



**EĞİTİM KURUMU YÖNETİCİLERİNİN, YÖNETİCİ ATAMA
KRİTERLERİNİN KABUL DÜZEYLERİYLE İŞ DOYUMLARI
ARASINDAKİ İLİŞKİ**

Özgür ÖLMEZ

Yüksek Lisans Tezi

Danışman: Dr. Öğr. Üyesi Gökhan DEMİRHAN

UŞak

Haziran, 2019

**EĞİTİM KURUMU YÖNETİCİLERİNİN, YÖNETİCİ ATAMA
KRİTERLERİNİN KABUL DÜZEYLERİYLE İŞ DOYUMLARI
ARASINDAKİ İLİŞKİ**

Özgür ÖLMEZ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi Bölümü

Danışman: Dr. Öğr. Üyesi Gökhan DEMİRHAN

Uşak

Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

Haziran, 2019

ÖZET

EĞİTİM KURUMU YÖNETİCİLERİNİN, YÖNETİCİ ATAMA KRİTERLERİNİN KABUL DÜZEYLERİYLE İŞ DOYUMLARI ARASINDAKİ İLİŞKİ

Özgür ÖLMEZ

Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı

Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Haziran 2019

Danışman: Dr. Öğr. Üyesi Gökhan DEMİRHAN

Bu araştırma; Milli Eğitim Bakanlığına bağlı her kademe ve türdeki eğitim kurumlarında çalışan eğitim yöneticilerinin, yönetici atama kriterlerinin kabul düzeyleri ile iş doyumları arasındaki ilişkiyi belirleyebilmek amacıyla yapılmıştır.

Araştırmanın örneklemi 2017-2018 eğitim öğretim yılında Uşak il merkezi ve ilçe merkezlerinde, her derece ve türdeki eğitim kurumlarında çalışan eğitim yöneticilerinden oluşmaktadır. Araştırma nicel araştırma yöntemlerinden ilişkisel tarama modeline göre desenlenmiş olup, görüşler ölçme araçları aracılığıyla tespit edilmiştir. Ölçme araçlarından elde edilen sonuçlar SPSS programı aracılığıyla analiz edilmiştir. Eğitim yöneticilerinin anketlere yönelik verdikleri cevaplara ait verilerin yorumlanmasında ise, elde edilen veriler, frekans (f), yüzde (%), aritmetik ortalama (\bar{x}) ve standart sapmalar (ss) bakımından değerlendirilerek yorumlanmıştır. Demografik değişkenlerle, maddelere yapılan değerlendirmeler arasındaki olası farklılıkları incelemek için ise, t-testi ve tek yönlü varyans analizi (ANOVA) testlerinden faydalanılmıştır.

Araştırma sonucunda; Yönetici Atama Kriterleri anketine bakıldığında okul müdürlerinin, ölçme aracının tamamına $\bar{x}=3,43$ 'lük ortalamaıyla "Çoğunlukla Katılıyorum" düzeyiyle katılım gösterdikleri görülmüştür. Bulgular incelendiğinde cinsiyet ve kıdem değişkenlerine göre anlamlı fark olmadığı, yaş ve branş değişkenlerine göre ise anlamlı fark olduğu görülmüştür. İş doyumunu anketinde ise, araştırmaya katılan eğitim yöneticilerinin ortalama toplam iş doyumunu puanı

$X = 3.56$ 'tir. Buna göre eğitim yöneticilerin toplam iş doyumunu yüksek düzeydedir. Alt boyutların tamamının da içsel doyum ortalama puanı ($X = 3,66$) yüksek düzeydedir. Dışsal doyum ortalama puanı ($X = 3,47$) yüksek düzeydedir. Cinsiyet, branş, yaş ve yöneticilikteki kıdem değişkenleri açısından anlamlı farkın olmadığı görülmüştür. Eğitim yöneticilerinin yönetici atama kriterlerini kabul düzeyleri ile iş doyumları arasındaki ilişkiye dair bulgular incelediğinde ise, Yöneticilerin atama kriterlerini genel kabul düzeyleri ile genel doyum düzeyleri arasında anlamlı, pozitif ve düşük düzeyde bir ilişki mevcuttur. Bir başka deyişle, eğitim yöneticilerinin yönetici atama kriterlerini kabul düzeyleri arttıkça, genel doyum düzeyleri de artmaktadır.

Anahtar Kelimeler: *Yönetici Görevlendirme Yönetmeliği, Yönetici Atama Kriterleri, Eğitim Yöneticisi, İş Doyumu*

ABSTRACT**THE RELATIONSHIP BETWEEN THE ACCEPTANCE LEVEL OF
DIRECTOR APPOINTMENT CRITERIA FOR EDUCATIONAL
INSTITUTION DIRECTORS AND THEIR PROFESSIONAL
SATISFACTION.**

Özgür ÖLMEZ

Educational Sciences Department

Uşak University Social Sciences Institute, June 2019

Advisor: Dr. Öğr. Üyesi Gökhan DEMİRHAN

This study has been carried out in order to determine the relationship between the acceptance level of director appointment criteria for all educational institution directors working for ministry of National Education.

The search sample includes educational directors working in institutions from all grades and all types across Uşak province and its counties between the educational year of 2017 and 2018. The search is designed according to relational scanning model and the implications have been detected through assessment patterns. The search results are analyzed through SPSS programme. The resulting data has been assessed and interpreted in terms of frequency (f), percentage (%), arithmetical average (\bar{x}) and standard deviation (ss). T-test and one-way variance analysis (ANOVA) tests have been employed so as to investigate the possible differences between demographic variables and the evaluation of the criteria.

The implications of the research shows that school directors circle “ mostly agree ” option on the whole with the average of $\bar{x}=3,43$. On the basis of the terms of the questionnaire, when the findings are analyzed, there happens to be a meaningful difference with regard to branch and age, whereas in terms of gender and seniority, there exist no meaningful difference. When it comes to professional satisfaction, the point turns out to be $x = 3,56$, a high level for directors. Intrinsic satisfaction average of all the sub-dimensions is at high level ($x = 3,66$). Extrinsic satisfaction average is also at high level ($x = 3,47$). In addition, there comes no meaningful difference

as to gender, branch, age and seniority. As for the relationship between acceptance level and professional satisfaction level, there is a meaningful, positive and low level connection. That is, the more the acceptance level rises, the more general satisfaction level does, too.

Keywords : *Director Appointment Code, Director Appointment Criteria, Educational Director, Professional Satisfaction*





UŞAK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI

Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı Yüksek Lisans Programı 134001006 No'lu öğrencisi Özgür ÖLMEZ 'in " Eğitim Kurumu Yöneticilerinin, Yönetici Atama Kriterlerinin Kabul Düzeyleriyle İş Doyumları Arasındaki İlişki " adlı tezi 03/07/2019 tarihinde, aşağıdaki jüri tarafından Uşak Üniversitesi Lisansüstü Eğitim ve Öğretim Yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca, Yüksek Lisans Tezi olarak değerlendirilerek kabul edilmiştir.

Jüri	Adı Soyadı	İmza
Danışman	: Dr. Öğrt. Üyesi Gökhan DEMİRHAN	
Üye	: Doç. Dr. Aynur BOZKURT BOSTANCI	
Üye	: Prof. Dr. Kazım ÇELİK	

Prof. Dr. Mehmet KARAYAMAN
Enstitü Müdürü

ÖNSÖZ

Çalışmam boyunca yardımcı olan herkese ayrım gözetmeksizin yürekten teşekkürler.

Öncelikle tez çalışması boyunca bana daima yol gösteren, bilgi, tecrübe ve zamanını esirgemeyen, birlikte çalışmaktan onur duyduğum tez danışmanım Doktor Öğretim Üyesi Gökhan DEMİRHAN' a sonsuz teşekkür ediyorum.

Yaşantımın her anında benden desteklerini eksik etmeyen annem ve babama, her zaman ideallerimi destekleyen ve bu uğurda fedakârlıktan bir an olsun kaçınmayan sevgili eşim Meral ÖLMEZ' e ve belki de onun için çok değerli olan zamanından çaldığım biricik oğlum Süleyman ÖLMEZ' e çok teşekkür ediyorum.

Özgür ÖLMEZ

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler

Adı Soyadı : Özgür ÖLMEZ
Doğum Yeri ve Tarihi : Uşak – 15.01.1982

Eğitim Durumu

Lisans Öğrenimi : A.K.Ü Uşak Eğitim Fakültesi – 2004
Yüksek Lisans Öğrenimi : Uşak Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı,
Eğitim Yönetimi Bilim Dalı
Bildiği Yabancı Diller : İngilizce

İş Deneyimi

Çalıştığı Kurumlar :
Şanlıurfa/Akçakale Ahmet Yesevi İlköğretim Okulu
Şanlıurfa/Akçakale Atatürk İlköğretim Okulu
Uşak/Karahallı Karbasan İlköğretim Okulu
Uşak/Banaz Mesleki Eğitim Merkezi
Uşak/Sivaslı Mesleki Eğitim Merkezi
Uşak/Merkez Atatürk Ortaokulu
E-Posta Adresi : ozgurolmez07@hotmail.com

SEMBOLLER VE KISALTMALAR

MEB	: Milli Eğitim Bakanlığı
MEM	: Milli Eğitim Müdürlüğü
AK	: Atama Kriterleri
SPSS	: Statical Package For Social Sciences
Ss	: Standart Sapma
N	: Eleman Sayısı (Adet)
f	: Frekans
x	: Ortalama
Sd	: Serbestlik Derecesi
T	: t değeri
P	: Anlamlılık Düzeyi
F	: F değeri

İÇİNDEKİLER

	<u>Sayfa</u>
YÜKSEK LİSANS TEZ ÖZETİ	iii
ABSTRACT	v
JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI	vii
ÖNSÖZ	viii
ÖZGEÇMİŞ.....	ix
SEMBOLLER VE KISALTMALAR.....	x
İÇİNDEKİLER.....	xi
TABLolar LİSTESİ.....	xv
1. BÖLÜM: GİRİŞ.....	1
1.1. PROBLEM DURUMU.....	1
1.1.1. Amaç.....	4
1.1.1.1. Alt Problemler.....	4
1.1.2. Önem.....	5
1.2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE.....	5
1.2.1. Yönetim ve Yöneticilik Kavramları.....	6
1.2.2. Eğitim Yönetimi ve Eğitim Yöneticiliği.....	8
1.2.2.1. Okul Yöneticisi Yeterlilikleri.....	12
1.2.2.1.1. Teknik Yeterlilikler.....	13
1.2.2.1.2. Kavramsal Yeterlilikler.....	14
1.2.2.1.3. İnsani Yeterlilikler.....	14
1.2.2.2. Okul Yöneticisi Nitelikleri.....	15

1.2.2.3. Okul Yöneticisinin Yetki ve Sorumlulukları.....	18
1.2.3. Okul Yöneticisi Yetiştirme ve Atama.....	19
1.2.3.1. Türkiye’de Okul Yöneticisi Atama.....	19
1.2.3.2. Dünya’da Okul Yöneticisi Atama.....	24
1.2.4. İş Doyumu	27
1.2.4.1. Motivasyon Kuramları.....	29
1.2.4.1.1. Maslow’ un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı.....	29
1.2.4.1.2. Herzberg’ in Çift Faktör Kuramı.....	31
1.2.4.1.3. Vroom’ un Beklenti Kuramı.....	31
1.2.4.1.4. Porter ve Lawler’ in Beklenti Kuramı.....	32
1.2.4.1.5. Locke’un Amaç Kuramı.....	32
1.2.4.1.6. Adams’ ın Eşitlik Yaklaşımı.....	33
1.2.4.2. Eğitim Kurumlarında İş Doyumu.....	33
1.2.4.3. Kabul Düzeyi ile İş Doyumu Arasındaki İlişki.....	35
1.2.5. İlgili Araştırmalar.....	38
1.2.5.1. Yönetici Atama ile İlgili Araştırmalar.....	38
1.2.5.2. İş Doyumu ile İlgili araştırmalar.....	42

2. BÖLÜM: YÖNTEM.....	45
2.1. ARAŞTIRMANIN MODELİ.....	45
2.2. EVREN-ÖRNEKLEM.....	45
2.3. VERİ TOPLAMA ARAÇLARI.....	48
2.4. VERİLERİN ANALİZİ.....	49
3. BÖLÜM: BULGULAR VE YORUMLAR.....	51
3.1. EĞİTİM YÖNETİCİLERİNİN “MEB’E BAĞLI OKULLARA YÖNETİCİ ATAMA KRİTERLERİ KONUSUNDA OKUL YÖNETİCİLERİNİN GÖRÜŞLERİ” İLE İLGİLİ BULGULAR.....	51
3.1.1. Cinsiyete Değişkenine İlişkin Bulgular.....	51
3.1.2. Yaş Değişkenine İlişkin Bulgular.....	52
3.1.3. Kıdem Değişkenine İlişkin Bulgular.....	53
3.1.4. Branş Değişkenine İlişkin Bulgular.....	53
3.2. EĞİTİM YÖNETİCİLERİNİN İŞ DOYUM DÜZEYLERİNE İLİŞKİN BULGULAR.....	54
3.2.1. İş Doyum Düzeylerinin Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılaşmasına İlişkin Bulgular.....	55
3.2.2. İş Doyum Düzeylerinin Yaş Değişkenine Göre Farklılaşmasına İlişkin Bulgular.....	56
3.2.3. İş Doyum Düzeylerinin Kıdem Değişkenine Göre Farklılaşmasına İlişkin Bulgular.....	57
3.2.4. İş Doyum Düzeylerinin Branş Değişkenine Göre Farklılaşmasına İlişkin Bulgular.....	58
3.3. EĞİTİM YÖNETİCİLERİNİN YÖNETİCİ ATAMA KRİTERLERİNİ KABUL DÜZEYLERİ İLE İŞ DOYUMLARI ARASINDAKİ İLİŞKİYE DAİR BULGULAR.....	59

4. BÖLÜM: SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER.....	60
4.1. SONUÇ.....	60
4.2. TARTIŞMA.....	61
4.2.1. Eğitim Yöneticilerinin Yönetici Atama Kriterlerinin	
Kabul Düzeylerine Yönelik Bulguların Tartışılması.....	62
4.2.2. Eğitim Yöneticilerinin İş Doyumuna Yönelik	
Bulguların Tartışılması.....	63
4.3. ÖNERİLER.....	65
KAYNAKÇA.....	67
EKLER.....	76

TABLOLAR LİSTESİ

Sayfa

Tablo 1: Eğitim Yöneticileri Görev Yeri Bilgileri.....	46
Tablo 2: Örneklemin Demografik Özelliklere Göre Dağılımı	47
Tablo 3: Milli Eğitim Bakanlığına Bağlı Okullara Yönetici Atama Kriterleri Düzey Aralıkları	48
Tablo 4: Ölçme Araçlarının Güvenirlik Analizi Sonuçları	49
Tablo 5: Ölçme Araçlarına İlişkin Çarpıklık ve Basıklık Değerleri	49
Tablo 6: Yönetici Atama Kriterlerini Kabul Düzeyi	51
Tablo 7: Eğitim Yöneticilerinin Yönetici Atama Kriterlerini Kabul Düzeyi Ortalamalarının Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılaşması Sonuçları	51
Tablo 8: Eğitim Yöneticilerinin Yönetici Atama Kriterlerini Kabul Düzeyi Ortalamalarının Yaş Değişkenine Göre Farklılaşması Sonuçları	52
Tablo 9: Eğitim Yöneticilerinin Yönetici Atama Kriterlerini Kabul Düzeyi Ortalamalarının Kıdem Değişkenine Göre Farklılaşması Sonuçları.....	53
Tablo 10: Eğitim Yöneticilerinin Yönetici Atama Kriterlerini Kabul Düzeyi Ortalamalarının Branş Değişkenine Göre Farklılaşması Sonuçları	53
Tablo 11. Yöneticilerin, İş Doyumlarına İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri	54
Tablo 12: Okul Yöneticilerinin İş Doyumu Düzeylerinin Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılaşmasını Gösteren Bağımsız Örneklem Grubu T Testi Sonuçları.....	55
Tablo 13: Eğitim Yöneticilerinin İş Doyumu Düzeyi Ortalamalarının Yaş Değişkenine Göre Farklılaşması.....	56
Tablo 14: Eğitim Yöneticilerinin İş Doyumu Düzeyi Ortalamalarının Yöneticilik Kıdemi Değişkenine Göre Farklılaşması.....	57
Tablo 15: Okul Yöneticilerinin İş Doyumu Düzeylerinin Branş Değişkenine Göre Farklılaşmasını Gösteren Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları.....	58
Tablo 16: Eğitim Yöneticilerinin Atama Kriterlerini Kabul Düzeyleri ile İş Doyumu Düzeyleri Arasındaki İlişki.....	59

1. BÖLÜM GİRİŞ

Bu bölümde, araştırmanın problem durumu, araştırmanın amacı ve önemi, kavramsal çerçeve yer almaktadır.

1.1. PROBLEM DURUMU

İnsanoğlu varoluşundan itibaren hayatını başka bireylerle beraber sürdürme ihtiyacı duymuştur. Bu ihtiyaç insan hayatını şekillendiren en önemli olgulardan biri haline gelmiştir. Birlikte yaşama gereği sonucu toplumlar meydana gelmiş ve insanlar varlıklarını toplum içinde sürdürmüştür. Bu toplumlar oluşturdukları kültürleri kuşaklar boyunca bir sonraki nesle aktarmayı başarmıştır. Her aktarımda biraz daha gelişen insanoğlu edinilen bilgi, birikim ve davranışların sistemli öğretimi için eğitim sistemlerini bulmuşlardır. Her toplum kendi eğitim sistemi içinde bireylerin eğitimini vermiştir. Bu sistem kimi zaman balta girmemiş bir ormanda nasıl avlanılacağına dair olmuş olsa da çoğu zaman okul denilen sistemlerin içinde yapılmıştır.

Eğitim insanın hayatı boyunca devam etmektedir. İnsanlar yere ve zamana bağlı kalmaksızın eğitim ve öğretimin içindedir. Bu öğrenme ve öğretme sürecinin sistemli, planlı, programlı ve düzenli bir şekilde yürütülmeye çalışılması, eğitimin kurumlaşmasını sağlamıştır. Böylece eğitim ve okul sistemleri oluşmuştur (Şişman ve Taşdemir, 2008).

Konu eğitim olunca çok fazla tanımlama yapılmıştır. Başaran' a göre eğitim; insanın hayatında çok önemli bir yer tutan, insanın doğumuyla başlayan ve hayatının sonuna kadar devam eden bir süreçtir. Eğitimin çıktısının yine insan olması ve bireylerin davranışlarında sürekli bir değişiklik meydana getirmesi, eğitimi diğer tüm hizmet kollarından ayırmaktadır. Eğitim; formal ve informal olarak verilebilir. Formal eğitim çoğunlukla eğitim sistemi içindeki okullarda yapılmaktadır. Okullarda yapılan bu formal eğitimin başarıya ulaşması için öğretmen, öğrenci ve veli arasındaki iletişiminin çok iyi olması gereklidir. Öğretmen, öğrenci ve veli arasındaki bu iletişimin sağlanmasında da asli görevi öğretmenlik olmasına rağmen

yöneticiliği ikinci görev olarak yerine getirmeye çalışan okul yöneticileri çok önemli bir yer tutmaktadır.

Bir uzmanlık alanı olarak görülen eğitim yönetimi, amaç ve işlev bakımından iş ve kamu yönetiminden farklılıklar gösterir. Eğitim yönetimini diğer kurumların yönetim şekline farklılaştıran, eğitimin kendine özgü tarafının bulunmasıdır. Eğitim yönetimini özgün yapan ise, tüm toplumu ilgilendiren bir kurum olan eğitimin özgünlüğüdür (Aydın, 2010)

Günümüz dünyasında insanı ilgilendiren her alanda görüldüğü gibi eğitim kurumlarında da nitelikli yöneticilerin görev alması örgütsel amaçların gerçekleştirilmesinde önemli bir yere sahiptir. Teknolojik, toplumsal ve politik yapılarda meydana gelen yenilikler ülkelerin eğitim sistemlerini zorunlu olarak değiştirmelerine neden olmaktadır. Bu değişikliklere göre eğitim sistemini uyarlayacak olanlar ise okul yöneticileridir. Eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesi ve eğitilmesi örgütsel etkililik ve verimlilik açısından ve aynı zamanda yöneticilerin kişilik ve meslek güvenceleri açısından önem arz etmektedir. Eğitim yöneticilerinin mesleki açıdan yetişmiş olmaları, yönetimde gerekli olacak bilgi ve becerileri kazanmış olmaları, bağlı buldukları örgütün verimliliğini ve etkililiğini önemli ölçüde artıracaktır (Sezgin, 2007).

Ülkemizde her geçen gün eğitimin ve yönetilmesinde sorumlu tutulan eğitim yöneticilerinin niteliği ön plâna çıkmaktadır. Örgüt olarak kabul edilen okulun, önceden saptanmış amaçlarına ve içinde yaşadığı toplumun beklentilerine ulaştıracak personelin başında yer alan okul yöneticilerinin konuyla ilgili istekli ve bu ölçüde yetenekli olan kişilerin arasından seçilmesi, göreve getirilmeden önce eğitim verilmesi, değerlendirme ölçütlerine özen gösterilmesi son derece önem kazanmaktadır (Günay, 2004). Bu doğrultuda eğitim sistemimizde okul yöneticilerinin atanmasında 1998 yılından bu yana, çeşitli politik baskı ve tercihlere de sebep olan geleneksel usta-çırak modeli yerine daha objektif ölçütler ortaya koyan ve sınavla seçime dayanan çağdaş personel değerlendirme sistemine geçilmiştir. Bu sistemle, öğretmenler arasında seçilen yönetici adaylarının hizmet öncesinde yetiştirilerek görevlerinde yükselmelerinin sağlanması amaçlanmıştır (Arıkan, 2007). Ancak tüm bu gelişmelere rağmen eğitim sisteminde yönetici seçme ve atamada

istikrarlı ölçütlerin ve yeterliliklerin geliştirildiği, aday seçme ve yetiştirme programlarında belli bir standartın sağlandığı söylenemez (Şişman, 2012).

Çeşitli ülkelerde yönetici geliştirme alanında farklı programlar uygulanmaktadır. Ülkemizde ise bu programlar oldukça kısıtlıdır. Bunun yanında uygulanan programlardan edinilen fayda sınırlıdır. Üniversitelerde eğitim yönetimi alanında verilen yüksek lisans programlarından mezun olan kişilerden faydalanılması imkânı olmasına rağmen bu konuda bir gelişme gösterilememiştir.

Ülkemizde okul yöneticiliği ne yazık ki profesyonel bir uğraş olarak biçimlendirilmemiştir ve bu amaca yönelik bir yetiştirme programı da bulunmamaktadır. Okul yöneticiliğinin profesyonel bir iş olarak görülmemesi durumu, okul yöneticisinin görev alanlarının tanımlanmasının da önünde engeldir. Yeni bir toplum, yeni bir okul, yeni bir yönetici anlayışının yeniden tasarlanması gerekliliktir. Sürekli değişen ve beklentileri karşılamayan yönetici atama yönetmelikleriyle vakit kaybedilmemelidir. Eğitim yöneticiliği yeniden tanımlanmalı, uygun yetiştirme programları geliştirilmeli ve atamalarda daha etkili yönetici niteliklerine uygun ölçütler dikkate alınmalıdır.(Turan, 2007)

Türk eğitim tarihinde, yönetici yetiştirme ile ilgili ciddi uygulamalara karşın, okul yöneticisi seçme ve atama konusunda kayda değer bir uygulama bulunmamaktadır. Okul yöneticilerinin, öğretmenler arasından seçilmesi ve atanması uygulaması biçim değiştirerek devam etmektedir (Cemaloğlu, 2005)

Yönetici atama konusunda yayımlanan her yönetmelik farklı kriterler ortaya koymaktadır. Değişmeyen tek kriter ise, yönetici adayının öğretmenlik mesleğini yerine getirebilecek yeterliliklere sahip olmasıdır. Milli Eğitim Bakanlığının yönetici adaylarından yerine getirmesi beklediği kriterler, yönetici adaylarının olduğu kadar mevcut yöneticilerin de işlerine olan bağlılıkları ve işlerinden duydukları tatmin duygusu açısından önem kazanmaktadır. Yöneticilerin, kendilerinden beklenen kriterlere bakış açıları iş doyumlarını etkilemektedir.

Okulların iyi yönetilmesi süreci yöneticilerinin bilgi ve başarısına bağlı olduğu kadar işlerinden duydukları doyum ile de bağlantılıdır (Kara, 2014).

Eğitim yöneticilerinin başarısını etkileyecek olan iş doyumunu tanımlamak gerekirse; bir çalışanın işini değerlendirmesi işlemi sonucunda duyacağı haz ya da bu değerlendirme sonucunda ulaşacağı olumlu durum olarak tanımlamak mümkündür (Başaran, 1996). İş görenin işinden duyduğu hazzın derecesi de aynı zamanda işten doyumunun derecesidir.

İş doyumunu kişinin yaşı, eğitim düzeyi ve cinsiyeti gibi bireysel özelliklerinin yanı sıra işin creti, çalışma koşulları ve çalışma arkadaşları gibi çevresel etkenlerce de etkilenir (Sünter vd., 2006). Yani çalışılan örgütün etkisine bağlı olarak iş doyumunu yükselir ya da düşer (Korman, 1978, akt. Başaran,1992). İşten doyum, yukarda bahsedilen tanımlarından da anlaşılacağı üzere çalışanın örgütten beklentileri ile örgütün karşıladığı gereksinimlerinden etkilenir (Başaran, 1992). İşin çeşitliği, niteliği, iş görenin işe karşı tutumunu ve iş doyumunu etkilemektedir (Erdoğan, 1991).

Bu bağlamda, eğitim kurumu yöneticilerinin yönetici atama kriterlerinin kabul düzeyleri ile iş doyumları arasındaki ilişkiyi belirlemek bu araştırmanın problemini oluşturmaktadır.

1.1.1. Amaç

Bu araştırmanın amacı eğitim kurumu yöneticilerinin yönetici atama kriterlerinin kabul düzeyleri ile iş doyumları arasındaki ilişkiyi belirlemektir.

1.1.1.1. Alt Problemler

Araştırmanın amacı doğrultusunda aşağıdaki sorulara yanıt aranmıştır:

- Eğitim yöneticilerinin MEB' nin yönetici atama kriterlerini kabul düzeyleri nedir?
- Eğitim yöneticilerinin, yönetici atama kriterlerini kabul düzeyleri kişisel farklılara (cinsiyet, yaş, kıdem, branş) göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?
- Eğitim yöneticilerinin iş doyum düzeyleri nedir?

- Eğitim yöneticilerinin iş doyum düzeyleri kişisel değişkenlere (cinsiyet, yaş, kıdem, branş) göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?
- Eğitim yöneticilerinin yönetici atama kriterlerini kabul düzeyleri ile iş doyumları arasındaki ilişki var mıdır?

1.1.2. Önem

Eğitim yöneticilerinin yeterlilikleri ve yetkileri her zaman tartışma konusu olmuştur. Kendilerine verilen görevin adı bile kimi zaman atama şimdilerde ise görevlendirme şeklindedir. Göreve kabul edilmek için yerine getirmeleri gereken kriterler her zaman değişse de kendilerinden beklenen üstün performans baki kalmıştır.

Çalışmamızda eğitim kurumu yöneticilerinin yönetici atama kriterlerinin kabul düzeyleri ile iş doyumları arasındaki ilişki bilimsel yöntemler kullanılarak analiz edilmeye çalışılmıştır. Araştırmamızda okul yöneticilerinin Milli Eğitim Bakanlığı'nın 22 Nisan 2017 tarihinde 30046 sayılı Resmi Gazete' de yayımlanan "Milli Eğitim Bakanlığına Bağlı Eğitim Kurumlarına Yönetici Görevlendirme Yönetmeliği"nde yer alan yönetici atama (görevlendirme) ölçütleri kullanılmıştır.

Araştırma mevcut eğitim yöneticilerinin atama kriterlerine olan bakış açılarıyla yaptıkları işten duydukları doyumun arasındaki ilişkiyi belirlemesi açısından önem taşımaktadır.

1.2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Bu bölümde yönetim ve yöneticilik kavramları, eğitim yönetimi ve eğitim yöneticiliği, okul yöneticisinin özellikleri, ülkemizde ve dünyada yönetici yetiştirme ve atama biçimleri ve iş doyum kavramı, konuları ile ilgili yapılmış araştırmalar yer almaktadır.

1.2.1. Yönetim ve Yöneticilik Kavramları

İlk insanın nefes aldığı andan günümüze kadar geçen sürede; çevresel şartlara ve doğa koşullarına uyum sağlamak, etraftaki vahşi hayvanlara ve zorba kavimlere karşı gelebilmek amacıyla insanların birlikte yaşadıkları düşünüldüğünde, yönetim kavramının insanlık tarihi kadar eski zamanlara dayandığı söylenebilir. Ortak bir amaç gerçekleştirme isteği önce işbirliği, sonrasında ise işbölümü süreçlerini yaşayarak, yöneten yönetilen, önder-izleyici misyonuyla hedefe beraber yürüdükleri her olay ve zamanda yönetim faaliyeti yerine getirilmiştir. (Şimşek, 2007).

Yönetim kavramının başlangıcını binlerce yıl öncesine kadar götürmek mümkündür. Ancak antik çağlardaki ve geçmişte uygulanan yönetim ve örgüt yapıları günümüzdeki yönetime yaklaşım ve uygulamalarından farklıdır. Organizasyonlar insanlık tarihi kadar eski olmalarına rağmen 20. yüzyıl öncesine kadar bu organizasyonların aktif olarak nasıl ayakta durdurulması konusunda ilgili sistemli bir düşünce, yaklaşım mümkün olmadı. İnsanlar organizasyonlarla gelir elde etmek veya politik güç elde etmek amaçlarına yönelik ilgileniyorlardı, kimse onları yönetmekle ilgilenmiyorlardı (Mescon ve diğ, 1988). Toplular ve organizasyonlar büyüdükçe ve organizasyon yapıları karmaşık bir hal aldıkça yönetim yeni bir süreç içine girmiş ve yönetimle ilgili daha ciddi, profesyonelce ve kapsamlı yaklaşımlar sergilenmeye başlanılmıştır (Plunket ve Attner, 1992).

