



**OKUL YÖNETİCİLERİNİN YÖNETİCİ
ATAMAYA İLİŞKİN GÖRÜŞLERİ**

Murat YÜCEL

Yüksek Lisans Tezi

Danışman: Doç. Dr. Mehmet Akif HELVACI

Uşak

Eylül, 2019

OKUL YÖNETİCİLERİNİN YÖNETİCİ ATAMAYA İLİŞKİN GÖRÜŞLERİ

Murat YÜCEL

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi Bilim Dalı

Danışman: Doç. Dr. Mehmet Akif HELVACI

Uşak

Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

Eylül, 2019

ÖZET

OKUL YÖNETİCİLERİNİN YÖNETİCİ ATAMAYA İLİŞKİN GÖRÜŞLERİ

Murat YÜCEL

Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı

Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eylül 2019

Danışman: Doç. Dr. Mehmet Akif HELVACI

Bu araştırma; Millî Eğitim Bakanlığına bağlı eğitim kurumlarında görev yapan yöneticilerin, okul yöneticisi atama sürecine yönelik görüşlerini belirlemek ve kişisel özelliklerine göre yöneticisi atama sürecine yönelik görüşlerinde farklılık olup olmadığını incelemek amacıyla yapılmıştır.

Nitel ve nicel araştırma yöntemlerinin birlikte kullanıldığı araştırma tarama modelinde tasarlanmıştır. Araştırma 2018-2019 eğitim öğretim yılında Antalya ili Elmalı ilçesinde bulunan 42 devlete ait eğitim kurumlarında görev yapan yöneticiler üzerinde gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın amacı doğrultusunda hazırlanan anket formu, evrenin tamamını oluşturan 81 okul yöneticisine uygulanırken, mülakat formu katılmayı kabul eden 52 okul yöneticisine uygulanmıştır. Anketlerden ulaşılan veriler bilgisayar ortamında SPSS 22.0 istatistik paket programı aracılığıyla değerlendirilmiştir. Mülakatlardan ulaşılan verilere ise içerik analizi yapılmıştır.

Araştırmada yapılan anketler sonucunda; eğitim kurumlarına yönetici atama sürecinde sınav yapılmalı, mülakat sınavı yapılmaması, çünkü mülakat sınavlarının objektifliğini tartışmalı olduğu, mülakat sınavı yapılırsa, sınavın üniversitelerde oluşturulacak ortak komisyon tarafından yapılması gerektiği sonucuna ulaşılmıştır. Araştırmaya katılan yöneticilere göre, okul yöneticilerinin görev süreleri, aynı kurumda en az 5 en fazla 10 yıl olarak sınırlandırılmalı, atamalarda öğretmenlik deneyimi ve müdür yardımcılığı deneyimi ölçüt olarak alınmalıdır. Araştırmada okul yöneticilerinin yönetici atamalarında esas alınacak kriterlere ilişkin en fazla katıldıkları boyutlar, deneyim ve ödüllendirme olduğu, okul yöneticilerin

cinsiyetlerine, yaşlarına, kıdemlerine, görev yaptıkları kademelere göre okul yöneticilerinin yönetici atamalarında esas alınacak kriterlere yönelik görüşleri farklılık göstermemekte, görevlerine ve eğitim durumlarına göre farklılık gösterdiği saptanmıştır.

Yapılan görüşme formlarının değerlendirilmesi ile şu sonuçlara ulaşılmıştır: Okul müdürü görevlendirmelerinde sınav olmalı ve sınav içeriği belirli konuları kapsayacak şekilde daha nitelikli olmalıdır. Mülakatın olmaması ancak olacaksa daha adil, objektif, liyakat ilkelerine dayalı bir değerlendirme yapılarak yöneticinin liderlik, genel yetenek ve olaylara bakış felsefesi çerçevesinde okul yöneticisi seçilmelidir. Okul müdürü görevlendirmelerinde yazılı sınava ilave olarak, yapılacak olan mülakat nitelikli, adil ve liyakat sahibi kurum ya da kuruluşlar vasıtasıyla yapılmalıdır. Mülakat komisyonu oluştururken bu ilkeler çerçevesinde yaklaşılmalı ve paydaş görüşlerinin görevlendirme sürecinde doğrudan etkisinin olmamasına dikkat edilmelidir.

Anahtar Kelimeler: *Okul Yöneticiliği, Okul Yönetici Atama, Yönetici Atama Kriterleri*

ABSTRACT**SCHOOL ADMINISTRATORS ' VIEWS ON APPOINTING ADMINISTRATORS**

Murat YÜCEL

Department of Educational Sciences Social Sciences Institute

Uşak University September, 2019

Advisor: Assoc. Dr. Mehmet Akif HELVACI

This research administrators who work in educational institutions the Ministry of National Education, school administrators to determine their views on the process to assign and demographic characteristics to examine whether differ in their views of the manager according to the assignment process was conducted.

It is designed in a research screening model where qualitative and quantitative research methods are used together. The research was carried out in the 2018-2019 academic year on the managers working in the official educational institutions located in the Elmalı District of Antalya province. The questionnaire prepared for the purpose of the study was applied to 81 school administrators who made up the entire universe, while the interview form was applied to 52 school administrators who agreed to participate. The data obtained from the surveys were evaluated in computer environment through the SPSS 22.0 statistical package program. Content analysis was performed on the data obtained from the interviews.

As a result of research surveys in educational institutions were requested to be made by the Ministry of administrative assignments, interviews interviews is questionable because of the lack of objectivity, interviews are conducted, the test should be done at universities to be created by the Joint Commission is concluded. According to the managers who participated in the research, the term of office of the school administrators should be limited to at least 5 to no more than 10 years in the same institution, teaching experience and assistant principal experience should be taken as criteria for appointments. Research administrator assignments will be based on a maximum dimension criteria of the participating school administrators, and it was a rewarding experience, school administrators gender, their age, their task according

to their level of seniority, assignments will be based on the criteria for school administrators opinions differ does not being the administrator, mission, and educational status was found to vary according to.

The following results were reached through the evaluation of the interviews: the principal of the school must have an exam and the content of the exam must be more qualified to cover specific subjects. If there is not an interview, the school administrator should be chosen within the framework of the director's philosophy of leadership, general ability and view of events by making an assessment based on more fair, objective and merit principles. In addition to the Written Exam in the appointments of the school principal, the interview should be conducted through qualified, fair and worthy institutions or organizations. When creating an interview commission, it should be approached within the framework of these principles and it should be noted that stakeholder views do not contribute directly to the process of assignment.

Key Words: *School Administrator, Appointment of School Administrator, Administrator Assignment Criteria*

JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI

Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı yüksek lisans öğrencisi Murat YÜCEL'in "Okul Yöneticilerinin Yönetici Atamaya İlişkin Görüşleri" başlıklı tezi 11/09/2019 tarihinde, aşağıdaki jüri üyeleri tarafından Lisansüstü Eğitim Öğretim ve Sınav Yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca, Yüksek Lisans Tezi olarak değerlendirilerek kabul edilmiştir.

JÜRİ ÜYELERİ

İmza

Üye (Tez Danışmanı): Doç. Dr. Mehmet Akif HELVACI

Üye : Dr. Öğr. Ü. Gökhan DEMİRHAN

Üye : Dr. Öğr. Ü. Gökhan TUZCU

Enstitü Müdürü

Prof. Dr. Mehmet KARAYAMAN

ÖNSÖZ

Yüksek lisans tezini çalışmam sırasında değerli fikir ve düşüncelerini hiç esirgemeyen danışman hocam Doç. Dr. Mehmet Akif HELVACI'ya, araştırma sürecinde emeğini hiç esirgemeyen Doç. Dr. İbrahim Halil ÇANKAYA'ya anketlere katılarak, görüşme formlarında düşünceleriyle katkılarını esirgemeyen okul yöneticilerine teşekkürlerimi ve saygılarımı sunarım.

Murat YÜCEL, 2019



ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler

Adı Soyadı : Murat YÜCEL
Doğum Yeri ve Tarihi : Nevşehir/ 19.09.1984
Lisans Öğretimi : Selçuk Üniversitesi Ahmet Keleşoğlu Eğitim
Fakültesi Matematik Öğretmenliği Anabilim Dalı

İş Deneyimi : Akdeniz Üniversitesi Elmalı MYO Bilgisayar
Programı Öğretim Görevlisi

e-posta adresi : mrttyycl@gmail.com

İÇİNDEKİLER

	<u>Sayfa</u>
ÖZET	iii
ABSTRACT	v
JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI	vii
ÖNSÖZ	viii
ÖZGEÇMİŞ	ix
İÇİNDEKİLER	x
TABLolar LİSTESİ	xiv
KISALTMALAR	xvi
1. BÖLÜM: GİRİŞ	1
1.1. PROBLEM DURUMU	1
1.2. ARAŞTIRMANIN AMACI	5
1.3. ALT PROBLEMLER	5
1.4. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ	6
1.5. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI	7
1.6. ARAŞTIRMANIN VARSAYIMLARI	7
1.7. TANIMLAR	7
2. BÖLÜM: KAVRAMSAL ÇERÇEVE	9
2.1. EĞİTİM YÖNETİMİ KAVRAMI	9
2.1.1. Eğitim Yönetimi	9
2.1.2. Okul Yönetimi	11
2.1.3. Eğitim Yöneticisi	13
2.1.4. Okul Yöneticisi	14
2.1.4.1. Okul Yöneticisinin Tanımı	15
2.1.4.2. Okul Yönetiminin Gelişimi	16
2.1.4.2.1. Okul Müdürü	17
2.1.4.2.2. Müdür Başyardımcısı	18
2.1.4.2.3. Müdür Yardımcısı	18
2.1.4.3. Okul Yöneticisinin Roller ve Sorumlulukları	19
2.1.4.4. Okul Yöneticisinin Yeterlikleri	21
2.1.4.4.1. Teknik Yeterlikler	22
2.1.4.4.2. Kavramsal Yeterlikler	23

2.1.4.4.3. İnsancıl Yeterlikler	24
2.1.4.5. Okul Müdürünün Görev ve Yetkileri	26
2.2. OKUL YÖNETİCİ ATAMALARININ TARİHSEL GELİŞİMİ.....	27
2.2.1. Türkiye’de Okul Yöneticisi Atamalarının Gelişimi.....	27
2.2.2. Türkiye’ de Okul Yöneticisi Atama Yönetmeliklerinin İncelenmesi 29	
2.2.2.1. 6 Eylül 1971 Tarihli ve 13948 Sayılı İlköğretim Yöneticiliklerine Atanma, Bunların Yer Değiştirmeleri ve Görevden Alınmalarına Dair Yönetmelik	30
2.2.2.2. 28 Eylül 1978 Tarihli ve 16418 Sayılı İlköğretim Yöneticiliklerine Atanma, Bunların Yer Değiştirmeleri ve Görevden Alınmalarına Dair Yönetmelik.....	31
2.2.2.3. 05 Ekim 1990 Tarihli ve 20656 Sayılı İlköğretim Yöneticiliklerine Atanma, Bunların Yer Değiştirmeleri ve Görevden Alınmalarına Dair Yönetmelik.....	32
2.2.2.4. 07 Haziran 1993 Tarihli ve 21600 Sayılı İlköğretim Yöneticiliklerine Atanma, Bunların Yer Değiştirmeleri ve Görevden Alınmalarına Dair Yönetmelik.....	34
2.2.2.5. 11 Ocak 2004 Tarihli ve 25343 Sayılı Milli Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirme Yönetmeliği	35
2.2.2.6. 13 Nisan 2007 Tarihli ve 26492 Sayılı Milli Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama Yönetmeliği.....	35
2.2.2.7. 13 Ağustos 2009 Tarihli ve 27318 Sayılı Milli Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirmelerine İlişkin Yönetmelik	36
2.2.2.8. 10 Haziran 2014 Tarihli ve 29026 Sayılı Milli Eğitim Bakanlığına Bağlı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Görevlendirilmelerine İlişkin Yönetmelik	37
2.2.2.9. 21 Haziran 2018 Resmi Gazetede Yayımlanan Milli Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumlarına Yönetici Görevlendirme Yönetmeliği	38
2.2.3. Seçilmiş Bazı Ülkelerde Okul Yöneticisi Atama İle İlgili Mevcut Durumlar.....	39

2.3. EĞİTİM YÖNETİCİSİ ATAMAYLA İLGİLİ SENDİKAL GÖRÜŞLER	
.....	41
2.3.1. Eğitim Bir Sen Yönetici Atama Görüşleri	42
2.3.2. Türk Eğitim Sen Yönetici Atama Görüşleri	43
2.3.3. Eğitim Sen Yönetici Atama Görüşleri	45
2.4. EĞİTİM YÖNETİCİSİ ATAMAYLA İLGİLİ YAPILMIŞ	
ARAŞTIRMALAR	46
3. BÖLÜM: YÖNTEM	55
3.1. ARAŞTIRMANIN MODELİ	55
3.2. ARAŞTIRMANIN EVREN VE ÖRNEKLEMİ	55
3.3. VERİ TOPLAMA ARACI	57
3.4. VERİLERİN TOPLANMASI	59
3.5. VERİLERİN ANALİZİ	59
4. BÖLÜM: BULGULAR	62
4.1. Eğitim Kurumlarına Yönetici Atamasında Yönetici Görüşlerine Ait	
Bulgular	62
4.2. Eğitim Kurumlarına Yönetici Atama Sürecinde Değerlendirme	
Ölçütlerine İlişkin Görüşlere Ait Bulgular	69
4.3. Okul Yöneticilerinin “Yönetici Atama Sürecinde Sınav Olmalı/Olmamalı	
mıdır? Sınavda Hangi Konu Başlıklarının Olması Konusunda	
Görüşleriniz Nelerdir” Sorusuna İlişkin Bulgular	79
4.4. Okul Yöneticisinin “Hangi Kişisel Özelliklere Sahip Olması Gerekir?”	
Sorusuna İlişkin Bulgular	82
4.5. “Yönetici Atama Sürecinde Mülakat Olmalı/Olmamalı mıdır? Olması	
Durumunda Dikkate Alınması Gereken Ölçütler Ne Olmalıdır?”	
Sorusuna İlişkin Bulgular	84
4.6. “Yönetici Atama Sürecinde Mülakat Olursa Komisyon Kimlerden	
Oluşmalıdır?” Sorusuna İlişkin Bulgular	86
4.7. “Yönetici Atama Sürecinde Paydaşların (Öğretmen, Öğrenci, Veli gibi)	
Katkısı Olmalı/Olmamalı mıdır? Olması Görüşüdeyseniz Ne Düzeyde	
Olmalıdır?” Sorusuna İlişkin Bulgular	88
5. BÖLÜM: TARTIŞMA	90
6. SONUÇ VE ÖNERİLER	99
6.1. SONUÇ	99

6.2. ÖNERİLER.....	100
KAYNAKÇA.....	102
EKLER.....	111



TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1. Yöneticilerin Kişisel Değişken Dağılımları (Nicel Araştırma)	55
Tablo 2. Yöneticilerin Kişisel Değişken Dağılımları (Nitel Araştırma)	57
Tablo 3. Atamada Değerlendirme Ölçütleri Ölçeğinde Yer Alan Boyutlar, Maddeler ve Güvenirlilik Değeri	58
Tablo 4. One-Sample Kolmogorov-Smirnov Testi	60
Tablo 5. Okul Yöneticilerinin Atanma Sürecine İlişkin Görüşlerine Ait Bulgular ...	62
Tablo 6. Okul Yöneticilerinin, Atanma Sürecinde Sınav Yapılmalıdır Görüşündeki Temel Gereğe İlişkin Görüşlerine Ait Bulgular	62
Tablo 7. Okul Yöneticilerinin Sınav Konularına İlişkin Görüşlerine Ait Bulgular ...	63
Tablo 8. Okul Yöneticilerinin Hangi Yönetim Kademesine Sınavın Uygulanması Gerektiğine İlişkin Görüşlerine Ait Bulgular	63
Tablo 9. Okul Yöneticilerinin Yapılacak Sınavın Hangi Kurum ya da Kuruluşlar Tarafından Hazırlanması ve Uygulanmasına İlişkin Görüşlerine Ait Bulgular	64
Tablo 10. Okul Yöneticilerinin Atanmasında Sınav Olmamasının Temel Gereğine İlişkin Görüşlerine Ait Bulgular	65
Tablo 11. Okul Yöneticilerinin Müdür ve Müdür Yardımcısı Olmak İçin Öğretmenlik ve Yöneticilik Deneyimine İlişkin Görüşlerine Ait Bulgular ...	65
Tablo 12. Okul Yöneticilerinin Eğitim Kurumlarına Yönetici Atamalarında Mülakat Sınavına Yönelik Görüşlerine Ait Bulgular	66
Tablo 13. Okul Yöneticilerinin Eğitim Kurumlarına Yönetici Atamalarında Mülakat Sınavının Kim Tarafından Yapılmasına Yönelik Görüşlerine Ait Bulgular ..	66
Tablo 14. Okul Yöneticilerinin Eğitim Kurumlarına Yönetici Atamalarında Mülakat Sınavının Neden Yapılmaması Gerektiğine Yönelik Görüşlerine Ait Bulgular	67
Tablo 15. Eğitim Kurumlarına Atanacak Yöneticilerin Aynı Kurumda Çalışma Sürelerine Yönelik Görüşlerine Ait Bulgular	67
Tablo 16. Eğitim Kurumlarına Atanacak Yöneticilerin Aynı Kurumda Çalışmaları Belli Bir Süre İle Sınırlı Olacaksa, Bu Süre İle İlgili Görüşlerine Ait Bulgular	68
Tablo 17. Eğitim Kurumlarına Atanan Yöneticilerin Yüksek Başarı Göstermeleri Durumunda Yapılması Gerekenlere Yönelik Görüşlerine Ait Bulgular	68

Tablo 18. Eğitim Kurumlarına Atanacak Müdür Yardımcılarının Atanmasına İlişkin Görüşlerine Ait Bulgular	69
Tablo 19. Yöneticilerin Değerlendirilme Ölçütleri İle İlgili İfadelere Verilen Cevapların Dağılımları	70
Tablo 20. Yönetici Değerlendirilmesinde Esas Alınacak Ölçütler Puan Ortalamaları	75
Tablo 21. Yönetici Değerlendirilmesinde Esas Alınacak Ölçütler Puanlarının Cinsiyete Göre Farklılaşma Durumuna Ait Bulgular	75
Tablo 22. Yönetici Değerlendirilmesinde Esas Alınacak Ölçütler Puanlarının Yaşa Göre Farklılaşma Durumuna Ait Bulgular	76
Tablo 23. Yönetici Değerlendirilmesinde Esas Alınacak Ölçütler Puanlarının Göreve Göre Farklılaşma Durumuna Ait Bulgular.....	76
Tablo 24. Yönetici Değerlendirilmesinde Esas Alınacak Ölçütler Puanlarının Yöneticilikte Kıdem Göre Farklılaşma Durumuna Ait Bulgular	77
Tablo 25. Yönetici Değerlendirilmesinde Esas Alınacak Ölçütler Puanlarının Eğitim Durumuna Göre Farklılaşma Durumuna Ait Bulgular.....	78
Tablo 26. Yönetici Değerlendirilmesinde Esas Alınacak Ölçütler Puanlarının Kademe Göre Farklılaşma Durumuna Ait Bulgular	79
Tablo 27. Yönetici Atama Sürecinde Sınav Olmalı/Olmamalı mıdır? Sınavda Hangi Konu Başlıklarının Olması Konusuna İlişkin Yönetici Görüşleri.....	80
Tablo 28. Okul Yöneticisinin “Hangi Kişisel Özelliklere Sahip Olması Gerekir?” Sorusuna İlişkin Görüşler	82
Tablo 29. “Yönetici Atama Sürecinde Mülakat Olmalı/Olmamalı mıdır? Olması Durumunda Dikkate Alınması Gereken Ölçütler Ne Olmalıdır?” Sorusuna İlişkin Görüşler.....	84
Tablo 30. “Yönetici Atama Sürecinde Mülakat Olursa Komisyon Kimlerden Oluşmalıdır?” Sorusuna İlişkin Görüşler	86
Tablo 31. “Yönetici Atama Sürecinde Paydaşların (Öğretmen, Öğrenci, Veli gibi) Katkısı Olmalı/Olmamalı mıdır? Olması Görüşünderse Ne Düzeyde Olmalıdır?” Sorusuna İlişkin Görüşler.....	88

KISALTMALAR

akt	:	Aktaran
Akt	:	Aktaran
Bakanlık:		Milli Eğitim Bakanlığı
md	:	Madde
MEB	:	Mili Eğitim Bakanlığı
MEM	:	Milli Eğitim Müdürlüğü
N	:	Eleman Sayısı (Adet)
SPSS	:	Statical Package For Social Sciences
Ss	:	Standart Sapma
vb.	:	Ve benzeri
vs.	:	Ve saire
Y	:	Okul Yöneticisi
ÖSYM:		Öğrenci Seçme ve Yerleştirme Merkezi

1. BÖLÜM: GİRİŞ

Bu bölümde problem durumu, problem cümlesi, alt problemler, araştırmanın amacı, araştırmanın önemi, sınırlıkları ve tanımlar yer almaktadır.

1.1. PROBLEM DURUMU

Toplumlar değişen, ilerleyen, öncü olan hatta diğer toplumları etkisinde altında bırakan belli dinamiklere sahiptir, hiç kuşkusuz bu dinamiklerin en önemlisi eğitimidir. Tarihten günümüze eğitim sürecini incelendiğinde yöntemler de değişse de eğitim kavramının çatı kimliği çok önemli kalmıştır. Eğitimin günümüzde de bu kadar etkin olduğu tarihten bu yana süreçteki farklılıklardan bir tanesi de bu önemin artık toplumun çoğunluğu tarafından bilinmesidir. Önemi böylesi iyi bilinen eğitim kavramının nasıl yapılacağı ve bu süreçteki elamanların niteliğinin ve etkinliğinin araştırma konusu olması ehemmiyet kazanmıştır.

Günümüzde hızla gelişen teknoloji ve bilim birçok alanda bilginin değişmesine neden olmuştur. Son yıllarda yaşanan bilgiye ulaşım hızı da dikkate alındığında yeni öğretiler ve yeni gereksinimler ve hatta var olan bilginin, sistemin güncellenmesi zorunluluğu doğmaktadır. Bu yeni süreç okul yöneticilerinin var olan bilgi ve becerilerinin yeterlilik ve etkinliğinin sorgulanmasına ve değişmesine tek başına bir nedendir. Bu yeni süreç beklentilerin de günden güne artmasını sağlamış ve sağlayacaktır. Artık güne hizmet etmek zamanın geresinde kalmaya sebep olmaktadır anlayışıyla eğitim ve eğitim yöneticileri artık geleceğe hizmete hazır olması kaçınılmaz olmuştur.

Yapılan akademik çalışmalarda ortak olarak, ülkemizde eğitim ve eğitim yönetimi alanlarında sorunlar olduğu ve bu sorunların ortadan kaldırılabilmesinin ve çözülebilmesinin en önemli üyesi okul yöneticileri olduğu bulunmuştur. Bu nedenle ülkemizde okul yöneticisinin atanma sürecinin işlevsel ve nitelikli olması gerekmektedir.

Okul yöneticilerinin değişime ve sürekliliğe ayak uydurması, çeşitlenen ve değişen beklentileri karşılayabilmesi zorunluluk olmuştur. Yönetici atama sürecinin,

bugünü dününden, yarını ise bugününden daha kapsamlı, donanımlı olması gerekmektedir.

Okul yöneticilerinin etkinliğini ve verimliliğini artıran davranışların sürekli değişmesi yönetici atama süreci üzerine çalışmaları canlı tutmaktadır. Ülkemizde alınan kararların sık sık değişmesi ve okul yöneticiliğinin bir ikinci görev olarak görülmesi gibi birçok sebepten okul yöneticiliğinin istenen düzeyde olduğunu söylemek güçtür (Onural, 2005).

Eğitim sürecinde eğitim yönetimi artık bir akademik alan olarak belirlenmiş ve yönetici ise örgütün amaçlarını hayata geçiren bir eğitim lideri olarak kabul edilmiştir. Okul yöneticiliği alanında yetişmiş bir uzman olarak tanımlanması ve meslek haline getirilmesi gerekmektedir (Taymaz, 2003, s.65). Bu nedenlerden dolayı okul yöneticiliği atanma süreci önem kazanmıştır. Bu anlamda ilk defa 1995 yılında çıkartılan yönetmelikte okul yöneticiliği uzmanlık gerektiren bir alan olarak tanımlandığını söyleyebiliriz.

Okul yöneticiliğinde çağı yaşamak için ve problemlerin çözülmesine yardımcı olması adına öncü konumda olan Amerika Birleşik Devletleri'nde ve gelişmiş ülkelerde okulların etkinliği araştırıldığında zamanı ve geleceği okuyabilmesi için öğretimsel liderlik yöneticisi yetiştirilmeye çalışılmıştır. Bu yeni tanımla birlikte okul yönetici atama süreci daha da önem kazanmıştır.

Yöneticilerin nitelikleri eğitim öğretim sürecini etkilemektedir. Yöneticinin tanımı ise bir sistemin amaçlarını ortaya çıkarabilmek için bu sistemin işleyişini kullanan olduğundan gelişmiş ülkelerde okul yöneticiliği bir meslek haline gelmiştir. Garies ve Tschannen-Moran'a (2004) göre okuldaki yöneticiler, etkililiği bakımından önemlidir. Okul yöneticileri, donanımlarıyla okulun gelecek çizmekte, yön tayin etmekte ve okuldaki değişime öncü olmaktadır. Bu nedenlerle okul yöneticilerinin okulun etkinliğini artıracak donanım ve yeterliğe sahip olmaları gerekmektedir. Okul yöneticileri atanma süreci öncesinde eğitim yöneticiliği alanında herhangi bir eğitim almamakta ve göreve başladıktan sonra hizmet içi ve kişisel eğitimleri farklı sebeplerden dolayı yeterli ölçüde alamadıkları anlaşılmıştır (Arabacı, Şanlı ve Altun,

2015, s.166). Bu yüzden okul yöneticileri gerekli becerileri zaman içerisinde öğrenip veya kişisel ön becerileriyle yöneticilik yapmaktadır.

Okul yöneticilerinin görevlendirmeleri ülkelerin uygulamalarına göre farklılık göstermektedir. Türkiye’de okul yöneticilerinin görevlendirilmeleri çıkartılan yönetmeliklere göre hukuksal çerçevede gerçekleştirilmektedir. Ancak bu konuda oturmuş, tutarlı bir yapı maalesef bulunmamaktadır. Çok sık aralıklarla okul yöneticilerinin atamalarında farklılıklar yapılarak yönetmelikler çıkartılmaktadır. 1974- 2019 yılları arasında okul yöneticilerinin atamalarıyla ilgili 16 yönetmelik çıkartılmış, bu tarihler arasında ise son 9 yılda ise 3 yönetmelik çıkarılmıştır. Bu yönetmeliklerle, yönetici atamalarında baz alınan kriterler açıklanmaktadır. Bu doğrultuda konu ile akademik çalışmalar yapılarak, yönetici atamalarında esas alınması gereken ölçütlere yönelik yönetici ve öğretmen görüşlerine başvurulmaktadır.

Ayhan (2001) araştırmasında, yönetmelikteki genel koşullar ve özel koşulların okul müdürü ve öğretmenler tarafından benimsenmesi, yönetmelikteki “tercih nedenlerinde aranan kriterlerin yeniden gözden geçirilmesi, atama ve yer değiştirmede adalet ve eşitlik ilkelerine ters düşen uygulamalardan vazgeçilmesi, eğitim yöneticiliğinin bir uzmanlık alanı olması, okul müdürlerinin maaş, ek ders ücreti vb. özlük hakları artırılarak, okul müdürlüğün cazip hale getirilmesi ve okul müdürlerinin seçiminde, okulda görevli öğretmen, memur, hizmetli gibi çalışanların ve öğrenci velilerinin görüşlerinin alınması gerektiğini belirtmiştir.

Konan, Bozanoğlu ve Çetin (2017) okul müdürü görevlendirmeye dair müdür görüşleri çalışmasında, okul müdürü değerlendirmelerinin tarafsız yazılı ve sözlü sınavların varlığı ve sınavların eğitim yönetimi ve denetimi bölümü öğretim üyeleri tarafından oluşturulması, yöneticilikte kariyer aşamaları sisteminin oluşturulması ve bu sisteme göre görevlendirme yapılmalıdır, yönetmelikteki yönetici görevlendirmelerinde olan yüksek lisans, tercihen değil de zorunluluk halinde olması görüşünde bulunmuştur.

Arabacı, Şanlı ve Altun (2015), araştırmalarında okul yöneticilerinin okul yönetimi, denetim, değerlendirme, yönetim hukuku, liderlik, etkili iletişim, insan

kaynakları yönetimi, bütçe yönetimi gibi çeşitli konularla birlikte ilgili mevzuata da hâkim olmaları beklendiğini belirtmişlerdir.

Eğitim yöneticileri ve sendikalar çıkartılan yönetmeliklerin uygulamalarına birçok dava açmıştır. Sendikaların sürece dahil olduğu yönetmeliklere ilişkin görüşleri genel olarak;

Eğitim yöneticisi atama usulleri ile ilgili sendikaların da görüşleri mevcuttur. Yürürlüğe konulan yönetmeliklerle ilgili sendikaların pek çok itirazları ve açtıkları davalar mevcuttur. Sendikalar, üyelerin haklarını korumak ve daha adil, şeffaf olarak atamaların gerçekleştirilmesi için son çıkan yönetmeliğe ilişkin görüşlerini taslak halindeyken belirtmişlerdir. Yapılacak şikayet ve itirazların önüne geçmek için Millî Eğitim Bakanlığı, Eğitim Kurumlarına Yönetici Görevlendirme Yönetmeliği taslağını paydaşların görüşlerinin alınması amacıyla kamuoyunun bilgisine sunmuş ve “Amacımız, paydaşlardan gelen görüş ve önerileri de dikkate almak suretiyle taslağa son şeklini vermektir”, şeklinde açıklama yapmıştır. Ancak yürürlüğe girdikten kısa bir süre sonra sendikalar tarafından itiraz ve talepler gelmeye başlamıştır. Bu bağlamda sendikaların görüşleri;

- Okul yöneticiliği kariyer mesleği haline getirilmelidir.
- Okul yöneticiliğine atanmak için yükseköğrenim, diploma, sertifika, tecrübe/hizmet süresi, sınav gibi şartlar, açık, net ve objektif olarak tanımlanmalıdır.
- Okul yöneticiliği atama sürecinde yazılı sınav yapılmalıdır, sözlü sınav kaldırılmalı, takdire dayalı ölçütler olmamalıdır.
- Atama sürecinde öğretmenlik deneyimi esas alınmalı ve 2 yıl olan tecrübe süresi artırılmalıdır.
- Proje okul yöneticileri de belirlenen yönetmelikle atanmalıdır.
- Görev süresi dolan yöneticinin durumundaki belirsizlik hali giderilmelidir.
- Sendikal tercihlerden arınmış liyakati ölçen bir atama sistemi getirilmelidir.

Bu durum eğitim yöneticisi atama yolunda ciddi bir ilerleme gösterilmediğinin bir göstergesi olarak değerlendirilebilir.

Türkiye’de yakın tarihten günümüze kadar okul yöneticilerinin atanma sürecinin ve bu süreçteki uygulamaların etkilerin değerlendirilmesi ile hala görevde olan okul yöneticilerinin atanmasına ilişkin yönetmeliklerin ve 2018 yılında çıkan yönetmeliğin yol açtığı sorunların saptanması ve daha nitelikli bir yönetmeliğin yönetici görüşleri çerçevesinde belirlenmesi üzerine durum tespiti ve öneriler araştırmanın problemini oluşturmaktadır.

Yapılan akademik araştırmalarda yönetici atamalarının daha şeffaf ve objektif yapılması gerektiği vurgulanmış ve bu doğrultuda yönetmeliklerde düzenlemeler yapılmıştır. Ancak beklentiler karşılanamamış yeni yönetmelikler çıkartılmaya devam edilmiştir. Son çıkan yönetmelik üzerine sendikalardan yine tepki gelmiş yine tartışmalı hale gelmiştir ve okul yöneticilerinin bazıları tarafından mahkemeye taşınmıştır Bu bilgiler doğrultusunda bu araştırmanın problem cümlesi de “Okul yöneticilerinin yönetici atamalarına ilişkin görüşleri nelerdir?” olarak belirlenmiştir.

1.2. ARAŞTIRMANIN AMACI

Bu araştırmanın amacı; Millî Eğitim Bakanlığına bağlı eğitim kurumlarında görev yapan yöneticilerin, okul yöneticisi atama sürecine yönelik görüşlerini belirlemek ve kişisel özelliklerine göre yöneticisi atama sürecine yönelik görüşlerinde farklılık olup olmadığını incelemektir.

1.3. ALT PROBLEMLER

Araştırmanın genel amaçları doğrultusunda aşağıdaki sorulara yanıt aranmıştır.

1.Eğitim kurumlarına yönetici atamasında;

a) Sınavın yapılıp/yapılmaması durumuna, sınavla atanmanın temel gerekçesine ve sınav konularına dair yönetici görüşleri nelerdir?

b) Sınavın, hangi yönetim kademesine uygulanacağına ve hangi kurumlar veya kişiler tarafından hazırlanıp uygulanacağına dair yönetici görüşleri nelerdir?

c) Mülakat sınavının yapılıp/yapılmaması durumuna, temel gerekçesine ve komisyonun üyelerine ilişkin yönetici görüşleri nelerdir?

d) Aynı kurumda çalışma sürelerine ve başarı göstermeleri durumunda kıdem ilerlemesine ilişkin yönetici görüşleri nelerdir?

e) Paydaşların (veli, öğrenci ve öğretmen) katkısı olmalı mıdır, olacaksa ne düzeyde olmalıdır?

2. Eğitim kurumlarına yönetici atama sürecinde yöneticilerin kişisel özellikleri ne olmalıdır, değerlendirme ölçütlerine ilişkin yönetici görüşleri nelerdir ve esas alınacak ölçütlerin yaş, görev, kıdem, eğitim düzeyi ve eğitim kademesine göre anlamlı farklılık göstermekte midir?

1.4. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ

Eğitim örgütlerinin bir ögesi olan okul yöneticileri, işleyen sistemin ana çarklarından biridir. Bütün alanlarda olduğu gibi eğitim sisteminde de yönetim kavramı sistemin işleyişini ve denetlenmesini doğrudan etkilemektedir. Var olan bir sistemin işlevini sağlıklı bir şekilde devam ettirebilmesi için okul yöneticilerinin katkıları çok fazladır. Yönetici atama yapılmasında belli kriterler göz önüne alınmaktadır ve bu kriterlere göre atama yapılmaktadır. Bu bağlamda yöneticilerin, yönetici atamaya ilişkin görüşleri araştırılması gereken bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır.

Okullarda eğitimin daha nitelikli hale gelmesi için birçok araştırma yapılmıştır. Yapılan araştırmalar etkili okul kavramını ortaya çıkarmıştır. Bazı okulların diğer okullara kıyasen daha nitelikli olması etkili okul kavramını çıkarmıştır. Okullarda yapılan araştırmalar sonucu başarı düzeyinin artırılabilmesi için gerekli süreçleri ortaya koymuştur. Okul etkinliğini kavramı birçok faktörden oluşmaktadır. Bunlar arasında okul yöneticileri de çok önemli boyutlar arasında yer almaktadır (Şişman,1996; s.96).

Eğitim-öğretim sürecinde etkili ve verimli bir ortamın sağlanmasındaki rollerinden biri de yöneticileridir. Yöneticiler okul kültürünü etkinliğini devam ettiren ya da oluşan problemin giderilmesine öncü olan, lider olarak problem yönetme sürecini takip eden kişilerdir.

Etkili yöneticiler, öğretmene de rehber olmakla eğitim öğretim sürecinin dolaylı paydaşı olması da önemlidir. Okuldaki süreçleri birbiriyle ilintili bir sistem gibi düşüldüğünde, sistemin en etkin ve en nihai merci okul yöneticileridir denilebilir.

Bu araştırmada elde edilecek bulgular yönetici atama kriterleri oluştururken dikkat edilecek hususların yöneticilerin görüşlerine etkilerini ortaya çıkaracaktır. Literatür taramasında okul yöneticilerinin yönetici atamalarına ilişkin görüşlerini belirlemeye çalışan birçok akademik çalışma bulunmaktadır. Ancak yönetici atamalarına ilişkin hukuksal olarak bir şeyler yapılsa da tam bir anlaşma zemini oluşturulamamıştır. Bunun içinde sık sık okul yöneticilerinin atamalarına ilişkin yönetmelik değişmektedir. Bu araştırmanın yönetici atama kriterleri oluştururken nelere dikkat edilmesi gerektiğine dikkat çekilerek, var olan kriterler üzerindeki yöneticilerin görüşleri de göz önünde bulundurularak etkili ve kalıcı bir yönetmelik çıkarılmasına katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

1.5. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI

Bu araştırma;

- 2018-2019 eğitim öğretim yılında Antalya ili Elmalı ilçesinde Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı resmi eğitim kurumlarında görev yapan yöneticilerin görüşleri ile sınırlıdır.
- Araştırmada veriler, veri aracı olarak kullanılan anket ve görüşme formlarındaki sorular ile sınırlıdır.

1.6. ARAŞTIRMANIN VARSAYIMLARI

- Araştırmaya katılan okul yöneticileri, soruları doğru ve objektif olarak yanıtlamıştır.
- Kullanılan veri toplama araçları, bu araştırmanın amacına uygun hizmet edecek yeterliliktedir.

1.7. TANIMLAR

Okul yöneticisi: ilk, orta ve liseler de görev yapan müdür ve müdür yardımcılarını ifade etmektedir.

Milli Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticileri Yönetmeliği: Milli Eğitim Bakanlığına bağlı eğitim kurumları yöneticiliklerini ikinci görev olarak yürüteceklerin belirlenmesine ilişkin usul ve esasları kapsayan; yasa ve tüzüklerin uygulanmasını sağlamak amacı ile bakanlık tarafından hazırlanan düzenleyici kuralların tümüdür.

Mülakat: Milli Eğitim Bakanlığına bağlı eğitim kurumları yönetici atama yönetmeliğinde sözlü sınav olarak tanımlanmıştır.

Entelektüel Sermaye: Bu araştırmadaki anket çalışmasının 3. bölümündeki “Hakemli Dergilerde Yayınlanmış Makale, Yayınlanmış Şiir, Öykü, Diğer Sanatsal Eserler, Branşı Dışında Yabancı Dil Bilmeyi ifade etmektedir.

2. BÖLÜM: KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Bu bölümde araştırmayla ilgili kavramsal çerçeve ve konuyla ilgili yapılan akademik çalışmalara yer verilmiştir. Bu bağlamda eğitim yönetim ile ilgili kavramlar açıklanarak Milli Eğitim Bakanlığına bağlı okullara yönetici atamalarının tarihsel gelişimi; ülkelerde yönetici atama modellerinin nasıl yapıldığı, Türkiye'deki yönetici görevlendirme yönetmeliklerinin incelenmesi yapılmıştır.

