

**EĞİTİM KURUMLARI YÖNETİCİ ATAMA-YER DEĞİŞTİRME USUL VE  
KRİTERLERİ İLE İLGİLİ YÖNETİCİ GÖRÜŞLERİ**

**Tahir Emre CAN**  
**Yüksek Lisans Tezi**  
**Danışman: Doç. Dr. İbrahim Halil ÇANKAYA**

**Uşak**

**Aralık, 2014**

**EĞİTİM KURUMLARI YÖNETİCİ ATAMA-YER DEĞİŞTİRME USUL VE  
KRİTERLERİ İLE İLGİLİ YÖNETİCİ GÖRÜŞLERİ**

**Tahir Emre CAN**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi Bölümü**

**Danışman: Doç. Dr. İbrahim Halil ÇANKAYA**

**Uşak**

**Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**

**Aralık, 2014**

## ÖZET

### EĞİTİM KURUMLARI YÖNETİCİ ATAMA-YER DEĞİŞTİRME USUL VE KRİTERLERİ İLE İLGİLİ YÖNETİCİ GÖRÜŞLERİ

Tahir Emre CAN

Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı

Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aralık 2014

Danışman: Doç. Dr. İbrahim Halil ÇANKAYA

Bu araştırma, ilköğretim okullarında yönetici atama yönetmeliği ile belirlenen, yönetici atama kriterlerini yönetici görüşleri açısından değerlendirmek amacıyla gerçekleştirilmiştir.

Amaç doğrultusunda hazırlanan anket formu; 2012-2013 eğitim öğretim yılında Uşak'ta faaliyet gösteren ve ilköğretim okullarında görev yapan ve araştırmaya katılmayı gönüllü kabul eden 310 okul yöneticisine uygulanmıştır.

Anketlerden elde edilen veriler bilgisayar ortamında SPSS 20.0 istatistik paket programı aracılığıyla değerlendirilmiştir. Yöneticilerin demografik özelliklerinin belirlenmesinde frekans ve yüzde, yönetici atama yönetmeliği ile belirlenen, yönetici atama kriterlerine ilişkin görüşlerinin belirlenmesinde ortalama ve standart sapma istatistiklerinden faydalanılmıştır. Yöneticilerin demografik özelliklerine göre yönetici atama kriterlerine ilişkin görüşlerinin incelenmesinde ise, t testi, tek yönlü anova ve tukey testlerinden faydalanılmıştır.

Araştırma sonucunda; yöneticilerin, yönetici atama ölçütleri içerisinde en fazla yöneticinin kendine ait bilimsel veya mesleki eserleri olmasını, en az 5 yıllık öğretmenlik deneyimi olması, yönetici seçme sınavında en fazla yönetici adaylarına psikometrik testler uygulanması ve yönetici seçme, yetiştirme ve atama sürecinin siyasi torpilden bağımsız olması gerektiği görüşünde oldukları belirlenmiştir.

Ayrıca, okul yöneticiliğine atanmak için kesinlikle hizmet öncesi eğitim verilmesi ve bu eğitimin, Milli Eğitim Bakanlık-Üniversiteler işbirliği ile kısa süreli veya Millî Eğitim Akademisinde uzun süreli hizmet içi eğitim programı olarak düzenlenmesi görüşünde oldukları ve okul yöneticilerinin başarılı olmaları durumunda, daha üst düzeyde yönetim görevlerine getirilmesini istedikleri ve müdür ve müdür yardımcılarının aynı usulle atanmasını istedikleri sonuçlarına varılmıştır.

**Anahtar kelimeler:** Okul yöneticiliği, atamalar, yönetici atamaları

**ABSTRACT****MANAGER OPINIONS ON MANAGEMENT APPOINTMENTS –  
REPLACEMENT METHODS AND CRITERIA ON EDUCATION  
INSTITUTIONS**

Tahir Emre CAN

Educational Sciences Department

Uşak University Social Sciences Institute, December 2014

Advisor: Doç. Dr. İbrahim Halil ÇANKAYA

This research is realized to evaluate the management appointments criteria from the view of managers which are defined by the manager appointment regulations in primary schools.

The questionnaire form prepared towards the aim is applied to 310 voluntary school managers working at primary schools in Uşak, in the 2012-2013 education years.

Data gained by the questionnaires evaluated by the means of SPSS 20.0 statistic packet programme. Frequency and percentage statistics are used to define the demographic qualities of the managers, average and standart deviation statistics are used to define the views related to manager assignment criteria which is defined with manager appointment regulations. T-test and one-way Anova test are used to examine the views on manager appointment criteria according to the demographic qualities of the managers.

As a result of the research, it is determined that managers should have own scientific or vocational works , should have at least 5 year teaching experiment, psychometric tests should be applied to manager candidates, and the process of manager election, upbringing and appointment must be independent from political backing.

Moreover, it is concluded that pre-service training should be certainly given to be appointed as a school manager and this training should be regulated with the short term cooperation of ministry –universities or it should be regulated as a long term in-service training at national education Academy and if the school managers succeed, they should be emplaced to higher level managements and manager and manager assistants should be appointed according to the same method.

**Key Words:** School management, appointments, manager appointment



**UŞAK ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI**

Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Yüksek Lisans Programı 094001014 No'lu öğrencisi Tahir Emre CAN'ın “Eğitim Kurumları Yönetici Atama-Yer Değiştirme Usul ve Kriterleri İle İlgili Yönetici Görüşleri” adlı tezi 15 / 12 / 2014 tarihinde, aşağıdaki jüri tarafından Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Lisansüstü Eğitim Öğretim ve Sınav Yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca, Yüksek Lisans tezi olarak değerlendirilerek kabul edilmiştir.

**JÜRİ ÜYELERİ**

**İmza**

Üye (Tez Danışmanı)	:Doç. Dr. İbrahim Halil ÇANKAYA	.....
Üye	:Yrd. Doç. Dr. Hakan GÜLVEREN	.....
Üye	:Yrd. Doç. Dr. Murat BAŞAR	.....

**Prof. Dr. Cemil ERTUĞRUL**  
**Enstitü Müdürü**

## ÖNSÖZ

Ülkemizde eğitim sisteminin temelini okullar oluşturmaktadır. Çünkü ülkenin geleceği olan çocukların bilgi, beceri, davranış olarak sağlıklı ve verimli yetiştirilme görevi okullara verilmiştir. Okuldaki eğitim-öğretim faaliyetlerinin başında da okul yöneticileri bulunmaktadır. Bu görevi başarılı bir şekilde yerine getirecek okul yöneticilerinin seçimi de büyük önem arz etmektedir.

Okul yöneticiliğine atama ve yer değiştirmeye yönelik çeşitli usul ve kriterler belirlenerek uygulamalar yapılmıştır. 1998 yılından bu yana uygulamalarda farklı bir yol izlenmeye başlansa da yöntemler sürekli değişiklik göstermiş kalıcı bir seçim yöntemi ortaya konulamamıştır. Yöntemler belirlenirken de işin uygulama kısmında olan yöneticilerin görüşleri yeterince değerlendirilmemiştir.

Araştırmamda sürekli desteğini aldığım ve bir dönem tez danışmanlığımı da yapan hocam Prof. Dr. Cemil YÜCEL'E ve her takıldığım durumda yardımlarını esirgemeyen dostum Gökhan DEMİRHAN'A teşekkür ediyorum.

Hayatımın her aşamasında benden desteklerini esirgemeyen canım annem ve babama, en sıkıntılı olduğum anlarda bile bana anlayış gösteren sevgili eşime teşekkür ediyorum.

Araştırma süresince yardımlarını unutmayacağım danışman hocam Doç. Dr. İbrahim Halil ÇANKAYA'YA teşekkürlerimi sunarım.

Tahir Emre CAN



**ÖZGEÇMİŞ****Kişisel Bilgiler**

:

Adı Soyadı

: Tahir Emre CAN

Doğum Yeri ve Tarihi

: UŞAK- 16.02.1984

Lisans Öğretimi

: A.K.Ü Uşak Eğitim Fakültesi – 2006

Yabancı Diller

: İngilizce

**İş Deneyimi**

:

Çalıştığı Kurumlar

:

- Van/Muradiye Kemerköprü İlköğretim (2006-2009)
- Uşak/Eşme YİBO (2009-2010)
- Uşak/Karahallı Alfaklar İlköğretim Okulu (2010-2013)
- Uşak Koyunbeyli İlkokulu (2013-2014)
- Uşak Gül İlkokulu (2014-.....)

**İletişim**

e-posta adresi

: emrecan6464@gmail.com

## İÇİNDEKİLER

ÖZET.....	iii
ABSTRACT .....	v
JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI.....	vii
ÖNSÖZ.....	viii
ÖZGEÇMİŞ.....	ix
İÇİNDEKİLER .....	x
TABLolar LİSTESİ.....	xiii
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xv
<b>1. BÖLÜM: GİRİŞ .....</b>	<b>16</b>
1.1. PROBLEM DURUMU .....	16
1.2. ARAŞTIRMANIN AMACI.....	18
1.3. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ.....	19
1.4. SAYILTILAR .....	19
1.5. SINIRLILIKLAR.....	19
1.6. TANIMLAR.....	20
<b>2. BÖLÜM: İLGİLİ ALANYAZIN .....</b>	<b>20</b>
2.1. YÖNETİM VE YÖNETİCİ KAVRAMLARI .....	20
2.2. EĞİTİM YÖNETİMİ KAVRAMI VE ANLAMI .....	23
2.2.1. Okul Yönetimi .....	25
2.2.2. Eğitim Yöneticisi .....	27
2.2.3. Okul Yöneticisi .....	28
2.2.3.1. Okul Yöneticisinin İdari Roller ve Sorumlulukları.....	29
2.2.3.2. Okul Yöneticisinin Yeterlilik ve Özellikleri.....	32
2.2.3.3. Okul Yöneticisinin Görev ve Yetkileri .....	36
2.3. TÜRKİYE'DE EĞİTİM YÖNETİCİLİĞİ .....	40
2.4. DÜNYA ÜLKELERİNDE OKUL YÖNETİCİSİ ATAMALARI .....	45
2.5. TÜRKİYE'DE OKUL YÖNETİCİSİ ATAMALARI .....	49
2.5.1. Okul Yöneticisi Olarak Atanacaklarda Aranacak Koşullar ve Tercih Nedenleri.....	50

2.5.2. Yöneticilik Duyuruları ve Başvuruların Değerlendirilmesi .....	50
2.5.3. Okul Yöneticiliklerine Atamalar .....	52
2.5.4. Okul Yöneticilerinin Yer Değiştirmeleri ve Görevden Alınmaları ..	53
2.6. KONU İLE İLGİLİ YAPILMIŞ ARAŞTIRMALAR.....	54
3. YÖNTEM.....	58
3.1. ARAŞTIRMANIN MODELİ .....	58
3.2. EVREN VE ÖRNEKLEMİ .....	58
3.3. VERİ TOPLAMA ARAÇLARI .....	60
3.3.1. Kişisel Bilgi Formu.....	60
3.3.2. Yöneticilerin Atama Usul ve Kriterlerini Değerlendirme Ölçeği .....	60
3.4. VERİLERİN ÇÖZÜMLENMESİ .....	64
4. BULGULAR VE YORUMLAR.....	64
4.1. ARAŞTIRMAYA KATILAN OKUL YÖNETİCİLERİNİN ATAMA USUL VE KRİTERLERİNİ DEĞERLENDİRMELERİ İLE İLGİLİ İFADELERE VERDİĞİ CEVAPLARIN DAĞILIMLARI.....	65
4.1.1. Araştırmaya Katılan Okul Yöneticilerinin “ <i>Yönetici Atama Ölçütleri</i> ” İle İlgili İfadelere Verdiği Cevapların Dağılımları .....	65
4.1.2. Araştırmaya Katılan Okul Yöneticilerinin “ <i>Yönetici Seçme Sınavı</i> ” İle İlgili İfadelere Verdiği Cevapların Dağılımları .....	72
4.1.3. Araştırmaya Katılan Okul Yöneticilerinin “ <i>Hizmet İçi Eğitim</i> ” İle İlgili İfadelere Verdiği Cevapların Dağılımları.....	75
4.1.4. Araştırmaya Katılan Okul Yöneticilerinin “ <i>Performans Değerlendirme</i> ” İle İlgili İfadelere Verdiği Cevapların Dağılımları	77
4.2. ARAŞTIRMAYA KATILAN OKUL YÖNETİCİLERİNİN ATAMA USUL VE KRİTERLERİNİ DEĞERLENDİRME DÜZEYLERİNİN ORTALAMALARI .....	78
4.3. ARAŞTIRMAYA KATILAN OKUL YÖNETİCİLERİNİN ATAMA USUL VE KRİTERLERİNİ DEĞERLENDİRME DÜZEYLERİNİN DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERE GÖRE ORTALAMALARI.....	79
4.4. ARAŞTIRMAYA KATILAN OKUL YÖNETİCİLERİNİN ATAMA USUL VE KRİTERLERİNİ DEĞERLENDİRME DÜZEYLERİNİN ARALARINDAKİ İLİŞKİNİN KORELÂSYON ANALİZİ İLE İNCELENMESİ .....	89
5. BÖLÜM: TARTIŞMA .....	90

<b>6. BÖLÜM: SONUÇ VE ÖNERİLER.....</b>	<b>95</b>
<b>KAYNAKÇA .....</b>	<b>99</b>
<b>EKLER.....</b>	<b>103</b>

## TABLOLAR LİSTESİ

**Sayfa**

<b>Tablo 1.</b> Araştırmaya Katılan Okul Yöneticilerinin Demografik Özelliklere Göre Dağılımı.....	59
<b>Tablo 2.</b> Atama Usul ve Kriterlerini Değerlendirme Ölçeği Faktör Yapısı.....	61
<b>Tablo 3.</b> Araştırmaya Katılan Okul Yöneticilerinin “Yönetici Atama Ölçütleri” İle İlgili İfadelere Verdiği Cevapların Dağılımları.....	65
<b>Tablo 4.</b> Araştırmaya Katılan Okul Yöneticilerinin “Yönetici Seçme Sınavı” İle İlgili İfadelere Verdiği Cevapların Dağılımları.....	72
<b>Tablo 5.</b> Araştırmaya Katılan Okul Yöneticilerinin “Hizmet İçi Eğitim” İle İlgili İfadelere Verdiği Cevapların Dağılımları.....	75
<b>Tablo 6.</b> Araştırmaya Katılan Okul Yöneticilerinin “Performans Değerlendirme” İle İlgili İfadelere Verdiği Cevapların Dağılımları.....	77
<b>Tablo 7.</b> Araştırmaya Katılan Okul Yöneticilerinin Atama Usul Ve Kriterlerini Değerlendirme Düzeylerinin Ortalamaları.....	78
<b>Tablo 8.</b> Araştırmaya Katılan Okul Yöneticilerinin Atama Usul ve Kriterlerini Değerlendirme Düzeylerinin Cinsiyete Göre Ortalamaları.....	79
<b>Tablo 9.</b> Araştırmaya Katılan Okul Yöneticilerinin Atama Usul ve Kriterlerini Değerlendirme Düzeylerinin Eğitim Durumu Göre Ortalamaları.....	80
<b>Tablo 10.</b> Araştırmaya Katılan Okul Yöneticilerinin Atama Usul ve Kriterlerini Değerlendirme Düzeylerinin Yaşa Göre Ortalamaları.....	81
<b>Tablo 11.</b> Araştırmaya Katılan Okul Yöneticilerinin Atama Usul ve Kriterlerini Değerlendirme Düzeylerinin Hizmet İçi Eğitimlere Katılma Düzeyi Göre Ortalamaları.....	82
<b>Tablo 12.</b> Araştırmaya Katılan Okul Yöneticilerinin Atama Usul ve Kriterlerini Değerlendirme Düzeylerinin Hizmet Süresi Göre Ortalamaları.....	84
<b>Tablo 13.</b> Araştırmaya Katılan Okul Yöneticilerinin Atama Usul ve Kriterlerini Değerlendirme Düzeylerinin Bulunduğu Okuldaki Hizmet Süresi Göre Ortalamaları.....	85

<b>Tablo 14.</b> Araştırmaya Katılan Okul Yöneticilerinin Atama Usul ve Kriterlerini Değerlendirme Düzeylerinin Kurumdaki Görevi Göre Ortalamaları.....	86
<b>Tablo 15.</b> Araştırmaya Katılan Okul Yöneticilerinin Atama Usul ve Kriterlerini Değerlendirme Düzeylerinin Mezun Olduğu Okul Türü Göre Ortalamaları.....	87
<b>Tablo 16.</b> Araştırmaya Katılan Okul Yöneticilerinin Atama Usul ve Kriterlerini Değerlendirme Düzeylerinin Aralarındaki İlişkinin Korelasyon Analizi ile İncelenmesi.....	89

**ŞEKİLLER LİSTESİ****Sayfa**

<b>Şekil 1. Araştırmaya Katılan Okul Yöneticilerinin Atama Usul ve Kriterlerini Değerlendirme Düzeylerinin Ortalamaları.....</b>	<b>64</b>
--	-----------

## 1. BÖLÜM: GİRİŞ

Bu bölümde, araştırmanın problem durumu, araştırmanın amacı ve önemi, araştırma ile ilgili sayıtlılar, sınırlılıklar ve tanımlar yer almaktadır.

### 1.1. PROBLEM DURUMU

Bir uzmanlık alanı olan eğitim yönetimi, amaç ve işlev açısından iş ve kamu yönetiminden ayrılır, farklılıklar gösterir. Eğitim yönetimini diğer kurumların yönetiminden farklı kılan eğitimin kendine özgülüğüdür. Eğitim yönetimini özgün yapan, toplumsal bir kurum olan eğitimin özgünlüğüdür (Aydın, 2010, s.179).

Okul yönetimi ise eğitim yönetiminin daha sınırlı bir alanda (bir eğitim kurumunda) uygulanmasıdır (İlgar, 2005, s.14). Bazı ülkelerde okul yönetimi kapsamında “okul işletmesinin yönetimi” adı altında bir alt alan da yer almaktadır. Buna bağlı olarak okul işletme yöneticiliği ayrı bir uzmanlık alanı olarak gelişmektedir. Okul işletmesinin yönetimiyle ilgili bazı işlevler, finans ve bütçe yönetimi, muhasebe, okul binalarının yapımı, kullanımı ve bakımı, personel yönetimi, taşıma hizmetleri, beslenme hizmetleri, güvenlik hizmetleri, maliyet analizleri, veri toplama şeklinde sıralanabilir. Türkiye’de okulların yönetim işlerinden okul müdürleri sorumludur (Şişman, 2012, s.210).

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, s.52).



Ülkemizde gün geçtikçe eğitimin ve eğitim yöneticilerinin niteliği ön plâna çıkmaktadır. Örgüt olarak okulu belirlenmiş amaçlarına ve toplumun beklentilerine ulaştıracak kadronun başında yer alacak olan okul yöneticilerinin istekli ve yetenekli olanların arasından seçimi, hizmet öncesi eğitim verilmesi, değerlendirme ölçütlerine özen gösterilmesi önem kazanmaktadır (Günay, 2004, s.4). Bu doğrultuda eğitim sistemimizde okul yöneticilerinin atanmasında 1998 yılından bu yana, çeşitli politik baskı ve tercihlere de sebep olan geleneksel usta-çırak modeli yerine daha objektif kriterler ortaya koyan ve sınavla seçime dayanan çağdaş personel değerlendirme sistemine geçilmiştir. Bu sistemle, öğretmenler arasında seçilen yönetici adaylarının hizmet öncesi yetiştirilerek görevlerinde yükselmelerinin sağlanması amaçlanmıştır (Arıkan, 2007, s.1). Ancak eğitim sisteminde yönetici seçme ve atamada istikrarlı ölçütlerin ve yeterliliklerin geliştirildiği, aday seçme ve yetiştirme programlarında bir standartın sağlandığı söylenemez (Şişman, 2012, s.211).

30 Kasım 1998 tarihinde 2494 sayılı Tebliğler Dergisinde yayımlanan “Millî Eğitim Bakanlığına (MEB) Bağlı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirmelerine İlişkin Yönetmelik” ile başlayan bir uygulamanın, 2013 yılına kadar konuyla ilgili problemleri ortadan kaldırmak adına yaklaşık 35 adet yönetmelik ve genelge çıkarılmış olması, eğitim sisteminde yönetici seçme ve atamaya ilişkin tartışmaların sürdüğünün göstergesidir.

Türk eğitim tarihinde, yönetici yetiştirme ile ilgili ciddi uygulamalara karşın, okul yöneticisi seçme ve atama ile ilgili olarak kayda değer bir uygulama bulunmamaktadır. Okul yöneticilerinin, öğretmenler arasından seçilmesi ve atanması uygulaması biçim değiştirerek devam etmektedir (Cemaloğlu, 2005, s.267).

Bu doğrultuda, Millî Eğitim Bakanlığına bağlı resmi ilköğretim okullarında görev yapan yöneticilerin, yönetici atama kriterlerine ilişkin görüşlerinin bilinmemesi bu araştırmanın problemini oluşturmaktadır.

## 1.2. ARAŞTIRMANIN AMACI

Bu çalışmanın amacı eğitim kurumlarında yönetici atama yönetmeliği ile belirlenen, yönetici atama kriterlerinin yönetici görüşleri açısından değerlendirilmesidir. Bu amaç doğrultusunda araştırmada aşağıdaki soruların yanıtları aranmaktadır:

- Araştırmaya katılan yöneticilerin cinsiyetlerine göre, okul yöneticilerinin atama usul ve kriterleri hakkındaki görüşleri farklılaşmakta mıdır?
- Araştırmaya katılan yöneticilerin eğitim durumlarına göre, okul yöneticilerinin atama usul ve kriterleri hakkındaki görüşleri farklılaşmakta mıdır?
- Araştırmaya katılan yöneticilerin hizmet süresine göre, okul yöneticilerinin atama usul ve kriterleri hakkındaki görüşleri farklılaşmakta mıdır?
- Araştırmaya katılan yöneticilerin yaşlarına göre, okul yöneticilerinin atama usul ve kriterleri hakkındaki görüşleri farklılaşmakta mıdır?
- Araştırmaya katılan yöneticilerin hizmetiçi eğitimlere katılma düzeylerine göre, okul yöneticilerinin atama usul ve kriterleri hakkındaki görüşleri farklılaşmakta mıdır?
- Araştırmaya katılan yöneticilerin görev yaptıkları okuldaki hizmet sürelerine göre, okul yöneticilerinin atama usul ve kriterleri hakkındaki görüşleri farklılaşmakta mıdır?
- Araştırmaya katılan yöneticilerin kurumdaki görevlerine göre, okul yöneticilerinin atama usul ve kriterleri hakkındaki görüşleri farklılaşmakta mıdır?

- Araştırmaya katılan yöneticilerin mezun oldukları okul türüne göre, okul yöneticilerinin atama usul ve kriterleri hakkındaki görüşleri farklılaşmakta mıdır?

### **1.3. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ**

Araştırma ilgili yönetmelikle belirlenen yönetici atama kriterlerinin, yönetici görüş ve beklentilerine göre revize edilerek bu konuda ortaya çıkan problemlerin giderilmesine katkıda bulunabilme kapasitesine sahip olması açısından önemlidir. Ayrıca bundan sonra yönetici atama yer değiştirme usul ve kriterleri belirlenmesi yanında hazırlanacak yeni yönetmeliklere kaynak oluşturması bakımından önemlidir.

### **1.4. SAYILTILAR**

1. Araştırmaya katılan yöneticilerin anketlere samimi ve içten yanıtlar vermişlerdir.
2. Araştırmada kullanılan ölçekler, bu araştırmanın amacına hizmet edecek yeterliliktedir.

### **1.5. SINIRLILIKLAR**

1. 2012-2013 eğitim öğretim yılında Uşak ilinde araştırmanın örneklemini kapsamında yer alan eğitim kurumlarında görev yapan ve anket uygulamasını kabul eden yöneticilerle,
2. Değişkenleri ölçmeye yönelik geliştirilen ölçeklerden toplanan bilgilerle;
3. Verilerin çözümlenmesinde kullanılan istatistikî yöntemlerle sınırlıdır.

## 1.6. TANIMLAR

**Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirmelerine İlişkin Yönetmelik:** Milli Eğitim Bakanlığına bağlı eğitim kurumları yöneticiliklerini ikinci görev olarak yürüteceklerin belirlenmesine ilişkin usul ve esasları kapsayan; yasa ve tüzüklerin uygulanmasını sağlamak amacı ile bakanlık tarafından hazırlanan düzenleyici kuralların tümüdür (Yeloğlu, 2008, s.8).

**Okul Yöneticisi:** Uşak ilinde Milli Eğitim Bakanlığına bağlı ilköğretim kurumlarında müdür, müdür başyardımcısı, müdür yardımcısı görevlerinde bulunanları ifade etmektedir.

## 2. BÖLÜM: İLGİLİ ALANYAZIN

Bu bölümde, yönetim ve yöneticilik kavramları, eğitim yönetimi kavramı ve anlamı, Türkiye’de eğitim yöneticiliği, Dünya ülkelerinde okul yönetici atamaları, Türkiye’de okul yönetici atamaları, konu ile ilgili yapılmış araştırmalar yer almaktadır.

### 2.1. YÖNETİM VE YÖNETİCİ KAVRAMLARI

Yönetim, “belli amaçlara ulaşmak için başta insanlar olmak üzere maddi kaynakları, donanımı, araç ve gereci ve zamanı birbiriyle uyumlu ve verimli şekilde kullanma süreci” ifade edilmektedir (İlgar, 2005, s.13).

Erdoğan (2008, s.12)’a göre yönetim “elde bulunan maddi ve insani kaynakları amaca ulaşabilmek için en etkili şekilde kullanma bilimi ve sanatı olarak” tanımlanmaktadır.

Yönetim, kurumsal amaçların etkili ve verimli biçimde gerçekteştirilmesi için yönetim fonksiyonları olan planlama, örgütleme, yürütme, koordinasyon ve kontrol faaliyetlerinin tümüdür. Yönetim evrensel bir süreç, toplumsal yaşam kadar eski bir sanat ve gelişmekte olan bir bilimdir Süreç olarak yönetim, bir takım faaliyet ve fonksiyonları, sanat olarak yönetim, bir uygulamayı, bilim olarak yönetim, sistematik ve bilimsel bilgi topluluğu anlamına gelmektedir (Genç, 2008, s.16).

Yönetim bir kurumda önceden belirlenmiş hedefleri gerçekleştirecek işleri yapmak için bir araya getirilen insanları örgütleyip eş güdümlenerek eyleme geçirme süreci olarak tanımlanmaktadır (Başaran, 1989, s.14; Akt: Çağlar, Yakut ve Karadağ, 2005, s.63).

Yönetimin temel amacı, kaynakların koordinasyonu yoluyla, kurumsal amaçların etkin bir şekilde yerine getirilmesini sağlamaktır. Buna göre yönetimin temel amacı, belirli örgütsel faaliyetleri gerçekleştirmektir. Yönetim bu amacına, ilk yönetim fonksiyonu olan planlama yaparak ulaşır. Kurum çalışanlarının temel görevi, planlamayla belirlenen amaçların yerine getirilmesini sağlamaktır. Tüm yönetsel etkinlikler bir amaç içindir. Kurumsal amaçlara ve hedeflere, yönetim sayesinde ulaşılır. Kurumların ve çalışanların başarısı, amaca ulaşmada gösterilen etkinlik düzeyiyle ölçülür (Genç, 2008, s.16).

Yönetim, kurumlar için hayati bir öneme sahiptir. Bir toplumun kurumlarındaki yönetim anlayışı ve uygulamaları ile o toplumun kalkınmışlık düzeyi arasında doğrusal bir ilişki olduğunu söylemek mümkündür. Yönetim kalitesi tüm toplumu etkiler. Yönetim, insan ve diğer kaynakları mümkün olan en iyi şekilde birleştirerek, kurumsal hedeflere etkin ve verimli ulaşma sürecidir (Güçlü, 2003, s.63).

Yönetim geçici ve anlık değildir. Bir yerde başlayıp bir yerde bitmez ve hep devam eder. Birbirini tamamlayan faaliyetler ve davranışlar dizisidir. Yönetici ise kar ve risk başkalarına ait olmak üzere, üretim faktörlerini tedarik eden, mal ve hizmetleri müşterilere sunmak için çalışanı yönlendiren ve belirli bir ihtiyacı karşılama amacına yönelten kişidir. Ilgar (2005, s.36)'a göre yönetici; "Belirli birtakım hedefleri gerçekleştirmek amacıyla kurulan kurumların bu hedeflerine ulaşabilmesi için insan ve insan dışındaki kaynakları yerinde ve zamanında en uygun ve en etkili biçimde koordine eden kişi" olarak tanımlanmaktadır.

Yönetici- manager-, emri altında bulunan insanları belirli bir amacı gerçekleştirmek için uyum ve işbirliği içinde çalıştıran kişidir. İşletme literatüründe yönetici, örgütlerde yetki ve sorumluluğun yanı sıra hiyerarşi konumlarına göre

belirli bir düzeyde otorite sahibi olan çalışanları ifade etmektedir. Yönetim sürecinin konumundaki yönetici, başkaları aracılığıyla iş gördüren ve başarıya ulaşan kişidir (Gürüz ve Gürel, 2006, s.30- 31).

Yönetici, belirlenmiş amaçları gerçekleştirmek için, kaynakları kullanma yetki ve sorumluluğu olan kişidir. Yönetici, kurumsal yapıyı kurar ve kurumsal amaçları yerine getirir. Yönetici kısaca, kurumlarda planlama, örgütleme, kadrolama, koordinasyon, yöneltme ve denetim gibi yönetsel görevleri yerine getiren kişidir. Yönetici kurumda, çalışanların işten doyumlarıyla kurumsal amaçların gerçekleştirilmesini dengelemeye çalışır. Kurumda yasal yetkisini kullanarak, çalışanları kurumsal amaçlar doğrultusunda yönlendirir (Genç, 2008, s.20).

Kurumda önemli işleri üstlenen yöneticilerin şüphesiz birçok özellik ve yeteneğe sahip olması gerekir. Başarılı bir yöneticide bulunması gereken özellikler şu şekilde sıralanabilmektedir (Bozan, 2001, s.21; Akt: Katman, 2010, s.4-5);

- Görevi ile ilgili yeterli bilgi ve beceriye sahip olabilme,
- İşi ve iş görenlerini yakından tanıyabilme,
- Zamanında ve doğru karar verebilme,
- Tarafsız ve insancıl olabilme,
- Sorumluluk taşıyabilme,
- Hoşgörülü olabilme,
- Grup çalışmasını özendirilebilme,
- Demokratik olabilme,
- İyi bir eğitici olabilme,
- Sabırlı, kararlı, iradeli, sağduyulu ve cesur olabilme.

Yöneticinin görevi, kurumun amaçlarını saptamak ve kurumu maddi ve insani bütün kaynaklarıyla, bu amaçlara yöneltmektir. Amaçlara ulaşabilmek için karar alır, aldığı kararları uygular, üretim faktörlerini (işgücü, sermaye, doğal kaynaklar, teknoloji) bulur, düzenler ve örgütler (Doğan, 1998, s.8; Akt: Ramazanoğlu, Demirel ve Savucu, 2005, s.116).

## 2.2. EĞİTİM YÖNETİMİ KAVRAMI VE ANLAMI

Her insan sahip olduğu birçok yetenek ve ihtiyaçlarıyla birlikte dünyaya gelmektedir. İhtiyaçların karşılanması ile yeteneklerin kullanılabilmesi ve geliştirilmesi için insanların yaşamları boyunca süren bir yetiştirme ve yetiştirilme sürecinin içerisinde girmektedirler. En geniş anlamıyla, eğitim bu yetiştirme ve yetiştirilme sürecinin tamamını kapsayan bir kavramdır (Ergun ve diğerleri, 1999, s.2).