Tarih incelendiğinde, eski Mezopotamya'da güçlerini temsil ettikleri tanrılardan alarak yönetimde söz sahibi olan din adamlarına rastlamaktayız. Sümerlerin yönetim anlayışında, Hammurabi'nin Babil'e hükmederken kurallar ve yasalar çıkardıklarını, Mısır'ın Piramitler yapıldığı sırada büyük bir işgücü organizasyonu oluşturduklarını ve iyi bir yönetim becerisini sergilediklerini görmekteyiz (Ada & Baysal, 2009). Kendi tarihimize baktığımız zaman ise, Osmanlı Beyliği'nden bir imparatorluğa uzanan yol, etkili bir yönetimin eseri olduğu muhakkaktır (Kömür, 2010).

Yönetimin tarihi ve insanın tarihi aynı zamana dayanır. İnsan değiştikçe yönetim şekli de değişime uğramıştır. Bunun yanında yönetimin ana özellikleri daima varlığını korumuştur.

Yönetim ana özelliği bakımından, çeşitli bilim dalları tarafından geliştirilmiş olan bilgilerin, bilimsel teknik ve yaklaşımlar kullanılarak uygulanma özelliğine sahip olması durumudur. Dolayısıyla başlangıçta bir işletmenin istenilen amaçlara ulaşmasında yönetme becerisinin kişilere bağlı olduğu ve bazılarının doğuştan sahip olduğu bu yeteneklerini belli konularda eğitim görerek ve iş deneyimi kazanarak ustalaşabilecekleri düşüncesi benimsenmiştir. Oysa yönetimin giderek daha da önem kazanması ve yeni sorunlarla karşılaşmasından dolayı değişik bilim alanlarındaki araştırmacılar yönetime yönelik konulara yoğunlaşmaktadırlar. Dolayısıyla yönetim evrensel bir boyut kazanmıştır (Arslan,2013).

Yönetim kavramı, evrensel bir boyut kazanmasına rağmen bakış açısının farklılığına göre farklı anlamlar kazandığı da olmuştur. Bazen örgütte sevk ve idare yetkisini elinde bulunduran bir makam anlamında, bazen ise örgütün daha etkin ve etkili çalışmasını sağlamak amacıyla yapılması gereken rehberlik faaliyetleri anlamında kullanılmıştır (Robbins ve Coulte, 2011).

Yönetim kavramı, Maslow tarafından bir akvaryum içinde bulunan suya benzetilmektedir. Akvaryum içinde yaşayan canlılar suyun kendileri için nasıl bir öneme sahip olduğunu ancak sudan çıktıkları zaman anlayabilmektedirler. Yönetim, farkında olmadan her zaman içinde yaşadığımız suyun önemini ancak yokluğunda kavrayabildiğimiz bir olgu durumundadır (Saruhan ve Yıldız, 2009).

Yönetici kavramı kısaca ‘karar veren kişi’ olarak tanımlanabilir. (Aytürk, 1990) Diğer bir tanımlama ile yönetici, *“Bir örgütte en üst düzeyde çalışan sevk ve idarecidir. Başka bir deyişle bir kuruluşun başında bulunan emrinde personel çalıştıran, emir ve kumanda eden kişidir. Yani yönetici yönetme çalışmalarını yürüten kişidir.”* (Tortop, 1994)

Yönetici, önceden belirlenmiş amaçları gerçekleştirmek için, kaynakları kullanma yetki ve sorumluluğuna sahip olan kişidir. Yönetici, kurumsal yapıyı kurar ve kurumsal hedefleri yerine getirir. Yönetici kısaca, kurumlar için planlama, örgütlenme, kadrolama, koordinasyon, yöneltme ve denetim gibi yönetsel görevleri yerine getiren bireydir. Yönetici kurumda, çalışanların işten doyumlarıyla kurumsal amaçların gerçekleştirilmesi arasındaki dengeyi sağlamak için çalışır. Kurumda

kendisine verilen yasal yetkisini kullanarak, çalışanları kurumsal amaçlar doğrultusunda yönlendirir (Genç, 2008).

Yönetimle ilgili faaliyetleri tek olarak ya da grup halinde gören bireyler yönetim organlarını oluştururlar ki, bu organlara da “yönetici” denilmektedir. Yöneticinin, bir gelir sağlama amacıyla sürekli olarak yapılması halinde yönetim mesleği oluşur ki, buna da “yöneticilik” denilmektedir (Tosun, 1992).

Yönetici, organizasyonda emrine verilmiş belirli bir grup insanı, belirli bir takım amaçlara ulaşmak için uyum ve işbirliği içinde çalıştıran kimsedir. Diğer bir deyişle, başkaları aracılığıyla iş gören ve başarıya ulaşması beklenen kimsedir. Ancak bu kavramlar uygulamada gördüğümüz yönetici tipini açıklamada eksik ve yetersiz kalmaktadır. Çünkü yönetici, beşeri kaynaklar kadar maddi kaynaklar ve zamanı da bir üretim etkeni olarak kullanmak ve insan emeği ile bağdaştırmak zorunda olan kişidir (Eren, 1993).

Bir yöneticinin görevi insanları değiştirmek değildir. Görevi, daha çok, kişilerde bulunan gücün, sağlıklı olmanın ve hırsın ortaya çıkarılmasını sağlamak, bütün başarı kapasitesini ikiye üçe katlamaya çalışmaktır. İyi bir yöneticinin özellikleri planlama, akılcı kararlar verme ve iletişim becerilerini kapsar. Ama bunlardan daha önemlisi, etkili bir yönetim insanlara karşı nasıl bir tutum alındığına, yani kendine ve başkalarına saygı duymaya bağlıdır. Yöneticinin işyerinde sergilediği tutum ve değerler, orada çalışan insanların üretkenliğini etkilemektedir. Kendine ve diğer insanların değerine inanması, herkesin kendini yenilikçi hissettiği ve sürecin bir parçası gibi gördüğü olumlu ve verimli bir ortam oluşturur (Gümüş 1999).

1.2.2. Eğitim Yönetimi ve Eğitim Yöneticiliği

Eğitim Yönetimi, mevcut toplumun eğitim ile ilgili ihtiyaçlarını karşılamak üzere kurulan eğitim örgütünü, önceden belirlenmiş olan hedeflerini gerçekleştirmek için etkili bir şekilde işletmek, geliştirmek ve yenileştirmek sürecidir (Ada & Baysal, 2009). Ayrıca eğitim yönetimi, eğitimin amaçlarını hedeflenen düzeyde gerçekleştirebilmek için çalışan bir meslek alanı, genel yönetimin eğitim alanında uygulanması süreci (Demirtaş & Güneş, 2002) olarak da tanımlanabilir.

Eğitim yönetimi, bir toplumun eğitim ihtiyaçlarını karşılamak için kurulan eğitim sistemi ve bu eğitim sistemi içindeki tüm örgütleri kapsayan ve eğitim ile ilgili tüm kurum, kuruluş ve okulların işleyişini düzenleyen bir bilim dalıdır. Eğitim yönetiminin amacı, eğitim programlarının ve sürdürülen ğretim hizmetlerinin en etkili bir Şekilde uygulanmasını; mevcut insan kaynağının amaçlar doğrultusunda ve uyumlu bir Şekilde çalışmasını ve örgütteki maddi kaynak, bina, araç ve gereçlerin verimli bir biçimde kullanılmasını sağlamaktır (Ilgar, 1996).

Yönetim, bir rgt amaçlarına uygun olarak işletmek ve yaşatmak için gerekli bir süreç olarak ele alındığında (Başaran, 1989); eğitim yönetimi, toplumun eğitim gereksinmesini karşılamak üzere kurulan eğitim örgütünü, amaçlarına uygun olarak işletmek, geliştirmek ve yaşatmak sürecidir. Kaya'ya (1999) göre ise eğitim yönetimi, eğitim alanında yürütülen politika, alınan karar ve amaçların gerçekleştirilmesiyle ilgilenmektedir. Bunları yerine getirirken; eğitim yöneticileri insan ve madde kaynaklarını eř gdmlenmek, karar vermek, grubun çabalarını yönlendirmek için genel yönetimin kuram, ilke, teknik ve yöntemlerinden faydalanırlar. Bu da eğitim yönetimi ve diğer yönetimler arasındaki ortak noktayı bizlere göstermektedir. Ancak, eğitimin temel bileşeninin insan olması nedeniyle, eğitim yönetimini diğer yönetimlerden ayıran en temel özellik olarak karşımıza çıkmaktadır.

Eğitim yönetimini diğer kurumların yönetiminden ayıran eğitimin kendine has bir yanının olmasıdır. Eğitim toplum içinde yer alan insanları yeniden yaratarak geleceğini kontrol etme girişimi olarak tanımlanabilir. Toplumsal bir kurum olan eğitimin formal rgt okuldur (Aydın 2010).

Okul yönetimi, eğitim yönetiminin bir alt uygulama alanıdır. Eğitim yönetimi sistemle ilgilenmekteyken, okul yönetimi okul düzeyinde yoğunlaşan problemlerle ilgilenmektedir (Aydoğan, 2008). Okul yönetimi, bir bakıma, eğitim yönetiminin sınırlı bir alanda uygulanması işlemidir. Bu alanın sınırlarını genellikle, eğitim sisteminin amaçları ve yapısı çizmektedir. Eğitim yönetimi nasıl ki yönetimin eğitime uygulanmasından meydana geliyorsa, okul yönetimi de eğitim yönetiminin okula uygulanmasından meydana gelmektedir. Okul yönetiminin önemi, aslında yönetimin görevinden doğmaktadır. Yönetimin görevi, var olan rgt amaçlarına

uygun olarak yaşatmaktır. Okul yönetiminin görevi, okulun amaçlarına uygun bir biçimde yaşamasını sağlamaktır. Okul yönetiminin önemini ayrıca, okul yöneticisinin yetki ve sorumluluğu da belirtmektedir. Yönetimin çok yönlü tanımları, yöneticiye çok yönlü yetki ve sorumluluklar yüklemiş durumdadır. Bunlar okul yönetiminin değerini yükselttiği kadar, önemini de arttırmaktadır (Bursalıoğlu, 2008). Okul yöneticisi, okulu ya da bir eğitim örgütünü, amaçlarını gerçekleştirecek özellikte yöneten kişidir. Okul yöneticisinin, öğretmenlikle birlikte yönetimde de yetişmiş olması gerekmektedir (Başaran, 1994).

Okul yönetimi, eğitim alanıyla ilgili izlenen politika, verilen karar ve amaçların gerçekleştirilmesi ile ilgilidir. Eğitim yöneticileri bunu yerine getirirken, insan ve madde kaynaklarını koordine etmek, karar vermek ve grup çabalarını yönlendirmek için genel yönetimin teori, teknik, ilke ve yöntemlerinden yararlanır (Kaya, 1999).

Okul yöneticiliği için yakın zamana kadar “*meslekte esas olan öğretmenliktir*”, “*yöneticiliğin okulu yoktur*” gibi bir anlayışlarla hareket edildiği görülmüştür. Kişinin iyi bir öğretmen olması iyi de bir yönetici olacağı varsayımından hareket ederek, öğretmen yönetici tipi ortaya çıkmıştır (Öncü, 2003).

Değişen ve gelişen toplumla birlikte beklentiler de büyük bir değişime uğramıştır. Eğitimde görülen değişiklikler ise eğitim yöneticisinden beklentileri değiştirmekle kalmamış, aynı zamanda yükseltmiştir.

Okul yöneticisi, bir eğitsel lider olarak kendi kurumunun örgütsel vizyonunu ve misyonunu belirlemek durumundadır. Günümüzde sadece koltuğunda oturup bir mevzuat bekçisi gibi katı bürokratik kuralların arasına sıkışıp kalmış yönetici dönemi geride kalmıştır. Okulun dinamik bir yapısı ve çevresi vardır. Toplumun okul örgütlerinden beklentileri de her geçen gün değişiklikler göstermektedir (Erdoğan, 2000). Etkili eğitim kurumlarının kritik dönemdeki etkilerinden birisi okul yöneticisidir. Okul yöneticisi konumu ya da sahip olduğu bilgiler nedeniyle, görevi gereği bütüne ilişkin performans ve sonuçlar üzerinde önemli etkisi olan kararları vermesi kendisinden beklenen kişidir. Okul yöneticisi okulun yasal lideri, okulda

otorite ve gücün en önemli simgesi ve sahibidir. Okulda sürdürülen tüm faaliyetlerin başarıya ulaşmasında en önemli kişidir (Güçlü, 1997).

Ülkemizde mevcut eğitim faaliyetlerinin yürütülmesi için kurulmuş olan okul ve diğer kuruluşların büyük bir kısmı resmi öğretim kurumlarından oluşmaktadır. Ancak eğitimin bütün ülkeler için ulusal bir görev niteliği taşıması nedeniyle, özel sektör kuruluşları, vakıflar, gönüllü kuruluşlar gibi örgütler tarafından kurulan ve iletilen eğitim örgütleri de yine devletimizin belirlemiş olduğu ilke, kural ve ölçütlere göre görevlerini sürdürmektedirler. Bu nedenlerden dolayı ister özel olsun isterse resmi, okul yönetiminin temel görevi Türk milli eğitiminin genel ve özel amaçlarını gerçekleştirmek ve eğitim bakanlığın politikasını uygulamaktır. Okula yüklenen bu görev okulu amaçlarına göre yaşatmak ve geliştirmekten sorumlu olan okul müdürleri aracılığı ile yapılır. Okul eğitim sisteminin varlık nedeni olan eğitim hizmetinin üretildiği yerdir. Okul dışındaki diğer eğitim kuruluşları okulun çalışmalarına destek sağlamak için kurulmuş durumdadırlar. Eğitim sisteminin amaçlarını gerçekleştirmesi okulun iyi örgütlenmesi ve yönetilmesine bağlıdır (Gümüşeli, 2002). Türkiye’de eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesi gündeme geldiğinde, ilk akla gelen kesim okul müdürleridir. Bunun nedeni ise, sistemin etkili ve önemli parçasının okullar olmasıdır. Burada esas nokta, sistem içindeki yöneticilerin, okul yöneticilerinden merkez teşkilatındaki yöneticilere kadar, buldukları görev ve mevkilerin gerektirdiği bilgi ve becerilere sahip olmalarını sağlamaktır (Sezgin, 2007).

Kaya (1999); sürdürülen eğitim politikalarının uygulanmasından sorumlu olan eğitim yöneticileri, eğitim sürecinin ülkenin çıkarları doğrultusunda ve çağdaş eğitim anlayışına uygun olarak yürütülmesine gerekli katkılarda bulunabilmek için başarılı yönetsel faaliyetlerde bulunmak zorundadırlar. Başarılı yönetsel faaliyetlerde bulunabilmek, mevcut örgütteki insan ve madde kaynaklarının etkin bir biçimde kullanılmasıyla olur. Bu da, eğitim yöneticisinin her şeyden önce bazı yeteneklere, niteliklere ve yönetim kuram ve süreçleri konusunda, en azından, temel bilgilere kısaca -yöneticilik yeterliliklerine- sahip olması esasına dayanır.

Okul yöneticisi mevcut okulunun amaçlarını yerine getirilebilmesi için iş görenleri örgütleyen, emirler veren, etkinlikleri yönlendirip koordine eden ve

denetleyen kişilere denir. Her okul yöneticisinin amacı, Milli Eğitim Bakanlığının eğitim politikası ve amaçları doğrultusunda eğitim kurumlarını yaşatmak ve onu en etkili bir biçimde işler halde tutmaktır. Bunun için de, her okul yöneticisinin belli yeterliliklere sahip olması; görev yetki ve sorumluluklarının neler olduğunu bilincinde olması gerekmektedir (Gürsel, 2008).

1.2.2.1. Okul Yöneticisinin Yeterlikleri

Yeterliğin nasıl tanımlanması gerektiği konusunda değişik fikirler ortaya atılmış bulunmaktadır. Bu fikirlerden iş niteliğine ilişkin olarak yapılan bir tanımlamaya göre yeterlik, bir kişiye belirli bir rolü oynayabilme gücünü kazandıran niteliklerin varlığı veya bu rolü oynayabilmesini engelleyen niteliklerin yokluğu durumudur. Yeterli durumda olmak, belli istemleri karşılayabilmek için gerekli bilgi veya beceri yahut her ikisine birden sahip konumda bulunmaktır (Bursalıoğlu, 1981).

Bir başka tanıma göre ise yeterlik, bireyin kendisine verilen bir görevi ya da bir rolü yerine getirebilmek için sahip olması gereken bilgi ve beceriler bütünüdür. Yönetim alanında bilgide hızlı bir değişim söz konusudur. Bu nedenle okul yöneticilerinin rolleri değişmekte ve yöneticilerin değişen rolleri doğrultusunda farklı yeterliliklere sahip olması gerekmektedir. Okul yöneticileri, sürekli kendini güncelleyen toplumun aktif üyeleri konumundadırlar (Memduhoğlu ve Yılmaz, 2010).

Okul yöneticilerinin çalıştıkları eğitim kurumlarını etkili ve verimli bir şekilde yönetebilmeleri için birtakım yeterliklere sahip olmaları gerekmektedir. Bu yeterliklerin neler olduğu konusunda özellikle eğitim ve okul yöneticiliğinin bir uzmanlık alanı olarak görüldüğü ülkelerde, bir takım yeterlikler belirlenmiş ve bu yeterliklere sahip olanların yönetici olarak atanması sağlanmıştır (Ağaoğlu ve diğerleri, 2012).

Bursalıoğlu'na göre (2008) yeterlik, *“bir kişiye belirli bir rolü oynayabilme gücü kazandıran özelliklerin varlığı”* olarak tanımlanmaktadır. Buna göre, yeterli kimse kendisine verilen belli bir görevin gereklerini karşılayabilen kimsedir. Şüphesiz yönetici yeterliği, yöneticilik eğitimi ile sağlanır. Okul yöneticiliği için

gerekli yeterlik alanları, önem derecelerine göre şu şekilde sıralanmaktadır (Gürsel, 2003):

- “Okulun bina, tesis ve demirbaşlarının kullanılma, koruma ve bakımı,
- Liderlik davranışları,
- Okulun işletmecilik ilkelerine göre yönetilmesi,
- Yetki ve sorumluluğa ilişkin sorunlar,
- Okulda olumlu bir hava yaratılması,
- Okul içi ve dışı iletişim etkinlikleri,
- Okul personelinin yönetilmesi.”

Yöneticilerin kendilerinden beklenen bazı rolleri oynayabilmeleri için bir takım yeterliliklere sahip olmaları gereklidir. Bu yeterlilik ya da standartlar, alan yazında farklı ve ayrıntılı başlıklar altında toplanmasına karşılık kısaca, teknik, kavramsal ve insani yeterlilikler olarak gruplanmaktadır (Şişman, 2012).

1.2.2.1.1. Teknik Yeterlilikler

Bu yeterlilik alanı yöneticinin, örgütte yapılacak işlerle ilgili kaynakları sağlama, yöntem ve süreçleri belirleme, teknolojiden yararlanma gibi konularda sahip olması gerektiği öngörülen yeterlilikleri kapsamaktadır. Bunların bir kısmı, bu konularda yöneticilerin alacağı özel eğitimlerle kazanılabileceği gibi bir kısmı da işin sürdürüldüğü esnada deneyim ve eğitimle kazanılabilir (Şişman, 2012).

Teknik yeterlilik alanında yönetici sorumluluğu 4 alanda toplanmaktadır. Bunlar (Gülşen ve Gökyer, 2012);

- a) Yöneticinin, parasal konuların kuram ve ilkelerinde uzmanlık göstermesi beklenmektedir.

- b) Okulun iç maliyesi ve işletme yönetimi: Bütçeleme, muhasebe, satın alma, sigorta, maaş ve ücret bordrosu ve genel işletme giderleri ve benzeri konular,
- c) Okul binalarının periyodik bakımı ve her zaman hizmete hazır olarak tutulması,
- d) Okul binalarının planlanmasıdır.

1.2.2.1.2. Kavramsal Yeterlilikler

Okul yöneticisinin yönettiği okulu bulunduğu toplum içinde, mevcut eğitim sistemi içerisinde ve evrensel ölçüler içerisinde görebilme; okulu bütünleyen tüm parçaları karşılıklı etkileşim içerisinde görebilme, eğitim alanındaki kuramsal gelişmeleri izleyebilme, kavrayabilme ve karşılaştığı örgün eğitim durumlarını bu kuramsal ve kavramsal bakış açısı ile değerlendirebilme yeteneğidir. Bu yetenek bireyin en başta yönetim kuramı, örgüt, insan davranışı ve eğitim felsefesi olmak üzere eğitim alanına kuramsal bakış yeteneği kazandıracak bilim dallarının yeterli bilgi birikimine sahip olmasını gerektirir (Kayıkçı, 2001).

1.2.2.1.3. İnsani Yeterlilikler

İnsani ya da başka bir deyişle sosyal olarak adlandırılabilen yeterlilikler, yönetsel açıdan, insani davranışın aynı tür davranışla karşılık göreceği ve bu davranış biçiminin edimi artıracak görüşüyle de destek bulurlar. İnsani anlayış ve ona davranışın üç biçimi olarak; insanı bir eşya olarak görüp öyle kullanma yönünde davranma, insanı kontrol edilip yönetilen alt basamakta bir insan olarak görüp buna uygun davranma, insanlara karşılıklı saygı ve eşitlik anlayışıyla yönlendirilen davranma sayılabilir. Üçüncü biçimdeki tutum ve davranışın ortaya çıkışı, kişilerde insani yeterlilikleri bulunmasına göre değişebilmektedir. İnsancıl yetenekleri sadece "iyi davranış" kalıbı içinde görmek bizleri yanıltabilir. İnsani davranış önce bu tür davranışın amacını ortaya koymalıdır. Bu sayede birey, kendine davranılan şekilde davranma zorunluluğunu kendisinde hissetmeli yalnızca kendisine yapılmasını istemediği şeyleri değil, kendini pek etkilemeyecek durumda olan ama başka birisini geçici bir an için de olsa olumsuz bir şekilde etkileyebilecek davranışları göstermekten kaçınmalıdır (Başar 1995).

İnsancıl yeterlik, yöneticinin gerek bire bir ilişkiler içinde, gerekse grup olarak insanlarla çalışabilme yeteneğidir. İnsancıl yeterlikler yöneticiye, grubun bir üyesi olarak bağlı bulunduğu grupla etkili biçimde çalışma ve yürütülen çalışmalar sayesinde lideri konumunda bulunduğu grup içinde iş birliği kurabilme yeteneği vermektedir (Memduhoğlu ve Yılmaz, 2010).

İnsanları işine karşı motive etme, çalışanların moralini yükseltme, iş yerindeki çatışmaları yönetme, iletişim ve eşgüdüm sağlama gibi insani ilişkiler doğrultusunda yöneticilerin sahip olmaları beklenen yeterliliklerdir. Bunlar, yöneticinin iyi bir takım lideri olabilmek ve başka insanlarla iyi iş ilişkileri kurup geliştirmek gibi daha çok insani konularda sahip olması gerekli görülen yeterliliklerdir. İnsani konularda yeterliliklere sahip yöneticiler, çalışılan kurumda insani bir ortam hazırlama, insanlar arası iletişim ve etkileşimi sağlama, kurumsal çatışmayı yönetme gibi konularda beceri sahibidirler (Şişman, 2012).

1.2.2.2. Okul Yöneticisinin Nitelikleri

Yöneticiler yürüttükleri görevleri ve bu görevin getirdiği yetki ve sorumluluklar bakımından çok önemli fonksiyonlara sahip kişilerdir. Yöneticilerin sahip oldukları bu fonksiyonlarını etkili ve verimli bir şekilde kullanabilmeleri için bir takım özelliklere sahip olmaları gerekir. Yöneticide bulunması gereken özellikler zamana ve kültürlere göre değişiklik göstermekle birlikte, iyi bir yöneticide bulunması gerekli temel özellikleri şu şekilde sayabiliriz (Uğur, 1994):

- İçinde yaşadığı toplumun genel yapısı (ekonomik, sosyal, kültürel, siyasal ve bürokratik yapı özellikleri) hakkında bilgi sahibi olmalıdır.
- Yöneticisi olduğu kuruluşu her yönü ile tanıyabilme ve temsil edebilme yeteneğine sahip olmalıdır.
- İnsani ilişkiler konusunda gereği kadar yetişmiş olmalıdır.
- Yönetim teknikleri konusunda bilgi sahibi olmalıdır.

- Yöneticisi olduğu kuruluşun mevcut tüm kaynaklarını en uyumlu bir şekilde kullanıp verimli sonuçlara ulaşabilmek için zamanında gerekli önlemleri alma yeteneğine sahip olmalı.

- Kendisini ve kendisine bağlı çalışanları devamlı olarak yetiştirme istek ve anlayışını benimsemiş olmalıdır.

Ilgar (1996) ise okul ve eğitim yöneticilerinde bulunması gereken niteliklerin oldukça fazla olduğunu belirtmiştir. Bu nitelikleri aşağıdaki gibi sıralamaktadır.

- Bulunduğu konumun verdiği güç yerine geniş bilgi ve yeterli coşkuya sahiptir.
- Kendisine verilen yetkilerini bilgece kullanmasını bilir.
- Herkese eşit ve anlayışlı bir şekilde davranır.
- Kurumu ve amaçlarını iyi tanır, günlük işlerin dışında çıkarak yürürlükteki yasa, plan, program ve tüzüklere göre örgütün politikasını iyi belirler.
- Çevresindeki kimselerle, öğrencilerle hatta basın ve vatandaşlarla iyi ilişkilere sahiptir.
- Sorunların kendine gelmesini beklemez, sorunları kendisi arar.
- Yürekli, üzerine aldığı işleri sorumluluk duygusuyla sonuçlandırır.
- Önerilerini ve programlarını dikkatle planlar, uygular ve uygulanmasını sağlar.
- Bir öneriyi savunabilir, ya da bir öneriye yapılacak itirazları dikkatli bir şekilde yanıtlayabilir.
- Okul yöneticiliğinde demokrasiye inanır ve uygular.

- Bütün tartışma ve kararlarında içten, tarafsız ve dürüştür, iş arkadaşlarını da bu şekilde davranmaya teşvik eder.
- Çalıştığı örgütün amaçları, başarıları ve kullandıkları araçlar hakkında doğru bilgi verir.
- Eğitime inanır ve öğrencilerin yararına olmasını her şeyin üstünde tutar.
- Tutum ve giyiminde özenlidir.
- Düşünmeden konuşmaz ve görüşlerini inandırıcı bir biçimde düzgün bir dille açıklar.
- Her fırsatta iş arkadaşlarının morallerini yükseltmeye çalışır, onları övmekten çekinmez.
- İş arkadaşlarının çabalarını düzene koymayı (eşgüdüm sağlamayı) bilir.
- Okulla çevreyle işbirliği yapmasını sağlar, okulu topluma, toplumu da okula yaklaştırmaya çalışır.
- Yetki ve görevlerini başkalarına devretmeyi bilir.
- Olayları, adları ve yüzleri anımsayabilir.

Tüm bu saydığımız niteliklerin yanında yöneticilerin kimliğini açık bir şekilde ortaya koyacak ortak bir görüşe ulaşmak olanaksızdır. Bir okulda çalışan tüm eğitim çalışanlarının kafalarında bir müdürün ya da bölüm başkanının nasıl bir insan olması gerektiğine ait değişik düşünceler vardır. Bu farklı düşüncelerin birleşen tek yönü, bir yöneticinin yönetimi altında bulunan kişilerden daha farklı kimi yetenek ve yeterliklere sahip olması gerektiğidir. Farklı bir söyleyişle, yönetilen bir kişi kendisini yöneten kişinin yönetimde kendisinden daha iyi olmasını beklemektedir (Başaran, 1996).

1.2.2.3. Okul Yöneticisinin Görev, Yetki ve Sorumlulukları

Sorumluluk, kişinin görevlerini yapma zorunluluğudur. Sorumluluğa ahlak ve meslek ölçülerine itaat etmenin yanında bunların yaratılmasını da gerektiren bir kavram olarak bakmak gereklidir. Sorumluluk maddi ve manevi olmak üzere ikiye ayrılabilir. Maddi sorumluluk hukuki sorumluluğu kapsamaktadır. Manevi sorumluluk ise töresel bir özellik taşımaktadır. (Balcı, 2010).

Okul yöneticisi, eğitim çevrelerinin beklentilerini yerine getirmek zorundadır. Okul yöneticisi, okulda en iyi mesleki çalışmaların gerçekleştirilmesinden, başarısız ve uygun olmayan sınıf uygulamalarının giderilmesinden ve okul personelinin mesleki gelişiminden sorumlu kişi konumundadır. Okul yöneticisi, öğretmen ve öğrencilerin önemli günlerini kutlama ve öğretmenlerin mesleki gelişimleri için uygun bir ortam hazırlama sorumluluğunu da üstlenmiştir. Okul iş görenlerine göre yöneticinin temel sorumluluğu, yüksek kalitede bir öğrenme ve öğretme ortamını hazırlamaktır (Çelik, 2007).

İlköğretim Okulu müdürlerinin görev tanımı Ocak 2000 tarih ve 2508 sayılı Tebliğler Dergisinde, “Okulun yönetimini; kanun, tüzük, yönetmelik, yönerge, genelge, plân, program ve emirler doğrultusunda plânlar, organizasyon, koordinasyon görevlerini yerine getirir uygulama ve denetimi yapar. Personelin performansını değerlendirerek, yüksek verim elde etmek için tedbirler alır. Okulu ile ilgili iyileştirme önerilerini amirlerine sunar. Astlarına yetki ve sorumluluk devrederek, işlerin daha rasyonel yürümesini ve astlarının ihtiyaç duyulan alanlarda yetişmelerini sağlar. Ödüllendirilecek personeli tespit eder. Kendisine bağlı personelin sicil raporlarını doldurur. Amirleri tarafından istenildiğinde okulu ile ilgili faaliyetleri bir rapor hâlinde sunar, astlarından gelen önerileri değerlendirir. Çalışmaları ile ilgili işlerin değerlendirmesini yapar” şeklinde belirtilmektedir (MEB 2000, s.65). Görev tanımı incelendiğinde sorumluluğun çok fazla buna bağlı olarak yetkinin çok kısıtlı olduğu görülmektedir.