2.1. EĞİTİM YÖNETİMİ KAVRAMI

Aşağıda eğitim yönetimi kavramı açıklanmıştır.

2.1.1. Eğitim Yönetimi

Yönetim kavramının eğitime yansımaları sonucunda, eğitim yönetimi, bir ülkenin eğitim sistemini bütünsel olarak analiz etmeyi ve sentezlemeyi amaçlayan disiplinler arası bir bilim alanıdır.

Eğitim sistemini tek başına bir okul seviyesine ele almak yerine daha çok bütün okulları kapsayacak şekilde açıklamaya çalışmaya çalışır. Toplumun eğitim düzenini, toplumun temelini oluşturan ilkeleri, inançları, toplumun maddi ve manevi yapılarını inceler. Bununla birlikte eğitim yöneticisinin davranışlarını açıklar (Balcı, 2016, s.56). Ayrıca eğitim yönetimi eğitim sisteminin tasarlanmasını sağlar ve eğitim yapısının bütünüyle ilgilenir (Açıkalm, 2016, s.2). Burada eğitim sisteminin tasarlanması bir planlama nezdinde gerçekleşir. Belirli hedeflerin istendik yönde gerçekleşmesi doğrultusunda yapılan eğitim planlanması da eğitim yönetiminin vazgeçilmez bir parçasıdır (Çelik, 2012, s.44).

Eğitim yönetimi yönetim biliminin bir uzmanlık alanıdır. Süreç içerisinde toplumsal yapıda meydana gelen değişimler noktasında ilgili eğitim kurumlarının bu değişimlere göre düzenlenmesini sağlamak amacıyla oluşmuştur (Çağlar, Yakut ve Karadağ, 2005).

Dünya'da ve Türkiye'de son yıllarda eğitim yönetimi kavramı ve uygulama açısından önemli hale gelmiştir. Dünyada gelişen politik, sosyal ve ekonomik süreçler neticesinde oluşan; eğitim ihtiyaçlarının ve problemlerinin çözümünde yöneticilere

önemli görevler düşmektedir. Eğitim yönetimi ile ilgili akademik anlamda yapılan ilk çalışmalar ABD’de üniversitelerde açılan bölümler aracılığıyla yapılmıştır. Daha sonra bütün dünyada kavram ve uygulama açısından gelişme göstererek uzmanlaşma süreci içerisine girmiştir (Örücü ve Şimşek, 2011, s.170).

Eğitim yönetimi, eğitim bilimlerinin alanlarından biridir. Bu bağlamda eğitim yönetimi için eğitim alanında önceden belirlenmiş olan hedeflerin gerçekleştirilmesi için gerekli yönetsel işlerin gerçekleştirilmesidir. Bunu yapabilmek için de alana bilimsel olarak yaklaşmak gerekir (Konan ve Kış, 2013).

Eğitim yönetimi; amaç ve görev bakımından kamu yönetiminden bazı farklılıklar gösterir. Eğitim yönetimini diğer kurumların yönetimlerinden ayrı kılan durum, eğitimin kendine özgü bir alan olmasıdır. Eğitimin kendine özgü özellikleri şunlardır (Aydın, 2010, s.179);

- Eğitim kurumlarının hedefleri sürekli değişme ve birbiriyle çatışma eğilimi göstermekte olup, amaçlar açık ve kesin değildir.
- Eğitimde amaçlar ve politikalar soyut olması sebebiyle başarı ölçütü olarak kullanılamamaktadır.
- Eğitimde bir okulun kadrosu; meslek eğitimini tamamlamış, kendilerini alanlarında uzman olarak gören öğretmenlerden oluşur.
- Eğitim kurumları, insan ilişkilerinin yoğun olduğu kurumlardır. Bu kurumlarda; öğretmen-öğretmen, öğretmen-öğrenci, öğrenci-öğrenci, öğretmen- yönetici ve öğretmen-aile ilişkileri mevcuttur.
- Eğitim kurumlarında; öğrencilere kazandırılması amaçlanan bilgi, beceri, tutum ve davranışların kolay bir şekilde gözlemlenmesi zor olduğundan ürün değerlendirmesi güç hale gelmektedir.
- Eğitim kurumlarına seçilen yöneticilerin öğretmenlerin arasından yapılması; bu öğretmenlerin büyük bir bölümünün, okul yöneticiliği hususunda herhangi bir eğitim almamış olmaları ve deneyimsizlikleri yönetim bakımından problemler ortaya çıkarmaktadır.
- Toplumun eğitim sistemine ilişkin ilgisi ile eğitimden beklentisi aynı değildir. Beklentiler yüksek olduğu halde, ilgi düşük olabilir.

- Eğitim kurumlarının çevre ve bulunduğu yöreye karşı sorumlulukları olup, bulunduğu bölgenin gereksinimlerini karşılama yükümlülükleri vardır. Fakat yönetimin merkeze bağlı olması bu sorumlulukların yerine getirilmesini zorlaştırmaktadır.

Eğitim yönetimi, toplumun eğitim ihtiyacının giderilebilmesi maksadıyla oluşturulan eğitim sisteminin ve bu sistemdeki tüm yapıların yönetimini kapsamaktadır. Eğitim yönetimi, eğitim kurumlarında; eğitim programlarının uygulanması, öğretim hizmetleri, personel yönetimi, bütçe, bina, araç eğitim programları, öğretim hizmetleri, personel yönetimi, bütçe, bina, araç ve gereçlerin etkin ve verimli bir şekilde uygulanması için yöntem ve teknikler geliştirmeyi ve yönetim süreçlerini istenen şekilde çalıştırmayı amaçlamaktadır (İlgar, 2005, s.14).

2.1.2. Okul Yönetimi

Okullar, eğitim sisteminin amaç ve hedeflerinin öğrencilere kazandırıldığı yerlerdir. Bu amaç ve hedeflerin okullara uygulanması için gerçekleştirilen yönetim işine de okul yönetimi denir. Okul yönetimi, eğitim yönetiminin daha özel bir halidir (Balcı, 2016, s.166-168). Okul organizasyonu bir dizi küçük parçacıktan oluşur, ancak kendisi daha büyük bir sistemin işlevsel bir alt parçası olan bir bütündür (Aydoğan, 2013, s.14-15). Bu nedenle okul yönetimi, okuldan beklenen hedeflerin sonuçlandırılabilmesi için okul örgütünün diğer üyeleriyle birlikte planı, programlı ve eş zamanlı bir şekilde iş yapabilme sürecidir (Turan, Yıldırım ve Aydoğdu, 2012).

Eğitim yönetiminde ortaya çıkan paradigmlar okul örgütünü ve yönetimini farklı boyutla da ele almışlardır. Pozitivist paradigmanın hakim olduğu dönemde okul, bir makine ya da fabrika olarak ele alınmış, okul yönetiminin görevi de hiyerarşi ve düzeni sağlayarak verimliliği artırmak olmuştur (Balcı, 2003, s.5). Pozitivizm sonrası yaklaşımlar ise okulları çok boyutlu yapılar olarak ele almışlar ve okul yönetiminin başarısının sadece kuralları uygulamak olmayacağını ifade etmişlerdir (Leblebici, 2008, s.350). Yorumcu paradigmlar, geçerli bir tek doğru olduğuna karşı çıkmış ve farklı gerçeklerin olabileceğini savunmuşlardır. Bu nedenle okul yönetimi, okul örgütünün başarılı olabilmesi için insanın öznel yapısına görmezden gelmemeli ve bireysel farklılıkları dikkate almalıdır (Bozkurt ve Bozkurt, 2018, s.529).

Eğitim sistemindeki ana üretim çalışmalarının okullarda yapılması, okulu sistemin kilit, stratejik ve vazgeçilmez bir unsuru haline getirmektedir. Okulun tüm sistemleri, diğer eğitim kuruluşları ve mekanizmaları, görevlerini yerine getirirken okula rehberlik ve destek vermekten sorumludur. Bu bağlamda, okul eğitim sisteminde sistemin temelidir. Okulun başarısı da eğitim sisteminin başarısıdır (Aytaç, 2000: akt. elikten ve zbaş, 2014, s.36). Yöneticiler, ğretmenler, eğitimci olmayan personeller, öğrenciler, veliler ve çevredeki diğer baskı grupları okul yönetiminde rol oynayan öğelerdir (Bursalıoğlu, 2002: akt. elikten ve zbaş, 2014, s.36).

Okul yönetiminin önemi aslında yönetiminin rolünden doğar. Yönetiminin görevi, kurumu amaçlarına uygun olarak canlı tutmaktır. Okul yönetiminin görevi, okulu hedeflerine uygun olarak canlı tutmaktır. Okul yönetimi ayrıca okul yöneticisinin yetki ve sorumluluğunu da belirtir. Yönetimin çok yönlü tanımları, yöneticiye çok yönlü yetki ve sorumluluklar getirmiştir. Bunlar, okul yönetiminin önemini ve değerini arttırır (Kara, 2006, s.20).

Okullarda uygulanan yönetim özellikleri dört başlık altında incelenebilir. Bunlar; yetkeci, koruyucu, destekçi ve birlikçi yönetimdir. Bunları kısaca aşağıda açıklanmıştır

- **Yetkeci yönetim:** Tüm yetkilerin okul yöneticisinin elinde toplandığı baskıcı ve otorite bir yönetim türüdür. Yöneticinin verdiği görevler yerine getirilir; görevini yerine getirmeyenler cezalandırılır. Yetkeci yönetimde, yöneticinin ilgisi mal ve hizmet üretimlerinde toplanır. Bu yönetim modeline göre kurum otorite ile verim artar (Urlu, 2002, s.20).
- **Koruyucu yönetim:** İş görenlerin güven içinde olması ve işten doyum sağlamaları gerektiği görüşünde olan bir yönetim türüdür. Bu yönetim türünün uygulandığı örgütlerde, iş görenler arasındaki ilişkilerin iyi olması nedeniyle pek çatışmaya rastlanmaz. Koruyucu yönetici, onları dinlemeye zaman ayırır; iş görenlerin duygu ve düşüncelerine önem verir. Koruyucu yönetimde bireysel çalışmalar, takım çalışmasına göre daha önemlidir (Başaran, 2004, s.115).
- **Destekçi yönetim:** İş görenleri örgütsel amaçları gerçekleştirmek üzere destekleme görevini üstlenir. Bu yönetim kuramına göre, iş görenler pasif olmak yerine aktif olmayı; örgütün amaçlarına karşı koymak yerine örgütün

amaçlarını gerçekleştirmek için gerekenleri yapmayı; verilen görevlerden kaçmak yerine görev ve sorumluluk almayı; yönetim tarafından fırsat verildiğinde yönetime katılmak isteyen yapıdadırlar (Başaran, 2004, s.96).

- **Birlikçi yönetim:** Takım çalışmasına dayanan, bilim adamlarının çalıştığı kurumlarda görülen ve son zamanlarda bu tür kurumlarda daha çok kullanılan bir yönetim biçimidir. Bu yönetim türünde, iş görenlerin, alt düzey gereksinimlerden daha çok, kendini bilme, kendini gerçekleştirme gibi üst düzey gereksinimlerin karşılanması amaçlanır (Başaran, 2004, s. 77).

Okullarda uygulanan yönetim biçimi, yönetim modellerine göre farklılık gösterse bile okul yönetiminin tüm modellerde amacı aynıdır. Okul yönetiminin asıl amacı hedeflenen eğitimin etkili ve verimli bir şekilde gerçekleştirilmesi için tüm girdilerle gerekli eğitim-öğretim ortamını düzenlemek ve uygulamasını sağlamaktır.

2.1.3. Eğitim Yöneticisi

Son yıllarda eğitim sisteminde, eğitim yönetiminin bir bilim olarak algılanması, yöneticinin kurumsal hedeflerin gerçekleşmesini sağlayan bir eğitim lideri olarak kabul edilmesi, bu alanın uzmanlık gerektirdiğini bilerek, eğitim yönetimini bir meslek haline getirme gereği, kişisel eğitim, eğitim düzeylerine göre kişisel hakların düzenlenmesi, yetki ve sorumluluk dengesinin sağlanması gibi objektif boyutlarda yönetim adaylarının seçilmesi gün geçtikçe önem kazanmaktadır (Özmen ve Kömürlü, 2010, s.26).

Eğitim yöneticisi, öğretmen, personel, öğrenci, veli, çevre liderleri ve yerel yöneticiler, merkezi örgüt ve politikacılar farklı eğitim unsurları ile farklı eğitim düzeylerinde ilişkiler kurmalı ve çeşitli beklentilerini uyumlulaştırarak demokratik yönetişimi sürdürmelidir. Eğitim yöneticisi, kişi ve grup çatışmalarında uzlaşmacı olmalı ve personel işleri, öğrenci işleri ve işle ilgili eylemlerde bulunurken moral yükseltmelidir. Bu nedenle, klasik yönetim yaklaşımının vurguladığı etkinlik ve verimlilik sağlama görevi, yöneticinin insan ilişkileri, halkla ilişkiler ve motivasyon konusunda bilgili ve yetenekli olmasını gerektirir. Etkin yönetim için yöneticiler için politikalar belirlenecek, plan ve programlar yapılacak, kararlar verilecek, emir

verilecek, koordinasyon sağlanacak, değerlendirme ve denetim yapılacaktır (Kaya, 1993, s.132).

Eğitim yöneticisi, birime verilen görevleri yerine getirerek eğitim politikasını uygular ve amaçlarına ulaşmasını sağlar. Bu amaçla eğitim birimi yöneticilerinin gerekli yeterlilikleri kazanması gerekmektedir. Eğitim yöneticilerine verilecek hizmetiçi eğitimde şu tutum ve davranışları kazanması beklenebilir, eğitim yönetimini tanımlaması, yönetim süreçlerini bilmesi, liderliğin önemini kavraması ve uygulaması, yetki ve sorumluluk kavramlarını bilmesi, yönetici uzman ilişkilerinin önemini kavraması, personel yönetimi konusunda görüş sahibi olması, eğitimde araştırma tekniklerini kavraması, eğitim amaç ve politikalarını saptayabilmesi, personelin hizmetiçi eğitim ihtiyacını saptayabilmesi, uzun ve kısa süreli eğitim planlarını hazırlayabilmesi, eğitimde uygulanan programları geliştirebilmesi, programların uygulanması için uygun ortamı sağlayabilmesi, yardımcı ders araçlarından yararlanılmasını sağlaması, yetişkinler psikolojisinin kavramış olması, insan ilişkileri değerini kavraması, eğitimde denetimi kavramış olması, eğitimde yatırım türlerini bilmesi, eğitimde başarı ve program değerlendirmesi yapabilmesi, yöneticilik görevini benimsemesi ve istekli olması, demokratik davranışlar göstermesi, davranışlarını kontrol edebilmesi hizmetiçi eğitim sonucunda eğitim yöneticilerinin kazanması beklenen tutum ve davranışlardır (Taymaz, 1997, s.105-106).

Eğitim yöneticisi, her türlü eğitim kurum ve kuruluşunda teorik yönetim alanlarını ve bunların yönetim seviyelerini yöneten ve yönetim işlevlerini ve yönetim süreçlerini yürütmek için yeterli olan eğitimi alan bir uzmandır (Başaran, 1996, s.118).

2.1.4. Okul Yöneticisi

Bu başlıkta, okul yöneticisinin tanımı yapılarak, okul yönetiminin gelişiminde bahsedilmiş; daha sonra okul yöneticilerin rolleri ve sorumlulukların neler olduğu, okul yöneticisinin yeterlikleri ve okul müdürünün görev ve yetkileri hakkında bilgiler verilmiştir.

2.1.4.1. Okul Yöneticisinin Tanımı

Yönetici belirli bir takım esasları yerine getirmek için hem insan hem de insan olamayan tüm mevcut kaynakları yerinde ve zamanında en verimli şekilde kullanan kişidir (Ilgar, 2005, s.6).

Yöneticilik, dinamik bir iştir. Her an değişen durumlara uyum sağlama sürecidir. Yöneticiler değişen koşullara başta kendileri uyum sağlamalı ve daha sonra okulun diğer öğelerini bu yeni durumlara hazırlamalıdır. Bu nedenle yöneticiler bu çok çeşitli durumlara uyum sağlayabilecek kişilikte olmalıdırlar (Binbaşıoğlu, 1983, s.133).

Örgütleşmenin, kurumsallaşmanın bir sonucu olarak ortaya çıkan yönetim işi her örgüt yapısında görülür. Ortaya çıkan bu yönetim işi üstlenen kişilere de yönetici denir (Taşer, 2017, s.69).

Toplumun eğitim-öğretim kavramları ve hizmetleriyle özdeşirmiş olduğu alan hiç şüphesiz ki okullardır. Birer eğitim kurumu olan okullar kaynakları insan olduğu için sosyal yapılardır. Eğitim kurumu olarak okullar içinde buldukları toplumsal yapıyla sürekli bir etkileşim halindedirler. Hizmet verdikleri bireylere içinde buldukları toplumla uyum içerisinde yaşamayı, topluma adapte olmayı, değişen dünya koşullarına ayak uydurmayı öğretirler. Okullardan beklenen hedefler genellikle bu yöndedir. Okullarda bu hedeflerin başarıya ulaşmasını sağlayan kişilerde okul yöneticileridir. Bu nedenle okul yöneticiliği yapacak kişilerin hangi kriterlere göre görevlendirileceği, görevlendirilen kişilerin hangi yeterliliklere sahip olması gerektiği ve okul örgütünde nelerden mesul olacağı oldukça önem teşkil etmektedir (Acar, 2019, s.24).

Okullarda belirlenen hedeflerin gerçekleşmesi ve tüm sorunların çözülmesi okul sisteminde yer alan tüm öğelerin ortak bir şekilde uyum içerisinde hareket etmesiyle sağlanabilir. Ham maddesi ve ürünü insan olan okullar dinamik yapılardır. Bütün bu öğeler arasındaki uyum ve dengeyi sağlayacak olan ve okullardaki bu dinamiği devam ettirecek olan kişiler de okul yöneticileridir (Bayar, 2017, s.48-49).

Eğitim amaçlarının gerçekleştiği en temel kurumlar okullardır. Dolayısıyla eğitimin çıktılarının verimli olması okulların iyi yönetilmesiyle ilişkilidir. Okulların yönetilmesini

sağlayan ve işleyiş yön veren kişiler okul yöneticileridir. Okul yöneticileri, okulun ve eğitimin verimliliği açısından büyük öneme sahiptirler. Çünkü okul yöneticileri, bir okulda eğitim öğretim amaçlarının gerçekleştirilebilmesi için çalışanları koordine eden, örgütleyen, onlara emirler vererek yönlendiren ve denetleyen kişilerdir. Okul yöneticilerinin amacı, eğitim politikası ve bakanlığın amaçları doğrultusunda eğitim kurumunu yaşatmak, madde ve insan kaynaklarını örgütleyip eşgüdümleyerek kurumu etkili bir biçimde işler durumda tutmaktır (Arıkan, 2007, s.27).

Okul yöneticisi, okulu önceden belirlenmiş amaçlara uygun yönetmekle birlikte bu amaç ve politikaların uygulanmasından ve ayrıca okulun gelişiminden mükelleftir (Demirtaş, Üstüner ve Özer, 2007). Okul yöneticisi veya müdürü farklı eğitim süreçleri içerisinde öğrencilerinin başarılarını arttırmada rol ve sorumlulukları olan okul yönetimindeki en önemli unsurdur (Özdemir ve Kavak, 2017, s.2-8).

Eğitim-öğretimin verimliliğini artırmak, öğretim çabalarını bir araya getirmekle sağlanabilir. Okul müdürü, okulda verimliliği artırmak için neler yapabilir sorusu son derece önemlidir. Okul müdürleri aşağıdaki bazı maddeleri uygulayarak, iş görenler arasında olumlu bir çalışma ortamı ve ilişki yaratmalıdır (Cemaloğlu, 2002);

- Okul ortamında şeffaf ve doğru ilişkiler kurulmalıdır. Öğretimin paydaşları arasında güven ortamı kurulmalıdır.
- Öğretmen sorunlarını ve ihtiyaçlarını dinlemelidir.
- Okulun misyonunu gerçekleştirmek üzere işbirliği oluşturmalıdır.
- Öğretmenlerin performansını veriler toplayarak objektif değerlendirmelidir.
- Öğretim uygulamalarından sonra dönüt almalıdır.
- Etkili öğretim üzerine çalışma ortamları geliştirilmeli, öğretmenlerin becerilerini arttıracak çalışmalar yapılmalıdır.
- Öğretimin felsefesi ve öğretmenlerin öğrencilere karşı davranışlarını değiştirici geliştirici çalışmalar yapılmalıdır.

2.1.4.2. Okul Yönetiminin Gelişimi

Okul yönetimi, başta okul müdürü olmak üzere müdür başyardımcısı ve müdür yardımcılardan oluşmaktadır.

2.1.4.2.1. Okul Müdürü

21. yüzyılda, müdür sadece kurumun yöneticisi değil, aynı zamanda kurumun lideri olarak görülüyor. Bu nedenle, okul yöneticilerinin atanması ve yetiştirilmesi, eğitim sisteminin kalitesinin geliştirilmesinde önemli bir faktör olarak kabul edilir. Gelişmiş ülkelerdeki başarılı okullar üzerine yapılan araştırmalar, okul yöneticilerinin okulun etkinliğinde önemli bir rol oynadığını göstermiştir (Balcı, 2001).

Okul müdürleri, hizmet ettikleri okulları iyi bir şekilde yöneterek eğitim sistemimizde sadece belli bir başarıya ulaşabilirler. Okulların başarılı yönetimi ve başarısı ulaşmaları, okul müdürlerinin yaptığı ve ürettiği işlerle okulda çalışan öğretmenlerin iyi bir şekilde yönlendirilmesi ile sağlanır. Öğretmenlerin, sınavların ve ders kitaplarının okulu yöneten etkili bir yönetici olmadan sonuç üretmesi çok zordur (McEwan, 2003'den akt. Turan, 2014). Okul müdürü, okulun dış çevre ile etkileşim halinde olması nedeniyle çevreye, onların ihtiyaç duydukları gerekli bilgileri de sunmakla görevlidir. Çünkü okulun dış çevresini oluşturan ailelerin, iş çevrelerinin ve meslek örgütlerinin zaman zaman okul ile ilgili bazı bilgilere ihtiyacı olabilir. Bu nedenle okul yöneten kişilerin iletişim içerisinde olacağı hedef kitlelerini tanımak ve ona göre hazırlık yapmaları gerekmektedir (Buluç, 2007, s.6).

Okulun yönetiminden, öğrenci başarısından, öğretmenlerden, okulla ilgili olan durumların hepsinden sorumlu olan tek kişi okul müdürüdür. Millî Eğitim Bakanlığı Ortaöğretim Kurumları Yönetmeliği'nde (2017) Okul müdürünün görev, yetki ve sorumluluğu başlığı altındaki 78. Maddede okul müdürünün görevleri şu şekilde belirtilmiştir; "Müdür, Türk millî eğitiminin genel amaçlarına ve temel ilkelerine uygun olarak Anayasa, kanun, tüzük, yönetmelik, yönerge, genelge ve diğer ilgili mevzuat hükümleri doğrultusunda okulun amaçlarını gerçekleştirmek üzere tüm kaynakların etkili ve verimli kullanımından, ekip ruhu anlayışıyla yönetiminden ve temsilinden birinci derecede sorumlu eğitim ve öğretim lideridir. Müdür, okulu bünyesindeki kurul, komisyon ve ekiplerle işbirliği içinde yönetir"

Herhangi bir ülkede ister yerinden yönetim ister merkezi yönetim yapılsın, eğitim okulda yapılmaktadır. Birçok eğitim yöneticisi bu nedenle bir okul, müdürü kadar okuldur denilmekte, okul ve okul yönetimindeki müdürleri ön plana

çıkarmaktadır. Okulda karar süreci okul müdürü yetkisinde olduğu için, madde ve insan kaynakları da ona bağlıdır ve etkili okul, okul müdürünün yönetim yetkisi ile mümkün olmaktadır (Özdemir, 2014, s.7).

Okul müdürü, insan ve madde kaynaklarını kullanarak okulun belirlenen amaçlara ulaşmasında önemli becerilere sahiptir. Okul müdürlerinden beklenen sadece bir eğitim lideri olması değil aynı zamanda görev yaptığı okulu en iyi şekilde yönetmesidir (Hunt, 2012, s.37). İyi bir okul müdürü her şeyden önce, öğretmenlerin verimli olabileceği, öğrencilerin de iyi öğrenebileceği huzurlu bir eğitim ortamı hazırlar. Huzurlu eğitim ortamları, öğretmenler ve öğrenciler, daha verimli olabilmeyi sağlayabilir. Öyleyse iyi okul müdürü odur ki, öncelikle eğitimin temel taşı olan öğretmenlerine saygı gösterip değer verir. Böyle bir tutum eğitimde etkinliği artırabilir (Elmacıoğlu, 2009, s.83).

2.1.4.2.2. Müdür Başyardımcısı

Müdür başyardımcıları; genel olarak müdürün herhangi bir nedenden dolayı okulda bulunmadığı zamanlarda müdüre vekâlet eden ve müdürden sonra okul yönetiminden sorumlu kişi olarak tanımlanabilir. Müdür başyardımcıların görevleri, görev yaptıkları kademeye göre, ilgili yasal mevzuatta düzenlenmiştir. Ancak genel olarak müdür başyardımcılarının görevleri şu şekilde sıralanabilir: Görevlerini yerine getirirken, müdüre karşı sorumludurlar. Derslerde öğretmen olarak görev almanın yanında, okulla ilgili müdür tarafından verilen görevleri yerine getirir. Bu görevlerin içerisinde okul içi ve dışı yazışmalar, öğrenci güvenlik ve disiplini, okul temizliği, nöbetler, velilerle iletişim vb. yer almaktadır (MEB Ortaöğretim Kurumları Yönetmeliği, 2017, md.79, MEB Okul Öncesi Eğitim ve İlköğretim Kurumları Yönetmeliği, 2019, md.40)

2.1.4.2.3. Müdür Yardımcısı

Müdür yardımcıları derslere girmenin yanında, müdür ve müdür başyardımcısının olmadığı durumlarda müdüre vekalet etmekle görevlidirler. Müdür başyardımcıların görevleri, görev yaptıkları kademeye göre, ilgili yasal mevzuatta düzenlenmiştir. Müdür yardımcıları okul müdürüne yakındır ve okulun başarı ve başarısızlığında etkileri büyüktür (Helvacı, 2007). Okul müdürleri müdür

yardımcılarının görev ve sorumluluklarını belirler. Müdür yardımcıları da okul müdürüne karşı sorumludur. Müdür ve müdür yardımcıları okul yönetimini güzel bir iş bölümü ve işbirliği içerisinde, elde edilen başarıların maddi ve manevi ödülleri paylaşarak, birbirlerine güvenerek, sağlıklı ilişkiler ve güçlü iletişim kurarak, müdür yardımcılara sorumluluk ile birlikte yetki de vererek ve sağlıklı bir örgüt yapısı oluşturarak gerçekleştirirler (Başaran, 2004).

2.1.4.3. Okul Yöneticisinin Roller ve Sorumlulukları

Okul, bireyin çevresinde meydana gelen devamlı değişikliklere cevap vermek üzere bireyin davranışlarında değişiklik oluşturmak ve bireylere yeni davranışlar kazandırmakla sorumludur. Bu sebeple eğitim sisteminin hedeflerini gerçekleştirebilme sorumluluğunu üzerinde bulunduran okul, çevredeki her türlü gelişmeye uyum sağlayabilmeli ve çevrede oluşan değişim beklentilerini karşılayabilecek donanımlı hale getirilmelidir. Toplumdaki gerek sosyal, gerek siyasal ve gerekse ekonomik ve teknolojik birtakım değişimler okuldaki değişimleri zorunlu hale getirir. Bu değişimlerin farkında olma ve değişimlerden verimli bir şekilde faydalanma okul yöneticilerinin asıl amacı olmalıdır. Okul yöneticisinin bu amacı gerçekleştirebilmesi, okul yönetimi becerileri alanında kendini yetiştirmiş ve istenilen becerileri kazanmış olmasını zorunlu kılar (Bayrak, 1998, s.196).

İyi bir okul müdürü, kurumundaki eğitim paydaşlarını ortak bir eğitim vizyonu etrafında toplayabilmelidir. Okul müdürü, bireysel olarak öğretmen etkinliklerinin toplamından, eğitimin, daha büyük olduğunu gösterebilmelidir (Durukan, 2006, s.283).

Aydın (2010) okul yöneticilerinin en önemli sorumluluklarını kısaca aşağıdaki maddelerle açıklamıştır;

- **“Eğitimin paydaşlarıyla etkili biçimde çalışma:** Bu insanlar çevredeki insanlar, bürokrasideki insanlar, diğer meslektaşlar ve öğrencilerdir. Bu insanların elbette hepsi de önemlidir. Ancak, yönetim açısından, okulun amaçlarının gerçekleştirilmesi açısından, özel bir önem taşıyan, öğretim kadrosu ile çevredeki insanlardır.

- **Etkili bir okul yönetimi becerisine sahip olma:** Okulun temel amacı, çocukları eğitmektir. Okulun temel etkinliği ise öğretimdir. Diğer tüm etkinlikler yardımcıdır, kendi kendilerine amaç değil, amacın gerçekleştirilmesinde kullanılan araçlardır. Ancak, eğer bu hizmetler uzmanca ve doğru olarak yürütülmezse, öğretim programı aksar ve halkın okula olan güveni sarsılır. Daha etkili bir öğretimin gerçekleştirilmesine yardım edici nitelikteki hizmetlerin yetersizliği, öğretimin yetersizliğinden daha çabuk ve kolay fark edilir. Okulla sıkı ilişki içindeki çevre, bu hizmetlerdeki yetersizliği çok çabuk fark eder.
- **Okulun amaçlarını gerçekleştirmek için okul binasını ve çevresini yeterli hale getirebilme:** Okulun amaçlarının gerçekleştirilmesi için uygun fiziksel koşulların hazırlanması, eğitim yönetiminin görev alanına girmektedir. Eğitim programının etkili biçimde uygulanabilmesi için gerekli ortamın hazırlanmaması halinde, etkinliklerden istenilen sonucun alınması çok zor olur. Etkinliklerin niteliklerine uygun fiziksel koşulların hazırlanması, girişimden istenilen sonucun alınması için bir önkoşuldur.
- **Eğitim-Öğretim programını geliştirilebilme:** Eğitim programı okulun tüm etkinliklerinin kalbidir. Okulun eğitim programı, anlamlı hedeflerin gerçekleştirilmesi için kasıtlı olarak planlanmış öğrenme deneyimlerinin bütünüdür. Okul ortamında meydana gelen tüm etkinliklerin odak noktası olarak eğitim programının niteliği, okulun tüm etkinliklerinin niteliğini ve etkililiğini etkiler. Eğitimin gelişmesi, programın gelişmesi ile başlar. Eğitim programının geliştirilmesi konusunda, merkezi eğitim sistemlerinde okul yönetimine fazla bir yetki ve inisiyatif tanınmamaktadır. Bu sistemlerde okul yöneticileri, merkezde hazırlanan eğitim programlarını, etkili biçimde uygulamakla görevlendirilmişlerdir. Programın kapsamı konusunda, kendilerine yetki verilmemektedir.
- **Mesleğin görevlerini yerine getirebilme:** Öğretim kurumlarında öğretmenlik yapma, eğitim konusunda çevreyi aydınlatma, konferanslar verme, mesleksi danışmanlık yapma, mesleksi yazılar yazma gibi görevler mesleğe hizmet olarak düşünülebilir”.

Kanun ve yönetmeliklerin, çağdaş eğitim düşüncesi ve eğitim politikalarının beklentileri doğrultusunda okulun amaçlarını gerçekleştirmek de, okul müdürünün

sorumluluğu ve görevidir. Okul müdürlerinin görevleri içinde bulunduğu ortama göre değişiklik gösterebilmektedir (Taymaz, 2011, s.61), okul müdürünün başlıca bazı sorumluluklarını aşağıdaki gibi sıralamaktadır;

- Okulun hedeflerini ve vizyonunu açıklamak,
- Okulun politikasını belirleyerek tanıtmak,
- Okul etkinlikleri için gerekli olan ihtiyaçların karşılanmasını sağlamak,
- Okul yönetiminin katılımcılığını arttırmak,
- Okulda paydaşlar arasındaki ilişkileri düzenlemek,
- Öğretim etkinliklerini planlı hale getirmek,
- Çevrenin değerlerini inceleyerek ve desteğini almak
- Okul içi ve okul çevresiyle iletişimi geliştirmek,
- Yapılan çalışmalarla ilgili sürekli dönüt sağlamak ve değerlendirmek.

2.1.4.4. Okul Yöneticisinin Yeterlikleri

Genel olarak eğitim sistemlerindeki işleyiş ve yapı yetersizlikleri aşılacak istenmekte, bu nedenle de okul yöneticilerinin yeterlilikleri ön plana çıkmaktadır. 20 yıl içerisinde yapılan araştırmalar okullarda başarının anahtarı olarak okul yöneticilerini göstermekte ve yeterli bir okul yöneticisinin başarıya götürdüğünü belirtmektedir (Terzi ve Kurt, 2005, s.100).

Okullarda hedeflenen başarıya ulaşılması ve görevlerin gerçekleştirilebilmesi için tüm üyelerin rollerini eksiksiz oynamaları ve bilmeleri gerekmektedir. Okul yöneticisinin eksiksiz bir rol oynaması için yönetim alanında eğitim almış olması ve gereken nitelikleri kazanmış olması gerekmektedir (Taymaz, 2011, s.2).

Yöneticilik bir meslek olarak ele alınmakta ve her meslekte olduğu gibi yönetici mesleği mensuplarının da alanlarında uzmanlaşması beklenmektedir. Yönetim bilimi ve ilgili bilimlerdeki yenilikleri uygulamak, öğrenmek ve izlemek ile uzmanlaşma mümkün olabilmekte, yöneticinin özel çaba harcaması gerekmektedir (Başaran, 2004, s.159).

Bir yöneticide olması gereken üç özellik insan ilişkileri, teknik bilgi ve yöneticilik bilgisi becerisi şeklindedir (Okutan, 2003, s.1). Beceri genel olarak bilginin etkili kullanımını ifade etmektedir. Yöneticide olması gereken bu üçlü beceri, yöneticinin ne yapabileceğine odaklanmakta, başarıya ulaştıracak nitelik ve yetenekleri geri planda bırakmaktadır. Bu nedenle üçlü beceriler bir yöneticinin başarılı ve başarısız olup olmayacağını bir göstergesi olarak kullanılabilir. Yapılan çalışmalar bir yöneticinin teknik becerilerinin başarıları üstünde etkisinin oldukça az olduğunu, yönetici başarısının daha çok insancıl ve kavramsal becerileriyle ilişkili olduğunu göstermektedir (Kaplanoğlu, 2004, s.27).

Yeterlilik ise belli bir konuda ya da bir hizmet alanında gerekli becerilere ve bilgiye sahip olmayı ifade etmekte ve bir bireye belirli rolü etkin şekilde oynayabilme gücü kazandırmaktadır (Izgar, 2001, s.15).

Okul yöneticisinin kendilerine verilen rollerin bir kısmını oynayabilecek belirli yetkinlikleri olması gerekir. Bu nitelikler veya standartlar literatürde farklı ve detaylı başlıklar altında toplanmaktadır. Bu yeterlilik alanları genel olarak teknik yeterlilik, kavramsal yeterlilik ve insancıl yeterlilik olarak üç başlık altında ele alınmaktadır (Şişman, 2012, s.211).

2.1.4.4.1. Teknik Yeterlilikler

Yöneticinin, organizasyonda yapılacak işle ilgili kaynakları sağlama, yöntemleri ve süreçleri belirleme ve teknolojiye yararlanma konusunda sahip olması beklenen yetkinlikleri kapsar. Bunların bir kısmı, bu konuyla yöneticilerin alacağı özel eğitimle kazanılabileceği gibi bir kısmı da işbasında deneyim ve eğitimle kazanılabilir (Şişman, 2012, s.211).

Teknik yeterlilik, öğretim işlemleri, süreçleri, teknikleri ve yöntemleri ile ilgili uzmanlık gerektirmektedir. Somut olarak yapılabilecek, bireyin çalışma alanına göre değişen beceri ve bilgiyi ifade etmektedir. Örneğin yöneticinin finansman, inşaat, muhasebe alanındaki ya da örgütün program, politika ve yapısı üstündeki etkisi teknik yeterlilik kapsamına girmektedir. Teknik yeterlilikler, teknikleri, prosedürleri,

süreçleri, yöntemleri olan belirli bir alandaki yeterliliği ifade etmektedir (Töremen ve Kolay, 2003, s.2).

Teknik yeterlilikler görevle ilgili faaliyet alanlarındaki teknik beceri ve bilgilerdir. Görevin gerektirdiklerini yapmak için kullanılacak işlem, süreç, teknik ve yöntemlerle ilgili teknik yeterliliklerin tamamı o görevin etkinliklerini oluşturmaktadır. Teknik yeterlilik genellikle başka yeterliliklere bağlı olarak gelişmektedir. Karar yeterliliği ve insancıl yeterlilik alanlarında da teknik yeterlik görülebilmektedir. Herhangi bir problemi çabuk ele alma, durumları çok yönlü değerlendirebilme, yakınmaları yönetebilme, durum ve bireyin özelliğine göre iletişim kurma, eleştiri yapmayı ve kendinden bekleneni bilme iletişimi ilişkili teknik yeterliliklerdir ve her meslek için gerekli olduğu düşünülmektedir (Aydın, 2000, s.115).

Teknik yeterlilik alanında okul müdürlerinin sorumlulukları genel olarak dört ana başlık altında toplanmaktadır (Taşan, 2005, s.56);

- Okul binalarının planlanması
- Okul binalarının hizmete hazır olması ve bakımı
- Okulun işletme ve iç maliye yönetimi, genel işletme giderleri, ücret ve maaş bordrosu, satın alma, muhasebe ve bütçeleme gibi konular
- Yöneticinin okul maliyesi ilke ve kuramlarında uzman olması

2.1.4.4.2. Kavramsal Yeterlilikler

Kavramsal yeterlilik, ilk olarak yönetim kuramı, daha sonra eğitim felsefesi, insan davranışı ve örgüt alanları olmak üzere eğitime kavramsal bakışı geliştirebilecek bilim dallarından edinilen ve biriken bilgi ve deneyime dayalı olarak kazanılmaktadır (Kayıkçı, 2001, s.4).

Organizasyon ve yönetimle ilgili konulardan, yöneticilerin organizasyonun analizi, organizasyonel ve yönetsel problemleri belirleme, bunlarla ilgili veri toplama ve analiz etme, organizasyonel sistemler arasındaki ilişkileri görme ve çözme kararları verme yetkinliğine sahip olmaları beklenmektedir (Şişman, 2012, s.211).

