretmenler arasından seçim yapılmaktadır. Huber'e (2003) göre hem ilköğretim hem de ortaöğretim kademesi müdürleri için atamada esas alınan ilkelerden biri liyakata uygunluktur. Lafond ve Helt'e (2003) göre hizmet öncesinde müdürlerin staj uygulaması yapması önemlidir ve yetiştirilmesini geliştirmektedir. Umar ve arkadaşları'na (2012) göre, yönetici seçimi için yasal süreç işbirliği için geniş bir alan sunmamakta ve sorunlar yaşanmasına neden olmaktadır. Alan yazın ve bu araştırmanın bulgularına göre, usta-çırak ilişkisiyle yetişen okul yöneticilerinin yerine yöneticilik eğitimi almış kişiler tercih edilmektedir. Okul yöneticisi olacakların öğretmen kökenli olması görüşü, "meslekte aslolan öğretmenliktir" görüşünün geçmişte olduğu gibi günümüzde de geçerli olduğunun ve okul yöneticiliğine, öğretmen kökenli olanların dışında kalan başka program mezunlarının atanması sonucu, işletmeci gözüyle okul yönetiminin sisteme yararlı görülmediğinin göstergesi olabilir. Sınav sistemi, başvuru yapan adaylara adil ve eşit koşullarda yarış yapılabilecek bir ortam getirmektedir. Bu sonuç yeteneğine ve bilgi birikimine güvenen yönetici adaylarının, sınav başarı düzeyine göre yöneticilik görevine atanabileceklerine inançları olduğunun; sınav

uygulamasının şeffaflık ilkeleri ışığında objektif ölçülerle yapılabileceğini düşündüklerinin; sınavın yönetim kademelerinde görev alacakların seçiminde geçerli bir yöntem olduğu konusunun kabul gördüğünün; birden çok kurumun bir araya gelerek oluşturacakları sınav komisyonunun yararlı olduğunu düşündüklerinin göstergesi olabilir. Öğretmenlik deneyimi olan öğretmenlerin sınavlarla seçilmesi ve ortak bir komisyonla düzenlenecek ortamlarda yönetici olarak yetiştirilmesinin yararlı görülmesinden, uzman yöneticilerin sisteme kazandırılmasının eğitim sistemine değer katacağı düşüncesinden, teknolojik gelişmeleri takip eden ve günümüzün sorunlarına çözüm üretebilecek uzmanlık becerileri kazanan yöneticilerle çalışma isteklerinden kaynaklanabilir.

Araştırmanın ikinci alt problemi doğrultusunda elde edilen bulgulara göre, eğitim kurumlarına yönetici atama işlemlerinin Bakanlıkça yapılması; mülakat sınavının yapılması; sınavın üniversitelerce oluşturulacak komisyonca yapılması; mülakat sınavına karşı olanların; sınavın objektifliğinin tartışmalı olduğu ve amaçlarına uygun biçimde yapılmadığı görüşüne hemen hemen aynı oranda katılmakta; atanacak yöneticilerin aynı kurumda 5-8 yıl çalışmış olması gerektiği; atanacak müdür yardımcısı veya müdür yardımcısının, aynı il içinde puan üstünlüğüne göre belirlenip atanması görüşü genel olarak benimsenmektedir. Alan yazın incelendiğinde; eğitim kurumlarına yönetici atama işlemlerinin öncelikle Bakanlıkça yapılması Günay (2004b), Arıkan (2007) tarafından yapılan araştırmalarda da vurgulanmıştır. Mülakat sınavının yapılması bulgusu da Günay (2004b), Arıkan (2007), Yeloğlu (2008) ve Karasoy (2010) tarafından yapılan araştırmaların bulguları ile paralellik göstermektedir. Ancak araştırmada sınavın getirebileceği olumsuz sonuçlarının da önüne geçilebilmesi amacıyla üniversitelerce oluşturulacak komisyonca yapılması vurgulanırken Günay (2004b) ve Yeloğlu (2008) tarafından yapılan araştırmalarda bakanlık ve üniversitelerce oluşturulacak ortak komisyonca yapılması gerektiği belirtilmektedir. Eğitim kurumlarına yönetici atamalarında yapılması düşünülen mülakat sınavına karşı olanların; sınavın objektifliğinin tartışmalı olduğu ve amaçlarına uygun biçimde yapılmadığı görüşü, ilgili alan yazınla (Günay, 2004b; Arıkan, 2007; Yeloğlu, 2008) paralellik göstermektedir. Eğitim kurumu yöneticiliklerine atanacak yöneticilerin aynı kurumda en az 5, en fazla 8 yıl çalışma süresiyle sınırlandırılması Yeloğlu (2008) tarafından yapılan araştırmayla desteklenirken, Günay (2004b) tarafından yapılan

araştırmada bu süre en az 3, en fazla 5 yıl olarak belirtilmiştir. Araştırmada eğitim kurumlarına atanacak müdür başyardımcısı veya müdür yardımcısının, aynı il içinde puan üstünlüğüne göre belirlenip atanması görüşüne karşılık Günay (2004b) tarafından yapılan araştırmada atamaların, kurum müdürünün teklifi ile gerçekleştirilmesi vurgulanmıştır. Alan yazın ve bu araştırma bulgularına göre Bakanlığın, diğer atama birimlerine göre, atamalarda daha objektif ve gerçekçi olabileceği düşüncesi ağır basmaktadır. Amacına uygun olarak yapılacak mülakat sınavlarının, okul yöneticilerinin tercihinde önemli bir aşama olabileceği; komisyonda görev alacak üyelerce yönetici adaylarının değerlendirilmesinin (bilgi düzeyi, muhakeme gücü ve ifade yeteneği, özgüveni ve ikna kabiliyeti, yeniliklere ve teknolojik gelişmelere açıklığı, vb.) ve eğitim sisteminde olası gelişmeleri göz önüne alarak (performans değerlendirme, ) yönetici seçilmesinin yönetimdeki başarıyı artıracacağı; eğitim hizmetlerinde kaliteyi sağlayacağı düşüncesinden kaynaklanabilir. Araştırma sonucunda eğitim kurumlarına yönetici atamalarında mülakat sınavının üniversitelerce oluşturulacak komisyonca yapılması öngörülmektedir. Yönetici adaylarının; Bakanlık ile üniversitelerin işbirliği ile ortak komisyonca sınavının yapılması isteği, süreçte şeffaflık sağlanması isteğinin, alanda uzman kişilerce yapılacak bir sınava daha çok güven duyulacağının göstergesi olabilir.

Araştırmanın üçüncü alt problemi doğrultusunda elde edilen bulgulara göre, MEB yönetmeliğinde bulunan EK 1 puanlama ölçütleri genel olarak benimsenmektedir. Alan yazın incelendiğinde; yönetim alanında yapılan yüksek lisansa 6 puan verilmesi, diğer alanlarda yapılan yüksek lisansa 4 puan verilmesi, yönetim alanında yapılan doktora 10 puan verilmesi, diğer alanlarda yapılan doktora 8 puan verilmesi ölçütlerinin uygunluğu bulgusu, Günay (2004b), Arıkan (2007), Yeloğlu (2008) ve Özmen ve Kömürlü (2010) ve Demir ve Pınar (2013) tarafından yapılan araştırma sonuçları ile paralellik göstermektedir. Bu çalışmada elde edilen bulgular ışığında, katılımcıların yönetim alanında yapılan lisansüstü eğitime yöneticilik atamalarında ek puan verilmesini destekledikleri, bu uygulamanın doğru olduğu fikrinin hâkim olduğu tespit edilmiştir. Bakanlık tarafından düzenlenen web tabanlı ve diğer sertifikalı eğitimlerin her biri için (en fazla 6 adet) 0,5 puan verilmesi, başarı belgesine (en fazla 3 adet) 1 puan verilmesi, üstün başarı belgesine 4 puan verilmesi ölçütüyle ilgili olarak, Özmen ve Kömürlü (2010) ve Demir ve Pınar (2013) tarafından yapılan çalışmalarda ödüllerin;

