

ANKARA ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ, TEFTİŞİ, PLANLAMASI VE EKONOMİSİ
BİLİM DALI
(EĞİTİM YÖNETİMİ VE TEFTİŞİ PROGRAMI)

EĞİTİM KURUMLARINA YÖNETİCİ SEÇME, YETİŞTİRME VE
ATAMAYA İLİŞKİN YÖNETİCİ VE ÖĞRETMEN GÖRÜŞLERİNİN
DEĞERLENDİRİLMESİ
(Ankara İli Örneği)

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Erol Günay

Ankara
Haziran, 2004

ANKARA ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ, TEFTİŞİ, PLANLAMASI VE EKONOMİSİ
BİLİM DALI
(EĞİTİM YÖNETİMİ VE TEFTİŞİ PROGRAMI)

EĞİTİM KURUMLARINA YÖNETİCİ SEÇME, YETİŞTİRME VE
ATAMAYA İLİŞKİN YÖNETİCİ VE ÖĞRETMEN GÖRÜŞLERİNİN
DEĞERLENDİRİLMESİ
(Ankara İli Örneği)

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Erol Günay

Danışman: Prof. Dr. Nejla Tural

Ankara
Haziran, 2004

Eğitim Bilimleri Enstitüsü M¼d¼rl¼đ¼'ne,

Bu alışma j¼rimiz tarafından**EğİTİM BİLİMLERİ**.....
Anabilim Dalında Y¼KSEK LİSANS TEZİ ALIşMASI RAPORU olarak kabul
edilmiştir.

Başkan...**Prof. Dr. Ali BALCI**.....(İmza)
Akademik Unvanı, Adı-Soyadı

¼ye.....**Prof. Dr. Zuhal CAFOğLU**.....(İmza)
Akademik Unvanı, Adı-Soyadı

¼ye.....**Prof. Dr. Nejla TURAL**.....(İmza)
Akademik Unvanı, Adı-Soyadı

¼ye.....--.....(İmza)
Akademik Unvanı, Adı-Soyadı

Onay
Yukarıdaki imzaların, adı geçen oğretim ¼yelerine ait olduğunu onaylıyorum.

17 / 09 / 2004

(İmza)
Prof. Dr. Meral UYSAL
Akademik Unvanı, Adı-Soyadı
Enstit¼ M¼d¼r¼

ÖNSÖZ

Türk Millî Eğitim Sistemi içinde önemli bir yeri olduğu herkesçe kabul edilen okul yöneticiliğine atanacakların seçilmesi, yetiştirilmesi ve atanmalarına ilişkin uygulana gelen yöntemler zamanla geçerliliğini kaybetmektedir. Usta-çırak modeliyle, politik baskı ve tercihlerin sonucu eğitim kurumlarına yönetici seçme ve atama modelinin, sistemi yıprattığı gibi değişik söylentilere de yol açtığı görülmektedir.

1998 yılından bu yana, eğitim kurumlarına yönetici seçme uygulamalarında sınav sistemi ile farklı bir yol izlemeye başlanmıştır. Sınav sisteminin, bütün eğitim çalışanlarınca doğru ve isabetli bir yöntem olduğu kabul edilmektedir. Her yeni uygulamanın, "yapılanların en iyisidir" demek yanlış olur. Sınav sistemi, her ne kadar kabul gören bir yöntem olsa da, uygulamada karşılaşılan bazı sorunlar ve aksamalar karşımıza çıkabilmektedir. Bu amaçla eğitim kurumlarına yönetici seçme, yetiştirme ve atama sürecinde daha çok sıkıntı yaşanacağı kaçınılmazdır. Bu düşünceyle yola çıktığımızda, eğitim kurumlarına yönetici seçme, yetiştirme ve atama yöntemleri üzerine literatür taraması yapılmış, uygulamalar irdelenmiş, aksamalar ve yanlışlıklar üzerinde eleştiriler yapılmış, uygulanan anketten elde edilen sonuçlara dayalı olarak öneriler geliştirilmiştir.

Bu konuda araştırma yapmama vesile olan, her zaman yardımlarından ve düşüncelerinden yararlandığım değerli hocalarım Prof. Dr. Sayın Haydar TAYMAZ'a, Prof. Dr. Sayın Ali BALCI'ya, Prof. Dr. Sayın İnayet PEHLİVAN AYDIN'a, danışmanım Prof. Dr. Sayın Nejla TURAL'a ve Yrd. Doç. Dr. Şener BÜYÜKÖZTÜRK'e teşekkür etmeyi bir borç bilirim.

Görev yaptığım ortamda beni anlayışla karşılayan başta Genel Müdür Yardımcımız Sayın Hikmet ORMAN'a, Daire Başkanımız Sayın Turan ERGÜL'e, Sayın Cuma BÜYÜKKILIÇ ve çalışma arkadaşlarıma şükranlarımı arz ederim.

Ayrıca; çalışmalarına sabır gösteren, manevi desteğini esirgemeyen başta eşim Ayşe'ye, kızlarım Elif ve Emel'e sevgilerimi sunarım. Başardıysam, bunda sizlerin katkısı var demektir.

Erol GÜNAY
Ankara-Haziran 2004

ÖZET

Bu araştırmanın amacı, 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 değerlendirilmesidir.

Araştırmaya esas olan anketle mevcut eğitim kurumu yöneticilerinden, öğretmenlerden ve alan uzmanı akademisyenlerden görüş ve düşünceler alınmıştır. Anket, Ankara'nın sekiz merkez ilçesinde bulunan ve tesadüfi olarak belirlenen üçer ilköğretim ve ikişer orta öğretim okulunda görev yapan yönetici ve öğretmenler ile Ankara'da bulunan dört devlet üniversitesinin alan uzmanı öğretim üyelerine uygulanmıştır. Toplam 441 katılımcının görüş ve düşünceleri değerlendirmeye alınmıştır. Araştırma, bu görünümüyle betimsel bir çalışmadır.

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 değerlendirmesi şeklinde yapılmalıdır.

Sınav; MEB, ÖSYM ve üniversite öğretim üyelerinden oluşacak karma bir komisyonca yapılmalıdır.

Atanacak yöneticiler kesinlikle görev öncesi eğitim almalı ve sonucunda da başarı düzeyini tespit edebilecek sınav yapılmalıdır.

Eğitim kurumlarına atanacak yöneticiler, atandığı kurumda belli bir süre alıřmalđ ve başarısına göre üst kademe yöneticiliklerine ykselebilmelidirler.

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 alınmđř 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 atışmaları zme yetenek ve becerilerine sahip olması gerekmektedir.

ABSTRACT

The purpose of this research is the selection of the administrators (principal, head assistant to the principal, assistant principal positions) in the educational facilities of the Ministry of Education, on-the-job training of pre and post assignment, evaluation of the considerations for the appointment.

Opinions and views were received from the current administrators, teachers and academicians who are experts in their fields, through the use of questionnaires. The questionnaires were used on the administrators and teachers assigned to three primary schools and two secondary schools respectively situated in eight counties of Ankara and selected randomly and on members of the faculty who were experts in their fields of four state universities in Ankara. Views and opinions of a total 441 participants were evaluated. The research, with this appearance, is a descriptive study.

The conclusions of this research may be listed as below:

In the selection, training and appointment of those to be assigned as administrators to educational institutes;

Candidate school administrators should be selected among the teachers with experience and who have graduated from the education management programs, through examination.

The examination should be a written examination followed by an interview for the selection of principals and assistant principals.

The examination should be conducted by a mixed commission comprised of members from the Ministry of Education, University Entrance Examination Center, and faculty members of universities.

Individuals to be assigned as administrators must receive training prior to their assignment and should be tested to determine their level of success.

Individuals to be assigned to education facilities should work at the facilities they are assigned to for a certain period and should be promoted to higher positions according to their success rate.

Candidates for administrative positions in educational facilities should be selected by the employees or the board of an educational facility according to a specific criterion and recommendations should be made to the office of the governors/Ministry and this system should be taken into consideration if the future implementation.

Experience in teaching, a doctorate in education management, post-graduate degrees, and the certificates received on on-the-job training, are the criteria which should be taken into consideration in the evaluation.

The candidates should be self-trained with know-how in technology and should have the ability and skills to communicate and solve conflicts.

İÇİNDEKİLER

	Sayfa
JÜRİ ÜYELERİNİN İMZA SAYFASI	i
ÖNSÖZ	ii
ÖZET	iii
İÇİNDEKİLER	vii
ÇİZELGELER LİSTESİ	ix
I. BÖLÜM	
GİRİŞ	1
Problem	1
Amaç	6
Önem	7
Sınırlılıklar	8
Tanımlar	8
II. BÖLÜM	
KAVRAMSAL ÇERÇEVE VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR	9
Eğitim Yöneticiliğine İlişkin Kuramsal Bilgiler	9
Genel Olarak Yönetici Seçme ve Yetiştirme Modelleri	31
Okul Yöneticiliği Üzerine Yapılan Araştırmalar ve Geliştirilen Öneriler	50
III. BÖLÜM	
YÖNTEM	60
Araştırmanın Modeli	60
Araştırmanın Evreni	60
Araştırmanın Örnekleme	61
Anketin Hazırlanması ve Uygulanması	61
Verilerin Toplanması	62
Verilerin Analizi	63
IV. BÖLÜM	
BULGULAR VE YORUMLAR	65
Kişisel Bilgilere Yönelik Sorulara Verilen Cevaplara İlişkin Bulgular ve Yorumlar	65
Eğitim Yöneticiliğine Aday Olacakların Seçimine İlişkin Sorulara Verilen Cevaplara İlişkin Bulgular ve Yorumlar	90

Eğitim Yöneticiliğine Aday Olacakların Hizmet İçi Eğitimine Yönelik Sorulara Verilen Cevaplara İlişkin Bulgular ve Yorumlar	110
Eğitim Kurumlarına Yönetici Atamaya Yönelik Sorulara Verilen Cevaplara İlişkin Bulgular ve Yorumlar	122
Eğitim Kurumlarına Yönetici Atama Değerlendirmelerinde Esas Alınacak Ölçütlerin Tercih Edilmesine ve Puanlandırılmasına İlişkin Bulgular ve Yorumlar	149
V. BÖLÜM	
SONUÇ VE ÖNERİLER	165
Sonuçlar	165
Öneriler	168
KAYNAKÇA	172
EKLER	
Ek-1 Anket Uygulama İstemi Yazısı	178
Ek-2 Araştırma Anketi	179
Ek-3 Anket Uygulanacak Okullar Listesi (Adres ve Telefonları)	185
Ek-4 Anket Uygulanacak Okullar Listesi (Sayısal Dağılım)	186
Ek-5 Ankara Valiliğinin İzin Yazısı	187
Ek-6 Ankara Valiliğinin Oluru	188
Ek-7 Anket Uygulanan Okullar Listesi (Geri Dönüşün Sayısal Dağılımı)	189
Ek-8 MEB Personel Genel Müdürlüğünün Yazısı	190
Ek-9 Ankara Üniversitesi'nin Yazısı	191

ÇİZELGELER

Çizelge No		Sayfa
1	Ankete Katılanların Görev Unvanına ve Cinsiyete Göre Dağılımı	65
2	Ankete Katılanların Yaşa ve Cinsiyete Göre Dağılımı	66
3	Ankete Katılanların Öğretmenlik Deneyimi ve Cinsiyete Göre Dağılımı	67
4	Ankete Katılanların Yöneticilik Deneyimi ve Görev Unvanına Göre Dağılımı	68
5	Ankete Katılanların Görev Unvanı ve Sendika Üyelik Değişkenlerine Göre Dağılımı	69
6	Ankete Katılanların Okul Türü ve Cinsiyete Göre Ankara İlinin Merkez İlçelerine Dağılımı	70
7	Ankete Katılanların Okul Türü, Cinsiyet ve Sendika Üyelik Değişkenlerine Göre Ankara İlinin Merkez İlçelere Dağılımı	72
8	Ankete Katılan Akademisyenlerin Akademik Unvan ve Cinsiyete Göre Ankara'daki Üniversitelere Dağılımı	75
9	Ankete Katılanların Yaş Kümesi ve Cinsiyete Göre Ankara İlinin Merkez İlçelerine Dağılımı	76
10	Ankete Katılanların Görev Unvanı, Yaş Kümesi ve Cinsiyete Göre Dağılımı	77
11	Ankete Katılanların Yaş Kümesi ve Cinsiyete Göre Dağılımı	78
12	Ankete Katılan Akademisyenlerin Yaş Kümesi ve Cinsiyete Göre Ankara'daki Üniversitelere Dağılımı	79
13	Ankete Katılanların Görev Unvanı ve Cinsiyete Göre Ankara İlinin Merkez İlçelerine Dağılımı	80
14	Ankete Katılanların Öğretmenlik Kıdemi ve Cinsiyete Göre Ankara İlinin Merkez İlçelerine Dağılımı	81
15	Ankete Katılanların İki Ayrı Öğretmenlik Kıdemi Kümesi ve Cinsiyete Göre Dağılımı	82
16	Ankete Katılan Akademisyenlerin Meslek Kıdemi ve Cinsiyete Göre Ankara'daki Üniversitelere Dağılımı	83
17	Ankete Katılanların Yöneticilik Kıdemi ve Cinsiyete Göre Ankara İlinin Merkez İlçelerine Dağılımı	84

ÇİZELGELER

Çizelge No		Sayfa
18	Ankete Katılanların Yöneticilik Kıdemi ve Cinsiyete Göre Dağılımı	86
19	Ankete Katılan Akademisyenlerin Eğitim Yönetimi ve Teftişi Alanındaki Kıdemi ve Cinsiyete Göre Ankara'daki Üniversitelere Dağılımı	87
20	Ankete Katılanların Sendika Üyesi Olup Olmadığı ve Cinsiyete Göre Ankara İlinin Merkez İlçelerine Dağılımı	88
21	Ankete Katılan Akademisyenlerin Cinsiyete ve Sendika Üyelik Değişkenlerine Göre Ankara'daki Üniversitelere Dağılımı	89
22	Ankete Katılanların 7'nci Soru, Görev Unvanları ve Sendika Üyelik Değişkenleri İçin Kay-Kare Testi Sonuçlar	90
23	Ankete Katılanların 7'nci Sorunun "Başka" Seçeneğine Verilen Cevaplardaki Önerilerin Dağılımı	92
24	Ankete Katılanların 8'inci Soru ve Görev Unvanları İle Sendika Üyelik Değişkenleri İçin Kay-Kare Testi Sonuçları	92
25	Ankete Katılanların 8'inci Sorunun "Başka" Seçeneğine Verilen Cevaplardaki Önerilerin Dağılımı	93
26	Ankete Katılanların 9'uncu Soru ve Görev Unvanları İle Sendika Üyelik Değişkenleri İçin Kay-Kare Testi Sonuçları	94
27	Ankete Katılanların 9'uncu Sorunun "Başka" Seçeneğine Verilen Cevaplardaki Önerilerin Dağılımı	96
28	Ankete Katılanların 10'uncu Soru ve Görev Unvanları İle Sendika Üyelik Değişkenleri İçin Kay-Kare Testi Sonuçları	97
29	Ankete Katılanların 10'uncu Sorunun "Başka" Seçeneğine Verilen Cevaplardaki Önerilerin Dağılımı	98
30	Ankete Katılanların 11'inci Soru ve Görev Unvanları İle Sendika Üyelik Değişkenleri İçin Kay-Kare Testi Sonuçları	99
31	Ankete Katılanların 11'inci Sorunun "Başka" Seçeneğine Verilen Cevaplardaki Önerilerin Dağılımı	100
32	Ankete Katılanların 12'nci Soru ve Görev Unvanları İle Sendika Üyelik Değişkenleri İçin Kay-Kare Testi Sonuçları	101

ÇİZELGELER

Çizelge No		Sayfa
33	Ankete Katılanların 12'nci Sorunun "Başka" Seçeneğine Verilen Cevaplardaki Önerilerin Dağılımı	103
34	Ankete Katılanların 13'üncü Soru ve Görev Unvanları İle Sendika Üyelik Değişkenleri İçin Kay-Kare Testi Sonuçları	104
35	Ankete Katılanların 13'üncü Sorunun "Başka" Seçeneğine Verilen Cevaplardaki Önerilerin Dağılımı	105
36	Ankete Katılanların 14'üncü Soru ve Görev Unvanları İle Sendika Üyelik Değişkenleri İçin Kay-Kare Testi Sonuçları	106
37	Ankete Katılanların 14'üncü Sorunun "Başka" Seçeneğine Verilen Cevaplardaki Önerilerin Dağılımı	107
38	Ankete Katılanların 15'inci Soru ve Görev Unvanları İle Sendika Üyelik Değişkenleri İçin Kay-Kare Testi Sonuçları	108
39	Ankete Katılanların 16'ncı Soru ve Görev Unvanları İle Sendika Üyelik Değişkenleri İçin Kay-Kare Testi Sonuçları	110
40	Ankete Katılanların 16'ncı Sorunun "Başka" Seçeneğine Verilen Cevaplardaki Önerilerin Dağılımı	112
41	Ankete Katılanların 17'nci Soru ve Görev Unvanları İle Sendika Üyelik Değişkenleri İçin Kay-Kare Testi Sonuçları	113
42	Ankete Katılanların 17'nci Sorunun "Başka" Seçeneğine Verilen Cevaplardaki Önerilerin Dağılımı	115
43	Ankete Katılanların 18'inci Soru ve Görev Unvanları İle Sendika Üyelik Değişkenleri İçin Kay-Kare Testi Sonuçları	116
44	Ankete Katılanların 18'inci Sorunun "Başka" Seçeneğine Verilen Cevaplardaki Önerilerin Dağılımı	117
45	Ankete Katılanların 19'uncu Soru ve Görev Unvanları İle Sendika Üyelik Değişkenleri İçin Kay-Kare Testi Sonuçları	119
46	Ankete Katılanların 19'uncu Sorunun "Başka" Seçeneğine Verilen Cevaplardaki Önerilerin Dağılımı	120
47	Ankete Katılanların 20'nci Soru ve Görev Unvanları İle Sendika Üyelik Değişkenleri İçin Kay-Kare Testi Sonuçları	121

ÇİZELGELER

Çizelge No		Sayfa
48	Ankete Katılanların 21'inci Soru ve Görev Unvanları İle Sendika Üyelik Değişkenleri İçin Kay-Kare Testi Sonuçları	123
49	Ankete Katılanların 21'inci Sorunun "Başka" Seçeneğine Verilen Cevaplardaki Önerilerin Dağılımı	125
50	Ankete Katılanların 22'nci Soru ve Görev Unvanları İle Sendika Üyelik Değişkenleri İçin Kay-Kare Testi Sonuçları	126
51	Ankete Katılanların 22'nci Sorunun "Başka" Seçeneğine Verilen Cevaplardaki Önerilerin Dağılımı	128
52	Ankete Katılanların 23'üncü Soru ve Görev Unvanları İle Sendika Üyelik Değişkenleri İçin Kay-Kare Testi Sonuçları	129
53	Ankete Katılanların 23'üncü Sorunun "Başka" Seçeneğine Verilen Cevaplardaki Önerilerin Dağılımı	131
54	Ankete Katılanların 24'üncü Soru ve Görev Unvanları İle Sendika Üyelik Değişkenleri İçin Kay-Kare Testi Sonuçları	131
55	Ankete Katılanların 24'üncü Sorunun "Başka" Seçeneğine Verilen Cevaplardaki Önerilerin Dağılımı	132
56	Ankete Katılanların 25'inci Soru ve Görev Unvanları İle Sendika Üyelik Değişkenleri İçin Kay-Kare Testi Sonuçları	134
57	Ankete Katılanların 25'inci Sorunun "Başka" Seçeneğine Verilen Cevaplardaki Önerilerin Dağılımı	135
58	Ankete Katılanların 26'ncı Soru ve Görev Unvanları İle Sendika Üyelik Değişkenleri İçin Kay-Kare Testi Sonuçları	136
59	Ankete Katılanların 26'nci Sorunun "Başka" Seçeneğine Verilen Cevaplardaki Önerilerin Dağılımı	138
60	Ankete Katılanların 27'nci Soru ve Görev Unvanları İle Sendika Üyelik Değişkenleri İçin Kay-Kare Testi Sonuçları	139
61	Ankete Katılanların 27'nci Sorunun "Başka" Seçeneğine Verilen Cevaplardaki Önerilerin Dağılımı	140
62	Ankete Katılanların 28'inci Soru ve Görev Unvanları İle Sendika Üyelik Değişkenleri İçin Kay-Kare Testi Sonuçları	141

ÇİZELGELER

Çizelge No	Sayfa	
63	Ankete Katılanların 28'inci Sorunun "Başka" Seçeneğine Verilen Cevaplardaki Önerilerin Dağılımı	142
64	Ankete Katılanların 29'uncu Soru ve Görev Unvanları İle Sendika Üyelik Değişkenleri İçin Kay-Kare Testi Sonuçları	143
65	Ankete Katılanların 29'uncu Sorunun "Başka" Seçeneğine Verilen Cevaplardaki Önerilerin Dağılımı	145
66	Ankete Katılanların 30'uncu Soru ve Görev Unvanları İle Sendika Üyelik Değişkenleri İçin Kay-Kare Testi Sonuçları	146
67	Ankete Katılanların 30'uncu Sorunun "Başka" Seçeneğine Verilen Cevaplardaki Önerilerin Dağılımı	147
68	Ankete Katılanlarca Eğitim Kurumlarına Yönetici Atama Değerlendirmelerinde Esas Alınacak Ölçütlere Verilen Cevapların, Puan Değerlerinin Frekans, Yüzde ve Aritmetik Ortalaması	149
69	Ankete Katılanların 31'inci Sorudaki Değerlendirme Ölçütlerine Verdikleri Cevaplardan "Evet" Seçeneğine Göre Sıralama Durumu	152
70	Akademisyenlerce Eğitim Kurumlarına Yönetici Atama Değerlendirmelerinde Esas Alınacak Ölçütlere Verilen Cevapların, Puan Değerlerinin Frekans, Yüzde ve Aritmetik Ortalaması	154
71	Ankete Katılanların 31'inci Sorudaki Değerlendirme Ölçütlerine Verdikleri "Evet" Seçeneğindeki Puanların "Aritmetik Ortalaması"na Göre Sıralama Durumu	159
72	Ankete Katılanların 31'inci Sorudaki Değerlendirme Ölçütlerine Verdikleri "Evet" Seçeneğindeki Puanların "Aritmetik Ortalaması"na Göre Sıralama Durumu	160
73	Ankete Katılanların 31'inci Sorudaki Değerlendirme Ölçütlerine Verdikleri Cevaplardan "Hayır" Seçeneğine Göre Sıralama Durumu	162

ÇİZELGELER

Çizelge No		Sayfa
74	Ankete Katılanların 31'inci Sorunun "Başka" Seçeneğine Verilen Cevaplardaki Önerilerin Dağılımı	164

I.BÖLÜM

GİRİŞ

Bu bölümde; araştırmanın problemi tanımlanmış, amacı geliştirilmiş, önemi belirtilmiş, sınırlılıkları çizilmiş ve önemli kavramlar tanımlanmıştır.

Problem

Eğitim, insan davranışlarını istenilen yönde değiştirme sürecidir. İstenilen davranışlar, farklı yaş kümeleri içinde, plânlı ve programlı yürütülen etkinliklerdir. Bu etkinliklerin yoğun olarak sürdürüldüğü ortam ise okullardır.

En geniş anlamıyla eğitim; çocuklara, ergenlere ve yetişkinlere kazandırılacak davranışların önceden belirlendiği ve nasıl kazandırılacağına planlandığı zihinsel ve bedensel yeteneklerin tümünü kapsayan bir süreç, her çeşit yetiştirme. Bireyin zihinsel yeteneklerinin gelişmesini sağlayan genel konularda ve bir meslek kazanmasını sağlayan uzmanlık alanlarında bilgiler edinmesi için gerekli her tür yetiştirme, örgütlenmiş eğitim kapsamına girer (Âdem, 1997; Ünal, 1996).

Toplumun eğitim kavramı ve hizmeti ile özdeşleştirdiği kurum, okuldur. Okulu diğer eğitim kurumlarından ayıran temel özellik, insan üzerinde çalışması ve onu farklılaştırması yeteneğidir. Okulun eğitim sistemi içinde ayrıcalıklı konumunun gereğince açıklanıp toplumun tüm kesimleri tarafından bütünüyle algılanması gerekir. Okulun ayrıcalıklı, etkili ve özel konumu, aynı zamanda okul yöneticiliğini de ön plana çıkarmaktadır (Açıkalın, 1998, s.2).

Eğitim yönetimi bir bilim alanı olarak sürekli gelişmekte, eğitim ve yönetimdeki değişen değerlere uygun olarak hızlı bir gelişme süreci içine girmektedir. Yirmi birinci yüzyılda, gelişen iletişim teknolojisi ve bilimdeki yeni atılımlar bir bilgi toplumu yaratmıştır. Okulların bilgi yayan kurumlar olarak, bu sürecin gerisinde kalması düşünülemez Bu açıdan bakıldığında, eğitim yöneticilerinin belli ölçütlerde seçimi, hizmet öncesi ve hizmet içi eğitimle sürekli yetiştirilmeleri, var olan değil, geleceğe yönelik yeteneklerini ortaya çıkaracak değerlendirmelerle yeterlik sahibi olmaları gerekmektedir (Aydın, 2000).

Okul yönetimi oldukça farklı yönleri olan ve sorumluluk gerektiren bir iştir. Bunlar arasında okul ders programlarının yönetimi ve denetimi, eğitim ve öğretim, öğrencilerin korunması, disiplin işleri, değerlendirme, sınavlar ve bunların sonuçlarının değerlendirilmesi, okulun tüm yönleriyle düzenlenmesi, kaynakların etkili ve verimli bir şekilde dağıtılması ve kullanılması, personeli yönetme ve yönlendirme, öğrenci velileri ve tüm toplumla olan ilişkileri saymak mümkündür. Bu nedenle okulda çalışanların işbirliğine gereksinim vardır (Çınkır, 2003).

Okulu amaçlarına uygun olarak yaşatmak, okuldaki insan ve madde kaynaklarını en verimli biçimde kullanmakla gerçekleşir. Okul yöneticisinin böyle yapabilmesi, okul yönetimi ile ilgili kavram ve süreçlerini iyi bilmesiyle olanaklıdır. Bu kavram ve süreçleri davranışa çevrilebilmesi için, okul yöneticisinin bu alanda akademik bir eğitim görmüş olması zorunludur (Bursalıoğlu, 2002, s.6).

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).

Okul, eğitim sisteminin temel taşıdır. Dolayısıyla bir toplumdaki bireyler istenen eğitim sürecinden okullar yoluyla geçmekte ve istenen insan tipi okullar sayesinde elde edilmektedir. Okullar, istenen insanları istenen insan toplumunu oluşturmaktadır. Okulların bir görevinin de iyi insan, iyi yurttaş, iyi üretici ve iyi tüketici yetiştirmek olduğu belirtilmektedir (Gürsoy, 1979, s.39; Pehlivan, 2002c, s.3).

Millî Eğitim Bakanlığı (MEB), okul ve kurum yöneticiliği konusunda büyük gelişmeler göstermektedir. 1939 yılından beri 16 kez toplanan Türk Millî Eğitim Şûrularından 1981'de toplanan 10'uncusunda; "meslekte aslanan öğretmenlik" görüşünün ağır bastığı, uzmanlık gerektiren alanlarda personel yetiştirilemediği, belirli bir süre öğretmenlik deneyimi üzerine yönetim, denetim personelinin özel olarak yetiştirilmesinin hizmetin gereği olarak kaçınılmaz olduğu belirtilmiştir.

11'inci Millî Eğitim Şûrası'nda da uzmanlık alanlarına dikkat çekilmiş, yönetici ve uzman eğitiminin ilgili fakültelerce yürütülmesi gerektiği ifade edilmiştir.

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

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

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

Okul yöneticilerinin seçilmesi konusundaki son gelişmeler iki boyutludur: Birincisi, okul yöneticilerini seçme ve atama yetkilerinin giderek hiyerarşinin daha alt kademelerine göçerilmesi; ikincisi, okul yöneticisi ile birlikte çalışacak olanların da yöneticilerin seçilme sürecine katılmalarına olanak veren modellerin geliştirilmesidir (Açıkalın, 1998, s.148).

Göreve, onu en iyi yapabilecek olan kişilerin atanabilmesi amacıyla, 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu yeterlik sistemini getirmiş ve bunu temel ilkeler arasına almıştır (md.3/c). Yeterlik (liyakat) ilkesi, eğitim yönetimi kadrolarına gerekli nitelik ve yeteneklere sahip en yeterli kimselerin alınmasını gerektirir (Tortop, 1994, s.47).

Gelişen, değişken bir dünya ve toplumdaki görevler için hizmet öncesi eğitimin yeterli olamayacağı açıktır. Bursalıoğlu'nun 1973 yılında yaptığı "Ortaöğretimin Yeniden Düzenlenmesi Konusunda Okul Yöneticilerinin Görüşleri" konulu bir araştırmada, yöneticilik seminerinde bulunan okul yöneticilerinin tamamı, en az beş yılda bir hizmet içi eğitimden geçirilmelerini gerekli görmüşlerdir. Kursla yetiştirme, daha düşük nitelikli sonuçlar verebileceğinden, bu boyut, lisans üstü öğrenim seçeneği karşısında zayıf kalacaktır. Gelişmiş ülkelerde, okul yöneticiliği için lisans üstü düzeyde öğrenim aranmaktadır (Akt. Başar, 2000, s.161-162).

Gelişmiş ülkelerde, aday seçimi için kurulmuş değerlendirme merkezleri vardır. Buralarda, evrak sepeti, lidersiz grup çalışmaları, sorun çözme gibi yöntemler uygulanarak, gözlem ve ölçümler sonucu değerlendirmeler yapılır. Ölçümler liderlik, karar verme, örgütleme, planlama, iletişim, gelişim isteği, hoşgörü vb. boyutlarda olur. Her yöntem ve tekniğe ilişkin ölçüm ve değerlendirme sonuçları birleştirilerek karar verilir. Araştırmalar, bu yöntemin gelecekteki başarıyı kestirebildiğini göstermiştir (Başar, 2000, s.150).

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

Eğitim sistemimizde okul müdürleri, genellikle öğretmenlik veya müdür yardımcısı görevlerinde başarılı olanlar arasından seçilerek atanmışlardır. Aslında kendisini yöneticilik için yeterli hisseden ve görevlerini iyi yapacağına güvenenlerin müdürlük görevine kendiliğinden talip olmaları doğaldır (Taymaz, 2003). Kasım 1998 tarihli “MEB’e Bağlı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirmelerine İlişkin Yönetmelik” çerçevesinde yapılan kurum yöneticiliği için seçme sınavları, hizmet içi eğitim kursları ve değerlendirme sınavlarından geçen birçok yönetici adayı yapılan duyuru üzerine gerekli başvurularını yapmışlar, tercihleri doğrultusunda atamaları gerçekleşmiştir. Tercihlerine atanamayan bir o kadar aday ise yeni duyuruları bekleme sürecine girmişlerdir. Okul müdürlüğü için 1998 yılından itibaren uygulanan seçme sınavlarına 93.914 başvuru yapılmış, 85.662’si sınavlara katılmış ve 12.684’ü başarılı olarak hizmet içi kurslara alınmıştır. Hizmet içi kurslar sonunda yapılan değerlendirme sınavlarına 12.197 kişi başvuru yapmış, 12.070’i sınava

katılmış, 10.186'sı da başarılı olmuştur (MEB. Eğitim Teknolojileri Genel Müdürlüğü). Başarılı olan okul müdürü adaylarının çoğunluğunun, yapılan duyurular üzerine ve tercihleri doğrultusunda Bakanlık veya valiliklerce atamaları gerçekleştirilmiştir. Ancak, potansiyel okul müdürü adaylarının varlığına rağmen açık bulunan okul müdürlüğü kadroları doldurulamamış ya da vekâleten görevlendirme yoluna gidilmiştir. Bu durum, hizmetin gerektiği gibi yürütülmesine istenilen düzeyde katkı sağlayamamış, yönetim sorunlarına yol açmıştır.

MEB boş kalan eğitim kurumları yöneticiliklerinin vekâleten doldurulmasından ve hizmet içi eğitimin getirdiği finans sıkıntılarından dolayı yaşanan çıkmazı aşmak ve sorunlara çözüm getirmek amacıyla hazırladığı "MEB Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirme Yönetmeliği", 11 Ocak 2004 tarih ve 25343 sayılı Resmî Gazete'de yayımlanarak yürürlüğe girmiştir. Yeni yönetmelik ile seçme sınavı, eğitim kurumları müdür yardımcılığına atanabilmek için düzenlenmiştir. Kurum müdürlüğü için, belirlenen dört yönetim kademesinin herhangi birinde belli bir süre yöneticilik yapmış olma şartı ve mülâkat değerlendirmesi getirilmiştir. Kurum müdürü ile seçme sınavı sonucunda atanacak olan müdür yardımcısı adaylarının göreve atanmadan önce hizmet içi eğitim yoluyla yetiştirme düşüncesine, müdürlüğü boş bulunan okulların sayısındaki artıştan ve vekâleten yürütülen görevlerden kaynaklanan sistemdeki tıkanıklığı kısa sürede gidermek amacıyla bu Yönetmelikte yer verilmemiştir.

Bu kapsamda 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, 2004 yılı başında yaklaşık dört yıllık bir uygulamadan sonra 25343 sayılı Resmî Gazete'de yayımlanarak yürürlüğe giren "MEB Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirme Yönetmeliği" ile değiştirilmesi, eğitim sisteminde yönetici seçme, yetiştirme ve atamaya ilişkin tartışmaların sürdüğünü göstermektedir. Bu çalışmanın da problemini, yönetici seçme, yetiştirme ve atamaya ilişkin uygulanan modeller ile yeni öneriler konusunda yönetici, öğretmen ve akademisyenlerin görüşlerini değerlendirmek oluşturmaktadır.

Amaç

Bu araştırmanın temel amacı, 11 Ocak 2004 tarihli “MEB Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirme Yönetmeliği” çerçevesinde bundan böyle okul ve kurum yöneticiliklerine yapılacak atamalarda dikkate alınması gereken ilkeler, sınav yapılması gereken yönetim kademesi, adaylarda aranacak özellikler, hizmet öncesi eğitim düzeyleri ve niteliği, atama sürecinde aranan ölçütler ve yaşanan uygulamalarla ilgili görüşleri tespit etmek ve değerlendirmektir.

Araştırmanın bu genel amacı doğrultusunda aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır:

1. Eğitim kurumları yönetici adaylarının seçimi, yetiştirilmesi ve atanması sürecine ilişkin olarak, görüşlerine başvuru alan öğretmenlerin, yöneticilerin ve akademisyenlerin kişisel bilgileri nelerdir?
2. Öğretmenlerin, yöneticilerin ve akademisyenlerin görüşleri, eğitim sendikasına üye olup olmama durumuna göre farklılık göstermekte midir?
3. Millî Eğitim Bakanlığına bağlı resmî eğitim kurumları yönetici adaylarının seçimi sürecine ilişkin olarak öğretmenlerin, yöneticilerin ve akademisyenlerin görüşleri nelerdir?
4. Eğitim kurumları yönetici adaylarının hizmet içinde yetiştirilmeleri ile ilgili olarak öğretmenlerin, yöneticilerin ve akademisyenlerin görüşleri nelerdir?
5. Eğitim kurumları yönetici adaylarının atanması sürecine ilişkin öğretmenlerin, yöneticilerin ve akademisyenlerin görüşleri nelerdir?
6. Eğitim kurumları yönetici adaylarının atanmasında değerlendirme ölçütlerine ilişkin olarak öğretmenlerin, yöneticilerin ve akademisyenlerin görüşleri nelerdir?

Önem

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 meslek hâline getirilmesi, yönetici adaylarının objektif ölçülerde seçilmesi, eğitim yöneticisinin lisans üstü ve hizmet içi eğitimle yetiştirilmesi, özlük haklarının yaptıkları iş için eğitim düzeyine göre düzenlenmesi, yetki ve sorumluluk dengesinin sağlanması gündemden güne önem kazanmaktadır (Taymaz, 2003, s.90).

Eğitim kurumu; genel geçerli ilkeleri olan, yeterlilik ve liyakat ölçütlerine göre atamaların yapılacağı bir alan olmalıdır. Eğitim örgütlerindeki yöneticilerin, bu işi bilen, istekli, yeterlilik ölçütlerine uyan ve özenle seçilen kişiler olmasına dikkat edilmelidir. Eğitim yöneticilerinin, başarılı oldukları sürece görevde kalmaları ve yerlerinden edilme kaygısı yaşamamaları sağlandığında, eğitim yönetimi alanında büyük bir başarı elde edilmiş olacaktır.

Eğitim kurumları yöneticileri mutlaka yöneticilik bilgi ve becerilerine sahip olmalıdırlar. Bunun da yolu ancak bu alanda eğitim almaları veya deneyim kazanmaları ile olanaklıdır. MEB, son yıllarda eğitim kurumları yöneticilerinin sınavla seçilerek göreve atanması yönünde bir politika izlemektedir. Bu kayda değer bir gelişmedir. Eğitim kurumları müdürlüklerine, meslekî bilgi ve becerileri kazanmış, belli bir süre yöneticilik deneyimine sahip, okul müdürlüğü veya müdür yardımcılığı yapmış öğretmenlerin atanmasına önem verildiği görülmektedir.

Bu araştırma ile, Millî Eğitim Bakanlığına bağlı resmî eğitim kurumlarına yönetici atama sürecine ilişkin sistem içinde çalışanların görüş ve önerilerini belirlemek hedeflenmiştir. Bu görüş ve öneriler değerlendirilerek, eğitim kurumları yöneticilerinin seçilmesi, yetiştirilmesi ve atanmasında yapılmış uygulamalar ile mevcut durumu inceleyerek, gelecekte eğitim kurumları yöneticilerinin atanmasında yaşanan sorunlara çözüm üretmek ve sistemi geliştirmek umulmaktadır.

Sınırlılıklar

Araştırma, Millî Eğitim Bakanlığına bağlı resmî eğitim kurumlarına yönetici olarak atanacakların seçimine, hizmet içi eğitim yoluyla yetiştirilmesine, atamaya esas değerlendirme ölçütlerine ilişkin Ankara ili merkez ilçelerinde görev yapan öğretmenlerden, eğitim kurumu yöneticilerinden, alan uzmanı akademisyenlerden tabakalı örnekleme yoluyla belirlenenlerin görüş ve önerilerini betimlemekle sınırlandırılmıştır.

Tanımlar

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

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

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

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

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

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

II. BÖLÜM

KAVRAMSAL ÇERÇEVE VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

Eğitim

Bu bölümde; eğitimle ve yönetimle ilgili kavramların tanımları, alan yazında yer alan görüş ve öneriler araştırılmış ve tartışılmıştır. Eğitimin bu yönü, oldukça geniş bir kesimi meşgul etmekle birlikte tamamen sonuçlandırılacak ve hedefe ulaşılabilecek bir toplumsal sorun değildir. Amaç, mükemmeli aramak ise, bu alandaki araştırma ve tartışmalar da sürekli olacak, sınırlı kalmayacak demektir.

Eğitim, belli bir konuda, bir bilgi ve bilim dalında yetiştirme ve geliştirme, eğitme işidir. Çocukların ve gençlerin toplum yaşayışında yerlerini almaları için gerekli bilgi, beceri ve anlayışları elde etmelerine, kişiliklerini geliştirmelerine yardım etme, terbiye demektir (TDK, 1988, s.435).

Ertürk'e göre eğitim, bireyin davranışlarında kendi yaşantısı yolu ile istenilen değişiklikleri meydana getirme veya yeni davranışlar kazandırma sürecidir (Akt. Taymaz, 1992). Kalaycı da (2000) eğitimi, "bireyin davranışlarında kendi yaşantısı yoluyla ve kasıtlı olarak istendik değişme meydana getirme sürecidir" şeklinde tanımlanabileceğini belirtmiştir. Aydemir (2000) bireyde görülen davranışların, çevrenin istek ve beklentileri yönünde, bir kısmının kendiliğinden, bir kısmının da plânlı ve kasıtlı olarak örgün eğitim yoluyla, geliştirildiğini ve kazandırıldığını, bu sürece ise "eğitim" adı verildiğini ifade etmektedir. Eğitim sonucu şekillenen davranış ise insanın gözlenebilir, ölçülebilir, yinelenebilir ve anlatılabilir bilinçli etkinlikleri olarak tanımlanmaktadır (Başaran, 2000b, s.11). Alkan'a (1995) göre eğitim ise; hem bireyi geliştiren hem de toplumların kalkınmasını sağlayan itici bir güçtür. Bireysel ve toplumsal düzeylerde insan yaşamını şekillendiren ve yönlendiren en önemli olgulardan biridir. Kepenekçi (2000, s.3) günümüzde eğitimin amacının, öğrencileri toplumsal yaşama daha aktif bir şekilde hazırlamak olduğunu belirtmektedir.

Eğitim insanlığın doğuşundan beri daima olagelmiş ve yaşam boyu devam etmektedir. Günüümüzde de uygarlık düzeyi ne olursa olsun her toplumda süregelmektedir. İlkel toplumlara baktığımızda bireylerin canlı-cansız çevre ile etkileşim yoluyla öğrendiklerini söyleyebiliriz. Uygar toplum, sosyal yaşamını sürdürebilmek için çeşitli kurumlar geliştirmiştir. Eğitimin kurumsallaşması için de “okullar” kurulmuştur (Gürkan ve Gözütok, 2000). Okul, insanın çevresinde sürekli oluşan değişiklikleri karşılamak üzere birey davranışlarını değiştirmek ve yeni davranışlar kazandırmakla yükümlüdür (Taymaz, 2003).