Okul yöneticisini toplum içinde, eğitim sisteminde ve evrensel boyutlarda görebilmek; okulun tüm bölümlerini karşılıklı etkileşimde görme, eğitim alanındaki kuramsal gelişmeleri takip etme, bu kuramsal ve kavramsal bakış açısıyla karşılaştığı örgün eğitim durumlarını anlama ve değerlendirme yeteneğidir. Bu yetenek, özellikle yönetim teorisi, organizasyon, insan davranışı ve eğitim felsefesi olmak üzere eğitim alanına teorik bakış açısı kazandıracak bilim dallarının bilgisini gerektirir (Açıkgöz, 1994'den akt. Kayıkçı, 2001).

Kavramsal yeterlilik, okul yöneticisinin eğitim kurumunun içinde olduğu toplumda, evrensel ölçütler içinde ve genel eğitim sistemi içinde görebilme, okulu oluşturan bütün bileşenlerin karşılıklı etkileşimini görebilme, eğitim alanındaki kavramsal değişimleri kavrayabilme, izleyebilme ve karşılaştığı özgün eğitim durumlarını bu kavramsal ve kuramsal bakış açısıyla inceleme yeteneğini ifade etmektedir (Taşan, 2005, s.57).

Okulu tek bir bütün olarak görmek, alınan karar ve yapılan planların eğitim kurumunun bir parçası için değil de tamamı için faydalı olduğunu düşünmek için kavramsal yeterlilik bilgi ve becerileri gerekmekte, böylece okul yöneticileri okulu bütün olarak ele alarak her yönüyle ilgilenmektedir (İlgar, 2005, s.65).

Okul yöneticisi politikacılar, merkez örgütü, yerel yöneticiler, çevre liderleri, veli, öğrenci, iş gören ve öğretmen gibi farklı kültür ve eğitim seviyesinde olan, farklı beklentileri bulunan unsurlarla ilişki kurmak, bu unsurlar ile beklentilerini bağdaştırarak demokratik şekilde yönetimi sürdürmek zorunda ve bunu kavramsal yeterlilik bilgi ve becerisiyle yapabilmektedir (Taşan, 2005, s.58).

2.1.4.4.3. İnsancıl Yeterlikler

İnsanları motive etme, çalışanların moralini yükseltme, çatışmaları yönetme, iletişim ve eşgüdüm sağlama gibi insanlar arası ilişkiler kapsamında yöneticilerin sahip beklenen yeterliliklerdir.

Yöneticilerin insanları motive etmek, çalışan moralini yükseltmek, çatışmaları yönetmek, iletişim ve koordinasyon sağlamak gibi kişilerarası ilişkiler bağlamında sahip olmasını bekledikleri yetkinliklerdir. Bunlar, yöneticinin iyi bir takım lideri

olmak ve diğer insanlarla iyi iş ilişkileri kurmak ve geliştirmek gibi daha insani konularda sahip olması gereken yetkinliklerdir. İnsani konularda niteliklere sahip olan yöneticiler, organizasyonda bir insan ortamı hazırlama, insanlar arasında iletişim ve etkileşim sağlama, örgütsel çatışmayı yönetme becerilerine sahiptir (Şişman, 2012, s.211-212).

Etkili çalışma ve ortak çabalar oluşturma, diğerleri hakkında varsayımlar, inançlar ve tutumlar, kullanım yöntemlerini ve sınırlarını görme ve bireysel farklılıkları gözleme, insan ilişkilerinin özellikleri olarak görülmelidir (Başar, 2000).

İnsancıl yeterlilikler grup ve bireyleri güdüleme ve anlama yeterlilikleri olarak ifade edilmektedir. Ortak çaba ve etkili çalışma ortaya koyabilme, diğer bireylerle ilgili varsayımda bulunma, tutum ve inançlar ve bunların kullanım sınır ve yöntemlerini görebilme ve bireysel farklılıkları algılayabilme insancıl yeterlilikler kapsamına girmektedir. İnsancıl yeterlilik, yöneticilerin gerek grup gerekse bireysel olarak insanlarla çalışma yeteneğini ifade etmektedir (Açıkgöz, 1994).

Bireyin kendiyle ilgili düşünceleri başkalarıyla ilgili düşünce ve anlayışlarıyla yakından ilişkilidir. İnsan potansiyelini anlama, ideallere ulaşma, uzlaşma, yetki verme, güven, ilgilenme, insan kaynaklarını geliştirme, morali yükseltme, insan gereksinimlerini, grup dinamiğini anlama ve buna göre tutum geliştirme insancıl yeterlilik sayesinde yapılabilmektedir. Yöneticiler bu yeterlilik türü ile bir grup üyesi olarak etkin şekilde çalışabilmekte ve lideri olduğu grupla iş birliği içinde olabilmektedir (Taşan, 2005, s.57).

Öğretmenler okul müdürünü genel olarak kurumun biçimsel yönüne ve kuralları önemseyen, öğretmenlerin ihtiyaç ve dertlerini umursamayan, özerklik ve yeteneklerini görmezden gelen biri olarak algıladıklarını, düşük performans gösteren, yöneticilere, göreve, diğer çalışanlara karşı olumsuz tutum içine giren ve duyumsuzluk gösteren bireyler olarak düşünebilmektedir. İnsan ilişkileri bakımından yöneticinin sahip olduğu tutum, davranış, yetenek ve bilginin çalışan ve örgütsel çalışmaları nasıl etkilediğini göstermekte ve insancıl yeterlilikle yakından ilişkili görülmektedir (Kayıkçı, 2001, s.4).

Okul müdürü, lider olarak hedefe ulaşmada, ast ve üstlere ve kendisiyle aynı seviyede olanlarla birlikte eğitimi etkileyen genel ve yakın çevredeki diğer bireylerle etkileşim kurmada, onları etkilemede, geliştirmede, yetiştirmede ve motive etmede yetenek ve beşeri bilgiye sahip olmalıdır. Modern yönetim kuramcıları insan ilişkileri ile ilgili beceri ve bilgileri yüksek olan yöneticilerin daha başarılı olduğunu ve eğitim kurumunda amaca ulaşarak verimin artırıldığını kabul etmektedir. Bu bağlamda bir eğitim yöneticisi ya da diğer bir ifadeyle okul müdürünün insan ilişkilerinde uyması gereken genel prensipler şu şekilde özetlenebilmektedir (İlgar, 2005, s.118):

- Diğer bireylerin kendisini yüceltmesine izin verecek zemin hazırlamamalı, başkalarının övgüsü ile değil, kazandığı başarı ve yaptığı işlerle övgü toplamalıdır.
- Çalışanlarla iyi geçinmeli ve daima iletişim içerisinde olmalıdır.
- Tartışmalardan mümkün olduğunca uzak durmalı, sorunları diğer iletişim yollarıyla çözmelidir.
- İyi bir dinleyici olmalıdır.
- Okuldaki her bireye adil davranmalı ve kişiliklerine saygı göstermelidir.
- Kendisine aşırı güvenen biri olarak algılanmamalı, diğer bireylerin kendisini kendini beğenmiş olarak algılamasını önlemelidir.
- Çalışanlara, ast ve üstlerinin her birine önemli olduklarını hissettirmelidir.
- Çalışanlara azarlanacağı ya da dalga geçileceğini düşündüren bir ortam yerine, düşüncelerini açıkça ve rahatça söyleyeceği bir ortam sunmalıdır.

2.1.4.5. Okul Müdürünün Görev ve Yetkileri

Okul müdürleri okulda örgütlemeyi yaparken belirlenen amaçlara ulaşabilmesi için hazırlanan planı uygulayacak yapıyı oluşturur. Bu yapı içerisinde alan ve kademeler belirlendikten sonra görev ve yetkiler saptanmaktadır (Taymaz, 2011, s.58).

Ülkemizde okul müdürleri, eğitimle ilgili mevzuatların kendilerine verdiği sorumlulukları uygulamakla yükümlüdürler. Okul müdürünün görevleri 2508 sayılı Tebliğler Dergisi'nde belirtilmekte olup, bazı görevler aşağıda sıralanmıştır.

- Lider olarak okulun eğitim-öğretim ve yönetim görevlerini kanun, tüzük, yönetmelik, yönerge, genelge, emir ve çalışma plân ve programları çerçevesine uygun olarak yürütür.
- Görevde bulunduğu okulu için misyon ve vizyon geliştirir.
- Okulunda ahenkli çalışma düzenini oluşturur.
- Okuldaki bütün çalışmalarını iş birliği içerisinde öğretim yılı başlamadan önce plânlar ve düzenler.
- Personelin görev tanımlarına uygunluk esasını göz önünde bulundurarak görevlendirilmelerde bulunur gibi okul müdürlerinin toplamda 66 görevi Tebliğler Dergisi'nde belirtilmiştir.

Okul müdürlerinin görevleri yönetmeliklerle belirlenebilir. Okul müdürleri okulunda beklenmedik anda ortaya çıkan problemlere çözüm bulmak, okulun amaç ve politikalarına uygun çözüm üretmekle de yükümlüdürler.

2.2. OKUL YÖNETİCİ ATAMALARININ TARİHSEL GELİŞİMİ

2.2.1. Türkiye'de Okul Yöneticisi Atamalarının Gelişimi

Yönetici atama yönteminde 1985-86 yılları arasında yönergelerle düzenlemeler yapılmaktayken daha sonra düzenlemeler yönetmeliklerle yapılmaya başlanmıştır. 1985- 2019 yılları arasında okul yöneticilerinin atamalarıyla ilgili 16 yönetmelik çıkartılmıştır.

1998'de çıkartılan yönetmelikle okul müdürü olacak kişilerin değerlendirme sınavlarında başarılı sayıldıktan sonra 120 saatlik bir eğitimden geçmesi zorunlu tutulmuştur. 1999 yılında ise adaylara değerlendirme ve seçme sınavı şartı getirilmiştir (Kılınç ve Cansoy, 2017, s.76).

Cumhuriyetin ilk yıllarına dayanan Türkiye'de eğitim yöneticisi yetiştirmeye yönelik girişimlerin, 1924'ten sonra John Dewey tarafından hazırlanan raporda Türk Eğitim Sistemine okul yöneticisi yetiştirmek için ders ve programların açılması önerileri olarak belirtilse de kayda değer bir uygulama aşamasına geçemediği

görülmüştür (Cemaloğlu, 2005, s.249). 2004 yılında değerlendirme ve seçme sınavları kaldırılmıştır.

2007 yılında ise adaylarda kariyer, liyakat gibi birtakım ilkeler bulunması dikkate alınmış ve atamaların ya bizzat vali tarafından ya da valilik teklifi ile ilgili bakanlık tarafından yapılması karara bağlanmıştır. 2008 yılında tekrar değişikliğe gidilerek bir önceki yönetmelik yürürlükten kaldırılmış, yönetici adaylarında disiplin cezası almamak, öğretmen adaylığının kalkmış olması, kariyer, liyakat, norm, kadro ve puan üstünlüğü gibi esaslar alınmıştır. Ayrıca her kademedeki yöneticilerin vali tarafından atanması kararlaştırılmıştır. 2009 yılında ise tekrardan yazılı sınav getirilmiş, kariyer, norm ve kadro üstünlüğü esas alınmış, en az üç yıllık öğretmenlik görevi yapma şartı konulmuştur. Ayrıca bu yönetmelikte de 2011'e kadar 5 kez ekleme çıkarma yapılmıştır. 2013 yılında sınav sistemine devam edilmiş yönetici istek ve değerlendirme formları getirilmiş ve buradaki puanlar atamada ölçüt olarak alınmıştır. Atamaların ise il milli eğitim müdürlerinin teklifi üzerine vali tarafından yapılması kararlaştırılmıştır. Ayrıca müdür adaylarının en az 1 yıllık bir müdür başyardımcılığı, müdür yardımcılığı veya müdür yetkili öğretmenlik yapma şartları aranmıştır (Kılınç ve Cansoy, 2017, s.76-78).

2015 yılında yönetici atamalarıyla ilgili ilk defa sözlü sınav uygulaması getirildi. Buna göre adaylar değerlendirme formundan alacakları puana göre sözlü sınava tabi tutulacak ve yetmiş üzeri puan alabilenler boş yönetici kadrolarına atanabileceklerdir (Kayıkçı, Özdemir ve Özyıldırım, 2015). Ayrıca 2015 tarihli yönetmelikte ilk defa "atama" yerine "görevlendirme" kelimesi kullanılmış ve yönetmelik "Millî Eğitim Bakanlığına Bağlı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Görevlendirilmesine İlişkin Yönetmelik" olarak değiştirilmiştir (Aküzüm, 2017). Bundan sonra çıkartılan yönetmeliklerde atama yerine görevlendirme kelimesi kullanılmıştır.

13.04.2007- 24.04.2008- 13.08.2009- 04.08.2013- 10.06.2014- 22.04.2017 tarihlerinde yönetmelikler çıkarılmış ve en son 21 Haziran 2018 tarih ve 30455 sayılı Resmi Gazete'de yayımlanan "Millî Eğitim Bakanlığına Bağlı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Görevlendirilmelerine İlişkin Yönetmelik" halen yürürlükte olan yönetmeliktir ve okul yöneticilerinin görevlendirilmesi bu yönetmeliğe göre yapılmaktadır (MEB, 2018).

Okul yöneticilerinin görevlendirmeleriyle ilgili çıkartılan yönetmeliklerden önemli değişiklikleri içerenlere aşağıda yer verilmektedir.

2.2.2. Türkiye’ de Okul Yöneticisi Atama Yönetmeliklerinin İncelenmesi

Okul yöneticilerinin görevlendirmelerine yönelik; yönetim bilimcilerimizin, yöneticiliğin meslek olarak kabul görmesi ve başarılı adayların seçilmesi ve yetiştirilmesi için bu zamana kadar ortaya konan çabalara ve mevzuat üzerinde yapılan birçok değişikliklere rağmen Türkiye’de, yönetici seçme yetiştirme ve atama sistemi belli bir standartta getirilememiş ve “Çıralık Modeli” diye adlandırılan model uygulamadan kaldırılamamıştır. Farklı zamanlarda yapılmış olan yeni düzenlemeler olsa da nesnel kriterlere dikkat edilmemiş, mevzuat değiştirilmiş, nitelikten sürekli tavizler verilmiştir (Seçkin, 2019, s.24).

Çıralık Modeli; usta-çırak yöntemiyle yetişen, deneyim kazanan öğretmenler ya da tecrübeli öğretmenler, merkezi yönetimin doğrudan etkisiyle okul yöneticiliğine atanmaktaydı ve bu model 1970’li senelere kadar özü çok fazla değişmeden uygulanmış olup okul yöneticiliği, öğretmenlere öğretmenlik görevinin yanında ikinci bir görev olarak verilmiştir. Türkiye’de okul yöneticiliği, öğretmenliğin doğal ve kaçınılmaz uzantısıdır ve 1926 yılında çıkarılmış olan 789 sayılı Maarif Teşkilatına Dair Kanununun 12. maddesinde belirtilen “Meslekte asıl olan Muallimlik” düşüncesinin üstünden 92 yıl geçmiş olmasına rağmen halen bu durum yürürlüktedir.

“Meslekte asıl olan öğretmenlik” denilerek 1926’da 789 Sayılı Maarif Teşkilatına Dair Kanun maddesiyle, yönetim görevlerini öğretmenlerin yürütülebileceğine işaret edilmiştir. 1928 yılı Gazi Eğitim Enstitüsünde açılan Pedagoji Bölümü ile yönetici yetiştirme konusunda ilk somut adım atılmıştır. Yeni oluşturulan eğitim örgütlerinin yönetici, müfettiş ve öğretmen ihtiyacını karşılamak üzere; meslekte tecrübeli, başarılı, yönetici ve müfettiş olma yeteneğine sahip olan ilkokul öğretmenleri yazılı ve sözlü sınavlardan sonra Pedagoji bölümüne alınmış ve yetiştirilmişlerdir. Adaylara eğitim öğretim mesleği, yöneticilik ve müfettişlik konularında temel bilgiler hazırlık sürecinde verilmiştir (Can ve Çelikten, 2000).

6 Haziran 1971 tarihli 13948 sayılı resmi gazetede yayınlanan ilk yönetmelikle birlikte öğretmenler belirli şartları taşımaları ve başvurmaları halinde; günümüz itibari ile de çıkarılan yönetmeliklerle okul yöneticisi olarak görevlendirilmektedirler.

Okul Yöneticilerinin atanması, yer değiştirmesi, görevden alınması vb. yönetmelikle düzenlenir. İlk olarak 1971 yılında ve en son 2017 yılında çıkarılan okul yöneticisi atama yönetmelikleri ile birlikte günümüze kadar yaklaşık 36 tane yeni yönetmelik yayınlanmıştır. Bu durum Türkiye’de okul yöneticisi seçme ve atamalarının belirli standarda oturtulmadığını da göstermektedir. Bazı yönetmeliklerde okul yöneticisi seçme ve atama kriterlerinde köklü değişiklikler olmakla birlikte genelde yayınlanan yönetmelikler, ufak değişiklikler dışında benzer yönetmeliklerdir (Seçkin, 2019, s.25).

Bu başlıkta okul yöneticileri atama yönetmelikleri seçme ve atama kriterlerinde önemli değişikliklerin yapıldığı bazı yönetmelikler incelenecektir.

2.2.2.1. 6 Eylül 1971 Tarihli ve 13948 Sayılı İlköğretim Yöneticiliklerine Atanma, Bunların Yer Değiştirmeleri ve Görevden Alınmalarına Dair Yönetmelik

İlköğretim müdürlükleri ile ilkokullara, anaokullarına, yetiştirme yurtlarına liyakatli, tecrübeli, mesleki ve genel kültüre sahip, kurumunu yeterlilikle yönetecek nitelikte kişilerin seçilmesini sağlamak amacıyla çıkarılan ilk kapsamlı yönetmeliktir. Atamaya başvuracak yönetici adaylarında genel ve özel olmak üzere bazı şartlar aranmaktadır. Bu şartlar;

Genel Şartlar; asil öğretmen olmak, son üç yıl içinde yöneticilik görevi üzerinden alınmamış olmak, son üç yıl içerisinde maaş kesim veya kınama cezalarından daha ağır bir ceza almamış olmak.

Özel Şartlar; Müdür yardımcılıkları için en az 1 yıl ve üzeri öğretmen olarak görev yapmış olmak, Anaokulu ve ilkokul müdürlükleri için, en az 2 yıl ve üzeri öğretmenlik veya 1 yıl müdür yardımcılığı yapmak. Engelli ve özel eğitim ilkokulları müdürlükleri için, özel eğitim veren ilkokullarda en az 1 yıl çalışmış olmak veya bu alanda öğrenim yapmış veya kurs, seminer görmüş ve başarı belgesi almış olmak. Bu şartları taşıyan yönetici adayları eğitim kurumlarının yöneticiliklerine dilekçe ile

başvuruda bulunabilirler. Başvuruda bulunan adayların dilekçeleri Değerlendirme Komisyonuna gönderilmeden önce Milli Eğitim Müdürlüğünce bir ön incelemeye tabi tutulur ve uygun görülen dilekçeler bilgi formları da eklenerek aşağıda belirtilen kişilerden oluşan değerlendirme komisyonuna gönderilir.

Değerlendirme Komisyonu; “Milli Eğitim Müdürü İlgili Milli Eğitim müdür yardımcısı İlköğretim müfettişleri kurulu başkanı İl merkezinde oturanlar arasından seçilecek bir ilköğretim müfettişi Merkez ilkokulu müdürlerinin kendi aralarından seçecekleri bir ilkokul müdürü.

Okul müdürlerinin atanması; açık bulunan müdürlüklere değerlendirme sonucunda en çok puana sahip olan iki adaydan uygun görüleni milli eğitim müdürünün inhası ve valinin onayı atama gerçekleştirilir.

Müdür yardımcılarının atanması; açık bulunan müdür yardımcılıklarına, kurum öğretmenleri arasından müdür tarafından teklif edileni, genel ve özel şartları taşıması kaydıyla, milli eğitim müdürünün inhası ve valinin onayı gerçekleşir (Seçkin, 2019, s.22-23).

2.2.2.2. 28 Eylül 1978 Tarihli ve 16418 Sayılı İlköğretim Yöneticiliklerine Atanma, Bunların Yer Değiştirmeleri ve Görevden Alınmalarına Dair Yönetmelik

İlköğretim müdürlükleri ile ilkokullara, anaokullarına, yetiştirme yurtlarına liyakatli, tecrübeli, mesleki ve genel kültüre sahip, kurumunu yeterlilikle yönetecek nitelikte kişilerin seçilmesini sağlamak amacıyla çıkarılan yönetmeliktir. Bir önceki yönetmeliğe göre yöneticiliklere atanacaklarda aranacak özel şartlarda değişiklik yapılarak şartı için öğretmenlikte geçen süreler artırıldı. Bu şartlar;

Özel Şartlar; Müdür yardımcılıkları için en az 3 yıl ve üzerinde öğretmenlik yapmış olmak, Anaokulu ve ilkokul müdürlükleri için, en az 5 yıl ve üzeri öğretmenlik veya 2 yıl müdür yardımcılığı yapmış olmak, Engelli ve özel eğitim ilkokulları müdürlükleri için, özel eğitim veren ilkokullarda en az 1 yıl çalışmış olmak veya bu alanda öğrenim yapmış veya kurs, seminer görmüş ve başarı belgesi almış olmak.

Bu şartları taşıyan yönetici adayları açık yöneticiliklere form dilekçe ile kaymakamlıklara ve valiliklere başvuruda bulunabilir. Milli Eğitim Müdürlüğü ön incelemeden sonra uygun görülen dilekçeler değerlendirme komisyonuna gönderilir. Değerlendirme komisyondaki kişilere bir önceki yönetmeliğe göre, merkez ilçenin ilkokullarında görev yapan öğretmenlerin kendi aralarında seçeceği bir öğretmen de ilave edildi. Değerlendirme komisyonunun değerlendirmesinden sonra atama işlemi bir önceki yönetmelikte belirtildiği şekilde yapılır.

Okul müdürlerinin atanması; açık bulunan müdürlüklere değerlendirme sonucunda en çok puan alan iki adaydan uygun görülen müdür adayının atanması milli eğitim müdürünün inhası ve valiliğin onayı ile yapılır.

Müdür yardımcılarının atanması; açık bulunan müdür yardımcılıklarına, kurum öğretmenleri arasından müdür tarafından teklif edileni, genel ve özel şartları taşıması kaydıyla, milli eğitim müdürünün inhası ve valinin onayı ile atanır (Seçkin, 2019, s.27-28).

2.2.2.3. 05 Ekim 1990 Tarihli ve 20656 Sayılı İlköğretim Yöneticiliklerine Atanma, Bunların Yer Değiştirmeleri ve Görevden Alınmalarına Dair Yönetmelik

Bu yönetmelik, Milli Eğitim Bakanlığına bağlı her derece ve türdeki okul ve kurumlara görevin gerektirdiği niteliklere sahip yöneticilerin atanması ve görev yerinin değiştirilmesi ile ilgili usul ve esasları düzenlemek amacıyla çıkarılmıştır. Bu yönetmelikte önceki yönetmeliklere göre birçok değişiklik yapılmıştır. Profesyonel olarak hazırlanmış olan bu yönetmelikte, yönetici atamalarında aranacak genel şartlara ilaveler yapılmış ve özel şartlarda da değişikliğe gidilerek diğer tüm yönetmeliklere göre en ağır şartlar aranmaktadır. Yönetmelik kapsamına giren okul ve kurumlar yönetim kademelerine ayrılmış olup dört kademedен oluşmaktadır.

Bu kademeler;

Birinci kademe; okul ve kurum müdür yardımcısı,

İkinci kademe; C tipi okul müdürü, müdür başyardımcısı,

Üçüncü kademe; B tipi okul ve kurum müdürü,

Dördüncü kademe; A tipi okul ve kurum müdürü

Yönetim görevine ilk giriş birinci kademededen başlar. İkinci ve müteakip kademedeki yöneticiliklere bir alt kademededen atama işlemi yapılır. Fakat boş bulunan yöneticilik görevlerine bir alt kademededen istekli bulunamaması durumunda diğer şartları taşımak koşuluyla bir alt kademede görev yapmamış olan adaylardan da atama yapılabilir.

Genel Şartlar; Adaylığı kalkmış olmak, zorunlu hizmetini yapmış olmak, son beş yıllık görev süresi içerisinde maaş kesim cezasının üstünde bir ceza almamış olmak. Hizmet süresinin son üç yılı içerisinde sicil raporlarına göre olumsuz sicil almamış olmak.

Müdür olarak atanacaklarda aranacak özel şartlar;

- (A tipi) Okul ve kurumlar: En az 12 yıl ve üzeri görev süresinin olması ve bu sürenin en az 6 yılını yönetici olarak geçirmiş olmak.
- (B tipi) Okul ve kurumlar: En az 9 yıl ve üzeri hizmette bulunmak ve bu hizmetin en az 3 yılını yönetici olarak geçirmiş olmak.
- (C tipi) Okul ve kurumlar: En az 6 yıl ve üzeri görev yapmış olmak ve bu sürenin en az 3 yılını yönetici olarak geçirmiş olmak. İlkokullarda müdürlük için, 15 yıl görev yapmış olanlarda ilk üç madde aranmaz.
- Fen liseleri ve Anadolu liseleri ile yabancı dil ağırlıklı diğer okullar için, yabancı dil biliyor olmak.
- Atanacağı okul ve kuruma branşı tutuyor olmak.
- Halk eğitimi merkezleri: En az lisans mezunu olmak.

Okul ve Kurum Müdürlüklerine Atama; Yönetmelik kapsamındaki bağımsız anaokulları, ilkokullar, ortaokul ve dengi okullar ile öğretmen evleri ve diğer sosyal tesisler müdürlerinin atamaları valilikçe yapılır. Ancak, bunların dışındaki okul ve kurum müdürlerinin atama işlemleri bakanlık tarafından yapılır.

Müdür Başyardımcılığı ve Müdür Yardımcılığına Atama; Her türdeki okul ve kurumların müdür başyardımcısı ve yardımcılarının atamaları valilik tarafından gerçekleştirilir. Bu atamalar okul ve kurum içinde bulunan, kurum müdürünün teklif

ettiği adayların arasından yapılır. O okul veya kurum içinden aday bulunmaması durumunda aynı belediye sınırları içerisinde bulunan diğer okul ve kurumlardan atama yapılabilir (Seçkin, 2019, s.28-31).

2.2.2.4. 07 Haziran 1993 Tarihli ve 21600 Sayılı İlköğretim Yöneticiliklerine Atanma, Bunların Yer Değiştirmeleri ve Görevden Alınmalarına Dair Yönetmelik

Kurumlara Müdür Olarak Atanacaklarda Aranacak Özel Şartlar; (A tipi)

Okul ve kurumlar: En az 8 yıllık görev süresinin bulunması ve bu sürenin en az 4 yılını yöneticilikte geçirmiş olmak. (B tipi) Okul ve kurumlar: En az 6 yıl görev yapmış olmak ve bu görevin en az 2 yılını yönetici olarak geçirmek. (C tipi) Okul ve kurumlar: En az 4 yıl ve üzeri görev yapmış olmak. Özel Eğitim Kurumları: Bu kurumlarda en az 5 yıl ve üzeri öğretmen olarak görev yapmış olmak. Branşı itibarıyla atanacağı kurumda öğretmen olarak görev yapabilecek nitelikte olmak.

Kurum Müdür Başyardımcısı ve Müdür Yardımcısı Olarak Atanacaklarda Aranacak Özel Şartlar; Müdür başyardımcısı olarak atanacaklarda; müdür yardımcılığında en az bir yıl görev yapmış olması, Müdür yardımcılığına atanacaklarda; öğretmenlikte adaylığın kalkmış olması şartları aranır.

İl değerlendirme komisyonu;

Görevlendirilen bir il milli eğitim müdür yardımcısı/şube müdürü, Atamadan sorumlu il milli eğitim müdür yardımcısı/ şube müdürü, İlköğretim müfettişler kurulu başkanı, Atama yapılacak kurumun bağlı olduğu ilçe milli eğitim müdürü, Öğretmenler kurulunca seçilecek bir temsilci öğretmen, İlköğretim kurumları müdürlükleri için yapılacak atamalarda okul aile birliğince üyeleri arasından seçilen bir temsilci üyeden oluşur.

Kurum Müdürlüklerine Atama; Değerlendirme neticesine göre; anaokulu, ilkokul, ortaokul, eğitim araçları ve donatım merkezleri, pratik sanat okulları, halk eğitim merkezleri ve çıraklık eğitim merkezlerinin müdürleri il milli eğitim müdürünün teklifi ile birlikte valilikçe, bunların dışında kalan kurum müdürlerinin atamaları bakanlık tarafından yapılır.

Müdür Başyardımcılığı ile Müdür Yardımcılığına atama; Her kademe ve türdeki okul ve kurumların müdür başyardımcısı ve müdür yardımcılarının atamaları valilikçe gerçekleştirilir. Bu atamaların okul veya kurum içinde bulunan, o okul veya kurum müdürünün teklif ettiği adaylar arasından yapılması esastır. O okul veya kurum içinden aday bulunamaması halinde aynı belediye sınırları içerisindeki diğer okul ve kurumlardan atama yapılabilir (Seçkin, 2019, s.31-32).

2.2.2.5. 11 Ocak 2004 Tarihli ve 25343 Sayılı Milli Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirme Yönetmeliği

11 Ocak 2004 tarih ve 25343 sayılı Resmî Gazete 'de yayımlanarak yürürlüğe giren yönetmelik ise yöneticilik tanımını ve anlayışını değiştirir niteliktedir. Bu yönetmelik ile sadece okul müdürleri yönetici olarak kabul edilmemiş, yöneticiliğe giriş müdür yardımcılığı ile başlatılmış, müdür yardımcıları ve müdür başyardımcıları da okul müdürleri gibi sınava tabi tutulmuştur. Böylece hem yönetici seçiminde bir süreklilik sağlanmaya çalışılmış hem de yöneticiliğin kariyer basamakları yönetmelikle belirlenerek tecrübe faktörü de sürece dahil edilmeye çalışılmıştır. Aslında 2000'li yıllar siyaset tarihimizde de yeni bir dönemin başlangıcı olmuştur. 1990-2000'li yıllar kısa süreli görev yapan hükümet/hükümetler dönemi olarak göze çarpsa da 2002 yılından itibaren günümüze kadar tek parti hükümetinin iktidarda olduğu bir dönemdir. 2004 yılında çıkarılan bu yönetmelik bu dönemin ilk ve köklü değişikliğidir. Ancak 2002 yılından günümüze kadar geçen sürede gerek yönetmelik gerek genelge ve kılavuzlarla otuza yakın değişiklik yapılmıştır (Aydın Baş, 2016, s.43-44).

2.2.2.6. 13 Nisan 2007 Tarihli ve 26492 Sayılı Milli Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama Yönetmeliği

13 Nisan 2007 tarih ve 26492 sayılı Resmî Gazete'de yayımlanan "Millî Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama Yönetmeliği" ile 11 Ocak 2004 tarih ve 25343 sayılı Resmî Gazete'de yayımlanarak yürürlüğe giren yönetmelik uygulamadan kaldırılmış, yeni yönetmelik ile atamalarda iki aşamalı yetiştirme, yerleştirme sistemi ve sınavla yönetici seçimi kaldırılarak, yerine kamu yararı ve

hizmet gereklerinin birlikte değerlendirilerek yöneticilik görevlerine bakanlık merkez ve taşra teşkilatında görev yapanlar arasından atama yapılması hükmü getirilmiştir.

Ayrıca daha önceki yönetmelik ile öğretmenlikte istenilen iki yıllık deneyim şartı değiştirilerek öğretmenlikte adaylığın kaldırılmış olması yeterli görülmüştür. Böylece 1998’de başlayan süreç 2004’te sona ermiş ve atama yetkisi merkez teşkilata ve valiliklere devredilmiştir (Aydın Baş, 2016, s.44).

2.2.2.7. 13 Ağustos 2009 Tarihli ve 27318 Sayılı Milli Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirmelerine İlişkin Yönetmelik

24 Nisan 2008 tarih ve 26856 sayılı Resmî Gazete’de yayımlanan yönetmelik aynı yıl içerisinde iki kez değişikliğe uğradıktan sonra yine de uzun soluklu olamamış ve 13 Ağustos 2009 tarihinde, 27318 sayılı Resmi Gazete’de yayımlanan “Millî Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirmelerine İlişkin Yönetmelik” ile yürürlükten kaldırılmıştır. Bu yönetmelikle 2004 ve öncesine geri dönmüş eğitim kurumu müdür ve müdür yardımcılıklarına atanacakların belirlenmesi için seçme sınavı tekrar uygulamaya konulmuş ve seçme sınavından 100 tam puan üstünden en az 60 puan alan adayların atamasının yapılacağı hükme bağlanmıştır. Bu yönetmelikte adaylığın kaldırılmış olması yeterlidir şartı kaldırılmış onun yerine en az 3 yıl öğretmenlik yapmış olma şartı getirilmiştir.

“13 Ağustos 2009 tarihli yönetmeliğin de ömrü diğerleri gibi çok uzun olmamış ve 29 Ağustos 2009 tarih ve 27334 sayılı ve 10 Eylül 2009 tarih ve 27345 sayılı Resmî Gazete ile iki ay gibi kısa bir zaman içerisinde iki defa değiştirilmiştir. İlk değişiklik Yöneticilik İstek Formunun hizmet bölümünde yapılmıştır. Bu değişiklikle müdür yetkili öğretmenlikteki hizmet süresi ile öğretmenlikte geçen hizmet süresi formdan çıkarılmıştır. Yapılan ikinci değişiklik ile Yönetici Değerlendirme Formu’ndaki atanmak istenilen kurum tercihi 5’ten 10’a çıkarılmıştır. Aynı yönetmeliğin 7., 8. ve 21. maddesinin birinci fıkrası ile 30.maddesinin ikinci fıkrasının (a) bendi 15 Mayıs 2010 tarih ve 27587 sayılı Resmî Gazete ile değiştirilmiştir. Yine aynı yönetmelikle ilgili 9 Ekim 2010 tarih ve 27724 sayılı Resmî Gazete’de ve 9 Ağustos 2011 tarih ve

28020 sayılı Resmî Gazete ile yayımlanarak yürürlüğe giren iki değişiklik daha yapılmıştır” (Aydın Baş, 2016, s.45).

2.2.2.8. 10 Haziran 2014 Tarihli ve 29026 Sayılı Milli Eğitim Bakanlığına Bağlı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Görevlendirilmelerine İlişkin Yönetmelik

“Millî Eğitim Bakanlığına bağlı eğitim kurumları yöneticiliklerini ikinci görev olarak yürüteceklerin görevlendirilmelerine ilişkin usul ve esasları düzenlemek amacıyla çıkartılan yönetmelikte müdür ve müdür yardımcısı olarak atanacaklarda aranan özel şartlarda değişiklikler gözlenmektedir”. Bu değişiklikler şöyledir:

Müdür Olarak Atanacaklarda Aranacak Özel Şartlar yönetmeliğin 6. Maddesinde düzenlenmiştir (Milli Eğitim Bakanlığı Yönetici Görevlendirme Yönetmeliği, 2014, md.6).

Okul müdürü olarak görev yapmış olmak, Müdür başyardımcılığı görevinde en az iki yıl bulunmak, Kurucu müdür, müdür başyardımcısı/yardımcısı, müdür yetkili öğretmen olarak en az üç yıl ve üzeri görev yapmış olmak, Şube müdürlüğü veya daha üstü kadrolarda görev yapmış olmak, Öğretmen olarak asaleten en az sekiz yıl görev yapmış olmak,

Müdür Başyardımcısı/Yardımcısı Olarak Atanacaklarda Aranacak Özel Şartlar ise yönetmeliğin 7. Maddesinde düzenlenmiştir (Milli Eğitim Bakanlığı Yönetici Görevlendirme Yönetmeliği, 2014, md.7). Müdür, kurucu müdür, müdür başyardımcısı/yardımcısı, müdür yetkili öğretmen görevlerinden herhangi birinde bulunmak, Üst kadrolarda veya şube müdürü olarak görev yapmış olmak, Öğretmen olarak dört yıl ve üzeri görev yapmış olmak. Yönetici ihtiyacı karşılanmayan durumlarda deneyim kriterinde aranan hizmet süreleri ihtiyaç karşılanana kadar birer yıl düşürülür.

Müdür olarak görevlendirilmek isteyen adayların başvuruları elektronik ortamda alınır. Yönetici adayların değerlendirilmelerinde bazı değişiklikler yapıldı. Bu değişiklikler; Müdürlüğe başvuruda bulunanlar, sözlü sınav kriterleri üzerinden değerlendirme komisyonu tarafından değerlendirilir. Sözlü sınavdan en az 70 puan

alanlar başarılı sayılır. Okul yöneticileri 4 yıllığına görevlendirilir. Aynı kurumda aynı unvanla yönetici olarak 8 yıldan fazla görev yapılamaz.

Değerlendirme sonucunda yönetici adaylarının görevlendirmeleri aşağıda belirtildiği şekilde yapılır.

Okul Müdürlerinin Görevlendirilmesi yönetmeliğin 22. maddesinde açıklanmıştır ((Milli Eğitim Bakanlığı Yönetici Görevlendirme Yönetmeliği, 2014, md.22). Sözlü sınav puanı en az 70 olan adayların görevlendirme puanları; Yönetici değerlendirme formu üzerinden aldıkları puanın yüzde ellisi ile sözlü sınavdan aldıkları puanın yüzde ellisinin toplamı üzerinden belirlenir. Tercihler puan üstünlüğü dikkate alınarak il milli eğitim müdürü teklifinin üzerine valinin onayı ile okul müdür olarak görevlendirilir.

Müdür Yardımcısı ve Müdür Başyardımcısının Görevlendirilmesi; Müdür yardımcısı/ Müdür başyardımcısı okul müdürünün görüşü, il milli eğitim müdürü teklifi sonrasında valinin onayı ile dört süreyle görevlendirilir (Seçkin, 2019).

2.2.2.9. 21 Haziran 2018 Resmi Gazetede Yayımlanan Milli Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumlarına Yönetici Görevlendirme Yönetmeliği

21 Haziran 2018 tarihinde çıkartılan Milli Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumlarına Yönetici Görevlendirme Yönetmeliğinin amacı; “Milli Eğitim Bakanlığına bağlı eğitim kurumları yöneticiliklerini ikinci görev olarak yürüteceklerin görevlendirilmelerine ilişkin usul ve esasları düzenlemektir.”

Yönetmeliğin 6. maddesinde müdür olarak görevlendirilecek kişilerde aranacak özel şartlar belirtilmiştir. Buna göre, müdür olabilmek için bu şartlardan birini taşımak gereklidir. Bunlar; daha önceden müdür olarak görev yapmış olmak, kurucu müdür, müdür başyardımcısı, müdür yardımcısı ve müdür yetkili öğretmen olarak ayrı ayrı veya toplam en az bir yıl görev yapmış olmak veya bakanlıkta şube müdür veya daha üst ünvanlı kadroların birinde görev yapmış olmak gerekmektedir.