liyakat ve adalet unsurları gözeticilerle verilmediği ve öğretmenlerin ödüllendirilmesine ilişkin objektif ölçütlerin olmadığı belirtilmiştir. Ancak bu çalışmalara göre katılımcılar, yönetici atama sürecinde puan verilmesine uzman öğretmen unvanı olanlara 4 puan verilmesi, başöğretmen unvanı olanlara 5 puan verilmesi ölçütü Demir ve Pınar (2013), kurucu müdür olarak görev yapılan eğitim kurumuna yapılacak atamada 10 puan verilmesi ölçütüne (Yeloğlu, 2008; Demir ve Pınar, 2013) karşı çıkmaktadırlar. Mesleki ve teknik eğitim veren eğitim kurumlarına atanacak meslek dersleri öğretmenleri (İmam hatip lisesi ve İmam hatip ortaokulu dâhil) ile özel eğitim veren okulların yöneticiliğine atanacak görme, işitme ve zihinsel engelliler sınıfı alan öğretmenleri için 15 puan verilmesi ölçütü, Demir ve Pınar (2013) tarafından yapılan araştırma bulgularıyla paralellik göstermektedir. Öğretmenlikte geçen her bir yıl için 0,48 puan verilmesi, müdür yardımcılığında geçen her bir yıl için 0,72 puan verilmesi, müdür başyardımcılığında geçen her bir yıl için 0,96 puan verilmesi ölçütü, Yeloğlu (2008) tarafından yapılan araştırma bulgularına göre yetersiz kalmaktadır. Alan yazın ve bu araştırmanın bulgularına göre, katılımcılar MEB’de okullara yönetici atanmasının üniversiteleri öncelikli olarak ilgilendirdiğini düşünmektedirler. Bu sonuç, katılımcıların Türkiye’nin eğitimi bilimsel düzeyde inceleme, araştırma, geliştirme, eğitici ve yönetici kadroyu yetiştirmenin üniversitenin temel görevleri arasında kabul ettiklerinin göstergesi olabilir. Eğitim yönetimi konusunun, üniversitelerde bilimsel bir alan olarak lisansüstü eğitim düzeyinde program olması, bu alandaki bilimsel birikimin ve yeni gelişmelerin okullarda pratiğe geçmesi arzusu, hem bilimin hem de ülke menfaatlerinin gereği olarak düşünülmesi; eğitim yönetimi alanının, deneme yanılma yoluyla ya da usta çırak ilişkisiyle öğrenilecek ve yapılacak bir görev olmadığı, bir uzmanlık alanı olarak katılımcılar tarafından değerlendirildiğinin göstergesi olabilir. Günay’a (2004b) göre öğretmen, yönetici ve personeli bilimsel, sosyal, kültürel vb. faaliyetlere yöneltmek, performanslarının değerlendirilmesini sağlamak, var olan başarılarını takdir etmek önemli olduğundan yeni çalışmalara teşvik etmek amacıyla verilen ödüllerin kaldırılması yönetici atama sürecinde dikkate alınmamalıdır. Ancak bu ödüllerin verilmesinde izlenecek yolun ve ödüllendirme kriterlerinin MEB tarafından belirgin çizgilerle çizilmesi ve gereken yasal düzenlemelerin yapılması, yönetici atama süreci üzerinde olumlu sonuçlar doğurabilir.

Araştırmanın dördüncü alt problemi doğrultusunda elde edilen bulgulara göre, katılımcıların, eğitim yöneticilerinin seçilmesi ve atanmasına ilişkin önerileri teması için başlıca üç kategori belirlenmiştir. Katılımcıların görüşlerinden, “Sınavın uygulanması gereken yönetim kademelerine ilişkin görüşler” kategorisi için tüm yönetim kademeleri, şube müdürleri ve sınav yeterli değildir, şeklinde üç alt tema oluşturulmuştur. İkinci kategori olarak “Eğitim kurumlarına atanacak yöneticiler için göreve başlamadan önce yöneticilik eğitimi için görüşleri” başlığı altında “sınav gereklidir, staj-meslek eğitimi, iletişim eğitimi ve genel eğitim (mesleki yeterlik, vb.)” olarak dört alt tema oluşturulmuştur. Üçüncü kategori olan “Eğitim kurumlarına atanacak yöneticiler için mülakat sınavına ilişkin görüşler” başlığı altında ise “objektif sınav, psikolojik test ve kayırma olmayan sınav” şeklinde üç alt tema ortaya çıkmıştır. Alan yazın incelendiğinde; “Sınavın uygulanması gereken yönetim kademelerine ilişkin görüşler” kategorisi ile ilgili olarak tüm yönetim kademeleri temasının Günay (2004b) ve Yeloğlu (2008) tarafından yapılan araştırma sonuçlarıyla paralellik gösterdiği görülmektedir. Eğitim kurumlarına atanacak yöneticiler için göreve başlamadan önce yöneticilik eğitimi için görüşleri kategorisindeki staj-meslek eğitimi, iletişim eğitimi ve genel eğitim (mesleki yeterlik, vb.) temalarının Günay (2004b) ve Yeloğlu (2008) tarafından yapılan araştırmalarda da vurgulandığı görülmektedir. Eğitim kurumlarına atanacak yöneticiler için mülakat sınavına ilişkin görüşler kategorisindeki objektif sınav, psikolojik test, kayırma olmayan sınav teması Günay (2004b) ve Yeloğlu (2008) tarafından yapılan araştırma sonuçlarıyla paralellik göstermektedir. Alan yazın ve bu araştırmanın bulgularına göre, eğitim kurumlarına yönetici adaylarının seçiminde katılımcılar, sınav uygulamasını olumlu karşılamakta ancak sınava ek olarak adayların yöneticilik yeterliliklerinin geliştirilmesi konusunda eğitim alınmasını gerekli görmektedirler. Bu sonuçlar sınavı düzenleyen birimler açısından sorunlar yaşandığı, güven oluşturulamadığının aynı zamanda planlı bir süreç sonunda adayların yöneticilik yeterliliklerinin sağlanmasının mümkün olduğu düşüncesinin göstergesi olabilir.

## 4.2. Sonuç

Bu bölümde araştırma sonuçları ve bu sonuçlara dayanarak Eğitim Kurumları Yöneticiliğine başvuracak adaylar ve araştırmacılara öneriler sunulmaktadır. Araştırma bulgularına göre şu sonuçlar çıkarılabilir:

1. Araştırmanın birinci alt problemine ilişkin bulgularına göre;

- Eğitim kurumları yöneticiliğine ideal olarak Eğitim fakültelerinin eğitim yönetimi ve planlaması programından mezun olan adaylar arasından nesnel bir uygulamayı sağlayan sınav sistemiyle seçilmelerinin tercih edildiği,
- Okul yöneticisi olarak seçilecek kişilerin genel yetenek, eğitim yönetimi ve mevzuat ağırlıklı bir yazılı sınav mülakat sınavından geçmeleri gerektiği,
- Okul yöneticilikleri için yapılan sınavın; hem müdürlük, hem de müdür yardımcılığı unvanları için uygulanması ve sınavın, MEB, ÖSYM ve üniversite öğretim üyelerinden oluşturulacak karma komisyonca yapılması gerektiği,
- Okul yöneticiliklerine (müdür başyardımcılığı / müdür yardımcılığı/ müdür) atanmak için yapılacak olan sınava başvuru yapan adaylarda en az ortalama 4-7 yıl süreli öğretmenlik ve yöneticilik (müdür başyardımcılığı / müdür yardımcılığı) yapmış olma deneyiminin aranmasının yeterli görüldüğü,
- Okul yöneticiliklerine atanmak için seçilenlere kesinlikle hizmet öncesi eğitim verilmesi gerektiği görülmüştür.