Eğitim, tek bir amaç olamamakla birlikte, kişinin ve toplumun sosyal ve ekonomik gelişme ve değişmelere uyabilmesini sağlayan bir süreçtir (Taymaz, 1992, s.1) Eğitimin amacı, yeni kuşakları toplumun istek ve beklentileri doğrultusunda gerekli olan bilgi, beceri ve davranışlarla donatmaktır. Kepenekçi'ye (2000, s.1) göre, eğitimin genel amacı bireylerin içinde yaşadıkları topluma sağlıklı bir şekilde uyum sağlamalarına yardım etmektir. Her toplum, varlığını korumak ve geliştirmek çabası içindedir. Toplumun oluşturan bireylerin davranışları da bu genel amacı gerçekleştirmeye yöneliktir (Doğan, 2000). Eğitim, artık yalnızca geleneksel bilgilerin aktarılmasından ibaret olmayıp, aynı zamanda öğrencileri toplumsal yaşama daha aktif biçimde hazırlamayı amaçlayan bir süreçtir (Kepenekçi, 2000, s.9).

Eğitim, yaşam biçimi ve düzeyi ne olursa olsun, herkes için bir zorunluluktur. Bu zorunluluğun daha iyi görülmesi için eğitimin yalnızca sistemli ve örgütlü çabalar olarak düşünülmemesi, davranış kazanma ve değiştirme ile ilgili her oluşumun, eğitim bütünü içinde olduğunun gözetilmesi gerekir. Eğitim sözcüğünün farklı tanımlarının ortak yanı, onun, davranış değiştirme, davranış oluşturma amaçlı etkinlikler olmasıdır (Başar, 2002, s.1). Eğitim değişme ile ilgilenmeli ve okul da öğrencinin değişmesini sağlamalıdır (Pehlivan, 2002c, s.15).

Başar'ın (2002, s.11) Gage ve Berliner'den aktarımına göre, eğitim uğraşısının hedefi olan davranış, bireyin kişisel özellikleri ve çevre değişkenlerinin etkileşimiyle oluşur. Bireyin bir davranışa "yapabilir" olarak hazır olması, o davranışın her zaman her yerde görülebileceği anlamına gelmez. Uygun davranış ancak uygun koşullarda gerçekleşir. Uygun çevre sağlamak koşuluyla, değiştirilmeyecek davranış olmadığı söylenebilir.

Eğitim girişimi, hem bireylerin, hem de aileden devlete, uluslararası örgütlere uzanan kuruluşların temel çabalarındandır. Bugünü iyi değerlendirmenin olduğu kadar, geleceği belirlemenin de en etkili aracı olduğundan, kazanılma ve uygulama alanlarıyla birlikte onun için harcanan kaynaklar da sürekli bir artış içindedir (Başar, 2000, s.1).

Âdem'e (1997, s.2) göre, en geniş anlamda eğitim; çocuklara, ergenlere ve yetişkinlere kazandırılacak zihinsel ve bedensel yeteneklerin tümünü kapsayan her çeşit yetiştirme olarak tanımlanmıştır. Eğitim, bireylere kazandırılacak davranışların önceden belirlendiği ve nasıl kazandırılacağına planlandığı bir süreç (Ünal, 1996, s.7) olarak ifade edilmiştir.

Yönetim

Yönetim en eski bilimdir. Tarih boyunca insanlar ya yönetmişler veya yönetilmişlerdir. Taraflar yönetimle ilgili birçok efsane veya sloganlar üretmiş ve yaşatmışlardır. Bunlar zamanla ayıklanmış ve bilimle beraber gelişmiştir (Bursalıoğlu, 1997). Yönetimin özel alanlarını silahlı güçlerin yönetimi, işletme yönetimi, kamu yönetimi, sağlık yönetimi ve eğitim yönetimi oluşturmaktadır (Başaran, 2000. s.24).

Örgütler için insan unsuru en önemli faktördür. Yönetim ile insan unsuru birbirinin ayrılmaz parçalarıdır. Çünkü örgütte insan unsuru olmazsa yönetimin işlevlerini yerine getirmesi mümkün değildir. Öyleyse farklı bireysel özelliklere ve yeteneklere sahip olan insanların performansını ortak amaçlar için yönlendirmek, bilimsel bir yönetim bilgisi ve becerisine sahip olmayı

gerektirir. Yönetim, farklı bilim dallarınca geliştirilen çözümsel yaklaşımların birleştirilmesini ve uygulanmasını kapsar (Taymaz, 2003, s.19).

Yönetim, genel anlamda, belli bir amacın gerçekleştirilmesi için bireylerin işbirliği yapmalarıdır (Gözübüyük, 2000, s.1). Açıklan'a (1998, s.71) göre yönetim, birden çok insanın, ortak amaçları için birlikte olduğu ortamlarda gözlenen bir olgudur. Bu anlamda yönetim, örgütlenmenin yanında, örgütün işlerliğini sağlayacak her türlü yönetsel etkinlikleri, başka bir anlatımla, kaynakların bir araya getirilmesini, eşgüdüm sağlanmasını, izlenecek yöntemleri ve denetimi içine alır (Akyüz, 2000). Yönetimin örgütlerin amaçlarına göre pek çok farklı tanımı vardır. Fakat bu tanımlar genelde özdeştir.

Başaran'a (2000a, s.13) göre yönetim, bir örgütü amaçlarına ulaştıracak işleri yapmak için bir araya gelen insanları örgütleyip eşgüdümleyerek eyleme geçirme süreci olarak tanımlanmıştır. Her kurumun amacına ulaşabilmesi için sahip olduğu ve yararlanabileceği kaynakları en iyi bir şekilde kullanması gerekir. Bu nedenle, kurum çalışmalarının sürekli olarak gözetim ve denetim altında tutulması gerekmektedir (Taymaz, 1997, s.3).

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

İlk defa 1887 yılında ABD'de Thomas Woodrow Wilson "Yönetim Bilimi" adlı makalesiyle yönetimin bir bilim alanı olarak incelenmesini istemiştir (Başaran, 2000a, s.47). İşletme mühendisi W. Frederick TAYLOR, 20.

yüzyılın başlarında, endüstride verimliliği arttırmak ve işletmeleri etkili çalıştırmak üzere başlattığı denemeler sonucunda “bilimsel yönetim” düşüncesi geliştirilmiş ve bütün alanlarda uygulanmaya başlanmıştır. Örgütlerin, ellerindeki madde ve insan kaynaklarını etkili ve verimli bir biçimde kullanarak amaçlarına ulaşmalarının temelinde; yöneticilerin yönetim bilgi, beceri, tutum, ilgi vb. yeterliliklere sahip olması yatmaktadır. Yetişmemiş kişinin yöneticilik görevine atandıktan sonra deneyerek-yanılarak yöneticiliği öğrenmeye çalışması, örgütünü amacına ulaştırmada gecikmelere neden olmakta ve zarara uğratmaktadır (Peker, 1994, s.1).

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

Bütün kuramların amacı örgütün verimini artırmaktır. İnsan ilişkileri yaklaşımı, işgörenin ilişkilerini, etkileşimini, çalışmasını, kısaca davranışını incelemeyi konu edinir (Başaran, 2000a, s.59). Follett’a göre ister geniş anlamda, ister örgütlerde olsun insan ilişkilerinde, insanlar arasındaki farklılıklar karşılıklı iletişim ve iş birliği ile en iyi şekilde çözümlenebilir (Karip, 2004, s.15).

İnsan ilişkileri yaklaşımı, örgütleri dinamik organizmalar olarak ele aldığı, işbirliği ve koordinasyon sağlandığı, insanların sosyal ve psikolojik ihtiyaçlarının da karşılanması gerektiği, liderliğin ön plana çıktığı bir bilimsel bakış açısidir (Karip, 2004, s.18).

Davranış bilimleri yaklaşımı kuramında amaç, üretimin artırılmasıdır. İşgörenin ve üretim araçlarının etkililiğinin artırılması önemlidir. Örgütün veriminin artırılması somut uygulama ve yaptırımlara dayalı bir planlama, programlama ile gerçekleştirilebilir (Başaran, 2000a, s.63).

Örgütlerde yönetimin temel hedefi, örgütün amaçlarının gerçekleştirilmesi ile çalışanların gereksinmelerinin karşılanması arasında bir denge kurmaktır. Çalışanların sosyal ve psikolojik gereksinimlerinin işte karşılanmaması, çalışanın işine yabancılaşmasına, işinden mutluluk duymamasına ve moralinin bozulmasına neden olur (Balcı, 2004, s.245).

Chester Barnard'a göre, verimliliğin ve etkililiğin sağlanması gereklidir. Etkililik, örgütün ortak amacının gerçekleşme düzeyi, verimlilik de çalışanların güdülerinin doyum düzeyidir. Etkililik ve verimlilik dengeli olmadıkça, örgütlerin başarısından söz edilemez (Karip, 2004, s.19).

William Ouchi ve Alfred Joeger örgütlerin işgörene yaklaşımını inceleyerek Z Kuramı'nı geliştirdiler. Bu kurama göre, işgören yönetsel kararlara katılabilecek yeterliktedir. Sorumluluk sahibi, işinde uzman, yakından izlenmeyi ve denetlenmeyi sevmez, iyi ilişkiler kurmayı ister (Başaran, 2000a, s.62).

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

Sistem, bir amaç için bir araya gelen parçaların, düzenli biçimde birbirine dayanarak ve birbirini etkileyerek oluşturduğu bir bütündür. Yönetimin çağdaş görüşü, örgütün toplumsal bir sistem olduğudur. Örgütün yönetsel eylemleri olumsuzluk temeline oturtulmalıdır ve sorunların

çözümünde sibernetikten yararlanılmalıdır ve işgörenlerin gereksinimleri göz önünde tutularak yapılandırılmalıdır (Başaran, 2000a, s.65).

Sistem yaklaşımı örgütlerin bir sistem bütünlüğü içinde ele alınması konusunda önemli bir açılım getirmiştir. Sistem yaklaşımı örgütlerin bir sistem olarak öğelerinin işleyişinin ve öğeler arasındaki ilişkilerin matematiksel modellerle çözümlenebileceğini öngörür. Bu yaklaşıma dayalı olarak eğitim sektöründe de girdi-çıkıtı analizleri yapılmıştır. Bu analizlerde sistemin öğelerinin ve alt sistemlerin her birinin üretim sürecinde bir birimlik ürüne/hizmete katkıları üretim katsayıları olarak ifade edilmektedir (Karip, 2004, s.31).

Toplam Kalite Yönetimi, örgüt çalışanlarının tümünün tecrübe, uzmanlık ve adanmışlığına dayalı olup müşteriye hizmet sunma süreçlerinin geliştirilmesini esas alır. Dolayısıyla örgütün yönetiminde ve çalışanlarda bir tutum değişimini gerektirmektedir (Balcı, 2004, s.247-252).

Yönetim kuramlarında 1970'lere kadar görülen gelişmeler çok sayıda kuramın geliştirilmesi ile sonuçlanmış, ancak bu yöneticiler için tam bir kavramsal kargaşa oluşturmuştur. Müşteriler ya da hizmet alanlar, sürekli olarak daha kaliteli ürün ya da hizmet beklemektedir. Yönetim, kaliteyi geliştirmek için sınırlı kaynaklara sahiptir. Ancak bu sınırlı kaynaklarla kaliteyi geliştirme çabalarında çok sayıda teknik ve yöntem arasından bazılarının seçmek ya da birden fazlasını bir arada kullanmak zorunda kalmaktadır (Karip, 2004, s.31).

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

Davranış bilimleri yaklaşımı ve sonrası için genel bir değerlendirme yapmak oldukça güçtür. Bu dönemde bilimsel yönetim ilkeleri ile insan ilişkileri yaklaşımının bir sentezi yapılmıştır. Yönetimde teknik boyut ile insan ögesi bütünleştirilmeye çalışılırken, yönetim anlayışı giderek daha katılımcı ve demokratik bir nitelik kazanmıştır (Karip, 2004, s.37).

Eğitim Yönetimi

Eğitim yönetimi, toplumun eğitim gereksinmelerini karşılamak için kurulan eğitim sisteminin yönetimini kapsar (Başaran, 2000. s.24). Eğitim yönetimi, insan davranışlarında istenilen davranış değişikliğini sağlamak için madde ve insan gücü kaynaklarını kullanma sürecidir. Eğitim yönetiminde üç önemli insangücü kaynağı yönetici, öğretmen ve öğrencilerdir (Çelik, 2002, s.23).

Eğitim yönetiminde kuram ve uygulamacıların, kuramlardan yararlanmada kuramları “iyi-kötü”, “modern-modern olmayan” biçiminde sınıflandırma yerine, uygun anlamlandırma ve kurgularla kuramsal bilgilerden yararlanmayı seçmeleri gerekir (Karip, 2004, s.31).

Eğitim yönetiminin de en önemli konusu insandır. Eğitim yönetimi ve onun daha sınırlı bir alanda uygulanması olan okul yönetiminin temel amacı, insanları ve toplumu her yönden geliştirip zenginleştirmek, ilgili olduğu eğitim örgütünü, eğitim politikaları ve örgütün amaçları doğrultusunda yaşatmak ve dirik tutmaktır (Eren, 1991, s.57). Öyleyse, eğitim yöneticilerini eğitmenin amacı ise; kamu yönetiminin çağdaş düşüncelere ve yaklaşımlara uygun olarak gelişmesine yardımcı olacak elemanları yetiştirmek ve bunların yönetim alanında olgunlaşıp, uzmanlaşmasını sağlamaktır (Kalkandelen, 1985, s.107).

Eğitim yönetiminin özellikleri arasında başta geleni, sosyal, politik ve ekonomik etki alanı içinde bulunduğu evre kadar geniş olan, okul dediğimiz kurumdur (Bursalıoğlu, 1997). Başar'ın (2002, s.20) Blase'dan aktardığına göre, okulun yönetim yapısı ve yöneticilerin özellikleri, eğitimin önemli bir değişkenidir. Etkili ğretim, yönetsel desteğe bağlıdır.

Klasik anlamda yönetimin temel görevi, insanları ortak amaç ve değerler etrafında birleştirerek performanslarını yükseltmek ve yeterli hale getirmektir. Ancak, yönetimin bu temel görevinin anlamı iki binli yıllarda değişmiştir. Yönetimin görevi insanları ortak performansı başarabilir duruma getirmek, onların güçlü yanlarını etkili kılmak, zayıf yanlarını da önemli olmaktan çıkarmaktır (zden, 2000, s.99). Bursalıoğlu'na (2002, s.6) göre yönetimin görevi, rgt amaçlarına uygun olarak yaşatmaktır. Bu beceriyi gösterebilecek olanlar da alanında uzmanlaşmış, etkin ve yeterli okul yöneticileridir. Yönetim süreci artık yalnızca örgütsel amaçların gerçekleştirilmesi değil, aynı zamanda bir rgt yesi olarak işgörenlerin ekonomik, toplumsal ve psikolojik gereksinimlerinin karşılanması görevini de üstlenmek durumundadır (Pehlivan, 2002a, s.18).

Bursalıoğlu'na göre (2002, s.80-97) yöneticilik süreçlerinin merkezi, karar sürecidir. Karar süreci problem çözme süreci olarak işlediği ölçüde nesnelleşir. Karar verilecek konu iyi anlaşılmalı, konuyla ilgili, çok yönlü, geçerli ve güvenilir veri sağlanmalı, bu veriler nesnel yöntemler kullanılarak çözümlenip yorumlanmalı, karar seçenekleri özenle değerlendirilmeli ve uygulama sonundaki değerlendirme tüm etkinlikleri içermelidir.

Bir eğitim kurumu olarak okul, toplumun beklentilerine somut çözüm getirmelidir. Bu beklenti ise yönetim kavramını ne çıkarmaktadır. Yönetim, bir rgt saptanmış amaçlara ulaştıracak eylemler dizisidir (Başaran, 2000a, s.14). Yönetim, birden çok insanın, ortak amaçları için birlikte olduğu ortamlarda gözlenen bir olgudur. Yönetim olgusunun genel göstergesi, bir grup insanın, bir başkasının otoritesini kabul etmesidir. Yönetsel davranışların gözlenebildiği en sağlıklı ortam, örgütsel ortamlardır (Açıkalın, 1998, s.72).

Okulun temel görevi etkili öğrenmeyi gerçekleştirmek olmalıdır. Okul yöneticisinin öğretimsel liderlik rolü ise, okulun görevini gerçekleştirmesine yardımcı olmaktır. Bu nedenle okul yöneticilerinin zamanlarının çoğunu eğitim öğretim etkinliklerine ayırmaları gerekir (Çelik, 2004, s.199).

ABD’de modern yönetim ve işletme biliminin önemli isimlerinden Peter Drucker’a göre “modern yönetim ve işletme bilimi özgün bir Amerikan yeniliğidir”. Federalist ve yerel kontrol ilkelerine göre işleyen dağıtık (adem-i merkeziyetçi) örgütlenme biçimi modern yönetim ve işletme bilimini ortaya çıkmasının maddi temellerini yaratmıştır. ABD’de eğitimin örgütlenmesi ve yürütülmesinden federal hükümetler asli sorumluluğa sahiptir. Bu eğitim bölgelerinin yönetim kademeleri ise atamadan çok seçilme yoluyla bu görevlerine gelirler. Eğitim finansmanı da büyük ölçüde yerel vergilerle karşılanır. Böylesi bir örgütlenme modelinde temel olan rekabete dayalı etkin bir yönetim ve vergi verenlere hesap verme zorunluluğudur (Şimşek, 2003).

Okul yönetimine ilişkin birbirinden oldukça farklı iki yönetsel anlayıştan “işletme” anlayışının İngiltere’den başlayarak ABD, Kanada ve Avustralya gibi “Yeni Dünya” olarak adlandırılan ülkelerde Anglo-Saxon gelenek tarafından şekillendirildiği görülecektir. Türkiye’nin de içinde bulunduğu kıta Avrupası okul yönetim ve örgütlenme modelleri katı Bonapartist geleneğin bir uzantısı olan “yönetim” anlayışına oturmaktadır. Öte yandan okul yönetimine ilişkin reform girişimlerine bakıldığında Anglo-Saxon geleneğin uzantısı olan “işletme” modeline doğru bir eğilimin olduğu fark edilecektir. Bu modelde, okul sisteminin daha esnek yapılandırılması, yerinden yönetim, yerel denetim, yetki ve sorumluluk aktarımı, hesap verebilirlik gibi reform unsurları yönetici atama ve yükseltmelerinde kullanılan temel ilkeleri de kökten değiştirmektedir (Şimşek, 2003).

Okul Yönetimi

Bir eğitim sistemi içinde, okul nasıl bir alt sistem ise, eğitim yönetimine oranla okul yönetimi de aynı durumdadır. Kuşkusuz bu terimin açıklanması beklenen anlamı ile, kapladığı alan arasındaki ilişki duraksama konusu olabilir. Hatta okul yöneticiliği gibi başka terimler de seçilebilir. Fakat bu terimin seçilmesindeki başlangıç noktası, bu yöneticinin kişiliğinden çok, örgütün özelliğine dayamak düşüncesi olmuştur Eğitim yönetimi, nasıl yönetimin eğitime uygulanmasından meydana geliyorsa, okul yönetimi de eğitim yönetiminin okula uygulanmasından meydana gelmektedir. Eğitim yönetimi üzerinde yazılan yapıtlar, her okul düzeyine kadar inmekten çok, bütün okulları içine alan sistemlerin çözümlene ve birleşimini konu yapar. Bir toplumdaki eğitim sisteminin amaç, yapı ve görevlerini gözden geçirir (Bursalıoğlu, 2002, s.5).

Alan yazında eğitim yönetimi ve okul yönetimi ifadeleri bazen birbiri yerine kullanılmaktadır. Bunlardan eğitim yönetimi, okul yönetimine göre daha kapsamlı bir ifade olup bir insan bilimi olarak yarım yüzyılı geride bırakan, sosyal bilimlerdeki diğer gelişmelerden de etkilenen disiplinler arası bir çalışma alanıdır. Okul yönetimi ise eğitim yönetiminin bir alt uygulama alanı olarak okulun yönetimini kapsamaktadır (Şişman, 2004, s.99).

Okul, örgüt ve işleyiş olarak eğitim yönetiminin bağımlı değişkeni konumundadır (Açıklalın, 1998, s.3). Eğitim örgütleri, temsili siyasal organlar tarafından saptanmış olan eğitim politikaları çerçevesinde eğitim ve öğretim etkinliklerinde bulunurlar. Türkiye’de duruma bakıldığı zaman, siyasi uygulamaların eğitim üzerindeki etkilerinin olması gerektiğinden daha yoğun olduğu dikkat çekmektedir. Genel, geçerli eğitim politikaları yerine iktidara özel politikalar uygulanarak eğitim siyasi amaçlar için araç olarak kullanılmıştır. Siyasi uygulamalar eğitim yönetiminde, yönetici atamalarından davranışlarına kadar yoğun bir şekilde belirleyici olmuş, tarafsızlık ve eşitlik ilkeleri çoğu kez göz ardı edilmiştir. Bu da eğitim sistemini toplumun çağdaş düzeyde yaşam tarzı üreten temel gücü olmaktan uzaklaştırmıştır. Geleceğin

potansiyelini barındıran ve şekillendiren okul, politika için daima stratejik bir araç olarak görülmüştür.

Eğitim sisteminin, bilgi toplumunun ve küreselleşmenin gereklerine uyum sağlayabilmesi için, amaçlarının çağın ihtiyaçlarına karşılık verecek şekilde yeniden belirlenmesi gerekmektedir (Güçlü, 2000). Eğitim sisteminde, sisteme giren madde ve insan kaynaklarının en uygun şekilde kullanılması gerekir. Bu durum ise örgütleri politikalar, amaçlar, plânlar doğrultusunda etkili ve verimli olarak yönetmekten sorumlu olan okul yöneticilerinin varlığına ve başarısına bağlıdır (Eren, 1991, s.53).

Okul Yöneticiliği ve Liderlik

Yönetici, genelde işgörenlerin davranışlarını örgütsel amaçların gerçekleştirilmesi doğrultusunda eşgüdümleyen kişi olarak tanımlanmaktadır. Lider ise grup üyelerini etkileyen kişi olarak görülmektedir (Çelik, 2004, s.188).

Okul, eğitim hizmetinin üretilip sunulduğu bir yerdir. Eğitim sisteminin üst sistemleri olarak merkez ve taşra örgütleri okulun söz konusu hizmeti etkili bir biçimde üretebilmesi için vardır (Şişman ve Turan, 2004, s.108).

Okullar toplumsal açık sistemlerdir. Okullara bu niteliğini veren en önemli öge ise, okulun girdisini içinde yaşadığı ve amaçlarını gerçekleştirmek üzere kurulduğu toplumdan alması ve bu girdiyi işledikten sonra yine topluma çıktı olarak sunmasıdır. Bu anlamda okullar toplumdan ayrı düşünülemez (Pehlivan, 2004, s.161). Şişman'a (2004, s.109) göre okul, üstlendiği görev ve yerine getirdiği işlevler yönünden açık sosyal bir sistem veya toplumsal bir hizmet örgütüdür.

Okul, eğitim hizmetlerinin üretilip sunulduğu bir yerdir. Eğitim sisteminin üst sistemleri olarak merkez ve taşra örgütleri okulun söz konusu hizmeti etkili bir biçimde üretebilmesi için vardır. Okul bir hizmet örgütü olarak nitelendirilmesine rağmen girdileri, işleme süreci, sonuçları ya da çıktıları yönünden diğer örgütlerden farklıdır (Şişman, 2004, s.108).

Okulun, içinde bulunduğu çevrenin kalkınmasına yapacağı katkı, bir kurum olarak toplum tarafından benimsenmesi ve toplumun desteğini kazanması açısından çok önemlidir. Toplum kalkınmasına okulun yapacağı katkı, eğitimin toplumsal, kültürel ve ekonomik işlevini yerine getirmesi açısından da çok büyük bir önem taşımaktadır (Pehlivan, 2004, s.171).

Okulun eğitim sistemi içindeki ayrıcalıklı konumunun gereğince açıklanıp toplumun tüm kesimleri tarafından bütünüyle algılanması gerekir. Okulun ayrıcalıklı, etkili ve özel konumu, aynı zamanda okul yöneticiliğini de ön plana çıkarmaktadır (Açıkalın, 1998, s.2).

Okul yöneticiliği, eğitim yöneticiliğinden ayrı bir meslek alanıdır. Eğitim politikaları üst düzeyde belirlenir, orta kademedeyde yorumlanır, sistemin dönütünü sağlayan ilk düzeyde ise uygulanır. Bu uygulamayı gerçekleştiren örgütün istenilen nitelikteki lideri ise okul yöneticileridir (Güçlü, 2000). Okul yöneticileri, amaç ve süreç odaklı olmalıdır. Amaç odaklı okul yöneticisi, yeni eğitim ve yönetim anlayışlarını öğrenme fırsat ve kapasitesine ve okulun performansını iyileştirme konusunda geniş yetkilere sahip olan yöneticidir. Süreç odaklı okul yöneticisi, öğretmenin çabasını, yeteneklerini ve performansını görüp değerlendiren ve öğretmenin kendisini geliştirmesini teşvik eden yöneticidir (Özden, 2000, s.106).

Okul yöneticisi, problemleri deneme ve yanılma yöntemi yerine, bilim yoluyla çözmeyi seçecek ve başaracaktır. İleri ülkelerdeki hızlı gelişmeler, birçok bilim dalları ve çeşitli alanlarda olduğu gibi, eğitimde dallanma ve uzmanlaşmaya yol açmıştır. Bunun sonucunda eğitim yönetimi ve teftişi gibi uzmanlık alanları meydana gelmiş bulunmaktadır (Bursalıoğlu, 2002, s.6).

Okul yöneticisi, çalışanlar arasında iletişim kuran, çalışanları eş güdümlen ve sonuçta bütün yapılan etkinlikleri değerlendirerek okul örgütünü etkili ve başarılı düzeye ulaştırmaya çalışan kişidir (Başar, 2000). Toplumun ihtiyaç duyduğu niteliklere sahip bireyler yetiştirmeyi amaçlayan bir eğitim sistemindeki okul yöneticisinin, eğitimle ilgili hızlı değişmelere ayak uydurması beklenmektedir. Okul yöneticisi hem okulun değişimin önderliği yapma sorumluluğunu yerine getirecek, hem de çevrede meydana gelen değişime ayak uyduracaktır. Bu bağlamda sürekli olarak kendini yenilemek okul yöneticisinin vazgeçilmez ilkeleri arasında yer alacaktır (Özdemir, 2000).

Okul yöneticileri; bir eğitim ve öğretim lideri olmalıdır. Okul yöneticisi, okulun sıradan işlerini yürüten biri değil, öğrenci başarısının artırılmasına ve öğretmenlerin mesleki bağlılıklarının geliştirilmesine ilişkin standartlar ve beklentiler oluşturan; öğretmenlerin sorun çözme ve karar verme süreçlerine katılımını sağlayan gerçek liderler olmalıdırlar. Toplumdaki sosyal, politik ve ekonomik değişmelerden etkilenen eğitim kurumu ve yöneticisinin, aynı hızla uyum göstermesi gerekmektedir. Bir yöneticinin en belirgin ve önemli rolü, bu değişim ve gelişmelere göre gerekli koşulları sağlamaktır. Değişmenin başarılabilmesi için yöneticinin bazı bilgi, beceri ve liderlik özelliklerine sahip olması gerekmektedir (Güçlü, 2000).

Okul yöneticileri, okullarındaki fiziksel ve insan kaynaklarını sağlayan ve bunların nasıl kullanılacağını kararlaştıran kişilerdir. Bir üretim yöneticisi olarak okul yöneticisi, çeşitli bilgi, beceri ve tutumları içeren niteliklerin üretimine önderlik eder. Bu yüzden okuldaki üretim sürecinin kaynak kullanımı bağlamında incelenmesi, yöneticilere yeni bir bakış açısı kazandırabilir. Böylece okul yöneticisi okulun amaçlarının ve bu amaçlara ulaşma düzeyinin, kısaca öğrenci başarısı olarak kavramsallaştırılan eğitimsel çıktıları etkileyen etkenlerin, bu etkenleri etkileme yollarının farkına vararak eğitimde etkililiği yükseltmeye çabalar (Tural ve Karakütük, 2000).

Eğitim yöneticisine düşen en önemli görev, gelişmeye açık bir varlık olan insanı, kendi istekleri doğrultusunda uygun bir örgütsel ortam hazırlayarak yetiştirmek olmalıdır (elik, 2002, s.23). Eğitim yöneticileri, toplumun bireylerinin ulusal eğitim amaç ve politikaları ile tanımlanmış bulunan amaçlar doğrultusunda yetiştirilmesi görevini üstlenen eğitim kurumlarını, amaçları doğrultusunda işletmekle yükümlüdürler (Pehlivan, 2002b, s.186).

Başar'ın (2000, s.52) Dinsmore'dan aktardığına göre, karar sürecindeki her aşama önemlidir, ama yöneticinin bu aşamalardan hepsinde derinlemesine bilgi sahibi olması gerekmez. İyi yönetici, başkalarının güçlü yanlarından yararlanmasını bilendir.

Okul yöneticisinin karar süreci bakımından yapacağı ilk girişim, okul yönetimini etkileyen öğelerin her birini birer karar organı olarak görebilmek ve kabul edebilmektir. İkinci olarak karar sürecine katılma ilkesinin önemini kavramalı ve bu ilkeyi uygulamalıdır (Bursalıoğlu, 2002).

Kamu yöneticisinin ve deneticisinin bir okulu olduğu gibi eğitim yöneticisinin de okulu vardır. Kamu yöneticileri, banka deneticileri alanda dört yıllık bir lisans programından sonra, sınavla seçilip istihdam edilmekte, hizmet öncesi ve hizmet içi eğitim ile bilgileri yenilenmektedir. Aynı biçimde eğitim yöneticilerinin de dört yıllık bir lisans programından sonra yarışma sınavı ile işe alınması gerekmektedir (dem, 2000).

Okul yöneticilerinin örgütsel (kavramsal), teknik ve insan ilişkileri alanlarında da yeterli olmaları gerekmektedir. Örgütsel beceriler, rgt bir bütün olarak görebilme ve duyabilme yeteneğidir. İşin başarılması için özel bilgi, yöntem ve tekniklerin kullanılması yeteneği teknik beceriyi oluşturur. İnsancıl beceriler ise, yöneticinin yetişkinleri güdüleme, tutum geliştirme, grup dinamiği, insan ihtiyaçları, moral ve insan kaynağını geliştirme hakkında bilgi sahibi olmasını gerektirir. Ayrıca tüm bunların yanında, okul iklimini ve kültürünü oluşturabilecek, çatışma, stres, zaman, etik ve toplantı yönetimi hakkında bilgi ve beceri sahibi olmaları beklenir (Güçlü, 2000).

Okul yöneticilerinin hiyerarşik konumları, statüleri, rolleri, yeterlikleri diğer eğitim yöneticilerinden farklıdır (Açıklan, 1998, s.4). Okul yönetiminde kural, rol, birimler arası ilişkiler ve sorumlulukların daha az hiyerarşik ve daha esnek şekilde düzenlenmesi gerekmektedir. Çevrenin ihtiyaçlarına karşı daha duyarlı hale gelebilmesi için mümkün olduğunca yerinden yönetilmesi okulu daha verimli hale getirecektir. Okul yöneticisinin kuralların uygulayıcısı değil, okuldaki işlerin kolaylaştırıcısı olması beklenmektedir. Yatay örgütlenmede kararlar, sonucundan doğrudan etkilenen insanların katılımıyla alınmalıdır. Kararları alanlar sonuçlarından da sorumlu olmalıdır (Özden, 2000, s.28).

Örgütlerde “biçimsel” ve “doğal” olmak üzere iki tür yönetici bulunmaktadır. Biçimsel olan “yönetici” adıyla bilinirken, doğal olanı “lider” olarak adlandırılmaktadır. Yönetici, önceden belirlenmiş amaçların gerçekleştirilmesi için, işleri planlar, örgütler, iletişim sağlar, koordine eder ve sonuçları değerlendirir. Lider ise, bir grup insanı belirli amaçlar etrafında toplayabilme ve bu amaçları gerçekleştirmek için onları harekete geçirme bilgi ve yeteneklerini gösterebilen kişidir. Her yönetici liderlik yeteneklerine sahip değildir. Ancak etkin okul yöneticisi aynı zamanda liderdir (A. Özdemir, 2000). Başar’a (2000, s.39) göre lider, örgütün amaçları doğrultusunda yaşamasını, gelişmesini sağlamada yaratıcı, başlatıcı rol oynayan bireydir. Okul yöneticisinin rolleri, “öğretim liderliği” ve “yönetim liderliği” gibi iki ana grupta toplanabilir. Doğal olarak okul yöneticilerinin bu iki rol alanında da yeterli olmaları gereklidir (Balcı, 1988, s.439).

Eğitim sisteminde gözlenen sorunların başında liderlik sorunu gelmektedir. Okul yöneticisi ve öğretmenlerin, eğitimin her kademesinde liderlik davranışları göstermesi gerekmektedir. Eğitimde yenileşme sürecini etkileyen faktörler arasında okul yöneticilerinin liderlik rolü bulunmaktadır. Yenileşme uygulamalarında başarılı olan okullar incelendiğinde bu okulların, etkili liderler tarafından yönetildiği görülmektedir (Cemaloğlu, 2000). “Etkili okul”la ilgili araştırmalar “etkili okulda okul yöneticisi öğretim lideridir” bulgusuna ulaşılar (Balcı, 1988, s.436).

Okul yönetiminde, yöneticilerin her şeyden önce bir eğitim-öğretim lideri olmaları gerekmektedir. Liderin değişik açılardan, değişik tanımları yapılmıştır. Grup birliği ve kişiliği açısından lider, üzerinde gözle görülebilen etkiler yapan kimsedir ve liderliğin ölçüsü bu etkilerin yarattığı değişmedir. Lider büyük planların yaratıcısı ve başlatıcısıdır. Bu planların gerçekleşmesini yöneticiler sağlar (Bursalıoğlu, 2002, s.204). Okul yöneticilerinin okulunu bir öğretim lideri olarak yönetmesi, onların temel rolünün öğretim liderliği olduğu pek çok yazarca vurgulanmıştır (Balcı, 2000, s.62).

Eğitimin evrensel amaçlarından birisi, mevcut kültürel mirasın aktarımını sağlamak ve kültürel yapıyı yeni gelişmelere göre değiştirmektir. Kültür değişimini sağlayan kurumların başında okullar gelir. Kültür değişimini sağlayan bir kurumun yöneticisi olarak okul yöneticisinden beklenen önemli rollerden biri de kültürel liderlik rolüdür Okul yöneticisi, eğitsel liderlik yanında kültürel liderliği de kullanarak etkililiğini artırabilir (Çelik, 2002, s.57-58).

Snyder (2002) vizyoner liderliği, örgütün geleceğine yönelik bir vizyon geliştirme, uzun vadeli müşteri ihtiyaç ve beklentilerini karşılama ve küresel eğilimleri görebilmeye dayalı liderlik yaklaşımı olarak tanımlamaktadır. (Akt. Çelik, 2004, s.194).

Donaldson'a (2001) göre okul liderliği, toplumun ve öğrencilerin değişen ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik olarak, değişim konusunda öğretmenleri eyleme geçirme sürecidir (Akt. Çelik, 2004, s.193). Okul yönetiminde liderlik, önce problemleri gerçekçi bir gözle görebilmeyi, sonra onları çözecek bazı yeteneklere sahip olmayı gerektirir. Gerçek liderlik statüsü kazanmak isteyen yöneticinin, örgüt liderliği kadar, kurum liderliği de yapabilmesi gerekir. Bir örgütün kurum oluşu, karakter kazanmasıyla başlar (Bursalıoğlu, 2002, s.209). Böyle kurumlarda liderler örnek olma ve niteliğini tanıtmaya izlenim yönetimi davranışını kullanırlar (Demir, 2003, s.129).

Vizyon, bir örgütün geleceğe yönelik resmidir. Okulların etkililiği vizyoner liderlerin varlığına bağlıdır. Vizyoner liderlik, insanları topluca etkileyebilecek ve harekete geçirebilecek vizyonları oluşturabilme ve iletebilme yeteneğidir (Çelik, 2003, s.173). Vizyon liderin önünü görmesini sağlar. Vizyon yaratmak başkalarına aktarılmayacak kadar önemli bir liderlik görevidir. Bu tür çalışmalar kuruluşun en üst yöneticiler tarafından başlatılmalıdır (Özden, 2000, s.46). Starratt'a göre, yöneticilerin kendilerinden beklenen değişme ajanı olma veya değişim girişimlerini başlatıp başarılı olma sorumlulukları onların sadece yönetici değil liderlik davranışları göstermesini de gerektirecektir. Yöneticinin o güne kadar izlenen yolları bilmesinden daha çok yaratıcılığı, hayal gücü ve örgütün geleceğine ilişkin paylaşılabileceği bakışı, gelecekle ilgili projeleri olmalıdır. Bir yöneticinin örgütüyle ilgili olarak geleceğe ilişkin saptamaları ve projeleri onun vizyonunu oluşturur. Vizyon, yöneticiliğin değil liderliğin bir parçası olarak görülmektedir (Akt. Aksoy, 2000).

Dönüşümcü liderler, sadece düşünen, sorgulayan ve risk alan kişiler değil, aynı zamanda davranışlarıyla insanlara belli davranışları aşıl原因an kişilerdir. Başka bir deyişle dönüşümcü liderler, grubun ortak geleceğini biçimlendiren liderlerdir (Çelik, 2004, s.206).

Etkili yöneticilerin genelde etkili liderler oldukları, özellikle de öğretim liderleri oldukları anlaşılmaktadır (Balcı, 2001a, s.127). Okul yöneticisinin asıl işi öğretim sürecine liderlik etmektir. Okul yöneticisinin zamanının sınıflarda ve koridorlarda geçirmesi, öğretmen ve öğrencilere o okulda neyin önemli olduğunun mesajını verecektir (Özden, 2000, s.140).

Bilgi toplumunda liderlik yapacak olan kişilerin karizmatik lider olmasından çok, öğrenen lider olması beklenmektedir. Öğrenen lider, bireysel öğrenme açısından her zaman astlarının önünde olmak ve öğrenme konusunda onlara model olmak zorundadır (Çelik, 2004, s.209).

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

Okul Yöneticiliğinde Karşılaşılan Sorunlar

Okul yöneticiliği alanında karşılaşılan sorunlar aşağıda açıklanmaya çalışılmıştır.

Politik platform. Eğitim yönetiminin sınırlı bir alanda uygulanması olan okul yönetiminin sınırlarını genellikle, eğitim sisteminin amaçları ve politikaları çizmektedir (Gürsoy, 1979, s.39). Ancak, olması gerekenin dışında eğitim yöneticiliği kadrolarına çoğu kez “işe göre adam yerine, adama göre iş” politikası uygulanarak; alanlarında yetişmiş kişiler yerine, politik platformda becerili olanlar atanmıştır. Dolayısıyla eğitim önemli kayıplar vermiştir. Bu konuda en anlamlı tepki 14’üncü Millî Eğitim Şûrası’nda gelmiştir. Şûrada söz alan Ali Erkan’ın yönetici tanımı çok dikkat çekicidir: “Kumandanı aslan olan geyik ordusu, kumandanı geyik olan aslan ordusunu yenmiştir”. Bu açıklamaya göre, yönetim eğitimi almamış bir yönetici ile, birlikte çalıştığı öğretmenler ne kadar nitelikli olursa olsun istenilen başarının yakalanamayacağı ifade edilmektedir. Eğitim yönetimi almış, gerekli bilgi, beceri ve davranışları elde etmiş bir yöneticinin, mevcut madde ve insan kaynaklarını harekete geçirerek istenilen sonuca ulaşması mümkündür.

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 (Tekişik, 2000). Eğitim yöneticilerimizin düştüğü veya düşürüldüğü sıkıntılardan çoğunun nedeni, politik yansızlığı koruyamamış olmalarından ileri gelmektedir. Yöneticinin yeterliği ile yansızlığı veya yeterliği ile yanlılığı arasında bir ilişki görülmektedir. Eğitim-siyaset ilişkisi, eğitim yöneticiliğini profesyonel bir alan olmada engellemiş, eğitim yöneticilerini zor durumlara düşürmüştür. Yöneticiler yerinden olma kaygısıyla gelen direktifleri

uygulamış ve olması gereken genel geçerli kurallar uygulanamamıştır (Bursalıoğlu, 1987, s.333). Bir ülkede siyasal üst mercilerin, yöneticilerin, amaçları gerçekleştirmiş olup olmadıklarına bakmak yerine, sınırlayıcı kurallara uyup uymadıklarını incelemeyi daha kolay buldukları bir ortamda, istenen değişimlerin ve değişikliklerin olması zordur (Bulut ve Bakan, 2002, s.96).

Eğitim ve siyasetin mutlaka birbirinden ayrılması gerekmektedir. Eğitim; genel geçerli ilkeleri olan, atamaların yeterlilik ve liyakat ölçütlerine göre gerçekleşeceği, değişikliklerin ihtiyaç doğrultusunda yapılacağı bir kurum olmalıdır. İlköğretimden üniversiteye kadar her eğitim örgütündeki eğitim yöneticilerimizin, bu işi bilen, beceren, istekli, yeterlilik ölçütlerine uyan ve dikkatle seçilen kişiler olmasına dikkat edilmelidir. Eğitim yöneticilerinin, her hükümet değişikliğinde yerlerinden edilme kaygısı yaşamamaları ve başarılı oldukları sürece görevde kalmaları sağlandığında, eğitim yönetimi alanında büyük bir başarı elde edilmiş olacaktır.