Yönetmeliğin 7. maddesinde Müdür yardımcısı olarak görevlendirileceklerde aranacak özel şartlar belirtilmiştir. Buna göre bu şartlardan en az birini yerine getirmek

gereklidir. Bunlar; Müdür, kurucu müdür, müdür başyardımcısı, müdür yardımcısı veya müdür yetkili öğretmen olarak görev yapmış olmak, Bakanlığın şube müdürü veya daha üst unvanlı kadrolarında görev yapmış olmak ve Adaylık dahil en az iki yıl öğretmen olarak görev yapmış olmak”tır.

Yönetmeliğe göre müdür veya müdür yardımcılığına ilk defa görevlendirilecek olanlar, yapılan yazılı ve sözlü sınavdan 100 üzerinden yapılan değerlendirmeye göre 60 puan almaları gerekmektedir. Görevlendirmede yazılı sınavın %60’ı sözlü sınavın %40’ı dikkate alınarak sıralama yapılmaktadır. Görevlendirmeye esas puan üstünlüğüne göre tercihleri de dikkate alınarak il milli eğitim müdürünün teklifi üzerine valinin onayı ile müdür yardımcısı olarak görevlendirme yapılmaktadır.

İlgili yönetmeliğin tam haline araştırmanın eklerinde yer verilmiştir (Ek-1).

2.2.3. Seçilmiş Bazı Ülkelerde Okul Yöneticisi Atama İle İlgili Mevcut Durumlar

ABD: Eyalet sisteminin olduğu ABD’de eyaletler arası yönetimlerde farklılıklar olabilmektedir. Dolayısıyla eyaletler arası okul yöneticisi seçimlerinde de farklılıklar yaşanabilmektedir. Bununla birlikte tüm eyaletlerde okul veya eğitim yöneticisi seçiminde yahut atamasında; eğitim yönetimi alanında yüksek lisans yapmış olma ve yahut eğitimle ilgili bir alanda yüksek lisans derecesine sahip olma, eğitim yönetimi yüksek lisans programından 18 saatlik dersleri almış olma, kamu okullarında 1-3 yıl arası çalışmış olma ve yöneticilik sertifikasına sahip olma olarak sıralanmaktadır. Bu şartları taşıyan kişiler okul müdürü olabilmektedir (Gümüş ve Bellibaş, 2015).

ABD’de her eyalet kendi bölgesindeki okulların iş ve işleyişi ile ilgili birtakım yükümlülüklerle sahiptir. Bu bağlamda eyalet valisi okul yöneticilerini atama ve görevden alma yetkisine sahiptir. Eyaletlerdeki yasama organı da eyalet okullarıyla ilgili düzenlemeleri yapar (Lunenburg ve Ornstein, 2013, s.226-227). Bununla birlikte seçilen okul müdürleri aynı zamanda hizmet içi eğitimlerle desteklenmektedir. Bilhassa son yıllarda da okul yöneticilerinin yetiştirilmesinde mentörlük uygulamalarına da yer verilmektedir. Okul müdürleri göreve başladıklarından itibaren süreç içerisinde kendilerini geliştirmek, yenilemek durumundadır. Bunu gerçekleştiremeyen okul müdürleri görevden alınabilmektedir (Akın, 2012).

İngiltere: İngiltere’de okul müdürleri yerel otoritelerce belirli bir süre zarfı için sözleşmeli olarak işe alınır. Okul müdürlerinin atamasında okul yönetim kurulu ve yerel otoriteler yetkilidir. Atanması yapılan okul müdürlerinin kendilerini geliştirmeleri için ayrıca bütçe ayrılır (Süngü, 2012). Göreve başlayan okul müdürlerinin almış oldukları yöneticilik sertifikası onlar için yeterli olmakla birlikte; okul müdürleri 2 yıl boyunca çeşitli konferanslara, araştırmalara katılarak kendilerini geliştirmek durumundadırlar (Güven Hastürk, 2017). Ayrıca okul müdürleri göreve başladıktan sonra çeşitli kuruluşlar tarafından hizmet içi eğitim görürler. Okul müdürlerinin yetiştirilmesi ve niteliklerinin geliştirilmesi için liyakatin esas alındığı ülkede okul müdürlerinin kendilerini geliştirmelerine bir görev olarak bakılmaktadır (Giray, 2018).

Almanya: Federal yönetim şekliyle yönetilen Almanya’da okul yöneticilerinin göreve getirilmesi, görev ve yetkileri eyaletlere göre farklılaşabilmektedir. Ancak okul müdürü olarak göreve getirilecek yönetici adaylarının ilgili alanda eğitim görmüş olması ve belirli bir süre öğretmenlik deneyimine sahip olmaları bütün eyaletlerde geçerli bir husustur. Bu ölçütlere sahip adaylar okul kurullarına başvurur. Başvuru yapan adaylar eyaletlere göre değişiklik göstermekle birlikte genellikle sözlü bir sınava tabi tutulur. Değerlendirmeler okul kurulları tarafından yapıldıktan sonra son kararı genellikle ilgili eyaletlerin eğitim bakanları vermektedir (Süngü, 2012).

Almanya’da okul müdürleri okuldaki eğitim-öğretim faaliyetlerine liderlik edip öğretmenlerle birlikte yürütürler ve aynı zamanda öğretmen olarak da hizmet etmeye devam ederler (Aslan, 2009).

İsviçre: Yerel odaklı eğitimin hâkim olduğu İsveç’te okul yöneticilerinin göreve başlatılması ve görevden alınması yerel yönetimler tarafından gerçekleşmektedir. Bir komisyon nezdinde mülakat aracılığıyla göreve okul müdürleri göreve seçilir. Seçilen yöneticiler süreç içerisinde hizmet içi eğitimlere katılabilirler (Özberk, 2010).

Danimarka: Okul yöneticilerinin atamalarının yerel yönetimlerce yapıldığı Danimarka’da müdürlerin göreve gelebilmesi için sahip olması gereken nitelikler arasında hâlihazırda öğretmen olarak en az 3 yıllık deneyime sahip olmak gelmektedir. Müdür ihtiyacı olan okulların danışma kurulları bu niteliğe sahip öğretmenleri yerel

yönetimlere tavsiye etmekte bu tavsiyeler ile adaylar yerel yönetimlerce mülakata alınmakta ve mülakat sonuçlarında başarılı adaylar göreve getirilmektedir. Ancak göreve gelen her adayın iki yıl bir deneme süreci vardır (Koç Başaran, 2017).

Finlandiya: Finlandiya’da okul yöneticilerinin atamaları için öğretmenlik deneyimine sahip olma şartı gerekmektedir beraber deneyim süresi belirlenmemiştir. Göreve atanacak okul müdürleri hizmet öncesinde ve hizmet içinde yöneticilikle ilgili eğitim alırlar. Okul yöneticiliği için ilanlara başvuran adaylardan arasından başarılı olanların atamaları yerel otoriteler tarafından gerçekleştirilmektedir (Eurydice, 2013).

2.3. EĞİTİM YÖNETİCİSİ ATAMAYLA İLGİLİ SENDİKAL GÖRÜŞLER

Sendika sözcüğü Latin kökenli bir sözcüktür. Türk Dil Kurumu sözlüğüne göre sendika; “İşçilerin veya işverenlerin iş, kazanç, toplumsal ve kültürel konular bakımından çıkarlarını korumak ve daha da geliştirmek için aralarında kurdukları birliktir” şeklinde tanımlanmaktadır. Bir başka ifade ile sendika; aynı mesleği veya benzer ve bağlantı meslekleri icra eden kimselerden oluşmuş ve amacı üyelerinin mesleki ve iktisadi menfaatlerini temsil ve savunmak olan örgütlerdir (Baybora, 2003).

25.6.2001 tarihinde kabul edilen 4688 sayılı Kamu Görevlileri Sendikaları Kanununa göre sendika; “Kamu görevlilerinin ortak ekonomik, sosyal ve meslekî hak ve menfaatlerini korumak ve geliştirmek için oluşturdukları tüzel kişiliğe sahip kuruluşları,” şeklinde tanımlanmıştır (md. 3).

Eğitim çalışanları arasında sendikalaşma yaygınlaşmış olup, en çok üyeye sahip olan sendikalar EĞİTİM-BİR-SEN, TÜRK EĞİTİM-SEN, EĞİTİM-SEN ve sendikasıdır.

Memur konfederasyonlarının eğitim kollarına ait sendikalar ile MEB arasında 2018 yılı sendikalı üye sayısı mutabakat metne göre; Milli Eğitim Bakanlığında yetkili sendika Eğitim Bir-Sen’dir. 2018 yılında Eğitim Bir-Sen’in üye sayısı 389,480 kişi, Türk Eğitim-Sen’in 2018 yılı resmi üye sayısı 177 bin 933 kişi, Eğitim-Sen’in üye sayısının da 76 bin 66’dır (www.ogretmenlericin.com).

Araştırmanın bu bölümünde eğitim yönetici atamalarına ilişkin sendikaların görüşlerine yer verilmektedir.

2.3.1. Eğitim Bir Sen Yönetici Atama Görüşleri

2018 yılı Milli Eğitim Bakanlığında yetkili sendika olarak Eğitim Bir-Sen Eğitim sisteminde, hem mevzuatta hem de uygulamada istikrarın yakalanamadığı konuların başında eğitim yöneticiliğinin geldiğini ifade ederek, Eğitimi, ‘hizmetin üretim süreci’ ve ‘hizmet yönetim süreci’ olarak iki ana başlık altında düzenlemek ve yürütmek gerekiyor. Bu iki sürecin birbirini tamamlaması ve desteklemesi hem ayrı ayrı hem de bir bütün olarak sorunsuz işlemesi önem arz ediyor. Bu sağlanmadan, gerçek bir eğitim sisteminden bahsetmek de eğitimde kalıcı ve kalkınmayı sağlayıcı başarıyı elde etmek de mümkün değildir” görüşünü belirterek, “Eğitim Kurumu Yöneticilerinin Seçimi ve Yetiştirilmesi: Tespitler ve Bir Model Önerisi” başlıklı bir rapor hazırlamıştır.

Eğitim Bir Sen’e göre; Kaliteli eğitim, ‘iyi öğretmen’ ve ‘lider yönetici’ ikilisini oluşturmayı ve ilişkisini doğru zeminde kurmayı gerektiriyor: Eğitim sisteminde hem mevzuatta hem de uygulamada istikrarın yakalanamadığı konuların başında eğitim yöneticiliğinin gelmektedir. “Eğitimi, hizmetin üretim süreci ve hizmet yönetim süreci olarak iki ana başlık altında düzenlemek ve yürütmek gerekmektedir. Bu iki sürecin birbirini tamamlaması ve desteklenmesi hem ayrı ayrı hem de bir bütün olarak sorunsuz işlemesi önem arz etmektedir. Bunu sağlanmadan, gerçek bir eğitim sisteminden bahsetmek de eğitimde kalıcı ve kalkınmayı sağlayıcı başarıyı elde etmek de mümkün değildir. Eğitimde amaçlara ulaşılması ve kaliteli eğitim hizmeti sunulması; okulun iyi örgütlenmesine ve iyi yönetilmesine, okulların iyi yönetilmesi ise eğitim yöneticilerinin kariyer-liyakat ekseninde yetiştirilmesine ve seçilmesine bağlıdır. Kaliteli eğitim, ‘iyi öğretmen’ ve ‘lider yönetici’ ikilisini oluşturmayı ve ilişkisini doğru zeminde kurmayı gerektiriyor. Bu yönüyle, iyi öğretmen ve lider yönetici ikilisini bulmak noktasında ülkemizde sorun olmadığını görüyor ve biliyoruz. Sorun, bu ikili arasındaki ilişkinin, her birine ait mevzuat ve uygulama içeriklerinin doğru zeminde kurulmaması ve kurgulanmamasıdır.”

Söz konusu raporda öne çıkan başlıklar şunlardır:

- Türkiye'nin öğretmen ve yönetici konusunda nitelik değil, eğitim sistemi ve hedefleri konusunda netlik sorunu bulunmaktadır.
- Eğitim kurumu yöneticisi, öğrenci başarısında öğretmenlerden sonra en yüksek etkiye sahiptir
- Eğitim kurumu yöneticiliği ikinci görev olmaktan çıkarılmalıdır.
- Eğitim kurumu yöneticiliğinin ön şartı 'öğretmenlik' olmalıdır.
- Bakanlık, eğitim yöneticilerinin eğitimini bizzat gerçekleştirmelidir.
- Eğitim kurumu yöneticilerinin ücreti kariyer millî eğitim uzmanından düşük olmamalıdır.
- Eğitim yöneticiliği mevzuat ve uygulamalarında istikrar önemli ve gereklidir:
- Bakanlık, eğitim kurumu yöneticiliğinde önce yetiştirme sorumluluğu almalı, sonra seçme ve atama yetkisine odaklanmalıdır.

2.3.2. Türk Eğitim Sen Yönetici Atama Görüşleri

Türk Eğitim Sen; eğitim kurumları yönetici atamalarının daha objektif ve adil olması yönünde çalışmalar yapmaktadır. Bu doğrultuda yönetici atamalarına ilişkin yayınlanan yönetmelikler ve duyurular üzerine, kendilerine gelen talepleri değerlendirmekte ve gerekli şikâyetlerde ve taleplerde bulunmaktadır. Bunlardan birisi 23.02.2018 tarihinde yayınlanan yönetici görevlendirme takviminde yer alan sonuçların açıklanmasına ilişkindir. "2018 yılı Milli Eğitim Bakanlığına Bağlı Eğitim Kurumlarına Yönetici Görevlendirme Takviminde, yönetici adaylarının sözlü sınavlarının 05 Nisan-03 Mayıs tarihleri arasında yapılmış, sözlü sınav sonuçları ise 26 Haziran'da açıklanmış ve de mülakat sonuçları İl Milli Eğitim Müdürlükleri tarafından listeler halinde ilanen duyurulması gerekirken sorgulama ekranından sadece yönetici adaylarının TC numaralarını girerek öğrenmesi mümkün olmuştur. "Bilindiği üzere 2018 yılı Milli Eğitim Bakanlığına Bağlı Eğitim Kurumlarına Yönetici Görevlendirme Takviminde; yönetici adaylarının sözlü sınav sonuçlarının sadece yönetici adaylarının kendisinin görebilmesi hukuki güvenilirlik ilkesi ile bağdaşmamaktadır. Milli Eğitim Bakanlığınca eğitim kurumu yönetici adaylarının sözlü sınav sonuçlarının sadece kişilerin erişimine açılması, toplu olarak kamuoyu ile paylaşılmaması bazı şaibelerin oluşacağını akıllara getirmektedir. Bu durumdan

dolayı, sözlü sınav sonuçlarının sonradan değiştirilebileceğine ve bir sendika üyeleri lehine ayrımcılık yapıldığına dair kamuoyunda yaygın bir kanaat oluşmaktadır. Sözlü sınavlara katılan adaylarda bu hususta endişeler oluştuğuna dair sendikaya şikâyetler ulaşmıştır. Hukuki güvenilirlik ve idarenin şeffaflığı ilkesi doğrultusunda, eğitim kurumu müdürlerinin sözlü sınav sonuçlarının iller bazında İl Milli Eğitim Müdürlükleri tarafından toplu olarak kamuoyu ile paylaşılarak bu husustaki tereddütlerin giderilmesi, valiliklerin bu konuda uyarılması ve sendikamıza bilgi verilmesi hususunda Milli Eğitim Bakanlığında talepte bulunulmuştur” (Türk Eğitim-Sen, 2018).

Yöneticilerin “bulunduğu eğitim kurumunda dört veya sekiz yıllık süreyi dolduran okul/kurum yöneticilerinin yeniden görevlendirme işlemleri Milli Eğitim Bakanlığı’nın yayınladığı takvime göre başlatılmıştır. Yönetici görevlendirme yönetmeliği gereği bulunduğu okul/kurumda görev yapanlardan çalışma süresini dolduranların yeniden görevlendirilmeleri ise yönetmelik ekinde yer alan Ek-1 form üzerinden yapılacaktır. Yayımlanan takvime göre yeniden görevlendirilecek yöneticilerin Ek-1 form üzerinden değerlendirme işlemleri başlatılmış, sonuçları ise 5 Nisan 20189 günü duyurulmuştur. Yeniden görevlendirilecek yöneticilerin Ek-1 form üzerinden yapılan değerlendirme sonucu belirlenen puanların il milli eğitim müdürlükleri tarafından listeler halinde kamuoyuna duyurulması gerekmektedir. Geçtiğimiz yıllarda farklı uygulamalara yer verilmiş, bir kısım il milli eğitim müdürlükleri Ek-1 puanlarını listeler halinde duyurmak yerine herkesin kendi puanını göreceği şekilde yayınlamıştır. Bu durum ise çeşitli şaibeleri ortaya çıkarmış, yönetici görevlendirmelerine gölge düşürmüştür. Bu tür olumsuzlukların önüne geçilmesi, uygulamada birlikteliğin sağlanması adına tüm il milli eğitim müdürlüklerinin yöneticilerin Ek-1 form üzerinden yapılan değerlendirme sonucu oluşacak puanlarını listeler halinde kamuoyuna duyurması gerekmektedir. Türk Eğitim Sen olarak Milli Eğitim Bakanlığı’na gönderilen yazıda demokratik ve şeffaf yönetim ilkeleri gereği 5 Nisan 2019 Cuma günü açıklanacak olan yöneticilerin, Ek-1 form üzerinden yapılan değerlendirme puanlarının listeler halinde kamuoyuna duyurulması için il milli eğitim müdürlüklerinin uyarılmasını talep edilmiştir” (Türk Eğitim-Sen, 2019a)

Bunlara ek olarak; Yönetici Görevlendirme Yönetmeliği çerçevesinde yayımlanan takvim gereği 03.05.2019 tarihinde yönetici tercihlerinin son bulacağı

belirtilmiştir. Milli Eğitim Bakanlığı Personel Genel Müdürlüğü tarafından yapılan duyuruda, başvuru süresinin 07.05.2019 tarihine kadar uzatıldığı açıklanmıştır. Bu süreçte bir kısmı basına da yansıyan tercihlerin bazı adayların lehine değiştirildiğine dair duyum ve gelişmeler eğitim kamuoyunda kaygı ile karşılanmıştır. Türk Eğitim-Sen olarak; başvuru süresinin uzatılmasından kaynaklanacak mağduriyetlerin önüne geçilebilmesi için, 03 Mayıs Cuma günü saat 17.00'dan sonra tercihlerini değiştiren ve yeni başvuru yapanların kaç kişi olduğu, isimleri, sendikal bilgileri ve görev yerleri hususunda sendikamıza bilgi verilmesi için, MEB'e talepte bulunmuştur (Türk Eğitim-Sen, 2019b).

2.3.3. Eğitim Sen Yönetici Atama Görüşleri

Eğitim alanında faaliyet gösteren sendikalarda Bir diğeri de Eğitim Sen'dir. Eğitim Sen'de diğer sendikalar gibi üyelerinin haklarını koruma mücadelesi vermektedir. Eğitim Sen'in eğitim yöneticisi atamalarına ilişkin son yaptığı itirazlardan birisi Yönetici atamalarında kılavuz esaslarına göre yapılacak olan sınava katılacak öğretmenlerden ücret talep edilmesidir.

Eğitim Sen'e göre "MEB'in kendi kurumlarına yönetici belirleyeceği bir sınav için öğretmenlerden ÖSYM'ye ücret ödemesini istemesi kurum-öğretmen ilişkisini zedeleyecektir. Bu nedenle öncelikle bu sınav için ücret talebinden vazgeçilmeli, giderler MEB tarafından karşılanmalıdır. Var olan eğitim yöneticileri açısından da buldukları konunun kendileri için kazanılmış bir hak olup olmadığı oldukça sorunlu bir tartışmadır. Hiçbir kurum yöneticisi ile ilgili kişisel bir değerlendirme yapmak niyetinde değiliz. Ancak var olan kurum yöneticilerinin atanma biçimi ve "atayan ile atanan" arasındaki tabiiyet ilişkisi var olan yöneticilerle ilgili tartışmayı derinleştirmektedir. O nedenle, konunun tüm taraflarının katılımı ve eşit söz hakkının olduğu tartışmalar sonucunda üzerinde uzlaşılan biçim şu an yöneticilik yapanlarda dâhil tüm yöneticilik talebinde bulunanlar için kullanılmalıdır. "Diğer taraftan, her ne kadar yazılı sınavın ağırlığı yönetmelik değişikliği ile artırılrsa da mülakatın varlığı devam etmektedir. Mülakat kurumunun devamı adaylara sürekli olarak itaat edilmesi gereken merkezi işaret etmektedir. O nedenle de ağırlığına bakılmaksızın mülakat uygulaması bu sınavdan önce tamamen kaldırılmalıdır. Yazılı sınavın kendisinin ne kadar objektif bir ölçme aracı olduğu tartışmaları bir yana, eğitim kurumuna yönetici

belirlemek, okulun doğasından kaynaklı başka kurumlara yönetici belirlemekten farklılaşmaktadır. Bu nedenle tartışmaları şekil ve sayısal olarak değil, bir kamu hizmeti olarak eğitimin gerekleri ile ilişkilendirerek sürdürmek gerekmektedir.” (Eğitim Sen, 2019).

Eğitim Sen’in yönetici atamalarına yönelik yaptığı diğer bir talep ise Yönetici Görevlendirme Yönetmeliği uyarınca ilk defa görevlendirme kapsamında başvuran adayların tamamının yazılı sınav sonuçlarının açıklanmasıdır. “25/02/2019 Tarihli Millî Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumlarına Yönetici Seçme Sınavı Duyurusunun 9. Maddesinde; “Sınav sonuçları. ÖSYM’nin İnternet sayfasından duyurulacak, adayların adresine ayrıca sınav sonuç belgesi gönderilmeyecektir. Adaylar sınav sonuçlarını. ÖSYM’nin <https://sonuc.osym.gov.tr> internet adresinden T.C. Kimlik Numaraları ve aday şifreleri ile öğrenebilecektir. İnternet sayfasında ilân edilen sonuç bilgileri adaylara tebliğ hükmündedir/” Denildiği için adaylar sadece kendi sınav sonuçlarını; ÖSYM’nin <https://sonuc.osym.gov.tr> internet adresinden öğrenebilmektedir. Oysa Millî Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumlarına Yönetici Görevlendirme Yönetmeliğimin “Yazılı sınav sonuçlarının duyurulması” başlıklı 18.maddesinde; “MADDE İS - (1) Yazılı sınav sonuçları, sınavın yapıldığı tarihten itibaren en geç otuz 2ün içinde Bakanlığın internet sitesinde duyurulur. " Denilmekle sınava katılan tüm adayların sınav sonuçlarının Bakanlığın internet sitesinde yayınlanacağı taahhüt edilmiştir. Yine Yönetmeliğin “Sözlü sınav” başlıklı 21. Maddesinde; “MADDE 21 - (D Yazılı sınavı sonucunda oluşan puan sıralamasına göre en yüksek puan alandan başlamak üzere, eğitim kurumlarının boş bulunan yönetici sayısının kaç katı aday sözlü sınava çağrılır. Son sıradaki adayla aynı puana sahip olan adaylar da sözlü sınava çağrılır.” Denildiği için yazılı sınavı kazanan adayın, sözlü sınava çağırılan adayların sınav sonuçlarını bilme hakkı bulunmaktadır. Kamu hizmetlerinin aleni ve denetime açık yürütülmesi esastır. Bu nedenle gerek ilk defa gerekse yeniden yönetici görevlendirmelerin tüm aşamalarında sonuçların, Yönetmeliğin 18. Maddesine de uyularak ilan edilerek, oluşabilecek şaibenin de önlenmesi gereklidir.” (Eğitim Sen, 2019b).

2.4. EĞİTİM YÖNETİCİSİ ATAMAYLA İLGİLİ YAPILMIŞ ARAŞTIRMALAR

Araştırmanın bu bölümünde okul yöneticiliği ile ilgili alan yazında yapılan araştırmalar, geçmişten günümüze göre bir sıralama içerisinde verilmektedir. Çeşitli kaynaklar taranarak bu konuda yapılmış çalışmalara değinilmiştir.

Ayhan'ın (2001) "İlköğretim Okulu Yönetici ve Öğretmenlerinin Milli Eğitim Bakanlığı'na Bağlı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirmelerine İlişkin Yönetmelik Hakkındaki Görüşleri" adlı araştırmasının amacı, ilköğretim okulu yönetici ve öğretmenlerinin Milli Eğitim Bakanlığına bağlı eğitim kurumları yöneticilerinin atama ve yer değiştirmelerine ilişkin yönetmelik hakkındaki görüşlerini belirlemektir. Araştırmanın bulgularına göre; yönetmelikteki genel koşullar ve özel koşulların okul müdürü ve öğretmenler tarafından benimsenmesi, yönetmelikteki "tercih nedenlerinde aranan kriterlerin yeniden gözden geçirilmesi, atama ve yer değiştirmede adalet ve eşitlik ilkelerine ters düşen uygulamalardan vazgeçilmesi, eğitim yöneticiliğinin bir uzmanlık alanı olması, okul müdürlerinin maaş, ek ders ücreti vb. gibi özlük hakları artırılarak, okul müdürlüğün cazip hale getirilmesi ve okul müdürlerinin seçiminde, okulda görevli öğretmen, memur, hizmetli gibi çalışanların ve öğrenci velilerinin görüşlerinin alınması vurgulanmıştır.

Günay'ın (2004) "Eğitim Kurumlarına Yönetici Seçme, Yetiştirme ve Atamaya İlişkin Yönetici ve Öğretmen Görüşlerinin Değerlendirilmesi" adlı araştırmasının amacı Millî Eğitim Bakanlığı'na bağlı eğitim kurumları yöneticiliklerine (okul müdürlüğü, müdür başyardımcılığı, müdür yardımcılığı) atanacakların seçilmesi, görev öncesi ve sonrasında hizmet içi eğitimle yetiştirilmesi, atanmasına yönelik yapılan uygulamaların değerlendirilmesidir. Araştırmada tarama modeli kullanılmıştır. Araştırman, Millî Eğitim Bakanlığı'na bağlı ilköğretim ve ortaöğretim okullarında görev yapan eğitimciler (her ilçeden tesadüfi olarak üçer ilköğretim okulu ile ikişer ortaöğretim okulu) ve dört devlet üniversitesinin Eğitim Yönetimi, Teftişi, Plânlaması ve Ekonomisi Bölümlerinde görev yapan alan uzmanı akademisyenler üzerinde gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın sonucunda eğitim kurumlarına yönetici olarak atanacakların; ilk ve ortaöğretim kurumlarına yönetici atama iş ve işlemlerinin öncelikle Bakanlıkça yapılması, Bakanlığın dışında, okul çalışanlarınca veya okul yönetim kurullarınca seçilip atanma önerisinin de dikkate alınması, yönetici atamalarında mülakat sınavının yapılması, ancak, bu sınavın getirebileceği olumsuz sonuçlarının da önüne geçilebilmesi amacıyla Bakanlık ve üniversitelerce

oluşturulacak ortak komisyonca yapılması, atanacak yöneticilerin aynı kurumda en az 3, en fazla 5 yıl çalışma süresiyle sınırlandırılması, vb. önerilmektedir.

Yeloğlu'nun (2008) "Eğitim Kurumlarına Yönetici Seçme Ve Atamaya İlişkin Okul Yöneticilerinin Görüşlerinin Değerlendirilmesi" adlı araştırmasının amacı Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı eğitim kurumları yöneticiliklerine atanacakların seçilmesi, görev öncesi ve sonrasında hizmet içi eğitimle yetiştirilmesi, atanmasına yönelik yapılan uygulamaların değerlendirilmesidir. Araştırmada genel tarama modellerinden tekil tarama modeli kullanılmıştır. Araştırma 2007-2008 eğitim öğretim yılı İstanbul ili Üsküdar İlçesindeki Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı resmi ilköğretim ve ortaöğretim okulunda görev yapan 236 yönetici üzerinde anket uygulanarak gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonucunda; okul yöneticilerinin, başvuran adaylar arasından adil ve nesnel bir uygulamayı sağlayan sınav sistemiyle seçilmeleri, okul yöneticisi olarak seçilecek kişilerin sadece yazılı sınavdan geçmeleri, yapılacak seçme sınavının; ÖSYM tarafından hazırlanması ve uygulanması gerektiği tercih edilmekle birlikte, okul yöneticiliklerine atanacak olanların sınavsız seçilmeleri sınavla seçilmesini isteyenlere çok yakın bir çoğunlukla istenmekte ve bunun yanında yönetim bilgi ve becerisi ile mesleki deneyimin de dikkate alınması, mülakat sınavının adam kayırma, siyasi görüşe göre seçim yapma vb. olumsuz gelişmelere neden olabileceği, objektifliğinin tartışmalı olduğu ve amaçlarına uygun biçimde yapılmadığı, mülakat sınavı yapılacaksa; mülakat sınavı Bakanlık ve üniversitelerce oluşturulacak ortak komisyonca yapılması, okul yöneticisi olarak seçilecek kişilerin yayınlanmış eseri veya bilimsel araştırmalarının değerlendirilmeye alınması tercih edilmektedir. Yöneticilerin aynı kurumda çalışma sürelerinin en az 5, en fazla 8 yıl çalışma süresiyle sınırlandırılması, müdürlerin, yüksek düzeyde başarı göstermeleri durumunda öncelikle bir üst tip okul/kurum müdürlüğüne atanmaları belirtilmiştir.

Demir ve Pınar (2013) "2011 Yılı Yönetici Atama ve Yer Değiştirme Yönetmeliğinin İçeriğine ve Puanlama Ölçütlerine İlişkin Yönetici Görüşlerinin İncelenmesi" adlı çalışmada; 2011 tarihli Yönetici Atama ve Yer Değiştirme Yönetmeliği'ne, yönetmelikte yer alan puanlama ölçütlerine ve yönetmeliğin uygulanışı sürecinde yaşanan aksaklıklara ilişkin kurum yöneticilerinin görüşlerinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Bu amaç doğrultusunda 8 yönetici ile görüşme yapılmıştır. Araştırma sonucunda; katılımcıların Yönetmeliği MEB'e bağlı kurum

yöneticilerinin liyakat ve adalet unsurları doğrultusunda, şeffaf olarak atanmalarının önünü açan bir uygulama olarak değerlendirildiği tespit edilmiştir. Katılımcılar, yönetici atama ve yer değiştirme sürecinde haksızlıklara neden olan uygulamaların olduğu, bu uygulamaların da sürecin sağlıklı yürütülmesine zarar verdiği noktasında ortak kanaat sahibidirler. Yönetici atama Ek-2 formunda yer alan lisansüstü eğitim yapmış olan adaylara ek puan verilmesini adaletli bir uygulama olduğu, özellikle yönetim alanında yapılan lisansüstü eğitim doğrudan doğruya okul yönetiminde olumlu yansımalar olacağı kanaatinin hâkim olduğu belirlenmiştir. Katılımcıların, tecrübeli yöneticilerin profesyonelleştiği ve okulların yönetimde başarıyı sağladığı ortak fikrine sahip oldukları belirlenmiştir. Katılımcılar, meslek kazandırmayı amaçlayan okullarda yönetim faaliyetlerinin daha sağlıklı ve verimli yürütülebilmesi için, bu okulların özel şartları ve işleyişi hakkında, deneyim ve bilgi sahibi meslek bilgisi öğretmenlerin bu okullarda yönetici olarak çalışması gerektiğini vurgulamışlardır. Katılımcılar, kurucu müdürlerin haksız olarak atandığı kanısından hareketle kurucu müdürlere ek puan verilmesini şiddetle eleştirmişler ve bu durumun yönetmelikteki en tartışmalı hususlardan biri olduğunu, sıklıkla iddia etmişlerdir. Araştırmada katılımcıların tamamının rotasyon uygulamasını destekledikleri ve uygulamanın eğitim-öğretim süreci üzerine olumlu yansımaları olacağına inandıkları belirlenmiştir.

Güçlüoğulları (2013) “Okul Yöneticileri ve Öğretmenlerin Eğitim Kurumlarına Yönetici Atamaya İlişkin Görüşlerinin İncelenmesi (İzmir İli Çiğli İlçesi Örneği)” başlıklı araştırmanın amacı; Milli Eğitim Bakanlığı’na bağlı eğitim kurumları yöneticiliklerine (okul müdürlüğü, müdür başyardımcılığı, müdür yardımcılığı) atanacakların seçilmesi ve atanmasına yönelik yapılan uygulamaların incelenmesidir. Bu amaç doğrultusunda hazırlanan anket formu İzmir ili Çiğli ilçesinde görev yapmakta olan 113 yönetici ve 298 öğretmen üzerinde uygulanmıştır. Araştırma, betimsel bir çalışmadır. Araştırma sonucunda; “eğitim kurumlarına yönetici olarak atanacakların seçilmesi ve atanmasına yönelik olarak; aday okul yöneticilerinin, öğretmenlik deneyimi olan ve eğitim yönetimi programlarından mezun olanlar arasından sınavla seçilmeleri, sınavın, hem okul müdürlüğü hem de müdür yardımcılıkları için yazılı ve mülakat değerlendirmesi şeklinde MEB, ÖSYM ve üniversite öğretim üyelerinden oluşacak karma bir komisyonca yapılması gerektiği görülmektedir.” Sınava başvuru yapan adaylarda en az ortalama 4-7 yıl süreli öğretmenlik ve yöneticilik yapmış olma deneyiminin aranması; atanacak yöneticilerin

görev öncesi eğitim alması; atanacak yöneticilerin aynı kurumda 5-8 yıl çalışmış olması; atama iş ve işlemlerinin Bakanlıkça yapılması; atamalarda mülakat sınavının yapılması ancak, bu sınavın getirebileceği olumsuz sonuçlarının da önüne geçilebilmesi amacıyla üniversitelerce oluşturulacak komisyonca yapılması öngörülmektedir. Yönetici Değerlendirme formunun ölçütleri yeterli görülmüştür. Araştırma sonucunda temel bulgulardan biri, katılımcıların eğitim yöneticilerinin seçilmesi ve atanmasına ilişkin öneriler açısından benzer bakış açısına sahip olduklarıdır. Ancak alt temalar açısından katılımcıların görüşlerinin çeşitlilik gösterdiği görülmektedir.

Can (2014) “Eğitim Kurumları Yönetici Atama-Yer Değiştirme Usul ve Kriterleri İle İlgili Yönetici Görüşleri” bu araştırma, ilköğretim okullarında yönetici atama yönetmeliği ile belirlenen, yönetici atama kriterlerini yönetici görüşleri açısından değerlendirmek amacıyla gerçekleştirilmiştir. Amaç doğrultusunda hazırlanan anket formu; 2012-2013 eğitim öğretim yılında Uşak'ta faaliyet gösteren ve ilköğretim okullarında görev yapan ve araştırmaya katılmayı gönüllü kabul eden 310 okul yöneticisine uygulanmıştır. Araştırma sonucunda; yöneticilerin, yönetici atama ölçütleri içerisinde en fazla yöneticinin kendine ait bilimsel veya mesleki eserleri olmasını, en az 5 yıllık öğretmenlik deneyimi olması, yönetici seçme sınavında en fazla yönetici adaylarına psikometrik testler uygulanması ve yönetici seçme, yetiştirme ve atama sürecinin siyasi torpilden bağımsız olması gerektiği görüşünde oldukları belirlenmiştir. Ayrıca, okul yöneticiliğine atanmak için kesinlikle hizmet öncesi eğitim verilmesi ve bu eğitimin, Milli Eğitim Bakanlık-Üniversiteler işbirliği ile kısa süreli veya Millî Eğitim Akademisinde uzun süreli hizmet içi eğitim programı olarak düzenlenmesi görüşünde oldukları ve okul yöneticilerinin başarılı olmaları durumunda, daha üst düzeyde yönetim görevlerine getirilmesini istedikleri ve müdür ve müdür yardımcılarının aynı usulle atanmasını istedikleri sonuçlarına varılmıştır.

Dayıoğlu (2015) “Milli Eğitim Bakanlığına Bağlı Okullara Yönetici Atama Kriterleri Konusunda Okul Yöneticilerinin Görüşleri: İstanbul İli Örneği” başlıklı araştırmanın amacı; İstanbul ilindeki orta dereceli okullarda görev yapan okul müdürlerinin okullara yönetici atama kriterleri konusundaki görüşlerini öğrenmek ve sonrasında ilgililere önerilerde bulunmaktır. Bu amaç doğrultusunda hazırlanan anket formu 2014-2015 öğretim yılında İstanbul ilindeki orta dereceli okullarda görev yapan

müdürlere uygulanmıştır. Araştırma betimsel nitelikte tarama modeline göre desenlenmiş olup; nicel yöntem kullanılmıştır. Araştırma sonucunda; cinsiyet, yaş, yöneticilikteki kıdem değişkenine göre anlamlı fark olduğu görülürken; branş değişkenine göre anlamlı farkın olmadığı görülmüştür. Maddeler bazında bakıldığında ise; “Yönetici görevlendirmeleri eğitim öğretim yılı başlamadan önce yapılmalıdır”, “Eğitim yöneticiliğine yeniden atanmada nesnel, ölçülebilir, ayırt edici ölçütler esas alınmalıdır”, “Her derece ve türdeki eğitim kurumu için başarı göstergeleri belirlenmeli, bu göstergelere uygun atama yapılmalıdır” konusunda üst düzey katılım olduğu görülmektedir. Bu sonuçlara dayanarak; yönetici atamaları eğitim öğretim yılı başlamadan önce yapılmalı, okullara başarı göstergelerine uygun atama yapılmalıdır.