1.2.3. Okul Yöneticisi Yetiştirme ve Atama

Tarih boyunca ve özellikle de içinde bulunduğumuz dönemde bilginin önemi ve etkisi konusunda tartışmaya yer kalmamıştır. Etkili öğrenmenin en temel gereksinimi olan okul, bilginin kaynağı olma noktasında önemli bir yere sahiptir. Bu kaynağın paydaşlar açısından en verimli şekilde hizmet verebilmesinde, etkili bir öğrenme için gerekli ortamın sağlanmasında şüphesiz en büyük görev okul yöneticisine düşmektedir. Görevin verdiği sorumluluk ve yetki çeşitli şekillerde sahiplerine ulaştırılmaktadır. Sürekli değişen bir çevre sürekli gelişen bir okul yöneticisi ihtiyacı doğurmuştur. Bu ihtiyaç okul yöneticisi yetiştirme ve atama şeklini çok önemli kılmaktadır.

1.2.3.1. Türkiye’ de Okul Yöneticisi Atama

Eğitim sistemimizde eğitim ve okul yöneticilerine yönelik olarak hazırlanmış olan ilk yasal düzenlemeye baktığımızda karşımıza 1926 yılı çıkmaktadır. Bu tarihte çıkarılan 789 sayılı Maarif Teşkilatına Dair Kanunun 12. Maddesine göre, "*eğitim hizmetlerinde aslanan öğretmenliktir*" denilerek, eğitim ve okul yöneticiliği ayrı bir uzmanlık gerektiren bir meslek dalı olarak görülmemiştir. Bu konuda yapılan ikinci yasal düzenleme ise, 1973 yılında çıkarılan 1739 sayılı Milli Eğitim Temel Kanunu olmuştur. 1739 sayılı Kanun'un 43.maddesinde "*öğretmenlik, Devletin eğitim öğretim ve bununla ilgili yönetim görevlerini üzerine alan özel bir ihtisas mesleği*" olarak tanımlanmıştır. (Aydın, 1995)

MEB’ nın eğitim yöneticiliğine bakış açısı yukarıdaki kanunla çok güzel bir şekilde özetlenebilir. Bununla beraber MEB bu konuda yönetmelik ve yönergelerle çalışmayı tercih etmiştir.

Yönetici atama konusunda yapılan önemli değişiklikleri incelediğimizde;

İlk olarak 30 Kasım 1998 tarihinde 2494 sayılı Tebliğler Dergisinde yayımlanan “Milli Eğitim Bakanlığına Bağlı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirmelerine İlişkin Yönetmelik” karşımıza çıkmaktadır. 30 Nisan 1999 tarih ve 23681 sayılı Resmi Gazete’de yayınlanarak yürürlüğe giren “MEB

Yönetici Atama, Değerlendirme, Görevde Yükselme ve Yer Değiştirme Yönetmeliği” de Türk eğitim tarihinde eğitim yöneticilerinin hizmet öncesi yönetim alanında yetiştirilmesini öngören ilk yönetmelik olarak yerini alacaktır (Kayıkçı, 2001). Bu yönetmelikle beraber başarılı olan adaylar münhal durumda olan yönetici pozisyonlarına atanmışlardır.

11 Ocak 2004 tarih ve 25343 sayılı Resmi Gazete’de yayımlayarak yürürlüğe giren “MEB Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirme Yönetmeliği” ile seçme sınavı, eğitim kurumları müdür yardımcılığına atanabilmek için düzenlenmiştir. Kurum müdürlüğü için, belirlenen dört yönetim kademesinin herhangi birinde belli bir süre yöneticilik yapmış olma şartı ve adayların mülakata girmeleri kriteri getirilmiştir. Okul müdürü ile girecekleri sınav sonucuna bağlı olarak atanacak olan müdür yardımcısı adaylarının görevlerine başlamadan önce hizmet içi eğitim yoluyla yetiştirme yoluna başvurulmamıştır.

Milli Eğitim Bakanlığı 13 Nisan 2007 tarihinde “MEB Eğitim Kurumları Yöneticilerinin 9 Atama ve Yer Değiştirme Yönetmeliği”ni bu sefer Müdür Yardımcılığı sınavını da kaldırarak yayınlamıştır; ancak yönetmeliğin bazı hükümleri Sendikaların Danıştay’a dava açması sonucu Danıştay tarafından iptal edilmiş ve yürütmesinin durdurulması kararına varılmıştır. Bu yönetmelikle yapılmış olan tüm yönetici atamaları iptal edilmiştir. Atamaların iptalinin ardından 24 Nisan 2008 tarih ve 26856 sayılı Resmi Gazetede “Milli Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticileri Yönetmeliği” yayımlanarak yürürlüğe girmiştir.

Tüm bu gelişmelerin ardından yönetici atama konusunda yaşanmış en büyük değişiklik, 6 Ekim 2015 tarih ve 29494 sayılı Resmî Gazetede yayımlanan “Millî Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Görevlendirilmelerine Dair Yönetmelik” ve 22 Nisan 2017 tarih ve 30046 sayılı Resmi Gazetede yayımlanan “Milli Eğitim Bakanlığına Bağlı Eğitim Kurumlarına Yönetici Görevlendirme Yönetmeliği” ile beraber hayatımıza girmiştir. Önceki yönetmeliklerde yer alan atama şekli bu iki yönetmelikle beraber “görevlendirme” olarak değiştirilmiştir.

Araştırmamıza konu olan son yönetmelik, 22 Nisan 2017 tarihinde 30046 sayılı Resmi Gazetede yayımlanan Milli Eğitim Bakanlığına Bağlı Eğitim Kurumlarına Yönetici Görevlendirme Yönetmeliğidir (Bkz EK-1).

Bu yönetmeliğe göre okul yöneticiliği; müdür, müdür başyardımcılığı ve müdür yardımcılığı olmak üzere üç farklı şekilde konumlandırılmıştır. Bu konumlara gelebilmek için aranacak şartlar genel ve özel olarak ayrılmıştır. Müdür, müdür başyardımcılığı ve müdür yardımcılığı için aranacak genel şartlar şunlardır (MEB, 2017, Resmi Gazete, 2017,):

- a) Yükseköğretim mezunu olmak,
- b) Değerlendirme başvurusunun son günü itibarıyla Bakanlık kadrolarında öğretmen olarak görev yapıyor olmak,
- c) Görevlendirileceği eğitim kurumu ile aynı türdeki eğitim kurumlarından birine öğretmen olarak atanabilecek nitelikte olmak ve görevlendirileceği eğitim kurumu ile aynı türdeki eğitim kurumlarından birinde aylık karşılığında okutabileceği ders bulunmak,
- ç) Değerlendirme başvurusunun son günü itibarıyla, son dört yıl içinde adlî veya idarî soruşturma sonucu yöneticilik görevi üzerinden alınmamış olmak,
- d) Zorunlu çalışma gerektiren yerler dışındaki eğitim kurumu yöneticiliklerine görevlendirilecekler bakımından, ilgili mevzuatına göre zorunlu çalışma yükümlülüğünü tamamlamış, erteletmiş ya da bu yükümlülükten muaf tutulmuş olmak.

Müdür olarak görevlendirileceklerde aranacak özel şartlar ise Milli Eğitim bakanlığınca aşağıdaki şekilde belirlenmiştir (MEB, 2017):

- a) Müdür olarak görev yapmış olmak.
- b) Kurucu müdür, müdür başyardımcısı, müdür yardımcısı ve müdür yetkili öğretmen olarak ayrı ayrı veya toplam en az bir yıl görev yapmış olmak.

c) Bakanlığın şube müdürü veya daha üst unvanlı kadrolarında görev yapmış olmak.

Müdür başyardımcısı veya müdür yardımcısı olarak görevlendirileceklerde aranacak özel şartlar ise şunlardır (MEB, 2017):

a) Müdür, kurucu müdür, müdür başyardımcısı, müdür yardımcısı veya müdür yetkili öğretmen olarak görev yapmış olmak.

b) Bakanlığın şube müdürü veya daha üst unvanlı kadrolarında görev yapmış olmak.

c) Adaylık dâhil en az dört yıl öğretmen olarak görev yapmış olmak.

Bunların yanında ayrıca müdür başyardımcılığı için ayrıca şu şartları yerine getirmek gerekmektedir (MEB, 2017):

a) Fen Lisesi müdür başyardımcılığına görevlendirileceklerde Matematik, Fizik, Kimya veya Biyoloji alan öğretmeni olmak,

b) Sosyal bilimler lisesi müdür başyardımcılığına görevlendirileceklerde Türk Dili ve Edebiyatı, Tarih, Coğrafya, Felsefe, Psikoloji veya yabancı dil alan öğretmeni olmak,

c) Güzel sanatlar lisesi müdür başyardımcılığına görevlendirileceklerde Görsel Sanatlar/Resim veya Müzik alan öğretmeni olmak,

ç) Spor Lisesi müdür başyardımcılığına görevlendirileceklerde Beden Eğitimi alan öğretmeni olmak,

d) İmam hatip lisesi müdür başyardımcılığına görevlendirileceklerde İmam Hatip Lisesi Meslek Dersleri alan öğretmeni olmak,

e) Mesleki ve teknik eğitim kurumları müdür başyardımcılığına görevlendirileceklerde atölye ve laboratuvar öğretmeni olmak.

Bu şartları yerine getiren adaylar aynı yönetmelikte yer alan “Yönetici Değerlendirme Formu” (Bkz. EK-2) üzerinden değerlendirilerek bir sıralama

oluşturulur. Yönetici kadrosu boş olan kurum sayısının üç katı aday sözlü sınava çağrılır. Bu sıralama sonucuna göre sözlü sınava girmeye hak kazanan adaylar ilan edilir. Sözlü sınav komisyonu 9. Maddeye göre şu şekilde oluşturulmaktadır(MEB, 2017):

Sözlü sınav komisyonu; il millî eğitim müdürünün veya görevlendireceği bir il millî eğitim müdür yardımcısı veya il millî eğitim müdürlüğü insan kaynaklarından sorumlu şube müdürünün ya da bir ilçe millî eğitim müdürünün başkanlığında, il millî eğitim müdürünce il millî eğitim müdürlüğünden belirlenen bir şube müdürü ile farklı ilçe millî eğitim müdürlüklerinden belirlenen üç şube müdüründen oluşur. Aynı usulle birer yedek üye belirlenir.

Bu komisyon marifetiyle Milli Eğitim Müdürlükleri konuları yönetmelikle belirlenmiş olan alanlarda adayları sözlü sınava alır. Bu konular ve ağırlıkları 14. Maddeye göre şu şekildedir (MEB, 2017):

a) Mevzuat (T.C. Anayasası, 222 sayılı İlköğretim ve Eğitim Kanunu, 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu, 1739 sayılı Millî Eğitim Temel Kanunu, 3071 sayılı Dilekçe Hakkının Kullanılmasına Dair Kanun, 4483 sayılı Memurlar ve Diğer Kamu Görevlilerinin Yargılanması Hakkında Kanun, 4688 sayılı Kamu Görevlileri Sendikaları ve Toplu Sözleşme Kanunu, 4982 sayılı Bilgi Edinme Hakkı Kanunu, 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu, 5442 sayılı İl İdaresi Kanunu, 5580 sayılı Özel Öğretim Kurumları Kanunu, 652 sayılı Millî Eğitim Bakanlığının Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun Hükmünde Kararname): %40,

b) Analitik düşünme ve analiz yapabilme kabiliyeti: %10,

c) Temsil kabiliyeti ve liyakat düzeyi: %10,

ç) Muhakeme gücü ve kavrayış düzeyi: %10,

d) İletişim becerileri, özgüveni ve ikna kabiliyeti: %10,

e) Genel kültür: %10,

f) Atatürk İlkeleri ve İnkılâp Tarihi: %10.

Komisyon karşısında sözlü sınava alınan aday yönetmeliğin ekinde yer alan “Sözlü Sınav Formuna” (Bkz. EK-3) göre komisyon tarafından değerlendirilir. Daha sonra Yönetici Değerlendirme Formu üzerinden verilen değerlendirme puanı ile sözlü sınav puanının aritmetik ortalaması alınarak puan üstünlüğüne göre görevlendirme yapılır. Adaylar münhal durumda bulunan eğitim kurumu yöneticiliklerine tercihleri doğrultusunda puan üstünlüğüne göre görevlendirilir.

1.2.3.2. Dünya’da Okul Yöneticisi Atama

Yönetici atama işlemi genellikle her ülkedeki eleman alma süreci ile benzer özellikler göstermektedir. Okul yöneticisi bakanlık veya mahallî idareler (belediye, eyalet veya il) kararı ile göreve atanmaktadır. Daha az olarak kamu otoritesinden farklı okullar için yetkili bir otorite tarafından doğrudan atama yapılır. Okul yöneticisinin atanması Belçika Fransız toplumunda *pouvoir organisateur* tarafından; Flaman toplumunda topluluğun Bakanlığı tarafından yerine getirilmektedir. Danimarka ve İsveç'te Belediye veya Kent konseyleri tarafından; Finlandiya da belediyeler tarafından yapılmaktadır (Erden ve Erden, 2005).

AB.D.: ABD'de eğitim yönetimi-liderliği için düzenlenen programlarının federal ve yerel yönetimlerin etkileri, uygulamacı merkezli örgütlerin etkileri, akademisyenlerce oluşturulan örgütlerin etkileri ile Eğitim Yönetimi Ulusal Politika Kurulu ve diğer sivil toplum kuruluşlarının etkileri yönünde şekillendiği söylenebilir. Federal yapısı nedeniyle Amerika’da pek çok eyalet kendine has bir eğitim yönetimi sistemine sahip durumdadır. Amerika’da eğitimin yönetiminden birinci derecede sorumlu olan birim Eyalet Eğitim Kurulu, dolayısıyla da Eyalet Eğitim Yöneticisidir. Eyaletlerde bu kurulun altında görev yapan bölgeler vardır ve bu bölgelerdeki eğitimin yönetimi ise Bölge Eğitim Kurulu ve Bölge Eğitim Yöneticisine aittir. Amerikan Eğitim Sisteminde okul müdürlerinin yetiştirilmesi eyaletlerin kontrolü altındadır ve bu programlar öğretmen olmayanlar için kapalıdır. ABD’de okul yöneticilerinin seçilmesi ve atanması sürecinde okul yöneticisi adaylarının bir takım

asgari standartları taşımasının yanında, kendilerini “eğitim yönetimi” konusunda çok iyi geliştirmiş olmaları da atamada aranan öncelikli koşullar arasında yer alır (Aydın, 2002).

Eğitim kurumu müdürlerinin çoğu eğitim yöneticiliği alanında lisansüstü eğitim veya doktora eğitimlerini aldıktan sonra bu alanda çalışmaya başlamaktadır. Müdür ve müdür yardımcıları bu görevlerinden önce belli bir süre öğretmenlik deneyiminden geçmektedirler. Bazı öğretmenler doğrudan müdür olarak, bazıları da önce müdür yardımcılığı, okul veya bölge düzeyinde yönetsel işlerde tecrübe kazandıktan sonra bu göreve atanmaktadırlar. Amerika Birleşik Devletleri’nde formal liderlik programları, 20. Yüzyılın başından itibaren uygulanmaya başladığı belirtilmektedir. Bu programlar çerçevesinde verilen eğitimlerle müdür adaylarının okul vizyonu, okul kültürü, öğretim, uygulamalar, kaynakları kullanma, iletişim, işbirliği, etik davranışlar, politik, ekonomik, sosyal ve kültürel konularda kendilerini geliştirmeleri beklenmektedir. Aynı programla öğretimi değerlendirme, veriye dayalı karar verme ve öğrenme süreçlerini zenginleştirme stratejisini kazandırma beklenen hedefler arasındadır (Storey, 2007).

İngiltere: İngiltere’de, eğitim kurumlarındaki eğitim politikalarını ülke çapında belirleyen ve yön veren temel yapı Eğitim Bakanlığı’dır. Bu yapı içerisinde herkesin temsil edildiği bir yönetim kurulu mevcuttur(Eurydice, 2010a). Ülkenin hemen her yerinde adem-i merkezîyetçi bir yapı söz konusudur. Bu oluşumdan merkezi hükümet, yerel yönetimler, kiliseler ve diğer gönüllü kuruluşlar, eğitim kurumlarının yönetim kurulları ve öğretim kadrosu sorumludurlar. Öğretmenler ve okul müdürleri mevcut yerel yönetimler tarafından işe alınır ve memur konumunda değildirler. Yasal olarak yerel yönetimler işveren konumunda bulunsalar da okul çalışanları ve müdürlerin seçimi okulun kurullarınca belirlenmektedir. Okul müdürü yaptığı çalışmaları okul kurullarına rapor etmek zorundadır. Okul yönetim kurulu, yetkilerini okul müdürüne devretse dahi; okulun işleyişinden birinci derece sorumludurlar (Eurydice, 2010b).

İngiltere’de, müdürlerin vasıflı öğretmen statüsüne olmaları gerekmektedir. Kuzey İrlanda’da okul müdürlerinin ülkenin eğitim departmanından - Department of Education for Northern Ireland- onaylanmış özelliklerinin olması gerekmektedir.

İngiltere’de, Galler’de ve Kuzey İrlanda’da okul müdürlerinin - headteachers/principals – uygun öğretim ve yönetim tecrübesine sahip olmaları gerekmektedir. Hizmetin süresi ve şekli belirtilmemiş olmakla beraber, okul müdürleri normalde önce müdür yardımcılığı yapmaktadır. İngiltere’de, ihtiyaç duyulan okul müdürlükleri kadrosu için önce ilan verilir ve bütün aday adayların özellik ve deneyimlerine bakılarak en uygun olanlardan kısa bir aday listesi oluşturulur. Okulun yönetim organı oluşturulan aday listesindeki adayları mülakata alır ve müdür seçimini yapar. Kuzey İrlanda’da, müdür kadrosu için ilan verilir ve seçim Eğitim ve Kütüphane Yönetimi - Education and Library Boards- ve board of governors tarafından yapılır. İngiltere’de ve Galler’de, okul müdürleri devlet memuru (civilservant) değildirler. Yerel eğitim yöneticileri -LEA – okul müdürlerinin ve öğretmenlerin resmi işvereni olsa da, LEA personeli okulun yönetim organı’nın (schoolgoverning body) tavsiyesi üzerine işe alır ve işlerine son verir. Okul müdürleri çoğunlukla sürekli kadrolu olarak bu kadrolara atanırlar ama işlerinde sürekli kalmaları garanti değildir. Kuzey İrlanda’da, okul müdürleri okulun kategorisine bağlı olarak; (Education and Library Boards), Katoliklerin yönettiği okullarda (Council) veya (board of governors) tarafından atanır. İngiltere’de, bütün öğretmenler ve okul müdürleri resmi değerlendirmeye tabi tutulurlar. İngiltere’de her dört yılda bir düzenlenen resmi teftişlerde okul müdürlerinin performansı değerlendirilmektedir (Bozkurt, 2005).

Almanya: Almanya’da okul müdürlerinin görevleri eyaletlere göre farklılık göstermektedir. Okul müdürü eğitim-öğretim organizasyonunun bir parçası olarak görülmekte ve aynı zamanda öğretmen olarak da çalışmaktadır. Okul müdürleri başarılı bir öğretmenlik uygulamasından geçtikten sonra iş başına gelebilmektedirler(Aslan, 2009).

Almanya’da okul müdürleri yeteneklerini kanıtlamış öğretmenler arasından seçildiği için öğretmenlik eğitimi çok daha fazla önem kazanmaktadır. Okul müdürlerinin atanma biçimleri okul türüne, okulun belediye veya eyalet okulu olmasına göre değişmektedir. Boş bulunan kontenjanlar Milli Eğitim Bakanlığı tarafından resmi gazetede ilan edilir. Hangi okul türünde açık kontenjan varsa o okulda görev yapan öğretmenler müdürlük için başvuruda bulunabilirler. Fakat göreve yeni başlamış bir öğretmenin müdür olma şansı çok azdır. Adaylar Bakanlık kayıtlarına göre

incelenirler, geçmiş öğretmenlik deneyimleri ve değerlendirme sonuçları bakımından araştırılırlar. Bu belgelerin taranması sonucunda elemenden geçenler Milli Eğitim Bakanlığına görüşmek üzere çağırılırlar. Şehir okulundaki pozisyon için duyuru şehir tarafından yapılmaktadır. Aday başvuruları personel ofisinde toplanır, elemeler yapılır ve sekiz, dokuz veya on bay-bayan olmak üzere adaylar seçilir. Daha sonra bu adaylar arasında ikinci eleme yapılır ve aday sayısı üçe indirgenir. Bu adaylar şehir konseyinin yaptığı mülakata çağırılır ve mülakat sonucuna göre göreve atanacaklar belirlenir. Bazı bölgelerde okul müdürlerini atanmasında okul konseyinin de söz hakkı bulunmaktadır. Okul konseyi yöneticiler, öğretmenler, öğrenciler ve aileler arasında işbirliği yapılması konusunda yardımcı olur. Kurulda bu kişiler eşit sayıda temsil edilmeye çalışılır fakat bazen öğretmen ve aile sayısı daha fazla olabilir. Okul konseyi sadece adayların önerilmesinde söz sahibidir. Fakat okul müdürlerinin atanması noktasında son söz ise okul yönetim kurulunda bulunmaktadır (Aslan, 2009).

Fransa: Fransa'da merkezi otorite, okul müdürlerinin seçilmesi ve atanmasında etkili durumdadır. Okul müdürü adaylığı için öğretmen olma özelliklerini taşıma, müdür olunacak okulda yeterli görülmektedir. Müdürlük için sınav şartı bulunmamaktadır. Merkeziyetçi yönetim yapısı müdür atamalarında geçerli olmaktadır. İlköğretim okullarında okul müdürü olabilmek için tek şart okul öncesi veya ilköğretim okulunda iki yıllık öğretmenlik tecrübesi sahibi olmak gerekmektedir. Fransa'da ortaokul ve lise müdürlerinin işe alımında daha ayrıntılı bir süreç izlenmekte olup, ilkokul müdürlerinin ise işe alımında bu kadar detaya inilmemektedir. İlkokul müdürlerine, okul yönetimi alanında daha az sorumluluk yüklenilmesi buna neden olarak gösterilmektedir(Huber, 2003).

1.2.4. İş Doyumu

İş doyumu, bir iş görenin işin kendisini ya da iş yaşamını değerlendirmesiyle duyduğu haz ya da ulaştığı olumlu duygusal durumudur. Çalışanın yaptığı işten duyduğu doyumun derecesi, duyduğu bu hazzın ya da ulaştığı bu olumlu duygusal durumun derecesidir (Başaran, 1994). Diğer bir deyişle iş doyumu, bir çalışanın yaptığı işin ve sonucunda elde ettiklerinin ihtiyaçlarıyla ve kişisel değer yargılarıyla

örtüşüğünü ya da örtüşmesine olanak sağladığını fark etmesi sonucu yaşadığı bir duygu olarak da tanımlanabilir (Barutçugil,2004).

Erdoğan'a (2008) göre ise iş doyumu, iş görenlerin yaptıkları işe ve buldukları iş ortamına karşı takındıkları genel tutumlarıdır. İş doyumu, genellikle iş görenin iş ortamına ait geçmişten getirdiği deneyimlerinin onun üzerinde bıraktığı olumlu etkiler olarak düşünülür. İş görenin iş doyumuna ulaşması demek, yaptığı işe karşı olumlu tutumunun ortaya çıkması demektir. Kısacası, kişi işinden gerekli tatmini elde edebiliyorsa, işine ve iş ortamına karşı olumlu bir bakış açısına sahip olacaktır. Bu ilişkinin belirli sınırlar içerisinde tersi de doğrudur. Bireyin işine karşı tutumu ne ölçüde olumlu ise, iş tatmini de o ölçüde fazla olacaktır. İş doyumu, yaşamdan alınan haz duygusu ile doğrudan ilişkilidir. İnsanın sürdürdüğü yaşam kalitesine bağlı olarak iş doyumunda da değişiklikler görülebilmektedir. Bu nedenle konu ile ilgili yapılan araştırmaların bir kısmı yaşam ve iş doyumunu beraber ele almaktadır (Kantarcı, 1997).

Bununla beraber iş doyumu hakkında kesin olan nokta, dinamik bir olgu olmasıdır. Yöneticiler bir kez iş doyumu sağlayıp sonra bu konuyu birkaç yıl görmezden gelemeyizler. Çalışanlarda iş doyumu hızlı elde edilebildiği gibi, hızlı hatta daha hızlı iş doyumuzluğuna dönüşebilmektedir. Bir örgütte çalışma koşullarının bozulduğunu gösteren en önemli kanıt iş doyumunun düşük olmasıdır(Akıncı, 2002). İş doyumunun dinamik hali çeşitli etmenlerden etkilenmesine neden olabilmektedir. Akıncı' ya (2002) göre iş görenin eğitim durumu, cinsiyeti, medeni durumu, çalışma süresi, yaşadığı sosyal çevre gibi faktörler iş doyumunun sağlanmasında önemli bireysel faktörlerdir. Bireysel faktörlerin iş doyumunu etkilediği gerçeği bilinmektedir. Bireylerin doğdukları zaman, mekân ve içinde buldukları toplulukların sosyal yapısı ile cinsiyet, yaş, öğrenim ve medeni durumları gibi demografik özellikler de iş doyumunu etkileyen bireysel faktörler arasında sayılabilir (Bilgiç, 1998; Yelboğa,2007).

İş doyumunun üç önemli boyutu vardır (Luthans, 2002: 170–172; Akt: Koçak,2006):

- İş doyumu, bir iş durumuna duygusal yanittir. Böyle olunca görülmez, sadece ifade edilebilir.

- İş doyumunu, genellikle kazanımların ne derecede karşılandığı veya beklentilerin ne kadar aşıldığının belirlenmesidir.
- İş doyumunu, birbiriyle ilişkili çeşitli tutumları temsil eder. Bunlar işin kendisi, verilen ücret, terfi imkânları, yönetim tarzı, çalışma arkadaşları gibi tutumlardır.

1.2.4.1. Motivasyon Kuramları

Bu kısımda bazı araştırmacılar tarafından geliştirilen ve iş doyumunu konusunda çeşitli görüşler sunan kuramlara değinilecektir. Bu kuramlar kapsam ve süreç kuramları olmak üzere iki ana başlıkta incelenecektir.

Kapsam kuramları, çalışanların iş doyumuna ulaşması için karşılanması gerekli olan ihtiyaçlarını tek tek göstermeye çalışan kuramlardır. Bu kuramlar, iş görenin belirlenen bazı değerleri ya da ihtiyaçları örgüt tarafından karşılandığında iş doyumuna ulaşacağını savunurlar (Başaran, 1991). Bu kapsamda, Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Yaklaşımı, Herzberg'in Çift Faktör Yaklaşımı birer motivasyon yaklaşımı olmakla birlikte iş doyumunu konusunda da başlıca çalışmalardır.

1.2.4.1.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı

İnsan gereksinimlerini ilk defa 1940'lı yıllarda bilimsel bir yaklaşımla ele alıp inceleyen ve güdüleme (motivasyon) konusundaki gelişmelere öncülük eden düşünür Amerikalı Abraham Maslow'dur. Maslow, insanların neden bir takım kişisel fedakârlıklarda bulunarak örgütlerde çalışmayı kabul ettiklerini ve başka insanlardan gelen düşünce ve emirler doğrultusunda hareket ederek onlardan emir aldıklarını araştırmıştır. Bu araştırmalar neticesinde "insanların biyolojik, sosyal ve psikolojik birer varlık olarak bir takım gereksinimlere sahip bulduklarını ve davranışlarında da bu gereksinimlerini doyurma isteğinin yer aldığını" saptamıştır (Eren, 2001).

Maslow, yapmış olduğu araştırmalar neticesinde insanların başlıca ihtiyaçlarını beş grupta toplamıştır. Bunlar; fizyolojik ihtiyaçlar, güvenlik ihtiyacı, sevgi ihtiyacı, saygınlık ihtiyacı ve kendini gerçekleştirme ihtiyacıdır (İncir, 1990).

1-Fizyolojik İhtiyaçlar: İhtiyaçlarımızın birinci basamağı fizyolojik temel gereksinimlerdir. (Açlık, susuzluk, uykusuzluk, barınma ve dinlenme gibi). Fizyolojik ihtiyaçların canlının temel gereksinimleri olmaları yüzünden, tatmin edilmemişse bir üst seviyede bulunan diğer ihtiyaçlar ortaya çıkmaz.

2-Güvenlik İhtiyacı: Güvenlik ihtiyacı, insanların işinde, çevresinde ve toplumda kendilerini sağlam ya da korunmuş hissetmeleri için gerekli görülmektedir. Çalışanların çeşitli tehlikelere karşı can güvenliği, sigorta ve emeklilik ihtiyaçları buna örnek oluşturabilir. Bu ihtiyaçlar yeteri ölçüde karşılandıktan sonra diğer ihtiyaçları belirlemeye başlamaktadır (Maslow, 1987).

3-Sevgi İhtiyacı: Kişinin fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçları gereği kadar doyuma ulaşmışsa, kişi üçüncü bir ihtiyacının giderilmesi için çaba göstermeye başlayacaktır. Bu gereksinim kategorisi, bir sosyal gruba (aile, işletme, millet vs.) ait olma ve sevgi gibi sosyal nitelikteki gereksinimlerdir. Kişi, karşılıklı sevgi bağlarının bulunduğu insanlarla iyi ilişkiler kurmayı ister ve önem verdiği bu gruplara dahil olmak ister. Bu gereksinimler insanların toplum halinde yaşamalarından kaynaklanmaktadır. *“Bu gereksinim kategorisi yöneticiler tarafından tam olarak giderilemediği takdirde, işgören bu ihtiyacını biçimsel örgütlere ve sendikalara dahil olmak suretiyle gidermeye çalışır”* (Eren,2001).

4-Saygınlık İhtiyacı: Bireyler, hayatlarını yoluna koyduklarında (açlık sorununu aşan, güvenli bir ortamda hayatına devam eden, aile ve arkadaşlar tarafından sevilen) hayata bu istikrarla devam etme eğiliminde olamamaktadırlar. Yeni arayışlar içine giren insan, toplum tarafından saygı duyulan, ünlü, prestij sahibi bir birey olma ihtiyacı duymaya başlamaktadır. Bu ihtiyacın karşılanması yani kişinin kendine olan saygınlıktan memnunluk duyması Maslow (1987)’un belirttiği gibi kişinin kendini değerli, güçlü, yeterli, dünyada faydalı ve önemli hissetmesine yol göstermektedir.

