

**Okul Yöneticisi Seçme Atama ve Yetiştirme Sürecine İlişkin
Yönetici ve Öğretmen Görüşleri
(Uşak İli Örneği)**

Onur ÖZTABAK

Yüksek Lisans Tezi

Danışman: Doç. Dr. Mehmet Akif HELVACI

Uşak

Haziran, 2015

**Okul Yöneticisi Seçme Atama ve Yetiştirme Sürecine İlişkin Yönetici ve Öğretmen
Görüşleri**

Onur ÖZTABAK

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı Eğitim Yönetimi Bölümü
Danışman: Doç.Dr. Mehmet Akif HELVACI**

**Uşak
Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
Haziran, 2015**

ÖZET
OKUL YÖNETİCİSİ SEÇME, ATAMA VE YETİŞTİRME SÜRECİNE İLİŞKİN YÖNETİCİ VE
ÖĞRETMEN GÖRÜŞLERİ

(UŞAK İLİ ÖRNEĞİ)

Onur ÖZTABAK

Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı

Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Haziran 2015

Danışman: Doç.Dr. Mehmet Akif HELVACI

Bu araştırma; Millî Eğitim Bakanlığına bağlı eğitim kurumları yöneticiliklerine (okul müdürlüğü, müdür başyardımcılığı, müdür yardımcılığı) atanacakların seçilmesine ilişkin yönetici ve öğretmenlerin görüşlerini incelemek amacıyla gerçekleştirilmiştir.

Amaç doğrultusunda hazırlanan anket formu; 2013/2014 Eğitim öğretim yılında Uşak ilinde görev yapan 105 okul yöneticisi ve 503 öğretmene uygulanmıştır. Anketlerden elde edilen veriler bilgisayar ortamında SPSS 21.0 istatistik programı aracılığıyla analiz edilmiştir. Verilerin değerlendirilmesinde Niceliksel verilerin karşılaştırılmasında iki grup arasındaki farkı t testi, ikiden fazla grup durumunda parametrelerin gruplar arası karşılaştırılmasında tek yönlü (One way) Anova Testi ve farklılığa neden olan grubun tespitinde Scheffe testi kullanılmıştır. Araştırmanın değişkenleri arasındaki ilişki korelasyon analizi ile test edilmiştir.

Araştırma sonucunda; okul yöneticiliğine yöneticiliğe başvuran adaylarda kesinlikle öğretmenlik deneyiminin aranması gerektiği, eğitim yönetimi alanında lisans veya lisans üstü eğitim almış adayların, okul yöneticilikleri için yapılan

seçimlerde öncelikli olarak tercih edilmesi gerektiği, eğitim kurumlarına atanacak yöneticiler kesinlikle sınavla seçilmelidir, Eğitim Kurumlarına yönetici atamalarında mülakat sınavının yapılması gerektiği ortaya konmuştur, Okul yöneticiliğine aday olanlar arasından atama yaparken önceliğin EYTEP Alanında Alınmış hizmet içi kurs yada seminerleri alanlara verilmesi gerektiği, okul yöneticiliğine atanacak adayların ayrıca öğretmenlik deneyimi ve ardından yöneticilik deneyimi(Müdür Başyardımcısı, Müdür Yardımcısı) değerlendirme lt olarak dikkate alınmalıdır bulgularına ulaşılmıştır. Bununla birlikte yönetici ve ğretmen görüşlerinin cinsiyet, branş ve kıdem değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir.

Anahtar kelimeler:Okul yöneticisi, ğretmen, okul yöneticisi yetiştirme, atama

ABSTRACT
OPINIONS OF THE ADMINISTRATORS AND TEACHERS
ON SELECTION, APPOINTMENT AND TRAINING PROCESS FOR SCHOOL
ADMINISTRATOR
(UŞAK SAMPLE)

Onur ÖZTABAK

Department of Educational Management

Uşak University Institute of Social Sciences, 2015

Advisor : Associate. Dr. Mehmet Akif HELVACI

This research was carried out to examine the opinions of the Administrators and teachers for selecting and appointing to the administrative positions(School director, 1st Assistant Director of the School, Assistant Director of the School) of Educational Institutions attached to the Ministry of National Education.

The prepared Questionnaire for this purpose by the researcher; it was applied 105 School Administrators and 503 Teachers who works in the Schools in province of Uşak-Turkey in 2013-2014 academic year.The obtained Data from self-administered Questionnaires were analysed by the SPSS Statistics 21.0 software in Computer.In accordance with the Evaluation of the obtained Datas ,it was used T-test to find difference between two groups in the comparison of the quantitative datas, the one way Anova test to compare parameters between groups In case of more than two groups and Scheffe test to identify groups causing differences. The Relationship between the variables of the study was examined by the Correlation Analysis.

At the result of the research; In the School Administration it was determined that Teaching experiences of Applicants should be considered for administrative positions of the School definitely, it should be preferred to Applicants who has received undergraduate or graduate education, in the selection that is made for School Administrators, in field of educational Administration priority,The Administrators who will be appointed to the administrative positions of Educational Institutions, must be selected by

administrator exam definitely, An interview should not be made for Applicants in the appointment to the administrative positions to Educational Institutions, For the School Administration,It should be given priority to Applicants who has in-service training courses and seminar certificates in the field of EYTEP, in the Appointment, Also teaching experience of the Applicants will be appointed to the School Administration and then Administration Experience (1st Assistant Director of the School, Assistant Director of the School) should be considered as evaluation criteria For all that, it was states that Opinions Of The Administrators And Teachers don't show any meaningful difference according to the variables of the gender,the branch and seniority.

Key Words: *School Administration,Teacher, School Administrator Training, Appointment*

JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI

Eğitim Bilimler Ana Bilim Dalı yüksek lisans programı 124001011 No' lu öğrencisi Onur ÖZTABAK' ın " Okul Yöneticisi Seçme, Atama Ve Yetiştirme Sürecine İlişkin Yönetici Ve Öğretmen Görüşleri (Uşak İli Örneği)" adlı tezi/...../2015 tarihinde, aşağıdaki jüri tarafından Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Lisansüstü Eğitim Öğretim ve Sınav yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca, yüksek lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

JÜRİ ÜYELERİ

İmza

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

Üye : Doç. Dr. İbrahim Halil ÇANKAYA

Üye : Doç. Dr. Barış METİN

Enstitü Müdürü

Prof.Dr. Cemil ERTUĞRUL

ÖNSÖZ

Bu tezi hazırlamamda emeğini, tecrübelerini ve değerli zamanını hiçbir şekilde esirgemeyen, beni sürekli destekleyip, motive ederek yol gösteren, bilgi ve önerilerinden büyük ölçüde yaralandığım saygıdeğer danışmanım Doç. Dr. Mehmet Akif HELVACI' ya sonsuz teşekkür ederim.

Bu tezi hazırlarken benimle birlikte heyecanıma ortak olan maddi manevi desteğini hiçbir zaman esirgemeyen, ideallerimi destekleyen, fedakarlığıyla cesaretlendiren, karşıma çıktığı ilk andan itibaren benim bu dünyadaki en büyük şansım olarak gördüğüm hayatımın anlamı olan sevgili eşim Esin ERGONCA ÖZTABAK' a çok teşekkür ediyorum.

Tez ile ilgili manevi desteğini hiç esirgemeyen canım anneme, babama, ablama, kayınvalideme, kayınpederime, baldızlarıma ve dostlarıma da en içten duygularıyla teşekkür ederim.

Onur ÖZTABAK

Uşak- Haziran 2015

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler

Adı Soyadı : Onur ÖZTABAK
Doğum Yeri ve Tarihi : Bartın-21.06.1986
Orta Öğretimi :Bartın Davut Fıncıoğlu Anadolu Lisesi
Lisans Öğretimi : Sakarya Üniversitesi, Hendek Eğitim Fakültesi-
Bilgisayar ve Öğretim Teknolojileri Öğretmenliği
Yüksek Lisans Öğretimi : Uşak Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı,
Eğitim Yönetimi Bilim Dalı
Bildiği Yabancı Diller : İngilizce

İş Denevimi

Çalıştığı Kurumlar :
Derbent İlköğretim Okulu -Uşak
Derbent Ortaokulu -Uşak
Hasan Zeki Boz Anadolu Lisesi -Uşak
Projeler : Benim Dijital Kasam. MEB Yenilikçi Öğretmenler
Türkiye Forumu. Ankara 2012

İletişim

e-posta adresi :onuroztabak@gmail.com

KISALTMALAR

- MEB : Milli Eğitim Bakanlığı
MEM : Milli Eğitim Müdürlüğü
SPSS :Statical Package For Social Sciences
Ss : Standart Sapma
N :Eleman Sayısı (Adet)
Akt :Aktaran
vs. : Ve saire
vb. : Ve benzeri
Öğrt. :Öğretmen
Fak. :Fakülte
X : Aritmetik Ortalama

İÇİNDEKİLER

	<u>Sayfa</u>
YÜKSEK LİSANS TEZ ÖZETİ	II
ABSTRACT	IV
JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI	VI
ÖNSÖZ	VII
ÖZGEÇMİŞ	VIII
KISALTMALAR.....	IX
İÇİNDEKİLER.....	X
TABLOLAR LİSTESİ.....	XIV
1.BÖLÜM:GİRİŞ.....	1
1.1.PROBLEM DURUMU.....	1
1.2.ARAŞTIRMANIN AMACI.....	11
1.3.ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ.....	12
1.4.ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI	13
1.5.ARAŞTIRMANIN SAYILTI LARI.....	13
1.6.TANIMLAR.....	14
2.BÖLÜM:KAVRAMSAL ÇERÇEVE	15
2.1. EĞİTİM.....	15
2.2. OKUL YÖNETİMİ.....	16
2-2-1 Eğitim Sistemlerinde Okulun Yeri.....	16
2-2-2 Okulun Örgüt Özellikleri.....	16

2-2-3 Eğitim Yönetimi	17
2.2.4. Okul Yönetiminin Gelişimi.....	18
2.2.4.1.Yönetim.....	18
2.2.4.2. Müdür.....	18
2.2.4.3 Müdür Başyardımcısı.....	19
2.2.4.4. Müdür Yardımcısı.....	19
2.2.5. Okul Müdürünün Görevleri.....	25
2.3 OKUL YÖNETİCİLİĞİNDE KARŞILASILAN SORUNLAR.....	28
2.3.1 Politik Nedenler.....	28
2.3.2 Merkeziyetçi Yönetim.....	29
2.3.3 Deneme Yanılma Süreci.....	29
2.3.4 Eğitim Yöneticiliğinin Meslekleşmemesi.....	30
2.3.5 Kamu Yönetiminin Merkeziyetçi Yapısı.....	30
2.3.6 Akademik Eğitim.....	30
2.3.7 Teknoloji Kullanımı.....	31
2.3.8 Hizmet içi Eğitim	32
2.4. OKUL YÖNETİCİ ATAMLARININ TARİHSEL GELİŞİMİ.....	32
2.4.1 Türkiye'de Okul Yöneticisi Yetiştirme.....	32
2.4.1.1 Eğitim Kurumlarının Yönetimi ve Yöneticiliği İle İlgili Kararlar.....	37
2.4.1.2 Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi, Atanması ve Yer Değiştirmesi İle İlgili Kararlar.....	38
2.4.1.3 Milli Eğitim Bakanlığı Son Yönetmeliği.....	42
2.4.1.4 Milli Eğitim Bakanlığı Son Yönetmeliğin Örneklerle Açıklaması.....	49
2.5. SEÇİLMİŞ BAZI ÜLKELERDE OKUL YÖNETİCİSİ SEÇME VE YETİŞTİRME MODELLERİ.....	54
2.5.1 A.B.D	54

2.5.2 Avustralya	56
2.5.3 İngiltere	58
2.5.4 Almanya	61
2.5.5 Yunanistan	61
2.5.6 İtalya	62
2.5.7 Hindistan	62
2.5.8 Fransa	62
2.6. OKUL YÖNETİCİLİĞİ ÜZERİNE YAPILAN ARAŞTIRMALAR VE GELİŞTİRİLEN ÖNERİLER.....	62
3.BÖLÜM: YÖNTEM.....	75
3.1 ARAŞTIRMANIN MODELİ.....	75
3.2 EVREN VE ÖRNEKLEM.....	75
3.3.VERİ TOPLAMA ARACI.....	76
3.4. VERİLERİN İSTATİSTİKSEL ANALİZİ.....	80
4.BÖLÜM BULGULAR VE YORUMLAR.....	81
4.1. Tanımlayıcı Özelliklere İlişkin Bulgular.....	81
4.2. Eğitim Kurumlarına Yönetici Seçmeye İlişkin Görüşler.....	83
4.3.Atama Sürecine İlişkin Görüşler	94
4.4 Atamada Değerlendirme Ölçütlerine İlişkin Görüşler.....	106
5. BÖLÜM SONUÇ VE ÖNERİLER.....	122
5.1. SONUÇ.....	122
5.1.1.Okul Yöneticilerinin ve Öğretmenlerinin Eğitim Kurumlarına Yönetici Seçmeye İlişkin Sonuçlar.....	122

5.1.2.Okul Yöneticilerinin ve Öğretmenlerinin Eğitim Kurumlarına Yönetici Atamaya İlişkin Sonuçlar.....	123
5.1.3. Okul Yöneticilerinin ve Öğretmenlerinin Eğitim Kurumlarına Yönetici Atamada Değerlendirmeye İlişkin Sonuçlar.....	124
5.2.ÖNERİLER.....	124
5.2.1.Probleme İlişkin... Öneriler.....	125
5.2.1.1 Eğitim Kurumlarına Yönetici Olarak Atanacakların Seçimine İlişkin Öneriler.....	125
5.2.1.2 Eğitim Kurumlarına Yönetici Olarak Atanacakların Hizmetiçi Eğitimine İlişkin Öneriler.....	126
5.2.1.3 Eğitim Kurumlarına Yönetici Olarak Atanacakların Atanmalarına Esas Değerlendirme Ölçütlerine İlişkin Öneriler.....	126
5.2.2.Araştırmacılara Yönelik Öneriler.....	126
EKLER.....	127
KAYNAKÇA.....	135

TABLULAR LİSTESİ

Tablo 1. Evren ve Örneklemi Oluşturan Okul, Öğretmen ve Yönetici Dağılımı.....	76
Tablo 2. Atamada Değerlendirme Ölçütleri Ölçeği Faktör Yapısı.....	78
Tablo 3. Okul Yöneticileri ve Öğretmenlerin Tanımlayıcı Özellikleri	82
Tablo 4. Katılımcıların, Eğitim Kurumları Yöneticiliğine Başvuru İçin İstenilen Mezuniyet Alanına İlişkin Görüşlerine Ait İstatistikler.....	83
Tablo 5. Katılımcıların “Eğitim Kurumlarına Atanacak Yöneticilerin Seçimi” Sorusuna Verdikleri Yanıtların Dağılımı.....	84
Tablo 6. Katılımcıların Eğitim Kurumlarına Atanacak Yöneticilerin Seçilme Biçimine İlişkin Görüşlerine Ait İstatistikler.....	85
Tablo 7. Katılımcıların Yöneticilerin Seçiminde Uygulanacak Sınav Türlerine İlişkin Görüşlerine Ait İstatistikler.....	87
Tablo 8. Katılımcıların Hangi Yönetim Kademesine Sınavın Uygulanması Gerektiğine İlişkin Görüşlerine Ait İstatistikler.....	88
Tablo 9. Katılımcıların Yapılacak Sınavın Hangi Kurum ya da Kuruluşlar Tarafından Hazırlanması ve Uygulamasına İlişkin Görüşlerine Ait İstatistikler.....	90
Tablo 10. Katılımcıların Yöneticilerin Sınavsız Seçilmesinin Temel Gerekçesine İlişkin Görüşlerine Ait İstatistikler.....	91
Tablo 11. Katılımcıların Müdür ve Müdür Yardımcısı Olmak İçin Öğretmenlik Deneyimine İlişkin Görüşlerine Ait İstatistikler.....	92
Tablo 12. Katılımcıların Okul Müdürlüğüne Başvuruda Bulunan Adayda Yöneticilik Ve Öğretmenlik Deneyimine İlişkin Görüşlerine Ait İstatistikler.....	93

Tablo 13. Katılımcıların Eğitim Kurumlarına Yönetici Atamalarını Verdikleri Yanıtların Dağılımına İlişkin Görüşlerine Ait İstatistikler.....	94
Tablo 14. Katılımcıların İlkokul Ve Ortaokul Kurumlarına Yönetici Atanmasına İlişkin Görüşlerine Ait İstatistikler.....	95
Tablo 15. Katılımcıların Ortaöğretim Kurumlarına Yönetici Atanmasına İlişkin Görüşlere Ait İstatistikler.....	96
Tablo 16. Katılımcıların Eğitim Kurumlarına Atanacak Yöneticiler İçin Mülakat Sınavına İlişkin Görüşlerine Ait İstatistikler.....	97
Tablo 17. Katılımcıların Eğitim Kurumlarına Yönetici Atamalarında Uygulanacak Mülakat Sınavına İlişkin Görüşlerine Ait İstatistikler.....	98
Tablo 18. Katılımcıların Eğitim Kurumlarına Atanacak Yöneticiler İçin Mülakat Sınavının Uygulanmamasının Nedenine İlişkin Görüşlerine Ait İstatistikler.....	100
Tablo 19. Katılımcıların Eğitim Kurumlarına Atanacak Yöneticilerin Aynı Kurumda Çalışma Sürelerine İlişkin Görüşlerine Ait İstatistikler.....	101
Tablo 20. Katılımcıların Eğitim Kurumlarına Atanacak Yöneticilerin Aynı Kurumda Çalışmaları Belli Bir Süre İle Sınırlı Olacaksa, Bu Süre Hakkındaki Görüşlerine Ait İstatistikler	102
Tablo 21. Katılımcıların Eğitim Kurumlarına Atanan Yöneticilerin Yüksek Başarı Göstermeleri Durumunda Yapılması Gerekenle İlişkin Görüşlerine Ait İstatistikler.....	103
Tablo 22. Katılımcıların Eğitim Kurumlarına Atanacak Yöneticiler (Müdür Başyardımcısı, Müdür Yardımcısının Atanmasına İlişkin Görüşlerine Ait İstatistikler.....	105
Tablo 23. Okul Yöneticileri Ve Öğretmenlerin Atamada Değerlendirme Ölçütlerine İlişkin Görüşler İle İlgili İfadelere Verdiği Cevapların Dağılımları.....	106

Tablo 24. Atamada Değerlendirme Ölçütlerinin Ortalamaları.....	113
Tablo 25. Atamada Değerlendirme Ölçütlerinin Eğitim Düzeyine Göre Ortalamaları.....	114
Tablo 26. Atamada Değerlendirme Ölçütlerinin Yöneticilik Kıdemine Göre Ortalamaları.....	115
Tablo 27. Atamada Değerlendirme Ölçütlerinin Branşa Göre Ortalamaları... 	117
Tablo 28. Atamada Değerlendirme Ölçütlerinin Cinsiyete Göre Ortalamaları.....	118
Tablo 29. Atamada Değerlendirme Ölçütlerinin Göreve Göre Ortalamaları.....	119
Tablo 30. Atamada Değerlendirme Ölçütleri Arasındaki İlişki.....	120

1. BÖLÜM

GİRİŞ

Bu bölümde araştırma konumuz olan okul yöneticisi ve öğretmenlerin okul yöneticisi atamaları için görüşleri tanımlanmış, amacı geliştirilmiş, alt problemler belirtilmiş, sınırlılıkları ve okul yönetimi alanında önemli kavramlar tanımlanmıştır.

1-1-PROBLEM

İnsanoğlu var olduğundan bu yana birbirine ihtiyaç duymuşlar bunun sonucunda toplumlar meydana gelmiştir. İnsanoğlu toplu yaşam sayesinde bilgi ve birikimler elde etmiş ve bu bilgi ve birikimlerini gelecek kuşaklara aktararak sürekli kendilerini geliştirmişlerdir. Bu yüzden toplumlar içinde yaşanan çağın gerektirdiği bilgi, birikim, tutum ve davranışlarıyla birikimli hale getirilmesi için kendi eğitim sistemlerini kurmuşlardır.

Eğitim, yaşam şekli ve seviyesi ne olursa olsun, tüm insanlar için bir zorunluluktur. Bu zorunluluğun iyi görülebilmesi için eğitimin yalnızca sistemli ve örgütlü çalışmalar olarak düşünülmemesi, davranış kazanma ve değiştirme ile ilgili her oluşumun, eğitim kavramı içinde olduğunun farkında olunması gerekir. Eğitim kelimesinin farklı tanımlarının ortak yanı, onun, davranış değiştirme, istendik davranış oluşturma amaçlı etkinlikler bütünü olmasıdır (Başar, 2002).

Eğitim insanların tüm yaşamlarını kapsamaktadır. İnsanlar her yerde, her zaman eğitim ve öğretim içindedir. Bu öğrenme ve öğretme sürecinin sistemli, planlı, programlı ve düzenli bir şekilde yürütülmek istenmesi, eğitimin kurumlaşmasını sağlamıştır. Böylece eğitim ve okul sistemleri oluşmuştur (Şişman ve Taşdemir, 2008). Okulun çeşitli tanımları mevcuttur. Bu tanımlardan bazıları şunlardır; ilk olarak okulların eğitimi ürettiği ve eğitimle ilgili olan diğer alanları da kapsayan genel bir kavram olduğudur. Bir diğer kavram olarak ise eğitimi bir sistem olarak düşünürsek en temel ve işlevsel parçası olduğudur.

Okulu diğer kurumlarından ayıran temel özellik, insan üzerinde çalışması ve onu farklılaştırması yeteneğidir. Okulun ayrıcalıklı, etkili ve özel konumu, aynı zamanda okul yöneticiliğini de ön plana çıkarmaktadır (Açıkalın, 1998). Eğitim yönetimi alanında yapılan çalışmalarda günümüze kadar güçlü bir liderlik kadar üzerinde durulan başka bir odak olmadığı ve okul yöneticilerinin liderlik becerileri kazanmalarının etkili bir eğitim açısından önemli olduğu vurgulanmaktadır.

Toplumun eğitim kavramı ve hizmeti ile özdeşleştirdiği kurum, okuldur. Okulu diğer eğitim kurumlarından ayıran temel özellik, insan üzerinde çalışması ve onu farklılaştırması yeteneğidir. Okulun eğitim sistemi içinde ayrıcalıklı konumunun gereğince açıklanıp toplumun tüm kesimleri tarafından bütünüyle algılanması gerekir. Okulun ayrıcalıklı, etkili ve özel konumu, aynı zamanda okul yöneticiliğini de ön plana çıkarmaktadır (Açıkalın, 1998).

Eğitim- öğretim faaliyetlerinin planlı ve programlı olarak gerçekleştirildiği okulların yönetici, öğretmen ve öğrenciler olmak üzere üç temel ögesi bulunmaktadır (Çelik, 2002). Bu ögeler birbirleriyle etkileşim içindedir ve her biri okulun etkinliğini ve niteliğini etkilemektedir.

Bu temel öğelerden okul yöneticiliği değişen şartlar ve teknolojinin akıl almaz etkisinin okullara yansımaları çeşitli şekillerde görmektedir. Günümüz çağının teknoloji çağı olduğunu göz önünde bulundurursak bilginin çok hızlı bir şekilde değiştiği ortamda okulların bilgiyi öğreten kurumlar olduğunu ve bu sürecin dışında olması düşünülemez.

Okul, eğitim sistemi içindeki alt sistemlerden en kritik ve en etkili olanıdır. Eğitim sisteminde asıl üretim işleri okulda yapıldığı için sistemin kilit, stratejik ve vazgeçilmez ögesi okuldur (Aytaç,2000). Okulun bütün üst sistemleri, diğer eğitim örgütleri ve mekanizmalar okulun işlerini yerine getirmesine yol gösterici ve destek rolünü üstlenmektedir. Bu açıdan, eğitim sistemini dikkatle incelersek okulun temel bir sistem olduğu ve bu sistemde okulun başarısının eğitim sisteminin başarısı olduğu görülmektedir

Yönetimi ise şöyle tanımlamak mümkündür. Yönetim başkaları vasıtasıyla iş görmektir. Yönetimin ne olduğu ve yöneticinin ne iş yaptığı uygulamalı araştırmalara da konu olmuş ve bunların genel olarak vardıkları sonuç, usta başından genel müdüre

ve devlet yöneticilerine kadar yapılan işin esasının aynı olduğu, yalnızca roller ve kapsamın değiştiği, yöneticinin işinin “programlanmış” olmadığı, sözlü haberleşme ile sezgilerin çok önemli rol oynadığı ve yöneticinin diğer kişilerden aldığı ve onlara verdiği bilgi oranında güçlü bulunduğu olmuştur. Yönetim ve yönetici kelimeleri, dilimizdeki idare, sevk ve idare, idareci, sevk ve idareci, müdür gibi terimlerin karşılığı olarak kullanılmaktadır. Yönetim ve yönetici terimleri her zaman bu terimlerin tam karşılığını anlatmamakla beraber, başkalarına iş gördürme, başkaları aracılığı ile iş başarma ve amaçlara ulaşmanın söz konusu olduğu her durumda kullanılmaktadır (Koçel, 1998).

Sosyal bir örgüt olan okulun ortaya çıkışını sağlayan en önemli etken, bireyin ve toplumun ihtiyacıdır. Genel olarak okul, belli bir yeri olan, belli bir süre devam eden, öğrenci ve öğretmeni değişen, geniş bir çevreye hitap eden, eğitim sürecini planlı ve programlı bir şekilde sürdüren, genel ve mesleki çeşitler içerisinde şekillenen bir kuruluştur (Özdemir, Yalın ve Sezgin, 2004). Bu özelliği ile okul örgüt; okul yöneticilerinin, öğretmenlerin, öğrencilerin ve ilgili başka görevlilerin içinde gerekli okul çalışmalarını sürdürdükleri yapı, çerçeve ya da düzen olarak düşünülebilir (Demirel, 2003). Eğitim sisteminin en işlevsel parçası olan okul, bu sistemin eylemsel sınırlarını ve çerçevesini belirler. Ayrıca, okul; eğitim sisteminin sistem sınırlarında, uçta, ilk düzeyde, üretim amaçlı somut örgütlenmesidir (Açıkalm,1998). Kısacası okul, iş birliği esasına dayalı etkinliklerin düzenlendiği, karşılıklı etkileşime dayalı sosyal bir örgüt olarak kabul edilebilir.

Eğitim sistemi, okulu da kapsayan bir üst sistem konumundadır. Okul, eğitim sistemindeki alt sistemlerden en önemli, kritik ve en etkili olanıdır. Okul yönetimi ise, eğitim yönetiminin sınırlı bir alana uygulanmasıdır. Bu alanın sınırlarının belirlenmesinde, eğitim sisteminin amaçları ve yapısı etkilidir (Bursalıoğlu,1999). Okul, eğitim sürecinin sistemli olarak, düzenlendiği özel bir ortamdır. Okulun toplumsal bağlamda, üç farklı işlevinden söz edilebilir (Başar,2003):

Bunlardan birincisi, öğrencileri dış çevrelerin güçlüklerinden korumak ve onlar için yaşamı kolaylaştırmaktır. Yönetici, öğretmen ve diğer görevlilerin sürekli denetiminde olan okulda, öğrenciler için yaşam, dış çevredekenden daha kolay olacaktır. Okulun ikinci işlevi, dış çevrede kolay rastlanabilecek istenmeyen

davranışları, okuldan içeri sokmayarak öğrenci davranışlarını temizlemektir. Böylece, istenmeyen davranışlardan öğrenciler arındırılarak istendik davranışlara doğru yönlendirirler. Okulun üçüncü işlevi ise dengelemelidir. Dış çevrenin çok farklı koşullarında yaşayan öğrenciler, okula geldiklerinde, benzer koşullarda yan yana olur ve yaşama biçimlerinde etkilenerek birbirlerini daha iyi tanır ve anlarlar.

Eğitim yöneticiliği, eğitim alanındaki öğretmenlik, psikolojik danışmanlık ve denetçilik gibi meslek alanlarına benzer şekilde özel uzmanlık bilgisi ve becerisi gerektirir. Eğitim yöneticiliği kendi içinde okul müdürlüğü, il veya ilçe milli eğitim müdürlüğü ya da diğer alanları barındırır. Eğitim yöneticiliğinin bir alt alanı olan okul müdürlüğünün meslek sayılmasının nedenlerinden bazıları şunlardır(Aydın, 2003):

1. Okul yöneticiliği belirli bir uzmanlık bilgisi gerektirir.
2. Okul müdürlüğü hizmetini herkes yerine getiremez, hizmet öncesinde bir yüksek öğretim görmüş olmak şarttır.
3. Okul müdürlüklerinin belirli lisans ve sertifika kazanmış olmaları gerekir.
4. Okul müdürlüğüne girişte belirli sınavlar söz konusudur.
5. Okul müdürleri, uygulamada etkililiği sağlayacak standartlara göre davranmak zorundadırlar.

Eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesinden söz ederken sadece okul yöneticilerinden değil milli eğitimin tüm kademelerinde görev alan eğitim yöneticilerinin de yetiştirilmesinden söz etmek gerekmektedir (Açıkalın,2002). Bu nedenle, eğitim yöneticisi yetiştirmek deyimiyle anlatılmaya çalışılan, eğitim sisteminde okuldan üst düzey merkez teşkilata kadar görevli tüm yöneticilerin yetiştirilmesidir.

Nitelikleri gereği örgüt özelliği taşıyan eğitim kurumları, diğer mal, hizmet ve düşünce üreten örgütler kadar çevredeki değişikliklere uyum sağlayarak kendini yeniden düzenleme gereği duyan hem de çevreyi etkileyen kurumlardır. Eğitim kurumları,hem girdileri hem de çıktıları yoluyla çevre ile bağlantılarını, iletişimlerini canlı tutmak, örgütsel değişim kapasitesini geliştirmek zorundadır; aksi halde amaçlarını yerine getiremezler. Sosyal kültürel,siyasal ve ekonomik gelişimlerden

etkilenen eğitim kurumlarının amaçları ve yapısı değişmektedir. Eğitimde standartları yükseltme, eğitime yeni kaynaklar bulma ve rutin değişiklikler yapma yeterli görülmemektedir. Yeni gelişen örgüt ve yönetim yaklaşımları da okullarda denenmektedir. Toplan Kalite Yönetimi, Öğrenen Örgüt, Sıfır Hata Yönetimi, Tam Öğrenme, Okul Merkezi Yönetim, Kendi Kendini Yöneten Okullar , Katımlı Yönetim vs. gibi yaklaşımlara dikkat çekilmektedir.

Bu gelişmeler, günümüz eğitim yöneticilerinin görev, rol ve sorumluluklarında da değişime neden olmaktadır. Okul yöneticisinin, "mevzuatı uygulayan statükoyu devam ettiren" okul müdürü rolünü üstlenerek , bilgi çağıının okul müdürü olamayacağı anlaşılmaktadır. Okul yöneticisi, küreselleşme, bilgi teknolojisi, bilimsel tutum ve davranış, örgütsel öğrenme, değişimi yönetme ve toplam kalite yönetimi karşısında yeni roller üstlenmesinin gereğinin bilincinde olmalıdır. Okul müdürü, okulun misyon ve vizyonunu belirleyerek, bunlara okulda ulaşabilmek için "nasıl davranılması gerektiği" nin hesabını yaparak, okul iklimini buna göre oluşturmakla yükümlüdür. Bütün bunların anlamı, çağımızın eğitim yöneticisinin mevcut durumunu sürekli geliştirmek için okulunu bu amaçlara göre düzenleyip yaşatmakla sorumlu olduğudur.

Okul yönetimi, eğitim yönetiminin sınırlı bir alanda uygulanmasıdır. Bu alanın sınırlarını eğitim sisteminin amaçları ve yapısı belirler. Eğitim yönetimi nasıl yönetimin eğitime uygulanmasından meydana geliyorsa, okul yönetimi de eğitim yönetiminin okula uygulanmasında meydana gelmektedir (Kaya, 1986). Başka bir ifadeyle, okul yönetimini, eğitim yönetiminin bir alt sistemi ve ağırlık merkezidir (Başaran, 2006). Okul yönetiminin önemi, yönetimin görevinden doğmaktadır. Yönetimin görevi, örgütü amaçlarına ulaştırmaktır. Okul yönetiminin görevi , okulu amaçlarına uygun olarak yaşatmaktır. Okul yönetiminin önemini, okul yöneticisinin yetki ve sorumluluğu da belirtir. Yöneticiye yüklenen yetki ve sorumluluklar, okul yönetiminin değerini yükselttiği kadar önemini de arttırmaktadır. (Bursalıoğlu, 1994) Okulu amacına uygun olarak yaşatabilmek için, her okul yöneticisinin belli yeterliliklere sahip olması, görev, yetki ve sorumluluklarının neler olmasını bilmesi gerekir.

Okullar kuruluş amaçlarını uygun biçimde yerine getirebilmesi için yukarıda da bahsi geçtiği gibi yöneticilerin insan ve madde kaynaklarını maximum seviyede verimli kullanması gerekmektedir. Okul yöneticilerine bu safhada düşen görev okul yönetim kavramlarını ve süreçlerine hakim olması kaçınılmaz bir zorunluluktur. Bu kavram ve süreçlerine hakim olabilmesi için okullarda yöneticilik yapan ve ya yapacak kişilerin akademik bir eğitimden geçmesi zaruridir. (Bursalıoğlu, 2002). Her alanda değişimin çok hızlı olduğu günümüzde başarılı bir okul yöneticisi için önceden belirlenmiş olan yetki ve sorumlulukları yerine getirmek yeterli değildir. Yönetici, gücünü sadece sorumlulukları ile ilgili mevcut prosedürlerden değil kişisel olarak sahip olacağı potansiyelden almalıdır (Erdoğan, 2000).

Maalesef ülkemizde okul yöneticilerinin yetiştirilmesi konusunda ciddi bir politika üretilmediğinden okul yöneticilerinin akademik eğitim alması konusunda ciddi bir sıkıntı yaşandığı görülmektedir. Eğitim yönetimi araştırmalarında eğitim yöneticisinin yetiştirilmesi, eğitimsel reform projelerinin temel hedeflerinden biri olarak belirlenmiştir.

Okul yöneticilerinin okullar için önemi tartışılmaz bir gerçektir. Eğitim sistemimizde okul müdürleri, genellikle öğretmenlik veya müdür yardımcısı görevlerinde başarılı olanlar arasından seçilerek atanmışlardır. Bu da gösteriyor ki ülkemizde yöneticilerin öğretmenlik mesleğinden gelmesi geleneği hakimdir.

Okul yöneticilerinin, okulun amaçlarını gerçekleştirmek için yönetim konusundaki tüm yeteneklerini ve yönetim süreçlerini iyi kullanmaları gerekir. Yönetimde karar sürecinin alanı, sorunlardır. Yönetici karar veren, sorunlara çözüm arayan ve sorunları çözen kişidir. Bu nedenle yöneticilerin sorunlardan yakınmalarının gerekçesi olamaz. Yöneticilerin varlık nedenleri, sorunların varlığıdır (Açıkalın, 1998).

Millî Eğitim Bakanlığı (MEB), okul ve kurum yöneticiliği konusunda büyük gelişmeler göstermektedir. 1939 yılından beri 19 kez toplanan Türk Millî Eğitim Şûralarından 1981’de toplanan 10’uncusunda; “meslekte aslanan öğretmenliktir” görüşünün ağır bastığı, uzmanlık gerektiren alanlarda personel yetiştirilemediği,

belirli bir süre öğretmenlik deneyimi üzerine yönetim, denetim personelinin özel olarak yetiştirilmesinin hizmetin gereği olarak kaçınılmaz olduğu belirtilmiştir.

1993 yılında gerçekleştirilen 14'üncü Milli Eğitim Şurası'nda, eğitim yöneticiliği konusu bağımsız olarak incelenmiş, "Eğitim Bilimleri Modeli"nin yönetici yetiştirmenin en etkin iki yolundan biri olduğu vurgulanmış ve önemli kararlar alınmıştır.

1996'da toplanan 15'inci Milli Eğitim Şurası'nda, "Toplumun Eğitim İhtiyacının Sürekli Karşılanması" başlığı altında yer alan kararlardan bir kısmı, Bakanlığın merkez ve taşra teşkilatlarının yeniden yapılandırılması ve yöneticilerinin yetiştirilerek atanması gerekliliğini vurgulamaktadır.

1999'da toplanan 16'ncı Milli Eğitim Şurası'nda "Milli Eğitim Akademisi"nin işlerlik kazanması için gerekli yasal düzenlemelerden (md.51) söz edilmiştir.

2006 yılında toplanan 17'nci Milli Eğitim Şurası'nda Yönetim kademelerine göre iş analizine dayalı "yönetici yeterlilikleri" nin saptanması (md.73) yönünde karar alınmıştır.

Okul yöneticilerinin seçilmesi konusundaki son gelişmeler iki boyutludur: Birincisi, okul yöneticilerini seçme ve atama yetkilerinin giderek hiyerarşinin daha alt kademelerine göçertilmesi; ikincisi, okul yöneticisi ile birlikte çalışacak olanların da yöneticilerin seçilme sürecine katılmalarına olanak veren modellerin geliştirilmesidir (Açıkalın, 1998).

Göreve, onu en iyi yapabilecek olan kişilerin atanabilmesi amacıyla, 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu yeterlik sistemini getirmiş ve bunu temel ilkeler arasına almıştır (md.3/c). Yeterlik (liyakat) ilkesi, eğitim yönetimi kadrolarına gerekli nitelik ve yeteneklere sahip en yeterli kimselerin alınmasını gerektirir (Tortop, 1994).

Daha önceden de belirttiğimiz gibi gelişen ve değişen dünyada her alanda olduğu gibi eğitim alanında da görülen değişimler eğitim sistemimizde eğitim yöneticiliğinin niteliği ön plana çıkmaktadır. Okullarımızı belirlenen hedeflere ulaşması yolunda ve okulun çevresindeki toplumun beklentilerini karşılayacak yöneticilerin seçiminde yöneticilik yapmak isteyen kişilerdeki isteklilik, yönetim alanında kazandığı bilgi ve birikimin yanında yönetici seçiminde değerlendirme ölçütlerinin adil ve özenli olması önem kazanmaktadır.

Bu amaçla 30 Kasım 1998 tarihinde 2494 sayılı Tebliğler Dergisinde yayımlanan “Milli Eğitim Bakanlığına Bağlı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirmelerine İlişkin Yönetmelik” yürürlüğe girmiştir. 30 Nisan 1999 tarih ve 23681 sayılı Resmi Gazete’de yayınlanarak yürürlüğe giren “MEB Yönetici Atama, Değerlendirme, Görevde Yükselme ve Yer Değiştirme Yönetmeliği” de Türk eğitim tarihinde eğitim yöneticilerinin hizmet öncesi yönetim alanında yetiştirilmesini öngören ilk yönetmelik olarak yerini alacaktır (Kayıkçı, 2001).

Yukarıdaki yönetmelik sonucunda yapılan sınavda başarılı olan bir çok yönetici adayı boş okul yöneticiliğine başvuru yapmıştır. Tercihleri doğrultusunda atamalar gerçekleştirilmiştir. Tercihlerinde atanamayan bir çok yönetici adayı yeni yönetici atama duyurusunu beklemeye başlamışlardır. Ülkemizde okul müdürlüğü kontejanları doldurulamamış ve vekaleten görevlendirme yaygın olarak görülmektedir. Yaşanan çıkmazı aşmak ve sorunlara çözüm getirmek amacıyla hazırladığı “MEB Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirme Yönetmeliği” 11 Ocak 2004 tarih ve 25343 sayılı Resmi Gazete’de yayınlayarak yürürlüğe sokmuş, yayınlanan yönetmelik ile seçme sınavı, eğitim kurumları müdür yardımcılığına atanabilmek için düzenlenmiştir. Kurum müdürlüğü için, belirlenen dört yönetim kademesinin herhangi birinde belli bir süre yöneticilik yapmış olma şartı ve mülakat değerlendirmesi getirilmiştir. Kurum müdürü ile seçme sınavı sonucunda atanacak olan müdür yardımcısı adaylarının göreve atanmadan önce hizmet içi eğitim yoluyla yetiştirme düşüncesine, müdürlüğü boş bulunan okulların sayısındaki artıştan ve vekaleten yürütülen görevlerden kaynaklanan sistemdeki tıkanıklığı kısa sürede gidermek amacıyla bu Yönetmelikte yer verilmemiştir. Milli Eğitim Bakanlığı 13 Nisan 2007 tarihinde “MEB Eğitim Kurumları Yöneticilerinin

Atama ve Yer Değiştirme Yönetmeliği”ni bu sefer Müdür Yardımcılığı sınavını da kaldırarak yayınlamıştır; ancak yönetmeliğin bazı hükümleri Sendikaların Danıştay’a dava açması sebebiyle Danıştay tarafından iptal edilmiş ve yürütmesinin durdurulması kararına varılmıştır.

Bunun üzerine Nisan 2007 yılında yayınlanan yönetmeliğe göre yapılan tüm atamaların iptali yoluna gidilmiştir. Milli Eğitim Bakanlığı bir yıl aradan sonra 24 Nisan 2008 tarih ve 26856 sayılı Resmi Gazetede yayınlanan “Milli Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticiliği Yönetmeliğini” yayınlamak durumunda kalmıştır.

Bu kapsamda 30 Kasım 1998 tarihinde 2494 sayılı Tebliğler Dergisinde yayınlanan “Milli Eğitim Bakanlığına Bağlı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirmelerine İlişkin Yönetmelik” ile başlayan bir uygulamanın, 2004 yılı başında yaklaşık dört yıllık bir uygulamadan sonra 25343 sayılı Resmi Gazete’de yayınlanarak yürürlüğe giren “MEB Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirme Yönetmeliği” ile değiştirilmesi ve 13 Nisan 2007 tarihli 26492 sayılı Resmi Gazete’de yayınlanan “MEB Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama Yönetmeliği”nin de Danıştay tarafından iptal edilmesi ve bunun üzerine Milli Eğitim Bakanlığının 24 Nisan 2008 tarih ve 26856 sayılı Resmi Gazete’de yayınlanarak yürürlüğe giren “MEB Eğitim Kurumları Yöneticileri Yönetmeliği”nin de yayımlandığı gün bir sendika tarafından dava edilmiştir.