Merkeziyetçi yönetim. Yetkilerinin çoğunluğunun üst yöneticide toplandığı örgüt yapıları, merkeziyetçi örgüt ve yönetim biçimlerini simgeler. Çoğu kez Türkiye’de, merkeziyetçi yönetimden genel ve yaygın bir yakınma vardır. Dünyada bilinen, işleyen en iyi sistem insandır. Yönetim bilimciler, örgütlerin yapı ve işleyişlerini insan sistemlerine benzeterek en mükemmel düzeye getirmeye çalışmaktadırlar (Açıkalın, 1998, s.78). Yetki göçerimi sağlanarak merkeziyetçi yönetimden zamanla uzaklaşmak, yerinden yönetime yönelmek, özellikle okul yöneticiliğini meslek haline getirip, okul yöneticilerinin seçimini, yetiştirilmesini ve atanmasını belli ölçütlerde yapıp yetkilendirmek gerekiyor. Bugüne kadar merkeziyetçi bir yönetim anlayışının gereği eğitim ve okul yöneticileri, bir “yönetici” olmak yerine bir “uygulamacı” olarak görev yapmışlardır (Balcı, 2003). Ülkemizde öncelikle okul örgütlenmesi modelinin değiştirilmesinin yanında; okul yönetiminin dağıtık (adem-i merkeziyetçi) bir temelde köklü bir reforma tâbi tutulması iyi okul yöneticileri yetiştirme girişimlerinin ön koşulunu oluşturmaktadır (Şimşek, 2003).

Son günlerde ülkemizin gündeminde bulunan Kamu Yönetimi Temel Kanunu Tasarısı; getirdiği yeni yönetim kavramları ve uygulama modelleri ile toplumun tüm kesimlerinde tartışılırken, dikkatlerin millî eğitime yoğunlaştığı görülmektedir. Tasarının “Merkezi idare tarafından yürütülecek görev ve hizmetler” başlığını taşıyan 7’nci maddesinin (d) bendi, “Millî eğitimde eğitim ve öğretim birliğini sağlama, müfredatı belirleme ve geliştirme” olarak düzenlenmiştir. Tasarının 16’ncı maddesinde, merkezi idari birimlerinin, mahalli idarelerin sorumluluk alanlarına giren görev ve hizmetler için mahalli düzeyde teşkilât kuramayacağı belirtilmektedir. Taşra teşkilâtı kuramayacak dokuz bakanlık arasında Millî Eğitim Bakanlığının yer almadığı görülmektedir. Bu hizmetlerin mahallinde valilikler ve kaymakamlıklar tarafından gerçekleştirileceği ifade edilmektedir. Ancak; Millî Eğitim Bakanlığının taşra teşkilâtlarının il özel idarelerine devredilmesinden vazgeçildiği açıklanmıştır. Millî eğitim gibi önemli bir konunun, toplumun birçok kesiminde daha uzun süre tartışılacağı ve merkezî yönetim anlayışına da şimdilik devam edileceği anlaşılmaktadır (www.tbmm.gov.tr).

Deneme-yanılma süreci. Bireylere, görevle ilgili yeterliklerin, göreve başladıktan sonra ve deneme yanılma yöntemiyle kazandırılmaya çalışılması, zaman, emek, olanak açılarından yüksek maliyet gerektirir. Deneme-yanılma süreçlerindeki yanılmaların neden olduğu üretim yanlışlarını gidermek, özellikle eğitim sisteminde çok güç ve pahalıdır (Başar, 2000, s.3).

Eğitim yöneticiliğinin meslekleşmemesi. Ülkemizde eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesi ve yöneticiliğin profesyonel bir meslek olarak kabul edilmesi gerekmektedir. Hem gelecek yöneticiler, hem de mevcut yöneticiler için yetiştirme programları düzenlenmelidir. Bu yönde son zamanlarda atılan adımlar ise olumlu gelişmeler olarak değerlendirilebilir (Kayıkçı, 2001; Özden, 2000). Amerika Birleşik Devletleri ve Kanada’da eğitim yöneticiliği meslekleşmiş bulunmaktadır (Balcı, 1988, s.440).

Kamu yönetiminin merkeziyetçi yapısı. Türkiye'nin genel yönetsel yapısının merkezden yönetime ağırlık verilerek yapılandırıldığı görülmektedir. Osmanlı İmparatorluğu döneminde başlayan bu merkezileşme, Cumhuriyet döneminde de sürmüş ve eğitim örgütlerimizi de etkilemiştir. Bu durum, bütün sorunların Bakanlık düzeyinde çözülebileceği anlayışını doğurduğu için, Bakanlık örgütü gereksiz yere büyümüş ve hantallaşmıştır. Eğitim örgütlenmemizdeki bu merkezi yapı, katı bürokrasiye yol açmakta; yeniliğe ve yaratıcılığa kapalı, statükocu bir yapıyı ortaya çıkarmaktadır. Eğitim ve okul yönetimini etkileyen temel öğelerin başında, Türkiye'deki kamu yönetiminin yapısı gelmektedir. Eğitim yöneticisinin yaptıklarını ve tekliflerini amirlerine beğendirmek durumunda olmaları, merkez örgütünün, eğitim yöneticileri üzerindeki ağırlıklarının boyutunu göstermesi bakımından manidardır (Gürsoy, 1979, s.40).

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

Türkiye'de eğitim yöneticileri, atama yoluyla görevlendirilmektedirler. Yönetim kadroları rejim ve iktidarlara göre değişebilmektedir. Meslekî çevreler, yöneticilik öğrenimine girmeden önce, öğretmenlik tecrübesi kazanmış olma görüşünü benimsemişlerdir. Türkiye'de eğitim yöneticiliği meslekleşmediği için, son 4-5 yıl öncesine kadar, atamalarda hizmet öncesi eğitimle kazandırılması mümkün olan nitelikler de aranmamıştır (Eren, 1991, s.79). Öğretmen yetiştiren okulların ders programlarına bakıldığında, yönetime ilişkin derslerin çok az olduğu ya da hiç olmadığı görülmektedir. Bu durumda, öğretmenlik eğitimi sırasında bile eğitim yönetimi alanında hiçbir bilgi almayan kişilerle yönetim hizmetlerinin sürdürülmeye çalışıldığını söylemek mümkündür.

Okulunu sistem bütünlüğü içinde algılayıp çözümleyebilen okul müdürü, çevreyi, etkisini, çevreyi etkileme konumunu kabullenmekte zorluk çekmez. Okulun çevresindeki sistemler ile olan etkileşimini görmezlikten gelen okul müdürü, sistemin kapalılık derecesini artıran, buna karşılık örgütün ömrünü azaltan geleneksel bir yöneticidir (Açıklalın, 1998, s.32).

Eğitim sisteminin, yapı ve işleyişindeki yetersizlikleri aşabilmesi için, yetkin okul yöneticilerinin varlığı zorunludur. Yetkin okul yöneticileri varolan yapısal düzenlemeler içinde bu gün kullanılan daha fazla yetki alanı bulabilecekler ve kullanacaklardır. Okul, özerk çalışmaya en elverişli eğitim kurumudur. Eğitim sisteminin sorunlarının çözümünde ilk aşamada okul müdürlerinin yetkinleştirilmesi ile başlamak somut ve gerçekçi bir yaklaşım olarak görülmektedir. Gelecek, çağdaş okul yöneticilerinin olacaktır. Çağdaş okul yöneticisi; kapsamlı insan bilgisine ulaşmış, etkili iletişim becerisine sahip, liderlik özellikleri baskın, ana dilini doğru ve güzel kullanabilen, felsefe, matematik, uygarlık tarihi eğitimi görmüş, yabancı dil bilen, iletişim teknolojisine hakim, bilgiyi yöneten, beden ve ruh yönünden sağlıklı ve eğitime inanmış yöneticidir (Açıklalın, 1998, s.6).

Teknoloji kullanımı. Okul liderlerinin teknolojinin etkin kullanımı konusundaki eğitimlerinin yeterli olmadığı söylenebilir. Bütün sorunlara rağmen teknoloji, okul yönetiminde her geçen gün yönetsel rolleri ağırlaşan eğitim yöneticisine karar verme sürecini kolaylaştırıcı bir araçtır. Mevcut eğitim yöneticisi yetiştirme programlarında, eğitim yöneticisine geleneksel yeniliklerin yanında teknolojik yenilikler de kazandırıldığı söylenemez. Bu bakımdan, Millî Eğitim Bakanlığı'nın eğitim ve okulda teknoloji kullanımı konusundaki eğitim çabalarının daha etkin bir hale getirilmesi kaçınılmaz görünmektedir. Türkiye'de bu yöndeki çabalarda olumlu gelişmeler gözlenmektedir (Turan, 2002).

Okulun çevresi ile etkili iletişim kurabilmesinde, çağdaş iletişim teknolojilerinden yararlanılması son derece önemlidir. Velisi olduğu öğrenciye izin alma, çocuğunun durumunu öğrenme, bilgiye ulaşma, öğrencinin devam durumunu öğrenme sistemleri veliye, okula ve öğrenciye fazlasıyla zaman kazandıracaktır (Pehlivan, 2004, s.184).

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

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

Genel Olarak Yönetici Seçme ve Yetiştirme Modelleri

Yönetici seçme ve yetiştirme konusunda, önce ülkemizdeki uygulamaların kısa bir geçmişine bakılmış ve diğer ülkelerdeki modeller incelenmiştir.

Ülkemizde Yönetici Seçme ve Yetiştirme Modelleri

Ülkemizde yönetici yetiştirme çalışmalarının tarihi Osmanlı'nın kamu yönetimi anlayışına dayanır. Enderun mektepleri, esas olarak Hıristiyan tebaasından alınan yetenekli çocuklar gerçek Müslüman, iyi, güvenilir devlet adamı ve asker yapma, sanatkâr ruhlu olanların yeteneklerini geliştirme amacı güdüyordu. Gelişimi Fatih ile başlayan Enderun 1909'a kadar çalışmalarını sürdürmüştür (Akyüz,1985). İmparatorluk döneminde toplumun her kesiminin yöneticileri, ilk kez Bağdat'ta açılan ve her kademedede eğitim ve

öğretim veren medreseler ile 1455'te Fatih Sultan Mehmet tarafından açılan Enderun okullarında yetiştirilmiştir (Balcı, 2003).

XIX. yüzyıla gelindiğinde daha farklı bir gelişme ortaya çıkmaktadır. II.Mahmut, 1824 yılında yayımladığı bir fermanla Osmanlı tarihinde ilk kez bir maarif nazırı atamıştır. Aynı dönemde bazı okulların yönetimine, nazır (bakan) unvanı ile okul müdürleri atandığı da tespit edilmiştir (Balcı, 2003).

Tanzimat Fermanı ile görülen gelişmelere paralel olarak yönetici yetiştirme alanında da bazı yeniliklere rastlanılmaktadır. Tanzimat Döneminde Mustafa Reşit Paşa'nın Fransız Kamu Yönetimi modelini bazı değişikliklerle bizdeki kamu yönetimine uyguladığı görülmüş ve bu uygulama eğitimimizde bugünkü örgüt yapısının çekirdeğini oluşturmuştur (Balcı, 2003).

Sultan Abdülmecit'in 1848 yılında kurduğu Darülmualimin adlı ilk erkek öğretmen okulu, öğretmenlik ve yöneticilik rollerinin aynı kişide toplanması geleneğine öncülük etmiştir (Balcı, 2003). Bu gelenek günümüze kadar devam etmiştir.

1869 tarihli Maarif-i Umumiye Nizamnamesi'nin bazı maddelerini değiştiren 1898-1899 tarihli Maarif Salnamesine göre, Darülmualimini bitirenlerin "meslekte aslanan muallimlik" ilkesi doğrultusunda, en az beş yıl başarılı öğretmenlik hizmeti sonunda İdadi mektepleri müdürlüğü ve maarif müdürlüğü gibi görevlere atanabilecekleri belirtilmiştir (Balcı, 2003).

Türkiye Cumhuriyeti'nin kurulmasıyla 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 (Can ve Çelikten, 2002).

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

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

Türkiye'de Cumhuriyetin kuruluşundan beri yönetici yetiştirme pratiğine üç temel yönelim hakim olmuştur. Bunlar; Çıraklık Modeli, 1970'lerde Eğitim Bilimleri Modeli ve 1999'da Sınav Modeli olarak sıralanabilir. Çıraklık Modelinde; 789 sayılı Maarif Teşkilatına Dair Kanun'un 12. maddesinde yer alan "meslekte asıl olan öğretmenliktir" vurgusunun ağır bastığı ve uygulandığı görülmektedir. MEB'in resmî yayın organı olan Tebliğler Dergisinin Ocak 2000 sayısında bir okul müdürünün görev özetinde; "Okulun yönetimini; kanun, tüzük, yönetmelik, yönerge, genelge, plan, program ve emirler doğrultusunda planlar..." ifadesi yer almaktadır. Dolayısıyla Çıraklık Modeli eğitim sistemimize egemen olan merkezîyetçi anlayışın doğal bir uzantısıdır.

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 (Tekışık, 2000). 1970'li yılların sonlarında "Eğitim Bilimleri Modeli" benimsenmiştir. Ancak; yetiştirilen öğrenciler istenilen görevlere atanamamışlar; bazı alanlarda öğretmen olarak değerlendirilmişlerdir. "Eğitim Bilimleri Modeli" 1993 yılında gerçekleştirilen 14'üncü Millî Eğitim Şûrası'nda yönetici yetiştirmenin en etkin iki yolundan biri olarak özellikle vurgulanmıştır (Şimşek, 2003).

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 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.

Özellikle insan ögesinin ağırlık taşıdığı örgütlerde, işlerin amaçlanan nicelik ve nitelikte gerçekleştirilmesi için gerekenen koşul ve olanakların başında, işgörenlerin niteliklerinin geldiği savunulabilir. İşgören niteliklerinin iş gereklerine uygunluğunun iş oluşumundaki belirleyici etkileri, işe almada seçme sürecini gerekli kılar (Başar, 2000, s.129).

Seçim işleminin önemli bir boyutunu oluşturan aday özellikleri, kültür biçimlerine, seçicilere göre farklı algılanmaktadır. Örneğin gelişmiş ülkelerde zeka, sağlık, yaratıcılık, dayanıklılık, kararlılık, dürüstlük, enerji, güvenilirlik, esneklik, cesaret, inandırıcılık, nesnellik, bilgi, beceri, güdü vb. yeterlikler aranırken, başka bazı ülkelerde belli sosyal veya politik gruplara ait olma, boyun eğme, suskunluk, edilgenlik, daha az zeki olma gibi özellikler daha geçerli olabilmektedir (Başar, 2000, s.138).

Yöneticilerin Hizmet Öncesi ve Hizmet İçinde Yetiştirilmesi

Özlenen eğitim sisteminde, okul yöneticiliğine aday olacak bireylerden; istekli ve geleceğe dönük projeleri olan, mesleki bilgi ve beceri sahibi, farklı yönetim kuram ve türlerini bilen, yönetim süreçlerini uygulama tutumunu insan ilişkileri ile bütünleştirerek etkili bir yönetim gösterebilecek yetenekli,

alacağı hizmet öncesi eğitimle yeterli düzeyde olmaları beklenilmektedir (Taymaz, 2003).

Eğitim yönetimi hazırlama programlarına temel olabilecek herkesin üzerinde anlaştığı bir eğitim yönetimi kuramı geliştirilmiş değildir. Eğitim yöneticileri hazırlama programlarından geliştirilmiş alternatif yaklaşımlardan bazıları şunlardır; (1) görev merkezli hazırlama programı, (2) süreç merkezli program, (3) kuram temelli program, (4) disiplinler arası ve çok disiplinli hazırlama programı, (5) araştırma temelli yaklaşım, (6) uygulamaya dönük yaklaşım, (7) liberal sanatlar disiplinlerinde çok yönlü (generalist) olarak yetiştirmedir (Balci, 1988, s.440).

Örgütlerdeki farklı görevler, onları yerine getirecek bireylerde farklı özellikler bulunmasını gerektirir. Bu olgu, kadrolamadaki nesnelliği seçmedeki nesnelliğe bağımlı kılar. Verim artışının işe göre birey kullanmaya bağımlılığı da bu yargıyı destekler (Başar, 2000, s.129). Bugün okullarımızın farklı branşlarda, işinin uzmanı, çağdaş eğitim öğretim yöntem ve tekniklerini en yeni bilgilerle donatılmış olarak göreve başlayan öğretmenlerin işe güdülenmelerini sağlayacak, performans yönetimini bilen, okulun verimini artıracak, etkili kılacak, yeterli düzeye ulaştırabilecek etkin yöneticilere gereksinimi vardır. Aytaç (2002, s.63), eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesinde ve seçiminde davranış boyutuna ilişkin liderlik yaklaşımlarını içeren modern ve postmodern (bireyler arasında eşitliği sağlamaktan öte onların ilgi ve yetenekleri doğrultusunda öğrenme kapasitelerini geliştirici eğitim anlayışı) bir perspektifin gündeme gelmesi gerektiğini vurgulamaktadır. Gelecekte, eğitim yöneticisinin alanda yeterlik ve deneyim ölçütünün eğitim örgütünü yönetmesine yeterli olmayacağı belirtilmektedir.

Yetiştirme, belli bir edime ulaşması için gereken öğrenme sürecini kısaltır, edimi geliştirir, tutumu biçimlendirir, örgüt ve birey sorunlarının çözümüne yardımcı olur, insangücü gereksinimini karşılar, bireylerin güç ve değerlerini artırır. Yetiştirme, belirli bir iş için düzenlenen eğitsel etkinlikler olarak, belli bir iş ve görev için sınırlanmamış olan "eğitim" den farklıdır (Başar, 2000, s.153). Okul yöneticilerinin de eğitim sistemindeki gelişen ve

değişen yeniliklere zaman kaybetmeden uyum sağlamaları, öğrenmeleri ve örgütü istenen amaçlara ulaştırmada istekli hale getirilmeleri gerekmektedir.

Eğitim alanı, kalkınma açısından kamu yönetimi içinde en etkili bir alandır. Eğitim sisteminin ürünleri öteki alanları da etkilemektedir. Bu nedenle merkez ve taşra yöneticileriyle okul müdürlerini ve eğitimsel eylemleri değerlendirerek eğitimin gelişmesine katkıda bulunması beklenen müfettişlerin görevlerinde başarılı olabilmeleri için yöneticilik eğitiminden geçirilmeleri zorunludur (Aydın, 1992).

Gelişmekte olan ülkelerde genellikle okul yöneticiliğine atanma öncesi yetiştirme programları yoktur. Okul yöneticiliğine atanmak için öğretmenlik yapmış olmak ve bir üniversite derecesine sahip olmak temel koşul olarak görülmektedir. Başarılı öğretmenler arasından atanan okul yöneticilerinin hizmet içi yetiştirme programları ile yetiştirilmesi, yöneticilerin eğitiminde uygulanan en yaygın yöntem olarak karşımıza çıkmaktadır. Türkiye açısından duruma bakıldığında, diğer gelişmekte olan ülkelerdeki uygulamalara paralel bir uygulama ile okul yöneticilerinin atandığı ve yetiştirildiği görülmektedir (Karip ve Köksal, 1999).

İşbölümü ve onun getirdiği uzmanlaşmanın giderek artması görevlerdeki bölünme ve çeşitlenmeyi çoğaltmış, süreç uzmanlarındaki çoğalış, farklı bilgi ve becerilerle birlikte hizmet öncesi eğitimi ve eğitimde sürekliliği sağlayan hizmet içi eğitimi zorunluluk derecesinde gerekli kılmıştır (Başar, 2000, s.3). Eğitim yönetimi, kamu yönetimi ve genel yönetim alanlarındaki gelişmelerden büyük ölçüde etkilenmektedir. Yönetimindeki bireylerin davranışlarını değiştirmede etkili olması beklenen eğitim yöneticilerinin gerekli yeterlikleri kazanabilmeleri için hizmet öncesinde ve hizmet içinde gelişen ve yenileşen yönetim alanında yetiştirilmeleri gerekir (Taymaz, 2003).

Yönetim görevi öncesi, seçme sınavında en az düzeyde başarılı bulunanlara hizmet içi eğitim verilmesine devam edilmelidir. Özellikle pratikle teori arasına denge kurulmalı, olanaklar çerçevesinde uygulamaya da yer verilmelidir (Acar, 2002).

Okul yöneticilerinin sahip olmaları gereken beceriler; teknik beceriler, insansal beceriler, kavramsal beceriler olarak sınıflandırılır. Teknik beceriler; kendinden beklenenleri ve eleştiri yapabilme, bireyin ve durumun özelliklerine göre iletişim kurma, yakınmaları yönetebilme, durumu çok yönlü olarak görebilme sorunu olabildiğince çabuk ele alma konusundaki yeterlilikler iletişime ilişkin teknik yeterliliklere bağlıdır. İnsansal beceriler; yöneticinin insan ilişkileri açısından sahip olduğu bilgi, beceri, davranış ve tutumun örgütsel çalışmaları ve çalışanları nasıl etkilediğini ortaya koymak açısından önemlidir. Kavramsal beceriler; 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 (Kayıkçı, 2001).

Eğitim yöneticisi adaylarının, eğitim yöneticiliklerine atanmalarında ve çalışırken uygulanacak bütün işlemlerde keyfi ve kişisel takdirlerden, siyasi parti müdahalelerinden uzak, sadece hizmetlerindeki niteliklerin gereklerine göre objektif usullere tabi olmasını zorunlu kılar (Tortop, 1994, s.47). İğne vurmak için bile yeterlik belgesi istenen Türkiye’de, o derece önemli ve tüm toplumu ilgilendiren eğitim yönetimi için görevlendirmelerde, kazanılmış yönetici yeterlikleri gibi özelliklerin aranmaması büyük bir çelişki oluşturmaktadır (Peker, 1994, s.13).

Millî Eğitim Bakanlığı’nın okul yöneticilerinin hizmet içinde yetiştirmesi için çok farklı modeller geliştirmesi, stratejiler benimsemesi gerekmektedir. Kendini geliştirmek isteyen okul yöneticilerine, görevlerinden makul bir süre için ayrılmasına ve üniversitelerden veya profesyonel kuruluşlardan alacakları eğitim yöneticiliği yetiştirme programı hizmetleri için ortaya çıkacak

giderlerin ödenebilmesine destek sağlaması yeterli olacaktır (Açıkalın, 1998, s.155).

Yeterlik yönünden işin gereklerini karşılayamayan personel kurumun amaçları ve etkinliği yönünden bir engeldir. Bu nedenle okul yöneticisi adaylarının, gerekli nitelikleri taşıyanlar arasından seçilmesi, işin en iyi biçimde yapılması için düzenlenen hizmet öncesi eğitim programlarının geliştirilmesi ve yükseltme eğitiminin süreklilik kazanması gerekmektedir (Taymaz, 1992). Toplam Kalite Yönetimi anlayışının önderi kabul edilen Edward Deming'e göre, bir örgütün karşılaştığı düşük performansın %85'i yöneticilerin, diğer %15'i de işçi veya çalışanların payıdır (Şimşek, 2003).

Ülkemizde, yönetici ve denetici yetiştirme misyonunu taşıyan Eğitim Yöneticiliği ve Deneticiliği-Plânlaması lisans bölümleri Ankara, Gazi, Hacettepe, İnönü, Dokuz Eylül, Çanakkale 18 Mart, Bolu Abant İzzet Baysal ve Van 100. Yıl Üniversitesi'nde kapandığından, bu kurumlar sadece yüksek lisans ve doktora düzeyinde eğitim vermektedir. Böylece yönetici yetiştirme konusunda değişik kaynaklara yönelme sağlanmıştır.

Ülkemizde eğitim yönetimi programları hâlâ kuram ağırlıklıdır. Okul deneyimi veya klinik deneyim programlarda mevcut değildir. Bu programlarda klasik öğretim yöntemleri kullanılmakta, dahası programlar hâlâ akademisyenlerin öncelik ve ihtiyaçları doğrultusunda şekillenmektedir (Şimşek, 2004).

Bireyin yetişmesi açısından seçme sistemlerinden biri, daha çok hizmet içi eğitime dayalı olan, bireyi yeteneklerine göre seçme, yeterliklerine göre yetiştirmektir. Belli yeteneklere sahip olanların belli görevleri yapabilecekleri varsayımından destek alan bu yöntemde, seçme boyutunu yetiştirme boyutu izler (Başar, 2000, s.133). Okul müdürlerinin göstermesi gereken yeterlikler Bursalıoğlu'na (1997) göre on sekiz "yeterlik alanı"nda toplanmıştır. Bunlar; karar, planlama, örgütleme, iletişim, eşgüdümleme gibi yönetim süreçlerinden; yetki-sorumluluk, liderlik, okulda olumlu hava yaratmak gibi yönetici davranışlarından; eğitici kollar, öğrenci rehberlik işleri, disiplin,

personel hizmetleri, okul-çevre ilişkileri, araştırma-geliştirme, okul işletmeciliği, yardımcı hizmetleri sağlama, bina tesis demirbaş, eğitim-öğretim gibi okul yöneticiliğinin görevlerinden oluşmaktadır.

Okul yöneticisi yeterliklerine ilişkin Ocak 2002'de Kütahya'da düzenlenen hizmet içi eğitim seminerinde yapılan bir çalışmada; okul yöneticilerinin sahip olmaları gereken yeterliklere ilişkin bulgular, Aydın'ın (1988) okul yöneticilerinden beklenen görev ve sorumluluklara ilişkin önerdiği beş temel başlık altında gruplandırılmıştır. Bunlar; (1) iletişim, dinleme, takım çalışması, eşit ve adil davranma, çatışma yönetimi, hoşgörü, sorun çözme vb. yeterliklerin yer aldığı "insanlarla iletişim kurma ve etkili biçimde çalışma", (2) yönetim süreçleri, mevzuat, kaynak yaratma, liderlik, lider yönetici, değişme ve yenileşme, vizyon oluşturma vb. yeterliklerin yer aldığı "etkili bir işletme yönetimi", (3) kaynakları verimli ve etkili kullanma, gerekli donanımı sağlama, sosyal ve kültürel etkinlikler, işbirliği, mezunları izleme, yetişkin eğitimine inanma vb. yeterliklerin bulunduğu "yeterli bir okul binası ve çevresi oluşturma", (4) ilgi ve yeteneklere göre eğitim, program geliştirme kavram ve süreçleri, öğrenci merkezli öğretim, yönlendirme, rehberlik, özel eğitim vb. yeterliklerin yer aldığı "eğitim programının geliştirilmesi", (5) okuma ve yayınları izleme, deneyimleri paylaşma, kendi performansıyla ilgili dönüt alma vb. yeterliklerin yer aldığı "mesleğe hizmet" olarak belirlenmiştir (Ağaoğlu, Gültekin ve Çubukçu, 2002).

Töremen ve Kolay (2003) da, "İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Sahip Olması Gereken Yeterlikler" konulu çalışmalarında, okul yöneticilerinin yeterlikleri; teknik, insancıl ve kavramsal yeterlikler olmak üzere üç gruba ayrılmıştır. Teknik yeterlikler, göreve ilişkin etkinlik alanlarındaki teknik bilgi ve becerilerdir. İnsancıl yeterlikler, birey ve grupları anlama, güdüleme, bireysel farklılıkları gözetme, iş birliği kurabilme olarak özetlenebilir. Kavramsal yeterliklerde ise; kuramsal ve kavramsal bakış açısı ile değerlendirme, yönetim kuramı, örgüt, insan davranışı ve eğitim felsefesi gibi çağdaş yaklaşımları içermektedir. Sonuç olarak bu yeterliklere sahip okul yöneticileri, okulu için vizyon ve misyon geliştirmeleri, yöneticiden çok lider özellikleri taşımaları gerektiği ifade edilmektedir.

Kendini yetiştirme ve geliştirme isteğinde olan bir yöneticinin, Bakanlığın sağlayacağı hizmet öncesi veya hizmet içi eğitimleri yanında, kendini geliştirmek için, yeni yöntem ve teknikleri öğrenip uygulamak için yapması gerekenler aşağıda sıralanmıştır (Açıkalın, 1998, s.157-161); (1) okumak; yerli-yabancı, klasik-çağdaş, batı-doğu, ideolojik-dinsel, roman, şiir, oyun, günlük, deneme ayrımı yapmadan insana ilişkin konularda okumak. (2) yazmak; okuduklarından, deneyimlerinden, yaşantısından edindiği birikimleri okumak kadar önem taşıyan yazma becerisini de kazanmış olması gerekir. (3) konuşmak, okuduklarını, deneyimlerini, yazdıklarını, gelecekle ilgili hayallerini çevresindeki kişilerle konuşmalı, tartışmalı, iletişim kurmalıdır. (4) dinlemek; iyi bir dinleyici olunmalı, ön yargılı olmaktan sakınmalı, dinleme eğitimi veren etkinliklere katılım olanağı sağlanmalıdır. (5) gezmek-görmek; okul içinde ve dışında sürekli mekan değiştirmeleri gerekir.

Kuramdan çok uygulamanın ön plana çıkarılması, hizmet öncesi yönetici eğitiminde simülasyon, durum çalışmaları, problem temelli öğrenme gibi yeni öğrenme yöntemlerinin kullanılması, mutlaka okullarda uygulama programının entegre (bir bütün, bir grup) hâline getirilmesi, okullarda stajyerlik uygulaması ve deneyimli okul yöneticilerinden “usta öğretici” olarak yararlanılması gerekmektedir (Şimşek, 2003).

Hangi yöntemle seçilirse seçilsin, meslek öncesinde eğitilsin veya eğitilmesin, yöneticilik, özellikle okul yöneticiliğinde yönetici yeterlikleri çok çabuk eskimektedir. Okul yöneticilerinin ulaşması gereken ilk yeterlik düzeyi, yeterliklerinden kaygı duyma, varolanlarla yetinmeme düzeyidir. Yıllarca yöneticilik yapmış olma, yılların müdürü olma, yöneticiliğin okulu yoktur düşüncesini taşıma, günümüzün yöneticilerinin kendini geliştirmesinin en büyük engeli olarak görülebilir. Yönetici adaylarının kendi yetersizliklerinin bilincinde olmaları ve buna bağlı olarak kendini yetiştirme isteğinin varlığı, yöneticilerde aranan en önemli özelliklerden biridir. Yöneticilikte önemli olan, ne yaptıkları değil gelecekte ne yapacaklarıdır (Açıkalın, 1998, s.153).

Türk Millî Eğitim Sisteminde eğitim yönetimi görevlerine atanma ve yükseltme için hizmet içi eğitim zorunlu görülmektedir (Balci, 2003). Okul yöneticisi yetiştirme kursu programının hazırlanması ve yürütülmesinde Bakanlık ile üniversitenin işbirliği yapmış olması iyi bir başlangıç olmuştur. Okul yöneticilerinin atanmasında eğitim yönetimi alanında eğitim görmüş olmanın önkoşul haline getirilmesinde üniversitelere önemli görevler düşmektedir (Karip ve Köksal, 1999).

Seçilmiş Bazı Ülkelerde Okul Yöneticisi Seçme ve Yetiştirme Modelleri

ABD. ABD’de modern yönetim ve işletme biliminin önemli isimlerinden Peter Drucker’a göre “modern yönetim ve işletme bilimi özgün bir Amerikan yeniliğidir”. Federalist ve yerel kontrol ilkelerine göre işleyen dağıtık (adem-i merkeziyetçi) örgütlenme biçimi modern yönetim ve işletme bilimini ortaya çıkmasının maddi temellerini yaratmıştır. ABD’de eğitimin örgütlenmesi ve yürütülmesinden federal hükümetler asli sorumluluğa sahiptir. Bu eğitim bölgelerinin yönetim kademeleri ise atamadan çok seçilme yoluyla bu görevlerine gelirler. Eğitim finansmanı da büyük ölçüde yerel vergilerle karşılanır. Böylesi bir örgütlenme modelinde temel olan rekabete dayalı etkin bir yönetim ve vergi verenlere hesap verme zorunluluğudur (Şimşek, 2003).

ABD’de serbest piyasa ekonomisine uygun çalışan ticari örgütlerdeki gelişmeler dikkate alınarak, eğitim örgütlerinde de iş örgütlerindeki benzer bir yapılanmaya gidilmesi görüşlerinin ağırlık kazandığı ve 1990’lı yıllardan beri devam etmekte olan yerel yönetime dayalı okulların sayısının gün geçtikçe arttığı belirtilmektedir (Özmen, 2002).

ABD’de her eyalet idari ve mali özerkliği olan eğitim bölgelerine ayrılmıştır. Bu eğitim bölgelerinin yönetim kademelerindeki yöneticiler ise atamadan çok seçilme yoluyla bu görevlerine gelirler. Eğitim finansmanı da büyük ölçüde yerel vergilerle karşılanır. Böylesi bir örgütlenme modelinde temel olan rekabete dayalı etkin bir yönetim ve vergi verenlere hesap verme zorunluluğudur (Şimşek, 2004).

ABD’de okul yöneticisi, bir eğitim ve öğretim lideri, yol gösterici ve kolaylaştırıcı olarak görülmeye başlanmıştır. Federal ve yerel yönetimlerce; 1986-1990 yılları arasında okul müdürlüğüne hazırlama merkezi, okul liderliği geliştirme birimi, liderlik geliştirme akademileri oluşturulmuştur. Uygulamacı merkezli örgütlerce; ulusal düzeyde okul yöneticilerine dönük sertifika ve hizmet içi eğitim programları düzenlenmiş, yeterlik ve performans temelli programların hazırlanmasında öncülük yapılmış, üniversiteleri etkilemeye çalışılmıştır. Akademisyenlerce oluşturulan örgütler; yayınlarıyla, seminerleriyle ve diğer etkinlikleriyle alan üzerinde önemli bir etkiye bulunmuşlardır. Eğitim Yönetimi Ulusal Politika Kurulu; 1989’da hazırladığı “Okul Yöneticilerinin Yetiştirilmesinde İyileştirmeler: Reform İçin Bir Yol Haritası“ adıyla bir reform paketi hazırlamıştır (Şişman ve Turan, 2002).

ABD’de eğitim yöneticiliği için lisansüstü derece bir zorunluluktur. Eğitim bölgeleri gibi daha üst eğitim yöneticiliği pozisyonlarında yönetici görevi alabilmek için zaman zaman doktora derecesi bile istenebilmektedir. ABD’de 1986-1990 yılları arasında, Ronald Barth’ın önderlik ettiği yeni yönetici yetiştirme modelinde okullarda yönetici adaylarını bekleyen sorunların olabildiğince yönetici yetiştirme programlarının içeriğine ve uygulamalarına yansıtılması ilkesi ön planda tutulmuştur. ABD’de bugün yeni okul yöneticisi yetiştirme programları; durum çalışmaları, problem temelli öğrenme, uygulama ile bütünleşik program içerikleri, okullarda klinik uygulama, grup süreçleri, katılımlı liderlik süreçleri, iletişim becerileri, katılımlı karar verme süreçleri temelinde yürütülmektedir. Aktif olarak okul yöneticiliği yapan bir uzman eğitim yöneticisinin yanında stajyerlik de zorunlu görülmektedir. Okul yöneticiliği programlarının yeniden yapılanmasında tıp, işletme, hukuk ve mimarlık gibi alanlarda yönetici yetiştirme programlarının büyük bir etkisi vardır (Şimşek, 2004).

Balcı’nın (1988, s.436) Farquar’dan aktardığına göre, başta ABD’de olmak üzere birçok gelişmiş ülke 1940’ların sonlarından beri, okul yöneticilerinin yönetim görevlerine hazırlanmaları amacıyla yetiştirilmelerini sağlamaya başlamıştır.

Avustralya. Avustralya’da merkeziyetçilikten uzaklaşarak eğitimde güç ve yetkinin dağılımında yerelliğe önem verilmiştir. ABD örnek alınarak okul liderliği için profesyonel program geliştirme modelleri ve bir takım standartlar geliştirme çabaları gözlenmektedir (Şişman ve Turan, 2002).

İngiltere. İngiltere’de 1980’li yıllara kadar dağıtık (adem-i merkeziyetçi) ilkelere örgütlenmiş okul sistemi görülmektedir. 1980’li yıllardan sonra “piyasa” mantığı taşıyan “hesap verme” ilkeleri ile işleyen rekabetçi ortam uygulamaya konulmuştur. Bu sistemle okul yöneticileri artık daha çok “işletmeci” olarak görülmektedir. 1996 yılından itibaren “Ulusal Profesyonel Okul Yöneticiliği Yeterlikleri” sınavından geçen adaylar, Açık Üniversite veya bölgesel eğitim merkezlerinde eğitimlerini alır, tekrar sınava alınarak başarılı olanlara “Ulusal Profesyonel Okul Yöneticiliği” yeterlik belgesi verilir. Halen okul yöneticisi olarak görev yapanların “eğitim dışı iyi uygulamalar” olarak adlandırılan, sanayi ve ticari kuruluş yöneticileri ile çalışma zorunluluğu vardır. Bu uygulama ile okul yöneticilerinin kendilerini stratejik geliştirme, eylem planları ve performans ölçümü, mali konular, bütçe, insan kaynakları yönetimi, işe alma ve mesleki geliştirme, kurumsal ve kültürel değişim, pazarlama ve halkla ilişkiler alanlarında geliştirmeleri beklenmektedir (Şimşek, 2003).

İngiltere’de okul geliştirme çalışmalarında daha çok okul liderliği konularına ağırlık verilmiştir. Paylaşılan liderlik, dönüştürücü liderlik, güçlendirici liderlik, eleştirel liderlik gibi kavramlar ön plana çıkmaktadır. Deneyimli okul liderlerinden yararlanılması gündeme gelirken, okul lideri kavramı yerine “başöğretmen” kavramının kullanılması daha çok tercih edilmektedir (Şişman ve Turan, 2002).

İngiltere’de, okul yöneticiliği yapmayı planlayan öğretmenler eğitim bölgelerinde mevcut olan sınav merkezlerinde okul yöneticiliği yeterlikleri konusunda sınavdan geçerler ve hangi alanlarda eğitime ihtiyaçları olduğu saptanır. Sözü edilen sınav sonrası ihtiyaç duyulan alanlardaki eğitim açık üniversite kanalıyla verilir. Bu eğitimi takiben bölgesel sınav merkezlerinde tekrar bir sınava tâbi tutulurlar. Bu sınavda başarılı olan yönetici adaylarına

“Ulusal Profesyonel Okul Yöneticiliği” yeterlik belgesi verilir. Kıta Avrupası’nda artık okul yöneticiliği profesyonel bir alan olarak kabul edilmekte, okulun etkili ve verimli yönetilebilmesi için yöneticilerin belirli bilgi ve becerilerle donanmış olmaları gerektiği, bunu sağlamak için de yönetici adaylarının uzun süreli formal eğitimden geçirilmelerinin zorunluluk hâline geldiği görülmektedir (Şimşek, 2004).

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

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

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

Türkiye’de Okul Yöneticilerinin Seçilme, Yetiştirilme ve Atanmalarına İlişkin Yasal Düzenlemeler

Türkiye Ortadoğu Amme İdaresi’nin (TODAİE) açılmasıyla birlikte 1953 yılında kamu yönetimi uzmanlık programı başlatılmıştır. Eğitim alanından az sayıda kişi bu programlara katılmıştır. Ancak burada verilen eğitim doğrudan eğitim yöneticisi yetiştirmeye yönelik bir program olmayıp, genel anlamda kamu yönetimi yüksek lisans programıdır.

1962 yılında Merkezi Hükümet Teşkilâtı Araştırma Projesi (MEHTAP) raporu hazırlanmıştır. Bu raporda Bakanlığın ihtiyaç duyduğu eğitim yöneticilerini yetiştirmek amacıyla üniversitelerde eğitim fakülteleri veya eğitim bölümleri açılması öngörülmüştür.

Millî Eğitim Bakanlığı, okul ve kurum yöneticiliği konusunda büyük gelişmeler göstermiştir. 1939 yılından beri 16 kez toplanan Türk Millî Eğitim Şûraları, millî eğitim sistemine farklı bakış açılarından değerlendirilmesine fırsat vermiş, gelecekte yapılması gereken çalışmalar için eğitimde söz sahibi kişilerin önerilerinin ortaya konması sağlanmıştır.

23-26 Haziran 1981 tarihleri arasında toplanan 10’uncu Millî Eğitim Şûrası’nın Öğretmen Yetiştirme Komisyonu Raporunun 6. ilkesinde; yönetim, denetim personelinin özel olarak yetiştirilmesi vurgulanmıştır.

Ülkemiz eğitim sektöründe “meslekte aslanan öğretmenliktir” görüşü egemen olmuştur. Bugün her biri uzmanlık alanları olan ve özel yetiştirme gerektiren değişik hizmetler için eğitim programları yoluyla personel yetiştirme yoluna gidilememiştir. Bunun yerine, geleneksel bir yol olan deneyim ve iş başında yetiştirme yolu tercih edilmiştir. Bu uygulamanın yararlı yönleri olmasına rağmen, ilgili uzmanlık alanlarında çalışacak personelin belirli bir süre öğretmenlik deneyimi üzerine özel olarak yetiştirilmesi gerekmektedir. Bir eğitim sistemine diriklik kazandırmanın temel koşullarından biri de sistemi bu alanlarda gereğince yetiştirmiş, yeterli sayıda personel ile donatmaktır. Çünkü, yönetim bilgisiyle yetiştirmiş bir personel,

sistemin bir bakıma lokomotifidir ve yenileme, geliştirme, deneme, yeniden düzenleme, koordine etme, yöneltme, araştırma, plânlama ve değerlendirme gibi çağdaş bir eğitim süreci için çok önemli hizmetleri yüklenip yürütür (X. Şûra, s. 316).

Kurumlar arası işbirliği ilkesinin düzenlendiği 7'nci maddede; MEB'in üniversiteler ve diğer yüksek öğretim kurumları ile öğretmen ve diğer eğitim personelinin yetiştirilmesi konusunda işbirliği yapması, üniversitelerde öğretmen yetiştirme programlarının bulunması durumunda tekrarlayıcı düzenlemelerden kaçınılması gerektiği belirtilmiştir.