5-Kendini Gerçekleştirme İhtiyacı: Maslow’un gereksinimler hiyerarşisinin en üst basamağıdır. Bu ihtiyaç, bireyin kapasitesinin farkında olması, kendi kendine yeterli olarak işi tek başına yapma isteğinden kaynaklanmaktadır. Tüm alt seviyedeki gereksinimleri karşılanmış olan birey bu seviyeye ulaşmak için çabalayacaktır.

Maslow'un belirttiği gibi bu ihtiyaç, *“kişinin olabileceği her şeyi olabilmesi isteğidir”*(Eren, 2001).

1.2.4.1.2. Herzberg'in Çift Faktör Kuramı

İş doyumunu ile ortaya konan kuramlardan birisi de Frederick Herzberg tarafından geliştirilen Çift Faktör Kuramı'dır. Herzberg'in kuramına göre iş doyumunu iki boyuttan oluşmaktadır. Bu boyutlar, bireyleri doyuma ulaşmasını sağlayan güdüleyici (motivator) faktörler ile bireyde iş doyumusuzluğa neden olan koruyucu (hygiene) faktörlerdir. Herzberg'e göre koruyucu faktörler, çalışanları iş doyumunu tam olarak sağlayamazken, iş doyumusuzluğunun önünde engel olmaktadır. Güdüleyici faktörler ise iş doyumunu doğrudan etki etmese de, dolaylı olarak etkilemektedir. (İncir, 1990).

Güdüleyici faktörler işin kendisini, sorumluluk, ilerleme olanakları, statü, başarı ve tanınma gibi faktörleri içine almaktadır. Hijyen faktörleri ise maaş, çalışma koşulları, iş güvenliği gibi faktörlerden oluşmaktadır. Bu faktörlerin kişiyi motive etme özelliği bulunmamaktadır. Fakat eğer bu faktörler bulunmuyorsa kişi motive olmayacaktır. Bunların bulunması kişinin işe güdülenebileceği azami koşulları sağlayacaktır (Koçel, 1998).

İş doyumunu açıklayan diğer kuramlar ise süreç kuramlarıdır. Süreç kuramları için önemli olan iş doyumunun oluşma biçimidir. Vroom'un beklenti kuramı, Porter ve Lawler'ın beklenti kuramı, Locke'un amaç kuramı ve Adams'ın eşitlik yaklaşımı süreç kuramları başlıkları altında toplanmaktadır (Balcı,1985).

1.2.4.1.3. Vroom'un Beklenti Kuramı

Bu teoriye göre bireylerin iş ve görevlerindeki başarıları, ihtiyaçlarının giderilmesinden daha çok onların ödüllendirilmiş davranışları sonucunda olmaktadır. Vroom'a göre, motivasyon kişinin aradığı değerlerle, belirli bir davranışın bu değerlere yol açma ihtimaline dair tahmininin çarpımıdır (motivasyon=arzulama derecesi x bekleyiş). Bekleyiş faktörleri ve arzulama derecesi motivasyonu belirler. Bunlardan birisinin yokluğunda bireyi o konuda motive etmek zorlaşır. Eğer bir

insan, belirli bir çabanın belirli bir performansa neden olacağına ve bu performansının karşılığında da ödüllendirileceğine inanıyorsa (bekleyiş) bu insanı motive etmek kolay olur (Güney, 2011).

Bu kuramın temel faydası, bireylerin amaçlarıyla görülen işteki davranışları arasındaki ilişkiyi açıklamasıdır. Bu nedenle yönetici, emri altındaki kişilerin geçmişlerini, amaçlarını, iş hakkındaki deneyimlerini ve diğer özelliklerini ayrıntılı bir biçimde öğrenmeye çalışmalıdır (Can ve Diğerleri, 1998).

1.2.4.1.4. Porter ve Lawler' in Beklenti Kuramı

Lawler ve Porter, Vroom'un Beklenti Kuramına çeşitli katkılarda bulunmuşlardır. Kişinin kendisine verilen ödülü başka çalışanlar ile kıyaslayıp ve başarısına denk olmayan bir değerlendirilme olarak algıladığında doyumluluğunun derecesinin olumsuz olarak etkilenmesi durumudur. Aynı zamanda iş görenin çalıştığı örgüt içerisinde yetki ve sorumluluklar belirlenmemiş, görev tanımları yapılmamış ise güdülemeyi ve istenilen başarıyı etkileyecek olan rol çatışmalarıdır (Eren, 2001).

Kurama göre, iş görenin doyumunu gösterdiği performansa bağlıdır. Eğer iş gören işin gerektirdiği bilgi ve yetenekten yoksun ise ne kadar gayret sarf ederse etsin performansı yeterli gelmeyecektir. Ayrıca her örgüt üyesi performans gösterebilmek için uygun bir rol anlayışına sahip olmak zorundadır. Tersine bir durumda çeşitli rol çatışmaları ortaya çıkacak ve bu durum çalışanın performansını, dolayısıyla doyum sağlanmasını engelleyecektir (Koçel, 1998).

1.2.4.1.5. Locke' un Amaç Kuramı

Locke (1968) tarafından geliştirilen bu kurama göre kişilerin kendilerine yönelik belirlediği hedefler onların motivasyonlarını da etkileyecektir. Ulaşılması güç ve yüksek hedef amaçlayan kişi, ulaşılması kolay ve basit hedef belirleyen kişiye göre daha fazla motive olacak ve daha fazla performans sergileyecektir. Bu durum ise yüksek hedef belirleyen çalışanın işinde daha fazla doyuma ulaşmasını sağlayacaktır (Eren, 2001).

Amaçlama kuramı olarak adlandırılan bu kuram, amaçların özellikleri üzerinde durmakta ve işleri başarılarını, güdülenmeyi tamamen amaçların özelliklerine bağlamaya çalışmaktadır. Amaçların güdülemedeki rolleri şöyle sıralanmaktadır (Eren, 2001):

- Birey tarafından belirlenmiş olan amacın açık ve seçik olması iş başarılarını arttırmaktadır,
- Birey tarafından belirlenen amaçların kolay başarılamayacak türde olması onun iş yerinde daha arzulu ve hırslı çalışmasını gerektirecek ve başarılarının artmasını sağlayacaktır,
- Bireysel amaçların; örgütsel amaçlar, koşullar ve ortam ile çatışma derecesidir.

1.2.4.1.6. Adams'ın Eşitlik Yaklaşımı

Adams, ödül verme işleminde sağlanan adaletin çalışanları sürekli güdülemek ve teşvik etmek bakımından çok önemli bir değeri olduğuna işaret etmiştir. Düşünür incelemelerinde kişilerin kendi ödülleri başkasının ödülleriyle sürekli karşılaştırdıkları ve kendilerine uygun görülen ödüllerin benzer başarıyı gösteren kimselerle hangi oranda eşit olduğunu bulmaya çalıştıklarını belirlemiştir (Aksel 2003:114). Ödül vermede gösterilen adaletin kendi aleyhine bir şekilde bozulduğunu hisseden kişi, bu doyumumsuzluğunun baskısından kurtulmak için kendi ödülleri fazlalaştırma yollarını araştırarak ve başarıya ulaşamadığı takdirde ise iş yerine sunduğu girdi ve değerlerin miktarı azalacaktır. Birey oranın kendi lehine fazla olduğunu algıladığı durumlarda her ne kadar bencil davranırsa da belirli bir huzursuzluk duyacak ya da kendini, haksızlığa uğradığının farkına varacak olan çalışma arkadaşlarının kıskançlık ve baskıları altında bulacaktır (Eren, 2001).

1.2.4.2. Eğitim Kurumlarında İş Doyumu

Günümüz şartlarında iş doyumu kavramı sadece ticari işletmeler için önem arz etmekle kalmayıp kamu hizmeti sunan devlet memurları için de son derece önemlidir. Okul, eğitim sisteminin hedefleri doğrultusunda hizmet veren sosyal bir

yapıdır. Bu yüzden okul verimliliğini arttırmak eğitim yöneticisinin görevi ve sorumluluğudur. Bu kaynakların en başında insan gücü kaynağı gelmektedir.

Eğitim örgütleri gibi kişileri değiştiren ya da onları eğiten örgütler ele alındığında, büyük ölçüde güdülenmiş ve işiyle özdeşleşmiş çalışanlara ihtiyaç vardır. Faaliyet içinde oldukları alan, insanların yetiştirilmesiyle görevli olan okulların etkili işleyişi için, okulda bulunan üyelerin çoğu, görev tanımlarından daha fazlasını yapmaya istekli olmalıdırlar (Terzi ve Kurt, 2005).

Eğitim sisteminin en önemli parçaları yönetici, öğretmen, öğrenci ve velidir. Bu parçaların birbiriyle yapacakları işbirliği, verilen eğitimin niteliğini ve kalitesini belirleyecektir. Sistemin en stratejik unsuru ise öğretmendir. Öğretmenin ruh sağlığı, mesleğe duyduğu adanmışlık duygusu, bilgi ve becerisi, güdülenme düzeyi, eğitim ve öğretim aktivitelerini doğrudan veya dolaylı bir şekilde etkiler. Bu bakımdan, öğretmenlerin motive edilebilmesi için;

-Her öğretmenin öğretmenlik mesleğine ilişkin var olan algıları belirlenmeli, bu algı ve beklentilere dayalı olarak öğretmenlere çeşitli imkânlar okul müdürü tarafından sağlanmalıdır. Okul müdürü öğretmenlerin ilgi alanlarını bilmeli, görevlendirme ve ekip çalışmalarında azami ölçüde bu potansiyellerden yararlanmalıdır.

-Öğretmenler; okulun amaçları ve hedefleri konusunda bilgi sahibi olmalıdır. Okul müdürü, okulun amaç ve misyonunu öğretmenlere doğru bir şekilde aktarabilmelidir. Okuldaki iletişim, birimler ve bireyler arasında kapalı olmamalı, öğretmenler gelişmeler hakkında bilgilendirilmelidir. Okulda iletişimin yeterli gelmemesi durumunda; örgütsel iletişim etkin kullanılamayacağı gibi, öğretmenler arasında da yanlış anlamalarla oluşan motivasyon eksikliği, okula karşı hissedilen aidiyet duygusunda zayıflamaya sebep olur.

-Öğretmenler eğitim ortamında alınan kararlara katılmalı, okul yönetimine yardım ve destekte bulunmalıdır. Öğretmenlerle sürekli iyileşmeyi ve gelişmeyi sağlayacak toplantılar düzenlenmelidir. Böylece, katılımı birlikte, bireysel performans düzeyinde de artış görülecektir.

-Etkili bir ödül sistemi geliştirilmelidir. Bu ödüller, ek maaş ve ikramiye şeklinde olabilir. Bu şekilde bir uygulama, öğretmenin performansını artırır. Maaşlarındaki artışa paralel olarak da, mesleki açıdan elde edilen özendiriciler de, destekleyici rol üstlenmektedir. Bu sebeple, okul yöneticileri motivasyon artırıcı uygulamalar olan mesleki gelişmeye önem vererek; ki bu mesleki gelişme hizmet içi eğitimlerle sağlanabilir, bu uygulamaların hangi şartlar altında kullanılabileceğini organize etmelidir.

Değişen toplumlarda belli bir formasyonla yetinmek artık çok güçtür. Bu olgudan hareketle mezuniyet formasyonlarını geliştirmeleri, yeni bilgi ve kültürlerle sürekli iletişim halinde olmaları gereken kişilerin başında öğretmenler gelmektedir.

Okul yöneticileri, öğretmenlere mesleki alanda kendilerini daha da yetiştirmeleri için fırsatlar vermelidir. Öğretmenin eksiklerini görmesine yardımcı olmak ve mesleki gelişmelerini sağlamak okulun ve dolayısıyla yöneticinin sorumluluğundadır. Bunun için de okul müdürü, her öğretmene uzun ve kısa dönemli kariyer planları yapmalıdır. Okul kurslarıyla, özel derslerle, seminerlerle, mesleki derneklere üyeliklerle, özel görevlendirmelerle ve iş rotasyonu sağlanarak bu planlar gerçekleştirilebilir. Öğretmenlere yönelik yapılan bu çalışmalar da, öğretmenlerin performans düzeylerinin artmasına katkıda bulunacaktır.

Sonuç olarak; okul müdürü sınırlı da olsa okul yönetiminin imkânlarını kullanarak pek çok çalışma yapabilir. Maddi özendiricilerin dışındaki ödüller de öğretmenleri güdülemektedir. Öğretmene güven veren bir iletişim biçimi, mesleki gelişimine katkı sağlamaktadır. Öğrenen örgüt durumuna gelen bir eğitim kurumu, dönüşümcü liderlik, paylaşımcı ve destekçi bir okul kültürü, okulda öğretmenlerin performans düzeyini arttırabilir (Cemaloğlu, 2002).

1.2.4.3. Kabul Düzeyi ile İş Doyumu Arasındaki İlişki

MEB, çalışanlarının görevde yükselmesini sağlayan bir takım düzenlemeleri zamanla hayata geçirmiştir. Bu yükselme yardımcı hizmetler sınıfına mensup hizmetlilerin memurluğa yükselip hizmet sınıflarının genel idare hizmetleri sınıfına değiştirilmesiyle olduğu gibi; öğretmenlerde ise hizmet sınıfında değişiklik

yapılmadan görev tanımının müdür yardımcısı, müdür başyardımcısı ve müdür olarak değiştirilmesi şekliyle yapılmaktadır. MEB alışanlarının görevde yükselmesi çeşitli kriterleri sağlamalarına ve bakanlık eliyle gerçekleştirilen sınavda başarılı olmaları koşuluna bağlanmıştır. Yapılan bu düzenlemeler örgüt kültürünü oluşturan değerlerin anlaşılması bakımından önem taşımaktadır. Bunun yanında iş görenlere farklı amaçlar sağlaması bakımından önem taşır. Bu durum çalışma koşullarına getirilmiş pozitif bir yaklaşım olarak değerlendirilebilir.

Çalışanın iş terindeki pozisyonu ile işinden duyduğu haz derecesi arasında bir ilişkinin olup olmadığına bakıldığında; kişinin iş yerinde üstlendiği rol/sorumluluk ve işyerindeki iletişim biçiminin iş doyumunu etkilediği belirlenmiştir (Erkmen ve Őencan 1994).

Örgütün çalışanlarına sağladığı yükselme olanaklarının iş doyumunu üzerinde etkili olduğu grlmştir. Ancak görevde yükselmenin adil bir biçimde uygulanması ve belli kriterlere dayanması çalışanlar açısından önemlidir. Öte yandan sahip olunan mesleğin saygınlık düzeyi ile iş doyumunu arasında tutarlı bir ilişki bulunduğu bilinmektedir. Toplumun gözünde daha saygın olarak algılanan mesleklerde daha yüksek iş doyumunu olduğu grlmştir (Davis,1988). Ayrıca yapılan çalışmalarda yönetici unvanına sahip olan çalışanların ya da iş yerinde yüksek statüde olanların, böyle bir unvana sahip olmayan ya da düşük statülü işlerde çalışanlara kıyasla iş doyumlarının daha yüksek olduğu sonucuna varılmıştır (Hickson ve Oshagbemi,1999).

Çalışma rgtnn görevde yükselme için belirlediği kriterler tüm çalışanlar için eşit uygulanmalıdır. Çalışanlar için örgüt içinde yükselme yolu daima açık ve kabul edilebilir düzeyde tutulmalıdır. Bireyler örgütün belirlediği görevde yükselme kriterlerini yüksek düzeyde benimseyip kabullenmelidir.

Yükselme olanağı, çalışanın doyumunda önemli bir faktördür. Yükselme imknının yksekligi, sıkligi, adil olması ile çalışan tarafından duyulan yükselme işteği, bu değişkenin doyum sağlayıcılık niteliğini arttırır. Yükselmenin anlamı, çalışandan çalışana değişir. Yükselme bir çalışana göre daha yüksek makam ya da daha çok para ifade ederken, bir başka çalışan için psikolojik gelişme, adaletin yerine

gelmesi, daha yüksek toplumsal konum elde etme, bir yarışmayı kazanma anlamına gelebilir. Her çalışanın yükselmeye bakış açısı değişik olunca yükselmenin çalışanlarda yaratacağı doyum ya da doyumsuzlukta değişik olur (Başaran, 2000).

Locke (1968), bireylerin amaçları uğruna bilinçli olarak eyleme katılacakları varsayımı üzerine Amaç Teorisi' ni geliştirmiştir. Locke, iş görenlerin kendilerine emir verilsin veya verilmesin kendileri için amaç belirlediklerini kabul etmektedir. Bu teori Herzberg teorisine bir cevap niteliği taşımakta olup iş görenlerin performansı ile amaçlara ulaşıldığını savunur (Tietjen ve Myers, 1998). Bu teoriye göre yöneticiler iş görenlerin performanslarını doğrudan olarak etkileyebilmektedir. Bunun için yöneticilerin öncelikle özgün ve iş görenler tarafından benimsenen amaçlar belirlemeleri gerekmektedir. Belirlenen amaçların üç özelliği olmalıdır. Bunlar; kabul derecesi, belirginlik derecesi ve güçlük derecesidir (Öztürk, 2003). İş görenler kendilerinin ya da başkalarının belirlediği yüksek amaçları benimsedikleri takdirde daha çok çaba gösterip daha iyi performans gösterebileceklerdir. Böylece yöneticilerin önemli bir güdüleme aracı elde edecekleri söylenebilir (Çetinkanat, 2000).

Güdüleme ile doyum duygusu arasında oldukça yüksek bir ilişki mevcuttur. Örgütün belirlediği güdüleme yollarını çalışanların yüksek düzeyde kabulü önemlidir. İş görenin yönetim tarafından belirlenen kriterlere şüpheyle yaklaşmaması gerekir. Çalışanın, beklentisinin gerçekleştiği oranda doyuma ulaşacağı unutulmamalıdır.

“İş doyumunu dinamik bir yapı arz eder. Yöneticiler bir kez iş doyumunu sağlayıp sonra bu konuyu birkaç yıl gözden uzak tutamazlar. İş doyumunu hızlı elde edilebildiği gibi, hızla iş doyumsuzluğuna dönüşebilir. Bir örgütte koşulların bozulduğunu gösteren en önemli kanıt iş doyumunun düşük olmasıdır. İş doyumsuzluğu, daha gizli biçimlerde iş yavaşlatma, düşük verimlilik, disiplin sorunları ve diğer örgütsel sorunların ardında yer alır. İş doyumsuzluğu, örgütün bağımsızlık sistemini zayıflatır, iç ve dış tehditlere karşı örgütün göstermesi gereken tepkiyi zayıflatır ve hatta yok eder (Türk İdare Dergisi, Sayı 467).”

1.2.5. İlgili Araştırmalar

Bu kısımda iki ayrı başlık halinde konu ile ilgili yapılmış araştırmalar incelenecektir.

1.2.5.1. Yönetici Atama ile İlgili Araştırmalar

Tezimize konu olan eğitim kurumlarına yönetici atama ve yer değiştirme kriterlerinin değerlendirilmesi şeklinde daha önce yapılan araştırmalar ve bu araştırmalara dayanılarak varılan sonuçlar aşağıda verilmiştir.

Akçadağ'ın (2014), "Okul Yöneticilerinin Bakış Açılılarıyla Yöneticilerin Yetiştirilme, Atama Ve Yer Değiştirmeleri; Sorunlar Ve Çözümler" konulu araştırmasında ilköğretim okullarında çalışacak olan yöneticilerinin yetiştirilme, atama ve yer değiştirmelerini kapsayan süreçlerde baş gösteren sorunları ve bu sorunların çözümlerini belirlemek amacıyla yönelik olarak eğitim yöneticilerinin nasıl yetiştirilmesi ve nasıl göreve getirilmesi gerektiği ile ilgili Adana ve Batman illerinde ilköğretim okullarında çalışan eğitim yöneticilerine yarı yapılandırılmış görüşme formu uygulanmıştır. Ayrıca Türkiye, Amerika, İngiltere ve Avustralya'da eğitim yöneticilerinin nasıl yetiştirildiği konusunu araştırarak karşılaştırma yapmıştır. Bu çalışmada eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesiyle ilgili özetle şu sonuçlara varmıştır:

1. Okul yöneticileri, en fazla sınavla atama yapılmasında ve ilgili yönetmeliğin bazı hükümlerin adaletsizliğe yol açtığını belirtmiştir.
2. Sınavın yanında bazı kriterlerin oluşturulması ve yeni bir yönetmeliğin düzenlenerek devreye sokulması önerilmiştir.
3. Gelişmiş ülkelerle karşılaştırılma yapılması sonucunda, ülkemizde eğitim yöneticilerinin seçilmesi, yetiştirilmesi ve işe yerleştirilmesi konusunda yeni bir girişime ihtiyaç duyulmaktadır.
4. Okul yöneticilerinin özellikle iletişim ve eğitim yönetimi konularında eğitim gereksinimi vardır.

5. Okul yöneticilerinin çoğunluğunun konu hakkında eğitim almadığı, alınan eğitimlerin ise etkisiz olduğu, daha çok işin içinde geçirdiği sürede deneme yanılma yoluyla mesleği öğrendikleri ortaya çıkmıştır.

Yeloğlu (2008) “Eğitim Kurumlarına Yönetici Seçme ve Atamaya İlişkin Okul Yöneticilerinin Görüşlerinin Değerlendirilmesi” adlı çalışmasında Milli Eğitim Bakanlığına bağlı eğitim kurumları yöneticiliklerine (okul müdürlüğü, müdür başyardımcılığı, müdür yardımcılığı) atanacak olan kişilerin seçilmesi, görev öncesi ve sonrasında hizmet içi eğitim yoluyla yetiştirilmesi ve atanmasına yönelik olarak yapılan uygulamaları değerlendirmeyi amaç edinmiştir. Bu amaç doğrultusunda hazırlanan anket İstanbul’un Üsküdar ilçesinde resmi olarak 69 adet ilköğretim okulu ve 26 adet ortaöğretim okullarında bulunan toplam 236 eğitim yöneticisine uygulanmıştır. Araştırmanın sonuçları şu şekilde sıralanabilir:

Eğitim kurumlarına yönetici olarak atanacakların seçilmesi, yetiştirilmesi ve atanmasına yönelik olarak;

Yönetici Değerlendirme formu Ek-2 ile ilgili olarak: Hazırlanan değerlendirme formunda bulunan 25 ölçüt, ankete katılan eğitim yöneticileri tarafından değerlendirilmiş ve ölçütlerin hepsinin formda kalması yönünde bir sonuç ortaya çıkmıştır. Ancak değerlendirme formunun kurucu müdürlük ve yöneticilik hizmetleri bölümünde yer alan vekâleten ve görevlendirme olarak yöneticilikte geçirilen sürelerle verilen puan değerleri ile asaleten yöneticilikte geçen sürelerle verilen puan değerleri ve yönetici adaylarının öğretmenlikte geçen süreleri ile ilgili puan değerleri düşük bulunmuştur.

Balcı’ nın (2003), ülkemizde eğitim yöneticisi yetiştirme politikalarında dikkate alınmasını önerdiği çağdaş yaklaşımları yansıtıcı ilkeler şöyle sıralanmaktadır;

Eğitim yöneticileri uzun erimli ve kısa erimli olmak üzere iki koldan yetiştirilebilir. Uzun erim, eğitim yöneticilerinin akademik ve pratik olarak en uygun ve beklenen yetiştirilme yolu olup lisansüstü hizmet öncesi programları öngörmektedir. Kısa erim ise, hizmet öncesi veya hizmet içi düzenlenen kısa süreli kurs programlarını içerir. Eğitim yöneticilerinin yetiştirilme programları; performansa dayalı, pratiği esas alan,

sosyal bilimler, insan bilimleri ve davranış bilimleri kavram, ilke ve kuramlarına dayalı disiplinler arası bir özellik arz etmelidir. Programlar; görev ve sorumluluk, yönetim becerileri, yönetim süreçleri ile internlik ya da alan uygulaması boyutlarında olmalıdır. Bu boyutların içeriği; mesleki yetiştirme ve temel yönetim eğitimi olarak biçimlendirilmelidir. Mesleki yetiştirme yöneticisi; bir eğitim lideri olarak çok yönlü, disiplinler arası insan bilimleri, sosyal bilimler ve davranış bilimlerinde yetiştirmeyi hedeflemektedir. Temel yönetim eğitimi içeriği ise yönetici adaylarının; yönetim alanında kuram, kavram ve ilkeleri ile yönetim teknolojisiyle ilgili bilgi, anlayış, beceri ve tutum kazanmalarını amaçlamaktadır. Eğitim yönetimi hizmet öncesi programları, kuram- uygulama ilişki ve dengesini sağlar biçimde düzenlenmelidir. Bu programlarda; eğitim programının temelleri, eğitim yönetimi ve teftişi, okul hukuku, okul finansmanı, okul fiziki kaynaklarının yönetimi, okul-toplum ilişkileri ve uygulama bulunmalıdır. Bu programlarda eğitim liderliği ile yönetim ağırlıklı olarak alınmalıdır. Eğitim yöneticilerinin kısa dönemde yetiştirilmeleri, hizmet içi eğitim yönetimi programları ile bu programlarının içeriği mesleki gelişme ve eğitim yönetimi kategorileri altında kredilendirilmeli ve sonucunda eğitim yönetimi sertifikası verilmelidir. Bakanlık bünyesinde, gelecek vadede eğitim yöneticisi adaylarının belirlenmesi, hem de hâlen yöneticilik yapanların gelişmelerinin sağlanması için taşra birimleri olarak Eğitim Yöneticisi Değerleme Merkezleri kurulmalıdır.

Çelik'in (1990), "Okul Yöneticilerinin Eğitim Yöneticisi Yetiştirme Politikasına İlişkin Görüşleri" konulu doktora tezinde eğitim yöneticilerinin eğitim yöneticisi yetiştirme politikasına ilişkin görüşlerini, okul müdür ve müdür yardımcılara anket uygulayarak saptamayı amaçlamıştır.

Araştırma verilerinin çözümlenmesi ile aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır (Çelik, 1990)

1. Okul yöneticiliğine atanacak kişilerin mutlaka belli bir süre öğretmenlik ve müdür yardımcılığı yapma koşuluna "Çok" önem verilmiştir.
2. Okul yöneticisi yetiştirme politikasına öğretmen yetiştirme politikası kadar önem verilmemesine "Çok" önem verilmiştir.

3. Okul yöneticiliğine atamada eğitim yönetimi alanında yayınlanmış eseri bulunanlara öncelik verilmelidir maddesine “Az” önem verildiğine ulaşılmıştır.

4. Okul yöneticisi yetiştirme konusunda kısa, orta ve uzun vadeli planlar yapılmalıdır görüşüne “Çok” önem verildiği görülmüştür.

5. Okul yöneticiliğine atamada eğitim yönetimi alanında yüksek lisans ve doktora yapmış olanlara öncelik verilmesine “Az” önem verildiği sonucuna ulaşılmıştır.

Şişman ve Turan’ın (2002), “Dünyada Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesine İlişkin Başlıca Yönelimler ve Türkiye İçin Çıkarılabilecek Bazı Sonuçlar” adlı makalesinde öncelikle gelişmiş ülkeler olmak üzere dünyada eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesiyle ilgili yönelimler incelenmiş ve Türkiye için bazı sonuçlar çıkarılmıştır. Bu sonuçlar şunlardır:

1. Türkiye’de her düzeyde eğitim yöneticiliği kadrolarına atama konusunda gelenekler ve standartlar oluşturulamamıştır.

2. Türkiye’de eğitim yöneticilerinin lisans eğitimi sonrasında belli bir süre öğretmenlik yapmış olmaları gelişmiş ülkelerdeki uygulamalarla örtüşmektedir.

3. Yönetici adaylarının yetiştirilmesinde hizmet içi eğitim programı yerine lisansüstü eğitim programı uygulanması daha faydalı olacaktır.

4. Yönetici adaylarına verilen kısa dönem yetiştirme kursları yerine söz konusu eğitimlerin en azından tezsiz yüksek lisans halinde birkaç yarıyılıda verilmesi daha yararlı olacaktır.

Günay’ın (2004) "Eğitim Kurumlarına Yönetici Seçme, Yetiştirme Ve Atamaya İlişkin Yönetici Ve Öğretmen Görüşlerinin Değerlendirilmesi" konusunda yaptığı çalışmada Millî Eğitim Bakanlığına bağlı eğitim kurumları yöneticiliklerine (okul müdürlüğü, müdür başyardımcılığı ve müdür yardımcılığı) atanacakların seçilmesi, görev öncesi ve sonrasında hizmet içi eğitimle yetiştirilmesi, atanmasına yönelik yapılan uygulamaların değerlendirilmesi konularında çalışma yapılmıştır. Araştırmada yapılan ankette mevcut durumdaki eğitim kurumu yöneticilerinden,

öğretmenlerden ve alan uzmanı akademisyenlerin görüş ve düşüncelerine başvurulmuştur. Anket, Ankara'nın sekiz merkez ilçesinde bulunan ve rastlantısal olarak belirlenen üçer ilköğretim ve ikişer orta öğretim okulunda görev yapan eğitim yönetici ve öğretmenler ile Ankara'da bulunan dört devlet üniversitesinin alan uzmanı öğretim üyelerine uygulanmıştır. Toplamda 441 katılımcının görüş ve düşünceleri değerlendirmeye almıştır.

Anket yorumunda çıkan sonuçlar sıralanırsa, eğitim kurumlarına yönetici olarak atanacakların seçilmesi, yetiştirilmesi ve atanmasına yönelik olarak;

Aday okul yöneticilerinin, öğretmenlik deneyimi olan ve eğitim yönetimi programlarından mezun olanlar arasından sınavla seçilmeleri gerekmektedir. Sınav, hem okul müdürlüğü hem de müdür yardımcılıkları için yazılı ve mülakat değerlendirmesi şeklinde yapılmalıdır. Sınav; MEB, ÖSYM ve üniversite öğretim üyelerinden oluşan karma bir komisyon marifetiyle yapılmalıdır. Atanacak eğitim yöneticileri kesinlikle göreve başlamadan önce eğitimden geçmeli ve sonucunda da başarı durumunu tespit edebilecek sınav yapılmalıdır. Eğitim kurumlarına atanacak yöneticiler, atandığı eğitim kurumlarında belli bir süre çalışmalı ve buradaki başarısına göre üst kademe yöneticiliklerine yükselebilmelidirler. Eğitim kurumu yöneticiliklerine aday olacak kişilerin, kurum çalışanlarınca veya yönetim kurullarınca belli ölçütlerde seçilmeleri ve atanması için valiliklere / Bakanlığa öneride bulunulması sistemi de bundan sonraki uygulamalarda dikkate alınmalıdır. Yönetici adaylarında; başta öğretmenlik deneyimi olmak üzere, eğitim yönetimi alanında alınmış doktora, lisansüstü dereceler ile hizmet içi eğitim sonrası elde edilen belgeler, değerlendirmede özellikle dikkate alınması gereken ölçütlerdir. Adayların kendini yetiştirmiş, teknolojiyi kullanabilme, iletişim ve çatışmaları çözme yetenek ve becerilerine sahip olması gerektiği yönünde sonuçlarının çıktığı görülmüştür.