2. Araştırmanın ikinci alt problemine ilişkin bulgularına göre;

- Eğitim kurumlarına yönetici atama iş ve işlemlerinin öncelikle Bakanlıkça yapılması gerektiği,
- Eğitim kurumlarına yönetici atamalarında üniversitelerce oluşturulacak komisyonca yapılan mülakat sınavının yapılmasının gerektiği,
- Eğitim kurumlarına yönetici atamalarında yapılması düşünülen mülakat sınavına karşı olanların; sınavın objektifliğinin tartışmalı olduğu ve amaçlarına uygun biçimde yapılmadığı görüşüne hemen hemen aynı oranda katıldığı,
- Eğitim kurumu yöneticiliklerine atanacak yöneticilerin aynı kurumda en az 5, en fazla 8 yıl çalışma süresiyle sınırlandırılması gerektiği,



- Eğitim kurumlarına atanacak müdür başyardımcısı veya müdür yardımcısının, aynı il içinde puan üstünlüğüne göre belirlenip atanması görüşünün genel olarak benimsendiği görülmüştür.

3. Araştırmanın üçüncü alt problemi doğrultusunda elde edilen bulgulara göre, MEB' in Yönetici Değerlendirme formunun belirlediği ölçütler yeterli görülmüştür.

4. Araştırmanın dördüncü alt problemi doğrultusunda elde edilen bulgulara göre, eğitim yöneticilerinin seçilmesi ve atanmasına ilişkin önerilere ilişkin olarak “Sınavın uygulanması gereken yönetim kademelerine ilişkin görüşler” “Eğitim kurumlarına atanacak yöneticiler için göreve başlamadan önce yöneticilik eğitimi için görüşleri” “Eğitim kurumlarına atanacak yöneticiler için mülakat sınavına ilişkin görüşler” şeklinde üç alt tema ortaya çıkmıştır.

### **4.3. Öneriler**

Araştırmanın bu bölümünde, araştırma bulgularına dayalı eğitim kurumu yönetici adaylarına, MEB ve konu ile ilgili çalışma yapacak araştırmacılara yönelik geliştirilen öneriler yer almaktadır.

#### **4.3.1. Uygulayıcılar İçin Öneriler**

Araştırma sonuçlarına bakılarak uygulayıcılar için şu önerilerde bulunmak mümkündür:

- Eğitim yönetimi alanında lisans veya lisansüstü eğitim almış adaylar, okul yöneticilikleri için yapılan seçimlerde öncelikli olarak tercih edilebilir.
- Okul yöneticilikleri için yapılacak sınav, yazılı ve mülakat şeklinde uygulanabilir.
- Yazılı sınav; genel yetenek, eğitim yönetimi ve mevzuat ağırlıklı olup, hem müdürlük, hem de müdür yardımcılığı için MEB, ÖSYM ve üniversite öğretim üyelerinden oluşturulacak karma bir komisyonca yapılabilir.
- Okul yöneticiliklerine atanma sınavına başvuru yapan adaylarda, öğretmenlik yapmış olma veya yöneticilik yapmış olma deneyimi en az ortalama 4-7 yıl süreyle önkoşul olarak aranabilir.

- Okul yöneticiliklerine atanmak için seçilenlere hizmet öncesi eğitim verilebilir.
- Eğitim kurumlarına yönetici atamaları öncelikle Bakanlıkça yapılabilir.
- Eğitim kurumlarına yönetici atamalarında; adam kayırma, siyasi görüşe göre seçme vb. olumsuz sonuçların da önüne geçilebilmesi için üniversitelerce oluşturulacak komisyonca mülakat sınavı yapılabilir.
- Eğitim kurumu yöneticiliklerine atanacak yöneticilerin aynı kurumda çalışma süreleri en az 5, en fazla 8 yıl olarak sınırlandırılabilir.
- Eğitim kurumlarına atanacak müdür başyardımcısı veya müdür yardımcısı, aynı il içinde puan üstünlüğüne göre belirlenip atanabilir.
- Eğitim kurumu yöneticiliklerine adayların atanmasına yönelik temalar arasında güvenilirliğe ilişkin sonuçlar elde edilmesi nedeniyle sürecin daha şeffaf ve adil uygulanması konusunda süreç geliştirilebilir.

### **4.3.2. Araştırmacılar İçin Öneriler**

Araştırma sonuçlarına bakılarak araştırmacılar için şu önerilerde bulunmak mümkündür:

- Bu araştırma MEB'e bağlı İzmir İli Çiğli İlçesindeki okul yöneticileri ve öğretmenlerin eğitim kurumlarına yönetici atamaya ilişkin görüşleri ile sınırlıdır. Özel ilköğretim veya ortaöğretim okulları ile yükseköğretim kurumlarında da yeni araştırmalar yapılabilir. Görüşler arasında karşılaştırmalı araştırmalara da yer verilebilir.
- Bu araştırmanın boyutları genişletilerek araştırma tüm Türkiye geneline yayılarak araştırma geliştirilebilir.

## KAYNAKLAR

- [1] Acar, H, (2002), *Eğitim Yöneticileri Nasıl Yetiştirilmeli?*, 21. Yüzyıl Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi Sempozyumu, Ankara, Ankara Üniversitesi Basımevi.
- [2] Açıkalm, A, (1998), *Okul Yöneticiliği*, Ankara, Öncü Basımevi.
- [3] Ada, S,; Baysal, Z. N, (2009), *Eğitim Yapıları ve Yönetimleri Açısından Çeşitli Ülkelere Bir Bakış*, Ankara, Pegem Akademi Yayınları.
- [4] Arı, R,; Deniz, E, (2008), *Sınıf yönetimi*, Ankara, Maya Akademi.
- [5] Arıkan, G, (2007), *Milli Eğitim Bakanlığı'nın Okul Yöneticilerini Atama Sürecinde İzlediği Politikaların ve Uygulamaların İncelenmesi*, Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, Türkiye.
- [6] Aslan, N, (2009), *Avrupa Birliği Ülkelerinde ve Türkiye'de Okul Yöneticilerinin Yetiştirilme ve Atanmalarının Karşılaştırılması ve Bir Model Önerisi*, Yüksek Lisans Tezi, Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep, Türkiye.
- [7] Avrupa Komisyonu (2007), *Avrupa'da Okul Özerkliği: Politikalar ve Önlemler*,  
[http://eacea.ec.europa.eu/education/eurydice/documents/thematic\\_reports/090TR.pdf](http://eacea.ec.europa.eu/education/eurydice/documents/thematic_reports/090TR.pdf).
- [8] Aydın, M, (2005), *Eğitim Yönetimi*, Ankara, Hatipoğlu Yayınevi.
- [9] Aydoğan, İ, (2002), *Etkili Yönetim*, Erciyes Üniversitesi Eğitim Fakültesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 13.
- [10] Aydoğdu, A, (2008), *İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Algıladıkları Okul Müdürü Yeterlilikleri İle Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Arasındaki İlişki*, Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, Türkiye.
- [11] Ayhan, M, (2001), *İlköğretim Okulu Yönetici ve Öğretmenlerinin Milli Eğitim Bakanlığına Bağlı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer*