Alan yazın incelendiğinde eğitim yöneticisi yetiştirilmesine ilişkin yapılan araştırma ve çalışmaların tamamı ya merkezi eğitim sistemini uygulamalarının iyileştirilmesi noktasında ya da sistematik reform yapılmasının gerekliliği konusunda olmuştur. Durum böyle olunca konuya ilişkin yapılan araştırma sonuçları kuramsal olmaktan daha ileriye gidememiştir. Eğitim yöneticisi yetiştirme çalışmaları elbette ki Cumhuriyetin kuruluşundan bugüne kadar geçen sürede aynı kalmamıştır. Fakat buradaki temeli oluşturan sorunlardan biri bizim okul yöneticilerini içe alma, hazırlama ve mesleki gelişim programları beklentilerimiz ile uyuşma olmamıştır.

Eğitim örgütlerini amaçlarına ulaştırmak için var olan insan ve maddi kaynakların en etkili ve verimli bir şekilde kullanılması, bu kurumlarda görevli yöneticilerin bir işlevi olarak kabul edilebilir. Yetişmiş insan gücünün kullanılabilir

maddi kaynakların kít olduğu ÷lkemizde, eğitim yñneticilerinin yetiştirilmesi bñy÷k bir ÷nem taşımaktadır. Bu nedenle eğitim yñneticilerinin yetiştirilmesi ve yñneticiliđin profesyonel bir meslek olarak kabul edilmesi gerekmektedir.

Okul yñneticileri, okulun etkililiğinde anahtar bir role sahiptir. Okul yñneticisinin liderlik davranışları ile okulun etkililiği doğrudan ilişkilidir. (Balcı, 2002) Okul yñneticilerinden okul toplumu içinde yer alan aktñrlerle (Öğrenci, ÷đretmen , veli vb.) iş birliği yaparak karmaşık kararlar alabilmek için çeşitli yñnetim ve liderlik becerilerine sahip olması beklenmektedir. Gñnñmñzde okul yñneticilerinin gñrev, yetki ve sorumlulukları geçmişe oranla daha karmaşık ve zorlu bir hale gelmiştir. ñnkñ toplumun okul yñneticilerinden beklentileri ve okulun ÷đrencilere kazandırması gereken kazanımlar geçmişe oranla farklılaşmıştır.

Okulun gñrevi bireyleri iyi insan, iyi yurttaş ve meslek sahibi birey olarak yetiştirmek ve topluma kazandırmak olduğu ifade edilebilir. Bir ÷rgñtte yñneticiler ve liderler, amaçların etkili bir şekilde gerçekleştirilebilmesi için gñcñn nasıl kazanılacağını ve kullanılacağını bilmelidirler. Yñneticilerin buradaki ÷nemi ortadaki gñcñn ÷rgñtsel eylemi ve kararları etkileme yeteneğini gñsterir. Gñcñn farklı kaynakları vardır. Bu gñ informal kuralların yanında formal iş tanımlarına dayalı olarak ortaya çıkar. Bunu ÷rnekle açıklayacak olursak , okulda en yetkili kişi okul mñdñrñdñr ve mñdñr yasanın verdiği gñcñ okulun amaçlarını gerçekleştirmek için kullanır. Bu amaçları etkili bir şekilde yerine getirebilmesi için eğitim yñneticilerinden beklenen rolleri etkili bir şekilde yerine getirebilmesi için , gerek hizmet ÷ncesi gerekse hizmet içi sñrete yeterli eğitimi almış olmasına bağlıdır. Okul yñneticilerinin yetiştirilmesi okulların ađdař bir kimlik kazanması için ÷nemlidir. Okulun etkililiği ve verimliliği ile okul yñneticilerinin eğitim yñnetimine ilişkin bilgi ve beceri dñzeyleri arasında olumlu bir ilişki olduğu sñylenebilir.

Bu sebeplerden ÷tñrñ okullarımızda yñneticilik (Okul mñdñrñ, okul mñdñr yardımcısı vs.) gñrevine atanacakların, seçilme, yetiştirilme ve atama sñrecine ilişkin; okul yñneticilerinin, ve ÷đretmenlerin gñrñřlerini değerlendirmek bu araştırmanın problemini oluşturmaktadır.

1-2-AMAÇ

Bu araştırmanın amacı Milli Eğitim Bakanlığına bağlı eğitim kurumlarının (İlkokul, ortaokul orta dereceli okullar) yöneticiliklerine atanacakların, seçilme, yetiştirilme ve atama sürecine ilişkin; okul yöneticilerinin, ve öğretmenlerin görüşlerini değerlendirmektir. Bu genel amaç doğrultusunda aşağıdaki sorulara yanıt aranmıştır:

1. Eğitim kurumlarına yönetici seçmeye ilişkin yönetici ve öğretmen görüşleri nelerdir?
2. Eğitim kurumlarına yönetici seçmeye ilişkin yönetici ve öğretmen görüşleri görev değişkenine (öğretmen-yönetici) göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?
3. Eğitim kurumlarına yönetici atama sürecine ilişkin yönetici ve öğretmen görüşleri nelerdir?
4. Eğitim kurumlarına yönetici atama sürecine ilişkin yönetici ve öğretmen görüşleri görev değişkenine (öğretmen-yönetici) göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?
5. Eğitim Kurumlarına yönetici atamada değerlendirme ölçütlerine ilişkin yönetici ve öğretmen görüşleri nelerdir?
6. Eğitim Kurumlarına yönetici atamada değerlendirme ölçütlerine ilişkin yönetici ve öğretmen görüşleri
 - a) Görev değişkenine (öğretmen-yönetici) göre;
 - b) Kıdeme göre;
 - c) Cinsiyete göre; anlamlı bir farklılık göstermekte midir?

1-3ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ

Okullardaki eğitimin niteliğini artırabilmek için yapılan araştırmalar etkili okul kavramını ortaya çıkarmıştır. Etkili okul araştırmalarının çıkış noktası; bazı okulların, diğerlerine göre daha başarılı olmasıdır. Başarılı okullar ve daha az başarılı olan okullarla ilgili yapılan araştırma sonuçlarında ortak bulguların saptanmış olması, okullarda verimin, başarının artırılabilmesi için gerekli olan adımları göstermiştir. (Akt: Helvacı ve Aydoğan, 2011).

Okul etkililiğini oluşturan çok sayıda faktör vardır. Bunlar: Okul müdürü ve yardımcıları, öğretmenler, öğrenciler, anne ve babalar (veliler) okul iklimi ve kültürü, eğitim-öğretim programları, çevre, okulun fiziksel yapısı ve eğitim teknolojisi gibi önemli faktörler yanında eğitim-öğretim süreci ve eğitim-öğretim ortamı da çok önemli etkililik boyutları içerisinde yer almaktadır (Şişman,1996: 96). Bir okulun etkili olabilmesi, bu etkililik boyutlarının etkili, verimli ve eğitime dönük olmasına bağlıdır.

Etkili okul, öğrencilerin bilişsel, duyuşsal, psikomotor, sosyal ve estetik gelişimlerinin en uygun biçimde desteklendiği, optimum bir öğrenme çevresinin yaratıldığı okul olarak tanımlanabilir. Etkili okul düşüncesinde, okulların farklılıklar yaratabileceği ve bu farklılıkların düşüncelerde yer aldığı inancı egemendir. Okul etkililiği konusundaki temel vurgu, bağımsız olarak okullar öğrenci başarısında bir farklılık yaratabilir düşüncesidir. Etkili okullar, öğrencilerinin başarısı için uygun fiziksel ortamları, öğretim araç gereçlerini ve okulun tüm kaynaklarını, etkili biçimde kullanırlar.

Okulda etkili ve verimli bir eğitim-öğretim ortamı oluşturma okul yöneticisinin görevidir. Sınıfta ve diğer öğrenme alanlarında verimli ve etkili bir eğitim-öğretim ortamı oluşturma sorumluluğu ise öğretmenlerindir. Öğretmenler, öğrencilerde grup bilincini, grup uyumunu ve paylaşılan ortak normları geliştirmek suretiyle iyi bir sınıf ve öğrenme ortamı sağlarlar. Etkili ve verimli bir öğretme-öğrenmenin başarılmasının önemli etkenlerinden birisi de sessiz, düzenli ve katılımcı

bir eğitim-öğretim ortamıdır. Böyle bir eğitim-öğretim ortamı öğretmenin yönlendirmesiyle ve öğrencilerin katılımıyla sağlanır (Baştepe, 2009).

Bu araştırma ile okullarımıza yönetici olarak atanacak olan kişilerin seçiminde karşılaşılan sorunlar, yöneticilerin görev öncesi eğitimi ve atama sürecine ilişkin problemler hakkında; Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı resmi ilköğretim ve ortaöğretim kurumlarında çalışan yöneticilerin görüş ve önerilerini gerekli kılmaktadır. Öğretmenlerin ve yöneticilerin anket sonucunda elde edilen veriler değerlendirilerek, eğitim kurumları yöneticilerinin seçilmesi, yetiştirilmesi ve atanmasında yapılmış uygulamalar ile mevcut durumu inceleyerek, gelecekte eğitim kurumları yöneticilerinin atanmasında yaşanan sorunlara çözüm üretmek ve var olan muhtemel aksaklıkları belirleyerek ileride ortaya konulacak/geliştirilecek yeni yönetmelikler açısından bilimsel temeller sağlayacağı beklenmektedir.

1-4-ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI

1. Araştırma 2013-2014 eğitim-öğretim yılı ile sınırlıdır.
2. Araştırmanın evreni Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı Uşak ili Merkez ve ilçelerindeki devlet okulları ile sınırlıdır.
3. Araştırma örnekleme alınan okullardaki görev yapan okul yöneticileri ve öğretmenler ile sınırlıdır.
4. Araştırma sonuçları elde edilen anket verileri ile sınırlıdır.

1-5-ARAŞTIRMANIN SAYILTILARI

Bu araştırmada aşağıdaki temel sayılıtlardan hareket edilmiştir.

1. Araştırmanın Uşak örnekleme, evreni temsil eder niteliktedir.
2. Katılımcı olarak katılan okul yöneticileri ve öğretmenlerin okul yöneticiliği hakkında bilgi sahibi olduğu ve ankette yer alan sorulara cevap verecek yeterli düzeyde mesleki yeterliliğe sahip olduğu kabul edilmiştir.
3. Araştırmaya katılan okul yöneticilerinin ve öğretmenler, bilgi toplama aracı olarak kullanılan anket ve görüşme sorularına samimi ve doğru yanıt vermişlerdir.

1-6-TANIMLAR

Okul yöneticisi: Bir okulda, amaçların yerine getirilebilmesi için iş görenleri örgütleyen, emirler veren çalışmalarını yönlendirip, koordine eden ve denetleyen kişilere okul yöneticisi denir.

Millî Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticileri Yönetmeliği: Millî 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.

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

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

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

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

Değerlendirme sınavı: Görevin gerektirdiği hizmet içi eğitim sonunda adayların ölçülmesi bakımından yapılan sınavdır.

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

2. BÖLÜM : KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Bu bölümde araştırma konusunun kavramsal çerçevesi ve konu ile ilgili araştırmalar ele alınmıştır. Bu kapsamda bu bölümde eğitim ve yönetim ile ilgili kavramların neler olduğu, Milli Eğitim Bakanlığına bağlı okullara yönetici atamalarının tarihsel gelişimi; çeşitli ülkelerde yönetici atama modellerinin incelenmesi, okul yöneticilerinde yönetici yetiştirme programının önemi, programda karşılaşılan eksiklikler, okul yöneticisi seçmede yapılan yazılı sınava ve sözlü mülakat kavramları, değerlendirme sisteminin avantajları, dezavantajları ve konu ile ilgili yapılan bazı araştırmalara yer verilmiştir.

2-1-EĞİTİM

Eğitim, toplumlarda tüm insanlar için bir zorunluluktur. Çünkü eğitim tek bir amacı yoktur. Eğitim kişinin ve toplumun sosyal ve ekonomik gelişme ve değişmelere uyabilmesini sağlayan bir süreçtir (Taymaz, 1992). Her toplum, varlığını korumak ve geliştirmek çabası içindedir. Toplumu oluşturan bireylerin davranışları da bu genel amacı gerçekleştirmeye yöneliktir (Doğan, 2000). Eğitim, artık yalnızca okullarda öğretilen geleneksel bilgilerin aktarılmasından ibaret olmayıp, aynı zamanda öğrencileri toplumsal yaşama daha aktif biçimde hazırlamayı amaçlayan bir süreçtir. Teknolojinin etkisi ile birlikte bilginin hızla gelişmesi sonucunda bireylerin içinde yaşadıkları topluma sağlıklı bir şekilde uyum sağlamalarına yardım etmesi gerekmektedir.

İnsanlar her yerde, her zaman eğitim ve öğretim içindedir. Bu öğrenme ve öğretme sürecinin sistemli, planlı, programlı ve düzenli bir şekilde yürütülmek istenmesi, eğitimin kurumlaşmasını sağlamıştır. Böylece eğitim ve okul sistemleri oluşmuştur (Şişman ve Taşdemir, 2008) Bu uyumu sağlamak için eğitim kurumlarının da bu gelişim içinde teknolojik ve yönetsel gelişmeleri kendine adapte etmek zorundadır.

Bu gelişimi sağlamak için okullar da eğitimin planlı bir şekilde yürütülmesi için eğitim yöneticileri bulunmaktadır. Bu yöneticiler aynı zamanda eğitimin liderleridir. Okul yöneticilerinin bu gelişimi sağlaması için görevlerinin neler olduğuna hakim olması gerekmektedir.

2-2 OKUL YÖNETİMİ

Bu başlık altında eğitim sisteminde okulun yeri, okulun örgüt özellikleri ve eğitim yönetiminin açıklaması aşağıda belirtilmiştir.

2-2-1 Eğitim Sistemlerinde Okulun Yeri

Örgütü bir yapı, yönetimi ise bu yapıyı işleten bir süreç olarak tanımlayabiliriz. Örgüt içerisindeki koordinasyon ne kadar yaratıcı olursa , örgüt o kadar canlı ve etkili olur. Yönetim, kararlaştırılmış örgüt amaçlarını gerçekleştirmek için madde ve insan kaynaklarına yön verir ve bunları kontrol eder. Örgüt içinde güçlü bir iş birliğinin olması bir kararı uygulayacak ve bu kararın uygulanmasından etkilenecek insanlara, karar eylemine katılma fırsatı verilmesiyle sağlanabilir.

Örgüt ve yönetim iç içe işler. Başlangıç noktasında yönetim değil örgüt vardır. Çünkü yönetimin görevi örgütü amaçlarına ulaştırmaktır. Örgüt yöneticisi örgütün üstünde değil, onun içinde ve bir parçasıdır.

2-2-2 Okulun Örgüt Özellikleri

Okul ortamında davranış bilimleri ve insan ilişkileri önemli bir yer kaplar. Okul yöneticisi daha çok informal bir ortam içinde çalışmak, yetkiden fazla etki özelliğini kullanmak zorundadır.

Okulun diğer bir örgüt özelliği de okulda çeşitli değerlerin bulunması ve birbirleriyle çatışmalarıdır. Okul yöneticisinin görevi çatışan bu değerleri uzlaştırmak ve kamu yararını gözetmektir.

Aynı zamanda okul çevredeki bütün formal ya da informal örgütlerin ya yön verdiği ya da etkilediği bir örgüttür. Çevrenin eğitim ve problemlerine katılmayan okulun başarılı olduğu söylenilemez.

Okul toplumun kültürünü değiştiren örgütlerin başında gelir. Bu konuda iki fikir vardır. Birincisi okul ancak sosyal mirası aşıl原因 bir örgüt olmalı, ikincisi okul sosyal düzende gerekli düzenlemelerin yapılmasına yardımcı olmalıdır. Birincide eğitim proramının amacı öğrencilere kümelenmiş bilgileri kazandırmak, ikincide ise gelişmiş toplumlarda olduğu gibi kültürü değerlendirip toplumu en uygun yöne sokabilecek vatandaşlar yetiştirmektir.

2-2-3 Eğitim Yönetimi

Eğitim yönetimi ile ilgili yapılan çalışmalarda bireylerin karakterlerinin ve bunların yanında değerlerinin, onların iş içi ve iş dışı karar ve davranışlarında etkileri vurgulanmıştır. Nitekim örgütteki değerlerle, örgüt kültürü , iş doyumu , yönetsel kararlar ve işle ilgili diğer algı ve davranışların birbirleri ile etkileştiği görülmüştür.

Okul Yöneticileri günlük rutin işlerini yaparken ahlakî seçimler yapmayla yüz yüze kalmakta ve çoğu zaman belli etik ilkeler olmadığından kendi ahlakî değerleri ile karar vermektedirler. Nitekim yapılan bir çok araştırmada okul yöneticilerinin aldıkları kararlarda ve eylemlerinde kişisel değerlerinden ve etik anlayışlarından etkilendikleri görülmekte ve okulların moral değerlere sahip topluluklar olduğunu ve buraların yönetiminin ve liderliğinin, moral liderlikle yürütülmesi gerektiğini vurgulamaktadır.

Okul yöneticileri başkalarına özen göstermeyi gerektiren bir mesleğe sahip olmaları dolayısıyla mesleklerini icra ederlerken her bireye saygı göstermeli, dürüst ve doğru bir iletişim kurmalı, muhataplarının özgüvenlerini geliştirmeli, herkesin yararına olacak adil bir kültürel sistem oluşturmalıdır . Her bireye saygı gösterme, doğru ve dürüst iletişim kurma özellikleri, temelinde, her bireyin sahip olduğu değerlerin farkında olmayı ve bu bireylerin sahip olduğu değerlere saygı göstermeyi gerektirir. Okul yöneticilerinin, çalışanlarının özgüvenlerini geliştirmeleri ve adil bir kültürel sistem oluşturmaları ise, onların güçlerini etik olmayan yönlerde, baskı aracı olarak kullanmalarını ortadan kaldıracığı gibi, bürokratik bir kültürün yerleşmesini de engelleyerek, daha yaratıcı çalışmaların çıkmasına fırsat ve olanak sağlar. Diğer bir deyişle, okul yöneticilerinin astlarını güçlendirmeleri ve onlarla daha adil bir ilişki ağı oluşturmaları onlara, kendi değerlerini aşlamayı önleyerek etik davranmalarını temin eder.

Okul yöneticilerinin okulda yaptıkları işler , onların değerlerini ve niyetlerini yansıtan sembolik araçlar olup, aynı zamanda bireylerin bir örgüt olarak okulla karşılaşmaları ve etkileşimde bulunmalarından dolayı da önemlidir; okulda ne olup bittiğini anlamak için okul yöneticilerinin rutin yaptıkları işlere bakmak gerekmektedir . Değerler, yönetimin bütün süreçlerinde yer almakla birlikte kendini en fazla yönetim sürecinin kalbi sayılan karar verme (Bursalıoğlu, 1991) ve liderin

davranış ve eylemlerinde hissettirir. Çünkü, gerek alınan kararlar gerekse liderin davranış ve eylemleri birçok insanın hayatına etki etmektedir.

2-2-4 OKUL YÖNETİMİNİN GELİŞİMİ

Bu başlık altında yönetim ve okul yönetiminin açıklaması aşağıda belirtilmiştir.

2-2-4-1 Yönetim

Yönetim en eski bilimdir. Çünkü çağlar boyunca insanlar yönetmiş ve yönetilmiştir. Yönetimi örgütün sahip olduğu madde ve insan kaynaklarını kullanarak, örgüt amacını gerçekleştirme bilim ve sanatıdır.

Eğitim bilimcilerine göre yönetici “amaçlanan işlerin yerine getirilmesi için gurubunu örgütleyen, çalışanları aynı amaca yöneltip koordine eden, denetleyen ve kısaca sorumluluğu üstlenen kimsedir” diye tanımlanmaktadır (Türkmen, 2003). Okul müdürünün yönetmeliklerde geçen görevleri arasında tam da bu tanıma uygun olarak okulun iş ve işleyişlerinden sorumlu olduğu ve koordinasyonu sağlayarak okuldaki personelle işbirliği içerisinde okulu yönetmesi belirtilmiştir.

Okul yöneticisi denilince akıllara okul müdürü gelir. Ama okul yönetimi sırf müdürlerden oluşmamaktadır. Yönetim aşağıdaki kişilerden oluşmaktadır.

Türk Milli Eğitim Sisteminde okul yöneticilerinin görev, yetki ve sorumluluğu ise şöyle tanımlanmaktadır (MEB İlköğ. K. Yönet).

2-2-4-2 Müdür

İlköğretim okulu(İlkokul ve ortaokul), demokratik eğitim-öğretim ortamında diğer çalışanlarla birlikte müdür tarafından yönetilir. Okul Müdürü, ders okutmanın yanında kanun, tüzük, yönetmelik, yönerge , program ve emirlere uygun olarak görevlerini yürütmeye, okulu düzene koymaya ve denetlemeye yetkilidir. Müdür, okulun amaçlarına uygun olarak yönetilmesinden, değerlendirilmesinden ve geliştirilmesinden sorumludur (Madde 60). Okul Müdürü, görev tanımında belirtilen diğer görevleri de yapar.

2-2-4-3 Müdür Başyardımcısı

Müdür Başyardımcısı, ders okutmanın yanında müdürün en yakın yardımcısıdır. Müdürün olmadığı zamanlarda müdüre vekalet eder. Müdür Başyardımcısı, okulun her türlü eğitim-öğretim, yönetim, öğrenci, personel, tahakkuk, ayniyat, yazışma, eğitici etkinlikler, yatılılık, bursluluk, güvenlik, beslenme, bakım, koruma, temizlik, düzen, nöbet, halkla ilişkiler gibi işleriyle ilgili olarak okul müdürü tarafından verilen görevleri yapar. Bu görevlerin yapılmasından ve okulun amaçlarına uygun olarak işleyişinden müdüre karşı sorumludur. Müdür Başyardımcısı, görev tanımında belirtilen diğer görevleri de yapar (Madde 61).

2-2-4-4 Müdür Yardımcısı

Müdür Başyardımcıları ders okutmanın yanında okulun her türlü eğitim-öğretim, yönetim, öğrenci, personel, tahakkuk, ayniyat, yazışma, sosyal etkinlikler, yatılılık, bursluluk, güvenlik, beslenme, bakım, nöbet, koruma, temizlik, düzen, halkla ilişkiler, gibi işleriyle ilgili olarak okul müdürü tarafından verilen görevleri yapar. Müdür yardımcıları bu görevlerin yapılmasından ve okulun amaçlarına uygun olarak işleyişinden müdüre karşı sorumludurlar. Müdür yardımcıları, görev tanımında belirtilen diğer görevleri de yapar (Madde 62).

Türk Milli Eğitim Sisteminde, okul yöneticilerinin görev özeri, sahip olması gereken kişilik özellikleri, görev kapsamı içinde gerçekleştirilecek eylem ve işlemler aşağıdaki şekilde ifade edilmektedir (Milli Eğitim Bakanlığı Tebliğler Dergisi, Ocak, 2000).

Açıkalm (1995)'a göre okul yöneticisi kendisini değişen şartlara göre yenileyebilmeli ve geliştirebilmelidir. Okul yöneticisi okuyarak, yazarak, tartışarak, dinleyerek, gezip görerek kendisini yetiştirebilir ve geliştirebilir. Çağdaş bir okul yöneticisi, kapsamlı insan bilgisine ulaşmış, etkili iletişim becerisine sahip, liderlik özellikleri baskın, ana dilini doğru ve güzel kullanabilen, felsefe, matematik, uygarlık tarihi konularında eğitim görmüş, yabancı dil bilen, iletişim teknolojilerine hakim, bilgiyi yöneten, beden ve ruh yönünden sağlıklı, eğitime inanmış olmalıdır (Erdoğan, 2000, s.95-96). Bu noktada okul müdürünün yeniliklere ve eleştirilere açık olması gerektiği söylenebilir.

Bursalıoğlu (1994)'na göre okul yöneticilerinin görevi, sadece yasal yani resmi işleri yapmak olmamalı. Yönetici, sadece konulmuş değerleri izleyen değil yenilerini de yaratan ve bu yolla kurumun canlı kalmasını sağlayan bir kişi olmalıdır (Erdoğan, 2000, s.97).

Yönetimin görevi, rgt amacına uygun olarak yaşatmaktır. Okul yönetiminin görevi, okulu amacına uygun olarak yaşatmaktır diyebiliriz. Okul yönetiminin önemini ayrıca, okul yöneticisinin yetki ve sorumluluğu da belirtir. Yönetimin çok yönlü tanımları, yöneticiye çok yönlü yetki ve sorumluluklar yüklemiş bulunmaktadır. Bunlar okul yönetiminin değerini yükselttiği kadar, önemini de arttırmaktadır.

Örgütü amacına uygun olarak yaşatmak, örgütteki insan ve madde kaynaklarını en verimli biçimde kullanmakla gerçekleşir. Okul yöneticisinin böyle yapabilmesi, okul yönetimini kavram ve süreçlerini iyi bilmesi ile olanaklıdır. Bu kavram ve süreçleri davranışa çevirebilmesi için, okul yöneticisinin bu alanda akademik bir eğitim görmüş olması zorunludur. Okul içinde ve dışındaki birey ve grupları, okulun amaçlarına dönük eyleme geçirebilmesi için, eğitim yönetiminde olduğu kadar, davranış bilimlerinde de iyi yetişmiş bulunması gerekir. Böyle bir okul yöneticisi, problemleri deneme yanılma yöntemi yerine, bilim yoluyla çözmeyi seçecek ve başaracaktır.

Yönetim artık yalnız kalmış bir bilim olmaktan çıkmış, çeşitli alanlar ve yeniliklerden yararlanan veya bunların kendisinden yararlandığı bir bilim olmuştur. Yönetime yardımı olan bu alanlar bir kaç grupta toplanabilir. Birinci grupta politika, ekonomi, psikoloji, sosyoloji, antropoloji, tarih gibi sosyal bilimler gelir. İkincide felsefe, matematik, doğal bilimler ve edebiyat sayılabilir. Üçüncüde ise henüz yeni olan ve birçok yöneticinin bile duymadığı informasyon kuramı, sibernetik ve operasyonel araştırma, karar kuramı ve sistem kuramı gelir.

Yönetimin çeşitli alanlar için geçerli olan bir genel yanı vardır. Kamu yönetimi, eğitim yönetimi, sağlık yönetimi, asker yönetimi,iş yönetimi gibi çeşitli alanlar arasındaki ortak noktalar, bu genel yanda toplanır. Buna karşılık, böyle alanların kendine has özellikleri de bulunur. Bu zellikler, onların özel yanlarını meydana getirir. Eğitim yönetiminin bu özellikleri arasında başta geleni, sosyal, politik ve ekonomik etki alanı içinde bulunduğu evre kadar geniş olan okul

dediğimiz kurumdur. Bu yüzden ki, okul yönetiminin etki alanının aynı derecede geniş görülmesi ve böylesine geniş bir alan içindeki olumlu olumsuz güçleri dengeleştirecek bilimsel düşünce ve yöntemlerin kullanılması gerekir.

Okul yöneticisinden, yetki, sorumluluk ve görevlerinin yararlanmayı gerektirdiği, çeşitli bilim ve alanlarda derinleşmiş olmasını beklemek insafsızlık olur. Ancak kendisine verilen yetkileri kullanabilmesi ve yüklendiği görevleri yerine getirebilmesi için, bu bilim ve alanlara yabancı olmaması gerekir. Böylece bunlardan yararlanma yollarını bileceği gibi, bunların uzmanları ile işbirliği yapabilmeyi de başaracaktır. Çünkü yönetici ile uzman arasındaki anlaşmazlıkların gerçek nedeni, her ikisinin kendilerini, ayrı dünyaların adamları gibi saymalarıdır. Halbuki, mesleğinde çok yanlı yetişmiş bir yönetici, örgütteki çeşitli uzmanlarla daha kolay işbirliği yapabilecektir. Ayrıca bunlar arasındaki koordinasyon rolünü, daha rahat oynayabilecektir. Eğitimin artık ayrı kalmış bir eylem olmaktan çıkmış bulunması gerçeği, eğitim yönetimini çok yanlı bir meslek durumuna getirmiştir. İşte bu yanlar aynı zamanda, okul yönetiminin önemini ve yöneticisinin hayat alanı ile genişlemektedir.

Yönetim bilimi, örgütlerin amaç, hava ve süreçlerini belirlemeye ve açıklamaya yönelmiş bir bilim dalıdır (Taymaz, 2003, s.25). Yönetim artık yalnız ve ayrı kalmış bir bilim olmaktan çıkmış, çeşitli alanlar ve yeniliklerden yararlanan veya bunların kendisinden yararlandığı bir bilim olmuştur. Yönetime yardımcı olan bu alanlar birkaç grupta toplanabilir. Birinci grupta politika, ekonomi, psikoloji, sosyoloji, antropoloji, tarih gibi sosyal bilimler gelir. Felsefe, matematik, doğal bilimler ve edebiyat ikinci sırada sayılabilir. İnfomasyon kuramı, sibernetik, operasyonel araştırma, karar kuramı ve sistem kuramı üçüncü sırada gelir (Bursalıoğlu, 2002, s.6).

İlk defa 1887 yılında ABD’de Thomas Woodrow Wilson “Yönetim Bilimi” adlı makalesiyle yönetimin bir bilim alanı olarak incelenmesini istemiştir (Başaran, 2000a, s.47). İşletme mühendisi W. Frederick TAYLOR, 20. yüzyılın başlarında, endüstride verimliliği arttırmak ve işletmeleri etkili çalıştırmak üzere başlattığı denemeler sonucunda “bilimsel yönetim” düşüncesi geliştirilmiş ve bütün alanlarda uygulanmaya başlanmıştır. Örgütlerin, ellerindeki madde ve insan kaynaklarını etkili ve verimli bir biçimde kullanarak amaçlarına ulaşmalarının temelinde; yöneticilerin

yönetim bilgi, beceri, tutum, ilgi vb. yeterliliklere sahip olması yatmaktadır. Yetişmemiş kişinin yöneticilik görevine atandıktan sonra deneyerek-yanılarak yöneticiliği öğrenmeye çalışması, örgütünü amacına ulaştırmada gecikmelere neden olmakta ve zarara uğratmaktadır (Peker, 1994, s.1).

Bilimsel yönetim akımı, okul yöneticisine bir verim uzmanlığı rolü yüklemiştir. Bilimsel yönetim bağlamında geliştirilmiş bir yönetim yaklaşımı olan amaçlara göre yönetim yaklaşımında ise, okul yöneticisinin görevi, daha üst amaçları belirlemek ve bunlara erişmeye çalışmaktır. İnsan ilişkileri yaklaşımı ise, yöneticinin görevi, okulda daha olumlu hava yaratıp eğitim sürecini sürdürmektir. Daha sonraları ise, okulu sistem bütünlüğü içinde ele almak, sistemde yer alan bütün etkenleri dikkate alarak okulun iç ve dış dengelerini korumak, beklentileri dengelemek ve okulu amaçlarına ulaştırmak olarak belirlenmiştir. 1970'lerden bu yana okul yöneticisinin rolü, öğretim liderliği olarak görülmekte ve okul yöneticisinin taşıması gereken nitelikleri belirlemektedir (Güçlü, 2000).

Bütün kuramların amacı örgütün verimini artırmaktır. İnsan ilişkileri yaklaşımı, işgörenin ilişkilerini, etkileşimini, çalışmasını, kısaca davranışını incelemeyi konu edinir (Başaran, 2000). Follett'a göre ister geniş anlamda, ister örgütlerde olsun insan ilişkilerinde, insanlar arasındaki farklılıklar karşılıklı iletişim ve iş birliği ile en iyi şekilde çözümlenebilir (Karip, 2004).

İnsan ilişkileri yaklaşımı, örgütleri dinamik organizmalar olarak ele aldığı, işbirliği ve koordinasyon sağlandığı, insanların sosyal ve psikolojik ihtiyaçlarının da karşılanması gerektiği, liderliğin ön plana çıktığı bir bilimsel bakış açısıdır (Karip, 2004).

Davranış bilimleri yaklaşımı kuramında amaç, üretimin artırılmasıdır. İşgörenin ve üretim araçlarının etkililiğinin artırılması önemlidir. Örgütün veriminin artırılması somut uygulama ve yaptırımlara dayalı bir planlama, programlama ile gerçekleştirilebilir (Başaran, 2000).

Örgütlerde yönetimin temel hedefi, örgütün amaçlarının gerçekleştirilmesi ile çalışanların gereksinmelerinin karşılanması arasında bir denge kurmaktır. Çalışanların sosyal ve psikolojik gereksinimlerinin işte karşılanmaması, çalışanın

işine yabancılaşmasına, işinden mutluluk duymamasına ve moralinin bozulmasına neden olur (Balcı, 2004).

Chester Barnard'a göre, verimliliğin ve etkililiğin sağlanması gereklidir. Etkililik, örgütün ortak amacının gerçekleşme düzeyi, verimlilik de çalışanların güdülerinin doyum düzeyidir. Etkililik ve verimlilik dengeli olmadıkça, örgütlerin başarısından söz edilemez (Karip, 2004).

William Ouchi ve Alfred Joeger örgütlerin işgörene yaklaşımını inceleyerek Z Kuramı'nı geliştirdiler. Bu kurama göre, işgören yönetsel kararlara katılabilecek yeterlidir. Sorumluluk sahibi, işinde uzman, yakından izlenmeyi ve denetlenmeyi sevmez, iyi ilişkiler kurmayı ister (Başaran, 2000).

William Ouchi'ye göre Z kuramı bir bütün olarak örgütün kültürü ile ilgilendir. Bu kurama göre okullar; ödeme, ödül ve terfi sisteminde mevcut bürokratik sistemi terk etmek zorundadırlar. Eğitimde kalitenin göstergeleri üzerinde çalışılmalı ve kalite artırılmalıdır. Sağlıklı bir toplumsal ve ekonomik yapı oluşturmanın yolu kaliteli eğitimden geçer (Karip, 2004, s.24-26).

Sistem, bir amaç için bir araya gelen parçaların, düzenli biçimde birbirine dayanarak ve birbirini etkileyerek oluşturduğu bir bütündür. Yönetimin çağdaş görüşü, örgütün toplumsal bir sistem olduğudur. Örgütün yönetsel eylemleri olumsuzluk temeline oturtulmalıdır ve sorunların çözümünde sibernetikten yararlanılmalıdır ve iş görenlerin gereksinimleri göz önünde tutularak yapılandırılmalıdır (Başaran, 2000).

Sistem yaklaşımı örgütlerin bir sistem bütünlüğü içinde ele alınması konusunda önemli bir açılım getirmiştir. Sistem yaklaşımı örgütlerin bir sistem olarak öğelerinin işleyişinin ve öğeler arasındaki ilişkilerin matematiksel modellerle çözümlenebileceğini öngörür. Bu yaklaşıma dayalı olarak eğitim sektöründe de girdi-çıkış analizleri yapılmıştır. Bu analizlerde sistemin öğelerinin ve alt sistemlerin her birinin üretim sürecinde bir birimlik ürüne/hizmete katkıları üretim katsayıları olarak ifade edilmektedir (Karip, 2004).

Toplam Kalite Yönetimi, örgüt çalışanlarının tümünün tecrübe, uzmanlık ve adanmışlığına dayalı olup müşteriye hizmet sunma süreçlerinin geliştirilmesini esas

alır. Dolayısıyla örgütün yönetiminde ve çalışanlarda bir tutum değişimini gerektirmektedir (Balcı, 2004).

Yönetim kuramlarında 1970'lere kadar görülen gelişmeler çok sayıda kuramın geliştirilmesi ile sonuçlanmış, ancak bu yöneticiler için tam bir kavramsal kargaşa oluşturmuştur. Müşteriler ya da hizmet alanlar, sürekli olarak daha kaliteli ürün ya da hizmet beklemektedir. Yönetim, kaliteyi geliştirmek için sınırlı kaynaklara sahiptir. Ancak bu sınırlı kaynaklarla kaliteyi geliştirme çabalarında çok sayıda teknik ve yöntem arasından bazılarının seçmek ya da birden fazlasını bir arada kullanmak zorunda kalmaktadır (Karip, 2004).

Chester Barnard, örgütü bilinçli şekilde koordine edilmiş eylemlere dayalı bir işbirliği sistemi olarak kabul etmiştir (Akt. Çınkır, 2000) Böyle bir örgütün varlığı, üyenin örgüte katkısı ile, örgütün maddi, kişisel ve ideal teşvik öğeleri gibi üye ihtiyaçlarını karşılaması arasındaki dengeye bağlıdır.

Davranış bilimleri yaklaşımı ve sonrası için genel bir değerlendirme yapmak oldukça güçtür. Bu dönemde bilimsel yönetim ilkeleri ile insan ilişkileri yaklaşımının bir sentezi yapılmıştır. Yönetimde teknik boyut ile insan ögesi bütünleştirilmeye çalışılırken, yönetim anlayışı giderek daha katılımcı ve demokratik bir nitelik kazanmıştır (Karip, 2004).

Bu kısma kadar eğitimin ne olduğunu, okul müdürünün görevlerini detaylı bir şekilde açıklamaya çalıştım. Okul Müdürünün görevi ile müdür yardımcılarının görevlerini de açıklayarak yönetimin ne olduğunu bilimsel kuramlar eşliğinde açıklamaya çalıştım. Yönetimi okula endeksler ise eğitim yönetimi yaşanan toplumlarda bireylerin eğitim ihtiyacının karşılanması gerekir. Bu yüzden sistematik bir birim oluşturulması lazımdır. Eğitim yönetimi, toplumun eğitim gereksinimlerini karşılamak için kurulan eğitim sisteminin yönetimini kapsar (Başaran, 2000). Başka bir tanımda ise Eğitim yönetimi, eğitim sistemini ve var olan kaynakları en etkili bir biçimde kullanarak, önceden belirlenen temel hedeflere ulaşabilmek için yapılan etkinliklerdir (Erdoğan, 2000).

Eğitim yönetiminde  önemli insan gücü kaynağıyla karşılaşırız.

Bu kaynaklar:

- 1) yönetici
- 2) ğretmen
- 3) ğrencilerdir.

Öğrenciler, eğitim sürecinde işlenen kaynaktır. Öğretmen insan kaynaklarını işleyen çok değerli bir kaynaktır. Eğitim yöneticisi ise işlenen ve işleyen insan kaynaklarını yönetir (elik, 2002). Eğitim yönetiminin hedefi, eğitim kurumlarını belirlenen amaçlara ulaştırabilmek için insan ve madde kaynaklarını etkili ve verimli bir şekilde kullanarak, belirlenen politikaları ve alınan kararları uygulamaktır (Akçay, 1996).

Yöneticilik ve liderlik kavramlarına getirilen bu açıklamalardan sonra, okul yönetiminde etkili bir konum olan yöneticilik veya liderlik görevlerinin donanımlı kişilerce yerine getirilmesine engel teşkil eden sorunların incelenmesi gerekecektir.

2-2-5 Okul Müdürünün Görevleri

Ülkemizde okul yöneticilerinin görevleri Milli Eğitiminin temel ilkelerine bağlı kalarak, Milli Eğitimin genel amaçları ile okulun amaçlarını gerçekleştirmek üzere gerekli insan ve madde kaynaklarını sağlar, alınan kararlar ve hazırlanan programlar doğrultusunda yönetir. Okulda alışan personelin yasal görevleri, yetki ve sorumlulukları yönetmeliklerde madde halinde sıralanır (Resmi gazete,03.07.2002, sayı:24804).

1. Okulu ilgili yasa hükümlerine göre yönetir ve temsil eder.
2. Okulda çalışmalarını açık sistem kurallarını dikkate alarak yapar.
3. Sorunları zmek üzere ilgilerin katılımı ile karar verir.
4. Milli Eğitim amaçlarını analiz ederek okul amaçlarını saptar.
5. Okulun amaçlarını gerçekleştirmek üzere stratejik planlar hazırlar.
6. Planların uygulanmasını sağlayacak bir yapı oluşturur, kurar.
7. Personelin iş tanımını yapar, yetki ve sorumluluklarını belirler.
8. Milli Eğitimin saptanmış temel ilkelerine uygun çalışmalar yapar.
9. Okulu evreye tanıtıcı etkinliklerde bulunur, vizyon geliştirir.

10. Okulda ahenkli çalışma düzeni kurar, misyonunu yerine getirir.
11. Okulun gelişimini sağlamak üzere araştırmalar yapar, yaptırır.
12. Ekip çalışması ruhunu geliştirir, ilgililerle işbirliği yapar.
13. İletişim ağını kurar, formal ve informal iletişimi sağlar.
14. İnsan ilişkilerinde uyulması gereken kuralları belirler, uyar.
15. Personeli çalışmaya isteklendirmek üzere moralini yükseltir.
16. Okulda çalışanların doyumunu sağlamak üzere güdüler.
17. Okulda bireyler ve birimler arasında eşgüdüm sağlar.
18. Okul ile ilgili toplantılara ve kararlara katılır, ilgilileri bilgilendirir.
19. Gelişme sağlamak ve kaliteyi arttırmak üzere stratejiler belirler.
20. Sosyal ve ekonomik gelişmeler uyum sağlayacak değişiklikler yapar.
21. Personele rehberlik yapar, hizmet içinde yetiştirilmelerini sağlar.
22. Personelin performansını değerlendirir, mesleki yardımda bulunur.
23. Okulun sağlıklı olarak yaşayabilmesi için ihtiyaçlarını karşılar.
24. Okulda olumlu bir iklim oluşturmak üzere çalışmalar yapar.
25. Okul kültürünü geliştirecek etkinlikler düzenler ve çevreye tanıtır.
26. Yönetsel etik ilkelerini benimser ve uygun davranışlar gösterir.
27. Okulda savurganlığı önleyici önlemler belirler ve uygular.
28. Okula atanan personeli göreve başlatır, ilgililere bildirir.
29. Personelin nakil, yer değiştirme ve ayrılma işlemlerini yapar.
30. Stajyer öğretmenlerin ve aday memurların yetiştirilmelerini sağlar.
31. Personelin alanında ilerleme ve yükselmesine yardımcı olur.
32. Personele maaş, ders ücreti ve diğer ödemeleri zamanında yaptırır.
33. Personele yıllık izin, mazeret, hastalık ve aylıksız izinleri kullandırır.
34. Personelin sicil ve disiplin ile ilgili işlemlerin yapılmasını sağlar.
35. Suçluların cezalandırılmasını, başarıların ödüllendirilmesini sağlar.
36. Personelin sağlık durumları ile ilgilenir, askerlik işlerini yapar.
37. Personelin çalışmalarını izler, değerlendirir, yetişmesini sağlar.
38. Okulun öğrenci kontejanını, kayıt koşullarını belirler.
39. Öğrenci kaydının yapılmasını ve dosyaların düzenlenmesini sağlar.
40. Öğrencilerin devam-devamsızlık ve nakil işlemlerini izler.
41. Sınavlar ve sınıf geçme işlemlerinin doğru yapılmasını sağlar.
42. Tasdikname, karne, teşekkür ve takdirname verilmesini sağlar.
43. Öğrencilere diploma verilmesini ile ilgili işlemleri titizlikle yürütür.