8-11 Haziran 1982 tarihleri arasında toplanan 11'inci Millî Eğitim Şûrası'nda da uzmanlık alanlarına dikkat çekilmiş, yönetici ve uzman eğitiminin ilgili fakültelerce yürütülmesi gerektiği ifade edilmiştir.

27-29 Eylül 1993'te tarihleri arasında toplanan 14'üncü Millî Eğitim Şûrası'nda, eğitim yöneticiliği konusunu bağımsız olarak incelemiş ve önemli kararlar almıştır. Okul ve kurum yöneticiliğinde uygulanan yönetmeliğin aksayan yanlarının düzeltilmesi, liyakat esaslarına uygun seçim ve atama yapılması, yöneticiliğin bir uzmanlık ve meslek olarak kabul görmesi, hizmet öncesi ve hizmet içi eğitime önem verilmesi, bu alanda üniversitelerle işbirliğinin sağlanması, politik etkileri kaldırarak yasal ve yönetsel düzenlemeler yapılması, mevcut yöneticilerin lisans tamamlamalarının sağlanması, halen bu alanda eğitim görmüş öğretmenlerden yararlanılması gibi kararların alınması gündeme gelmiştir. Yöneticilikte "meslekte aslanan öğretmenliktir" ifadesinin daha esnek bir çerçevede düşünülmesi, yöneticilerin daha fazla yetkilerle donatılması, yönetici olarak atanacaklarda gerekli koşulları taşımayanların vekaleten de olsa atanmaması gerektiği, maddi yönden desteklenmesi, lisans düzeyinde eğitim yöneticiliği programlarının düzenlenmesi, bu programlara yöneticide bulunması gereken nitelikleri taşıyanların alınması gibi çok önemli ilkelere adımlar atılmıştır.

14'üncü Millî Eğitim Şûrası'nda alınan kararlardan yöneticilikle ilgili öncelikle uygulanması gündeme gelmiş olan iki kararda; (1) eğitim yöneticiliğinde uzmanlaşma, hiyerarşik ilerleme ve yükselme esas alınacağı ve yöneticilerin yetkilerinin artırılacağı, (2) mevcut eğitim yöneticilerinin, üniversiteler ile işbirliği içinde yetiştirilerek, eğitim yöneticiliği programına, yöneticilerde bulunması gerekli nitelikleri taşıyanların alınacağı, ifade edilmiştir (XIV. Şûra, s.213-214).

Eğitim sisteminin, iyi yetiştirilmiş profesyonel yönetici kadrolarının ellerinde uygulanmasının gerekliliği vurgulanmıştır. İyi bir öğretmende, profesyonel bir yöneticide bulunması gereken bütün davranışları beklemenin yanlış olacağı belirtilmiştir. Eğitim yöneticileri hem deneyimli olmalı, hem de uzmanlık eğitimi almış olarak yetiştirilmelidir. Yöneticiliğin kaynağı öğretmenlik olmalı fakat, bu öğretmen bir uzmanlık kurumundan geçirilerek yönetici olmalıdır. 14'üncü Millî Eğitim Şûrası'nda, deneyimli ve başarılı eğitim kurumu yöneticilerinin çeşitli nedenlerle yöneticilikten ayrılıp öğretmenliğe dönüş yapmaları engellenmelidir. Bu kişilerin yönetim alanındaki bilgi ve deneyim birikimlerinden yararlanılması gerektiği vurgulanmıştır.

Eğitimci-yazar Hüseyin Hüsnü Tekişik, 14'üncü Millî Eğitim Şûrası'nda, eğitim yöneticisi yetiştirmede Millî Eğitim Akademisi'nin en kısa sürede tamamlanması, öğretim üyelerinin hemen atanması gerektiğini belirtmiştir. Şimşek'e (2004) göre, Millî Eğitim Akademisi'nin kurulmasına; iş tekrarlama ve kamu kaynaklarının israf edilmesi, istihdam sorunları, uzun vadede içine kapanması ve kendi kaynaklarına yaslanması, kısa sürede siyasallaşması, hem lojistik hem de malî açıdan yük getireceği düşüncelerinden yola çıkıldığında gerek olmadığı ifade edilmiştir.

İlk örnek olması açısından MEB ile Ankara'da bulunan mevcut üniversitelerin eğitim fakülteleri bir araya gelerek konsorsiyum oluşturmaları ve "yönetici yetiştirme programı" geliştirmeleri, bunu zamanla diğer bölge üniversitelerine yaygınlaştırmaları gerekmektedir. Böylesi "sanal bir akademi" oluşumu yapılan işin ne tek başına üniversitelerin ne de tek başına

MEB'in tekelinde olmasını önleyecek, kurumun siyasallaşmasının önüne geçilecektir. Okul yöneticisi yetiştirme programları, tezsiz yüksek lisans programları olarak düzenlenmeli, uygulama ve klinik öne çıkarılmalı, ders içerikleri simulasyon ve vaka çalışmalarına dayanmalı, ölçme sistematığı sınav tarzından ziyade portfolio gibi zamana yayılmış ürünlerin değerlendirilmesi üzerine oturmalıdır (Şimşek, 2004).

Yöneticiliğin daha iyi kavratılabilmesi için, okullarda demokrasi eğitiminin sağlam temellere oturtulması ve öğrencilerin yönetime katkısı sağlanmasıyla mümkün olabileceği belirtilmiştir. Yöneticilerin işbaşına getirilmesinde seçim sisteminin uygulanması önerilmiştir. Ancak, bu öneri siyasetin okullara girebileceği endişesiyle kabul görmemiştir (XIV. Şûra, 124-128)

07 Haziran 1993 tarih ve 21600 sayılı Resmî Gazete'de yayımlanan Atama Yönetmeliği; A, B ve C tipi okul yöneticiliği için özel ve genel ölçütler getirmiştir. Bu yönetmelik ile; yüksek öğrenimli olmak, öğretmenlikte adaylığı kalkmış olmak, A tipi okul yöneticiliği için öğretmenlik ve yöneticilik deneyimi, B tipi okul yöneticiliği için öğretmen yönetici yoksa 12 yıllık sınıf öğretmeni deneyimi olmak, C tipi okul yöneticiliği için öğretmenlik deneyimi olmak, tercih nedeni olarak da doktora, yüksek lisans derecesine sahip olmak, eser yayımlamış olmak, yönetim alanında kurs veya seminere katılmış olmak koşulları aranmıştır.

13-17 Mayıs 1996'da toplanan 15'inci Millî Eğitim Şûrası'nda "Toplumun Eğitim İhtiyacının Sürekli Karşılanması" başlığı altında yer alan kararlardan bir kısmı Bakanlığın merkez ve taşra teşkilâtlarının yeniden yapılandırılması ve yöneticilerinin yetiştirilerek atanması gerekliliğini vurgulamaktadır.

15 Nisan 1998 tarih ve 35282 sayılı Yönetici Atama Genelgesi; yönetimde lisansüstü öğrenim derecesi ve öğretmenlik deneyimini özel ölçüt olarak belirlemiştir. Okul yöneticiliği için seçme sınavı, hizmet içi eğitim ve değerlendirme sınavı yapıncaya kadar yönetim alanında lisans ya da

lisansüstü derecesi olanlardan okul yöneticiliği görevine atanabilmelerinde beş yıllık öğretmenlik deneyimi aranmıştır.

30 Kasım 1998 tarih ve 2494 sayılı Tebliğler Dergisi'nde yayımlanan Atama Yönetmeliği; öğretmenlikte adaylığı kalkmış olmak, seçme sınavında başarılı olmak (yönetim alanında lisans veya lisansüstü derecesi olanlar seçme sınavından muaf tutulmuşlardır), hizmet içi kursa katılmak ve değerlendirme sınavında başarılı olmak koşulları aranmıştır. 1999 yılında okul yöneticiliğine atamada yüksek lisans yapmış olmak ve eğitim, öğretim, yönetim, işletmecilik gibi alanlarda yayımlanmış eseri olmak tercih nedeni olarak kullanılmaktadır. Adayların Yönetici Seçme Sınavı'ndan en az 70 puan almaları da ön koşul olarak konmuştur (Şimşek, 2003).

23-26 Şubat 1999 tarihleri arasında toplanan 16'ncı Millî Eğitim Şûrası'nda ise müstakil olarak meslekî ve teknik eğitim konusu ele alınmıştır. Burada meslekî ve teknik eğitimde örgütlenme, yönetim ve yöneticilerinin yetiştirilmesi konularına da yer verilmiştir. Meslek içi eleman yetiştirilmesine yönelik olarak "Millî Eğitim Akademisi"nin işlerlik kazanması için gerekli yasal düzenlemeler (md. 51) ile meslekî ve teknik eğitimde her düzeydeki ve her tür okuldaki yöneticilerin nitelikleri saptanmalı ve görev tanımları yapılmalıdır (md. 52). Bu madde ile görev tanımlarının, örgütün verimliliğindeki önemine de dikkat çekilmektedir. Üniversite ve diğer kuruluşlarla işbirliği yapılarak yöneticilerin hizmet öncesi ve hizmet içi eğitimlerinin süreklilik kazanması gerektiği de vurgulanmaktadır (md. 54).

30 Nisan 1999 tarih ve 23681 sayılı Resmî Gazete'de yayınlanarak yürürlüğe giren "Millî Eğitim Bakanlığı Yönetici Atama, Değerlendirme, Görevde Yükselme ve Yer Değiştirme Yönetmeliği" Bakanlık merkez ve taşra teşkilatı yöneticileri için, eğitim-öğretim sınıfında adaylığı kalkmış olma koşulu yanında farklı yönetim kademeleri için düzenlenen sınavlarda başarılı olma ve hizmet deneyimi aramıştır. Söz konusu Yönetmelik, Türk eğitim tarihinde eğitim yöneticilerinin hizmet öncesinde yönetim alanında yetiştirilmelerini öngören ilk yönetmelik olarak yerini alacaktır.

Son olarak, 11 Ocak 2004 tarihinde yürürlüğe giren “MEB Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirme Yönetmeliği” çerçevesinde bundan böyle sınav sisteminin müdür yardımcılığı için uygulanması, müdür başyardımcılığı veya müdür yardımcılığı deneyimi olanların okul müdürlüğüne mülâkatla belirlenip atanmaları, hizmet öncesi eğitim önkoşul olarak görülmediği bir uygulama getirmiştir. Yönetmelik; getirdiği yeni hükümlerle, boş okul yöneticiliklerinin zaman geçirilmeden doldurulması ve vekaleten yönetime son verilmesi açısından önemli bir adım olarak değerlendirilebilir.

Okul Yöneticiliği Üzerine Yapılan Araştırmalar ve Geliştirilen Öneriler

Okul yöneticiliği alanında yapılmış olan araştırmalar ve bu araştırmalara dayalı olarak geliştirilen öneriler aşağıda verilmiştir.

Balcı'nın (1988), eğitim yönetimi alanına önemli bir katkı sağlayan “Türkiye’de İlk ve Orta Dereceli Okul Yöneticileri Üzerinde Yapılan Bir Araştırma” konulu 1987 yılında yaptığı ve 64 ilköğretim okulu yöneticisi ile 45 Anadolu lisesi yöneticisinin katıldığı çalışmasında yönetici yetiştirme programı geliştirilmesi amaçlanmıştır. Deneklerin, 41 eğitim yöneticisi hazırlama programı konularına verdikleri önemler arasındaki anlamlılık testi sonuçlarına göre, biri dışında 40 yetiştirme konusunun yetiştirme programına girmesinde alt gruplar arasında büyük bir anlaşmanın var olduğu görülmüştür. Toplam grubun algılamasına göre ilk beş sıraya giren yetiştirme konuları şunlardır: (1) okulda personel yönetimi, (2) aynı aritmetik ortalama ile eğitim plânlaması ve sistem analizi ve eğitim politikası, (3) öğrenci kişilik hizmetlerinin yönetimi, (4) aynı aritmetik ortalama ile öğretim liderliği, etkili yönetim liderliği, okulda iş yönetimi ve okul-toplum ilişkileri, (5) insan ilişkileridir.

Balcı'nın (1988) yaptığı bu araştırmada; katılımcılarca 41 konunun tamamının “zorunlu” olarak programda yer almasının istendiği görülmektedir. Bu araştırmanın bulgularının gereği yapılırsa, geleneksel “öğretmen yönetici”

anlayışının yıkılacağı ifade edilmiştir. Deneklerden, okul yöneticiliği için yöneticilik formasyonunun gereğine inandıkları izlenimi edinilmiştir. O yılların adıyla “Millî Eğitim, Gençlik ve Spor Bakanlığı (MEGSB) Yönetici Okulu Kuruyor” haberinin sevindirici ve ümit verici bir yaklaşım olduğu şeklinde nitelendirilmektedir. Bu araştırmadan elde edilen bulgular doğrultusunda hazırlanan yönetici yetiştirme program modellerinin geliştirilmesi amaçlanmıştır. Balcı'nın literatür taraması, ilgili araştırmalar ve bu araştırma bulgularına dayalı olarak geliştirdiği öneriler şöyle sıralanmaktadır: (1) eğitim yönetimi hizmet içi kurslarının ciddi tutulması ve işlevsel olmasının sağlanması, (2) üniversitelerin eğitim yönetimi programlarının, bu ve benzeri araştırma bulgularına göre yeniden gözden geçirilmesi, (3) eğitim yöneticileri için düzenlenecek hizmet içi programlarının hazırlanmasında, bu ve benzeri araştırma bulgularından yararlanılması, (4) MEGSB “Yönetici Okulu” açacaksa, bu model programları, eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesi için esas alması, (5) okul yöneticilerinin seçiminde gerekli olan ölçütlerin oluşturulmasında, bu ve benzeri araştırma bulgularından yararlanılması, (6) bulguların genellenebilmesi için bu tür araştırmalara deneklerin yanında, Bakanlık üst düzey yöneticilerinin ve alan uzmanı akademisyenlerin de katılması, (7) model programların geliştirilebilmesi için okul yöneticilerinden beklenenlerin (gerekli ölçütler) bu tür araştırmalarla saptanması, (8) ileride yapılacak araştırmalarla modellerin geçerliğinin sınanması, (9) araştırma alt gruplarının 41 konuya ilişkin neden yüksek düzeyde anlaşma gösterdiklerinin araştırılması gerektiği ifade edilmiştir.

Hacettepe Üniversitesi öğrencilerince 1991 yılında, Eğitim Yöneticiliği ve Denetimi anabilim dalında okutulan “Okul Yönetimi” dersinde kuramsal ve uygulamalı çalışmaların bir dilimi, “Okul müdürleri ne iş yapıyor?” sorusuna cevap aramak amacıyla hazırlanan Ankara'nın üç merkez ilçesinden toplam 207 ilkokul müdürüne gönderilen ve 48'inden cevap alınan mektuplardaki anket sonuçlarına göre okul müdürleri, üniversitedeki bir meslektaşları tarafından kendilerine yöneltilen işbirliği mesajına, büyük ölçüde duyarsız kalmışlardır. Bu duyarsızlığın birden çok nedeni olarak okul müdürlerinin yapılan bu tür araştırmalarla eğitim yönetimi sorunlarının çözüleceğine inanmadıkları, kuralcılığı bir yönetim anlayışı olarak benimsemiş

görüldükleri, okulun amaçlarından çok kuralların harfiyen yerine getirilmesini benimsedikleri, hiyerarşiye ve kurallara aykırı düşme gibi kaygılarla yapılan araştırmalara sıcak bakmadıkları belirlenmiştir. Bu sonuç; Türkiye’de yöneticilerin yetersizliklerini kapanarak örtmeyi tercih ettikleri, kapanmayı bir yönetsel davranış olarak benimsemiş olabileceklerini ortaya çıkarmıştır (Açıkalın, 1998, s.44-48). Oysa günümüzün yöneticisi yönetim hiyerarşisi içinde boğuşup kalmaktan çok, okulu belirlenen amaçlara ulaştırmada çok yönlü bir eğitim-öğretim lideri olması gerekmektedir.

Karip ve Köksal’ın 1999 yılında yürüttükleri “Okul Yöneticilerinin Yetiştirilmesi” konulu araştırmalarında, seçme sınavından sonra düzenlenen görev öncesi hizmet içi eğitime ilişkin okul müdürü adaylarının görüş ve düşüncelerini ortaya çıkarmak, elde edilen sonuçlara bağlı olarak yeni uygulamalara ışık tutacak öneriler geliştirmek amaçlanmıştır. 1-26 Şubat 1999 tarihleri arasında Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi’nde düzenlenen yönetici yetiştirme programına katılan 346 yönetici adayı ile yaptıkları bir çalışmada; adayların çoğunluk sırasına göre branş öğretmenlerinden, sınıf öğretmenlerinden, yöneticilerden ve diğer görevlerde bulunanlardan oluştuğu gözlenmiştir. Adayların öğrenim durumları ise; dört yıllık fakülte mezunu, iki-üç yıllık yüksekokul mezunu, lisans üstü eğitim mezunu ile bu eğitime hâlen devam edenler, eğitim yönetimi ve denetimi bölümü mezunları ile farklı mezuniyetlere sahip oldukları görülmektedir. Çalışmaya katılan 346 aday yönetici; çoğunluk sıralamasına göre 10-15 yıl arası, 5-9 yıl, 16-20 yıl, 21 yıl ve üstü süreli meslek deneyimine sahip olduklarını beyan etmişlerdir. Öğretmenlikte hizmet yılının ortalama 13,54 yıl olduğu anlaşılmaktadır. Hâlen yöneticilik görevi olan 115 adayın ortalama hizmet süresinin 5,91 yıl olduğu hesaplanmıştır. 346 yönetici adayının seçme sınavına ilişkin görüşleri incelendiğinde; seçme sınavlarının çoğunluk sıralamasına göre Genel Kültür, Türkçe-Dilbilgisi ve Anlatım, Öğretmenlik Meslek Bilgisi, Eğitim Yönetimi alanında düzenlenmesi istenmiştir. Temel Matematik istenilmeyen bir alan olarak dikkati çekmektedir. Adaylar, seçme sınavlarından sadece Eğitim Yönetimi ve Denetimi bölümünden mezun olanların muaf tutulması ve öğretmenlik yapmış olmanın yönetici seçiminde kesinlikle önkoşul olarak aranması görüşünü tercih etmişlerdir. Kursun ne

zaman ve nerede yürütülmesine ilişkin görüşlerde ise; derslerin daha geniş zaman diliminde ve her dönemde 2-3 konu işlenecek biçimde yürütülmesi ve derslerin üniversite ortamında yapılması istenilmiştir. Adaylarca, 120 saatlik kurs süresinin yeterli olmadığı ifade edilmiştir. Kursun, Okul Yönetimi ve Yönetici, Öğrenme-Öğretmen Kuram ve Yöntemleri, Toplam Kalite Yönetimi, Mevzuat Bilgisi alanlarında düzenlenmesi gerektiği belirtilmiştir.

Araştırmacıların yorumlarına gelince, kursa katılmış olmak, amaca uygun olarak yetiştirildiği anlamı taşımadığından sınav gereklidir. Ancak; sınav bir elemeyi değil de başarı sıralamasını ön plâna almalıdır. Sınav için bir haftalık çalışma süresi verilebilir. Araştırma sonuçlarına göre geliştirilen öneriler şöyle sıralanmıştır; (1) yönetici yetiştirme konusunun bir bütünlük içinde ele alınması gerekmektedir, (2) yöneticilerin statüsü ile ilgili değerlendirmelerin de yapılması kaçınılmazdır, (3) gerekli düzenlemelerle okul yöneticiliği cazip bir meslek haline getirilmelidir, (4) üniversiteler okul yöneticilerinin yetiştirilmesi konusunda ciddi çalışmalar yapmak zorundadırlar, (5) kuramsal bilgiler yanında uzun süreli uygulamaya dönük çalışmalar da yapılmalıdır, (6) okulları yönetecek profesyonel yöneticiler yetiştirilmelidir (Karip ve Köksal, 1999).

Can ve Çelikten'in (2000) eğitim yönetimi konusunda birlikte yaptıkları araştırmaya göre, Erciyes ve Fırat Üniversitelerinde eğitim yöneticisi programına katılan 86 adayın 74'ünden, görüşme formuyla elde edilen verilere göre; hizmet içi eğitim programına katılan adayların %72'si üniversite, %24'ü de yüksek okul mezunu olup hâlen Millî Eğitim Bakanlığında öğretmen ya da yönetici olarak görev yapmaktadır. Görüşmeye katılan adayların yönetici olmak istemelerinin olası gerekçeleri verildiğinde, önem derecesine göre şu şekilde bir sıralama ortaya çıkmaktadır; (1) öğretmenlikten yöneticiliğe yükselme olanağını kazanmak, (2) çevrenin informal baskısı nedeniyle, (3) yönetsel yapı ve davranışları öğrenerek, yöneticilerle daha nitelikli ilişkiler geliştirmek, (4) yeteneklerinin yöneticilik mesleğine uygun olması, (5) mevcut yöneticilerin yetersizlikleri.

Şahin de (2002), eğitim yöneticisi adaylarının bireysel ve meslekî özellikleri ile eğitim yöneticiliği sınavından aldıkları puanlar arasındaki ilişkileri belirlemek amacıyla Buca Eğitim Fakültesi'nde düzenlenen eğitim yöneticiliği programına katılan ve 159 eğitim yöneticisi adayı üzerinde yaptığı ankete dayalı bir çalışmanın sonucunda; (1) eğitim yöneticiliği alanında uzun süreli akademik bir eğitimin gerekli olduğu, (2) eğitim yöneticiliği ve deneticiliği programı mezunları ile diğer branşlardan katılanların sınav başarıları arasında anlamlı bir farkın bulunduğu, (3) buna dayalı olarak eğitim yöneticiliği ve deneticiliği lisans programlarının kapatılma kararının yanlış bir karar olduğu, (4) sınavlarda Fen-Matematik branşına sahip adayların başarı düzeylerinin düşük olduğu, (5) yönetici adaylarında yaş arttıkça başarı düzeyinin düştüğü, (6) yöneticilik yapanlarla yapmayan adayların sınav başarıları arasında anlamlı bir fark olmadığı, (7) yapılan sınav için ders veren öğretim elemanlarının işledikleri derslerin kredisine göre soru göndermeleri adayların başarı düzeyinde etkileyici unsur olabileceği bulgularına ulaşılmıştır. Araştırmanın bulgularına dayalı olarak şu öneriler geliştirilmiştir: (1) eğitim yöneticiliği programının süresi uzatılmalıdır, (2) eğitim yöneticiliği ve deneticiliği programı mezunları kursa katılmaksızın ve sınavsız doğrudan yöneticilik görevine atanmaları gerekir, (3) eğitim yöneticiliği ve deneticiliği lisans programlarının kapatılma kararı gözden geçirilmelidir, (4) hizmet içi eğitime Fen-Matematik branşına sahip adaylardan başlanmalıdır, (5) yaşlı yöneticiler için hizmet içi eğitim etkinlikleri artırılmalıdır, (6) eğitim yöneticiliği kursu alan ve almayan mevcut yöneticilerin değişik açılardan karşılaştırıldığı araştırmalar yapılmalıdır, (7) yöneticilik sınavının içerik çözümlemesine yer veren araştırmalar yapılmalıdır.

Balcı ve Çınkır'ın (2002) birlikte hazırlayıp sundukları "Türkiye'de Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi" konulu bildiri; eğitim yöneticilerinin nasıl yetiştirildiği ve nasıl yetiştirilmesi gerektiği nitel bir araştırma ile ortaya çıkarılmaya çalışılmıştır. Araştırmanın çalışma grubunu, tezli veya tezsiz yüksek lisans programını bitirerek ya da MEB'in hizmet içi eğitimini tamamlayarak hâlen okul müdürlüğü yapan yöneticiler oluşturmuştur. Elde edilen bulgulara dayalı olarak çıkarılan sonuçlar şöyle sıralanmaktadır: Katılımcılar; (1) çoğunlukla okul müdürlüğüne atanmadan önce hizmet içi

eğitim programına katılmadıklarını, (2) okul m¼d¼r¼ olduktan sonra da herhangi bir hizmet içi eğitim programına katılmadıklarını, (3) TKY, İKY, liderlik, mevzuat bilgisi ile uygulamada karşılaştıkları sorunlarla ilgili konularda yetişmek istediklerini, (4) olumsuz bir yaklaşımla programların teori ağırlıklı olduğu ve kısa s¼rede verilmek istendiğini, (5) TKY, stres, yenileşme ve değişme, y¼netim bilimi ile ilgili konuların yararlı olduğu, (6) ¼rnek olay çalışmaları, grup çalışmaları, tartışma, bilgisayar destekli ¼đretim, video ve CD ile eğitim istediklerini, (7) MEB'in hizmet içi eğitim ortamlarını yeterli bulmadıklarını, (8) Mevzuatın ¼nemli olduğunu ve yeterince işlenmediği, (9) programın işlevsel olmadığı ve uygulamaya y¼nelik d¼zenlenmesi gerektiğini, (10) değişme yaşadıklarını, daha ağdaş ve demokratik y¼netici olduklarını, (11) y¼netim eğitiminin kendilerinde değişmelere neden olduğunu, (12) y¼netim eğitimi sonucunda katılımcı y¼netim, liderlik, insan ilişkileri, olumlu yaklaşım boyutlarında değişime uğradıklarını, (13) 120 saatlik eğitimi yeterli bulduklarını ancak, okulun g¼nl¼k işleyişine ilişkin uygulamalı konulara da yer verilmesi gerektiğini, (14) bu t¼r etkinliklerde MEB ile ¼niversitelerin işbirliği yapması gerektiğini, (15) her t¼rl¼ donanımın bulunduğu ve 20 kişilik ortamlarda eğitim yapılmasını, (16) eğitim programlarında sırasıyla akademisyenlere, deneyimli okul m¼d¼rlerine, misafir konuşmacılara, ¼st d¼zey eğitim liderlerine ve başarılı m¼fettiřlere g¼rev verilmesini, (17) eğitim programlarında sına ve performans değerlendirilmesine yer verilmesini, (18) sınav sisteminin s¼rd¼r¼lmesini, deneyimli bir okul m¼d¼r¼n¼n yanında belli bir s¼re staj yapılması gerektiğini, (19) Okul m¼d¼r¼ olmadan ¼nce hizmet içi eğitimin şart olduğunu, gerekirse y¼neticilik okulunun açılmasını, bu okul mezunlarının okul m¼d¼r¼ olarak atanmasını belirtmişler veya ¼nermiřlerdir.

Turan ve Ebiilioğlu'nun (2002) ortaklaşa yaptıkları bir çalışmada, okul y¼neticilerinin sahip olduğu liderlik niteliklerini cinsiyet değişkenleri açısından inceleyerek, kadın ve erkek okul y¼neticilerinin sahip oldukları niteliklerinin ne derece farklılaştıklarını belirlemek amacıyla Eskişehir merkez ilk¼đretim okullarında g¼rev yapan 16 kadın, 26 erkek okul y¼neticisi ile 474 ¼đretmenden oluşan bir ¼rneklemede, araştırmacılar tarafından geliştirilen "Etkili Lider Nitelikleri ¼leđi" kullanılarak veriler toplanmıştır. "Okul

Müdürlerinin Liderlik Özelliklerinin Cinsiyet Açısından Değerlendirilmesi” konusunda yapılan bu çalışmada şu öneriler geliştirilmiştir; (1) okul yöneticilerinin daha etkili liderler olabilmeleri için, kadın okul yöneticileri, “pozitif olma” boyutlarındaki liderlik özelliklerini daha etkili biçimde göstermeye çalışmalıdır, (2) kadın okul yöneticilerinin daha başarılı liderler olabilmek için, mesleki ahlak kurallarına daha çok dikkat etme, gerektiğinde okul yönetiminde risk alma ve farklı düşüncelere önem verme konularında yetkinleştirilmelerine çalışılmalıdır, (3) eğitim örgütlerinde kadın öğretmenlerin yönetim görevlerine katılımlarının sağlanması için özendirici önlemler alınmalı ve yönetici görevindeki kadınlar desteklenmelidir, (4) kadın okul yöneticilerinin iletişim becerilerinin erkeklere oranla yüksek düzeyde olduğu göz önüne alınırsa, kadın okul yöneticilerinin iletişim becerilerinin araştırılması eğitim yönetimine katkıda bulunabilir.

Kadın öğretmenlerin sınavlarda, erkek öğretmenlere göre daha az başarı göstermelerinin yanında, yönetimde gösterdikleri diğer davranışlarda erkeklere göre daha çok başarılı oldukları, bu özelliklerinden de eğitim yönetimde yararlanması gerekmektedir.

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

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

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

Kursun hedefleri ise kısaca; (1) teknolojiden yararlanabilme, (2) teknoloji merkezli stratejileri bilme ve uygulayabilme, (3) yeni teknolojilerin muhtemel sorunlarını bilme ve tahmin edebilme, (4) yeni ortaya çıkan teknolojilerinin

özelliklerini açıklayabilme, (5) maliyet fayda analizleri yapabilme, (6) öğretim teknolojilerinin uygulanmasına ilişkin teorik ve kavramsal temellerden haberdar olma şeklinde sıralanmaktadır.

Hizmet içi kursunun konularının da; (1) öğretim ve öğrenme süreci ile eğitim yönetiminde bilgisayarların kullanımı, (2) eğitimsel “donanım” sistemleri, (3) örgütsel dinamikler ve teknoloji, (4) liderlik teorileri, (5) öğretim teorileri ve program geliştirme, (6) eğitim politikaları, (7) uzaktan eğitim, (8) interaktif multimedya, (9) eğitim sistemleri olarak işlendiği görülmektedir.

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

Atay'ın (2002) “Okul Müdürlerinin Duygusal Zekâ Düzeyleri İle Çatışmaları Çözümleme Stratejileri Arasındaki İlişki” konusunda yaptığı bir çalışmada; okul yöneticilerinin duygusal zekâ düzeylerinin duygusal zekâ alt boyutlarına dağılımına bakıldığında her bir boyut için zekâ düzeyinin beklenenin ve olması gerekenin altında olduğu, oysa duygusal güçlerini gerektiği gibi kullanmasını bilen, yani duygusal zekâları yüksek okul yöneticileri, düşünme, plânlama, uzun vadeli bir işin tasarımı, problemlerin çözümü konusunda daha başarılı olacakları sonucuna varmıştır. Vardığı sonuca bağlı olarak geliştirdiği öneriler ise şöyledir; (1) okul müdürleri için duygusal yetkinliği kazandıracak yetiştirme programları düzenlenmelidir, (2) okul müdürlerinin duygusal yetkinlik düzeyi bireysel değişkenleri yönünden incelenmelidir, (3) okul yöneticisi iletişim bakımından dinleme, insanlara karşı olumlu tutum, rahat iletişim kurma gibi beceriler ve liderlik özelliklerine sahip olmalıdır, (4) okul müdürlerinin çatışmaları çözümlerken destekleme stratejisini izlemelerinin onların duygusal zekâ alt boyutları olan özbilinç, duyguları yönetmek, motivasyon, empati ve sosyal ilişkiler yönünden geliştirilmeleri gerekmektedir.

Balcı'nın (2003), okul yöneticisi yetiştirme politikalarında dikkate alınmasını önerdiği çağdaş yaklaşımları yansıtıcı ilkeler şöyle sıralanmaktadır; (1) eğitim yöneticileri uzun erimli ve kısa erimli olmak üzere iki koldan yetiştirilebilir, (2) uzun erim, eğitim yöneticilerinin akademik ve pratik olarak en uygun ve beklenen yetiştirilme yolu olup lisansüstü hizmet öncesi programları öngörür, (3) kısa erim ise, hizmet öncesi veya hizmet içi düzenlenen kısa süreli kurs programlarını içerir, (4) eğitim yöneticilerinin yetiştirilme programları; performans dayalı, pratiği esas alan, sosyal bilimler, insan bilimleri ve davranış bilimleri kavram, ilke ve kuramlarına dayalı disiplinler arası bir nitelik arzetmelidir, (5) programlar; görev ve sorumluluk, yönetim becerileri, yönetim süreçleri ile internlik ya da alan uygulaması boyutlarında olmalıdır, (6) bu boyutların içeriği; mesleksi yetiştirme ve temel yönetim eğitimi olarak düzenlenmelidir, (7) mesleksi yetiştirme yöneticisi; bir eğitim lideri olarak çok yönlü, disiplinler arası insan bilimleri, sosyal bilimler ve davranış bilimlerinde yetiştirmeyi hedeflemektedir, (8) temel yönetim eğitimi içeriği ise adayların; yönetim alanında kuram, kavram ve ilkeleri ile yönetim teknolojisiyle ilgili bilgi, anlayış, beceri ve tutum kazanmalarını hedeflemektedir, (9) eğitim yönetimi hizmet öncesi programları, kuram-uygulama ilişki ve dengesini sağlar nitelikte düzenlenmelidir, (10) bu programlarda; eğitim programının temelleri, eğitim yönetimi ve teftişi, okul hukuku, okul finansmanı, okul fiziki kaynaklarının yönetimi, okul-toplum ilişkileri ve uygulama yer almalıdır, (11) bu programlarda eğitim liderliği ile yönetime ağırlık verilmelidir, (12) eğitim yöneticilerin kısa dönemde yetiştirilmeleri, hizmet içi eğitim yönetimi programları ile bu programlarının içeriği mesleksi gelişme ve eğitim yönetimi kategorileri altında kredilendirilmeli ve sonucunda eğitim yönetimi sertifikası verilmelidir, (13) bakanlık bünyesinde, gelecek vadeden yönetici adaylarının belirlenmesi, hem de hâlen yöneticilik yapanların gelişmelerinin sağlanması için taşra birimleri olarak Eğitim Yöneticisi Değerleme Merkezleri kurulmalıdır.

III. BÖLÜM YÖNTEM

Bu bölümde, araştırmanın modeli ve evreni betimlendikten sonra, veri toplama teknikleri, verilerin çözümlenmesi üzerinde durulacaktır.

Araştırmanın Modeli

Araştırmada tarama modeli kullanılmıştır. Tarama modelleri, araştırma konusu ile ilgili geçmişi veya şimdiki durumu betimlemeyi amaçlayan araştırma yaklaşımlarıdır. Araştırmaya konu olan olay, birey ya da nesne, kendi koşulları içinde ve varolduğu gibi tanımlanmaya çalışılır (Balcı, 2001b; Taymaz, 1997).

Araştırmada, alan yazın ve mevzuat taraması yapılarak Türkiye’de eğitim kurumları yöneticilerinin seçilmeleri, yetiştirilmeleri ve atanmaları ile ilgili mevcut durum belirlenmeye çalışılmıştır. Bu amaçla, eğitim kurumları yöneticiliklerine aday olacak öğretmenlerin, mevcut eğitim kurumu yöneticilerinin, konunun alan uzmanı öğretim üyelerinin görüş ve düşüncelerini kapsayan ve beş bölümden oluşan bir anket araştırmacı tarafından hazırlanmış, geliştirilmiş ve uygulanmıştır.

Araştırmanın Evreni

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

Araştırmanın evrenini Millî Eğitim Bakanlığına bağlı Ankara il merkezindeki ilköğretim ve ortaöğretim okullarında görev yapan müdür, müdür başyardımcısı, müdür yardımcısı ile öğretmenler oluşturmuştur. Ayrıca, Ankara’da bulunan dört devlet üniversitesinin Eğitim Yönetimi, Teftişi, Plânlaması ve Ekonomisi Bölümlerinde görev yapan alan uzmanı akademisyenler görüşlerine başvurulmuş bir kesimi oluşturmuştur.

Araştırmanın Örneklemi

Anket; MEB'e bağılı resmî ilköğretim ve ortaöğretim okullarının sayısal durumu dikkate alınarak, 2004 yılı Nisan ayında Ankara ili 8 merkez ilçesinde (Altındağ, Çankaya, Etimesgut, Gölbaşı, Keçiören, Mamak, Sincan ve Yenimahalle) yer alan ve her ilçeden tesadüfi olarak üçer ilköğretim okulu ile ikişer ortaöğretim okulu belirlenmiştir. Anketler, Ankara Valiliği İl Millî Eğitim Müdürlüğüne resmî olarak yapılan başvuru (Ek-1) üzerine alınan izin (Ek-5 ve Ek-6) üzerine, 24 ilköğretim okulu ile 16 ortaöğretim okulu olmak üzere toplam 40 okulda (Ek-3) görev yapan yöneticilerine (müdür, müdür başyardımcısı, müdür yardımcısı) ve öğretmenlere uygulanmıştır. 40 okulda görev yapan toplam 3.171 kişinin %15'i baz alınarak hazırlanan 476 anket; okullara gidilmek suretiyle, okul müdürleri başta olmak üzere diğer yöneticilerle birebir görüşme yapılmış, tez konusu ve anketin doldurulması hakkında açıklamalarda bulunulmuş ve katılımcılara dağıtılmıştır (Ek-4).

Ankara'nın 8 merkez ilçesinde bulunan farklı türdeki okullarda görev yapan 81 okul yöneticisi ve 344 öğretmen ile 16 akademisyenin yer aldığı toplam 441 anket değerlendirmeye alınmıştır. Toplam 441 katılımcının %78,0'ını (n=344) öğretmenler, %18,4'ünü (n=81) eğitim kurumu yöneticileri (okul müdürü, müdür başyardımcısı ve müdür yardımcısı), %3,6'sını da (n=16) alan uzmanı akademisyenler oluşturmuştur.

Anketin Hazırlanması ve Uygulanması

Eğitim kurumları yöneticiliklerine aday olacak öğretmenlerin, mevcut eğitim kurumu yöneticilerinin, konunun alan uzmanı öğretim üyelerinin görüş ve düşüncelerini kapsayan ve beş bölümden oluşan bir anket geliştirilmiş ve uygulanmıştır. Anketin; birinci bölümünde ankete katılanların kişisel bilgilerine, ikinci bölümde eğitim kurumlarına yönetici seçimine, üçüncü bölümde seçilen adayların hizmet içi eğitimine, dördüncü bölümde hizmet içi eğitimi alanların atanmasına, beşinci bölümde ise atama esnasında adayın değerlendirmesinde esas alınan ölçütlere ilişkin soru ve seçeneklere yer verilmiştir (Ek-2).

“Eğitim Kurumlarına Yönetici Seçme, Yetişme ve Atamaya İlişkin Yönetici, Öğretmen ve Akademisyen Görüşlerinin Değerlendirilmesine İlişkin Anket” veri toplama aracı olarak hazırlanmıştır. Ankara’da bulunan Ankara, Gazi ve Hacettepe üniversitelerinin alan uzmanı 15 öğretim üyesinin “uzman görüşü” alınarak yeniden düzenlenmiştir. Anket, bir ilköğretim okulunun yönetici ve öğretimlerinden oluşan 20 kişilik gruba “ön uygulama” olarak sunulmuş ve alınan dönütlere göre ankete son şekli verilmiştir.

Araştırmacı tarafından hazırlanan ve geliştirilen anket, Ankara il örneği kapsamında 8 merkez ilçedeki 40 ilk ve ortaöğretim okullarında görev yapan toplam 3.171 personelin %15’i dikkate alınarak 476 anket söz konusu okullara gidilerek dağıtılmış ve cevaplanması için verilen belli bir süreden sonra 425’i (%89,3) geri alınabilmiştir (Ek-7).

Ankara’da bulunan dört devlet üniversitenin (Ankara, Gazi, Hacettepe ve ODTÜ) Eğitim Yönetimi, Teftişi, Plânlaması ve Ekonomisi Bölümlerinde görev yapan Prof. Dr., Doç. Dr, Yrd. Doç. ve Dr. unvanlı alan uzmanı öğretim üyeleri ile elemanlarından 17’sine verilen anketlerden 16’sı (%94,1) geri dönüş yapmış ve değerlendirilmiştir. Ankete katılan öğretim üyesi ve elemanları ile tezin konusu, uygulanacak anketi, amaçları, yöntemi, örnekleme hakkında birebir görüşülmüş, görüş ve önerilerinden yararlanılmıştır.

Verilerin Toplanması

Araştırmanın alt problemlerine ilişkin veriler, Ankara ili örneği kapsamında anket uygulaması yoluyla toplanmıştır. Okul müdürü, müdür başyardımcısı, müdür yardımcısı ile öğretimlerce cevaplandırılması amacıyla beş bölümden oluşan bir anket geliştirilmiş ve uygulanmıştır. Araştırmacı tarafından hazırlanan anket, Ankara, Gazi ve Hacettepe üniversitelerinde görev yapan alan uzmanı 15 akademisyenden uzman görüşü alınarak yeniden düzenlenmiştir. Yeniden düzenlenen anket, bir okulda görevli yönetici ve öğretimlerden oluşan 20 kişilik gruba uygulanmış ve elde edilen sonuçlar değerlendirilerek anlaşılır duruma getirilmiştir. Ankara

il örneği kapsamında 8 merkez ilçedeki 40 ilk ve ortaöğretim kurumlarında görev yapan toplam 3.171 personelin %15'i dikkate alınarak 476 anket söz konusu okullara gidilerek dağıtılmış ve cevaplanması için verilen belli bir süreden sonra 425'i (%89,3) geri alınabilmıştır (Ek-7).

Altındağ ilçesindeki okullara 36 adet anket dağıtılmış olup bunlardan %94,4'ü (n=34), Çankaya ilçesindeki okullara 61 adet anket dağıtılmış olup bunlardan %90,2'si (n=55), Etimesgut ilçesindeki okullara 56 adet dağıtılan anketlerden %89,3'ü (n=50), Gölbaşı ilçesindeki okullara dağıtılan 46 anketin %93,5'i (n=43), Keçiören ilçesindeki okullara dağıtılan 79 anketten %91,5'i (n=72), Mamak ilçesindeki okullara dağıtılan 55 anketten %80,4'ü (n=44), Sincan ilçesindeki okullara dağıtılan 66 anketin %83,3'ü (n=55) ve Yenimahalle ilçesindeki okullara dağıtılan 77 anketten %93,5'i (n=72) geri dönüş yapmıştır. Genel olarak incelendiğinde; anket uygulanan sekiz merkez ilçedeki okullarda görev yapan toplam 3.171 personelin (okul müdürü, müdür başyardımcısı, müdür yardımcısı ve öğretmen) %15'i baz alınarak; her okulda biri müdür, biri müdür başyardımcısı/müdür yardımcısı, diğerleri öğretmen olmak üzere toplam 476 anket dağıtılmış, bunlardan %89,3'ü (n=425) geri alınabilmıştır. Okullardan geri alınan 425 anket ile akademisyenlerden geri dönüş yapan 16 anket olmak üzere toplam 441 anket değerlendirmeye alınmıştır (Ek-7).