Arabacı, Şanlı ve Altun (2015) “Okul Yöneticilerinin Yetiştirilme ve Atama Yöntemlerine İlişkin Sendika Temsilcilerinin, Maarif Müfettişlerinin ve Okul Yöneticilerinin Görüşlerinin Değerlendirilmesi” başlıklı araştırmada; okul yöneticilerinin yetiştirilme ve atama yöntemleri ile ilgili sendika temsilcilerinin, maarif müfettişlerinin ve okul yöneticilerinin görüşleri incelenmiştir. Araştırmanın çalışma grubu amaçlı örnekleme yöntemlerinden, kolay ulaşılabilir durum örnekleme yöntemi ile belirlenen 2014–2015 eğitim-öğretim yılı II. döneminde Malatya ilindeki 10 sendika yöneticisi, 10 okul yöneticisi ve 11 maarif müfettişinden oluşmuştur. Araştırmanın amacı; “Malatya ilinde bulunan sendika yöneticilerinin, okul yöneticilerinin ve maarif müfettişlerinin görüşlerinden yola çıkarak, okul yöneticisi seçme, yetiştirme ve geliştirme boyutlarının nasıl oluşturulması gerektiğine yönelik bir model önerisinde bulunmaktır. Bu araştırma sonucunda eğitimin kalitesini artırmada en büyük etkenlerden biri olan okul müdürlerinin en uygun kriterlerle seçilmesi, yetiştirilmesi ve geliştirilmesi ile ilgili öneriler ortaya çıkarmak amaçlanmıştır.” Araştırma sonucunda; “okul yöneticileri hizmet öncesi bir yöneticilik eğitimi almamakta, hatta göreve başladıktan sonra da gerekli hizmet içi eğitimi kimi zaman bireysel kimi zaman da kurumsal nedenlerden dolayı yeterli düzeyde alamadıkları anlaşılmıştır. Okul yöneticilerinin yalnızca zaman içerisinde kazanacakları tecrübe ile okul yönetimi, denetim, değerlendirme, yönetim hukuku, liderlik, etkili iletişim, insan kaynakları yönetimi, bütçe yönetimi gibi çeşitli konularla birlikte ilgili mevzuata da hâkim olmaları beklenmemelidir. Araştırmaya katılan maarif müfettişlerinin, sendika temsilcilerinin ve okul yöneticilerinin büyük bir

çoğunluğu mevcut yönetici yetiştirme ve görevlendirme yönetmeliğini birçok yönü ile eleştirmişlerdir”.

Aydın Baş ve Şentürk (2017) “Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Görevlendirilmelerine İlişkin Yönetmelik Hakkında Okul Yöneticilerinin Görüşleri” başlıklı çalışmanın amacı, araştırmaya katılan okul yöneticilerinin söz konusu yönetmelik ile ilgili görüşlerini saptamak okul yöneticisi atama modeli üzerine önerilerini almaktır. Bu amaç doğrultusunda hazırlanan görüşme formu Eskişehir ilinde 5’i ilkokul, 5’i ortaokul ve 10’u lise yöneticisi olarak görev yapmakta olan 50 yöneticiyle görüşülmüştür. Veriler betimsel analiz ve içerik analizi ile çözümlenmiştir. Araştırma sonucunda; yönetici görüşlerinden hareketle yönetmeliğin büyük ölçüde siyasi bir uygulama olarak nitelendirildiği, okul yöneticisinin açık bir görev tanımının yapılamadığı, atamaların öğretim liderleri olabilecek kişilerin seçilmesi beklentisini karşılamadığı, güçlü bir yönetici yetiştirme ve atama politikasına ihtiyaç olduğu saptanmıştır.

Seçkin (2019) “Okul Müdürü Görevlendirmelerinde Esas Alınan Kriterlere İlişkin Okul Müdürlerinin Görüşleri” başlıklı araştırmanın amacı, Türkiye’de okul müdürü görevlendirmelerinde esas alınan kriterlere ilişkin okul müdürlerinin görüşlerini belirlemektir. Çalışmada araştırma yöntemlerinden nitel yöntem kullanılmış olup, olgubilim (fenomenoloji) deseni tercih edilmiştir. Araştırmanın çalışma grubunu 2017-2018 Eğitim-Öğretim yılı İstanbul ili Eyüpsultan İlçesi Milli Eğitim Bakanlığına bağlı resmi İlkokul, Ortaokul ve Liselerde görev yapmakta olan toplam 20 okul müdürü oluşturmaktadır. Araştırmanın verileri, araştırmacı tarafından geliştirilen “Okul Müdürü Görevlendirmede Esas Alınan Kriterlere İlişkin Okul Müdürlerinin Görüşleri (Yarı Yapılandırılmış Görüşme Formu)” aracılığı ile toplanmıştır. Okul müdürleri ile yapılan görüşmelerde, elde edilen veriler betimsel analiz tekniği kullanılarak analiz edilmiştir. Yapılan analizler neticesinde ve görüşme soruları çerçevesinde elde edilen veriler, belirlenen temalar doğrultusunda araştırmanın bulguları olarak sunulmuştur. Araştırmanın genel sonucu okul müdürü görevlendirmelerinde daha nitelikli, adil, objektif, liyakat ilkelerine dayalı bir değerlendirme yapılarak okul müdürlüğünün asli görev haline getirilmesi gerekliliği, ancak mevcut mevzuatın bu ihtiyaca cevap veremediği ve yetersiz kaldığıdır. Okul müdürü görevlendirmelerinde yazılı sınava ilave olarak, müdürlerin performans ve

başarısını belirleyebilecek, kurum standartlarını yükseltecek kriterlerin yönetici değerlendirme formuna eklenerek değerlendirmede dikkate alınarak ve mülakat sisteminin de daha uygulanabilir hale getirilerek değerlendirmeler yapılırsa daha nitelikli, verimli, adil ve nesnel sonuçlar elde edilebilir.

Guliyeva (2019) “Türkiye ve Azerbaycan’daki Okul Yöneticilerinin Yönetici Yetiştirme ve Atama Süreçlerine İlişkin Görüşleri” başlıklı araştırmanın amacı, Türkiye ve Azerbaycan’da okul yöneticilerinin yetiştirme ve atama süreçlerine ilişkin görüşlerini incelemektir. Bu amaç doğrultusunda Türkiye- Eskişehir ve Azerbaycan-Bakü okullarında çalışan 24 okul yöneticisi ile görüşme yapılmıştır. Araştırmada nitel araştırma yöntemlerinden biri olan karşılaştırılmalı durum deseni uygulanmıştır. Araştırma sonucunda, Türkiye’de özel bir yetiştirme sisteminin uygulanmadığı, atamaların liyakat kriterine uygun olmadığı, mülakatın objektif olmadığı belirtilmiştir. Azerbaycan’da ise yönetici adaylarının hizmet öncesi eğitime tabii tutulduğu, yeterlilik sertifikasının şart olduğu ve atama sürecinin daha şeffaf işlediği vurgulanmıştır. Ayrıca her iki ülkede kendini geliştirmede önemli sayılan hizmet içi (öncesi) eğitimlerin yeterli düzeyde olmadığı ortaya çıkmıştır.

Öztabak (2015) “Okul Yöneticisi Seçme Atama ve Yetiştirme Sürecine İlişkin Yönetici ve Öğretmen Görüşleri” başlıklı araştırmanın amacı Millî Eğitim Bakanlığına bağlı eğitim kurumları yöneticiliklerine (okul müdürlüğü, müdür başyardımcılığı, müdür yardımcılığı) atanacakların seçilmesine ilişkin yönetici ve öğretmenlerin görüşlerini belirlemektir. Çalışmada araştırma yöntemlerinden nicel yöntem kullanılmış tarama modeli desenindedir. Araştırmanın çalışma grubu 2013/2014 Eğitim-Öğretim yılı Uşak ili Millî Eğitim Bakanlığına bağlı eğitim kurumlarda görev yapan 105 yönetici ve 503 öğretmenden oluşmaktadır. Araştırmanın sonucunda yöneticilerin sınavla seçilmesi gerektiği, sınavla seçilmesinin temel gerekçesinin adil ve nesnel bir uygulama olduğu olması, yönetici atama sürecinde hem yazılı hem de sözlü sınavın olması gerektiği, sınav konularının genel yetenek, eğitim yönetimi ve mevzuat ağırlıklı olması gerektiği, sınavın hem müdürlük hem de müdür yardımcılığında uygulanması gerektiği, sınavların karma komisyonca yapılması gerektiği, sınavsız seçilmesinin temel gerekçesine ilişkin yönetim bilgi ve becerisinin sınavla ölçülemeyeceği görüşünde oldukları, yönetici atamalarında öğretmenlik deneyiminin ortalama olarak 5 yıl belirlenmesi gerektiği, mülakatın yapılmamasının

temel gerekçesi olarak objektifliđinin tartıřmalđ olmasđ dūřuncesi, yōneticilik atama sūrecinde ōđretmenlik deneyiminin en ōnemli deneyim olduđu dūřuncesi sonuēlarına ulařılmıřtır.



3. BÖLÜM: YÖNTEM

Bu bölümde araştırma modeline, araştırmanın evren ve örnekleme, ölçme aracına, verilerin toplanması ve çözümlenmesine ilişkin bilgilere yer verilmiştir.

3.1. ARAŞTIRMANIN MODELİ

Araştırma, okul yöneticilerinin yönetici atama sürecine ilişkin görüşlerini incelemek amacıyla tarama yönteminde kurgulanmıştır. “Tarama modelleri geçmişte ve şu anda olan durumu var olduğu şekilde betimleyen araştırma yaklaşımıdır. Araştırmaya konu olanlar var oldukları koşullar içerisinde tanımlanır ve herhangi bir şekilde değiştirilme çabası içinde olmaz. Önemli olan araştırma konusunu var olduğu şekilde gözlemleyip belirleyebilmektir” (Karasar, 2009, s.77)

3.2. ARAŞTIRMANIN EVREN VE ÖRNEKLEMİ

Araştırmanın evrenini 2018-2019 eğitim öğretim yılında Antalya ili Elmalı ilçesinde bulunan okul yöneticileri oluşturmaktadır. İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü’nden ulaşılan bilgilere göre evren içerisinde 81 okul yöneticisi bulunmaktadır. Araştırmada örnekleme yoluna gidilmemiş, evrenin tamamına ulaşılarak anketler uygulanmıştır (Tablo 1). Bununla birlikte 81 yöneticiden 52 sine görüşme formu kullanarak görüşme yapılarak karma desen uygulanmıştır (Tablo 2).

Araştırmaya katılan okul yöneticilerinin kişisel özelliklerine yönelik veriler Tablo 1’de verilmiştir.

Tablo 1. Yöneticilerin Kişisel Değişken Dağılımları (Nicel Araştırma)

Gruplar	Frekans	Yüzde
Cinsiyet		
Kadın	8	9,9
Erkek	73	90,1
Yaş		
30-40	34	42,0
41 ve üzeri	47	58,0

Tablo 1 in devamı diğer sayfadadır.

Görev		
Müdür	25	30,9
Müdür Yardımcısı	56	69,1
Yöneticilikte Süre		
1-5 Yıl	20	24,7
6-10 Yıl	34	42,0
11 Yıl ve üzeri	27	33,3
Eğitim Durumu		
Lisans	66	81,5
Yüksek Lisans	15	18,5
Kademe		
İlkokul	30	37,0
Ortaokul	28	34,6
Lise	23	28,4
Toplam	81	100

Tablo 1'deki veriler incelendiğinde; yöneticiler cinsiyete göre 8'i (%9,9) kadın, 73'ü (% 90,1) erkek olup erkek yöneticilerin sayısı oldukça fazla olduğu görülmektedir. Yöneticiler, yaşa göre 34'ü (%42,0) 30-40, 47'si (%58,0) 41 ve üzeri olup yöneticilerin çoğunun yaşça daha büyük olduğu söylenebilir, göreve göre 25'i (%30,9) müdür, 56'sı (%69,1) müdür yardımcısı, yöneticilik sürelerine göre 20'si (%24,7) 1-5 yıl, 34'ü (%42,0) 6-10 yıl, 27'si (%33,3) 11 yıl ve üzeri olup yöneticilerin yarıya yakını 6-10 yıl arası tecrübe kazanmış olduğu söylenebilir, eğitim durumuna göre 66'sı (%81,5) lisans, 15'i (%18,5) yüksek lisans, kademe göre 30'u (%37,0) ilkokul, 28'i (%34,6) ortaokul, 23'ü (%28,4) lise olarak dağılmaktadır.

Katılımcılarla görüşme yapma süreci;

Araştırmada gönüllülük esas alındığı için görüşmeyi 52 okul yöneticisi kabul etmiş ve araştırmanın nitel kısmının örneklemini 52 okul yöneticisi oluşturmuştur. Mülakata katılan Okul yöneticilerinin kişisel değişken dağılımları Tablo 2'de verilmiştir.

Tablo 2. Yöneticilerin Kişisel Değişken Dağılımları (Nitel Araştırma)

		Frekans	%
Cinsiyet	Kadın	5	9,6
	Erkek	47	90,4
Öğrenim Durumu	Lisans	48	92
	Yüksek Lisans	4	8
Meslekte Görev Süresi	1-5	7	13,4
	6-10	6	11,5
	11-15	9	17,3
	16-20	4	7,6
	20+	26	50
Okul Yöneticiliği Süresi	1-3	18	34,6
	4-8	10	19,2
	8+	24	46,1
Görev Yapılan Okul Türü	İlköğretim	20	38,4
	Ortaöğretim	17	32,6
	Lise	15	28,8
	Toplam	52	100

Kişisel değişken dağılımlarına bakıldığında Antalya ili Elmalı ilçesi Okul yöneticilerinin %90,4 düzeyinde erkek %9,6 ise kadın olduğu görülmektedir. Yine yoğun olarak yöneticilerin öğrenim durumunun %92 düzeyinde lisans mezunu %8 düzeyinde ise yüksek lisans mezunu olduğu görülmektedir. Okul yöneticilerinin %50 düzeyinde 20 yıl ve üzeri meslek deneyimleri olduğu bulunmuştur. Okul yöneticiliği sürelerinin ise yine yoğun olarak %46,1 ile 8 yıl ve daha fazladır yöneticilik yaptığı ortaya çıkmıştır.

3.3. VERİ TOPLAMA ARACI

Araştırmada veriler, karma araştırma yöntemlerine göre toplanmıştır. “Günümüz araştırma dünyasında nitel ve nicel yöntemlerin, araştırmada beraber kullanılmasını yöntem edinen, ‘karma araştırma yöntemi’ halen olgunlaşmakta olan bir paradigmadır. Bu yeni paradigma beraberinde karmaşıklık ve bilinmeyenler de içerdiği için araştırmacılar tarafından tercih edilmekten kaçınılmakta ve araştırmacılar nicel ya da nitel yöntemlerden birisini araştırmalarında kullanmaktadır. Karma araştırma yöntemi ile araştırmacılar, nicel ya da nitel yöntemler arasından seçim

yapmak yerine iki yöntemi de beraberinde kullanarak araştırma güvenilirliğini artırmanın yoluna girmişlerdir” (Tunalı, Gözü, Özen, 2016).

Karma araştırma; tek bir çalışmanın ya da çalışmalar içerisindeki nitel ve nicel araştırma verilerinin toplamasını, analiz edilmesini ve yorumlanmasını içermektedir. Nicel ve nitel araştırma yöntemlerinden sonra, üçüncü bir paradigma olan ‘karma araştırma yöntemi’ ile iki araştırma yöntemi arasında bir köprü kurulması sağlanmıştır (Onwuegbuzie ve Leech, 2004, s.15, akt. Tunalı, Gözü, Özen, 2016).

Araştırmanın nicel bölümünün verileri anket tekniğiyle, nitel bölümünün ise mülakat tekniğiyle toplanmıştır. Araştırmanın uygulanmasıyla ilgili gerekli izinler alınmıştır (Ek-1)

Araştırmada kullanılan anket formu; 3 bölümden oluşmaktadır. Anketin; birinci bölümünde ankete katılanların kişisel bilgilerini (yaş, cinsiyet, vb.) belirlemeye yönelik çoktan seçmeli 5 soru yer almıştır. Anketin ikinci bölümde okul yöneticilerinin atama sürecine ilişkin görüşleri belirlemeye yönelik çoktan seçmeli 10 soru bulunmaktadır. Üçüncü bölümde ise okul yöneticilerinin atamada değerlendirme sürecine ilişkin 5’li likert tipinde hazırlanmış 19 önerme yer almaktadır (Ek-3). Söz konusu anket formu; Öztapak’ın (2015) “Okul Yöneticisi Seçme Atama ve Yetiştirme Sürecine İlişkin Yönetici ve Öğretmen Görüşleri (Uşak İli Örneği)” başlıklı tezinden faydalanılarak oluşturulmuştur. Söz konusu çalışmada ölçeğe ilişkin geçerlik ve güvenilirlik analizi yapılmıştır. Ulaşılan veriler Tablo 3’te sunulmuştur.

Tablo 3. Atamada Değerlendirme Ölçütleri Ölçeğinde Yer Alan Boyutlar, Maddeler ve Güvenirlik Değeri

Boyutlar	İçerdiği maddeler	Cronbach's Alpha
Lisansüstü eğitim	1,2,3,4,5,6,	0,858
Ödüllendirme	8,9,10	0,959
Deneyim	11,12,13,14,15,16	0,838
Entelektüel sermaye	17,18,19	0,835

Veri toplama aracı için geliştirilen görüşme formu iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde okul yöneticisine ait (cinsiyet, yaş, öğrenim durumu, mesleki çalışma süresi, yönetici olarak çalışma süresi ve çalıştığı kurum türü) yer almaktadır.

İkinci bölümde, okul yöneticilerinin yönetici atama ya ilişkin görüşlerini belirlemeye yönelik sorular yer almıştır. Görüşme formunun yapılandırılmasında ilgili alan taranmış ve okul yöneticilerinin bir kısmı ile ön görüşme yapılmıştır. Hazırlanan taslak konu ile ilgili öğretim üyelerine sunularak görüşleri alınmıştır ve son şekli verilmiştir. Mülakat formunun bir örneği eklerde sunulmuştur (Ek-4). Görüşme formundaki soruların geçerliğini sağlamak için uzman öğretim üyesi görüşü alınmıştır. Veriler çerçevesinde kodlamalar yaparak yapılmış temalar tespit edilmiştir. Bu temalar çerçevesinde alt temalar oluşturulmuş ve bunlar öğretim üyesi görüşü alınarak güvenilirliği sağlanmıştır.

3.4. VERİLERİN TOPLANMASI

Çalışma sürecinde, çalışma grubunu oluşturan 42 okul tek tek ziyaret edilmiş, tüm yöneticilere ulaşılmaya çalışılmıştır. Okul yöneticilerinin tamamı (n:81) ankete katılmayı kabul ederken, sadece 52'si görüşmelere katılmayı kabul etmiştir. Okul yöneticileriyle yapılan her bir görüşme yüz yüze yapılmıştır. Görüşülecek kişiye konu hakkında özet bilgi verilmiş çalışmaya katılma isteği üzerine randevu alınmıştır. Görüşmeler yöneticilerin belirlediği zaman ve yer doğrultusunda gerçekleşmiştir. Katılımcıların onayı olmadığı için ses kaydı alınmamıştır. Görüşme sırasında katılımcı ile birlikte alınan notlar katılımcının onayı ile son şeklini almıştır. Görüşme sırasında katılımcıların görüşlerini etkileyecek tüm durumlardan ve konuşmalardan kaçınılmıştır. Katılımcıların kimliklerinin gizli tutulacağı ifade edilmiş, görüşme sonunda elde edilecek verilerden tedirgin olmamaları sağlanmıştır. Bu görüşmeler 25 dakika ile 60 dakika arasında sürmüştür. Katılımcıların hepsi yöneltilen sorulara içtenlikle cevaplamış, ellerinden geldiğince tecrübelerinden kaynaklanan fikirlerini anlatma çalışmış, hatta 4 katılımcı ikinci defa yüz yüze görüşme isteğinde bulunarak katkılarını artırmışlardır.

3.5. VERİLERİN ANALİZİ

Araştırmada elde edilen veriler nicel veriler, SPSS (Statistical Package for Social Sciences) for Windows 22.0 programı kullanılarak analiz edilmiştir. Verilerin değerlendirilmesinde tanımlayıcı istatistiksel yöntemleri olarak sayı, yüzde, ortalama, standart sapma kullanılmıştır.

Ölçek boyutlarının aldığı puanlar 1 ile 5 arasında değerlendirilmektedir. Dağılım aralığının hesaplanması amacıyla, Dağılım aralığı=En büyük değer- En küçük değer/ Derece sayısı formülü kullanılmıştır. Bu aralık 4 puanlık genişliğe sahiptir. Bu genişlik beş eşit genişliğe bölünerek 1.00 - 1.79 arası “çok düşük”, 1.80 - 2.59 arası “düşük”, 2.60 - 3.39 “arası orta”, 3.40 - 4.19 arası yüksek, 4.20 - 5.00 arası çok yüksek olarak sınır değerleri belirlenmiş ve bulgular yorumlanmıştır (Sümbüloğlu, 1993, s. 9).

Araştırma değişkenlerinin normal dağılım gösterip göstermediğine ilişkin One-Sample Kolmogorov-Smirnov Testi yapılmıştır. Veriler Tablo 4’te sunulmuştur.

Tablo 4. One-Sample Kolmogorov-Smirnov Testi

	Lisansüstü eğitim	Deneyim	Ödüllendirme	Entelektüel sermaye
Kolmogorov-Smirnov Z	1,134	1,090	0,987	0,964
p	0,153	0,169	0,263	0,311

Tablo 4’teki verilere göre araştırma değişkenleri normal dağılım göstermektedir ($p>0,05$). Verilerin analizinde parametrik testler kullanılmıştır.

İki bağımsız grup arasında niceliksel sürekli verilerin karşılaştırılmasında t-testi, ikiden fazla bağımsız grup arasında niceliksel sürekli verilerin karşılaştırılmasında Tek yönlü (One way) Anova testi kullanılmıştır. Anova testi sonrasında farklılıkları belirlemek üzere tamamlayıcı post-hoc analizi olarak Scheffe testi kullanılmıştır.

Araştırmanın nitel bulguları ise içerik analizi yapılarak çözümlenmiştir. İçerik analizi, sosyal bilimlerde oldukça yoğun olarak kullanılan bir analiz yöntemidir. İçerik analizi, “belirli kurallara dayalı kodlamalarla bir metnin bazı sözcüklerinin daha küçük içerik kategorileri ile özetlendiği sistematik, yinelenebilir bir tekniktir” (Büyüköztürk, Çakmak, Akgün, Karadeniz ve Demirel, 2012, s.75). İçerik analizi

sonucunda elde edilen verilerin yorumlanmasında genellikle frekans ve yüzde kullanıldığı belirtilmektedir (Büyüköztürk vd, 2012, s.243). Araştırmada evrenin tamamına ulaşılmış olması ve yöntem olarak içerik analizini içermesi nedeniyle tanımlayıcı (betimsel) istatistik yöntemlerinden frekans ve yüzde kullanılmıştır. Elde edilen veriler tablolar halinde araştırmanın bulgular bölümünde sunulmuştur.



4. BÖLÜM: BULGULAR

Araştırmanın bu bölümünde öncelikle anketler yoluyla ulaşılan nicel bulgulara, ardından görüşme formuyla ulaşılan nitel bulgulara yer verilmektedir.

4.1. Eğitim Kurumlarına Yönetici Atamasında Yönetici Görüşlerine Ait Bulgular

Araştırmanın bu bölümünde eğitim kurumlarına yönetici atamalarında okul yöneticilerinin görüşlerine ait bulgular yer almaktadır.

Eğitim kurumlarına atanacak yöneticilerin sınava yönelik görüşlerine ait bulgular Tablo 5'te yer almaktadır.

Tablo 5. Okul Yöneticilerinin Atanma Sürecine İlişkin Görüşlerine Ait Bulgular

Görüşler	Frekans	Yüzde
Sınav yapılmalıdır	72	88,88
Sınav yapılmamalıdır	9	11,12

Tablo 5'teki verilere göre, yöneticilerin 72'i (%88,88) eğitim kurumlarına atanacak yöneticiler sınavla atanmalıdır, 9'sı (%11,12) sınavsız atanmalıdır görüşünde oldukları görülmektedir.

Eğitim kurumlarına atanacak yöneticilerin sınav olmasının temel gerekçesine ait bulgular Tablo 6'da yer almaktadır.

Tablo 6. Okul Yöneticilerinin, Atanma Sürecinde Sınav Yapılmalıdır Görüşündeki Temel Gerekçeye İlişkin Görüşlerine Ait Bulgular

Görüşler	Frekans	Yüzde
Siyasi kayırmalar olmaz	23	28,40
Adil ve nesnel bir uygulama olur	41	50,62
En başarılı olanlar seçilir	6	7,40
En yetenekli olanlar seçilir	2	2,46

Tablo 6'daki verilere göre eğitim yöneticileri sınavla atanırsa; 23'ü %28,40) siyasi kayırmalar olmaz, 41'i (%50,62) adil ve nesnel bir uygulama olur, 6'sı (%7,40)

en başarılı olanlar seçilir ve 2'si (%2,46) en yetenekli olanlar atanır görüşündedirler. Okul yöneticileri sınav yapılmasının temel gerekçesine ilişkin en belirgin olarak sınav yapılırsa adil ve nesnel bir uygulama olacağını düşünmektedirler.

Eğitim kurumlarına atanacak yöneticilerin uygulanacak sınavda, konulara yönelik bulgular Tablo 7'de yer almaktadır.

Tablo 7. Okul Yöneticilerinin Sınav Konularına İlişkin Görüşlerine Ait Bulgular

Görüşler	Frekans	Yüzde
Genel yetenek, eğitim yönetimi ve mevzuat ağırlıklı yazılı sınav uygulanmalıdır.	48	59,25
Genel yetenek, eğitim yönetimi ve mevzuat ağırlıklı mülakat sınavı uygulanmalıdır.	20	24,69
Yukarıda belirtilen hem yazılı hem de mülakat sınavı uygulanmalıdır.	13	16,04

Tablo 7'deki verilere göre; okul yöneticilerinin atanmasında uygulanacak sınavın konularına ilişkin 48'i (%59,25) genel yetenek, eğitim yönetimi ve mevzuat ağırlıklı yazılı sınav uygulanmalıdır, 20'si (24,69) genel yetenek, eğitim yönetimi ve mevzuat ağırlıklı mülakat sınavı uygulanmalıdır ve 13'ü (%16,04) yukarıda belirtilen hem yazılı hem de mülakat sınavı uygulanmalıdır, görüşündedirler. Okul yöneticilerinin çoğu sınav konularının genel yetenek, eğitim yönetimi ve mevzuat ağırlıklı olması gerektiğini düşünmektedirler.

Eğitim kurumlarına atanacak yöneticilerin hangi yönetim kademesine sınav uygulanması gerektiğine yönelik bulgular Tablo 8'de yer almaktadır.

Tablo 8. Okul Yöneticilerinin Hangi Yönetim Kademesine Sınavın Uygulanması Gerektiğine İlişkin Görüşlerine Ait Bulgular

Görüşler	Frekans	Yüzde
Sınavsız seçilmelidir	6	7,41
Eğitim kurumu müdürlüğü için uygulanmalıdır.	6	7,41
Eğitim kurumu müdür yardımcılığı için uygulanmalıdır.	3	3,70
Hem müdürlük hem de müdür yardımcılığı için uygulanmalıdır.	66	81,48

Tablo 8’teki verilere göre yöneticilerin 6’sı (%7,41) eğitim kurumlarına atanacak yöneticilere yönelik sınavların eğitim kurumu müdürlüğü için uygulanması görüşünde 3’ü (%3,70) eğitim kurumu müdür yardımcılığı için uygulanmalı görüşünde Yöneticilerin çoğu yani 66’sı (%81,48) ise hem müdürlük hem de müdür yardımcılığı içinde uygulanması görüşündedir.

Sınavın hangi kurum ve kuruluşlar tarafından hazırlanmasına gerektiğine yönelik bulgular Tablo 9’da yer almaktadır.

Tablo 9. Okul Yöneticilerinin Yapılacak Sınavın Hangi Kurum ya da Kuruluşlar Tarafından Hazırlanması ve Uygulanmasına İlişkin Görüşlerine Ait Bulgular

Görüşler	Frekans	Yüzde
Sınavsız seçilmelidir	6	7,41
ÖSYM hazırlamalı ve uygulamalıdır.	26	32,10
MEB hazırlamalı ve merkezi sistemle uygulamalıdır.	22	27,16
Valilikler, kendi koşullarını belirleyerek hazırlamalı ve uygulamalıdır.	2	2,47
Üniversite öğretim üyelerinden oluşturulacak komisyonca yapılmalıdır.	2	2,47
MEB, ÖSYM ve üniversite öğretim üyelerinden oluşturulacak karma komisyonca yapılmalıdır.	23	28,40

Tablo 9’daki verilere göre okul yöneticilerinin 26’sı (%32,10) okul yöneticilerine yönelik sınavın ÖSYM hazırlamalı ve uygulamalıdır, 22’si (%27,16) MEB hazırlamalı ve merkezi sistemle uygulamalıdır, 2’si (%2,47) Valilikler, kendi koşullarını belirleyerek hazırlamalı ve uygulamalıdır, 2’si (%2,47) üniversite öğretim üyelerinden oluşturulacak komisyonca yapılmalıdır ve 23’ü (%28,40) MEB, ÖSYM ve üniversite öğretim üyelerinden oluşturulacak karma komisyonca yapılmalıdır görüşündedir. Yöneticilerin çoğu sınavın ÖSYM tarafından hazırlanıp uygulanması görüşünde olduğu söylenebilir.

Tablo 10’da okul yöneticilerinin sınavsız atanması görüşünde olan yöneticilerin gerekçelerine yönelik istatistiksel bulgular yer almaktadır.

Tablo 10. Okul Yöneticilerinin Atanmasında Sınav Olmamasının Temel Gerekçesine İlişkin Görüşlerine Ait Bulgular

Görüşler	Frekans	Yüzde
Sınavla seçilmelidir.	72	88,88
Yönetim bilgi ve becerisi sınavla ölçülemez.	5	6,17
Mesleki deneyim esas alınmalıdır.	3	3,70
Sicil notunun dikkate alınması yeterli olur.	1	1,23

Tablo 10'daki verilere göre yöneticilerin 5'i (%6,17) yönetim bilgi ve beceri sınavla ölçülemez, 3'ü (%3,70) mesleki deneyim esas alınmalıdır ve 1'i (%1,23) sicil notunun dikkate alınması yeterli olur düşüncesiyle okul yöneticileri sınavsız seçilmelidir görüşündedir.

Okul yöneticilerinin müdür ve müdür yardımcısı olmak için öğretmenlik ve yöneticilik deneyimine yönelik bulgular Tablo 11'de yer almaktadır.

Tablo 11. Okul Yöneticilerinin Müdür ve Müdür Yardımcısı Olmak İçin Öğretmenlik ve Yöneticilik Deneyimine İlişkin Görüşlerine Ait Bulgular

Görüşler	Öğretmenlik deneyimi		Yöneticilik deneyimi	
	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde
1-3 yıl	10	12,35	10	12,35
3-5 yıl	35	43,21	45	55,56
5-8 yıl	26	32,10	16	19,75
8-10 yıl	10	12,35	10	12,35

Tablo 11'deki verilere göre yöneticilerin 10'u (12,35) müdür ve müdür yardımcısı olmak için 1-3 yıl, 35'i (%43,21) 3-5 yıl, 26'sı (%32,10) 5-8 yıl ve 10'u (%12,35) 8-10 yıl öğretmenlik deneyimine sahip olmak gerektiği görüşündedir.

Yöneticilerin 10'u (%12,35) müdür olmak için 1-3 yıl, 45'i (%55,56) 3-5 yıl, 16'sı (%19,75) 5-8 yıl ve 10'u (%12,35) 8-10 yıl yöneticilik deneyimine sahip olmak gerektiği görüşündedir.

Yönetici atamalarda mülakat sınavı yapıp yapılmamasına ilişkin bulgular

Tablo 12’de yer almaktadır.

Tablo 12. Okul Yöneticilerinin Eğitim Kurumlarına Yönetici Atamalarında Mülakat Sınavına Yönelik Görüşlerine Ait Bulgular

Görüşler	Frekans	Yüzde
Yapılmalıdır.	35	43,2
Yapılmamalıdır.	45	55,6
Yanıtsız	1	1,2

Tablo 12’deki verilere göre yöneticilerin 35’i (%43,2) yönetici atamalarında mülakat sınavı yapılmalı, 45’i (%55,6) yapılmamalı görüşündedir.

Yöneticilerin yarısından fazlası mülakatın olmaması gerektiğini düşünmektedirler. Nitel araştırma da benzer sonuçlar bulunmuştur. Atama sürecinde mülakatın varlığı yöneticiler tarafından yadsınmakta olduğu söylenebilir.

Yöneticilerin mülakat sınavının kim veya hangi kurum yada kuruluş tarafından yapılması gerektiğine yönelik bulgular Tablo 13’te yer almaktadır.

Tablo 13. Okul Yöneticilerinin Eğitim Kurumlarına Yönetici Atamalarında Mülakat Sınavının Kim Tarafından Yapılmasına Yönelik Görüşlerine Ait Bulgular

Görüşler	Frekans	Yüzde
Bakanlık ve Üniversitelerce Oluşturulacak Ortak Komisyonca Yapılmalıdır.	35	43,2
Bakanlıkta Oluşturulacak Komisyonca Yapılmalıdır.	12	14,8
Üniversitelerde Oluşturulacak Komisyonca Yapılmalıdır.	2	2,5
Valilik ve Üniversitelerce Oluşturulacak Ortak Komisyonca Yapılmalıdır	6	7,4
Valiliklerde Oluşturulacak Komisyonca Yapılmalıdır.	7	8,6
Yanıtsız	19	23,5

Tablo 13 incelendiğinde; yöneticilerin 35’i (%43,2) yönetici atamalarında yapılacak sınavın bakanlık ve üniversitelerce oluşturulacak ortak komisyonca yapılmalıdır, 12’si (%14,8) bakanlıkta oluşturulacak komisyonca yapılmalıdır, 2’si

(%2,5) üniversitelerde oluşturulacak komisyonca yapılmalıdır, 6'sı (%7,4) valilik ve üniversitelerce oluşturulacak ortak komisyonca yapılmalıdır, 7'si (%8,6) valiliklerde oluşturulacak komisyonca yapılmalıdır görüşünde oldukları görülmektedir. Yöneticiler komisyonun bakanlık ve üniversitelerce oluşturulması gerektiğini düşünmektedir. Nitel çalışma da komisyonun akademisyenlerden oluşması gerektiği görüşü bulunmaktadır.

Yöneticilerin mülakat sınavının neden yapılmaması gerektiğine yönelik bulgular Tablo 14'te yer almaktadır.

Tablo 14. Okul Yöneticilerinin Eğitim Kurumlarına Yönetici Atamalarında Mülakat Sınavının Neden Yapılmaması Gerektiğine Yönelik Görüşlerine Ait Bulgular

Görüşler	Frekans	Yüzde
Mülakat Sınavı Amaçlarına Uygun Biçimde Yapılmamaktadır.	22	27,2
Mülakat Sınavının Objektifliği Tartışmalıdır.	33	40,7
Yanıtsız	26	32,1

Tablo 14'teki verilere bakıldığında, yöneticilerin 26'sı (%32,1) mülakat sınavı amaçlarına uygun biçimde yapılmadığı ve 33'ü (%40,7) yöneticilerin çoğu mülakat sınavının objektifliğinin tartışmalı olduğunu düşünmektedir.

Eğitim kurumlarına atanacak yöneticilerin aynı kurumda çalışma sürelerine yönelik bulgular Tablo 15'te yer almaktadır.

Tablo 15. Eğitim Kurumlarına Atanacak Yöneticilerin Aynı Kurumda Çalışma Sürelerine Yönelik Görüşlerine Ait Bulgular

Görüşler	Frekans	Yüzde
Sınırlandırılmalıdır.	41	50,6
Sınırlandırılmasına Gerek Yoktur.	40	49,4

Tablo 15'teki verilere göre, yöneticilerin 41'i (%50,6) eğitim kurumlarında çalışma sürelerinin sınırlandırılması gerektiğini, 40'ı (%49,4) sınırlandırılmasına gerek olmadığı görüşündedir.

Yöneticilerin neredeyse yarıya yakını çalışma sürelerinde sınırlandırma olması gerektiği görüşündedirler. Yine yarıya yakını da sınırlandırılmaması gerektiğini düşünmektedirler.

Eğitim kurumlarına atanacak yöneticilerin aynı kurumda çalışma süresi sınırlamasının ne kadar süre olmasına yönelik bulgular Tablo 16’da yer almaktadır.

Tablo 16. Eğitim Kurumlarına Atanacak Yöneticilerin Aynı Kurumda Çalışmaları Belli Bir Süre İle Sınırlı Olacaksa, Bu Süre İle İlgili Görüşlerine Ait Bulgular

Görüşler	Frekans	Yüzde
En Az 3 En Fazla 5 Yıl Olmalıdır.	12	14,8
En Az 5, En Fazla 10 Yıl Olmalıdır.	33	40,7
En Az 5, En Fazla 8 Yıl Olmalıdır.	13	16,0
Yanıtız	23	28,4

Tablo 16’daki verilere bakıldığında; eğitim kurumlarına atanacak yöneticilerin görev sürelerine ilişkin 12’si (%14,8) en az 3 en fazla 5 yıl olmalıdır, 33’ü (%40,7) en az 5, en fazla 10 yıl olmalıdır, 13’ü (%16,0) en az 5, en fazla 8 yıl olmalıdır görüşünde oldukları görülmektedir. Yöneticilerin görüşlerine göre aynı kurumda çalışma süresi eğer sınırlandırılacaksa 5- 10 yıl arasında olması gerektiği düşünülebilir.

Yöneticilerin yüksek başarı göstermeleri durumunda yapılması gerekenlere yönelik bulgular Tablo 17’de yer almaktadır.

Tablo 17. Eğitim Kurumlarına Atanan Yöneticilerin Yüksek Başarı Göstermeleri Durumunda Yapılması Gerekenlere Yönelik Görüşlerine Ait Bulgular

Görüşler	Frekans	Yüzde
3 Yıl Sonra Öğretmen-öğrenci Sayısı Daha Çok Olan Bir Kuruma Yönetici Olarak Atanmalıdır.	26	32,1
5 Yıl Sonra İlçe Milli Eğitim Müdürlüğündeki Yöneticilik Görevlerine Atanmalıdır.	14	17,3
8 Yıl Sonra İl Milli Eğitim Müdürlüğündeki Yöneticilik Görevlerine Atanmalıdır	12	14,8
Bir Üst Tip Okul/kurum Müdürlüğüne Atanmalıdır.	29	35,8

Tablo 17 incelendiğinde; yüksek başarı göstermeleri durumunda göre yöneticilerin 26'sı (%32,1) 3 yıl sonra öğretmen-öğrenci sayısı daha çok olan bir kuruma yönetici olarak atanmalıdır, 14'ü (%17,3) 5 yıl sonra ilçe milli eğitim müdürlüğündeki yöneticilik görevlerine atanmalıdır, 12'si (%14,8) 8 yıl sonra il milli eğitim müdürlüğündeki yöneticilik görevlerine atanmalıdır, 29'u (%35,8) bir üst tip okul/kurum müdürlüğüne atanmalıdır görüşünde oldukları görülmektedir.

Eğitim kurumlarına müdür yardımcılarının atanmasına yönelik görüşleri yönetici görüşlerine yönelik bulgular Tablo 18'de yer almaktadır.