Eğitim, insanların kişiliklerini, mesleki yeteneklerini ve kalite bilinçlerini geliştirebilmek; kişileri, yeniden yapılandırılan kalite standartlarına uydurmanın yanı sıra ahlaki değerlere saygı duymaya yöneltmek, toplumları öğrenen, araştıran, düşünen, tartışan, çözüm üreten toplumlar şekline dönüştürmek için önemli bir araçtır (Şimşek, 2002, s.133).

Eğitim yönetimi alanı son yıllarda dünyada ve Türkiye’de kuram ve uygulama açısından önem kazanmıştır. Dünyada ve Türkiye’de gelişen sosyal, politik ve ekonomik süreçler sonucunda ortaya çıkan eğitim ihtiyaçları ve sorunlarının çözümünde eğitim yöneticilerine şüphesiz ki önemli sorumluluklar düşmektedir. Bu bağlamda, başta Amerika Birleşik Devletleri, İngiltere, Avustralya ve Kanada gibi ülkeler olmak üzere küresel anlamda alanı tanımlamaya ve bilgi birikimini belirlemeye yönelik çeşitli akademik çalışmalar söz konusudur. Eğitim yönetimi, yirminci yüzyılın başında Amerika Birleşik Devletleri’nde üniversitelerde açılan bölümler aracılığı ile ilk kez akademik anlamda çalışılmaya başlanmış ve zamanla tüm dünyada kuram ve uygulama açısından gelişme kaydederek uzmanlaşma sürecine girmiştir (Örücü ve Şimşek, 2011: 170).

Eğitim yönetimi; eğitim kurumlarını istenilen hedeflere ulaştırmak üzere insan ve madde kaynaklarını sağlayarak ve etkili biçimde kullanarak, belirlenen politikaları ve alınan kararları uygulamaktır (Aydoğan, 2008, s.36).

Diğer bir tanımda ise eğitim yönetimi “kişinin davranışlarını da istenilen davranış değişikliğini sağlamak için insan gücünü, maddi ve manevi kaynakların

kullanma süreci” olarak tanımlanmaktadır (Ertan Kantos, Oğuz Çuhadaroğlu ve Taşdan, 2009, s.395). Eğitim yönetiminin amaçlarını aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (İlgar, 2005: 14-15);

1. Yönetim bilimi ve sanatı ile ilgili teorik ve uygulamalı bilgiler vermek, eğitim ve okul yöneticisinin yapmak zorunda olduğu işlerle ve işlerin yapılışıyla ilgili ilke, kavram ve teknikleri kavratmak,
2. Türk Milli Eğitim sistemini tanıtmak, sistemin sorunlarını tartışmak ve çözüm önerileri getirmek,
3. Eğitim kurumlarının örgüt ve işleyişleri hakkında bilgi vermek,
4. Eğitim yönetiminin gelişimi (Dünya’da ve Türkiye’de) ile ilgili bilgi vermek,
5. Eğitim yönetimi ile ilgili sorunları tartışmak,
6. Eğitim kurumlarının amacını gerçekleştirebilmesi için yöneticilere düşen görevler hakkında bilgi vermek,
7. Sosyo-ekonomik kalkınmanın en önemli etmeni olan eğitime gerekli miktar ve kalitede yöneticilerin yetişmesini sağlamak; Öğretmen yetiştiren kurumlar öğretmen adaylarını bu amaçlar doğrultusunda yetiştirmeyi onları şimdiden eğitim ve okul yöneticiliği alanında yetkin kılmayı amaçlamaktadır.

Eğitim yönetimi kamu yönetiminin eğitim alanına uygulanması olarak görülür. Bu nedenle eğitim yönetiminin özellikleri eğitimin amaç ve işlevlerinden kaynaklanmaktadır. Eğitim sisteminin girdisi, işlediği varlık ve çıktısı genelde insandır. Bu bakımdan diğer sistemlerden farklılık gösterir ve eğitim yönetiminin özellikleri aşağıdaki şekilde özetlenebilmektedir (Taymaz, 2011, s.20-21);

1. Eğitim sistemi doğrudan veya dolaylı olarak insanlarla ilgili hizmette bulunur, yeni davranışlar kazandırır. İnsan davranışlarında oluşturulan değişiklikler, veliler ve toplum tarafından beklenenlerden farklılaştığında çatışmalara neden olabilir.
2. Eğitim amaçlarından biri, insanlarda düşünme ve eleştirme davranışlarını da geliştirmedir. Öğrenciler okulda eleştirici düşünceyi geliştirince, farklı görüşlere sahip olanların tepkisi artar.
3. Eğitim kurumlarında yetiştirilenler eğitildikleri alanlar dışında çalışmak isteyebilirler, bu durumda eğitim-insan-iş dengesi bozulabilir.
4. Eğitim sisteminde insan davranışlarında oluşturulan değişikliğin veya kazandırılan davranışın ölçülmesi, amaçlara ulaşma derecesinin saptanarak başarının değerlendirilmesi güçtür.
5. Eğitim sisteminin girdisi ve çıktısı çevre insanıdır. Bu nedenle çevrenin gereksinimlerini karşılama durumundadır ve çevrenin etkisi kaçınılmazdır.



6. Eğitimle ilgilenen ve eğitim sistemini doğrudan veya dolaylı olarak denetleyenlerin sayısı çoktur. Değişik birey ve grupların beklentileri de farklı olacağından, özellikle okul yöneticileri değişik baskılar altında çalışırlar.
7. Toplumun eğitim sisteminden beklentisi ile ilgisi dengeli değildir. Beklenmeye kıyasla ilgisi azdır, bu nedenle işbirliğinin sağlanması güçtür.
8. Eğitim kurumu olan okullarda görev alan öğretici personel genelde mesleki eğitim görmüş öğretmenlerden oluşur. Okul müdürleri Bakanlık tarafından çoğunlukla öğretmenler arasından seçilerek atanır. Bunların büyük bir kısmının okul yöneticiliği konusunda öğrenim ve deneyimleri olmadan atanması teknik yetkinin kullanılmasını güçleştirmektedir.
9. Eğitim kurumları ülkenin her yerinde ve en küçük yerleşim birimi olan köylere kadar yayılmıştır. Eğitim yönetimi çeşitli kademelerde ve alanlarda öğrenim yapan tüm kurumların verimli biçimde yönetilmesinden sorumludur.

Eğitim yönetimi bir toplumun eğitim ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla oluşturulan eğitim sisteminin ve eğitim sisteminde yer alan bütün örgütlerin yönetimini kapsamaktadır. Eğitim kurumlarında yer alan eğitim programlarının etkili bir şekilde uygulanması, öğretim hizmetleri, personel yönetimi, bütçe, bina, araç ve gereçlerin verimli bir şekilde kullanılması için yöntemler geliştirilir ve yönetim süreçlerinin etkili bir şekilde işletilmesi yolları aranır (İlgar, 2005, s.14).

### **2.2.1. Okul Yönetimi**

Okul, insanın çevresinde sürekli oluşan değişikliklere yanıt vermek üzere bireyin davranışlarını değiştirmek ve yeni davranışlar kazandırmakla yükümlüdür (Gencan ve Karasu, b.t, s.2). Okul, önceden belirlenmiş eğitim amaçlarına ulaşabilmek için mesleğinde ve alanında uzmanlaşmış kadrolar aracılığı ile eğitmek istediği öğrencilere programlı ve sistematik olarak bilgi beceri aktarımının gerçekleştiği kamu gözetimi altında işleyen bir sistemdir (Ada ve Ünal, 1999, s.67; Akt: Yıldırım, 2011, s.56).

Okul yönetimi, eğitim yönetiminin bir alt uygulama alanıdır. Eğitim yönetimi sistemle ilgilenirken, okul yönetimi okul düzeyinde yoğunlaşan problemlerle ilgilenmektedir (Aydoğan, 2008, s.36).

Okul yönetiminin önemi, aslında yönetiminin görevinden doğmaktadır. Yönetiminin görevi, kurumu amaçlarına uygun olarak yaşatmaktır. Okul yönetiminin görevi, okulu amaçlarına uygun olarak yaşatmaktır. Okul yönetimi ayrıca okul yöneticisinin de yetki ve sorumluluğunu da belirtmektedir. Yönetiminin çok yönlü tanımları, yöneticiye çok yönlü yetki ve sorumluluklar yüklemiş durumdadır. Bunlar

okul yönetiminin değerini yükselttiği kadar önemini de arttırmaktadır (Kara, 2006, s.20). Okul eğitim hizmetini üreten temel hizmet olarak çalışmak zorundadır. Okulun etkili çalışabilmesi için okul yönetimi aşağıdaki hedeflere ulaşabilmelidir (Sarıca, 2006: 24);

- Verimi artırmak: Öğrenci başına harcanan girdiyi azaltırken öğrencinin eğitsel niteliğini artırmak,
- Eğitim çalışanlarının doyumunu sağlamak: Her çalışana okula harcadığı emeğinin karşılığını ödeyerek onun işten doyumunu yükseltmek.
- Okulun sağlığını korumak: Çalışanlar arası çatışmayı en aza indirerek eğitim çalışanlarını birlik içinde eğitim amaçlarını gerçekleştirmeye yöneltmek.
- Okulu dirik bir yapıya kavuşturmak: Eğitim bilimlerinde eğitim, eğitim teknolojisinde olagelen yenilikleri, toplumun eğitim gereksinimelerindeki değişimleri anında izlemek ve bunları kararlılık içinde uygulamak.
- Okulu çevresine yararlı kılmak: Çevrenin doğal zenginliklerini korumak, sağlık koşullarını geliştirmek, toplumun gereksindiği eğitim hizmetlerini sunmak, yeterli olduğu konularda halka öncülük etmek.

Okul yönetimi, bir bakıma, eğitim yönetiminin sınırlı bir alanda uygulanmasıdır. Bu alanın sınırlarını, genellikle, eğitim sisteminin amaçları ve yapısı çizer. Eğitim yönetimi nasıl yönetimin eğitime uygulanmasından meydana geliyorsa, okul yönetimi de eğitim yönetiminin okula uygulanmasından meydana gelmektedir. Eğitim yönetimi üzerinde yazılan yapıtlar, her türlü okul düzeyine kadar inmekten çok, bütün okulları içine alan sistemlerin çözümleme ve birleşimini konu yapar. Bir toplumdaki eğitim sisteminin amaç, yapı ve görevlerini gözden geçirir. Bu sistemin, eğer varsa, felsefesini ve bu felsefenin üzerine kurulduğu değerleri inceler. Bu değerler çerçevesinde, eğitim yöneticisinin davranış biçimlerine ışık tutmaya çalışır. Böylece ortaya koyduğu genel kavram ve süreçlerin çevre ve okul düzeyinde uygulanmasını okul yöneticisine ve onun okul yönetimi hakkındaki bilgi ve becerisine bırakır. Zaten bu uygulama, bir dereceden sonra, okul yöneticisinin kendi yetki ve sorumluluğu olmalıdır (Bursalıoğlu, 2002, s.5).

### 2.2.2. Eğitim Yöneticisi

Eğitim sisteminde son yıllarda, eğitim yönetiminin bir bilim olarak algılanması, yöneticinin örgütsel amaçların gerçekleştirilmesini sağlayan bir eğitim lideri olarak kabul edilmesi, bu alanın uzmanlık gerektirdiğinin bilinmesi, eğitim yöneticiliğinin bir meslek haline getirilmesi gerekliliği, yönetici adaylarının objektif ölçülerde seçilmesi, eğitim yöneticisinin lisansüstü ve hizmet içi eğitimle yetiştirilmesi, özlük haklarının eğitim düzeylerine göre düzenlenmesi, yetki ve sorumluluk dengesinin sağlanması gibi hususlar günden güne önem kazanmaktadır (Özmen ve Kömürlü, 2010, s.26).

Eğitim yöneticisi; öğretmen, personel, öğrenci, veli çevre liderleri, çevredeki yerel yöneticiler, merkez örgütü ve politikacılar gibi farklı eğitim ve kültür düzeyinde bulunan, farklı beklentileri olan öğelerle ilişkiler kurmak, onların çelişkili beklentilerini bağdaştırarak demokratik yönetimi sürdürmek zorundadır (Töremen ve Kolay, 2003). Eğitim yöneticisi; bir yandan personel işleri, öğrenci işleri ve işletmeye ilişkin eylemlerde bulunurken, bir yandan da kişi ve grup çatışmalarında uzlaştırıcı olmak ve morali yükseltmek zorundadır (Balyer ve Gündüz, 2011, s. 183).

Günümüzde eğitim yöneticisinin temel amacı, M.E.B.'nin eğitim politikaları ve amaçları doğrultusunda eğitim kurumlarını yaşatmak ve etkili bir biçimde işler durumda tutmak (M.E.B.1990) anlayışına gelinmiş olmak, çağdaş okul yönetiminin ipuçlarını vermektedir (Akt: Okutan, 2000, s.163).

Eğitim Yöneticisi, her türlü eğitim örgüt ve kuruluşlarında ve bunların yönetim basamaklarında, yönetim işlevlerini ve yönetim süreçlerini işletmeye yeterli olacak nitelikte yönetimin kuramsal alanlarında öğrenim görmüş ve uygulama yapmış bir uzmandır. Eğitim yöneticisi yönettiği eğitim örgütünde ya da basamağında şu görevleri yapar (Başaran, 1996, s.118):

- Eğitim yönetiminin işlevleri olan, eğitim programlarının, öğrenci işlerini, çalışan hizmetlerini, bütçe işlerini ve okulun genel hizmetlerini, okulun örgütsel ve eğitsel amaçlarını etkili biçimde gerçekleştirecek düzeyde yönetir.

- Etkili bir eğitim yönetimi için yönetim iş ve işlemlerini planlar, okulun tüm kaynaklarını ve güçlerini örgütler ve eşgüdümleyer; okulun çalışanları ile etkili iletişim yapar.
- Okulu amaçlarından saptırmamak ve etkili çalışmasını sağlamak için eylemleri, işleri ve işlemleri denetler.

### 2.2.3. Okul Yöneticisi

Okul yönetiminin işleyişine yön verenler okul yöneticileridir (Kul ve Güçlü, 2010, s.1023). Okul yöneticileri, okulun etkililiği ve verimliliği açısından çok önemlidir. Çünkü okul yöneticileri, sahip oldukları bilgi ve becerilerle okulun geleceğini planlamakta, yönünü belirlemekte ve okuldaki değişim çabalarını yönlendirmektedir (Garies ve Tschannen-Moran, 2005, Akt: Ağaoğlu ve diğerleri, 2012, s.161).

Okul yöneticileri; insan ilişkileri temelinde ve okulun kendisine özgü özellikleri çerçevesinde işleyişine yardımcı olmak, yüksek moral üretmek ve bu konudaki zorlukları ortadan kaldırarak işleri kolaylaştırmak durumundadırlar (Töremen ve Karakuş, 2008, s.2).

Okul yöneticisi, eğitim sisteminin temel yapısını oluşturan eğitim örgütünde kritik roller üstlenen ve okuldaki tüm etkinliklere yön veren kişidir. Günümüzde okul yöneticilerinden beklenen roller değişmiş, okul müdürünün okulun gelişim sürecindeki rolü büyük önem kazanmıştır. Okul yöneticisi, okulda yapılan etkinliklerin, okulun amaçları doğrultusunda yapılıp yapılmadığını bilmek ve işleme kusurlarını ortadan kaldırmak zorundadır (Sarıçam, Selvi ve Göksu, b.t., s.3).

Okul müdürü, okulda çalışan tüm personele okul, iş ve meslekleri ile ilgili olarak ihtiyaç duydukları her türlü bilgiyi ulaştırmada birinci derecede sorumlu olan kişidir. Bunun yanında okul müdürü, okulun etkileşim içerisinde bulunduğu dış çevreye, onların ihtiyaç duyduğu gerekli bilgiyi sunmakla da görevlidir. Çünkü okulun dış çevresinde bulunan aileler, iş çevreleri, meslek örgütleri vb. zaman zaman okul ile ilgili bilgiye ihtiyaç duyabilirler. Bu nedenle okul yöneticileri iletişimin

kurulacağı hedef kitleleri tanımak ve ona göre hazırlık yapmak zorundadırlar (Buluç, 2007, s.6-7).

Bir okul yöneticisi okulun en üst düzeyindeki yetkilidir. Okulun amaçlarını gerçekleştirecek, yapısını yaşatacak, havasını koruyacak, nitelikleri geliştirecek olan okul yöneticisidir (Ünal, 2009, s.1).

“Öğretimin etkililiğini artırmak, öğretim çabalarını birleştirmekle mümkündür. Okul yöneticisi, okulda öğretimin etkililiğini artırmak için sorulacak soru kritik bir öneme sahiptir. Okul yöneticileri aşağıdakileri uygulayarak, personel arasında olumlu bir ilişki yaratmalıdır (Cemaloğlu, 2002):

- Okulda açık ve dürüst bir ilişkiler ağı oluşturulmalıdır. Öğretmen ve okul yöneticileri arasında güven olmalıdır.
- Öğretmen problemlerini, ihtiyaçlarını dinlemelidir.
- Okulun amaçlarını gerçekleştirmek için, işbirliği oluşturmalıdır.
- Öğretmen performansını değerlendirmek için, veriler toplanmalıdır.
- Öğretim uygulamalarından dönüt sağlanmalıdır.
- Öğretimin kalitesini artırmak için, kalite göstergeleri göz önünde tutulmalıdır.
- Etkili öğretim üzerine workshoplar geliştirilmeli, öğretmen becerileri artırılmalıdır.
- Öğretimin felsefesi ve öğretmenlerin öğrencilere karşı davranışları değiştirilmelidir.

### **2.2.3.1. Okul Yöneticisinin İdari Roller ve Sorumlulukları**

Eğitim insan ile yaşam arasında bir köprü olduğundan, toplumdaki değişme ve gelişme hızına paralel olarak, insanın eğitilmesi ve yetiştirilmesi de önem kazanmaktadır. Okul, insanın çevresinde sürekli oluşan değişikliklere yanıt vermek üzere bireyin davranışlarını değiştirmek ve yeni davranışlar kazandırmakla yükümlüdür. Bu nedenle eğitim sistemini amaçlarına ulaştırma görevini üzerine alan okulun, çevredeki gelişmelere uyum sağlayabilecek ve çevrede beklenen değişimleri oluşturabilecek yeterliğe ulaştırılması gerekir. Toplumdaki sosyal, ekonomik, siyasal

ve teknolojik değişmeler okuldaki tüm düşünüş ve davranışlarda değişmeleri zorunlu kılar. Bu değişimlerden haberdar olma ve onlardan etkili şekilde yararlanma okul yöneticisinin temel rolü olmalıdır. Okul yöneticisinin bu rolü oynayabilmesi okul yönetimi alanında yetişmiş ve aranılan özellikleri kazanmış olmasını gerektirir (Bayrak, 1998, s.195-196).

Başarılı okul yöneticisi, okulundaki öğretmenleri ortak bir eğitim vizyonu etrafında toplayabildir. Eğitimin tek tek öğretmen etkinliklerinin toplamından daha büyük olduğunu göstermek yöneticinin en önemli görevlerindedir. Onları, kendi eğitim görüşlerini de kapsayan fakat onlarınkinden daha büyük bir eğitim vizyonu etrafında toplamak yöneticinin liderliğine bağlıdır (Durukan, 2006, s.283).

Okul yöneticisi, okul güvenliği açısından merkezi bir rol oynamaktadır. Okul yöneticisi günlük politikaların uygulanmasından ve denetlenmesinden sorumlu ilk kişidir. Daha önemlisi, yönetici öğrencilerin kurallara uymasını sağlayacak ve onları denetleyecek personelin çalışmalarından sorumludur (Dönmez, 2001, s.67- 68).

Okul yöneticisi, “mevzuat uygulayan ve statükoyu koruyan” okul müdürü rolünü üstlenerek bilgi çağının okul müdürü olunamayacağını farkına varmalıdır. Okul yöneticisi küreselleşme, enformasyon teknolojisi, bilimsel tutum ve davranış, örgütsel öğrenme ve toplam kalite yönetimi karşısında yeni roller üstlenilmesi gerektiğinin bilincinde olmalıdır (Okutan, 2003).

Okul yöneticilerinin en önemli sorumlulukları olarak aşağıdaki noktalar saptanmıştır (Aydın, 2010, s.188-189);

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

- 2. Etkili bir işletme yönetimi:** Okulun temel amacı, çocukları eğitmektir. Okulun temel etkinliği ise öğretimdir. Diğer tüm etkinlikler yardımcıdır, kendi kendilerine amaç değil, amacın gerçekleştirilmesinde kullanılan araçlardır. Ancak, eğer bu hizmetler uzmanca ve doğru olarak yürütülmezse, öğretim programı aksar ve halkın okula olan güveni sarsılır. Daha etkili bir öğretimin gerçekleştirilmesine yardım edici nitelikteki hizmetlerin yetersizliği, öğretimin yetersizliğinden daha çabuk ve kolay fark edilir. Okulla sıkı ilişki içindeki çevre, bu hizmetlerdeki yetersizliği çok çabuk fark eder.
- 3. Yeterli bir okul binası ve çevresi hazırlama:** Okulun amaçlarının gerçekleştirilmesi için uygun fiziksel koşulların hazırlanması, eğitim yönetiminin görev alanına girmektedir. Eğitim programının etkili biçimde uygulanabilmesi için gerekli ortamın hazırlanmaması halinde, etkinliklerden istenilen sonucun alınması çok zor olur. Etkinliklerin niteliklerine uygun fiziksel koşulların hazırlanması, girişimden istenilen sonucun alınması için bir önkoşuldur.
- 4. Eğitim programının geliştirilmesi:** Eğitim programı okulun tüm etkinliklerinin kalbidir. Okulun eğitim programı, anlamlı hedeflerin gerçekleştirilmesi için kasıtlı olarak planlanmış öğrenme deneyimlerinin bütünüdür. Okul ortamında meydana gelen tüm etkinliklerin odak noktası olarak eğitim programının niteliği, okulun tüm etkinliklerinin niteliğini ve etkililiğini etkiler. Eğitimin gelişmesi, programın gelişmesi ile başlar. Eğitim programının geliştirilmesi konusunda, merkezi eğitim sistemlerinde okul yönetimine fazla bir yetki ve inisiyatif tanınmamaktadır. Bu sistemlerde okul yöneticileri, merkezde hazırlanan eğitim programlarını, etkili biçimde uygulamakla görevlendirilmişlerdir. Programın kapsamı konusunda, kendilerine yetki verilmemektedir.

- 5. Mesleğe hizmet:** Öğretim kurumlarında öğretmenlik yapma, eğitim konusunda çevreyi aydınlatma, konferanslar verme, mesleksel danışmanlık yapma, mesleksel yazılar yazma gibi görevler mesleğe hizmet olarak düşünülebilir.

Okul müdürünün ilgili yasaların, eğitim politikalarının ve çağdaş eğitim anlayışının beklentileri doğrultusunda okulu amaçlarına ulaştırmak görevi ile yükümlü ve sorumludur. Okul müdürünün sorumlulukları, görevlerinde olduğu gibi içinde bulunduğu ortama göre değişiklik göstermektedir. Taymaz (2011, s.61) okul müdürünün başlıca sorumluluklarını aşağıdaki gibi sıralamaktadır;

1. Okulun amaçlarını ve felsefesini açıklamak,
2. Okulun politikasını saptamak ve tanıtmak,
3. Okul etkinlikleri için ihtiyaçları karşılamak,
4. Okulda katılımcı ve demokratik yönetimi geliştirmek,
5. Okulda kişiler ve gruplar arası ilişkileri kurmak,
6. Öğretim ve eğitim etkinliklerini planlamak,
7. Çevre değerlerini incelemek ve desteğini kazanmak,
8. Okul içi ve dışı öğelerle iletişim ve eşgüdüm sağlamak,
9. Etkili bir işletme yönetimi geliştirmek ve uygulamak,
10. Yapılan çalışmalarını sürekli izlemek ve değerlendirmek.

### **2.2.3.2. Okul Yöneticisinin Yeterlilik ve Özellikleri**

Okul yöneticilerinin okullarını etkili ve verimli bir şekilde yönetebilmeleri için birtakım yeterliklere sahip olmaları gerekmektedir. Bu yeterliklerin neler olduğu konusunda özellikle eğitim ve okul yöneticiliğinin bir uzmanlık alanı olarak kabul edildiği ülkelerde, birtakım yeterlikler belirlenmiş ve bu yeterliklere sahip olanlar yönetici olarak atanmıştır. Türkiye’de eğitim ya da okul yöneticilerinin atanmasında herhangi bir yeterlik ölçütü aranmadığına göre mevcut okul yöneticilerinin kendilerini, öğretmenlerin de okul yöneticilerini ne kadar yeterli gördüklerinin belirlenmesi önemlidir (Ağaoğlu ve diğerleri, 2012, s.162).



Yeterlik kavramı, belli bir görevde bir kişinin genel performansının niteliği veya uygunluğuna işaret eden genel bir değerlendirmedir. Yeterlik, insanın bir davranışı yapmak için gereken bilgiyi ve beceriyi kazanmasıdır (Güçlü, 1996, s.555). Yönetici yeterlikleri ise, kurumun hedeflerine ulaşabilmesi için yöneticilerden beklenen bilgi, beceri, tutum, değer ve davranışlardan oluşan bir performans ölçütü olarak değerlendirilebilir (Ağaoğlu ve diğerleri, 2012, s.162).

Yöneticilerin kendilerine yüklenen bazı rolleri oynayabilmeleri için bazı yeterliliklere sahip olmaları gereklidir. Bu yeterlilik ya da standartlar, alan yazında farklı ve ayrıntılı başlıklar altında toplanmasına karşılık kısaca, teknik, kavramsal ve insani yeterlilikler olarak gruplanmaktadır (Şişman, 2012, s.211).

**Teknik yeterlilikler,** Kendinden beklenen eleştirileri yapabilme, çok yönlü değerlendirme yapabilme, duruma göre hızlı hareket edebilme, etkili iletişimin gerektirdiği dinleme, anlama, konuşma ve yazma değişme yöneticisinin teknik yeterliklerin içinde yer alır (May, 1999, s.336; Akt: Gökçe, 2004, s.213). Yöneticinin, örgütte yapılacak işlerle ilgili kaynakları sağlama, yöntem ve süreçleri belirleme, teknolojiden yararlanma gibi konularda sahip olması öngörülen yeterlilikleri kapsar. Bunların bir kısmı, bu konularda yöneticilerin alacağı özel eğitimle kazanılabileceği gibi bir kısmı da işbaşında deneyim ve eğitimle kazanılabilir (Şişman, 2012, s.211). Teknik yeterlilik alanında yönetici sorumluluğu 4 kategoride toplanmaktadır. Bunlar (Töremen ve Kolay, 2003);

1. Yöneticinin, okul maliyesinin kuram ve ilkelerinde uzman olması beklenir.
2. Okulun iç maliyesi ve işletme yönetimi: Bütçeleme, muhasebe, satın alma, sigorta, maaş ve ücret bordrosu ve genel işletme giderleri gibi konular,
3. Okul binalarının bakımı ve hizmete hazır tutulması,
4. Okul binalarının planlanması

**Kavramsal yeterlilikler**, örgüt ve yönetimle ilgili konular olarak yöneticinin örgütü çözümlenme, örgütsel ve yönetsel sorunları belirleme, bunlara ilişkin veri toplama ve analiz etme, örgütsel sistemler arasındaki ilişkileri görebilme, sorunları çözmeye dönük kararlar verme gibi konularda sahip olması öngörülen yeterliliklerdir (Şişman, 2012, s.211).

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

**İnsani yeterlilikler ise**, insanları motive etme, çalışanların moralini yükseltme, çatışmaları yönetme, iletişim ve eşgüdüm sağlama gibi insanlar arası ilişkiler kapsamında yöneticilerin sahip olmaları beklenen yeterliliklerdir. Bunlar, yöneticinin iyi bir takım lideri olabilmek ve diğer insanlarla iyi iş ilişkileri kurup geliştirmek gibi daha çok insani konularda sahip olması gerekli görülen yeterliliklerdir. İnsani konularda yeterliliklere sahip yöneticiler, kurumda insani bir ortam hazırlama, insanlar arası iletişim ve etkileşimi sağlama, kurumsal çatışmayı yönetme gibi konularda beceri sahibidirler (Şişman, 2012, s.211-212).

Bununla birlikte Binbaşıoğlu (1983) "Eğitim Yöneticiliği" adlı çalışmasında; iyi bir okul ve eğitim yöneticiliği ile ilgili araştırmaların, iyi bir okul ve eğitim yöneticisinin iyi bir lider olması gerektiği üzerinde durduklarını belirterek iyi bir eğitim yöneticisinde bulunması gereken yeterlilikleri sıralamaya çalışmıştır. Bu yeterlilikler (Akt: Töremen ve Kolay, 2003):

- Konumun verdiği güç yerine, geniş bilgi ve yeterli coşkuya sahiptir.
- Yetkilerini bilgece kullanmasını bilir.
- Herkese karşı anlayışlı ve eşit davranır.
- Örgütünü ve amaçlarını iyi tanır.
- Çevresindekilerle iyi ilişkiler kurar.
- Sorunların kendisine gelmesini beklemez, sorunları kendisi arar.

- Yürekli, üzerine aldığı işleri sorumluluk duygusuyla sonuçlandırır.
- Önerilerini ve programlarını dikkatle planlar, uygular ve uygulatır.
- Bir öneriyi savunabilir ya da bir öneriyi yapılacak karşı koymaları dikkatle yanıtlayabilir.
- Okul yöneticiliğinde demokrasiye inanır ve onu uygular.
- Bütün tartışma ve kararlarında içten, tarafsız ve dürüsttür, iş arkadaşlarını da öyle olmaya özendirir.
- Çalıştığı örgütün amaçları, başarıları ve kullandıkları araçlar hakkında doğru bilgi verir.
- Eğitime inanır ve öğrencinin yararlarını her şeyin önünde tutar.
- Tutum ve giyimine özen gösterir.
- Düşünerek konuşur ve görüşlerini inandırıcı bir biçimde düzgün bir dille açıklar.
- Her fırsatta iş arkadaşlarının morallerini yükseltmeye çalışır, onları övmekten çekinmez.
- İş arkadaşlarının çabalarını düzene koymayı (eşgüdüm sağlamayı) bilir.
- Okulla toplumun işbirliği yapmasını sağlar, okulu topluma, toplumu da okula yaklaştırmaya çalışır.
- Yetki ve görevlerini başkalarına bırakmayı bilir.
- Olayları, adları ve çehreleri anımsayabilir.

Eğitim ortamında görev yapan okul yöneticisinde bulunması gereken özellikleri Okutan (2003) aşağıdaki şekilde ele alıp sıralamıştır.

- Kapsamlı bir insan bilgisine sahip,
- Etkili iletişim becerileri gösteren,
- Liderin özelliklerine sahip,
- Ana dilini doğru ve güzel konuşabilen,
- Felsefe, matematik ve uygarlık tarihi eğitimi almış,
- Yabancı dili olan,
- İletişim teknolojisine hâkim, bilgiyi yöneten,
- Beden ve ruh yönünden sağlıklı,
- Eğitime inanmış yöneticidir.

İlgar (2005, s.93-94) ise okul ve eğitim yöneticilerinde bulunması gereken niteliklerin oldukça fazla olduğunu belirtmiştir. Bu nitelikleri aşağıdaki gibi sıralamaktadır.