44. Öğrencilere kimlik ve paso veririr, askerlik işlerini yaptırır.
45. Yoksul öğrencilere yardım, kredi ve burs sağlamaya çalışır.
46. Öğretim yılı başında yıllık öğretim ve eğitim planını hazırlar.
47. Yönetime yardımcı olacak kurul, komisyon ve ekipleri oluşturur.
48. Okulun öğretim kapasitesi ile öğrenci sınıf ve şubelerini belirler.
49. Öğretmenlerin görüşlerini de alarak ders dağıtımını yapar.
50. Ders dağıtım programını hazırlar ve ilgililere duyurulmasını sağlar.
51. Gündem hazırlar ve genel öğretmenler kurulu toplantısını yapar.
52. Zümre, sınıf ve şube öğretmenler kurulu toplantılarını yaptırır.
53. Öğretmenlerin yaptıkları yıllık ders planlarını inceler ve onaylar.
54. Öğretim yılında gerekli olacak ders araç ve gereçlerini sağlar.
55. Kütüphanesinin düzenlenmesini, öğrencilerin yararlanmasını sağlar.
56. Öğretmenlerin günlük ders planlarını yapmasını önerir ve izler.
57. Öğrencilerin inceleme ve gözlem için gezi yapmalarını sağlar.
58. Öğretmenlerin derslerine girer ve yapılan öğretimi değerlendirir.
59. Okul yürütme kurulunu oluşturur. çalışma ortamını hazırlar.
60. Rehberlik servisinin kurulmasını ve hizmetlerin yürütülmesini sağlar.
61. Disiplin ve onur kurulunun kurulmasını ve hizmetlerinin yürütülmesini sağlar.
62. Okulda nöbet hizmetlerinin düzenlenmesini ve yürütülmesini sağlar.
63. Eğitsel kolların kurulmasını ve çalışmalarının planlanmasına yardım eder.
64. Okulda ve çevrede anma gün ve törenlerinin düzenlenmesini sağlar.
65. Beden eğitimi ve spor çalışmalarını destekler , yakından izler.
66. Okul aile birliğinin çalışmalarını yönlendirir , katkılarından yararlanır.
67. Çevreyi tanımaya yönelik çalışmalar yapar ve ilişkileri düzenler.
68. Okul koruma derneği çalışmalar yapar ve ilişkileri düzenler.
69. Çevrenin kalkınmasına katkıda bulunur ve çevreden destek sağlar.
70. Okulun bina ve tesislerinde yerleşim ve kullanım planlarını yapar.
71. Okulda bina ve tesislerin bakım ve onarımlarını zamanında yaptırır.
72. Sivil savunma ve güvenlik ile ilgili önlemlerin alınmasını sağlar.
73. Yangın ve sabotajlara karşı alınacak önlemleri belirler ve alır.
74. Okul bahçesi, bina ve tesislerin temizlik işlerinin yapılmasını sağlar.
75. Yazı işlerinin düzenli ve ilkelerine uygun olarak yürütülmesini sağlar.
76. Gizli yazılarla ilgili işlemler yapar, arşivin düzenlenmesini yaptırır.

77. Okulun yıllık gelir ve giderlerini hesaplar, bütçesini zamanında hazırlar.
78. Ödenek ve avans alınması, kullanılması ve ödeme yapılmasını sağlar.
79. İhale ve satın alma işlemlerini ilgili yasa hükümlerine göre yürütür.
80. Okulda kooperatif, kantin ve çay ocağı çalışmalarını düzenler.
81. Okulda ayniyat kayıt, işleme, sayım, devir teslim işlerini yürütür.
82. Okulda çıkartılan yıllık, gazete ve dergilerin yazılarını kontrol eder.
83. Bayrak törenlerinin yönetmelik hükümlerine göre yapılmasını sağlar.
84. Okulda İta Amiri olarak hesap işlemlerini kontrol eder ve onaylar.
85. Görevden izinle ayrıldığında yardımcısını müdür vekili olarak önerir.

Okul yöneticileri görevleri aslında okulların yerine getirmesi gereken hizmetler ve işler görevlerini oluşturduğu söylenebilir. Okulun görevleri genel olarak sosyal, politik ve ekonomik alanlarda gruplandırılabilir (Taymaz, 2003).

1- Okulun sosyal görevi; eğitim sisteminin ve okulun genel amaçlarına uygun olarak öğrencileri sosyalleştirmektir. Okul bu görevi yerine getirirken kültürü korur ve geliştirir.

2- Okulun politik görevi; öğrencilerin devlet sistemine bağlılık göstermelerini ve demokratik ilkelere uymalarını sağlar. Öğrencilerini görev ve sorumluluklarının bilincinde yurttaşlar olarak yetiştirir.

3- Okulun ekonomik görevi; okul içinde bulunduğu toplumun insan gücü ihtiyacını karşılar. Öğrencilerin istek, ilgi ve yeteneklerine uygun alanlarda meslek edinmelerini sağlar.

2-3OKUL YÖNETİCİLİĞİNDE KARŞILAŞILAN SORUNLAR

Okul yöneticiliği alanında karşılaşılan sorunlar aşağıda açıklanmaya çalışılmıştır.

2-3-1 Politik nedenler: Eğitim yönetiminin sınırlı bir alanda uygulanması olan okul yönetiminin sınırlarını genellikle, eğitim sisteminin amaçları ve politikaları çizmektedir (Gürsoy, 1979). 1970'e kadar Bakanlık merkez ve taşra örgütlerinde yöneticilik yapanların yüzde doksanının Pedagoji Bölümü mezunu oldukları; bu tarihten sonra yetenek, başarı ve tecrübe ölçütlerinin yerini siyasi tercihlerin aldığı belirtilmektedir (Tekışık, 2000).

Eğitim yöneticilerinin düştüğü veya düşürüldüğü sıkıntılardan çoğunun nedeni, politik yansızlığı koruyamamış olmalarından ileri gelmektedir. Yöneticinin yeterliği ile yansızlığı veya yeterliği ile yanlılığı arasında bir ilişki görülmektedir. Eğitim- siyaset ilişkisi, eğitim yöneticiliğini profesyonel bir alan olmada engellemiş, eğitim yöneticilerini zor durumlara düşürmüştür. Yöneticiler yerinden olma kaygısıyla gelen direktifleri uygulamış ve olması gereken genel geçerli kurallar uygulanamamıştır (Bursalıoğlu, 1987).

Bir ülkede siyasal üst mercilerin, yöneticilerin amaçları gerçekleştirmiş olup olmadıklarına bakmak yerine, sınırlayıcı kurallara uyup uymadıklarını incelemeyi daha kolay buldukları bir ortamda, istenen değişimlerin ve değişikliklerin olması zordur (Bulut ve Bakan, 2002).

Siyasetin ve eğitimin birbirinden ayrılması gerekmektedir. Çünkü her hükümet değişikliğinde yerinden olma kaygısı taşıyan yöneticilerin yaşadığı kaygılar başarının önünde duran en büyük engellerden birisidir. Eğitimin yapıldığı kurumlar genel geçerli ilkeleri olan, atamaların yeterlilik ve liyakat ltlarına göre gerçekleşeceği, değişikliklerin ihtiyaç doğrultusunda yapılacağı bir kurum olmalıdır.

2-3-2 Merkeziyetçi yönetim: Yetkilerinin çoğunluğunun üst yöneticide toplandığı örgüt yapıları, merkeziyetçi örgüt ve yönetim biçimlerini simgeler. Çoğu kez Türkiye’de, merkeziyetçi yönetimden genel ve yaygın bir yakınma vardır. Dünyada bilinen, işleyen en iyi sistem insandır. Yönetim bilimciler, örgütlerin yapı ve işleyişlerini insan sistemlerine benzeterek en mükemmel düzeye getirmeye çalışmaktadırlar (Açıkalm, 1998).

Merkeziyetçi bir yönetim anlayışının gereği eğitim ve okul yöneticileri, bir ‘‘yönetici’’ olmak yerine bir ‘‘uygulamacı’’ olarak görev yapmışlardır (Balcı, 2003). Ülkemizde öncelikle okul örgütlenmesi modelinin değiştirilmesinin yanında; okul yönetiminin dağıtık (adem-i merkeziyetçi) bir temelde köklü bir reforma tabi tutulması iyi okul yöneticileri yetiştirme girişimlerinin n koşulunu oluşturmaktadır (şimşek, 2003).

2-3-3 Deneme-yanılma süreci: Bireylere, görevle ilgili yeterliklerin, göreve başladıktan sonra ve deneme yanılma yöntemiyle kazandırılmaya çalışılması, zaman, emek, olanak açılarından yüksek maliyet gerektirir. Deneme-yanılma süreçlerindeki

yanılmaların neden olduğu üretim yanlışlarını gidermek, özellikle eğitim sisteminde çok güç ve pahalıdır (Başar, 2000).

2-3-4 Eğitim yöneticiliğinin meslekleşmemesi: Ülkemizde eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesi ve yöneticiliğın profesyonel bir meslek olarak kabul edilmesi gerekmektedir. Hem gelecek yöneticiler, hem de mevcut yöneticiler için yetiştirme programları düzenlenmelidir. Bu yönde son zamanlarda atılan adımlar ise olumlu gelişmeler olarak değerlendirilebilir (Kayıkçı, 2001; Özden, 2000). Amerika Birleşik Devletleri ve Kanada'da eğitim yöneticiliği meslekleşmiş bulunmaktadır (Balcı, 1988).

2-3-5 Kamu yönetiminin merkezîyetçi yapısı: Türkiye'nin genel yönetsel yapısının merkezden yönetime ağırlık verilerek yapılandırıldığı görülmektedir. Osmanlı İmparatorluğu döneminde başlayan bu merkezîleşme, Cumhuriyet döneminde de sürmüş ve eğitim örgütlerimizi de etkilemiştir. Bu durum, bütün sorunların Bakanlık düzeyinde çözülebileceği anlayışını doğurduğu için, Bakanlık örgütü gereksiz yere büyümüş ve hantallaşmıştır. Eğitim örgütlenmemizdeki bu merkezi yapı, katı bürokrasiye yol açmakta; yeniliğe ve yaratıcılığa kapalı, statükocu bir yapıyı ortaya çıkarmaktadır. Eğitim ve okul yönetimini etkileyen temel öğelerin başında, Türkiye'deki kamu yönetiminin yapısı gelmektedir. Eğitim yöneticisinin yaptıklarını ve tekliflerini amirlerine beğendirmek durumunda olmaları, merkez örgütünün, eğitim yöneticileri üzerindeki ağırlıklarının boyutunu göstermesi bakımından manidardır (Gürsoy, 1979).

2-3-6 Akademik eğitim: Okul yöneticisinin, okul yönetiminin kavram ve süreçlerini iyi bilmesi; örgütü amaçlarına uygun olarak yaşatmasını, örgütteki insan ve madde kaynaklarını en verimli biçimde kullanmasını sağlar. Okul yöneticisinin bu alanda akademik bir eğitim görmüş olması zorunludur (Bursalıoğlu, 2002). Ayrıca üniversitelerin eğitim fakültelerinde var olan, kuramsal yönü ağır basan ve ihtiyaca cevap vermeyen eğitim yöneticisi yetiştirme programlarının okul deneyimi ve klinik deneyim programları ile düzenlenmesi gerekmektedir (Şimşek, 2003).

Türkiye'de eğitim yöneticiliği meslekleşmediği için, son 4-5 yıl öncesine kadar, atamalarda hizmet öncesi eğitimle kazandırılması mümkün olan nitelikler de aranmamıştır (Eren, 1991).

Öğretmen yetiştiren fakültelere baktığımızda eğitim yönetimi ile ilgili ders çok az sayıda olduğu görülmektedir. Bu sebeple okullarda yöneticilik görevi yapan kişiler genellikle yönetim hakkında fazla bilgisi olmayan kişiler vasıtası ile yöneticilik görevlerinin yürütüldüğü görülmektedir.

Okulun çevresindeki sistemler ile olan etkileşimini görmezlikten gelen okul müdürü, sistemin kapalılık derecesini artıran, buna karşılık örgütün ömrünü azaltan geleneksel bir yöneticidir (Açıkalın, 1998).

Okul, özerk çalışmaya en elverişli eğitim kurumudur. Eğitim sisteminin sorunlarının çözümünde ilk aşamada okul müdürlerinin yetkinleştirilmesi ile başlamak somut ve gerçekçi bir yaklaşım olarak görülmektedir. Gelecek, çağdaş okul yöneticilerinin olacaktır. Çağdaş okul yöneticisi; kapsamlı insan bilgisine ulaşmış, etkili iletişim becerisine sahip, liderlik özellikleri baskın, ana dilini doğru ve güzel kullanabilen, felsefe, matematik, uygarlık tarihi eğitimi görmüş, yabancı dil bilen, iletişim teknolojilerine hakim, bilgiyi yöneten, beden ve ruh yönünden sağlıklı ve eğitime inanmış yöneticidir (Açıkalın, 1998).

2-3-7 Teknoloji kullanımı: Okul liderlerinin teknolojinin etkin kullanımı konusundaki eğitimlerinin yeterli olmadığı gözlemleyebiliriz. Teknolojinin hızla gelişmesinin etkisiyle okul yönetiminde teknolojiyi etkili kullanma yeteneği hızla önem kazanmaktadır. Mevcut eğitim yöneticisi yetiştirme programlarında, eğitim yöneticisine geleneksel yeniliklerin yanında teknolojik yenilikler de kazandırıldığı söylenemez. Bu bakımdan, Milli Eğitim Bakanlığı'nın eğitim ve okulda teknoloji kullanımı konusundaki eğitim çabalarının daha etkin bir hale getirilmesi kaçınılmaz görünmektedir. Türkiye'de bu yöndeki çabalarda olumlu gelişmeler gözlenmektedir (Turan, 2002).

Okulun çevresi ile etkili iletişim kurabilmesinde, çağdaş iletişim teknolojilerinden yararlanılması son derece önemlidir. Velisi olduğu öğrenciye izin alma, çocuğunun durumunu öğrenme, bilgiye ulaşma, öğrencinin devam durumunu öğrenme sistemleri veliye, okula ve öğrenciye fazlasıyla zaman kazandıracaktır (Pehlivan, 2004). Bu sistemlerin okula entegrasyonu ile birlikte bu yapıları etkili kullanabilecek yöneticilerin önemi hızla artmaktadır.

2-3-8 Hizmet içi eğitim: Okul yöneticiliği için uygulanan seçme sınavlarını kazanan adaylara uygulanması gereken hizmet içi programlarının zorunluluğu ortaya çıkmakla birlikte, bu etkinlikte işlenen dersler ile derslerin ağırlıkları üzerinde yeterince araştırma yapılmalı, daha çok uygulamaya dönük programlar izlenmelidir.

Eğitim yöneticiliği için yapılan seçme sınavının içeriği incelendiğinde yönetim göreviyle, yönetimde başarılı olmayla doğrudan ilgisi olmayan (Türkçe-Kompozisyon, Cumhuriyet Tarihi ve Atatürkçülük gibi) konuların fazla ağırlığı olduğu gözlenmektedir. Önemli olan bu boyuttaki bilgi ve tutumların davranışa yansımasıdır. Bilmek, bildiği gibi davranmayı gerektirmez (Balcı, 2003).

2-4 OKUL YÖNETİCİ ATAMALARININ TARİHSEL GELİŞİMİ

Bilgi çağı olarak adlandırılan, 21 yy. da, bilgiyi en iyi şekilde elde eden, kullanan ve üreten toplumların ve bireylerin başarılı olacağı artık herkes tarafından kabul gören bir gerçektir. Bugünün rekabetçi ortamında toplumlar ve örgütler var olabilmek ve varlığını etkili şekilde sürdürebilmek için, etkili eğitimi gerçekleştirebilmenin yollarını aramakta, eğitimde reform sayılabilecek girişimleri ve uygulamaları yaşama geçirmektedirler. Eğitim örgütlerinde etkili eğitimin gerçekleşebilmesi için, günümüzde, en büyük rolün okul yöneticilerine düştüğü konusunda alan uzmanlarının fikir birliği içinde oldukları görülmektedir. Okul müdürlerinin farklı, değişken ve meydan okumayı gerektiren bir çevrede, sürekli öğrenme ve gelişmeye odaklaşan, işbirliği ve paylaşımaya dayalı etkili örgüt yönetimini gerçekleştirebilmeleri için liderlik bilgi ve becerisine gereksinimleri vardır. Ancak çoğu kez okul müdürlerinin etkili yönetim için gerekli bilgi ve beceriyle donanık olmadıkları Okullarda gerçek öğrenmeyi sağlayabilmek için gelişmiş ülkeler okul yöneticilerinin yetiştirilmesine son yıllarda büyük önem vermektedirler.

2-4-1 Türkiye'de Okul Yöneticisi Yetiştirme

Ülkemiz eğitim sisteminde yönetici yetiştirme ve atama sürecine bakıldığında önemli gelişimler yaşanmıştır. Ülkemizdeki yönetici atamalarının temeli Osmanlı Devleti'nin kamu yönetimi anlayışına dayandığı görülmektedir.

Osmanlı Devleti'ndeki Enderun Mekteplerinin amacı Hristiyan olan ve gelecek vaat eden çocukları gerçek Müslüman, iyi, güvenilir devlet adamı ve asker

yapma, sanatkar ruhlu olanların yeteneklerini geliştirme amacı güdüyordu. Gelişimi Fatih zamanına dayanan Enderun mektepleri Osmanlı Devleti'nin yıkılış dönemine denk gelen 1909'a kadar çalışmalarını sürdürmüştür (Akyüz, 1985). İmparatorluk döneminde toplumun her kesiminin yöneticileri, ilk kez Bağdat'ta açılan ve her kademedede eğitim ve öğretim veren medreseler ile 1455'te Fatih Sultan Mehmet tarafından açılan Enderun okullarında yetiştirilmiştir (Balcı, 2003).

XIX. yüzyıla gelindiğinde daha farklı bir gelişme ortaya çıkmaktadır. II. Mahmut, 1824 yılında yayınladığı bir fermanla Osmanlı tarihinde ilk kez bir maarif nazırı atamıştır. Aynı dönemde bazı okulların yönetimine, nazır (bakan) unvanı ile okul müdürleri atandığı da tespit edilmiştir (Balcı, 2003). Tanzimat Fermanı ile görülen gelişmelere paralel olarak yönetici yetiştirme alanında da bazı yeniliklere rastlanılmaktadır. Tanzimat Döneminde Mustafa Reşit Paşa'nın Fransız Kamu Yönetimi modelini bazı değişikliklerle bizdeki kamu yönetimine uyguladığı görülmüş ve bu uygulama eğitimimizde bugünkü örgüt yapısının çekirdeğini oluşturmuştur (Balcı, 2003). Sultan Abdülmecit'in 1848 yılında kurduğu Darülmuallim' in adlı ilk erkek öğretmen okulu, öğretmenlik ve yöneticilik rollerinin aynı kişide toplanması geleneğine öncülük etmiştir (Balcı, 2003). Bu gelenek günümüze kadar devam etmiştir. 1869 tarihli Maarif-i Umumiye Nizamnamesi'nin bazı maddelerini değiştiren 1898–1899 tarihli Maarif Salnamesine göre, Darülmuallim' ini bitirenlerin “meslekte asıl olan muallimlik” ilkesi doğrultusunda, en az beş yıl başarılı öğretmenlik hizmeti sonunda İdadi mektepleri müdürlüğü ve Maarif müdürlüğü gibi görevlere atanabilecekleri belirtilmiştir (Balcı, 2003).

Türkiye Cumhuriyeti'nin kurulmasıyla birlikte Osmanlı Devletinden bu yana eğitim öğretim faaliyetleri ve farklı adlar altında faaliyet gösteren eğitim öğretim kurumları 3 Mart 1924 tarih ve 430 sayılı Tevhid-i Tedrisat Kanunu ile birleştirilmiştir. Cumhuriyetle yönetime gelen hükümetler çıkarılan yasalarla birlikte öğretim birliğini gerçekleştirmek üzere, Bakanlık merkez ve taşra örgütlerini yeni bir yapıya kavuşturmaya çalışmışlardır (Başaran,1993, s.16). Yeni kurulan eğitim kurumlarına yönetici, müfettiş ve öğretmen ihtiyacını karşılamak için 1928 yılında Gazi Eğitim Enstitüsüne bağlı olarak pedagoji bölümü açılmıştır.

Pedagoji bölümüne meslekte tecrübeli, başarılı, yönetici ve müfettiş olmaya yetenekli ilkökul öğretmenleri yazılı ve sözlü sınavlardan sonra alınmışlar ve

hazırlanmışlardır. Bu hazırlık sürecinde adaylara eğitim öğretim mesleği, yöneticilik ve müfettişlik konularında temel bilgiler verilmiştir.

Türkiye Ortadoğu Amme İdaresi'nin (TODAİE) açılmasıyla birlikte 1953 yılında kamu yönetimi uzmanlık programı başlatılmıştır. Ancak burada verilen eğitim doğrudan yönetici yetiştirmeye yönelik bir program olmayıp, genel anlamda kamu yönetimi yüksek lisans programıdır (Çelik, 2002:9).

1962 yılında Merkezi Hükümet Teşkilatı Projesi (MEHTAP) raporu hazırlanmıştır. Bu raporda Bakanlığın ihtiyaç duyduğu eğitim yöneticilerini yetiştirmek amacıyla üniversitelerde eğitim fakülteleri veya bölümleri açılmıştır. 1965 yılında Ankara Üniversitesi'ne bağlı Eğitim Fakültesi, 1966 yılında da Hacettepe Üniversitesi Eğitim Bölümü açılmıştır (Çelik, 2002: 10).

1970'e kadar Bakanlık merkez ve taşra örgütlerinde yöneticilik yapanların yüzde doksanının Pedagoji Bölümü mezunu oldukları görülmektedir. 1970'ler den sonra yukarıda belirtilen yetenek, başarı ve tecrübe ölçütlerinin yerine siyasi tercihlerin aldığı belirtilmektedir. Günümüze kadar çeşitli değişimler yaşanmıştır. Ama siyasi tercihlerin hala etkili olduğu görülmektedir.

Türk Eğitim Sisteminde eğitim örgütlerinin yeniden yapılandırılması ve eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesine dönük bilimsel arayış ve çabaların sürdürüldüğü görülmektedir.

2003 tarihinde yayınlanan MEB Yönetici Atama ve Görevde Yükselme Yönetmeliği'nin EK-1 Değerlendirme Formu'nda toplam puanı en fazla olandan başlamak üzere ilan edilen boş kadro sayısının iki katı personel belirlenerek görevde yükselme eğitimine alınmış, 75 saat eğitimin tamamına katılanlar görevde yükselme sınavına girmeye hak kazanmıştır. Sınava girecek adaylara Bakanlık Ölçme Değerlendirme Merkezi (BÖDM) tarafından yapılan sınavda en az 70 puan almaları da ön koşul olarak konmuştur (MEB, 2003).

2004 yılında çıkarılan yönetmelikte okul ve kurum müdürlükleri dört yönetim kademesine ayrılmış, birinci basamak olan müdür yardımcılığı için seçme sınavı şartı getirilmiş; müdür başyardımcılığı, C, B ve A tipi müdürlükler için belirli yıl müdür yardımcılığı yapmış olma ön şartına bağlı olarak mülakat sınavında başarılı olma ölçütü belirlenmiştir (Günay, 2004; MEB, 2004).

2006 yılında yapılan değişikliklerle, 2004 yılında çıkarılan yönetmelik yeniden düzenlenmiş, önceki yönetmelikte sadece müdür yardımcılığı için seçme sınavı yapılması ön görülmüş iken, bu yönetmelikle müdürlük için de “Düzey Belirleme Sınavı” uygulaması getirilmiştir ve bu sınavlardan 100 üzerinden 70 alanların başarılı sayılarak sözlü sınava alınacakları belirtilmiştir (MEB, 2006).

2007 yılında çıkarılan ve idare mahkemesince yürürlüğü durdurulan yönetmeliğe göre eğitim kurumları yöneticiliklerine ilçe ve il milli eğitim müdürlüklerinin görüşleri doğrultusunda atamaya yetkili amirlerce atama yapılması öngörülmüştür. Müdür yardımcısı olarak atanabilmek için öğretmenlikte adaylığı kaldırılmış olmak yeterli iken okul müdürlüğü için kurum tipine göre bir, iki veya üç yıl müdür yardımcılığı yapmış olanlar arasında ilçe milli eğitim müdürünün teklifi ve il müdürünün uygun görüşü üzerine atamaya yetkili amir tarafından atama yapılacağı hükme bağlanmıştır. Sınav sisteminin kaldırıldığı bu yönetmeliğe göre milli eğitim üst düzey yöneticilerin görüş ve önerileri üzerine okul ve kurumlara yönetici atanması uygun görülmüştür. Bu yönetmelik, üzerinden birkaç ay geçtikten sonra idare mahkemesince iptal edilmiştir (MEB, 2007).

2008 yılında çıkarılan yönetmeliğe göre yönetim görevlerine atanma ölçütü olarak Yönetici Değerlendirme Formu üzerinden yapılacak puanlama esas alınmış, daha önceki yönetmeliklerde öngörülen sınav sistemi veya üst düzey yöneticilerinin uygun görüşü gibi uygulamalardan vazgeçilmiştir. Öğretmenlikte ve müdür yardımcılığında geçen süreler, ödül ve hizmet içi eğitim belgeleri gibi evrak üzerinden elde edilen puanlamaların değerlendirme komisyonlarınca onaylanması sonucunda eğitim kurumlarına yönetici atanması öngörülmüş; ancak kısa süre içerisinde bu yönetmelik de idare mahkemesince iptal edilmiştir (MEB, 2008).

2009 yılında hazırlanan yönetmelik, şekil yönünden geçmişte çıkarılan yönetmeliklerin bir sentezi görünümünü vermektedir. 2004 yılında sadece müdür yardımcılığı için öngörülen seçme sınavı bu yönetmelikle müdürlük için de zorunlu hale getirilirken, yer değiştirme söz konusu olduğunda yönetici değerlendirme formu üzerinden yapılacak puanlamanın esas alınacağı hükme bağlanmıştır. Yönetmeliğin ilk halinde sınavlardan 60 puan alanlar başarılı kabul edilmiştir (MEB, 2009).

2011 yılında yayımlanan yönetmelik ile geçmiş yıllarda yayımlanan yönetmeliklerde eleştirilen bazı hususlar değiştirilmiştir. Yeni değişikliklerle birlikte

atanılmak istenilen eğitim kurumlarına, Talim Terbiye Kurulu Kararlarına göre alanları itibari ile öğretmen olarak atanabilecek alan öğretmeni olma koşulu getirilmiştir. Ayrıca asker öğretmen olanlar, yurt dışında öğretmen olarak görevli bulunanlar, 657 sayılı yasa ve 4688 sayılı yasa kapsamında aylıksız izinli olanlara istemeleri halinde başvuru hakkı tanınmıştır. Yine, eğitim kurumu müdürleri aralıksız asaleten 5 yıl, eğitim kurumlarının müdür başyardımcısı ve müdür yardımcıları ise aralıksız asaleten 8 yıl çalışma süresini tamamlayanlar zorunlu yer değiştirmeye (rotasyon) tabi tutulacağı belirtilmiştir (MEB, 2011).

2013 yılında yürürlüğe giren yönetmeliğe göre ise 2011 yılındaki yönetmelikte bulunan kurum tipleri (A, B, C) kaldırılmış, bu yönetmeliğe göre tüm eğitim kurumlarının tek tip eğitim kurumu olarak değerlendirilmesi esas alınmıştır. Yine aynı şekilde 2011 yılındaki yönetmelikte adayların başvuracakları eğitim kurumlarına alanı itibarı ile öğretmen olarak atanabilme şartı aranırken, yeni yönetmelikte “alanı itibarı ile öğretmen olarak atanabilmek veya bu eğitim kurumunda aylık karşılığı okutabileceği ders bulunmak” şartı getirilerek 2009 yılında yürürlüğe konulan ve daha sonra yürürlükten kaldırılan hüküm tekrar geri getirilmiştir. 2011 yılındaki yönetmeliğe göre müdürlük sınavına girmek için yöneticilik yapmış olmak şartı aranırken, yeni yönetmelikte “beş yıl öğretmen kadrosunda görev yapmış olmak” şartı getirilmiştir. Ayrıca yeni yönetmelikte müdür ve müdür yardımcılığına atamalarda sözlü sınav getirilmiştir. Buna göre; yazılı sınav puanına göre, puanı en yüksek olan altı aday sözlü sınava çağrılacaktır. Yazılı sınav puanının yüzde 50’si, sözlü sınav puanının yüzde 30’u ve Yönetici Değerlendirme Formu’na göre hesaplanan puanın yüzde 20’si alınarak her eğitim kurumu için valiliğe sunulmak üzere toplam puanı en yüksek olan üç aday belirlenecek, valilik bu üç adaydan birisinin yönetici olarak atamasını yapacaktır. İlk defa 2011 yılındaki yönetmelikle uygulamaya konulan okul idarecilerine rotasyon uygulaması yeni yönetmelikte müdür başyardımcıları ve müdür yardımcıları için 8 yıl olarak uygulamaya devam ederken, okul müdürlerin zorunlu yer değiştirme süresi 5 yıldan 8 yıla çıkarılmıştır (MEB, 2013).

2004 yılından günümüze değin yönetmeliklerin içeriği ve puanlama ölçütleri konunun tarafları arasında çeşitli eleştirilere tabi tutulmuştur. Milli Eğitim Bakanlığı tarafından çeşitli sendikaların, öğretmenlerin, kurum yöneticilerinin görüşleri ve bu hususta yapılan akademik çalışmalar doğrultusunda 2004 yılından bugüne kadar

konuyla ilgili problemleri ortadan kaldırmak adına 7 yönetmelik (2004, 2006, 2007, 2008 ve 2009, 2011 ve 2013 yıllarında hazırlanan yönetici atama yönetmelikleri) ve birçok genelge yayınlanmıştır. 2013 yılından önce yayınlanan Yönetici Atama ve Yer Değiştirme Yönetmelikleri; Bakıoğlu ve Özcan (2001), Cemaloğlu (2005), Günay (2004), Korkmaz (2005), Serin (2007), Silah (2001), Özmen ve Kömürlü (2010), Taş ve Önder, (2010), Turan ve Şişman (2000), Yeloğlu (2008) tarafından yapılan çalışmalarda içerik ve puanlama ölçütleri bakımından çeşitli eleştirilere tabi tutulmuştur. Tüm bu eleştiriler ve tartışmalar sonucunda Milli Eğitim Bakanlığı tarafından 2013 tarihinde geçmiş genelge ve yönetmelikler üzerinde revizyonlar yapılarak 2013 tarihli yeni bir Yönetici Atama ve Yer Değiştirme Yönetmeliği yayınlamıştır. 2013 yılında yürürlüğe giren, Yönetici Atama ve Yer Değiştirme Yönetmeliği'nin eski yönetmeliklerde tartışmalara ve problemlere neden olan hususlara çözüm sağlayıp sağlamadığına yönelik araştırmalara ihtiyaç duyulmaktadır. Ayrıca yeni yönetmeliğin içeriğinin ve puanlama ölçütlerinin konunun ilgilileri tarafından nasıl algılandığının tespit edilmelidir. Bunların yanı sıra yeni yönetmeliğin hatalı veya eksik yönlerinin ve yönetici atama süreci üzerinde olumlu veya olumsuz yansımalarının belirlenmesi gibi gereklilikler bu araştırmanın yapılmasında temel teşkil etmiştir.

1939'dan beri ondokuz kez toplanan Millî Eğitim Şûrası her toplantısında gelişmelere göre Türk Eğitim Sisteminin çeşitli konularını inceleyerek önemli kararlar almıştır. Özellikle Ondördüncü Millî Eğitim Şûrasında (M.E.B, 1999) Eğitim Yöneticiliği ve Eğitim Yöneticisinin Yetiştirilmesi konusu, okul öncesi eğitim konusu yanında, bağımsız olarak incelenmiş ve önemli kararlar alınmıştır. Bunlar, Millî Eğitimde Teşkilatlanma, Eğitim Kurumlarının Yönetimi ve Yöneticiliği, Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi Atanması ve Yer Değiştirmesi, Eğitim Yönetiminde Denetim ve Eğitimde Yönlendirme ile ilgili kararlar başlıkları altında ayrı ayrı sıralanmıştır .

2-4-1-1 Eğitim Kurumlarının Yönetimi ve Yöneticiliği ile İlgili Kararlar

1. Eğitim Yöneticiliğinde ihtisaslaşma esas alınmalıdır.
2. Üniversiteler ve Millî Eğitim Akademisi bu fonksiyonu yerine getirmelidir.

- 3.Eğitim yöneticiliğinde hiyerarşik ilerleme ve yükselmelere önemle riayet edilmelidir.
4. Eğitim yöneticiliği politik etkilerden uzak bir yapı ve işleyişe kavuşturulmalıdır.
5. Sicil yönetmeliklerinin daha şeffaf hâle getirilmesi konusunda düzenlemeler yapılmalıdır.
6. Yöneticiler daha fazla yetkilerle donatılmalı ve bu yetkileri açıklıkla belirtilmelidir.
7. Asaleten atanmalarda mahzurlu görülenler tedviren de atanmamalıdır.
8. Eğitim yöneticiliği madd yönden cazip hâle getirilmelidir.
9. Eğitim yöneticiliği kademelerinin, görev yetkileri bir iş analizine dayalı olarak hazırlanmalıdır.

2-4-1-2 Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi Atanması ve Yer Değiştirmesi ile İlgili Kararlar

1. Lisans düzeyinde eğitim yöneticiliği programının muhtevasını “Yönetim Bilgisi, Eğitim Formasyonu, Alan Becerisi, Yönetim Prensipleri ve ilgili yan disiplinler” oluşturmalıdır.
- 2.Eğitim yöneticiliği programına, yöneticide bulunması gerekli nitelikleri taşıyanlar alınmalıdır.
3. Yöneticilikte “Meslekte aslolan öğretmenliktir” ifadesi daha esnek bir çerçevede dşnlmelidir.
4. Eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesinde (hizmet öncesi ve hizmet içi), Millî Eğitim Bakanlığı ile niversiteler arasında iş birliği yapılmalıdır.
- 5.Mevcut eğitim yöneticileri “Eğitim Yöneticiliği” konusunda bir eğitime tabi tutulmalıdır.

13-17 Mayıs 1996’da toplanan Onbeşinci Millî Eğitim şurası’nda (M.E.B, 1996) “Toplumun Eğitim İhtiyacının Sürekli Karşılanması” başlığı altında yer alan kararlardan bir kısmı bakanlığın merkez ve taşra teşkiltlarının yeniden

yapılandırılması ve yöneticilerinin yetiştirilerek atanması gerekliliğinden bahsedilmektedir.

Maddeleri inceleyecek olursak;

1- **Madde 3**-Merkez ve taşra örgütleri yöneticilerinin yetki ve sorumlulukları, toplumun eğitim ihtiyacı da dikkate alınarak yeniden belirlenmeli, bu birimlere yapılacak atamalarda uzmanlığa ve deneyime önem verilmelidir.

2- **Madde 4**-Taşra örgütüne daha çok yetki ve sorumluluk verilmeli, karar oluşumuna eğitimcilerin, taşra yöneticileri ve halkın katılımı sağlanmalıdır.

Yukarıdaki maddelerde uzmanlık ve deneyimin önemi üzerinde durulmakta ve taşradaki yöneticilerin toplumun değişen ihtiyaçlarına göre yetkilerinin yeniden belirlenmesinin ihtiyacı üzerinde durulmaktadır.

22-26 Şubat 1999 tarihlerinde toplanan On altıncı Millî Eğitim Şûrası(M.E.B, 1999) müstakil olarak meslekî ve teknik eğitim konusunu incelemiş ve önemli kararlar almıştır. Meslekî ve teknik eğitimin bütün boyutlarıyla ilgili alınan kararlar arasında meslekî ve teknik eğitimde örgütlenme, yönetim ve yöneticilerin yetiştirilmesi konuları da yer almıştır.

“Meslekî ve Teknik Eğitim Alanına Öğretmen ve Yönetici Yetiştirme” başlığı altında alınan kararlardan bazıları

1-**Madde 51**-Bakanlığın örgün ve yaygın eğitim kurumlarında ve merkez teşkilâtında ihtiyaç duyulduğu eğitim-öğretim, yönetim, teftiş ve çeşitli uzmanlık alanlarına meslek içinde eleman yetiştirmek ve kariyerlerini geliştirmek için kurulması plânlanan “Millî Eğitim Akademisi”nin işlerlik kazanması doğrultusunda gerekli yasal düzenlemeler yapılmalıdır.

2- **Madde 52**-Meslekî ve teknik eğitimde her düzeydeki ve her tür okuldaki yöneticilerin nitelikleri saptanmalı ve görev tanımları yapılmalıdır.

3- **Madde 53**-Yöneticilerin hizmet öncesi ve hizmet içi eğitimleri üniversiteler ve diğer kuruluşlarla da iş birliği yapılarak plânlı ve sürekli hâle getirilmelidir.

Bu şurada Milli Eğitim Akademisinin işlerlik kazanması için gerekli yasal düzenlemelerin yapılması ve yönetici olarak atanacak kişilerin hizmet öncesi ve hizmet içi eğitimleri ile ilgili önemli kararlar alınmıştır.

Millî Eğitim Şûralarında ve çeşitli bilimsel toplantılarda alınan kararlarda daha önceden de belirttiğimiz gibi Bakanlık politikaları ve uygulamalarında etkisini gösterdiği aşikardır.

Yönetici atamalarında istenilen koşullara sahip tüm öğretmenlerin katılabileceği sınav 23.09.1998 tarih ve 23472 sayılı Resmi Gazete’de yayımlanan MEB’e Bağlı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirmelerine İlişkin Yönetmelikle birlikte uygulanmaya başlanmıştır. Bu sınav sisteminde yöneticilik için istekli kişiler sınava katılmışlardır. Seçme sınavında başarılı olan adaylar 120 saatlik hizmet içi eğitime katılmışlar ve sonunda değerlendirme sınavına tabi tutulmuşlardır. Bu sınavda başarılı olan kişilere beş yıl geçerli olan yöneticilik sertifikası ile boş okul yöneticilikleri için başvuru yapma hakkı verilmiştir. 2013 yılına kadar değişime uğrayan yönetici atamalarında son durum ise yazılı ve sözlü sınav olarak iki kısımdan oluşmaktadır

Yönetici olarak atanmak isteyen kişiler yazılı sınava girebilmesi için aşağıdaki şartları sağlaması gerekmektedir.

- a) Yükseköğrenim bitirmiş olmak,
- b) Öğretmenlikte ve Devlet memurluğunda adaylığı kaldırılmış olmak,
- c) Bu Yönetmelik kapsamında sayılan yöneticilik görevleri dahil öğretmenlikte en az üç yıl görev yapmış olmak,
- ç) (Değişik : 09.08.2011/28020 RG) Atanmak istenilen eğitim kurumuna Talim ve Terbiye Kurulu Kararlarına göre alanı itibariyle öğretmen olarak atanabilecek bir alan öğretmeni olmak,
- d) Yöneticilik görevi, son üç yıllık hizmet süresi içinde adli veya idari soruşturma sonucu üzerinden alınmamış olmak,
- e) Zorunlu çalışma yükümlülüğü öngörülen yerler dışındaki eğitim kurumu yöneticiliklerine atanacaklar için ilgili mevzuatına göre zorunlu çalışma

yükümlülüğünü tamamlamış, bu yükümlülükten muaf tutulmuş ya da sağlık veya eş durumu özrüne dayalı olarak bu yükümlülüğü ertelenmiş olmak,

f) Varsa atanacağı görev için öngörülen seçme sınavında başarılı olmak.

Yazılı sınavda başarılı olan kişiler ikinci etap olan sözlü sınava girmektedirler. Belirli iki sınavda belirli yüzdelerde puanla sonucunda kişiler puan üstünlüğüne göre sıralanmakta ve boş okul yöneticiliklerini seçmektedirler.

Son olarak Milli Eğitim Bakanlığı, Türkiye Büyük Millet Meclisi'ne gönderdiği kanun tasarısına göre Okul yöneticileri atama kriterlerinde değişiklik yapmak istemektedir. Bu kanun tasarısında var olan maddeleri inceleyecek olursak;

(7) İl Milli Eğitim Müdürü, İl Milli Eğitim Müdür Yardımcısı, İlçe Milli Eğitim Müdürü, İl ve İlçe Milli Eğitim Şube Müdürü, Eğitim Denetmeni, Okul ve Kurum Müdürü, Müdür Başyardımcısı ve Müdür Yardımcısı olarak görev yapanların hizmet süresine ve/veya isteğe bağlı yer değiştirmelerine ilişkin usul ve esaslar yönetmelikle belirlenir.