Verilerin Analizi

Elde edilen veriler; SPSS 10.0 (Statistical Package for Social Sciences) paket programına işlenmiş ve değerlendirilmiştir. Anketin birinci bölümünde yer alan kişisel bilgilere ilişkin 6 soruya verilen cevaplar, frekans (f) ve yüzde (%) olarak çizelgeler hâlinde gösterilmiş ve yorumlanmıştır.

İkinci bölümde yer alan ve eğitim kurumlarına yönetici olacakların seçilmelerine ilişkin dokuz soruya verilen cevaplar SPSS 10.0 paket programında İki Değişken İçin Kay-Kare Testi ile değerlendirilmiş ve sonuçları çizelgeler hâlinde gösterilerek yorumlanmıştır.

Üçüncü bölümde yer alan ve eğitim kurumlarına yönetici olarak seçilenlerin hizmet içi eğitimlerine ilişkin beş soruya verilen cevaplar da SPSS 10.0 paket programında İki Değişken İçin Kay-Kare Testi ile değerlendirilmiş ve sonuçları çizelgeler hâlinde gösterilerek yorumlanmıştır.

Dördüncü bölümde yer alan ve eğitim kurumlarına yönetici olarak seçilenlerin hizmet içi eğitimlerinden sonra atanmalarına ilişkin 10 soruya verilen cevaplar da SPSS 10.0 paket programında İki Değişken İçin Kay-Kare Testi ile değerlendirilmiş ve sonuçları çizelgeler hâlinde gösterilerek yorumlanmıştır.

Beşinci bölümde yer alan ve eğitim kurumlarına yönetici olarak atanacakların değerlendirilmesinde ölçüt olarak dikkate alınması önerilen 23 soruya verilen cevaplar da frekans (f), yüzde (%), ortalama (x) ve aritmetik ortalama teknikleri kullanılarak düzenlenmiş ve sonuçları çizelgeler hâlinde gösterilerek yorumlanmıştır.

Anketin iki, üç, dört ve beşinci bölümünde yer alan sorulara verilen cevaplar “Yönetici”, “Öğretmen” ve “Akademisyen” olarak gruplandırılarak değerlendirilmiştir. Ayrıca, katılımcıların “Sendika Üyesi” veya “Sendika Üyesi Değil” grupları dikkate alınarak çizelgeler hâlinde gösterilmiş ve katılımcı grupların anket sorularına verdikleri cevaplar arasında anlamlı bir fark olup olmadığı İki Değişken İçin Kay-Kare Testi ile test edilerek yorumlanmıştır.

Ankette yer alan sorulara verilecek cevap seçeneklerinin yanında, katılımcıların sorulara getirdiği farklı bir bakışı nitelendiren “Başka” seçeneğine verdikleri cevap cümleleri, frekans (f) ve yüzdeleri (%) dikkate alınarak soru cümlelerinin altında yoğunluk oranına göre sıralanmıştır.

IV. BÖLÜM

BULGULAR VE YORUMLAR

Bu bölümde; ankete cevap veren deneklerin kişisel bilgilerine ve eğitim kurumlarına atanacak yöneticilerin seçilme, yetiştirme ve atanma sürecine ilişkin bulgular ve yorumlar yer almaktadır.

Kişisel Bilgilere Yönelik Sorulara Verilen Cevaplara İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Ankara'nın 8 merkez ilçesinin her birinden tesadüfi olarak seçilen üçer ilköğretim ile ikişer ortaöğretim kurumu olmak üzere toplam 40 okulda görev yapan okul müdürü, müdür başyardımcısı / müdür yardımcısı, öğretmenlerle birlikte Ankara'da bulunan dört devlet üniversitesinde görevli alan uzmanı öğretim üyelerinin de içinde bulunduğu 441 katılımcının ankete verdikleri cevaplara ilişkin bulgular aşağıda yer alan çizelgelerde verilmiş ve yorumlanmıştır.

Ankete katılanların görev unvanı ve cinsiyet değişkenlerine göre frekans ve yüzde dağılımı Çizelge 1'de gösterilmiştir.

Çizelge 1. Ankete Katılanların Görev Unvanına ve Cinsiyete Göre Dağılımı

Görev Unvanı	Cinsiyet	n	Unvan İçinde %	Toplamda Unvan %
Akademisyen	Kadın	5	31,2	3,6
	Erkek	11	68,8	
	Toplam	16	100,0	
Müdür	Kadın	4	12,9	7,0
	Erkek	27	87,1	
	Toplam	31	100,00	
Müdür Başyrd. / Yrd.	Kadın	12	24,0	11,4
	Erkek	38	76,0	
	Toplam	50	100,00	
Öğretmen	Kadın	235	68,3	78,0
	Erkek	109	31,7	
	Toplam	344	100,0	
TOPLAM	Kadın	256	58,0	100,00
	Erkek	185	42,0	
	Toplam	441	100,00	

Çizelge 1 incelendiğinde; ankete katılanların toplam sayısı 441 olup, unvanlara dağılımını çoğunluk sırasına göre %78'le öğretmenler (n=344), %11,4'le (n=50) müdür başyardımcısı veya müdür yardımcısı, %7,0'la (n=31) okul müdürleri ve %3,6'lık (n=16) oranla akademisyenler oluşturmaktadır.

Ankete katılanların yaşa ve cinsiyet değişkenlerine göre frekans ve yüzde dağılımı Çizelge 2'de gösterilmiştir.

Çizelge 2. Ankete Katılanların Yaşa ve Cinsiyete Göre Dağılımı

Yaş Kümesi	Cinsiyet	n	Yaş Kümesi İçinde %	Toplamda Yaş Kümesi %
25 yaş ve altı	Kadın	5	83,3	1,4
	Erkek	1	16,7	
	Toplam	6	100,00	
26-30 yaş	Kadın	27	79,4	7,7
	Erkek	7	20,6	
	Toplam	34	100,00	
31-35 yaş	Kadın	74	82,2	20,4
	Erkek	16	17,8	
	Toplam	90	100,00	
36-40 yaş	Kadın	56	57,7	22,0
	Erkek	41	42,3	
	Toplam	97	100,0	
41 yaş ve üstü	Kadın	94	43,9	48,5
	Erkek	120	56,1	
	Toplam	214	100,0	
TOPLAM	Kadın	256	58,0	100,0
	Erkek	185	42,0	
	Toplam	441	100,00	

Ankete katılanların yaşları beş küme içinde değerlendirilmiştir. Çizelge 2 incelendiğinde; ankete katılan toplam 441 deneğin yaş kümelerine dağılımını; çoğunluk sırasına göre %48,5'lik (n=214) oranla 41 yaş ve üstü olanlar, %22,0'lık (n=97) oranla 36-40 yaş kümesinde olanlar, %20,4'lük oranla (n=90) 31-35 yaş kümesinde olanlar, %7,7'lik (n=34) oranla 26-30 yaş kümesinde olanlar ile en az %1,4'lük (n=6) oranla 25 yaş ve altı kümesinde olanlar oluşturmaktadır.

Ankete cevap verenlerin öğretmenlik deneyimleri ve cinsiyet değişkenlerine göre frekans ve yüzde dağılımı Çizelge 3'te gösterilmiştir.

Çizelge 3. Ankete Katılanların Öğretmenlik Deneyimi ve Cinsiyete Göre Dağılımı

Deneyim Yılı Kümesi	Cinsiyet	n	Deneyim Yılı Kümesi İçinde %	Toplamda Deneyim Yılı Kümesi %
5 yıl ve altı	Kadın	24	85,7	6,4
	Erkek	4	14,3	
	Toplam	28	100,0	
6-10 yıl	Kadın	53	73,6	16,4
	Erkek	19	26,4	
	Toplam	72	100,0	
11-15 yıl	Kadın	72	70,6	23,3
	Erkek	30	29,4	
	Toplam	102	100,00	
16-20 yıl	Kadın	45	51,1	20,1
	Erkek	43	48,9	
	Toplam	88	100,0	
21 yıl ve üstü	Kadın	60	40,5	33,8
	Erkek	88	59,5	
	Toplam	148	100,0	
TOPLAM	Kadın	254	58,0	100,0
	Erkek	184	42,0	
	Toplam	438	100,00	

Ankete katılanların öğretmenlik deneyimleri beş küme içinde değerlendirilmiştir. Çizelge 3 incelendiğinde; ankete katılan toplam 441 denekten bu soruya cevap veren 438'inin öğretmenlik deneyim kümelerine dağılımını; çoğunluk sırasına göre %33,8'inin (n=148) 21 yıl ve üstü olanlar, %23,3'ünün (n=102) 11-15 yıl kümesinde olanlar, %20,0'ünün (n=88) 16-20 yıl kümesinde olanlar, %16,4'ünün (n=72) 6-10 yıl kümesinde olanlar, %6,4'ünün de (n=28) 5 yıl ve altı kümesinde olanlar oluşturmaktadır.

Ankete cevap verenlerin yöneticilik deneyimi ve görev unvanı değişkenlerine göre frekans ve yüzde dağılımı Çizelge 4'te gösterilmiştir.

Çizelge 4. Ankete Katılanların Yöneticilik Deneyimi ve Görev Unvanına Göre Dağılımı

Deneyim Kümesi	Sayı / Oran	Görev Unvanı			TOPLAM
		Müdür	Müdür Başyrd. / Yrd.	Öğretmen	
Hiç yok	n	-	1	217	218
	%	-	0,5	99,5	100,0
5 yıl ve altı	n	5	10	42	57
	%	8,8	17,5	73,7	100,0
6-10 yıl	n	2	13	11	26
	%	7,7	50,0	42,3	100,0
11-15 yıl	n	4	15	9	28
	%	14,3	53,6	32,1	100,0
16-20 yıl	n	11	6	1	18
	%	61,1	33,3	5,6	100,0
21 yıl ve üstü	n	9	5	1	15
	%	60,0	33,3	6,7	100,0
TOPLAM	n	31	50	281	362
	%	8,6	13,8	77,6	100,0

Ankete katılanların yöneticilik deneyimleri altı küme içinde değerlendirilmiştir. Çizelge 4'te görüldüğü üzere; ankete katılan toplam 441 denekten bu soruya cevap veren 362'sinin yöneticilik deneyim kümelerine dağılımını; okul yöneticiliğinde hiç deneyimi olmayan 218 deneğin çoğunluk sırasına göre %99,5'ini (n=217) öğretmenler, % 0,5'ini de (n=1) müdür başyardımcısı / müdür yardımcısı olanlar oluşturmaktadır.

Yöneticilik deneyimi 5 yıl ve altı olan 57 deneğin %73,7'sini (n=42) öğretmenler, %17,5'ini (n=10) müdür başyardımcısı / müdür yardımcısı olanlar, %8,8'ini de (n=5) okul müdürleri oluşturmaktadır.

6-10 yıl deneyimi olan 26 deneğin %50,0'ını (n=13) müdür başyardımcısı / müdür yardımcısı olanlar, %42,3'ünü (n=11) öğretmenler, %7,7'sini ise (n=2) okul müdürlerinin oluşturduğu görülmektedir.

11-15 yıl deneyimi olan 28 deneği %53,6'lık (n=15) oranla müdür başyardımcısı / müdür yardımcısı olanlar, %32,1'lik (n=9) oranla öğretmenler ve en az %14,3'lük (n=4) oranla okul müdürleri yer almaktadır.

Okul yöneticiliği deneyimi 16-20 yıl olan 18 deneğin %61,1'ini (n=11) okul müdürleri, %33,3'ünü (n=6) müdür başyardımcısı / müdür yardımcısı olanlar ve %5,6'sını da (n=1) öğretmenler oluşturmaktadır.

21 yıl ve üstü deneyimi olan 15 deneğin %60,0'ını (n=9) okul müdürleri, %33,3'ünü (n=5) müdür başyardımcısı / müdür yardımcısı olanlar ve %6,7'sini ise (n=1) öğretmenlerin oluşturduğu görülmektedir.

Ankete katılanlarda yöneticilik deneyimi, unvanlar bazında en yüksek düzeyde okul müdürlerinden başlayarak müdür başyardımcısı / müdür yardımcısı ve öğretmenlere doğru gidildikçe önemli derecede azalma eğilimi göstermektedir.

Ankete katılanların görev unvanı ve sendika üyelik değişkenlerine göre frekans ve yüzde dağılımı Çizelge 5'te gösterilmiştir.

Çizelge 5. Ankete Katılanların Görev Unvanı ve Sendika Üyelik Değişkenlerine Göre Dağılımı

Görev Unvanı	Üyelik Durumu	n	Unvan İçinde %	Toplamda Unvan %
Akademisyen	Üye olanlar	4	25,0	3,7
	Üye olmayanlar	12	75,0	
	Toplam	16	100,0	
Müdür	Üye olanlar	8	25,8	7,2
	Üye olmayanlar	23	74,2	
	Toplam	31	100,0	
Müdür Başyrd. / Yrd.	Üye olanlar	19	39,6	11,2
	Üye olmayanlar	29	60,4	
	Toplam	48	100,0	
Öğretmen	Üye olanlar	134	40,0	77,9
	Üye olmayanlar	201	60,0	
	Toplam	335	100,0	
TOPLAM	Üye olanlar	165	38,4	100,0
	Üye olmayanlar	265	61,6	100,0
	Toplam	430	100,0	100,0

Ankete katılanların görev unvanları dört küme içinde değerlendirilmiştir. Çizelge 5 incelendiğinde; ankete katılan toplam 441 denekten 430'u sendika üyesi olup olmadığına ilişkin soruya cevap vermiştir. 430 denekten %38,4'ü

(n=165) sendika üyesi olduğunu, %61,6'sı (n=265) üye olmadıklarını belirtmişlerdir. Bu sonuca göre; ankete katılan farklı görev unvanlarındaki deneklerin yaklaşık 2/3'sinin sendika üyesi olmadığı ortaya çıkmaktadır. Gelişmiş toplumlardakinin tersine meslek gruplarının örgütlü davranışlarına sıcak bakmadıkları biçiminde yorumlanabilir. Bu tutumun oluşumunda, deneklerin yaş ve meslekî deneyim kümelerindeki yığılmalarına dikkat edildiğinde, 70'li yıllarda ülkemizde yaşanmış toplumsal olayların sonucunda ortaya çıkan olumsuz gelişmelerin etkisi olabilir.

Katılımcıların görev unvanları ve sendika üyelik durumlarına göre; yüzde oranındaki çoğunluk sırasına göre 335 öğretmenin %40,0'ının (n=134), 48 müdür başyardımcısı / yardımcıının %39,6'sının (n=19), 31 okul müdüründen %25,8'inin (n=8), 16 akademisyenin %25,0'ünün (n=4) herhangi bir eğitim sendikasına üye olduğu görülmektedir. Ankete katılanlardan 165 sendika üyesinin 134'ünü öğretmenler oluşturmaktadır.

Ankete cevap verenlerin okul türü ve cinsiyet değişkenlerine göre Ankara merkez ilçelerine frekans ve yüzde dağılımı Çizelge 6'da gösterilmiştir.

Çizelge 6. Ankete Katılanların Okul Türü ve Cinsiyete Göre Ankara İlinin Merkez İlçelerine Dağılımı

		Okul Türü						Toplam			Toplamda %
		İlköğretim			Ortaöğretim			K	E	T	
		K	E	T	K	E	T				
Altındağ	n	9	9	18	4	12	16	13	21	34	8,0
	%	50,0	50,0	52,9	25,0	75,0	47,1	38,2	61,8	100,0	
Çankaya	n	22	7	29	13	13	26	35	20	55	12,9
	%	75,9	24,1	52,7	50,0	50,0	47,3	63,6	36,4	100,0	
Etimesgut	n	23	8	31	12	7	19	35	15	50	11,8
	%	74,2	25,8	62,0	63,2	36,8	38,0	70,0	30,0	100,0	
Gölbaşı	n	13	12	25	10	8	18	23	20	43	10,1
	%	52,0	48,0	58,1	55,6	44,4	41,9	53,5	46,5	100,0	
Keçiören	n	26	10	36	21	15	36	47	25	72	16,9
	%	72,2	27,8	50,0	58,3	41,7	50,0	65,3	34,7	100,0	
Mamak	n	14	11	25	7	12	19	21	23	44	10,4
	%	56,0	44,0	56,8	36,8	63,2	43,2	47,7	52,3	100,0	
Sincan	n	16	16	32	12	11	23	28	27	55	12,9
	%	50,0	50,0	58,2	52,2	47,8	41,8	50,9	49,1	100,0	
Yenimahalle	n	16	12	28	28	16	44	49	23	72	16,9
	%	57,1	42,9	38,9	63,6	36,4	61,1	68,1	31,9	100,0	
Toplam	n	139	85	224	112	89	201	251	174	425	100,0
	%	62,0	38,0	52,7	55,7	44,3	47,3	59,0	41,0	100,0	

Ankara ilinin 8 merkez ilçesinden tesadüfi olarak belirlenen 40 okuldan ankete katılan 425 deneğin %52,7'si (n=224) ilköğretim, %47,3'ü (n=201) ortaöğretim kurumlarında müdür, müdür başyardımcısı / yardımcı veya öğretmen olarak görev yapmaktadır. Ankete katılanların çoğunluğunu ilköğretim okullarında çalışanlar oluşturmaktadır.

Ankete cevap veren 425 denekten; ilköğretim okullarında görev yapan 224'ünden %62,0'ını (n=139) kadın, %38,0'ını (n=85) erkek, ortaöğretim kurumlarında görev yapan 201'inden %55,7'sini (n=112) kadın, %44,3'ünü (n=89) erkek öğretmenler oluşturmaktadır. Toplamda ise 425 deneğin %59,0'ını (n=251) kadın, %41,0'ını (n=147) erkek öğretmenlerin oluşturduğu görülmektedir. Ankete katılanların çoğunluğunu kadın çalışanlar oluşturmaktadır.

Ankete cevap verenlerden; iki ilçede [Altındağ (%61,8; n=21) ve Mamak (%52,3; n=23)] erkeklerin, diğer altı ilçede [Çankaya (%63,6; n=35), Etimesgut (%70,0; n=35), Gölbaşı (%53,5; n=23), Keçiören (%65,3; n=47), Sincan (%50,9; n=28) ve Yenimahalle (%68,1; n=49)] ise kadınların çoğunlukta olduğu görülmektedir.

Sekiz merkez ilçede anket uygulanan okullarda ankete katılanların; %52,9 (n=18) oranla Altındağ, %52,7 (n=29) oranla Çankaya, %62,0 (n=31) oranla Etimesgut, %58,1 (n=25) oranla Gölbaşı, %56,8 (n=25) oranla Mamak, %58,2 (n=32) oranla Sincan ilçelerinde ilköğretim, %61,1 (n=44) oranla Yenimahalle ilçesinde ortaöğretim kurumlarında görev yapanların çoğunlukta olduğu görülmektedir. Keçiören ilçesinde ise ilk ve ortaöğretim kurumlarında %50,0 ile (n=36) eşit olarak görev yaptıkları anlaşılmaktadır.

Anketi dolduran 425 deneğin; çoğunluk sıralamasına göre %16,9'unun (n=72) Keçiören ve Yenimahalle, %12,9'unun (n=55) Çankaya ve Sincan, %11,8'inin (n=50) Etimesgut, %10,4'ünün (n=44) Mamak, %10,1'inin (n=43) Gölbaşı ve en az %8,0'inin ise (n=34) Altındağ ilçelerinde görev yaptığı gözlenmiştir.

Ankete katılan ve ilköğretim okullarında görev yapan 224 deneğin; çoğunluk sırasına göre %16,1'lik (n=36) oranla Keçiören, %14,3'lük (n=32) oranla Sincan, %13,8'lik (n=31) oranla Etimesgut, %12,9'luk (n=29) oranla Çankaya, %12,5'lik (n=28) oranla Yenimahalle, %11,2'lik (n=25) oranla Mamak, %11,2'lik (n=25) oranla Gölbaşı ve en az %8,0'lık (n=18) oranla Altındağ ilçesinde bulunduğu anlaşılmaktadır.

Ortaöğretim kurumlarında görev yapan 201 deneğin; %21,9'u (n=44) Yenimahalle, %17,9'u (n=36) Keçiören, %12,9'u (n=26) Çankaya, %11,4'ü (n=23) Sincan, %9,5'i (n=19) Etimesgut, %9,0'ı (n=18) Gölbaşı, %9,5'i (n=19) Mamak ve %8,0'ı da (n=16) Altındağ ilçesinde görev yapmaktadır.

Ankete katılanların okul türü, cinsiyet ve sendika üyelik değişkenlerine göre Ankara merkez ilçelerine frekans ve yüzde dağılımı Çizelge 7'de gösterilmiştir.

Çizelge 7. Ankete Katılanların Okul Türü, Cinsiyet ve Sendika Üyelik Değişkenlerine Göre Ankara İlinin Merkez İlçelerine Dağılımı

İlçe / Üyelik Durumu			Okul Türü						TOPLAM		
			İlköğretim			Ortaöğretim					
			K	E	T	K	E	T	K	E	T
Altındağ	Üye	n	3	5	8	1	8	9	4	13	17
		%	37,5	62,5	47,1	11,1	88,9	52,9	23,5	76,5	50,0
	Üye değil	n	6	4	10	3	4	7	9	8	17
		%	60,0	40,0	58,8	42,9	57,1	41,2	52,9	47,1	50,0
	Toplam	n	9	9	18	4	12	16	13	21	34
		%	50,0	50,0	52,9	25,0	75,0	47,1	38,2	61,8	8,2
Çankaya	Üye	n	7	2	9	3	6	9	10	8	18
		%	77,8	22,2	50,0	33,3	66,7	50,0	55,6	44,4	34,6
	Üye değil	n	14	4	18	10	6	16	24	10	34
		%	77,8	22,2	52,9	62,5	37,5	47,1	70,6	29,4	65,4
	Toplam	n	21	6	27	13	12	25	34	18	52
		%	77,8	22,2	51,9	52,0	48,0	48,1	65,4	34,6	12,6
Etimesgut	Üye	n	6	3	9	4	4	8	10	7	17
		%	66,7	33,3	52,9	50,0	50,0	47,1	58,8	41,2	51,5
	Üye değil	n	17	5	22	8	3	11	25	8	33
		%	77,3	26,7	66,7	72,7	27,3	33,3	75,8	24,2	48,5
	Toplam	n	23	8	31	12	7	19	35	15	50
		%	74,2	25,8	62,0	63,2	36,8	38,0	70,0	30,0	12,1

Çizelge 7'nin Devamı

İlçe / Üyelik Durumu		Okul Türü							TOPLAM		
		İlköğretim			Ortaöğretim						
		K	E	T	K	E	T	K	E	T	
Gölbaşı	Üye	n	4	6	10	1	6	7	5	12	17
		%	40,0	60,0	58,8	14,3	85,7	41,2	29,4	70,6	41,5
	Üye değil	n	8	6	14	8	2	10	16	8	24
		%	57,1	42,9	58,3	80,0	20,0	41,7	66,7	33,3	58,5
	Toplam	n	12	12	24	9	8	17	21	20	41
		%	50,0	50,0	58,5	52,9	47,1	41,5	51,2	48,8	9,9
Keçiören	Üye	n	12	6	18	8	8	16	20	14	34
		%	66,7	33,3	52,9	50,0	50,0	47,1	58,8	41,2	47,9
	Üye değil	n	13	4	17	13	7	20	26	11	37
		%	76,5	23,5	45,9	65,0	35,0	54,1	70,3	29,7	52,1
	Toplam	n	25	10	35	21	15	36	46	25	71
		%	71,4	28,6	49,3	58,3	41,7	50,7	64,8	35,2	17,15
Mamak	Üye	n	7	5	12	1	5	6	8	10	18
		%	58,3	41,7	66,7	16,7	83,3	33,3	44,4	55,6	43,9
	Üye değil	n	5	6	11	5	7	12	10	13	23
		%	45,5	54,5	47,8	41,7	58,3	52,2	43,5	56,5	56,1
	Toplam	n	12	11	23	6	12	18	18	23	41
		%	52,2	47,8	56,1	33,3	66,7	43,9	43,9	56,1	9,9
Sincan	Üye	n	8	6	14	2	6	8	10	12	22
		%	57,1	42,9	63,6	25,0	75,0	36,4	45,5	54,5	40,7
	Üye değil	n	8	9	17	10	5	15	18	14	32
		%	47,1	52,9	53,1	66,7	33,3	46,9	56,3	43,7	59,3
	Toplam	n	16	15	31	12	11	23	28	26	54
		%	51,6	48,4	57,4	52,2	47,8	42,6	51,9	48,1	13,0
Y.Mahalle	Üye	n	7	4	11	5	2	7	12	6	18
		%	63,6	36,4	61,1	71,4	28,6	38,9	66,7	33,3	25,4
	Üye değil	n	8	8	16	28	9	37	36	17	53
		%	50,0	50,0	30,2	75,7	24,3	69,8	67,9	32,1	74,6
	Toplam	n	15	12	27	33	11	44	48	23	71
		%	55,6	44,4	38,0	75,0	25,0	62,0	67,6	33,4	17,15
Toplam	Üye	n	54	35	89	25	47	72	79	82	161
		%	60,7	39,3	55,3	34,7	65,3	44,7	49,0	51,0	38,9
	Üye değil	n	79	46	125	85	43	128	164	89	253
		%	63,2	36,8	49,4	66,4	33,6	50,6	64,9	35,1	61,1
GENEL TOPLAM		n	133	83	216	110	88	198	243	171	414
		%	61,6	38,4	52,2	55,6	44,4	47,8	58,7	41,3	100,0

Anket uygulanan ilçelerdeki eğitim kurumlarının türüne göre, katılımcıların cinsiyet ve sendika üyelik değişkenlerinin yer aldığı Çizelge 7'nin incelenmesi sonucunda; ankete katılan 425 denekten 414'ü "Sendika üyesi olup olmadığı" sorusuna cevap vermiştir. Cevap verenlerden; %38,9'u (n=161) herhangi bir eğitim sendikasına üye, %61,1'i (n=253) ise üye olmadıklarını belirtmişlerdir. "Sendika üyesi olup olmadığı" sorusuna cevap

verenlerin %52,2'si (n=216) ilköğretim, %47,8'i (n=198) ortaöğretim kurumlarında görev yapmaktadırlar.

Ankete katılanların %58,7'sini (n=243) kadınlar, %41,3'ünü (n=171) erkekler oluşturmaktadır.

Herhangi bir eğitim sendikasına üye olduğunu belirten 161 denekten; %51,0'ı (n=82) erkek, %49,0'ı (n=79) kadındır. Deneklerin %21,1'ini (n=34) Keçiören, %13,6'sı (n=22) Sincan, eşit oranlarla %11,2'sini (n=18) Çankaya, Mamak, Yenimahalle, eşit oranlarla %10,6'sını (n=17) Altındağ, Etimesgut ve Gölbaşı ilçelerinde görev yapan öğretmenler oluşturmaktadır.

Ankete katılanların çoğunluğunu kadınların oluşturmalarına rağmen, herhangi bir eğitim sendikasına üye olma durumunda ise erkeklerin çoğunlukta olduğu görülmektedir. Üye olanların %55,3'ü (n=89) ilköğretim, %44,7'si (n=72) ortaöğretim kurumlarında görev yapmaktadırlar. İlköğretim okullarında sendika üyesi olup görev yapan 89 denekten %60,7'si (n=54) kadın, %39,3'ü (n=35) erkek; ortaöğretim kurumlarında sendika üyesi olup görev yapan 72 denekten %34,7'si (n=25) kadın, %65,3'ü (n=47) ise erkek olduğu görülmektedir. Bu sonuçlara göre; ilköğretim okullarında kadın, ortaöğretim kurumlarında ise erkek öğretmenlerin çoğunlukla sendika üyesi oldukları anlaşılmaktadır.

Herhangi bir eğitim sendikasına üye olmayan 253 denekten; %49,4'ü (n=125) ilköğretim okullarında, %50,6'sı (n=128) ortaöğretim kurumlarında görev yapmaktadırlar. İlköğretim okullarında görevli olup herhangi bir eğitim sendikasına üye olmayan 125 denekten; %63,2'sini (n=79) kadın, %36,8'ini (n=46) erkek; ortaöğretim kurumlarında ise 128 denekten; %66,4'ünü (n=85) kadın, %33,6'sını (n=43) erkekler oluşturmaktadırlar. Genel olarak 253 denekten; %64,9'unun (n=164) kadın, %35,1'inin (n=89) erkeklerden oluştuğu ve kadınların çoğunlukla herhangi bir eğitim sendikasına üye olmadıkları görülmektedir.

Ankete katılan akademisyenlerin; akademik unvan, cinsiyet ve görev yaptıkları üniversite değişkenlerine göre frekans ve yüzde dağılımı Çizelge 8’de gösterilmiştir.

Çizelge 8. Ankete Katılan Akademisyenlerin Akademik Unvan ve Cinsiyete Göre Ankara’daki Üniversitelere Dağılımı

Üniversite Adı	Akademik Unvan												Toplam			
	Prof. Dr.			Doç. Dr.			Yrd. Doç. Dr.			Diğer (Dr.)						
	K	E	T	K	E	T	K	E	T	K	E	T	K	E	T	
Ankara Üniversitesi	n	2	2	4	-	-	-	1	2	3	-	1	1	3	5	8
	%	50,0	50,0	50,0	-	-	-	33,3	66,7	37,5	-	100,0	12,5	37,5	62,5	50,0
Gazi Üniversitesi	n	1	2	3	-	1	1	-	1	1	-	-	-	1	4	5
	%	33,3	66,7	60,0	-	100,0	20,0	-	100,0	20,0	-	-	-	20,0	80,0	31,3
Hacettepe Üniversitesi	n	1	1	2	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	1	2
	%	50,0	50,0	100,0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	50,0	50,0	12,5
ODTÜ	n	-	1	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	1
	%	-	100,0	100,0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	100,0	6,3
Toplam	n	4	6	10	-	1	1	1	3	4	-	1	1	5	11	16
	%	40,0	60,0	62,5	-	100,0	6,3	25,0	75,0	25,0	-	100,0	6,3	31,3	68,7	100,0

Ankara’da bulunan dört devlet üniversitesinin (Ankara, Gazi, Hacettepe ve ODTÜ) Eğitim Yönetimi, Teftişi, Ekonomisi ve Plânlaması Bölümlerinde görev yapan toplam 16 akademisyen ankete dahil edilmiştir.

Ankete katılan 16 akademisyenin %50,0’ı (n=8) Ankara, %31,3’ü (n=5) Gazi, %12,5’i (n=2) Hacettepe ve %6,3’ü (n=1) ODTÜ’de görev yapmaktadır.

Ankete katılanların yaş kümesi, cinsiyet ve görev yaptıkları okulların bağlı olduğu ilçeler değişkenlerine göre frekans ve yüzde dağılımı Çizelge 9’da gösterilmiştir.

Çizelge 9. Ankete Katılanların Yaş Kümesi ve Cinsiyete Göre Ankara İlinin Merkez İlçelerine Dağılımı

İlçe Adı		Yaş Kümesi															Toplam		
		25 Yaş ve Altı			26-30 Yaş			31-35 Yaş			36-40 Yaş			41 Yaş ve Üstü			K	E	T
		K	E	T	K	E	T	K	E	T	K	E	T	K	E	T			
Altındağ	n	-	-	-	2	1	3	6	3	9	3	4	7	2	13	15	13	21	34
	%	-	-	-	66,7	33,3	8,8	66,7	33,3	26,5	42,9	57,1	20,6	13,3	86,7	44,1	38,2	61,8	8,0
Çankaya	n	-	-	-	2	-	2	8	1	9	9	4	13	16	15	31	35	20	55
	%	-	-	-	100,0	-	3,6	88,9	11,1	16,4	69,2	30,8	23,6	51,6	48,4	56,4	63,6	36,4	12,9
Etimesgut	n	1	-	1	1	1	2	15	1	16	9	4	13	9	9	18	35	15	50
	%	100,0	-	2,0	50,0	50,0	4,0	93,8	6,2	32,0	69,2	30,8	26,0	50,0	50,0	36,0	70,0	30,0	11,8
Gölbasi	n	-	-	-	4	1	5	9	3	12	2	3	5	8	13	21	23	20	43
	%	-	-	-	80,0	20,0	11,6	75,0	25,0	27,9	40,0	60,0	11,6	38,0	62,0	48,8	53,5	46,5	10,2
Keçiören	n	-	-	-	5	-	5	12	3	15	11	4	15	19	18	37	47	25	72
	%	-	-	-	100,0	-	6,9	80,0	20,0	20,8	73,3	26,7	20,8	51,4	48,6	51,4	65,3	34,7	16,9
Mamak	n	-	-	-	2	1	3	4	2	6	4	6	10	11	14	25	21	23	44
	%	-	-	-	66,7	33,3	5,5	66,7	33,3	13,6	40,0	60,0	22,7	44,0	56,0	56,8	47,7	52,3	10,4
Sincan	n	2	1	3	7	2	9	8	1	9	6	5	11	5	18	23	28	27	55
	%	66,7	33,3	5,5	77,8	22,2	16,4	88,9	11,1	16,4	54,5	44,5	20,0	21,7	78,3	41,8	50,9	49,1	12,9
Yenimahalle	n	2	-	2	4	1	5	11	1	12	11	8	19	21	13	34	49	23	72
	%	100,	-	2,8	80,0	20,0	6,9	91,7	8,3	16,7	57,9	40,1	26,4	61,8	38,2	47,2	68,0	32,0	16,9
Toplam	n	5	1	6	27	7	34	73	15	88	55	38	93	91	113	204	251	174	425
	%	83,3	16,7	1,4	79,4	20,6	8,0	83,0	17,0	20,7	59,1	40,1	21,9	44,6	53,4	48,0	59,0	41,0	100,0

Ankara ilinin 8 merkez ilçesinden tesadüfi olarak belirlenen ilk ve orta dereceli okullarda görev yapan toplam 425 denekten; %59,0'ı (n=251) kadın, %41,0'ı (n=174) erkek; yaş kümelerine yığılma oranına göre %48,0'ı (n=204) 41 yaş ve üstü, %21,9'u (n=93) 36-40 yaş, %20,7'si (n=88) 31-35 yaş, %8,0'ı (n=34) 26-30 yaş, %1,4'ü de (n=6) 25 ve altı yaş kümesinde yer almaktadırlar. Ankete katılan öğretmenlerin çoğunlukla kadın ve 41 yaş ve üstü kümesinde bulunmaktadır.

Ankete cevap veren deneklerden; 41 yaş ve üstü kümesinde yer alan 204 denekten çoğunluk sırasına göre %18,1'i (n=37) Keçiören, en az %8,8'i (n=18) Altındağ ilçesinde; 36-40 yaş kümesinde yer alan 93 denekten çoğunluk sırasına göre %20,4'ü (n=19) Yenimahalle, en az %5,4'ü (n=5) Gölbaşı ilçesinde; 31-35 yaş kümesinde yer alan 88 denekten çoğunluk sırasına göre %18,2'si (n=16) Etimesgut, en az %6,8'i (n=6) Mamak ilçesinde; 26-30 yaş kümesinde yer alan 34 denekten çoğunluk sırasına göre %26,5'i (n=9) Sincan, en az %8,8'eri (n=3) Altındağ ve Mamak ilçelerinde; 25 yaş ve altı yaş kümesinde yer alan 6 denekten çoğunluk sırasına göre %50,0'ı (n=3) Sincan, en az %16,7'si (n=1) Etimesgut ilçesinde görev yapmaktadırlar. Yaş kümeleri incelendiğinde; ileri yaş kümelerinde bulunan öğretmenlerin daha merkezde bulunan Keçiören, Çankaya, Yenimahalle, Altındağ ve Mamak ilçelerinde; daha düşük yaş kümelerinde bulunan öğretmenlerin ise merkeze diğerlerine göre daha uzak sayılabilecek Etimesgut, Sincan ve Gölbaşı ilçelerinde görev yaptıkları anlaşılmaktadır.

Ankete katılanların iki ayrı yaş kümesi, cinsiyet ve görev unvanları değişkenlerine göre frekans ve yüzde dağılımı Çizelge 10'da gösterilmiştir.

Çizelge 10. Ankete Katılanların Görev Unvanı, Yaş Kümesi ve Cinsiyete Göre Dağılımı

Sıra No	Görev Unvanı	Yaş Kümesi						Toplam			
		35 Yaş ve Altı			36 Yaş ve Üstü			K	E	T	
		K	E	T	K	E	T				
1	Yönetici	n	1	1	2	15	64	79	16	65	81
		%	50,0	50,0	2,5	19,0	81,0	97,5	19,8	80,2	100,0
2	Öğretmen	n	104	22	126	131	87	218	235	109	344
		%	82,5	17,5	36,6	60,1	39,9	63,4	68,3	31,7	100,0
3	Akademisyen	n	1	1	2	4	10	14	5	11	16
		%	50,0	50,0	12,5	28,6	71,4	87,5	31,2	68,8	100,0
Toplam		n	106	24	130	150	161	311	256	185	441
		%	81,5	18,5	29,5	48,2	51,8	70,5	58,0	42,0	100,0

Ankete katılanlar iki ayrı yaş kümesi içinde değerlendirildiğinde; 81 yöneticinin (okul müdürü, müdür başyardımcısı veya müdür yardımcısı) %97,5'i (n=79), 16 akademisyenin %87,5'i (n=14) ve 344 öğretmenin % 63,4'ü (n=218), genel olarak 441 denekten %70,5'i (n=311) 36 ve üstü

yaş kümesi içinde yer almaktadır. Bu bulguya göre; Ankara merkez ilçe okullarında ve üniversitelerinde görev yapan deneklerin büyük bir oranı 36 yaş ve üstü kümesi içinde bulunmaktadır.

Ankete cevap verenlerin iki ayrı yaş kümesi, cinsiyet ve ilçe değişkenlerine göre frekans ve yüzde dağılımı Çizelge 11’de gösterilmiştir.

Çizelge 11. Ankete Katılanların Yaş Kümesi ve Cinsiyete Göre Dağılımı

Sıra No	İlçeler	Yaş Kümesi		Toplam	Toplamda %	
		35 Yaş ve Altı	36 Yaş ve Üstü			
1	Akademisyon	n	2	14	16	3,6
		%	12,5	87,5	100,0	
2	Çankaya	n	11	44	55	12,5
		%	20,0	80,0	100,0	
3	Mamak	n	9	35	44	10,0
		%	20,5	79,5	100,0	
4	Yenimahalle	n	19	53	72	16,3
		%	26,4	73,6	100,0	
5	Keçiören	n	20	52	72	16,3
		%	27,8	72,2	100,0	
6	Altındağ	n	12	22	34	7,7
		%	35,3	64,7	100,0	
7	Etimesgut	n	19	31	50	11,4
		%	38,0	62,0	100,0	
8	Sincan	n	21	34	55	12,5
		%	38,2	61,8	100,0	
9	Gölbaşı	n	17	26	43	9,8
		%	39,5	60,5	100,0	
Toplam		n	130	311	441	100,0
		%	29,5	70,5	100,0	

Yaş kümelerinin incelendiği Çizelge 30’a göre; ankete katılan 16 akademisyenin %87,5’i (n=14), 36 ve üstü yaş kümesi içinde yığılma oranına göre okullarda çalışanların bağlı oldukları ilçeye göre %80,0’ı (n=44) Çankaya, %79,5’i (n=35) Mamak, %73,6’sı (n=53) Yenimahalle, %72,2’si (n=52) Keçiören, %64,7’si (n=22) Altındağ, %62,0’ı (n=31) Etimesgut, %61,8’i (n=34) Sincan ve %60,5’i de (n=26) Gölbaşı ilçelerinde bulunmaktadır. Yaş kümesinin üst kesimlerinde yer alanlar merkeze daha yakın olduğu bilinen Çankaya, Mamak, Yenimahalle, Keçiören ve Altındağ ilçelerinde görev yaparken; alt kesimlerinde yer alanlar ise merkeze diğer

ilçelere göre daha uzakta olan Etimesgut, Sincan ve Gölbaşı ilçelerine bağlı okullarda görev yapmaktadırlar.

Ankete katılan akademisyenlerin yaş kümesi, cinsiyet ve görev yaptıkları üniversite değişkenlerine göre frekans ve yüzde dağılımı Çizelge 12’de gösterilmiştir.