- Mevkinin verdiği kudret yerine geniş bilgi ve yeterli coşkuya sahiptir.
- Yetkilerini bilgece kullanmasını bilir.
- Herkese eşit ve anlayışlı davranır.
- Kurumu ve amaçlarını iyi tanır, günlük işlerin dışında çıkararak yürürlükteki yasa, plan, program ve tüzüklere göre örgütün politikasını iyi saptar.
- Çevresindeki kimselerle, öğrencilerle hatta basın ve yurttaşlarla iyi ilişkiler kurar.
- Sorunların kendine gelmesini beklemez, sorunları kendisi arar.

- Yürekli, üzerine aldığı işleri sorumluluk duygusuyla sonuçlandırır.
- Önerilerini ve programlarını dikkatle planlar, uygular ve uygulatır.
- Bir öneriyi savunabilir, ya da bir öneriye yapılacak itirazları dikkatlice yanıtlayabilir.
- Okul yöneticiliğinde demokrasiye inanır ve onu uygular.
- Bütün tartışma ve kararlarında içten, tarafsız ve dürüsttür, iş arkadaşlarını da öyle olmaya teşvik eder.
- Çalıştığı örgütün amaçları, başarıları ve kullandıkları araçlar hakkında doğru bilgi verir.
- Eğitime inanır ve öğrencilerin yararına olmasını her şeyin üstünde tutar.
- Tutum ve giyimine özen gösterir.
- Düşünerek konuşur ve görüşlerini inandırıcı bir biçimde düzgün bir dille açıklar.
- Her fırsatta iş arkadaşlarının morallerini yükseltmeye çalışır, onları övmekten çekinmez.
- İş arkadaşlarının çabalarını düzene koymayı (eşgüdüm sağlamayı) bilir.
- Okulla toplumun işbirliği yapmasını sağlar, okulu topluma, toplumu da okula yaklaştırmaya çalışır.
- Yetki ve görevlerini başkalarına bırakmayı bilir.
- Olayları, adları ve çehreleri anımsayabilir.

### 2.2.3.3. Okul Yöneticisinin Görev ve Yetkileri

Yönetici kurumda örgütlemeyi yaparken amaçlara ulaşabilmesi için hazırlanan planı uygulayacak yapıyı oluşturur. Bu yapı içinde alan ve kademeler belirlendikten sonra görev ve yetkiler saptanmaktadır (Taymaz, 2011, s. 58).

Okulu müdürünün görevleri, 2508 sayılı Tebliğler Dergisinde şöyle sıralanmıştır (Şişman, 2012, s.219- 223):

1. Eğitim lideri olarak okuldaki eğitim-öğretim ve yönetim görevlerini kanun, tüzük, yönetmelik, yönerge, genelge, emir ve çalışma plân ve programlarına uygun olarak yürütür.
2. Okulu için vizyon ve misyon geliştirir.

3. Millî Eğitim Temel Kanunu'nda belirlenen temel ilke ve amaçların yanında okulun özel amaçlarını gerçekleştirebilmek için çalışma plânlarını yapar, uygular ve denetler. Okuldaki eğitim-öğretim ve yönetimin bir disiplin içerisinde yürütülmesini sağlar.
4. Eğitim-öğretim ve yönetimin verimliliğini artırmak, eğitimin kalitesini yükseltmek ve bu konuda sürekli gelişimi sağlamak için gerekli araştırmaları yapar, araştırmalara dayalı iyileştirme projeleri hazırlayarak amirlerinin onayına sunar, onaylanan projeleri uygular ve sonuçlarını değerlendirir. Okulun gelişim hedeflerini ortaya koyan stratejik plânlar hazırlar ve buna dayalı olarak okulun gelişim plânını hazırlar ve bu plânını uygulamaya geçirilmesini sağlar.
5. Okulda öğrenen birey ve öğrenen organizasyon felsefesinin yerleşmesini sağlayıcı önlemleri alır.
6. Okulda ahenkli çalışma düzenini kurar.
7. Okuldaki bütün çalışmaları ilgililerle iş birliği yaparak öğretim yılı başlamadan önce plânlar ve düzenler.
8. Personelin görevlendirilmesinde görev tanımlarına uygunluk esasını göz önünde bulundurur.
9. Yıllık, ünite ve günlük plânların eğitim programlarına göre hazırlanmasında ve diğer çalışmalarda öğretmenlere rehberlik eder, öğretmenlerin çalışmalarını denetler.
10. Öğretmenlerden ders yılı başında yıllık plân alır, plânları tasdik eder, uygulanıp, uygulanmadığını denetler.
11. Okulda sağlıklı bir eğitim ortamı oluşturmak amacıyla öğretmenler kuruluna başkanlık eder. Sınıf, zümre vb. öğretmenler kurullarının çalışmalarını izler. Gerektiğinde bu kurulları toplantıya çağırır. Kurulda alınan kararları onaylar, uygulamaya koyar ve gerekli gördüklerini üst makamlara bildirir.
12. Okuldaki personelin görev ve sorumluluk alanlarında yapılan iş bölümü çerçevesinde okuldaki iş ve işlemlerin sağlıklı yürütülmesi ile ilgili koordinasyon, rehberlik ve değerlendirme faaliyetlerini yürütür.
13. Öğretmenlerin meslekleri ile ilgili alanlarda yetişmelerini teşvik eder ve bu konuda gerekli tedbirleri alır. Ders yılının çeşitli zamanlarında öğretmenlerin derslerini ve diğer faaliyetlerini yalandan izler.
14. Ekip çalışması ruhunun yerleşmesini sağlar.
15. Gerektiğinde astlarına yetki devri yaparak, işlerin daha süratli yürütülmesini sağlar.
16. Personele güven verici, demokratik kurallar içerisinde sevgi ve saygı esasları doğrultusunda örnek davranış ve tutum ile etkili bir kişilik sergiler. Personel arasında iş birliğinin tesisini, uyumunu sağlar ve yol gösterici bir rol oynar.
17. Personelin görev ve sorumluluklarını verimli ve kaliteli olarak yerine getirmelerini sağlayıcı tedbirler alır.
18. Personelin performansını sürekli gözetip değerlendirerek, verim düşüklüğü varsa bunun sebeplerini araştırır, personelin yeteneklerini göz önünde bulundurarak istihdam eder, onlara rehberlik eder, iş başında yetişmelerini sağlar, daha üst kademeye hazırlanmalarına yardımcı olur.
19. Okuldaki her düzeydeki personelin eğitim ihtiyaçlarını tespit eder ve bu tespitler çerçevesinde personelin yetişmesi ile ilgili gerekli tedbirleri alır.
20. Personelin sicil raporlarını düzenleyerek zamanında ilgili makamlara gönderir.
21. Görevini başarı ile yürütenleri ödüllendirerek motive eder.
22. Görevlerin gereği gibi yapılmaması durumunda kanunî yetkisini kullanır.
23. Bayrak törenlerinin yönetmelik hükümlerine göre yapılmasından sorumludur.
24. İzinli veya görevli olarak okuldan ayrıldığı zamanlarda öncelikle müdür baş yardımcısı, bulunmadığı takdirde müdür yardımcılarında birisine vekâlet verir.
25. Özürleri sebebiyle görevlerine gelmeyen yönetici, öğretmen ve diğer personelin yerine hizmetlerin aksamaması için uygun görevlendirme ile gerekli önlemleri alır.
26. Öğretmenlere eğitim ve öğretimle ilgili ek görevler verir.
27. Okuldaki rehberlik hizmetlerine başkanlık eder, yürütülmesi için gerekli tedbirleri alır.
28. Aday personelin yetişmesi için gereken tedbirleri alır.
29. Öğrencilere istenilen davranışları kazandırıcı ve disiplin kuruluna havale edilecek disiplin olaylarını önleyici her türlü tedbirleri alır.
30. Ders dışı eğitici, sosyal, kültürel ve sportif faaliyetler ile millî gün ve haftalara ilişkin faaliyetlerin düzenli ve etkili bir şekilde yürütülmesini sağlar. Derslerle ilgili uygulamaya ilişkin gerekli izinleri alarak gezi ve incelemelerin yapılmasını sağlar.

31. Özel eğitimi gerektiren öğrencilerin kaynaştırma eğitimi ile ilgili tedbirleri alır.
32. Yatılı öğrencilerin disiplin, düzen ve temizliğinin itina ile yürütülmesini sağlar.
33. Evci çıkacak yatılı öğrencilerin işlemlerini, ziyaretçi kabul etme saat ve yerleri düzenler.
34. Banyo, çamaşırhane, bulaşıkhanesi, yatakhane, tuvalet ve lavaboların temiz ve tertipli tutulmasını sağlar.
35. Etütlerin zamanında ve verimli olarak yürütülmesi için gereken tedbirleri alır.
36. Ambardan tabelâya göre (varsa diyet uzmanı ile) günlük erzak çıkarılmasını ve pişirilmesini kontrol ettirir.
37. Nöbet çizelge ve defterlerini kontrol ederek, 24 saat süren nöbetlerin yükümlülüklerine göre titizlikle tutulmasını sağlar.
38. Küçük çocukların bakımlarıyla ilgilenen yardımcı personelin çalışmalarını izler.
39. Okulun tatil olduğu zamanlarda okulda kalmak zorunda olan öğrenciler için gerekli kararları verir.
40. Revirdeki sağlık hizmetlerinin ve muayenelerin durumuyla ilgili kendine bildirilen ve gereken tedbirleri aldırır.
41. Muayene ve Teslim Alma Komisyonu'nun muayene ve teslim alma işlemleriyle ilgili kararlarını onaylar.
42. Okulun öğretmenleri veya ilköğretim ve orta öğretim kurumlarında öğretmenlik yapanlar arasından, pansiyonlar için ihtiyaç duyulan belletici görevlendirilmesini teklif eder.
43. İnsan, zaman, para, malzeme ve yer unsurlarının en etkin ve verimli kullanımı amacıyla okulun derslik, laboratuvar, kütüphane ve diğer tesisleri ile ilgili araç ve gereci hizmete hazır bulundurur. Yeni teknolojik gelişmeleri okula kazandırarak zenginleştirir.
44. Okul, bina ve tesislerinin kullanımı, balamı, temizliği, yangına karşı korunmaları ve güvenliği için gereken tedbirleri alır. Çağın ve çevrenin gelişen ve değişen eğitim ihtiyaçlarına cevap verecek şekilde kaliteli eğitim ortamlarının oluşturulmasını sağlar.
45. Ders araç ve gerecinin temini, verimli kullanılması, korunması, bakımı, temizliği ve düzeni için gerekli tedbirleri alır.
46. Eğitim ve öğretim faaliyetlerini plânlarken çevre imkân ve ihtiyaçlarını göz önünde bulundurur.
47. Okulun kültürel gelişim ve eğitim merkezi olduğu ilkesinden hareketle yakın çevre ile ilişki kurulmasına ve velilerle sıkı bir iş birliğinin sağlanmasına önem verir. Okulun imkânlarını çevreye açarak okulun bulunduğu bölgenin bilim ve kültür merkezi hâline gelmesini sağlar. Çevre imkânlarından okulun, okulun imkânlarında da çevrenin eğitim amaçlı olarak yararlanmasını sağlar.
48. Okulun iç (idarî personel, öğretmen, öğrenci, yardımcı personel ve diğer personel) ve dış öğeleriyle (Okul Koruma Derneği, Okul Aile Birliği vb. gibi) iş birliği içinde çalışır.
49. Öğretmenlerin laboratuvar, kütüphane ve spor salonları gibi sosyal tesisleri kullanmalarını izler.
50. Okulda çıkarılan dergi, gazete ve duvar gazetesinin bütün yazılarından müdür sorumludur.
51. Okulda gösterilecek çeşitli film ve gösterilerle ilgili gerekli incelemeler yaptırarak uygun gördüklerini onaylar ve gösteriye açar.
52. Okulda yetiştirme kursu açılmasını teklif eder.
53. Haftalık ders programı, günlük çalışma ve nöbet çizelgelerinin düzenlenmesini sağlar, onaylar ve uygulamaya koyar.
54. Diploma, tasdikname, öğrenci karnesi, öğrenim belgesi, öğrenci kaydı, harcama kâğıtları, bordroları vb. evrakı onaylar.
55. Gelen yazılardan personelin bilgilendirilmesi gerekenleri ilgililere duyurur.
56. Tüm personelin hasta sevk evrakını imzalar ve hastalık izinlerini onaylar.
57. Öğretim yılı başında ve gerektiğinde okulda sağlık taraması yapılmasını sağlar.
58. Taşınmalı sistem ile okula gelen öğrenciler için gerekli güvenlik tedbirlerinin alınmasını sağlar.
59. Göreve başlama ve görevden ayrılma hâlinde okulun demirbaşlarını Ayniyat Talimatnamesi hükümlerine göre devir ve teslim işlemlerini yapar.
60. YİBO Döner Sermaye işletmesini yönetim işlerinde tek başına sorumlu olarak yönetir ve işletmeyi temsil eder.

61. Okulun ayniyat, gelir-gider, bütçe ile ilgili işlemlerinin mevzuatına göre yürütülmesini sağlar.
62. Ödeneklerin zamanında ve yerinde harcanması ile ilgili işlemleri titizlikle yapar.
63. Okulla ilgili olağanüstü halleri ilgili makama bildirir.
64. İstenildiğinde yürüttüğü çalışmaların herhangi bir aşamasının sonucunu amirine rapor eder.
65. Yapılan rutin işleri standartlaştırır.
66. İlgili mevzuatta okul yönetimine ilişkin belirtilen diğer görevleri yapar.

Yetki, yöneticinin maiyetinde çalışan insanların davranışlarını yönlendiren kararları verme gücüdür. Kurum üyelerini kurum amaçlarını gerçekleştirecek davranışlar gösterecek biçimde yönetme gücüdür. Yöneticinin karar verme ve itaat etme hakkıdır. Kurumda görevlerin yerine getirilmesi için sorumlu kişiye verilen güçtür (Taymaz, 2011, s.58).

Kurumdaki insanları ve eylemleri birleştirici bir güç olan yetki formal olmaktan çok informaldır ve gruptan kaynaklanır. Yetki genelde aşağıdaki nitelikleri taşımaktadır (Genç, 2006, s.21- 22):

1. Yetki karar sürecinde uzmanlığa yer verir.
2. Yetki kişiler arası ilişkilerin bir sonucudur.
3. Yetki, üstün kullanması ve astın kabul etmesi ile etkili olur.

Yöneticiye yetki iki yaklaşımla verilir. Birincisi hiyerarşik yetkidir. Bu yetki örgütteki basamaklar esas alınarak verilir. Okul müdürü örgütün en üst düzeyindeki yöneticisi olarak yetkilerini en üst düzeyde kullanır. İkincisi görev bakımından verilen işlevsel yetkidir. Yöneticinin uzmanlık alan ve derecesi esas alınır. Hiyerarşik yetkisi olan yönetici teknik bakımdan yetersiz olursa, gerçek yetki ile beklenen yetki arasında boşluk meydana gelir. Yönetici yetkisini demokratik yollarla, karşılıklı anlaşma ve işbirliği yolu ile veya otokratik olarak çalışanları zorunlu kılma yoluyla kullanabilir. Sosyal bir örgüt olan okullarda demokratik yollarla kullanılması önerilir (Genç, 2006, s.21).

### 2.3. TÜRKİYE’DE EĞİTİM YÖNETİCİLİĞİ

Eğitimin amacı toplumun gereksinimleri doğrultusunda bireyler yetiştirmektir. Toplumların gereksinimleri de içinde bulunulan dünyanın diğer toplumlarından etkilenir. Yaşanılan bu yüzyılın gereği olarak bütün toplumların eğitim sistemlerinde olduğu gibi Türkiye eğitim sisteminde de bilgi toplumunun özellikleri temelinde öğrenci yetiştirme zorunluluğu ortaya çıkmıştır (Toprakçı, 2005, s. 64).

Eğitim sisteminde son yıllarda, eğitim yönetimi bir bilim olarak algılanmakta ve yönetici örgütsel amaçların gerçekleştirilmesini sağlayan bir eğitim lideri olarak kabul edilmektedir. Okul yöneticiliği alanının uzmanlık gerektirdiğinin bilinmesi, eğitim yöneticiliğinin bir meslek haline getirilmesini gerektirmektedir. Bu nedenle, okul yönetici adaylarının objektif ölçülerde seçilmesi, eğitim yöneticisinin lisansüstü ve hizmet içi eğitimle yetiştirilmesi, özlük haklarının eğitim düzeylerine göre düzenlenmesi, yetki ve sorumluluk dengesinin sağlanması gibi hususlar günden güne önem kazanmaktadır (Taymaz, 2011).

Türkiye Cumhuriyetinin kurulmasıyla eğitim öğretim faaliyetleri ve farklı adlar altında faaliyet gösteren okullar 3 Mart 1924 tarih ve 430 sayılı Tevhid-i Tedrisat Kanunu ile birleştirilmiştir. Zamanın hükümetleri yasaya uygun olarak, öğretim birliğini gerçekleştirmek üzere, Bakanlık merkez ve taşra örgütlerini yeni bir yapıya kavuşturmaya çalışmışlardır. Yeni kurulan eğitim örgütlerinin yönetici, müfettiş ve öğretmen ihtiyacını karşılamak üzere 1928 yılında Gazi Eğitim Enstitüsüne bağlı olarak Pedagoji Bölümü açılmıştır. Pedagoji bölümüne meslekte tecrübeli, başarılı, yönetici ve müfettiş olmaya yetenekli ilkokul öğretmenleri yazılı ve sözlü sınavlardan sonra alınmışlar ve hazırlanmışlardır. Bu hazırlık sürecinde adaylara eğitim öğretim mesleği, yöneticilik ve müfettişlik konularında temel bilgiler verilmiştir. 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 siyasî tercihlerin aldığı belirtilmektedir (Can ve Çelikten, 2000).



Türkiye’de, okul yöneticiliğini, rastlantısal bir görev olmaktan çıkarılabilmek, nitelikli yöneticileri doğru yöntemlerle seçip, stratejik alanlarda görevlendirmek amacıyla ülkemizde eğitim yöneticisi yetiştirme çalışmaları ilk kez 7. Milli Eğitim Şûrası’nda masaya yatırılmıştır. Ancak bu şurada eğitim yöneticilerinin, özellikle okul yöneticilerinin, yetiştirilmesi konusuna kapsamlı olmasa da değinilmiştir (<http://ttkb.meb.gov.tr/surular.aspx>). Aynı yıl hazırlanan Merkezi Hükümet Teşkilatı Araştırma Projesi (MEHTAP) raporu (1963) ile Bakanlığın ihtiyaç duyduğu eğitim yöneticilerini yetiştirmek amacıyla üniversitelerde eğitim fakülteleri veya eğitim bölümlerinin açılması öngörülmüştür (<http://www.todaie.gov.tr/dosya/mehtap.pdf>). Daha sonra eğitim yöneticisi yetiştirme konusuna 11. Milli Eğitim Şûrası’nda (1982) değinilmiş ve yetiştirilmesi için öneriler getirilmiştir. Bunlara ek olarak, eğitim kurumlarının yönetimi ve yöneticiliği 1993 yılında yapılan 14. Milli Eğitim Şûrası’nda başlı başına bir konu olarak ele alınmış ve eğitim yöneticiliğine ilişkin pek çok yeni düzenlemenin yapılması karara bağlanmıştır. Bu şura’da (MEB, 1993):

1. Eğitim yöneticiliğinde ihtisaslaşmanın esas alınması,
2. Üniversiteler ve Millî Eğitim Akademisinin bu fonksiyonu yerine getirmesi,
3. Eğitim yöneticiliğinde hiyerarşik ilerleme ve yükselmelere önemle riayet edilmesi,
4. Eğitim yöneticiliğinin politik etkilerden uzak bir yapı ve işleyişe kavuşturulması,
5. Sicil yönetmeliklerinin daha şeffaf hâle getirilmesi konusunda düzenlemeler yapılması,
6. Yöneticilerin daha fazla yetkilerle donatılması ve bu yetkilerin açıklıkla belirtilmesi,
7. Asaleten atanmalarda mahzurlu görülenlerin tedviren de atanmaması,
8. Eğitim yöneticiliğinin maddî yönden cazip hâle getirilmesi,
9. Eğitim yöneticiliği kademelerinin, görev yetkileri bir iş analizine dayalı olarak hazırlanması, kararları alınmıştır.

Eğitim kurumlarının yönetimine ve eğitim yöneticiliğine ilişkin kararlar 15. Millî Eğitim Şûrası’nda da yer bulmuştur. 15. Millî Eğitim Şûrası’nda eğitim yöneticilerinin yetiştirilerek atanmasının gerektiğine vurgu yapılmıştır. Bu şuranın 3.

maddesinde, merkez ve taşra örgütü yöneticilerinin yetki ve sorumluluklarının ihtiyaçlar dikkate alınarak yeniden düzenlenmesi gerektiği, atamalarda ise uzmanlığa ve deneyime önem verilmesi karara bağlanmıştır (<http://ttkb.meb.gov.tr/surular.aspx>).

Türkiye’de, bu kararların meyvesi ancak 1998 yılında alınmıştır. Bu yıl ve takip eden yıllarda mevzuat bekçiliğini ve rutin işler dönemini geride bırakmak, okul yöneticisine yeni bir soluk kazandırmak, yeni bir elbise giydirmek amacıyla konuyla ilgili pek çok yönetmelik çıkarılmıştır. Bu yönetmeliklerde, Milli Eğitim Bakanlığı tarafından uygulamaya konan hizmet içi eğitimin gerekliliği ve bazı ek niteliklerin atamalarda tercih nedeni olarak uygulamaya konulması gibi hususlara yer verilmiştir (Karip, 2004).

İlk defa istenen koşullara sahip tüm öğretmenlerin eşit olarak katılabildikleri sınav sistemi, 23.09.1998 tarih ve 23472 sayılı Resmî Gazete’de yayımlanan MEB’e Bağlı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirmelerine İlişkin Yönetmelik’le birlikte uygulanmaya başlanmıştır. Okul yöneticiliğine istekli ve bu alanda yetenekli olanlar bu amaçla düzenlenen seçme sınavlarına katılmışlardır. Seçme sınavlarında başarılı olan yönetici adayları, 120 saatlik hizmet içi eğitime alınmışlar ve eğitim sonrasında değerlendirme sınavına tâbi tutulmuşlardır. Bu eğitim sonrasında değerlendirme sınavına giren ve 100 tam puan üstünden en az 70 puan alan adaylara yöneticilik sertifikası verilmiştir. Sınavlarda başarılı olanlara verilen beş yıl geçerli olan yöneticilik sertifikası ile boş okul yöneticilikleri için başvuru yapma hakkı elde etmişlerdir. Sistem, yönetici adaylarınca kabul görmüş ve devam etmesi konusundaki görüşler yoğunluk kazanmıştır (Günay, 2004, s.35).

Tüm iyileştirmelere rağmen, kurs sonucunda başarılı olan adayların okul müdürlüğüne atamalarının yapılmaması/yapılamaması ya da atamalarda adayların beklentilerinin ötesinde bir gecikme yaşanması bu uygulamadan yakınmaların dile getirilmesine neden olmuştur. Bunun dışında 120 saatlik hizmet içi eğitim programının içeriği, okul yönetimi uygulamaları ve okuldaki gerçek yaşam ile yeterince ilişkilendirilmediği ve eğitimde uygulama boyutu eksik kaldığı için hiçbir

yöneticilik deneyimi olmayan adayların salt sınav puanlarına göre atanması uygulamada problemlere yol açmıştır (Karip, 2004).

Eğitim kurumlarına yönetici atama ile ilgili yönetmelik değişiklikleri bu değişiklikler ile sınırlı kalmamış değişikliklere 2004 yılı ve sonrasında da devam etmiştir.

2004 yılından 2013 yılına kadar konuyla ilgili problemleri ortadan kaldırmak adına yaklaşık 34 adet yönetmelik ve genelge çıkarılmıştır. Bu zaman diliminin ilk yönetmeliği 11 Ocak 2004 tarih ve 25343 sayılı Resmî Gazete’de yayımlanarak yürürlüğe girmiştir. 11 Ocak 2004 tarih ve 25343 sayılı “Millî Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirme Yönetmeliği” ile okul yöneticisi atamalarında hizmet içi eğitim zorunluluğu yürürlükten kaldırılarak, müdür yardımcılığına atanmak için seçme sınavı getirilmiştir. Bu sınavın Bakanlıkça veya Bakanlıkça uygun görülmesi halinde valiliklerce yapılabileceği biçiminde düzenleme gerçekleştirilmiştir. Sınav konularında bazı değişiklikler getirilmesine gidilmesine rağmen pek çok yönüyle bir önceki yönetmeliğe benzemektedir.

Bu yönetmelik ile okul yöneticiliğine giriş, müdür yardımcılığı kademesinde başlamıştır. “Temel İlkeler” başlığı altında “süreklilik ilkesi çerçevesinde eğitim vermek” bir ilke olarak benimsenmiştir. Ancak yönetmelikte atama öncesi ve sonrası verilecek eğitim türü ve niteliği hakkında bir hüküm bulunmamakla birlikte, eğitim zorunluluğu da getirilmemiştir. Okul müdürlüğüne doğrudan atama yerine müdür yardımcılığı için bir seçme sınavı ve belirli bir yönetim tecrübesinden sonra okul müdürlüğüne atamayı mümkün kılmıştır. Yönetmelikte önemli bulunan diğer bir değişiklik ise lisansüstü eğitim yapanlara hiçbir istisnanın sağlanmamasıdır. Lisansüstü düzeyde eğitim görmüş olmak bir tercih nedeni olmanın dışında bir avantaj sağlamamaktadır.

11 Ocak 2004 tarih ve 25343 sayılı Resmi Gazete’de yayımlanan yönetmelik, 13 Nisan 2007 tarih ve 26492 sayılı Resmi Gazete’de yayımlanan “Millî Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama Yönetmeliği” ile yürürlükten kaldırılmıştır. Bu yönetmeliğin getirdiği yenilik atamalarda iki aşamalı yetiştirme

sistemi ve sınavla seçim yerine kamu yararı ve hizmet gereklerinin birlikte değerlendirilerek yöneticilik görevlerine Bakanlık merkez ve taşra teşkilatında görev yapanlar arasından atama yapılabilmesidir. Bu yönetmelikle öğretmenlikte istenen iki yıllık deneyim şartı kaldırılarak, öğretmenlikte adaylığın kaldırılmış olması yeterli görülmüştür. Bu yönetmelikte, 24 Nisan 2008 tarih ve 26856 sayılı Resmi Gazete’de yayımlanan “Milli Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticileri Yönetmeliği” ile yürürlükten kaldırılmıştır. Yeni yönetmelik ile 2007 yılında yayımlanan yönetmeliğin uygulamaya koyduğu kamu yararı ve hizmet gerekleri birlikte değerlendirilerek yöneticilik görevlerine Bakanlık merkez ve taşra teşkilatında görev yapanlar arasından atama yapılır hükmü yerine yönetici değerlendirme formundaki kalemlerden elde edilen puan üstünlüğüne göre atama yapılması yoluna gidilmiştir. Bu yönetmeliğinde ömrü uzun olmamış, 08 Ağustos 2008 tarihinde ve 15 Ekim 2008 tarihinde Resmi Gazete’de yayınlanan yönetmelik ile değiştirilmiştir. Her iki yönetmelikte yapılan değişiklikler, yönetmeliğin ekinde bulunan yönetici atamalarında dikkate alınan çeşitli kategorilerin puan değerlerini gösteren “Yönetici Değerlendirme Formu” üzerinde gerçekleştirilmiştir. Yapılan bu değişikliğin ardından yönetmelik, 13 Ağustos 2009 tarihinde, 27318 sayılı Resmi Gazete’de yayımlanan “Milli Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirmelerine İlişkin Yönetmelik” ile yürürlükten kaldırılmıştır. Yeni yönetmelik ile yönetici olarak atanmak için en az üç yıl öğretmenlik yapmış olma şartı getirilmiştir. Okul öncesi eğitim kurumlarına atanacak olanların ise, okul öncesi veya çocuk gelişimi ve eğitimi öğretmeni olma zorunluluğu getirilmiştir. Ayrıca bu yönetmelik ile yönetici olmak için seçme sınavı tekrar uygulamaya konularak, seçme sınavından 100 tam puan üstünden en az 60 puan alan adayların atamasının yapılacağı belirtilmiştir.

13 Ağustos 2009 tarihli yönetmeliğin de ömrü diğerleri gibi çok uzun olmamış ve 29 Ağustos 2009 tarih ve 27334 sayılı ve 10 Eylül 2009 tarih ve 27345 sayılı Resmi Gazete ile iki ay gibi kısa bir zaman içerisinde iki defa değiştirilmiştir. Yapılan ilk değişiklikle “müdür yetkili öğretmenlikteki hizmet süresi ile öğretmenlikte geçen hizmet süresi (yöneticilik hariç) yöneticilik istek formundan çıkarılmıştır. Yapılan ikinci değişiklikle ise; yönetici değerlendirme formundaki atanmak istenilen kurum tercih sayısı 5’ten 10’a yükseltilmiştir. Aynı yönetmeliğin

7. 8. ve 21. maddesinin birinci fıkrası ile 30. maddesinin ikinci fıkrasının (a) bendi 15 Mayıs 2010 tarih ve 27587 sayılı Resmi Gazete ile değiştirilmiştir. Yani söz konusu yönetmelikte 2009 yılında iki kez, 2010 yılında iki kez, 2011 ve 2012 yıllarında da birer kez olmak üzere 2013 yılına kadar 6 kez değişiklik yapılmıştır.

Yönetim bilimcilerimizin, yöneticiliğin meslekleşmesi ve başarılı adayların seçilip yetiştirilmesi için bunca yıldır gösterdikleri çabaya ve yönetmelikler üzerinde yapılan bu değişikliklere karşın ülkemizde, yönetici seçme yetiştirme sistemi belli bir standartta oturtulamamış ve “Çıraklık Modeli” rafa kaldırılamamıştır. Hatta zaman zaman yapılan yeni düzenlemelerle, nesnel ölçütler göz ardı edilmiş, yönetmelikler gereksiz biçimde değiştirilmiş, nitelikten sürekli ödünler verilmiştir. Bunun en iyi göstergesi, yönetici seçme yetiştirmede yapılan uygulamalardır. Bugün Türkiye genelinde 26.635 adet eğitim kurumu için müdür normu bulunmasına karşılık, bu okullardan 13.708 adedinde asil müdür görev yaparken yaklaşık %50’si vekil müdürlerce ve görevlendirmelerle yönetilmektedir (MEB, 2010; Taş ve Önder, 2010, s.178).

Son olarak 28 Şubat 2013 Tarihli ve 28573 Sayılı Resmî Gazetede Yayımlanan Millî Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticileri Atama ve Yer Değiştirme Yönetmeliği ile 13. Ağustos 2009 tarihli ve 27318 sayılı Resmî Gazete’de yayımlanan Millî Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirmelerine İlişkin Yönetmelik yürürlükten kaldırılmıştır. Yeni Yönetmeliğe ilişkin ayrıntılı bilgiler araştırmanın ilerleyen bölümlerinde yer almaktadır.

#### **2.4. DÜNYA ÜLKELERİNDE OKUL YÖNETİCİSİ ATAMALARI**

Atama işlemi genellikle her ülkedeki eleman alma süreci ile benzerdir. Okul yöneticisi bakanlık veya mahallî idare (belediye, eyalet veya il) kararı ile atanır. Daha seyrek olarak kamu otoritesinden farklı okullar için yetkili bir otorite tarafından doğrudan atama yapılır. Okul yöneticisinin atanması Belçika Fransız toplumunda *pouvoir organisateur* tarafından; Flaman toplumunda topluluğun Bakanlığı tarafından yapılmaktadır. Danimarka ve İsveç’te Belediye veya Kent konseyleri tarafından; Finlandiya da belediyeler tarafından yapılmaktadır (Erden ve Erden, 2005).