- Değiştirmelerine İlişkin Yönetmelik Hakkındaki Görüşleri*, Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara, Türkiye.
- [12] Aytekin, Z, (2009), *Okul Yöneticilerinin Yetiştirilmesi ve Atanması Konusunda Öğretmenlerin Görüşleri*, Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara, Türkiye.
- [13] Balcı, A, (2002), *Etkili Okul Okul Geliştirme Kuram Uygulama ve Araştırma*, Ankara, Pegem A Yayıncılık.
- [14] Balcı, A.,; Çınkır, Ş, (2002), *Türkiye’de Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi*, 21. Yüzyıl Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilme Sempozyumu, Ankara Üniversitesi Basımevi.
- [15] Balcı, A.,; Şimsek, H.,; Gümüşeli, A. İ.,;Tanrıöğer A, (2009), *EYAK Eğitim Yönetimi Araştırmaları ve Yayın Hakkında Rapor*,  
<http://eyedder.org/belgeler/Eğitim-Yönetimi-Araştırmaları-Yayın-Hakkında-Rapor.pdf>, 18.4/.2010 tarihinde edinilmiştir.
- [16] Balyer, A.;Gündüz, Y. (2011). “*Değişik Ülkelerde Okul Müdürlerinin Yetiştirilmesi: Türk Eğitim Sistemi İçin Bir Model Önerisi*” Kuramsal Eğitimbilim, 4 (2), 182-197.
- [17] Basaran , İ. E, (2004), *Yönetimde İnsan İlişkileri*, Ankara, Nobel Yayın.
- [18] Başbakanlık Resmi Gazete. (11.01.2004), 25343. “*Milli Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştırmelerine İlişkin Yönetmelik.*”
- [19] Başbakanlık Resmi Gazete. (13.08.2009), 27318. “*Milli Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştırmelerine İlişkin Yönetmelik.*”
- [20] Başbakanlık Resmi Gazete. (28.02.2013a), 28573. “*Milli Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticileri Atama ve Yer Değiştırme Yönetmeliği*”.
- [21] Başbakanlık Resmi Gazete. (04.08.2013b), 28728. “*Milli Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticileri Atama ve Yer Değiştırme Yönetmeliği*”.
- [22] Bingül, M, (2008), *İlköğretim Okulu Sınıf Öğretmenlerinin Yönetici Olma Eğilimleri*, Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, Türkiye.

- [23] Bozkurt, N, (2005), *Türkiye İle Bazı Avrupa Birliği Ülkelerindeki Okul Yöneticilerinin Yetiştirilme Ve Atanma Süreçlerinin Karşılaştırılması*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya, Türkiye.
- [24] Bursalıoğlu, Z, (2005), *Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış*, Ankara.
- [25] Can, N.; Çelikten, M, (2000), *Türkiye 'de Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi Süreci*, Milli Eğitim Dergisi, 148.
- [26] Cemaloğlu, N, (2005), *Türkiye 'de Okul Yöneticisi Yetiştirme ve İstihdamı*. Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi, 25, 2.
- [27] Çağlar, A.; Yakut, Ö.; Karadağ, E, (2005), *İlköğretim Okulu Müdürlerinin Öğretmenler Tarafından Algılanan Kişilik Özellikleri ve Liderlik Davranışları Arasındaki İlişkinin Değerlendirilmesi*, Ege Eğitim Dergisi, 6, 1.
- [28] Çelenk, S, (2002), *Geleceğin Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesinde Bir Model Önerisi*, 21. Yüzyıl Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi Sempozyumu, Ankara, Ankara Üniversitesi Basımevi.
- [29] Çelik, V, (1995), *Küreselleşme Sürecinde Avrupa'da Eğitim Yönetimi*, Eğitim Yönetimi, 1, 4.
- [30] Çelik, V, (2002), *Okul Kültürü ve Yönetimi*, Ankara, Pegem A Yayıncılık.
- [31] Çetin, K.; Yalçın, M, ( 2002), *Milli Eğitim Bakanlığı Yönetici Eğitimi Programlarının Değerlendirilmesi*, 21. Yüzyıl Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi Sempozyumu, Ankara, Ankara Üniversitesi Basımevi.
- [32] Demir, S.B.; Pınar, N.A, (2013), *2011 Yılı Yönetici Atama ve Yer Değiştirme Yönetmeği 'nin İçeriğine ve Puanlama Ölçütlerine İlişkin Yönetici Görüşlerinin İncelenmesi*, Turkish Studies - International Periodical For The Languages, Literature and History of Turkish or Turkic Volume, 8,6, Ankara, Turkey.
- [33] Demireller, İ. N, (2011), *Milli Eğitim Örgütündeki Yönetici, Müfettiş ve Öğretmen Görüşlerine Göre Okul Yönetiminin Sorunları*, Doktora Tezi, Atatürk Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Erzurum, Türkiye.
- [34] Demirtaş, H.; Güneş, H, ( 2002), *Eğitim Yönetimi ve Denetimi Sözlüğü*, Ankara, Anı Yayıncılık.
- [35] Doğanay, A.; Bal, A.P, (2010), *İlköğretim Beşinci Sınıf Matematik*

- Öğretiminde Öğrenci Başarısının Ölçülmesi*, Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri Dergisi, 10,1.
- [36] Dönmez, B, (2002), *Müfettiş, Okul Müdürü ve Öğretmen Algularına Göre İlköğretim Okulu Müdürlerinin Yeterlikleri*, Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi, Pegem A Yayıncılık, 29.
- [37] Ertürk, S, (1974), *Eğitimde Program Geliştirme*, Ankara, Meteksan Yayınevi.
- [38] Esen, E, (2009), *Öğrenci Mevcudu 1000 ve Üzeri Olan Resmi İlköğretim Okullarında Yaşanan Yönetim Sorunları*, Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, Türkiye.
- [39] Gedikoğlu, T,; Bülbül, S, (2009), *Liderlik Standartları İnanç Boyutu Açısından İlköğretim Okulu Müdürlerinin Yönetimsel Yeterlikleri*, Milli Eğitim Dergisi, 182.
- [40] Genç, N, (2005), *Yönetim ve Organizasyon*, Ankara, Seçkin Yayıncılık.
- [41] Günay, E, (2004a), *Millî Eğitim Bakanlığına Bağlı Okul ve Kurum Yöneticilerinin Seçimi, Yetiştirilmesi ve Atanmaları Üzerine Araştırma*, Milli Eğitim Dergisi, 161.
- [42] Günay, E, (2004b), *Eğitim Kurumlarına Yönetici Seçme, Yetiştirme ve Atamaya İlişkin Yönetici ve Öğretmen Görüşlerinin Değerlendirilmesi*, Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara, Türkiye.
- [43] Güneş, M, (2010), *Öğretmen Görüşlerine Göre Okul Öncesi Eğitim Kurumu Yöneticilerinin Yöneticilik Özellikleri*, Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, Türkiye.
- [44] Helvacı, A, (2007), *Türk Eğitim Sistemi ve Sorunları. Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi*, Ankara, Pegem A Yayıncılık.
- [45] Huber, S, (2003), *“Qualifizierung von Schulleiterinnen und Schulleitern im Internationalen Vergleich,”* Kronach: Wolters Kluwer Deutschland.
- [46] Ilgar, L, (2005), *Eğitim Yönetimi, Okul Yönetimi, Sınıf Yönetimi*, İstanbul, Beta Basım.
- [47] Işık, H, (2003), *Okul Müdürlerinin Yetiştirilmelerinde Yeni Bir Model Önerisi*, Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 24.
- [48] Karasoy, M, (2010), *Okul Müdür Yardımcılığından Müdürlüğe Geçiş ve Bu Süreçte Karşılaşılan Sorunlar*, Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, Türkiye.