Çizelge 12. Ankete Katılan Akademisyenlerin Yaş Kümesi ve Cinsiyete Göre Ankara’daki Üniversitelere Dağılımı

Sıra	Üniversite Adı	Yaş Kümesi												Toplam			
		30 Yaş ve Altı			31-35 Yaş			36-40 Yaş			41 Yaş ve Üstü						
		K	E	T	K	E	T	K	E	T	K	E	T	K	E	T	
1	Ankara Üniversitesi	n	-	-	-	1	1	2	1	1	2	1	3	4	3	5	8
		%	-	-	-	50,0	50,0	25,0	50,0	50,0	25,0	25,0	75,0	50,0	37,5	62,5	50,0
2	Gazi Üniversitesi	n	-	-	-	-	-	-	-	2	2	1	2	3	1	4	5
		%	-	-	-	-	-	-	-	100,0	40,0	33,3	66,7	60,0	20,0	80,0	31,3
3	Hacettepe Üniversitesi	n	-	-	-	-	-	-	-	-	1	1	2	1	1	2	
		%	-	-	-	-	-	-	-	-	100,0	100,0	100,0	50,0	50,0	12,5	
4	ODTÜ	n	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	1		1	1	
		%	-	-	-	-	-	-	-	-	-	100,0	100,0	-	100,0	6,2	
Toplam		n	-	-	-	1	1	2	1	3	4	3	7	10	5	11	16
		%	-	-	-	50,0	50,0	12,5	25,0	75,0	25,0	18,8	81,2	62,5	31,2	68,8	100,0

Akademisyenlere ilişkin yaş kümelerinin yer aldığı Çizelge 12’de görüldüğü gibi, ankete katılan 16 akademisyenden; %62,5’i (n=10) 41 yaş ve üstü, %25,0’ı (n=4) 36-40 yaş, %12,5’i (n=2) 30-35 yaş kümesinde yer almaktadır. 11 erkek akademisyenin; %63,6’sı (n=7) 41 yaş ve üstü, %27,3’ü (n=3) 36-40 yaş, %9,1’i de (n=1) 31-35 yaş kümesinde; 5 kadın akademisyenin de %60,0’ı (n=3) 41 yaş ve üstü, %20,0’ı (n=1) 36-40 yaş, %20,0’ı da (n=1) 31-35 yaş kümesinde yer almaktadır. Akademisyenlerin çoğunlukla en üst yaş kümesinde yer almakta olup, mesleğinde ve alanında deneyim sahibi uzman kişilerden oluştuğu görülmektedir. Ankete katılanlardan; 30 yaş ve altında akademisyen bulunmamaktadır.

Belirlenen okullarda uygulanan ankete katılanların görev unvanı, cinsiyet ve ilçe değişkenlerine göre frekans ve yüzde dağılımı Çizelge 13'te gösterilmiştir.

Çizelge 13. Ankete Katılanların Görev Unvanı ve Cinsiyete Göre Ankara İlinin Merkez İlçelerine Dağılımı

Sıra	İlçe Adı	Görev Unvanı									Toplam			
		Müdür			Müdür Başyrd. / Yrd.			Öğretmen						
		K	E	T	K	E	T	K	E	T	K	E	T	
1	Altındağ	n	-	5	5	2	6	8	11	10	21	13	21	34
		%	-	100,0	14,7	25,0	75,0	23,5	52,4	47,6	61,8	38,2	61,8	8,0
2	Çankaya	n	1	3	4	3	3	6	31	14	45	35	20	55
		%	25,0	75,0	7,3	50,0	50,0	10,9	68,9	31,1	81,8	63,6	36,4	12,9
3	Etimesgut	n	-	2	2	3	3	6	32	10	42	35	15	50
		%	-	100,0	4,0	50,0	50,0	12,0	76,2	23,8	84,0	70,0	30,0	11,8
4	Gölbaşı	n	1	3	4	1	4	5	21	13	34	23	20	43
		%	25,0	75,0	9,3	20,0	80,0	11,6	61,8	38,2	79,1	53,5	46,5	10,2
5	Keçiören	n	1	3	4	1	6	7	45	16	61	47	25	72
		%	25,0	75,0	5,6	14,3	85,7	9,7	73,8	26,2	84,7	65,3	34,7	16,9
6	Mamak	n	-	3	3	1	5	6	20	15	35	21	23	44
		%	-	100,0	6,8	16,7	83,3	13,6	57,1	42,9	79,6	47,7	52,3	10,4
7	Sincan	n	-	4	4	-	5	5	28	18	46	28	27	55
		%	-	100,0	7,3	-	100,0	9,1	60,9	39,1	83,6	50,9	49,1	12,9
8	Yenimahalle	n	1	4	5	1	6	7	47	13	60	49	23	72
		%	20,0	80,0	6,9	14,3	85,7	9,7	78,3	21,7	83,4	68,1	31,9	16,9
Toplam		n	4	27	31	12	38	50	235	109	344	251	174	425
		%	12,9	87,1	7,3	24,0	76,0	11,8	68,3	31,7	80,9	59,0	41,0	100,0

Görev unvanlarının incelendiği Çizelge 13'te görüldüğü üzere; 31 okul müdürünün %87,1'i (n=27) erkek, %12,9'u (n=4) kadın; 50 müdür başyardımcısı / müdür yardımcısının %76,0'ı (n=38) erkek, %24,0'ı (n=12);

344 öğretmenin %68,3'ü (n=235) kadın, %31,7'si (n=109) erkek; toplamda 425 denekten %59,0'ı (n=251) kadın, %41,0'ı (n=174) erkek olduğu anlaşılmaktadır. Bu bulgulara göre yönetim kademesinde erkekler, öğretmenler kümesinde ise kadınlar çoğunluktadır. Okulların yönetiminde erkeklerin ağırlığı gözlenirken, öğretmenlik mesleğinin çoğunlukta kadınların görev yaptığı bir meslek alanına dönüşmekte olduğu söylenebilir.

Anketi cevaplandıranların öğretmenlik kıdemi, cinsiyet ve ilçe değişkenlerine göre frekans ve yüzde dağılımı Çizelge 14'te gösterilmiştir.

Çizelge 14. Ankete Katılanların Öğretmenlik Kıdemi ve Cinsiyete Göre Ankara İlinin Merkez İlçelerine Dağılımı

İlçe Adı	Öğretmenlik Kıdemi															Toplam			
	5 Yıl ve Altı			6-10 Yıl			11-15 Yıl			16-20 Yıl			21 Yıl ve Üstü			K	E	T	
	K	E	T	K	E	T	K	E	T	K	E	T	K	E	T				
Altındağ	n	1	1	2	4	3	7	3	3	6	3	1	4	2	13	15	13	21	34
	%	50,0	50,0	5,9	57,1	42,9	20,6	50,0	50,0	17,6	75,0	25,0	11,8	13,3	86,7	44,1	38,2	61,8	8,1
Çankaya	n	1	-	1	5	1	6	11	4	15	9	1	10	9	14	23	35	20	55
	%	100,0	-	1,8	83,3	16,7	10,9	73,3	26,7	27,3	90,0	10,0	18,2	39,1	60,9	41,8	63,6	36,4	13,0
Etimesgut	n	2	-	2	11	3	14	11	1	12	6	5	11	5	6	11	35	15	50
	%	100,0	-	4,0	78,6	21,4	28,0	91,7	8,3	24,0	54,5	45,5	22,0	45,5	54,5	22,0	70,0	30,0	11,8
Gölbaşı	n	2	1	3	8	3	11	7	2	9	1	6	7	5	8	13	23	20	43
	%	66,7	33,3	6,0	72,7	27,3	25,6	77,8	22,2	20,9	14,3	85,7	16,3	38,5	61,5	30,2	53,5	46,5	10,2
Keçiören	n	2	-	2	8	2	10	14	3	17	9	5	14	13	14	27	46	24	70
	%	100,0	-	2,8	72,7	27,3	14,3	82,4	17,6	24,3	64,3	35,7	20,0	48,1	51,9	38,6	65,7	34,3	16,6
Mamak	n	1	-	1	6	3	9	3	3	6	2	6	8	9	11	20	21	23	44
	%	100,0	-	2,3	66,7	33,3	20,5	50,0	50,0	13,6	25,0	75,0	18,2	45,0	55,0	45,4	47,7	52,3	10,4
Sincan	n	9	2	11	6	2	8	6	4	10	3	9	12	3	10	13	27	27	54
	%	81,8	18,2	20,4	75,0	25,0	14,8	60,0	40,0	18,5	25,0	75,0	22,2	23,1	76,9	24,1	50,0	50,0	12,8

Çizelge 14'ün Devamı

İlçe Adı	Öğretmenlik Kıdemi															Toplam			
	5 Yıl ve Altı			6-10 Yıl			11-15 Yıl			16-20 Yıl			21 Yıl ve Üstü						
	K	E	T	K	E	T	K	E	T	K	E	T	K	E	T	K	E	T	
Yenimahalle	n	6	-	6	5	2	7	16	6	22	9	6	15	13	9	22	49	23	72
	%	100,0	-	8,3	71,4	28,6	9,7	72,7	27,3	30,6	60,0	40,0	20,8	59,1	40,9	30,6	68,1	31,9	17,1
Toplam	n	24	4	28	53	19	72	71	26	97	42	39	81	59	85	144	249	173	422
	%	85,7	14,3	6,6	73,6	26,4	17,0	73,2	26,8	23,0	51,9	48,1	19,2	41,0	59,0	34,2	59,0	41,0	100,0

Ankete katılanlardan “Öğretmenlik kıdeminiz nedir?” sorusuna cevap veren toplam 422 denekten; %34,2’si (n=144) 21 yıl ve üstü, %23,0’ı (n=97) 11-15 yıl, %19,2’si (n=81) 16-20 yıl, %17,0’ı (n=72) 6-10 yıl ve %6,6’sı (n=28) 5 yıl ve altı süre öğretmenlik deneyimi olduğunu belirtmişlerdir. Bu sonuca göre; öğretmenler çoğunlukla 21 yıl ve üstü süreyle öğretmenlik deneyimi olduğu, dolayısıyla Ankara merkez ilçeleri okullarında görevli öğretmenlerin meslek açısından oldukça deneyimli oldukları ortaya çıkmaktadır.

Katılımcıların iki ayrı öğretmenlik kıdemi kümesi ve cinsiyet değişkenlerine göre frekans ve yüzde dağılımı Çizelge 15’te gösterilmiştir.

Çizelge 15. Ankete Katılanların İki Ayrı Öğretmenlik Kıdemi Kümesi ve Cinsiyete Göre Dağılımı

Sıra No	Öğretmenlik Kıdemi	Cinsiyet		Toplam %	Genel Toplam %
		Kadın	Erkek		
1	15 Yıl ve Altı	n	148	49	197
		%	75,1	24,9	100,0
2	16 Yıl ve Üstü	n	101	124	225
		%	44,9	55,1	100,0
Toplam		n	249	173	422
		%	59,0	41,0	100,0

Ankete katılan ve “öğretmenlik kıdeminiz” sorusuna cevap veren 422 denekten 15 yıl ve altı süreyle öğretmenlik kıdemine sahip 197’sinin %75,1’ini (n=148) kadın, %24,9’unu (n=49) erkekler; 16 yıl ve üstü süreyle öğretmenlik

kıdemine sahip 225'inin %55,1'ini (n=124) erkek, %44,9'unu da (n=101) kadınlar oluşturmaktadır. Ankete katılanlar genel olarak değerlendirildiğinde; % 53,3'nün (n=225) 16 yıl ve üstü, % 46,7'sinin (n=197) 15 yıl ve altı öğretmenlik kıdemine sahip oldukları ortaya çıkmaktadır.

Akademisyenlerin meslek kıdemi, cinsiyet ve görev yaptıkları üniversiteler değişkenlerine göre frekans ve yüzde dağılımı Çizelge 16'da gösterilmiştir.

Çizelge 16. Ankete Katılan Akademisyenlerin Meslek Kıdemi ve Cinsiyete Göre Ankara'daki Üniversitelere Dağılımı

Üniversite Adı		Meslek Kıdemi															Toplam		
		5 Yıl ve Altı			6-10 Yıl			11-15 Yıl			16-20 Yıl			21 Yıl ve Üstü					
		K	E	T	K	E	T	K	E	T	K	E	T	K	E	T	K	E	T
Ankara Üniversitesi	n							1	2	3	2	2	4		1	1	3	5	8
	%	33,3	66,7	37,5	50,0	50,0	50,0	.	100,0	12,5	37,5	62,5	50,0
Gazi Üniversitesi	n								1	1		1	1	1	2	3	1	4	5
	%	100,0	20,0	.	100,0	20,0	33,3	66,7	60,0	20,0	80,0	31,4
Hacettepe Üniversitesi	n	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	1	2	-	-	-	1	1	2
	%	50,0	50,0	100,0	.	.	.	50,0	50,0	12,3
ODTÜ	n								1	1								1	1
	%	100,0	100,0	100,0	6,3
Toplam	n	-	-	-	-	-	-	1	4	5	3	4	7	1	3	4	5	11	16
	%	20,0	80,0	31,2	42,9	57,1	43,8	25,0	75,0	25,0	31,2	68,8	100,0

Ankete katılan 16 akademisyenin %43,8'i (n=7) 16-20 yıl, %31,2'si (n=5) 11-15 yıl, %25,0'ı (n=4) 21 yıl ve üstü meslek deneyimine sahip oldukları görülmektedir. Cinsiyet olarak %68,8'i (n=11) erkek, %31,2'si (n=5) kadındır.

Ankete katılanlardan; Ankara Üniversitesi'nden toplam 8 akademisyenin %50,0'ı (n=4) 16-20 yıl, %37,5'i (n=3) 11-15 yıl ve %12,5'i de (n=1) 1'i 21 yıl ve üstü; Gazi Üniversitesi'nden toplam 5 akademisyenin %60,0'ı (n=3) 21 yıl

ve üstü, %20,0'ı (n=1) 16-20 yıl, diğer %20,0'ı da (n=1) 11-15 yıl; Hacettepe Üniversitesi'nden toplam 2 akademisyenin %100,0'ı da (n=2) 16-20 yıl; ODTÜ'den 1 akademisyenin ise 11-15 yıllık meslek kıdemine sahip oldukları anlaşılmaktadır. Akademisyenler arasından 10 yıl ve daha az süreli meslek kıdemine sahip olan bulunmamaktadır.

Ankete katılanların yöneticilik kıdemi, cinsiyet ve görev yaptıkları ilçeler değişkenlerine göre frekans ve yüzde dağılımı Çizelge 17'de gösterilmiştir.

Çizelge 17. Ankete Katılanların Yöneticilik Kıdemi ve Cinsiyete Göre Ankara İlinin Merkez İlçelerine Dağılımı

İlçe Adı	Yöneticilik Kıdemi																		Toplam		
	Hiç Yok			5 Yıl ve Altı			6-10 Yıl			11-15 Yıl			16-20 Yıl			21 Yıl ve Üstü			K	E	T
	K	E	T	K	E	T	K	E	T	K	E	T	K	E	T	K	E	T			
Altındağ	n	10	6	16	1	5	6	-	4	4	-	1	1	-	-	4	4	11	20	31	
	%	62,5	37,	51,6	16,7	83,3	19,4	-	100,0	12,9	-	100,0	3,2	-	-	100,0	12,9	35,5	64,5	8,6	
Çankaya	n	20	3	23	3	7	10	2	2	4	1	4	5	-	-	-	-	26	18	44	
	%	87,0	13,0	52,3	30,0	70,0	22,7	50,0	50,0	9,1	20,0	80,0	11,4	-	-	-	-	59,0	41,0	12,2	
Etimesgut	n	26	3	29	2	5	7	-	1	1	1	-	1	-	-	3	3	29	12	41	
	%	89,7	10,3	70,7	28,6	71,4	17,1	-	100,0	2,4	100,0	-	2,4	-	-	100,0	7,3	70,7	29,3	11,3	
Gölbaşı	n	15	5	20	-	5	5	2	2	4	2	3	5	-	-	2	2	20	17	37	
	%	75,0	25,0	54,1	-	100,0	13,5	50,0	50,0	10,8	40,0	60,0	13,5	-	-	100,0	5,4	54,0	45,0	10,2	
Keçiören	n	31	8	39	5	4	9	-	3	3	3	5	8	1	1	1	2	41	22	63	
	%	79,5	20,5	61,9	55,6	44,4	14,3	-	100,0	4,8	37,5	62,5	12,7	50,0	50,0	50,0	3,2	65,0	35,0	17,4	
Mamak	n	15	8	23	3	4	7	-	3	3	1	1	2	-	-	2	2	19	21	40	
	%	65,2	34,8	57,5	42,9	57,1	17,5	-	100,0	7,5	50,0	50,0	5,0	-	-	100,0	5,0	47,5	52,5	11,0	

Çizelge 17'nin Devamı

İlçe Adı	Yöneticilik Kıdemi																		Toplam			
	Hiç Yok			5 Yıl ve Altı			6-10 Yıl			11-15 Yıl			16-20 Yıl			21 Yıl ve Üstü						
	K	E	T	K	E	T	K	E	T	K	E	T	K	E	T	K	E	T	K	E	T	
Sincan	n	21	10	31	1	4	5	-	4	4	-	3	3	-	3	3	-	1	1	22	25	47
	%	67,7	32,3	66,0	20,0	80,0	10,6	-	100,0	8,5	-	100,0	6,4	-	100,0	6,4	-	100,0	2,1	46,8	53,2	13,0
Yenimahalle	n	32	5	37	4	4	8	1	2	3	1	2	3	1	3	-	5	5	39	20	59	
	%	86,5	13,5	62,7	50,0	50,0	13,6	33,3	66,7	5,1	33,3	66,7	5,1	33,3	66,7	5,1	-	100,0	8,5	66,1	33,9	16,3
Toplam	n	170	48	218	19	38	57	5	21	26	9	19	28	2	16	18	2	13	15	217	145	362
	%	78,0	22,0	60,2	33,3	66,7	15,8	19,2	80,8	7,2	32,1	67,9	7,7	11,1	88,9	5,0	13,3	86,7	4,1	59,9	40,1	100,0

Çizelge 17'de görüldüğü üzere, ankete katılan ve "Yöneticilikteki kıdeminiz nedir?" sorusuna cevap veren 362 denekten; %60,2'inin (n=218) hiç yöneticilik kıdemi bulunmazken, %15,8'inin (n=57) 5 yıl ve altı, %7,7'sinin (n=28) 11-15 yıl, %7,2'sinin (n=26) 6-10 yıl, %5,0'ünün (n=18) 16-20 yıl ve %4,1'inin de (n=15) 21 yıl ve üstü süreyle yöneticilik kıdeme sahip oldukları görülmektedir. Bu bulgulara göre; öğretmenlerin büyük bir bölümü yöneticilik kıdemine sahip değilken, okul yöneticilerinin ise en yüksek yöneticilik kıdemi kümesi içinde yer aldıkları görülmektedir.

Öğretmen ve akademisyenlerin yöneticilik kıdemi ve cinsiyet değişkenlerine göre frekans ve yüzde dağılımı Çizelge 18'de gösterilmiştir.

Çizelge 18. Ankete Katılanların Yöneticilik Kıdemi ve Cinsiyete Göre Dağılımı

Sıra No	Yöneticilik Kıdemi		Cinsiyet		Toplam %	Genel Toplam %
			Kadın	Erkek		
1	Hiç Yok	n	170	48	218	49,8
		%	78,0	22,0	100,0	
2	5 Yıl ve Altı	n	19	40	59	13,4
		%	32,2	67,8	100,0	
3	6-10Yıl	n	5	21	26	5,9
		%	19,2	80,8	100,0	
4	11-15 Yıl	n	11	23	34	7,7
		%	32,4	67,6	100,0	
5	16-20Yıl	n	5	19	24	5,4
		%	20,8	79,2	100,0	
6	21 Yıl ve Üstü	n	2	15	17	3,8
		%	11,8	88,2	100,0	
Toplam		n	212	166	438	100,0
		%	56,1	43,9	100,0	

Çizelge 18 incelendiğinde; yöneticilikte hiç kıdemi bulunmayan toplam 218 denekten %78,0'ını (n=170) kadın, diğer seçeneklerdeki en fazla kıdeme sahip olanları ise erkek katılımcılar oluşturmaktadır. Bu bulgular, kadın deneklerin yönetim sürecine daha az katıldıklarını, çeşitli nedenlerle yönetim kademelerinde görev almak istemediklerini ortaya koymaktadır. Bu bağlamda, kadınların yönetimde daha az bulunmalarının nedenlerini irdeleyen araştırmalara gereksinme duyulmaktadır. Kadın öğretmenlerin, yöneticilik kademelerinde daha fazla görev almalarının teşvik edilmesi gerektiği düşüncesini ortaya çıkarmaktadır.

Ankete katılan akademisyenlerin eğitim yönetimi ve teftişi alanındaki kıdemi, cinsiyet ve görev yaptıkları üniversiteler değişkenlerine göre frekans ve yüzde dağılımı Çizelge 19'da gösterilmiştir.

Çizelge 19. Ankete Katılan Akademisyenlerin Eğitim Yönetimi ve Teftişi Alanındaki Kıdemi ve Cinsiyete Göre Ankara'daki Üniversitelere Dağılımı

Üniversite Adı	Meslek Kıdemi															Toplam			
	5 Yıl ve Altı			6-10 Yıl			11-15 Yıl			16-20 Yıl			21 Yıl ve Üstü			K	E	T	
	K	E	T	K	E	T	K	E	T	K	E	T	K	E	T				
Ankara Üniversitesi	n	-	1	1	-	-	-	1	1	2	2	2	4	-	1	1	3	5	8
	%	-	100,0	12,5	-	-	-	50,0	50,0	25,0	50,0	50,0	50,0	-	100,0	12,5	37,5	62,5	50,0
Gazi Üniversitesi	n	-	1	1	-	-	-	-	2	2	1	-	1	-	1	1	1	4	5
	%	-	100,0	20,0	-	-	-	-	100,0	40,0	100,0	-	20,0	-	100,0	20,0	20,0	80,0	31,2
Hacettepe Üniversitesi	n	-	-	-	-	-	-	1	-	1	-	1	1	-	-	-	1	1	2
	%	-	-	-	-	-	-	100,0	-	50,0	-	100,0	50,0	-	-	-	50,0	50,0	12,5
ODTÜ	n	-	-	-	-	-	-	-	1	1	-	-	-	-	-	-	-	1	1
	%	-	-	-	-	-	-	-	100,0	100,0	-	-	-	-	-	-	-	100,0	6,3
Toplam	n	-	2	2	-	-	-	2	4	6	3	3	6	-	2	2	5	11	16
	%	-	100,0	12,5	-	-	-	33,3	66,7	37,5	33,3	66,7	37,5	-	100,0	12,5	31,2	68,8	100,0

Ankete katılan Ankara'da bulunan dört devlet üniversitesindeki Eğitim Yönetimi, Teftişi, Ekonomisi ve Plânlaması Bölümlerinde görev yapan alan uzmanı akademisyenlerden; %37,5'inin (n=6) 11-15 yıl, diğer %37,5'inin (n=6) 16-20 yıl, %12,5'inin (n=2) 5 yıl ve daha az, diğer %12,5'inin (n=2) 21 yıl ve daha fazla kıdemi olduğu belirtilmiştir. Bu sonuca göre; ankete katılan akademisyenlerin %75'i (n=12) 11-20 yıl arasında ve deneyim açısından oldukça dikkate değer bir küme içinde yer aldıkları anlaşılmaktadır.

Katılımcılardan; Ankara Üniversitesi'nden toplam 8 akademisyenin %50,0'ı (n=4) 16-20 yıl, %37,5'i (n=2) 11-15 yıl ve %12,5'i (n=1) 21 yıl ve üstü, diğer %12,5'i de (n=1) 5 yıl ve altı; Gazi Üniversitesi'nden toplam 5 akademisyenin %40,0'ı (n=2) 21 yıl ve üstü, %20,0'ı (n=1) 16-20 yıl, %20,0'ı (n=1) 11-15 yıl, diğer %20,0'ı da (n=1) 5 yıl ve altı; Hacettepe Üniversitesi'nden toplam 2 akademisyenin %50,0'ı (n=1) 16-20 yıl, diğer

%50,0'ı (n=1) 11-15 yıl; ODTÜ'den 1 akademisyenin ise 11-15 yıllık eğitim yönetimi, teftişi, ekonomisi ve plânlaması alanında kıdeme sahip oldukları anlaşılmaktadır.

Ankete katılanların herhangi bir eğitim sendikasına üyelik, cinsiyet ve görev yaptıkları ilçeler değişkenlerine göre frekans ve yüzde dağılımı Çizelge 20'de gösterilmiştir.

Çizelge 20. Ankete Katılanların Cinsiyete ve Sendika Üyelik Değişkenlerine Göre Ankara İlinin Merkez İlçelerine Dağılımı

Sıra	İlçe Adı	Sendika Üyesi Olup Olmadığı						Toplam			
		Üye			Üye Değil			K	E	T	
		K	E	T	K	E	T				
1	Altındağ	n	4	13	17	9	8	17	13	21	34
		%	23,5	76,5	10,5	52,9	47,1	6,7	38,2	61,8	8,2
2	Çankaya	n	10	8	18	24	10	34	34	18	52
		%	55,6	44,4	11,2	70,6	29,4	13,4	65,4	34,6	12,6
3	Etimesgut	n	10	7	17	25	8	33	35	15	50
		%	58,8	41,2	10,5	75,8	24,2	13,0	70,0	30,0	12,0
4	Gölbaşı	n	5	12	17	16	8	24	21	20	41
		%	29,4	70,6	10,5	66,7	33,3	9,5	51,2	48,8	9,9
5	Keçiören	n	20	14	34	26	11	37	46	25	71
		%	58,8	41,2	21,1	70,3	29,7	14,6	64,8	35,2	17,2
6	Mamak	n	8	10	18	10	13	23	18	23	41
		%	44,4	55,6	11,2	43,5	56,5	9,1	43,9	56,1	9,9
7	Sincan	n	10	12	22	18	14	32	28	26	54
		%	45,5	54,5	13,7	56,3	43,7	12,6	51,9	48,1	13,0
8	Yenimahalle	n	12	6	18	36	17	53	48	23	71
		%	66,7	33,3	11,2	67,9	32,1	20,9	67,6	32,4	17,2
Toplam		n	79	82	161	164	89	253	243	171	414
		%	49,0	51,0	38,9	64,8	35,2	61,1	58,7	41,3	100,0

Ankete katılanlardan “Herhangi bir eğitim sendikasına üyelik” sorusuna cevap veren toplam 414 denekten; %38,9'u (n=161) herhangi bir eğitim sendikasına üye olduğunu belirtirken, %61,1'i (n=253) üye olmadıklarını belirtmişlerdir. Herhangi bir eğitim sendikasına üye olduğunu belirten toplam 161 denekten; %51,0'ı (n=82) erkek, %49,0'ı (n=79) kadındır. Üye olmadığını belirten 253 denekten %64,8'i (n=164) kadın, %35,2'si (n=89) erkektir. Erkek katılımcıların, kadın katılımcılara göre herhangi bir eğitim sendikası çatısı altında bulunmak, meslekî hakları için daha çok mücadele edebilmek düşüncesiyle herhangi bir eğitim sendikasına üye olmakta daha çok istekli ve kararlı oldukları ortaya çıkmaktadır.

Ankete cevap verenlerden çoğunluk oranına göre 161 öğretmenden herhangi bir eğitim sendikasına üye olma durumlarının görev yaptıkları ilçeler bazındaki sıralamasında; %21,1'lik (n=34) oranla Keçiören, %13,7'lik (n=22) oranla Sincan 22, %11,2'şerlik (n=18) oranlarla Çankaya, Mamak ve Yenimahalle, %10,5'erlik (n=17) oranlarla Altındağ, Etimesgut ve Gölbaşı ilçeleri yer almaktadır. Katılımcılardan çoğunluk oranına göre 253 öğretmenden herhangi bir eğitim sendikasına üye olmama durumlarının görev yaptıkları ilçeler bazındaki sıralamasında; %20,9'unun (n=53) Yenimahalle, %14,6'sının (n=37) Keçiören, %13,4'ünün (n=34) Çankaya, %13,0'ünün (n=33) Etimesgut, %12,6'sının (n=32) Sincan, %9,5'inin (n=24) Gölbaşı, %9,1'inin (n=23) Mamak ve %6,7'sinin de (n=17) Altındağ ilçelerinde görev yaptığı görülmektedir.

Ankete katılan akademisyenlerin herhangi bir eğitim sendikasına üyelik, cinsiyet ve görev yaptıkları üniversiteler değişkenlerine göre frekans ve yüzde dağılımı Çizelge 21'de gösterilmiştir.

Çizelge 21. Ankete Katılan Akademisyenlerin Sendika Üyelik ve Cinsiyet Değişkenlerine Göre Ankara'daki Üniversitelere Dağılımı

Sıra	Üniversite Adı	Sendika Üyesi Olup Olmadığı						Toplam			
		Üye			Üye Değil			K	E	T	
		K	E	T	K	E	T				
1	Ankara Üniversitesi	n	2	2	4	1	3	4	3	5	8
		%	50,0	50,0	50,0	25,0	75,0	50,0	37,5	62,5	50,0
2	Gazi Üniversitesi	n	-	-	-	1	4	5	1	4	5
		%	-	-	-	20,0	80,0	100,0	20,0	80,0	31,3
3	Hacettepe Üniversitesi	n	-	-	-	1	1	2	1	1	2
		%	-	-	-	50,0	50,0	100,0	50,0	50,0	12,5
4	ODTÜ	n	-	-	-	-	1	1	-	1	1
		%	-	-	-	-	100,0	100,0	-	100,0	6,2
Toplam		n	2	2	4	3	9	12	5	11	16
		%	50,0	50,0	25,0	25,0	75,0	75,0	31,3	68,7	100,0

Çizelge 21 incelendiğinde; toplam 16 akademisyenden %25,0'ı (n=4) bir eğitim sendikasına üye olduğunu, %75,0'ı da (n=12) üye olmadıklarını belirtmişlerdir. Üye olanların tamamı Ankara Üniversitesi'nden olup %50,0'ı (n=2) kadın, diğer %50,0'ı da (n=2) erkektir. Ankara'da bulunan ve ankete katılan diğer üniversite mensubu akademisyenlerin tamamı %100,0'ı (n=8) ile Ankara Üniversitesi'nden katılanların %50,0'ı (n=4) herhangi bir eğitim sendikasına üye olmadıklarını belirtmişlerdir. Üye olmayan toplam 12 akademisyenin %75,0'ı (n=9) erkek, %25,0'ı (n=3) kadındır.

Katılımcıların; eğitim kurumları yöneticiliğine aday olacakların seçimine, hizmet içi eğitimine, atanmasına ilişkin sorularına (7-30) verdikleri cevaplara uygulanan Kay-Kare Testi sonucunda elde edilen $p.>0.05$ veya beklenen değeri 5'ten küçük olan gözenek sayısının toplam gözenek sayısının %20'sini aştığında, sonuçlar verilmemiş ve anlamlılık yorumu yapılmamıştır. Bu durumda yorumlar, frekans ve yüzde kullanılarak yapılmıştır.

Eğitim Yöneticiliğine Aday Olacakların Seçimine Yönelik Sorulara Verilen Cevaplara İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Ankete katılanlardan “Eğitim kurumları yöneticiliğine aşağıda belirtilen alanların hangilerinden mezun olan kişiler başvurmalıdır?” sorusuna cevap verenlerin görev unvanları ve herhangi bir eğitim sendikasına üyelik değişkenleri için Kay-Kare Testi sonuçları Çizelge 22’de gösterilmiştir.

Çizelge 22. Ankete Katılanların 7’nci Soru, Görev Unvanları ve Sendika Üyelik Değişkenleri İçin Kay-Kare Testi Sonuçları

Soru: 7			Seçenekler						Toplam	Toplamda %
Eğitim kurumları yöneticiliğine aşağıda belirtilen alanların hangilerinden mezun olan kişiler başvurmalıdır?			Eğitim fakültelerinin eğitim yönetimi ve plânlaması programlarından mezun olanlar	Kamu yönetimi, işletme, iktisat vb. fakülte mezunları	Yukarıda belirtilen her iki gruptan mezunlar	Yalnızca çeşitli branşlarda yetmişmiş öğretmenler	Yukarıda belirtilen her üç grubun mezunları	Başka		
Görev Unvanı	Yönetici	N	21	1	11	31	9	8	81	18,4
		%	25,9	1,2	13,6	38,3	11,1	9,9	100,0	
	Öğretmen	N	180	6	42	80	26	9	343	78,0
		%	52,5	1,7	12,2	23,3	7,6	2,6	100,0	
	Akademisyen	N	7	-	3	4	-	2	16	3,6
		%	43,8	-	18,8	25,0	-	12,5	100,0	
Toplam	N	208	7	56	115	35	19	440	100,0	
	%	47,3	1,6	12,7	26,1	8,0	4,3	100,0		
Sendika	Üye	N	76	1	19	48	15	6	165	38,5
		%	46,1	0,6	11,5	29,1	9,1	3,6	100,0	
	Üye Değil	N	129	6	33	65	19	12	264	61,5
		%	48,9	2,3	12,5	24,6	7,2	4,5	100,0	
	Toplam	N	205	7	52	113	34	18	429	100,0
		%	47,8	1,6	12,1	26,3	7,9	4,2	100,0	

Çizelge 22 incelendiğinde; anketin 7'nci sorusuna %78,0'ı (n=343) öğretmen, %18,4'ü (n=81) yönetici ve %3,6'sı (n=16) akademisyen olmak üzere toplam 440 denek cevap vermiştir. Katılımcıların verdiği cevapların çoğunluk oranına göre ilk sırayı %47,3'lük (n=208) oranla “Eğitim fakültelerinin eğitim yönetimi ve plânlaması programlarından mezun olanlar” seçeneği, ikinci sırayı da %26,1'lik (n=115) oranla “Yalnızca çeşitli branşlarda yetişmiş öğretmenler” seçeneği almıştır.

Bu soruda yöneticiler, öğretmenlere ve akademisyenlere göre farklı bir yaklaşımla; birinci sırada %38,3'lük (n=31) oranla “Yalnızca çeşitli branşlarda yetişmiş öğretmenler”, ikinci sırada da %25,9'luk (n=21) oranla “Eğitim fakültelerinin eğitim yönetimi ve plânlaması programlarından mezun olanlar” seçeneğini tercih etmişlerdir.

Aynı soruya, herhangi bir eğitim sendikasına üye olanlar ile olmayanların verdikleri cevaplar arasında farklılık olmadığı anlaşılmaktadır. 429 katılımcının %47,8'i (n=205) “Eğitim fakültelerinin eğitim yönetimi ve plânlaması programlarından mezun olanlar” seçeneğini, %26,3'ü de (n=113) “Yalnızca çeşitli branşlarda yetişmiş öğretmenler” seçeneğini işaretlemişlerdir. Sendika üyesi 165 katılımcının %47,2'si (n=76) yukarıda sözü edilen ilk, %29,8'i de (n=48) ikinci seçeneği işaretlemişlerdir.

“Kamu yönetimi, işletme, iktisat vb. fakülte mezunları” seçeneği %1,6'lık (n=7) oranla en az tercih edilen ifade olmuştur.

Geçmişte usta-çırak ilişkisiyle yetişen okul yöneticilerinin yerini günümüzde yöneticilik eğitimi almış kişilerin tercih edildiği görülmektedir. Okul yöneticisi olacakların öğretmen kökenli olması görüşü belirgin olarak ortaya çıkmaktadır. Bu bulgu, “meslekte aslolan öğretmenliktir” görüşünün geçmişte olduğu gibi günümüzde de geçerli olduğunu göstermektedir.

Yedinci soruya verilecek cevaplar arasında bulunan “Başka” seçeneğini tercih eden 19 katılımcının getirdiği 32 öneriden, birbirine yakın bulunan 23'ü 5 grupta toplanarak çoğunluk sırasına göre Çizelge 23'te gösterilmiştir.

Çizelge 23. Ankete Katılanların 7'nci Sorunun "Başka" Seçeneğine Verilen Cevaplardaki Önerilerin Dağılımı

Sıra No	Getirilen Öneri	f	%
1	Yöneticilik deneyimi olanlar.	7	30,4
2	Yönetici özelliğini taşıyan ve bu eğitimi almış kişiler başvurmalıdır.	6	26,1
3	Eğitim yönetimi alanında lisans üstü eğitim almış lisans mezunları başvurabilmelidir.	4	17,4
4	Belli bir süre öğretmenlik deneyimi olanlar.	4	17,4
5	Bir ve dördüncü maddeler birlikte değerlendirilmelidir.	2	8,7
Toplam		23	100,0

Bu bulgulara göre; okul yöneticiliklerine, eğitim yönetimi alanında lisans veya lisans üstü eğitim almış öğretmenlik deneyimi olan kişilerin başvurması tercih edilmektedir.

Ankete katılanlardan "Eğitim kurumlarına atanacak yöneticiler nasıl seçilmelidirler?" sorusuna cevap verenlerin görev unvanları ve herhangi bir eğitim sendikasına üyelik değişkenleri için Kay-Kare Testi sonuçları Çizelge 24'te gösterilmiştir.

Çizelge 24. Ankete Katılanların 8'inci Soru ve Görev Unvanları İle Sendika Üyelik Değişkenleri İçin Kay-Kare Testi Sonuçları

Soru: 8			Seçenekler			Toplam	Toplamda %	
Eğitim kurumlarına atanacak yöneticiler nasıl seçilmelidirler?			Sınavla seçilmelidir.	Sınavsız seçilmelidir.	Başka			
Görev Unvanı	Yönetici	N	49	31	1	81	18,4	
		%	60,5	38,3	1,2	100,0		
	Öğretmen	N	273	69	1	343	78,0	
		%	79,6	20,1	0,3	100,0		
	Akademisyen	N	13	1	2	16	3,6	
		%	81,3	6,3	12,5	100,0		
Toplam		N	335	101	4	440	100,0	
		%	76,1	23,0	0,9	100,0		
Sendika	Üye	N	130	34	-	164	38,5	
		%	79,3	20,7	-	100,0		
	Üye Değil	N	195	66	4	265	61,5	
		%	73,6	24,9	1,5	100,0		
	Toplam		N	325	100	4	429	100,0
			%	75,8	23,3	0,9	100,0	

Çizelge 24 incelendiğinde; anketin 8'inci sorusuna %78,0'ı (n=343) öğretmen, %18,4'ü (n=81) yönetici ve %3,6'sı (n=16) akademisyen olmak üzere toplam 440 denek cevap vermiştir. Katılımcıların verdiği cevapların çoğunluk oranına göre ilk sırayı %76,1'lik (n=335) oranla “Sınavla seçilmelidir” seçeneği, ikinci sırayı da %23,0'lık (n=101) oranla “Sınavsız seçilmelidir” seçeneği almıştır.

Bu soruya, herhangi bir eğitim sendikasına üye olanlar ile olmayanların verdikleri cevaplar arasında farklılık olmadığı anlaşılmaktadır. 429 kişiden %75,8'i (n=325) “Sınavla seçilmelidir” seçeneğini, %23,3'ü de (n=100) “Sınavsız seçilmelidir” seçeneğini işaretlemişlerdir. Sendika üyesi 164 kişiden %79,3'ü (n=130) yukarıda sözü edilen ilk, %20,7'si de (n=34) ikinci seçeneği işaretlemişlerdir. Deneklerin büyük bir çoğunluğu, yöneticilerin sınavla seçilmesi gerektiği görüşünü paylaşmaktadır.

“Başka” seçeneği, %0,9'luk (n=4) oranla en az tercih edilen seçenek olmuştur.

Sekizinci soruya verilecek cevaplar arasında bulunan “Başka” seçeneği tercih eden 4 katılımcının getirdiği 4 öneri Çizelge 25'te gösterilmiştir.

Çizelge 25. Ankete Katılanların 8'inci Sorunun “Başka” Seçeneğine Verilen Cevaplardaki Önerilerin Dağılımı

Sıra No	Getirilen Öneri	f	%
1	Yöneticilik eğitimi alanlar arasından sınav ve mülâkatla seçilmelidir.	1	25,0
2	Tezli/tezsiz sertifikaya dayalı bir atama olmalıdır.	1	25,0
3	Deneyim aranmalı ve sınavla seçilmelidir.	1	25,0
4	Adam kayırma olmamalıdır.	1	25,0
Toplam		4	100,0

Bu bulgulara göre; okul yöneticiliklerine, yönetim alanında lisans veya lisans üstü eğitim almış öğretmenlik deneyimi olan kişiler arasından sınavla seçilmeleri tercih edilmektedir.

Sınav sistemi, yöneticilik görevine istekli olanların tümüne adil ve eşit koşullarda yarış yapılabilecek bir kulvar getirmiştir. Yeteneğine ve bilgi birikimine güvenen yönetici adayları sınav sonucunda elde ettikleri başarı düzeyine göre yöneticilik görevi almışlardır. Sistemin, ankete cevap verenlerce kabul gördüğü ve devamından yana oldukları anlaşılmaktadır. Sınav sisteminin 6 yıllık bir geçmişinin bulunduğu düşünüldüğünce geç kalınmış bir uygulama olduğu anlaşılmaktadır.

Ankete katılanlardan “Size göre yöneticilerin sınavla seçilmesinin temel gerekçesi aşağıdakilerden hangisidir?” sorusuna cevap verenlerin görev unvanları ve herhangi bir eğitim sendikasına üyelik değişkenleri için Kay-Kare Testi sonuçları Çizelge 26’da gösterilmiştir.

Çizelge 26. Ankete Katılanların 9’uncu Soru ve Görev Unvanları İle Sendika Üyelik Değişkenleri İçin Kay-Kare Testi Sonuçları

Soru: 9			Seçenekler					Toplam	Toplamda %	
Size göre yöneticilerin sınavla seçilmesinin temel gerekçesi aşağıdakilerden hangisidir?			Siyasi kayırmalar olmaz.	Adil ve nesnel bir uygulama olur.	En başarılı olanlar seçilir.	En yetenekli olanlar seçilir.	Başka			
Görev Unvanı	Yönetici	N	16	19	4	8	3	50	14,7	
		%	32,0	38,0	8,0	16,0	6,0	100,0		
	Öğretmen	N	63	121	59	14	18	275	81,1	
		%	22,9	44,0	21,5	5,1	6,5	100,0		
	Akademisyen	N	1	7	2	1	3	14	4,1	
		%	7,1	50,0	14,3	7,1	21,4	100,0		
Toplam		N	80	147	65	23	24	339	100,0	
		%	23,6	43,4	19,2	6,8	7,1	100,0		
Sendika	Üye	N	35	59	19	11	5	129	39,2	
		%	27,1	45,7	14,7	8,5	3,9	100,0		
	Üye Değil	N	44	82	44	12	18	200	60,8	
		%	22,0	41,0	22,0	6,0	9,0	100,0		
	Toplam		N	79	141	63	23	23	329	100,0
			%	24,0	42,9	19,1	7,0	7,0	100,0	

Çizelge 26'da görüldüğü gibi; anketin 9'uncu sorusuna %81,1'i (n=275) öğretmen, %14,8'i (n=50) yönetici ve %3,6'sı (n=14) akademisyen olmak üzere toplam 339 denek cevap vermiştir. Katılımcıların verdiği cevapların çoğunluk oranına göre ilk sırayı %43,4' ile (n=147) "Adil ve nesnel bir uygulama olur" seçeneği, ikinci sırayı %23,6 ile (n=80) "Siyasi kayırmalar olmaz", üçüncü sırayı da %19,2 ile (n=65) "En başarılı olanlar seçilir" seçeneği almıştır.