**A.B.D.:** Bugün eğitim alanında yöneticiliğin sağlıklı bir mesleki eğitime dayandırılması görüşü yaygın olup, yöneticilik eğitiminin en ileri durumda bulunduğu ABD'de bu eğitim, genellikle mezuniyet sonrası (lisansüstü) düzeyde yapılmaktadır. Birçok okul müdürü, eğitim yöneticiliğine bir yüksek lisans ya da doktora derecesini tamamladıktan sonra geçer. Müdürler ve müdür yardımcıları, yöneticilik görevine atanmadan önce genellikle öğretmenlik deneyiminden geçerler. Bazı öğretmenler doğrudan müdür olarak atanırken, bazıları da önce müdür yardımcılığı, okul ya da bölge düzeyinde yönetsel işlerde deneyim kazandıktan sonra atanırlar (Balyer ve Gündüz, 2011, s.184).

**İngiltere:** İngiltere’de, müdürlerin vasıflı öğretmen statüsüne olmaları gerekmektedir. Kuzey İrlanda’da okul müdürlerinin ülkenin eğitim departmanından - Department of Education for Northern Ireland onaylanmış vasıflarının olması gerekmektedir. İngiltere’de, Galler’de ve Kuzey İrlanda’da okul müdürlerinin - headteachers/principals – uygun öğretim ve yönetim tecrübesine sahip olmaları gerekir. Hizmetin süresi ve şekli belirtilmemiş olmakla birlikte, okul müdürleri normalde müdür yardımcılığından gelirler. İngiltere’de, ihtiyaç duyulan okul müdürlükleri kadrosu için ilan verilir ve bütün aday adayların vasıf ve deneyimlerine bakılarak en uygun olanlardan kısa bir aday listesi oluşturulur. Okulun yönetim organı oluşturulan aday listesindeki adayları mülakata alır ve müdür seçimini yapar. Kuzey İrlanda’da, müdür kadrosu için ilan verilir ve seçim Eğitim ve Kütüphane Yönetimi - Education and Library Boards- ve board of governors tarafından yapılır. İngiltere’de ve Galler’de, okul müdürleri devlet memuru (civil servant ) değildir. Yerel eğitim yöneticileri -LEA – okul müdürlerinin ve öğretmenlerin resmi işvereni olsa da, LEA personeli okulun yönetim organı’nın ( school governing body) tavsiyesi üzerine işe alır ve işlerine son verir. Okul müdürleri çoğunlukla sürekli kadrolu olarak atanırlar ama işlerinde sürekli kalmaları garanti değildir. Kuzey İrlanda’da, okul müdürleri okulun kategorisine bağlı olarak; (Education and Library Boards), Katoliklerin yönettiği okullarda (Council) veya (board of governors ) tarafından atanır. İngiltere’de, bütün öğretmenler ve okul müdürleri resmi değerlendirmeye tabi tutulurlar. İngiltere’de her dört yılda bir düzenlenen resmi teftişlerde okul müdürlerinin performansı değerlendirilir (Bozkurt, 2005, s.137).

İngiltere’de okul yöneticisi atama sistemi birbirini izleyen beş aşamadan oluşan bir süreci kapsamaktadır. Bu aşamalar şunlardır (Recruitment of Headteachers, 2007);

**Hazırlık:** Yöneticilik görevinden ayrılan, başka okula geçmeye karar veren ya da istifa edecek olan okul müdürü ayrılmadan bir ay önce resmi yollarla okul yönetim kurullarına bilgi verir. Mevcut yöneticinin ayrılma isteğini içeren yazı yerel eğitim otoritelerine haber verilir. Okul yönetim kurulları bu aşamadan sonra yönetici atama sürecini başlatır. Ortaya çıkacak pozisyon açığını kapatmak için okul yönetim kurulları ve aile birlikleri atanacak müdür yeterlikleri ile ilgili veri hazırlamaya başlar. Daha etkin ve başarılı bir atama süreci için iş görüşmeleri için yerel eğitim yönetiminden mülakat konusunda bir uzmandan yardım istenir. Üç ile yedi arasında üyeden oluşan jüri oluşturulur.

**İş Tanımlama:** Tanımlama süreci okul ihtiyaçlarını, yapılacak işi ve bu işlemleri yerine getirebilecek yönetici niteliklerinin tanımlanması aşamalarından oluşur. Bu bağlamda okulun şu andaki durumu, gelecekte ulaşmak istediği nokta göz önüne alınarak okulun verdiği eğitim kalitesini yükseltecek niteliklere sahip olabilecek müdür yeterlikleri tanımlanır. Bu aşamada okul yönetim ekibi şu soruların cevabını arar:

- a. Biz yeni atanacak okul müdüründen ne bekliyoruz?
- b. Bu beklentilerimizi karşılayabilecek yeterli bilgi beceri ve donanıma sahip midir? Daha önce ifade edilen yeterlik alanlarına ilişkin ayrıntılı görev tanımlamalarını içeren gazete ilan metinleri hazırlanır. İş tanımlama metinlerinde şu bilgiler bulunmaktadır:
  - i. Açık bulunan pozisyonun temel bilgilerini içeren tanımlayıcı bilgiler
  - ii. İşin alt boyutları
  - iii. Hesap verilebilirlik
  - iv. Bilgi, beceri, davranış, tutum, değer, algı alanlarındaki yeterlikler performans standartları
  - v. Performans değerlendirme kriterleri
  - vi. Ödeme bilgileri, özlük hakları

**Plan Verme:** Bir önceki adımda belirlenen iş niteliklerinin ve tanımlamalarının bulunduğu metinler yerel ve ulusal bazda yayın yapan gazete dergi ya da internet sitelerine verilerek bu metinlerin mümkün olduğunca fazla yönetici adayına ulaştırılması sağlanır. Bu aşamada ilan metinleri oluşturma, uyarlama ve reklam verme sürecinde okul yönetim kurumları, yerel eğitim otoritesinden uzman yardımından faydalanabilir. Bu ilanlarda okulun değerler sistemi, amaç, hedef, öncelikler, öğrenci, personel, okul yönetim kurulları v.b. tanımlayıcı ve ödenecek maaş gibi bilgiler bulunmaktadır.

**Seçme:** Seçme süreci iki aşamadan oluşmaktadır; birinci aşamada iş ilanına başvuran adayların tamamı arasından kimlerin iş görüşmesine çağırılacağını gösteren bir çağrı listesi yapılır. Bu listede yalnızca ilanda belirtilen nitelikleri, yeterlikleri taşıyan adayların adı yazılıdır. İkinci aşamada, daha önce oluşturulan listeye göre adaylar mülakata alınır. Başvuran tüm adaylar arasından beklenen kriterlere uygun, yaklaşık altı aday mülakata alınır. Görüşme öncesi adaylardan ne gibi beklentilerin isteneceği, hangi yeterlik alanlarının ölçüleceğine ilişkin genellikle açık uçlu bir soru listesi hazırlanır, üç ile yedi kişiden oluşan jüri ekibi ya da istenildiği takdirde yerel otoriteden alınacak değerlendirme uzmanıyla birlikte iş görüşmeleri yapılır.

**Atama:** Mülakat sonunda göreve atanması uygun görülen yönetici adayı, okul yönetim kurulu tarafından resmi olarak yerel eğitim otoritelerine sunulur. Yönetici adayına sözel olarak atama bilgisi verildikten sonra okul yönetim kurulu başkanı resmi yazıyla adaya yönetici olarak atandığını tebliğ eder. Resmi, özel, vakıf ve akademilerde okul müdürü seçme ve atama yetkisi, okul yönetim kurullarına aittir. Bazı durumlarda kilisenin ve yerel eğitim otoritelerinin de etkisi görülmektedir.

**Almanya:** Almanya’da okul müdürlerinin görev ve sorumlulukları da eyaletlere göre değişmektedir. Okul müdürü eğitim-öğretim personelinin de bir parçasıdır yani öğretmen olarak da hizmet vermektedir. Almanya’da okul müdürleri başarılı bir öğretmenlik deneyiminden sonra iş başına gelmektedirler. Almanya’da okul müdürleri yeteneklerini kanıtlamış öğretmenler arasından seçildiği için öğretmenlik eğitimi önem kazanmaktadır. Okul müdürlerinin atanma şekilleri okul türüne, okulun belediye veya eyalet okulu olmasına göre değişmektedir. Açık



kontenjanlar Milli Eğitim Bakanlığı tarafından resmi gazetede ilan edilir. Hangi okul türünde açıklık varsa o okulda görev yapan öğretmenler müdürlük için başvuruda bulunabilir. Fakat göreve yeni başlamış bir öğretmenin müdür olma şansı çok azdır. Adaylar Bakanlık kayıtlarına göre incelenirler, geçmiş deneyimleri ve değerlendirme sonuçları bakımından araştırılırlar. Bu belgelerin taranması sonucunda elemeyen geçenler Milli Eğitim Bakanlığına görüşmek üzere çağırılırlar. Şehir okulundaki pozisyon için duyuru şehir tarafından yapılmaktadır. Aday başvuruları personel ofisinde toplanır, elemeler yapılır ve sekiz, dokuz veya on bay-bayan olmak üzere adaylar seçilir. Daha sonra ikinci eleme yapılır ve aday sayısı üçe indirilir. Bu adaylar şehir konseyinin yaptığı mülakata alınırlar ve mülakat sonunda göreve atanacaklar belirlenir. Bazı bölgelerde okul müdürlerini atanmasında okul konseyinin de söz hakkı vardır. Okul konseyi yöneticiler, öğretmenler, öğrenciler ve aileler arasında işbirliği yapılmasına yardımcı olur. Kurulda bu kişiler eşit sayıda temsil edilmeye çalışılır fakat bazen öğretmen ve aile sayısı daha fazla olabilir. Okul konseyi sadece adayların önerilmesinde söz sahibidir. Fakat okul müdürlerinin atanması noktasında son söz ise okul yönetim kurulundur (Aslan, 2009, s.73).

## **2.5. TÜRKİYE’DE OKUL YÖNETİCİSİ ATAMALARI**

Türkiye’de okul yöneticisi atamaları “Millî Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirmelerine İlişkin Yönetmelik” çerçevesinde gerçekleşmektedir. Bu doğrultuda araştırmanın bu bölümünde Türkiye’de okul yöneticisi atamalarını, okul yöneticisi olarak atanacaklarda aranan koşullar ve tercih nedenleri, yöneticilik duyuruları ve başvuruların değerlendirilmesi, okul yöneticiliklerine atamalar ve okul yöneticilerinin yer değiştirmeleri ve görevden alınmaları olmak üzere dört başlık altında incelemek mümkündür. Bu başlıklara ilişkin bilgilere ayrıntılı bir şekilde aşağıda yer verilmektedir.

### **2.5.1. Okul Yöneticisi Olarak Atanacaklarda Aranılan Koşullar ve Tercih Nedenleri**

Millî Eğitim Bakanlığı “Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirmelerine İlişkin Yönetmelik’in 5. maddesinde okul yöneticiliği görevine atanacaklarda olması gereken genel şartlar açıklanmıştır. Buna göre, okul yöneticisi olarak atanacaklarda; yükseköğrenim mezunu öğretmen olmak, atanmak üzere başvurulacak eğitim kurumuna alanı itibariyle öğretmen olarak atanabilmek veya bu eğitim kurumunda aylık karşılığı okutabileceği ders bulunmak, bakanlıkça yapılan yazılı sınavda başarılı olmak, yazılı sınavın son başvuru tarihi itibariyle müdürlük için en az beş yıl ve müdür yardımcılığı için en az üç yıl öğretmen kadrosunda görev yapmış olmak ve adli veya idarî soruşturma sonucu son dört yıl içinde yöneticilik görevi üzerinden alınmamış olmak şartları aranmaktadır.

Eğitim kurumlarına yönetici olarak atanabilmek için Milli Eğitim Bakanlığı’na sınavlar düzenlenmektedir. Yönetici olmak için bu sınavlara girmek ve sözkonusu sınavdan başarılı olmak gerekmektedir. Bu sınavlara katılabilmek için yönetici adaylarının yukarıda açıklanan Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirmelerine İlişkin Yönetmelik’te belirtilen şartları taşıması gereklidir.

### **2.5.2. Yöneticilik Duyuruları ve Başvuruların Değerlendirilmesi**

Eğitim kurumları yöneticilik duyurularının ne şekilde gerçekleşeceği Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirmelerine İlişkin Yönetmeliğin 6. maddesinde açıklanmıştır. Söz konusu maddeye göre; yöneticilik yazılı sınavı, sınav tarihinden en az bir ay önce Bakanlıkça, sözlü sınav ise en az on gün önce atamanın yapılacağı eğitim kurumunun bulunduğu il valiliğince duyurulmakta ve duyurularda sınav tarihi ve yerleri, başvuru usulü ve süresi ile diğer hususlara yer verilmektedir. Yöneticilik sınavına başvuru için 657 sayılı Kanunun 4/B maddesi kapsamında sözleşmeli öğretmenlikte geçen sürelerin tamamı ile özel okullarda öğretmen/yönetici olarak geçen sürelerin 2/3’ü değerlendirmeye alınmaktadır. Eğitim kurumu yöneticiliği sınavı, yazılı ve sözlü aşamalardan oluşmaktadır. Yazılı sınav, Bakanlık Yenilik ve Eğitim Teknolojileri Genel Müdürlüğünce merkezî sistemle yapılmakta, yazılı sınavda 100 tam puan üzerinden 70 ve üstü puan alan adaylar

başarılı sayılmaktadır. İllerde, boş eğitim kurumu yöneticiliklerini tüm adayların bilgi sahibi olmasını sağlayacak şekilde ilan edilmektedir. Adaylar, ilan edilen boş eğitim kurumları arasından atanmak istedikleri eğitim kurumlarından ilanda belirtilen sayıda tercihlerini yaparak başvuruda bulunabilmektedir. Adayların yazılı sınav puanları yönetici değerlendirme formuna göre hesaplanarak puanları ilan edilmektedir. Her boş eğitim kurumu yöneticiliği için yazılı sınav puan üstünlüğüne göre ilk altı aday sözlü sınava çağrılmaktadır. Son sıradaki adayla aynı puana sahip adaylar da sözlü sınava çağrılmaktadır. Yazılı sınav puanının %50'si, sözlü sınav puanının %30'u ve Yönetici Değerlendirme Formuna göre hesaplanan puanın %20'si alınarak belirlenen puan üstünlüğüne göre her eğitim kurumu yöneticiliği için valiliğe sunulmak üzere üç aday belirlenmektedir. (Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirmelerine İlişkin Yönetmelik Md.8).

Eğitim kurumu yöneticiliği yazılı sınavı, aşağıdaki yazılı sınav konularından hazırlanan soruların puan ağırlıkları esas alınarak, görevin düzeyine göre ayrı sınavlar olarak düzenlenmektedir. Türkçe, dil bilgisi: %10, Resmî yazışma kuralları: % 5, Halkla ilişkiler ve iletişim becerileri: % 4, Okul yönetimi: % 4, Yönetimde insan ilişkileri: % 4, Okul geliştirme: % 4, Eğitim ve öğretimde etik: % 5, Türk idare sistemi: % 2, Protokol kuralları: % 2, 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu, 1739 sayılı Millî Eğitim Temel Kanunu, 652 sayılı Millî Eğitim Bakanlığının Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun Hükmünde Kararname, 4483 sayılı Memurlar ve Diğer Kamu Görevlilerinin Yargılanması Hakkında Kanun, 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu, 2886 sayılı Devlet İhale Kanunu, 4734 sayılı Kamu İhale Kanunu, 4735 sayılı Kamu İhale Sözleşmeleri Kanunu, 4982 sayılı Bilgi Edinme Hakkı Kanunu, 5442 sayılı İl İdaresi Kanunu, 4688 sayılı Kamu Görevlileri Sendikaları ve Toplu Sözleşme Kanunu ile bunlara bağlı mevzuat ve görevin gerektirdiği diğer mevzuat: % 60 olarak puanlanmaktadır (Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirmelerine İlişkin Yönetmelik, md.9)

Yöneticilik sınavları oluşturulan komisyonlar çerçevesince yürütülmektedir. Sınav komisyonu: Bakanlıkta, insan kaynakları genel müdürünün veya görevlendireceği bir grup başkanının başkanlığında, insan kaynakları, temel eğitim, ortaöğretim, mesleki ve teknik eğitim, din öğretimi, özel eğitim ve rehberlik

hizmetleri ve yenilik ve eğitim teknolojileri genel müdürlüklerinden birer grup başkanı ile bir hukuk müşavirinin katılımıyla dokuz asıl üyeden oluşmaktadır. Sözlü sınav ve değerlendirme komisyonu ise, İllerde, il millî eğitim müdürü veya görevlendireceği bir millî eğitim müdür yardımcısının başkanlığında, iki millî eğitim müdür yardımcısı veya şube müdürü, bir ilçe millî eğitim müdürü ile bir eğitim kurumu müdürünün katılımıyla beş asıl üyeden oluşmaktadır. İllerde, her elli müdür ve müdür yardımcısı unvanı sözlü sınavı için birer komisyon oluşturulmaktadır. Komisyonlar, yeterli üye bulunmaması halinde aynı kişilerden oluşturulabilmektedir. (Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirmelerine İlişkin Yönetmelik, md.7).

### **2.5.3. Okul Yöneticiliklerine Atamalar**

27318 sayılı okul yöneticiliği atamalarına ilişkin yönetmelikte Kurucu müdür ve müdür yetkili öğretmenliğe görevlendirmelere ilişkin duyurular 12. ve 13 maddesinde ayrı ayrı ele alınmıştır.

Yöneticiliğe atama: İl millî eğitim müdürlükleri, atama yapılacak eğitim kurumları ile başvuru ve atamalara ilişkin diğer hususları yazılı sınavı kazanan adayların bilgi sahibi olmasını sağlayacak şekilde duyurmaktadır. Adaylar, sadece kadrosunun bulunduğu ildeki eğitim kurumları yöneticiliklerine başvurabilmektedir. Sözlü Sınav ve Değerlendirme Komisyonunca her eğitim kurumu için belirlenen ve valiliğe sunulan üç adaydan uygun görülen aday, vali tarafından ataması yapılmaktadır. Yatılı kız öğrencisi bulunan eğitim kurumlarının müdür yardımcılarında en az biri kadın öğretmenler arasından atanmaktadır. Müdür yardımcılarında, il milli eğitim müdürünün teklifi ve valinin onayı ile eğitim kurumu norm sayısı kadar müdür başyardımcısı görevlendirilmektedir (Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirmelerine İlişkin Yönetmelik, md.12)

Kurucu müdür ve müdür yetkili öğretmenliğe görevlendirme: Eğitim ve öğretime yeni açılacak eğitim kurumlarına, eğitim kurumunu eğitim ve öğretime hazır hale getirmek üzere, Sözlü Sınav ve Değerlendirme Komisyonunca belirlenen ve vali tarafından yönetici olarak atanmayan adaylar öncelikli olmak üzere il millî

eğitim m¼d¼r¼n¼n teklifi ve valinin onayıyla, sınav sonuçlarına g¼re m¼d¼r ataması yapılıncaya kadar kurucu m¼d¼r olarak g¼revlendirilebilmektedir. M¼d¼r normu bulunmayan ilkokullarda g¼revli ¼đretmenlerden biri, ¼đretmenlik g¼revi yanında y¼netim hizmetlerini de y¼r¼tmek ¼zere, il mill¼ eğitim m¼d¼r¼n¼n teklifi ve valinin onayıyla m¼d¼r yetkili ¼đretmen olarak g¼revlendirilebilmektedir (Eğitim Kurumları Y¼neticilerinin Atama ve Yer Değiştirmelerine İlişkin Y¼netmelik, md.13

#### **2.5.4. Okul Y¼neticilerinin Yer Değiştirmeleri ve G¼revden Alınmaları**

Y¼netmeliđin 14. Maddesinde alışma s¼resine bağlı yer değiştirmelerden bahsedilmektedir. M¼d¼r, m¼d¼r başyardımcısı ve m¼d¼r yardımcısı olarak g¼rev yaptıkları eğitim kurumunda sekiz yıllık çalışma s¼resini tamamlayan y¼neticilerin g¼rev yerleri, hizmet puanlarının %70'i ile Y¼netici Değerlendirme Formuna g¼re hesaplanan puanın %30'u alınarak belirlenen yer değiştirme puanı ¼st¼nl¼đ¼ne g¼re, tercihleri alınarak il içinde atanmak ¼zere başvurulacak eğitim kurumuna alanı itibariyle ¼đretmen olarak atanabilmek veya bu eğitim kurumunda aylık karşılığı okutabileceği ders bulunmak kaydıyla değiştirilmektedir..Tercihle bulunmayan y¼neticilerin yer değişiklikleri, Atanmak ¼zere başvurulacak eğitim kurumuna alanı itibariyle ¼đretmen olarak atanabilmek veya bu eğitim kurumunda aylık karşılığı okutabileceği ders bulunmak şartıyla boş eğitim kurumlarına kurayla gerçekleştirilmektedir.

Yer değiştirmeye tabi y¼neticilerden boş eğitim kurumu kalmaması nedeniyle ataması yapılamayanların yer değişiklikleri, bir sonraki yer değiştirmede ¼ncelikli olarak gerçekleştirilmektedir. Yer değiştirmeler, her yıl Haziran ayında sonulandırılmakta, yer değiştirmeler, son başvuru tarihi esas alınarak sekiz yıllık çalışma s¼resinin tamamlandığı tarihi takip eden ilk yer değiştirme d¼neminde yapılmaktadır. Yer değiştirmelerde, hizmet s¼resinin hesabında 30 Eyl¼l tarihi esas alınmakta, y¼neticilerin aylıksız izin s¼releri hizmet s¼resinin hesabında dikkate alınmamaktadır (Eğitim Kurumları Y¼neticilerinin Atama ve Yer Değiştirmelerine İlişkin Y¼netmelik, md.14).

Y¼netmeliđin 15. Maddesinde İsteğe bağlı yer değiştirmeler yapılan atamalardan bahsedilmektedir. G¼revli oldukları eğitim kurumlarında fiilen en az iki

yıl görev yapan yöneticiler, istekleri halinde il içinde belde ve köylerde bulunan eğitim atanmak üzere başvurulacak eğitim kurumuna alanı itibariyle öğretmen olarak atanabilmek veya bu eğitim kurumunda aylık karşılığı okutabileceği ders bulunmak şartıyla her yıl Ağustos ayında atanabilmektedirler. Aynı eğitim kurumuna birden çok talep olması halinde yer değiştirmeler, yer değiştirme puanı üstünlüğüne göre yapılmaktadır.

Yönetmeliğin 16. maddesi Soruşturmaya bağlı yer değiştirmeler hükme bağlamıştır. Soruşturma sonucu görev yerlerinin değiştirilmesi teklif edilen yöneticilerin görev yeri, getirilen teklife göre il içinde veya iller arasında değiştirilebilmektedir. Soruşturma sonucu yöneticilik görevinden alınması gerekenler ise aynı veya başka bir eğitim kurumundaki durumuna uygun öğretmen kadrosuna il içinde veya iller arasında atanmaktadırlar. Bu şekilde atanmalar, yeni görevlerine başladıkları tarihten itibaren dört yıl geçmeden ayrıldıkları ile, sekiz yıl geçmeden aynı eğitim kurumuna yönetici olarak atanmamaktadırlar.

## **2.6. KONU İLE İLGİLİ YAPILMIŞ ARAŞTIRMALAR**

Günay (2004) “Eğitim Kurumlarına Yönetici Seçme, Yetiştirme Ve Atamaya İlişkin Yönetici ve Öğretmen Görüşlerinin Değerlendirilmesi (Ankara İli Örneği)” adlı araştırmasında 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 değerlendirilmeyi amaçlamıştır. Bu amaç doğrultusunda hazırlanan 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 üyeleri olmak üzere 441 kişi üzerinde gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın sonuçları şu şekilde sıralanabilir:

- 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 değerlendirme 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 gerekmektedir.

Arıkan (2007) “Milli Eğitim Bakanlığı’nın Okul Yöneticilerini Atama Sürecinde İzlediği Politikaların ve Uygulamaların İncelenmesi” adlı araştırmasında Milli Eğitim Bakanlığı’nın okul yöneticilerini atama sürecinde izlediği politikalar ve uygulamalar, çağdaş personel değerlendirme sistemi açısından incelenmeyi ve bu çerçevede sırasıyla seçme, hizmet öncesi yetiştirme ve atama işlemlerinden oluşan okul yöneticilerini atama sürecindeki personel değerlendirme ilke, ölçüt ve standartlarının geliştirilmesini amaçlamıştır.

Araştırma sonucunda, Milli Eğitim Bakanlığı’na Bağlı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirmelerine İlişkin Yönetmelik’e bağlı olarak okul yöneticilerinin atama, değerlendirme ve yer değiştirmelerinde hizmet gerekleri, kariyer, liyakat, sicil, kıdem gibi ölçütlerin esas alındığı ve yöneticilik formasyonu

kazandırılarak atama yapıldığı belirlenmiştir. Ancak hizmet öncesi eğitimlerde, uygulamaya ve web tabanlı uzaktan eğitime yer verilmemesi yöneticilik formasyonunun yetersizliğine sebep olurken atamalarda da kariyer ve liyakat ilkelerine yeteri kadar önem verilmediği tespit edilmiştir.

Yeloğlu (2008) “Eğitim Kurumlarına Yönetici Seçme ve Atamaya İlişkin Okul Yöneticilerinin Görüşlerinin Değerlendirilmesi” adlı çalışmada Milli Eğitim Bakanlığına bağlı eğitim kurumları yöneticiliklerine (okul müdürlüğü, müdür yardımcılığı, müdür yardımcılığı) atanacakların seçilmesi, görev öncesi ve sonrasında hizmet içi eğitimle yetiştirilmesi, atanmasına yönelik yapılan uygulamaların değerlendirilmeyi amaçlamıştır. Bu amaç doğrultusunda hazırlanan anket İstanbul’un Üsküdar ilçesinde resmi olarak 69 adet ilköğretim okulu ve 26 adet ortaöğretim okullarında bulunan toplam 236 yönetici üzerinde gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın sonuçları şu şekilde sıralanabilir: Eğitim kurumlarına 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 değerlendirilmiş 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 sürelerle yüklenen puan değerleri ile, asaleten yöneticilikte geçen sürelerle yüklenen puan değerleri ve yönetici adaylarının öğretmenlikte geçen süreleri ile ilgili puan değerleri düşük bulunmuştur.

Özmen ve Kömürlü (2010) “Eğitim Örgütlerine Yönetici Seçme ve Atamada Yaşanan Sorunlar ve Yönetici Görüşleri Temelinde Çözüm Önerileri” adlı araştırmalarında Millî Eğitim Bakanlığına bağlı resmî eğitim kurumlarına yönetici atama ve yetiştirme sürecine ilişkin, okul müdürlerinin görüşleri temelinde, sorunların belirlenmesi ve bunlara karşı çözüm önerilerinin geliştirilmesi amaçlamışlardır. Bu amaç doğrultusunda Elazığ ili merkezindeki beş eğitim bölgesinin her birinden tesadüfi olarak seçilen iki ilköğretim ve iki ortaöğretim okulu yöneticilerinin oluşturduğu bir örneklem grubundaki okul yöneticileri ile yüz yüze görüşme yapılmış; görüşmede yöneticilere yarı yapılandırılmış sorular yöneltilmiştir.



Araştırma sonucunda; araştırmaya katılan yöneticilerin, eğitim kurumlarına yönetici seçimi, yetiştirilmesi ve atanması ile ilgili uygulanan politikalar ile ilgili görüşlerinde, Milli Eğitim Bakanlığı'nın bu konudaki politikalarını yeterli bulmadıklarını ve sürekliliği olmadığı görüşünü çoğunlukla dile getirmişlerdir. Bunu, sırasıyla sınav uygulamasının devam etmesi gerektiği, yöneticilerin yetiştirme sürecinde hizmet içi eğitimlere ağırlık verilmesi gerektiği ve EK-2 Yönetici Değerlendirme Formu'nun ödüller kısmındaki değerlendirmelerin objektiflikten uzak ve taraflı olduğu için etkisinin azaltılması gerektiği görüşleri takip ettiği belirlenmiştir. Eğitim kurumlarına müdür seçimine yönelik ölçütler ile ilgili ise, yöneticiliğin her kademesinde görev alıp, buralardaki başarı sağlayanlardan müdür adaylarının seçilmesi görüşünün ağırlık kazandığı görülmüştür. Yöneticiler eğitim kurumlarına müdür yetiştirme süreci ile ilgili görüşlerinde en çok eğitim yönetimi alanında en az lisansüstü eğitimi yaptırılmalı veya en az iki yıl eğitim verilmeli fikrini ön plana çıkarmıştır.

### 3. YÖNTEM

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

#### 3.1. ARAŞTIRMANIN MODELİ

Araştırma tarama modelinde gerçekleştirilmiştir. “Tarama modelleri, geçmişte ya da halen var olan bir durumu var olduğu şekilde betimlemeyi amaçlayan araştırma yaklaşımlarıdır. Araştırmaya konu olan olay, birey ya da nesne, kendi koşulları içinde ve olduğu gibi tanımlanmaya çalışılır. Onları herhangi bir şekilde değiştirme, etkileme çabası gösterilmez” (Karasar, 2009,s.77).

#### 3.2. EVREN VE ÖRNEKLEMİ

Araştırmanın evrenini, 2012-2013 eğitim öğretim yılında Uşak ilinde faaliyet gösteren ilköğretim kurumlarındaki okul yöneticileri, örneklemine ise evren içerisinde bulunan ve araştırmaya katılmayı gönüllü kabul eden, 168 müdür (%44,5), 10 müdür baş yardımcısı (%3,2) ve 162 müdür yardımcısı (%52,3) olmak üzere toplam 310 okul yöneticisi oluşturmaktadır.

Tablo 1. Araştırmaya Katılan Okul Yöneticilerinin Demografik Özelliklere Göre Dağılımı

Tablolar	Gruplar	Frekans(n)	Yüzde (%)
Cinsiyet	Kadın	24	7,7
	Erkek	286	92,3
Eğitim Durumu	Önlisans	50	16,1
	Lisans	220	71,0
	Yüksek Lisans	40	12,9
Yaş	31-40	134	43,2
	41-50	94	30,3
	51 Ve üzeri	82	26,5
Hizmet İçi Eğitimlere Katılma Düzeyi	1-5 Kez	44	14,2
	6-10 Kez	88	28,4
	10'dan Fazla	178	57,4
Hizmet Süresi	6-10 Yıl	32	10,3
	11-15 Yıl	98	31,6
	16-20 Yıl	52	16,8
	20 Yıl Ve üzeri	128	41,3
Bulunduğu Okuldaki Hizmet Süresi	1-5 Yıl	102	32,9
	6-10 Yıl	72	23,2
	11-15 Yıl	58	18,7
	16-20 Yıl	20	6,5
	20 Yıl Ve üzeri	58	18,7
Kurumdaki Görevi	Müdür	138	44,5
	Baş Müdür Yardımcısı	10	3,2
	Müdür Yardımcısı	162	52,3
Mezun Olduğu Okul Türü	Eğitim Fakültesi	196	63,2
	İlahiyat Fakültesi	26	8,4
	Fen Edebiyat Fakültesi	14	4,5
	Diğer	74	23,9
	Toplam	310	100,0

Okul yöneticileri cinsiyet değişkenine göre 24'ü (%7,7) kadın, 286'sı (%92,3) erkek olarak dağılmaktadır.

Okul yöneticileri eğitim durumu değişkenine göre 50'si (%16,1) önlisans, 220'si (%71,0) lisans, 40'ı (%12,9) yüksek lisans olarak dağılmaktadır.

Okul yöneticileri yaş değişkenine göre 134'ü (%43,2) 31-40, 94'ü (%30,3) 41-50, 82'si (%26,5) 51 ve üzeri olarak dağılmaktadır.