- [49] Karip, E, (2004), *Eğitim ve Okul Yöneticiliği El Kitabı*, Ankara, Pegem A Yayıncılık.
- [50] Karlı, M. D, (2004), *Yönetimsel Etkililik*, Ankara, Pegem A Yayıncılık.
- [51] Kepenekçi, Y, (2011), *Eğitim Yöneticilerinin Hukuk Eğitimi*, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi, Cilt: 44, 1.
- [52] Keskinliç, K, (2007), *Yönetim Süreçleri, Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi*, Ankara, Pegem A Yayıncılık.
- [53] Küçükahmetoğlu, M, (2012), *Türkiye’de Okullara Yönetici Yetiştirme Gerekliği*, Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, Türkiye.
- [54] Krejcie, V.R.& Morgan, D. W. (1970), *Determining Sample Size for Research Activities*, Educational and Psychological Measurement, (30).
- [55] Leblebici, D. N, (2008), *21. Yüzyılın Liderlik Anlayışına Bakış*, Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt, 1, 32.
- [56] Memduhoğlu, H. B, (2007), *Türk Eğitim Sisteminde Okulların Yönetimi ve Okul Yöneticilerinin Yetiştirilmesi Sorunsalı*, Milli Eğitim Dergisi, 176.
- [57] Önder, E.; Taş, A, (2010), *2004 Yılı ve Sonrasında Yayımlanan Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yet Değiştirmelerine İlişkin Yönetmeliklerin Karşılaştırması*, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 12, 2.
- [58] Özdemir, S, (1996), *Eğitimde Örgütsel Yenileşme*, Ankara, Pegem A Yayıncılık.
- [59] Özdemir, S, (2007), *Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi*, Ankara, Nobel Yayıncılık.
- [60] Özmen, F.; Kömürlü, F, (2010), *Eğitim Örgütlerine Yönetici Seçme ve Atamada Yaşanan Sorunlar ve Yönetici Görüşleri Temelinde Çözüm Önerileri*, Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi. Cilt, 2, 1.
- [61] Sağır, M.; Memişoğlu, S. P, (2012), *İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Öğretimsel Liderlik Rollerine İlişkin Öğretmen ve Yönetici Alguları*, Eğitim ve Öğretim Araştırmaları Dergisi, 1, 2.
- [62] Saylan, N, (2007), *Eğitim bilimine giriş*, Ankara, Anı Yayıncılık.
- [63] Şahin, N, (2002), *Yöneticisi Adaylarının Eğitim Yöneticiliği Sınavı Başarı Düzeyleri*, Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, Ankara, A Yayıncılık.

- [64] Şişman, M, (2002), *Öğretim Liderliği*, Ankara, Pegem A Yayıncılık.
- [65] Şişman, M.; Taşdemir, İ, (2008), *Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi*, Ankara, Pegem Akademi.
- [66] Şişman, M., Turan, S, (2000), *Okul Yöneticileri İçin Standartlar: Eğitim Yöneticilerinin Bilgi Temelleri Üzerine Düşünceler*, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt 3, 4 .
- [67] Şişman, M.; Turan, S, (2001), *Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi-Kavramsal Bir Çözümleme*, Ankara, Pegema Yayınları.
- [68] Taymaz, H, (2005), *Teftiş*, Ankara, Pegem A Yayıncılık.
- [69] Tekeste, M, (1996), *The Recruitment and Selection of in-School Administrators in Saskatchewan* (S.S.T.A. Research Center Report. No. 96-05). Regina, SK, Canada: S.S.T.A.
- [70] Terci, F, (2008), *İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Yönetici Yeterlik Davranışlarının Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi*, Yüksek Lisans Tezi, Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir, Türkiye.
- [71] Teyfur, M, (2000), *İlköğretim Okulları ve Yönetici Yetiştirme Sorunu*, Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 7.
- [72] Töremen, F.; Kolay, Y, (2003), *İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Sahip Olması Gereken Yeterlikler*, Milli Eğitim Dergisi, 160.
- [73] Türnüklü, A, (2000), *Eğitim Bilim Araştırmalarında Etkin Olarak Kullanılabilecek Nitel Bir Araştırma Tekniği: Görüşme*, Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, 6 (24).
- [74] Umar ve ark., (2012), *Department of Arabic Studies and Islamic Civilization, Faculty of Islamic Studies & Institute of West Asian Studies (IKRAB)*, Universiti Kebangsaan Malaysia, Australian Journal of Basic and Applied Sciences, 6,10.
- [75] Ünal, S.; Ada, S, (2004), *Öğretmenlik Mesleğine Giriş*, İstanbul, Marmara Üniversitesi Yayınları, 684.
- [76] Ünver, G.; Bümen, N. T.; Başbay, M, (2010), *Ortaöğretim Alan Öğretmenliği Tezsiz Yüksek lisans Derslerine Öğretim Elemanı Bakışı: Ege Üniversitesi Örneği*, Eğitim ve Bilim Dergisi, 155 (35).
- [77] WEB\_1, (2013), *MEB Şurular*, www.ttkb.meb.gov.tr (20.05.2013).



- [78] WEB\_2, (2013), *Yönetici Atama Yönetmeliği Değerlendirmesi*, www.memurlar.net.com.tr (28.02.2013).
- [79] WEB\_3 (2013), *Yönetici Atama Yönetmeliği Değerlendirmesi*, www.kamudanhaber.com.tr (04.08.2013).
- [80] Vural, Ö, (2008), *Okul Öncesi Eğitim Kurumu Yöneticilerinin Liderlik Özellikleri ve Empatik Becerilerinin İncelenmesi*, Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, Ankara, Türkiye.
- [81] Vural, A, (2009), *İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Seçiminde Kullanılan Ölçütler İle İlgili Yönetici ve Öğretmen Algıları*, Yüksek Lisans Tezi, Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, Türkiye.
- [82] Yalçinkaya, M.; Tonbul, Y, (2003), *İlköğretim Okulu Müdür ve Müdür Adaylarının Toplam Kalite Yönetimine İlişkin Görüşleri*, Anadili Dil ve Eğitim Dergisi, 28.
- [83] Yeloğlu, D, (2008), *Eğitim Kurumlarına Yönetici Seçme ve Atamaya İlişkin Okul Yöneticilerinin Görüşlerinin Değerlendirilmesi*, Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, Türkiye.
- [84] Yıldırım, H. A, (2002), *Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi İlköğretim ve Ortaöğretim Kurumlarında TKY Uygulama Modeli*, Ankara, Nobel Yayın.
- [85] Yıldırım, A.; Şimşek, H, (2004), *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*, Ankara, Seçkin Yayınları.
- [86] Yiğit, F, (2008), *Cumhuriyet Döneminde Milli Eğitim Bakanlığının İlköğretim Kurumlarına Yönetici Seçiminde Uyguladığı Yöntemlerin Değerlendirilmesi*, Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya, Türkiye.

## EKLER

### EK-1 EĞİTİM KURUMLARINA YÖNETİCİ SEÇME VE ATAMAYA İLİŞKİN YÖNETİCİ VE ÖĞRETMEN GÖRÜŞLERİ ANKETİ

Değerli Meslektaşım;

Millî Eğitim Bakanlığına bağlı eğitim kurumlarının (ilk ve orta dereceli okullar) yöneticiliklerine atanacakların; seçilme ve atanma sürecine ilişkin; eğitim kurumu yöneticilerinin ve öğretmenlerin görüş ve düşüncelerini değerlendirmek amacıyla bir tez çalışması yapmaktayım. Bu amaçla, eğitim kurumları yöneticiliklerine aday olacak öğretmenlerin ve mevcut eğitim kurumu yöneticilerinin görüş ve düşüncelerini kapsayan ve dört bölümden oluşan bir anket geliştirilmiştir. Anketin amacına ulaşabilmesi için değerli görüş ve düşünceleriniz önem taşımaktadır. Anket sorularına içtenlikle vereceğiniz görüş ve düşünceleriniz, araştırmanın amacına ulaşmasında büyük katkı sağlayacaktır. Katkılarınız için teşekkür eder, saygılarımı sunarım.