Tablo 18. Eğitim Kurumlarına Atanacak Müdür Yardımcılarının Atanmasına İlişkin Görüşlerine Ait Bulgular

Görüşler	Frekans	Yüzde
Aynı İl İçinde Puan Üstünlüğüne Göre Belirlenip Atanmalıdır	28	34,6
Aynı İlçe İçinde Puan Üstünlüğüne Göre Belirlenip Atanmalıdır.	23	28,4
Kurum Müdürünce Belirlenip Teklif Edilmelidir.	30	37,0

Tablo 18'da bakıldığında; müdür yardımcılığı atamalarında yöneticilerin 28'i (%34,6) aynı il içinde puan üstünlüğüne göre belirlenip atanmalıdır, 23'ü (%28,4) aynı ilçe içinde puan üstünlüğüne göre belirlenip atanmalıdır, 30'u (%37,0) kurum müdürünce belirlenip teklif edilmelidir olarak dağılmaktadır. Müdür yardımcılarının atanmasına ilişkin görüşleri birbirine yakın oranda cevaplar vermiş oldukları görülmektedir.

4.2. Eğitim Kurumlarına Yönetici Atama Sürecinde Değerlendirme Ölçütlerine İlişkin Görüşlere Ait Bulgular

Araştırmanın bu bölümünde eğitim kurumlarına yönetici atamalarında okul yöneticilerinin değerlendirme ölçütlerine görüşlerine ait bulgular yer almaktadır.

Okul yöneticilerinin yönetici atamalarında değerlendirmeye alınacak ölçütlere ilişkin verdikleri yanıtların dağılımları Tablo 19'da yer almaktadır.

Tablo 19. Yöneticilerin Değerlendirilme Ölçütleri İle İlgili İfadelere Verilen Cevapların Dağılımları

	Hiç Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Tamamen Katılıyorum	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Eğitim Yönetimi, Teftişi, Ekonomisi ve Planlaması (EYTEP) Alanında Tezsiz Yüksek Lisans Derecesine Sahip Olma	5	6,2	21	25,9	11	13,6	33	40,7	11	13,6
EYTEP Dışında Herhangi Bir Alanda Tezsiz Yüksek Lisans Derecesine Sahip Olma	7	8,6	23	28,4	24	29,6	24	29,6	3	3,7
EYTEP Alanında Tezli Yüksek Lisans Derecesine Sahip Olma	5	6,2	23	28,4	13	16,0	32	39,5	8	9,9
EYTEP Dışında Herhangi Bir Alanda Tezli Yüksek Lisans Derecesine Sahip Olma	7	8,6	24	29,6	24	29,6	23	28,4	3	3,7
EYTEP Alanında Doktora Derecesine Sahip Olma	6	7,4	28	34,6	25	30,9	13	16,0	9	11,1
EYTEP Alanı Dışında Doktora Derecesine Sahip Olma	7	8,6	30	37,0	24	29,6	14	17,3	6	7,4
EYTEP Alanında Alınmış Hizmet İçi Kurs Ya Da Seminerler	3	3,7	7	8,6	11	13,6	46	56,8	14	17,3
Aylıkla Ödüllendirilme	5	6,2	5	6,2	8	9,9	45	55,6	18	22,2
Takdirle Ödüllendirilme	5	6,2	4	4,9	10	12,3	41	50,6	21	25,9
Teşekkürle Ödüllendirilme	5	6,2	5	6,2	11	13,6	37	45,7	23	28,4
Müdür Vekili Olarak Görev Yapmış Olma	5	6,2	1	1,2	10	12,3	47	58,0	18	22,2
Kurucu Müdür (bina İnşaatından İtibaren) Olarak Görev Yapmış Olma	5	6,2	10	12,3	33	40,7	20	24,7	13	16,0
Müdür Yetkili Öğretmen Olarak Görev Yapmış Olma	5	6,2	7	8,6	24	29,6	30	37,0	15	18,5
Müdür Yardımcılığı Görevinde Bulunmuş Olma	1	1,2	0	0,0	4	4,9	48	59,3	28	34,6
Müdür Başyardımcılığı Görevinde Bulunmuş Olma	1	1,2	3	3,7	23	28,4	31	38,3	23	28,4
Öğretmenlik Deneyimi	0	0,0	0	0,0	3	3,7	31	38,3	47	58,0
Hakemli Dergilerde Yayımlanmış Makale	5	6,2	10	12,3	29	35,8	25	30,9	12	14,8
Yayımlanmış Şiir, Öykü, Roman ve Diğer Sanatsal Ürünler (ISBN Numarası Almış)	7	8,6	17	21,0	30	37,0	18	22,2	9	11,1
Branşı Dışında Yabancı Bir Dil (İngilizce, Almanca, Fransızca) Bilme	5	6,2	13	16,0	20	24,7	28	34,6	15	18,5

Tablo 19’da yer alan okul yöneticilerinin yönetici atamalarında değerlendirmeye alınacak ölçütlere ilişkin verdikleri cevapların dağılımları incelendiğinde;

“*Eğitim Yönetimi, Teftişi, Ekonomisi ve Planlaması (EYTEP) Alanında Tezsiz Yüksek Lisans Derecesine Sahip Olma*” ifadesine yöneticilerin, %6,2’si (n=5) hiç katılmıyorum, %25,9’u (n=21) katılmıyorum, %13,6’sı (n=11) kararsızım, %40,7’si (n=33) katılıyorum, %13,6’sı (n=11) tamamen katılıyorum yanıtını vermiştir. Yöneticilerin “*Eğitim Yönetimi, Teftişi, Ekonomisi ve Planlaması (EYTEP) Alanında Tezsiz Yüksek Lisans Derecesine Sahip Olma*” ölçütü %40,7’si katılıyorum, %13,6’sı tamamen katılıyorum görüşü göz önüne alındığında olumlu bir ölçüt olduğu söylenebilir.

“*EYTEP Dışında Herhangi Bir Alanda Tezsiz Yüksek Lisans Derecesine Sahip Olma*” ifadesine yöneticilerin, %8,6’sı (n=7) hiç katılmıyorum, %28,4’ü (n=23) katılmıyorum, %29,6’sı (n=24) kararsızım, %29,6’sı (n=24) katılıyorum, %3,7’si (n=3) tamamen katılıyorum yanıtını vermiştir. Yöneticilerin “*EYTEP Dışında Herhangi Bir Alanda Tezsiz Yüksek Lisans Derecesine Sahip Olma*” ölçütünü az bir kısmı olumlu ölçüt olarak gördükleri söylenebilir.

“*EYTEP Alanında Tezli Yüksek Lisans Derecesine Sahip Olma*” ifadesine yöneticilerin, %6,2’si (n=5) hiç katılmıyorum, %28,4’ü (n=23) katılmıyorum, %16,0’ı (n=13) kararsızım, %39,5’i (n=32) katılıyorum, %9,9’u (n=8) tamamen katılıyorum yanıtını vermiştir. Yöneticilerin “*EYTEP alanında tezli yüksek lisans derecesine sahip olma*” ölçütünü katılıyorum ve tamamen katılıyorum oranları göz önüne alındığında olumlu bir ölçüt olarak gördükleri söylenebilir.

“*EYTEP Dışında Herhangi Bir Alanda Tezli Yüksek Lisans Derecesine Sahip Olma*” ifadesine yöneticilerin, %8,6’sı (n=7) hiç katılmıyorum, %29,6’sı (n=24) katılmıyorum, %29,6’sı (n=24) kararsızım, %28,4’ü (n=23) katılıyorum, %3,7’si (n=3) tamamen katılıyorum yanıtını vermiştir. Yöneticilerin “*EYTEP dışında herhangi bir alanda tezli yüksek lisans derecesine sahip olma*” ölçütünü az bir kısmı olumlu ölçüt olarak gördükleri söylenebilir.

“*EYTEP Alanında Doktora Derecesine Sahip Olma*” ifadesine yöneticilerin, %7,4'ü (n=6) hiç katılmıyorum, %34,6'sı (n=28) katılmıyorum, %30,9'u (n=25) kararsızım, %16,0'ı (n=13) katılıyorum, %11,1'i (n=9) tamamen katılıyorum yanıtını vermiştir. Yöneticilerin “*EYTEP Alanında Doktora Derecesine Sahip Olma*” ölçütünü olumsuz ölçüt olarak gördükleri söylenebilir.

“*EYTEP Alanı Dışında Doktora Derecesine Sahip Olma*” ifadesine yöneticilerin, %8,6'sı (n=7) hiç katılmıyorum, %37,0'ı (n=30) katılmıyorum, %29,6'sı (n=24) kararsızım, %17,3'ü (n=14) katılıyorum, %7,4'ü (n=6) tamamen katılıyorum yanıtını vermiştir. Yöneticilerin “*EYTEP Alanı Dışında Doktora Derecesine Sahip Olma*” ölçütünü olumsuz ölçüt olarak gördükleri söylenebilir.

“*EYTEP Alanında Alınmış Hizmet İçi Kurs Ya Da Seminerler*” ifadesine yöneticilerin, %3,7'si (n=3) hiç katılmıyorum, %8,6'sı (n=7) katılmıyorum, %13,6'sı (n=11) kararsızım, %56,8'i (n=46) katılıyorum, %17,3'ü (n=14) tamamen katılıyorum yanıtını vermiştir. Yöneticilerin “*EYTEP Alanında Alınmış Hizmet İçi Kurs Ya Da Seminerler*” ölçütünü katılıyorum ve tamamen katılıyorum oranları göz önüne alındığında olumlu bir ölçüt olarak gördükleri söylenebilir.

“*Aylıkla Ödüllendirilme*” ifadesine yöneticilerin, %6,2'si (n=5) hiç katılmıyorum, %6,2'si (n=5) katılmıyorum, %9,9'u (n=8) kararsızım, %55,6'sı (n=45) katılıyorum, %22,2'si (n=18) tamamen katılıyorum yanıtını vermiştir. Yöneticilerin “*Aylıkla Ödüllendirilme*” ölçütünü katılıyorum ve tamamen katılıyorum oranları göz önüne alındığında olumlu bir ölçüt olarak gördükleri söylenebilir.

“*Takdirle Ödüllendirilme*” ifadesine yöneticilerin, %6,2'si (n=5) hiç katılmıyorum, %4,9'u (n=4) katılmıyorum, %12,3'ü (n=10) kararsızım, %50,6'sı (n=41) katılıyorum, %25,9'u (n=21) tamamen katılıyorum yanıtını vermiştir. Yöneticilerin “*Takdirle Ödüllendirilme*” ölçütünü katılıyorum ve tamamen katılıyorum oranları göz önüne alındığında olumlu bir ölçüt olarak gördükleri söylenebilir.

“*Teşekkürle Ödüllendirilme*” ifadesine yöneticilerin, %6,2'si (n=5) hiç katılmıyorum, %6,2'si (n=5) katılmıyorum, %13,6'sı (n=11) kararsızım, %45,7'si

(n=37) katılıyorum, %28,4'ü (n=23) tamamen katılıyorum yanıtını vermiştir. Yöneticilerin “*Teşekkürle Ödüllendirilme*” ölçütünü katılıyorum ve tamamen katılıyorum oranları göz önüne alındığında olumlu bir ölçüt olarak gördükleri söylenebilir.

“*Müdür Vekili Olarak Görev Yapmış Olma*” ifadesine yöneticilerin, %6,2'si (n=5) hiç katılmıyorum, %1,2'si (n=1) katılmıyorum, %12,3'ü (n=10) kararsızım, %58,0'ı (n=47) katılıyorum, %22,2'si (n=18) tamamen katılıyorum yanıtını vermiştir. Yöneticilerin “*Müdür Vekili Olarak Görev Yapmış Olma*” ölçütünü katılıyorum ve tamamen katılıyorum oranları göz önüne alındığında olumlu bir ölçüt olarak gördükleri söylenebilir.

“*Kurucu Müdür (bina İnşaatından İtibaren) Olarak Görev Yapmış Olma*” ifadesine yöneticilerin, %6,2'si (n=5) hiç katılmıyorum, %12,3'ü (n=10) katılmıyorum, %40,7'si (n=33) kararsızım, %24,7'si (n=20) katılıyorum, %16,0'ı (n=13) tamamen katılıyorum yanıtını vermiştir. Yöneticilerin “*Kurucu Müdür (Bina İnşaatından İtibaren) Olarak Görev Yapmış Olma*” ölçütünü katılıyorum ve tamamen katılıyorum oranları göz önüne alındığında olumlu bir ölçüt olarak gördükleri söylenebilir.

“*Müdür Yetkili Öğretmen Olarak Görev Yapmış Olma*” ifadesine yöneticilerin, %6,2'si (n=5) hiç katılmıyorum, %8,6'sı (n=7) katılmıyorum, %29,6'sı (n=24) kararsızım, %37,0'ı (n=30) katılıyorum, %18,5'i (n=15) tamamen katılıyorum yanıtını vermiştir. Yöneticilerin “*Müdür Yetkili Öğretmen Olarak Görev Yapmış Olma*” ölçütünü katılıyorum ve tamamen katılıyorum oranları göz önüne alındığında olumlu bir ölçüt olarak gördükleri söylenebilir.

“*Müdür Yardımcılığı Görevinde Bulunmuş Olma*” ifadesine yöneticilerin, %1,2'si (n=1) hiç katılmıyorum, %4,9'u (n=4) kararsızım, %59,3'ü (n=48) katılıyorum, %34,6'sı (n=28) tamamen katılıyorum yanıtını vermiştir. Yöneticilerin “*Müdür Yardımcılığı Görevinde Bulunmuş Olma*” ölçütünü katılıyorum ve tamamen katılıyorum oranları göz önüne alındığında olumlu bir ölçüt olarak gördükleri söylenebilir.

“*Müdür Başyardımcılığı Görevinde Bulunmuş Olma*” ifadesine yöneticilerin, %1,2'si (n=1) hiç katılmıyorum, %3,7'si (n=3) katılmıyorum, %28,4'ü (n=23) kararsızım, %38,3'ü (n=31) katılıyorum, %28,4'ü (n=23) tamamen katılıyorum yanıtını vermiştir. Yöneticilerin “*Müdür Başyardımcılığı Görevinde Bulunmuş Olma*” ölçütünü katılıyorum ve tamamen katılıyorum oranları göz önüne alındığında olumlu bir ölçüt olarak gördükleri söylenebilir.

“*Öğretmenlik Deneyimi*” ifadesine yöneticilerin, %3,7'si (n=3) kararsızım, %38,3'ü (n=31) katılıyorum, %58,0'ı (n=47) tamamen katılıyorum yanıtını vermiştir. Yöneticilerin “*Öğretmenlik Deneyimi*” ölçütünü katılıyorum ve tamamen katılıyorum oranları göz önüne alındığında olumlu bir ölçüt olarak gördükleri söylenebilir.

“*Hakemli Dergilerde Yayımlanmış Makale*” ifadesine yöneticilerin, %6,2'si (n=5) hiç katılmıyorum, %12,3'ü (n=10) katılmıyorum, %35,8'i (n=29) kararsızım, %30,9'u (n=25) katılıyorum, %14,8'i (n=12) tamamen katılıyorum yanıtını vermiştir. Yöneticilerin “*Hakemli Dergilerde Yayımlanmış Makale*” ölçütünü katılıyorum ve tamamen katılıyorum oranları göz önüne alındığında olumlu bir ölçüt olarak gördükleri söylenebilir.

“*Yayımlanmış Şiir, Öykü, Roman ve Diğer Sanatsal Ürünler (ISBN Numarası Almış)*” ifadesine yöneticilerin, %8,6'sı (n=7) hiç katılmıyorum, %21,0'ı (n=17) katılmıyorum, %37,0'ı (n=30) kararsızım, %22,2'si (n=18) katılıyorum, %11,1'i (n=9) tamamen katılıyorum yanıtını vermiştir. Yöneticilerin “*Yayımlanmış Şiir, Öykü, Roman Ve Diğer Sanatsal Ürünler (ISBN numarası almış)*” ölçütünü az bir kısmı olumlu ölçüt olarak gördükleri söylenebilir.

“*Branşı Dışında Yabancı Bir Dil (İngilizce, Almanca, Fransızca) Bilme*” ifadesine yöneticilerin, %6,2'si (n=5) hiç katılmıyorum, %16,0'ı (n=13) katılmıyorum, %24,7'si (n=20) kararsızım, %34,6'sı (n=28) katılıyorum, %18,5'i (n=15) tamamen katılıyorum yanıtını vermiştir. Yöneticilerin “*Branşı Dışında Yabancı Bir Dil (İngilizce, Almanca, Fransızca) Bilme*” ölçütünü katılıyorum ve tamamen katılıyorum oranları göz önüne alındığında olumlu bir ölçüt olarak gördükleri söylenebilir.

Araştırmaya katılan yöneticilerin yönetici değerlendirilmesinde esas alınacak ölçütlere yönelik görüşlerinin boyut bazında aldığı veriler Tablo 20’de yer almaktadır.

Tablo 20. Yönetici Değerlendirilmesinde Esas Alınacak Ölçütler Puan Ortalamaları

	N	Ort	Ss	Min.	Max.
Lisansüstü Eğitim	81	2,992	0,989	1,000	5,000
Deneyim	81	3,905	0,610	1,670	5,000
Ödüllendirme	81	3,835	1,046	1,000	5,000
Entelektüel Sermaye	81	3,284	0,953	1,000	5,000

Yöneticilerin “lisansüstü eğitim” ortalaması orta $2,992\pm 0,989$ (Min=1; Maks=5), “deneyim” ortalaması yüksek $3,905\pm 0,610$ (Min=1.67; Maks=5), “ödüllendirme” ortalaması yüksek $3,835\pm 1,046$ (Min=1; Maks=5), “entelektüel sermaye” ortalaması orta $3,284\pm 0,953$ (Min=1; Maks=5), olarak saptanmıştır.

Yöneticilerin cinsiyetlerine göre yönetici değerlendirilmesinde esas alınacak ölçütlere yönelik görüşlerinin farklılaşma durumu Tablo 21’de yer almaktadır.

Tablo 21. Yönetici Değerlendirilmesinde Esas Alınacak Ölçütler Puanlarının Cinsiyete Göre Farklılaşma Durumuna Ait Bulgular

	Grup	n	Ort	Ss	t	sd	p
Lisansüstü Eğitim	Kadın	8	3,563	1,127	1,741	79	0,086
	Erkek	73	2,929	0,961			
Deneyim	Kadın	8	4,042	0,791	0,663	79	0,509
	Erkek	73	3,890	0,592			
Ödüllendirme	Kadın	8	3,583	1,294	-0,716	79	0,476
	Erkek	73	3,863	1,023			
Entelektüel Sermaye	Kadın	8	3,375	1,214	0,283	79	0,778
	Erkek	73	3,274	0,930			

Bağımsız Gruplar T-Testi

Yöneticilerin lisansüstü eğitim, deneyim, ödüllendirme, entelektüel sermaye puanları cinsiyet değişkenine göre anlamlı farklılık göstermemektedir ($p>0,05$).

Yöneticilerin yaşlarına göre yönetici değerlendirilmesinde esas alınacak ölçütlere yönelik görüşlerinin farklılaşma durumu Tablo 22’de yer almaktadır.

Tablo 22. Yönetici Değerlendirilmesinde Esas Alınacak Ölçütler Puanlarının Yaşa Göre Farklılaşma Durumuna Ait Bulgular

	Grup	n	Ort	Ss	t	sd	p
Lisansüstü Eğitim	30-40	34	3,152	1,070	1,244	79	0,217
	41 ve üzeri	47	2,876	0,920			
Deneyim	30-40	34	3,976	0,621	0,879	79	0,382
	41 ve üzeri	47	3,855	0,604			
Ödüllendirme	30-40	34	3,726	1,096	-0,802	79	0,425
	41 ve üzeri	47	3,915	1,013			
Entelektüel Sermaye	30-40	34	3,284	1,077	0,003	79	0,998
	41 ve üzeri	47	3,284	0,865			

Bağımsız Gruplar T-Testi

Yöneticilerin lisansüstü eğitim, deneyim, ödüllendirme, entelektüel sermaye puanları yaş değişkenine göre anlamlı farklılık göstermemektedir ($p>0,05$).

Yöneticilerin görevlerine göre yönetici değerlendirilmesinde esas alınacak ölçütlere yönelik görüşlerinin farklılaşma durumu Tablo 23’te yer almaktadır.

Tablo 23. Yönetici Değerlendirilmesinde Esas Alınacak Ölçütler Puanlarının Göreve Göre Farklılaşma Durumuna Ait Bulgular

	Grup	n	Ort	Ss	F	p	Fark
Lisansüstü Eğitim	Müdür	25	3,113	1,039	0,765	0,469	
	Müdür Yardımcısı	56	2,888	0,909			
Deneyim	Müdür	25	4,173	0,564	3,734	0,028*	1>3
	Müdür Yardımcısı	56	3,782	0,606			
Ödüllendirme	Müdür	25	4,013	0,819	0,715	0,493	
	Müdür Yardımcısı	56	3,789	1,117			
Entelektüel Sermaye	Müdür	25	3,427	1,007	0,401	0,671	
	Müdür Yardımcısı	56	3,218	0,914			

Tek Yönlü Varyans Analizi

Yöneticilerin göreve göre deneyim puanları anlamlı farklılık göstermektedir ($F_{(2, 78)}=3,734$; $p=0,028<0,05$). Farkın nedeni; Görev müdür olanların deneyim

puanlarının ($\bar{x}=4,173$), görev müdür yardımcısı olanların deneyim puanlarından ($\bar{x}=3,782$) yüksek olmasıdır.

Yöneticilerin lisansüstü eğitim, ödüllendirme, entelektüel sermaye puanları görev değişkenine göre anlamlı farklılık göstermemektedir ($p>0.05$).

Yöneticilerin kıdemlerine göre yönetici değerlendirilmesinde esas alınacak ölçütlere yönelik görüşlerinin farklılaşma durumu Tablo 24'te yer almaktadır.

Tablo 24. Yönetici Değerlendirilmesinde Esas Alınacak Ölçütler Puanlarının Yöneticilikte Kıdem Göre Farklılaşma Durumuna Ait Bulgular

	Grup	n	Ort	Ss	F	p
Lisansüstü Eğitim	1-5 Yıl	20	2,853	1,120	1,028	0,363
	6-10 Yıl	34	2,933	0,921		
	11 Yıl ve üzeri	27	3,210	0,847		
Deneyim	1-5 Yıl	20	3,878	0,717	0,141	0,868
	6-10 Yıl	34	3,883	0,560		
	11 Yıl ve üzeri	27	3,957	0,510		
Ödüllendirme	1-5 Yıl	20	3,814	1,108	0,636	0,532
	6-10 Yıl	34	4,050	0,975		
	11 Yıl ve üzeri	27	3,704	1,031		
Entelektüel Sermaye	1-5 Yıl	20	3,265	1,100	1,037	0,359
	6-10 Yıl	34	3,067	0,862		
	11 Yıl ve üzeri	27	3,469	0,802		

Tek Yönlü Varyans Analizi

Yöneticilerin lisansüstü eğitim, deneyim, ödüllendirme, entelektüel sermaye puanları yöneticilikte kıdem değişkenine göre anlamlı farklılık göstermemektedir ($p>0.05$).

Yöneticilerin eğitim durumlarına göre yönetici değerlendirilmesinde esas alınacak ölçütlere yönelik görüşlerinin farklılaşma durumu Tablo 25'te yer almaktadır.

Tablo 25. Yönetici Değerlendirilmesinde Esas Alınacak Ölçütler Puanlarının Eğitim Durumuna Göre Farklılaşma Durumuna Ait Bulgular

	Grup	n	Ort	Ss	t	sd	p
Lisansüstü Eğitim	Lisans	66	2,826	0,954	-3,368	79	0,001*
	Yüksek Lisans	15	3,722	0,811			
Deneyim	Lisans	66	3,897	0,612	-0,273	79	0,785
	Yüksek Lisans	15	3,944	0,623			
Ödüllendirme	Lisans	66	3,843	1,078	0,144	79	0,886
	Yüksek Lisans	15	3,800	0,924			
Entelektüel Sermaye	Lisans	66	3,182	0,862	-2,063	79	0,042*
	Yüksek Lisans	15	3,733	1,216			

Bağımsız Gruplar T-Testi

Yöneticilerin eğitim durumuna göre lisansüstü eğitim puanları anlamlı farklılık göstermektedir($t_{(79)}=-3.368$; $p=0.001<0,05$). Yüksek Lisans mezunlarının lisansüstü eğitim puanları ($\bar{x}=3,722$), lisans mezunlarının lisansüstü eğitim puanlarından ($\bar{x}=2,826$) yüksek bulunmuştur.

Yöneticilerin eğitim durumuna göre entelektüel sermaye puanları anlamlı farklılık göstermektedir($t_{(79)}=-2.063$; $p=0.042<0,05$). Yüksek Lisans mezunlarının entelektüel sermaye puanları ($\bar{x}=3,733$), lisans mezunlarının entelektüel sermaye puanlarından ($\bar{x}=3,182$) yüksek bulunmuştur.

Yöneticilerin deneyim, ödüllendirme puanları eğitim durumu değişkenine göre anlamlı farklılık göstermemektedir ($p>0,05$).

Yöneticilerin görev yaptıkları kademeye göre yönetici değerlendirilmesinde esas alınacak ölçütlere yönelik görüşlerinin farklılaşma durumu Tablo 26'da yer almaktadır.

Tablo 26. Yönetici Değerlendirilmesinde Esas Alınacak Ölçütler Puanlarının Kademe Göre Farklılaşma Durumuna Ait Bulgular

	Grup	n	Ort	Ss	F	p
Lisansüstü Eğitim	İlkokul	30	3,089	0,729	2,962	0,058
	Ortaokul	28	2,649	0,975		
	Lise	23	3,283	1,198		
Deneyim	İlkokul	30	4,050	0,591	1,815	0,170
	Ortaokul	28	3,893	0,491		
	Lise	23	3,732	0,733		
Ödüllendirme	İlkokul	30	4,011	0,928	1,666	0,196
	Ortaokul	28	3,917	0,980		
	Lise	23	3,507	1,226		
Entelektüel Sermaye	İlkokul	30	3,500	0,791	1,238	0,296
	Ortaokul	28	3,143	0,819		
	Lise	23	3,174	1,247		
Tek Yönlü Varyans Analizi						

Yöneticilerin lisansüstü eğitim, deneyim, ödüllendirme, entelektüel sermaye puanları kademe değişkenine göre anlamlı farklılık göstermemektedir($p>0.05$)

4.3. Okul Yöneticilerinin “Yönetici Atama Sürecinde Sınav Olmalı/Olmamalı mıdır? Sınavda Hangi Konu Başlıklarının Olması Konusunda Görüşleriniz Nelerdir” Sorusuna İlişkin Bulgular

Okul yöneticilerinin sınavla göreve gelmelerine ilişkin görüşte sınavın olması gerekliliği konusunda yoğunlaşmıştır. Okul yöneticilerinin sınavla göreve gelmelerinin ve sınav içeriğinin nasıl olmasına dair alt temalar Tablo 27’de verilmiştir.

Tablo 27. Yönetici Atama Sürecinde Sınav Olmalı/Olmamalı mıdır? Sınavda Hangi Konu Başlıklarının Olması Konusuna İlişkin Yönetici Görüşleri

Tema	Alt Temalar	Frekans	Yüzde	Yüzde
Sınav yapılmalı	Mevzuat	45	86,5	76,5
	Dil Bilgisi	2	3,8	
	Genel Kültür	6	11,5	
	Yazışma Kuralları	5	9,6	
	Kişisel Yeterlilik	27	51,9	
	Eğitim Bilimleri	18	34,6	
Sınav yapılmamalı	Lisans Eğitimi	5	9,6	13,5
	Mülakat	5	9,6	

Tablo 27’den da görüldüğü üzere okul yöneticileri göreve gelmek için sınav olması gerektiğini düşünmektedir. Sınav yapılmalı başlığının alt temalarına bakıldığında mevzuat başlığı en yoğun tema haline gelmiştir. Yönetici atama sürecinde sınav yapılmalı ve bu sınavda da mevzuat bilgisi yöneticilerin en dikkat ettikleri tema olmaktadır. “Y..” kısaltması sıralanmış yöneticilerden hangisi olduğunu ifade etmektedir.

“Sınavsız gelen yönetici liyakatle gelmemiş demektir, böyle bir yönetici ise okulda mevzuatlara, yönetime ya da yönetici ilişkileri konusunda eksiklikleri olabilir. Bu durumda ne okul ne de öğretmenler tarafından saygı görecektir ve mevzuat konusundaki eksiklikler işlerin akışını da yavaşlayacaktır. Sanırım kimse böyle bir yönetici olmak istemez” (Y11).

Yönetici görüşlerinin %51,9 u ise kişisel yeterliliklerin ölçülmesi gerektiğini düşünmektedir.

“Tabi ki sınav yapılmalı ama sınavda da liderlik vasıflarının, iletişim gücünün en azından teorik olarak ölçülmesi gerekir. Teorik bilgi tek başına bir anlam ifade etmez ancak yokluğu da hiç istenmeyen durumdur. Çünkü pratik ile teorik birlikte işe yarar. Öğretmenleri ve çalışanları ile etkili iletişim kuramayan yönetici eğitim öğretim faaliyetlerini olumsuz etkiler” (Y17)

Sınav yapılmamalı görüşünde bulunan okul yöneticilerinin %9,6'sı lisans eğitimi bulunması gerektiğini belirtmişlerdir. Yine yöneticilerin sadece %3,8 i sınav yapılmadan sadece mülakat yapılması gerektiğini belirtmişlerdir. Mülakatın okul yöneticisi görevlendirme sürecinde etkisinin az olması dikkat çekicidir. Ancak bu alt temaların ikisi birlikte diğer alt temalarla birlikte anlam kazanabileceği de mümkün olabilir.

“Ülkede kabul görmüş sınav genel yetenek sınavıdır ki bence bu sınav kişilerin yeterliliklerini tespit etmede oldukça başarılıdır. Matematikle mantıksal düşünme ve zekâ kullanmayı, Türkçe ile anlama yeteneğini sınamaktadır. Bu sınava ek olarak belki etki oranı düşük olacak şekilde mevzuat ve yönetmelik testi de uygulanabilir. Ancak her sınavdan başarılı olan kişiler yönetici olmaya yatkın kişiler olacak diye bir kaide yok. Bunun içinde alanında yetkin kişilerce kişilik testleri uygulanabilir (Y13).

Y13 görüşüne göre sınav belirli donanımları ölçmede bir araç olabilir ancak yöneticiliğin kabiliyet olduğunu düşündüğü bununda sınavla ölçülemeyeceği, kişilik testleri ile kabiliyetinin ölçüleceği söylenebilir.

“Evet, sınav olmalı aksi takdirde liyakat diye bir şey kalmaz. Adayın eğitim yönetimi konusunda yeterliliğinin tespiti için Eğitim Yönetimi, yöneteceği seviyedeki yaş grubunu anlayabilmesi için Eğitim psikolojisi (Gelişim ve Öğrenme Psikolojisi), hitap ettiği kişilerle ilişkilerinde verimli bir iletişim kurabilmesi için sosyal iletişim becerilerinin ölçülebilmesi ve idari olarak kanun ve yönetmeliklere hâkimiyet vb. gibi konularda sorular yöneltilebilir (Y25).

Yöneticinin sınav olmadan liyakatin olmayacağını düşündüğü söylenebilir. Mülakatın olması gerektiğini, yöneticilik yeterliliğinin ölçülmesi için eğitim Yönetimi alanında uzman kişiler tarafından sorularla ölçüleceği söylenebilir.

“Yönetici atama sürecinde sınav olmalı. Sınavı içeriğinde şu konu başlıkları yer almalı: Müfredat, Eğitim Bilimleri, Genel Kültür. Bunlar yönetici olmak için çok eksik kalan şeyler, yöneticilik bambaşka bir iş. İçinde biraz öğretmenlik biraz liderlik v.b olması gerekir. Özellikler daha da artırılmalı. Belki bu soruya bi miktar araştırma

yapıp cevap vermek daha isabetli olacaktır. Eminim ki yöneticilik için söylenen ve istenen kriterler birbirine benzer olacaktır (Y51).

Yönetici atama sürecinde Müfredat, Eğitim Bilimleri, Genel Kültür vb. konularının yönetici seçimine tek başlarına yetersiz olduğu söylenebilir.

Araştırmaya katılan okul yöneticileri yönetici atama sürecinde sınav olmalı konusunda mutabık kalmış genel olarak ise tablo 4’te gösterilen temada olduğu gibi fikirlerini beyan etmişlerdir.

4.4. Okul Yöneticisinin “Hangi Kişisel Özelliklere Sahip Olması Gerekir?” Sorusuna İlişkin Bulgular

Okul yöneticilerinin görüşleri hangi kişisel özelliklere sahip olması gerekir sorusunun alt temaları dikkat çekici şekilde üç alt temada toplanmıştır. Bu temalar Tablo 28’te belirtilmiştir.

Tablo 28. Okul Yöneticisinin “Hangi Kişisel Özelliklere Sahip Olması Gerekir?” Sorusuna İlişkin Görüşler

Tema	Alt Temalar	Frekans	Yüzde
Hangi Kişisel Özelliklere Sahip Olması Gerekir	Liderlik	50	96,1
	İletişim	45	86,5
	Teknolojik Gelişmelere Açıklığı	7	13,4

Okul yöneticilerinin görüşleri, yöneticilerin kişisel özelliklerine ilişkin görüşleri üç alt tema ile açıklanabilir. Bu alt temalar; liderlik, iletişim, teknolojik gelişmelere açıklığı olarak düşünülmüştür. Yöneticilerin neredeyse tamamına yakını liderlik özelliğinin yöneticiliğe katkı sağlayacağını düşünmektedir. Yöneticilerle yapılan görüşmede liderliği farklı şekillerde tanımlamışlardır.

İletişim teması liderlik temasın alt başlığı olarak düşününebilecekken yöneticilerin bu iki temayı ayrı şekilde ifade etmelerinden dolayı birbirinden ayrılmıştır.

Liderlik temasında ortaya konan görüşler içerisinde 19. Yöneticinin ifadelerinin özellikle etik liderlik kişisel özelliklerini ön plana çıkarması da dikkat çekicidir.

“Olaylara tarafsız bakan, kişilerin görüşlerine bakmaksızın adil bir şekilde davranan, ayrıştırıcı değil birleştirici olan, problemler karşısında sağlıklı karar verebilen, okulda öğretmenlerin görüşlerini önemseyen ve yeri geldiğinde onlara danışan, veliler ile iletişimi iyi ve hitabeti olan bir kişi olmalıdır(Y19).”

Yöneticilerin liderlik alt temasından sonra %86,5 ile iletişim kurabilme görüşü vardır. İletişim temasında 8. ve 27. yöneticinin de ifade ettiği gibi :

“Empati yeteneği gelişmiş, sosyal ilişkileri iyi, diksiyonu düzgün, stresle baş etme yetisine sahip ve olaylara pratik çözüm bulabilen birisi olmalıdır” (Y8).

“En önemli husus ahlaklı olmalıdır. Kanun ve nizamların dışına çıkmamalıdır. Şahıslara göre davranış sergilememelidir. Sorun çözme, kişi yönetimi/yönlendirme ve krizden çıkma yetenekleri iyi olmalıdır. Pozitif yönde kişisel diyaloglara önem vermeli ve yıkıcı değil yapıcı olmalıdır” (Y27).

“Özgüvenli, empati kurabilen, iletişim gücü yüksek, hitabeti iyi ve özellikle yöneteceği seviyedeki okullarda çalışmış olması. Özverili çalışabilecek, yetki devredebilen. Acil durum ve afet yönetimi becerisi ve bilgisine sahip olmalı” (Y51).

“Müdürlük makamı hem öğrencileri hem de MEM temsil eder bu iki denge arasında temsil kabiliyeti yüksek, davranışlarıyla makama uygun olan ve en önemlisi de müdürlük makamını hak ettiğini düşünen biri olmalı” (Y37).

“Öğretmenliğe ilk atandığım yıllardı hatta bugün müdür iken birçok özelliğimi aldığım bir idareciden bahsetmek istiyorum, ilk müdürümden. Herhalde bu soruya en iyi cevap bu olacaktır. Adı Faruk Hoca idi. O kadar güzel ve tertipli giyinmişti ki üzerindeki takım elbise belki yılları devirse de hala yeni gibi. Tanışmak için ilk o elini uzatmıştı. Neredeyse her zaman tebessüm ile tokalaşırdu. Kendisi Türkçe öğretmendi o kadar güzel hitap ederdi ki. Cuma günleri öğrencilere tatil konuşmasını ben bile dinlerdim. Konuşurken sade ama bir o kadar da edebi konuşurdu. Ondan çok kelime öğrendim. 3 yıl o okulda görev yaptım sorun yaşayan hiçbir ailenin mutsuz ayrıldığını duymamıştım. Kışları kaloriferimiz hep iyi ısıtırdı hem de pazartesi günleri bile. Çünkü müdür bey hafta sonu hava durumunu takip edip duruma göre kaloriferi pazardan

yaktırıyormuş. O ilde yeni tanıştığım insanlar müdür beyi nasılsa hep tanır ve selam söylerlerdi. Bu kadar tebessümlü ve tanınan Faruk Hoca sık sık öğrencilerle muhabbet edip durum değerlendirmesi yapardı tabiki öğrencilerin sorunlara da çözüm bulmakta hiç geç kalmazdı. Uzun bir anlatı oldu ama inanın belki anlatamadığım eksik yerler kaldı” (Y11).

Mevzuat konularına hakim, genel kültürü konusunda donanımlı, herhangi bir konuyu kavrayıp özetleyebilen, ifade yeteneği ve muhakeme gücüne sahip, temsil kabiliyeti, liyakati, tutum ve davranışlarıyla örnek olabilen, özgüveni, ikna kabiliyeti, ve inandırıcılığı yüksek, bilimsel ve teknolojik gelişmelere açık donanımlara sahip olması gerektiği söylenebilir.

4.5. “Yönetici Atama Sürecinde Mülakat Olmalı/Olmamalı mıdır? Olması Durumunda Dikkate Alınması Gereken Ölçütler Ne Olmalıdır?” Sorusuna İlişkin Bulgular

Yönetici görüşmelerinde mülakatta dikkate alınması gereken ölçütler ne olmalıdır sorusuna ilişkin katılımcılardan “mülakat olmamalı, şayet olacaksa ile...” başlayan cümleler kurulmuştur.

Tablo 29. “Yönetici Atama Sürecinde Mülakat Olmalı/Olmamalı mıdır? Olması Durumunda Dikkate Alınması Gereken Ölçütler Ne Olmalıdır?” Sorusuna İlişkin Görüşler

Tema	Alt tema	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde
Mülakat olmamalı, şayet olacaksa	Liyakat	28	53,8	30	57,6
	Analiz Gücü	5	9,6		
	Muhakeme Gücü	3	5,7		
	Genel Kültür	15	28,8		
	Liderlik	27	51,9		
	Gerçek olaydan üzerine görüşler	12	23		
	Şeffaflık	18	34,6		
Mülakat olması durumunda	Gerçek olaydan üzerine görüşler	13	25	22	42,3
	Liderlik	18	34,6		
	Analiz Gücü	4	7,6		
	Genel kültür	11	21		
	Liyakat	20	38		

Mülakat ile ilgili görüşleri alınan yöneticilerin %57'ü mülakat olmamalı şeklinde düşüncelerini beyan etmişlerdir. Yöneticilerin %42'si mülakat sorusuna şartsız cevap vermişlerdir. Her iki koşulda da liyakatın en önemli olduğu düşünülmektedir. Şeffaflık ölçütünün %34,6'lık oranı ile, yine şartsız olarak soruya cevap verenlerin %25'i mülakatta gerçek bir olay üzerine yöneticinin fikir yürütmesini gerektiğini ve bu bağlamda bakış açılarının göz alınması gerekliliği ifade edilmiştir.