Okul yöneticileri hizmet içi eğitimlere katılma düzeyi değişkenine göre 44'ü (%14,2) 1-5 kez, 88'i (%28,4) 6-10 kez, 178'i (%57,4) 10'dan fazla olarak dağılmaktadır.

Okul yöneticileri hizmet süresi değişkenine göre 32'si (%10,3) 6-10 yıl, 98'i (%31,6) 11-15 yıl, 52'si (%16,8) 16-20 yıl, 128'i (%41,3) 20 yıl ve üzeri olarak dağılmaktadır.

Okul yöneticileri bulunduğu okuldaki hizmet süresi değişkenine göre 102'si (%32,9) 1-5 yıl, 72'si (%23,2) 6-10 yıl, 58'i (%18,7) 11-15 yıl, 20'si (%6,5) 16-20 yıl, 58'i (%18,7) 20 yıl ve üzeri olarak dağılmaktadır.

Okul yöneticileri kurumdaki görevi değişkenine göre 138'i (%44,5) müdür, 10'u (%3,2) baş müdür yardımcısı, 162'si (%52,3) müdür yardımcısı olarak dağılmaktadır.

Okul yöneticileri mezun olduğu okul türü değişkenine göre 196'sı (%63,2) eğitim fakültesi, 26'sı (%8,4) ilahiyat fakültesi, 14'ü (%4,5) fen edebiyat fakültesi, 74'ü (%23,9) diğer olarak dağılmaktadır.

### **3.3. VERİ TOPLAMA ARAÇLARI**

Araştırmada veriler araştırmacı tarafından oluşturulan anket formuyla toplanmıştır. Söz konusu anket formu iki bölümden oluşmaktadır. Anketin birinci bölümünde kişisel bilgi formu, ikinci bölümünde ise yöneticilerin atama usul ve kriterlerini değerlendirme ölçeği yer almaktadır.

#### **3.3.1. Kişisel Bilgi Formu**

Kişisel bilgi formunda çoktan seçmeli 8 soru bulunmaktadır. Bu form ile araştırmaya katılan yöneticilerin demografik özelliklerine (yaş, cinsiyet, vb.) ilişkin bilgilerin toplanması amaçlanmıştır.

#### **3.3.2. Yöneticilerin Atama Usul ve Kriterlerini Değerlendirme Ölçeği**

Yöneticilerin Atama Usul ve Kriterlerini Değerlendirme Ölçeği, ilgili yönetmelik ve literatürden faydalanılarak araştırmacı tarafından oluşturulmuştur.

Sözkonusu ölçekte 67 önerme yer almıştır. Ölçeğe ilişkin yapılan güvenilirlik analizi sonucunda, güvenilirliği düşüren sorular çıkartılmış ve ölçeğin 40 maddesi değerlendirmeye alınmıştır. Atama usul ve kriterlerini değerlendirme ölçeğindeki 40 maddenin genel güvenilirliği  $\alpha=0,857$  olarak bulunmuştur. Yapılan KMO ve Barlett analizi sonucunda KMO değerinin 0,812 olarak Barlett değerinin ise 0,05 den küçük olduğu ve faktör analizinin yapılabilir olduğu görülmüştür. Faktör analizi sonucunda toplam varyansı % 61,44 olan 4 faktör oluşmuştur.

Tablo 2. Atama Usul ve Kriterlerini Değerlendirme Ölçeği Faktör Yapısı

Boyut	Madde	Faktör Yüğü	Varyans	Cronbach's Alpha
Yönetici Atama Ölçütleri	Müdür olarak atanabilmek için yöneticilik kademelerinde (Müdür Yrd, Müdür Baş Yrd. olarak ) geçen toplam süresi en az 3 Yıl olmalıdır.	0,897	20,567	0,757
	Müdür atamalarında hizmet puanı önemli bir yer teşkil etmelidir.	0,874		
	Kendine ait bilimsel veya mesleki eserleri olmalıdır.	0,866		
	Müdür atanmasında Mülki Amirlerin (Vali, Kaymakam) de görüşleri alınmalıdır.	0,846		
	Okul müdürü atamasında branşlar göz önüne alınmalıdır.	0,825		
	Okul müdürü atanmasında okul çalışanlarının da görüşleri alınmalıdır.	0,809		
	Atamalarda şeffaflık sağlanması için, sürece sendika temsilcileri de dâhil edilmelidir	0,795		
	Önceden yöneticilik yapmış olanlara yeniden atama hakkı olmalıdır.	0,782		
	Yönetici olabilmek için sadece öğretmenlik yapmış olmak yeterli değildir.	0,773		
	Yönetici olarak atanmak için öğretmenlik deneyimi en az 5 yıl olmalıdır.	0,761		
	Farklı eğitim bölgelerinde görev yapmış olmalıdır.	0,748		
	Yönetici Değerlendirme Formu'nda puan verilen ödüller objektif kriterler ve tarafsızlık ilkesi göz önünde bulundurularak verilmediğinden, güvenilirliği azdır.	0,738		
	Yönetici seçme, yetiştirme ve atama süreci için hazırlanan yönetmelikler sorunlara tam anlamıyla çözüm olamamaktadır.	0,719		
	Müdür atanmasında yerel yöneticilerin (Belediye Başkanı, Muhtar, İl Genel Meclisi vb.) de düşüncesi alınmalıdır.	0,703		
	Müdür atanmasında İl Milli Eğitim Müdürlüğü Üst Kademe Yöneticilerinin de görüşleri alınmalıdır.	0,688		
	Müdür atanmasında kurumun iç paydaşlarının (veli ve öğretmen) da görüşleri alınmalıdır.	0,671		
	Müdür atamalarında eğitim yönetimi alanında en az yüksek lisans derecesine sahip olma şartı aranmalıdır.	0,656		
	Bilişim teknolojilerini (bilgisayar, internet v.b.) kullanabilecek bilgi ve beceriye sahip olmalıdır	0,642		
	Kamu Personeli Yabancı Dil Bilgisi Seviye Tespit Sınavında başarılı olana öncelik verilmelidir.	0,635		
	Yüksek lisans ve doktora puanları Ek-1 dışında ayrıca hesaplanmalıdır.	0,614		

Tablo 2'nin devamıdır

	Yöneticilerde bulunması gereken liderlik, insan ilişkileri, diksiyon, hitap etme vb. özelliklerin test edilmesi ve sonuçlarının da yönetici atama değerlendirmelerinde dikkate alınması gereklidir.	0,601		
	Okul yöneticiliklerine atanacak olanların sınavla seçilmeleri ilk koşul olmasına rağmen, bunun yanında yönetim bilgi ve becerisi ile meslekî deneyim de dikkate alınmalıdır.	0,586		
	Yönetici olabilmek için müdür yardımcılığı yapma şartı olmalıdır.	0,564		
Yönetici Seçme Sınavı	Müdür atamalarında paydaşlardan oluşan bir komisyon tarafından yapılacak bir mülakatın sonuçları da göz önüne alınmalıdır.	0,785	18,983	0,742
	Sınav soruları MEB, ÖSYM ve Üniversiteden oluşacak akademisyenler tarafından kurulacak bir komisyonla hazırlanmalıdır.	0,773		
	Yazılı ve mülakat sınavı yanında insan ilişkileri, diksiyon ve topluluğa hitap etme gibi kriterlerin de olması gerekir	0,752		
	Yönetici seçme, yetiştirme ve atama süreci siyasi torpilden bağımsız olamamaktadır.	0,744		
	Eğitim fakülteleri bünyesinde yürütülen eğitim yönetimi alanındaki lisansüstü programlardan ve bu alanda deneyimli öğretim üyelerinden yönetici yetiştirme sistemi için yararlanılmalıdır.	0,722		
	Yapılan sınavda genel yetenek genel kültür soruları ağırlığı oluşturmamalıdır.	0,706		
	Yapılan yönetici atama sınavı teorik bilgiye dayandığı için, pratikte yeterli değildir.	0,689		
	Yönetici adaylarına psikometrik testler uygulanmalıdır.	0,674		
Hizmet İçi Eğitim	Müdürlük hakkını kazanan kişiler göreve başlamadan kamu yönetimi, iktisat ve işletme alanlarında kısa süreli eğitime tutulmalıdır.	0,796	15,059	0,747
	Okul yöneticiliklerine atanmak için seçilenlere kesinlikle hizmet öncesi eğitim verilmelidir. Bu eğitim, Bakanlık-Üniversiteler işbirliği ile kısa süreli veya Millî Eğitim Akademisi'nde uzun süreli hizmet içi eğitim programı olarak düzenlenmelidir.	0,777		
	Okul müdürü olarak göreve başlamadan önce verilecek eğitim sonrası da bir sınav uygulanmalıdır.	0,768		
	Müdürlük hakkını kazanan kişiler göreve başlamadan psikolojik eğitim (empati, sabır vs.) almalıdır.	0,755		
	Yönetici adaylarının yetiştirilmesi için, uygulamaya dönük programlar hazırlanmalıdır.	0,735		
	Yönetici adaylığı düşünenler için Millî Eğitim akademisi oluşturularak eğitim verilmelidir.	0,709		
Performans Değerlendirme	Yüksek düzeyde başarı gösteren okul müdürün başka bir kuruma veya üst kuruma geçişinde öncelik sağlanmalıdır.	0,721	9,251	0,735
	Okul yöneticileri başarılı olmaları durumunda, daha üst düzeyde yönetim görevlerine getirilmelidirler.	0,685		
	Müdür ve müdür yardımcıları aynı usulle atanmamalıdır.	0,657		
<b>Toplam Varyans: % 63,86</b>				

*Yönetici Atama Ölçütleri* faktörünü oluşturan 23 maddenin güvenilirliği  $\alpha=0,757$  olarak bulunmuştur. Faktör analizi yapıldığında % 20,57 varyans oranı elde edilmiştir.

*Yönetici Seçme Sınavı* faktörünü oluşturan 8 maddenin güvenilirliği  $\alpha=0,742$  olarak bulunmuştur. Faktör analizi yapıldığında % 18,98 varyans oranı elde edilmiştir.

*Hizmet İçi Eğitim* faktörünü oluşturan 6 maddenin güvenilirliği  $\alpha=0,747$  olarak bulunmuştur. Faktör analizi yapıldığında % 15,06 varyans oranı ile tek faktör olduğu görülmüştür.

*Performans Değerlendirme* faktörünü oluşturan 3 maddenin güvenilirliği  $\alpha=0,735$  olarak bulunmuştur. Faktör analizi yapıldığında % 9,25 varyans oranı elde edilmiştir.

Cronbach's Alpha Katsayısının değerlendirilmesinde kullanılan değerlendirme kriteri (Özdamar, 2004);

$0,00 \leq \alpha < 0,40$  ise ölçek güvenilir değildir.

$0,40 \leq \alpha < 0,60$  ise ölçek düşük güvenilirliktedir.

$0,60 \leq \alpha < 0,80$  ise ölçek oldukça güvenilirdir.

$0,80 \leq \alpha < 1,00$  ise ölçek yüksek derecede güvenilir bir ölçektir.

Araştırmada kullanılan likert ölçek için kişilerin verilen önermelerle ilgili görüşlerini, çok olumludan çok olumsuzu kadar sıralanan seçeneklerden belirtmeleri istenmiştir. Buna göre; (5) kesinlikle katılıyorum, (4) katılıyorum, (3) kısmen katılıyorum, (2) katılmıyorum, (1) kesinlikle katılmıyorum şeklinde bir ölçek kullanılmıştır. Ölçek sonuçları  $5.00-1.00=4.00$  puanlık bir genişliğe dağılmışlardır. Bu genişlik beşe bölünerek ölçeğin kesim noktalarını belirleyen düzeyler belirlenmiştir. Ölçek ifadelerinin değerlendirilmesinde aşağıdaki kriterler esas alınmıştır.

Şekil 1. Araştırmaya Katılan Okul Yöneticilerinin Atama Usul ve Kriterlerini Değerlendirme Düzeylerinin Ortalamaları

Seçenekler	Puanlar	Puan Aralığı	Ölçek Değerlendirme
Kesinlikle Katılmıyorum	1	1,00 - 1,79	Çok düşük
	2	1,80 - 2,59	Düşük
	3	2,60 - 3,39	Orta
	4	3,40 - 4,19	Yüksek
Kesinlikle Katılıyorum	5	4,20 - 5,00	Çok yüksek

### 3.4. VERİLERİN ÇÖZÜMLENMESİ

Araştırmada elde edilen veriler SPSS (Statistical Package for Social Sciences) for Windows 20.0 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 gruplararası karşılaştırmalarında Tek yönlü (One way) Anova testi ve farklılığa neden olan grubun tespitinde Tukey Post Hoc testi kullanılmıştır.

## 4. BULGULAR VE YORUMLAR

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



#### 4.1. ARAŞTIRMAYA KATILAN OKUL YÖNETİCİLERİNİN ATAMA USUL VE KRİTERLERİNİ DEĞERLENDİRMELERİ İLE İLGİLİ İFADELERE VERDİĞİ CEVAPLARIN DAĞILIMLARI

##### 4.1.1. Araştırmaya Katılan Okul Yöneticilerinin “Yönetici Atama Ölçütleri” İle İlgili İfadelere Verdiği Cevapların Dağılımları

Araştırmaya katılan okul yöneticilerinin “Yönetici Atama Ölçütleri” ile ilgili ifadelere verdiği cevapların dağılımları Tablo 3’de görülmektedir.

Tablo 3. Araştırmaya Katılan Okul Yöneticilerinin “Yönetici Atama Ölçütleri” İle İlgili İfadelere Verdiği Cevapların Dağılımları

	Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kısmen Katılıyorum		Katılıyorum		Tamamen Katılıyorum		Ort	Ss
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		
Yönetici Değerlendirme Formunda Puan Verilen Ödüller Objektif Kriterler Ve Tarafsızlık İlkesi Göz Önünde Bulundurularak Verilmediğinden, Güvenilirliği Azdır.	14	4,5	14	4,5	68	21,9	64	20,6	150	48,4	4,040	1,137
Yönetici Seçme, Yetiştirme Ve Atama Süreci İçin Hazırlanan Yönetmelikler Sorunlara Tam Anlamıyla Çözüm Olamamaktadır.	4	1,3	2	0,6	88	28,4	82	26,5	134	43,2	4,100	0,923
Müdür Olarak Atanabilmek İçin Yöneticilik Kademelerinde (müdür Yrd, Müdür Baş Yrd. Olarak) Geçen Toplam Süresi En Az 3 Yıl Olmalıdır.	10	3,2	18	5,8	96	31,0	48	15,5	138	44,5	3,920	1,129
Yönetici Olarak Atanmak İçin Öğretmenlik Deneyimi En Az 5 Yıl Olmalıdır.	8	2,6	4	1,3	80	25,8	68	21,9	150	48,4	4,120	1,007
Farklı Eğitim Bölgelerinde Görev Yapmış Olmalıdır.	34	11,0	58	18,7	58	18,7	82	26,5	78	25,2	3,360	1,331
Kendine Ait Bilimsel Veya Mesleki Eserleri Olmalıdır.	6	1,9	16	5,2	76	24,5	34	11,0	178	57,4	4,170	1,084
Müdür Atamalarında Hizmet Puanı Önemli Bir Yer Teşkil Etmelidir.	26	8,4	30	9,7	66	21,3	78	25,2	110	35,5	3,700	1,274
Müdür Atanmasında Kurumun İç Paydaşlarının (veli Ve Öğretmen) Da Görüşleri Alınmalıdır.	52	16,8	80	25,8	60	19,4	54	17,4	64	20,6	2,990	1,391
Müdür Atanmasında Mülki Amirlerin (vali, Kaymakam) De Görüşleri Alınmalıdır.	84	27,1	110	35,5	46	14,8	50	16,1	20	6,5	2,390	1,223
Müdür Atanmasında Yerel Yöneticilerin (belediye Başkanı, Muhtar, İl Genel Meclisi Vb.) de Düşüncesi Alınmalıdır.	122	39,4	108	34,8	34	11,0	30	9,7	16	5,2	2,060	1,164
Müdür Atanmasında İl Millî Eğitim Müdürlüğü Üst Kademe Yöneticilerinin De Görüşleri Alınmalıdır.	88	28,4	88	28,4	62	20,0	38	12,3	34	11,0	2,490	1,314
Atamalarda Şeffaflık Sağlanması İçin, Sürece Sendika Temsilcileri De Dâhil Edilmelidir	46	14,8	54	17,4	56	18,1	68	21,9	86	27,7	3,300	1,418
Okul Müdürü Atanmasında Branşlar Göz Önüne Alınmalıdır.	20	6,5	14	4,5	88	28,4	86	27,7	102	32,9	3,760	1,150

Tablo 3'ün devamıdır

Müdür Atamalarında Eğitim Yönetimi Alanında En Az Yüksek Lisans Derecesine Sahip Olma Şartı Aranmalıdır.	20	6,5	20	6,5	84	27,1	40	12,9	146		3,880	1,253
Kamu Personeli Yabancı Dil Bilgisi Seviye Tespit Sınavında Başarılı Olana Öncelik Verilmelidir.	14	4,5	18	5,8	92	29,7	72	23,2	114	36,8	3,820	1,129
Bilişim Teknolojilerini (bilgisayar, İnternet V.b.) Kullanabilecek Bilgi Ve Beceriye Sahip Olmalıdır	8	2,6	12	3,9	76	24,5	92	29,7	122	39,4	3,990	1,014
Okul Müdürü Atanmasında Okul Çalışanlarının Da Görüşleri Alınmalıdır.	8	2,6	20	6,5	96	31,0	98	31,6	88	28,4	3,770	1,016
Yöneticilerde Bulunması Gereken Liderlik, İnsan İlişkileri, Diksiyon, Hitap Etme Vb. Özelliklerin Test Edilmesi Ve Sonuçlarının Da Yönetici Atama Değerlendirmelerinde Dikkate Alınması Gereklidir.	2	0,6	6	1,9	90	29,0	78	25,2	134	43,2	4,080	0,924
Okul Yöneticiliklerine Atanacak Olan okul yöneticilerinin Sınavla Seçilmeleri İlk Koşul Olmasına Rağmen, Bunun Yanında Yönetim Bilgi Ve Becerisi İle Meslekî Deneyim De Dikkate Alınmalıdır.	22	7,1	18	5,8	90	29,0	94	30,3	86	27,7	3,660	1,152
Yüksek Lisans Ve Doktora Puanları Ek-1 Dışında Ayrıca Hesaplanmalıdır.	36	11,6	62	20,0	88	28,4	50	16,1	74	23,9	3,210	1,320
Yönetici Olabilmek İçin Sadece Öğretmenlik Yapmış Olmak Yeterli Değildir.	30	9,7	16	5,2	78	25,2	26	8,4	160	51,6	3,870	1,354
Yönetici Olabilmek İçin Müdür Yardımcılığı Yapma Şartı Olmalıdır.	78	25,2	42	13,5	54	17,4	52	16,8	84	27,1	3,070	1,548
Önceden Yöneticilik Yapmış Olanlara Yeniden Atama Hakkı Olmalıdır.	4	1,3	8	2,6	94	30,3	58	18,7	146	47,1	4,080	0,995

Araştırmaya katılan okul yöneticilerinin “*Yönetici Atama Ölçütleri*” ile ilgili ifadelerine verdiği cevaplar incelendiğinde;

“Ek-1 yönetici değerlendirme formunda puan verilen ödüller objektif kriterler ve tarafsızlık ilkesi göz önünde bulundurularak verilmediğinden, güvenilirliği azdır.” ifadesine okul yöneticilerinin, %4,5'i (n=14) kesinlikle katılmıyorum, %4,5'i (n=14) katılmıyorum, %21,9'u (n=68) kısmen katılıyorum, %20,6'sı (n=64) katılıyorum, %48,4'ü (n=150) tamamen katılıyorum yanıtını vermiştir. Okul yöneticilerinin “ek-1 yönetici değerlendirme formunda puan verilen ödüller objektif kriterler ve tarafsızlık ilkesi göz önünde bulundurularak verilmediğinden, güvenilirliği azdır.” ifadesine yüksek düzeyde ( $4,040 \pm 1,137$ ) katıldıkları saptanmıştır.

“Yönetici seçme, yetiştirme ve atama süreci için hazırlanan yönetmelikler sorunlara tam anlamıyla çözüm olamamaktadır.” ifadesine okul yöneticilerinin, %1,3'ü (n=4) kesinlikle katılmıyorum, %0,6'sı (n=2) katılmıyorum, %28,4'ü (n=88) kısmen katılıyorum, %26,5'i (n=82) katılıyorum, %43,2'si (n=134) tamamen katılıyorum yanıtını vermiştir. Okul yöneticilerinin “yönetici seçme, yetiştirme ve

atama süreci için hazırlanan yönetmelikler sorunlara tam anlamıyla çözüm olamamaktadır.” ifadesine yüksek düzeyde ( $4,100 \pm 0,923$ ) katıldıkları saptanmıştır.

“Müdür olarak atanabilmek için yöneticilik kademelerinde (müdür yrd, müdür baş yrd. Olarak) geçen toplam süresi en az 3 yıl olmalıdır.” ifadesine okul yöneticilerinin, %3,2'si (n=10) kesinlikle katılmıyorum, %5,8'i (n=18) katılmıyorum, %31,0'ı (n=96) kısmen katılıyorum, %15,5'i (n=48) katılıyorum, %44,5'i (n=138) tamamen katılıyorum yanıtını vermiştir. Okul yöneticilerinin “müdür olarak atanabilmek için yöneticilik kademelerinde (müdür yrd, müdür baş yrd. Olarak) geçen toplam süresi en az 3 yıl olmalıdır.” ifadesine yüksek düzeyde ( $3,920 \pm 1,129$ ) katıldıkları saptanmıştır.

“Yönetici olarak atanmak için öğretmenlik deneyimi en az 5 yıl olmalıdır.” ifadesine okul yöneticilerinin, %2,6'sı (n=8) kesinlikle katılmıyorum, %1,3'ü (n=4) katılmıyorum, %25,8'i (n=80) kısmen katılıyorum, %21,9'u (n=68) katılıyorum, %48,4'ü (n=150) tamamen katılıyorum yanıtını vermiştir. Okul yöneticilerinin “yönetici olarak atanmak için öğretmenlik deneyimi en az 5 yıl olmalıdır.” ifadesine yüksek düzeyde ( $4,120 \pm 1,007$ ) katıldıkları saptanmıştır.

“Farklı eğitim bölgelerinde görev yapmış olmalıdır.” ifadesine okul yöneticilerinin, %11,0'ı (n=34) kesinlikle katılmıyorum, %18,7'si (n=58) katılmıyorum, %18,7'si (n=58) kısmen katılıyorum, %26,5'i (n=82) katılıyorum, %25,2'si (n=78) tamamen katılıyorum yanıtını vermiştir. Okul yöneticilerinin “farklı eğitim bölgelerinde görev yapmış olmalıdır.” ifadesine orta düzeyde ( $3,360 \pm 1,331$ ) katıldıkları saptanmıştır.

“Kendine ait bilimsel veya mesleki eserleri olmalıdır.” ifadesine okul yöneticilerinin, %1,9'u (n=6) kesinlikle katılmıyorum, %5,2'si (n=16) katılmıyorum, %24,5'i (n=76) kısmen katılıyorum, %11,0'ı (n=34) katılıyorum, %57,4'ü (n=178) tamamen katılıyorum yanıtını vermiştir. Okul yöneticilerinin “kendine ait bilimsel veya mesleki eserleri olmalıdır.” ifadesine yüksek düzeyde ( $4,170 \pm 1,084$ ) katıldıkları saptanmıştır.

“Müdür atamalarında hizmet puanı önemli bir yer teşkil etmelidir.” ifadesine okul yöneticilerinin, %8,4'ü (n=26) kesinlikle katılmıyorum, %9,7'si (n=30) katılmıyorum, %21,3'ü (n=66) kısmen katılıyorum, %25,2'si (n=78) katılıyorum, %35,5'i (n=110) tamamen katılıyorum yanıtını vermiştir. Okul yöneticilerinin “müdür atamalarında hizmet puanı önemli bir yer teşkil etmelidir.” ifadesine yüksek düzeyde ( $3,700 \pm 1,274$ ) katıldıkları saptanmıştır.

“Müdür atanmasında kurumun iç paydaşlarının (veli ve öğretmen) da görüşleri alınmalıdır.” ifadesine okul yöneticilerinin, %16,8'i (n=52) kesinlikle katılmıyorum, %25,8'i (n=80) katılmıyorum, %19,4'ü (n=60) kısmen katılıyorum, %17,4'ü (n=54) katılıyorum, %20,6'sı (n=64) tamamen katılıyorum yanıtını vermiştir. Okul yöneticilerinin “müdür atanmasında kurumun iç paydaşlarının (veli ve öğretmen) da görüşleri alınmalıdır.” ifadesine orta düzeyde ( $2,990 \pm 1,391$ ) katıldıkları saptanmıştır.

“Müdür atanmasında mülki amirlerin (vali, kaymakam) de görüşleri alınmalıdır.” ifadesine okul yöneticilerinin, %27,1'i (n=84) kesinlikle katılmıyorum, %35,5'i (n=110) katılmıyorum, %14,8'i (n=46) kısmen katılıyorum, %16,1'i (n=50) katılıyorum, %6,5'i (n=20) tamamen katılıyorum yanıtını vermiştir. Okul yöneticilerinin “müdür atanmasında mülki amirlerin (vali, kaymakam) de görüşleri alınmalıdır.” ifadesine zayıf düzeyde ( $2,390 \pm 1,223$ ) katıldıkları saptanmıştır.

“Müdür atanmasında yerel yöneticilerin (belediye başkanı, muhtar, il genel meclisi vb.) De düşüncesi alınmalıdır.” ifadesine okul yöneticilerinin, %39,4'ü (n=122) kesinlikle katılmıyorum, %34,8'i (n=108) katılmıyorum, %11,0'ı (n=34) kısmen katılıyorum, %9,7'si (n=30) katılıyorum, %5,2'si (n=16) tamamen katılıyorum yanıtını vermiştir. Okul yöneticilerinin “müdür atanmasında yerel yöneticilerinde (belediye başkanı, muhtar, il genel meclisi vb.) düşüncesi alınmalıdır.” ifadesine zayıf düzeyde ( $2,060 \pm 1,164$ ) katıldıkları saptanmıştır.

“Müdür atanmasında il milli eğitim müdürlüğü Üst kademe yöneticilerinin de görüşleri alınmalıdır.” ifadesine okul yöneticilerinin, %28,4'ü (n=88) kesinlikle katılmıyorum, %28,4'ü (n=88) katılmıyorum, %20,0'ı (n=62) kısmen katılıyorum, %12,3'ü (n=38) katılıyorum, %11,0'ı (n=34) tamamen katılıyorum yanıtını vermiştir.

Okul yöneticilerinin “müdür atanmasında il milli eğitim müdürlüğü Üst kademe yöneticilerinin de görüşleri alınmalıdır.” ifadesine zayıf düzeyde ( $2,490 \pm 1,314$ ) katıldıkları saptanmıştır.

“Atamalarda şeffaflık sağlanması için, sürece sendika temsilcileri de dâhil edilmelidir” ifadesine okul yöneticilerinin, %14,8'i (n=46) kesinlikle katılmıyorum, %17,4'ü (n=54) katılmıyorum, %18,1'i (n=56) kısmen katılıyorum, %21,9'u (n=68) katılıyorum, %27,7'si (n=86) tamamen katılıyorum yanıtını vermiştir. Okul yöneticilerinin “atamalarda şeffaflık sağlanması için, sürece sendika temsilcileri de dâhil edilmelidir” ifadesine orta düzeyde ( $3,300 \pm 1,418$ ) katıldıkları saptanmıştır.

“Okul müdürü atamasında branşlar göz önüne alınmalıdır.” ifadesine okul yöneticilerinin, %6,5'i (n=20) kesinlikle katılmıyorum, %4,5'i (n=14) katılmıyorum, %28,4'ü (n=88) kısmen katılıyorum, %27,7'si (n=86) katılıyorum, %32,9'u (n=102) tamamen katılıyorum yanıtını vermiştir. Okul yöneticilerinin “okul müdürü atamasında branşlar göz önüne alınmalıdır.” ifadesine yüksek düzeyde ( $3,760 \pm 1,150$ ) katıldıkları saptanmıştır.

“Müdür atamalarında eğitim yönetimi alanında en az yüksek lisans derecesine sahip olma şartı aranmalıdır.” ifadesine okul yöneticilerinin, %6,5'i (n=20) kesinlikle katılmıyorum, %6,5'i (n=20) katılmıyorum, %27,1'i (n=84) kısmen katılıyorum, %12,9'u (n=40) katılıyorum, %47,1'i (n=146) tamamen katılıyorum yanıtını vermiştir. Okul yöneticilerinin “müdür atamalarında eğitim yönetimi alanında en az yüksek lisans derecesine sahip olma şartı aranmalıdır.” ifadesine yüksek düzeyde ( $3,880 \pm 1,253$ ) katıldıkları saptanmıştır.

“Kamu personeli yabancı dil bilgisi seviye tespit sınavında başarılı olana öncelik verilmelidir.” ifadesine okul yöneticilerinin, %4,5'i (n=14) kesinlikle katılmıyorum, %5,8'i (n=18) katılmıyorum, %29,7'si (n=92) kısmen katılıyorum, %23,2'si (n=72) katılıyorum, %36,8'i (n=114) tamamen katılıyorum yanıtını vermiştir. Okul yöneticilerinin “kamu personeli yabancı dil bilgisi seviye tespit sınavında başarılı olana öncelik verilmelidir.” ifadesine yüksek düzeyde ( $3,820 \pm 1,129$ ) katıldıkları saptanmıştır.

“Bilişim teknolojilerini (bilgisayar, internet v.b.) Kullanabilecek bilgi ve beceriye sahip olmalıdır ” ifadesine okul yöneticilerinin, %2,6'sı (n=8) kesinlikle katılmıyorum, %3,9'u (n=12) katılmıyorum, %24,5'i (n=76) kısmen katılıyorum, %29,7'si (n=92) katılıyorum, %39,4'ü (n=122) tamamen katılıyorum yanıtını vermiştir. Okul yöneticilerinin “bilişim teknolojilerini (bilgisayar, internet v.b.) Kullanabilecek bilgi ve beceriye sahip olmalıdır ” ifadesine yüksek düzeyde ( $3,990 \pm 1,014$ ) katıldıkları saptanmıştır.

“Okul müdürü atanmasında okul çalışanlarının da görüşleri alınmalıdır.” ifadesine okul yöneticilerinin, %2,6'sı (n=8) kesinlikle katılmıyorum, %6,5'i (n=20) katılmıyorum, %31,0'ı (n=96) kısmen katılıyorum, %31,6'sı (n=98) katılıyorum, %28,4'ü (n=88) tamamen katılıyorum yanıtını vermiştir. Okul yöneticilerinin “okul müdürü atanmasında okul çalışanlarının da görüşleri alınmalıdır.” ifadesine yüksek düzeyde ( $3,770 \pm 1,016$ ) katıldıkları saptanmıştır.

“Yöneticilerde bulunması gereken liderlik, insan ilişkileri, diksiyon, hitap etme vb. Özelliklerin test edilmesi ve sonuçlarının da yönetici atama değerlendirmelerinde dikkate alınması gereklidir.” ifadesine okul yöneticilerinin, %0,6'sı (n=2) kesinlikle katılmıyorum, %1,9'u (n=6) katılmıyorum, %29,0'ı (n=90) kısmen katılıyorum, %25,2'si (n=78) katılıyorum, %43,2'si (n=134) tamamen katılıyorum yanıtını vermiştir. Okul yöneticilerinin “yöneticilerde bulunması gereken liderlik, insan ilişkileri, diksiyon, hitap etme vb. Özelliklerin test edilmesi ve sonuçlarının da yönetici atama değerlendirmelerinde dikkate alınması gereklidir.” ifadesine yüksek düzeyde ( $4,080 \pm 0,924$ ) katıldıkları saptanmıştır.