(8) Okul ve Kurum Müdürleri, İl Milli Eğitim Müdürünün teklifi üzerine, Müdür Başyardımcısı ve Yardımcıları ise Okul veya Kurum Müdürünün inhası ve İl Milli Eğitim Müdürünün teklifi üzerine Vali tarafından dört yıllığına görevlendirilir. Bu görevlendirmelerin süre tamamlanmadan sonlandırılması, süresi dolanların yeniden görevlendirilmesi ile bu fıkranın uygulanmasına ilişkin diğer usul ve esaslar yönetmelikle düzenlenir. Bu fıkra kapsamındaki görevlendirmeler özlük hakları, atama ve terfi yönünden kazanılmış hak doğurmaz.

(9) Yurtiçi veya yurtdışında, yerli veya yabancı kurum ve kuruluşlarla veya başka ülkelerle işbirliği anlaşması çerçevesinde kurulan ve ulusal veya uluslararası proje yürüten okul ve kurumlar, Bakan onayı ile proje okulu olarak seçilen ve belirli eğitim reformu ve programları uygulanan okul ve kurumlar ile Bakan onayıyla doğrudan Bakanlık merkez teşkilatına bağlanan kurumlara yapılacak öğretmen atamaları ve yönetici görevlendirmeleri Bakan tarafından yapılır."

Kanun maddelerinde bu değişiklikleri yapmayı planlamaktadır. Kanun yasaladır ise mevcut okullarında 4 yılını dolduran müdür, müdür yardımcıları görevlerinden alınacaklar. Yerlerine yapılacak atamaları ise hiçbir kriter olmadan İl

Milli Eğitim Müdür'ünün önerisi ve valinin onayı belirleyecektir ve görev süresi 4 sene olacaktır. Müdürler ise müdür yardımcılarını istedikleri kişileri gene hiçbir kriter olmadan önerecek ve valilik onayı ile 4 yıllığına müdür yardımcılığı görevi yapacaktır. Kanun maddelerinde dikkat çeken bir diğer husus ise bu atanacak eğitim yöneticilerinin istenilen zaman görevden alınabilmesidir. Toplumun geleceğini belirleyen en önemli kurum olan okulları yönetecek olan okul yöneticilerinin böyle atanmak sıkıntılarını da beraberinde getirme olasılığı bulunmaktadır. Okulları yönetecek yöneticilerin yönetici olmak için siyasi görüşlerinin önem kazanması kaçınılmaz olacaktır. Gelecekte her değişen hükümet kendi kadrosunu kurmak isteyecek ve eğitimde gelişimi olumsuz yönde etkileyecektir.

2-4-1-3 Milli Eğitim Bakanlığı Son Çıkan Yönetmeliği

Son çıkan yönetmeliği inceleyecek olursak;

Amaç, Kapsam, Dayanak ve Tanımlar

Amaç

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

İKİNCİ BÖLÜM

Yönetici Olarak Görevlendirileceklerde Aranacak Şartlar

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

- a) Yükseköğretim mezunu olmak,
- b) Son başvuru tarihi itibarıyla Bakanlık kadrolarında öğretmen olarak görev yapıyor olmak,
- c) Görevlendirileceği eğitim kurumuna, görevlendirileceği tarihte alanı itibarıyla öğretmen olarak atanabilme şartını taşıyor olmak,
- ç) Görevlendirileceği tarih itibarıyla, son dört yıl içinde adlî veya idarî soruşturma sonucu yöneticilik görevi üzerinden alınmamış olmak.

Müdür olarak görevlendirileceklerde aranacak özel şartlar

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

- a) Müdür olarak görev yapmış olmak.
- b) Müdür başyardımcısı olarak en az iki yıl görev yapmış olmak.
- c) Kurucu müdür, müdür yardımcısı ve müdür yetkili öğretmen olarak ayrı ayrı veya müdür başyardımcılığı dâhil toplam en az üç yıl görev yapmış olmak.
- ç) Bakanlığın eğitim ve öğretim hizmetleri sınıfı dışındaki şube müdürü veya daha üstü kadrolarda görev yapmış olmak.
- d) Bakanlık kadrolarında öğretmen olarak asaleten en az sekiz yıl görev yapmış olmak.

Müdür başyardımcısı veya müdür yardımcısı olarak görevlendirileceklerde aranacak özel şartlar

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

- a) Müdür, kurucu müdür, müdür başyardımcısı, müdür yardımcısı veya müdür yetkili öğretmen olarak görev yapmış olmak.
- b) Bakanlığın eğitim ve öğretim hizmetleri sınıfı dışındaki şube müdürü veya daha üstü kadrolarda görev yapmış olmak.
- c) Bakanlık kadrolarında öğretmen olarak asaleten en az dört yıl görev yapmış olmak.

Yönetici ihtiyacı karşılanamayan eğitim kurumları

MADDE 8 – (1) 6 ve 7 nci maddelerde öngörülen şartları taşıyan aday bulunamaması nedeniyle yönetici norm kadrosu boş kalan eğitim kurumlarına yapılacak yönetici görevlendirmelerinde, söz konusu maddelerde aranan hizmet süreleri ihtiyaç karşılanana kadar birer yıl düşürülür.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

Yönetici Görevlendirmelerine İlişkin Genel Esaslar

Müdürlüğe görevlendirme usulleri

MADDE 9 – (1) Müdürlüğe görevlendirme;

- a) Görev süresinin uzatılması,
 - b) İlk defa veya yeniden görevlendirme,
- usulleriyle yapılır.

Yönetici görevlendirmede esas alınacak hususlar

MADDE 10 – (1) Yöneticiler dört yıllığına görevlendirilir.

(8) Yöneticilikte dört yıllık görev süresini dolduranlardan görev yaptıkları eğitim kurumu bakımından 5 inci maddenin birinci fıkrasının (c) bendinde belirtilen şartı taşımayanların görev süreleri, görev yapmakta oldukları eğitim kurumunda uzatılamaz. Bunların görev süreleri istemeleri halinde 17 nci maddeye göre durumlarına uygun diğer eğitim kurumlarında uzatılabilir.

(9) Müdür görevlendirmesi yapılan eğitim kurumlarına müdür başyardımcısı ve müdür yardımcısı görevlendirmeleri yeni görevlendirilen müdürün inhası, il milli eğitim müdürünün teklifi ve valinin onayı ile yapılır.

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

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

Komisyonlar

Değerlendirme komisyonu

MADDE 11 – (1) Değerlendirme komisyonu; il millî eğitim müdürünün veya görevlendireceği bir il millî eğitim müdür yardımcısının başkanlığında, il millî eğitim müdürünce belirlenecek iki ilçe millî eğitim müdürü ile il ve ilçe millî eğitim müdürlüklerinde görev yapan iki şube müdüründen oluşur.

Değerlendirme komisyonunun görevleri

MADDE 12 – (1) Değerlendirme komisyonu; eğitim kurumu müdürlüğünde ilk defa veya yeniden görevlendirilmek üzere başvuran adaylardan sözlü sınava alınacakları, Ek-2’de yer alan Eğitim Kurumu Müdürlüğüne İlk Defa ve Yeniden Görevlendirileceklere İlişkin Değerlendirme Formu üzerinden belirlemekle görevlidir.

Sözlü sınav komisyonu ve çalışma usulü

MADDE 13 – (1) Sözlü sınav komisyonu; il millî eğitim müdürünün görevlendireceği bir il millî eğitim müdür yardımcısı veya bir ilçe millî eğitim müdürünün başkanlığında, il millî eğitim müdürünce il millî eğitim müdürlüğünden belirlenen bir şube müdürü ile farklı ilçe millî eğitim müdürlüklerinden belirlenen üç şube müdüründen oluşur.

Sözlü sınav komisyonunun görevleri

MADDE 14 – (1) Sözlü sınav komisyonunun görevleri şunlardır:

- a) Sözlü sınav sorularını hazırlamak veya hazırlatmak, sözlü sınavları yapmak ve değerlendirmek,
- b) Sözlü sınava katılan adayların sınav sonuçlarını duyurmak,
- c) Sözlü sınava ilişkin itirazları sonuçlandırmak,
- ç) Sözlü sınava ilişkin diğer iş ve işlemleri yürütmek.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

Komisyonlar

Değerlendirme komisyonu

MADDE 11 – (1) Değerlendirme komisyonu; il millî eğitim müdürünün veya görevlendireceği bir il millî eğitim müdür yardımcısının başkanlığında, il millî eğitim müdürünce belirlenecek iki ilçe millî eğitim müdürü ile il ve ilçe millî eğitim müdürlüklerinde görev yapan iki şube müdüründen oluşur.

Değerlendirme komisyonunun görevleri

MADDE 12 – (1) Değerlendirme komisyonu; eğitim kurumu müdürlüğünde ilk defa veya yeniden görevlendirilmek üzere başvuran adaylardan sözlü sınava alınacakları, Ek-2’de yer alan Eğitim Kurumu Müdürlüğüne İlk Defa ve Yeniden Görevlendirileceklere İlişkin Değerlendirme Formu üzerinden belirlemekle görevlidir.

Sözlü sınav komisyonu ve çalışma usulü

MADDE 13 – (1) Sözlü sınav komisyonu; il millî eğitim müdürünün görevlendireceği bir il millî eğitim müdür yardımcısı veya bir ilçe millî eğitim müdürünün başkanlığında, il millî eğitim müdürünce il millî eğitim müdürlüğünden belirlenen bir şube müdürü ile farklı ilçe millî eğitim müdürlüklerinden belirlenen üç şube müdüründen oluşur.

Sözlü sınav komisyonunun görevleri

MADDE 14 – (1) Sözlü sınav komisyonunun görevleri şunlardır:

- a) Sözlü sınav sorularını hazırlamak veya hazırlatmak, sözlü sınavları yapmak ve değerlendirmek,
- b) Sözlü sınava katılan adayların sınav sonuçlarını duyurmak,
- c) Sözlü sınava ilişkin itirazları sonuçlandırmak,
- ç) Sözlü sınava ilişkin diğer iş ve işlemleri yürütmek.

ALTINCI BÖLÜM

Ortak Hükümler

Yöneticilik görev süresi hesaplanması

MADDE 24 – (1) Yöneticilikte geçen dört yıllık sürenin hesabında aynı unvanla geçirilen hizmet süreleri esas alınır. Yöneticilik görevinin sona ereceği tarih; ders yılının içinde olması halinde dört yıllık sürenin dolduğu tarihin içinde bulunduğu ders yılının son günü, ders yılının dışında olması halinde dört yıllık sürenin dolduğu tarihi takip eden ders yılının son günüdür.

Kurucu müdürlüğe görevlendirme

MADDE 25 – (1) Yeni açılmakta olan eğitim kurumlarını eğitim ve öğretime hazır hale getirmek üzere, eğitim kurumunun eğitim ve öğretime açılıp kuruma norm kadroya bağlı müdür görevlendirmesi yapılamadıkça kadar geçen süre içerisinde yönetim hizmetlerini yürütmek üzere, müdür görevlendirilmesine ilişkin şartları taşıyanlar arasından il millî eğitim müdürünün teklifi üzerine vali tarafından kurucu müdür görevlendirilir.

Müdür yetkili öğretmenliğe görevlendirme

MADDE 26 – (1) Müdür norm kadrosu bulunmayan eğitim kurumlarında görev yapmak üzere, o eğitim kurumunda görevli öğretmenler arasından, öğretmenlik görevi yanında yönetim hizmetlerini de yürütmek üzere, il millî eğitim müdürünün teklifi üzerine vali tarafından müdür yetkili öğretmen görevlendirilir.

YEDİNCİ BÖLÜM

Yöneticilik Görevinin Sonlandırılması

Yöneticilik görevinin sona ereceği durumlar

MADDE 27 – (1) Yöneticilik görevi;

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

Yöneticilik görevinden ayrılma

MADDE 28 – (1) Yöneticilik görevlerinden istekleri üzerine ayrılanlar, buldukları eğitim kurumunda alanlarında açık norm kadro olması ve istemeleri hâlinde bu eğitim kurumuna; aksi durumda ise kadrolarının bulunduğu ilçe ve/veya il sınırları içinde durumlarına uygun bir eğitim kurumuna öğretmen olarak atanır.

Yöneticilik görevinden alınma

MADDE 29 – (1) Eğitim kurumu yöneticilerinden haklarında yapılan adlî ve idarî soruşturma sonucu hazırlanan raporların yetkili amir ve kurullarca değerlendirilmesi sonucuna göre yöneticilik görevinden alınanlar, durumlarına uygun ihtiyaç bulunan

eğitim kurumlarına ğretmen olarak atanır. Bu Şekilde görevinden alınanlar, aradan dört yıl geçmeden yönetici olarak görevlendirilmek üzere başvuruda bulunamaz.

Yönetici norm kadrosunda değişiklik

MADDE 30 – (1) İlgili mevzuatında belirtilen yöneticilik norm kadrosuna esas kriterler çerçevesinde müdür, müdür başyardımcısı veya müdür yardımcısı norm kadrolarının bazıları veya tamamı kaldırılan eğitim kurumlarında norm kadro fazlası olanlar, ders yılı sonuna kadar bu eğitim kurumlarındaki yöneticilik görevlerine devam ederler. Bu kişiler, yöneticilik görevlerinin ders yılıyla birlikte sona ermesini müteakip, buldukları eğitim kurumunda alanlarında açık norm kadro olması ve istemeleri hâlinde bu eğitim kurumuna, aksi durumda ise istekleri de dikkate alınarak kadrolarının bulunduğu ilçe ve/veya il sınırları içinde durumlarına uygun bir eğitim kurumuna ğretmen olarak atanır.

SEKİZİNCİ BÖLÜM

Çeşitli ve Son Hükümler

Yürürlükten kaldırılan yönetmelik

MADDE 31 – (1) 4/8/2013 tarihli ve 28728 sayılı Resmî Gazete’de yayımlanan Millî Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumu Yöneticileri Atama ve Yer Değiştirme Yönetmeliği yürürlükten kaldırılmıştır.

Mevcut yöneticiler

GEÇİCİ MADDE 1 – (1) Aynı unvanda olmak üzere, 14/3/2014 tarihi itibarıyla görev süreleri dört yıl ve daha fazla olan yöneticilerin görevi, 2013-2014 ders yılının bitimi tarihinde başka bir işleme gerek kalmaksızın sona erer. Görev süreleri 14/3/2014 tarihi itibarıyla dört yıldan daha az olan yöneticilerin görevi ise, dört yıllık sürenin tamamlanmasını takip eden ilk ders yılının bitimi itibarıyla başka bir işleme gerek kalmaksızın sona erer.

GEÇİCİ MADDE 2 – (1) 2011 yılı Ekim ayında yapılan eğitim kurumu müdürlüğü seçme sınavında başarılı olanlardan sınav sonucuna göre müdürlüğe görevlendirilmesi yapılmamıŐ olup müdürlüğe görevlendirmek üzere başvuruda bulunanlar, bu Yönetmeliğin yürürlüğe girdiği tarihten sonra yapılacak ilk

görevlendirme ile sınırlı olmak üzere, başka bir şart aranmaksızın ve değerlendirmeye tabi tutulmaksızın doğrudan sözlü sınava alınır. Bunlardan sözlü sınavda başarılı olanların görevlendirmeye esas puanları, Ek-2’de yer alan Form üzerinden yapılacak değerlendirme sonucunda alacakları puan da dikkate alınarak 22 nci maddeye göre belirlenir.

Değerlendirme ve görevlendirme işlemleri

GEÇİCİ MADDE 4 – (1) Bu Yönetmeliğin yayımı tarihinde müdürlükte dört yıllık görev süresini dolduran eğitim kurumu müdürlerinin Ek-1’de yer alan Form üzerinden yapılacak değerlendirme işlemleri, 15 inci maddenin ikinci fıkrasında belirtilen süre sınırlamasına tabi olmaksızın 10 uncu maddenin onuncu fıkrası kapsamında Bakanlıkça belirlenecek yönetici görevlendirmeleri takviminde belirtilecek tarihler arasında yapılır.

Yürürlük

MADDE 32 – (1) Bu Yönetmelik yayımı tarihinde yürürlüğe girer.

Yürütme

MADDE 33 – (1) Bu Yönetmelik hükümlerini Millî Eğitim Bakanı yürütür.

2-4-1-4 Milli Eğitim Bakanlığı Son Çıkan Yönetmeliğin Örnekle Açıklanması

Son çıkan yönetici atamalarını örneklerle açıklarsak;

6528 sayılı MEB yasa tasarısının Resmi Gazetede yayınlamasıyla birlikte kanunlaşan yasa gereği Milli Eğitim Bakanlığına bağlı okul yöneticilerinden görev süresi dört yıl ve daha fazla olanların görevi, 2013- 2014 ders yılının bitimi itibarıyla yani 13 Haziran 2014 Cuma günü başka bir işleme gerek kalmaksızın sona erecektir.

Okul ve Kurum Müdürü, Müdür Başyardımcısı ve Yardımcısı ünvanı olarak görev yapanları ilgilendiren 6528 sayılı kanununda geçen dört yıl görev süresinin hesaplamasını örneklerle açıklarsak;

1. Aynı unvanda ve aynı okulda 4 yıl görev süresini tamamlayanların görevi yıl sonunda sona erecek.

(A okulunda göreve başlayan bir yönetici A okulunda görev süresi 4 yıldan fazla ise yöneticiliği sona erecek)

2. Aynı unvanda farklı okullarda 4 yıl görev süresini tamamlayanların görevi yıl sonunda sonra erecek.

(A Okulunda göreve başlayan bir yönetici 2 yıl görev süresinden sonra B okuluna aynı unvanla atandıysa A ve B okulunda ki toplam görev süresi 4 yıldan fazla ise yöneticiliği sonra erecek)

3. Farklı unvanlarda aynı okulda görev yapanlar için ise 4 yıl hesabı şu şekilde olacak;

A okulunda Müdür Yardımcısı olarak 5 yıl görev yapan bir yönetici aynı okulda Müdür Veya Müdür Başyardımcısı olarak atandığında son ünvanına göre görev süresi 4 yıldan fazla ise yöneticiliği sona erecektir.

4. Farklı unvanlarda Farklı okullarda görev yapanlar için ise 4 yıl hesabı şu şekilde olacak;

A okulunda Müdür Yardımcısı olarak görev yapan bir yönetici B okuluna unvan değiştirip Müdür veya Müdür Baş yardımcıları olarak atandığında B okulunda ki görev süresi 4 yıldan fazla ise yöneticiliği sona erecektir.

Yukarıdaki örneklerde görüldüğü gibi 4 yıl görev hesaplamasında özet olarak unvana göre, kurumlara bakılmaksızın 4 yıl görev süresi sona erenlerin yöneticiliği sona erecektir.

Milli Eğitim Bakanlığında;Görev Süresine Göre Yönetici Sayılarını aşağıdan inceleyebilirsiniz.

- 25.855 okul müdürü
- 5.849 Müdür Başyardımcısı
- 43.181 Müdür Yardımcısı

Toplamda 73.885 yöneti görev yapıyor

73.885 Yöneticinin Hizmet yıllarına göre sayısı

- 4 Yıldan görev süresi az olan Müdür Sayısı 9.134
- 4 yıldan fazla görev süresi olan Müdür Sayısı 16.721
- 4 yıldan görev süresi az olan Müdür Baş Yardımcısı Sayısı 3.522
- 4 yıldan görev süresi fazla olan Müdür Baş Yardımcısı Sayısı 2.327
- 4 yıldan görev süresi az olan Müdür Yardımcısı Sayısı 21.359
- 4 yıldan görev süresi fazla olan Müdür Yardımcısı Sayısı 20.822

Bu sayılar doğrultusunda Milli Eğitim Bakanlığında

- Görev süresi 4 yıldan az olan yönetici sayısı 34.015
- Görev süresi 4 yıldan fazla olan yönetici sayısı 39.870

Okul yöneticiliği için mevcut yöneticilerin değerlendirilmesi aşamasında yukarıda da bahsedildiği üzere en kıdemli öğretmen, en kıdemsiz öğretmen, öğretmen kurulunca seçilen iki öğretmen, okul aile birliği başkanı ve öğrenci temsilcisine internet üzerinden değerlendirme formu yöneltilmiştir. Bu değerlendirme safhasında yukarıdaki sayılanların puana etkisi %40 olarak belirtilmiştir. %60'lık kısmı ise milli eğitim müdürü, atamadan sorumlu şube müdürü etken olarak belirlenmiştir. %40'lık kısma internet üzerinden yöneltilen sorular evet ve hayır olarak iki seçenek üzerinden değerlendirilmektedir. Yukarıdaki kesime yöneltilen sorular ise şunlardır (M.E.B, Yönetici değerlendirme formu).

1. Öğretmenlerin eğitim kurumu yönetimine etkin katılımını sağlamak için görüşlerini alır.
2. Öğretmen ve öğrencileri motive edici çalışmalar planlar, katılır ve destekler.
3. Öğretmenlere yönelik memnuniyet anketleri yaparak onların ihtiyaçlarını ve sorunlarını analiz eder ve değerlendirir.
4. Olumlu eleştiriye açık katılımcı yönetim yaklaşımını kullanır ve teşvik eder, kurumda gücüne dayalı duygusal bir etki yaratır.
5. Özel eğitimin gereksinimi olan öğrencilerin eğitim öğretim süreçlerine uyum ve katılımını kaynaştırma etkinlikleriyle destekler.

6. Öğretmenlerin materyal hazırlama ve geliştirmelerine fırsat verir ve estetik anlayışın gelişmesine katkıda bulunur.
7. Kurumun fiziksel koşullarını (ısı, ışık , ses durumu vb.) kurumun amaçlarını, destekleyecek biçimde düzenlenmesini sağlar.
8. Adil bir yönetim anlayışı sergiler ve kurumda çalışanların moralini yükseltir.
9. Açık, anlaşılır ve herkes tarafından kabul gören performans ölçekleri geliştirir, eğitim planlaması yapar.
10. Değerlendirme ve performans kriterlerini, prosedürlerini ve kurallarını bütün personele duyurur.
11. Kurul toplantılarında, zümrelerde, konferanslarda öğretmenlerle, öğretmen ve öğrenci performans standartlarını tartışır.
12. Öğrencilerinin ve öğretmenlerinin etkili performanslarını takdir eder ve onları ödüllendirir.
13. Okulun bilimsel projelere ve olimpiyatlara katılması yönünde planlar yapar ve uygular, süreçleri raporlar.
14. İnsanların sahip oldukları sosyal farklılıkları ve eğilimleri bilir, anlar ve saygı duyar.
15. Eğitimde meydana gelen yenilikleri ya da değişimleri izler, izlenimleri eğitim çalışanlarıyla paylaşır.
16. Okulda müzik, spor, resim vb. kulüp faaliyetlerinin etkinliğini sağlar.
17. Öğrencilerin eğitimdeki başarılarını etkileyen çevresel engelleri ortadan kaldırıci tedbirleri alır, süreçleri ve sonuçları raporlar.
18. Sosyal, sanatsal, kültürel, sportif ve akademik etkinliklerle, okulun ulusal ve uluslararası proje ve olimpiyatlara katılımını sağlar.
19. Öğrenciler, öğretmenler ve velilerle birlikte disiplin problemlerini birlikte çözümlmek için çalışmalar yapar.

20. Eğitim kurumunun tertip ve düzeni ile hijyen kurallarına uygun olarak temizliğini sağlar.

Yukarıda belirtilen değerlendirme kriterlerine göre değerlendirenlerin evet ya da hayır seçeneğini seçmeleri istenmiştir. 10 Haziran 2014 gün ve Resmi Gazetede Milli Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin görevlendirmelerine ilişkin yönetmeliğe göre görev süresi dolan eğitim yöneticilerinin buldukları eğitim kurumu ya da bir başka eğitim kurumunda görev sürelerinin uzatılabilmesi için, yönetmeliğin ekinde bulunan ve yukarıda sıraladığımız Ek-1 Görev süresi uzatılacak eğitim kurumları müdürleri için değerlendirme formu üzerinden 100 üzerinden en az 75 puan almaları gerektiği kurala bağlanmıştır. Değerlendirme formuna göre ilçe milli eğitim müdürü ile şube müdürleri 100 puan üzerinden en az 60 puan vererek atamalarda neredeyse tek belirleyen konumunda olmuşlardır.

Bu değerlendirme kriterleri ve etmenleri ışığında yapılan değerlendirmede Uşak ilinde merkez ve ilçelerdeki 4 yılını dolduran 112 yöneticilerden yalnızca 42 kişi 75 puan barajını geçebilmiştir. Boş kalan yöneticiliklere

Müdür olarak görevlendirileceklerin aşağıdaki şartlardan en az birini taşımaları gerekir:

- a) Müdür olarak görev yapmış olmak.
- b) Müdür başyardımcısı olarak en az iki yıl görev yapmış olmak.
- c) Kurucu müdür, müdür yardımcısı ve müdür yetkili öğretmen olarak ayrı ayrı veya müdür başyardımcılığı dâhil toplam en az üç yıl görev yapmış olmak.
- ç) Bakanlığın eğitim ve öğretim hizmetleri sınıfı dışındaki şube müdürü veya daha üstü kadrolarda görev yapmış olmak.
- d) Bakanlık kadrolarında öğretmen olarak asaleten en az sekiz yıl görev yapmış olmak.

şartlarından herhangi birini taşıması internet üzerinden başvuru hakkı kazanmasını sağlayacaktır.

2-5 SEÇİLMİŞ BAZI ÜLKELERDE OKUL YÖNETİCİSİ SEÇME VE YETİŞTİRME MODELLERİ

Türkiye'deki mevcut duruma bakıldıktan sonra yabancı ülkelerde eğitim yöneticisi yetiştirme konusundaki uygulamaları incelemenin, konunun daha iyi anlaşılması adına fayda sağlayacağı düşünülmektedir. ABD'de yönetici yetiştirme Ondokuzuncu yüzyıla, üniversitelerin bünyelerinde ilk yönetici yetiştirme programını açtıkları tarihe kadar dayanır. Son 10-15 yılda İngiltere, Çek Cumhuriyeti, İsviçre ve Yeni Zelanda gibi ülkeler okul yöneticisi yetiştirme programları geliştirmişlerdir ve bu programlar çoğunlukla Anglo-Amerikan temellidir (Magno, 2009; Oplatka, 2004: Akt. Recepoğlu E.;KILINÇ Ç.A, 2014).

2-5-1 A.B.D

Bu çalışmada seçilen bazı ülkelerde okul yöneticileri seçme ve yerleştirme modelleri incelenecektir. Böylece ülkemizde ve bazı ülkelerdeki atama kriterlerini karşılaştırma imkanı bulunacaktır. Böylece atama kriterlerini daha iyi analiz etme imkanı bulunmuş olacaktır.

Amerika Birleşik Devleti'nde , eğitim yöneticiliği ve özellikle de okul müdürlüğü özel bir yetiştirme gerektiren, profesyonel bir meslek olarak kabul edilmiştir demek yanlış bir yorum olmayacaktır. Ancak, giderek karmaşıklaşan beklentiler ve finansal verimlilik baskıları okulların yönetimini sadece eğitim yöneticiliği eğitimiyle yapmayı zorlaştırmış, işletme yöneticilerini ve bu yolla işletme anlayışını daha çok okula taşımaya yol açmıştır.

Okul müdürleri kendilerine sağlanan ücret ve diğer ödemeleri yetersiz bulmakta ve okul bölgelerinin yöneticileri ve genel olarak toplum öngörülen standart nitelikleri taşıyan müdür adaylarının bulunmasında kaygılar taşımaktadır. Bu süreç içinde eğitim yöneticilerinin /okul müdürlerinin daha çok işletmecisi davranışı geliştirmeye zorlandıklarını söylemek mümkün görünmektedir

Eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesinden istihdamına ve ödeme düzeyinin belirlenmesine kadar bu kabule uygun koşullar ortaya çıkmıştır. Toplumun eğitime verdiği önemin ve okullardaki görevlerin artmasına paralel olarak da okullarda müdürlerden beklenen yeterlikler ve üstlenmeleri beklenen işlerde artış olmuştur. Bu nitelik ve çalışma koşullarında ortaya çıkan yükselme, müdürlük mesleğinin

getirişini artırmakla birlikte bu mesleğe hazırlanmak için gerekli süreyi de artırmış, mesleğe hazırlanan ve istekli kişiler ile ortaya çıkan yüksek yeterliğe sahip eğitim yöneticileri gereksinmesi arasında boşluk doğduğu ve gelecekte de bunun artacağı kaygılarını artırmıştır.

Eğitim hizmetinin toplumun, velilerin ve öğrencilerin gereksinmelerini ve beklentilerini daha yüksek düzeyde karşılayabilmek ve sağlıklı bir eğitim hizmeti sunmak için işletme yönetimi temelinde eğitim alan yöneticiler değil, eğitimcilik temeli olan yöneticilerin tercih edilmesi gerektiği görüşü istihdam politikalarında geçerliliğini korumaktadır. Diğer eğitim dışı görevlerin sürdürülmesi için okullara, işletme dahil diğer alanlarda yetişmiş personelin desteğini sağlayacak istihdam politikaları da çeşitli düzeylerde uygulanmaya başlanmış ve sürdürülmektedir. Bu yolla okul yöneticiliğinin giderek karmaşıklaşan rol ve sorumluluklarının karşılanmasında yöneticilere önemli bir destek sunulmuş olmaktadır.

Bugün Amerika Birleşik Devletlerinde okul yöneticiliği; koşulları, standartları ve ilkeleri olan bir yetiştirme, seçim ve atama sürecine kavuşmuştur. Buna göre, Amerika'da bir kişinin okul yöneticisi olarak atanabilmesi için, Eğitim Yönetimi alanında yüksek lisans derecesi; okul müdürü olmak için geçerli bir sertifika, kamu okullarında belli bir süre deneyim ve adayların niteliklerinin yönetim kurulları tarafından uygun bulunması koşullarını tanımaları gerekmektedir.

Yönetici adaylarında hem Eğitim Yönetimi alanında yüksek lisan derecesi hem de Eğitim Yönetimi ve Denetimi Sertifikası aranması, okul yöneticisi olmak isteyen kişilerin kendilerini hizmet öncesinde yetiştirmesini zorunlu kılmıştır. Bu süreçte üniversitelerin Eğitim Yönetimi bölümleri son derecede aktif bir rol üstlenmektedir. Ayrıca okul müdürlüğüne atandıktan sonraki süreçte de okul müdürleri yoğun bir hizmet içi eğitim etkinliği sürecine girmektedirler.

Okul müdürü adaylarının yetiştirilmesini amaçlayan Cincinnati Üniversitesi "Yönetici Yetiştirme Akademisi", okul sisteminin gereksinim duyduğu hem kuram hem de uygulama boyutunda yetişmiş eğitim yöneticilerinin hazırlanmasında çok önemli bir işlevi yerine getirmektedir. Akademide kullanılan öğretim yöntemleri, yalnızca bireylere eğitim yönetiminin temel kavram ve uygulamalarının aktarılmasını değil, aynı zamanda çatışma ve sorun çözme, etkili iletişim, liderlik becerilerini de kazandırmayı amaçlamaktadır. Ayrıca Akademi eğitimi , eğitim araştırmaları ve

araştırma sonuçlarından uygulamada yararlanma, ekiple çalışma ve okulun kalitesinin iyileştirilmesinde atılacak adımlar, mesleki yardımlaşma ve gelişme konularında da katılımcıların yaratıcılıklarını ve etkili yöntemler kullanma becerilerini geliştirmektedir. Yönetici Geliştirme Akademisi geleneksel seminer ya da kurs havasından tamamen uzakta, ekiple öğretme ve ekiple öğrenme ilkeleri üzerine kurulmuş bulunmaktadır. Bu ise katılımcılara, geleceğin okullarının küçük bir modeli olarak , örnek bir öğrenme ortamı ve öğrenen toplumun nasıl yaratılabileceğini görme ve katılma fırsatlarını sunmaktadır.

2-5-2 Avustralya

Avustralya'da eğitim yöneticisi yetiştirme kriterleri incelendiğinde 20. yüzyılın son çeyreklik kısmında eğitim sisteminde köklü bir reforma gidildiği görülmektedir. Eğitim sistemi merkeziyetçilikten eğitimde güç ve yetki kullanımı yerleşmeye doğru gidilmiştir. Eğitimde güç ve yetki kullanımını tam olarak yerleşmesi için okul sistemleri de yeniden düzenlenmiştir. Okul yöneticilerinin çağımız yüzyılın ihtiyaçlarını karşılayacak yeterliliklere sahip olması için uluslararası bir toplantıda okul yöneticilerinin sahip olması gereken 13 yeterlilik alanı belirlemişlerdir. Bu yeterlilikleri özetleyecek olursak

1-Başarı üzerinde yoğunlaşma (Okul yöneticilerinin bireysel ve okul performansını geliştirmek için sürekli çabalaması)

2-Analitik düşünme (Yaşanan olayların sonuçlarını neden ve etki bağlamında ilişkilendirebilme)

3-Büyük düşünme(Yaşanan olayların parçalarını kapsamlı bir bütün içinde düşünebilme)

4-Bağlamsal bilgi (Geniş okul bağlamının hangi durumlarının eğitimin sonuçları üzerindeki etkili olduğunu anlayabilme)

5-Sorumluluk bilinci (Diğerleri için açık standartlar oluşturma ve bunları başarmak için onları sorumlu kılma).

6-Bilgiyi toplama(Eğitim sistemi ve çevre ile ilgili etraftaki diğer yaşanan konulara ilişkin bilgi toplama)

7-**Diğerlerini etkileyebilme**(Çevresindekileri uygun etkileme stratejileri ile etkileme yeteneği)

8-**Okul toplumuna liderlik**(Belirlenen hedeflere ulaşmak için etrafındaki insan gruplarını bu amaçlar için yönlendirme yeteneği liderlik)

9-**Kendini yönetme** (Kendini anlama ve performansının farkına varma)

10-**Okul kapasitesini en üst düzeye çıkarma** (Okulun hedeflerine ulaşmak için gerekli hedefleri belirleme)

11-**Öğrenme ve öğretme hevesi** (Okul yöneticisinin öğrenme ve öğretme ile bütünleşmiş heves ve tutku sahibi olma).

12-**Diğerlerini destekleme** (Çevresindeki insanların duygularını anlama ve olumlu karşılık verme)

13-**Başlatıcı olma** (Okul yöneticilerinin uzun vadeli hedeflerinin olması ve başarmak için çabalaması)

Avustralya' da okul yöneticilerinin yetiştirilmesinde kullanılacak profesyonel program geliştirme ve standartlar geliştirme de A.B.D' nin etkisinde kaldığı görülmektedir. Bu konuda önerilen bir modelde (Carter, 1994) program içeriklerinin belirlenmesinde göz önünde bulundurulacak bazı boyutlar ve değişkenler iki grupta toplanmıştır. Teorik olarak programda temel alanlar Genel eğitim, öğretim liderliği, yönetsel liderlik, insan ilişkileri-kişiler arası liderlik becerileri, kişisel yetenekler, çok kültürlü bakış açısı ve diğer alanlar olmak üzere altı başlıkta toplanmıştır. Yukarıda saydığımız alanların dışında dış etmenlerden kaynaklanan faktörler ise mali politikalar, demografik şartlar, yasal düzenlemeler rol oynayıp programın özünü yöneticilere kazandırılacak değerler, temel kavramlar ve beceriler oluşturmaktadır.

Programın uygulanmasında ise temel alanları ise didaktik öğretim, simülasyonlar, diyalog ve sözel iletişim, doğrudan uygulama, doğrudan deneyim, model kurma ve görselleştirme boyutları oluşturmaktadır. Dış boyutları ise gelenekler, öncelikler ve ödüllerden oluşturmaktadır. Uygulamalı çalışmalar, dersler ve seminerler, alan etkinlikleri, laboratuvar uygulamaları ve oyunlardan oluşmaktadır.

2-5-3 İngiltere

Eğitim sisteminde etkili ve başarı bir okul ortaya çıkarmak için batılı ülkelerde yapılan araştırmalarda okul yöneticisinin önemi üzerinde durulmaktadır. Bu yüzden İngiltere'de de okul yöneticisi konularına ağırlık verilmiştir. (Balcı, 1993). İngiltere' deki okul yöneticisi geliştirme çabalarında eğitim liderliği alanında ne çıkan kavramlar paylaşılan liderlik, dönüştürücü liderlik, güçlendirici liderlik, eleştirel liderlik vb.' leridir. Bu kavramlardan okul yönetimine etkisi olanlar araştırılmıştır. (Gerald, 2000; Turner, 1998; Dawson, 1997).

İngiltere'de okul kültürünün geliştirilmesi için deneyimli okul yöneticilerinden yararlanılması gündeme gelmektedir. Okulların değişiminde okul müdürlerinin önemi üzerinde durulmaktadır. Liderlik konusunda yapılacak araştırmalarda yeni yöntem ve yaklaşımların kullanılması gereği üzerinde durulmaktadır. Okul liderliği yerine başöğretmen kavramı daha çok tercih edilmektedir (Hail, 1997).

Merkezi hkmete gerçekleştirilen eğitim reformları sonucunda eğitim liderliği konusunda da köklü değişimler meydana gelmektedir. Bu bağlamda daha çok eğitimin ruhi, ahlaki, kişisel ve siyasi amaçlarına yönelik ciddi tartışmalar yapılmaktadır. 1980'lerden önce okul müdürlerine verilen özerkliğin geleneksel, otoriter, liberal, radikal, demokratik ve yenilikçi olmak üzere farklı okul kültürlerinin ortaya çıkmasına neden olduğu ileri sürülmekte, bunun toplumda bir anarşiye neden olduğu iddia edilerek eğitimde btnliğn sağlanması çabalarına ağırlık verilmektedir. Okul yönetimi konusunda yapılan tartışmalarda dikkati çeken bir nokta da siyasi iktidarların eğitim üzerindeki olumsuz etkilerine ilişkin yakınmalardır.

İngiltere' de uygulanan programlara bakacak olursak eğer İngiltere'de okul müdürü olmak isteyenlere mesleki becerileri kazandırmak amacıyla NPQH (National Professional QualificationforHeadship/Okul Yöneticiliği İçin Ulusal Mesleki Yeterlik) programı uygulanmaktadır. NPQH süre ve içerik olarak kapsamlı bir yetiştirme programıdır (Çinkır, 2002). Böylece okul müdürü olmak isteyen öğretmenlere uygulamalı ve mesleki eğitim verilmesi amaçlanmıştır.

Okul müdürü yetiştirmek için amaçlanan NPQH ilk olarak 1997 yılında duyurusu yapılarak ve bu programı gerçekleştirmek için NCSL (National College for SchoolLeadership/Okul Liderliği Ulusal Koleji) açılmıştır. Bu belge yönetici olmak için 1997 yılında zorunlu olmuş ve İngiltere'deki resmi kurumlar tarafından aktif katılım gerektiren bir program olarak tanımlanmıştır. Adaylar kendi başına çalışabilmekte, birebir ve aktif katılım imkanı bulabilmektedir. Bu program sayesinde okul yöneticisi olacak adaylar Okul yöneticisi olma yolunda liderlikle ilgili zorlukların farkına varabilmekte ve liderlik stillerini geliştirme imkanı bulmaktadır.

NPQH kapsamında ele alınan okul yöneticiliğiyle ilgili beş kritik konu şunlardır (Chung, 2006):

Okulun stratejik yönlendirilmesi ve gelişimi,

- Eğitim-öğretim,
- Personel yönetimi,
- Personelin ve kaynakların verimli kullanımı,
- Hesap verme zorunluluğu.

Bu beş konu 2004 yılında tekrar gözden geçirilmiş ve şu şekilde yeniden düzenlenmiştir (Chung, 2006):

- Geleceği şekillendirme,
- Eğitim-öğretime liderlik etme,
- Kendini geliştirme ve grupla çalışma,
- Yönetim ve organizasyon,
- Hesap verme zorunluluğu,
- Toplumu güçlendirme.

Ancak programı tamamlayanlardan %43'ü okul müdürlüğü yapmaktadır. Programda yapılan düzenlemeyle yılda dört kez toplam 2.000- 2.500 adayın

başvurusu kabul edilmekte ve programı tamamlayan adayların %85'inin okul müdürü olarak göreve başlatılması hedeflenmektedir (Barker, 2008).

1 Nisan 2009 yılında yapılan düzenleme ile ilk defa müdür olarak atanacak kişiler için NPQH zorunlu hale getirilmiştir. Her aday farklı özelliklerde olduğundan ve geliştirilmesi gereken yönleri farklı olacağından adayların programdaki süreleri farklılık göstermektedir. Bu süre 4 ila 12 ay arasında değişmektedir.

Programdaki modüllerin kapsamı şöyledir:

- Birinci Modül (Okul Geliştirme ve Stratejik Liderlik): Bu modül tüm adaylar için zorunlu olup, adaylar, 60 saati kurs çalışmaları olmak üzere, toplam 180 saati tamamlamaktadırlar.
- İkinci Modül (Eğitim ve öğretim): Bu modülde öğretim yöntemlerinin geliştirilmesine yönelik konuları ele alınmaktadır.
- Üçüncü Modül (İnsan Kaynakları Yönetimi): Bu modülde, müdürün öğretmenlere ve diğer çalışanlarına karşı rolü ele alınmaktadır.
- Dördüncü Modül (Finansal Yönetim ve İnsan Kaynaklarını Geliştirme): Bu modülde müdürlere kaynakların etkin kullanımına ilişkin bilgi ve beceriler kazandırılmaya çalışılır. İkinci, üçüncü ve dördüncü modüllerde 90 saat kurs verilmektedir (Duncan, 2002; akt. (Balyer ve Gündüz, 2011)).