Bu soruda yöneticiler, öğretmenler ve akademisyenlere göre farklı bir yaklaşımla; birinci ve ikinci seçenek aynı olmasına rağmen üçüncü sırada %16,0'lık (n=8) oranla "En yetenekli olanlar seçilir" seçeneğini tercih etmişlerdir.

Aynı soruya, herhangi bir eğitim sendikasına üye olanlar ile olmayanların verdikleri cevaplar arasında farklılık bulunmamaktadır. 329 kişiden %42,9'u (n=141) "Adil ve nesnel bir uygulama olur" seçeneğini, %24,0'ı (n=79) "Siyasi kayırmalar olmaz" seçeneğini işaretlemişlerdir. Sendika üyesi 129 kişiden %45,7'si (n=59) yukarıda sözü edilen ilk, %27,1'i de (n=35) ikinci seçeneği işaretlemişlerdir. Verilen cevaplara göre, yönetici olarak seçilecek kişilerin adil ve nesnel bir uygulama için sınavla seçilmeleri, siyasi kayırmalardan da uzak durulması gerektiği vurgulanmaktadır. "En yetenekli olanlar seçilir" seçeneği %6,8'lik (n=23) oranla en az tercih edilen ifade olmuştur.

Dokuzuncu soruya verilecek cevaplar arasında bulunan "Başka" seçeneğini tercih eden 24 katılımcının getirdiği 28 öneriden, birbirine yakın bulunan 16'sı iki grupta toplanarak çoğunluk sırasına göre Çizelge 27'de gösterilmiştir.

Çizelge 27. Ankete Katılanların 9'uncu Sorunun "Başka" Seçeneğine Verilen Cevaplardaki Önerilerin Dağılımı

Sıra No	Getirilen Öneri	f	%
1	Hepsi.	11	68,8
2	Başarılı ve yetenekli olanlar, adil ve nesnel bir uygulamayla seçilir.	5	31,2
Toplam		16	100,0

Bu bulgulara göre; okul yöneticilerinin, başvuran adaylar arasından adil ve nesnel bir uygulamayı sağlayan sınav sistemiyle seçilmeleri, dolayısıyla siyasi kayırmalardan uzak durmaları tercih edilmektedir.

Geçmişte yapılan uygulamalarda okul yöneticiliklerine atama işlemlerinde, belirlenmiş ölçütlerin bulunmaması, adil ve eşit koşulların sağlanmaması sonucunda ortaya çıkan sıkıntıların, sınav sistemi ile büyük ölçüde giderilmiş olduğu görülmektedir. Yetenekli ve istekli yöneticilerin sisteme kazandırılmış olması, sınav sisteminin en yararlı yönü olmuştur.

30.11.1998 tarihli MEB'e Bağlı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirme Yönetmeliği gereğince değişik tarihlerde yapılan seçme sınavlarına gerekli koşulları taşıyan 90 binden fazla öğretmen başvuru yapmıştır. Seçme sınavlarından 70 ve üstü puan alarak başarılı olan yönetici adayları farklı illerdeki üniversitelerde 120 saat süreli hizmet içi kurslarına alınmışlardır. Bu kurslar sonunda yapılan değerlendirme sınavlarında 70 ve üstü puan alarak başarılı sayılan 10 binin üzerindeki eğitim kurumu yönetici adayı beş yıl geçerli olan yöneticilik sertifikasını (Eğitim Yönetimi Kurs Belgesi) almayı hak etmişlerdir. Sertifika sahibi adayların tamamına yakını da tercih ettikleri okul müdürlüklerine atanmış ve görevlerine sistem içinde devam etmektedirler.

Katılımcılardan "Size göre yönetici seçiminde aşağıda belirtilen sınav türlerinden hangisi uygulanmalıdır?" sorusuna cevap verenlerin görev unvanları ve herhangi bir eğitim sendikasına üyelik değişkenleri için Kay-Kare Testi sonuçları Çizelge 28'de gösterilmiştir.

Çizelge 28. Ankete Katılanların 10'uncu Soru ve Görev Unvanları İle Sendika Üyelik Değişkenleri İçin Kay-Kare Testi Sonuçları

Soru: 10		Seçenekler					Toplam	Toplamda %
Size göre yönetici seçiminde aşağıda belirtilen sınav türlerinden hangisi uygulanmalıdır?		Genel yetenek, eğitim yönetimi ve mevzuat ağırlıklı yazılı sınav uygulanmalıdır.	Genel yetenek, eğitim yönetimi ve mevzuat ağırlıklı mülâkat sınavı uygulanmalıdır.	Yukarıda (Yanda) belirtilen hem yazılı, hem de mülâkat sınavı uygulanmalıdır.	Başka			
Görev Unvanı	Yönetici	N	13	4	32	1	50	14,8
		%	26,0	8,0	64,0	2,0	100,0	
	Öğretmen	N	64	13	193	4	274	81,0
		%	23,4	4,7	70,4	1,5	100,0	
	Akademisyen	N	-	-	11	3	14	4,1
		%	-	-	78,6	21,4	100,0	
Toplam	N	77	17	236	8	338	100,0	
	%	22,8	5,0	69,8	2,4	100,0		
Sendika	Üye	N	41	6	81	-	128	39,0
		%	32,0	4,7	63,3	-	100,0	
	Üye Değil	N	36	11	146	7	200	61,0
		%	18,0	5,5	73,0	3,5	100,0	
	Toplam	N	77	17	227	7	328	100,0
		%	23,5	5,2	69,2	2,1	100,0	

Çizelge 28 incelendiğinde; anketin 10'uncu sorusuna %81,1'i (n=274) öğretmen, %14,8'i (n=50) yönetici ve %4,1'i (n=14) akademisyen olmak üzere toplam 338 denek cevap vermiştir. Katılımcıların verdiği cevapların çoğunluk oranına göre ilk sırayı %69,8'lik (n=236) oranla "Yukarıda (Yanda) belirtilen hem yazılı, hem de mülâkat sınavı uygulanmalıdır" seçeneği, ikinci sırayı da %22,8'lik (n=77) oranla "Genel yetenek, eğitim yönetimi ve mevzuat ağırlıklı yazılı sınav uygulanmalıdır" seçeneği almıştır.

Anketin onuncu sorusunda akademisyenler, yöneticilere ve öğretmenlere göre farklı bir yaklaşımla; birinci seçeneğe %78,6 (n=11) oranında katılırken, %21,4 (n=3) oranında ikinci sırada "Başka" seçeneğini kullanarak farklı önerilerde bulunmuşlardır.

Bu soruya, herhangi bir eğitim sendikasına üye olanlar ile olmayanların verdikleri cevaplar arasında farklılık bulunmamaktadır. 328 kişiden %69,2'si (n=227) "Yukarıda belirtilen hem yazılı, hem de mülâkat sınavı uygulanmalıdır" seçeneğini, %23,5'i de (n=77) "Genel yetenek, eğitim

yönetimi ve mevzuat ağırlıklı yazılı sınav uygulanmalıdır” seçeneğini işaretlemişlerdir. Sendika üyesi 128 kişiden %63,3’ü (n=81) yukarıda sözü edilen ilk, %32,0’ı da (n=41) ikinci seçeneği işaretlemişlerdir. Verilen cevaplara göre, yönetici olarak seçilecek kişilerin hem yazılı, hem de mülâkat sınavından geçmeleri, sınavlar arasından da genel yetenek, eğitim yönetimi ve mevzuat ağırlıklı yazılı sınav uygulamasına ağırlık verilmesi gerektiği vurgulanmaktadır. “Genel yetenek, eğitim yönetimi ve mevzuat ağırlıklı mülâkat sınavı uygulanmalıdır” seçeneği, %5,0’lık (n=17) oranla en az tercih edilen ifade olmuştur.

Onuncu soruya verilecek cevaplar arasında bulunan “Başka” seçeneğini tercih eden 8 katılımcının getirdiği 14 öneriden, birbirine yakın bulunan 10’u dört grupta toplanarak çoğunluk sırasına göre Çizelge 29’da gösterilmiştir.

Çizelge 29. Ankete Katılanların 10’uncu Sorunun “Başka” Seçeneğine Verilen Cevaplardaki Önerilerin Dağılımı

Sıra No	Getirilen Öneri	f	%
1	Yönetici adaylarına psikometrik testler uygulanmalıdır.	3	30,0
2	Yönetici ve liderlik özellikleri test edilmelidir.	3	30,0
3	Yazılı ve mülâkat sınavı yanında insan ilişkileri, diksiyon ve topluluğa hitap etme gibi kriterlerin de olması gerekir.	2	20,0
4	Mülâkat sınavı objektif ve bir içeriği olmalıdır.	2	20,0
Toplam		10	100,0

Bu bulgulara göre; yönetici olarak seçilecek kişilerin hem yazılı, hem de mülâkat sınavından geçmeleri, sınavlar arasından da genel yetenek, eğitim yönetimi ve mevzuat ağırlıklı yazılı sınav uygulamasına ağırlık verilmesi gerektiği vurgulanmaktadır. Bunun yanında yöneticilerde bulunması gereken liderlik, insan ilişkileri, diksiyon, hitap etme vb. özelliklerin test edilmesi ve sonuçlarının da yönetici atama değerlendirmelerinde diğer ölçütlerin yanında dikkate alınması düşünülebilir.

Ankete katılanlardan “Sınav, hangi yönetim kademesi için uygulanmalıdır?” sorusuna cevap verenlerin görev unvanları ve herhangi bir eğitim sendikasına üyelik değişkenleri için Kay-Kare Testi sonuçları Çizelge 30’da gösterilmiştir.

Çizelge 30. Ankete Katılanların 11’inci Soru ve Görev Unvanları İle Sendika Üyelik Değişkenleri İçin Kay-Kare Testi Sonuçları

Soru: 11			Seçenekler				Toplam	Toplamda %
Sınav, hangi yönetim kademesi için uygulanmalıdır?			Eğitim kurumu müdürlüğü için uygulanmalıdır.	Eğitim kurumu müdür yardımcılığı için uygulanmalıdır.	Hem müdürlük, hem de müdür yardımcılığı için uygulanmalıdır.	Başka		
Görev Unvanı	Yönetici	N	10	11	29	-	50	14,7
		%	20,0	22,0	58,0	-	100,0	
	Öğretmen	N	56	9	209	1	275	81,1
		%	20,4	3,3	76,0	0,4	100,0	
	Akademisyen	N	2	-	11	1	14	4,1
		%	14,3	-	78,6	7,1	100,0	
Toplam	N	68	20	249	2	339	100,0	
	%	20,1	5,9	73,5	0,6	100,0		
Sendika	Üye	N	25	7	97	-	129	39,2
		%	19,4	5,4	75,2	-	100,0	
	Üye Değil	N	42	13	143	2	200	61,8
		%	21,0	6,5	71,5	1,0	100,0	
	Toplam	N	77	17	227	7	329	100,0
		%	23,5	5,2	69,2	2,1	100,0	

Çizelge 30’da görüldüğü üzere; anketin 11’inci sorusuna %81,1’i (n=275) öğretmen, %14,8’i (n=50) yönetici ve %4,’i (n=14) akademisyen olmak üzere toplam 339 denek cevap vermiştir. Katılımcıların verdiği cevapların çoğunluk oranına göre ilk sırayı %73,5’lik (n=249) oranla “Hem müdürlük, hem de müdür yardımcılığı için uygulanmalıdır” seçeneği, ikinci sırayı da %20,5’lik (n=68) “Eğitim kurumu müdürlüğü için uygulanmalıdır” seçeneği almıştır.

Bu soruda yöneticiler, öğretmenlere ve akademisyenler göre farklı bir yaklaşımla; birinci seçeneğe %58,0 (n=29) oranında katılırken, ikinci sırada %22,0’lik (n=11) oranla “Eğitim kurumu müdür yardımcılığı için uygulanmalıdır” seçeneğini tercih etmişlerdir. Genel olarak ikinci sırada tercih

edilen “Eğitim kurumu müdürlüğü için uygulanmalıdır” seçeneği, yöneticilerde üçüncü sırada %20,0’lık (n=11) oranla tercih edilmiştir.

Aynı soruya, herhangi bir eğitim sendikasına üye olanlar ile olmayanların verdikleri cevaplar arasında farklılık bulunmamaktadır. 329 kişiden %73,2’si (n=240) “Hem müdürlük, hem de müdür yardımcılığı için uygulanmalıdır” seçeneğini, %20,4’ü de (n=67) “Eğitim kurumu müdürlüğü için uygulanmalıdır” seçeneğini işaretlemişlerdir. Sendika üyesi 129 kişiden %75,8’i (n=97) yukarıda sözü edilen ilk, %19,5’i de (n=25) ikinci seçeneği işaretlemişlerdir.

Verilen cevaplara göre, yönetici olarak seçilecek kişilerin seçimi için yapılacak olan sınavların büyük bir çoğunlukla hem müdürlük, hem de müdür yardımcılığı unvanları, özellikle okul müdürlüğü için yapılması gerektiği vurgulanmaktadır. “Eğitim kurumu müdür yardımcılığı için uygulanmalıdır” seçeneği, %5,9’luk (n=20) oranla en az tercih edilen ifade olmuştur.

On birinci soruya verilecek cevaplar arasında bulunan “Başka” seçeneğini tercih eden katılımcıların getirdiği 6 öneriden, birbirine yakın bulunan 5’i iki grupta toplanarak çoğunluk sırasına göre Çizelge 31’de gösterilmiştir.

Çizelge 31. Ankete Katılanların 11’inci Sorunun “Başka” Seçeneğine Verilen Cevaplardaki Önerilerin Dağılımı

Sıra No	Getirilen Öneri	f	%
1	Bütün yönetim kademeleri için sınav uygulanmalıdır.	3	60,0
2	Liyakat ve tecrübe önemlidir, onun için sınav yeterli değildir.	2	40,0
Toplam		5	100,0

Bu bulgulara göre; yönetici olarak seçilecek kişiler için yapılacak sınavın büyük bir çoğunlukla hem müdürlük, hem de müdür yardımcılığı unvanları için uygulanması gerektiği vurgulanmaktadır.

Sınav sisteminin getirdiği adil ve nesnel bir uygulamanın, okul müdürlüğü ile müdür yardımcılığı için doğru ve objektif bir yöntem olduğu ankete katılanlarca ifade edilmektedir. Geçmişte yaşanan ve herkese açık olmayan yönetici atama yöntemleri, günümüzde sınav sistemi ile ortadan kaldırılmıştır. Gelişen teknoloji ile birlikte yapılan her uygulamanın şeffaflık ilkeleri ışığında objektif ölçülerle yapılması gerektiği görüşünü ortaya çıkarmaktadır. Sınavın, tüm yönetim kademelerinde görev alacakların seçiminde geçerli bir yöntem olduğu kabul gördüğü ve desteklendiği anlaşılmaktadır.

Anketin, “Yazılı sınav, aşağıda belirtilen kurum ya da kuruluşlardan hangisi tarafından hazırlanmalı ve uygulanmalıdır?” sorusuna cevap veren katılımcıların görev unvanları ve herhangi bir eğitim sendikasına üyelik değişkenleri için Kay-Kare Testi sonuçları Çizelge 32’de gösterilmiştir.

Çizelge 32. Ankete Katılanların 12’nci Soru ve Görev Unvanları İle Sendika Üyelik Değişkenleri İçin Kay-Kare Testi Sonuçları

Soru : 12			Seçenekler						Toplam	Toplamda %
Yazılı sınav, aşağıda belirtilen kurum ya da kuruluşlardan hangisi tarafından hazırlanmalı ve uygulanmalıdır?			ÖSYM hazırlamalı ve uygulanmalıdır.	MEB hazırlamalı ve merkezi sistemle uygulanmalıdır.	Valilikler, kendi koşullarını belirleyerek hazırlamalı ve uygulanmalıdır.	Üniversite öğretim üyelerinden oluşturulacak komisyonca yapılmalıdır.	MEB, ÖSYM ve üniversite öğretim üyelerinden oluşturulacak karma komisyonca yapılmalıdır.	Başka		
Görev Unvanı	Yönetici	N	15	14	3	-	18	-	50	14,8
		%	30,0	28,0	6,0	-	36,0	-	100,0	
	Öğretmen	N	54	64	4	5	144	2	273	81,0
		%	19,8	23,4	1,5	1,8	52,7	0,7	100,0	
	Akademisyen	N	-	1	-	2	10	1	14	4,2
%		-	7,1	-	14,3	71,4	7,1	100,0		
Toplam	N	69	79	7	7	172	3	337	100,0	
	%	20,5	23,4	2,1	2,1	51,0	0,9	100,0		
Sendika	Üye	N	33	23	2	-	7	-	129	39,4
		%	25,6	17,8	1,6	-	55,0	-	100,0	
	Üye Değil	N	34	55	4	7	95	3	198	60,6
		%	17,2	27,8	2,0	3,5	48,0	1,5	100,0	
	Toplam	N	67	78	6	7	166	3	327	100,0
	%	20,5	23,9	1,8	2,1	50,8	0,9	100,0		

Çizelge 32 incelendiğinde; anketin 12'nci sorusuna %81,0'ı (n=273) öğretmen, %14,8'i (n=50) yönetici ve %4,2'si (n=14) akademisyen olmak üzere toplam 337 denek cevap vermiştir. Katılımcıların verdiği cevapların çoğunluk oranına göre ilk sırayı %51,9 ile (n=175) “MEB, ÖSYM ve üniversite öğretim üyelerinden oluşturulacak karma komisyonca yapılmalıdır” seçeneği, ikinci sırayı da %23,4 ile (n=79) “MEB hazırlamalı ve merkezi sistemle uygulanmalıdır” seçeneği almıştır.

Bu soruda yöneticiler, öğretmenlere ve akademisyenler göre farklı bir yaklaşımla; birinci seçeneğe % 36,0 (n=18) oranında katılırken, ikinci sırada %30,0'luk (n=15) oranla “ÖSYM hazırlamalı ve uygulamalıdır” seçeneğini tercih etmişlerdir.

Anketin on ikinci sorusuna, herhangi bir eğitim sendikasına üye olanlar ile olmayanların verdikleri cevaplar arasında ilk sırada yer alan ifade aynı olmasına rağmen ikinci sıradaki ifade farklılık göstermektedir. 327 kişiden %50,8'i (n=166) “MEB, ÖSYM ve üniversite öğretim üyelerinden oluşturulacak karma komisyonca yapılmalıdır” seçeneğini, %23,9'u da (n=78) “MEB hazırlamalı ve merkezi sistemle uygulanmalıdır” seçeneğini işaretlemişlerdir. Sendika üyesi 129 kişiden %55,0'ı (n=71) yukarıda sözü edilen ilk, %25,6'sı da (n=33) “ÖSYM hazırlamalı ve uygulamalıdır” ifadesini ikinci seçenek olarak belirtmişlerdir.

Verilen cevaplara göre, yönetici olarak seçilecek kişilerin seçimi için yapılacak olan sınavların büyük bir çoğunlukla MEB, ÖSYM ve üniversite öğretim üyelerinden oluşturulacak karma komisyonca yapılması gerektiği vurgulanmaktadır. Burada ÖSYM, sınav yapan ve tarafsız bir kurum olarak daha belirgin şekilde ortaya çıkmaktadır. “Valilikler, kendi koşullarını belirleyerek hazırlamalı ve uygulanmalıdır” seçeneği ile “Üniversite öğretim üyelerinden oluşturulacak komisyonca yapılmalıdır” seçeneği, %2,1'lik (n=7) oranla en az tercih edilen ifadeler olmuştur.

On ikinci sorudaki cevaplar arasında bulunan “Başka” seçeneğini tercih eden bir katılımcıların getirdiği 5 öneriden ikisi Çizelge 33’te gösterilmiştir.

Çizelge 33. Ankete Katılanların 12’nci Sorunun “Başka” Seçeneğine Verilen Cevaplardaki Önerilerin Dağılımı

Sıra No	Getirilen Öneri	f	%
1	Eşitlik ilkesi olan her sınav olumludur.	1	50,0
2	MEB, sınavı üniversitelerle işbirliği içinde yapmalıdır.	1	50,0
Toplam		1	100,0

Bu bulgulara göre; yönetici olarak seçilecek kişiler için yapılacak sınavın büyük bir çoğunlukla MEB, ÖSYM ve üniversite öğretim üyelerinden oluşturulacak karma komisyonca yapılması gerektiği vurgulanmaktadır. ÖSYM, sınav yapan ve tarafsız bir kurum görünümüyle daha belirgin şekilde ortaya çıkmaktadır. Tek bir kurumun sınav yapması yerine, birden çok kurumun bir araya gelerek oluşturulacakları sınav komisyonu yoluyla endişelerden ve söylentilerden uzak, güven duyulan bir ortamda yapılmasının yararlı olacağı düşünülmektedir.

Ankete katılanlardan “Size göre yöneticilerin sınavsız seçilmesinin temel gerekçesi aşağıdakilerden hangisidir?” sorusuna cevap verenlerin görev unvanları ve herhangi bir eğitim sendikasına üyelik değişkenleri için Kay-Kare Testi sonuçları Çizelge 34’te gösterilmiştir.

Çizelge 34. Ankete Katılanların 13'üncü Soru ve Görev Unvanları İle Sendika Üyelik Değişkenleri İçin Kay-Kare Testi Sonuçları

Soru : 13		Seçenekler				Toplam	Toplamda %	
Size göre yöneticilerin sınavsız seçilmesinin temel gerekçesi aşağıdakilerden hangisidir?		Yönetim bilgi ve becerisi sınavla ölçülemez.	Meslekî deneyim esas alınmalıdır.	Sicil notunun dikkate alınması yeterli olur.	Başka			
Görev Unvanı	Yönetici	N	15	17	-	2	34	31,2
		%	44,1	50,0	-	5,9	100,0	
	Öğretmen	N	46	20	1	7	74	67,9
		%	62,2	27,0	1	7	100,0	
	Akademisyen	N	1	-	-	-	1	0,9
		%	100,0	-	-	-	100,0	
Toplam	N	62	37	1	9	109	100,0	
	%	56,9	33,9	0,9	8,3	100,0		
Sendika	Üye	N	21	11	-	3	35	38,0
		%	60,0	31,4	-	8,6	100,0	
	Üye Değil	N	38	26	1	6	71	62,0
		%	53,5	36,6	1,4	8,5	100,0	
	Toplam	N	59	37	1	9	106	100,0
		%	55,7	34,9	0,9	8,5	100,0	

Çizelge 34'ün incelenmesi sonucunda; anketin 13'üncü sorusuna %67,9'u (n=74) öğretmen, %31,2'si (n=34) yönetici ve %0,9'u (n=1) akademisyen olmak üzere toplam 109 denek cevap vermiştir. Katılımcıların verdiği cevapların çoğunluk oranına göre ilk sırayı %56,9 ile (n=62) "Yönetim bilgi ve becerisi sınavla ölçülemez" seçeneği, ikinci sırayı da %33,9 ile (n=37) "Meslekî deneyim esas alınmalıdır" seçeneği almıştır. Bu soruda yöneticiler, öğretmenlere ve akademisyenler göre farklı bir yaklaşımla; birinci seçenek olarak %50,0 (n=17) oranında katılımı "Meslekî deneyim esas alınmalıdır" seçeneğini tercih etmişlerdir. Eğitim kurumu yöneticilerince, yöneticilikte deneyimin oldukça önemli olduğu ve kolay kazanılmadığı görüşü ifade edilmektedir.

Bu soruya, herhangi bir eğitim sendikasına üye olanlar ile olmayanların verdikleri cevaplar farklılık göstermemektedir. 106 kişiden %55,7'si (n=59) "Yönetim bilgi ve becerisi sınavla ölçülemez" seçeneğini, %34,9'u da (n=37) "Meslekî deneyim esas alınmalıdır" seçeneğini işaretlemişlerdir. Sendika üyesi 35 kişiden %60,0'ı (n=21) yukarıda sözü edilen ilk, %31,4'ü de (n=11) ikinci seçeneği tercih etmişlerdir. "Sicil notunun dikkate alınması yeterli olur"

seçeneği, %0,9'luk (n=1) oranla hemen hemen hiç tercih edilmeyen ifade olmuştur. Bu sonuca göre, yöneticilerce düzenlenen gizli sicil raporlarının objektif ve güvenilir olmadığı yargısı ortaya çıkmaktadır.

Anketin on üçüncü sorusunun cevapları arasında bulunan “Başka” seçeneğini tercih eden katılımcıların getirdiği 12 öneriden birbirine yakın bulunan 5 öneri iki grupta toplanarak çoğunluk sırasına göre Çizelge 35'te gösterilmiştir.

Çizelge 35. Ankete Katılanların 13'üncü Sorunun “Başka” Seçeneğine Verilen Cevaplardaki Önerilerin Dağılımı

Sıra No	Getirilen Öneri	f	%
1	Demokratik kurallar uygulanmalıdır. Kurum yöneticileri seçimle belirlenmelidir.	3	60,0
2	İnsan ilişkilerinde dengeyi kurabilen, etkili konuşma ve empati konusunda başarılı olmalıdır.	2	40,0
Toplam		5	100,0

Bu bulgulara göre; yönetici olarak seçilecek kişiler için sınav önkoşul olarak görülmesine rağmen, yönetim bilgi ve becerisi ile meslekî deneyimin de dikkate alınması gerekmektedir. Sicil raporlarının da objektif ve güvenilir olmadığı anlaşılmaktadır. Bundan böyle performans değerlendirmesinin gündeme alınması ve uygulanması daha yararlı olacaktır. Mesleki deneyimin geride bırakılmış yıllarla değil, gösterilen performansla kazanılmış olacağının bilinmesi yönetim anlayışının bir gereği olmalıdır.

Katılımcılardan, “Yöneticiliğe (md. başyrd., md. yrd.) başvuran adayda kaç yıllık öğretmenlik deneyimi aranmalıdır?” sorusuna cevap verenlerin görev unvanları ve herhangi bir eğitim sendikasına üyelik değişkenleri için Kay-Kare Testi sonuçları Çizelge 36'da gösterilmiştir.

Çizelge 36. Ankete Katılanların 14'üncü Soru ve Görev Unvanları İle Sendika Üyelik Değişkenleri İçin Kay-Kare Testi Sonuçları

Soru : 14			Seçenekler						Toplam	Toplamda %
Yöneticiliğe (md. başyrd., md. yrd.) başvuran adayda kaç yıllık öğretmenlik deneyimi aranmalıdır?			Evet, stajyerliğinin kalkması yeterlidir.	Evet, stajyerlikten sonra en az 5 yıl ve altı	Evet, stajyerlikten sonra en az 6-10 yıl arası.	Evet, stajyerlikten sonra en az 11 yıl ve üstü	Hayır	Başka		
Görev Unvanı	Yönetici	N	4	53	19	2	1	-	79	18,2
		%	5,1	67,1	24,1	2,5	1,3	-	100,0	
	Öğretmen	N	26	194	95	12	9	2	338	78,1
		%	7,7	57,4	28,1	3,6	2,7	0,6	100,0	
	Akademisyen	N	2	13	1	-	-	-	16	3,7
%		12,5	81,3	6,3	-	-	-	100,0		
Toplam		N	32	260	115	14	10	2	433	100,0
		%	7,4	60,0	26,6	3,2	2,3	0,5	100,0	
Sendika	Üye	N	11	87	56	7	1	-	162	38,4
		%	6,8	53,7	34,6	4,3	0,6	-	100,0	
	Üye Değil	N	21	165	57	6	9	2	260	61,6
		%	8,1	63,5	21,9	2,3	3,5	0,8	100,0	
	Toplam		N	32	252	113	3	10	2	422
		%	7,6	59,7	26,8	3,1	2,4	0,5	100,0	

Çizelge 36 incelendiğinde; anketin 14'üncü sorusuna %78,1'i (n=338) öğretmen, %18,2'si (n=79) yönetici ve %3,7'si (n=16) akademisyen olmak üzere toplam 433 denek cevap vermiştir. Katılımcıların verdiği cevapların çoğunluk oranına göre ilk sırayı %60,0'luk (n=260) oranla "Evet, stajyerlikten sonra en az 5 yıl ve altı" seçeneği, ikinci sırayı da %26,6'luk (n=115) oranla "Evet, stajyerlikten sonra en az 6-10 yıl arası" seçeneği almıştır.

Bu soruda akademisyenler, yöneticilere ve öğretmenlere göre farklı bir yaklaşımla; birinci seçeneğe %81,3 (n=13) oranında katılırken, ikinci seçenek olarak %12,5 oranında (n=2) "Evet, stajyerliğinin kalkması yeterlidir" ifadesini tercih etmişlerdir.

Aynı soruya, herhangi bir eğitim sendikasına üye olanlar ile olmayanların verdikleri cevaplar farklılık göstermemektedir. 422 kişiden %59,7'si (n=252) "Evet, stajyerlikten sonra en az 5 yıl ve altı" seçeneğini, %26,8'i (n=113) "Evet, stajyerlikten sonra en az 6-10 yıl arası" seçeneğini

işaretlemişlerdir. Sendika üyesi 162 kişiden %53,7'si (n=87) 87'si yukarıda sözü edilen ilk, %734,6'sı da (n=56) ikinci seçeneği tercih etmişlerdir.

Anketin 14'üncü sorusuna yıl belirtilerek verilen cevaplara bakıldığında, toplam 381 kişinin yazarak belirttiği sürelerin toplamı (2 485) esas alınarak yapılan aritmetik ortalama sonucu, okul yöneticiliklerine atanmak için yapılacak olan sınava başvuru yapan adaylarda 6,5 yıl süreyle öğretmenlik yapmış olma deneyiminin aranması yeterli olduğu ve bu sürenin önkoşul olması gerektiği yargısı ortaya çıkmaktadır.

“Hayır” seçeneği, %2,3'lük (n=10) oranla en az tercih edilen ifade olmuştur. Bu sonuca göre, yönetici olacak adaylarda ortalama en az 6,5 yıl süreli öğretmenlik deneyimi aranmalıdır.

On dördüncü soruya verilecek cevaplar arasında bulunan “Başka” seçeneğini tercih eden katılımcıların getirdiği 7 öneriden birbirine yakın bulunan 3'ü iki grupta toplanarak çoğunluk sırasına göre Çizelge 37'de gösterilmiştir.

Çizelge 37. Ankete Katılanların 14'üncü Sorunun “Başka” Seçeneğine Verilen Cevaplardaki Önerilerin Dağılımı

Sıra No	Getirilen Öneri	f	%
1	Yöneticilik mezunu olmalı ve sorunları çözebilecek yeterlikte olmalıdır.	2	66,7
2	Stajyerlik süresi içinde öğretmen en az bir yıl idari görevde de çalıştırılmalı.	1	33,3
Toplam		3	100,0

Bu bulgulara göre; yönetici olarak seçilecek kişiler için yapılacak olan sınava başvuru yapacak adaylarda en az ortalama 6,5 yıl süreyle öğretmenlik yapmış olma deneyiminin aranması ve bunun da önkoşul olması gerekmektedir.

Okul yöneticiliğine, öğretmen kökenli olanların dışında kalan başka program mezunlarının atanması, işletmeci gözüyle okul yönetiminin sisteme fayda değil zarar getireceği düşünülmektedir. Bu nedenle, okul yöneticiliği yapacak adayların seçiminde “meslekte aslanan öğretmenliktir” anlayışı doğrultusunda öğretmenlik deneyimi aranmasının önkoşul olması tercih edilmektedir.

Okul, eğitim hizmetlerinin yürütüldüğü bir kurum olduğundan dolayı yöneticilerinin de eğitimci olması gerektiği vurgulanmaktadır. Öğretmenlik deneyimi olan yetenekli ve istekli öğretmenlerin yapılacak sınavlarla seçilmesinin ve ortak bir konsorsiyumla düzenlenecek ortamlarda çağdaş yönetim anlayışları çerçevesinde eğitim sistemine yönetici olarak yetiştirmek, yetiştirilen alanında uzman yöneticilerin göreve getirilmesi ile istenilen başarıyı yakalamanın doğru bir yöntem olacağı değerlendirilmelidir.

Ankete katılanlardan “Okul müdürlüğüne başvuran adayda öğretmenlik / yöneticilik deneyimi aranmalı mıdır?” sorusuna cevap verenlerin görev unvanları ve herhangi bir eğitim sendikasına üyelik değişkenleri için Kay-Kare Testi sonuçları Çizelge 38’de gösterilmiştir.

Çizelge 38. Ankete Katılanların 15’inci Soru ve Görev Unvanları İle Sendika Üyelik Değişkenleri İçin Kay-Kare Testi Sonuçları

Soru : 15		Seçenekler					Toplam	Toplamda %
Okul müdürlüğüne başvuran adayda öğretmenlik/yöneticilik deneyimi aranmalı mıdır?		Ev. Öğretmenlikte / yöneticilikte en az 5 yıl ve altı	Ev. Öğretmenlikte / yöneticilikte en az 6-10 yıl arası	Ev. Öğretmenlikte / yöneticilikte en az 11 yıl ve üstü	Hayır			
Görev Unvanı	Yönetici	N	47	27	3	-	77	18,8
		%	61,0	35,1	3,9	-	100,0	
	Öğretmen	N	162	135	16	4	317	77,3
		%	51,1	42,6	5,0	1,3	100,0	
	Akademisyen	N	13	2	-	1	16	3,9
%		81,3	12,5	-	6,3	100,0		
Toplam		N	222	164	19	5	410	100,0
		%	54,1	40,0	4,6	1,2	100,0	
Sendika	Üye	N	76	66	11	1	154	38,6
		%	49,4	42,9	7,1	0,6	100,0	
	Üye Değil	N	140	93	8	4	245	61,4
		%	57,1	38,0	3,3	1,6	100,0	
Toplam		N	216	159	19	5	399	100,0
		%	54,1	39,8	4,8	1,3	100,0	

Çizelge 38’de görüldüğü gibi; anketin 15’inci sorusuna %77,3’ü (n=317) öğretmen, %18,8’i (n=77) yönetici ve %3,9’u (n=16) akademisyen olmak üzere toplam 410 denek cevap vermiştir. Katılımcıların verdiği cevapların çoğunluk oranına göre ilk sırayı %54,1 ile (n=222) “Evet. Öğretmenlikte / yöneticilikte en az 5 yıl ve altı” seçeneğinin, ikinci sırayı da %40,0 ile (n=164) “Evet. Öğretmenlikte / yöneticilikte en az 6-10 yıl arası” seçeneğinin aldığı görülmektedir.

Bu soruya, herhangi bir eğitim sendikasına üye olanlar ile olmayanların verdikleri cevaplar farklılık göstermemektedir. 399 kişiden %54,1’i (n=216) “Evet. Öğretmenlikte / yöneticilikte en az 5 yıl ve altı” seçeneğini, %39,8’i (n=159) “Evet. Öğretmenlikte / yöneticilikte en az 6-10 yıl arası” seçeneğini işaretlemişlerdir. Sendika üyesi 154 kişiden %49,4’ü (n=76) yukarıda sözü edilen ilk, %42,9’u da (n=66) ikinci seçeneği tercih etmişlerdir.

Anketin 15’inci sorusuna yıl belirtilerek verilen cevaplara bakıldığında; öğretmenlik deneyimi için toplam 395 kişinin yazarak belirttiği sürelerin toplamı (2 788) esas alınarak yapılan aritmetik ortalama sonucu, okul müdürlüğüne atanmak için yapılacak olan sınava başvuru yapacak adaylarda en az 7,0 yıl süreyle öğretmenlik yapmış olma, yine toplam 357 kişinin yazarak belirttiği sürelerin toplamı (1 592) esas alınarak yapılan aritmetik ortalama sonucu, okul müdürlüğüne atanmak için yapılacak olan sınava başvuru yapacak adaylarda en az 4,5 yıl süreyle yöneticilik (müdür başyardımcılığı / müdür yardımcılığı) yapmış olma deneyiminin aranmasının yeterli olduğu ve bu sürenin önkoşul olması gerektiği yargısı ortaya çıkmaktadır.

“Hayır” seçeneği %1,2’lik (n=5) oranla en az tercih edilen ifade olurken, “Evet. Öğretmenlikte / yöneticilikte en az 11 yıl ve üstü” seçeneği de %4,6’lık (n=19) oranla en az tercih edilen ikinci ifade olmuştur. Bu sonuca göre, eğitim kurumuna müdür olacak adaylarda ortalama en az 7 yıl süreli öğretmenlik, 4,5 yıl da yöneticilik deneyiminin aranması yerinde olacaktır. Daha uzun süreli deneyime gerek görülmemiştir.

On beşinci soruya verilecek cevaplar arasında bulunan “Başka” seçeneğini tercih ederek öneri getiren olmamıştır.

Bu bulgulara göre; yönetici olarak seçilecek kişiler için yapılacak olan sınava başvuru yapacak adaylarda en az ortalama 7 yıl süreyle öğretmenlik, 4,5 yıl süreyle de yöneticilik yapmış olma deneyiminin aranması ve bunun da önkoşul olması gerekmektedir. Ankete cevap veren öğretmen ve yöneticiler, okul yöneticiliklerine aday olacaklarda “meslekte aslanan öğretmenliktir” görüşü doğrultusunda tercihlerini kullanmışlar ve yöneticilikte deneyimin önemli bir yer tuttuğunu vurgulamışlardır.

Eğitim Yöneticiliğine Aday Olacakların Hizmet İçi Eğitimine Yönelik Sorulara Verilen Cevaplara İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Ankete katılanlardan “Eğitim kurumlarına seçilen yöneticiler için göreve başlamadan önce yöneticilik eğitimi gerekli midir?” sorusuna cevap verenlerin görev unvanları ve herhangi bir eğitim sendikasına üyelik değişkenleri için Kay-Kare Testi sonuçları Çizelge 39’da gösterilmiştir.

Çizelge 39. Ankete Katılanların 16’ncı Soru ve Görev Unvanları İle Sendika Üyelik Değişkenleri İçin Kay-Kare Testi Sonuçları

Soru : 16			Seçenekler			Toplam	Toplamda %
Eğitim kurumlarına seçilen yöneticiler için göreve başlamadan önce yöneticilik eğitimi gerekli midir?			Gereklidir.	Gereklidir değildir.	Başka		
Görev Unvanı	Yönetici	N	73	7	1	81	18,4
		%	90,1	8,6	1,2	100,0	
	Öğretmen	N	313	27	3	343	78,0
		%	91,3	7,9	0,9	100,0	
	Akademisyen	N	16	-	-	16	3,6
		%	100,0	-	-	100,0	
Toplam	N	402	34	4	440	100,0	
	%	91,4	7,7	0,9	100,0		
Sendika	Üye	N	152	12	1	165	38,5
		%	92,1	7,3	0,6	100,0	
	Üye Değil	N	240	21	3	264	61,5
		%	90,9	8,0	1,1	100,0	
	Toplam	N	392	33	4	429	100,0
		%	91,4	7,7	0,9	100,0	

Çizelge 39 incelendiğinde; anketin 16'ncı sorusuna %78,0'ı (n=343) öğretmen, %18,4'ü (n=81) yönetici ve %3,6'sı (n=16) akademisyen olmak üzere toplam 440 denek cevap vermiştir. Katılımcıların verdiği cevapların çoğunluk oranına göre ilk sırayı %91,4'lük (n=402) 402 oranla "Gereklidir" seçeneği, ikinci sırada ise %7,7'lik (n=34) oranla "Gerekli değildir" seçeneği tercih edilmiştir.

Aynı soruya, herhangi bir eğitim sendikasına üye olanlar ile olmayanların verdikleri cevaplar farklılık göstermemektedir. 429 kişiden %91,4'ü (n=392) "Gereklidir" seçeneğini, %7,7'si de (n=34) "Gerekli değildir" seçeneğini işaretlemişlerdir. Sendika üyesi 165 kişiden %92,1'i (n=152) yukarıda sözü edilen ilk, %7,3'ü de (n=12) ikinci seçeneği tercih etmişlerdir. Verilen cevaplara bakıldığında, okul yöneticiliklerine atanmak için hizmet öncesi bir eğitimin gereklilik olduğu büyük bir çoğunlukla tercih edilmiştir. Hizmet içi eğitimin, okul yönetiminde ne denli önemli ve yararlı olduğu yargısı ortaya çıkmaktadır.

"Başka" seçeneği %0,9'luk (n=4) oranla en az tercih edilirken, "Gerekli değildir" seçeneği de %7,7'lik (n=34) oranla tercih edilmeyen ikinci seçenek olmuştur. Bu sonuca göre, görev öncesi hizmet içi eğitimin kesinlikle gerekli ve yararlı olduğu yargısı ortaya çıkmaktadır.

Anketin on altıncı sorusunun cevapları arasında bulunan "Başka" seçeneği tercih edilerek ileri sürülen 6 öneriden ikisi Çizelge 40'ta gösterilmiştir.