Bu sorunun cevabından farklı olarak mülakat yapılmamalı diye ifade eden yöneticilerin oranı %53 düzeyindedir. Aşağıda alt temalara ilişkin yönetici görüşleri verilmiştir.

Kesinlikle mülakat olmamalıdır, gereksiz ve yersiz hatta şaibeli bir uygulama. Halk arasında "TORPİL" deniyor. Algısı hem kurumda hem de sosyal yaşamımızda olumsuz. İllaki olacaksa kriterleri önceden liyakat esas alınarak belirlenmeli, uygulama kayıt altına alınmalıdır "(Y47).

"Mülakat olmamalı, objektif olduğunu düşünmüyorum. Olacaksa da şeffaf olmalıdır. Yönetici atamada mülakata karşıyım, mülakatın olduğu yerde torpil ve düzene ayak uydurma ve siyaset ön plana çıkıyor" (Y41).

"Mülakat olmamalı ama sınavdan yüksek puan almak da yönetici olmak için yetmiyor, bilginin yanında kişisel özelliklerde gerekli. Şeffaf ve denetlenebilir ancak etkisi düşük bir mülakat olabilir" (Y33).

Yönetici olacak kişinin kılık kıyafetine önem vermesi, genel kültürünün öne çıkaracak sorular, hitabeti ile ilgili soru, ikna kabiliyeti öne çıkaracak drama çalışması, öfke kontrolü testi, problem çözme yeteneğini ölçme amacıyla örnek bir olay üzerinden çözüm önerisi sunması (Y12).

Bu ölçütleri belirleyebilecek ya da ölçebilecek yetkinliğe sahip olmadığım için görüş belirtmeye uygun olmadığımı düşünüyorum. Ama bu işi örnek vermek gerekirse insan kaynakları ve onların kişilik testleri liyakat sahibi kişilerce veya kurumlarca ve şeffaflıkla bu işi yapabilirler (Y34).

Keşke mülakat ehil kişilerce yapılırsa da gönül rahatlığı ve içtenlikle bu soruya yanıt verebilsem. Şayet bu mümkün olursa komisyon akademik çalışmalarla belirlenmiş kriterlere göre kamera ile kayıt altında yöneticilik ve kişilik özelliklerini belirleyebilir (Y38).

Sınavla sorulara iyi cevap veren biri seçilebilir. İdareci olmak sınavda sorulara cevap vermekten çok daha farklı bir şey. Sınavla bilgi ve donanımı olan bireylerden kişisel yeterliliği olanlar mülakatla seçilebilir (Y14).

Yönetici atama sürecinde mülakat olmaması, mülakatın şeffaf ve denetlenebilirliği konusunda şüphelerin olduğu, kişilik özellikleri donanımlı, örnek olay üzerinden çözüm sunabilen, şeffaflığın önemli olduğu, liyakat sahibi kurumca yapılmasını istemesi güvenilirliğin olmadığı ancak güvenilirliğin sağlanmasıyla olabileceğini düşündükleri söylenebilir.

4.6. “Yönetici Atama Sürecinde Mülakat Olursa Komisyon Kimlerden Oluşmalıdır?” Sorusuna İlişkin Bulgular

Yöneticiler mülakat komisyonu olursa kimlerden oluşmalı sorusuna Tablo 30’da belirtildiği üzere yöneticilerin bazıları şartlı cevap vermişlerdir.

Tablo 30. “Yönetici Atama Sürecinde Mülakat Olursa Komisyon Kimlerden Oluşmalıdır?” Sorusuna İlişkin Görüşler

Tema	Alt tema	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde
Mülakat olmamalı, şayet olacaksa	Alanında uzman insan kaynakları	16	30,7	27	51,9
	Akademisyen	18	34,6		
	Deneyimli okul yöneticisi	21	40,3		
	Milli Eğitim Birim Yöneticisi	20	38,4		
Mülakat olması durumunda	Sendika temsilcisi	5	9,6	25	48
	Milli Eğitim Birim Yöneticisi	16	30,7		
	Deneyimli okul yöneticisi	18	34,6		
	Diğer paydaşlar	5	9,6		

Yöneticiler, mülakat komisyonu kimlerden oluşmalıdır sorusuna %51,9 düzeyinde şartlı cevap vermişlerdir, %48 düzeyinde ise hiçbir şart olamadan alt temalarla cevap vermişlerdir. Okul yöneticilerinin, yönetici atama sürecinde görev yapan mülakat komisyonunun varlığı kimlerden oluşmalı sorusuna iki tema altında alt temalarla cevap vermişlerdir. Her ne kadar mülakat komisyonunun olmamasını düşünen %51,9 düzeyinde yöneticiler komisyonun kimler tarafından oluşması gerektiğine dair fikir beyan etmişlerdir. Bu temada verilen cevaplardaki oluşan alt temaların yoğunlukları birbirine yakın olup olduğu görülmektedir.

Bu soruya herhangi bir şart göstermeden cevap veren okul yöneticileri ise alt tema olarak Sendika Temsilcisi, Milli Eğitim Birim Yöneticisi, Diğer paydaşlar ve Deneyimli okul yöneticisi olarak cevap vermişlerdir. Okul yöneticilerinin şartlı veya şart göstermeksizin verdikleri cevaplardaki alt temalarda Deneyimli okul yöneticisi ve Milli Eğitim Birim Yöneticisi ortak olarak ifade edilmiştir.

“Objektif olmayacağını düşündüğüm için komisyon olmamalı düşüncesindeyim. Ama yapılırsa tarafsız ve liyakatli alanında uzman kişiler olmalıdır” (Y33).

“Yönetici atamada mülakat olmamalı tarafsızlık olabilir, kimlerden oluştuğundan daha önemlisi alanında uzman tarafsız kişilerden oluşmalıdır” (Y17).

“Milli eğitim birim müdürü, veli, akademisyen vb çok sayıda milli eğitim ile ilgili farklı kişilerden oluşmalı böylelikle torpilin önüne geçilir, liyakat kazanır” (Y16).

“Mülakat komisyonu yönetici atamada dikkat edilmesi gereken bir husustur. Sınavda yüksek puan almak yöneticilik yapabileceği anlamı taşıyor, yöneticilik yaptığım ve öğretmenlik zamanlarımdaki tecrübem ve gözlemlerim yöneticilerin lider vasıflarının olması gerektiği yönünde. Böyle bir durumda da yöneticinin lider özelliklerini keşfedecek mülakat komisyonu olmalıdır” (Y31).

Yukarıda da görüleceği gibi okul yöneticileri komisyonun kimlerden oluşacağı konusunda cevaplarını verirken şartlı verilen cevaplarda komisyonun adil olması durumunda komisyonun varlığından söz edilmiştir.

Mülakat komisyonunda tarafsız, referansa dayalı olmayan, bağımsız ve alanında yetkin kurum, kuruluş veya kişi/kişilerden oluşmalıdır.” (Y11).

Komisyon Türkiye’de belirli illerde kurulmalı (Büyükşehirler olabilir) ve bakanlık tarafından seçilen tarafsız ve adil davranabilen kişilerden oluşmalıdır (Müfettişler olabilir)” (Y19).

4.7. “Yönetici Atama Sürecinde Paydaşların (Öğretmen, Öğrenci, Veli gibi) Katkısı Olmalı/Olmamalı mıdır? Olması Görüşüdeyseniz Ne Düzeyde Olmalıdır?” Sorusuna İlişkin Bulgular

Yöneticilerin, atama sürecinde paydaşların katkılarının olmaması veya olması durumunu ve ne düzeyde olması gerektiğine dair görüşleri Tablo 31 ile verilmiştir.

Tablo 31. “Yönetici Atama Sürecinde Paydaşların (Öğretmen, Öğrenci, Veli gibi) Katkısı Olmalı/Olmamalı mıdır? Olması Görüşüdeyseniz Ne Düzeyde Olmalıdır?” Sorusuna İlişkin Görüşler

Tema	Alt Temalar	Frekans	Yüzde
Yönetici Atama Sürecinde Paydaşların (öğretmen, öğrenci, veli gibi) Sizce Katkısı Ne Olmalıdır	Öğretmen	18	34,6
	Öğrenci	12	23
	Veli	14	26,9
	Hiçbir paydaşın katkısı olmamalı	34	65,3

Görüşleri alınan okul yöneticileri paydaşların katkısına ilişkin görüşler arasında öğretmen, öğrenci, veli ya da hiçbir paydaşın katkısı olmamalı alt temalarda görüşler bildirmişlerdir.

“Okul yöneticileri atanırken tecrübeli ve liyakatli bir öğretmenin görüşü alınabilir” (Y8).

“Yönetici atama sürecinde öğrencinin pozitif katkı sağlayacağını düşünmüyorum, ancak anket yapılıp durum değerlendirmesi yapılabilir” (Y51).

“Yönetici atama sürecinde hiçbir paydaşın görüşü etkili olmamalıdır. Ancak yönetim süreci içerisinde durum değerlendirmesi açısından öğretmen, öğrenci ve veli görüşleri önemli olabilir” (Y40).

“Atama sürecinde paydaların dahil edilmelerinin uygun olduğunu düşünmüyorum, yapılan uygulamalarda verimli sonuçlar getirmekten uzak kaldı, çatışmalara yol açtı” (Y33).

“Öğretmen, öğrenci ve veliler üst makamını seçerken istemden de olsa kendi çıkarlarını gözetebilecekleri için yapacağı katkılar taraflı olabilecektir. Bu nedenle yönetici atama sürecine etkileri minimum seviyede mümkünse hiç olmamalıdır” (Y4).

“Farklı uzun zaman aralıklarında öğretmen, öğrenci, veli, okul yöneticileri tarafından kişiler hakkında alınan dönütler dosyalanıp arşiv dosyası oluşturularak yönetici atamasında bu dosyalardaki verilerden faydalanılabilir” (Y10).

Yönetici görüşlerinde hiçbir paydaşın katkısı olmamalı görüşü %65,3 oranında olması ve okul yöneticilerinin atanma sürecinde okulda eğitim sürecini birlikte yaşadıkları paydaşların katkılarına ilişkin görüşleri olmaması yönündedir.

5. BÖLÜM: TARTIŞMA

Araştırmanın bu bölümünde bulgulara ve ilgili literatür doğrultusunda tartışmasına yer verilmiştir.

Okul yöneticilerinin atamalarına ilişkin yönetici görüşlerinin değerlendirildiği bu çalışmada yöneticilerin büyük çoğunluğunun yönetici atama sürecinde sınav olmalıdır, görüşüne sahip oldukları belirlenmiştir. Bu süreçte yapılacak sınavın nasıl olması gerektiği konusunda ise yönetici görüşleri en çok mevzuat daha sonra, kişisel yeterlilik, eğitim bilimleri konuları kapsayan bir sınav olması görüşünde oldukları görülmektedir. Araştırmanın bulguları paralelinde okul yöneticilerinin büyük çoğunluğu sınav yapılmalıdır görüşünde oldukları ve sınavın yapılmasının temel gerekçesinde ise genellikle adil ve nesnel bir uygulama olması yönüyle ve siyasi kayırmalar olmayacağı görüşünde oldukları düşünülebilir. Katılımcıların yarıdan fazlası yazılı sınavın ve sözlü sınavın konularının genel yetenek, eğitim yönetimi ve mevzuat ağırlıklı olması görüşündedirler. Öğrencinin öğretiminde doğrudan okul yöneticilerinin etkisi bulunmamakla birlikte ortamın paydaşlarına yönelik davranışlarıyla dolaylı bir katkı sağlar. Sınavda başarılı olan okul yöneticisinin dolaylı yollarla eğitimde kaliteyi artıracakı düşünülebilir. Çeşitli araştırma bulgularına göre, öğretmenler, üstleri tarafından desteklendiğinde, eğitimin kalitesini geliştirmek için daha çok çaba harcamakta ve daha çok risk almaktadır. Kapsamlı araştırmalar da arkadaş canlısı, açık, destekleyici, kendini mükemmelliğe adanmış yöneticilerin çoğunlukla öğrenci başarısının artmasına yardım eden güçlü bir okul kültürü yarattıklarını göstermektedir (Hoy ve Hannum, 1997; akt. Şimşek, 2003). Konan, Bozanğlu ve Çetin (2017) tarafından yapılan çalışmada da araştırma bulgularıyla örtüşen sonuçlara ulaşılmıştır. Adı geçen araştırmada katılımcıların üçte ikisi sadece sözlü sınavla yapılan bir değerlendirmenin yanlış olduğunu ifade ederek, yazılı sınavla birlikte; mülakat, kıdem, ödüller, liderlik özellikleri ve lisansüstü eğitim gibi unsurların belirleyici olmasını belirtmişlerdir. Seçkin (2019) araştırmasında katılımcılar liderlik gibi özelliklerin sınava dahil edilmesi ve sınavın liyakata dayalı objektif, şeffaf ve adil değerlendirme için önemli olduğu yönünde görüş bildirmişlerdir. Aktepe (2014) araştırmasında bulgumuzu destekleyen şekilde eğitimcilerin çoğunluğunun atamalarda merkezi sınav sistemini istedikleri, ancak sadece sınavın yeterli olmadığını, sınavın yanı sıra yönetici adaylarının liderlik özelliklerinin de dikkate alınmasını

belirtmişlerdir. Günay (2004) yılında yapılan araştırmada katılımcıların büyük çoğunluğu sınav yapılması yönünde görüş belirtmişlerdir. Yeloğlu (2008) diğer benzer araştırmada katılımcıların yarısının sınavın yapılması şeklinde görüş belirtmişlerdir. Öztapak (2015) çalışmasında katılımcıların çoğu sınav yapılması ve sınavla seçilmesinin temel gerekçesi hakkında okul yöneticileri ve öğretmenler adil ve nesnel bir uygulama olduğu ve siyasi kayırmaların olmayacağı ve yöneticilerin seçiminde yapılacak sınavın türünün içeriği hakkında okul yöneticileri ve öğretmenler hem yazılı, hem de mülakat sınavından geçmeleri, sınavlar arasından da genel yetenek, eğitim yönetimi ve mevzuat ağırlıklı yazılı sınav uygulaması olması yönünde görüş bildirmişlerdir. Yapılan araştırmalara bakarak bu çalışmada sınav yapılması görüşünün yüksek oranda olması dikkat çekicidir. Genel olarak yönetici atama sürecinde sınav yapılmasının önemli bir ölçüt olduğu ve bu sayede atama sürecinin adil ve güvenilir olabileceği söylenebilir.

Araştırmada sınavsız gelen yöneticinin liyakatsiz olacağına dair görüşlerin olduğu saptanmıştır. Yöneticilerin çoğunun bu görevi hak ederek yapmak istedikleri söylenebilir. Nihai olarak yönetici atama kriterlerinde sınav olması düşünülmektedir. Benzer sonuçlara Türkmenoğlu ve Sümbül'ün (2015) araştırmalarında da ulaşılmaktadır. "Araştırma kapsamında görüşü alınan yöneticilerin büyük çoğunluğu, sınavla göreve gelen okul yöneticilerinin öğretmenlerce kabul edileceğini ve saygı göreceğini düşünmektedir. Yöneticilerin önemli bir kısmı, okul yöneticilerinin öğretmenlerce kabul göreceğini, bu durumun okul iklimi, karar süreci, iletişim ve eğitim-öğretime olumlu yansıtacağını düşünmektedir."

Araştırmaya katılan yöneticiler, atama sürecinde sınavın önemine dikkat çekmişlerdir ve benzer görüş Özmen, Kömürlü (2010) çalışmasında da teyit edilmiş, adı geçen araştırmada; "Yöneticiler, eğitim kurumlarına yönetici seçimi, yetiştirme ve atanması ile ilgili uygulanan politikalar ile ilgili görüşlerinde, Milli Eğitim Bakanlığı'nın bu konudaki politikalarını yeterli bulmadıklarını ve sürekliliği olmadığı görüşünü ve sınav uygulamasının devam etmesi gerektiği" görüşünü ifade etmişlerdir.

Yöneticilerin büyük çoğunluğu mülakatın amacı ve objektifliği konusunda kaygılı görüşler belirtmişlerdir. Araştırmada "mülakat torpil demektir" ifadesiyle hem objektiflik hem de amacına uygunluğun olmadığı görüşündedirler. Günay (2004)

tarafından yapılan çalışmada da katılımcılar benzer oranlarda Mülakat sınavının objektifliğini tartışmalı bulurken, mülakat sınavının amacına uygun yapılmadığını belirtmiştir. Bu çalışma göz önüne alındığında mülakat sınavının objektiflikten çok uzak olduğu söylenebilir. Yeloğlu(2008) tarafından yapılan çalışmada yarısından fazlası mülakat sınavının objektifliğinin tartışmalı yönünde beyan etmişlerdir. Bu araştırmada, mülakat sınavında siyasi kayırmaların olduğu gerekçesiyle adil olmadığı söylenebilir.

Konu ile ilgili daha detaylı verilere ulaşmak için okul yöneticileri ile yapılan görüşmede “Yönetici atama sürecinde görev yapan mülakat komisyonu kimlerden oluşmalıdır?” sorusu yöneltmiş ve ortaya şartlı alt temalar çıkmıştır. Mülakat komisyonu olmamalı şayet olacaksa alanında uzman insan kaynakları, akademisyen, deneyimli okul yöneticisi, milli eğitim birim yöneticisi olmalıdır görüşündedirler. Deneyimli okul yöneticisi, milli eğitim birim yöneticisi her iki durumda da yani mülakat komisyonu olması ya da şartlı olarak olması durumunda ortak alt temalardır. Yöneticiler görevlendirme sürecinde mülakatın bağımsız ve adil bir kuruluş tarafından yapılması görüşünü belirtmişlerdir. Benzer görüşlere Gülşen ve Dayıoğlu (2015) tarafından yapılan araştırmada da ulaşılmaktadır. “Müdür atamalarında yapılacak sınavların MEB tarafından yapılması yerine, bağımsız bir kurul/kurum tarafından yapılması uygun görülmektedir.” Yine aynı çalışmada “Müdür yardımcılığı atamalarında (görevlendirmelerinde) okul müdürleri söz sahibi olmalıdır”, görüşü çalışmayı teyit etmektedir. Bu araştırmada da yöneticiler, komisyonun bakanlık ve üniversitelerce oluşturulması gerektiğini düşünmektedir. Dolayısıyla komisyon oluşturulurken üniversitelerden katkı sağlanması düşünülebilir. Çalışmaya göre yöneticiler bakanlık ve üniversitelere kurulacak ortak komisyonların hazırlayacağı mülakatın daha akademik ve bilimsel olduğunu düşündükleri söylenebilir. Seçkin (2019) çalışması da benzer görüşlere sahiptir. “Katılımcılar, ilk kez görevlendirme sisteminin değiştirilerek görevlendirme değil atama olması gerektiğini, okul müdürlüğünde kariyer sistemi getirilerek liyakata dayalı, objektif, şeffaf ve adil değerlendirmelerin yapılabilmesi için mevcut sisteme yönetici seçme sınavının eklenmesini ve objektiflik açısından mülakat puanının değerlendirmeye etkisinin düşürülmesi gerektiğini düşünmektedirler.”

Araştırmaya katılan yöneticilerin yarısından fazlası (%55,6) yönetici atamalarında mülakat sınavının yapılmaması gerektiğini belirtmişlerdir. Mülakat sınavı yapılması durumunda da bakanlıklar ve üniversitelerde oluşturulacak ortak komisyon tarafından yapılması yönünde görüşler ön plandadır. Literatürde yapılan araştırmalarda da araştırma bulgumuzla örtüşen şekilde, mülakat sınavı yapılmaması, yapılırsa üniversitelerde oluşturulacak ortak komisyon tarafından yapılması yönünde bulgulara ulaşılmaktadır (Günay, 2004, Öztapak, 2015, Dağ, 2015). Araştırmada mülakat sınavının yapılmamasının istenmeme nedeni olarak da mülakat sınavının objektifliğini tartışmalı olduğunu bildirmişlerdir. Literatürde yapılan araştırmalarda da benzer sonuçlar ortaya çıkmıştır (Recepoğlu ve Kılınç, 2014; Öztapak, 2015; Ergin, 2016; Dağ, 2015). Okul yöneticileriyle yapılan görüşmede “yönetici atama sürecinde mülakatta dikkate alınması gereken ölçütler ne olmalıdır?” sorusu yöneltilmiş ve yöneticilerin çoğunluğu mülakat olmamalı, şayet olacaksa ile... başlayan cümleler kurulmuştur. Yönetici görüşlerinde mülakatın olmaması ya da olması durumunda liyakat önemli bir alt temadır. Diğer alt temalar ise şeffaflık, gerçek olaydan üzerine görüşler, Genel Kültür, Liderlik alt temaları üzerine görüş bildirmişlerdir. Her iki koşulda da liyakat ve liderlik yöneticilerin verdiği cevaplar arasında dikkat çekici cevap olarak yer almaktadır. Baş ve Şentürk (2017) tarafından yapılan çalışmada da benzer sonuçlara ulaşılmıştır. Adı geçen araştırmada; “Okul yöneticileri, yönetmelikte ilgili olarak sorunlu gördükleri unsurları yönetmeliğin ve yönetmeliğe dayalı uygulamaların siyasi amaçlı olması, mülakatın taraflı uygulanması, siyasi erkin eğitim alanında kadrolaşma çabalarının bir yansımasına dönüşmesi; mülakat komisyonlarının uzmanlık ve yeterliliğinin kabul görmemesi, sözlü sınav komisyonundaki görevlilerin adaletli davranmaması biçiminde vurgulamıştır.” Seçkin’in (2019) çalışmasına katılanlara göre “mülakat sistemi, adayların iletişim becerileri, muhakeme gücü, analitik düşünme ve analiz yapabilme kabiliyetlerini değerlendirebileceği bir yöntem olması ve değerlendirmeye olumlu katkıda bulunması sebebiyle gereklidir. Fakat uygulamada sorunların olduğunu ve şeffaf, adil, objektif ve liyakata dayalı bir mülakat yönteminin olmadığı, ölçme değerlendirme araçları içerisinde subjektif değerlendirmelerin olduğu ve mülakatın kamusal, toplumsal STK etkilerine son derece açık olduğu ve kayırmacı yaklaşımlara uygun zemin oluşturduğundan ötürü uygulanabilir bulunmamaktadır. Mevcut müdürlerin, belirli görüşün müdürleri olarak algılanmaları, mülakatın objektif yapılmadığı düşüncelerinden kaynaklandığı söylenebilir. Recepoğlu ve Kılınç (2014) çalışmalarında değerlendirmelerin objektif

bir şekilde yapılmasına dikkat çekmiş, okul yöneticisi seçme ve atama süreçlerinde tutarlı, objektif politikalar izlenmesinin, keyfi uygulama ve değerlendirmelerin yerine somut ve objektif değerlendirmelerin yapılması gerektiğini belirtmişlerdir. Literatürde yapılan diğer araştırmalarda da araştırma bulgusunu destekleyecek şekilde sonuçlara ulaşılmıştır (Özmen ve Kömürlü, 2010; Türkmenoğlu ve Sümbül, 2015). Türk Eğitim Sen’de konu ile ilgili olarak, Milli Eğitim Bakanlığınca eğitim kurumu yönetici adaylarının sözlü sınav sonuçlarının sadece kişilerin erişimine açılması, toplu olarak kamuoyu ile paylaşılmamasının şaibeye yol açtığını öne sürmektedir. Güvenilirlik ve idarenin şeffaflığı ilkesi doğrultusunda, eğitim kurumu müdürlerinin sözlü sınav sonuçlarının iller bazında İl Milli Eğitim Müdürlükleri tarafından toplu olarak kamuoyu ile paylaşılarak bu husustaki tereddütlerin giderilmesi, valiliklerin bu konuda uyarılması ve sendikaya bilgi verilmesi hususunda Milli Eğitim Bakanlığından talepte bulunmuştur (Türk Eğitim-Sen, 2018). Günay (2004) tarafından yapılan çalışmada da katılımcılar benzer oranlarda Mülakat sınavının objektifliğini tartışmalı bulurken, mülakat sınavının amacına uygun yapılmadığını belirtmiştir. Yeloğlu(2008) tarafından yapılan çalışmada yarısından fazlası mülakat sınavının objektifliğinin tartışmalı yönünde beyan etmişlerdir. Bu çalışmada göz önüne alındığında mülakat sınavının objektiflikten uzak olduğu, mülakat sınavında siyasi kayırmalardan dolayı adil olmadığı söylenebilir. Araştırmalardan ulaşılan sonuçlar bütünsel olarak değerlendirildiğinde, okul yöneticilerinin mülakat sınavı yapılmasını istememelerinde yatan temel nedeninin, sınavda objektifliğin sağlanamamasıdır. Bunun için etkili yöntemler üretilebilir, örneğin mülakat sınavları, başka bir değerlendirme komisyonu tarafından online olarak izlenebilir. Veya görüntü kaydı yapılan mülakatlar, herhangi bir şaibe durumunda izlenebilir. Böylelikle mülakatlar üzerindeki şaibeler ortadan kaldırılabilir.

Çalışmaya katılan okul yöneticilerinin %50,6’sı eğitim kurumlarında görev yapan yöneticilerin aynı kurumda çalışma sürelerinin sınırlandırılmasını isterlerken %49,4’ü sınırlandırılmasına gerek olmadığı yönünde görüş bildirmişlerdir. Konu ile ilgili benzer araştırmalarsa eğitim kurumlarında görev yapan yöneticilerin aynı kurumda çalışma sürelerinin sınırlandırılması yönünde görüşlerin ön plana çıktığı görülmektedir (Günay, 2004; Yeloğlu, 2008; Öztapak, 2015; Dağ, 2015). Performansı yüksek düzeyde olan yöneticilerin yerinde kalarak başarılarının devamlılığı sağlanabilir.

Ancak, performans düşüklüğü gösteren okul yöneticilerinin, belli bir süre sonra görev yeri değiştirilmeli ve kendisinden istenilen başarıyı göstermesi beklenilebilir.

Araştırmada okul yöneticilerinin görev süresi sınırlandırılmasında aynı kurumda en az 5 en fazla 10 yıl olması yönündeki görüşler ön plana çıkmıştır. Literatürde yapılan araştırmalarda ise yöneticilerin aynı kurumda görev sürelerinin en az 5 yıl, en fazla 8 yıl olması yönündeki görüşlerin ön plana çıktığı görülmektedir (Öztabak, 2015; Dağ, 2015; Yeloğlu, 2008; Vergili, 2015). Araştırma sonuçları bütünsel olarak değerlendirildiğinde, bir yöneticinin kurumuna ciddi anlamda faydalar sağlayabilmesi için en az 5 yıla ihtiyacı olduğu söylenebilir.

Müdür yardımcılarının atanmalarına yönelik ise yöneticilerden farklı görüşler ifade edilmiştir. Yöneticilerin %34,6'sı aynı il içinde, %38,4'ü aynı ilçe içinde puan üstünlüğüne göre atanma yapılması yönünde görüş bildirilen, %37'si kurum müdürünce belirlenip teklif edilmesi yönünde görüş bildirmiştir. Literatürde yapılan araştırmalara bakıldığında da sıralama değişse de her üç görüşünde birbirine yakın değerler aldığı görülmektedir (Günay, 2004, Öztabak, 2015; Dağ, 2015). Buradan kurum müdürünce yapılan teklifin değerlendirilmesinin yanında hem il hem de ilçe bazında puan üstünlüğü de yönetici atamalarında dikkate alınması gerektiği düşünülebilir.

“Yönetici atama sürecinde paydaşların (öğretmen, öğrenci, veli gibi) katkısı ne olmalıdır?” sorusuna İlişkin görüşlerde yönetici öğretmen, öğrenci, veli ve bunların hiçbirinin olmaması görüşündedirler. Ancak yöneticilerin paydaşlardan öğretmenin bu sürece katkısının olmasının az da olsa anlamlı olabileceğini düşünmektedirler. Araştırma bulgumuzu destekleyen şekilde Türkmenoğlu ve Sumbül (2015) araştırmalarında ulaşılmıştır. Adı geçen araştırmada “bazı yöneticiler okul yöneticisinin görevine devam edip etmemesinde özellikle öğretmenlerin de söz sahibi olmasının, okul yöneticisinin öğretmenlere karşı idari uygulamalarında yetersiz kalıp, yöneticiyi zayıflatacağını düşünmektedir. Bazı yöneticiler ise, kurulacak komisyonun değerlendirmesine göre yöneticinin görev süresinin uzatılmasında, bu değerlendirmeye tüm paydaşların katılması gerektiği ve komisyondaki görüşlerin eşit bir yüzdeyle temsil edilmesi gerektiğini düşünmektedir.” Yöneticilerin paydaş görüşlerine güvenmedikleri, paydaşların kendi çıkarlarını gözetebileceği bu yüzden

objektif olmayacağını düşündükleri söylenebilir. Yöneticiler paydaş görüşlerin katkısının verimli olmadığını düşündüğü söylenebilir. Okul yöneticilerinin çok azı paydaşların atama sürecine dahil edilmesine olumlu baktıkları görülmektedir. Oysa Şişman, Güleş ve Dönmez (2010) çalışmasına göre okul yönetiminin demokratik ve katılımcı olması; öğretmenlerin, öğrencilerin ve velilerin karar alma sürecine katılmasını gerektirir. Bu çalışmada yöneticiler paydaşların katılımcı olamayacağını düşündükleri söylenebilir. Yönetici atama sürecinde hiçbir paydaş görüşün etkisi olmaması gerektiği, atamaya ilişkin paydaşların yetkinliği olmadığı ama yönetim sürecinde görüşlerine yer verilebileceği, yöneticiyi atama yerine, yöneticiyle yönetmenin daha demokratik olduğunu düşündükleri söylenebilir.

Araştırmada “Okul Yöneticisinin Hangi Kişisel Özelliklere Sahip Olması Gerekir?” sorusuna ilişkin yönetici görüşleri üzerindeki düşünceleri belirli alt temalar üzerinde yoğunlaşmıştır. Okul yöneticilerinin görüşleri, yöneticilerin kişisel özelliklerine ilişkin görüşler üç alt tema ile açıklanabilir. Bu alt temalar; liderlik, iletişim, teknolojik gelişmelere açıklıktır. Liderlik (%96,1) ve iletişim (%86,5) önemli iki alt tema oluşturmuştur. Literatürde yapılandırılan araştırmalarda da araştırma bulgumuzu destekleyen şekilde okul yöneticilerinin liderlik ve iletişim becerilerine sahip olması gerektiği yönünde bulgulara ulaşılmaktadır (Özmen ve Kömürlü, 2010; Aktepe, 2014). Buradan okul yöneticilerinin atamasında liderlik ve iletişim becerilerine önem verilmesi gerektiği söylenebilir. Yönetici, bir işgöreni diğer iş arkadaşlarından olduğu bir ortamda takdir eder ve değerini artırıcı sözler kullanırsa o işgörenin sosyal statüsüne büyük katkıda bulunmuş olur (Eren, 2001). Örgütsel kültürün anlamlı kılınması ancak iletişim sağlanmasıyla gerçekleşir. Bundan dolayı örgütsel kültür ile iletişim arasında çok yakın bir ilişki vardır (Çelik ve Sönmez, 2005). Çelik’e (2012) göre, okul ikliminin oluşturulmasında temel görev, okul yöneticisine düşmektedir. Okul yöneticisi etkili bir okul kültürü ve iklimi oluşturarak öğretmenlerin iş doyumunu ve motivasyonunu artırabilir ve sağlıklı bir okul kimliğinin gelişmesine yardımcı olabilir. Ataman ve Unutkan’a (1995) göre; örgüt kültürü yönetimin bir sonucudur. Karar almada yöneticilere bir çerçeve çizen, çalışanların ortak amaçlar doğrultusunda faaliyet göstermelerini teşvik eden ve bu faaliyetlerin iç içe geçerek birbirlerini tamamlamalarını sağlamaya yardımcı olan örgüt kültürü, bu yönleriyle etkin bir yönetim aracı niteliği taşır ve yönetimi büyük ölçüde etkiler. Ancak örgüt kültürü ile yönetim arasındaki ilişki karşılıklıdır (Akt. Türkmenoğlu ve Bülbül, 2015).

Araştırmada okul yöneticilerinin atanmasında esas alınacak ölçütlerine yönelik görüşler de incelenmiştir. Bu doğrultuda 5 üzerinden yapılan değerlendirmeye göre, yöneticilerin en fazla katıldıkları önermelerin 4,543 ortalama ile öğretmenlik deneyimi ve 4,259 ortalama ile müdür yardımcılığı görevinde bulunmuş olma önermelerine ilişkindir. En az katıldıkları önermeler ise; 2,778 ortalama ile EYTEP alanı dışında doktora derecesine sahip olma ve 2,889 ortalama ile EYTEP alanında doktora derecesine sahip olma ve EYTEP dışında herhangi bir alanda tezli yüksek lisans derecesine sahip olma önermelerine ilişkindir. Literatürde yapılan araştırmalara bakıldığında araştırma bulgumuzla örtüşen şekilde bulgulara ulaşıldığı görülmektedir (Öztabak, 2015; Dağ, 2015). Buradan yönetici atamalarında deneyimin esas alınması gerektiği EYTEP veya dışında doktora derecesinin ise yöneticiler tarafından atamalarda dikkate alınmasını istemedikleri söylenebilir. Çok düşük düzeyde EYTEP veya alan dışından doktora derecesine sahip yönetici olduğu için, bu ölçütlerin yöneticiler tarafından esas alınma oranının düşük olduğu düşünülmektedir.

Boyut bazında yapılan değerlendirmede ise, okul yöneticilerinin en fazla katıldıkları boyutun, yönetici atamalarında 3,905 ortalama ile deneyim ve 3,835 ortalama ile ödüllendirme boyutlarıdır. Lisansüstü eğitim boyutunun ortalaması 2,992 ve entelektüel sermaye boyutunun ortalaması 3,284'tür. Diğer bir ifade ile yönetici atamalarında yöneticiler lisansüstü eğitimin ölçüt olarak ele alınmasını istememekte iken, deneyim ve ödüllendirmenin önemine dikkat çekmişlerdir. Öztabak (2015) yaptığı araştırmasının sonuçlarında da yönetici atanmak için öğretmenlik deneyimi ve müdür yardımcılığı deneyimi yönetici görüşleri tarafından olumlu karşılanmaktadır.

Araştırmada yöneticilerin kişisel özelliklerine göre yönetici değerlendirme ölçütlerine ilişkin görüşlerinde farklılaşma durumu da sorgulanmıştır. Bu doğrultuda ele alınan değişkenlerden yöneticilerin cinsiyetlerine, yaşlarına, kıdemlerine, görev yaptıkları kademelere göre farklılık göstermezken, görevlerine ve eğitim durumlarına göre farklılıklar tespit edilmiştir. Buna göre kadın veya erkek, farklı yaşlarda ve farklı kıdem sürelerine sahip olan, farklı kademelerde görev yapan okul yöneticileri, okul yöneticisi atamalarında yer alan yönetici değerlendirme ölçütlerine ilişkin görüşleri benzerlik göstermektedir. Müdür olarak görev yapan yöneticilerin, müdür yardımcısı görevinde bulunanlara göre, atamada deneyim boyutuna daha fazla önem verilmesi görüşünde oldukları, yüksek lisans eğitim düzeyinde bulunan yöneticilerinde

lisansüstü eğitim ve entelektüel sermaye boyutlarının lisans mezunlarına göre değerlendirmede ölçüt olarak alınması görüşünde oldukları saptanmıştır. Öztapak'ın (2015) araştırmasında da yöneticilerin, cinsiyetlerine ve kıdemlerine göre okul yöneticisi atamalarında yer alan yönetici değerlendirme ölçütlerine ilişkin görüşlerinin farklılık göstermediği, eğitim durumuna göre farklılaşma olduğu ve yüksek lisans mezunlarının lisansüstü eğitim boyutuna lisans mezunlarına göre daha fazla katıldıkları belirlenmiştir. Buradan yüksek lisans eğitim alan yöneticilerin lisansüstü eğitimin yönetici atamalarında esas olarak alınmasını istedikleri söylenebilir.



6. SONUÇ VE ÖNERİLER

Araştırmanın bu bölümünde ulaşılan sonuçlar ve bu doğrultuda getirilen önerilere yer verilmektedir.

6.1. SONUÇ

Araştırmanın bu bölümünde bulgulara ve ilgili literatür doğrultusunda sonuçlara yer verilmiştir.

- Araştırmada yüksek oranda eğitim kurumlarına yönetici atamalarında sınav yapılması ve sınavın temel gerekçesinin adil ve nesnel bir uygulama olacağı ve konuların ise genel yetenek, eğitim yönetimi, kişisel yeterlilik ve mevzuat ağırlıklı olması bulunmuştur.
- Sınavın hem müdürlük hem de müdür yardımcısı yönetim kademesi için yapılması gerektiği ve sınavın ÖSYM ve üniversiteler tarafından oluşturulacak karma komisyon tarafından yapılması sonucuna ulaşılmıştır.
- Araştırmada yönetici atamalarında mülakat sınavı olmamalıdır (%55,6). Mülakat sınavının istenmeme gerekçesi objektifliğinin ve güvenilirliğinin tartışmalı olduğudur. Komisyon üyelerinin ise alanında uzman insan kaynakları, deneyimli okul yöneticisi ve milli eğitim birim yöneticisinden oluşması, üniversitelerde oluşturulacak ortak komisyon tarafından yapılması, bağımsız ve adil bir kuruluş tarafından oluşması ve yapılması yönünde olduğu ortaya çıkmıştır.
- Araştırmada katılımcıların yarsının eğitim kurumlarında görev yapan yöneticilerin aynı kurumda çalışma sürelerinin sınırlandırılması ve bu süresinin aynı kurumda en az 5 en fazla 10 yıl olması gerektiği, yarsına yakınının sınırlandırılmasına gerek olmadığı yönünde sonucuna ulaşılmıştır.
- Yönetici atama sürecinde paydaşların (öğretmen, öğrenci ve veli) katkılarının olmaması gerektiği sonucuna ulaşılmıştır.
- Okul yöneticilerinin liderlik ve iletişim kurabilme kişisel yeterliliklere sahip olması gerektiği sonucuna ulaşılmıştır.
- Araştırmada okul yöneticilerinin atanmasında esas alınacak ölçütlerde öğretmenlik deneyimi ve müdür yardımcılığı deneyimi olmasına, EYTEP

alanında veya alan dışında doktora derecesine sahip olmalarını yönetici atamalarında esas alınmamasına ulaşılmıştır.