İngiltere'de okul yöneticisi olmak isteyen adaylar ilk önce kendi gereksinimlerini bilmesi gerekmektedir. İkinci aşamada adayların bireysel gereksinimleri belirlenmektedir. Bu programda adaylar ile birebir görüşülerek eksik, yetersiz oldukları alanlarda ve gereksinim duydukları alanlar belirlenir ve en iyi programlar belirlenmektedir. Program kapsamında adaylar "Giriş Aşaması", "Geliştirme Aşaması" ve "Mezuniyet Aşaması" olmak üzere üç eğitim aşamasını tamamlamak zorundadırlar .

Program sonunda atanmaya hak kazanana adaylar okul yönetim kurumları tarafından resmi makamlara sunulur. Ataması yapılan okul müdürüne gelecek iki yıl içerisinde kendi mesleki gelişimine yönelik, akademik dersler, mentörlük ya da danışmanlık gibi eğitimlere harcaması için bir fon ayrılır .

2-5-4 Almanya

Federal Almanya Cumhuriyeti'nde, eğitim sistemi ile ilgili sorumluluk anayasa'da devletin federal yapısıyla belirlenir. Anayasa herhangi başka bir düzenlemede bulunmadığı sürece, hükümetin icraat yetkisi eyaletlere verilmiştir. Devlet okulları çoğunlukla eyalet ve yerel yönetim tarafından ortak olarak yönetilirler. Eğitim personelinin ve diğer personelin maaşları eyalet tarafından karşılanır. Okulların kurulmasından, bakımından ve finansından sorumlu olan yerel yöneticiler, okulun yürütülmesinden sorumlu organlar anlamında adlandırılırlar. Eğitimsel yasamadan ve eğitim sisteminin yönetiminden temelde eyaletler sorumludur. Eğitim, Kültür ve Bilim Bakanlığı (The Ministries of Education, Cultural Affairs and Science) eyaletlerdeki eğitim, bilim ve kültürden sorumlu en üst yöneticilerdir. Onların sorumluluk alanları genellikle okullar, yüksek öğretim, kütüphaneler, sanat ve kültürün yanı sıra devletle, dini ve ideolojik topluluklar arası ilişkiler, yerel tarih, anıtların ve sit alanlarının korunması ve bazı eyaletlerde spor ve gençlere yönelik sosyal yardımı da içerir. Geçen birkaç yıl içerisinde, eyaletler personel yönetimi odaklı (değerlendirme, terfi, motivasyon), okul organizasyonu, eğitimsel meseleler ve yönetim konularında daha fazla hizmet içi eğitim sunmuşlardır (Eurydice, 2005)

2-5-5 Yunanistan

1975 Anayasası'nın 16.maddesi: (a) sanat ve bilim konularında araştırma ve öğretim serbesttir. Bu alanların gelişimi ve teşviki devletin sorumluluğu altındadır; (b) eğitim devletin temel misyonudur ve Yunanlıların ahlaki, manevi, mesleki ve beden eğitimini, milli ve dini bilincin gelişmesini ve özgür ve sorumlu bireyler olmalarını amaçlar; (c) zorunlu eğitim dokuz yıldan daha az olamaz. Eğitimin temel odak noktası her vatandaşın kökeni, geçmişi ve cinsiyetine bakılmaksızın eğitim hakkına sahip olmasıdır. Devlet parlamento'dan geçen yasalar uyarınca bütün seviyelerdeki eğitim için, doğrudan eğitim faaliyetlerinin içinde olan kişilerin katılımını sağlayarak, eğitimin kalitesini artırarak ve eğitim yöneticilerinin seçiminde liyakat esasına bağlı kalarak eğitimi demokratikleştirme çabası içinde olmaya çalışır. Hizmet içi eğitim resmileşmemiştir. Bununla beraber okul müdürü kısa veya daha uzun süreli kurslara katılabilir (Eurydice, 2005: 46–48)

2-5-6 İtalya

İtalya'da 1996 yılına kadar ülkemizde olduğu gibi yönetici olarak atanacaklarda öğretmenlikte geçen deneyimleri dikkate alınmıştır. Ancak, 1996'da başlayan reform okul sisteminin dağıtık (adem-i merkeziyetçi) bir modele yönelmesini öngörmekteydi. Yönetimsel, örgütsel ve program açısından okullara daha fazla otonomi sağlanmış, okul yöneticilerinin ya hizmet içi eğitim programlarına katılmaları ya da görevlerinden ayrılmaları istenmiştir (Şimşek, 2003).

2-5-7 Hindistan

Hindistan'da okul yöneticileri ise; ülkemizdeki uygulamalara da benzer biçimde "meslekte asıl olan öğretmenliktir" ilkesi gözetilerek bir yıl kıdeme sahip öğretmenler arasından atanırlar (Şimşek, 2003).

2-5-8 Fransa

Fransa'da yöneticiliğe atanacak öğretmenler 3 ay süreli, İsveç ve Danimarka'da ise 20 günlük bir hizmet içi programından geçirilmektedirler. Singapur'da ise okul yöneticileri, ABD'de uygulanan sistem gibi ancak; okul müdür yardımcılığı yapanlar arasından seçim yapılarak atanmaktadırlar. Bu süreci başarı ile tamamlayan adaylar bir yıl süreli Eğitim Yönetimi programını bitirmek/diplomasını almak zorundadırlar. Bu program işletme ve yönetim, liderlik ve program geliştirme gibi alanlardaki dersleri kapsar. Adaylar bu eğitimleri içinde iki kez ve her biri 4 hafta süren uygulama modülüne katılırlar (Şimşek, 2003).

2-6 OKUL YÖNETİCİLİĞİ ÜZERİNE YAPILAN ARAŞTIRMALAR VE GELİŞTİRİLEN ÖNERİLER

Okul yöneticiliği alanında daha önceden yapılmış ve bu yapılan araştırmalara dayalı sonuçlar aşağıda açıklanarak verilmiştir.

Balcı' nın (1988), eğitim yönetimi alanına önemli bir katkı sağlayan "Türkiye'de İlk ve Orta Dereceli Okul Yöneticileri Üzerinde Yapılan Bir Araştırma" konulu 1987 yılında yaptığı ve 64 ilköğretim okulu yöneticisi ile 45 Anadolu lisesi yöneticisinin katıldığı çalışmasında yönetici yetiştirme programı geliştirilmesi amaçlanmıştır. Deneklerin, 41 eğitim yöneticisi hazırlama programı konularına verdikleri önemler arasındaki anlamlılık testi sonuçlarına göre, biri dışında 40

yetiştirme konusunun yetiştirme programına girmesinde alt gruplar arasında büyük bir anlaşmanın var olduğu görülmüştür. Toplam grubun algılamasına göre ilk beş sıraya giren yetiştirme konuları şunlardır:

- Okulda personel yönetimi,
- Aynı aritmetik ortalama ile eğitim plânlaması ve sistem analizi ve eğitim politikası,
- Öğrenci kişilik hizmetlerinin yönetimi,
- Aynı aritmetik ortalama ile öğretim liderliği, etkili yönetim liderliği, okulda iş yönetimi ve okul-toplum ilişkileri,
- İnsan ilişkileridir.

Balcı' nın (1988) yaptığı bu araştırmada; katılımcılarca 41 konunun tamamının “zorunlu” olarak programda yer almasının istendiği görülmektedir. Bu araştırmanın bulgularının gereği yapılırsa, geleneksel “öğretmen yönetici” anlayışının yıkılacağı ifade edilmiştir. Deneklerden, okul yöneticiliği için yöneticilik formasyonunun gereğine inandıkları izlenimi edinilmiştir. O yılların adıyla “Millî Eğitim, Gençlik ve Spor Bakanlığı (MEGSB) Yönetici Okulu Kuruyor” haberinin sevindirici ve ümit verici bir yaklaşım olduğu şeklinde nitelendirilmektedir. Bu araştırmadan elde edilen bulgular doğrultusunda hazırlanan yönetici yetiştirme program modellerinin geliştirilmesi amaçlanmıştır. Balcı' nın literatür taraması, ilgili araştırmalar ve bu araştırma bulgularına dayalı olarak geliştirdiği öneriler şöyle sıralanmaktadır:

Eğitim yönetimi hizmet içi kurslarının ciddi tutulması ve işlevsel olmasının sağlanmalıdır. Üniversitelerin eğitim yönetimi programlarının, bu ve benzeri araştırma bulgularına göre yeniden gözden geçirilmesi gerekmektedir. Eğitim yöneticileri için düzenlenecek hizmet içi programlarının hazırlanmasında, bu ve benzeri araştırma bulgularından yararlanılmalıdır. MEGSB “Yönetici Okulu” açacaksa, bu model programları, eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesi için esas alınmalıdır. Okul yöneticilerinin seçiminde gerekli olan ölçütlerin oluşturulmasında, bu ve benzeri araştırma bulgularından yararlanılmalıdır. Bulguların genellenebilmesi için bu tür araştırmalara deneklerin yanında, Bakanlık üst düzey yöneticilerinin ve alan uzmanı akademisyenlerin de katılması gerekmektedir. Model programların geliştirilebilmesi için okul yöneticilerinden beklenenlerin (gerekli ölçütler) bu tür

araştırmalarla saptanması gerekmektedir. İleride yapılacak araştırmalarla modellerin geçerliğinin sınanmalıdır. Araştırma alt gruplarının 41 konuya ilişkin neden yüksek düzeyde anlaşma gösterdiklerinin araştırılması gerektiği ifade edilmiştir.

Hacettepe Üniversitesi öğrencilerince 1991 yılında, Eğitim Yöneticiliği ve Denetimi anabilim dalında okutulan “Okul Yönetimi” dersinde kuramsal ve uygulamalı çalışmaların bir dilimi, “Okul müdürleri ne iş yapıyor?” sorusuna cevap aramak amacıyla hazırlanan Ankara’nın üç merkez ilçesinden toplam 207 ilkokul müdürüne gönderilen ve 48’inden cevap alınan mektuplardaki anket sonuçlarına göre okul müdürleri, üniversitedeki bir meslektaşları tarafından kendilerine yöneltilen işbirliği mesajına, büyük ölçüde duyarsız kalmışlardır. Bu duyarsızlığın birden çok nedeni olarak okul müdürlerinin yapılan bu tür araştırmalarla eğitim yönetimi sorunlarının çözüleceğine inanmadıkları, kuralcılığı bir yönetim anlayışı olarak benimsemiş gördükleri, okulun amaçlarından çok kuralların harfiyen yerine getirilmesini benimsedikleri, hiyerarşiye ve kurallara aykırı düşme gibi kaygılarla yapılan araştırmalara sıcak bakmadıkları belirlenmiştir. Bu sonuç; Türkiye’de yöneticilerin yetersizliklerini kapanarak örtmeyi tercih ettikleri, kapanmayı bir yönetsel davranış olarak benimsemiş olabileceklerini ortaya çıkarmıştır (Açıkalın, 1998, s.44-48). Oysa günümüzün yöneticisi yönetim hiyerarşisi içinde boğuşup kalmaktan çok, okulu belirlenen amaçlara ulaştırmada çok yönlü bir eğitim-öğretim lideri olması gerekmektedir.

Karip ve Köksal’ın (1999) “Okul Yöneticilerinin Yetiştirilmesi” konulu araştırmalarında, seçme sınavından sonra düzenlenen görev öncesi hizmet içi eğitime ilişkin okul müdürü adaylarının görüş ve düşüncelerini ortaya çıkarmak, elde edilen sonuçlara bağlı olarak yeni uygulamalara ışık tutacak öneriler geliştirmek amaçlanmıştır. 1-26 Şubat 1999 tarihleri arasında Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi’nde düzenlenen yönetici yetiştirme programına katılan 346 yönetici aday ile yaptıkları bir çalışmada; adayların çoğunluk sırasına göre branş öğretmenlerinden, sınıf öğretmenlerinden, yöneticilerden ve diğer görevlerde bulunanlardan oluştuğu gözlenmiştir. Adayların öğrenim durumları ise; dört yıllık fakülte mezunu, iki-üç yıllık yüksekokul mezunu, lisans üstü eğitim mezunu ile bu eğitime hâlen devam edenler, eğitim yönetimi ve denetimi bölümü mezunları ile farklı mezuniyetlere sahip oldukları görülmektedir. Çalışmaya katılan 346 aday yönetici; çoğunluk sıralamasına göre 10-15 yıl arası, 5-9 yıl, 16-20 yıl, 21 yıl ve üstü süreli meslek

deneyimine sahip olduklarını beyan etmişlerdir. Öğretmenlikte hizmet yılının ortalama 13,54 yıl olduğu anlaşılmaktadır. Hâlen yöneticilik görevi olan 115 adayın ortalama hizmet süresinin 5,91 yıl olduğu hesaplanmıştır. 346 yönetici adayının seçme sınavına ilişkin görüşleri incelendiğinde; seçme sınavlarının çoğunluk sıralamasına göre Genel Kültür, Türkçe-Dilbilgisi ve Anlatım, Öğretmenlik Meslek Bilgisi, Eğitim Yönetimi alanında düzenlenmesi istenmiştir. Temel Matematik istenilmeyen bir alan olarak dikkati çekmektedir. Adaylar, seçme sınavlarından sadece Eğitim Yönetimi ve Denetimi bölümünden mezun olanların muaf tutulması ve öğretmenlik yapmış olmanın yönetici seçiminde kesinlikle önkoşul olarak aranması görüşünü tercih etmişlerdir. Kursun ne zaman ve nerede yürütülmesine ilişkin görüşlerde ise; derslerin daha geniş zaman diliminde ve her dönemde 2-3 konu işlenecek biçimde yürütülmesi ve derslerin üniversite ortamında yapılması istenilmiştir. Adaylarca, 120 saatlik kurs süresinin yeterli olmadığı ifade edilmiştir. Kursun, Okul Yönetimi ve Yönetici, Öğrenme-Öğretmen Kuram ve Yöntemleri, Toplam Kalite Yönetimi, Mevzuat Bilgisi alanlarında düzenlenmesi gerektiği belirtilmiştir.

Araştırmacıların yorumlarına gelince, kursa katılmış olmak, amaca uygun olarak yetiştirildiği anlamı taşımadığından sınav gereklidir. Ancak; sınav bir elemeyi değil de başarı sıralamasını ön plâna almalıdır. Sınav için bir haftalık çalışma süresi verilebilir. Araştırma sonuçlarına göre geliştirilen öneriler şöyle sıralanmıştır;

Yönetici yetiştirme konusunun bir bütünlük içinde ele alınması gerekmektedir. Yöneticilerin statüsü ile ilgili değerlendirmelerin de yapılması kaçınılmazdır. Gerekli düzenlemelerle okul yöneticiliği cazip bir meslek haline getirilmelidir. Üniversiteler okul yöneticilerinin yetiştirilmesi konusunda ciddi çalışmalar yapmak zorundadırlar. Kuramsal bilgiler yanında uzun süreli uygulamaya dönük çalışmalar da yapılmalıdır. Okulları yönetecek profesyonel yöneticiler yetiştirilmelidir (Karip ve Köksal, 1999).

Can ve Çelikten' in (2000) eğitim yönetimi konusunda birlikte yaptıkları araştırmaya göre, Erciyes ve Fırat Üniversitelerinde eğitim yöneticisi programına katılan 86 adayın 74'ünden, görüşme formuyla elde edilen verilere göre; hizmet içi eğitim programına katılan adayların %72'si üniversite, %24'ü de yüksek okul mezunu olup hâlen Millî Eğitim Bakanlığında öğretmen ya da yönetici olarak görev

yapmaktadır. Görüşmeye katılan adayların yönetici olmak istemelerinin olası gerekçeleri verildiğinde, önem derecesine göre şu şekilde bir sıralama ortaya çıkmaktadır;

- Öğretmenlikten yöneticiliğe yükselme olanağını kazanmak,
- Çevrenin informal baskısı nedeniyle,
- Yönetimsel yapı ve davranışları öğrenerek, yöneticilerle daha nitelikli ilişkiler geliştirmek,
- Yeteneklerinin yöneticilik mesleğine uygun olması,
- Mevcut yöneticilerin yetersizlikleri.

Şahin de (2002), eğitim yöneticisi adaylarının bireysel ve meslekî özellikleri ile eğitim yöneticiliği sınavından aldıkları puanlar arasındaki ilişkileri belirlemek amacıyla Buca Eğitim Fakültesi'nde düzenlenen eğitim yöneticiliği programına katılan ve 159 eğitim yöneticisi adayı üzerinde yaptığı ankete dayalı bir çalışmanın sonucunda;

Eğitim yöneticiliği alanında uzun süreli akademik bir eğitimin gerekli olduğu görülmüştür. Eğitim yöneticiliği ve deneticiliği programı mezunları ile diğer branşlardan katılanların sınav başarıları arasında anlamlı bir farkın bulunduğu sonucu ortaya çıkmıştır. Buna dayalı olarak eğitim yöneticiliği ve deneticiliği lisans programlarının kapatılma kararının yanlış bir karar olduğu sonucu ortaya çıkmıştır. Sınavlarda Fen-Matematik branşına sahip adayların başarı düzeylerinin düşük olduğu görülmüştür. Yönetici adaylarında yaş arttıkça başarı düzeyinin düştüğü sonucu ortaya çıkmıştır. Yöneticilik yapanlarla yapmayan adayların sınav başarıları arasında anlamlı bir fark olmadığı görülmüştür. Yapılan sınav için ders veren öğretim elemanlarının işledikleri derslerin kredisine göre soru göndermeleri adayların başarı düzeyinde etkileyici unsur olabileceği bulgularına ulaşılmıştır.

Araştırmanın bulgularına dayalı olarak şu öneriler geliştirilmiştir:

Eğitim yöneticiliği programının süresi uzatılmalıdır. Eğitim yöneticiliği ve deneticiliği programı mezunları kursa katılmaksızın ve sınavsız doğrudan yöneticilik görevine atanmaları gerekir. Eğitim yöneticiliği ve deneticiliği lisans programlarının kapatılma kararı gözden geçirilmelidir. Hizmet içi eğitime Fen-Matematik branşına sahip adaylardan başlanmalıdır. Yaşlı yöneticiler için hizmet içi eğitim etkinlikleri artırılmalıdır. Eğitim yöneticiliği kursu alan ve almayan mevcut yöneticilerin değişik

açılardan karşılaştırıldığı araştırmalar yapılmalıdır. Yöneticilik sınavının içerik çözümlemesine yer veren araştırmalar yapılmalıdır.

Balcı ve Çınkır'ın (2002) birlikte hazırlayıp sundukları “Türkiye’de Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi” konulu bildiride; eğitim yöneticilerinin nasıl yetiştirildiği ve nasıl yetiştirilmesi gerektiği nitel bir araştırma ile ortaya çıkarılmaya çalışılmıştır. Araştırmanın çalışma grubunu, tezli veya tezsiz yüksek lisans programını bitirerek ya da MEB’in hizmet içi eğitimini tamamlayarak hâlen okul müdürlüğü yapan yöneticiler oluşturmuştur. Elde edilen bulgulara dayalı olarak çıkarılan sonuçlar şöyle sıralanmaktadır: Katılımcılar;

Çoğunlukla okul müdürlüğüne atanmadan önce hizmet içi eğitim programına katılmadıklarını sonucu ortaya çıkmıştır. Okul müdürü olduktan sonra da herhangi bir hizmet içi eğitim programına katılmadıkları görülmüştür. TKY, İKY, liderlik, mevzuat bilgisi ile uygulamada karşılaştıkları sorunlarla ilgili konularda yetişmek istediklerini belirtmişlerdir. Olumsuz bir yaklaşımla programların teori ağırlıklı olduğu ve kısa sürede verilmek istendiği sonucu ortaya çıkmıştır. TKY, stres, yenileşme ve değişme, yönetim bilimi ile ilgili konuların yararlı olduğu görüşü belirtilmiştir. Örnek olay çalışmaları, grup çalışmaları, tartışma, bilgisayar destekli öğretim, video ve CD ile eğitim istedikleri görülmüştür. MEB’in hizmet içi eğitim ortamlarını yeterli bulmadıkları sonucu ortaya çıkmıştır. Mevzuatın önemli olduğunu ve yeterince işlenmediği yönünde görüş bildirmişlerdir. Programın işlevsel olmadığı ve uygulamaya yönelik düzenlenmesi gerektiğini düşünmektedirler. Değişme yaşadıklarını, daha çağdaş ve demokratik yönetici oldukları sonucu ortaya çıkmıştır. Yönetim eğitiminin kendilerinde değişmelere neden olduğu görülmüştür. Yönetim eğitimi sonucunda katılımcı yönetim, liderlik, insan ilişkileri, olumlu yaklaşım boyutlarında değişime uğradıkları sonucu ortaya çıkmıştır. 120 saatlik eğitimi yeterli bulduklarını ancak, okulun günlük işleyişine ilişkin uygulamalı konulara da yer verilmesi gerektiği düşünülmektedir. Bu tür etkinliklerde MEB ile üniversitelerin işbirliği yapması gerektiği sonucu ortaya çıkmıştır. Her türlü donanımın bulunduğu ve 20 kişilik ortamlarda eğitim yapılması gerektiği düşünülmektedir. Eğitim programlarında sırasıyla akademisyenlere, deneyimli okul müdürlerine, misafir konuşmacılara, üst düzey eğitim liderlerine ve başarılı müfettişlere görev verilmesi sonucu ortaya çıkmıştır. Eğitim programlarında sınava ve performans değerlendirilmesine yer verilmesi istenmektedir. Sınav sisteminin sürdürülmesini,

deneyimli bir okul müdürünün yanında belli bir süre staj yapılması gerektiği sonucu oluşmuştur. Okul müdürü olmadan önce hizmet içi eğitimin şart olduğunu, gerekirse yöneticilik okulunun açılmasını, bu okul mezunlarının okul müdürü olarak atanmasını belirtmişler veya önermişlerdir.

Turan ve Ebiçlioğlu' nun (2002) ortaklaşa yaptıkları bir çalışmada, okul yöneticilerinin sahip olduğu liderlik niteliklerini cinsiyet değişkenleri açısından inceleyerek, kadın ve erkek okul yöneticilerinin sahip oldukları niteliklerinin ne derece farklılaştıklarını belirlemek amacıyla Eskişehir merkez ilköğretim okullarında görev yapan 16 kadın, 26 erkek okul yöneticisi ile 474 öğretmenden oluşan bir örnekleme, araştırmacılar tarafından geliştirilen "Etkili Lider Nitelikleri Ölçeği" kullanılarak veriler toplanmıştır. "Okul Müdürlerinin Liderlik Özelliklerinin Cinsiyet Açısından Değerlendirilmesi" konusunda yapılan bu çalışmada şu öneriler geliştirilmiştir;

Okul yöneticilerinin daha etkili liderler olabilmeleri için, kadın okul yöneticileri, "pozitif olma" boyutlarındaki liderlik özelliklerini daha etkili biçimde göstermeye çalışmalıdır. Kadın okul yöneticilerinin daha başarılı liderler olabilmek için, mesleki ahlak kurallarına daha çok dikkat etme, gerektiğinde okul yönetiminde risk alma ve farklı düşüncelere önem verme konularında yetkinleştirilmelerine çalışılmalıdır. Eğitim örgütlerinde kadın öğretmenlerin yönetim görevlerine katılımlarının sağlanması için özendirici önlemler alınmalı ve yönetici görevindeki kadınlar desteklenmelidir, Kadın okul yöneticilerinin iletişim becerilerinin erkeklere oranla yüksek düzeyde olduğu göz önüne alınırsa, kadın okul yöneticilerinin iletişim becerilerinin araştırılması eğitim yönetimine katkıda bulunabilir. Kadın öğretmenlerin sınavlarda, erkek öğretmenlere göre daha az başarı göstermelerinin yanında, yönetimde gösterdikleri diğer davranışlarda erkeklere göre daha çok başarılı oldukları, bu özelliklerinden de eğitim yönetiminde yararlanılması gerekmektedir.

Gelişmiş ülkelerde olduğu gibi Türkiye'de de yönetim kademelerinde ve mesleklerde cinsiyet farklılıkları giderek azalmakla birlikte, henüz söz konusu dağılımdaki farklılıklar devam etmektedir (Turan ve Ebiçlioğlu, 2002).

Hizmet içi eğitim programlarıyla ilgili Turan' nın (2002) yaptığı bir çalışmada, gelişmiş ülkelerde yaygın olarak kullanılan örnek bir eğitim yöneticisi kursu içeriği aşağıda gösterilmiştir:

Teknoloji Liderliği Eğitimi Programı konusunda dzenlenen hizmet içi eğitim kursunun amacı; ğretim teknolojisinin etkin kullanımıyla eğitim sistemini geliştirecek bireysel yetenekler kazandırmak olarak belirtilmiştir.

Kursun hedefleri ise kısaca;

- Teknolojiden yararlanabilme,
- Teknoloji merkezli stratejileri bilme ve uygulayabilme,
- Yeni teknolojilerin muhtemel sorunlarını bilme ve tahmin edebilme,
- Yeni ortaya çıkan teknolojilerinin özelliklerini açıklayabilme,
- Maliyet fayda analizleri yapabilme,
- Öğretim teknolojilerinin uygulanmasına ilişkin teorik ve kavramsal temellerden haberdar olma şeklinde sıralanmaktadır.

Hizmet içi kursunun konularının da;

- Öğretim ve öğrenme süreci ile eğitim yönetiminde bilgisayarların kullanımı,
- Eğitimsel “donanım” sistemleri,
- Örgütsel dinamikler ve teknoloji,
- Liderlik teorileri,
- Öğretim teorileri ve program geliştirme,
- Eğitim politikaları,
- Uzaktan eğitim,
- İnteraktif multimedya,
- Eğitim sistemleri olarak işlendiği görülmektedir.

Bu ve buna benzer programların Millî Eğitim Bakanlığı, Devlet Personel Başkanlığı, niversiteler ile Millî Eğitim Akademisi'nin işbirliğinde artık ülkemiz okul yöneticileri için de hazırlanması, geliştirilmesi ve uygulanması zorunluluk arz etmektedir.

Atay'ın (2002) “Okul Müdürlerinin Duygusal Zek Düzeyleri İle atışmaları çözümlenme Stratejileri Arasındaki İlişki” konusunda yaptığı bir çalışmada; okul yöneticilerinin duygusal zekâ düzeylerinin duygusal zekâ alt boyutlarına dağılımına bakıldığında her bir boyut için zekâ düzeyinin beklenenin ve olması gerekenin altında olduğu, oysa duygusal güçlerini gerektiği gibi kullanmasını bilen, yani

duygusal zekâları yüksek okul yöneticileri, düşünme, plânlama, uzun vadeli bir işin tasarımı, problemlerin çözümü konusunda daha başarılı olacakları sonucuna varmıştır. Vardığı sonuca bağlı olarak geliştirdiği öneriler ise şöyledir;

Okul müdürleri için duygusal yetkinliği kazandıracak yetiştirme programları düzenlenmelidir. Okul müdürlerinin duygusal yetkinlik düzeyi bireysel değişkenleri yönünden incelenmelidir. Okul yöneticisi iletişim bakımından dinleme, insanlara karşı olumlu tutum, rahat iletişim kurma gibi beceriler ve liderlik özelliklerine sahip olmalıdır. Okul müdürlerinin çatışmaları çözümlerken destekleme stratejisini izlemelerinin onların duygusal zekâ alt boyutları olan öz bilinç, duyguları yönetmek, motivasyon, empati ve sosyal ilişkiler yönünden geliştirilmeleri gerekmektedir.

Balcı' nın (2003), okul yöneticisi yetiştirme politikalarında dikkate alınmasını önerdiği çağdaş yaklaşımları yansıtıcı ilkeler şöyle sıralanmaktadır;

Eğitim yöneticileri uzun erimli ve kısa erimli olmak üzere iki koldan yetiştirilebilir. Uzun erim, eğitim yöneticilerinin akademik ve pratik olarak en uygun ve beklenen yetiştirilme yolu olup lisansüstü hizmet öncesi programları öngörür. Kısa erim ise, hizmet öncesi veya hizmet içi düzenlenen kısa süreli kurs programlarını içerir. Eğitim yöneticilerinin yetiştirilme programları; performans dayalı, pratiği esas alan, sosyal bilimler, insan bilimleri ve davranış bilimleri kavram, ilke ve kuramlarına dayalı disiplinler arası bir nitelik arz etmelidir. Programlar; görev ve sorumluluk, yönetim becerileri, yönetim süreçleri ile internlik ya da alan uygulaması boyutlarında olmalıdır. Bu boyutların içeriği; mesleksi yetiştirme ve temel yönetim eğitimi olarak düzenlenmelidir. Mesleksi yetiştirme yöneticisi; bir eğitim lideri olarak çok yönlü, disiplinler arası insan bilimleri, sosyal bilimler ve davranış bilimlerinde yetiştirmeyi hedeflemektedir. Temel yönetim eğitimi içeriği ise adayların; yönetim alanında kuram, kavram ve ilkeleri ile yönetim teknolojisiyle ilgili bilgi, anlayış, beceri ve tutum kazanmalarını hedeflemektedir. Eğitim yönetimi hizmet öncesi programları, kuram- uygulama ilişki ve dengesini sağlar nitelikte düzenlenmelidir. Bu programlarda; eğitim programının temelleri, eğitim yönetimi ve teftişi, okul hukuku, okul finansmanı, okul fiziki kaynaklarının yönetimi, okul-toplum ilişkileri ve uygulama yer almalıdır. Bu programlarda eğitim liderliği ile yönetime ağırlık verilmelidir. Eğitim yöneticilerin kısa dönemde yetiştirilmeleri, hizmet içi eğitim yönetimi programları ile bu programlarının içeriği mesleksi

gelişme ve eğitim yönetimi kategorileri altında kredilendirilmeli ve sonucunda eğitim yönetimi sertifikası verilmelidir. Bakanlık bünyesinde, gelecek vadeden yönetici adaylarının belirlenmesi, hem de hâlen yöneticilik yapanların gelişmelerinin sağlanması için taşra birimleri olarak Eğitim Yöneticisi Değerleme Merkezleri kurulmalıdır.

Günay'ın (2004) "Eğitim Kurumlarına Yönetici Seçme, Yetiştirme Ve Atamaya İlişkin Yönetici Ve Öğretmen Görüşlerinin Değerlendirilmesi" konusunda yaptığı çalışmada Millî Eğitim Bakanlığına bağlı eğitim kurumları yöneticiliklerine (okul müdürlüğü, müdür başyardımcılığı, müdür yardımcılığı) atanacakların seçilmesi, görev öncesi ve sonrasında hizmet içi eğitimle yetiştirilmesi, atanmasına yönelik yapılan uygulamaların değerlendirilmesi konularında çalışma yapılmış. Araştırmada yapılan ankette mevcut eğitim kurumu yöneticilerinden, öğretmenlerden ve alan uzmanı akademisyenlerden görüş ve düşüncelerini almıştır. Anket, Ankara'nın sekiz merkez ilçesinde bulunan ve tesadüfi olarak belirlenen üçer ilköğretim ve ikişer orta öğretim okulunda görev yapan yönetici ve öğretmenler ile Ankara'da bulunan dört devlet üniversitesinin alan uzmanı öğretim üyelerine uygulanmıştır. Toplam 441 katılımcının görüş ve düşünceleri değerlendirmeye almıştır.

Anket yorumunda çıkan sonuçları sıralarsak eğitim kurumlarına yönetici olarak atanacakların seçilmesi, yetiştirilmesi ve atanmasına yönelik olarak;

Aday okul yöneticilerinin, öğretmenlik deneyimi olan ve eğitim yönetimi programlarından mezun olanlar arasından sınavla seçilmeleri gerekmektedir. Sınav, hem okul müdürlüğü hem de müdür yardımcılıkları için yazılı ve mülakat değerlendirmesi şeklinde yapılmalıdır. Sınav; MEB, ÖSYM ve üniversite öğretim üyelerinden oluşacak karma bir komisyonca yapılmalıdır. Atanacak yöneticiler kesinlikle görev öncesi eğitim almalı ve sonucunda da başarı düzeyini tespit edebilecek sınav yapılmalıdır. Eğitim kurumlarına atanacak yöneticiler, atandığı kurumda belli bir süre çalışmalı ve başarısına göre üst kademe yöneticiliklerine yükselebilmelidirler. Eğitim kurumu yöneticiliklerine aday olacakların, kurum çalışanlarınca veya yönetim kurullarınca belli ölçütlerde seçilmeleri ve atanması için valiliklere / Bakanlığa öneride bulunulması sistemi de bundan sonraki uygulamalarda dikkate alınmalıdır. Yönetici adaylarında; başta öğretmenlik deneyimi olmak üzere,

eğitim yönetimi alanında alınmış doktora, lisans üstü dereceler ile hizmet içi eğitim sonrası elde edilen belgeler, değerlendirmede özellikle dikkate alınması gereken ölçütlerdir. Adayların kendini yetiştirmiş, teknolojiyi kullanabilme, iletişim ve çatışmaları çözme yetenek ve becerilerine sahip olması gerektiği yönünde sonuçlarının çıktığı grlmştir.

Yeloğlu' nun (2008), "Eğitim Kurumlarına Yönetici Seçme ve Atamaya İlişkin Okul Yöneticilerinin Görüşlerinin Değerlendirilmesi " konulu yaptığı çalışmada eğitim kurumları yöneticiliklerine (okul müdürlüğü, müdür başyardımcılığı, müdür yardımcılığı) atanacakların seçilmesi, görev öncesi ve sonrasında hizmet içi eğitimle yetiştirilmesi, atanmasına yönelik yapılan uygulamaların değerlendirilmesi araştırılmış ve araştırmaya esas olan anketle mevcut eğitim kurumu yöneticilerinden, görüş ve düşünceler alınmıştır. Anket, İstanbul'un Üsküdar ilçesinde resmi olarak 69 adet ilköğretim okulu ve 26 adet ortaöğretim okullarında bulunan toplam 236 yöneticiye uygulanmış, katılımcıların görüş ve düşünceleri değerlendirmeye almıştır.

Araştırmanın sonucunda yönetici olarak atanacakların seçilmesi, yetiştirilmesi ve atanmasına yönelik olarak;

Yönetici Değerlendirme formu Ek-2 ile ilgili: değerlendirme formunda bulunan 25 ölçüt, ankete katılan yöneticiler tarafından değerlendirilmış ve ölçütlerin tamamının formda kalması yönünde bir sonuç ortaya çıkmıştır. Ancak değerlendirme formunun kurucu müdürlük ve yöneticilik hizmetleri bölümünde yer alan vekaleten ve görevlendirme yöneticilikte geçirilen srelere yüklenen puan değerleri ile, asaleten yöneticilikte geçen srelere yüklenen puan değerleri ve yönetici adaylarının ğretmenlikte geçen süreleri ile ilgili puan değerleri düşük bulunmuştur.

Eğitim yöneticilikleri için yapılacak seçim adil ve nesnel bir uygulama olan sınavla yapılmalıdır. Sınav yazılı şeklinde uygulanmalıdır. Yazılı sınav; genel yetenek, eğitim yönetimi ve mevzuat ağırlıklı olmalıdır.Yapılacak sınav; hem müdürlük, hem de müdür yardımcılığı için uygulanmalıdır. Eğitim yöneticilikleri için yapılacak seçme sınavı; ÖSYM tarafından hazırlanmalı ve uygulanmalıdır. Okul yöneticiliklerine atanacak olanların sınavla seçilmeleri ilk koşul olmasına rağmen,

bunun yanında yönetim bilgi ve becerisi de dikkate alınmalıdır. Eğitim kurumlarına yönetici atamalarında mülakat sınavının objektifliği tartışıldığı için yapılmamalıdır. Mülakat sınavı yapılacaksa Bakanlık ve üniversitelerce oluşturulacak ortak komisyonca mülakat sınavı yapılmalıdır. Eğitim kurumlarına atanacak yöneticilerin yayınladıkları kitapları ve bilimsel araştırmaları da dikkate alınmalıdır. Okul yöneticiliklerine atanmak için seçilenlere göreve başlamadan önce yöneticilik eğitimi verilmelidir bu eğitim Milli Eğitim Bakanlığınca uzun süreli bir eğitim yönetimi programı olmalıdır. Milli Eğitim Bakanlığı, diğer kamu kurum ve kuruluşlarında olduğu gibi gerçek amacına uygun, endişelere yol açmayacak biçimde örgütlenmeli, hizmet içi eğitim için yararlanılmalıdır. Okul yöneticiliği için seçilenlere verilmesi gerekli olan görev öncesi kısa süreli hizmet içi eğitim kursunu Milli Eğitim Bakanlığı düzenlemeli, bu kursun ardından bir sınav yapılmalı ve bu sınavın sonucu atama için bir ön koşul olmalıdır. Eğitim kurumlarına atanacak yöneticilerin aldığı hizmet içi eğitim kurs sertifikaları da değerlendirmeye alınmalıdır. Eğitim kurumu yöneticiliklerine atanacak yöneticilerin aynı kurumda çalışma süreleri sınırlandırılmalı, aynı kurumda çalışma süreleri en az 5, en fazla 8 yıl olarak sınırlandırılmalıdır. Eğitim kurumlarına atanan müdürler, yüksek düzeyde başarı göstermeleri durumunda bir üst tip okul/kurum müdürlüğüne atanmalıdırlar.

Araştırma sonuçları olarak karşımıza çıkmıştır.

Ezgün' ün (2011) "Cumhuriyetten Günümüze İlk ve Orta Dereceli Okullarda Müdür Atamalarının Mevzuata Göre Değerlendirilmesi" konusunda yaptığı çalışmada eğitim kurumlarına yönetici atamalarını özellikle de atama yönetmelikleri çerçevesinde incelenmesi amaçlamış eğitim kurumları yöneticilerinin atanmalarına ilişkin mevzuatlar incelenmiş ve literatür çalışmasıyla konuya açıklamalar yapılmış, 2004 yılından itibaren yargı organlarına (başta Danıştay olmak üzere) taşınan yönetici atamaları/yönetmelikleri hakkındaki yargı kararları, eğitim sistemimiz açısından değerlendirmiştir.

Araştırma sonucuna göre ;

Eğitim kurumlarına asaleten müdür atanamaması sonucu ortaya çıkan Vekaleten Yöneticiliğin sistem içindeki yeri vurgulanmıştır. Milli Eğitim Şuralarında eğitim kurumları yöneticiliği/atamaları ile ilgili alınan tavsiye kararlarının uygulamada ne kadar gerçekleşebildiği araştırılmıştır. Yönetmelikler aleyhine açılan

davalara ve dava sonuçlarına kısaca değinilmiş, dava sonuçları ile atama kriterlerinin sözlü mülakattan yazılı sınava doğru değişiminin nedenleri irdelenmiş ayrıca 2009 yılında kamuoyunda Bakan Ataması denilen Devlet Memurları Kanunu'nun 76. Maddesine dayanılarak yapılan müdür atamalarının nedenleri araştırılmış ve ideal yönetici atamalarına yönelik öneriler getirilmiştir.

Ergül ve Kılınç' ın (2014) yaptığı araştırmada ise getirilebilecek önerileri şu şekilde özetlemek mümkündür: Okul yöneticilerinin görev tanımları açık bir şekilde yapılmalıdır. Ülkenin gereksinim duyduğu okul yöneticilerinin hizmet öncesinde ve sonrasında yetiştirilmesini sağlayacak politikalar geliştirilmeli ve uygulamaya konulmalıdır. Okul yöneticiliği için Üniversiteler ve Milli Eğitim Bakanlığı işbirliği ile teorik ve uygulamalı yetiştirme programları açılmalıdır. Okul yöneticilerinin hizmet öncesi ve sonrası dönemde yöneticilik, liderlik, iletişim gibi alanlarda eğitim almaları sağlanmalıdır. Okul yöneticiliği seçimi ve atama sürecinde tutarlı ve objektif politikalar izlenmeli, üzerinde fikir birliğine varılan bir yönetici seçme ve atama yönetmeliği hazırlanmalı, keyfi uygulamalardan vazgeçilerek keyfilik dönemi sonlandırılmalıdır. Yazılı ve sözlü değerlendirme sınavlarının objektifliği sağlanmalı, bu sınavlar bağımsız ve tarafsız bir kurul tarafından düzenlenip yürütülmelidir. Okul yöneticiliği için yönetim alanında en az tezli ya da tezsiz yüksek lisans eğitimi almış olma şartı aranmalı ve sonrasında lider yönetici yetiştirme programları açılarak en az 1 yıllık ve 30 kredilik yöneticilik eğitiminden sonra buralardan başarı ile mezun olanlar okul yöneticiliği kadrolarına atanmalıdır.

Araştırma sonucuna ulaşılmıştır.

3.BÖLÜM:YÖNTEM

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

3.1. ARAŞTIRMA MODELİ

Milli Eğitim Bakanlığına bağlı resmi ilkököl ve ortaokulda görev yapacak yönetici seçimi ve atanmasına ilişkin Milli Eğitim Bakanlığında görev yapan okul yöneticileri ve öğretmenlerin görüşlerini değerlendirmeyi amaçlayan bu araştırma tarama modelindedir. 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,2002)

3.2. EVREN VE ÖRNEKLEM

Araştırma kapsamına giren ve aynı özellikleri taşıyan birimlerin tümüne evren, bir evrenden örnekleme yöntemlerinden yararlanılarak seçilen ve evrendekilerle aynı özellikleri taşıyan daha küçük gruplara ise örneklem denilmektedir (Köklü ve Büyüköztürk, 2000).

Örneklem büyüklüğünü belirlemede farklı büyüklükteki evrenler için kuramsal örneklem büyüklükleri çizgisinden faydalanılmıştır. Bu çizelgeden, resmi ilkököl ve ortaokul öğretmenleri için örneklem büyüklüğü belirlenmiştir. Çizelgede 100 kişilik evrende %95' lik güven düzeyi için gerekli örneklem büyüklüğü 85 kişi, 1000 kişilik evrende %95'lik güven düzeyi için ve %4'lük sapma miktarı esas alındığında gerekli örneklem büyüklüğü ise 375 olarak belirlenmiştir (Balci,2002). Bu ölçütü dikkate alarak , örnekleme girecek yönetici sayısı 105, öğretmen sayısı 503 olarak belirlenmiştir.