Nazmiye GÜÇLÜOĞULLARI

Gülen Kora Ortaokulu Müdür Başyardımcısı

Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Öğrencisi

#### BÖLÜM I: KİŞİSEL BİLGİLER

- 1. Cinsiyetiniz:** A. ( ) Kadın B. ( ) Erkek
- 2. Yaşınız:** A. ( ) 25 yaş ve altı B. ( ) 26-30 yaş C. ( ) 31-35 yaş D. ( ) 36-40 E. ( ) 41 yaş ve üstü yaş
- 3. Göreviniz:** A. ( ) Müdür B. ( ) Müdür Başyrd. /Md. Yrd. C. ( ) Öğretmen
- 4. Öğretmenlikteki kıdeminiz:** A. ( ) 5 yıl ve altı B. ( ) 6-10 yıl C. ( ) 11-15 yıl  
D. ( ) 16-20 yıl E. ( ) 21 yıl ve üstü
- 5. Yöneticilikteki kıdeminiz:** A. ( ) Hiç yok B. ( ) 5 yıl ve altı C. ( ) 6-10 yıl  
D. ( ) 11-15 yıl E. ( ) 16-20 yıl F. ( ) 21 yıl ve üstü
- 6. Herhangi bir eğitim sendikasına üye olma durumunuz nedir?** A. ( ) Üyeyim B. ( ) Üye değilim

#### BÖLÜM II: EĞİTİM KURUMLARINA YÖNETİCİ SEÇMEYE İLİŞKİN GÖRÜŞLER

- 1. Eğitim kurumları yöneticiliğine ideal olarak aşağıda belirtilen alanların hangilerinden mezun olan kişiler başvurmalıdır?**

A. ( ) Eğitim fakültelerinin eğitim yönetimi ve planlaması programlarından mezun olanlar.

B.( ) Kamu yönetimi, işletme, iktisat vb. fakülte mezunları.

C.( ) Tüm branşlarda yetişmiş öğretmenler.

D.( ) Yukarıda belirtilen her üç grubun mezunları.

**2. Eğitim kurumlarına atanacak yöneticiler;**

A. ( ) Sınavla seçilmelidir.

B. ( ) Sınavsız seçilmelidir. (Bu seçeneği işaretlediyseniz 7'nci soruya geçiniz.)

**3. Size göre yöneticilerin sınavla seçilmesinin temel gerekçesi aşağıdakilerden hangisidir ?**

A. ( ) Siyasi kayırmalar olmaz.

B. ( ) Adil ve nesnel bir uygulama olur.

C. ( ) En başarılı olanlar seçilir.

**4. Size göre yönetici seçiminde aşağıda belirtilen sınav türlerinden hangisi uygulanmalıdır?**

A.( ) Genel yetenek, eğitim yönetimi ve mevzuat ağırlıklı yazılı sınav uygulanmalıdır.

B.( ) Genel yetenek, eğitim yönetimi ve mevzuat ağırlıklı mülakat sınavı uygulanmalıdır.

C.( ) Yukarıda belirtilen hem yazılı, hem de mülakat sınavı uygulanmalıdır.

**5. Sınav, hangi yönetim kademesi için uygulanmalıdır?**

A. ( ) Eğitim Kurumu müdürlüğü için uygulanmalıdır.

B. ( ) Eğitim Kurumu müdür yardımcılığı için uygulanmalıdır.

C. ( ) Hem müdürlük hem müdür yardımcılığı için uygulanmalıdır.

**6. Yazılı sınav, aşağıda belirtilen kurum ya da kuruluşlardan hangisi tarafından hazırlanmalı ve uygulanmalıdır?**

A.( ) ÖSYM hazırlamalı ve uygulamalıdır.

B. ( ) MEB hazırlamalı ve merkezi sistemle uygulamalıdır.

C. ( ) Valilikler, kendi koşullarını belirleyerek hazırlamalı ve uygulamalıdır.

D. ( ) MEB, ÖSYM ve üniversite öğretim üyelerinden oluşturulacak karma komisyonca yapılmalıdır.

**7. Size göre yöneticilerin sınavsız seçilmesinin temel gerekçesi aşağıdakilerden hangisidir ? ( 2'nci soruya "Sınavla seçilmelidir" seçeneğini işaretleyenler cevaplandırmayacaklardır.)**

A. ( ) Yönetim bilgi ve becerisi sınavla ölçülemez.

B. ( ) Mesleki deneyim esas alınmalıdır.

**8. Yöneticiliğe ( Md. Başyrd., Md. Yrd.) başvuran adayda öğretmenlik deneyimi aranmalı mıdır?**

A.( ) Evet, stajyerliğinin kalkması yeterlidir.

B. ( ) Evet, stajyerlikten sonra (lütfen yazınız) en az..... yıl.

C.( ) Hayır. (Bu seçeneği işaretlediyseniz 10'nci soruya geçiniz.)

**9. Okul müdürlüğüne başvuran adayda öğretmenlik/yöneticilik deneyimi aranmalı mıdır?**

A.( ) Evet. (Lütfen yazınız) Öğretmenlikte en az..... yıl, yöneticilikte en az.....yıl.

B. ( ) Hayır.

**10. Eğitim kurumlarına atanacak yöneticiler için göreve başlamadan önce yöneticilik eğitimi;**

A. ( ) Gereklidir.

B. ( ) Gerekli değildir.

**BÖLÜM III: ATAMA SÜRECİNE İLİŞKİN GÖRÜŞLER**

**1. Eğitim kurumlarına yönetici atamaları;**

- A. ( ) Valiliklerce yapılmalıdır.  
B. ( ) Bakanlıkça yapılmalıdır.  
C. ( ) İlköğretim ve ortaöğretim kurumu yöneticiliğine göre farklılaşmalıdır.

**2. Eğitim kurumlarına atanacak yöneticiler için mülakat sınavı;**

- A. ( ) Yapılmalıdır.  
B. ( ) Yapılmamalıdır. (Bu seçeneği işaretlediyseniz 4'üncü soruya geçiniz.)

**3. Eğitim kurumlarına yönetici atamalarında uygulanacak mülakat sınavı;**

- A. ( ) Üniversitelerce oluşturulacak komisyonca yapılmalıdır.  
B. ( ) Bakanlıkta oluşturulacak komisyonca yapılmalıdır.  
C. ( ) İl Millî Eğitim Müdürlüklerince oluşturulacak komisyonca yapılmalıdır.  
D. ( ) Valiliklerde oluşturulacak komisyonca yapılmalıdır.

**4. Eğitim kurumlarına atanacak yöneticiler için mülakat sınavı neden uygulanmamalıdır? ( 2'nci soruda "Yapılmalıdır" seçeneğini işaretleyenler cevaplandırmayacaklardır.)**

- A. ( ) Mülakat sınavının objektifliği tartışmalıdır.  
B. ( ) Mülakat sınavı amaçlarına uygun biçimde yapılmamaktadır.

**5. Eğitim kurumlarına atanacak yöneticilerin aynı kurumda çalışma süreleri ;**

- A. ( ) Sınırlandırılmalıdır.  
B. ( ) Sınırlandırılmasına gerek yoktur. (Bu seçeneği işaretlediyseniz 7'nci soruya geçiniz.)