1.2.5.2. İş Doyumu ile İlgili Araştırmalar

Balcı (1985), tarafından yapılan eğitim yöneticilerinin iş doyumlarını belirlemeye yönelik araştırmasında; ilk ve ortaokul öğrencilerinin iş doyum düzeylerini saptamak ve yöneticilerin iş doyum etkenlerine ilişkin tepkileri arasında anlamlı bir fark olup olmadığını sınımlamıştır. Araştırmanın sonuçları bu şekilde

özetlenebilir: Araştırma kapsamına giren tüm denekler iş doyumu etkenlerinden gerçek bir doyumsuzluk yaşamaktadırlar. Ancak iş doyumsuzluğu düzeyleri yüksek değildir. Derneklerin en yüksek düzeyde doyum sağladıkları iş doyumu etkenleri, içsel ve dışsal olarak karışık bulunmuştur. Denekler en yüksek doyumu iş ve niteliğinden, en düşük doyumu ise ücretten sağlamaktadırlar.

“Lise öğretmenlerinin iş doyum düzeylerini belirlemek amacıyla yapılan çalışma sonucuna göre: lise öğretmenlerinin genel olarak yaptıkları işten memnun oldukları ve iş doyumu yaşadıkları, bayan lise öğretmenlerinin erkek lise öğretmenlerinden daha yüksek düzeyde iş doyumu yaşadıkları, toplam görev süresi 16 yılın üzerinde olan öğretmenlerin iş doyum düzeylerinin 16 yılın altında görev yapan öğretmenlere göre daha yüksek olduğu, lisans mezunu öğretmenlerin lisansüstü ve doktora mezunu öğretmenlere göre iş doyumlarının daha yüksek olduğu belirtilmiştir. Ayrıca bu çalışmada diğer çalışmalardan farklı olarak şu bulgu dikkat çekmektedir: İncelenen diğer çalışmalarda görev süresi 1-5 yıl arasında olan öğretmenlerde özellikle ilköğretim okullarında çalışan öğretmenlerde iş doyumsuzluğu tespit edilirken lise öğretmenlerinde durumun farklı olduğu belirtilmiştir (Yılmaz, 2010).”

Hull (2004) yaptığı araştırmada; eğitim yöneticisinin kişilik tipinin öğretmenin iş doyumunda anahtar rol oynadığını ortaya koymuştur.

Downey (2005), eğitim yöneticilerinin duygularının, onların iş doyumu düzeyleri üzerindeki etkisini incelemek için bir araştırma yapmıştır. Araştırmanın örneklemini Virginia'daki devlet kolejlerinde görevli olan 387 eğitim yöneticisi oluşturmuştur. Araştırma sonuçlarına göre, duygusal zekâ, ruh hali (mood) ve duygusal eğilim ile iş doyumun boyutları olan; genel, içsel, kişiler arası, kolej, fakülte ve yaşam doyumu arasında pozitif ilişki bulunduğu tespit etmiştir. Ruh hali ile diğerlerinin duygularının farkında olma değişkenleri, genel iş doyumunun üzerinde anlamlı standardize edilmiş regresyon yükleri üretmişlerdir. İyi ruh haline sahip (iyimser) olanların iş doyumları kötümser olanlardan daha yüksek görülmüştür. Duyguları ile dışsal doyum arasında ilişki bulunmamıştır. Ayrıca, iş doyumunun bağımsız değişken olarak alındığında, iş doyumunu daha yüksek olan eğitim

yöneticilerinin duygusal olarak daha zeki, daha empatik ve daha iyimser oldukları bulunmuştur.

Craig (2008), okul müdürlerinin duygusal zekâsı ile beraber çalıştığı öğretmenlerin iş doyumunu arasındaki ilişkiyi araştırmıştır. Araştırma verileri, ABD'nin Pennsylvania şehrinde 3 devlet okulunda 3 okul müdürü ile görüşme yapılarak ve 78 öğretmenden de anket yoluyla toplanmıştır. Daha sonra bu görüşmeden elde edilen veriler (cevaplarda bahsedilen özel duygusal zekâ davranışları) kodlanarak Boyatzis ve McKee (2005)'nin duygusal zekâ davranış göstergeleri ile karşılaştırılmış ve müdürlerin duygusal zekâları tespit edilmiştir. Öğretmenlerin iş doyumunu belirlemek için Ulusal Eğitim İstatistikleri Merkezi (1987) tarafından hazırlanan "School and Staffing Survey" (SASS) isimli ölçek uygulanmıştır. Yapılan araştırma sonucunda okul müdürlerinin duygusal zekâları ile öğretmenlerin iş doyumları arasında potansiyel bir ilişki olduğuna ulaşılmıştır. Öğretmenlerin iş doyumları için (motive edilme yöntemleri olarak) okul müdürlerinin öğretmenlere emir vermek yerine özgürce seçme şansları vermesi ve öğretmene anlaşıldığının hissettirmesi sonuçlarına ulaşılmıştır. Öğretmenlerin iş doyumuna yol açan müdürlerin duygusal zekâ yeterlikleri; empati, duygusal öz farkındalık, başarı uyumu ve iyimserlik olarak ortaya çıkmıştır.

2. BÖLÜM: YÖNTEM

Bu bölümde, araştırmanın modeli, evren ve örneklem, veri toplama araçları ve verilerin analizi başlıkları yer almaktadır.

2.1. ARAŞTIRMANIN MODELİ

Araştırma nicel araştırma yöntemlerinden ilişkisel tarama modeline göre desenlenmiştir. İlişkisel tarama modelleri iki veya daha çok sayıdaki değişken arasında birlikte değişimin varlığını ve derecesini belirleyen araştırma desenleridir (Karasar, 2009).

2.2. EVREN VE ÖRNEKLEM

Araştırmanın evrenini, 2017-2018 eğitim öğretim yılında Uşak il merkezi ve İlçe merkezlerinde faaliyet gösteren eğitim yöneticileri oluşturmaktadır. Belirtilen yıllarda Uşak il merkezi ve ilçe merkezlerinde görev yapan toplam eğitim yöneticisi sayısı 561'dir. Örneklemine ise evren içerisinde bulunan ve araştırmaya katılmayı gönüllü kabul eden eğitim yöneticileri olmak üzere toplam 363 eğitim yöneticisi oluşturmaktadır. Örneklem evreni temsil düzeyine ilişkin yapılan hesaplamalar sonucunda; %95 güven düzeyi için, güven aralığının 3,06 olduğu ve örneklem evreni temsil yeteneğinin oldukça yüksek olduğu belirlenmiştir. Örneklemde yer alan eğitim yöneticilerine ilişkin görev yeri bilgileri Tablo 1'de yer almaktadır.

Tablo 1: Eğitim Yöneticileri Görev Yeri Bilgileri							
ÜNVANLAR	MERKEZ	BANAZ	EŞME	KARAHALLI	SİVASLI	ULUBEY	TOPLAM
Okul ve Kurum Müdürü	90	19	16	2	15	4	146
Okul ve Kurum Müdür Vekili	8	8	10	10	5	7	48
Müdür Baş Yardımcısı	12	2	5	-	-	1	20
Müdür Yardımcısı	151	29	32	2	12	12	238
Müdür Yetkili Öğretmen	13	18	69	4	3	2	109
TOPLAM	274	76	132	18	35	26	561

Evreni oluşturan eğitim yöneticilerinin; 274 tanesi Uşak il merkezinde, 76 tanesi Banaz ilçesinde, 132 tanesi Eşme ilçesinde 18 tanesi Karahallı ilçesinde, 35 tanesi Sivaslı ilçesinde, 26 tanesi ise Ulubey ilçesinde olmak üzere toplam 561 kişidir.

Örnekleme yer alan eğitim yöneticilerinin cinsiyet, yaş, yöneticilik kıdemi ve branş değişkenlerine göre dağılımları Tablo 2’de yer almaktadır

Tablo 2. Örneklemin Demografik Özelliklere Göre Dağılımı			
Demografik Özellikler		N	%
Cinsiyet	Kadın	70	19,3%
	Erkek	293	80,7%
Yaş	35 ve altı	42	11,6%
	36-40	86	23,7%
	41 ve üzeri	235	64,7%
Yöneticilik Kıdemi	5 ve daha az	156	43,0%
	6-12	140	38,6%
	13 ve üzeri	67	18,5%
Branş	Sınıf	188	51,8%
	Sözel	81	22,3%
	Sayısal	53	14,6%
	Meslek	41	11,3%

Tablo 2' ye göre örneklemini oluşturan eğitim yöneticilerinin demografik özelliklere göre dağılımını incelendiğinde;

Cinsiyet değişkenine göre; araştırmaya katılan eğitim yöneticilerinin 70' i (%19,3) kadın, 293' ü (%80,7) erkektir. Erkek yöneticilerin sayısı kadın yöneticilerin sayısının dört katından fazladır.

Yaş değişkenine göre; araştırmaya katılan eğitim yöneticilerinin 42' si (%11,6) 35 ve altı yaş grubuna, 86' sı (%23,7) 36-40 yaş grubuna, 235' i (%64,7) ise 41 ve üzeri yaş grubuna dâhil oldukları tespit edilmiştir. Buna göre; eğitim yöneticilerinin büyük çoğunluğu öğretmenliğin ilerleyen yıllarında yöneticiliği tercih etmişlerdir.

Kıdem değişkenine göre; araştırmaya katılan eğitim yöneticilerinin 156' sı (%43) yöneticilikte 5 ve daha az kıdem yılına sahipken, 140' ı (%38,6) 6-12 yıllık çalışma süresine sahiptir. 67 (%18,5) tanesi ise yöneticilikte en az 13 yıl geçirmişlerdir. Buna göre; eğitim yöneticilerinin büyük bir bölümü yöneticilik hayatlarının henüz başındadır.

Branş değişkenine göre ise; araştırmaya katılan eğitim yöneticilerinin 188 (%51,8) tanesini sınıf öğretmenleri oluşturmaktadır. 81' i (%22,3) sözel dersleri öğretmeni (Türkçe, Edebiyat, Sosyal Bilgiler vb.) iken, 53' ü (%14,6) sayısal dersleri öğretmeni (Matematik, Fen Bilgisi vb.) oluşturmaktadır. Meslek dersleri öğretmeni ise 41 (%11,3) kişiden oluşmaktadır. Buna göre; eğitim yöneticiliği

sınıf öğretmenleri tarafından oldukça fazla tercih edilen bir kariyer iken, meslek dersi öğretmenlerinin çok fazla tercih etmedikleri bir alan olduğunu görüyoruz. Bu sonucun oluşmasında tercih edilebilecek okul sayısının sınıf öğretmenleri için daha fazla olmasının da sonucu etkilediğini söyleyebiliriz.

2.3. VERİ TOPLAMA ARAÇLARI

Araştırmada okul yöneticilerinin atama kriterlerini kabul düzeylerini belirlemek amacıyla, Gülşen ve Dayıoğlu (2015) tarafından beşli likert tipinde geliştirilen ve iç tutarlılık katsayısı 0,789 olarak hesaplanan “Milli Eğitim Bakanlığına Bağlı Okullara Yönetici Atama Kriterleri Anketi” kullanılmıştır. Bu çalışmada ise güvenilirlik analizi sonucunda Cronbach Alpha iç tutarlılık katsayısı 0,826 olarak bulunmuştur. Ölçme aracında önermelere katılım derecelerine verilen ağırlıklar ve bu ağırlıkların sınırları, sınırların eşit aralıklı olduğu varsayımından hareketle aşağıda tabloda gösterilmiştir.

Tablo 3: Milli Eğitim Bakanlığı Orta Dereceli Okullara Yönetici Atama Kriterleri Düzey Aralıkları			
AĞIRLIK	SEÇENEK	SINIRLAR	GERÇEKLEŞME DÜZEYİ
1	Hiç Katılmıyorum	0.00–1.80	Çok Düşük
2	Az Katılıyorum	1.81–2.60	Düşük
3	Ara Sıra Katılıyorum	2.61–3.40	Orta
4	Çoğunlukla Katılıyorum	3.41–4.20	Yüksek
5	Her Zaman Katılıyorum	4.21–5.00	Çok Yüksek

Araştırma kapsamında, iş doyum düzeylerini ölçmek amacıyla 1967 yılında Weiss, Davis ve England tarafından geliştirilen ve 1985 yılında Baycan tarafından Türkçeye uyarlaması yapılan Minnesota İş Doyumu Ölçeği (Kısa Form) adlı ölçek kullanılmıştır. Minnesota İş Doyumu Ölçeği, içsel ve dışsal doyum faktörleri olmak üzere iki boyut ve 20 maddeden oluşmaktadır. İş doyumunu ölçeği güvenilirlik analizi sonucunda ise Cronbach Alpha katsayısı 0,666 olarak bulunmuştur.

Tablo4’ de kullanılan anketlerin güvenilirlik analizi sonuçları verilmiştir. Araştırmada kullanılan ölçme araçlarının güvenilirlikleri Cronbach Alpha iç tutarlılık katsayısı ile hesaplanmıştır.

	Madde Sayısı	Cronbach Alpha İç Tutarlılık Katsayısı
İş Doyumu Ölçeği	20	0.666
İçsel Doyum	10	0.554
Dışsal Doyum	10	0.529
Yönetici Atama Kriterlerini Kabul Düzeyi	40	0.826

2.4. VERİLERİN ANALİZİ

Araştırma kapsamında elde edilen veriler, frekans (f), yüzde (%), aritmetik ortalama (\bar{x}) ve standart sapmalar (ss) bakımından değerlendirilerek yorumlanmıştır. Demografik değişkenlerle, maddelere yapılan değerlendirmeler arasındaki olası farklılıkları incelemek için ise, t-testi ve tek yönlü varyans analizi (ANOVA) testlerinden faydalanılmıştır.

Boyutlar	Çarpıklık		Basıklık	
	Katsayı	Standart Hata	Katsayı	Standart Hata
Yönetici Atama Kriterleri Genel Kabul Düzeyi	-0,632	0,128	1,601	0,255
İçsel Doyum	-0,222		0,874	
Dışsal Doyum	-0,563		2,104	
Genel Doyum	-0,426		2,870	

Verilerin normal dağılıma uygunluğunun test edilmesi için çarpıklık ve basıklık hesaplamaları yapılmıştır (Tablo 5). Normallik değerlendirmesi yapılırken, Tabacknick ve Fidell (2001) tarafından belirtilen basıklık ve çarpıklık katsayılarının -3 ve +3 aralığında olması ölçütü esas alınmıştır. Toplanan verilere ilişkin çarpıklık ve basıklık katsayıları belirtilen aralıkta olduğundan normal dağılımlara uygun olan parametrik testlerin kullanılmasına karar verilmiştir.



3. BÖLÜM: BULGULAR VE YORUMLAR

Bu bölümde araştırmamıza ait problemin çözümü doğrultusunda elde edilen bulgular ve yorumlara yer verilmiştir.

3.1. EĞİTİM YÖNETİCİLERİNİN “MEB’E BAĞLI OKULLARA YÖNETİCİ ATAMA KRİTERLERİ KONUSUNDA OKUL YÖNETİCİLERİNİN GÖRÜŞLERİ” İLE İLGİLİ BULGULAR

Araştırmaya katılan eğitim yöneticilerinin yönetici atama kriterleri konusundaki görüşleri Tablo 6’da görülmektedir.

Tablo 6: Yönetici Atama Kriterlerini Kabul Düzeyi						
	N	Minimum	Maksimum	X	ss	Düzye
Atama Kriterlerini Kabul Düzeyi	363	1,85	4,63	3,4323	,39055	Çoğunlukla Katılıyorum

Tablo 6’ yı incelediğimiz zaman eğitim yöneticilerinin $\bar{x} = 3,43'$ lük aritmetik ortalamayla “Çoğunlukla Katılıyorum” düzeyiyle katılım gösterdikleri görülmüştür.

3.1.1. Cinsiyet Değişkenine İlişkin Bulgular

Eğitim yöneticilerinin atama kriterlerini kabul düzey ortalamalarının cinsiyet değişkenine göre farklılaşmasını inceleyen t Testi sonuçları Tablo 7’ de yer almaktadır.

Tablo 7. Eğitim Yöneticilerinin Yönetici Atama Kriterlerini Kabul Düzeyi Ortalamalarının Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılaşması (t Testi)							
	cinsiyet	N	X	ss	St. Hata Ort	t	p
Atama Kriterlerini Kabul Düzeyi	kadın	70	3,4214	,49913	,05966	-0,213	.832
	erkek	293	3,4349	,36081	,02108		

Elde edilen sonuçlara göre; araştırmaya katılan eğitim yöneticilerinin yönetici atama kriterlerinin kabul düzeyi ortalamalarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda, cinsiyet grupları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır.

3.1.2. Yaş Değişkenine İlişkin Bulgular

Eğitim yöneticilerinin atama kriterlerini kabul düzey ortalamalarının yaş değişkenine göre farklılaşmasını inceleyen ANOVA Testi sonuçları Tablo 8’ de yer almaktadır.

Tablo 8. Eğitim Yöneticilerinin Yönetici Atama Kriterlerini Kabul Düzeyi Ortalamalarının Yaş Değişkenine Göre Farklılaşması (ANOVA)										
Yaş	N	X	ss	Varyans	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ort.	F	p	Fark
35 ve altı (1)	42	3,4530	,43743	G.Arası	1,455	2	0,728	4,872	.008	2>3
36-40 (2)	86	3,5401	,38060	G.İçi	53,759	360	0,149			
41 ve üzeri (3)	235	3,3891	,37894	Toplam	55,214	362				
Total	363	3,4323	,39055							

Elde edilen sonuçlara göre; araştırmaya katılan eğitim yöneticilerinin yönetici atama kriterlerinin kabul düzeyi ortalamalarının yaş grupları değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan ANOVA testi sonucunda, 36-40 yaş grubu ile 41 ve üzeri yaş grubu arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Buna göre; 36-40 yaş arasındaki eğitim yöneticilerinin 41 ve üzeri yaş grubuna göre kabul düzeyleri anlamlı bir şekilde daha yüksektir. Bu sonuç orta yaş grubunun atama kriterlerine bakış açısının daha olumlu olduğu şeklinde yorumlanabilir.

3.1.3. Kıdem Değişkenine İlişkin Bulgular

Eğitim yöneticilerinin atama kriterlerini kabul düzey ortalamalarının kıdem değişkenine göre farklılaşmasını inceleyen ANOVA Testi sonuçları Tablo 9’ da yer almaktadır.

Tablo 9. Eğitim Yöneticilerinin Yönetici Atama Kriterlerini Kabul Düzeyi Ortalamalarının Kıdem Değişkenine Göre Farklılaşması (ANOVA)										
Yöneticilik Kıdemi	N	X	ss	Varyans	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ort.	F	p	Fark
5 ve daha az(1)	156	3,4473	,40313	G.Arası	0,175	2	0,087	0,572	.565	-
6-12 (2)	140	3,4048	,38282	G.İçi	55,040	360	0,153			
13 ve üzeri (3)	67	3,4549	,37897	Toplam	55,214	362				
Total	363	3,4323	,39055							

Elde edilen sonuçlara göre; araştırmaya katılan eğitim yöneticilerinin yönetici atama kriterlerinin kabul düzeyi ortalamalarının kıdem değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan ANOVA testi sonucunda, kabul düzey ortalamaları ile kıdem değişkeni arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır.

3.1.4. Branş Değişkenine İlişkin Bulgular

Eğitim yöneticilerinin atama kriterlerini kabul düzey ortalamalarının branş değişkenine göre farklılaşmasını inceleyen ANOVA Testi sonuçları Tablo 10’ da yer almaktadır.

Tablo 10. Eğitim Yöneticilerinin Yönetici Atama Kriterlerini Kabul Düzeyi Ortalamalarının Branş Değişkenine Göre Farklılaşması (ANOVA)										
Branş	N	X	ss	Varyans	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ort.	F	p	Fark
Sınıf (1)	188	3,3758	,38986	G.Arası	1,818	3	0,606	4,075	.007	2>1
Sözel (2)	81	3,5469	,29978	G.İçi	53,369	359	0,149			
Sayısal (3)	53	3,4132	,45477	Toplam	55,214	362				
Meslek (4)	41	3,4896	,41922							
Total	363	3,4323	,39055							

Elde edilen sonuçlara göre; araştırmaya katılan eğitim yöneticilerinin yönetici atama kriterlerinin kabul düzeyi ortalamalarının branş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan ANOVA testi sonucunda, sözel dersleri öğretmenleri ile sınıf öğretmenleri arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Buna göre; branşı sözel dersleri olan eğitim yöneticilerinin branşı sınıf öğretmenliği olan eğitim yöneticilerine göre kabul düzeyleri anlamlı bir şekilde daha yüksektir. Bu sonuç sınıf öğretmenleri ile diğer branşlar arasında sayısal olarak önemli bir fark olmasının yanı sıra sözel dersi öğretmenlerinin sınıf öğretmenlerine kıyasla eğitim yöneticiliği için daha istekli oldukları şeklinde yorumlanabilir.

3.2. EĞİTİM YÖNETİCİLERİNİN İŞ DOYUM DÜZEYLERİNE İLİŞKİN BULGULAR

Eğitim yöneticilerinin iş doyumunu düzey ortalamalarını inceleyen Tablo 11 aşağıda sunulmuştur.

Tablo 11. Yöneticilerin, İş Doyumlarına İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri (n:363)					
	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	Düzye
İçsel doyum	1,90	5,00	3,66	,45191	Yüksek
Dışsal doyum	1,50	5,00	3,47	,46767	Yüksek
Genel doyum	1,85	4,95	3,56	,38437	Yüksek

Tablo 11 incelendiğinde araştırmaya katılan eğitim yöneticilerin ortalama toplam iş doyumunu puanı $X = 3.56$ 'dır. Buna göre eğitim yöneticilerin toplam iş doyumunu yüksek düzeydedir. Alt boyutların tamamının da içsel doyum ortalama puanı ($X = 3,66$) yüksek düzeydedir. Dışsal doyum ortalama puanı da ($X = 3,47$) yüksek düzeydedir.

3.2.1 Eğitim Yöneticilerinin İş Doyum Düzeylerinin Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılaşmasına İlişkin Bulgular

Eğitim yöneticilerinin iş doyum düzey ortalamalarının cinsiyet değişkenine göre farklılaşmasını inceleyen ANOVA Testi sonuçları Tablo 12’ de yer almaktadır.

	Cinsiyet	N	X	ss	s. hata. Ort.	t	p
İçsel doyum	Kadın	70	3,6629	,47309	,05655	0,12	.909
	Erkek	293	3,6560	,44753	,02614		
Dışsal doyum	Kadın	70	3,4371	,53193	,06358	-0,57	.568
	Erkek	293	3,4727	,45172	,02639		
Genel doyum	Kadın	70	3,5500	,44729	,05346	-0,25	.804
	Erkek	293	3,5643	,36856	,02153		

Tablo 12’de görüleceği üzere, eğitim yöneticilerin cinsiyet değişkenine göre toplam iş doyum aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($t = -0,25$, $p > ,05$). İş doyumunu alt boyutlarına bakıldığında, içsel doyum ($t = 0,12$, $p > ,05$) ve dışsal doyum puanlarında ($t = -0,57$, $p > ,05$) anlamlı bir farklılaşmaya neden olmadığı bulunmuştur. Toplam iş doyum ve iş doyum alt boyutları düzeyleri cinsiyet değişkenine göre anlamlı farklılık göstermemektedir. Bu sonuca göre; eğitim yöneticilerinin işlerinden aldıkları haz duygusu herhangi bir cinsiyet grubu lehine anlamlı bir fark göstermemiştir.

3.2.2. İş Doyum Düzeylerinin Yaş Değişkenine Göre Farklaşmasına İlişkin Bulgular

Eğitim yöneticilerinin iş doyumu düzey ortalamalarının yaş değişkenine göre farklılaşmasına ilişkin veriler Tablo 13’ de ele alınmıştır.

Tablo 13. Eğitim Yöneticilerinin İş Doyumu Düzeyi Ortalamalarının Yaş Değişkenine Göre Farklaşması (ANOVA)											
		N	X	ss	Varyans	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ort.	F	p	Fark
İçsel doyum	35 ve altı(1)	42	3,7690	,45665	G.Arası	1,152	2	0,576	2,848	.059	-
	36-40 (2)	86	3,7116	,46613	G.İçi	72,777	360	0,202			
	41 ve üzeri(3)	235	3,6174	,44221	Toplam	73,928	362				
	Toplam	363	3,6573	,45191							
Dışsal doyum	35 ve altı (1)	42	3,5095	,49623	G.Arası	0,209	2	0,104	0,476	.621	-
	36-40 (2)	86	3,4919	,47210	G.İçi	78,967	360	0,219			
	41 ve üzeri (3)	235	3,4485	,46191	Toplam	79,176	362				
	Toplam	363	3,4658	,46767							
Genel doyum	35 ve altı (1)	42	3,6393	,41563	G.Arası	0,585	2	0,292	1,989	.138	-
	36-40 (2)	86	3,6017	,40040	G.İçi	52,897	360	0,147			
	41 ve üzeri (3)	235	3,5330	,37088	Toplam	53,481	362				
	Toplam	363	3,5616	,38437							

Tablo 13’ de görüldüğü gibi eğitim yöneticilerinin yaş değişkenine göre toplam iş doyum aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır. Alt boyutları incelediğimizde ise gerek içsel boyutta gerekse dışsal boyutta anlamlı bir fark yoktur.

3.2.3. İş Doyum Düzeylerinin Kıdem Değişkenine Göre Farklaşmasına İlişkin Bulgular

Eğitim yöneticilerinin iş doyumunu düzey ortalamalarının kıdem değişkenine göre farklılaşmasına ilişkin veriler Tablo 14' te ele alınmıştır.

Tablo 14. Eğitim Yöneticilerinin İş Doyumu Düzeyi Ortalamalarının Yöneticilik Kıdemi Değişkenine Göre Farklaşması (ANOVA)											
		N	X	ss	Varyans	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ort.	F	p	Fark
İçsel doyum	5 ve daha az	156	3,6853	,47230	G.Arası	0,217	2	0,108	0,530	.589	-
	6-12	140	3,6336	,45433	G.İçi	73,711	360	0,205			
	13 ve üzeri	67	3,6418	,39778	Toplam	73,928	362				
	Toplam	363	3,6573	,45191							
Dışsal doyum	5 ve daha az	156	3,5103	,48622	G.Arası	0,563	2	0,282	1,289	.277	-
	6-12	140	3,4250	,46629	G.İçi	78,613	360	0,218			
	13 ve üzeri	67	3,4478	,42189	Toplam	79,176	362				
	Toplam	363	3,4658	,46767							
Genel doyum	5 ve daha az	156	3,5978	,41193	G.Arası	0,369	2	0,185	1,251	.287	-
	6-12	140	3,5293	,36482	G.İçi	53,112	360	0,148			
	13 ve üzeri	67	3,5448	,35485	Toplam	53,481	362				
	Toplam	363	3,5616	,38437							

Tablo 14' te görüldüğü gibi eğitim yöneticilerinin kıdem değişkenine göre genel iş doyum aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır. Alt boyutları incelediğimizde ise gerek içsel boyutta gerekse dışsal boyuttaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır.

3.2.4. İş Doyum Düzeylerinin Branş Değişkenine Göre Farklılaşmasına İlişkin Bulgular

Eğitim yöneticilerinin iş doyumunu düzey ortalamalarının branş değişkenine göre farklılaşmasına ilişkin veriler Tablo 15’ te ele alınmıştır.

Tablo 15. Okul Yöneticilerinin İş Doyumu Düzeylerinin Branş Değişkenine Göre Farklılaşmasını Gösteren Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları (Anova: Tukey Hsd)											
					ANOVA						
		N	x	ss	Varyans	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ort.	F	p	Fark
İçsel doyum	sınıf	188	3,6176	,43688	Gruplar Arası	1.139	3	,380	1,872	,134	-
	sözel	81	3,7481	,47067	Grup İçi	72.7892	359	,203			
	sayısal	53	3,6208	,38698	Toplam	73.928	362				
	meslek	41	3,7073	,53823							
	Total	363	3,6573	,45191							
Dışsal doyum	sınıf	188	3,4793	,44535	Gruplar Arası	,162	3	,054	,246	,864	-
	sözel	81	3,4321	,51133	Grup İçi	79,014	359	,220			
	sayısal	53	3,4509	,41585	Toplam	79,176	362				
	meslek	41	3,4902	,54809							
	Total	363	3,4658	,46767							
Genel doyum	sınıf	188	3,5484	,36329	Gruplar Arası	,190	3	,063	,428	,733	-
	sözel	81	3,5901	,42811	Grup İçi	53,291	359	,148			
	sayısal	53	3,5358	,30952	Toplam	53,481	362				
	meslek	41	3,5988	,47348							
	Total	363	3,5616	,38437							

Tablo 15’de görüleceği üzere, eğitim yöneticilerin iş doyumunu düzeylerinin branş değişkenine göre aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır. İş doyumunu alt boyutları bakıldığında, içsel doyum ve dışsal doyum puanlarında anlamlı bir farklılaşmaya neden olmadığı bulunmuştur. Toplam iş doyumunu ve iş doyum alt boyutları düzeyleri branş değişkenine göre anlamlı farklılık göstermemektedir.

3.3. EĞİTİM YÖNETİCİLERİNİN YÖNETİCİ ATAMA KRİTERLERİNİ KABUL DÜZEYLERİ İLE İŞ DOYUMLARI ARASINDAKİ İLİŞKİYE DAİR BULGULAR

Eğitim yöneticilerinin atama kriterlerini kabul düzeyleri ile iş doyumu düzeyleri arasındaki ilişkiyi ait veriler Tablo 16' da ele alınmıştır.