Her ilçede örnekleme girecek okul, okul yöneticisi ve öğretmen sayısının belirlenmesi, il genelindeki okul yöneticisi, öğretmen ve okul sayısına ayrı ayrı oranlanarak belirlenmiş olup, böylece çok aşamalı tabakalı örnekleme yaklaşımı uygulanmıştır.

Araştırmanın evrenini ve örneklemini oluşturan öğretmenlerin, okul yöneticilerinin ve okulların ilçelere göre dağılımı Tablo 1’de gösterilmiştir.

Tablo 1. Evren ve Örnekleme Oluşturan Okul, Öğretmen ve Yönetici Dağılımı

İlçe Adı	Evreni Oluşturan Okul Sayıları	Örnekleme Oluşturan Okul Sayıları	Evreni Oluşturan Okulların Öğretmen Dağılımı	Örnekleme Oluşturan Okulların Öğretmen Dağılımı	Evreni Oluşturan Okulların Yönetici Dağılımı	Örnekleme Oluşturan Okulların Yönetici Dağılımı
Uşak (Merkez)	94	65	2320	305	178	45
Banaz	51	26	285	67	96	15
Eşme	38	25	298	43	72	14
Karahallı	18	10	74	30	33	12
Sivaslı	21	14	148	36	36	11
Ulubey	10	5	108	22	16	8
Toplam	232	145	3233	503	431	105

3-3 VERİ TOPLAMA ARACI

Eğitim kurumları yöneticiliklerine aday olacak öğretmenlerin, mevcut eğitim kurumu yöneticilerin görüş ve düşüncelerini kapsayan ve beş bölümden oluşan ve daha önceden uygulanmış bir anket yeniden düzenlenerek 4 bölüm şeklinde hazırlanmış ve uygulanmıştır. Anketin; birinci bölümünde ankete katılanların kişisel

bilgilerine, ikinci bölümde eğitim kurumlarına yönetici seçimine ilişkin görüşler, üçüncü bölümde seçilen adayların atama sürecine ilişkin görüşler, dördüncü bölümde atamada değerlendirme sürecine ilişkin görüşlere yer verilmiştir (Ek-2).

“Okul Yöneticisi Seçme ve Atama Sürecine İlişkin Yönetici ve Öğretmen Görüşleri” veri toplama aracı olarak hazırlanmıştır. Çeşitli üniversitelerden 7 öğretim üyesinin “uzman görüşü” alınarak yeniden düzenlenmiştir. Uşak il örneği kapsamında merkez ilçedeki ilk ve ortaöğretim okullarında görev yapan toplam 3233 öğretmen ve 503 yönetici den personelin %15’i dikkate alınarak anket söz konusu okullara gidilerek dağıtılmış ve cevaplanması için verilen belli bir süreden sonra 503 öğretmen ve 105 yönetici anketi geri alınabilmiştir.

İkinci bölümde yer alan ve eğitim kurumlarına yönetici seçmeye ilişkin dokuz soruya verilen cevaplar SPSS 21.0 paket programında İki Değişken İçin Kay-Kare Testi ile değerlendirilmiş ve sonuçları çizelgeler hâlinde gösterilerek yorumlanmıştır.

Üçüncü bölümde yer alan ve eğitim kurumlarına yönetici olarak seçilenlerin atama sürecine ilişkin on soruya verilen cevaplar da SPSS 21.0 paket programında İki Değişken İçin Kay-Kare Testi ile değerlendirilmiş ve sonuçları çizelgeler hâlinde gösterilerek yorumlanmıştır.

Atamada Değerlendirme Ölçütleri ölçeğindeki 18 maddenin güvenilirliğini hesaplamak için iç tutarlılık katsayısı olan “Cronbach Alpha” hesaplanmıştır. Ölçeğin genel güvenilirliği $\alpha=0.884$ olarak çok yüksek bulunmuştur. Ölçeğin yapı geçerliliğinin ortaya koymak için açıklayıcı(açımlayıcı) faktör analizi yöntemi uygulanmıştır. Yapılan Barlett testi sonucunda ($p=0.000<0.05$) faktör analizine alınan değişkenler arasında ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Yapılan test sonucunda ($KMO=0.810>0,60$) örnek büyüklüğünün faktör analizi uygulanması için yeterli olduğu tespit edilmiştir. Faktör analizi uygulamasında varimax yöntemi seçilerek faktörler arasındaki ilişkinin yapısının aynı kalması sağlanmıştır. Faktör analizi sonucunda değişkenler toplam açıklanan varyansı %67.415 olan 4 faktör altında toplanmıştır. Güvenirliğine ilişkin bulunan alpha ve açıklanan varyans değerine göre Atamada Değerlendirme Ölçütleri ölçeğinin geçerli ve güvenilir bir araç olduğu anlaşılmıştır. Ölçeğe ait oluşan faktör yapısı aşağıda görülmektedir.

Tablo 2. Atamada Değerlendirme Ölçütleri Ölçeği Faktör Yapısı

Boyut	Madde	Faktör Yüğü	Açıklanan Varyans	Cronbach's Alpha
Lisansüstü Eğitim (Özdeğer=6.123)	4. Eytep Dışında Herhangi Bir Alanda Tezli Yüksek Lisans Derecesine Sahip Olma	0,791	19,379	0,858
	2.EYTEP Dışında Herhangi Bir Alanda Tezsiz Yüksek Lisans Derecesine Sahip Olma	0,769		
	6. Eytep Alanı Dışında Doktora Derecesine Sahip Olma	0,760		
	1. Eğitim Yönetimi, Teftişi, Ekonomisi Ve Planlaması (EYTEP) Alanında Tezsiz Yüksek Lisans Derecesine Sahip Olma	0,708		
	3.EYTEP Alanında Tezli Yüksek Lisans Derecesine Sahip Olma	0,702		
	5. Eytep Alanında Doktora Derecesine Sahip Olma	0,667		
Deneyim (Özdeğer=2.649)	14. Müdür Yardımcılığı Görevinde Bulunmuş Olma	0,831	18,877	0,838
	15. Müdür Başyardımcılığı Görevinde Bulunmuş Olma	0,793		
	13. Müdür Yetkili Öğretmen Olarak Görev Yapmış Olma	0,791		
	11. Müdür Vekili Olarak Görev Yapmış Olma	0,693		
	12. Kurucu Müdür (bina İnşaatından İtibaren) Olarak Görev	0,651		

	Yapmış Olma			
	16. Öğretmenlik Deneyimi	0,509		
Ödüllendirme (Özdeğer=1.944)	10. Teşekkürle Ödüllendirilme	0,934	15,530	0,959
	9. Takdirle Ödüllendirilme	0,933		
	8. Aylıkla Ödüllendirilme	0,903		
Entelektüel Sermaye (Özdeğer=1.418)	18. Yayımlanmış Şiir, Öykü, Roman Ve Diğer Sanatsal ürünler (isbn Numarası Almış)	0,888	13,629	0,835
	17. Hakemli Dergilerde Yayımlanmış Makale	0,881		
	19. Branşı Dışında Yabancı Bir Dil (İngilizce, Almanca, Fransızca) Bilme	0,642		
Toplam Varyans %67.415				

Atamada Değerlendirme Ölçütleri ölçeğinin faktör analizi değerlendirilmesinde özdeğeri birden büyük faktörlerin ele alınmasına, değişkenlerin faktör içerisindeki ağırlığını gösteren faktör yüklerinin yüksek olmasına, aynı değişken için faktör yüklerinin birbirine yakın olmamasına dikkat edilmiştir. Ölçeği oluşturan faktörlerin güvenirlik katsayıları ve açıklanan varyans oranlarının yüksek olması ölçeğin güçlü bir faktör yapısına sahip olduğunu göstermiştir. Birinci faktörde yer alan maddeler Lisansüstü Eğitim olarak ele alınmıştır. Lisansüstü Eğitim faktörünü oluşturan 6 maddenin güvenirliği $\alpha = 0.858$ olarak, açıklanan varyans değeri %19.379 olarak saptanmıştır. İkinci faktörde yer alan maddeler Deneyim olarak ele alınmıştır. Deneyim faktörünü oluşturan 6 maddenin güvenirliği $\alpha = 0.838$ olarak, açıklanan varyans değeri %18.877 olarak saptanmıştır. Üçüncü faktörde yer alan maddeler Ödüllendirme olarak ele alınmıştır. Ödüllendirme faktörünü oluşturan 3 maddenin güvenirliği $\alpha = 0.959$ olarak, açıklanan varyans değeri %15.530 olarak saptanmıştır. Dördüncü faktörde yer alan maddeler Entelektüel Sermaye olarak ele alınmıştır. Entelektüel Sermaye faktörünü oluşturan 3

maddenin güvenirliği $\alpha = 0.835$ olarak, açıklanan varyans değeri %13.629 olarak saptanmıştır. Ölçekteki faktörlerin puanları hesaplanırken faktördeki maddelerin değerleri toplandıktan sonra madde sayısına bölünerek (aritmetik ortalama) faktör puanları elde edilmiştir.

3-3 VERİLERİN İSTATİSTİKSEL ANALİZİ

Araştırmada elde edilen veriler SPSS (Statistical Package for Social Sciences) for Windows 21.0 programı kullanılarak analiz edilmiştir. Verileri değerlendirilirken tanımlayıcı istatistiksel metotları (Sayı, Yüzde, Ortalama, Standart sapma) kullanılmıştır.

Niceliksel verilerin karşılaştırılmasında iki grup arasındaki farkı t-testi, ikiden fazla grup durumunda parametrelerin gruplar arası karşılaştırmalarında Tek yönlü (One way) Anova testi ve farklılığa neden olan grubun tespitinde Scheffe testi kullanılmıştır. Araştırmanın değişkenleri arasındaki ilişki korelasyon analizi ile test edilmiştir. Elde edilen bulgular %95 güven aralığında, %5 anlamlılık düzeyinde değerlendirilmiştir.

4. BULGULAR VE YORUMLAR

Bu bölümde, araştırma probleminin çözümü için, araştırmaya katılan öğretmenlerden ölçekler yoluyla toplanan verilerin analizi sonucunda elde edilen bulgular yer almaktadır. Elde edilen bulgulara dayalı olarak açıklama ve yorumlar yapılmıştır.

3.1. Katılımcıların Kişisel Özelliklerine İlişkin Bulgular

Bu başlık altında katılımcıların cinsiyet, görev, kıdem, branş, yöneticilik kıdemi ve eğitim düzeyi değişikliklerine ilişkin kişisel bilgiler yer almaktadır. Bu değişikliklerle ilgili bilgiler Tablo 3' te gösterilmiştir.

Tablo 3. Okul Yöneticileri ve Öğretmenlerin Tanımlayıcı Özellikleri

Tablolar	Gruplar	Frekans(n)	Yüzde (%)
Cinsiyet	Bayan	288	47,4
	Erkek	320	52,6
	Toplam	608	100,0
Görev	Yönetici	105	17,3
	Öğretmen	503	82,7
	Toplam	608	100,0
Kıdem	1-5 Yıl	79	13,0
	6-10 Yıl	178	29,3
	11-15 Yıl	134	22,0
	16-20 Yıl	104	17,1
	21 Ve üzeri	113	18,6
	Toplam	608	100,0

Branş	Sınıf Öğretmeni	242	39,8
	Branş Öğretmeni	366	60,2
	Toplam	608	100,0
Yöneticilik Kıdemi	1-5 Yıl	474	78,0
	6-10 Yıl	53	8,7
	11-15 Yıl	26	4,3
	16-20 Yıl	22	3,6
	21 Ve üzeri	33	5,4
	Toplam	608	100,0
Eğitim Düzeyi	Önlisans	42	6,9
	Lisans	523	86,0
	Yüksek Lisans	43	7,1
	Toplam	608	100,0

Tablo 3 incelendiğinde katılımcıların cinsiyet değişkenine göre 288'inin (%47,4) bayan, 320'sinin (%52,6) erkek olduğu ; görev değişkenine göre 105'inin (%17,3) yönetici, 503'ü (%82,7) öğretmen olduğu; kıdem değişkenine göre 79'unun (%13,0) 1-5 Yıl, 178'inin (%29,3) 6-10 Yıl, 134'ünün (%22,0) 11-15 Yıl, 104'ünün (%17,1) 16-20 Yıl, 113'ünün (%18,6) 21 ve üzeri olduğu; branş değişkenine göre 242'sinin (%39,8) sınıf öğretmeni, 366'sının (%60,2) branş öğretmeni olduğu; yöneticilik kıdemi değişkenine göre 474'ünün (%78,0) 1-5 Yıl, 53'ünün (%8,7) 6-10 Yıl, 26'sının (%4,3) 11-15 Yıl, 22'sinin (%3,6) 16-20 Yıl, 33'ünün (%5,4) 21 ve üzeri olduğu görülmektedir.

3.2. Eğitim Kurumlarına Yönetici Seçmeye İlişkin Yönetici ve Öğretmen Görüşlerine Ait Bulgular ve Yorumlar

Eğitim kurumları yöneticiliğine ideal olarak başvurabilecek kişilerin mezuniyet alanına ilişkin yönetici ve öğretmenlerin görüşleri Tablo 4' te gösterilmiştir.

Tablo 4. Katılımcıların, Eğitim Kurumları Yöneticiliğine Başvuru İçin İstenilen Mezuniyet Alanına İlişkin Görüşlerine Ait İstatistikler

Eğitim Kurumları Yöneticiliğine İdeal Olarak Aşağıda Belirtilen Alanların Hangilerinden Mezun Olan Kişiler Başvurmalıdır?	Görev						X ² /p
	Yönetici		Öğretmen		Toplam		
	N	%	n	%	n	%	
Eğitim fakültelerinde eğitim yönetimi ve planlaması yüksek lisans programlarından mezun olanlar	34	32,4	272	54,1	306	50,3	X ² =22,338 p=0,000
Kamu yönetimi, işletme, iktisat vb. fakülte mezunları	6	5,7	11	2,2	17	2,8	
Yukarıda belirtilen her iki gruptan mezunlar	4	3,8	32	6,4	36	5,9	
Tüm branşlarda yetişmiş eğitim fakültesi mezunları	49	46,7	156	31,0	205	33,7	
Yukarıda belirtilen her üç grubun mezunları	12	11,4	32	6,4	44	7,2	
Toplam	105	100,0	503	100,0	608	100,0	

Tablo 4 incelendiğinde, eğitim kurumlarına yönetici olarak atanacakların eğitim durumuna ilişkin katılımcıların görevlerine göre istatistiksel açıdan farklılık göstermektedir (X²=22,338, p=0,000<0.05). Tablo-3'de yer alan bulgular incelendiğinde, tüm katılımcıların (öğretmen ve yönetici) yaklaşık yarısının (%50,3)

okul yöneticiliği başvuru için , eğitim fakültelerinin "Eğitim Yönetimi ve Planlaması" bölümünden yüksek lisans alanından mezun olanlarından başvurması yönünde görüş belirttikleri görülmektedir. Bununla birlikte bu görüşe öğretmenlerin (%54), yöneticilere (%32,4) göre daha fazla katıldıkları görülmektedir.

Ayrıca yukarıdaki bulgular bağlamında, öğretmen ve yöneticilerin yaklaşık %33,7' sinde "tüm branşlarda yetişmiş öğretmenlerin " eğitim kurumları yöneticiliğine başvurabileceği düşüncesinde olduğu söylenebilir.

Günay (2004) yılında yapılan benzer bir çalışmada katılımcıların yarısına yakını (%47,3) Eğitim fakültelerinin eğitim yönetimi ve plânlaması programlarından mezun olan kişilerden seçilmesi gerekti yönünde görüş bildirdikleri görülmektedir. Adı geçen çalışmalarda katılımcıların yöneticilerin seçiminde yönetim alanında eğitim almasını önemsendiği söylenebilir.

Eğitim kurumları yöneticiliğine atama biçimine ilişkin yönetici ve öğretmenlerin görüşleri Tablo 5' te görülmektedir.

Tablo 5. Katılımcıların “Eğitim Kurumlarına Atanacak Yöneticilerin Seçimi” Sorusuna Verdikleri Yanıtların Dağılımı

Eğitim Kurumlarına Atanacak Yöneticiler,	Görev						X ² /p
	Yönetici		Öğretmen		Toplam		
	N	%	N	%	n	%	
Sınavla seçilmelidir	77	73,3	432	85,9	509	83,7	X ² =10,039 p=0,002
Sınavsız seçilmelidir	28	26,7	71	14,1	99	16,3	
Toplam	105	100,0	503	100,0	608	100,0	

Tablo 5 incelendiğinde yöneticilerin eğitim kurumuna atanma biçimine ilişkin katılımcıların görevlerine göre istatistiksel açıdan farklılık göstermektedir (X²=10,039, p=0,002<0.05). Bununla birlikte katılımcıların büyük bir çoğunluğunun (%83,7) adayların okul yöneticiliğine sınavla seçilmesi gerektiği görüşünde olduğu görülmektedir. Ayrıca öğretmenlerin eğitim kurumlarına sınavla yönetici seçilmesi

gerektiği düşüncesi(85,9) yöneticilere göre (%73,3) daha yüksek olduğu da görülmektedir.

Günay (2004) yılında yapılan benzer bir çalışmada büyük bir çoğunluğu (%76,8) sınavla seçilmesi yönünde görüş belirtmişlerdir. Araştırmaya katılan katılımcıların sınavla seçimin yönetici seçimde önemli bir kriter olduğu görüşünde olduğu söylenebilir.

Yeloğlu (2008) yılında yapılan diğer benzer bir çalışmada katılımcıların yarısının (%50,8) i sınavla seçilmesi yönünde görüş belirtmişlerdir. Diğer çalışmalara nazaran bu çalışmada sınavsız seçilmesi yönünde görüşünde olanlarında yüksek oranda olması dikkati çekmektedir. Genel olarak bakıldığında katılımcıların yönetici atamada sınavla seçimin önemli bir seçim kriteri olması ve doğru ve adil bir yöntem olduğu söylenebilir.

Eğitim kurumları yöneticiliğine atama biçiminde sınavla seçilmesinin temel gerekçesi hakkında ilişkin yönetici ve öğretmenlerin görüşleri Tablo 6' da gösterilmiştir.

Tablo 6. Katılımcıların Eğitim Kurumlarına Atanacak Yöneticilerin Seçilme Biçimine İlişkin Görüşlerine Ait İstatistikler

Size Göre Yöneticilerin Sınavla Seçilmesinin Temel Gerekçesi Aşağıdakilerden Hangisidir?	Görev						X ² /p
	Yönetici		Öğretmen		Toplam		
	N	%	n	%	N	%	
Sınavsız seçilmelidir	28	26,7	70	13,9	98	16,1	X ² =10,988 p=0,027
Siyasi kayırmalar olmaz	27	25,7	144	28,6	171	28,1	
Adil ve nesnel bir uygulama olur	41	39,0	242	48,1	283	46,5	
En başarılı olanlar seçilir	6	5,7	36	7,2	42	6,9	
En yetenekli olanlar seçilir	3	2,9	11	2,2	14	2,3	
Toplam	105	100,0	503	100,0	608	100,0	

Tablo 6 incelendiğinde, yöneticilerin sınavla seçilmesine temel gerekçe olarak verilen yanıtların görev değişkenine istatistiksel açıdan benzerlik göstermektedir ($X^2=10,988$, $p=0,027<0.05$). Bulgular incelendiğinde katılımcıların yarısına yakının (%46,5) yöneticiliğe sınavla seçimin temel gerekçesi olarak, adil ve nesnel bir uygulama olduğu; bununla birlikte katılımcıların önemli bir oranının (%28,1) temel gerekçe olarak "siyasi kayırmaların olmayacağı" yönünde görüş belirttiği görülmektedir.

Günay (2004) tarafından yapılan benzer bir çalışmada da katılımcıların yarısının (%50) sınavla seçiminin temel gerekçesi olarak adil ve nesnel bir uygulama olduğunu belirtilmiştir. Yine anılan araştırma sonucunda diğer bir gerekçe olarak siyasi kayırmaların olmayacağı gerekçesi önemli bir sonuç olarak orta konmuştur. Bu bulgular ışığında araştırma sonuçlarını değerlendirmek gerektiğinde, öğretmen ve yöneticilerin çoğunluğunun yöneticiliğe sınavla seçimin daha doğru ve uygun olacağı görüşünde olduğu söylenebilir.

Yeloğlu (2008) tarafından yapılan diğer bir benzer çalışmada katılımcıların yarısının (%50,8) yukarıda çıkan sonuçlarla benzerlik göstererek adil ve nesnel bir uygulama olduğu belirtilmiştir. Yine bu anılan araştırma sonucunda en çok katınılan diğer bir gerekçe siyasi kayırmaların olmayacağı gerekçesi ortaya konmuştur. Yukarıda ki tüm bilgiler ışığında katılımcılar yöneticiliğe sınavla seçimin adil ve nesnel bir uygulama olduğu ve siyasi kayırmaların önüne geçileceği yönünde görüş birliğinde olduğu söylenebilir.

Eğitim kurumları yöneticiliğine seçiminde yapılacak sınav türüne ilişkin yönetici ve öğretmenlerin görüşleri Tablo 7' de gösterilmiştir.

Tablo 7. Katılımcıların Yöneticilerin Seçiminde Uygulanacak Sınav Türlerine İlişkin Görüşlerine Ait İstatistikler

Size Göre Yönetici Seçiminde Aşağıda Belirtilen Sınav Türlerinden Hangisi Uygulanmalıdır?	Görev						X ² /p
	Yönetici		ğretmen		Toplam		
	N	%	N	%	N	%	
Sınavsız seçilmelidir	28	26,7	70	13,9	98	16,1	X ² =15,441 p=0,001
Genel yetenek, eğitim yönetimi ve mevzuat ağırlıklı yazılı sınav uygulanmalıdır.	57	54,3	261	51,9	318	52,3	
Genel yetenek, eğitim yönetimi ve mevzuat ağırlıklı mülakat sınavı uygulanmalıdır.	4	3,8	25	5,0	29	4,8	
Yukarıda belirtilen hem yazılı, hem de mülakat sınavı uygulanmalıdır.	16	15,2	147	29,2	163	26,8	
Toplam	105	100,0	503	100,0	608	100,0	

Tablo 7 incelendiğinde, yöneticilerin seçiminde uygulanacak sınavın içeriği katılımcıların görevlerine göre istatistiksel açıdan farklılık göstermektedir (X²=15,441, p=0,001<0.05). Katılımcıların yarısının (%52,3) sınav türüne ilişkin görüşlerinin genel yetenek, eğitim yönetimi ve mevzuat ağırlıklı yazılı sınavı olduğu görülmektedir. Ayrıca katılımcıların belli bir oranın (%26,8) yukarıda belirtilen konularda yazılı sınav yanı sıra mülakatında olması gerektiği yönünde görüş belirttiği görülmektedir.

Günay (2004) tarafından yapılan benzer bir çalışmada da katılımcıların yarısından fazlası (%69,8) i hem yazılı hem de mülakat sınavının uygulanması yönünde görüş belirtmişlerdir. Yine anılan araştırmada (%22,8) nin genel yetenek,

eğitim yönetimi ve mevzuat ağırlıklı yazılı sınav uygulanması yönünde görüş bildirmesi önemli bir sonuç olarak ortaya konmuştur. Katılımcıların anılan araştırmada sınavın yanında mülakatında yapılmasını önemli bir seçim kriteri olduğu yönünde görüş bildirdiği söylenebilir.

Yeloğlu (2008) tarafından yapılan diğer bir benzer çalışmada ise katılımcıların büyük bir çoğunluğunun (%71,9) yönetici seçiminde genel yetenek, eğitim yönetimi ve mevzuat ağırlıklı yazılı sınavının yapılması yönünde görüş bildirdiği görülmektedir. Adı anılan araştırmada yazılı sınavın yanında mülakat sınavının uygulanmasının diğer bir önemli sonuç olarak ortaya konduğu görülmüştür.

Eğitim kurumları yöneticiliğinin hangi yönetici kademesi için uygulanmasına ilişkin yönetici ve öğretmenlerin görüşleri Tablo 8' de gösterilmiştir.

Tablo 8. Katılımcıların Hangi Yönetim Kademesine Sınavın Uygulanması Gerektiğine İlişkin Görüşlerine Ait İstatistikler

Sınav, Hangi Yönetim Kademesi İçin Uygulanmalıdır?	Görev						X ² /p
	Yönetici		ğretmen		Toplam		
	N	%	N	%	N	%	
Sınavsız seçilmelidir.	28	26,7	70	13,9	98	16,1	X ² =30,530 p=0,000
Eğitim kurumu müdürlüğü için uygulanmalıdır.	16	15,2	23	4,6	39	6,4	
Eğitim kurumu müdür yardımcılığı için uygulanmalıdır.	2	1,9	9	1,8	11	1,8	
Hem müdürlük, hem de müdür yardımcılığı için uygulanmalıdır.	59	56,2	401	79,7	460	75,7	
Toplam	105	100,0	503	100,0	608	100,0	

Tablo 8 incelendiğinde, sınavın hangi yönetim kademesi için uygulanacağına ilişkin verilen yanıtlar katılımcıların görevlerine göre istatistiksel açıdan farklılık

göstermektedir ($X^2=30,530$, $p=0,000<0.05$). Katılımcıların büyük bir çoğunluğu (%75,7) yapılacak sınavın hem müdürlük, hem de müdür yardımcılığı için uygulanması gerektiği yönünde görüş belirtilmiştir. Ayrıca katılımcıların belirli bir oranda (%16,1) "sınavsız seçilmelidir" gerektiği yönünde görüş belirttiği görülmektedir.

Günay (2004) tarafından yapılan benzer bir çalışmada da katılımcıların yarısından fazlası (%73,5) hem müdürlük hem de müdür yardımcılığı için yapılması gerektiği yönüne görüş belirttikleri görülmüştür. Katılımcıların yöneticilik kademelerini ayırmadığı ve ikisinin de önemli olduğu ve her iki kademe için uygulanması gerektiğini düşündüğü söylenebilir.

Yeloğlu (2008) tarafından yapılan diğer benzer bir çalışmada da katılımcıların yarısından fazlasının (%53,1) diğer yapılan araştırmalardaki sonuca benzer bir şekilde hem müdürlük hem de müdür yardımcılığı kademesi için uygulanması gerektiği yönünde görüş bildirdiği görülmüştür. Yukarıdaki araştırma sonuçları ışığında katılımcılar için hem müdürlük hem de müdür yardımcılığı ayrı ayrı önemli görülmektedir. Bu yöneticilik kademeleri için uygulanmasının önemli olduğu söylenebilir.

Eğitim kurumları yöneticiliğinde yazılı sınavın hangi kurum ya da kuruluşun yapacağına ilişkin yönetici ve öğretmenlerin görüşleri Tablo 9' da gösterilmiştir.

Tablo 9. Katılımcıların Yapılacak Sınavın Hangi Kurum ya da Kuruluşlar Tarafından Hazırlanması ve Uygulamasına İlişkin Görüşlerine Ait İstatistikler

Yazılı Sınav, Aşağıda Belirtilen Kurum Ya Da Kuruluşlardan Hangisi Tarafından Hazırlanmalı Ve Uygulanmalıdır?	Görev						X ² /p
	Yönetici		Öğretmen		Toplam		
	N	%	n	%	n	%	
Sınavsız seçilmelidir	28	26,7	70	13,9	98	16,1	X ² =24,055 p=0,000
ÖSYM hazırlamalı ve uygulanmalıdır.	35	33,3	106	21,1	141	23,2	
MEB hazırlamalı ve merkezi sistemle uygulanmalıdır.	15	14,3	107	21,3	122	20,1	
Valilikler, kendi koşullarını belirleyerek hazırlamalı ve uygulmalıdır.	2	1,9	8	1,6	10	1,6	
Üniversite öğretim üyelerinden oluşturulacak komisyonca yapılmalıdır.	2	1,9	18	3,6	20	3,3	
MEB, ösym ve üniversite öğretim üyelerinden oluşturulacak karma komisyonca yapılmalıdır.	23	21,9	194	38,6	217	35,7	
Toplam	105	100,0	503	100,0	608	100,0	

Tablo 9 incelendiğinde, yöneticilerin seçiminde uygulanacak olan yazılı sınavın içeriğini hangi kurum yada kuruluşların hazırlayacağına ilişkin yanıtlar katılımcıların görevlerine göre istatistiksel açıdan farklılık göstermektedir (X²=24,055, p=0,000<0.05). Katılımcıların (%35,7) "MEB, ÖSYM ve üniversite öğretim üyelerinden oluşturulacak karma komisyonca yapılmalıdır" görüşünü belirttikleri görülmektedir. Öğretmenler (%38,6) , yöneticilere (%21,9) daha fazla

katıldıkları görülmektedir. Ayrıca katılımcıların (%23,2) "ÖSYM tarafından hazırlanmalı ve uygulanmalıdır" yönünde görüş belirttiği görülmektedir. Bununla birlikte bu görüşe yöneticilerin (%33,3), öğretmenlere (%21,1) göre daha fazla katıldıkları görülmektedir.

Günay (2004) tarafından yapılan benzer bir çalışmada da katılımcıların yarısı (%51) MEB, ÖSYM ve üniversite öğretim üyelerinden oluşturulacak karma komisyonca yapılması yönünde görüş bildirmişlerdir. Katılımcıların MEB, ÖSYM ve Üniversitenin ortak hazırlayacağı komisyona daha fazla güvendikleri söylenebilir.

Yeloğlu (2008) tarafından yapılan benzer bir çalışmada ise katılımcıların (%53,1) ÖSYM tarafından hazırlanması yönünde görüş bildirmektedir. Katılımcıların ÖSYM kurumunun sınavlarda etkin bir rol üstlenmesi nedeniyle önemli sınavlardaki deneyimleri göz önüne alınarak daha objektif bir sınav yapabileceği kanısı oluştuğu söylenebilir.

Eğitim kurumları yöneticiliğine seçimde sınavsız seçilmesinin temel gerekçesine ilişkin yönetici ve öğretmenlerin görüşleri Tablo 10' da gösterilmiştir.

Tablo 10. Katılımcıların Yöneticilerin Sınavsız Seçilmesinin Temel Gerekçesine İlişkin Görüşlerine Ait İstatistikler

Size Göre Yöneticilerin Sınavsız Seçilmesinin Temel Gerekçesi Aşağıdakilerden Hangisidir ?	Görev						X ² /p
	Yönetici		Öğretmen		Toplam		
	N	%	N	%	n	%	
Sınavla seçilmelidir.	77	73,3	431	85,7	508	83,6	X ² =10,765 p=0,005
Yönetim bilgi ve becerisi sınavla ölçülmez.	24	22,9	56	11,1	80	13,2	
Mesleki deneyim esas alınmalıdır.	4	3,8	16	3,2	20	3,3	
Toplam	105	100,0	503	100,0	608	100,0	

Tablo 10 incelendiğinde, yöneticilerin neden sınavsız seçilmesi gerektiğine ilişkin soruya verilen yanıtlar katılımcıların görevlerine göre istatistiksel açıdan farklılık göstermektedir ($X^2=10,765$, $p=0,005<0.05$). Katılımcıların (%13,2) "Yönetim bilgi ve becerisinin sınavla ölçülemez" yönünde görüş belirttiği görülmektedir. Bununla birlikte bu görüşe yöneticilerin (%22,9) öğretmenlere (%11,1) göre daha fazla katıldıkları görülmektedir.

Günay (2004) tarafından yapılan benzer bir çalışmada da katılımcıların yarısından fazlası (%56,9) yönetim becerisinin sınavla ölçülemediği yönünde görüş bildirdiği görülmektedir. Sınavsız seçilmesindeki sınavın tam anlamıyla yönetici seçiminde başarılı bir seçim kriteri olduğuna inanmadıkları söylenebilir.

Yeloğlu (2008) tarafından yapılan diğer benzer bir çalışmada katılımcıların (%72,7) yukarıda çıkan sonuçlara benzer şekilde yönetim becerisinin sınavla ölçülemediği yönünde görüş bildirdiği görülmektedir. Katılımcılar sınavla seçimin başarılı olmadığı yönünde görüşü burada da olduğu söylenebilir.

Eğitim kurumları yöneticiliğine atanacaklarda öğretmenlik deneyimine ilişkin yönetici ve öğretmenlerin görüşleri Tablo 11' de gösterilmiştir.

Tablo 11. Katılımcıların Müdür ve Müdür Yardımcısı Olmak İçin Öğretmenlik Deneyimine İlişkin Görüşlerine Ait İstatistikler

Yöneticiliğe (Md. Başyrd, Md. Yrd.) Başvuran Adayda Öğretmenlik Deneyimi Aranmalı Mıdır?	Görev						X ² /p
	Yönetici		Öğretmen		Toplam		
	N	%	N	%	N	%	
Evet, stajyerliğinin kalkması yeterlidir.	3	2,9	50	9,9	53	8,7	X ² =7,173 p=0,028
Evet, stajyerlikten sonra yıl	101	96,2	438	87,1	539	88,7	
Hayır	1	1,0	15	3,0	16	2,6	
Toplam	105	100,0	503	100,0	608	100,0	

Tablo 11 incelendiğinde, yöneticiliğe başvuran adaylarda öğretmenlik deneyimi sorusuna verilen yanıtlar katılımcıların görevlerine göre istatistiksel açıdan

farklılık göstermektedir ($X^2=7,173$, $p=0,028<0.05$). Görevi yönetici olanların (%2,9) evet, stajyerliğinin kalkması yeterlidir, (%96,2) evet, stajyerlikten sonra Yöneticiler en az ortalama 5,5 yıl, (%1,0) hayır, yanıtlarını vermişlerdir. Görevi öğretmen olanların 50'si (%9,9) evet, stajyerliğinin kalkması yeterlidir, (%87,1) evet, stajyerlikten sonra öğretmenler ise en az ortalama 5,2 yıl, (%3,0) hayır yanıtı verdikleri görülmektedir.

Günay (2004) tarafından yapılan benzer bir çalışmada da katılımcıların yarısından fazlası (%60) yöneticiliğe atanmada öğretmenlik deneyimi aranması şartına katıldıkları ve süre bakımından en az 5 yıllık bir süre olması gerektiği yönünde görüş bildirdiği görülmektedir. Katılımcıların genellikle en 5 yıllık süreyi yönetici olmak yeterli gördüğü söylenebilir.

Eğitim kurumları yöneticiliğine atanacaklarda öğretmenlik deneyiminin süresine ilişkin yönetici ve öğretmenlerin görüşleri Tablo 12' de görülmektedir.

Tablo 12. Katılımcıların Okul Müdürlüğüne Başvuruda Bulunan Adayda Yöneticilik Ve Öğretmenlik Deneyimine İlişkin Görüşlerine Ait İstatistikler

Okul Müdürlüğüne Başvuran Adayda Öğretmenlik/yöneticilik Deneyimi Aranmalı Mıdır?	Görev						X^2/p
	Yönetici		Öğretmen		Toplam		
	N	%	N	%	N	%	
Evet. öğretmenlikte en az yıl, yöneticilikte yıl	102	97,1	470	93,4	572	94,1	$X^2=2,139$ $p=0,102$
Hayır	3	2,9	33	6,6	36	5,9	
Toplam	105	100,0	503	100,0	608	100,0	

Tablo 12 incelendiğinde okul müdürlüğüne başvuran adayda öğretmenlik/yöneticilik deneyimi aranmasına yönelik verilen yanıtlar katılımcıların görevlerine göre istatistiksel açıdan farklılık göstermemektedir ($X^2=2,139$, $p=0,102>0.05$). Görevi yönetici olanların (%97,1) evet. öğretmenlikte en az ortalama

6,1 yıl yöneticilikte en az ortalama 4 yıl, (%2,9) hayır, yanıtlarını vermişlerdir. Görevi öğretmen olanların (%93,4) evet, öğretmenlikte en az ortalama 6,3 yıl yöneticilikte ise en az ortalama 3,5 yıl, (%6,6) hayır yanıtı verdikleri görülmektedir.

Günay (2004) tarafından yapılan benzer bir çalışmada da katılımcıların yarısından fazlası (%54,1) süre olarak öğretmenlikte yöneticilikte en az 3 yıl en fazla 5 yıl sürenin yeterli olduğu görüşünü belirtmişlerdir.

3.3. Eğitim Kurumlarına Yönetici Atama Sürecine İlişkin Yönetici ve Öğretmen Görüşlerine Ait Bulgular ve Yorumlar

Eğitim kurumları yöneticiliğine atamaya yönetici ve öğretmenlerin görüşleri Tablo 13 'te gösterilmiştir.

Tablo 13. Katılımcıların Eğitim Kurumlarına Yönetici Atamalarını Verdikleri Yanıtların Dağılımına İlişkin Görüşlerine Ait İstatistikler

Eğitim Kurumlarına Yönetici Atamaları,	Görev						X ² /p
	Yönetici		Öğretmen		Toplam		
	N	%	n	%	N	%	
Valiliklerce yapılmalıdır	42	%40,0	58	%11,5	100	%16,4	X ² =52,679 p=0,000
Bakanlıkça yapılmalıdır	45	%42,9	352	%70,0	397	%65,3	
İlköğretim ve ortaöğretim kurumu yöneticiliğine göre farklılaşmalıdır.	18	%17,1	93	%18,5	111	%18,3	
Toplam	105	%100,0	503	%100,0	608	%100,0	

Tablo 13 incelendiğinde, eğitim kurumlarına yönetici atanmanın hangi kurumlar tarafından yapılacağına ilişkin verilen yanıtlar katılımcıların görevlerine göre istatistiksel açıdan farklılık göstermektedir (X²=52,679, p=0,000<0.05). Katılımcıların yarısından fazlası (%65,3) "Bakanlıkça yapılması" gerektiği yönünde görüş belirtmişlerdir. Görevi yönetici olanların (%40,0)

valiliklerce yapılmalıdır, (%42,9) bakanlıkça yapılmalıdır, (%17,1) ilköğretim ve ortaöğretim kurumu yöneticiliğine göre farklılaşmalıdır, yanıtlarını vermişlerdir. Görevi öğretmen olanların (%11,5) valiliklerce yapılmalıdır, (%70,0) bakanlıkça yapılmalıdır, (%18,5) ilköğretim ve ortaöğretim kurumu yöneticiliğine göre farklılaşmalıdır, yanıtı verdikleri görülmektedir.

Günay (2004) tarafından yapılan benzer bir çalışmada da katılımcıların yarısına yakını (%49,2) Bakanlıkça yapılması gerektiğini düşünmektedir. Bu bulgular kapsamında daha önce yapılan anketlerde "İlk ve ortaöğretim kurumlarına yönetici atama iş ve işlemlerinin öncelikle Bakanlıkça yapılması öngörülmektedir" sonucuyla örtüştüğü görülmektedir. Katılımcılar tarafından bakanlığa olan güvenin devam ettiği görülmektedir.

Eğitim kurumları yöneticiliği hakkında ilkokula ve ortaokul kısmına atama yapacak kurum ve kişilere ilişkin yönetici ve öğretmenlerin görüşleri Tablo 14' te gösterilmiştir.

Tablo 14. Katılımcıların İlkokul Ve Ortaokul Kurumlarına Yönetici Atanmasına İlişkin Görüşlerine Ait İstatistikler

İlkokul Ve Ortaokul Kurumlarına Yönetici Atamaları	Görev						X ² /p
	Yönetici		Öğretmen		Toplam		
	N	%	N	%	N	%	
Valiliklerce yapılmalıdır	9	8,6	22	4,4	31	5,1	X ² =5,734 p=0,057
Bakanlıkça yapılmalıdır	8	7,6	70	13,9	78	12,8	
Diğer	88	83,8	411	81,7	499	82,1	
Toplam	105	100,0	503	100,0	608	100,0	

Tablo 14 incelendiğinde ilkokul ve ortaokul kurumlarına yönetici atamalarının yapılmasına yönelik katılımcı yanıtları görev değişkenine göre istatistiksel açıdan farklılık göstermemektedir (X²=5,734, p=0,057>0,05). Görevi yönetici olanların (%83,8) diğer, (%8,6) valilikçe yapılmalıdır, (%7,6) bakanlıkça

yapılmalıdır, yanıtlarını vermişlerdir. Görevi öğretmen olanların (%81,7) diğer, (%4,4) valilikçe yapılmalıdır, (%13,9) bakanlıkça yanıtı verdikleri görülmektedir.

Bu bulgular kapsamında Eğitim Kurumlarına Yönetici atamaları farklılaşmalıdır seçeneğine göre İlkokul, Ortaokul kurumlarına göre farklılaşacak ise %80 Valiliklerce yapılmalıdır cevabını verdiği görülmüştür.

Günay (2004) tarafından yapılan benzer bir çalışmada da katılımcıların (%43,2) önceki maddedeki gibi bakanlıkça yapılması gerektiğini düşünmektedir. İki araştırma sonucunda farklı sonuçların çıkmasının nedeni ilkököl , ortaokul ve ortaöğretim kurumlarına aynı kurumun atama yapmasının bazı sıkıntıları beraberinde getirebileceği endişesi içinde olduğu düşünülebilir.

Eğitim kurumları yöneticiliği hakkında ortaöğretim kısmına atama yapacak kurum ve kişilere ilişkin yönetici ve öğretmenlerin görüşleri Tablo 15' te gösterilmiştir.

Tablo 15. Katılımcıların Ortaöğretim Kurumlarına Yönetici Atanmasına İlişkin Görüşlere Ait İstatistikler

Ortaöğretim Kurumlarına Yönetici Atamaları	Görev						X ² /p
	Yönetici		Öğretmen		Toplam		
	n	%	n	%	n	%	
Valiliklerce yapılmalıdır	9	8,6	23	4,6	32	5,3	X ² =4,446 p=0,108
Bakanlıkça yapılmalıdır	9	8,6	69	13,7	78	12,8	
Diğer	87	82,9	411	81,7	498	81,9	
Toplam	105	100,0	503	100,0	608	100,0	

Tablo 15 incelendiğinde, ilkököl ve ortaokul kurumlarına yönetici atamalarının yapılmasına yönelik katılımcı yanıtları görev değişkenine göre istatistiksel açıdan farklılık göstermemektedir (X²=4,446, p=0,108>0.05). Görevi yönetici olanların (%82,9) diğer, (%8,6) valilikçe yapılmalıdır, (%8,6) bakanlıkça

yapılmalıdır, yanıtlarını vermişlerdir. Görevi öğretmen olanların (%81,7) diğer, (%4,6) valilikçe yapılmalıdır, (%13,7) bakanlıkça yapılmalıdır yanıtı verdikleri görülmektedir.