**6. Eğitim kurumlarına atanacak yöneticilerin aynı kurumda çalışmalarını belli bir süre ile sınırlı olacaksa, bu süre;**

- A. ( ) En az 3 en fazla 5 yıl olmalıdır.  
B. ( ) En az 5, en fazla 8 yıl olmalıdır.

**7. Eğitim kurumlarına atanacak yöneticiler (müdür başyardımcısı, müdür yardımcısı);**

- A. ( ) Kurum müdürünce belirlenip teklif edilmelidir.  
B. ( ) Aynı il içinde puan üstünlüğüne göre belirlenip atanmalıdır.

**BÖLÜM IV. YÖNETİCİ DEĞERLENDİRME FORMUNA İLİŞKİN GÖRÜŞLER**

**1. Her bir yükseköğrenim derecesinin her bir yılı için 1 puan verilmesi;**

- A. ( ) Evet yeterlidir  
B. ( ) Hayır en az ...., en çok..... puan olmalıdır.

**2. Yönetim alanında yapılan yüksek lisansa 6 puan verilmesi;**

- A. ( ) Evet yeterlidir  
B. ( ) Hayır en az ...., en çok..... puan olmalıdır.

**3. Diğer alanlarda yapılan yüksek lisansa 4 puan verilmesi;**

- A. ( ) Evet yeterlidir  
B. ( ) Hayır en az ... ,en çok..... puan olmalıdır.

**4. Yönetim alanında yapılan doktora 10 puan verilmesi;**

- A. ( ) Evet yeterlidir

B. ( ) Hayır en az ...., en çok..... puan olmalıdır.

**5.Diğer alanlarda yapılan doktora 8 puan verilmesi;**

A. ( ) Evet yeterlidir

B. ( ) Hayır en az ...., en çok..... puan olmalıdır.

**6. Bakanlık tarafından düzenlenen web tabanlı ve diğer sertifikalı eğitimlerin her biri için (en fazla 6 adet) 0,5 puan verilmesi;**

A. ( ) Evet yeterlidir

B. ( ) Hayır en az ....,en çok..... puan olmalıdır.

**7.Başarı belgesine (en fazla 3 adet) 1 puan verilmesi;**

A. ( ) Evet yeterlidir

B. ( ) Hayır en az ....,en çok..... puan olmalıdır.

**8.Üstün başarı belgesine 4 puan verilmesi;**

A. ( ) Evet yeterlidir

B. ( ) Hayır en az ...., en çok..... puan olmalıdır.

**9. Her aylıktan kesme ders ücretlerinin kesilmesi ve maaş kesilmesi cezasında 2 puan kesilmesi;**

A. ( ) Evet yeterlidir

B. ( ) Hayır en az ...., en çok..... puan olmalıdır.

**10. Her kademe ilerlemesinin durdurulması, kıdem indirilmesi ve derece indirilmesi cezasında 4 puan kesilmesi;**

A. ( ) Evet yeterlidir

B. ( ) Hayır en az ...., en çok..... puan olmalıdır.

**11. Uzman öğretmen ünvanı olanlara 4 puan verilmesi;**

A. ( ) Evet yeterlidir

B. ( ) Hayır en az ...., en çok..... puan olmalıdır.

**12.Başöğretmen ünvanı olanlara 5 puan verilmesi;**

A. ( ) Evet yeterlidir

B. ( ) Hayır en az ...., en çok..... puan olmalıdır.

**13.Kurucu Müdür olarak görev yapılan eğitim kurumuna yapılacak atamada 10 puan verilmesi;**

A. ( ) Evet yeterlidir

B. ( ) Hayır en az .... en çok..... puan olmalıdır.

**14. Yatılı kız öğrencisi bulunan eğitim kurumu yöneticiliklerine başvuran bayan adaylar için 10 puan verilmesi;**

A. ( ) Evet yeterlidir

B. ( ) Hayır en az ...., en çok..... puan olmalıdır.

**15. Mesleki ve teknik eğitim veren eğitim kurumlarına atanacak meslek dersleri öğretmenleri (İmam hatip lisesi ve İmam hatip ortaokulu dâhil) ile özel eğitim veren okulların yöneticiliğine atanacak görme, işitme ve zihinsel engelliler sınıfı alan öğretmenleri için 15 puan verilmesi;**

A. ( ) Evet yeterlidir

B. ( ) Hayır en az ....,en çok..... puan olmalıdır.

**16.Öğretmenlikte geçen her bir yıl için 0,48 puan verilmesi;**

A. ( ) Evet yeterlidir

B. ( ) Hayır en az ....., en çok..... puan olmalıdır.

**17.Müdür yardımcılığında geçen her bir yıl için 0,72 puan verilmesi;**

A. ( ) Evet yeterlidir

B. ( ) Hayır en az ....., en çok..... puan olmalıdır.

**18.Müdürbaşyardımcılığında geçen her bir yıl için 0,96 puan verilmesi;**

A. ( ) Evet yeterlidir

B. ( ) Hayır en az ....., en çok..... puan olmalıdır.

Eğitim kurumlarına yönetici (müdür, müdür başyardımcısı, müdür yardımcısı) atama değerlendirmelerinde esas alınacak ölçütler olarak yukarıda belirtilenlerin dışında başka görüş ve önerileriniz varsa lütfen yazınız.

.....  
.....  
.....

Anketi cevaplandığınız için teşekkür ederim.

## EK- 2 İSTATİSTİKİ TABLO

### ÇİĞLİ GENELİ RESMİ OKUL VE KURUMLARA AİT İSTATİSTİKİ TABLO İDARECİ, ÖĞRETMEN, PERSONEL SAYILARI (16.01.2013)

	OKUL ADI	İdareci Sayısı			Öğretmen Sayısı			TOPLAM
		Md.	Md. BaşYr d.	M d. Y rd	Okulöncesi	İlkokul	Ortaokul	
1	80. Yıl Küçükçiğli İlkokul/Ortaokul	1		1	2	16	21	41
2	Akiş Öğütü İlkokulu	1		2	2	15	13	33
3	Ali Şir Nevai İlkokul/Ortaokul	1		2	1	10	20	34
4	Balatçık İlkokul/Ortaokul			1		14	13	28
5	Büyükçiğli İlkokulu	1		2	2	22	17	44
6	Cahide Ahmet Dalyanoğlu Ortaokulu	1		2	4	15	45	67
7	Çiftahavuzlar İlkokul/Ortaokul	1		1	1	12	17	32
8	Çiğli Toki İlkokul/Ortaokul				4	15	16	35
9	Çiğli İmam-Hatip Ortaokulu							
10	Egekent İlkokulu	1		2	2	16	11	32
11	Gülen Kora Ortaokulu	1	1	3	5	18	41	69
12	Güzeltepe İlkokul/Ortaokul	1		2	2	17	11	33
13	Harmandalı İlkokul/Ortaokul	1		2	4	17	16	40
14	Hasan Sağlam İlkokulu	1		1	2	12	10	26
15	İsmail Rahmi Karadavut İlkokulu	1		2	8	17	9	37
16	İzzet Gökçimen Ortaokulu	1			2	10	15	28
17	Kaklıç İlkokul/Ortaokul	1			1	6	5	13
18	Kemal Hadımlı Ortaokulu	1		2	2	10	10	25
19	Maltepe İlkokul/Ortaokul			2	2	17	18	39
20	Mehmet-Hikmet Kaşerci Ortaokulu			2	2	13	25	42
21	Münevver Öğretmen İlkokulu	1		1	2	12	13	29
22	Nuriye Abdülkerim Toraman İlkokulu	1		2	2	13	9	27
23	Sasalı İlkokul/Ortaokul	1		1	2	8	8	20
24	Selim Diniz İlkokul/Ortaokul	1		2	6	22	24	55