“Okul yöneticiliklerine atanacak olan okul yöneticilerinin sınavla seçilmeleri ilk koşul olmasına rağmen, bunun yanında yönetim bilgi ve becerisi ile meslekî deneyim de dikkate alınmalıdır.” ifadesine okul yöneticilerinin, %7,1'i (n=22) kesinlikle katılmıyorum, %5,8'i (n=18) katılmıyorum, %29,0'ı (n=90) kısmen katılıyorum, %30,3'ü (n=94) katılıyorum, %27,7'si (n=86) tamamen katılıyorum yanıtını vermiştir. Okul yöneticilerinin “okul yöneticiliklerine atanacak olan okul yöneticilerinin sınavla seçilmeleri ilk koşul olmasına rağmen, bunun yanında yönetim bilgi ve becerisi ile meslekî deneyim de dikkate alınmalıdır.” ifadesine yüksek düzeyde ( $3,660 \pm 1,152$ ) katıldıkları saptanmıştır.

“Yüksek lisans ve doktora puanları ek-1 dışında ayrıca hesaplanmalıdır.” ifadesine okul yöneticilerinin, %11,6'sı (n=36) kesinlikle katılmıyorum, %20,0'ı (n=62) katılmıyorum, %28,4'ü (n=88) kısmen katılıyorum, %16,1'i (n=50) katılıyorum, %23,9'u (n=74) tamamen katılıyorum yanıtını vermiştir. Okul yöneticilerinin “yüksek lisans ve doktora puanları ek-1 dışında ayrıca hesaplanmalıdır.” ifadesine orta düzeyde ( $3,210 \pm 1,320$ ) katıldıkları saptanmıştır.

“Yönetici olabilmek için sadece öğretmenlik yapmış olmak yeterli değildir.” ifadesine okul yöneticilerinin, %9,7'si (n=30) kesinlikle katılmıyorum, %5,2'si (n=16) katılmıyorum, %25,2'si (n=78) kısmen katılıyorum, %8,4'ü (n=26) katılıyorum, %51,6'sı (n=160) tamamen katılıyorum yanıtını vermiştir. Okul yöneticilerinin “yönetici olabilmek için sadece öğretmenlik yapmış olmak yeterli değildir.” ifadesine yüksek düzeyde ( $3,870 \pm 1,354$ ) katıldıkları saptanmıştır.

“Yönetici olabilmek için müdür yardımcılığı yapma şartı olmalıdır.” ifadesine okul yöneticilerinin, %25,2'si (n=78) kesinlikle katılmıyorum, %13,5'i (n=42) katılmıyorum, %17,4'ü (n=54) kısmen katılıyorum, %16,8'i (n=52) katılıyorum, %27,1'i (n=84) tamamen katılıyorum yanıtını vermiştir. Okul yöneticilerinin “yönetici olabilmek için müdür yardımcılığı yapma şartı olmalıdır.” ifadesine orta düzeyde ( $3,070 \pm 1,548$ ) katıldıkları saptanmıştır.

“Önceden yöneticilik yapmış olanlara yeniden atama hakkı olmalıdır.” ifadesine okul yöneticilerinin, %1,3'ü (n=4) kesinlikle katılmıyorum, %2,6'sı (n=8) katılmıyorum, %30,3'ü (n=94) kısmen katılıyorum, %18,7'si (n=58) katılıyorum, %47,1'i (n=146) tamamen katılıyorum yanıtını vermiştir. Okul yöneticilerinin “önceden yöneticilik yapmış olanlara yeniden atama hakkı olmalıdır.” ifadesine yüksek düzeyde ( $4,080 \pm 0,995$ ) katıldıkları saptanmıştır.

#### 4.1.2. Araştırmaya Katılan Okul Yöneticilerinin “Yönetici Seçme Sınavı” İle İlgili İfadelere Verdiği Cevapların Dağılımları

Araştırmaya katılan okul yöneticilerinin “Yönetici Seçme Sınavı” ile ilgili ifadelerine verdiği cevapların dağılımları Tablo 4’de görülmektedir.

Tablo 4. Araştırmaya Katılan Okul Yöneticilerinin “Yönetici Seçme Sınavı” İle İlgili İfadelere Verdiği Cevapların Dağılımları

	Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kısmen Katılıyorum		Katılıyorum		Tamamen Katılıyorum		Ort	Ss
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		
Yönetici Seçme, Yetiştirme Ve Atama Süreci Siyasi Torpilden Bağımsız Olamamaktadır.	8	2,6	30	9,7	86	27,7	68	21,9	118	38,1	3,830	1,120
Yapılan Yönetici Atama Sınavı Teorik Bilgiye Dayandığı İçin, Pratikte Yeterli Değildir.	10	3,2	42	13,5	68	21,9	96	31,0	94	30,3	3,720	1,131
Müdür Atamalarında Paydaşlardan Oluşan Bir Komisyon Tarafından Yapılacak Bir Mülakatın Sonuçları Da Göz Önüne Alınmalıdır.	80	25,8	54	17,4	70	22,6	64	20,6	42	13,5	2,790	1,384
Yönetici Adaylarına Psikometrik Testler Uygulanmalıdır.	12	3,9	8	2,6	76	24,5	78	25,2	136	43,9	4,030	1,067
Yazılı Ve Mülakat Sınavı Yanında İnsan İlişkileri, Diksiyon Ve Topluluğa Hitap Etme Gibi Kriterlerin De Olması Gerekir	20	6,5	10	3,2	90	29,0	82	26,5	108	34,8	3,800	1,146
Sınav Soruları Meb, Ösym Ve Üniversiteden Oluşacak Akademisyenler Tarafından Kurulacak Bir Komisyonla Hazırlanmalıdır.	26	8,4	36	11,6	94	30,3	68	21,9	86	27,7	3,490	1,243
Yapılan Sınavda Genel Yetenek Genel Kültür Soruları Ağırlığı Oluşturmamalıdır.	12	3,9	20	6,5	94	30,3	82	26,5	102	32,9	3,780	1,093
Eğitim Fakülteleri Bünyesinde Yürütülen Eğitim Yönetimi Alanındaki Lisansüstü Programlardan Ve Bu Alanda Deneyimli Öğretim üyelerinden Yönetici Yetiştirme Sistemi İçin Yararlanılmalıdır.	20	6,5	70	22,6	84	27,1	72	23,2	64	20,6	3,290	1,209

Araştırmaya katılan okul yöneticilerinin “Yönetici Seçme Sınavı” ile ilgili ifadelerine verdiği cevaplar incelendiğinde;

“Yönetici seçme, yetiştirme ve atama süreci siyasi torpilden bağımsız olamamaktadır.” ifadesine okul yöneticilerinin, %2,6’sı (n=8) kesinlikle katılmıyorum, %9,7’si (n=30) katılmıyorum, %27,7’si (n=86) kısmen katılıyorum, %21,9’u (n=68) katılıyorum, %38,1’i (n=118) tamamen katılıyorum yanıtını vermiştir. Okul yöneticilerinin “yönetici seçme, yetiştirme ve atama süreci siyasi



torpilden bağımsız olamamaktadır.” ifadesine yüksek düzeyde ( $3,830 \pm 1,120$ ) katıldıkları saptanmıştır.

“Yapılan yönetici atama sınavı teorik bilgiye dayandığı için, pratikte yeterli değildir.” ifadesine okul yöneticilerinin, %3,2'si ( $n=10$ ) kesinlikle katılmıyorum, %13,5'i ( $n=42$ ) katılmıyorum, %21,9'u ( $n=68$ ) kısmen katılıyorum, %31,0'ı ( $n=96$ ) katılıyorum, %30,3'ü ( $n=94$ ) tamamen katılıyorum yanıtını vermiştir. Okul yöneticilerinin “yapılan yönetici atama sınavı teorik bilgiye dayandığı için, pratikte yeterli değildir.” ifadesine yüksek düzeyde ( $3,720 \pm 1,131$ ) katıldıkları saptanmıştır.

“Müdür atamalarında paydaşlardan oluşan bir komisyon tarafından yapılacak bir mülakatın sonuçları da göz önüne alınmalıdır.” ifadesine okul yöneticilerinin, %25,8'i ( $n=80$ ) kesinlikle katılmıyorum, %17,4'ü ( $n=54$ ) katılmıyorum, %22,6'sı ( $n=70$ ) kısmen katılıyorum, %20,6'sı ( $n=64$ ) katılıyorum, %13,5'i ( $n=42$ ) tamamen katılıyorum yanıtını vermiştir. Okul yöneticilerinin “müdür atamalarında paydaşlardan oluşan bir komisyon tarafından yapılacak bir mülakatın sonuçları da göz önüne alınmalıdır.” ifadesine orta düzeyde ( $2,790 \pm 1,384$ ) katıldıkları saptanmıştır.

“Yönetici adaylarına psikometrik testler uygulanmalıdır.” ifadesine okul yöneticilerinin, %3,9'u ( $n=12$ ) kesinlikle katılmıyorum, %2,6'sı ( $n=8$ ) katılmıyorum, %24,5'i ( $n=76$ ) kısmen katılıyorum, %25,2'si ( $n=78$ ) katılıyorum, %43,9'u ( $n=136$ ) tamamen katılıyorum yanıtını vermiştir. Okul yöneticilerinin “yönetici adaylarına psikometrik testler uygulanmalıdır.” ifadesine yüksek düzeyde ( $4,030 \pm 1,067$ ) katıldıkları saptanmıştır.

“Yazılı ve mülâkat sınavı yanında insan ilişkileri, diksiyon ve topluluğa hitap etme gibi kriterlerin de olması gerekir” ifadesine okul yöneticilerinin, %6,5'i ( $n=20$ ) kesinlikle katılmıyorum, %3,2'si ( $n=10$ ) katılmıyorum, %29,0'ı ( $n=90$ ) kısmen katılıyorum, %26,5'i ( $n=82$ ) katılıyorum, %34,8'i ( $n=108$ ) tamamen katılıyorum yanıtını vermiştir. Okul yöneticilerinin “yazılı ve mülâkat sınavı yanında insan ilişkileri, diksiyon ve topluluğa hitap etme gibi kriterlerin de olması gerekir” ifadesine yüksek düzeyde ( $3,800 \pm 1,146$ ) katıldıkları saptanmıştır.

“Sınav soruları MEB, ÖSYM ve Üniversiteden oluşacak akademisyenler tarafından kurulacak bir komisyonla hazırlanmalıdır.” ifadesine okul yöneticilerinin, %8,4'ü (n=26) kesinlikle katılmıyorum, %11,6'sı (n=36) katılmıyorum, %30,3'ü (n=94) kısmen katılıyorum, %21,9'u (n=68) katılıyorum, %27,7'si (n=86) tamamen katılıyorum yanıtını vermiştir. Okul yöneticilerinin “sınav soruları MEB, ÖSYM ve Üniversiteden oluşacak akademisyenler tarafından kurulacak bir komisyonla hazırlanmalıdır.” ifadesine yüksek düzeyde ( $3,490 \pm 1,243$ ) katıldıkları saptanmıştır.

“Yapılan sınavda genel yetenek genel kültür soruları ağırlığı oluşturmamalıdır.” ifadesine okul yöneticilerinin, %3,9'u (n=12) kesinlikle katılmıyorum, %6,5'i (n=20) katılmıyorum, %30,3'ü (n=94) kısmen katılıyorum, %26,5'i (n=82) katılıyorum, %32,9'u (n=102) tamamen katılıyorum yanıtını vermiştir. Okul yöneticilerinin “yapılan sınavda genel yetenek genel kültür soruları ağırlığı oluşturmamalıdır.” ifadesine yüksek düzeyde ( $3,780 \pm 1,093$ ) katıldıkları saptanmıştır.

“Eğitim fakülteleri bünyesinde yürütülen eğitim yönetimi alanındaki lisansüstü programlardan ve bu alanda deneyimli öğretim üyelerinden yönetici yetiştirme sistemi için yararlanılmalıdır.” ifadesine okul yöneticilerinin, %6,5'i (n=20) kesinlikle katılmıyorum, %22,6'sı (n=70) katılmıyorum, %27,1'i (n=84) kısmen katılıyorum, %23,2'si (n=72) katılıyorum, %20,6'sı (n=64) tamamen katılıyorum yanıtını vermiştir. Okul yöneticilerinin “eğitim fakülteleri bünyesinde yürütülen eğitim yönetimi alanındaki lisansüstü programlardan ve bu alanda deneyimli öğretim üyelerinden yönetici yetiştirme sistemi için yararlanılmalıdır.” ifadesine orta düzeyde ( $3,290 \pm 1,209$ ) katıldıkları saptanmıştır.

#### 4.1.3. Araştırmaya Katılan Okul Yöneticilerinin “Hizmet İçi Eğitim” İle İlgili İfadelere Verdiği Cevapların Dağılımları

Araştırmaya katılan okul yöneticilerinin “Hizmet İçi Eğitim” ile ilgili ifadelere verdiği cevapların dağılımları Tablo 5’de görülmektedir.

Tablo 5. Araştırmaya Katılan Okul Yöneticilerinin “Hizmet İçi Eğitim” İle İlgili İfadelere Verdiği Cevapların Dağılımları

	Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kısmen Katılıyorum		Katılıyorum		Tamamen Katılıyorum		Ort	Ss
	f	%	f	%	F	%	f	%	f	%		
Okul Yöneticiliklerine Atanmak İçin Seçilenlere Kesinlikle Hizmet Öncesi Eğitim Verilmelidir. Bu Eğitim, Bakanlık-Üniversiteler İşbirliği İle Kısa Süreli Veya Millî Eğitim Akademisinde Uzun Süreli Hizmet İçi Eğitim Programı Olarak Düzenlenmelidir.	24	7,7	12	3,9	60	19,4	38	12,3	176	56,8	4,060	1,270
Yönetici Adaylarının Yetiştirilmesi İçin, Uygulamaya Dönük Programlar Hazırlanmalıdır.	18	5,8	26	8,4	84	27,1	78	25,2	104	33,5	3,720	1,180
Müdürlük Hakkını Kazanan Kişiler Göreve Başlamadan Kamu Yönetimi, İktisat Ve İşletme Alanlarında Kısa Süreli Eğitime Tutulmalıdır.	10	3,2	20	6,5	92	29,7	64	20,6	124	40,0	3,880	1,111
Müdürlük Hakkını Kazanan Kişiler Göreve Başlamadan Psikolojik Eğitim (empati, Sabır Vs.) Almalıdır.	18	5,8	30	9,7	98	31,6	96	31,0	68	21,9	3,540	1,111
Yönetici Adaylığı Düşünenler İçin Millî Eğitim Akademisi Oluşturularak Eğitim Verilmelidir.	34	11,0	42	13,5	86	27,7	90	29,0	58	18,7	3,310	1,234
Okul Müdürü Olarak Göreve Başlamadan Önce Verilecek Eğitim Sonrası Da Bir Sınav Uygulanmalıdır.	32	10,3	76	24,5	64	20,6	68	21,9	70	22,6	3,220	1,318

Araştırmaya katılan okul yöneticilerinin “Hizmet İçi Eğitim” ile ilgili ifadelere verdiği cevaplar incelendiğinde;

“Okul yöneticiliklerine atanmak için seçilenlere kesinlikle hizmet öncesi eğitim verilmelidir. Bu eğitim, bakanlık-üniversiteler işbirliği ile kısa süreli veya millî eğitim akademisinde uzun süreli hizmet içi eğitim programı olarak düzenlenmelidir.” ifadesine okul yöneticilerinin, %7,7’si (n=24) kesinlikle katılmıyorum, %3,9’u (n=12) katılmıyorum, %19,4’ü (n=60) kısmen katılıyorum, %12,3’ü (n=38) katılıyorum, %56,8’i (n=176) tamamen katılıyorum yanıtı vermiştir. Okul yöneticilerinin “okul yöneticiliklerine atanmak için seçilenlere kesinlikle hizmet öncesi eğitim verilmelidir. Bu eğitim, bakanlık-üniversiteler işbirliği ile kısa süreli veya millî eğitim akademisinde uzun süreli hizmet içi eğitim programı olarak düzenlenmelidir.” ifadesine yüksek düzeyde (4,060 ± 1,270) katıldıkları saptanmıştır.

“Yönetici adaylarının yetiştirilmesi için, uygulamaya dönük programlar hazırlanmalıdır.” ifadesine okul yöneticilerinin, %5,8'i (n=18) kesinlikle katılmıyorum, %8,4'ü (n=26) katılmıyorum, %27,1'i (n=84) kısmen katılıyorum, %25,2'si (n=78) katılıyorum, %33,5'i (n=104) tamamen katılıyorum yanıtını vermiştir. Okul yöneticilerinin “yönetici adaylarının yetiştirilmesi için, uygulamaya dönük programlar hazırlanmalıdır.” ifadesine yüksek düzeyde (3,720 ± 1,180) katıldıkları saptanmıştır.

“Müdürlük hakkını kazanan kişiler göreve başlamadan kamu yönetimi, iktisat ve işletme alanlarında kısa süreli eğitime tutulmalıdır.” ifadesine okul yöneticilerinin, %3,2'si (n=10) kesinlikle katılmıyorum, %6,5'i (n=20) katılmıyorum, %29,7'si (n=92) kısmen katılıyorum, %20,6'sı (n=64) katılıyorum, %40,0'ı (n=124) tamamen katılıyorum yanıtını vermiştir. Okul yöneticilerinin “müdürlük hakkını kazanan kişiler göreve başlamadan kamu yönetimi, iktisat ve işletme alanlarında kısa süreli eğitime tutulmalıdır.” ifadesine yüksek düzeyde (3,880 ± 1,111) katıldıkları saptanmıştır.

“Müdürlük hakkını kazanan kişiler göreve başlamadan psikolojik eğitim (empati, sabır vs.) Almalıdır.” ifadesine okul yöneticilerinin, %5,8'i (n=18) kesinlikle katılmıyorum, %9,7'si (n=30) katılmıyorum, %31,6'sı (n=98) kısmen katılıyorum, %31,0'ı (n=96) katılıyorum, %21,9'u (n=68) tamamen katılıyorum yanıtını vermiştir. Okul yöneticilerinin “müdürlük hakkını kazanan kişiler göreve başlamadan psikolojik eğitim (empati, sabır vs.) Almalıdır.” ifadesine yüksek düzeyde (3,540 ± 1,111) katıldıkları saptanmıştır.

“Yönetici adaylığı düşünenler için milli eğitim akademisi oluşturularak eğitim verilmelidir.” ifadesine okul yöneticilerinin, %11,0'ı (n=34) kesinlikle katılmıyorum, %13,5'i (n=42) katılmıyorum, %27,7'si (n=86) kısmen katılıyorum, %29,0'ı (n=90) katılıyorum, %18,7'si (n=58) tamamen katılıyorum yanıtını vermiştir. Okul yöneticilerinin “yönetici adaylığı düşünenler için milli eğitim akademisi oluşturularak eğitim verilmelidir.” ifadesine orta düzeyde (3,310 ± 1,234) katıldıkları saptanmıştır.

“Okul müdürü olarak göreve başlamadan önce verilecek eğitim sonrası da bir sınav uygulanmalıdır.” ifadesine okul yöneticilerinin, %10,3’ü (n=32) kesinlikle katılmıyorum, %24,5’i (n=76) katılmıyorum, %20,6’sı (n=64) kısmen katılıyorum, %21,9’u (n=68) katılıyorum, %22,6’sı (n=70) tamamen katılıyorum yanıtını vermiştir. Okul yöneticilerinin “okul müdürü olarak göreve başlamadan önce verilecek eğitim sonrası da bir sınav uygulanmalıdır.” ifadesine orta düzeyde (3,220 ± 1,318) katıldıkları saptanmıştır.

#### 4.1.4. Araştırmaya Katılan Okul Yöneticilerinin “Performans Değerlendirme” İle İlgili İfadelere Verdiği Cevapların Dağılımları

Araştırmaya katılan okul yöneticilerinin “Performans Değerlendirme” ile ilgili ifadelerine verdiği cevapların dağılımları Tablo 6’da görülmektedir.

Tablo 6. Araştırmaya Katılan Okul Yöneticilerinin “Performans Değerlendirme” İle İlgili İfadelere Verdiği Cevapların Dağılımları

	Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kısmen Katılıyorum		Katılıyorum		Tamamen Katılıyorum		Ort	Ss
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		
Okul Yöneticileri Başarılı Olmaları Durumunda, Daha üst Düzeyde Yönetim Görevlerine Getirilmelidirler.	18	5,8	16	5,2	98	31,6	70	22,6	108	34,8	3,750	1,157
Yüksek Düzeyde Başarı Gösteren Okul Müdürün Başka Bir Kuruma Veya üst Kuruma Geçişinde Öncelik Sağlanmalıdır.	10	3,2	6	1,9	112	36,1	72	23,2	110	35,5	3,860	1,033
Müdür Ve Müdür Yardımcıları Aynı Usulle Atanmamalıdır.	28	9,0	72	23,2	90	29,0	50	16,1	70	22,6	3,200	1,274

Araştırmaya katılan okul yöneticilerinin “Performans Değerlendirme” ile ilgili ifadelerine verdiği cevaplar incelendiğinde;

“Okul yöneticileri başarılı olmaları durumunda, daha üst düzeyde yönetim görevlerine getirilmelidirler.” ifadesine okul yöneticilerinin, %5,8’i (n=18) kesinlikle katılmıyorum, %5,2’si (n=16) katılmıyorum, %31,6’sı (n=98) kısmen katılıyorum, %22,6’sı (n=70) katılıyorum, %34,8’i (n=108) tamamen katılıyorum yanıtını vermiştir. Okul yöneticilerinin “okul yöneticileri başarılı olmaları durumunda, daha üst düzeyde yönetim görevlerine getirilmelidirler.” ifadesine yüksek düzeyde (3,750± 1,157) katıldıkları saptanmıştır.

“Yüksek düzeyde başarı gösteren okul müdürün başka bir kuruma veya üst kuruma geçişinde öncelik sağlanmalıdır.” ifadesine okul yöneticilerinin , %3,2'si (n=10) kesinlikle katılmıyorum , %1,9'u (n=6) katılmıyorum, %36,1'i (n=112) kısmen katılıyorum, %23,2'si (n=72) katılıyorum, %35,5'i (n=110) tamamen katılıyorum yanıtını vermiştir. Okul yöneticilerinin “yüksek düzeyde başarı gösteren okul müdürün başka bir kuruma veya üst kuruma geçişinde öncelik sağlanmalıdır.” ifadesine yüksek düzeyde (3,860 ± 1,033) katıldıkları saptanmıştır.

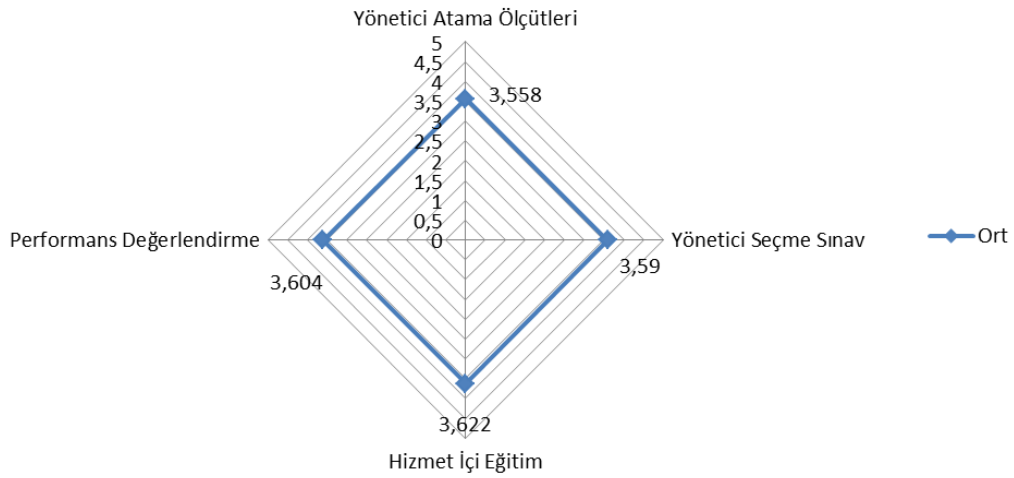
“Müdür ve müdür yardımcıları aynı usulle atanmamalıdır.” ifadesine okul yöneticilerinin, %9,0'ı (n=28) kesinlikle katılmıyorum, %23,2'si (n=72) katılmıyorum, %29,0'ı (n=90) kısmen katılıyorum, %16,1'i (n=50) katılıyorum, %22,6'sı (n=70) tamamen katılıyorum yanıtını vermiştir. Okul yöneticilerinin “müdür ve müdür yardımcıları aynı usulle atanmamalıdır.” ifadesine orta düzeyde (3,200 ± 1,274) katıldıkları saptanmıştır.

#### 4.2. ARAŞTIRMAYA KATILAN OKUL YÖNETİCİLERİNİN ATAMA USUL VE KRİTERLERİNİ DEĞERLENDİRME DÜZEYLERİNİN ORTALAMALARI

Tablo 7. Araştırmaya Katılan Okul Yöneticilerinin Atama Usul Ve Kriterlerini Değerlendirme Düzeylerinin Ortalamaları

	N	Ort	Ss	Min.	Max.
Yönetici Atama Ölçütleri	310	3,558	0,475	2,220	4,650
Yönetici Seçme Sınav	310	3,590	0,629	1,750	5,000
Hizmet İçi Eğitim	310	3,622	0,668	1,330	5,000
Performans Değerlendirme	310	3,604	0,679	2,000	5,000

Araştırmaya katılan okul yöneticilerinin atama usul ve kriterlerini değerlendirme düzeylerinin ortalamaları incelendiğinde “yönetici atama ölçütleri” ifadesine yüksek (3,558 ± 0,475) , “yönetici seçme sınav” ifadesine yüksek (3,590 ± 0,629) , “hizmet içi eğitim” ifadesine yüksek (3,622 ± 0,668) , “performans değerlendirme” ifadesine yüksek düzeyde (3,604 ± 0,679) katıldıkları görülmektedir.



Şekil 1. Araştırmaya Katılan Okul Yöneticilerinin Atama Usul Ve Kriterlerini Değerlendirme Düzeylerinin Ortalamaları

#### 4.3. ARAŞTIRMAYA KATILAN OKUL YÖNETİCİLERİNİN ATAMA USUL VE KRİTERLERİNİ DEĞERLENDİRME DÜZEYLERİNİN DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERE GÖRE ORTALAMALARI

Tablo 8. Araştırmaya Katılan Okul Yöneticilerinin Atama Usul ve Kriterlerini Değerlendirme Düzeylerinin Cinsiyete Göre Ortalamaları

	Grup	N	Ort	Ss	t	p
Yönetici Atama Ölçütleri	Kadın	24	3,536	0,393	-0,236	0,814
	Erkek	286	3,560	0,482		
Yönetici Seçme Sınav	Kadın	24	3,604	0,483	0,112	0,911
	Erkek	286	3,589	0,640		
Hizmet İçi Eğitim	Kadın	24	3,597	0,571	-0,185	0,853
	Erkek	286	3,624	0,676		
Performans Değerlendirme	Kadın	24	3,639	0,510	0,259	0,740
	Erkek	286	3,601	0,692		

Araştırmaya katılan okul yöneticilerinin yönetici atama ölçütleri, yönetici seçme sınav, hizmet içi eğitim, performans değerlendirme 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 9. Araştırmaya Katılan Okul Yöneticilerinin Atama Usul ve Kriterlerini Değerlendirme Düzeylerinin Eğitim Durumu Göre Ortalamaları

	Grup	N	Ort	Ss	F	p	Fark
Yönetici Atama Ölçütleri	Önlisans	50	3,501	0,414	0,519	0,596	
	Lisans	220	3,564	0,479			
	Yüksek Lisans	40	3,598	0,527			
Yönetici Seçme Sınav	Önlisans	50	3,305	0,424	15,867	<b>0,000</b>	<b>2 &gt; 1</b>
	Lisans	220	3,577	0,639			
	Yüksek Lisans	40	4,019	0,567			
Hizmet İçi Eğitim	Önlisans	50	3,820	0,536	3,041	<b>0,049</b>	<b>1 &gt; 2</b>
	Lisans	220	3,568	0,665			
	Yüksek Lisans	40	3,667	0,788			
Performans Değerlendirme	Önlisans	50	3,507	0,681	3,720	<b>0,025</b>	<b>3 &gt; 1</b>
	Lisans	220	3,579	0,672			
	Yüksek Lisans	40	3,867	0,670			

Araştırmaya katılan okul yöneticilerinin yönetici seçme sınav puanları ortalamalarının eğitim durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ( $F=15,867$ ;  $p=0,000<0.05$ ). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizi yapılmıştır. Eğitim durumu lisans olan okul yöneticilerinin yönetici seçme sınav puanları ( $3,577 \pm 0,639$ ), eğitim durumu önlisans olan okul yöneticilerinin yönetici seçme sınav puanlarından ( $3,305 \pm 0,424$ ) yüksek bulunmuştur. Eğitim durumu yüksek lisans olan okul yöneticilerinin yönetici seçme sınav puanları ( $4,019 \pm 0,567$ ), eğitim durumu önlisans olan okul yöneticilerinin yönetici seçme sınav puanlarından ( $3,305 \pm 0,424$ ) yüksek bulunmuştur. Eğitim durumu yüksek lisans olan okul yöneticilerinin yönetici seçme sınav puanları ( $4,019 \pm 0,567$ ), eğitim durumu lisans olan okul yöneticilerinin yönetici seçme sınav puanlarından ( $3,577 \pm 0,639$ ) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan okul yöneticilerinin hizmet içi eğitim puanları ortalamalarının eğitim durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ( $F=3,041$ ;  $p=0,049<0.05$ ). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizi yapılmıştır. Eğitim durumu önlisans olan okul yöneticilerinin hizmet içi eğitim puanları ( $3,820 \pm 0,536$ ), eğitim durumu lisans olan okul yöneticilerinin hizmet içi eğitim puanlarından ( $3,568 \pm 0,665$ ) yüksek bulunmuştur.



Araştırmaya katılan okul yöneticilerinin performans değerlendirme puanları ortalamalarının eğitim durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ( $F=3,720$ ;  $p=0,025<0.05$ ). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizi yapılmıştır. Eğitim durumu yüksek lisans olan okul yöneticilerinin performans değerlendirme puanları ( $3,867 \pm 0,670$ ), eğitim durumu önlisans olan okul yöneticilerinin performans değerlendirme puanlarından ( $3,507 \pm 0,681$ ) yüksek bulunmuştur. Eğitim durumu yüksek lisans olan okul yöneticilerinin performans değerlendirme puanları ( $3,867 \pm 0,670$ ), eğitim durumu lisans olan okul yöneticilerinin performans değerlendirme puanlarından yüksek ( $3,579 \pm 0,672$ ) bulunmuştur.