Günay (2004) tarafından yapılan benzer bir çalışmada da katılımcıların yarısından fazlası (%57,4) ilkokul ve ortaokul kurumlarında olduğu gibi bakanlıkça yapılması gerektiğini düşündüğü görülmektedir. İki maddede de yapılan araştırmada katılımcıların ilkokul, ortaokul ve ortaöğretim kurumlarına bakanlık tarafından yapılmasını yönünde görüşün değiştiği bunun da bütün kurumlara aynı kurumun atama yapmasının atamalarda sakınca çıkaracaklarını düşündüğü söylenebilir.

Eğitim kurumları yöneticiliği atamada mülakat sınavına ilişkin yönetici ve öğretmenlerin görüşleri Tablo 16' da görülmektedir.

Tablo 16. Katılımcıların Eğitim Kurumlarına Atanacak Yöneticiler İçin Mülakat Sınavına İlişkin Görüşlerine Ait İstatistikler

Eğitim Kurumlarına Atanacak Yöneticiler İçin Mülakat Sınavı	Görev						X ² /p
	Yönetici		Öğretmen		Toplam		
	n	%	N	%	n	%	
Yapılmalıdır.	35	33,3	194	38,6	229	37,7	X ² =1,014 p=0,185
Yapılmamalıdır.	70	66,7	309	61,4	379	62,3	
Toplam	105	100,0	503	100,0	608	100,0	

Tablo 16 incelendiğinde eğitim kurumlarına atanacak yöneticiler için mülakat sınavına ilişkin verilen yanıtlar katılımcıların görevlerine göre istatistiksel açıdan farklılık göstermemektedir (X²=1,014, p=0,185>0.05). Katılımcıların büyük bir çoğunluğu (%62,3) "Mülakat sınavı yapılmamalıdır" yönünde görüş belirttikleri görülmektedir.

Günay (2004) tarafından yapılan benzer bir çalışmada da katılımcıların yarısından fazlası (67,5) mülakat sınavının yapılması yönünde görüşünde olduğu

görülmüştür. Bu bulgular kapsamında daha önce yapılan çalışmalarda "eğitim kurumlarına yönetici atamalarında mülakat sınavının yapılması öngörülmektedir" sonucuyla farklılık göstermektedir. İki çalışmada farklı sonuçların çıkmasında mülakat sınavının adil yapılmadığı kasındaki görüşü etkili olduğu görüldüğü söylenebilir.

Yeloğlu (2008) tarafından yapılan diğer benzer bir çalışmada katılımcılar (%65,2) mülakat sınavının yapılmamasını bunun sebebi olarak ise mülakat sınavının objektifliğinin tartışmalı olduğu yönünde görüş belirtmişlerdir. Mülakat sınavlarının uygulanmasında adil bir uygulama yapılmadığından katılımcıların güvenilmediği söylenebilir.

Eğitim kurumları yöneticiliği atamada mülakat sınavını yapacak kurum ve kuruluşlara ilişkin yönetici ve öğretmenlerin görüşleri Tablo 17 'de görülmektedir.

Tablo 17. Katılımcıların Eğitim Kurumlarına Yönetici Atamalarında Uygulanacak Mülakat Sınavına İlişkin Görüşlerine Ait İstatistikler

Eğitim Kurumlarına Yönetici Atamalarında Uygulanacak Mülakat Sınavı	Görev						X ² /p
	Yönetici		Öğretmen		Toplam		
	n	%	n	%	N	%	
Mülakat yapılmamalıdır.	70	66,6	309	61,2	379	62,3	X ² =34,121 p=0,000
Bakanlık ve üniversitelerce oluşturulacak ortak komisyonca yapılmalıdır.	16	15,2	128	25,6	144	23,7	
Bakanlıkça oluşturulacak komisyonca yapılmalıdır.	1	0,9	26	5,2	27	4,4	
Üniversitelerde oluşturulacak komisyonca yapılmalıdır	2	1,9	8	1,6	10	1,6	
Valiliklerde oluşturulacak	13	12,4	10	2,0	23	3,8	

komisyonca yapılmalıdır							
Valilik ve üniversitelerce oluşturulacak komisyonca yapılmalıdır	3	2,9	22	4,4	25	4,1	
Toplam	105	100,0	503	100,0	608	100,0	

Tablo 17 incelendiğinde, yöneticilerin belirlenmesinde uygulanacak olan mülakat sınavı hakkında verilen yanıtlar katılımcıların görevlerine göre istatistiksel açıdan farklılık göstermektedir ($X^2=34,121$, $p=0,000<0.05$). Katılımcıların (%62,3) lük kısmı mülakat yapılmaması hakkında görüş belirttiklerinden dolayı bu maddede (%23,7) kısmı "Bakanlık ve Üniversitelerce oluşturulacak ortak komisyonca yapılmalıdır " hakkında görüş bildirmişlerdir.

Günay (2004) tarafından yapılan benzer bir çalışmada da katılımcıların yarısı (%50,7) Bakanlık ve Üniversitelerce oluşturulacak olan ortak komisyonlarca yapılması yönünde görüş belirtmişlerdir. Bu kapsamda katılımcıların bakanlık ve üniversitelere kurulacak ortak komisyonların hazırlayacağı sınavın daha güvenli olacağına inandığı düşünülebilir.

Yeloğlu (2008) tarafından yapılan diğer benzer bir çalışmada katılımcıların yarısına yakını (%45) Bakanlık ve Üniversitelerce oluşturulacak olan komisyonlarca yapılması yönünde görüş belirtmişlerdir. Tüm çalışmalar göz önüne alındığında katılımcıların bakanlık ve üniversitelerce oluşturulacak komisyonun diğer komisyonlara göre daha tarafsız ve adil bir mülakat sınavı gerçekleştirebileceğine inandığı düşünülebilir.

Eğitim kurumları yöneticiliği atamada mülakat sınavının uygulanmamasına ilişkin yönetici ve öğretmenlerin görüşleri Tablo 18' de gösterilmiştir.

Tablo 18. Katılımcıların Eğitim Kurumlarına Atanacak Yöneticiler İçin Mülakat Sınavının Uygulanmamasının Nedenine İlişkin Görüşlerine Ait İstatistikler

Eğitim Kurumlarına Atanacak Yöneticiler İçin Mülakat Sınavı Neden Uygulanmamalıdır?	Görev						X ² /p
	Yönetici		Öğretmen		Toplam		
	n	%	n	%	N	%	
Mülakat sınavı yapılmalıdır.	35	33,3	194	38,6	229	37,3	X ² =3,527 p=0,171
Mülakat sınavının objektifliği tartışmalıdır.	50	48,6	195	38,8	245	40,5	
Mülakat sınavı amacına uygun biçimde yapılmamaktadır.	20	19,1	114	22,7	134	22,2	
Toplam	105	100,0	503	100,0	608	100,0	

Tablo 18 incelendiğinde eğitim kurumlarına atanacak yöneticiler için mülakat sınavı neden uygulanmamasına yönelik verilen yanıtlar katılımcıların görevlerine göre istatistiksel açıdan farklılık göstermemektedir ($X^2=3,527$, $p=0,171>0.05$). Katılımcıların (%40,5) "Mülakat sınavının objektifliği tartışmalıdır " hakkında görüş bildirmişlerdir. Bu görüşe yöneticiler (%48,6) öğretmenlere (38,8) daha fazla katıldıkları görülmektedir.

Ayrıca yukarıdaki bulgular kapsamında yönetici ve öğretmenlerin (%22,2) kısmı mülakat sınavı amacına uygun biçimde yapılmamaktadır düşüncesinde olduğu söylenebilir.

Günay (2004) tarafından yapılan benzer bir çalışmada da katılımcılar benzer oranlarda (%47,5) Mülakat sınavının objektifliğini tartışmalı bulurken (%46,1) mülakat sınavının amacına uygun yapılmadığı yönünde görüş bildirdiği görülmektedir. Adı geçen çalışmada katılımcılar mülakat sınavının istismara açık olduğu görüşünde olduğu söylenebilir.

Yeloğlu(2008) tarafından yapılan bir diğer benzer çalışmada yarısından fazlası (%65,2) mülakat sınavının objektifliğinin tartışmalı yönünde görüş bildirmiştir. Yukarıdaki çalışmalarda katılımcılar mülakat sınavında siyasi görüşlerin ön plana çıktığını adil bir uygulama olmadığını düşündüğü söylenebilir.

Eğitim kurumları yöneticiliği atamada görev sürelerine ilişkin yönetici ve öğretmenlerin görüşleri Tablo 19' da görülmektedir.

Tablo 19. Katılımcıların Eğitim Kurumlarına Atanacak Yöneticilerin Aynı Kurumda Çalışma Sürelerine İlişkin Görüşlerine Ait İstatistikler

Eğitim Kurumlarına Atanacak Yöneticilerin Aynı Kurumda Çalışma Süreleri ,	Görev						X ² /p
	Yönetici		Öğretmen		Toplam		
	n	%	n	%	N	%	
Sınırlandırılmalıdır.	85	80,9	385	76,6	463	77,4	X ² =0,264 p=0,354
Sınırlandırılmasına gerek yoktur.	20	19,1	118	23,4	138	22,6	
Toplam	105	100,0	503	100,0	608	100,0	

Tablo 19 incelendiğinde, yöneticilerin aynı kurumda çalışma süresi hakkında yöneltilen soruya verilen yanıtlar katılımcıların görevlerine göre istatistiksel açıdan farklılık göstermemektedir (X²=0,264, p=0,354>0.05). Katılımcıların (%77,4) "Sınırlandırılmalıdır" hakkında görüş bildirmişlerdir. Görev süresinin sınırlandırılmasının sebebi olarak aynı kurumda sürekli çalışmanın yaratacağı alışkanlığın yaratacağı sorunlar gösterilebilir.

Günay (2004) tarafından yapılan benzer bir çalışmada da katılımcıların yarısından fazlası (%61,8) yöneticilerin aynı kurumda çalışma sürelerinin sınırlandırılması gerektiğini yönünde görüş bildirmişlerdir. Adı geçen çalışmada katılımcıların çalışma süresinin sınırlandırılmasını aynı kurumda uzun süre görev yapan yöneticilerin kurum bulunduğu ortama alışması ve algıda seçiciliğini yitirebileceğinden görev süresinin sınırlandırılmasını istediği düşünülebilir

Yeloğlu (2008) tarafından yapılan benzer bir diğer çalışmada da katılımcıların yarısından fazlasının (%77,3) görev süresinin sınırlandırılması yönünde görüş bildirmişlerdir. Yapılan çalışmalarda görev süresinin sınırlandırılması o kurumdaki yöneticilerin yeni bir okula gitmesinin mesleki açıdan gelişimine katkıda bulunacağı ve heyecanı yitirmesine engel olacağını düşündüğü söylenebilir.

Eğitim kurumları yöneticiliği atamada görev sürelerine ilişkin yönetici ve öğretmenlerin görüşleri Tablo 20' de gösterilmiştir.

Tablo 20. Katılımcıların Eğitim Kurumlarına Atanacak Yöneticilerin Aynı Kurumda Çalışmaları Belli Bir Süre İle Sınırlı Olacaksa, Bu Süre Hakkındaki Görüşlerine Ait İstatistikler

Eğitim Kurumlarına Atanacak Yöneticilerin Aynı Kurumda Çalışmaları Belli Bir Süre İle Sınırlı Olacaksa, Bu Süre,	Görev				Toplam		X ² /p
	Yönetici		Öğretmen				
	n	%	n	%	N	%	
Sınırlandırılmasına gerek yoktur.	20	%19,0	118	%23,5	138	%22,7	X ² =12,861 p=0,005
En az 3, en fazla 5 yıl olmalıdır.	20	%19,0	167	%33,2	187	%30,8	
En az 5, en fazla 8 yıl olmalıdır.	45	%42,9	153	%30,4	198	%32,6	
En az 5, en fazla 10 yıl olmalıdır.	20	%19,0	65	%12,9	85	%14,0	
Toplam	105	%100,0	503	%100,0	608	%100,0	

Tablo 20 incelendiğinde, yöneticilerin aynı kurumda çalışma süresinin ne kadar olacağı hakkındaki soruya verilen yanıtlar katılımcıların görevlerine göre istatistiksel açıdan farklılık göstermektedir (X²=12,861, p=0,005<0.05). Görevi yönetici olanların (%19,0) sınırlandırılmasına gerek yoktur, (%19,0) en az 3, en fazla 5 yıl olmalıdır, (%42,9) en az 5, en fazla 8 yıl olmalıdır, (%19,0) en az 5, en fazla 10 yıl olmalıdır, yanıtlarını vermişlerdir. Görevi öğretmen olanların (%23,5)

sınırlandırılmasına gerek yoktur, (%33,2) en az 3, en fazla 5 yıl olmalıdır, (%30,4) en az 5, en fazla 8 yıl olmalıdır, (%12,9) en az 5, en fazla 10 yıl olmalıdır yanıtı verdikleri görülmektedir.

Günay (2004) tarafından yapılan benzer bir çalışmada da katılımcıların yarısına yakını (%41,8) kurumda yöneticilerin görev süresinin en az 3 en fazla 5 yıl olması yönünde görüş belirtmişlerdir. Adı geçen çalışmada sürelerde bir yöneticinin o kuruma yapabilecekleri için en az 3 sene gerekli olduğu 5 seneden fazlasının o yönetici için o kurumda tekrara düşeceği görüşü olduğu söylenebilir.

Yeloğlu (2008) tarafından yapılan bir diğer benzer çalışmada da katılımcıların yarısından fazlasının (%53,4) en az 5 yıl , en fazla 8 sene sürenin yeterli olacağı görüşünde olduğu görülmektedir. Yapılan çalışmalarda çoğunluğa bakarsak en az 5 en fazla 8 sene sürenin yöneticinin o kurumda en üst verimi almak için yeterli olduğu bu süreden sonra yöneticilerin başka kurumlarda görev yapması yöneticilere hem bir ödül hem de yeni mesleki heyecanının yenilenmesini sağlayacağı söylenebilir.

Eğitim kurumları yöneticiliği atamada yüksek başarı gösteren yöneticilerin durumuna ilişkin yönetici ve öğretmenlerin görüşleri Tablo 21 'de gösterilmiştir.

Tablo 21. Katılımcıların Eğitim Kurumlarına Atanan Yöneticilerin Yüksek Başarı Göstermeleri Durumunda Yapılması Gerekenle İlişkin Görüşlerine Ait İstatistikler

Eğitim Kurumlarına Atanan Yöneticilerin Yüksek Başarı Göstermeleri Durumunda,	Görev				Toplam		X ² /p
	Yönetici		Öğretmen		Toplam		
	N	%	n	%	N	%	
3 Yıl sonra öğrenci-öğretmen sayısı daha çok olan bir kuruma yönetici olarak atanmalıdır.	24	%22,9	121	%24,1	145	%23,8	X ² =3,406 p=0,333
Bir üst tip okul/kurum müdürlüğüne atanmalıdır.	56	%53,3	232	%46,1	288	%47,4	

5 Yıl sonra ilçe milli eğitim müdürlüğündeki yöneticilik görevine atanmalıdır.	16	%15,2	76	%15,1	92	%15,1
8 Yıl sonra il milli eğitim müdürlüğündeki yöneticilik görevlerine atanmalıdır.	9	%8,6	74	%14,7	83	%13,7
Toplam	105	%100,0	503	%100,0	608	%100,0

Tablo 21 incelendiğinde, yöneticilerin bulunduğu kurumda yüksek başarı göstermesi durumunda yapılacak olan uygulamaya verilen yanıtlar katılımcıların görevlerine göre istatistiksel açıdan farklılık göstermemektedir ($X^2=3,406$, $p=0,333>0.05$). Katılımcıların (%47,4) "Bir üst tip okul/kurum müdürlüğüne atanmalıdır" yönünde görüş belirttikleri görülmektedir. Böylece başarıların aynı zamanda ödüllendirilerek kişinin daha çok motive olmasının sağlanacağı düşünülmektedir.

Ayrıca yukarıdaki bulgular bağlamında, katılımcıların yaklaşık (%23,8) "3 yıl sonra öğrenci-öğretmen sayısı daha çok olan bir kuruma yönetici olarak atanmalıdır" düşüncesinde oldukları söylenebilir.

Günay (2004) tarafından yapılan benzer bir çalışmada da katılımcıların yarısına yakını (%44,1) yöneticilerin kurumlarında yüksek başarı göstermesi durumunda bir üst kurum müdürlüğüne atanması yönünde görüş bildirmişlerdir. Adı geçen çalışmada katılımcıların yüksek başarı durumunda yöneticilerin bir üst kurum yöneticiliğine atanmasının yöneticilere bir nevi ödül olacağını düşündüğü söylenebilir.

Yeloğlu (2008) tarafından yapılan bir diğer benzer çalışmada da katılımcıların (%35,4) yukarıdaki araştırmalarda olduğu gibi yöneticilerin bir üst kurum müdürlüğüne atanması yönünde görüş belirtmişlerdir. Adı geçen çalışmalarda bir üst kurum müdürlüğüne atanan yöneticiler kendilerine verilen sorumluluğun artmasından dolayı daha şevkli bir şekilde yeni görevini yerine getirmek isteyeceği söylenebilir.

Eğitim kurumları yöneticiliği atamada müdür başyardımcısı, müdür yardımcısının atama biçimine ilişkin yönetici ve öğretmenlerin görüşleri Tablo 22 'de gösterilmiştir.

Tablo 22. Katılımcıların Eğitim Kurumlarına Atanacak Yöneticiler (Müdür Başyardımcısı, Müdür Yardımcısının Atanmasına İlişkin Görüşlerine Ait İstatistikler

Eğitim Kurumlarına Atanacak Yöneticiler (müdür Başyardımcısı, Müdür Yardımcısı),	Görev						X ² /p
	Yönetici		ğretmen		Toplam		
	N	%	n	%	N	%	
Kurum müdürünce belirlenip teklif edilmelidir.	44	%41,9	117	%23,3	161	%26,5	X ² =22,295 p=0,000
Aynı ilđe içinde puan stnlğne göre belirlenip atanmalıdır.	22	%21,0	118	%23,5	140	%23,0	
Aynı il içinde puan stnlğne göre belirlenip atanmalıdır.	37	%35,2	267	%53,1	304	%50,0	
Diğer	2	%1,9	1	%0,2	3	%0,5	
Toplam	105	%100,0	503	%100,0	608	%100,0	

Tablo 22 incelendiğinde, müdür yardımcılarının atamasının nasıl olacağına ilişkin verilen yanıtlar katılımcıların görevlerine göre istatistiksel açıdan farklılık göstermektedir (X²=22,295, p=0,000<0.05). Katılımcıların yarısı (%50)" Aynı il içinde puan stnlğne göre belirlenip atanmalıdır" yönünde görüş bildirmişlerdir. Bununla birlikte bu görüşe , öğretmenlerin (%53,1) yöneticilere (%35,2) göre daha fazla katıldıkları görülmektedir.

Ayrıca yukarıdaki bulgular kapsamında , katılımcıların yaklaşık (%26,5) " Kurum müdürünce belirlenip teklif edilmelidir" düşüncesinde oldukları söylenbilir.

Bununla birlikte bu görüşe yöneticilerin (%41,9) öğretmenlere göre (23,3) daha fazla katıldıkları görülmektedir.

Günay (2004) tarafından yapılan benzer bir çalışmada da katılımcıların (%44,2) atanacak müdür yardımcılarının kurum müdürünce belirlenip teklif edilmesi yönünde görüş belirttikleri görülmüştür. Adı geçen çalışmada katılımcıların yönetim kademesinde uyumlu bir çalışmanın olması için kuruma müdür yardımcısı seçimi görevinin o kurumun müdürü tarafından teklif edilmesi görüşünde olduğu söylenebilir.

Bu bulgular kapsamında öğretmenlerin yöneticilere göre farklı düşünmesinin nedenin seçim görevinin okul müdüründe olmasının adil bir seçim olmasını engelleyeceğini düşünmeleridir. . Bu durumun nedeni olarak okul yöneticileri kilit rol oynamaktadır. Müdür atamalarında olduğu gibi adil bir durum olmayacağı endişesi hakim olduğu söylenebilir.

3.4. Atamada Değerlendirme Ölçütlerine İlişkin Görüşler

Araştırmaya katılan öğretmenlerin atamada değerlendirme ölçütlerine ilişkin görüşler ile ilgili ifadelerle verdiği cevapların dağılımları Tablo 23'te gösterilmiştir.

Tablo 23. Okul Yöneticileri Ve Öğretmenlerin Atamada Değerlendirme Ölçütlerine İlişkin Görüşler İle İlgili İfadelerle Verdiği Cevapların Dağılımları

	Hiç Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Tamamen Katılıyorum		Ort	Ss
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		
1. Eğitim Yönetimi, Teftişi, Ekonomisi Ve Planlaması (EYTEP) Alanında Tezsiz Yüksek	67	11,0	160	26,3	98	16,1	237	39,0	46	7,6	3,058	1,181

Lisans Derecesine Sahip Olma													
2.EYTEP Dışında Herhangi Bir Alanda Tezsiz Yüksek Lisans Derecesine Sahip Olma	76	12,5	212	34,9	143	23,5	152	25,0	25	4,1	2,734	1,093	
3.EYTEP Alanında Tezli Yüksek Lisans Derecesine Sahip Olma	45	7,4	132	21,7	122	20,1	233	38,3	76	12,5	3,268	1,152	
4. Eytep Dışında Herhangi Bir Alanda Tezli Yüksek Lisans Derecesine Sahip Olma	66	10,9	197	32,4	144	23,7	167	27,5	34	5,6	2,845	1,111	
5. Eytep Alanında Doktora Derecesine Sahip Olma	57	9,4	170	28,0	113	18,6	180	29,6	88	14,5	3,118	1,232	
6. Eytep Alanı Dışında Doktora Derecesine Sahip Olma	80	13,2	231	38,0	138	22,7	115	18,9	44	7,2	2,691	1,136	
7. Eytep Alanında Alınmış Hizmet İçi Kurs Ya Da Seminerler	45	7,4	99	16,3	102	16,8	277	45,6	85	14,0	3,424	1,138	
8. Aylıkla Ödüllendirilme	75	12,3	180	29,6	100	16,4	203	33,4	50	8,2	2,956	1,205	

9. Takdirle Ödüllendirilme	70	11,5	158	26,0	87	14,3	235	38,7	58	9,5	3,087	1,218
10. Teşekkürle Ödüllendirilme	69	11,3	159	26,2	93	15,3	225	37,0	62	10,2	3,086	1,220
11. Müdür Vekili Olarak Görev Yapmış Olma	52	8,6	122	20,1	102	16,8	277	45,6	55	9,0	3,265	1,137
12. Kurucu Müdür (bina İnşaatından İtibaren) Olarak Görev Yapmış Olma	60	9,9	137	22,5	108	17,8	250	41,1	53	8,7	3,163	1,164
13. Müdür Yetkili Öğretmen Olarak Görev Yapmış Olma	54	8,9	131	21,5	115	18,9	258	42,4	50	8,2	3,196	1,135
14. Müdür Yardımcılığı Görevinde Bulunmuş Olma	39	6,4	52	8,6	77	12,7	344	56,6	96	15,8	3,668	1,047
15. Müdür Başyardımcılığı Görevinde Bulunmuş Olma	32	5,3	72	11,8	94	15,5	324	53,3	86	14,1	3,592	1,039
16. Öğretmenlik Deneyimi	19	3,1	30	4,9	36	5,9	294	48,4	229	37,7	4,125	0,949
17. Hakemli Dergilerde Yayımlanmış Makale	64	10,5	181	29,8	153	25,2	168	27,6	42	6,9	2,906	1,125

18. Yayımlanmış Şiir, Öykü, Roman Ve Diğer Sanatsal ürünler (ısbın Numarası Almış)	76	12,5	188	30,9	167	27,5	149	24,5	28	4,6	2,778	1,091
19. Branşı Dışında Yabancı Bir Dil (İngilizce, Almanca, Fransızca) Bilme	50	8,2	122	20,1	114	18,8	232	38,2	90	14,8	3,313	1,187

Araştırmaya katılan Okul Yöneticileri ve Öğretmenlerin atamada değerlendirme ölçütlerine ilişkin görüşler ile ilgili ifadelerle verdiği cevaplar incelendiğinde;

“Eğitim Yönetimi, Teftişi, Ekonomisi Ve Planlaması (EYTEP) Alanında Tezsiz Yüksek Lisans Derecesine Sahip Olma” ifadesine Okul Yöneticileri ve Öğretmenlerin , %11,0’ı (n=67) hiç katılmıyorum, %26,3’ü (n=160) katılmıyorum, %16,1’i (n=98) kararsızım, %39,0’ı (n=237) katılıyorum, %7,6’sı (n=46) tamamen katılıyorum yanıtını vermiştir. Okul Yöneticileri ve Öğretmenlerin “1. eğitim yönetimi, teftişi, ekonomisi ve planlaması (EYTEP) alanında tezsiz yüksek lisans derecesine sahip olma” ifadesine orta (3,058 ± 1,181) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

“EYTEP Dışında Herhangi Bir Alanda Tezsiz Yüksek Lisans Derecesine Sahip Olma” ifadesine Okul Yöneticileri ve Öğretmenlerin , %12,5’i (n=76) hiç katılmıyorum, %34,9’u (n=212) katılmıyorum, %23,5’i (n=143) kararsızım, %25,0’ı (n=152) katılıyorum, %4,1’i (n=25) tamamen katılıyorum yanıtını vermiştir. Okul Yöneticileri ve Öğretmenlerin “EYTEP dışında herhangi bir alanda tezsiz yüksek lisans derecesine sahip olma” ifadesine orta (2,734 ± 1,093) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

“EYTEP Alanında Tezli Yüksek Lisans Derecesine Sahip Olma” ifadesine Okul Yöneticileri ve Öğretmenlerin , %7,4’ü (n=45) hiç katılmıyorum, %21,7’si (n=132) katılmıyorum, %20,1’i (n=122) kararsızım, %38,3’ü (n=233) katılıyorum, %12,5’i (n=76) tamamen katılıyorum yanıtını vermiştir. Okul Yöneticileri ve

Öğretmenlerin “*EYTEP alanında tezli yüksek lisans derecesine sahip olma*” ifadesine orta ($3,268 \pm 1,152$) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

“*EYTEP Dışında Herhangi Bir Alanda Tezli Yüksek Lisans Derecesine Sahip Olma*” ifadesine Okul Yöneticileri ve Öğretmenlerin , %10,9'u (n=66) hiç katılmıyorum, %32,4'ü (n=197) katılmıyorum, %23,7'si (n=144) kararsızım, %27,5'i (n=167) katılıyorum, %5,6'sı (n=34) tamamen katılıyorum yanıtını vermiştir. Okul Yöneticileri ve Öğretmenlerin “*EYTEP dışında herhangi bir alanda tezli yüksek lisans derecesine sahip olma*” ifadesine orta ($2,845 \pm 1,111$) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

“*EYTEP Alanında Doktora Derecesine Sahip Olma*” ifadesine Okul Yöneticileri ve Öğretmenlerin , %9,4'ü (n=57) hiç katılmıyorum, %28,0'ı (n=170) katılmıyorum, %18,6'sı (n=113) kararsızım, %29,6'sı (n=180) katılıyorum, %14,5'i (n=88) tamamen katılıyorum yanıtını vermiştir. Okul Yöneticileri ve Öğretmenlerin “*EYTEP alanında doktora derecesine sahip olma*” ifadesine orta ($3,118 \pm 1,232$) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

“*EYTEP Alanı Dışında Doktora Derecesine Sahip Olma*” ifadesine Okul Yöneticileri ve Öğretmenlerin , %13,2'si (n=80) hiç katılmıyorum, %38,0'ı (n=231) katılmıyorum, %22,7'si (n=138) kararsızım, %18,9'u (n=115) katılıyorum, %7,2'si (n=44) tamamen katılıyorum yanıtını vermiştir. Okul Yöneticileri ve Öğretmenlerin “*EYTEP alanı dışında doktora derecesine sahip olma*” ifadesine orta ($2,691 \pm 1,136$) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

“*EYTEP Alanında Alınmış Hizmet İçi Kurs Ya Da Seminerler*” ifadesine Okul Yöneticileri ve Öğretmenlerin , %7,4'ü (n=45) hiç katılmıyorum, %16,3'ü (n=99) katılmıyorum, %16,8'i (n=102) kararsızım, %45,6'sı (n=277) katılıyorum, %14,0'ı (n=85) tamamen katılıyorum yanıtını vermiştir. Okul Yöneticileri ve Öğretmenlerin “*EYTEP alanında alınmış hizmet içi kurs ya da seminerler*” ifadesine yüksek ($3,424 \pm 1,138$) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

“*Aylıkla Ödüllendirilme*” ifadesine Okul Yöneticileri ve Öğretmenlerin , %12,3'ü (n=75) hiç katılmıyorum, %29,6'sı (n=180) katılmıyorum, %16,4'ü (n=100) kararsızım, %33,4'ü (n=203) katılıyorum, %8,2'si (n=50) tamamen katılıyorum

yanıtını vermiştir. Okul Yöneticileri ve Öğretmenlerin “*Aylıkla Ödüllendirilme*” ifadesine orta ($2,956 \pm 1,205$) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

“*Takdirle Ödüllendirilme*” ifadesine Okul Yöneticileri ve Öğretmenlerin , %11,5'i (n=70) hiç katılmıyorum, %26,0'ı (n=158) katılmıyorum, %14,3'ü (n=87) kararsızım, %38,7'si (n=235) katılıyorum, %9,5'i (n=58) tamamen katılıyorum yanıtını vermiştir. Okul Yöneticileri ve Öğretmenlerin “*Takdirle Ödüllendirilme*” ifadesine orta ($3,087 \pm 1,218$) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

“*Teşekkürle Ödüllendirilme*” ifadesine Okul Yöneticileri ve Öğretmenlerin , %11,3'ü (n=69) hiç katılmıyorum, %26,2'si (n=159) katılmıyorum, %15,3'ü (n=93) kararsızım, %37,0'ı (n=225) katılıyorum, %10,2'si (n=62) tamamen katılıyorum yanıtını vermiştir. Okul Yöneticileri ve Öğretmenlerin “*Teşekkürle Ödüllendirilme*” ifadesine orta ($3,086 \pm 1,220$) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

“*Müdür Vekili Olarak Görev Yapmış Olma*” ifadesine Okul Yöneticileri ve Öğretmenlerin , %8,6'sı (n=52) hiç katılmıyorum, %20,1'i (n=122) katılmıyorum, %16,8'i (n=102) kararsızım, %45,6'sı (n=277) katılıyorum, %9,0'ı (n=55) tamamen katılıyorum yanıtını vermiştir. Okul Yöneticileri ve Öğretmenlerin “*Müdür Vekili Olarak Görev Yapmış Olma*” ifadesine orta ($3,265 \pm 1,137$) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

“*Kurucu Müdür (bina İnşaatından İtibaren) Olarak Görev Yapmış Olma*” ifadesine Okul Yöneticileri ve Öğretmenlerin , %9,9'u (n=60) hiç katılmıyorum, %22,5'i (n=137) katılmıyorum, %17,8'i (n=108) kararsızım, %41,1'i (n=250) katılıyorum, %8,7'si (n=53) tamamen katılıyorum yanıtını vermiştir. Okul Yöneticileri ve Öğretmenlerin “*Kurucu Müdür (Bina İnşaatından İtibaren) Olarak Görev Yapmış Olma*” ifadesine orta ($3,163 \pm 1,164$) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

“*Müdür Yetkili Öğretmen Olarak Görev Yapmış Olma*” ifadesine Okul Yöneticileri ve Öğretmenlerin , %8,9'u (n=54) hiç katılmıyorum, %21,5'i (n=131) katılmıyorum, %18,9'u (n=115) kararsızım, %42,4'ü (n=258) katılıyorum, %8,2'si (n=50) tamamen katılıyorum yanıtını vermiştir. Okul Yöneticileri ve Öğretmenlerin

“Müdür Yetkili Öğretmen Olarak Görev Yapmış Olma” ifadesine orta ($3,196 \pm 1,135$) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

“Müdür Yardımcılığı Görevinde Bulunmuş Olma” ifadesine Okul Yöneticileri ve Öğretmenlerin , %6,4'ü (n=39) hiç katılmıyorum, %8,6'sı (n=52) katılmıyorum, %12,7'si (n=77) kararsızım, %56,6'sı (n=344) katılıyorum, %15,8'i (n=96) tamamen katılıyorum yanıtını vermiştir. Okul Yöneticileri ve Öğretmenlerin “Müdür Yardımcılığı Görevinde Bulunmuş Olma” ifadesine yüksek ($3,668 \pm 1,047$) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

“Müdür Başyardımcılığı Görevinde Bulunmuş Olma” ifadesine Okul Yöneticileri ve Öğretmenlerin , %5,3'ü (n=32) hiç katılmıyorum, %11,8'i (n=72) katılmıyorum, %15,5'i (n=94) kararsızım, %53,3'ü (n=324) katılıyorum, %14,1'i (n=86) tamamen katılıyorum yanıtını vermiştir. Okul Yöneticileri ve Öğretmenlerin “Müdür Başyardımcılığı Görevinde Bulunmuş Olma” ifadesine yüksek ($3,592 \pm 1,039$) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

“Öğretmenlik Deneyimi” ifadesine Okul Yöneticileri ve Öğretmenlerin , %3,1'i (n=19) hiç katılmıyorum, %4,9'u (n=30) katılmıyorum, %5,9'u (n=36) kararsızım, %48,4'ü (n=294) katılıyorum, %37,7'si (n=229) tamamen katılıyorum yanıtını vermiştir. Okul Yöneticileri ve Öğretmenlerin “Öğretmenlik Deneyimi” ifadesine yüksek ($4,125 \pm 0,949$) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

“Hakemli Dergilerde Yayımlanmış Makale” ifadesine Okul Yöneticileri ve Öğretmenlerin , %10,5'i (n=64) hiç katılmıyorum, %29,8'i (n=181) katılmıyorum, %25,2'si (n=153) kararsızım, %27,6'sı (n=168) katılıyorum, %6,9'u (n=42) tamamen katılıyorum yanıtını vermiştir. Okul Yöneticileri ve Öğretmenlerin “Hakemli Dergilerde Yayımlanmış Makale” ifadesine orta ($2,906 \pm 1,125$) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

“Yayımlanmış Şiir, Öykü, Roman Ve Diğer Sanatsal ürünler (ISBN Numarası Almış)” ifadesine Okul Yöneticileri ve Öğretmenlerin , %12,5'i (n=76) hiç katılmıyorum, %30,9'u (n=188) katılmıyorum, %27,5'i (n=167) kararsızım, %24,5'i (n=149) katılıyorum, %4,6'sı (n=28) tamamen katılıyorum yanıtını vermiştir. Okul Yöneticileri ve Öğretmenlerin “Yayımlanmış Şiir, Öykü, Roman Ve Diğer Sanatsal

Ürünler (Isbn Numarası Almış)” ifadesine orta ($2,778 \pm 1,091$) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

“Branşı Dışında Yabancı Bir Dil (İngilizce, Almanca, Fransızca) Bilme” ifadesine Okul Yöneticileri ve Öğretmenlerin , %8,2'si (n=50) hiç katılmıyorum, %20,1'i (n=122) katılmıyorum, %18,8'i (n=114) kararsızım, %38,2'si (n=232) katılıyorum, %14,8'i (n=90) tamamen katılıyorum yanıtını vermiştir. Okul Yöneticileri ve Öğretmenlerin “Branşı Dışında Yabancı Bir Dil (İngilizce, Almanca, Fransızca) Bilme” ifadesine orta ($3,313 \pm 1,187$) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

Tablo 24. Atamada Değerlendirme Ölçütlerinin Ortalamaları

	N	Ort	Ss	Min.	Max.
Lisansüstü Eğitim	608	2,952	0,881	1,000	5,000
Deneyim	608	3,501	0,803	1,000	5,000
Ödüllendirme	608	3,043	1,168	1,000	5,000
Entelektüel Sermaye	608	2,999	0,984	1,000	5,000

Tablo 24 incelendiğinde, araştırmaya katılan yönetici ve öğretmenlerin atamada değerlendirme ölçütlerine ilişkin görüşleri incelendiğinde “lisansüstü eğitim” düzeyi orta ($2,952 \pm 0,881$); “deneyim” düzeyi yüksek ($3,501 \pm 0,803$); “ödüllendirme” düzeyi orta ($3,043 \pm 1,168$); “entelektüel sermaye” düzeyi orta ($2,999 \pm 0,984$); olarak saptanmıştır.

Tablo 25. Atamada Değerlendirme Ölçütlerinin Eğitim Düzeyine Göre Ortalamaları

	Grup	N	Ort	Ss	F	P	Fark
Lisansüstü Eğitim	Önlisans	42	3,103	0,750	5,160	0,006	3 > 2
	Lisans	523	2,910	0,873			
	Yüksek Lisans	43	3,326	1,007			
Deneyim	Önlisans	42	3,603	0,795	0,610	0,544	
	Lisans	523	3,501	0,809			
	Yüksek Lisans	43	3,411	0,742			
Ödüllendirme	Önlisans	42	3,016	1,126	0,040	0,961	
	Lisans	523	3,041	1,171			
	Yüksek Lisans	43	3,085	1,198			
Entelektüel Sermaye	Önlisans	42	3,095	1,008	1,897	0,151	
	Lisans	523	2,970	0,979			
	Yüksek Lisans	43	3,256	1,002			

Tablo 25 incelendiğinde, araştırmaya katılan Okul Yöneticileri ve Öğretmenlerin ödüllendirme puanları ortalamalarının kıdem değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ($F=3,388$; $p=0,009<0.05$). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizi yapılmıştır. kıdem 1-5 Yıl olanların ödüllendirme puanları ($3,363 \pm 1,068$), kıdem 11-15 Yıl olanların ödüllendirme puanlarından ($3,017 \pm 1,173$) yüksek bulunmuştur. kıdem 1-5 Yıl olanların ödüllendirme puanları ($3,363 \pm 1,068$), kıdem 16-20 Yıl olanların ödüllendirme puanlarından ($2,869 \pm 1,132$) yüksek bulunmuştur. kıdem 6-10 Yıl

olanların ödüllendirme puanları ($3,152 \pm 1,140$), kıdem 16-20 Yıl olanların ödüllendirme puanlarından ($2,869 \pm 1,132$) yüksek bulunmuştur. kıdem 1-5 Yıl olanların ödüllendirme puanları ($3,363 \pm 1,068$), kıdem 21 ve üzeri olanların ödüllendirme puanlarından ($2,838 \pm 1,253$) yüksek bulunmuştur. kıdem 6-10 Yıl olanların ödüllendirme puanları ($3,152 \pm 1,140$),kıdem 21 ve üzeri olanların ödüllendirme puanlarından ($2,838 \pm 1,253$) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan Okul Yöneticileri ve Öğretmenlerin lisansüstü eğitim, deneyim, entelektüel sermaye puanları ortalamalarının kıdem değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır($p>0.05$).

Tablo 26. Atamada Değerlendirme Ölçütlerinin Yöneticilik Kıdemine Göre Ortalamaları

	Grup	N	Ort	Ss	F	P
Lisansüstü Eğitim	1-5 Yıl	474	2,962	0,875	0,530	0,714
	6-10 Yıl	53	2,991	0,921		
	11-15 Yıl	26	2,814	0,866		
	16-20 Yıl	22	3,046	1,026		
	21 Ve üzeri	33	2,793	0,833		
Deneyim	1-5 Yıl	474	3,527	0,811	1,146	0,334
	6-10 Yıl	53	3,359	0,728		
	11-15 Yıl	26	3,628	0,802		
	16-20 Yıl	22	3,349	0,826		
	21 Ve üzeri	33	3,364	0,786		
Ödüllendirme	1-5 Yıl	474	3,094	1,178	2,113	0,078

	6-10 Yıl	53	2,610	1,029		
	11-15 Yıl	26	3,077	1,197		
	16-20 Yıl	22	3,061	1,246		
	21 Ve üzeri	33	2,960	1,063		
Entelektüel Sermaye	1-5 Yıl	474	3,016	0,961	1,285	0,275
	6-10 Yıl	53	2,717	0,990		
	11-15 Yıl	26	3,077	1,109		
	16-20 Yıl	22	3,091	1,065		
	21 Ve üzeri	33	3,091	1,119		

Tablo 26 incelendiğinde, Araştırmaya katılan Okul Yöneticileri ve Öğretmenlerin lisansüstü eğitim, deneyim, ödüllendirme, entelektüel sermaye puanları ortalamalarının yöneticilik kıdemi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($p > 0.05$).

Tablo 27. Atamada Değerlendirme Ölçütlerinin Branşa Göre Ortalamaları

	Grup	N	Ort	Ss	T	P
Lisansüstü Eğitim	Sınıf Öğretmeni	242	3,022	0,864	1,589	0,113
	Branş Öğretmeni	366	2,906	0,890		
Deneyim	Sınıf Öğretmeni	242	3,559	0,789	1,446	0,149
	Branş Öğretmeni	366	3,463	0,812		
Ödüllendirme	Sınıf Öğretmeni	242	3,011	1,174	-0,545	0,586
	Branş Öğretmeni	366	3,064	1,165		
Entelektüel Sermaye	Sınıf Öğretmeni	242	3,018	1,009	0,387	0,699
	Branş Öğretmeni	366	2,986	0,968		

Tablo 27 incelendiğinde, araştırmaya katılan Okul Yöneticileri ve Öğretmenlerin lisansüstü eğitim, deneyim, ödüllendirme, entelektüel sermaye puanları ortalamalarının branş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($p>0,05$).