Tablo 16. Eğitim Yöneticilerinin Atama Kriterlerini Kabul Düzeyleri ile İş Doymu Düzeyleri Arasındaki İlişki (n=363)			
	İçsel Doyum	Dışsal Doyum	Genel İş Doymu
Atama Kriterlerini Kabul Düzeyi	,313**	,033	,204**
** . İşaretili Korelasyonlar (.01) düzeyinde anlamlıdır.			

Eğitim yöneticilerinin yönetici atama kriterlerini kabul düzeyleri ile iş doyumları arasındaki ilişkiyi tespit etmek amacıyla yapılan pearson momentler çarpımı korelasyon analizi sonuçları Tablo 16' da yer almaktadır. Bu sonuçlara göre;

Yöneticilerin atama kriterlerini genel kabul düzeyleri ile içsel doyum düzeyleri arasında anlamlı, pozitif ve düşük düzeyde bir ilişki mevcuttur ($r:0,313$) . Bir başka deyişle, eğitim yöneticilerinin yönetici atama kriterlerini kabul düzeyleri arttıkça, içsel doyum düzeyleri de artmaktadır.

Yöneticilerin atama kriterlerini genel kabul düzeyleri ile genel doyum düzeyleri arasında anlamlı, pozitif ve düşük düzeyde bir ilişki mevcuttur ($r: 0,204$) . Bir başka deyişle, eğitim yöneticilerinin yönetici atama kriterlerini kabul düzeyleri arttıkça, genel doyum düzeyleri de artmaktadır.

4. BÖLÜM: SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

4.1. SONUÇ

Eğitim Kurumu Yöneticilerinin, Yönetici Atama Kriterlerinin Kabul Düzeyleriyle İş Doyumları Arasındaki İlişkiyi değerlendirmek amacıyla gerçekleştirilen araştırmamızda aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır:

- Araştırmaya katılan okul müdürlerinin, anketin tamamına “Çoğunlukla Katılıyorum” düzeyiyle katılım gösterdikleri görülmüştür.
- Araştırmada kadın ve erkek yöneticilerin, atama kriterlerini kabul düzeyleri arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır.
- Araştırmada 36-40 yaş grubu ile 41 ve üzeri yaş grubu arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Buna göre; 36-40 yaş arasındaki eğitim yöneticilerinin 41 ve üzeri yaş grubuna göre kabul düzeyleri anlamlı bir şekilde daha yüksektir.
- Araştırmada kabul düzey ortalamaları ile kıdem değişkeni arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır.
- Araştırmada kabul düzeyi ortalamasının branş değişkenine göre anlamlı bir fark oluşturduğu sonucuna ulaşılmıştır. Buna göre sözel dersleri öğretmenleri ile sınıf öğretmenleri arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Branşı sözel dersleri olan eğitim yöneticilerinin branşı sınıf öğretmenliği olan eğitim yöneticilerine göre kabul düzeyleri anlamlı bir şekilde daha yüksektir.
- Araştırmamıza göre eğitim yöneticilerin toplam iş doyumunu yüksek düzeydedir. Alt boyutların tamamının da içsel doyum ortalama puanı yüksek düzeydedir. Dışsal doyum ortalama puanı da yüksektir.
- Eğitim yöneticilerin cinsiyet değişkenine göre toplam iş doyum aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır. İş doyumunu alt boyutlarına bakıldığında, içsel doyum ve dışsal doyum puanlarında anlamlı bir farklılaşmaya neden olmadığı bulunmuştur. Toplam iş doyumunu ve iş doyum alt boyutları düzeyleri cinsiyet değişkenine göre anlamlı farklılık göstermemektedir.
- Araştırmamızda eğitim yöneticilerinin yaş değişkenine göre toplam iş doyum aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı

bulunmamıştır. Alt boyutları incelediğimizde ise gerek içsel boyutta gerekse dışsal boyutta anlamlı bir fark yoktur.

- Eğitim yöneticilerinin kıdem değişkenine göre genel iş doyum aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır. Alt boyutları incelediğimizde ise gerek içsel boyutta gerekse dışsal boyuttaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır.
- Eğitim yöneticilerin iş doyumları düzeylerinin branş değişkenine göre aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır. İş doyumları alt boyutları bakıldığında, içsel doyum ve dışsal doyum açısından anlamlı bir farklılaşmaya neden olmadığı bulunmuştur. Toplam iş doyumları ve iş doyum alt boyutları düzeyleri branş değişkenine göre anlamlı farklılık göstermemektedir.
- Yöneticilerin atama kriterlerini genel kabul düzeyleri ile içsel doyum düzeyleri arasında anlamlı, pozitif ve düşük düzeyde bir ilişki mevcuttur. Yani eğitim yöneticilerinin yönetici atama kriterlerini kabul düzeyleri arttıkça, içsel doyum düzeyleri de artmaktadır.
- Yöneticilerin atama kriterlerini genel kabul düzeyleri ile genel doyum düzeyleri arasında anlamlı, pozitif ve düşük düzeyde bir ilişki mevcuttur. Bir başka deyişle, eğitim yöneticilerinin yönetici atama kriterlerini kabul düzeyleri arttıkça, genel doyum düzeyleri de artmaktadır.

4.2. TARTIŞMA

Eğitim kurumu yöneticilerinin yönetici atama yönetmeliğinde bulunan yönetici atama kriterlerinin kabul düzeyleri ile iş doyumları arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla yapılan araştırmamızda ulaşılan bulgular aşağıda ilk olarak yönetici atama kısmıyla ilgili olarak, daha sonra ise iş doyum kısmıyla ilgili olarak tartışılarak sunulmuştur.

4.2.1. Eğitim Yöneticilerinin Yönetici Atama Kriterlerinin Kabul Düzeylerine Yönelik Bulguların Tartışılması

Literatür taraması yapıldığında okul yöneticilerinin atamaları üzerine yapılan araştırmalarda, demografik özelliklerle ilgili karşılaştırmalara yönelik analizlerin yapılmadığı görülmektedir (Günay, 2004, Aytekin, 2009, Yeloğlu, 2008, Özmen ve Kömürlü, 2010). Bu nedenle demografik özelliklere ilişkin yapılan analiz sonuçları, diğer araştırma sonuçlarıyla karşılaştırılamamakta ve çıkan sonuçlardan genellemeye gidilememektedir. Bu nedenle Dayıoğlu (2015) tarafından yapılan araştırmada ulaşılan sonuçlarla karşılaştırma yapılacaktır.

Araştırmamızda Yönetici Atama Kriterleri Anketine katılan eğitim yöneticilerinin, anketin tamamına $\bar{x} = 3,43'lük$ ortalamayla “Çoğunlukla Katılıyorum” düzeyiyle katılım gösterdikleri görülmüştür. Dayıoğlu (2015) ise anketin tamamına $\bar{x} = 4,02'lik$ aritmetik ortalamayla “Çoğunlukla Katılıyorum” sonucuna ulaşmıştır. Bu açıdan paralellik belirlenmiştir.

Yaptığımız araştırmada atama kriterlerinin kabul düzeyinin cinsiyet grupları arasında anlamlı bir fark oluşmadığı sonucuna ulaştık. Dayıoğlu (2015) yaptığı araştırmada 40 maddelik ölçme aracının sadece 4 maddesinde anlamlı farklılıklar tespit etmiştir.

Araştırmamızda atama kriterlerinin kabul düzeyinin yaş gruplarına göre farklılaşmasını incelediğimizde 36-40 yaş grubu ile 41 ve üzeri yaş grubu arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. 36-40 yaş arasındaki eğitim yöneticilerinin 41 ve üzeri yaş grubuna göre kabul düzeyleri anlamlı bir şekilde daha yüksektir. Dayıoğlu (2015) ise bazı maddeler bazında anlamlı farklılıklar oluştuğu sonucuna varmıştır.

Araştırmamızda eğitim yöneticilerinin yönetici atama kriterlerinin kabul düzeyi ortalamalarının kıdem değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini incelediğimizde, kabul düzey ortalamaları ile kıdem değişkeni arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır. Dayıoğlu (2015) da yaptığı araştırmada ölçme aracında bulunan 9 madde için anlamlı farklılıklar tespit ederken diğer maddeler için araştırmamızla aynı sonuca ulaşmıştır.

Dayıoğlu(2015) araştırmasında, yönetici atama kriterlerinin kabul düzeyleri ile branş değişkeni arasında anlamlı bir fark olmadığı sonucuna ulaşmıştır. Araştırmamızda ise branşı sözel dersleri olan eğitim yöneticilerinin branşı sınıf öğretmenliği olan eğitim yöneticilerine göre kabul düzeyleri anlamlı bir şekilde daha yüksektir.

4.2.2. Eğitim Yöneticilerinin İş Doyumuna Yönelik Bulguların Tartışılması

Eğitim yöneticilerinin toplam iş doyumunu yüksek düzeydedir. Alt boyutlara bakıldığında içsel doyum ve dışsal doyum ortalama puanları da yüksek düzeydedir. Kubilay (2013) araştırmasında eğitim yöneticilerinin genel iş doyumunu düzeylerini 3,499 olarak tespit etmiştir. Alt boyutlarında içsel doyum için 3,617 dışsal iş doyumunu ortalaması olarak 3,323 ortalamasına ulaşmıştır.

Araştırmamızda toplam iş doyumunu ve iş doyum alt boyutları düzeylerinin cinsiyet değişkenine göre anlamlı farklılık göstermediği sonucuna ulaşılmıştır. Literatürde çalışmamızın sonucuyla paralellik gösteren çalışmalar bulunmaktadır. Aynı doğrultuda bir sonuca Koruklu ve arkadaşları (2013) da ulaşmıştır. Ortaya koydukları çalışmada öğretmenlerin iş doyum düzeylerinde cinsiyet değişkenine göre iş doyum puanlarının istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermediği bulunmuştur. Bunun yanında Taşdan ve Tiryaki (2008) öğretmenlerin iş doyum düzeylerinin cinsiyet değişkeni açısından farklı olmadığını belirtmişlerdir. Bulunan bazı çalışma sonuçları ise bizim ulaştığımız sonuçları desteklememektedir. Kumaş ve Deniz (2010) yaptıkları çalışmada kadın öğretmenlerin iş doyum düzeylerinin erkek öğretmenlere göre istatistiksel açıdan anlamlı seviyede yüksek olduğu sonucuna varmışlardır. Yukarıda belirtilen çalışmalardan da anlaşılacağı üzere cinsiyet değişkeninin çalışanların iş doyumunu üzerinde farklılık oluşturup oluşturmadığı sorusu ile ilgili olarak ortak bir sonuca ulaşamadığı görülmektedir.

Araştırma sonucuna göre yaş değişkenine göre toplam iş doyum aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır. Alt boyutları incelediğimizde ise gerek içsel boyutta gerekse dışsal boyutta anlamlı bir fark yoktur. Cebeci (2006) okul müdürlerinin iş doyumunu düzeyleri üzerine yaptığı araştırmasında araştırmamızda ulaştığımız sonuçla paralel bir sonuca ulaşarak iş doyum düzeyi ile cinsiyet değişkeni arasında anlamlı bir olmadığı sonucuna ulaşmıştır.

Kumaş ve Deniz (2010) yaptıkları çalışmada 20-25 yaş grubundaki öğretmenlerin iş doyumunu düzeylerinin 26-30; 31-40; 41 ve üzeri yaş aralığındaki öğretmenlere kıyasla anlamlı derecede yüksek olduğu sonucuna ulaşmıştır. Bir başka deyişle üst yaş grubunun iş doyum oranının daha düşük olduğu bulguna varmışlardır. Bu sonucun tam tersi olarak Sarı (2011) yaptığı araştırmada yaş ilerledikçe genel olarak iş doyum düzeyinin de arttığını, bunun yanında gençlerin iş doyum düzeylerinin ise daha düşük seviyelerde olduğunu belirtmiştir.

Eğitim yöneticilerinin genel iş doyumunu düzeyleri ile yöneticilikteki kıdemleri arasında anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir. Ulaştığımız bulguya paralel olarak Kış (2013) yapmış olduğu çalışmada eğitim denetmenlerinin iş doyumunu düzeyleri öğretmenlik kıdemi değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermediği bulgusuna ulaşmıştır. Bu sonuçların tam tersi olarak Izgar (2008) tarafından yapılan çalışmada, yöneticilik kıdemi değişkenine göre eğitim yöneticilerinin iş doyumunu puan ortalamalarının anlamlı düzeyde farklılaştığı sonucuna ulaşılmıştır. Araştırmaya göre; 11 yıl ve üzeri kıdemi olan yöneticilerin iş doyumunu puan ortalamalarının 6-10 yıl kıdemi olan yöneticilerin puan ortalamalarından anlamlı düzeyde yüksek olduğunu ortaya koymuş; ayrıca iş doyumununun 0- 5 yıl kıdemi olanlarda nispeten yüksek, 6- 10 yıl kıdemi olanlarda biraz düşük, 11 yıl ve üzeri kıdemi olanlarda yüksek olduğu bulgularına ulaşmıştır.

Araştırmamızda eğitim yöneticilerin iş doyumunu düzeylerinin branş değişkenine göre aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmadığı sonucuna varılmıştır. İş doyumunu alt boyutları bakıldığında, içsel doyum ve dışsal doyum puanlarında anlamlı bir farklılaşmaya neden olmadığı bulunmuştur. Toplam iş doyum ve iş doyum alt boyutları düzeyleri branş değişkenine göre anlamlı farklılık göstermemektedir. Ulaştığımız sonuçla aynı doğrultuda bir sonuca, Gökmen (2014) de ulaşmıştır. Özel eğitim okulu yöneticilerinin mezun oldukları alanlara göre özel eğitim ve diğer branşlar arasında iş doyum düzeylerinde istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmadığı sonucuna ulaşmıştır. Bu sonuçlarla paralellik gösteren başka çalışmalar da literatürde vardır. Orhan (2013) yaptığı araştırmada henüz adaylık aşamasında bulunan öğretmenlerin iş doyum düzeyinin branşlarına göre istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık göstermediği sonucuna varmıştır. Ulaştığımız sonucu desteklemeyen çalışmalar da literatürde mevcuttur. Tunacan ve Çetin (2009) lisede çalışan öğretmenler üzerinde

yapmış oldukları çalışmada öğretmenlerin mevcut çalışma koşullarından ulaştıkları doyumun branşlara göre anlamlı derecede farklılık gösterdiği sonucuna varmışlardır.

4.3. ÖNERİLER

Araştırma sonuçları kapsamında şu önerilerde bulunulması uygun görülmüştür.

- Ölçme aracında belirtilen atama kriterleri eğitim yöneticileri tarafından büyük oranda kabul görmüştür. Yönetmelik hazırlama aşamasında bu kriterler göz önünde bulundurulmalıdır.
- Sözlü sınav şartı kaldırılmalıdır.
- Yöneticilik için Adaylar MEB tarafından yapılacak yazılı sınavda başarılı olmalıdır.
- Atanacağı okula öğretmen olarak atanabilme şartlarını taşımalıdır. Farklı okul türlerine göre yapılacak atamalarda okul türüne uygun branşlardan yapılmalıdır.
- Kadın ve erkek yöneticiler arasındaki sayısal farkın giderilmesi için çalışmalar yapılmalıdır.
- Yöneticilik bir meslek olarak kabul edilerek atama yapılmalıdır.
- Yönetici görevlendirmeleri eğitim öğretim yılı başlamadan önce tamamlanmalıdır. Yönetici atanmış kişiler mutlaka hizmet öncesinde en az 5 günlük bir hizmet öncesi eğitime tabi tutulmalıdır.
- Belirli sürelerde öğretmenlik yapanların önce müdür yardımcılığına, müdür yardımcılığı yapanların müdürlüğe, müdürlük yapanların da şube müdürlüğüne atanmalarını sağlayıcı kariyer sistemi kurulmalıdır.
- Müdür yardımcısı atamalarında (görevlendirmelerinde) müdürün görüşü de alınmalıdır.
- Eğitim yöneticiliğine yeniden atanmada nesnel, ölçülebilir, ayırt edici ölçütler esas alınmalıdır.
- Bir yöneticiyi değerlendirmek için değerlendirme komisyonunda bulunanlar, en az bir yıl değerlendirilecek yönetici ile çalışmış olmalıdır.
- Her derece ve türdeki eğitim kurumu için başarı göstergeleri belirlenmeli, bu göstergelere uygun atama yapılmalıdır.

- Okullar için her yıl somut performans ölçülerine dayalı bir okul karnesi oluşturulmalıdır. Tekrar görevlendirmelerde bu karneler de dikkate alınmalıdır.
- Politika oluşturma konumunda olan Milli Eğitim Bakanlığı üst düzey yönetim kademelerinde eğitim ve eğitim yöneticiliği alanında deneyimi olan yöneticiler atanmalıdır.
- Eğitim yöneticilerinin dışsal doyum düzeylerini arttırmak için çalışmalar yapılmalıdır.
- Eğitim yöneticilerinin yönetici atama kriterlerini kabul düzeyleri arttıkça, genel doyum düzeyleri de arttığı tespitine yönelik olarak; yöneticiler atama sürecine dâhil edilmelidir. Yöneticilerin de atama kriterlerini belirlemede etken olmaları sağlanmalıdır.

KAYNAKÇA

- Ada, S. ve Baysal, Z. N. (2009). "Türk Eğitim Sistemi". *Eğitim Yapıları ve Açısında Çeşitli Ülkelere Bir Bakış*. (Ed. Sefer Ada ve Z. Nurdan Baysal). İstanbul: PegemA Yayınları
- Ağaoğlu, E., Altınkurt, Y., Yılmaz, K., Karaköse, T. (2012). Okul yöneticilerinin yeterliklerine ilişkin okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin görüşleri (Kütahya ili), *Eğitim ve Bilim*, 37, (164), 159- 175.
- Akçadağ, T. (2014)“Okul Yöneticilerinin Bakış Açılıyla Yöneticilerin Yetiştirilme, Atama ve Yer Değiştirmeleri; Sorunlar ve Çözümler”. Mehmet Akif Üniversitesi Fakültesi Dergisi Sayı:29
- Akıncı, Z. (2002). Turizm Sektöründe İşgören İş Tatminini Etkileyen Faktörler: Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama. *Akdeniz Üniversitesi İ.İ.B.F.Dergisi* (4).
- Aksel, İbrahim (2003). “İşletme Yöneticilerinin Liderlik Davranışlarının Tatmini Üzerine Etkileri Ve Bir Uygulama”. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalı yüksek lisans tezi, Denizli: Pamukkale Üniversitesi.
- Arıkan, G. (2007). Milli Eğitim Bakanlığı'nın okul yöneticilerini atama sürecinde izlediği politikaların ve uygulamaların incelenmesi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Aslan, N. (2009). Avrupa Birliği Ülkelerinde ve Türkiye’de Okul Yöneticilerinin Yetiştirilme ve Atamalarının Karşılaştırılması ve Bir Model Önerisi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Gaziantep: Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Aydın, A. Eğitim Gerektirmeyen Bir Meslek Eğitim Yöneticiliği, **Çağdaş Eğitim Dergisi**, 1995, (215), 22-23.

- Aydın, İ. (16–17 Mayıs 2002). Amerika Birleşik Devletlerinde eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesi ve yönetici geliştirme akademisi örneği.21. *Yüzyıl Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi Sempozyumu*. Ankara.
- Aydın, M.(2010). *Eğitim yönetimi*. Genişletilmiş 9. Baskı, Ankara: Hatiboğlu Basım ve Yayın.
- Aydın Baş, E. (2016). *Okul Yöneticilerinin Yönetici Görevlendirme Yönetmeliğine İlişkin Görüşleri* (Yayınlanmamış Yüksek Lisan Tezi). Eskişehir Osman Gazi Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Aydoğan, İ. (2008). Okul yöneticilerinin öğretmenleri etkileme becerileri, *Selçuk Üniversitesi Ahmet Keleşoğlu Eğitim Fakültesi Dergisi*, (25)
- Aytürk, N. (1990).*Yönetim Sanatı*,2. Basım, Ankara: Emel Yayınevi, Ankara.
- Balcı, A. (1985). *Eğitim yöneticisinin iş doyumu* (Yayınlanmamış Doktora Tezi).Ankara Üniversitesi, Ankara.
- Balcı, A. (2003). *Türkiye’de eğitim yöneticisi ve eğitim müfettişi yetiştirme uygulamaları: Sorunlar ve öneriler. Çağdaş eğitim sistemlerinde öğretmen yetiştirme*. Ankara:Tekışık Yayıncılık.
- Balcı, A. (2010). *Açıklamalı Eğitim Yönetimi Terimleri Sözlüğü*. Ankara: PegemA Yayıncılık.
- Barutçugil, İ, (2004), *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*, Kariyer Yayınları, İstanbul.
- Başar, H. 1995, *Eğitim Denetçisi*, Pegem Yayınları, Ankara
- Başaran, İ.E. (1991). *Örgütsel Davranış, İnsanın Üretim Gücü*. Ankara: Gül Yayınevi.

- Başaran, İ. E. (1992). “Yönetimde İnsan İlişkileri-Yönetimsel Davranış”, Gül Yayınevi, Ankara.
- Başaran, İ. E. (1994). *Eğitim Yönetimi*. Ankara: Yargıcı Matbaası.
- Başaran, İ.E. (1996). *Türkiye Eğitim Sistemi*. Ankara: Yargıcı.
- Bilgiç,R.1998.“*The Relationship Job Satisfaction And Personal Characteristic of Turkish Workers*”, Journal of Psychology. 132/5. 549558
- Boyatzis,R.McKee,A.(2005),*Resonant leadership: Renewing yourself and connecting with others through mindfulness, hope, and compassion*, Harvard University Press, Cambridge, MA.
- Bozkurt, N. (2005). *Türkiye ile Bazı Avrupa Birliği ülkelerindeki okul yöneticilerinin yetiştirilme ve atanma süreçlerinin karşılaştırılması*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya
- Bursalıoğlu, Z. (1981). *Eğitim Yöneticisinin Yeterlikleri*. Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayınları, 93.
- Bursalıoğlu, Z. (2008). *Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış*. Ankara: PegemA Yayıncılık.
- Can, H.; A. Akgün ve Ş. Kavuncubaşı. (1998). *Kamu ve Özel Kesimde Personel Yönetimi*, Ankara, Siyasal Kitapevi.
- Cebeci, S. (2006). *Okul Müdürlerinin İş Doyumu Düzeyleri* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Beykent Üniversitesi/ Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Cemaloğlu, N, (2002), *Öğretmen Performansının Artırılmasında Okul Yöneticisinin Rolü*, Milli Eğitim Dergisi, 153, 1-9.

Cemaloğlu, N. (2005). Türkiye’de okul yöneticisi yetiştirme ve istihdamı: varolan durum, gelecekteki olası gelişmeler ve sorunlar, GÜ, *Gazi Eğitim Fakóltesi Dergisi*, 25 (2), 249-274

Craig, J.B. (2008). *The relation ship between the emotional intelligence of the principal and teacher job satisfaction*.(Yayımlanmamış Doktora Tezi), University of Pennsylvania, Pennsylvania, 91-96.

Çelik, V. (1990). “Okul Yöneticilerinin Eğitim Yöneticisi Yetiştirme Politikasına İlişkin Görüşleri”, *Yayınlanmış Doktora Tezi, Fırat Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Anabilim Dalı*.

Çelik, V. (2007). *Eğitimsel Liderlik*. Ankara: PegemA Yayıncılık.

Dayıoğlu, ř. (2015). *Milli Eğitim Bakanlığına Bağlı Okullara Yönetici Atama Kriterleri Konusunda Okul Yöneticilerinin Görüşleri : İstanbul İli Örneği*(Yayımlanmamış Yüksek Lisan Tezi) Fatih Üniversitesi,Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul

Demirtaş Hasan, Güneş, Hasan, *Eğitim Yönetimi ve Denetimi Sözlüğü*, Anı Yay.Ankara, 2002.

Downey, J.A. (2005). *The influence of emotion on perceptions of job satisfaction among community college administrators in Virginia*.(Yayımlanmamış Doktora Tezi), University of Virginia.

Erden, A. ve Erden, H. (2005). Avrupa Birliği ölkelerinde okul yöneticileri, *Milli Eğitim Üç Aylık Eğitim ve Sosyal Bilimler Dergisi*, (137),

Erdoğan, G. (2008). *Eğitim ve Okul Yönetimi*. İstanbul, Alfa Yayınları.

Erdoğan, İ. (1991). “İşletmelerde Davranış”, İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakóltesi Yayını no:242, İstanbul.

Erdoğan, İ. (2000), *Okul Yönetimi ve Öğretim Liderliği*, Sistem Yayıncılık, İstanbul.

- Eren, E. 1993, *Yönetim ve Organizasyon*, Beta Basım Yayın, No.401, İstanbul
- Eren, E. (2001). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, Genişletilmiş 7. Baskı, İstanbul: Beta Yayınları.
- Eurydice (2010a). Organization of EducationSystem in France.22.09.2011 tarihinde http://eacea.ec.europa.eu/education/eurydice/documents/eurybase/eurybase_full_reports/FR_EN.pdf adresinden alınmıştır.
- Genç, N. (2008). *Meslek yüksekokulları için yönetim ve organizasyon*. İstanbul: Seçkin Yayıncılık.
- Gökmen, B. (2014). *Özel Eğitim Okulu Yöneticilerinin Psikolojik Dayanıklılık ve İş Doyumları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisan Tezi). Aydın Üniversitesi/ Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Gülşen, Celal &Gökkyer, Necmi. *Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi 2.Baskı*. Ankara: Anı Yayıncılık, (2012).
- Güçlü, N. (1997), *Eğitim Lideri Olarak Okul Yöneticisi*, Milli Eğitim Dergisi, Sayı.134,
- Gümüş M. (1999), *Yönetimde Başarı İçin Altın Kurallar*, 2.Baskı, Alfa Yayınları, İstanbul.
- Gümüşeli, A.İ., 2002, “2001 Yılında İlköğretim Okulu Müdürleri: Çalışma Ortam ve Koşulları,Sorunları, Bireysel ve Mesleki Özellikleri” Araştırma, Y.T.Ü. Fen-Edebiyat Fakültesi, İstanbul
- Günay, E. (2004). *Eğitim Kurumlarına Yönetici Seçme, Yetiştirme Ve Atamaya İlişkin Yönetici Ve Öğretmen Görüşlerinin Değerlendirilmesi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Güney, S. (2011). *Örgütsel Davranış*. Nobel Yayınları, Ankara.

Gürsel, M. (2003). *Okul Yönetimi*. Konya: Eğitim Kitabevi.

Gürsel M. (2008). *Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi*. Konya: Eğitim Kitabevi.

Huber,S.(2003). Qualifizierung vonSchulleiterinnenundSchulliten im Internationalen Vergleich. Kronach: WoltersKluwer Deuschland.

Hull, D. R. (2004). Relation ships between personality and job satisfaction in Professional academic advisors. Dissertation Abstracts International, 428

Ilgar, L. 1996, *Eğitim Yönetimi, Okul Yönetimi, Sınıf Yönetimi*, Beta Yayınları, İstanbul

Izgar, H. (2008). Okul Yöneticilerinde İş Doyum ve Örgütsel Bağlılık. *Selçuk Üniversitesi Ahmet Keleşoğlu Eğitim Fakültesi Dergisi*, (25),317 -334.

İncir, G. (1990). *Çalışanların iş doyumunu üzerine bir inceleme*. Ankara: Milli Prodüktive Merkezi Yayınları, no: 40.

Kara, E. (2014). *İlkokul ve ortaokul yöneticilerinin iş doyumunu ile problem çözme becerileri arasında ilişkinin incelenmesi*.(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Yeditepe Üniversitesi, İstanbul.

Karasar, N. (2009). Bilimsel Araştırma Yöntemi. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Kantarcı, K. (1997). *Otel işletmelerinde iş tatmininin ölçümlenmesi ve iş gören performansına etkileri*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Dokuz Eylül ÜniversitesiS.B.E, İzmir.

Kaya, Y. K. (1999). *Eğitim Yönetimi*. Ankara: Bilim Yayıncılık.

Kayıkçı, K. (2001). *Yönetici Yetiştirme Sorunu, Milli Eğitim Dergisi*, (150).

Kış, A. (2013). İl Eğitim Denetmenlerinin İş Doyumunu. *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*. 14(3), 1-17.

- Koçel, T. (1998). *İşletme Yöneticiliği, Yönetici Geliştirme, Organizasyon ve Davranış*.İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Koruklu, N., Feyzioğlu, B., Özenoğlu Kiremit, H. ve Aladağ, E. (2013). Öğretmenlerin İş Doyumu Düzeylerinin Bazı Değişkenlere Göre İncelenmesi. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, (25), 119-137.
- Kubilay, S. (2013). *Eğitim kurumlarında görev yapan yöneticilerin iş doyumu ve yaşam doyumu düzeylerinin incelenmesi. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi*, Erciyes Üniversitesi, Kayseri.
- Kumaş, V. ve Deniz, L. (2010). Öğretmenlerin İş Doyum Düzeylerinin İncelenmesi. *M.Ü. Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, (32), 123-139.
- Luthans, F. (2002). *Organizational Behaviour*(7. Edition), New York: McGraw-Hill,USA.
- Maslow Abraham H. (1987).**Motivationand Personality.** Second Edition.Harper&Row, Publishers. Newyork, Evanstonand London.
- Memduhoğlu, H. Basri & Yılmaz, Kürşat. *Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi*. Ankara: Pegem A Yayıncılık, (2010).
- Mescon, Michael, H, M. Albert, F. Khedouri, F.; Management, HarperandRow. Publishers, New York, 1988.
- Orhan, N. (2013). *Aday Öğretmenlerin Mesleki Tutumları ve İş Doyumu Düzeyleri* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Öncü, F.(2003). *Eğitim yöneticilerinin atanması*. Ankara: Ankara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Yönetimi ve Teftişi Yüksek Lisans Projesi.

Resmi Gazete (2017) MEB Milli Eğitim Bakanlığına Bağlı Eğitim Kurumlarına Yönetici Görevlendirme Yönetmeliği. 22.04.2017 tarih ve 30046 sayılı Resmi Gazete.

Robbins, S. P., Coulter, M., (2011), *Management*. Eleventh edition, Prentice Hall.