Araştırmaya katılan okul yöneticilerinin yönetici atama ölçütleri puanları ortalamalarının eğitim durumu 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 10. Araştırmaya Katılan Okul Yöneticilerinin Atama Usul Ve Kriterlerini Değerlendirme Düzeylerinin Yaşa Göre Ortalamaları

	Grup	N	Ort	Ss	F	p	Fark
Yönetici Atama Ölçütleri	31-40	134	3,585	0,461	0,385	0,681	
	41-50	94	3,536	0,516			
	51 Ve üzeri	82	3,540	0,450			
Yönetici Seçme Sınav	31-40	134	3,741	0,617	7,130	<b>0,001</b>	<b>1 &gt; 2</b> <b>1 &gt; 3</b>
	41-50	94	3,455	0,693			
	51 Ve üzeri	82	3,500	0,516			
Hizmet İçi Eğitim	31-40	134	3,572	0,727	3,592	<b>0,029</b>	<b>3 &gt; 2</b>
	41-50	94	3,546	0,637			
	51 Ve üzeri	82	3,789	0,573			
Performans Değerlendirme	31-40	134	3,592	0,729	0,174	0,840	
	41-50	94	3,589	0,604			
	51 Ve üzeri	82	3,642	0,685			

Araştırmaya katılan okul yöneticilerinin yönetici seçme sınav puanları ortalamalarının yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ( $F=7,130$ ;

$p=0,001<0.05$ ). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizi yapılmıştır. Yaşı 31-40 olan okul yöneticilerinin yönetici seçme sınav puanları ( $3,741 \pm 0,617$ ), yaşı 41-50 olan okul yöneticilerinin yönetici seçme sınav puanlarından ( $3,455 \pm 0,693$ ) yüksek bulunmuştur. Yaşı 31-40 olan okul yöneticilerinin yönetici seçme sınav puanları ( $3,741 \pm 0,617$ ), yaşı 51 ve üzeri olan okul yöneticilerinin yönetici seçme sınav puanlarından yüksek ( $3,500 \pm 0,516$ ) bulunmuştur.

Araştırmaya katılan okul yöneticilerinin hizmet içi eğitim puanları ortalamalarının yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ( $F=3,592$ ;  $p=0,029<0.05$ ). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizi yapılmıştır. Yaşı 51 ve üzeri olan okul yöneticilerinin hizmet içi eğitim puanları ( $3,789 \pm 0,573$ ), yaşı 41-50 olan okul yöneticilerinin hizmet içi eğitim puanlarından yüksek ( $3,546 \pm 0,637$ ) bulunmuştur.

Araştırmaya katılan okul yöneticilerinin yönetici atama ölçütleri, performans değerlendirme puanları ortalamalarının yaş 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 11. Araştırmaya Katılan Okul Yöneticilerinin Atama Usul Ve Kriterlerini Değerlendirme Düzeylerinin Hizmet İçi Eğitimlere Katılma Düzeyi Göre Ortalamaları

	<b>Grup</b>	<b>N</b>	<b>Ort</b>	<b>Ss</b>	<b>F</b>	<b>p</b>	<b>Fark</b>
Yönetici Atama Ölçütleri	1-5 Kez	44	3,599	0,447	0,873	0,419	
	6-10 Kez	88	3,503	0,458			
	10'dan Fazla	178	3,576	0,489			
Yönetici Seçme Sınav	1-5 Kez	44	3,852	0,583	5,793	<b>0,003</b>	<b>1 &gt; 2</b> <b>1 &gt; 3</b>
	6-10 Kez	88	3,463	0,649			
	10'dan Fazla	178	3,589	0,613			
Hizmet İçi Eğitim	1-5 Kez	44	3,856	0,543	3,215	<b>0,041</b>	<b>1 &gt; 3</b>
	6-10 Kez	88	3,576	0,685			
	10'dan Fazla	178	3,586	0,678			
Performans Değerlendirme	1-5 Kez	44	3,818	0,687	2,696	0,069	
	6-10 Kez	88	3,599	0,699			
	10'dan Fazla	178	3,554	0,661			

Araştırmaya katılan okul yöneticilerinin yönetici seçme sınav puanları ortalamalarının hizmet içi eğitimlere katılma düzeyi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ( $F=5,793$ ;  $p=0,003<0.05$ ). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizi yapılmıştır. Hizmet içi eğitimlere katılma düzeyi 1-5 kez olan okul yöneticilerinin yönetici seçme sınav puanları ( $3,852 \pm 0,583$ ), hizmet içi eğitimlere katılma düzeyi 6-10 kez olan okul yöneticilerinin yönetici seçme sınav puanlarından ( $3,463 \pm 0,649$ ) yüksek bulunmuştur. Hizmet içi eğitimlere katılma düzeyi 1-5 kez olan okul yöneticilerinin yönetici seçme sınav puanları ( $3,852 \pm 0,583$ ), hizmet içi eğitimlere katılma düzeyi 10'dan fazla olan okul yöneticilerinin yönetici seçme sınav puanlarından yüksek ( $3,589 \pm 0,613$ ) bulunmuştur.

Araştırmaya katılan okul yöneticilerinin hizmet içi eğitim puanları ortalamalarının hizmet içi eğitimlere katılma düzeyi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ( $F=3,215$ ;  $p=0,041<0.05$ ). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizi yapılmıştır. Hizmet içi eğitimlere katılma düzeyi 1-5 kez olan okul yöneticilerinin hizmet içi eğitim puanları ( $3,856 \pm 0,543$ ), hizmet içi eğitimlere katılma düzeyi 10'dan fazla olan okul yöneticilerinin hizmet içi eğitim puanlarından yüksek ( $3,586 \pm 0,678$ ) bulunmuştur.

Araştırmaya katılan okul yöneticilerinin yönetici atama ölçütleri, performans değerlendirme puanları ortalamalarının hizmet içi eğitimlere katılma düzeyi 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 12. Araştırmaya Katılan Okul Yöneticilerinin Atama Usul Ve Kriterlerini Değerlendirme Düzeylerinin Hizmet Süresi Göre Ortalamaları

	<b>Grup</b>	<b>N</b>	<b>Ort</b>	<b>Ss</b>	<b>F</b>	<b>p</b>	<b>Fark</b>
Yönetici Atama Ölçütleri	6-10 Yıl	32	3,465	0,452	0,557	0,644	
	11-15 Yıl	98	3,578	0,514			
	16-20 Yıl	52	3,537	0,361			
	20 Yıl Ve üzeri	128	3,575	0,492			
Yönetici Seçme Sınav	6-10 Yıl	32	3,789	0,686	2,784	<b>0,041</b>	<b>1 &gt; 4</b>
	11-15 Yıl	98	3,674	0,703			
	16-20 Yıl	52	3,553	0,590			
	20 Yıl Ve üzeri	128	3,492	0,551			
Hizmet İçi Eğitim	6-10 Yıl	32	3,740	0,479	3,494	<b>0,016</b>	<b>4 &gt; 2</b>
	11-15 Yıl	98	3,459	0,877			
	16-20 Yıl	52	3,590	0,391			
	20 Yıl Ve üzeri	128	3,729	0,587			
Performans Değerlendirme	6-10 Yıl	32	3,667	0,698	2,035	0,109	
	11-15 Yıl	98	3,619	0,738			
	16-20 Yıl	52	3,397	0,576			
	20 Yıl Ve üzeri	128	3,662	0,657			

Araştırmaya katılan okul yöneticilerinin yönetici seçme sınav puanları ortalamalarının hizmet süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ( $F=2,784$ ;  $p=0,041<0.05$ ). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizi yapılmıştır.

Araştırmaya katılan okul yöneticilerinin hizmet içi eğitim puanları ortalamalarının hizmet süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ( $F=3,494$ ;  $p=0,016<0.05$ ). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizi yapılmıştır. Hizmet süresi 20 yıl ve üzeri olan okul yöneticilerinin hizmet içi eğitim puanları ( $3,729 \pm 0,587$ ), hizmet süresi 11-15 yıl olan okul yöneticilerinin hizmet içi eğitim puanlarından yüksek ( $3,459 \pm 0,877$ ) bulunmuştur.

Araştırmaya katılan okul yöneticilerinin yönetici atama ölçütleri, performans değerlendirme puanları ortalamalarının hizmet süresi 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 13. Araştırmaya Katılan Okul Yöneticilerinin Atama Usul Ve Kriterlerini Değerlendirme Düzeylerinin Bulunduğu Okuldaki Hizmet Süresi Göre Ortalamaları

	Grup	N	Ort	Ss	F	p	Fark
Yönetici Atama Ölçütleri	1-5 Yıl	102	3,599	0,471	0,798	0,527	
	6-10 Yıl	72	3,473	0,403			
	11-15 Yıl	58	3,577	0,560			
	16-20 Yıl	20	3,578	0,586			
	20 Yıl Ve üzeri	58	3,565	0,432			
Yönetici Seçme Sınav	1-5 Yıl	102	3,735	0,667	2,222	0,067	
	6-10 Yıl	72	3,476	0,584			
	11-15 Yıl	58	3,543	0,672			
	16-20 Yıl	20	3,588	0,559			
	20 Yıl Ve üzeri	58	3,526	0,562			
Hizmet İçi Eğitim	1-5 Yıl	102	3,742	0,530	5,327	<b>0,000</b>	<b>1 &gt; 2</b> <b>5 &gt; 2</b> <b>5 &gt; 3</b>
	6-10 Yıl	72	3,403	0,752			
	11-15 Yıl	58	3,454	0,767			
	16-20 Yıl	20	3,700	0,606			
	20 Yıl Ve üzeri	58	3,822	0,589			
Performans Değerlendirme	1-5 Yıl	102	3,562	0,713	0,693	0,597	
	6-10 Yıl	72	3,556	0,662			
	11-15 Yıl	58	3,655	0,582			
	16-20 Yıl	20	3,533	0,488			
	20 Yıl Ve üzeri	58	3,713	0,783			

Araştırmaya katılan okul yöneticilerinin hizmet içi eğitim puanları ortalamalarının bulunduğu okuldaki hizmet süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ( $F=5,327$ ;  $p=0,000<0.05$ ). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizi yapılmıştır. Bulunduğu okuldaki hizmet süresi 1-5 yıl olan okul yöneticilerinin hizmet içi eğitim puanları ( $3,742 \pm 0,530$ ), bulunduğu okuldaki hizmet süresi 6-10 yıl olan okul yöneticilerinin hizmet içi eğitim puanlarından ( $3,403 \pm 0,752$ ) yüksek bulunmuştur. Bulunduğu okuldaki hizmet süresi 20 yıl ve üzeri olan okul yöneticilerinin hizmet içi eğitim puanları ( $3,822 \pm 0,589$ ), bulunduğu okuldaki hizmet süresi 6-10 yıl olan okul yöneticilerinin hizmet içi eğitim puanlarından ( $3,403 \pm 0,752$ ) yüksek bulunmuştur. Bulunduğu okuldaki hizmet süresi 20 yıl ve üzeri olan okul yöneticilerinin hizmet içi eğitim puanları ( $3,822 \pm 0,589$ ), bulunduğu okuldaki hizmet süresi 11-15 yıl olan okul yöneticilerinin hizmet içi eğitim puanlarından yüksek ( $3,454 \pm 0,767$ ) bulunmuştur.

Araştırmaya katılan okul yöneticilerinin yönetici atama ölçütleri, yönetici seçme sınav, performans değerlendirme puanları ortalamalarının bulunduğu okuldaki hizmet süresi 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 14. Araştırmaya Katılan Okul Yöneticilerinin Atama Usul Ve Kriterlerini Değerlendirme Düzeylerinin Kurumdaki Görevi Göre Ortalamaları

	<b>Grup</b>	<b>N</b>	<b>Ort</b>	<b>Ss</b>	<b>F</b>	<b>p</b>	<b>Fark</b>
Yönetici Atama Ölçütleri	Müdür	138	3,536	0,469	0,350	0,705	
	Baş Müdür Yardımcısı	10	3,522	0,418			
	Müdür Yardımcısı	162	3,580	0,485			
Yönetici Seçme Sınav	Müdür	138	3,650	0,579	3,712	<b>0,026</b>	<b>2 &gt; 3</b>
	Baş Müdür Yardımcısı	10	3,975	0,631			
	Müdür Yardımcısı	162	3,515	0,659			
Hizmet İçi Eğitim	Müdür	138	3,645	0,651	1,207	0,301	
	Baş Müdür Yardımcısı	10	3,900	0,634			
	Müdür Yardımcısı	162	3,584	0,683			
Performans Değerlendirme	Müdür	138	3,614	0,675	0,023	0,977	
	Baş Müdür Yardımcısı	10	3,600	0,783			
	Müdür Yardımcısı	162	3,597	0,680			

Araştırmaya katılan okul yöneticilerinin yönetici seçme sınav puanları ortalamalarının kurumdaki görevi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ( $F=3,712$ ;  $p=0,026<0.05$ ). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizi yapılmıştır. Bulduğu okuldaki görevi başmüdür yardımcısı olanların puanları ( $3,975 \pm 0,631$ ) , bulunduğu okuldaki görevi müdür yardımcısı olanların puanlarından yüksek ( $3,515 \pm 0,659$ ) bulunmuştur.

Araştırmaya katılan okul yöneticilerinin yönetici atama ölçütleri, hizmet içi eğitim, performans değerlendirme puanları ortalamalarının kurumdaki görevi 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 151. Araştırmaya Katılan Okul Yöneticilerinin Atama Usul Ve Kriterlerini Değerlendirme Düzeylerinin Mezun Olduğu Okul Türü Göre Ortalamaları

	<b>Grup</b>	<b>N</b>	<b>Ort</b>	<b>Ss</b>	<b>F</b>	<b>p</b>	<b>Fark</b>
Yönetici Atama Ölçütleri	Eğitim Fakültesi	196	3,573	0,502	3,489	<b>0,016</b>	<b>2 &gt; 4</b>
	İlahiyat Fakültesi	26	3,719	0,553			
	Fen Edebiyat Fakültesi	14	3,727	0,222			
	Diğer	74	3,431	0,368			
Yönetici Seçme Sınav	Eğitim Fakültesi	196	3,645	0,670	10,832	<b>0,000</b>	<b>1 &gt; 4</b> <b>2 &gt; 4</b> <b>3 &gt; 4</b>
	İlahiyat Fakültesi	26	3,923	0,414			
	Fen Edebiyat Fakültesi	14	3,857	0,452			
	Diğer	74	3,277	0,468			
Hizmet İçi Eğitim	Eğitim Fakültesi	196	3,587	0,703	1,001	0,392	
	İlahiyat Fakültesi	26	3,756	0,474			
	Fen Edebiyat Fakültesi	14	3,833	0,292			
	Diğer	74	3,626	0,676			
Performans Değerlendirme	Eğitim Fakültesi	196	3,650	0,691	3,843	<b>0,010</b>	<b>1 &gt; 4</b> <b>2 &gt; 4</b>
	İlahiyat Fakültesi	26	3,795	0,633			
	Fen Edebiyat Fakültesi	14	3,762	0,605			
	Diğer	74	3,387	0,636			

Araştırmaya katılan okul yöneticilerinin yönetici atama ölçütleri puanları ortalamalarının mezun olduğu okul türü değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ( $F=3,489$ ;  $p=0,016<0.05$ ). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizi yapılmıştır. Mezun olduğu okul türü ilahiyat fakültesi olan okul yöneticilerinin yönetici atama ölçütleri puanları ( $3,719 \pm 0,553$ ), mezun olduğu okul türü diğer olan okul yöneticilerinin yönetici atama ölçütleri puanlarından yüksek ( $3,431 \pm 0,368$ ) bulunmuştur.

Araştırmaya katılan okul yöneticilerinin yönetici seçme sınav puanları ortalamalarının mezun olduğu okul türü değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ( $F=10,832$ ;  $p=0,000<0.05$ ). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizi yapılmıştır. Mezun olduğu okul türü eğitim fakültesi olan okul yöneticilerinin yönetici seçme sınav puanları ( $3,645 \pm 0,670$ ), mezun olduğu okul türü diğer olan okul yöneticilerinin yönetici seçme sınav puanlarından ( $3,277 \pm 0,468$ ) yüksek bulunmuştur. Mezun olduğu okul türü ilahiyat fakültesi olan okul yöneticilerinin yönetici seçme sınav puanları ( $3,923 \pm 0,414$ ),

mezun olduğu okul türü diğer olan okul yöneticilerinin yönetici seçme sınav puanlarından ( $3,277 \pm 0,468$ ) yüksek bulunmuştur. Mezun olduğu okul türü fen edebiyat fakültesi olan okul yöneticilerinin yönetici seçme sınav puanları ( $3,857 \pm 0,452$ ) , mezun olduğu okul türü diğer olan okul yöneticilerinin yönetici seçme sınav puanlarından yüksek ( $3,277 \pm 0,468$ ) bulunmuştur.

Araştırmaya katılan okul yöneticilerinin performans değerlendirme puanları ortalamalarının mezun olduğu okul türü değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ( $F=3,843$ ;  $p=0,010<0.05$ ). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizi yapılmıştır. Mezun olduğu okul türü eğitim fakültesi olan okul yöneticilerinin performans değerlendirme puanları ( $3,650 \pm 0,691$ ) , mezun olduğu okul türü diğer olan okul yöneticilerinin performans değerlendirme puanlarından ( $3,387 \pm 0,636$ ) yüksek bulunmuştur. Mezun olduğu okul türü ilahiyat fakültesi olan okul yöneticilerinin performans değerlendirme puanları ( $3,795 \pm 0,633$ ) , mezun olduğu okul türü diğer olan okul yöneticilerinin performans değerlendirme puanlarından yüksek ( $3,387 \pm 0,636$ ) bulunmuştur.

Araştırmaya katılan okul yöneticilerinin hizmet içi eğitim puanları ortalamalarının mezun olduğu okul türü değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ( $p>0.05$ ).



#### 4.4. ARAŞTIRMAYA KATILAN OKUL YÖNETİCİLERİNİN ATAMA USUL VE KRİTERLERİNİ DEĞERLENDİRME DÜZEYLERİNİN ARALARINDAKİ İLİŞKİNİN KORELÂSYON ANALİZİ İLE İNCELENMESİ

Tablo 16. Araştırmaya Katılan Okul Yöneticilerinin Atama Usul Ve Kriterlerini Değerlendirme Düzeylerinin Aralarındaki İlişkinin Korelasyon Analizi ile İncelenmesi

		<b>Yönetici Atama Ölçütleri</b>	<b>Yönetici Seçme Sınav</b>	<b>Hizmet İçi Eğitim</b>	<b>Performans Değerlendirme</b>
<b>Yönetici Atama Ölçütleri</b>	r	1,000			
	p	0,000			
<b>Yönetici Seçme Sınav</b>	r	0,637**	1,000		
	p	<b>0,000</b>	0,000		
<b>Hizmet İçi Eğitim</b>	r	0,587**	0,522**	1,000	
	p	<b>0,000</b>	<b>0,000</b>	0,000	
<b>Performans Değerlendirme</b>	r	0,478**	0,510**	0,415**	1,000
	p	<b>0,000</b>	<b>0,000</b>	<b>0,000</b>	0,000

Yönetici seçme sınav ile yönetici atama ölçütleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur ( $r=0.637$ ;  $p=0,000<0.05$ ). Buna göre yönetici seçme sınav arttıkça yönetici atama ölçütleri artmaktadır.

Hizmet içi eğitim ile yönetici atama ölçütleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur ( $r=0.587$ ;  $p=0,000<0.05$ ). Buna göre hizmet içi eğitim arttıkça yönetici atama ölçütleri artmaktadır.

Hizmet içi eğitim ile yönetici seçme sınav arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur ( $r=0.522$ ;  $p=0,000<0.05$ ). Buna göre hizmet içi eğitim arttıkça yönetici seçme sınav artmaktadır.

Performans değerlendirme ile yönetici atama ölçütleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur ( $r=0.478$ ;  $p=0,000<0.05$ ). Buna göre performans değerlendirme arttıkça yönetici atama ölçütleri artmaktadır.

Performans değerlendirme ile yönetici seçme sınav arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur ( $r=0.51$ ;  $p=0,000<0.05$ ). Buna göre performans değerlendirme arttıkça yönetici seçme sınav artmaktadır.

Performans değerlendirme ile hizmet içi eğitim arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur ( $r=0.415$ ;  $p=0,000<0.05$ ). Buna göre performans değerlendirme arttıkça hizmet içi eğitim artmaktadır.

## 5. BÖLÜM: TARTIŞMA

İlköğretim okullarında yönetici atama yönetmeliği ile belirlenen, yönetici atama kriterlerinin yönetici görüşleri açısından değerlendirilmek amacıyla gerçekleştirilen araştırmadan ulaşılan bulgular, aşağıda tartışılarak sunulmuştur.

Araştırmada okul yöneticilerinin görüşleri, 40 önerme ile “Yönetici Atama Ölçütleri”, “Yönetici Seçme Sınavı”, “Hizmet İçi eğitim” ve “Performans Değerlendirme” olmak üzere 4 faktör altında, 5 üzerinden değerlendirilmiştir.

“Yönetici Atama Ölçütleri” boyutunda 23 önerme bulunmaktadır. Yöneticilerin en fazla katıldıkları görüşler; 4,170 ortalama ile “Kendine Ait Bilimsel veya Mesleki Eserleri Olmalıdır.” 4,120 ortalama ile “Yönetici Olarak Atanmak İçin Öğretmenlik Deneyimi En Az 5 Yıl Olmalıdır.” ve 4,100 ortalama ile “Yönetici Seçme, Yetiştirme ve Atama Süreci İçin Hazırlanan Yönetmelikler Sorunlara Tam Anlamıyla Çözüm Olamamaktadır.” önermelerine ilişkindir.

Aytekin (2009) araştırmasında ise katılımcıların çoğunluğu okul yöneticiliği için hakemli dergilerde yayınlanmış makaleye gerek olmadığı görüşünü belirtmişlerdir. Yeloğlu'nun (2008) araştırmasında da yayınlanmış eseri veya bilimsel araştırması olan yönetici adaylarını araştırmacı ve kendini geliştiren kişiler olarak düşünülmüş; yayınlanmış eser ve araştırmaların değerlendirilmesi yöneticilerin %85,9'u tarafından değerlendirilmesi yönünde çoğunluk bir karar ortaya çıkmıştır.

Aytekin (2009) araştırmasında yine bu araştırmadaki bulgularla paralel şekilde, katılımcıların çoğunluğu yönetici olmak için 5 yıl öğretmenlik deneyimine sahip olması gerektiğini belirlemiştir. Günay (2004) Okul yöneticiliklerine (müdür başyardımcılığı / müdür yardımcılığı) atanmak için yapılacak olan sınava başvuru yapan adaylarda en az ortalama 6,5 yıl süreli öğretmenlik yapmış olma deneyiminin aranması yeterli bulunmaktadır. Araştırmalardan çıkan sonuçlar doğrultusunda yönetici olmak için en az 5 yıl öğretmenlik deneyiminin olması gerektiği söylenebilir.

Yöneticilerin “Yönetici Atama Ölçütleri” boyutunda en az katıldıkları görüşler ise 2,060 ortalama ile “Müdür Atanmasında Yerel Yöneticilerin (Belediye Başkanı, Muhtar, İl Genel Meclisi Vb.) de Düşüncesi Alınmalıdır.”, 2,390 ortalama ile “Müdür Atanmasında Mülki Amirlerin (vali, Kaymakam) de Görüşleri Alınmalıdır.” ve 2,290 ortalama ile “Müdür Atanmasında Kurumun İç Paydaşlarının (Veli ve Öğretmen) da Görüşleri Alınmalıdır.” önermelerine ilişkindir. Çıkan sonuçlardan yöneticilerin atamalarında dış ve iç paydaşların görüşlerinden ziyade kendi kişisel kriterlerinin değerlendirme kapsamında olmasını istedikleri söylenebilir.

Araştırmada “Yönetici Seçme Sınavı” boyutunda 8 önerme bulunmaktadır. Yöneticilerin bu boyutta en fazla katıldıkları görüşler 4,030 ortalama ile “Yönetici Adaylarına Psikometrik Testler Uygulanmalıdır.” ve 3,830 ortalama ile “Yönetici Seçme, Yetiştirme ve Atama Süreci Siyasi Torpilden Bağımsız Olamamaktadır.” önermelerine ilişkindir. Günay (2004) araştırmasında bu araştırma sonucuyla örtüşen şekilde, okul yöneticilerinin, başvuran adaylar arasından adil ve nesnel bir uygulamayı sağlayan sınav sistemiyle seçilmeleri, dolayısıyla siyasi kayırmalardan uzak durmaları tercih ettikleri sonucuna ulaşmıştır.

Araştırmaya katılan yöneticilerin “Yönetici Seçme Sınavı” boyutunda en az katıldıkları görüşlerin; 2,790 ortalama ile “Müdür Atamalarında Paydaşlardan Oluşan Bir Komisyon Tarafından Yapılacak Bir Mülakatın Sonuçları da Göz Önüne Alınmalıdır.” ve 3,290 ortalama ile “Eğitim Fakülteleri Bünyesinde Yürütülen Eğitim Yönetimi Alanındaki Lisansüstü Programlardan ve Bu Alanda Deneyimli Öğretim Üyelerinden Yönetici Yetiştirme Sistemi İçin Yararlanılmalıdır.” önermelerine ilişkindir. Buradan yöneticilerin seçme sınavında mevcut yapılan sınavları yeterli buldukları, kendilerini, dışarıdan kimselerin değerlendirmesini istemedikleri sonucuna ulaşılabilir.

Araştırmada yöneticilerin “Hizmet İçi Eğitim” boyutuna ilişkin görüşleri 6 önerme ile incelenmiştir. Yöneticilerin bu boyutta en fazla katıldıkları görüş 4,060 ortalama ile “Okul Yöneticiliklerine Atanmak İçin Seçilenlere Kesinlikle Hizmet Öncesi Eğitim Verilmelidir. Bu Eğitim, Bakanlık-Üniversiteler İşbirliği İle Kısa Süreli Veya Millî Eğitim Akademisinde Uzun Süreli Hizmet İçi Eğitim Programı

Olarak Düzenlenmelidir.” önermesine, en az katıldıkları görüş ise 3,220 ortalama ile “Okul Müdürü Olarak Göreve Başlamadan Önce Verilecek Eğitim Sonrası da Bir Sınav Uygulanmalıdır.” önermesine ilişkindir.

Aytekin (2009) araştırmasında katılımcıların çoğunluğunun okul yöneticisi olmak için hizmet içi eğitim alması gerektiği ve bu eğitimin bakanlık - üniversitelerin işbirliği ile düzenlenmelidir, görüşünde olduklarını belirlemiştir. Günay (2004) ise benzer şekilde, okul yöneticiliklerine atanmak için seçilenlere göreve başlamadan önce Bakanlık-üniversiteler işbirliği ile kısa süreli hizmet içi eğitim programı veya Millî Eğitim Akademisinde uzun süreli eğitim yönetimi programının düzenlenmesi gerektiğini belirlemiştir. Çıkan sonuçlardan okul yöneticiliği için seçilenlere verilmesi gerekli olan görev öncesi hizmet içi eğitimin düzenlenmesinde Bakanlık ile üniversitelerin işbirliği yapmaları gerekmektedir.

Araştırmada okul yöneticilerinin “Performans Değerlendirme” boyutuna ilişkin görüşleri 3 önerme ile değerlendirilmiştir. Buna göre yöneticilerin en fazla katıldıkları görüş 3,860 ortalama ile “Okul Yöneticileri Başarılı Olmaları Durumunda, Daha Üst Düzeyde Yönetim Görevlerine Getirilmelidirler.” Önermesine, en az katıldıkları görüş ise 3,200 ortalama ile “Müdür ve Müdür Yardımcıları Aynı Usulle Atanmamalıdır.” önermesine ilişkindir.

Araştırmada yöneticilerin atama usul ve kriterlerine ilişkin görüşleri yöneticilerin demografik özellikleri açısından da incelenmiştir. Bu doğrultuda ele alınan ilk değişken olarak yöneticilerin cinsiyetlerine göre yöneticilerin atama usul ve kriterlerine ilişkin görüşlerinin istatistiksel olarak farklılık göstermediği belirlenmiştir. Buradan kadın ve erkek yöneticilerin atama usul ve kriterlerine ilişkin görüşlerinin benzerlik gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır.

Literatürde okul yöneticilerinin atamaları üzerine yapılan araştırmalarda, demografik özelliklerle ilgili karşılaştırmalara ilişkin analizlerin yapılmadığı görülmektedir (Günay, 2004, Aytekin, 2009, Yeloğlu, 2008, Özmen ve Kömürlü, 2010). Bu nedenle demografik özelliklere ilişkin yapılan analiz sonuçları, diğer araştırma sonuçlarıyla karşılaştırılmamakta ve çıkan sonuçlardan genellemeye gidilememektedir.

Araştırmaya katılan yöneticilerin eğitim durumlarına göre okul yöneticilerinin atama usul ve kriterlerine ilişkin görüşlerinde “Yönetici Atama Ölçütleri” boyutu dışında istatistiksel olarak farklılıkların olduğu belirlenmiştir. Buna göre “Yönetici Seçme Sınavı” ve “Performans Değerlendirme” boyutlarında en düşük puanı ön lisans mezunları alırken, “Hizmet İçi Eğitim” boyutunda en yüksek puanı almışlardır. Buradan eğitimin yöneticilik yapmak için oldukça önemli olduğu, ön lisans mezunu yöneticilerin eğitim ihtiyacının araştırma sonuçlarına bu şekilde yansıdığı düşünülmektedir.

Araştırmada yöneticilerin yaşlarına göre, okul yöneticilerinin atama usul ve kriterlerine ilişkin görüşlerini belirleyen boyutlardan “Yönetici Seçme Sınavı” ve “Hizmet İçi Eğitim” boyutlarında istatistiksel açıdan farklılıkların olduğu belirlenmiştir. Buna göre, 31-40 yaş aralığındaki yöneticilerin “Yönetici Seçme Sınavı” boyutundan aldıkları puanlar, daha yüksek yaşlardaki yöneticilerden, 51 ve üzeri yaşta yöneticilerin de “Hizmet İçi Eğitim” boyutundan aldıkları puanlar 41-50 yaş grubundaki yöneticilerden daha yüksektir. Çıkan bu sonuç, büyük yaşta yöneticilerin, yönetici atamalarına ilişkin değişime daha fazla tanıklık etmeleri ve süreci kendileri açısından olumlu veya olumsuz değerlendirmelerinde etken olduğu düşünülmektedir.

Araştırmaya katılan yöneticilerin hizmet içi eğitimlere katılma durumlarına göre “Yönetici Seçme Sınavı” ve “Hizmet İçi Eğitim” boyutlarında istatistiksel açıdan farklılıkların olduğu belirlenmiştir. Buna göre 1-5 kez hizmet içi eğitimlere katılan yöneticiler, daha fazla hizmet içi eğitimlere katılan yöneticilere göre “Yönetici Seçme Sınavı”, “Hizmet İçi Eğitim” boyutlarından daha yüksek puan almışlardır. Yöneticilerin katıldıkları hizmet içi eğitim programları arttıkça, konu ile ilgili bilinç düzeylerinin arttığı ve durumun mevcut atama kriterlerini olumsuz değerlendirmelerine neden olduğu düşünülmektedir.

Araştırmada 20 yıl ve üzeri hizmet süresi olan yöneticilerin “Hizmet İçi eğitim” boyutuna ilişkin görüşlerinin ortalamasının, daha az hizmet süresine sahip olan yöneticilerden yüksek olduğu belirlenmiştir. Hizmet süresi artan yöneticilerin yönetici atama kriterlerinin çok fazla değiştiği ülkemizdeki süreci daha iyi analiz

ettikleri, bu süreçte yaşanan hizmet içi eğitime ilişkin gelişmeleri olumlu değerlendirmelerinde etken olduğu söylenebilir.

Araştırmada yöneticilerin görevlerine göre, okul yöneticilerinin atama usul ve kriterlerine ilişkin görüşlerinin birbirlerine benzerlik gösterdiği belirlenmiştir. Diğer bir ifade ile müdür, müdür yardımcısı veya müdür baş yardımcılarının okul yöneticilerinin atama usul ve kriterlerine ilişkin benzer görüşlere sahip oldukları söylenebilir. Burada önemli olan unsurun, her üç yönetici grubunun da benzer kriterlere göre seçilmesidir.