**EK-2 ÇİĞLİ GENELİ RESMİ OKUL VE KURUMLARA AİT İSTATİSTİKİ TABLO  
İDARECİ, ÖĞRETMEN, PERSONEL SAYILARI (16.01.2013) DEVAMI**

	OKUL ADI	İdareci Sayısı			Öğretmen Sayısı				TOPLAM
		Md.	Md. Baş Yrd	Md. Yrd .	Okulöncesi	İlkokul	Ortaokul	Lise	
25	Şehit Çevik Ersin Temel İlkokulu	1	.	1	1	9	13		25
26	Tekel İlkokul/Ortaokul	1		1	2	6	7		17
27	Turan Çakın İlkokulu	1		2	2	17	12		34
28	Tüpraş Mahmut Esat B. İlkokul/Ortaokul	1		2	4	16	23		46
29	Yunus Emre İlkokulu	1		1	1	8	9		20
30	Ahmet Adnan Saygun L.	1		1	1			31	34
31	Necip Fazıl Kısakürek Anadolu L.	1		1				19	21
32	Büyükçiğli Anadolu L.	1		2				38	41
33	Teğ. Ali Rıza Akıncı And. L.	1	1	2	1			43	48
34	Yıldız Tınas İzmirli And. L.	1		1				26	28
35	Tuğba Özbek Anadolu L.		1	2				42	45
36	İzmir Anadolu Öğretmen L.	1	1	3				37	42
37	Çiğli 75.Yıl And.Tek. E.M. L.	1		6				124	131
38	İ.M.K.B. KIZ TEKNİK VE M. L.	1	1	5	3			60	70
39	Şehit Ali Karaoğlan Kız Teknik ve Meslek Lisesi	1		2				46	49
40	Çiğli Rotary T.M.L. VE A.T.M.L.	1	1	3				19	24
41	Naime TÖMEK Tic.M. L.	1	1	1				27	30
	<b>TOPLAM</b>	<b>35</b>	<b>7</b>	<b>71</b>	<b>75</b>	<b>383</b>	<b>451</b>	<b>512</b>	<b>1534</b>



## EK-3 ÇİĞLİ KAYMAKAMLIĞININ İZİN ONAYI

T.C  
ÇİĞLİ KAYMAKAMLIĞI  
İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü

**Sayı:** 15585669-970/8916

10/04/2013

**Konu:** Nazmiye GÜÇLÜOĞULLARI'na Ait  
Araştırma İzni

..... MÜDÜRLÜĞÜNE

**İlgi** : Kaymakamlık Makamının 10/04/2013 tarih ve 3893 sayılı oluru

İlçemiz Gülen Kora Ortaokulu Müdürlüğünün Müdür Başyardımcısı Nazmiye GÜÇLÜOĞULLARI'nın Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Türkçe İşletme (Eğitim Yönetimi) programında 'OKUL YÖNETİCİLERİ VE ÖĞRETMENLER İN EĞİTİM KURUMLARINA YÖNETİCİ ATAMAYA İLİŞKİN GÖRÜŞLERİNİN İNCELENMESİ konusunda tez çalışmasında, ilçemize bağlı okul ve kurumlarda anket uygulamak isteği Kaymakamlık Makamının ilgi oluru ile uygun görülmüştür.

Bilgilerinizi ve gereğini rica ederim.

Eki : 1) Kaymakamlık Oluru. (1 Sayfa)

Cüneyt BUHARALIOĞLU  
Müdür a.  
Şube Müdürü

Belediye İş Merkezi No: 533 Çiğli 35580 İZMİR Ayrıntılı bilgi için irtibat:H.KELEKÇİBAŞI  
Memur Telefon: (0 232) 3766952 Faks: (0 232)3762030  
e-posta:cigli35@meb.gov.tr Elektronik A :http://www.cigli-meb.gov.tr

T.C.  
ÇİĞLİ KAYMAKAMLIĞI  
İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü

Sayı: 15585669-903.03.01 / 3893  
Konu: Nazmiye GÜÇLÜOĞULLARI'na Ait  
Araştırma İzin Talebi.

10 NİS 2013

KAYMAKAMLIK MAKAMINA

İlgi : a) Gülen Kora Ortaokulu Müdürlüğünün tarih ve 236 sayılı yazısı.  
b) Nazmiye GÜÇLÜOĞULLARI'nın 08/04/2013 tarihli dilekçesi.

İlçemiz Gülen Kora Ortaokulu Müdürlüğünün Müdür Başyardımcısı Nazmiye GÜÇLÜOĞULLARI'nın Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Türkçe İşletme (Eğitim Yönetimi) programında 'OKUL YÖNETİCİLERİ VE ÖĞRETMENLERİN EĞİTİM KURUMLARINA YÖNETİCİ ATAMAYA İLİŞKİN GCRÜŞLERİNİN İNCELENMESİ' konusunda tez çalışmasında, ilçemize bağlı okul ve kurumlarda ilgi (b) dilekçesi ile anket uygulamak istemektedir. İlgilinin tez çalışmasında yapacağı anket uygulama isteği müdürlüğümüzce uygun görülmekte ise de;

Makamlarınızca da uygun görüldüğü takdirde: olurlarınıza arz ederim.

Hamdullah İŞİK  
İlçe Milli Eğitim Müdürü

O I U R

...../04/2013

Dr. Mustafa ARI  
Kaymakam

# ÖZGEÇMİŞ

## KİŞİSEL BİLGİLER

Ad Soyad : Nazmiye GÜÇLÜOĞULLARI  
Cinsiyet : Kadın  
Doğum Tarihi : 01.02.1979  
Medeni Durum : Evli - 1 Kız 1 Erkek Çocuk Annesi  
İş Adresi : 80. Yıl Metaş Ortaokulu Bayraklı/ İZMİR  
Telefon : 0 5437409393  
E-mail : naze\_sila@hotmail.com

## EĞİTİM BİLGİLERİ

Lise : İzmir Şemikler Lisesi/ 1995  
Lisans : Karadeniz Teknik Üniversitesi Fatih Eğitim Fakültesi  
Tarih Öğretmenliği / 1996-2000  
Anadolu Üniversitesi Açık öğretim Fakültesi Yerel  
Yönetimler /2013-  
Yüksek Lisans : Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü  
Türkçe İşletme (Eğitim Yönetimi) Yüksek Lisans  
Programı-Kasım 2013

## İŞ DENEYİMLERİ

Eylül 2000- Ağustos 2003 Şırnak Çok Programlı Lisesi  
Tarih Öğretmeni  
Ağustos 2003- Ağustos 2004 Şırnak Çok Programlı Lisesi Müdür  
Yardımcısı(Görevlendirme)  
Ağustos 2004- Temmuz 2006 Şırnak Rekabet Kurumu İlköğretim Okulu Müdür  
Vekili  
Mart 2005– Temmuz 2006 Şırnak Rekabet Kurumu İlköğretim Okulu Müdür  
Yardımcısı  
Temmuz 2006– Temmuz 2007 İzmir Foça Yenibağarası Şht. Yarbay Mesut Kuru  
İlköğretim Okulu Sosyal Bilgiler Öğretmeni  
Temmuz 2007– Mart 2010 İzmir Bayraklı Ekrem Hayri Üstündağ İlköğretim  
Okulu Sosyal Bilgiler Öğretmeni  
Mart 2010 - Şubat 2012 İzmir Karşıyaka Suzan Divrik Kız Teknik ve  
Meslek Lisesi Müdür Yardımcısı  
Şubat 2012 – Ekim 2013 İzmir Çiğli Gülen Kora Ortaokulu Müdür  
Başyardımcısı  
Ekim 2013- İzmir Bayraklı 80. Yıl Metaş Ortaokulu Okul Müdürü