Sarı, S. (2011). *Çalışanların Kişilik Özellikleri İle İş Doyumu Arasındaki İlişkiler (Bankacılık Sektörü Antalya Örneği)*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Adnan Menderes Üniversitesi/ Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın.

Saruhan, S.C., Yıldız M.L.,(2009), *Çağdaş Yönetim Bilimi*, İstanbul: Beta Basım Yayın.

Sezgin, F. (2007). Okul ve Özellikleri. İçinde, S.Özdemir (Ed.). *Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi*, Ankara: Nobel Yayın.

Storey, V. A. (2007). Leadership preparation: Which model works best? The John Ben Shepperd Journal of Practical Leadership. Spring, s.:17-27

Şimşek, Ş.(2007), *Yönetim ve Organizasyon*, Konya: Adım Ofset.

Şişman, M. (2012). *Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi*, 6. Baskı, Ankara: Pegem Akademi.

Şişman, M ve Taşdemir, İ. (2008). *Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi*, Ankara: Pegem A Yayıncılık.

Şişman, M. ve Turan, S. (2002). Dünyada Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesine İlişkin Başlıca Yönelimler ve Türkiye İçin Çıkarılabilecek Bazı Sonuçlar, *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi 2 (1), 13-26*

Sünter, A. T, Canbaz, S., Dabak, Ş., ÖZ, H., ve Pekşen, Y. (2006). "Pratisyen Hekimlerde Tükenmişlik, İşe Bağlı Gerginlik ve İş Doyumu Düzeyleri", *Genel Tıp Dergisi, 16(1), 9-14.*

- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2001). *Using multivariate statistics* (4th edition). Boston: Allyn & Bacon.
- Taşdan, M. ve Tiryaki, E. (2008). *Özel ve Devlet İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin İş Doyumu Düzeylerinin Karşılaştırılması. Eğitim ve Bilim, 33(147), 54-70.*
- Terzi, A. R. ve Kurt, T, (2005), İlköğretim Okulu Müdürlerinin Yöneticilik Davranışlarının Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığına Etkisi, *Milli Eğitim Dergisi*, 166, 1-12.
- Tortop, N. (1994) *Personel Yönetimi*, İlk-San Matbaası, Ankara.
- Tosun, K. (1992), *İşletme Yönetimi Genel Esaslar*, Savaş Yayınları, İzmir.
- Tunacan, S. ve Çetin, C. (2009). Lise Öğretmenlerinin İş Doyumunu Etkileyen Faktörlerin Tespitine İlişkin Bir Araştırma. *M.Ü. Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi. 29, 155-172.*
- Turan, S. (2007). *Bir İnsan Olarak Okul Müdürü*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Uğur, A. (1994). *Yönetim ve İşletmecilik Bilgileri*, Sakarya Üniversitesi Yayınları, Sakarya.
- Yeloğlu, D. (2008). *Eğitim kurumlarına yönetici seçme ve atamaya ilişkin okul yöneticilerinin görüşlerinin değerlendirilmesi*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Yılmaz, N. (2010). *Lise Öğretmenlerinin İş Doyum Düzeyleri*, Yüksek Lisans Tezi. Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul.

EKLER

EK-1 22 Nisan 2017 tarihinde 30046 sayılı Resmi Gazetede yayımlanan Millî Eğitim Bakanlığına Bağlı Eğitim Kurumlarına Yönetici Görevlendirme Yönetmeliği

BİRİNCİ BÖLÜM

Amaç, Kapsam, Dayanak ve Tanımlar

Amaç

MADDE 1 – (1) Bu Yönetmeliğin amacı, Millî Eğitim Bakanlığına bağlı eğitim kurumları yöneticiliklerini ikinci görev olarak yürüteceklerin görevlendirilmelerine ilişkin usul ve esasları düzenlemektir.

Kapsam

MADDE 2 – (1) Bu Yönetmelik, 25/8/2011 tarihli ve 652 sayılı Millî Eğitim Bakanlığının Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun Hükmünde Kararnamenin 37 nci maddesinin dokuzuncu fıkrası kapsamındakiler hariç olmak üzere, Millî Eğitim Bakanlığına bağlı eğitim kurumlarında ikinci görev kapsamında görevlendirilecek müdür, müdür başyardımcısı ve müdür yardımcılarını kapsar.

Dayanak

MADDE 3 – (1) Bu Yönetmelik, 14/7/1965 tarihli ve 657 sayılı Devlet Memurları Kanununun 88 inci maddesi ile 652 sayılı Kanun Hükmünde Kararnamenin 36 ve 37 nci maddelerine dayanılarak hazırlanmıştır.

Tanımlar

MADDE 4 – (1) Bu Yönetmelikte geçen;

a) Bakan: Millî Eğitim Bakanını,

- b) Bakanlık: Millî Eğitim Bakanlığını,
- c) Ders yılı: Derslerin başladığı tarihten kesildiği tarihe kadar geçen süreyi,
- ç) Derece: Eğitim kurumlarının anaokulu, ilkokul, ortaokul ve lise şeklindeki yaşa göre düzeylerini,
- d) Eğitim kurumu: Bakanlığa bağlı her derece ve türdeki örgün ve yaygın eğitim faaliyetlerinin yürütüldüğü kurumlar ile bu kurumlarda yürütülen eğitim-öğretim etkinlikleri için program hazırlama, eğitim araç-gereci üretme, inceleme, değerlendirme, öğrenci ve öğrenci adaylarına uygulanacak seçme ve/veya yarışma sınavları için gerekli iş ve işlemleri yürütme, rehberlik ve sosyal hizmetler verme yoluyla yardımcı ve destek olan kurumları,
- e) Görevlendirme: Millî Eğitim Bakanlığına bağlı eğitim kurumlarında müdür, müdür başyardımcısı ve müdür yardımcısı görevlerini yürütmek üzere, 657 sayılı Kanununun 88 inci ve 652 sayılı Kanun Hükmünde Kararnamenin 37 nci maddelerine göre verilen ikinci görevi,
- f) Müdür: Millî Eğitim Bakanlığına bağlı her derece ve türdeki örgün ve yaygın eğitim kurumlarında müdürlük görevini ikinci görev kapsamında yürütenleri,
- g) Müdür başyardımcısı: Millî Eğitim Bakanlığına bağlı her derece ve türdeki örgün ve yaygın eğitim kurumlarında müdür başyardımcılığı görevini ikinci görev kapsamında yürütenleri,
- ğ) Müdür yardımcısı: Millî Eğitim Bakanlığına bağlı her derece ve türdeki örgün ve yaygın eğitim kurumlarında müdür yardımcılığı görevini ikinci görev kapsamında yürütenleri,
- h) Tür: Aynı derecedeki eğitim kurumlarından farklı eğitim programı uygulayan eğitim kurumlarını,
- ı) Yıl: Göreve başlama tarihine göre geçen on iki aylık süreyi,

i) Yönetici: Millî Eğitim Bakanlığına bağlı her derece ve türdeki örgün ve yaygın eğitim kurumlarında müdür, müdür başyardımcısı ve müdür yardımcısı görevlerini 657 sayılı Kanunun 88 inci ve 652 sayılı Kanun Hükmünde Kararnamenin 37 nci maddelerine göre ikinci görev kapsamında yürütenleri, ifade eder.

İKİNCİ BÖLÜM

Yönetici Olarak Görevlendirileceklerde Aranacak Şartlar

Yönetici olarak görevlendirileceklerde aranacak genel şartlar

MADDE 5 – (1) Yönetici olarak görevlendirileceklerde aşağıdaki genel şartlar aranır;

- a) Yükseköğretim mezunu olmak,
- b) Değerlendirme başvurusunun son günü itibarıyla Bakanlık kadrolarında öğretmen olarak görev yapıyor olmak,
- c) Görevlendirileceği eğitim kurumu ile aynı türdeki eğitim kurumlarından birine öğretmen olarak atanabilecek nitelikte olmak ve görevlendirileceği eğitim kurumu ile aynı türdeki eğitim kurumlarından birinde aylık karşılığında okutabileceği ders bulunmak,
- ç) Değerlendirme başvurusunun son günü itibarıyla, son dört yıl içinde adlî veya idarî soruşturma sonucu yöneticilik görevi üzerinden alınmamış olmak,
- d) Zorunlu çalışma gerektiren yerler dışındaki eğitim kurumu yöneticiliklerine görevlendirilecekler bakımından, ilgili mevzuatına göre zorunlu çalışma yükümlülüğünü tamamlamış, erteletmiş ya da bu yükümlülükten muaf tutulmuş olmak.

Müdür olarak görevlendirileceklerde aranacak özel şartlar

MADDE 6 – (1) Müdür olarak görevlendirileceklerin aşağıdaki şartlardan en az birini taşımaları gerekir:

- a) Müdür olarak görev yapmış olmak.
- b) Kurucu müdür, müdür başyardımcısı, müdür yardımcısı ve müdür yetkili öğretmen olarak ayrı ayrı veya toplam en az bir yıl görev yapmış olmak.
- c) Bakanlığın şube müdürü veya daha üst unvanlı kadrolarında görev yapmış olmak.

Müdür başyardımcısı veya müdür yardımcısı olarak görevlendirileceklerde aranacak özel şartlar

MADDE 7 – (1) Müdür başyardımcısı veya müdür yardımcısı olarak görevlendirileceklerin aşağıdaki şartlardan en az birini taşımaları gerekir:

- a) Müdür, kurucu müdür, müdür başyardımcısı, müdür yardımcısı veya müdür yetkili öğretmen olarak görev yapmış olmak.
- b) Bakanlığın şube müdürü veya daha üst unvanlı kadrolarında görev yapmış olmak.
- c) Adaylık dâhil en az dört yıl öğretmen olarak görev yapmış olmak.

(2) Müdür başyardımcılığı veya müdür yardımcılığı görevleri boş bulunan eğitim kurumlarına müdür başyardımcısı veya müdür yardımcısı olarak görevlendirilmek için üç katı kadar adayın değerlendirme başvurusunda bulunmaması hâlinde, bu maddenin birinci fıkrasının (c) bendindeki süre iki yıla düşürülür.

(3) Müdür başyardımcısı olarak görevlendirileceklerde ayrıca;

- a) Fen Lisesi müdür başyardımcılığına görevlendirileceklerde Matematik, Fizik, Kimya veya Biyoloji alan öğretmeni olmak,

- b) Sosyal bilimler lisesi müdür başyardımcılığına görevlendirileceklerde Türk Dili ve Edebiyatı, Tarih, Coğrafya, Felsefe, Psikoloji veya yabancı dil alan öğretmeni olmak,
- c) Güzel sanatlar lisesi müdür başyardımcılığına görevlendirileceklerde Görsel Sanatlar/Resim veya Müzik alan öğretmeni olmak,
- ç) Spor Lisesi müdür başyardımcılığına görevlendirileceklerde Beden Eğitimi alan öğretmeni olmak,
- d) İmam hatip lisesi müdür başyardımcılığına görevlendirileceklerde İmam Hatip Lisesi Meslek Dersleri alan öğretmeni olmak,
- e) Mesleki ve teknik eğitim kurumları müdür başyardımcılığına görevlendirileceklerde atölye ve laboratuvar öğretmeni olmak,

şartı aranır.

(4) Bu maddenin üçüncü fıkrasında belirtilen niteliklerde aday bulunmaması hâlinde, diğer alan öğretmenlerinden de görevlendirme yapılabilir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

Komisyonlar

Değerlendirme komisyonunun oluşumu ve çalışma usulü ile görevleri

MADDE 8 – (1) Değerlendirme komisyonu; il millî eğitim müdürünün veya görevlendireceği bir il millî eğitim müdür yardımcısı veya il millî eğitim müdürlüğü insan kaynaklarından sorumlu şube müdürünün başkanlığında, il millî eğitim müdürünce belirlenecek iki ilçe millî eğitim müdürü ile il ve ilçe millî eğitim müdürlüklerinde görev yapan iki şube müdüründen oluşur. Aynı usulle birer yedek üye belirlenir.

(2) Gerek görülmesi hâlinde aynı usulle birden fazla değerlendirme komisyonu kurulabilir.

(3) Değerlendirme komisyonu, üye tam sayısı ile toplanır. Asıl üyenin bulunmadığı toplantıya Komisyon başkanının çağrısı üzerine yedek üye katılır. Komisyon kararlarını oy çokluğu ile alır.

(4) Değerlendirme komisyonunun başkan ve üyeleri, boşanmış olsalar dahi eşlerinin, ikinci dereceye kadar (bu derece dâhil) kan ve kayın hısımlarının ve evlatlıklarının değerlendirmelerinde görev alamaz.

(5) Değerlendirme komisyonunun sekretarya işlemleri, il millî eğitim müdürlüklerinin insan kaynakları hizmetlerinden sorumlu şube müdürlüğüne yürütülür.

(6) Değerlendirme komisyonu; müdür adaylarını, Ek-1'de yer alan Yönetici Değerlendirme Formu üzerinden değerlendirmekle görevlidir.

Sözlü sınav komisyonunun oluşumu ve çalışma usulü

MADDE 9 – (1) Sözlü sınav komisyonu; il millî eğitim müdürünün veya görevlendireceği bir il millî eğitim müdür yardımcısı veya il millî eğitim müdürlüğü insan kaynaklarından sorumlu şube müdürünün ya da bir ilçe millî eğitim müdürünün başkanlığında, il millî eğitim müdürünce il millî eğitim müdürlüğünden belirlenen bir şube müdürü ile farklı ilçe millî eğitim müdürlüklerinden belirlenen üç şube müdüründen oluşur. Aynı usulle birer yedek üye belirlenir.

(2) Gerek görülmesi hâlinde aynı usulle birden fazla sözlü sınav komisyonu kurulabilir.

(3) Sözlü sınav komisyonu, üye tam sayısı ile toplanır. Asıl üyenin bulunmadığı toplantıya Komisyon başkanının çağrısı üzerine yedek üye katılır. Komisyon kararları oy çokluğu ile alınır.

(4) Sözlü sınav komisyonu başkan ve üyeleri, boşanmış olsalar dahi eşlerinin, ikinci dereceye kadar (bu derece dâhil) kan ve kayın hısımlarının ve evlatlıklarının katıldığı sözlü sınavlarda görev alamaz.

(5) Sözlü sınav komisyonunun sekretarya işlemleri, il millî eğitim müdürlüklerinin insan kaynakları hizmetlerinden sorumlu şube müdürlüğünce yürütülür.

Sözlü sınav komisyonunun görevleri

MADDE 10 – (1) Sözlü sınav komisyonunun görevleri şunlardır:

a) Sözlü sınav sorularını hazırlamak veya hazırlatmak, sözlü sınavları Ek-2’de yer alan Sözlü Sınav Formuna göre yapmak ve değerlendirmek.

b) Sözlü sınav sonuçlarının duyurulmasını sağlamak.

c) Sözlü sınava ilişkin itirazları sonuçlandırmak.

ç) Sözlü sınava ilişkin diğer iş ve işlemlerin yürütülmesini sağlamak.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

Değerlendirme ve Sözlü Sınav

Yönetici görevlendirmede izlenecek yöntem

MADDE 11 – (1) Yönetici görevlendirmeleri; Ek-1’de yer alan form üzerinden verilen değerlendirme puanı ile sözlü sınav puanının aritmetik ortalaması alınarak puan üstünlüğüne göre yapılır.

Değerlendirme duyurusu ve başvuru

MADDE 12 – (1) Yönetici olarak görevlendirilmek isteyenlere yönelik duyuru, değerlendirme tarihinden en az on gün önce Bakanlığın internet sitesinde ilan edilir.

(2) Duyuruda; başvuru tarihi, süresi, yönetici olarak görevlendirileceklerde aranacak şartlar ile diğer hususlara yer verilir.

(3) Müdür, müdür başyardımcısı veya müdür yardımcısı görevlerinde aynı unvanla dört yıllık ya da aynı eğitim kurumunun müdür, müdür başyardımcısı veya müdür yardımcısı görevlerinde aynı unvanla toplam sekiz yıllık görev süresini dolduranlar ile değerlendirme duyurusunun son günü itibarıyla bu Yönetmelikte belirtilen şartları taşıyanlardan müdür, müdür başyardımcısı veya müdür yardımcısı olarak görevlendirilmek isteyenler, değerlendirmeye alınmak üzere duyuruda belirtilen süre içinde elektronik ortamda başvuruda bulunabilir. Başvurular yöneticilik unvanlarından yalnızca biri için yapılabilir.

Müdür, müdür başyardımcısı ve müdür yardımcısı adaylarının değerlendirilmesi

MADDE 13 – (1) Müdür, müdür başyardımcısı veya müdür yardımcısı olarak görevlendirilmek için değerlendirmeye alınmak üzere başvuruda bulunanlar, değerlendirme komisyonu tarafından Ek-1’de yer alan form üzerinden değerlendirilir.

(2) Değerlendirme sonuçları, değerlendirmelerin tamamlandığı tarihten itibaren en geç on iş günü içinde il millî eğitim müdürlüklerinin internet sitesinde duyurulur.

(3) Değerlendirme sonuçlarına, sonuçların açıklandığı tarihten itibaren en geç beş iş günü içinde ilgili il millî eğitim müdürlüğüne itiraz edilebilir. Bu itirazlar en geç beş iş günü içinde incelenerek karara bağlanır. İtiraz sonuçları, il millî eğitim müdürlüklerince itiraz sahiplerine duyurulur.

Sözlü sınav konuları ve ağırlıkları

MADDE 14 – (1) Sözlü sınav konuları ve puan değerleri şunlardır:

a) Mevzuat (T.C. Anayasası, 222 sayılı İlköğretim ve Eğitim Kanunu, 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu, 1739 sayılı Millî Eğitim Temel Kanunu, 3071 sayılı Dilekçe Hakkının Kullanılmasına Dair Kanun, 4483 sayılı Memurlar ve Diğer Kamu Görevlilerinin Yargılanması Hakkında Kanun, 4688 sayılı Kamu Görevlileri Sendikaları ve Toplu Sözleşme Kanunu, 4982 sayılı Bilgi Edinme Hakkı Kanunu, 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu, 5442 sayılı İl İdaresi Kanunu,

5580 sayılı Özel Öğretim Kurumları Kanunu, 652 sayılı Millî Eğitim Bakanlığının Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun Hükmünde Kararname): %40,

b) Analitik düşünme ve analiz yapabilme kabiliyeti: %10,

c) Temsil kabiliyeti ve liyakat düzeyi: %10,

ç) Muhakeme gücü ve kavrayış düzeyi: %10,

d) İletişim becerileri, özgüveni ve ikna kabiliyeti: %10,

e) Genel kültür: %10,

f) Atatürk İlkeleri ve İnkılap Tarihi: %10.

Sözlü sınav

MADDE 15 – (1) Değerlendirme sonucunda unvanlar bazında oluşan puan sıralamasına göre en yüksek puan alandan başlamak üzere, yöneticiliği boş bulunan eğitim kurumu sayısının üç katı aday sözlü sınava çağrılır. Son sıradaki adayla aynı puana sahip olan adaylar da sözlü sınava çağrılır.

(2) Sözlü sınava katılmaya hak kazanan adaylar, 14 üncü maddede belirtilen sözlü sınav konuları ve ağırlıkları dikkate alınarak Ek-2’de yer alan form üzerinden sözlü sınav komisyonunca yüz tam puan üzerinden değerlendirilir.

(3) Sözlü sınavda 60 ve üzerinde puan alanlar başarılı sayılır ve değerlendirme başvurusunda belirttiği yöneticilik görevi için eğitim kurumu tercihinde bulunma hakkına sahip olur.

Sözlü sınav sonuçlarının duyurulması ve itiraz

MADDE 16 – (1) Sözlü sınav sonuçları, sınavların tamamlandığı tarihten itibaren en geç on iş günü içinde il millî eğitim müdürlüklerinin internet sitesinde duyurulur.

(2) Sözlü sınav sonuçlarına, sonuçların açıklandığı tarihten itibaren en geç beş iş günü içinde ilgili il millî eğitim müdürlüğüne itiraz edilebilir. Bu itirazlar en geç beş iş günü içinde sözlü sınav komisyonunca incelenerek karara bağlanır. İtiraz sonuçları, il millî eğitim müdürlüklerince itiraz sahiplerine duyurulur.

BEŞİNCİ BÖLÜM

Görevlendirme

Müdür olarak görevlendirileceklere ilişkin duyuru ve başvuru

MADDE 17 – (1) Müdürlüğü boş bulunan eğitim kurumları ile dört ve sekiz yıllık görev süresini dolduran müdürlerden boşalacak eğitim kurumları, il millî eğitim müdürlüklerinin internet sitesinde duyurulur.

(2) Sözlü sınavda başarılı olan adaylardan müdür olarak görevlendirilmek isteyenlerin başvuruları elektronik ortamda alınır.

(3) Müdür olarak görevlendirilmek üzere başvuruda bulunanlara en fazla 20 eğitim kurumu tercih etme hakkı verilir.

Müdürlüğe görevlendirme

MADDE 18 – (1) Sözlü sınavda başarılı olan adaylardan müdür olarak görevlendirilmek üzere başvuruda bulunan adayların görevlendirmeye esas puanları; Ek-1’de yer alan form üzerinden verilen değerlendirme puanı ile sözlü sınav puanının aritmetik ortalaması alınarak belirlenir. Görevlendirmeye esas puanlar, kesin sonuçların ilan edildiği tarihten itibaren en fazla altı ay süreyle geçerlidir.

(2) Müdür olarak görevlendirilmek isteyen adaylardan;

a) Okul Öncesi alan öğretmenlerinden anaokullarına müdür olarak görevlendirilme isteğinde bulunanlara,

b) Sınıf Öğretmenliği alan öğretmenlerinden ilkokullara müdür olarak görevlendirilme isteğinde bulunanlara,

c) Matematik, Fizik, Kimya veya Biyoloji alan öğretmenlerinden fen liselerine müdür olarak görevlendirilme isteğinde bulunanlara,

ç) Türk Dili ve Edebiyatı, Tarih, Coğrafya, Felsefe, Psikoloji veya yabancı dil alan öğretmenlerinden sosyal bilimler liselerine müdür olarak görevlendirilme isteğinde bulunanlara,

d) Görsel Sanatlar/Resim veya Müzik alan öğretmenlerinden güzel sanatlar liselerine müdür olarak görevlendirilme isteğinde bulunanlara,

e) Beden Eğitimi alan öğretmenlerinden spor liselerine müdür olarak görevlendirilme isteğinde bulunanlara,

f) İmam Hatip Lisesi Meslek Dersleri alan öğretmenlerinden imam hatip liselerine müdür olarak görevlendirilme isteğinde bulunanlara,

g) Atölye ve laboratuvar öğretmenlerinden meslekî ve teknik ortaöğretim kurumlarına müdür olarak görevlendirilme isteğinde bulunanlara,

söz konusu eğitim kurumları ile sınırlı olmak üzere, bu maddenin birinci fıkrasına göre belirlenen puanlara beş puan daha ilave edilir.

(3) Kurucu müdür olarak görev yapmış olanlardan kurucu müdür olarak görev yaptığı eğitim kurumuna müdür normu verildikten sonra yapılacak ilk müdür görevlendirmesinde müdür olarak görevlendirilme isteğinde bulunanlar ile müdürlükte dört yıllık görev süresini tamamlayanlardan hâlen müdür olarak görev yaptıkları eğitim kurumuna yeniden müdür olarak görevlendirilme isteğinde bulunanlara, söz konusu eğitim kurumları ile sınırlı olmak üzere, bu maddenin birinci ve ikinci fıkralarına göre belirlenen puanlara dört puan daha ilave edilir.

(4) Müdür olarak görevlendirilmeye hak kazanan adaylar, bu maddenin birinci, ikinci ve üçüncü fıkralarına göre hesaplanan puan üstünlüğüne göre tercihleri de dikkate

alınarak il millî eğitim müdürünün teklifi üzerine valinin onayı ile müdür olarak görevlendirilir.

(5) Adayların puanlarının eşitliği halinde, sırasıyla Ek-1’de yer alan forma göre değerlendirme puanı, Ek-2’de yer alan forma göre sözlü sınav puanı, yöneticilikteki hizmet süresi, öğretmenlikteki hizmet puanı fazla olan adayın görevlendirmesi yapılır. Eşitliğin devamı hâlinde görevlendirilecek aday kura ile belirlenir.

(6) Görevlendirme işlemleri, itirazların sonuçlandırıldığı tarihten itibaren en geç on beş iş günü içinde tamamlanır.

(7) Müdür ihtiyacı karşılanamayan eğitim kurumları ile yeni açılan eğitim kurumlarının müdürlüğüne, görevlendirmeye esas puanların geçerli olduğu süreyle sınırlı olmak üzere, müdür olarak görevlendirilemeyenler arasından aynı usulle dört yıllığına görevlendirme yapılabilir.

Müdür başyardımcısı ve müdür yardımcısı olarak görevlendirileceklere ilişkin duyuru ve başvuru

MADDE 19 – (1) Müdür başyardımcılığı ve müdür yardımcılığında boş bulunan eğitim kurumları ile dört ve sekiz yıllık görev süresini dolduran müdür başyardımcısı ve müdür yardımcılarında boşalacak eğitim kurumları, il millî eğitim müdürlüklerinin internet sitesinde duyurulur.

(2) Sözlü sınavda başarılı olan adaylardan müdür başyardımcısı veya müdür yardımcısı olarak görevlendirilmek isteyenlerin başvuruları elektronik ortamda alınır.

(3) Müdür başyardımcısı veya müdür yardımcısı olarak görevlendirilmek üzere başvuruda bulunanlara en fazla 20 eğitim kurumu tercih etme hakkı verilir.

Müdür başyardımcılığı ve müdür yardımcılığına görevlendirme

MADDE 20 – (1) Sözlü sınavda başarılı olan adaylardan müdür başyardımcısı veya müdür yardımcısı olarak görevlendirilmek üzere başvuruda bulunan adayların görevlendirmeye esas puanları; Ek-1’de yer alan form üzerinden verilen

değerlendirme puanı ile sözlü sınav puanının aritmetik ortalaması alınarak belirlenir. Görevlendirmeye esas puanlar, kesin sonuçların ilan edildiği tarihten itibaren en fazla altı ay süreyle geçerlidir.

(2) Müdür başyardımcısı veya müdür yardımcısı olarak görevlendirilmek üzere başvuruda bulunan adaylar, tercihleri de dikkate alınarak puan üstünlüğüne göre eğitim kurumu müdürünün inhası ve il millî eğitim müdürünün teklifi üzerine valinin onayı ile müdür başyardımcısı veya müdür yardımcısı olarak görevlendirilir.

(3) Müdür başyardımcılığında dört yıllık görev süresini tamamlayanlardan hâlen müdür başyardımcısı olarak görev yaptıkları eğitim kurumuna yeniden müdür başyardımcısı olarak görevlendirilme isteğinde bulunanlara, söz konusu eğitim kurumları ile sınırlı olmak üzere, bu maddenin birinci fıkrasına göre belirlenen puanlara dört puan daha ilave edilir.

(4) Müdür yardımcılığında dört yıllık görev süresini tamamlayanlardan hâlen müdür yardımcısı olarak görev yaptıkları eğitim kurumuna yeniden müdür yardımcısı olarak görevlendirilme isteğinde bulunanlara, söz konusu eğitim kurumları ile sınırlı olmak üzere, bu maddenin birinci fıkrasına göre belirlenen puanlara dört puan daha ilave edilir.

(5) Adayların puanlarının eşitliği halinde, sırasıyla Ek-1'de yer alan forma göre değerlendirme puanı, Ek-2'de yer alan forma göre sözlü sınav puanı, yöneticilikteki hizmet süresi, öğretmenlikteki hizmet puanı fazla olan adayın görevlendirmesi yapılır. Eşitliğin devamı hâlinde görevlendirilecek aday kura ile belirlenir.

(6) Görevlendirme işlemleri, itirazların sonuçlandırıldığı tarihten itibaren en geç on beş iş günü içinde tamamlanır.

(7) Müdür başyardımcısı ve müdür yardımcısı ihtiyacı karşılanamayan eğitim kurumları ile yeni açılan eğitim kurumlarının müdür başyardımcısı ve müdür yardımcılıklarına; görevlendirmeye esas puanların geçerli olduğu süreyle sınırlı olmak üzere, yönetici olarak görevlendirilemeyenler arasından aynı usulle dört yıllığına görevlendirme yapılabilir.

ALTINCI BÖLÜM

Ortak Hükümler

Yönetici görevlendirmede esas alınacak hususlar

MADDE 21 – (1) Yöneticiler dört yıllığına görevlendirilir.

(2) Aynı unvanla aynı eğitim kurumunda sekiz yıldan fazla süreyle yönetici olarak görev yapılamaz.

(3) Buldukları eğitim kurumunda aynı unvanla dört yıldan fazla, sekiz yıldan az görev yapanlardan aynı eğitim kurumuna yönetici olarak görevlendirilenlerin görevleri, sekiz yılın dolduğu tarih itibarıyla bu Yönetmelikte öngörüldüğü şekilde sonlandırılır.

(4) Anaokullarının müdür yardımcılarında en az biri Okul Öncesi alan öğretmenleri arasında; ilkokulların müdür yardımcılarında en az biri Sınıf Öğretmenliği alan öğretmenleri arasında; fen liselerinin müdür yardımcılarında en az biri Matematik, Fizik, Kimya veya Biyoloji alan öğretmenleri arasında; sosyal bilimler liselerinin müdür yardımcılarında en az biri Türk Dili ve Edebiyatı, Tarih, Coğrafya, Felsefe, Psikoloji veya yabancı dil alan öğretmenleri arasında; güzel sanatlar liselerinin müdür yardımcılarında en az biri Görsel Sanatlar/Resim veya Müzik alan öğretmenleri arasında; spor liselerinin müdür yardımcılarında en az biri Beden Eğitimi alan öğretmenleri arasında; imam hatip liselerinin müdür yardımcılarında en az biri İmam Hatip Lisesi Meslek Dersleri alan öğretmenleri arasında; mesleki ve teknik eğitim kurumlarının müdür yardımcılarında en az biri atölye ve laboratuvar öğretmenleri arasında görevlendirilir. Bu fıkrada belirtilen niteliklerde yeterli sayıda aday bulunmaması hâlinde, diğer alan öğretmenlerinden de görevlendirme yapılabilir.