Araştırmada okul yöneticilerinin mezun oldukları okul türüne göre “Hizmet İçi Eğitim” boyutu dışındaki yöneticilerinin atama usul ve kriterlerine ilişkin görüşlerini belirleyen boyutlara ilişkin görüşlerinde istatistiksel açıdan farklılıkların olduğu belirlenmiştir. Buna göre, ilahiyat fakültesinden mezun olan yöneticilerin “Yönetici Atama Ölçütleri”, “Yönetici Seçme Sınavı” ve “Performans Değerlendirme” boyutlarından aldıkları puanların ortalamaları diğer eğitim kurumlarından mezun olan yöneticilerden daha yüksektir. Eğitim yöneticiliği öğretmenlikten ayrı bir iştir ve eğitim yönetimi ile ilgili eğitim almayı gerektirir. Araştırmaya katılanların %63,2’sinin eğitim fakültesi, %4,5’inin fen edebiyat fakültesi, % 8,4’ünün ilahiyat fakültesi ve %23’ünün diğer eğitim kurumlarından mezun olması, yöneticilerin tamamına yakınının yaptıkları işle ilgili hizmet içi eğitim dışında eğitim almadıklarını göstermektedir. Farklı eğitim kurumlarında alınan eğitim içeriklerinin farklı olmasının, araştırmanın sonucuna bu şekilde yansıdığı düşünülmektedir.

## 6. BÖLÜM: SONUÇ VE ÖNERİLER

İlköğretim okullarında yönetici atama yönetmeliği ile belirlenen, yönetici atama kriterlerinin yönetici görüşleri açısından değerlendirmek amacıyla gerçekleştirilen araştırmadan aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır:

- Yöneticiler, yönetici atama ölçütleri içerisinde en fazla yöneticinin kendine ait bilimsel veya mesleki eserleri olmasının, en az 5 yıllık öğretmenlik deneyimi olması görüşünde olup, yönetici seçme, yetiştirme ve atama süreci için hazırlanan yönetmelikler sorunlara tam anlamıyla çözüm olamadığını düşünmektedirler. Ayrıca yöneticiler, atama ölçütlerinde yerel yöneticilerin, mülki amirlerin ve okuldaki öğrenci veli ve öğretmenlerin görüşlerinin alınmasına çok fazla katılmadıkları sonuçlarına varılmıştır.
- Araştırmada okul yöneticilerinin yönetici seçme sınavında, en fazla yönetici adaylarına psikometrik testler uygulanması gerektiği ve yönetici seçme, yetiştirme ve atama sürecinin siyasi kayırmalardan bağımsız olması gerektiği görüşünde oldukları saptanmıştır. Yöneticilerin yönetici seçme sınavında en az katıldıkları görüşlerin müdür atamalarında paydaşlardan oluşan bir komisyon tarafından yapılacak bir mülakatın sonuçlarının göz önüne alınması ve eğitim fakülteleri bünyesinde yürütülen eğitim yönetimi alanındaki lisansüstü programlardan ve bu alanda deneyimli öğretim üyelerinden yönetici yetiştirme sistemi için yararlanılması olduğu sonucu ortaya çıkmıştır.
- Araştırmada okul yöneticilerinin, okul yöneticiliğine atanmak için kesinlikle hizmet öncesi eğitim verilmesi ve. bu eğitimin, Milli Eğitim Bakanlığı - Üniversiteler işbirliği ile kısa süreli veya millî eğitim akademisinde uzun süreli hizmet içi eğitim programı olarak düzenlenmesi görüşünde oldukları ve en az istedikleri kriterin, okul müdürü olarak göreve başlamadan önce verilecek eğitim sonrası da bir sınav uygulanması olduğu sonucuna varılmıştır.

- Araştırmada okul yöneticilerinin başarılı olmaları durumunda, daha üst düzeyde yönetim görevlerine getirilmesini istedikleri ve müdür ve müdür yardımcılarının aynı usulle atanmasını istedikleri sonuçlarına varılmıştır.
- Araştırmada kadın ve erkek yöneticilerin atama usul ve kriterlerine ilişkin benzer görüşlerde oldukları, görüşlerinde istatistiksel olarak farklılıkların olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.
- Araştırmada eğitim durumu açısından yöneticilerin okul yöneticilerinin atama usul ve kriterlerine ilişkin görüşlerinde istatistiksel olarak farklılıkların olduğu saptanmıştır. Ön lisans mezunu olan yöneticilerin yönetici seçme sınavı ve performans değerlendirme boyutlarında diğer eğitim seviyesindekilere göre düşük puan aldıkları, hizmet içi eğitim boyutunda ise en yüksek puanı aldıkları belirlenmiştir.
- Araştırmada yöneticilerin yaşlarına göre, okul yöneticilerinin atama usul ve kriterlerine ilişkin görüşlerinde istatistiksel olarak farklılıkların olduğu saptanmıştır. 31-40 yaş aralığındaki yöneticilerin yönetici seçme sınavı boyutundan aldıkları puanların, daha yüksek yaşlardaki yöneticilerden, 51 ve üzeri yaştaki yöneticilerin de hizmet içi eğitim boyutundan aldıkları puanların 41-50 yaş grubundaki yöneticilerden daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır.
- Araştırmada 1-5 kez hizmet içi eğitimlere katılan yöneticilerin daha fazla hizmet içi eğitimlere katılan yöneticilerden yönetici seçme sınavı ve hizmet içi eğitim boyutlarından daha yüksek puan aldıkları belirlenmiştir.
- Araştırmaya katılan okul yöneticilerinin hizmet sürelerine göre okul yöneticilerinin atama usul ve kriterlerine ilişkin görüşlerini belirleyen boyutlardan hizmet içi eğitim boyutunda istatistiksel olarak farklılık olduğu saptanmıştır. 20 yıl ve üzeri hizmet süresi olan yöneticilerin hizmet içi eğitim boyutuna ilişkin görüşlerinin ortalamasının, daha az hizmet süresine sahip olan yöneticilerden yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır.



- Araştırmada müdür, müdür yardımcısı veya müdür başyardımcılarının okul yöneticilerinin atama usul ve kriterlerine ilişkin görüşlerinin istatistiksel olarak farklılaşmadığı, yöneticilerin okul yöneticilerinin atama usul ve kriterlerine ilişkin görüşlerinin benzer nitelikler gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır.
- Araştırmada ilahiyat fakültesinden mezun olan yöneticilerin okul yöneticilerinin atama usul ve kriterlerine ilişkin görüşlerini belirleyen boyutlardan; yönetici atama ölçütleri, yönetici seçme sınavı ve performans değerlendirme boyutlarında istatistiksel olarak, diğer eğitim kurumlarından mezun olanlara göre daha yüksek puan aldıkları belirlenmiştir.

Araştırmadan çıkan sonuçlar doğrultusunda aşağıdaki öneriler getirilmiştir:

- Okul yöneticilerinin atama usul ve kriterlerini belirleyen yönetmeliğin, yönetici görüşlerine göre olumsuz tarafları bulunmaktadır. Yönetmeliğin, yönetici görüşleri çerçevesince revize edilmesi önerilmektedir. Ancak bu yönetmelik o kadar sık değişikliğe uğramaktadır ki, değişiklik yapılmadan önce tüm tarafların görüşleri, iyi analiz edilmeli ve kalıcı bir şekilde yönetmelik değiştirilmelidir. Aksi takdirde kısa süreli yönetici atamalarında, yönetmeliklerden kaynaklı eşitsizlik söz konusu olmaktadır.
- Okul yönetimi, öğretmenlikten farklı bir işdir. Öğretmenlik deneyiminin elbette okul yönetimine katkısı olacaktır. Bu nedenle yönetici adaylarının en az 5 yıllık öğretmenlik tecrübesine sahip olmalıdır.
- Yönetici adaylarının eğitim yönetimi alanında lisansüstü eğitim almış olanlar ile bilimsel yayını veya mesleki eserleri olan adaylara öncelik tanıyacak bir madde yönetmeliğe konulmalıdır.
- Okul yöneticilerinin başarıları objektif kriterlere göre değerlendirilmeli, bunun sonucunda da daha üst düzey görevlere gelmelerine yönelik bu değerlendirme sonuçlarına göre düzenleme yapılmalıdır.

- Yönetici atamada yanlı davranabilecek yerel yönetici, mülki amir ve okuldaki öğrenci, veli ve öğretmen yönetici seçimine müdahil olmamalıdır.
- Yönetici seçme, yetiştirme ve atama süreci siyasi kayırmalardan uzak olmalıdır.
- Okul yöneticiliği hakkını kazanan adaylara, göreve başlamadan önce, programları belli olan uzun süreli hizmet içi eğitimlere ağırlık verilmelidir.
- Daha genel verilere ulaşmak için, başka illerde çalışan okul yöneticileri üzerinde de benzer nitelikli araştırmalar yapılabilir.

## KAYNAKÇA

- Açıkalın, A. (1998). Toplumsal kuramsal ve teknik yönleriyle okul yöneticiliği, 4. Baskı, Ankara: Pegem Yayıncılık
- Ağaoğlu, E., Altınkurt, Y., Yılmaz, K., Karaköse, T. (2012). Okul yöneticilerinin yeterliklerine ilişkin okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin görüşleri (Kütahya ili), *Eğitim ve Bilim*, 37, (164), 159- 175.
- Arıkan, G. (2007). *Milli Eğitim Bakanlığı'nın okul yöneticilerini atama sürecinde izlediği politikaların ve uygulamaların incelenmesi*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Aslan, N. (2009). *Avrupa birliği ülkelerinde ve Türkiye'de okul yöneticilerinin yetiştirilme ve atanmalarının karşılaştırılması ve bir model önerisi*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep.
- Aydın, M.(2010). *Eğitim yönetimi*. Genişletilmiş 9. Baskı, Ankara: Hatiboğlu Basım ve Yayın.
- Aydoğan, İ. (2008). Okul yöneticilerinin öğretmenleri etkileme becerileri, *Selçuk Üniversitesi Ahmet Keleşoğlu Eğitim Fakültesi Dergisi*, (25), 33-51.
- Aytekin, Z. (2009). *Okul yöneticilerinin yetiştirilmesi ve atanması konusunda öğretmenlerin görüşleri*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara
- Balyer, A., Gündüz, Y. (2011). Değişik ülkelerde okul müdürlerinin yetiştirilmesi: Türk eğitim sistemi için bir model önerisi, *Kurumsal Eğitim Bilim*, 4, (2), 182-197.
- Başaran, İ. E. (1996). *Türkiye eğitim sistemi*. Yargıcı Matbaası, Ankara.
- Bayrak, C. (1998), “Okul ve sınıf yönetiminde yeni yaklaşımlar”, *eğitim bilimlerinde yenilikler*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Açık Öğretim Fakültesi Yayınları.
- Bozkurt, N. (2005). *Türkiye ile Bazı Avrupa Birliği ülkelerindeki okul yöneticilerinin yetiştirilme ve atanma süreçlerinin karşılaştırılması*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya.
- Buluç, B. (2007). İlk ve ortaöğretim kurumlarında okul yöneticilerinin bilgilendirme işlevini gerçekleştirme düzeyleri, *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 5, (1), 1-23.
- Bursalıoğlu, Z. (2002). *Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Can, N., Çelikten, M. (2000). Türkiye’de eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesi süreci, *Milli Eğitim Dergisi*, (148).

Cemaloğlu, N. (2002). Öğretmen performansının artırılmasında okul yöneticisinin rolü, *Milli Eğitim Dergisi*, (153-154).

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

Çağlar, A., Yakut, Ö., Karadağ, E. (2005), İlköğretim okulu müdürlerinin öğretmenler tarafından algılanan kişilik özellikleri ve liderlik davranışları arasındaki ilişkinin değerlendirilmesi, *Ege Eğitim Dergisi*, 1, (6), 61-80.

Dönmez, B. (2001). Okul güvenliği sorunu ve okul yöneticisinin rolü, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, (25), 63-74.

Durukan, H. (2006). Okul yöneticisinin vizyoner liderlik rolü, *Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi (KEFAD)*, 7, (2), 277-286.

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

Erdoğan, İ. (2008). “Ortaöğretimde Yeni Arayışlar”, *Türkiye Özel Okullar Birliği Ortaöğretim Sisteminde Arayışlar VII. Antalya Sempozyumu*, İstanbul: Beta Matbaacılık.

Ergün M. ve diğerleri. (1999). *Öğretmenlik mesleğine giriş*. Ankara: Ocak Yayınları.  
Ertan Kantos, Z., Oğuz Çuhadaroğlu, E. ve Taşdan, M. (2009). İlköğretim okulları yöneticilerinin yönetim biçimlerine ilişkin sınıf öğretmenlerinin görüşleri (nitel bir araştırma), *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 17, (2), 393-402.

Genç, M. (2006). *Eğitim örgütlerinde öğretmenlerin değişime karşı gösterdiği direnç*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Genç, N. (2008). *Meslek yüksekokulları için yönetim ve organizasyon*. İstanbul: Seçkin Yayıncılık.

Gökçe, F. (2004), Okulda değişimin yönetimi, *Eğitim Fakültesi Dergisi*, XVII, (2), 211-226.

Güçlü, N. (1996). Eğitim yöneticiliği ve sosyal beceriler, *Eğitim Yönetimi*, 2, (4), 555-564.

Güçlü, N. (2003). Stratejik yönetim, *G.Ü. Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 23, (2), 61-85.

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

Gürüz , D., Gürel, E. (2006). *Yönetim ve Organizasyon*. Ankara: Nobel Yayıncılık.

<http://ttkb.meb.gov.tr/surular.aspx>

İlgar, L. (2005). *Eğitim yönetimi okul yönetimi sınıf yönetimi*. İstanbul: Beta Yayınları.

Kara, M. K. (2006), *İlköğretim kurumlarında yönetici ve rehber öğretmenlerin görev bilinçlilik düzeyleri*, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Karasar, N. (2009), *Bilimsel Araştırma Yöntemi*. Ankara: Nobel Yayınları.

Karip, E. (2004). *Yönetim biliminin alanı ve kapsamı*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.

Katman, H. A. (2010), *Okul yöneticilerinin empatik eğilimlerinin incelenmesi: ısparta il merkezi örneği*, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.

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

Kul, M., Güçlü, M. (2010). Okul yöneticilerinin liderlik stilleri ile beden eğitimi öğretmenlerinin örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki, *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 7, (2), 1021- 1038.

MEB (1993). *XIV. Millî Eğitim Şûrası Raporlar Görüşmeler Kararlar (27-29 Eylül)*, İstanbul.

Okutan, M. (2000). Okul müdürlerinin yönetsel davranışlarının değerlendirilmesi, *PAÜ Eğitim Fakültesi Dergisi*, (7), 162 – 167.

Okutan, M. (2003). Okul müdürlerinin idari davranışları, *Milli Eğitim Dergisi*, (157).

Örücü, D., Şimşek, H. (2011). Akademisyenlerin gözünden Türkiye’de eğitim yönetiminin akademik durumu: nitel bir analiz, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 17, (2), 167-197.

Özbayraktar, M. (2005). Bilgi teknolojilerinin öğrenim alanı planlamasına etkileri - ilköğretim okullarının derslik ve kütüphane mekanları örneğinde, *The Turkish Online Journal of Educational Technology – TOJET*, 4, (3), 101-108.

Özdamar K (2004). Paket Programlar ile İstatistiksel Veri Analizi (Çok Değişkenli Analizler), 5. Baskı, Kaan Kitabevi, Eskişehir, 235

Özmen, F.,Kömürlü, F. (2010). Eğitim örgütlerine yönetici seçme ve atamada yaşanan sorunlar ve yönetici görüşleri temelinde çözüm önerileri, *Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi*, 2, (1), 25-33.

Ramazanoğlu, F., Demirel, E.T., Savucu, Y. (2005). Etkili yönetici görüşlerine göre zaman yönetiminde belirgin olan kişisel faktörler, *Doğu Anadolu Bölgesi Araştırmaları*, 112- 118.

Sarıce, S. (2006), *İlköğretim okulu müdürlerinin okul yönetiminde karşılaştıkları yönetsel sorunlar (Esenler ilçesi örneği)*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Sarıçam, İ., Sehi, H., Göksu, M. Z. (b.t.). İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Eğitim Müfettişlerinden Beklentileri Nelerdir?, <http://aksaray.meb.gov.tr/teftis/images/makaleler/4>

Şimşek, M. (2002), *Toplam kalite yönetiminde başarının anahtarı insan faktörü*. İstanbul: Babıali Kültür Yayıncılık.

Şişman, M. (2012). *Türk eğitim sistemi ve okul yönetimi*, 6. Baskı, Ankara: Pegem Akademi.

Taş, A., Önder, E. (2010). 2004 yılı ve sonrasında yayınlanan eğitim kurumları yöneticilerinin atama ve yer değiştirmelerine ilişkin yönetmeliklerin karşılaştırması, *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (12), 171- 185.

Taymaz, H. (2011). *Okul yönetimi*. 10. Baskı, Ankara: Pegem A Yayıncılık.

Toprakçı, E. (2005), Türkiye'deki okul yöneticisi ve öğretmenlerin evlerindeki bilgisayarını mesleki amaçlı kullanım profilleri, (Sivas ili örneği), *The Turkish Online Journal of Educational Technology – TOJET*, 4 (2), 64- 75.

Töremen, F., Karakuş, M. (2008), Okullarda işleri kolaylaştırma çabası: okul yönetiminde kolaylaştırıcı liderlik, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 7, (25), 1-11.

Töremen, F., Kolay, Y. (2003). İlköğretim okulu yöneticilerinin sahip olması gereken yeterlikler, *Milli Eğitim Dergisi*, (160).

Ünal, S. (2009). İlköğretim okul yöneticilerinin okullarında motivasyonu sağlama etkinlikleri, *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, (7), 1-8.

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

Yıldırım, N. (2011). Okul müdürlerinin görevlerine ilişkin yaşadıkları sorunları çözüme öyküleri ışığında denge rolleri, *Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi (KEFAD)*, 12, (4), 55-79.

## EKLER

### EĞİTİM KURMLARI ATAMA USUL VE KRİTERLERİ HAKKINDA YÖNETİCİ GÖRÜŞLERİNİ DEĞERLENDİRME ÖLÇEĞİ

Değerli okul yöneticileri, bu araştırma Yüksek Lisans tez çalışması için ülkemizde okul yöneticilerinin atama usul ve kriterleri hakkında sizin görüşlerinizin incelenmesi adına yapılmış bir çalışmadır. Araştırma bilimsel bir amaç doğrultusunda yapılmaktadır. Bundan dolayı anket veya barındırdığı bilgiler üçüncü kişi veya kişilere verilmeyecektir. Lütfen, anket formlarını doldururken isimlerinizi yazmayınız.

Ölçeğimiz 2 bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde **kişisel bilgiler** ikinci bölümde ise **yönetici atama usul ve kriterleri hakkında yöneticilerin görüşlerini** tespit etmeye yönelik ifadeler yer almaktadır

Yapılan bu araştırmanın başarısı, sizlerin anket sorularını dikkatli bir şekilde okuyarak, özenli bir şekilde cevaplar vermesine bağlıdır. Lütfen hiçbir soruyu boş bırakmayınız ve her ifadeyi birbirinden bağımsız olarak cevaplayınız. Vereceğiniz cevaplar ile araştırmaya yapacağınız katkılardan dolayı çok teşekkür ediyor, saygılarımızı sunuyoruz.

Tahir Emre CAN

Eğitim Yönetimi Yüksek Lisans Öğrencisi

[emrecan6464@gmail.com.tr](mailto:emrecan6464@gmail.com.tr)

### 1.BÖLÜM KİŞİSEL BİLGİLER

1. Cinsiyetiniz?  Kadın  Erkek
2. Eğitim durumunuz?  
 Ön Lisan  Lisans  Yüksek Lisan  Doktora
3. Yaşınız?  
 20–30  31–40  41–50  51 ve üzeri
4. Hizmet içi eğitimlere katılma düzeyiniz?  
 1–5  5–10  10'dan fazla
5. Hizmet süreniz?  
 1-5  6–10  11–15  16–20  20 ve üzeri
6. Bulduğunuz okuldaki hizmet süreniz?  
 1-5  6–10  11–15  16–20  20 ve üzeri
7. Kurumdaki göreviniz?  
 Müdür  Müdür Baş Yardımcısı  Müdür Yardımcısı
8. Mezun olduğunuz okul türü?  
 Eğitim Fakültesi  İlahiyat Fakültesi  Fen Edebiyat Fakültesi  Diğer

## 2.BÖLÜM

### YÖNETİCİLERİN ATAMA USUL VE KRİTERLERİNİ DEĞERLENDİRMELERİ

	Aşağıdaki sorularla ilgili seçeneklerden görüşünüze uygun olan seçeneğin karşısındaki kutucuğun içine (x) işareti koyunuz.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Katılıyorum	Kısmen Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
1.	Milli Eğitim Bakanlığı'nın bu konudaki politikaları yeterli değildir ve sürekliliği yoktur.	1	2	3	4	5
2.	Yönetici Atama sınavı yapılmaya devam edilmelidir.	1	2	3	4	5
3.	Yöneticilerin yetiştirme sürecinde hizmet içi eğitimlerin sıklıkla yapılması doğru olacaktır	1	2	3	4	5
4.	Okul müdürleri öğretmenler arasından seçilmemeli, yönetici olmak için ayrı yetiştirilmelidir.	1	2	3	4	5
5.	Ek-1 Yönetici Değerlendirme Formu'nda puan verilen ödüller objektif kriterler ve tarafsızlık ilkesi göz önünde bulundurularak verilmediğinden, güvenilirliği azdır.	1	2	3	4	5
6.	Yönetici seçme, yetiştirme ve atama süreci siyasi torpilden bağımsız <b>olamamaktadır.</b>	1	2	3	4	5
7.	Yönetici seçme, yetiştirme ve atama süreci için hazırlanan yönetmelikler sorunlara tam anlamıyla çözüm <b>olamamaktadır.</b>	1	2	3	4	5
8.	Yapılan yönetici atama sınavı teorik bilgiye dayandığı için, pratikte yeterli değildir.	1	2	3	4	5
9.	Yöneticilerin görev yaptıkları kurumlar içerisinde seçilmemesi doğru bir uygulama değildir.	1	2	3	4	5
10.	Yönetim kademelerindeki hiyerarşik yapı kariyere dayalı yükselme imkânı sağlamamaktadır.	1	2	3	4	5
11.	Müdür olarak atanabilmek için yöneticilik kademelerinde (Müdür Yrd, Müdür Baş Yrd. olarak ) geçen toplam süresi en az 3 Yıl olmalıdır.	1	2	3	4	5
12.	Yönetici olarak atanmak için öğretmenlik deneyimi en az 5 yıl olmalıdır.	1	2	3	4	5
13.	Farklı eğitim bölgelerinde görev yapmış olmalıdır.	1	2	3	4	5
14.	Kendine ait bilimsel veya mesleki eserleri olmalıdır.	1	2	3	4	5
15.	Müdür atamalarında hizmet puanı önemli bir yer teşkil etmelidir.	1	2	3	4	5
16.	Müdür atanmasında kurumun iç paydaşlarının (veli ve öğretmen) da görüşleri alınmalıdır.	1	2	3	4	5
17.	Müdür atanmasında Mülki Amirlerin (Vali, Kaymakam) de görüşleri alınmalıdır.	1	2	3	4	5
18.	Müdür atanmasında yerel yöneticilerin (Belediye Başkanı, Muhtar, İl Genel Meclisi vb.) de düşüncesi alınmalıdır.	1	2	3	4	5
19.	Müdür atanmasında İl Milli Eğitim Müdürlüğü Üst Kademe Yöneticilerinin de görüşleri alınmalıdır.	1	2	3	4	5



	<b>Aşağıdaki sorularla ilgili seçeneklerden görüşünüze uygun olan seçeneğin karşısındaki kutucuğun içine (x) işareti koyunuz.</b>	<b>Kesinlikle Katılmıyorum</b>	<b>Katılmıyorum</b>	<b>Katılıyorum</b>	<b>Kısmen Katılıyorum</b>	<b>Tamamen Katılıyorum</b>
20.	Okul yöneticiliklerine atanmak için seçilenlere kesinlikle hizmet öncesi eğitim verilmelidir. Bu eğitim, Bakanlık-Üniversiteler işbirliği ile kısa süreli veya Millî Eğitim Akademisi'nde uzun süreli hizmet içi eğitim programı olarak düzenlenmelidir.	1	2	3	4	5
21.	Müdür atamalarında paydaşlardan oluşan bir komisyon tarafından yapılacak bir mülakatın sonuçları da göz önüne alınmalıdır.	1	2	3	4	5
22.	Atamalarda şeffaflık sağlanması için, sürece sendika temsilcileri de dâhil edilmelidir	1	2	3	4	5
23.	Bir okul müdürü atanmadan önce deneyimli bir müdür yanında stajyer olarak görev yapmalıdır.	1	2	3	4	5
24.	Okul müdürü atamasında branşlar göz önüne alınmalıdır.	1	2	3	4	5
25.	Müdür atandıktan sonra başarı ve performans değerlendirme sistemi kullanılmalıdır	1	2	3	4	5
26.	Müdür atamalarında eğitim yönetimi alanında en az yüksek lisans derecesine sahip olma şartı aranmalıdır.	1	2	3	4	5
27.	4+4+4 ile ayrılan okulların her birine ayrı bir müdür olmalıdır.	1	2	3	4	5
28.	Aynı kurumda yöneticilik yapmış olana öncelik verilmelidir.	1	2	3	4	5
29.	Kamu Personeli Yabancı Dil Bilgisi Seviye Tespit Sınavında başarılı olana öncelik verilmelidir.	1	2	3	4	5
30.	Yönetici adaylarının yetiştirilmesi için, uygulamaya dönük programlar hazırlanmalıdır.	1	2	3	4	5
31.	Öğretmenlik mesleğini seven öğretmenlerin, yönetici olmaları teşvik edilmelidir	1	2	3	4	5
32.	Okul yöneticileri başarılı olmaları durumunda, daha üst düzeyde yönetim görevlerine getirilmelidirler.	1	2	3	4	5
33.	Kadın öğretmenlerin, yönetim süreçlerinde yer almak istememe sebepleri belirlenerek, bu konu ile ilgili gerekli düzenlemelere gidilmelidir	1	2	3	4	5
34.	Bilişim teknolojilerini (bilgisayar, internet v.b.) kullanabilecek bilgi ve beceriye sahip olmalıdır	1	2	3	4	5
35.	Yönetici adaylarına psikometrik testler uygulanmalıdır.	1	2	3	4	5
36.	Yazılı ve mülakat sınavı yanında insan ilişkileri, diksiyon ve topluluğa hitap etme gibi kriterlerin de olması gerekir	1	2	3	4	5
37.	Sınav soruları MEB, ÖSYM ve Üniversiteden oluşacak akademisyenler tarafından kurulacak bir komisyonla hazırlanmalıdır.	1	2	3	4	5

	Aşağıdaki sorularla ilgili seçeneklerden görüşünüze uygun olan seçeneğin karşısındaki kutucuğun içine (x) işareti koyunuz.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Katılıyorum	Kısmen Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
38.	Müdürlük hakkını kazanan kişiler göreve başlamadan kamu yönetimi, iktisat ve işletme alanlarında kısa süreli eğitime tutulmalıdır.	1	2	3	4	5
39.	Müdürlük hakkını kazanan kişiler göreve başlamadan psikolojik eğitim (empati, sabır vs.) almalıdır.	1	2	3	4	5
40.	Okul müdürü atanmasında okul çalışanlarının da görüşleri alınmalıdır.	1	2	3	4	5
41.	İnsan ilişkileri ve psikolojisi (çocuk, ergen, yetişkin) konularında eğitim almış olma ölçütü gerekir.	1	2	3	4	5
42.	Yapılan sınavda genel yetenek genel kültür soruları ağırlığı oluşturmamalıdır.	1	2	3	4	5
43.	Yönetici adaylığı düşünenler için Milli Eğitim akademisi oluşturularak eğitim verilmelidir.	1	2	3		5
44.	Okul müdürü olarak göreve başlamadan önce verilecek eğitim sonrası da bir sınav uygulanmalıdır.	1	2	3	4	5
45.	Eğitim kurumu yöneticiliklerine atanacak yöneticilerin aynı kurumda çalışma süreleri en az 3, en fazla 5 yıl olarak sınırlandırılmalıdır.	1	2	3	4	5
46.	Yüksek düzeyde başarı gösteren okul müdürün başka bir kuruma veya üst kuruma geçişinde öncelik sağlanmalıdır.	1	2	3	4	5
47.	Yöneticilerde bulunması gereken liderlik, insan ilişkileri, diksiyon, hitap etme vb. özelliklerin test edilmesi ve sonuçlarının da yönetici atama değerlendirmelerinde dikkate alınması gereklidir.	1	2	3	4	5
48.	Okul yöneticiliklerine atanacak olanların sınavla seçilmeleri ilk koşul olmasına rağmen, bunun yanında yönetim bilgi ve becerisi ile meslekî deneyim de dikkate alınmalıdır.	1	2	3	4	5
49.	Her kurumun özelliğine göre yönetici seçimi ayrı yapılmalıdır.	1	2	3	4	5
50.	Eğitim fakülteleri bünyesinde yürütülen eğitim yönetimi alanındaki lisansüstü programlardan ve bu alanda deneyimli öğretim üyelerinden yönetici yetiştirme sistemi için yararlanılmalıdır.	1	2	3	4	5
51.	Yüksek lisans ve doktora puanları Ek-1 dışında ayrıca hesaplanmalıdır.	1	2	3	4	5
52.	Müdür ve müdür yardımcıları aynı usulle atanmamalıdır.	1	2	3	4	5
53.	Kurum tipi uygulamasının kaldırılması uygundur	1	2	3	4	5
54.	Yönetici olabilmek için sadece öğretmenlik yapmış olmak yeterli değildir.	1	2	3	4	5
55.	Yönetici olabilmek için müdür yardımcılığı yapma şartı olmalıdır.	1	2	3	4	5
56.	Sözlü sınav komisyonunda yetkili sendika temsilcisi de olmalıdır.	1	2	3	4	5

Aşağıdaki sorularla ilgili seçeneklerden görüşünüze uygun olan seçeneğin karşısındaki kutucuğun içine (x) işareti koyunuz.		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Katılıyorum	Kısmen Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
57.	Atamaya uygun tüm boş kadrolar ilan edilmelidir ve bu durum yönetmelikçe hüküm altına alınmalıdır.	1	2	3	4	5
58.	Müdür başyardımcılığı yöneticilik olarak ele alınmalıdır.	1	2	3	4	5
59.	Kurucu müdürlük için sözlü sınavda atanamayan yönetici adaylarına öncelik verilmelidir.	1	2	3	4	5
60.	Müdür yetkililik yöneticilik görevinden sayılmalı ve atamada öncelik verilmelidir.	1	2	3	4	5
61.	Önceden yöneticilik yapmış olanlara yeniden atama hakkı olmalıdır.	1	2	3	4	5
62.	İsteğe bağlı yer değiştirmede açık olan tüm kurumlar tercih edilebilmelidir.	1	2	3	4	5
63.	İsteğe bağlı yer değişikliği tercih edebilmesi için en az 4 yıl aynı kurumda görev yapmalıdır.	1	2	3	4	5
64.	Soruşturma sonucu görevden uzaklaştırılanlar il dışında görevlendirilebilmelidir.	1	2	3	4	5
65.	Soruşturma sonucu görevden uzaklaştırılanlar il dışında <b>görevlendirilmemelidir.</b>	1	2	3	4	5
66.	Norm kadrosu kaldırılan yöneticiler ya da norm kadro fazlası haline gelen yöneticilere atamada öncelik verilmelidir.	1	2	3	4	5
67.	Norm kadrosu kaldırılan yöneticiler ya da norm kadro fazlası haline gelen yöneticiler isteğe bağlı atama döneminde atamaları yapılmalıdır	1	2	3	4	5