Tablo 28. Atamada Değerlendirme Ölçütlerinin Cinsiyete Göre Ortalamaları

	Grup	N	Ort	Ss	T	P
Lisansüstü Eğitim	Bayan	288	2,973	0,825	0,559	0,574
	Erkek	320	2,933	0,929		
Deneyim	Bayan	288	3,528	0,751	0,769	0,439
	Erkek	320	3,478	0,848		
Ödüllendirme	Bayan	288	3,193	1,112	3,036	0,002
	Erkek	320	2,907	1,201		
Entelektüel Sermaye	Bayan	288	2,999	0,933	-0,001	0,999
	Erkek	320	2,999	1,029		

Tablo 28 incelendiğinde, araştırmaya katılan Okul Yöneticileri ve Öğretmenlerin ödüllendirme puanları ortalamalarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ($t=3.036$; $p=0.002<0,05$). Bayanların ödüllendirme puanları ($x=3,193$), erkeklerin ödüllendirme puanlarından ($x=2,907$) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan Okul Yöneticileri ve Öğretmenlerin lisansüstü eğitim, deneyim, entelektüel sermaye puanları ortalamalarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($p>0,05$).

Tablo 29. Atamada Değerlendirme Ölçütlerinin Göreve Göre Ortalamaları

	Grup	N	Ort	Ss	T	P
Lisansüstü Eğitim	Yönetici	105	2,873	0,899	-1,014	0,311
	Öğretmen	503	2,969	0,877		
Deneyim	Yönetici	105	3,395	0,749	-1,490	0,137
	Öğretmen	503	3,524	0,813		
Ödüllendirme	Yönetici	105	2,876	1,145	-1,609	0,108
	Öğretmen	503	3,078	1,171		
Entelektüel Sermaye	Yönetici	105	2,914	1,103	-0,969	0,379
	Öğretmen	503	3,017	0,958		

Tablo 29 incelendiğinde, araştırmaya katılan Okul Yöneticileri ve Öğretmenlerin lisansüstü eğitim, deneyim, ödüllendirme, entelektüel sermaye puanları ortalamalarının görev değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($p>0,05$).

Tablo 30. Atamada Değerlendirme Ölçütleri Arasındaki İlişki

		Lisansüstü Eğitim	Deneyim	Ödüllendirme	Entelektüel Sermaye
Lisansüstü Eğitim	r	1,000			
	p	0,000			
	N	608,000			
Deneyim	r	0,283**	1,000		
	p	0,000	0,000		
	N	608,000	608,000		
Ödüllendirme	r	0,285**	0,399**	1,000	
	p	0,000	0,000	0,000	
	N	608,000	608,000	608,000	
Entelektüel Sermaye	R	0,470**	0,375**	0,245**	1,000
	P	0,000	0,000	0,000	0,000
	N	608,000	608,000	608,000	608,000

Tablo 30 incelendiğinde, Deneyim ve lisansüstü eğitim arasında zayıf, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır($r=0.283$; $p=0,000<0.05$). Ödüllendirme ve lisansüstü eğitim arasında zayıf, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır($r=0.285$; $p=0,000<0.05$). Ödüllendirme ve deneyim arasında zayıf, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır($r=0.399$; $p=0,000<0.05$). Entelektüel Sermaye ve lisansüstü eğitim arasında zayıf, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır($r=0.47$; $p=0,000<0.05$). Entelektüel Sermaye ve deneyim arasında zayıf, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır($r=0.375$; $p=0,000<0.05$). Entelektüel Sermaye ve ödüllendirme

arasında çok zayıf, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır($r=0.245$;
 $p=0,000<0.05$).

5.BÖLÜM:SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu bölümde araştırma bulgularından elde edilen sonuçlar ve bu sonuçlara dayanarak geliştirilen öneriler yer almaktadır.

5.1.ARAŞTIRMANIN PROBLEMİNE İLİŞKİN SONUÇLAR

Uşak ilinde okul yöneticisi ve öğretmenlerin okul yöneticisi atamaları için görüşlerine ilişkin araştırma sonuçları amaç cümlelerine uygun olarak aşağıda özetlenmiştir.

5.1.1. Okul Yöneticilerinin ve Öğretmenlerin Eğitim Kurumlarına Yönetici Seçmeye İlişkin Sonuçlar

1.Eğitim Kurumları Yöneticiliğine ideal olarak çoğunlukla okul yöneticileri tüm branşlarda yetişmiş öğretmenlerin başvurabileceği, öğretmenlerin ise eğitim fakültelerinde eğitim yönetimi ve planlaması programlarından mezun olanların başvurması gerektiği görüşündedirler.

2.Eğitim Kurumlarına atanacak yöneticilerin nasıl seçileceğine yönelik yönetici ve öğretmenler sınavla seçilmedir yanıtı verdikleri görülmektedir.

3.Eğitim Kurumlarına atanacak yöneticilerin sınavla seçilmesinin temel gerekçesi hakkında okul yöneticileri ve öğretmenler adil ve nesnel bir uygulama olduğu ve Siyasi Kayırmaların olmayacağı yanıtını verdikleri görülmektedir.

4.Eğitim Kurumlarına atanacak 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 uygulamasına ağırlık verilmesi yanıtını verdikleri görülmektedir.

5. Eğitim Kurumlarına atanacak yöneticilerin seçimi için hangi yönetim kademesine uygulanacağı hakkında yöneticiler ve öğretmenler hem müdürlük hem de müdür yardımcılığında uygulanması yanıtını verdikleri görülmektedir.

6. Eğitim Kurumlarına atanacak yöneticilerin seçiminde uygulanacak seçme sınavının; MEB, ÖSYM ve üniversite öğretim üyelerinden oluşturulacak karma komisyonca yapılması gerektiği yanıtını vermişlerdir.

7. Eğitim Kurumlarına atanacak yöneticilerin seçiminde yöneticilerinin sınavsız seçilmesinin temel gerekçesi hakkında okul yöneticileri ve öğretmenler yönetim bilgi ve becerisinin sınavla ölçülemeyeceği yanıtını verdikleri görülmektedir.

8. Eğitim Kurumlarına Müdür yardımcısı ve Müdür Başyardımcılığına başvuran adayda öğretmenlik deneyimi hakkında yöneticiler en az ortalama 5,5 yıl; öğretmenler ise en az ortalama 5,2 yıl deneyim aranmasını yeterli bulmaktadır.

9. Eğitim Kurumlarına Müdür olarak başvuran adayda sırasıyla öğretmenlik ve yöneticilikteki deneyim süresi hakkında yöneticiler öğretmenlikte en az ortalama 6,1 yıl yöneticilikte en az ortalama 4 yıl; öğretmenler ise 6,3 yıl yöneticilikte ise en az ortalama 3,5 yıl yöneticilik (müdür başyardımcılığı / müdür yardımcılığı) deneyimi aranmasının yeterli olduğu görüşünü belirtmişlerdir.

5.1.2. Okul Yöneticilerinin ve Öğretmenlerin Eğitim Kurumlarına Yönetici Atamaya İlişkin Sonuçlar

1. Eğitim Yöneticisi Atamaya ilişkin yöneticilerin atanması hakkında yöneticiler ve öğretmenler atamaların bakanlıkça yapılması gerektiğini düşünmektedir.

2. Eğitim Yöneticisi Atamaya ilişkin ilkökul ve ortaokul kurumlarına yönetici atamaları hakkında yöneticiler ve öğretmenler atamaların valiliklerce yapılması gerektiğini düşünmektedir.

3. Eğitim Yöneticisi Atamaya ilişkin ilkökul ve ortaokul kurumlarına yönetici atamaları hakkında yöneticiler ve öğretmenler atamaların valiliklerce yapılması gerektiğini düşünmektedir.

4. Eğitim Yöneticisi Atamaya ilişkin atanacak öğretmenler için mülakat sınavı hakkında yöneticiler ve öğretmenler mülakat sınavının yapılmaması gerektiği konusunda görüş bildirmişlerdir.

5. Eğitim Yöneticisi Atamaya ilişkin mülakat yapılacak ise yapacak kurum hakkında yöneticiler ve öğretmenler bakanlık ve üniversitelerce oluşturulacak ortak komisyonca yapılması gerektiğini belirtmişlerdir.

6. Eğitim Yöneticisi Atamaya ilişkin mülakat yapılmamasının sebebi hakkında yöneticiler ve öğretmenler mülakat sınavının objektifliği tartışmalıdır görüşünü belirtmişlerdir.

7. Eğitim Yöneticisi Atamaya ilişkin yöneticilerin aynı kurumda çalışma süreleri hakkında yöneticiler ve öğretmenler sınırlandırılmalıdır hakkında görüş belirtmişlerdir.

8. Eğitim Yöneticisi Atamaya ilişkin yönetici atama süreleri sınırlandırılacak ise bu süre hakkında yöneticiler en az 5, en fazla 8 yıl; öğretmenler ise en az 3, en fazla 5 yıl olmalıdır hakkında görüş belirtmişlerdir.

9. Eğitim Yöneticisi Atamaya ilişkin yöneticilerin yüksek başarı göstermeleri hakkında yöneticiler ve öğretmenler bir üst okul/kurum müdürlüğüne atanmalıdır görüşünü belirtmişlerdir.

10. Eğitim Yöneticisi Atamaya ilişkin eğitim kurumlarına atanacak yöneticiler(müdür başyardımcısı, müdür yardımcısı) hakkında yöneticiler Kurum Müdürünce belirlenip teklif edilmesini; öğretmenler ise aynı il içerisinde puan üstünlüğüne göre belirlenip atanması görüşünü belirtmişlerdir.

5.1.3. Okul Yöneticilerinin ve Öğretmenlerin Eğitim Kurumlarına Yönetici Atamada Değerlendirmeye İlişkin Sonuçlar

1. Okul yöneticiliğine aday olanlar arasında EYTEP Alanında Alınmış hizmet içi kurs yada seminerler önemli bulunmaktadır.

2. Ankete katılanlar ayrıca Müdür yardımcılığı görevinde bulunmuş olmak ve öğretmenlik deneyiminin de önemli olduğunu belirtmektedirler.

5.2.ÖNERİLER

Araştırmaya ilişkin öneriler aşağıda yer almaktadır. Bu öneriler araştırmada elde edilen sonuçlarla ilgili olarak "probleme ilişkin öneriler" ve gelecekte yapılacak araştırmalarla da ilgili olarak "araştırmaya ilişkin" öneriler biçiminde iki boyutta ele alınmıştır.

5.2.1 Probleme ilişkin Öneriler

Anketin bulgularına dayalı sonuçları ile geliştirilen öneriler anketin bölümlerine göre maddeler hâlinde aşağıda sıralanmıştır:

5-2-1-1 Eğitim Kurumlarına Yönetici Olarak Atanacakların Seçimine İlişkin Öneriler

1. Okul yöneticiliğinde yöneticiliğe başvuran adaylarda kesinlikle öğretmenlik deneyimi aranmalıdır.
2. Eğitim yönetimi alanında lisans veya lisans üstü eğitim almış adaylar, okul yöneticilikleri için yapılan seçimlerde öncelikli olarak tercih edilmelidir.
3. Eğitim kurumlarına atanacak yöneticiler kesinlikle sınavla seçilmelidir.
4. Yapılacak olan yazılı sınav genel yetenek, eğitim yönetimi ve mevzuat ağırlıklı olmalıdır.
5. Yapılacak olan sınav; hem müdürlük hem de müdür yardımcılığı için yapılmalıdır.
6. Yapılacak olan sınavı; MEB, ÖSYM ve Üniversite Öğretim üyelerinden oluşturulacak karma komisyonca yapılmalıdır.
7. Okul yöneticiliklerine atanacak olanların sınavla seçilmeleri ilk koşul olmasına rağmen, bunun yanında yönetim bilgi ve becerisi ile meslekî deneyim de dikkate alınmalıdır.
8. Okul yöneticiliklerine (müdür başyardımcılığı / müdür yardımcılığı) atanmak için yapılacak olan sınava başvuru yapan adaylarda Yöneticiler en az ortalama 5,5 yıl; öğretmenler ise en az ortalama 5,2 yıl deneyim aranmalıdır.
9. Okul müdürlüğüne atanmak için yapılacak olan sınava başvuru yapan adaylarda en az ortalama yöneticiler öğretmenlikte en az ortalama 6,1 yıl yöneticilikte en az ortalama 4 yıl; öğretmenler ise öğretmenlikte en az ortalama 6,3 yıl yöneticilikte ise en az ortalama 3,5 yıl yöneticilik (müdür başyardımcılığı / müdür yardımcılığı) deneyimi aranmalıdır.

5-2-1-2 Eğitim Kurumlarına Yönetici Olarak Atanacakların Hizmet İçi Eğitimine İlişkin Öneriler

1. Eğitim kurumlarına yönetici atamaları Bakanlıkça yapılmalıdır.
2. İlk ve ortaöğretim kurumlarına yönetici atama iş ve işlemleri Bakanlıkça yapılmalıdır.
3. Eğitim Kurumlarına yönetici atamalarında mülakat sınavı yapılmamalıdır. Bunun sebebi mülakat sınavının objektifliği tartışmalıdır.
4. Eğitim kurumu yöneticiliklerine atanacak yöneticilerin aynı kurumda çalışma süreleri en az 5, en fazla 8 yıl olarak sınırlandırılmalıdır.
5. Eğitim kurumlarına atanan müdürler, yüksek düzeyde başarı göstermeleri durumunda bir üst tip okul/kurum müdürlüğüne atanmalıdırlar.
6. Eğitim kurumlarına atanacak müdür başyardımcısı veya müdür yardımcısı, aynı il içi içinde puan üstünlüğüne göre atanmalıdır.

5-2-1-3 Eğitim Kurumlarına Yönetici Olarak Atanacakların Atanmalarına Esas Değerlendirme Ölçütlerine İlişkin Öneriler

1. Okul yöneticiliğine aday olanlar arasından atamada öncelik, EYTEP Alanında Alınmış hizmet içi kurs yada seminerleri alanlara verilmelidir.
2. Okul yöneticiliğine atanacak adayların ayrıca öğretmenlik deneyimi ve ardından yöneticilik deneyimi(Müdür Başyardımcısı, Müdür Yardımcısı) değerlendirme ölçütü olarak dikkate alınmalıdır.

5-2-2 Araştırmaya İlişkin Öneriler

1. Araştırmanın problemi temel alınarak , evren genişletilebilir. Bölgesel ya da ulusal düzeyde araştırmalar yapılabilir.
2. Araştırma yeterli sayıya ulaşması durumunda maarif müfettişleri dahil edilerek yapılabilir.
3. Araştırma yeni yönetmelik yayımlandıktan sonra atanacak yeni okul yöneticileri atandıktan sonra yapıp ne kadar benzerlik gösterdikleri karşılaştırılabilir.

EKLER

EK-1



T.C.
UŞAK VALİLİĞİ
İl Milli Eğitim Müdürlüğü

Sayı : 29425508/42/2472348
Konu:MEM'e bağlı Kurumlarda
Araştırma İzni

16/06/2014

UŞAK ÜNİVERSİTESİ

- İlgi: a) Yenilik ve Eğitim Teknolojileri Genel Müdürlüğü'nün 07.03.2012 tarih ve B.08.0.YET.00.20.00.0/3616 sayılı yazısı. (2012/13 sayılı Genelge)
b) Uşak Üniversitesinin 05/06/2014 tarih ve 58066181-545/309 sayılı yazıları.

İlgi (b) yazı ile müdürlüğümüze bağlı kurumlarda araştırma yapmak istenmektedir. İlimiz merkezinde yapılacak anket ve araştırma uygulaması ile ilgili anket formları yazımız ekinde gönderilmiş olup, ilgi(a) genelge gereğince değerlendirmesi yapılarak "Eğitim Kurumlarına Yönetici Seçme Yetiştirme ve Atamaya İlişkin Maarif Müfettişi, Yönetici ve Öğretmen Görüşleri." Anket çalışması gönüllülük esasına dayalı, Maarif Müfettişleri Başkanlığının ve okul idaresinin uygun gördüğü zaman aralıklarında uygulanması ve araştırma sonucunda proje raporunun dijital ortamda müdürlüğümüze teslim edilmesi, araştırma sonucunun Bakanlığımızdan izin alınmadan kamuoyuyla paylaşılması koşulu ile uygun görülmüştür.

Gereğini arz ederim.

UŞAK ÜNİVERSİTESİ SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ GELEN EVRAKIN	
TARİH :	20.06.2014
Kayıt No :	809
Yazı No :	516

Bülent ŞAHİN
İl Milli Eğitim Müdürü

Güvenli Elektronik
İmza Aslı İli A
17.06.2014

ADI-SOYADI	ÜNVANI	Araştırma Konusu	Müracaat Tarih ve Sayısı
Onur ÖZTABAK	Yüksek Lisans Öğrencisi	"Eğitim Kurumlarına Yönetici Seçme Yetiştirme ve Atamaya İlişkin Maarif Müfettişi, Yönetici ve Öğretmen Görüşleri."	11/06/2014 2396775

İlgiliye tebliği
18.06.2014

Bu belge, 5070 sayılı Elektronik İmza Kanununun 5 inci maddesi gereğince güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır. Evrak teyidi <http://evraksorgu.meb.gov.tr> adresinden 3baa-98ed-3ae8-ae4d92 kodu ile yapılabilir.

İl Milli Eğitim Müdürlüğü / UŞAK
Kurtuluş Mh. Enstitü Sk No:11
e-posta: istatistik64@meb.gov.tr

Ayrıntılı bilgi için: O.DERCİ / Şef
Tel: (0 276) 2233990
Faks: (0276) 2233989

EK-2

EĞİTİM KURUMLARINA YÖNETİCİ SEÇME, YETİŞTİRME VE ATAMAYA İLİŞKİN YÖNETİCİ VE ÖĞRETMEN GÖRÜŞLERİNİN DEĞERLENDİRİLMESİNE İLİŞKİN ANKET

Sayın Maarif Müfettişi/ Okul Yöneticisi ve Öğretmen;

Bu çalışmanın amacı Millî Eğitim Bakanlığına bağlı eğitim kurumlarının (ilkokul, ortaokul ve orta dereceli okullar) yöneticiliklerine atanacakların; seçilme, yetiştirilme ve atanma sürecine ilişkin; Maarif Müfettişlerinin, Okul Yöneticilerinin ve öğretmenlerin görüş ve düşüncelerini değerlendirmektir. Çalışmanın amacına ulaşabilmesi için değerli görüş ve düşüncelerinize ihtiyaç duyulmaktadır. Ankette toplanan veriler söz konusu araştırma dışında başka hiçbir amaçla kullanılmayacak, tüm grup içinde değerlendirilecektir. Anket sorularını içtenlikle yanıtlamanız araştırmanın amacına ulaşmasında büyük katkı sağlayacaktır.

Katkılarınız için teşekkür eder, saygılarımı sunarım.

Danışman

Doç.Dr.M.Akif Helvacı

Onur ÖZTABAK

Uşak Üniversitesi

Eğitim Yönetimi Yüksek Lisans

Tel:0505.779.76.80

e-mail: onuroztabak@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?**

1.() Kadın 2.() Erkek

2. **Şu andaki göreviniz nedir ?**

1.() İl Denetmeni 2.() Müdür 3.() Müdür Başyrd./Md. Yrd. 4.() Öğretmen

3. **Öğretmenlikteki kıdeminiz :Yıl**

4. **Öğretmenlikteki göreviniz nedir?**

() Sınıf Öğretmeni 2.() Branş Öğretmeni

5. **Yöneticilikteki kıdeminiz :Yıl**

6. **Eğitim Durumunuz Nedir?**

1.() Önlisans 2.() Lisans 3.() Yüksek Lisans 4.() Doktora

BÖLÜM II

EĞİTİM KURUMLARINA YÖNETİCİ SEÇMEYE İLİŞKİN GÖRÜŞLER

Bu kısımda eğitim kurumlarına yönetici seçme yöntemi ile başvuru koşullarına ilişkin sorular yer almaktadır. Lütfen uygun bulduğunuz **sadece bir seçeneği (X)** işareti ile belirtiniz.

7. Eğitim kurumları yöneticiliğine ideal olarak aşağıda belirtilen alanların hangilerinden mezun olan kişiler başvurmalıdır?

- 1.() Eğitim fakültelerinin eğitim yönetimi ve planlaması programlarından mezun olanlar.
- 2.() Kamu yönetimi, işletme, iktisat vb. fakülte mezunları.
- 3.() Yukarıda belirtilen her iki gruptan mezunlar .
- 4.() Tüm branşlarda yetişmiş öğretmenler.
- 5.() Yukarıda belirtilen her üç grubun mezunları.
- 6.() Başka (lütfen yazınız):.....

8. Eğitim kurumlarına atanacak yöneticiler;

- 1.() Sınavla seçilmelidir.
- 2.() Sınavsız seçilmelidir. (Bu seçeneği işaretlediyseniz 13'üncü soruya geçiniz.)

9. Size göre yöneticilerin sınavla seçilmesinin 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):.....

10. Size göre yönetici seçiminde aşağıda belirtilen sınav türlerinden 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):.....

11. 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):.....

12. 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):.....
.....

13. **Size göre yöneticilerin sınavsız seçilmesinin temel gerekçesi aşağıdakilerden hangisidir ?** (8'inci soruya "Sınavla seçilmelidir" 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):.....
.....

14. **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):.....
.....

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

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

BÖLÜM III

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.

16. **Eğitim kurumlarına yönetici atamaları;**

- 1.() Valiliklerce yapılmalıdır. (Bu seçeneği işaretlediyseniz 19'uncu soruya geçiniz.)
2.() Bakanlıkça yapılmalıdır. (Bu seçeneği işaretlediyseniz 19'uncu soruya geçiniz.)
3.() İlköğretim ve ortaöğretim kurumu yöneticiliğine göre farklılaşmalıdır.
4.() Başka (lütfen yazınız):.....
.....

17. **İlkokul ve Ortaokul kurumlarına yönetici atamaları;**

- 1.() Valiliklerce yapılmalıdır.
2.() Bakanlıkça yapılmalıdır.
3.() Başka (lütfen yazınız):.....
.....

18. **Ortaöğretim kurumlarına yönetici atamaları;**
1.() Valiliklerce yapılmalıdır.
2.() Bakanlıkça yapılmalıdır.
3.() Başka (lütfen yazınız):.....
.....
19. **Eğitim kurumlarına atanacak yöneticiler için mülakat sınavı;**
1.() Yapılmalıdır.
2.() Yapılmamalıdır. (Bu seçeneği işaretlediyseniz 21'inci soruya geçiniz.)
3 () Başka (lütfen yazınız):.....
.....
20. **Eğitim kurumlarına yönetici atamalarında uygulanacak mülakat sınavı;**
1.() Bakanlık ve üniversitelerce oluşturulacak ortak komisyonca yapılmalıdır.
2.() Bakanlıkta oluşturulacak komisyonca yapılmalıdır.
3.() Üniversitelerde oluşturulacak komisyonca yapılmalıdır.
4.() Valiliklerde oluşturulacak komisyonca yapılmalıdır.
5.() Valilik ve üniversitelerce oluşturulacak ortak komisyonca yapılmalıdır.
6. () Başka (lütfen yazınız):.....
.....
21. **Eğitim kurumlarına atanacak yöneticiler için mülakat sınavı neden uygulanmamalıdır?** (19'uncu soruda "Yapılmalıdır" seçeneğini işaretleyenler cevaplandırmayacaklardır.)
1.() Mülakat sınavının objektifliği tartışmalıdır.
2.() Mülakat sınavı amaçlarına uygun biçimde yapılmamaktadır.
3.() Başka (lütfen yazınız):.....
.....
22. **Eğitim kurumlarına atanacak yöneticilerin aynı kurumda çalışma süreleri ;**
1.() Sınırlandırılmalıdır.
2.() Sınırlandırılmasına gerek yoktur. (Bu seçeneği işaretlediyseniz 24'uncu soruya geçiniz.)
3.() Başka (lütfen yazınız):.....
.....
23. **Eğitim kurumlarına atanacak yöneticilerin aynı kurumda çalışmaları belli bir süre ile sınırlı olursa, bu süre;**
1.() En az 3 en fazla 5 yıl olmalıdır.
2.() En az 5, en fazla 8 yıl olmalıdır.
3.() En az 5, en fazla 10 yıl olmalıdır.
4. () Başka (lütfen yazınız):.....
.....
24. **Eğitim kurumlarına atanacak yöneticilerin yüksek başarı göstermeleri durumunda;**
1.() 3 yıl sonra öğretmen-öğrenci sayısı daha çok olan bir kuruma yönetici olarak atanmalıdır.
2.() Bir üst tip okul/kurum müdürlüğüne atanmalıdır.

3.() 5 yıl sonra ilçe milli eğitim müdürlüğündeki yöneticilik görevlerine atanmalıdır.

4.() 8 yıl sonra il milli eğitim müdürlüğündeki yöneticilik görevlerine atanmalıdır.

5. () Başka (lütfen yazınız):.....

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

1.() Kurum müdürünce belirlenip teklif edilmelidir.

2.() Aynı ilçe içinde puan üstünlüğüne göre belirlenip atanmalıdır.

3.() Aynı il içinde puan üstünlüğüne göre belirlenip atanmalıdır.

4.() Başka (lütfen yazınız):.....

BÖLÜM IV

ATAMADA DEĞERLENDİRME ÖLÇÜTLERİNE İLİŞKİN GÖRÜŞLER

Eğitim kurumlarına yönetici atama değerlendirmelerinde esas alınabilecek ölçütler aşağıda gösterilmiştir.

Aşağıdaki maddelerde size en yakın seçeneği seçmenizi rica ederim.

26. 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
1. Eğitim Yönetimi, Teftişi, Ekonomisi ve Planlaması (EYTEP) alanında tezsiz yüksek lisans derecesine sahip olma					
2. EYTEP dışında herhangi bir alanda tezsiz yüksek lisans derecesine sahip olma					
3. EYTEP alanında tezli yüksek lisans derecesine sahip olma					
4. EYTEP dışında herhangi bir alanda tezli yüksek lisans derecesine sahip olma					
5. EYTEP alanında doktora derecesine sahip olma					
6. EYTEP alanı dışında doktora derecesine sahip olma					
7. EYTEP alanında alınmış hizmet içi kurs ya da seminerler					
8. Aylıkla ödüllendirilme					
9. Takdirle ödüllendirilme					
10. Teşekkürle ödüllendirilme					
11. Müdür vekili olarak görev yapmış olma					
12. Kurucu müdür (bina inşaatından itibaren) olarak görev yapmış olma					
13. Müdür yetkili öğretmen olarak görev yapmış olma					
14. Müdür yardımcılığı görevinde bulunmuş olma					
15. Müdür başyardımcılığı görevinde bulunmuş olma					
16. Öğretmenlik deneyimi					
17. Hakemli dergilerde yayımlanmış makale					
18. Yayımlanmış şiir, öykü, roman ve diğer sanatsal ürünler (ISBN numarası almış)					
19. 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.**

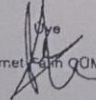
EK-3

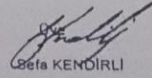
T.C.
MILLÎ EĞİTİM BAKANLIĞI
UŞAK MİLLÎ EĞİTİM MÜDÜRLÜĞÜ
ARAŞTIRMA DEĞERLENDİRME FORMU

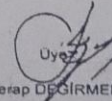
ARAŞTIRMA SAHİBİNİN	
Adı Soyadı	Onur OZTABAK
Kurumu / Üniversitesi	UŞAK ÜNİVERSİTESİ
Araştırma yapılacak iller	UŞAK
Araştırma yapılacak eğitim kurumu ve kademesi	Maarif Müfettişleri Başkanlığı ve Müdürlüğümüze Bağlı Okullarda
Araştırmanın konusu	* Eğitim Kurumlarına Yönetici Seçme Yetiştirme ve Atamaya İlişkin Maarif Müfettişi, Yönetici ve Öğretmen Görüşleri *
Üniversite / Kurum onayı	
Araştırma/proje/ödev/tez önerisi	
Veri toplama araçları	Anket
Görüş istenilecek Birim/Birimler	YOK
KOMİSYON GÖRÜŞÜ	
UYGUNDUR	
Komisyon kararı	
Muhallif üyenin Adı ve Soyadı:	

KOMİSYON


Komisyon Başkanı



Uye
Mehmet Emin ÖMEN


Uye
Betül KENDİRLİ


Uye
Serap DEĞİRMENCI ARIKAN

KAYNAKÇA

- Açıklalın, A. (1998). *Okul yöneticiliği*. Ankara: Öncü Basımevi
- Açıklalın,A.(1998). *Toplumsal, kuramsal ve teknik yönleriyle okul yöneticiliği(4. ve Son Basım)*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Açıklalın, A. (2002). *Dahabir: Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi. Kuram ve Uygulamalarda Eğitim Yönetimi*, 8 (30), 149,151
- Akyüz, Y. (1985). *Türk eğitim tarihi*. Ankara: Ankara Üniversitesi Basımevi.
- Atay, K. (2002). *Okul müdürlerinin duygusal zekâ düzeyleri ile çatışmaları çözümlene stratejileri arasındaki ilişki*. Eğitim Yönetimi, (31), 344-355.
- Aydin, İ. (2003). *Eğitim ve Öğretimde Etik* (1.Baskı). Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Balcı, A. (1988). *Türkiye'deki ilk ve orta dereceli okul yöneticileri üzerinde yapılan bir araştırma*. Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi, 21 (1-2), 435-448.
- Balcı, A. ve Çinkır, Ş. (2002). *Türkiye'de eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesi. 21. yüzyıl eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesi sempozyumu*. Ankara:Ankara Üniversitesi Basımevi.
- Balcı, A. (2003). *Türkiye'de eğitim yöneticisi ve eğitim müfettişi yetiştirme uygulamaları: Sorunlar ve öneriler. Çağdaş eğitim sistemlerinde öğretmen yetiştirme*. Ankara:Tekışık Yayıncılık.
- Barker, I. (2008). The Issue: The Revised NPQH - A Qualification for Those Who Really Want to Get Ahead. TesNewspaper. <http://www.tes.co.uk/article.aspx?storycode=2602466> adresinden erişilmiştir
- Başar, H. (2000). *Eğitim Denetçisi*. Ankara: Pegem A Yayınları.
- Başar, H. (2002). *Sınıf Yönetimi*. Ankara: Pegem A Yayınları.
- Başar, H. (2003). *Sınıf Yönetimi* (10. Baskı). Ankara:Anı Yayıncılık.
- Başaran, E.İ ve Çinkır, Ş.(2011). *Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi*. Ankara:Ekinoks Yayınları.

- Başaran, İbrahim Ethem (1993). *Eğitim Yönetimi*, Ankara : Gül Yayınevi.
- Bulut, Y. ve Bakan, İ. (2002), *Yöneticilerin eğitimi; Kahramanmaraş'taki yöneticiler üzerinde bir uygulama*. Amme İdaresi, 35 (2), 93-116.
- Bursalıoğlu, Z. (1997). *Eğitim yönetiminde teori ve uygulama*. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Bursalıoğlu, Z. (1999). *Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış* (11. Basım). Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Bursalıoğlu, Z. (2002). *Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Celep, C. (2002). *İlköğretim okullarında öğrenme kültürü. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 8(31), 356-373.
- Çelik, V. (2002). *Eğitim yöneticisi yetiştirme politikasına yön veren temel eğilimler. 21. yüzyıl eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesi sempozyumu*. Ankara: Ankara Üniversitesi Basımevi.
- Çelik, V. (2002). *Okul kültürü ve yönetimi*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Cemaloğlu, N. (2007). *Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilllerinin Farklı Değişkenler Açısından İncelenmesi*. Türk Eğitim Bilimleri Dergisi.
- Cerit, Y. (2004). *Okul ve Öğretmenlik*. M.D.Karlı (Ed.) Öğretmenlik Mesleğine Giriş. 2. Baskı. Ankara: Öğreti Yayınları
- Can, N. ve Çelikten, M. (2000). *Türkiye'de eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesi süreci*. Milli Eğitim, (148).
- Çınkır, Ş. ve Başaran, E. (2011). *Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi*. Ankara: Ekinoks Yayınları.
- Chung, H. Y. (2006). *Preparation of School Principals - What is Done for the Aspirants?* Unpublished Master Thesis. University of Hong Kong.
- Demirel, Ö. (2003). *Eğitim sözlüğü* (2. Baskı). Ankara: Pegem A Yayıncılık.

- Erdoğan, G. (2000). Okul Yönetimi ve Öğretim Liderliği. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Eren, M. A. (1991). Türk eğitim sistemi yönetim teşkilatındaki yenileşmeler ve yönetici yetiştirme politikasının incelenmesi. Yayımlanmış yüksek lisans tezi, Selçuk Üniversitesi Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Bilim Dalı, Konya.
- EURYDICE (2010). Organization of Education System in Germany.
http://eacea.ec.europa.eu/education/eurydice/documents/eurybase/eurybase_full_reports/DE_EN.pdf adresinden erişildi.
- Ezgün, C. (2011). *Cumhuriyetten Günümüze İlk ve Orta Dereceli Okullarda Müdür Atamalarının Mevzuata Göre Değerlendirilmesi*. Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Eğitim Yönetimi, İstanbul.
- Gerald, G. (2000). Research and the challenges of contemporary school leadership: The contribution of critical scholarship. *British Journal of Educational Studies*, 48(2), 231-248.
- Gürsoy, C. (1979). *Eğitim yöneticiliğinin Türk millî eğitim sistemindeki konumu*. Yayımlanmamış kamu yönetimi uzmanlık tezi. TODAİE, Ankara.
- Günay, E. (2004). *Eğitim Kurumlarına Yönetici Seçme, Yetiştirme Ve Atamaya İlişkin Yönetici Ve Öğretmen Görüşlerinin Değerlendirilmesi*. Eğitim Yönetimi. Ankara:Ankara Üniversitesi.
- Hail, V. (1997). Headship. *School Leadership and Management*, 17 (2), 151-
- Helvacı, M.A ve Aydoğan, İ.(2010). *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimi*. Ankara: Öncü Yayınları.
- Karip, E. ve Köksal, K. (1996). *Etkili Eğitim Sistemlerinin Geliştirilmesi*. Eğitim Yönetimi Dergisi.
- Karip, E. ve Köksal, K. (1999). Okul yöneticilerinin yetiştirilmesi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, (18), 193-207.
- Kayıkçı, K. (2001). Yönetici yetiştirme sorunu. *Millî Eğitim Dergisi*, (150).

Koç, H. (2012). *Okul Yöneticileri Ve Öğretmen Görüşlerine Göre Okul Yöneticilerinin Zorunlu Yer Değiştirmesi*. Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi, Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Koçel, T. (1998). *İşletme Yöneticiliği*. 6. Baskı. İstanbul: Beta Yayınları.

Millî eğitim bakanlığı eğitim kurumları yöneticilerinin atama ve yer değiştirmelerine ilişkin yönetmelik. Millî Eğitim Bakanlığı Tebliğler Dergisi, (2494).

Meb Personel." *Güncel atama nasıl olacak*" . 09 Haziran 2014 <
<http://www.mebpersonel.com/yer-degistirme/ornekler-ile-okul-yoneticileri-icin-4-yil-hesabi-h129843.html>>

MEB. (1981). *Öneriler, konuşmalar, kararlar*. X. millî eğitim şûrası. İstanbul: Millî Eğitim Basımevi.

MEB. (1982). *Öneriler, konuşmalar, kararlar*. XI. millî eğitim şûrası. İstanbul: Millî Eğitim Basımevi.

MEB. (1993). *Raporlar, görüşmeler, kararlar*. XIV. millî eğitim şûrası. İstanbul: Millî Eğitim Basımevi.

MEB.(1999). *Raporlar, görüşmeler, kararlar*. XVI. millî eğitim şûrası. Ankara: MEB Basımevi.

Resmi Gazete. (1999). *MEB Yönetici Atama, Değerlendirme, Görevde Yükselme ve Yer Değiştirme Yönetmeliği*. 30 Nisan 1999 Tarih ve 23681 sayılı Resmi Gazete .

MEB. (Ocak, 2000). *Okul müdürlerinin görev tanımları*. Millî Eğitim Bakanlığı Tebliğler Dergisi.

MEB. (2003). *Yöneticilik sınavlarına ilişkin bilgiler*. Eğitim Teknolojileri Genel Müdürlüğü.

MEB. (2004). *Devlet memurları kanunu*. Mevzuat Bankası, Web:<http://www.meb.gov.tr> MEB. (30.11.1998).

- MEB (2007). *Milli Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama Yönetmeliği*, 13.04.2007 Tarih ve 26492 Sayılı Resmi Gazete.
- MEB (2008). *Milli Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticileri Yönetmeliği*, 24.04.2008 Tarih ve 26856 Sayılı Resmi Gazete.
- MEB (2009). *Milli Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirmelerine İlişkin Yönetmelik*, 13.08.2009 Tarih ve 27318 Sayılı Resmi Gazete.
- MEB (2011). *Milli Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirmelerine İlişkin Yönetmeliğinde Değişiklik Yapılmasına Dair Yönetmelik*, 9 Ağustos 2011 tarihli Resmi Gazete.
- MEB (2013). *Millî Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirmelerine İlişkin Yönetmelik*, 28 Şubat 2013 Tarih Ve 28573 Sayılı Resmî Gazete.
- MEB.(Haziran,2014) *Millî Eğitim Bakanlığına Bağlı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Görevlendirilmelerine İlişkin Yönetmelik*, Milli Eğitim Bakanlığı Tebliğler Dergisi.
- National College (2011). National Qualification for Headship (NPQH):
Frequently Asked Questions.
<http://www.nationalcollege.org.uk/index/professionaldevelopment/npqh/npqh-frequently-asked-questions.htm> adresinden erişildi
- O'Neill, K.; Fry, B.; Hill, D., & Bottoms, G. (2003). *Good Principals Are The Key To Successful Schools : Six Strategies To Prepare More Good Principals*. Atlanta : Southern Regional Education Board.
- Olson, L. (2000). "Policy focus converges on leadership", Education Week.
www.edweek.com/ewstory.cfm?stug=l
- Özden, Y. (2000). *Eğitimde yeni değerler*. Ankara:Pegem A Yayıncılık
- Özdemir, S. (2009). *Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi*. Ankara:Nobel Yayınları.

- Özdemir, S., Yalın, H.İ. ve Sezgin, F. (2004). *Öğretmenlik Mesleğine Giriş* (Yenilenmiş 5. Baskı). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Pehlivan, İ, A. (2004). Okul çevre ilişkileri. Eğitim ve okul yöneticiliği el kitabı. Ankara:Pegem A Yayıncılık.
- Recepoğlu, E. ve KILINÇ, A.İ. (2014). Türkiye’de Okul Yöneticilerinin Seçilmesi Ve Yetiştirilmesi, Mevcut Sorunlar Ve Çözüm Önerileri. Turkish Studies. Ankara.
- Resmi Gazete. (2004). *Milli Eğitim Bakanlığına Bağlı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer değiştirmelerine İlişkin Yönetmeliğin Yürürlükten Kaldırılmasına Dair Yönetmelik*. 10.01.2004 tarih ve 25342 sayılı Resmi Gazete.
- Resmi Gazete. (2004). *Milli Eğitim Bakanlığı eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirme Yönetmeliği*. 11.01.2004 tarih ve 25343 Sayılı Resmi Gazete.
- Resmi Gazete. (2004). *Milli Eğitim Bakanlığına Bağlı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer değiştirmelerine İlişkin Yönetmeliğin Yürürlükten Kaldırılmasına Dair Yönetmelik* . 02.12.2004 tarih ve 25658 sayılı Resmi Gazete.
- Resmi Gazete. (2006). *Milli Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer değiştirme Yönetmeliğinde Değişiklik Yapılmasına Dair Yönetmelik*. 04.03.2006 tarih ve 26098 sayılı Resmi Gazete.
- Resmi Gazete. (2007) *Milli Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama Yönetmeliği*. 13.04.2007 tarih ve 26492 sayılı Resmi Gazete.
- Şimşek, H. (2003). *Eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesi: Karşılaştırmalı örnekler ve Türkiye için çıkarsamalar. Çağdaş eğitim sistemlerinde öğretmen yetiştirme*. Ankara:Tekişik Yayıncılık.
- Şişman, M ve Taşdemir, İ. (2008). *Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi*, Ankara: Pegem A Yayıncılık.

- Tahaoglu, F. ve Gedikoğlu, . (2009). *İlköğretim Okulu Müdürlerinin Liderlik Rollerini Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*
- Tanrıoğlu, A. (1988). *Okul Müdürlerinin Etkinliği ile Öğretmen Morali Arasındaki İlişkiler*. Yayımlanmış doktora tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Taş,S. , Çelik,K. ve Tomul, E. (2007). *Yenilenen İlköğretim Programının Uygulandığı İlköğretim Okullarındaki Yöneticilerin Liderlik Tarzları*. Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, Denizli.
- Tekışık, H.H. (1994). *Eğitimde yöneticilik sorunu ve millî eğitim akademisi*. Çağdaş Eğitim, (192), 2-3.
- Turan, S. (2002). *Teknolojinin okul yönetiminde etkin kullanımında eğitim yöneticisinin rolü*. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi.
- Turan, S. ve Ebiçlioğlu, N. (2002). *Okul müdürlerinin liderlik özelliklerinin cinsiyet açısından değerlendirilmesi*. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi
- Tortop, N. (1994), Personel yönetimi. Ankara:Yargı Yayınları.
- Usdan, M. et al. (Oct.2000). "Reinventing The Principalship" Leadership for Student Learning, IEL, www.iel.org
- Yeloğlu, D.(2008). *Eğitim Kurumlarına Yönetici Seçme ve Atamaya İlişkin Okul Yöneticilerinin Görüşlerinin Değerlendirilmesi*. Eğitim Yönetimi. İstanbul:Yeditepe Üniversitesi.
- YOŞMZ,K.(2007). *İlköğretim okulu öğretmenlerinin okul yöneticilerinin liderlik davranışları ve öğrenci kontrol ideolojilerine ilişkin görüşleri* .
- Woods, E.G. (2000). "Engendering School Leadership Through Strong Instructional Leadership". NWREL. www.nwrel.org/scpd/sırs/9/9033