- Boyut bazında yapılan değerlendirmelerde de okul yöneticilerinin yönetici atamalarında esas alınacak kriterlere ilişkin en fazla katıldıkları boyutlar, deneyim ve ödüllendirme olduğu ortaya çıkmıştır.
- Araştırmada okul yöneticilerin cinsiyetlerine, yaşlarına, kıdemlerine, görev yaptıkları kademelere göre okul yöneticilerinin yönetici atamalarında esas alınacak kriterlere yönelik görüşleri farklılık göstermediği görülmüştür.
- Okul yöneticilerin görevlerine göre okul yöneticilerinin yönetici atamalarında esas alınacak kriterlere yönelik görüşleri deneyim boyutunda farklılık göstermektedir.
- Okul yöneticilerin eğitim durumlarına göre okul yöneticilerinin yönetici atamalarında esas alınacak kriterlere yönelik görüşleri lisansüstü eğitim boyutunda farklılık göstermektedir. Yüksek lisans eğitim düzeyinde bulunan yöneticiler, lisansüstü eğitim ve entelektüel sermaye boyutlarının lisans mezunlarına göre değerlendirmede ölçüt olarak alınması sonucuna ulaşılmıştır.

6.2. ÖNERİLER

Araştırmadan ulaşılan sonuçlar doğrultusunda aşağıdaki öneriler getirilmiştir.

- Yönetici atama sürecinde yazılı sınav yapılmaya devam edilmelidir ve sınav konuları arasındaki genel yetenek, eğitim yönetimi, kişisel yeterlilik ve mevzuat konularının ağırlıkları arttırılmalıdır.
- Sınav hem müdürlük hem de müdür yardımcılığı görevi için yapılmaya devam edilmelidir ve sınav ÖSYM ve üniversiteler tarafından oluşturulacak karma komisyon tarafından yapılması sağlanmalıdır.
- Yönetici görevlendirme sürecinde mülakatın varlığı yeniden değerlendirilerek, mülakat sınavı kaldırılmalıdır. Şayet mülakat sınavı yapılmaya devam edecekse güvenilirliği ve objektifliği sağlanmalıdır. Mülakat komisyonu alanında uzman insan kaynakları, deneyimli okul yöneticisi ve milli eğitim birim yöneticisinden ve akademisyenlerden oluşacak şekilde yönetmelik güncellenmelidir.

- Araştırma sonuçlarına göre yönetici atama sürecinde yöneticilerin etik liderlik ve iletişim kişisel yeterlilikleri önemli olduğu vurgulanmıştır. Bu yüzden okul yöneticilerine hizmet öncesi eğitimler verilmelidir.
- İlköğretim ve ortaöğretim kurumlarına yönetici atamaları var olan durumuyla devam etmelidir.
- Yöneticilerin aynı kurumda süreleri çalışmalarını sınırlandırılmalı ve bu süre 5-10 yıl arasında olmalıdır.
- Yöneticilerin yüksek başarı göstermeleri durumunda bir üst tip okul/kurum yöneticiliğine atanmalıdır.
- Okul yöneticiliği için öğretmenlik deneyimi ve müdür yardımcılığı deneyimi şartı devam ettirilmelidir.
- Okul Yöneticileri aylıkla, takdirle ve teşekkürle ödüllendirilmelidir.
- Yönetici atama sürecinde lisansüstü eğitimin etkisi devam ettirilmelidir.
- Araştırma sonuçlarına göre yönetici atama sürecinde paydaşların (öğretmen, öğrenci ve veli) görüşlerinin subjektif olması nedeniyle etkili olmadığı vurgulanmıştır. Bundan dolayı, paydaşların görüşlerinin atama sürecinde değerlendirilmemesine özen gösterilmeye devam edilmelidir.
- Araştırmadan ulaşılan sonuçlar Antalya ili Elmalı ilçesinde görev yapan okul yöneticilerinin görüşleri ile sınırlıdır, daha genel verilere ulaşmak için Türkiye genelini kapsayan araştırmalar yapılabilir.

KAYNAKÇA

- Acar, Ç. (2019). *Ortaokullarda görev yapan okul yöneticilerinin mesleki deneyimlerinin incelenmesi: fenomenolojik bir çalışma*. Yüksek lisans tezi, Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Açıklan, A. (2016). *Toplumsal kuramsal ve teknik yönleriyle okul yöneticiliği*. (6.Baskı) Ankara: Pegem Akademi.
- Açıkgöz, K. (1994). *Etkili yönetici davranışları*. İzmir: Kanyılmaz Matbaası.
- Akın, U. (2012). Okul yöneticilerinin seçimi ve yetiştirilmesi: Türkiye ve seçilmiş ülkelerden farklı uygulamalar, karşılaştırmalar. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (12)12, 1-30.
- Aktepe, V. (2014). Okul yöneticilerinin seçme ve yetiştirme uygulamalarına yönelik öğretmen ve yönetici görüşleri. *International Periodical For the Languages, Literature and History of Turkish or Turkic*, 9(2), 89-105.
- Aküzüm, C. (2017). Kurucu müdürlerin okul yönetimi bağlamında karşılaştıkları temel yönetsel sorunlar ve çözüm önerileri. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 1(60), 161-185.
- Anderson, E.M. (1991). *Principals-how to train, recruit, select, induct and evaluate leaders for america's school*. ERIC Clearinghouse on Educational Management College of Education University of Oregon
- Arabacı, İ.B., Şanlı, Ö. ve Altun, M. (2015). Okul yöneticilerinin yetiştirilme ve atama yöntemlerine ilişkin sendika temsilcilerinin, maarif müfettişlerinin v okul yöneticilerinin görüşlerinin değerlendirilmesi. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 12 (31), 166-186
- Aslan, N. (2009). *Avrupa Birliği Ülkelerinde ve Türkiye'de okul yöneticilerinin yetiştirilme ve atamalarının karşılaştırılması ve bir model önerisi*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep.
- Aydın Baş, E. (2016). *Okul yöneticilerinin yönetici görevlendirme yönetmeliğine ilişkin görüşleri*. Yüksek lisans tezi, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Aydın Baş, E. ve Şentürk, İ. (2017). Eğitim kurumları yöneticilerinin görevlendirilmelerine ilişkin yönetmelik hakkında okul yöneticilerinin görüşleri. *OMÜ Eğitim Fakültesi Dergisi*, 36 (2), 119-143.
- Aydın, M. (2000). *Çağdaş eğitim denetimi*. Ankara: Hatipoğlu Yayınevi.

- Aydın, M. (2010). *Eğitim yönetimi* (9. Baskı). Ankara: Hatipoğlu Yayıncılık.
- Aydoğan, İ. (2013). Örgüt ve yönetim kuramları. Can, N. (Ed.), *Kuram ve uygulamada eğitim yönetimi* (s.2-30). (2.Baskı). Ankara: Pegem Akademi.
- Ayhan, M. (2001). *İlköğretim okulu yönetici ve öğretmenlerinin milli eğitim bakanlığına bağlı eğitim kurumları yöneticilerinin atama ve yer değiştirmelerine ilişkin yönetmelik hakkındaki görüşleri*. Yüksek lisans tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Balcı, A. (2001). *Etkili okul ve okul geliştirme* (Geliştirilmiş 2. Baskı). Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Balcı, A. (2003). Eğitim örgütlerine yeni bakış açıları: kuram araştırma ilişkisi II. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, (63), 26-61.
- Balcı, A. (2016). *Açıklamalı eğitim yönetimi terimleri sözlüğü*. (3.Baskı). Ankara: Pegem Akademi.
- Baş, E. ve Şentürk, İ. (2017). Eğitim kurumları yöneticilerinin görevlendirilmelerine ilişkin yönetmelik hakkında okul yöneticilerinin görüşleri. *OMÜ Eğitim Fakültesi Dergisi*, 36 (2), 119-14.
- Başar, H. (2000). *Eğitim denetçisi*. Ankara: İgem Yayınları.
- Başaran, İ. E. (2004). *Yönetimde insan ilişkileri: Yönetsel davranış*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Bayar, A. (2017). Okul örgütü ve yönetimi. Üstün, A. ve Bayar, A. (Ed.), *Son değişikliklerle Türk eğitim sistemi ve okul yönetimi* (s.45-55). Ankara: Pegem Akademi.
- Baybora, D. (2003). Sendikaların siyasi faaliyetlerinin yasal çerçevesi. *Kamu-İş İş Hukuku ve İktisat Dergisi*, 7 (2), 1-15.
- Bayrak, C. (1998). *Okul ve sınıf yönetiminde yeni yaklaşımlar, eğitim bilimlerinde yenilikler*. Anadolu Üniversitesi Açık Öğretim Fakültesi Yayınları, 7, s. 24-32.
- Binbaşıoğlu, C. (1983). *Eğitim yöneticiliği*. (3.Baskı). Ankara: Binbaşıoğlu yayınevi.
- Bozkurt, O.N. ve Bozkurt, E. (2018). Eğitim yönetimini Dilthey'in hermeneutik yaklaşımı bağlamında yorumlamak. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, (24)3, 529-552.
- Buluç, B. (2007). İlk ve ortaöğretim kurumlarında okul yöneticilerinin bilgilendirme işlevini gerçekleştirme düzeyleri. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 5 (1), 1-23.

- Bursalıoğlu, Z. (1991). Eğitimde yenileşme ve demokratik liderlik. *Ankara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 24 (2), 669-674.
- Büyüköztürk, Ş., Çakmak, E.K., Akgün, Ö. E., Karadeniz, Ş. ve Demirel, F. (2012). *Bilimsel araştırma yöntemleri*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Can, N. ve Çelikten, M. (2000). Türkiye'de eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesi süreci. *Milli Eğitim Dergisi*, 148, http://dhgm.meb.gov.tr/yayimlar/dergiler/Milli_Egitim_Dergisi/148/11.htm (Erişim Tarihi: 25.08.2019).
- Can, T. E. (2014). *Eğitim kurumları yönetici atama-yer değiştirme usul ve kriterleri ile ilgili yönetici görüşleri*. Yüksek lisans tezi, Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Uşak.
- Cemaloğlu, N. (2002). Öğretmen performansının artırılmasında okul yöneticisinin rolü. *Milli Eğitim Dergisi*, 153-154.
- Cemaloğlu, N. (2005). Türkiye'de okul yöneticisi yetiştirme ve istihdamı, s.Var olan durum, gelecekteki olası gelişmeler ve sorunlar. *Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 25 (2), 249-274.
- Çağlar, A., Yakut, Ö.ve Karadağ, E. (2005). İlköğretim okul müdürlerinin öğretmenler tarafından algılanan kişilik özellikleri ve liderlik davranışları arasındaki ilişkinin değerlendirilmesi. *Ege Eğitim Dergisi*, 6 (1), 61-80.
- Çelik Sönmez, H. (2005). *Okul müdürlerinin okul kültürünün oluşturulması, sürdürülmesi ve değiştirilmesindeki rolü*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Yüzüncü Yıl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Van.
- Çelik, V. (2012). *Okul kültürü ve yönetimi*. (5.Baskı). Ankara: Pegem Akademi.
- Çelikten, M. ve Özbaş, M. (2014). *Eğitim Yönetimi*. İstanbul: Lisans Yayıncılık.
- Dağ, L. (2015). *Eğitim yöneticisi yetiştirme ve atama uygulamalarının değerlendirilmesi (İstanbul ili Kartal ilçesi örneği)*. Yüksek lisans tezi, Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Dayıoğlu, Ş. (2015). *Milli Eğitim Bakanlığına bağlı okullara yönetici atama kriterleri konusunda okul yöneticilerinin görüşleri: İstanbul ili örneği*. Yüksek lisans tezi, Fatih Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Demir, S. B. ve Pınar, N.A, (2013), 2011 yılı yönetici atama ve yer değiştirme yönetmeliğinin içeriğine ve puanlama ölçütlerine ilişkin yönetici görüşlerinin incelenmesi. *Turkish Studies - International Periodical For The Languages, Literature and History of Turkish or Turkic*, 8 (6), 123- 143.

- Demirtaş, H., Üstüner, M. ve Özer, N. (2007). Okul yönetiminde karşılaşılan sorunların öğrenci ve okul ile ilgili değişkenler açısından incelenmesi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 13(3), 421-455.
- Durukan, H. (2006). Okul yöneticisinin vizyoner liderlik rolü. *Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi*, 7 (2), 277-286.
- Eğitim Sen (2019a). <http://egitimsen.org.tr/egitim-kurumlarına-yonetici-gorevlendirmesi-yilan-hikayesine-dondu/> (Erişim Tarihi: 11.09.2019).
- Eğitim Sen (2019b). http://egitimsen.org.tr/wp-content/uploads/2019/05/85_280122249.pdf (Erişim Tarihi: 10.09.2019).
- Elmacıoğlu, T. (2009). *Başarının gücü*. İstanbul: Yakamoz Yayınları.
- Eren, E. (2001). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi*. (7. Baskı). İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Ergin, A. E. (2016). *Milli Eğitim Bakanlığına bağlı eğitim kurumlarına yönetici seçme ve atamaya ilişkin yönetici, öğretmen ve veli görüşlerinin değerlendirilmesi: bir durum çalışması*. Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Antalya.
- Eurydice, (2013). Avrupa'da Öğretmenler ve Okul Liderlerine İlişkin Temel Veriler. http://eacea.ec.europa.eu/education/eurydice/documents/key_data_series/151_R.pdf (Erişim Tarihi: 10.08.2019).
- Giray, G. (2018). *İngiltere, A.B.D. ve Çin Halk Cumhuriyetindeki Uygulamalar ışığında Türkiye'de okul müdürlerinin yetiştirilmesi ve atanması üzerine bir değerlendirme*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eskişehir.
- Guliyeva, G. (2019). Türkiye ve Azerbaycan'daki okul yöneticilerinin yönetici yetiştirme ve atama süreçlerine ilişkin görüşleri. Yüksek lisans tezi, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eskişehir.
- Güçlüoğullar, N. (2013). *Okul yöneticileri ve öğretmenlerin eğitim kurumlarına yönetici atamaya ilişkin görüşlerinin incelenmesi (İzmir İli Çiğli İlçesi örneği)*. Yüksek lisans tezi, Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Gülşen, C. ve Dayıoğlu, Ş. (2015). Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı okullara yönetici atama kriterleri konusunda okul yöneticilerinin görüşleri. *International Journal of Social Sciences and Education Research Online*, 1(4),1228-1238.
- Gümüş, E. ve Bellibaş, Ş.M. (2015). Amerika Birleşik Devletleri ve Kanada'da okul müdürlerinin genel profili ve mesleki gelişim faaliyetlerine katılım düzeyleri.

Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 12 (32), 158-179.

Günay, E. (2004). *Eğitim kurumlarına yönetici seçme, yetiştirme ve atamaya ilişkin yönetici ve öğretmen görüşlerinin değerlendirilmesi (Ankara ili örneği)*. Yüksek lisans tezi, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

Güven Hastürk, D. (2017). *Millî Eğitim Bakanlığına bağlı kamu okullarına yönetici atama sisteminin değerlendirilmesi*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, İstanbul Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.

Helvacı, M.A. (2007). Okul yöneticilerinin yetiştirilmesi ve atanmaları. Keskinlik, K. (Ed.), *Türk Eğitim sistemi ve okul yönetimi* (s.211-239). Ankara: Pegem.

Hunt, J.W. (2012). Illinois’de müdür mentorluğu uygulamaları ve karşılaşılan bazı sıkıntılar. Yirci, R. ve Kocabaş, İ. (Ed.), *Dünyada mentorluk uygulamaları* (s.37-54). Ankara: Pegem

İlgar, L. (2005). *Eğitim yönetimi okul yönetimi sınıf yönetimi*. (3.Baskı) İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.

Izgar, H. (2001). *Okul yöneticilerinde tükenmişlik*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Kaplanoğlu, Z. (2004). *Endüstri meslek liselerinde görev yapan yöneticilerin eskimişliğinin okul gelişimine etkisi*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Marmara Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul

Karasar, N. (2009). *Bilimsel araştırma yöntemleri*. Ankara: Nobel Yayınları.

Karip, E. (2004). *Eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesi ile ilgili politikalar ve uygulamalar*. Özel Okullar ve Eğitim Yönetimi Sempozyumu, (25-27 Ocak), Antalya.

Kaya, Y. K. (1993). *Eğitim yönetimi, kuram ve Türkiye’deki uygulama*. Ankara: Bilim Yayınları.

Kayıkçı, K. (2001). *Yönetici yetiştirme sorunu*. Milli Eğitim Dergisi, 150.

Kayıkçı, K., Özdemir, İ. ve Özyıldırım, G. (2015). İlk defa ve yeniden okul müdürü görevlendirilmesi: Sözlü sınav üzerine bir değerlendirme. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 21 (4), 471-498.

Kılınç, A.Ç. ve Cansoy, R. (2017). Türkiye’de okul yöneticilerinin yetiştirilmesi ve atanması. Üstün, A. ve Bayar, A. (Ed.), *Son değişikliklerle Türk eğitim sistemi ve okul yönetimi* (s.57-88). Ankara: Pegem Akademi.

- Kılınç, A.Ç., Koşar, S., Er, E. ve Koşar, D. (2017). Okul yöneticiliği görevinden öğretmenliğe dönüş:Yaşanan sorunlar ve çözüm önerileri. *TÜBAV Bilim Dergisi*, 10 (3), 53-73.
- Koç Başaran, Y. (2017). Danimarka eğitim sistemi: Amaç, yapı ve süreç açısından Türkiye ile karşılaştırılması. *Route Educational and Social Science Journal*, 4 (5), 295-308.
- Konan, C., Bozanoğlu, B. ve Çetin, R. (2017). Okul müdürü görevlendirmeye ilişkin müdür görüşleri. *Turkish Online Journal of Qualitative Inquiry (TOJQI)*, 8 (3), 323-349.
- Konan, N. ve Kış, A. (2013). ABD’de eğitim yönetimi alanında yapılan doktora tezlerinin incelenmesi. *Uluslararası Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 4 (1), 100-123.
- Leblebici, D.N. (2008). Örgüt kuramında paradigmlar ve metaforlar. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 8 (15), 345-360.
- Lunenburg, F. C. ve Ornstein, A. C. (2013). *Eğitim yönetimi*. (Arastaman, G. Çev.). (6.Baskı). Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Milli Eğitim Bakanlığı (2019). <https://personel.meb.gov.tr/www/mill-egitim-bakanligi-egitim-kurumlarina-yonetici-gorevlendirme-yonetmeliği-taslagina-yonelik-veri-toplama-modulu-hususunda-aciklama/icerik/788> (Erişim Tarihi: 10.09.2019).
- Millî Eğitim Bakanlığı Okul Öncesi Eğitim ve İlköğretim Kurumları Yönetmeliği, (2019). Millî Eğitim Bakanlığında: Millî Eğitim Bakanlığı Okul Öncesi Eğitim ve İlköğretim Kurumları Yönetmeliğinde Değişiklik Yapılmasına Dair Yönetmelik Sayı: 30827.
- Millî Eğitim Bakanlığı Ortaöğretim Kurumları Yönetmeliği (2017). Okul Müdürünün Görev Yetki ve Sorumlulukları, Resmi Gazete: 16 Eylül 2017 – Sayı: 30182 Altıncı Kısım Yönetim, Yöneticiler, Diğer Personel ve Eğitim Ortamları Birinci Bölüm Yönetim ve Yöneticiler.
- Milli Eğitim Bakanlığı Yönetici Görevlendirme Yönetmeliği (2017). 10 Haziran 2014 –Sayı:29026 Resmi Gazete.
- Okutan, M. (2003). Okul Müdürlerinin İdari Davranışları. *Milli Eğitim Dergisi*, 157.
- Öğretmen, Eğitim Sendikalarının 2018 Yılı Üye Sayıları Belli Oldu <https://www.ogretmenlericin.com/meb/sendika/ogretmen-egitim-sendikalarinin-2018-yili-uye-sayilari-belli-oldu-30501.html>. (Erişim Tarihi: 11.09.2019).

- Örücü, D. ve Şimşek, H. (2011). Akademisyenlerin gözünden Türkiye’de eğitim yönetiminin akademik durumu: Nitel bir analiz. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 17(2), 167-197.
- Özberk, S. (2010). *Türkiye ve Avrupa Birliği ülkelerinde okul yöneticilerinin yetiştirilme programları ve atanmaları*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep
- Özdemir, N. ve Kavak, Y. (2017). *Akademik başarı kıskacındaki okul yöneticileri*. Ankara: Pegem Akademi.
- Özmen, F. ve Kömürlü, F.(2010). Eğitim örgütlerine yönetici seçme ve atamada yaşanan sorunlar ve yönetici görüşleri temelinde çözüm öneriler. *Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi*, 2 (1), 25-30.
- Öztabak, O. (2015). *Okul yöneticisi seçme atama ve yetiştirme sürecine ilişkin yönetici ve öğretmen görüşleri (Uşak İli örneği)*. Yüksek lisans tezi, Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Uşak.
- Recepoğlu, E. ve Kılınç, A.İ. (2014). Türkiye’de okul yöneticilerinin seçilmesi ve yetiştirilmesi, mevcut sorunlar ve çözüm önerileri. *Turkish Studies-International Periodical for The Languages, Literature and History of Turkish or Turkic*, 9 (2), 1817-1845.
- Seçkin, T. (2019). *Okul müdürü görevlendirmelerinde esas alınan kriterlere ilişkin okul müdürlerinin görüşleri*. Yüksek lisans tezi, İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Sümbüloğlu, K.(1993). *Biyoistatistik*. Ankara: Özdemir Yayıncılık.
- Süngü, H. (2012). Türkiye, Almanya, Fransa ve İngiltere’de okul müdürlerinin atanması ve yetiştirilmesi. *Sakarya University Journal of Education*, 2 (1), 23-32.
- Şimşek, Y. (2003). *Okul müdürlerinin iletişim becerileri ile okul kültürü arasındaki ilişki (Eskişehir İli Örneği)*. Yayımlanmamış doktora tezi, Anadolu Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eskişehir.
- Şişman, M. (2012). *Türk eğitim sistemi ve okul yönetimi*. (6. Baskı). Ankara: Pegem Akademi Yayın
- Şişman, M., Güleş, H. ve Dönmez, A. (2010). Demokratik bir okul kültürü için yeterlilikler çerçevesi. *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 3 (1), 167-182.

- Taşan, Ü. (2005). *İlköğretim okulu yöneticilerinin okul sağlığına etkileri*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Marmara Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Taşer, S. (2017). *Tanzimat'tan Cumhuriyet'e öğretmen yetiştiren kurumlarda eğitim yönetimi ve denetimi*. Ankara: Pegem Akademi.
- Taymaz, H. (1997). *Hizmetiçi Eğitim*. (3.Baskı). Ankara: Tapu ve Kadastro Vakfı Matbaası.
- Taymaz, H. (2011). *Okul yönetimi*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Terzi, A. R. ve Kurt, T. (2005). İlköğretim okulu müdürlerinin yöneticilik davranışlarının öğretmenlerin örgütsel bağlılığına etkisi. *Milli Eğitim Dergisi*, 166, 98-113.
- Töremen, F. ve Kolay, Y. (2003). İlköğretim okulu yöneticilerinin sahip olması gereken yeterlilikler. *Milli Eğitim Dergisi*, 160.
- Tschannen-Moran, M. and Gareis, C. R. (2004). Principals' sense of efficacy: Assessing a promising construct. *Journal of Educational Administration*, 42(5), 573-585.
- Tunalı, S. B., Gözü, Ö. ve Özen, G. (2016). Nitel ve nicel araştırma yöntemlerinin bir arada kullanılması "karma araştırma yöntemi". *Anadolu Üniversitesi İletişim Bilimleri Fakültesi Uluslararası Hakemli Dergisi*, 24 (2), 106-112.
- Turan, S. (Ed.) (2014). *Eğitim yönetimi: teori, araştırma ve uygulama*. Ankara: Pegem
- Turan, S., Yıldırım, N. ve Aydoğdu, E. (2012). Okul müdürlerinin kendi görevlerine ilişkin bakış açıları. *Pegem Eğitim ve Öğretim Dergisi*, 2 (3), 63-76.
- Türk Eğitim-Sen (2018). [https://www.turkegitimsen.org.tr/userfiles/files/meb_mulakat_liste .pdf](https://www.turkegitimsen.org.tr/userfiles/files/meb_mulakat_liste.pdf) (Erişim Tarihi: 11.09.2019).
- Türk Eğitim-Sen (2019a). https://www.turkegitimsen.org.tr/icerik_goster.php?Id=13113 (Erişim Tarihi: 10.09.2019).
- Türk Eğitim-Sen (2019b). https://www.turkegitimsen.org.tr/icerik_goster.php?Id=13168 (Erişim Tarihi: 10.09.2019).
- Türkmen, Ş. (2003). *Okullarda yönetim etkinlikleri*. Ankara: Alp Yayınları.

Türkmenoğlu, G. ve Bülbül, T. (2015). Okul yöneticilerinin göreve geliş biçimlerinin okul kültürüne yansımaları. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 11 (2), 514-549.

Unutkan, A. (1995). *İşletmelerin Yönetimi ve Örgüt Kültürü*. İstanbul: Türkmen Kitabevi.

Urlu, R. (2002). *Okul yöneticilerinin yönetsel yaklaşımları*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Niğde Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Niğde.

Vergili, Ö. (2015) *Eğitim kurumlarına yönetici seçme, yetiştirme ve atamaya ilişkin okul yöneticilerinin görüşleri Batman ili örneği*. Yüksek lisans tezi, Zirve Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep.

Yeloğlu, D. (2008). *Eğitim kurumlarına yönetici seçme ve atamaya ilişkin okul yöneticilerinin görüşlerinin değerlendirilmesi*. Yüksek lisans tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

4688 sayılı Kamu Görevlileri Sendikaları Kanununu Kanun Numarası: 4688 Kabul Tarihi: 25/6/2001 Yayımlandığı R. Gazete: Tarih: 12/7/2001 Sayı: 24460 Yayımlandığı Düstur: Tertip: 5, Cilt: 40 .

EKLER**Ek-1: İzin Belgesi**

T.C.
ELMALI KAYMAKAMLIĞI
İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü

Sayı : 42199976-900-E.15415236
Konu: Anket Çalışması

28.08.2019

DAĞITIM YERLERİNE

Elmalı Meslek Yüksekokulu Öğretim Görevlisi Murat YÜCEL'in, müdürlüğümüz bünyesindeki okul yönetici ve öğretmenlerine, "Eğitim Kurumlarında Yönetici Seçme, Yetiştirme ve Atamaya İlişkin Yönetici ve Öğretmen Görüşlerinin Değerlendirilmesi" başlıklı anket çalışması için gerekli kolaylığın sağlanması hususunda;

Bilgilerinizi ve gereğini rica ederim.

Celil ÇOBAN
İlçe Milli Eğitim Müdürü V.

Eki :
Yazı ve Ekleri (7 Sayfa)

Ek-2: Anket Formu**EĞİTİM KURUMLARINA YÖNETİCİ ATAMAYA İLİŞKİN YÖNETİCİ GÖRÜŞLERİNİN DEĞERLENDİRİLMESİYLE İLGİLİ ANKET**

Okul Yöneticisi; Bu çalışmanın amacı Millî Eğitim Bakanlığına bağlı okullarda görevli yöneticilerin, yönetici atamaya ilişkin görüşlerini ve düşüncelerini değerlendirmektir. Çalışmanın amacına ulaşabilmesi için değerli görüş ve düşüncelerinize ihtiyaç duyulmaktadır. Ankette toplanan veriler söz konusu araştırma dışında başka hiçbir amaçla kullanılmayacak, kişisel verileriniz tamamen gizli kalacaktır. Anket sorularını içtenlikle yanıtlamanız araştırmanın amacına ulaşmasında büyük katkı sağlayacaktır.

Katkılarınız için teşekkür eder, saygılarımı sunarım.

Danışman

Doç. Dr. M. Akif Helvacı

Murat YÜCEL

Uşak Üniversitesi

Eğitim Yönetimi Yüksek Lisans

e-mail: mrttyycl@gmail.com

**BÖLÜM I
KİŞİSEL BİLGİLER**

Bu kısımda kişisel bilgilerle ilgili sorular yer almaktadır. Size uygun seçeneğin olduğu parantezin içine (X) işareti koyunuz.

1. Cinsiyetiniz nedir?

() Kadın () Erkek

2. Yaşınız?

() 29 yaş ve altı () 30-40 yaş () 41-50 yaş () 51-60 yaş

3. Şu andaki göreviniz nedir?

() Müdür () Müdür Yardımcısı

4. Yöneticilikteki kıdeminiz

() 1-5 yıl () 6-10 yıl () 11 yıl ve üzeri

5. Eğitim Durumunuz Nedir?

() Önlisans () Lisans () Yüksek Lisans () Doktora

6. Görev yaptığınız kademe nedir?

() İlkokul () Ortaokul () Lise

BÖLÜM II

ATAMA SÜRECİNE İLİŞKİN GÖRÜŞLER

Bu kısımda eğitim yönetici adaylarının atama sürecine ilişkin sorular yer almaktadır. Lütfen uygun bulduğunuz sadece bir seçeneği (X) işareti ile belirtiniz.

7. Eğitim kurumlarına atanacak yöneticilerin, atanma sürecinde

- 1.() Sınavla yapılmalıdır
- 2.() Sınav yapılmamalıdır. (Bu seçeneği işaretlediyseniz 12'inci soruya geçiniz.)

8. Size göre yöneticilerin sınavla atanmasının temel gerekçesi aşağıdakilerden hangisidir?

- 1.() Siyasi kayırmalar olmaz.
- 2.() Adil ve nesnel bir uygulama olur.
- 3.() En başarılı olanlar seçilir.
- 4.() En yetenekli olanlar seçilir.
- 5.() Başka (lütfen yazınız):.....

9. Size göre yönetici atamada süreçinde aşağıda belirtilen sınav konularından hangisi uygulanmalıdır?

- 1.() Genel yetenek, eğitim yönetimi ve mevzuat ağırlıklı yazılı sınav uygulanmalıdır.
- 2.() Genel yetenek, eğitim yönetimi ve mevzuat ağırlıklı mülakat sınavı uygulanmalıdır.
- 3.() Yukarıda belirtilen hem yazılı, hem de mülakat sınavı uygulanmalıdır.
- 4.() Başka (lütfen yazınız):.....

10. Sınav, hangi yönetim kademesi için uygulanmalıdır?

- 1.() Eğitim kurumu müdürlüğü için uygulanmalıdır.
- 2.() Eğitim kurumu müdür yardımcılığı için uygulanmalıdır.
- 3.() Hem müdürlük, hem de müdür yardımcılığı için uygulanmalıdır.
- 4.() Başka (lütfen yazınız):.....

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

- 1.() ÖSYM hazırlamalı ve uygulamalıdır.
- 2.() MEB hazırlamalı ve merkezi sistemle uygulamalıdır.
- 3.() Valilikler, kendi koşullarını belirleyerek hazırlamalı ve uygulamalıdır.
- 4.() Üniversite öğretim üyelerinden oluşturulacak komisyonca yapılmalıdır.
- 5.() MEB, ÖSYM ve üniversite öğretim üyelerinden oluşturulacak karma komisyonca yapılmalıdır.
- 6.() Başka (lütfen yazınız):.....

12. Size göre yöneticilerin sınavsız atanmasının temel gerekçesi aşağıdakilerden hangisidir? (7'inci soruya "Sınav yapılmalıdır" seçeneğini işaretleyenler cevaplandırmayacaklardır.)

- 1.() Yönetim bilgi ve becerisi sınavla ölçülemez.
- 2.() Mesleki deneyim esas alınmalıdır.
- 3.() Sicil notunun dikkate alınması yeterli olur.
- 4.() Başka (lütfen yazınız):.....

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

- 1.() Evet, stajyerliğinin kalkması yeterlidir.
 2.() Evet, stajyerlikten sonra (lütfen yazınız) en az..... yıl.
 3.() Hayır. (Bu seçeneği işaretlediyseniz 16'ncı soruya geçiniz.)
 4.() Başka (lütfen yazınız):.....

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

- 1.() Evet. (Lütfen yazınız) Öğretmenlikte en az..... yıl, yöneticilikte en az.....yıl.
 2.() Hayır

15. Eğitim kurumlarına atanacak yöneticiler için mülakat sınavı;

- () Yapılmalıdır.
 () Yapılmamalıdır. (Bu seçeneği işaretlediyseniz 17'inci soruya geçiniz.)
 () Başka (lütfen yazınız):.....

16. Eğitim kurumlarına yönetici atamalarında uygulanacak mülakat sınavı;

- () Bakanlık ve üniversitelerce oluşturulacak ortak komisyonca yapılmalıdır.
 () Bakanlıkta oluşturulacak komisyonca yapılmalıdır.
 () Üniversitelerde oluşturulacak komisyonca yapılmalıdır.
 () Valiliklerde oluşturulacak komisyonca yapılmalıdır.
 () Valilik ve üniversitelerce oluşturulacak ortak komisyonca yapılmalıdır.
 () Başka (lütfen yazınız):.....

17. Eğitim kurumlarına atanacak yöneticiler için mülakat sınavı neden uygulanmamalıdır? (15'inci soruda "Yapılmalıdır" seçeneğini işaretleyenler cevaplandırmayacaklardır.)

- () Mülakat sınavının objektifliği tartışmalıdır.
 () Mülakat sınavı amaçlarına uygun biçimde yapılmamaktadır.
 () Başka (lütfen

yazınız):.....

18. Eğitim kurumlarına atanacak yöneticilerin aynı kurumda çalışma süreleri;

- () Sınırlandırılmalıdır.
 () Sınırlandırılmasına gerek yoktur. (Bu seçeneği işaretlediyseniz 20'inci soruya geçiniz.)
 () Başka (lütfen yazınız):

19. Eğitim kurumlarına atanacak yöneticilerin aynı kurumda çalışmaları belli bir süre ile sınırlı olursa, bu süre;

- () En az 3 en fazla 5 yıl olmalıdır.
 () En az 5, en fazla 8 yıl olmalıdır.
 () En az 5, en fazla 10 yıl olmalıdır.
 () Başka (lütfen yazınız):.....

20. Eğitim kurumlarına atanan yöneticilerin yüksek başarı göstermeleri durumunda;

- () 3 yıl sonra öğretmen-öğrenci sayısı daha çok olan bir kuruma yönetici olarak atanmalıdır.
- () Bir üst tip okul/kurum müdürlüğüne atanmalıdır.
- () 5 yıl sonra ilçe milli eğitim müdürlüğündeki yöneticilik görevlerine atanmalıdır.
- () 8 yıl sonra il milli eğitim müdürlüğündeki yöneticilik görevlerine atanmalıdır.
- () Başka (lütfen yazınız):.....

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

- () Kurum müdürünce belirlenip teklif edilmelidir.
- () Aynı ilçe içinde puan üstünlüğüne göre belirlenip atanmalıdır.
- () Aynı il içinde puan üstünlüğüne göre belirlenip atanmalıdır.
- () Başka (lütfen yazınız):.....

BÖLÜM III

ATAMADA DEĞERLENDİRME ÖLÇÜTLERİNE İLİŞKİN GÖRÜŞLER

Eğitim kurumlarına yönetici atama değerlendirmelerinde esas alınabilecek ölçütler aşağıda gösterilmiştir.

Aşağıdaki maddelerde size en yakın seçeneği seçmenizi rica ederim.

Eğitim kurumlarına atanacak yöneticilerin değerlendirmesinde esas alınacak ölçütler ve puan değerleri;

EĞİTİM KURUMLARINA YÖNETİCİ ATAMA DEĞERLENDİRMELERİNDE ESAS ALINACAK ÖLÇÜTLER	Tamamen Katılıyorum	Katılıyorum	Çekimserim	Katılmıyorum	Hiç Katılmıyorum
Eğitim Yönetimi, Teftişi, Ekonomisi ve Planlaması (EYTEP) alanında tezsiz yüksek lisans derecesine sahip olma					
EYTEP dışında herhangi bir alanda tezsiz yüksek lisans derecesine sahip olma					
EYTEP alanında tezli yüksek lisans derecesine sahip olma					
EYTEP dışında herhangi bir alanda tezli yüksek lisans derecesine sahip olma					
EYTEP alanında doktora derecesine sahip olma					
EYTEP alanı dışında doktora derecesine sahip olma					
EYTEP alanında alınmış hizmet içi kurs ya da seminerler					
Aylıkla ödüllendirilme					
Takdirle ödüllendirilme					
Teşekkürle ödüllendirilme					
Müdür vekili olarak görev yapmış olma					
Kurucu müdür (bina inşaatından itibaren) olarak görev yapmış olma					

Müdür yetkili öğretmen olarak görev yapmış olma					
Müdür yardımcılığı görevinde bulunmuş olma					
Müdür başyardımcılığı görevinde bulunmuş olma					
Öğretmenlik deneyimi					
Hakemli dergilerde yayımlanmış makale					
Yayımlanmış şiir, öykü, roman ve diğer sanatsal ürünler (ISBN numarası almış)					
Branşı dışında yabancı bir dil (İngilizce, Almanca, Fransızca) bilme					

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

.....

**Anketi cevaplandığımız için
teşekkür ederim.**

Ek-3: Görüşme Formu

Sayın Okul Yöneticisi;

Bu çalışmanın amacı Millî Eğitim Bakanlığına bağlı okullarda görevli yöneticilerin, yönetici atamaya ilişkin görüşlerini ve düşüncelerini değerlendirmektir. Görüşmede toplanan veriler söz konusu araştırma dışında hiçbir yerde kullanılmayacak ve tüm görüşlerinizdeki ad soyad gizliliği korunacaktır.

Görüşmedeki soruları içtenlikle yanıtlamanız, araştırmanın amacına ulaşması açısından önemlidir.

Katkılarınız için teşekkür ederim.

Kişisel bilgiler:

Cinsiyetiniz ()Erkek ()Kadın

Yaşınız:

Eğitim durumunuz:

Meslek Görev süresiniz: ()1-5 ()6-10 ()11-15 ()16-20 ()20+

Okul Yöneticiliği süresiniz:

Görev yapılan eğitim kurumu türü:

Görüşme soruları:

1.Yönetici atama sürecinde sınav olmalı/olmamalı mıdır ve gerekçeleriniz nedir?
Sınav olması görüşündeyseniz hangi konu başlıklarının olması konusunda görüşleriniz nelerdir?

2.Okul yöneticisinin hangi kişisel özelliklere sahip olması gerekir?

3.Yönetici atama sürecinde mülakat olmalı/olmamalı mıdır ve olması görüşünde iseniz ölçütler ne olmalıdır?

4.Yönetici atama sürecinde mülakat olursa komisyon kimlerden oluşmalıdır?

5.Yönetici atama sürecinde paydaşların katkısı olmalı/olmamalı mıdır ve olması görüşünde iseniz ne düzeyde olmalıdır?