(5) Öğrencilerinin tamamı kız olan eğitim kurumlarının müdürleri ile bu kurumlar ve yatılı kız öğrencisi bulunan eğitim kurumlarının müdür yardımcılarında en az biri kadın adaylar arasında görevlendirilir.

(6) Karma eğitim yapılan ve müdür yardımcısı sayısı üç ve daha fazla olan eğitim kurumlarının müdür yardımcılarında en az biri kadın adaylar arasından görevlendirilir.

(7) Bu maddenin beşinci ve altıncı fıkralarında belirtilen niteliklerde yeterli sayıda aday bulunmaması hâlinde, erkek öğretmenler arasından da görevlendirme yapılabilir.

(8) Yönetici ihtiyacı karşılanamayan eğitim kurumları ile yeni açılan eğitim kurumlarının yönetici ihtiyacı, öncelikle 25 inci maddenin dördüncü ve beşinci fıkraları kapsamında bulunan yöneticilerin görevlendirilmesi yoluyla karşılanır.

(9) Yönetici görevlendirme takvimi Bakanlıkça belirlenerek Bakanlık internet sitesinde duyurulur.

Yöneticilik görev süresi hesaplanması

MADDE 22 – (1) Yöneticilikte geçen dört yıllık sürenin hesabında; en son yapılan görevlendirme tarihinden itibaren aynı unvanla geçirilen hizmet sürelerinin toplamı esas alınır. Yöneticilik görevinin sona ereceği tarih; ders yılının içinde olması halinde dört yıllık sürenin dolduğu tarihin içinde bulunduğu ders yılının son günü, ders yılının dışında olması halinde dört yıllık sürenin dolduğu tarihi takip eden ders yılının son günüdür.

(2) Aynı unvanla aynı eğitim kurumunda geçen sekiz yıllık sürenin hesabında; aynı eğitim kurumunda aynı unvanla geçirilen hizmet sürelerinin toplamı esas alınır. Bu durumda olanların yöneticilik görevinin sona ereceği tarih; ders yılının içinde olması halinde sekiz yıllık sürenin dolduğu tarihin içinde bulunduğu ders yılının son günü, ders yılının dışında olması halinde sekiz yıllık sürenin dolduğu tarihi takip eden ders yılının son günüdür.

(3) Yönetici olarak görev yapmakta iken diğer eğitim kurumlarında veya diğer kurumlarda vekâleten veya geçici olarak görevlendirilenlerin bu görev süreleri ile yıllık izin, hastalık izni, aylıksız izin ve benzeri nedenlerle fiilen yapılmayan

yöneticilik görevleri, kadrolarının bulunduğu eğitim kurumlarındaki dört ve sekiz yıllık sürenin hesabında değerlendirilir.

Kurucu müdürlüğe görevlendirme

MADDE 23 – (1) Yeni açılmakta olan eğitim kurumlarını eğitim ve öğretime hazır hale getirmek üzere, eğitim kurumunun eğitim ve öğretime açılıp kuruma müdür norm kadrosu verildiği tarihe kadar geçen süre içerisinde yönetim hizmetlerini yürütmek üzere, müdür görevlendirmesine ilişkin şartları taşıyanlar arasından il millî eğitim müdürünün teklifi üzerine vali tarafından kurucu müdür görevlendirilir.

Müdür yetkili öğretmenliğe görevlendirme

MADDE 24 – (1) Müdür norm kadrosu bulunmayan eğitim kurumlarında görev yapmak üzere, o eğitim kurumunda görevli öğretmenler arasından, öğretmenlik görevi yanında yönetim hizmetlerini de yürütmek üzere, il millî eğitim müdürünün teklifi üzerine vali tarafından müdür yetkili öğretmen görevlendirilir.

YEDİNCİ BÖLÜM

Yöneticilik Görevinin Sonlandırılması ve Devamı

Yöneticilik görevinin sona ereceği ve devam edeceği durumlar

MADDE 25 – (1) Yöneticilik görevi;

a) Görevlendirildikleri tarihe göre dört yıllık hizmet süresinin dolduğu tarihin içinde bulunduğu ders yılının, dört yıllık sürenin dolduğu tarihin ders yılının dışında olması halinde ise dört yıllık sürenin dolduğu tarihi takip eden ders yılının bittiği,

b) Aynı eğitim kurumunda aynı unvanla sekiz yıllık hizmet süresinin dolduğu tarihin içinde bulunduğu ders yılının, sekiz yıllık sürenin dolduğu tarihin ders yılının dışında olması halinde ise sekiz yıllık sürenin dolduğu tarihi takip eden ders yılının bittiği,

c) Eğitim müşaviri ve eğitim ataşesi olarak atananlar ile Bakanlıklararası Ortak Kültür Komisyonu kararıyla yurt dışında görevlendirilenler ve uluslararası kuruluşlarda görevlendirilenlerin bu atama veya görevlendirmenin yapıldığı,

ç) Yurt içinde veya yurt dışında başka bir göreve bir yıl veya daha fazla süreyle geçici veya sürekli olarak görevlendirilenlerin görevlendirme tarihi itibarıyla, bir yıldan az süreyle görevlendirilenlerin ise toplamda bir yılın dolduğu,

d) Bir yıl veya daha fazla süreyle aylıksız izin alanların aylıksız izinlerinin başladığı,

e) 4688 sayılı Kamu Görevlileri Sendikaları ve Toplu Sözleşme Kanununun 18 inci maddesine göre bir yıl veya daha fazla süreyle aylıksız izne ayrılanların aylıksız izinlerinin başladığı,tarihten itibaren sona erer.

(2) Yöneticilikleri bu maddenin birinci fıkrasının (a) ve (b) bentlerine göre sona erenler, buldukları eğitim kurumunda alanlarında açık norm kadro olması ve istemeleri hâlinde bu eğitim kurumuna, aksi durumda ise istekleri de dikkate alınarak kadrolarının bulunduğu ilçe/il içinde durumlarına uygun ihtiyaç bulunan eğitim kurumlarına öğretmen olarak atanır.

(3) Yöneticilikleri bu maddenin birinci fıkrasının (c), (ç), (d) ve (e) bentlerine göre sona erenler, söz konusu görev veya aylıksız iznin bitimini müteakip, istekleri de dikkate alınarak en son görev yaptıkları ilçe/il içinde durumlarına uygun açık norm kadrosu bulunan eğitim kurumlarına öğretmen olarak atanır.

(4) Birleştirilen eğitim kurumlarında yönetici olarak görev yapanlar bakımından, fazla olanın belirlenebilmesi için eğitim kurumunun yeni statüsüne göre o eğitim kurumunda yönetici olarak görev yapma şartlarını taşımayanlar ile şartları taşıyanlardan hizmet puanı, hizmet puanının eşit olması durumunda ise sırasıyla yöneticilikteki hizmet süresi, öğretmenlikteki hizmet süresi daha az olandan başlanarak il içinde ilan edilecek durumlarına uygun ihtiyaç bulunan eğitim kurumlarına aynı yöneticilik görevi ile sınırlı olmak ve kalan görev sürelerini tamamlamak üzere yönetici olarak görevlendirilme isteğinde bulunabilir. Aynı eğitim kurumuna aynı yöneticilik görevi için birden fazla görevlendirilme isteği olması

durumunda sırasıyla, yöneticilikteki hizmet süresi, öğretmenlikteki hizmet puanı fazla olan adayın görevlendirmesi yapılır. Eşitliğin devamı hâlinde görevlendirilecek aday kura ile belirlenir. Bu konumda olanlardan yönetici olarak görevlendirme isteğinde bulunmayanlar ile isteklerine rağmen yönetici olarak görevlendirilemeyenler, buldukları eğitim kurumunda alanlarında açık norm kadro olması ve istemeleri hâlinde bu eğitim kurumuna, aksi durumda ise istekleri de dikkate alınarak kadrolarının bulunduğu ilçe/il içinde durumlarına uygun ihtiyaç bulunan eğitim kurumlarına öğretmen olarak atanır.

(5) Kapatılan eğitim kurumlarında yönetici olarak görev yapanlar, il içinde ilan edilecek durumlarına uygun ihtiyaç bulunan eğitim kurumlarına aynı yöneticilik görevi ile sınırlı olmak ve kalan görev sürelerini tamamlamak üzere yönetici olarak görevlendirilme isteğinde bulunabilir. Aynı eğitim kurumuna aynı yöneticilik görevi için birden fazla görevlendirilme isteği olması durumunda sırasıyla, yöneticilikteki hizmet süresi, öğretmenlikteki hizmet puanı fazla olan adayın görevlendirmesi yapılır. Eşitliğin devamı hâlinde görevlendirilecek aday kura ile belirlenir. Bu konumda olanlardan yönetici olarak görevlendirme isteğinde bulunmayanlar ile isteklerine rağmen yönetici olarak görevlendirilemeyenler, istekleri de dikkate alınarak kadrolarının bulunduğu ilçe/il içinde durumlarına uygun ihtiyaç bulunan eğitim kurumlarına öğretmen olarak atanır.

(6) Dönüştürülen eğitim kurumlarının dönüştürülmeden önceki yöneticileri, kalan görev sürelerini dönüştürülen eğitim kurumunda tamamlar.

Yöneticilik görevinden ayrılma

MADDE 26 – (1) Yöneticilik görevlerinden istekleri üzerine ayrılanlar, buldukları eğitim kurumunda alanlarında açık norm kadro olması ve istemeleri hâlinde bu eğitim kurumuna; aksi durumda ise kadrolarının bulunduğu ilçe/il içinde durumlarına uygun bir eğitim kurumuna öğretmen olarak atanır.

(2) Yöneticilik görevlerinden, aile birliği, can güvenliği, sağlık durumu mazeretlerine bağlı yer değiştirenler, bir üst yönetim görevine görevlendirilenler ve 25 inci maddenin dördüncü ve beşinci fıkraları ile 28 inci maddenin ikinci fıkrasına göre

öğretmenliğe atananlar hariç olmak üzere, dört yıllık görev süreleri dolmadan herhangi bir nedenle istekleri üzerine yöneticilik görevinden ayrılanlar, ayrıldıkları tarihten itibaren değerlendirme başvuru tarihinin son günü itibarıyla aradan bir yıl geçmeden yönetici olarak görevlendirilmek üzere başvuruda bulunamaz.

Yöneticilik görevinden alınma

MADDE 27 – (1) Eğitim kurumu yöneticilerinden haklarında yapılan adli ve idari soruşturma sonucu hazırlanan raporların yetkili amir ve kurullarca değerlendirilmesi sonucuna göre yöneticilik görevinden alınma teklifi getirilen eğitim kurumu yöneticileri, durumlarına uygun ihtiyaç bulunan eğitim kurumlarına öğretmen olarak atanır. Bu şekilde görevinden alınanlar, aradan dört yıl geçmeden yönetici olarak görevlendirilmek üzere başvuruda bulunamaz.

Yönetici norm kadrosunda değişiklik

MADDE 28 – (1) Norm kadro fazlası müdür yardımcıları, hizmet puanı daha az olandan başlamak üzere belirlenir. Hizmet puanının eşit olması durumunda ise sırasıyla yöneticilikteki hizmet süresi, öğretmenlikteki hizmet süresi daha az olan norm kadro fazlası olarak belirlenir.

(2) İlgili mevzuatında belirtilen yöneticilik norm kadrosuna esas kriterler çerçevesinde müdür, müdür başyardımcısı veya müdür yardımcısı norm kadrolarının bazıları veya tamamı kaldırılan eğitim kurumlarında norm kadro fazlası olanlar, il içinde ilan edilecek durumlara uygun ihtiyaç bulunan eğitim kurumlarına aynı yöneticilik görevi ile sınırlı olmak ve kalan görev sürelerini tamamlamak üzere yönetici olarak görevlendirilme isteğinde bulunabilir. Aynı eğitim kurumuna aynı yöneticilik görevi için birden fazla görevlendirilme isteği olması durumunda sırasıyla, yöneticilikteki hizmet süresi, öğretmenlikteki hizmet puanı fazla olan adayın görevlendirmesi yapılır. Eşitliğin devamı hâlinde görevlendirilecek aday kura ile belirlenir. Bu kapsamda başka eğitim kurumlarına görevlendirilmek istemeyenler veya tercihlerine görevlendirilemeyenler, kalan yöneticilik görev sürelerini buldukları eğitim kurumunda tamamlar. Bu konumda olanlardan kalan görev sürelerini buldukları eğitim kurumunda tamamlamak istemeyenler ile diğer eğitim

kurumlarında yönetici olarak görevlendirme isteğinde bulunmayanlar, istekleri de dikkate alınarak kadrolarının bulunduğu ilçe/il içinde durumlarına uygun ihtiyaç bulunan eğitim kurumlarına öğretmen olarak atanır.

SEKİZİNCİ BÖLÜM

Çeşitli ve Son Hükümler

Yürürlükten kaldırılan yönetmelik

MADDE 29 – (1) 06/10/2015 tarihli ve 29494 sayılı Resmî Gazete’de yayımlanan Millî Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Görevlendirilmelerine Dair Yönetmelik yürürlükten kaldırılmıştır.

Yürürlük

MADDE 30 – (1) Bu Yönetmelik yayımı tarihinde yürürlüğe girer.

Yürütme

MADDE 31 – (1) Bu Yönetmelik hükümlerini Millî Eğitim Bakanı yürütür.

EK-2 Yönetici Değerlendirme Formu (Ek-1)

YÖNETİCİ DEĞERLENDİRME FORMU

EK-1

Kıtsel Bilgiler	T.C. Kimlik No	Adı ve Soyadı	PUAN DEĞERİ	BELGESİ ÜRE	TOPLAM PUAN
	Doğum Yeri	Alanı			
	Doğum Tarihi				
	Görev Yapmakta Olduğu Eğitim Kurumu				
Eğitimler	Ön lisans veya lisans eğitiminin her bir yılı için (En fazla 4 yıl)		1		
	Diğer alanlarda yüksek lisans (**) (Alan Öğretmenliği Tezli Yüksek Lisans Programı hariç)		2		
	Yönetim alanında yüksek lisans (*)		3		
	Diğer alanlarda doktora (**)		4		
	Yönetim alanında doktora (*)		5		
	Bu bölümde: 1- Yüksek lisans için sadece en yüksek puan verilecektir. 2- Doktora için sadece en yüksek puan verilecektir.				
Özellikler	Teşekkür Belgesi veya Başarı Belgesi (En fazla 1 adet)		1		
	Yakut Belgesi veya Üstün Başarı Belgesi (En fazla 1 adet)		2		
	Aylık Ödül (En fazla 1 adet)		3		
	Ödül (En fazla 1 adet)		4		
Cezalar	Her bir kıyama cezası için (Affa uğramış olanlar hariç)		-1		
	Her bir aylıktan kesime veya maaş kesilmesine cezası için (Affa uğramış olanlar hariç)		-3		
	Her bir kademe ilerlemesinin durdurulması, kadem indirilmesi ve derece indirilmesi cezası için (Affa uğramış olanlar hariç)		-5		
Hizmet	Öğretmenlikte geçen her bir yıl için (Adaylık dâhil dört yıldan fazla olan kırsal bakanlıklarından öngörülen puanın yarısı verilecektir.)		0.36		
	Kurucu müdür, müdür yardımcılığı ve müdür yetkili öğretmenlikte geçen her bir yıl için (Dört yıldan fazla olan kırsal bakanlıklarından öngörülen puanın yarısı verilecektir.)		0.48		
	Müdür yardımcılığında geçen her bir yıl için (Dört yıldan fazla olan kırsal bakanlıklarından öngörülen puanın yarısı verilecektir.)		0.60		
	Müdürlükte ve Bakanlık merkez ve taşra teşkilatında şube müdürü veya daha üstü kadrolarda geçen her bir yıl için (Dört yıldan fazla olan kırsal bakanlıklarından öngörülen puanın yarısı verilecektir.)		0.72		
	Bu bölümde: 1- Bir aydan az süreler değerlendirilmeye alınmayacaktır. 2- Yöneticilikte (kurucu müdürlük ve müdür yetkili öğretmenlik dâhil) geçen hizmet süreleri ile aylıksız iznelli olarak geçirilen süreler öğretmenlikte geçen hizmet süresinin hesabında dikkate alınmayacaktır. 3- Ailesi öğretmen olarak Bakanlığa bağlı eğitim kurumlarında geçirilen süreler öğretmenlikte geçmiş sayılacaktır.				
TOPLAM PUAN					

ACIKLAMA:

- (*) Üniversitemizin sosyal bilimler veya eğitim bilimleri enstitülerinin Eğitim Yönetimi ve Politikası, İşletme, Kamu Yönetimi, Kamu Yönetimi ve Siyaset Bilimi anabilim dalları ile bunların alt programlarında yüksek lisans veya doktora eğitimi tamamlayanlar ile Yükseköğretim Kurulunca bu programlarla eşdeğer kabul edilen diğer programları tamamlayanlar yönetim alanında yüksek lisans veya doktora yapmış kabul edilecektir.
- (**) Yukarıda yer alanların dışındaki anabilim dalları ile bunların alt programlarını tamamlayanlar dikkate alınmayacaktır.
- Bu form içeriği değiştirilmeden elektronik ortama uyarlanabilecektir.

EK-3 Sözlü Sınav Formu (Ek-2)

EK-2

SÖZLÜ SINAV FORMU

BÖLÜM A- KİŞİSEL BİLGİLER

ADI VE SOYADI	
T.C. KİMLİK NUMARASI	
DOĞUM YERİ VE YILI	
UNVANI	
ALANI	
GÖREV YAPMAKTA OLDUĞU EĞİTİM KURUMU	

BÖLÜM B- DEĞERLENDİRME (SÖZLÜ SINAV)

SÖZLÜ SINAV KONULARI	PUAN DEĞERİ	DEĞERLENDİRME PUANI					ARİTMETİK ORTALAMA
		BAŞKAN	LÜYE	2.ÜYE	3.ÜYE	4.ÜYE	
Mevzuat	40						
Analitik düşünme ve analiz yapabilme kabiliyeti	10						
Temsil kabiliyeti ve liyakat düzeyi	10						
Muhakeme gücü ve kavrayış düzeyi	10						
İletişim becerileri, özgüveni ve ikna kabiliyeti	10						
Genel kültür	10						
Atatürk İlkeleri ve İnkılap Tarihi	10						
TOPLAM PUAN	100						

BÖLÜM C- AÇIKLAMA

--

BÖLÜM Ç- SINAV KOMİSYONU

KOMİSYON BAŞKANI	1. ÜYE	2. ÜYE	3. ÜYE	4. ÜYE
.....
.....
.....

AÇIKLAMALAR:

- 1- Bu form sözlü sınava çağrılan her kişi için 6 (altı) nüsha olarak hazırlanacak ve her üyeye birer adet verilecektir. Diğer nüsha komisyon sekreteryasınınca kullanılacaktır.
- 2- Bu formun Bölüm B'deki "Sözlü Sınav Konuları" karşısında "Değerlendirme Puanı" sütunu komisyon üyelerince ayrı ayrı doldurulacak ve Bölüm Ç'de kendisine ait olan kısım imzalanacaktır.
- 3- Adayın soruya verdiği cevap ile yetersiz görülenler bakımından yetersiz görülme nedenleri komisyon başkanı veya görevlendireceği bir üye tarafından C bölümünde belirtilecektir.
- 4- Komisyon üyelerinin her aday için düzenledikleri puanlanmış formlar, komisyon sekreteryası tarafından birleştirilecektir.
- 5- Komisyon sekreteryası;
 - a) Komisyon üyelerince verilen puanlar toplamının aritmetik ortalamasını olarak karşındaki sütuna rakam ve yazıyla işleyecektir.
 - b) A, B, C ve Ç bölümlerinde belirtilen işlemler tamamlandıktan sonra söz konusu form Komisyon Başkanı ve üyelere imzalatılacaktır.

EK-4 Ölçme Araçları

Anket Formu

Sayın Yöneticim, bu araştırma 19.MEB. Şurası kararları çerçevesinde Dr. Celal GÜLŞEN ve Şeyda DAYIOĞLU tarafından geliştirilen "Milli Eğitim Bakanlığına Bağlı Okullara Yönetici Atama Kriterleri" anketi, MEB. 'na bağlı okul yöneticilerinin atama kriterlerini kabul düzeylerini tespit etmek amacıyla yapılmaktadır. Araştırma 2 bölüme ayrılmıştır. Birinci bölüm kişisel bilgilerden, ikinci bölüm ise, amacı ölçmeye yönelik sorulardan oluşmaktadır. Aşağıdaki maddelerde belirtilen yargılara ilgili görüşlerinizi objektif olarak içtenlikle cevaplamazınız büyük önem arz etmektedir. Vereceğiniz cevaplar araştırma amaçları dışında başka bir yerde kullanılmayacaktır. Zaman ayırdığınız için teşekkür ederim.

Özgür ÖLMEZ

KİŞİSEL BİLGİLER						
1. Cinsiyetiniz nedir?	() Kadın	() Erkek				
2. Yaşınız kaçtır?	() 35 yaş ve altı (1)	() 36-40 yaş (2)				
	() 41 yaş ve üstü (3)					
3. Yöneticilikteki kıdeminiz nedir?	() 5 yıl ve altı (1)	() 6-12 yıl (2)				
	() 13 yıl ve üstü (3)					
4. Branşınız?	() Sınıf Öğretmenliği	() Sözel(Türkçe, Sosyal, Din Vb.)				
	Meslek- Diğer (.....)	() Sayısal(Fen, Matematik Vb.)				
Madde No	Bu kısımda, "Milli Eğitim Bakanlığına Bağlı Okullara Yönetici Atama Kriterleri" ne ilişkin görüşler yer almaktadır. Lütfen aşağıdaki görüşleri okuyup sağ tarafta uygun bulduğunuz sadece bir seçeneği (x) işareti ile belirtiniz	Hiç Katılmıyorum	Az Katılıyorum	Ara Sıra Katılıyorum	Çoğunlukla Katılıyorum	Her Zaman Katılıyorum
1	Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi (EYTPE) alanında en az yüksek lisans derecesine sahip olmalıdır.					
2	Eğitim Yönetimi (EYTPE) dışında herhangi bir alanda en az yüksek lisans derecesine sahip olmalıdır.					
3	Mevcut yöneticilerin de üniversitelerin Eğitim Yönetimi alanında yüksek lisans yapmalarını sağlayıcı yasal düzenlemeler yapılmalıdır.					
4	Müdürlük için en az 1 yıl idarecilik (müdür vekilliği, müdür yardımcılığı vb.) deneyimi olmalıdır.					
5	Yöneticilik için en az 3 yıl öğretmenlik deneyimi olmalıdır.					
6	Müdür olacağı kurumda en az bir yıl görev yapmış olmalıdır.					
7	Alanıyla ilgili en az bir eseri (makale, kitap, öykü, roman vb.) olmalıdır.					
8	Müdür olduğunda en az 3 yıl süreyle yapacaklarını gösteren bir stratejik plan yapmış olmalıdır.					
9	Bir araştırma-geliştirme ürünü olarak ders aracı geliştirmiş olmalıdır.					
10	Yapılacak yazılı sınavda başarılı olmalıdır.					
11	Yapılacak sözlü sınavda başarılı olmalıdır.					
12	Yapılacak sınavlar MEB tarafından yapılmalıdır.					
13	Yapılacak sınavlar bağımsız bir kurum/kurum tarafından yapılmalıdır.					
14	Görev yaptığı çevredekilerce (öğretmenler, veliler vb.) önceden belirlenen değerlendirme kriterlerine (iletişim, liderlik, araştırma, hoşgörü vb.) göre başarılı olmalıdır.					
15	Atanacağı okula öğretmen olarak atanabilme şartlarını taşımaktadır.					
16	Farklı okul türlerine göre yapılacak atamalarda okul türüne uygun branşlardan yapılmalıdır.					
17	Yetkilendirilmiş kurumlar tarafından verilebilen, yönetici yeterliklerini esas alan "Eğitim Yöneticiliği Yetkinlik Belgesi" ne sahip olmalıdır.					
18	Yetki-Sorumluluk dengesi gözetilerek, sorumluluğu oranında yetkilendirilerek atanmalıdır.					
19	Yöneticilik bir meslek olarak kabul edilerek atama yapılmalıdır.					
20	Yöneticiler belirli süreyle (örneğin 3 yıl) atanmalıdır.					
21	Bu süre zarfında önceden belirlenen kriterleri sağlayamayanlar tekrar atanmamalıdır.					

Lütfen arka sayfaya geçiniz.

Milli Eğitim Bakanlığına Bağlı Okullara Yönelik Atama Kriterleri Anketi-2

Madde No	Bu kısımda, "Milli Eğitim Bakanlığına Bağlı Okullara Yönetici Atama Kriterleri" ne ilişkin görüşler yer almaktadır. Lütfen aşağıdaki görüşleri okuyupsağ tarafta uygun bulduğunuz sadece bir seçeneği (x) işareti ile belirtiniz	Hiç Katılmıyorum	Az Katılmıyorum	Ara Sıra Katılmıyorum	Çoğunlukla Katılmıyorum	Her Zaman Katılmıyorum
22	Eğitim yöneticilerinin değerlendirilmesinde, algı ölçümlerinin yanında, görev süresince bulunduğu okulun temel başarı göstergelerindeki değişim de dikkate alınmalıdır.					
23	Yönetici görevlendirmeleri eğitim öğretim yılı başlamadan önce tamamlanmalıdır.					
24	Yönetici atanan kişiler mutlaka hizmet öncesinde en az 5 günlük bir hizmet öncesi eğitime tabi tutulmalıdır.					
25	Okul/kurum yöneticiliği için yüksek lisans/kurs/sertifika programlarının kazandırdığı yeterliklerin tespitini ve güvencesini sağlayacak bir akreditasyon sistemi kurulmalıdır.					
26	Belirli sürelerde öğretmenlik yapanların önce müdür yardımcılığına, müdür yardımcılığı yapanların müdürlüğe, müdürlük yapanların da şube müdürlüğüne atanmalarını sağlayıcı kariyer sistemi kurulmalıdır.					
27	Bölgesel ve yerel özellikler dikkate alınarak başta dezavantajlı bölgeler olmak üzere yönetici atamalarında pozitif ayrımcılığa dayalı özendirici önlemler alınmalıdır.					
28	Müdür yardımcısı atamalarında (görevlendirmelerinde) müdürün görüşü de alınmalıdır.					
29	Müdür yardımcısı atamalarında (görevlendirmelerinde) okul müdürünün takdiri öncelikli olmalıdır.					
30	İl ve İlçe Milli Eğitim Müdürlükleri yöneticilerinin atanmasında eğitim kurumlarında en az 3 yıl yöneticilik yapmış olma şartı aranmalıdır.					
31	İl Milli Eğitim Müdürü atamalarında Eğitim Yönetimi (EYTPE) alanında doktora yapmış olma şartı aranmalıdır.					
32	MEB Merkez teşkilatında üst düzey yönetici atamalarında en az 3 yıl İl Milli Eğitim Müdürlüğü yapma şartı aranmalıdır.					
33	MEB Merkez teşkilatında üst düzey yönetici atamalarında en az 3 yıl Maarif Müfettişliği yapma şartı aranmalıdır.					
34	Yönetici pozisyonlarına atamalarda kadın yönetici lehine pozitif ayrımcılık getirilmelidir.					
35	Eğitim yöneticiliğine yeniden atanmada nesnel, ölçülebilir, ayırt edici ölçütler esas alınmalıdır.					
36	Bir yöneticiyi değerlendirmek için değerlendirme komisyonunda bulunanlar, en az bir yıl değerlendirilecek yönetici ile çalışmış olmalıdır.					
37	Her derece ve türdeki eğitim kurumu için başarı göstergeleri belirlenmeli, bu göstergelere uygun atama yapılmalıdır.					
38	Okullar için her yıl somut performans ölçülerine dayalı bir okul karnesi oluşturulmalıdır. Tekrar görevlendirmelerde bu karneler de dikkate alınmalıdır.					
39	Politika oluşturma konumunda olan Milli Eğitim Bakanlığı üst düzey yönetim kademelerinde , eğitim ve eğitim yöneticiliği alanında deneyimi olan yöneticiler atanmalıdır.					
40	Eğitim Yönetimi (EYTPE) alanında lisansüstü eğitimini tamamlamış Maarif Müfettişlerinden, yeni atanan yöneticilerin hizmet öncesi, ve hizmet içerisinde yetiştirilmesinde klavuz (mentör) olarak yararlanmalıdır.					

B. MINNESOTA İŞ TATMİNİ ÖLÇEĞİ

Aşağıda mesleğinizin çeşitli yönleriyle ilgili cümleler bulunmaktadır. Her cümleyi dikkatle okuyunuz. Mesleğinizden, o cümlede belirtilen şekilde ne derece memnun olduğunuzu karşınıza (X) işareti ile belirtiniz.

Her cümleye cevap verirken, "Bu yönden işimden ne derece memnunum?" diye kendinize sorunuz.

MESLEĞİMDEN	Hiç Memnun Değilim	Memnun Değilim	Kararsızım	Memnunum	Çok Memnunum
1. Beni her zaman meşgul etmesi bakımından.					
2. Bağımsız çalışma imkanının olması bakımından.					
3. Ara sıra değişik şeyler yapabilme imkanı bakımından.					
4. Toplumda "saygın bir kişi" olma şansını bana vermesi bakımından.					
5. Yöneticinin emrindeki kişileri iyi yönetmesi bakımından.					
6. Yöneticinin karar verme yeteneği bakımından.					
7. Vicdani bir sorumluluk taşıma şansını bana vermesi yönünden.					
8. Bana garantili bir gelecek sağlaması yönünden.					
9. Başkası için bir şeyler yapabildiğimi hissetmem yönünden.					
10. Kişileri yönlendirmek için fırsat vermesi yönünden					
11. Kendi yeteneklerimle bir şeyler yapabilme şansı vermesi yönünden.					
12. İşimle ilgili alınan kararların uygulamaya konması yönünden.					
13. Yaptığım iş karşılığında aldığım ücret yönünden.					
14. Terfi imkanının olması yönünden.					
15. Kendi fikir-kanaatlarımı rahatça kullanma imkanı vermesi yönünden.					
16. Çalışma şartları yönünden.					
17. Çalışma arkadaşlarının birbirleriyle anlaşma yönünden.					
18. Yaptığım iş karşılığında takdir edilmem yönünden.					
19. Yaptığım iş karşılığında duyduğum başarı hissi yönünden.					
20. Mesleğimi yaparken kendi yöntemlerimi kullanabilme imkanı vermesi açısından.					