Çizelge 40. Ankete Katılanların 16'ncı Sorunun "Başka" Seçeneğine Verilen Cevaplardaki Önerilerin Dağılımı

Sıra No	Getirilen Öneri	f	%
1	1 yıl staj devresinden sonra başarılı olursa müdür olabilmelidir.	1	50,0
2	3 ay hizmet içi yönetim kursu yeterlidir.	1	50,0
Toplam		2	100,0

Bu bulgulara göre; eğitim kurumlarına yönetici olarak seçilip atanacak olan kişiler için yapılacak olan hizmet öncesi bir eğitimin gerekli olduğu büyük bir çoğunlukla tercih edilmiştir. Hizmet içi eğitimin, okul yönetiminde ne denli önemli ve yararlı olduğu yargısı ortaya çıkmaktadır.

Gelişmiş ülkelerde olduğu gibi alanında uzman yöneticilerin sisteme kazandırılması için kapsamlı bir hizmet içi eğitim programları düzenlenmelidir. Çağdaş yönetim ilkeleri, teknolojik gelişmelerin takibi, günümüzün sorunlarına çözüm üretebilecek becerileri kazandıracak uygulamalara imkân sağlanmalıdır. Eğitimle ilgili değişik konularda bireysel gelişimlere fırsat veren düzenlemelere de şimdiden yer verilmelidir. Yeteneklerini ve becerilerini geliştirenlere, bu durumunu belgelendirenlere yönetim kademelerinde görev almalarında öncelik tanınmalı ve gelecek için düşündüğü projelerini yaşama geçirebileceği ortamlar sağlanmalıdır.

Ankete katılanlardan "Eğitim kurumlarına seçilen yöneticiler görev öncesinde ne tür bir eğitim almalıdır?" sorusuna cevap verenlerin görev unvanları ve herhangi bir eğitim sendikasına üyelik değişkenleri için Kay-Kare Testi sonuçları Çizelge 41'de gösterilmiştir.

Çizelge 41. Ankete Katılanların 17'nci Soru ve Görev Unvanları İle Sendika Üyelik Değişkenleri İçin Kay-Kare Testi Sonuçları

Soru : 17			Seçenekler						Toplam	Toplamda %
Eğitim kurumlarına seçilen yöneticiler görev öncesinde ne tür bir eğitim almalıdır?			Kısa süreli hizmet içi eğitim programı olarak düzenlenmelidir.	Tezli yüksek lisans programı olarak düzenlenmelidir.	Tezsiz yüksek lisans programı olarak düzenlenmelidir.	Millî Eğitim Akademisi'nde uzun süreli eğitim yönetimi	Kamu yönetimi, işletme, iktisat vb. fakültelelerde düzenlenmelidir.	Başka		
Görev Unvanı	Yönetici	N	42	6	8	12	2	4	74	18,2
		%	56,8	8,1	10,8	16,2	2,7	5,4	100,0	
	Öğretmen	N	98	54	28	117	13	6	316	77,8
		%	31,0	17,1	8,9	37,0	4,1	1,9	100,0	
	Akademisyen	N	2	4	9	-	-	1	16	3,9
		%	12,5	25,0	56,3	-	-	6,3	100,0	
Toplam	N	142	64	45	129	15	11	406	100,0	
	%	35,0	15,8	11,1	31,8	3,7	2,7	100,0		
Sendika	Üye	N	54	26	18	46	5	4	153	38,6
		%	35,3	17,0	11,8	30,1	3,3	2,6	100,0	
	Üye Değil	N	85	35	26	81	9	7	243	61,4
		%	35,0	14,4	10,7	33,3	3,7	2,9	100,0	
	Toplam	N	139	61	44	127	14	11	396	100,0
		%	35,1	15,4	11,1	32,1	3,5	2,8	100,0	

Çizelge 41'de verilen bilgiler incelendiğinde; anketin 17'nci sorusuna %77,8'i (n=316) öğretmen, %18,2'si (n=74) yönetici ve %3,9'u (n=16) akademisyen olmak üzere toplam 406 denek cevap vermiştir. Katılımcıların verdiği cevapların çoğunluk oranına göre ilk sırayı %35,0'lık (n=142) oranla "Kısa süreli hizmet içi eğitim programı olarak düzenlenmelidir" seçeneği, ikinci sırayı da %31,8'lik (n=129) "Millî Eğitim Akademisi'nde uzun süreli eğitim yönetimi programı olarak düzenlenmelidir" seçeneği almıştır.

Bu soruda öğretmenler ve akademisyenler, yöneticilere göre farklı bir yaklaşımla; öğretmenler birinci seçeneğe %37,0 (n=117) oranında "Millî Eğitim Akademisi'nde uzun süreli eğitim yönetimi programı olarak düzenlenmelidir", akademisyenler de %56,3'lük (n=9 kişi) oranla "Tezsiz yüksek lisans programı olarak düzenlenmelidir" seçeneğini tercih etmişlerdir.

Buna göre; yöneticiler kısa süreli hizmet içi eğitim programını tercih ederlerken, öğretmenler Millî Eğitim Akademisi'nin işlevsel hâle getirilmesini,

akademisyenlerde mevcut eğitim fakültelerinde, eğitim yönetimi alanında lisans üstü programların düzenlenmesini istemektedirler.

Aynı soruya, herhangi bir eğitim sendikasına üye olanlar ile olmayanların verdikleri cevaplar farklılık göstermemektedir. 396 kişiden %35,1'i (n=139) "Kısa süreli hizmet içi eğitim programı olarak düzenlenmelidir" seçeneğini, %32,0'ı da (n=127) "Millî Eğitim Akademisi'nde uzun süreli eğitim yönetimi programı olarak düzenlenmelidir" seçeneğini işaretlemişlerdir. Sendika üyesi 153 kişiden %35,3'ü (n=54) yukarıda sözü edilen ilk, %30,0'ı da (n=46) ikinci seçeneği tercih etmişlerdir.

Verilen cevaplara bakıldığında, okul yöneticiliklerine atanmak için hizmet öncesi bir eğitimin gerekli olduğu büyük bir çoğunlukla tercih edilmiş, bu eğitimin kısa süreli hizmet içi eğitim programı olarak düzenlenmesi, işlevsel olmamasına rağmen birinci tercihe yakın bir oranda bu eğitimin Millî Eğitim Akademisi'nde uzun süreli eğitim yönetimi programı olarak düzenlenmesi gerektiği görüşü ortaya çıkmaktadır. Millî Eğitim Akademisi'nin, diğer kamu kurum ve kuruluşlarında olduğu gibi gerçek amacına uygun, endişelere yol açmayacak biçimde örgütlenmesi, hizmete alınması ve eğitim sistemi için yararlanması gerekmektedir. Mevcut eğitim fakültelerinde yürütülen yönetim alanındaki lisans üstü eğitim düzenlemeleri de dikkate alınmalıdır.

"Başka" seçeneği %2,7'lik (n=11) oranla en az tercih edilirken, "Kamu yönetimi, işletme, iktisat vb. fakültelerde düzenlenmelidir" seçeneği de %3,7'lik (n=15) oranla tercih edilmeyen ikinci seçenek olmuştur. Bu bulguya göre, öğretmen kökenli ve öğretmenlik deneyimi olmayanların eğitim kurumlarına yönetici olmaları istenilmemektedir.

On yedinci soruya verilecek cevaplar arasında bulunan "Başka" seçeneği tercih edilerek ileri sürülen 13 öneriden 6'sı birbirine yakın bulunarak 3 grupta toplanmış ve çoğunluk sırasına göre Çizelge 42'de gösterilmiştir.

Çizelge 42. Ankete Katılanların 17'nci Sorunun "Başka" Seçeneğine Verilen Cevaplardaki Önerilerin Dağılımı

Sıra No	Getirilen Öneri	f	%
1	Eğitim yönetimi mezunu olmaları yeterlidir. Adaylıkları sırasında alacakları stajyerlik eğitimi atamalarına esas teşkil eder. Yetersizse adaylığı kaldırılmaz.	3	50,0
2	Zaman zaman farklı konularda kısa süreli kurslar düzenlenmelidir.	2	33,4
3	Etkili konuşma, empati, sabır konusunda eğitim almalı. Yönetici konumunda başarılı olan insanların seminer ve kurslarına katılmalıdır.	1	16,6
Toplam		6	100,0

Bu bulgulara göre; eğitim kurumlarına yönetici olarak seçilip atanacak olan kişiler için göreve başlamadan önce hizmet içi eğitim yönetimi kursu düzenlenmesi gerekmektedir. Millî Eğitim Akademisi'nin, diğer kamu kurum ve kuruluşlarında olduğu gibi gerçek amacına uygun, endişelere yol açmayacak biçimde örgütlenmesi, hizmete alınması ve eğitim sistemi için yararlanılması gerekmektedir. Millî Eğitim Akademisi işlevsel hâle getirildiğinde, bu tür hizmetlerin bu kurum çatısı altında, uzun süreli eğitim yönetimi programı olarak yürütülmesi düşünülmelidir. Eğitim fakülteleri bünyesinde yürütülen eğitim yönetimi alanındaki lisans üstü programlarından ve bu alanda deneyimli öğretim üyelerinden yönetici yetiştirme sistemi için yararlanılmalıdır. Öğretmenlik deneyimi olan yetenekli ve istekli adayların yönetici olarak yetiştirileceği bir "yöneticinin okulu" olmalıdır. Yönetim eğitimi almış, alanında uzman yöneticilerin sisteme kazandırılması yöntemi, günümüz koşullarında düşünülmesi gereken çağdaş bir yaklaşım olmalıdır.

Ankete katılanlardan "Eğitim kurumlarına seçilen yöneticiler için görev öncesi hizmet içi eğitim kursu olarak gerekli ise, bu program nerelerde düzenlenmelidir?" sorusuna cevap verenlerin görev unvanları ve herhangi bir eğitim sendikasına üyelik değişkenleri için Kay-Kare Testi sonuçları Çizelge 43'te gösterilmiştir.

Çizelge 43. Ankete Katılanların 18'inci Soru ve Görev Unvanları İle Sendika Üyelik Değişkenleri İçin Kay-Kare Testi Sonuçları

Soru : 18			Seçenekler					Toplam	Toplamda %
Eğitim kurumlarına seçilen yöneticiler için görev öncesi hizmet içi eğitim kurs olarak gerekli ise, bu program nerelerde düzenlenmelidir?			Bakanlıkça düzenlenmelidir.	Valiliklerce düzenlenmelidir.	Üniversitelerce düzenlenmelidir.	Bakanlık ve üniversitelerin işbirliği ile düzenlenmelidir.	Başka		
Görev Unvanı	Yönetici	N	18	7	3	15	2	45	29,6
		%	40,0	15,6	6,7	33,3	4,4	100,0	
	Öğretmen	N	35	6	8	54	1	104	68,4
		%	33,7	5,8	7,7	51,9	1,0	100,0	
	Akademisyen	N	-	-	-	3	-	3	2,0
%		-	-	-	100,0	-	100,0		
Toplam	N	53	13	11	72	3	152	100,0	
%	34,9	8,6	7,2	47,4	2,0	100,0			
Sendika	Üye	N	19	5	4	28	2	58	38,9
		%	32,8	8,6	6,9	48,3	3,4	100,0	
	Üye Değil	N	32	8	7	43	1	91	61,1
		%	35,2	8,8	7,7	47,3	1,1	100,0	
	Toplam	N	51	13	11	71	3	149	100,0
%	34,2	8,7	7,4	47,7	2,0	100,0			

Çizelge 43'te görüldüğü üzere; anketin 18'inci sorusuna %68,4'ü (n=104) öğretmen, %29,6'sı (n=45) yönetici ve %2,0'ı (n=3) akademisyen olmak üzere toplam 152 denek cevap vermiştir. Katılımcıların verdiği cevapların çoğunluk oranına göre ilk sırayı %47,4'lük (n=72) oranla "Bakanlık ve üniversitelerin işbirliği ile düzenlenmelidir" seçeneği, ikinci sırayı da %34,9'lük (n=53) oranla "Bakanlıkça düzenlenmelidir" seçeneği almıştır.

Bu soruda yöneticiler, öğretmenlere ve akademisyenlere göre farklı bir yaklaşımla; birinci sırada %40,0 (n=18) oranında "Bakanlıkça düzenlenmelidir" seçeneğini tercih etmişlerdir. İkinci sırada ise genel olarak birinci sırada tercih edilen "Bakanlık ve üniversitelerin işbirliği ile düzenlenmelidir" ifadesi %33,3'lük (n=15) oranla yer almıştır. Buna göre; yöneticiler Bakanlığa, öğretmenler ve akademisyenler de Bakanlık ve üniversitelerin işbirliğine sıcak bakmaktadırlar.

Anketin bu sorusuna, herhangi bir eğitim sendikasına üye olanlar ile olmayanların verdikleri cevaplar anlamlı bir farklılık göstermemektedir. 149 kişiden %47,7'i (n=371) "Bakanlık ve üniversitelerin işbirliği ile düzenlenmelidir" seçeneğini, %34,2'si de (n=351) "Bakanlıkça düzenlenmelidir" seçeneğini işaretlemişlerdir. Sendika üyesi 58 kişiden % 48,3'ü (n=328) yukarıda sözü edilen ilk, %32,3'ü de (n=319) ikinci seçeneği tercih etmişlerdir.

Bu soruya verilen cevaplara bakıldığında, okul yöneticiliklerine atanmak için hizmet öncesi bir eğitimin gerekli olduğu büyük bir çoğunlukla tercih edilmiş, bu eğitimin kısa süreli hizmet içi eğitim programı olarak Bakanlık ve üniversitelerin işbirliği ile düzenlenmesi görüşü ön plâna çıkmıştır. Bakanlık bu hizmeti; kesinlikle üniversitelerle işbirliği yaparak, uygulamaya ağırlık verilerek, donanımlı binalarda, alanında uzmanlaşmış öğretim üyelerince yerine getirmesi, istenilen amaca ulaşılması için gerekli ve zorunludur.

"Üniversitelerce düzenlenmelidir" seçeneği de %7,2'lik (n=11) oranla en az tercih edilen seçenek olmuştur. Bu sonuca göre, tek başına üniversitelerin eğitim kurumlarına yönetici yetiştirme sürecinde yeterli olmadığı yargısı ortaya çıkmaktadır.

On sekizinci soruya verilecek cevaplar arasında bulunan "Başka" seçeneği tercih edilerek ileri sürülen 3 öneriden ikisi Çizelge 44'te gösterilmiştir.

Çizelge 44. Ankete Katılanların 18'inci Sorunun "Başka" Seçeneğine Verilen Cevaplardaki Önerilerin Dağılımı

Sıra No	Getirilen Öneri	f	%
1	Stajyerlik süresi içinde öğretmen en az bir yıl idari görevde de çalıştırılmalıdır.	1	50,0
2	Hizmet içi eğitimin niteliğine göre değişik kurumların işbirliği ile düzenlenmelidir.	1	50,0
Toplam		2	100,0

Bu bulgulara göre; eğitim kurumlarına yönetici olarak seçilip atanacak olan kişiler için göreve başlamadan önce hizmet içi eğitim yönetimi kursu düzenlenmesi gerekmektedir. Bakanlık bu hizmeti üniversitelerle işbirliği yaparak, donanımlı eğitim fakültelerinde ya da Millî Eğitim Akademisi'nde alanında uzman öğretim üyelerince yerine getirmesi gerekmektedir. Okul yöneticiliğinde hizmet öncesi veya içi bir eğitim zorunluluk göstermektedir. Bu eğitimin kısa veya uzun süreli programlar olarak düzenlenmesi gerekmektedir. Bu amaçla Bakanlık ile donanımlı eğitim fakülteleri, bu fakültelerin deneyimli öğretim üyeleri işbirliği yaparak, eğitim sistemimizin ihtiyaç duyduğu okul yöneticilerini yetiştirebilirler.

Eğitim sistemi için de yöneticinin bir okulu olmalıdır. Millî Eğitim Şûralarında ifade edildiği gibi, okul yöneticilerinin yetiştirilmesi gerekmektedir. Bu görev, merkezi yönetim olarak Bakanlık ile akademisyenlerin görev yaptığı donanımlı eğitim fakültelerinin işbirliği ile yerine getirilmelidir. Özellikle ABD'de olduğu gibi kendini yetiştirmiş, yeteneklerini ve becerilerini belgelendirilmiş uzman yöneticilerin eğitim sistemine kazandırılması gerekmektedir. Yöneticiliği işbaşında öğrenme dönemi geride kalmış bir uygulamadır. Usta-çırak anlayışı ile yöneticilik süreci tamamlanmıştır. Yetenekli, bilgili, eğitilmiş, sorun çözmeyi bilen, çatışmaları yönlendirebilen, iletişim becerisi yüksek, çağdaş gelişmeleri takip eden ve uygulayan, takım çalışması yapabilen okul yöneticilerinin göreve getirilmesi gereklidir.

Ankete katılanlardan "Görev öncesi eğitimin ardından bir sınav uygulanmalı mıdır?" sorusuna cevap verenlerin görev unvanları ve herhangi bir eğitim sendikasına üyelik değişkenleri için Kay-Kare Testi sonuçları Çizelge 45'te gösterilmiştir.

Çizelge 45. Ankete Katılanların 19'uncu Soru ve Görev Unvanları İle Sendika Üyelik Değişkenleri İçin Kay-Kare Testi Sonuçları

Soru : 19		Seçenekler		Toplam	Toplamda %	
Görev öncesi eğitimin ardından bir sınav uygulanmalı mıdır?		Evet	Hayır			
Görev Unvanı	Yönetici	N	45	29	74	18,3
		%	60,8	39,2	100,0	
	Öğretmen	N	223	91	314	77,7
		%	71,0	29,0	100,0	
	Akademisyen	N	13	3	16	4,0
		%	81,3	18,8	100,0	
Toplam	N	281	123	404	100,0	
	%	69,6	30,4	100,0		
Sendika	Üye	N	106	46	152	38,6
		%	69,7	30,3	100,0	
	Üye Değil	N	167	75	242	61,4
		%	69,0	31,0	100,0	
	Toplam	N	273	121	394	100,0
		%	69,3	30,7	100,0	

Çizelge 45 incelendiğinde; anketin 19'uncu sorusuna %77,7'si (n=314) öğretmen, %18,3'ü (n=74) yönetici ve %4,0'ı (n=16) akademisyen olmak üzere toplam 404 denek cevap vermiştir. Katılımcıların verdiği cevapların çoğunluk oranına göre ilk sırada %69,6'lık (n=281) oranla "Evet" seçeneği, ikinci sırada da %30,4'lük (n=123) oranla 123 "Hayır" seçeneği görülmektedir.

Aynı soruya, herhangi bir eğitim sendikasına üye olanlar ile olmayanların verdikleri cevaplar anlamlı bir farklılık göstermemektedir. 394 kişiden %69,3'ü (n=273) "Evet" seçeneğini, %30,7'si (n=121) "Hayır" seçeneğini işaretlemişlerdir. Sendika üyesi 152 kişiden %69,7'si (n=106) "Evet", %30,3'ü de (n=46) "Hayır" seçeneğini tercih etmişlerdir.

Verilen cevaplara bakıldığında, okul yöneticiliklerine atanmak için görev öncesi hizmet içi bir eğitimin gerekli olduğu, bu eğitimin ardından da bir sınavın uygulanması gerektiği çoğunlukla istenmektedir. Eğitimin belirlenen amaçlara ulaşıp ulaşılmadığını ölçmek, adayların başarı düzeylerini belirlemek düşüncesiyle böyle bir sınavın yapılması yerinde olacaktır.

On dokuzuncu sorunun cevapları arasında bulunan “Başka” seçeneği tercih edilerek ileri sürülen önerilerden ikisi Çizelge 46’da gösterilmiştir.

Çizelge 46. Ankete Katılanların 19’uncu Sorunun “Başka” Seçeneğine Verilen Cevaplardaki Önerilerin Dağılımı

Sıra No	Getirilen Öneri	f	%
1	Sıralama gerekiyorsa sınav yapılmalıdır. Lisansüstü programının kendi sınavları vardır.	1	50,0
2	Mevzuat, Anayasa, yazışma vb. konularda yapılmalıdır.	1	50,0
Toplam		2	100,0

Bu bulgulara göre; eğitim kurumlarına yönetici olarak seçilip atanacak olan kişiler için göreve başlamadan önce hizmet içi eğitim yönetimi kursu düzenlenmesi, kursun ardından da bir sınav yapılması gerektiği vurgulanmaktadır.

1998 yılından son Yönetmeliğin yürürlüğe girdiği 11.01.2004 tarihine kadar uygulanan seçme sınavlarında başarılı olanların alındığı 120 saatlik hizmet içi kurs sonrasında yapılan değerlendirme sınavlarında 70 ve üstü puan alanlara “Yöneticilik Sertifikası” verilmiştir. Okul yöneticiliklerine başvuru yapacaklarda bulunması gereken koşullarla birlikte, beş yıl süreyle geçerli olan bu belge de aranmıştır. Elde edilen puanlar; A, B ve C tipi okul yöneticiliklerine başvuranlarda ölçü oluşturmuştur. Bu seçenekten elde edilen bulgu, sınav ve sertifika sisteminin geçerli bir yöntem olduğunun kabul edildiğini göstermektedir.

Ankete katılanlardan “Görev öncesi eğitimin ardından yapılacak bu sınav, atama için bir önkoşul olmalı mıdır?” sorusuna cevap verenlerin görev unvanları ve herhangi bir eğitim sendikasına üyelik değişkenleri için Kay-Kare Testi sonuçları Çizelge 47’de gösterilmiştir.

Çizelge 47. Ankete Katılanların 20'nci Soru ve Görev Unvanları İle Sendika Üyelik Değişkenleri İçin Kay-Kare Testi Sonuçları

Soru : 20		Seçenekler		Toplam	Toplamda %	
Görev öncesi eğitimin ardından yapılacak bu sınav, atama için bir önkoşul olmalı mıdır?		Evet	Hayır			
Görev Unvanı	Yönetici	N	34	8	42	15,4
		%	81,0	19,0	100,0	
	Öğretmen	N	199	19	218	79,9
		%	91,3	8,7	100,0	
	Akademisyen	N	12	1	13	4,8
		%	92,3	7,7	100,0	
Toplam	N	245	28	273	100,0	
	%	89,7	10,3	100,0		
Sendika	Üye	N	91	12	103	38,9
		%	88,3	11,7	100,0	
	Üye Değil	N	146	16	162	61,1
		%	90,1	9,9	100,0	
	Toplam	N	237	28	265	100,0
		%	89,4	10,6	100,0	

Çizelge 47 incelendiğinde; anketin 20'nci sorusuna %79,9'u (n=218) öğretmen, %15,4'ü (n=42) yönetici ve %4,8'i (n=13) akademisyen olmak üzere toplam 273 denek cevap vermiştir. Katılımcıların verdiği cevapların çoğunluk oranına göre ilk sırayı %89,7 ile (n=245) "Evet" seçeneği, ikinci sırayı da %10,3 ile (n=28) "Hayır" seçeneği almıştır.

Aynı soruya, herhangi bir eğitim sendikasına üye olanlar ile olmayanların verdikleri cevaplar anlamlı bir farklılık göstermemektedir. 265 kişiden %89,4'ü (n=237) "Evet" seçeneğini, %10,6'sı da (n=28) "Hayır" seçeneğini işaretlemişlerdir. Sendika üyesi 103 kişiden %88,3'ü (n=91) yukarıda sözü edilen ilk, %11,7'si de (n=12) ikinci seçeneği tercih etmişlerdir.

Verilen cevaplara bakıldığında, okul yöneticiliklerine atanmak için görev öncesi hizmet içi bir eğitimin gerekli olduğu, bu eğitimin ardından da bir sınavın uygulanması ve bu sınavın önkoşul olarak aranması büyük bir çoğunlukla istenmektedir. Sınav sonucuna göre başarılı olmak ve yüksek bir puan almak sıralamada önemli bir ölçüt olarak kullanılması açısından önem kazanmaktadır.

Yirminci soruya verilecek cevaplar arasında bulunan “Başka” seçeneği tercih edilerek ileri sürülen tek öneri “Yapılacak sınavın içeriği önemlidir” olmuştur.

Bu bulgulara göre; eğitim kurumlarına yönetici olarak seçilip atanacak olan kişiler için göreve başlamadan önce hizmet içi eğitim yönetimi kursu düzenlenmesi, kursun ardından da bir sınav yapılması, bu sınavda gösterilecek başarı ve alınacak puanın da önkoşul olarak değerlendirilmesi gerektiği çoğunlukla vurgulanmaktadır.

Ancak, 11 Ocak 2004 tarihinde 25343 sayılı Resmî Gazete’de yayımlanarak yürürlüğe giren Millî Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirme Yönetmeliği, ankete katılanlarca da tercih edilen hizmet öncesi eğitimle ilgili bir hüküm taşımamaktadır. Okul yöneticiliğinde görev alacak adaylarının mutlaka yönetimle ilgili uygulamaya yönelik, çağdaş yaklaşımları içeren bir hizmet içi eğitim programından geçtikten sonra göreve başlamaları sağlanmalıdır. Bu eğitimler, Bakanlık ve üniversitelerin işbirliği ile donanımlı eğitim fakültelerinde uygulama ağırlıklı programlar olarak düzenlenmelidir.

Eğitim Kurumlarına Yönetici Atamaya Yönelik Sorulara Verilen Cevaplara İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Anketin 21-30’uncu soruları, eğitim kurumlarına yönetici atamaya yönelik sorular olup katılımcılarca verilen cevaplara ilişkin bulgular ve yorumlar aşağıda verilmiştir.

Ankete katılanlardan “Eğitim kurumlarına yönetici atamaları nasıl yapılmalıdır?” sorusuna cevap verenlerin görev unvanları ve herhangi bir eğitim sendikasına üyelik değişkenleri için Kay-Kare Testi sonuçları Çizelge 48’de gösterilmiştir.

Çizelge 48. Ankete Katılanların 21'inci Soru ve Görev Unvanları İle Sendika Üyelik Değişkenleri İçin Kay-Kare Testi Sonuçları

Soru : 21			Seçenekler				Toplam	Toplamda %
Eğitim kurumlarına yönetici atamaları nasıl yapılmalıdır?			Valiliklerce yapılmalıdır.	Bakanlıkça yapılmalıdır.	İlköğretim ve ortaöğretim kurumları yöneticilerine göre farklılaşmalıdır.	Başka		
Görev Unvanı	Yönetici	N	32	26	20	3	81	18,5
		%	39,5	32,1	24,7	3,7	100,0	
	Öğretmen	N	70	182	70	20	342	77,9
		%	20,5	53,2	20,5	5,8	100,0	
	Akademisyen	N	4	8	2	2	16	3,6
		%	25,0	50,0	12,5	12,5	100,0	
Toplam	N	106	216	92	25	439	100,0	
	%	24,1	49,2	21,0	5,7	100,0		
Sendika	Üye	N	55	69	26	14	164	38,3
		%	33,5	42,1	15,9	8,5	100,0	
	Üye Değil	N	50	140	64	10	264	61,7
		%	18,9	53,0	24,2	3,8	100,0	
	Toplam	N	105	209	90	24	428	100,0
		%	24,5	48,8	21,0	5,6	100,0	
X²=18.72			sd=3	p=.000 (0 gözeneğe, % 0,0)				

Çizelge 48 incelendiğinde; anketin 21'inci sorusuna %77,9'u (n=342) öğretmen, %18,5'i (n=81) yönetici ve %3,6'sı (n=16) akademisyen olmak üzere toplam 439 denek cevap vermiştir. Katılımcıların verdiği cevapların çoğunluk oranına göre ilk sırayı %49,2'lik (n=237) oranla "Bakanlıkça yapılmalıdır" seçeneği, ikinci sırayı da %24,1'lik (n=106) oranla "Valiliklerce yapılmalıdır" seçeneği almıştır.

Anketin bu sorusunda yöneticiler, öğretmenlere ve akademisyenlere göre farklı bir yaklaşımla; birinci seçenek olarak %39,5 (n=32) oranında "Valiliklerce yapılmalıdır" ifadesini tercih etmişlerdir. İkinci sırada ise %32,0'la (n=26), öğretmenlerin ve akademisyenlerin çoğunlukla tercih ettikleri "Bakanlıkça yapılmalıdır" ifadesi yer almıştır.

Aynı soruya, herhangi bir eğitim sendikasına üye olanlar ile olmayanların verdikleri cevapların ikinci çoğunlukla tercih edilen ifadelerinde anlamlı fark bulunmaktadır. 428 kişiden %48,8'i (n=209) "Bakanlıkça

yapılmalıdır” seçeneğini, %24,5’i de (n=105) “Valiliklerce yapılmalıdır” seçeneğini işaretlemişlerdir. Ancak, sendika üyesi 164 kişiden %42,1’i (n=69) yukarıda sözü edilen ilk, %33,5’i de (n=55) ikinci seçeneği tercih ederek genel eğilime uyarken, sendika üyesi olmayanlar %53,0’lık (n=140) oranla ilk tercihe katılmış, ikinci tercih olarak da %24,2’lik (n=64) oranla “İlköğretim ve ortaöğretim kurumu yöneticiliklerine göre farklılaşmalıdır” ifadesini işaretlemişlerdir. Katılımcıların sendika üyesi olup olmaması ile eğitim kurumlarına yönetici atamanın nasıl yapılmasına ilişkin görüşlerinde gözlenen bu farkın anlamlı olduğu bulunmuştur [$X^2_{(3)}=18.72$, $p<.05$]. Başka bir anlatımla, katılımcıların sendika üyesi olup olmaması ile eğitim kurumlarına yönetici atamanın nasıl yapılmasına ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir fark vardır. Bu fark, sendika üyesi olmayanların ikinci tercihlerinde ilköğretim ve ortaöğretim kurum yöneticiliklerinin ayrı ayrı değerlendirilmesi gerektiği düşüncesinden kaynaklanmış olabilir. Sendika üyesi olanların görüşlerinin, aynı düşünceyi paylaşan bireylerin ortak tutum ve davranışlardan oluştuğu söylenebilir.

Bu soruya verilen cevaplara bakıldığında, okul yöneticiliklerine atama iş ve işlemlerinin Bakanlıkça yapılması tercih edilmektedir. Bakanlığın, diğer atama birimlerine göre daha objektif ve gerçekçi olabileceği düşüncesi ağır basmaktadır. Bakanlığın iş yükü dikkate alındığında ise valiliklerce bu tür atamaların yapılabileceği görüşü ortaya çıkmaktadır.

“İlköğretim ve ortaöğretim kurumu yöneticiliklerine göre farklılaşmalıdır” seçeneği, %21,0’lık (n=102) oranla diğerlerine göre en az düzeyde tercih edilmiştir.

Yirmi birinci soruya verilecek cevaplar arasında bulunan “Başka” seçeneği oldukça çok sayılabilecek düzeyde tercih edilerek ileri sürülen 28 öneriden birbirine yakın ifadelerden 23’ü iki grupta toplanarak Çizelge 49’da gösterilmiştir.

Çizelge 49. Ankete Katılanların 21'inci Sorunun "Başka" Seçeneğine Verilen Cevaplardaki Önerilerin Dağılımı

Sıra No	Getirilen Öneri	f	%
1	Yöneticilikle ilgili seminerden geçenler arasından okul çalışanlarınca seçilip atanmalıdır.	14	60,1
2	Valiliklerce / millî eğitim müdürünce oluşturulacak komisyonca atanmalıdır.	9	39,9
Toplam		23	100,0

Bu bulgulara göre; eğitim kurumlarına yöneticilerin öncelikle Bakanlıkça yapılması öngörülmüştür. Bakanlığın iş yükü veya yerinden yönetim anlayışı dikkate alınacak olursa atama yetkisinin valiliklere verilmesi gerektiği vurgulanmaktadır. Gelişen ve büyüyen bir ülke olarak; merkezî yönetimin elinde bulundurduğu yetkilerin zamanla yerel yönetimlere devredilmesi düşünülebilir. Ancak, devredilen yetkinin kullanım amacı ve işlerliğini yerinde denetlemek yoluyla mevzuatın uygulanmasında birlik ve bütünlük sağlanmalıdır.

Ülkemizin gündeminde bulunan "Kamu Yönetimi Temel Kanunu Tasarısı", yerel yönetimlere ağırlık veren ve merkezi yönetimin yetkilerini belirli ölçülerde devrini içeren düzenlemeler getirmektedir. Toplumda tartışılan ve üzerinde en çok durulan konu ise eğitim hizmetleri olmaktadır. Millî Eğitim Bakanlığının, yukarıda sözü edilen tasarıdaki uygulamaların dışında tutulması, eğitimde birlik ve bütünlüğün sağlanması öngörülmüştür. Bu nedenle, merkezi yönetim olarak Bakanlığın eğitim hizmetlerindeki yetki ve sorumluluğu devam edecektir. Ancak, çağdaş yönetimlerin gereği olarak sorunların yerinde çözümü ve ihtiyaçların çevreye göre belirlenmesi ilkesi gereğince yetkili ve etkin okul yöneticilerine de bu aşamada büyük ihtiyaç duyulacaktır.

Katılımcılardan "İlköğretim kurumlarına yönetici atamaları nasıl yapılmalıdır?" sorusuna cevap verenlerin görev unvanları ve herhangi bir eğitim sendikasına üyelik değişkenleri için Kay-Kare Testi sonuçları Çizelge 50'de gösterilmiştir.

Çizelge 50. Ankete Katılanların 22'nci Soru ve Görev Unvanları İle Sendika Üyelik Değişkenleri İçin Kay-Kare Testi Sonuçları

Soru : 22		Seçenekler			Toplam	Toplamda %	
İlköğretim kurumlarına yönetici atamaları nasıl yapılmalıdır?		Valiliklerce yapılmalıdır.	Bakanlıkça yapılmalıdır.	Başka			
Görev Unvanı	Yönetici	N	14	6	5	25	20,5
		%	56,0	24,0	20,0	100,0	
	Öğretmen	N	19	47	27	93	76,2
		%	20,4	50,5	29,0	100,0	
	Akademisyen	N	2	-	2	4	3,3
		%	50,0	-	50,0	100,0	
Toplam	N	35	53	34	122	100,0	
	%	28,7	43,4	27,9	100,0		
Sendika	Üye	N	7	16	18	41	34,5
		%	17,1	39,0	43,9	100,0	
	Üye Değil	N	28	35	15	78	65,5
		%	35,9	44,9	19,2	100,0	
	Toplam	N	35	51	33	119	100,0
		%	29,4	42,9	27,7	100,0	
X²=9.35		sd=2	p=.009 (0 gözenek, % 0,0)				

Çizelge 50'de görüldüğü gibi; anketin 22'nci sorusuna %76,2'si (n=93) öğretmen, %20,5'i (n=25) yönetici ve %3,3'ü (n=4) akademisyen olmak üzere toplam 122 denek cevap vermiştir. Katılımcıların verdiği cevapların çoğunluk oranına göre ilk sırayı %43,4 ile (n=53) "Bakanlıkça yapılmalıdır" seçeneği, ikinci sırayı da %28,7 ile (n=35) "Valiliklerce yapılmalıdır" seçeneği almıştır. Bu soruya oldukça yüksek denilebilecek düzeyde %27,9'luk (n=34) oranında "Başka" seçeneği kullanılarak öneri gelmiştir. Bu önerilerin sayısı ve yüzde dağılımı aşağıda (Çizelge 51) gösterilmiştir.

Bu soruda yöneticiler, öğretmenlere ve akademisyenlere göre farklı bir yaklaşımla; birinci seçenek olarak %56,0 (n=14) oranında "Valiliklerce yapılmalıdır" ifadesini tercih etmişlerdir. İkinci sırada ise %24,0'la (n=6), öğretmenlerin çoğunlukla birinci sırada tercih ettikleri "Bakanlıkça yapılmalıdır" ifadesi yer almıştır.

Akademisyenler de; %50,0 ile (n=2) "Valiliklerce yapılmalıdır" derken, diğer %50,0'lık (n=2) oranla da "Başka" seçeneğini kullanarak farklı öneri getirmişlerdir.

Bu soruya, herhangi bir eğitim sendikasına üye olanlar ile olmayanların verdikleri cevaplar arasında anlamlı bir fark bulunmaktadır. 119 kişiden %42,9'u (n=51) "Bakanlıkça yapılmalıdır" seçeneğini, %29,4'ü de (n=35) "Valiliklerce yapılmalıdır" seçeneğini işaretlemişlerdir. Sendika üyesi 41 kişiden %43,9'u (n=18) ilk sırada "Başka" seçeneğini kullanarak farklı öneriler getirmişlerdir. Bu önerilerin sayısı ve yüzde dağılımı aşağıda (Çizelge 71) gösterilmiştir. %39,0'ı da (n=16 ikinci sırada "Bakanlıkça yapılmalıdır" ifadesini tercih etmişlerdir. Sendika üyesi olmayanlarda ise; yukarıdaki birinci sıradaki tercihe %68,6 (n=35) oranında katılırken, "Valiliklerce yapılmalıdır" tercihine %80,0 (n=28) oranında ikinci çoğunlukta katılmışlardır. Sendika üyesi olan katılımcılar ile olmayanların ilköğretim kurumlarına yönetici atamaya ilişkin görüşlerinde gözlenen bu farkın anlamlı olduğu bulunmuştur [$X^2(2)=9.35$, $p<.05$]. Başka bir anlatımla, katılımcıların sendika üyesi olup olmaması ile ilköğretim kurumlarına yönetici atamaya ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir fark vardır.

Ankete katılanların verdiği cevaplara bakıldığında, ilköğretim kurumu yöneticiliklerine atama iş ve işlemlerinin Bakanlıkça yapılması tercih edilmektedir. Bakanlığın, diğer atama birimlerine göre daha objektif ve şeffaf olabileceği düşüncesi gelişmektedir. Bakanlığın işyükü dikkate alındığında ise valiliklerce bu tür atamaların yapılabileceği görüşü ortaya çıkmaktadır. "Başka" seçeneği kullanılarak getirilen öneriler incelendiğinde; "Okul çalışanlarınca veya okul yönetim kurullarınca seçilip atanmalıdır" görüşü %70,8'lik (n=17) oranla önemli derecede dikkati çekmektedir.

"Valiliklerce yapılmalıdır" seçeneği, %28,7'lik (n=35) oranla diğerine göre en az düzeyde tercih edilmiştir.

Yirmi ikinci soruya verilecek cevaplar arasında bulunan "Başka" seçeneği oldukça çok sayılabilecek düzeyde tercih edilerek ileri sürülen 34 öneriden birbirine yakın ifadelerden 24'ü iki grupta toplanarak Çizelge 51'de gösterilmiştir.

Çizelge 51. Ankete Katılanların 22'nci Sorunun "Başka" Seçeneğine Verilen Cevaplardaki Önerilerin Dağılımı

Sıra No	Getirilen Öneri	f	%
1	Okul çalışanlarınca veya okul yönetim kurullarınca seçilip atanmalıdır.	17	70,8
2	Okul müdürünü millî eğitim müdürleri, müdür başyardımcısını ve müdür yardımcısını okul müdürü atamalıdır.	7	19,2
Toplam		24	100,0

Bu bulgulara göre; ilköğretim kurumlarına yönetici atamalarının öncelikle Bakanlıkça yapılması öngörülmüştür. Bakanlığın dışında aynı yetkinin valiliklere de verilmesi gerektiği vurgulanmaktadır. Ayrıca ankete katılanların bu soruya önemli oranda görüş belirttikleri dikkate alındığında; "Okul çalışanlarınca veya okul yönetim kurullarınca seçilip atanmalıdır" önerisi getirilmektedir.

Şimdilik Millî Eğitim Bakanlığının taşra teşkilâtlarının il özel idarelerine devrinin düşünülmediği Kamu Yönetimi Temel Kanunu Tasarısı'ndaki yaklaşımlar uygulamaya dönüştüğünde, zaman içinde okul yöneticilikleriyle ilgili konunun da yerel yönetimlerin gündemine gelecektir. Toplam Kalite Yönetimi anlayışı ile müşteri memnuniyetinin ön plâna çıktığı kurumlarda, çalışanların ve hizmetten yararlananların yönetime katılmaları veya yapılacak seçimlerde söz sahibi olabilecekleri bir düzenlemenin zamanla yaşama geçirileceği bilinmektedir. Okullarda, öğrencilerce yürütülen seçim uygulamalarının bu gelişmelerin temelini oluşturacağı gözlenmektedir.

Ankete katılanlardan "Ortaöğretim kurumlarına yönetici atamaları nasıl yapılmalıdır?" sorusuna cevap verenlerin görev unvanları ve herhangi bir eğitim sendikasına üyelik değişkenleri için Kay-Kare Testi sonuçları Çizelge 52'de gösterilmiştir.

Çizelge 52. Ankete Katılanların 23'üncü Soru ve Görev Unvanları İle Sendika Üyelik Değişkenleri İçin Kay-Kare Testi Sonuçları

Soru : 23		Seçenekler			Toplam	Toplamda %	
Ortaöğretim kurumlarına yönetici atamaları nasıl yapılmalıdır?		Valiliklerce yapılmalıdır.	Bakanlıkça yapılmalıdır.	Başka			
Görev Unvanı	Yönetici	N	5	15	4	24	19,7
		%	20,8	62,5	16,7	100,0	
	Öğretmen	N	15	55	23	93	76,2
		%	16,1	59,1	24,7	100,0	
	Akademisyen	N	3	-	2	5	4,1
		%	60,0	-	40,0	100,0	
Toplam	N	23	70	29	122	100,0	
	%	18,9	57,4	23,8	100,0		
Sendika	Üye	N	5	20	17	42	35,3
		%	11,9	47,6	40,5	100,0	
	Üye Değil	N	18	47	12	77	64,7
		%	23,4	61,0	15,6	100,0	
	Toplam	N	23	67	29	119	100,0
		%	19,3	56,3	24,4	100,0	
X ² =9.62		sd=2	p=.008 (0 gözenek, % 0,0)				

Çizelge 52 incelendiğinde; anketin 23'üncü sorusuna %76,2'si (n=93) öğretmen, %19,7'si (n=24) yönetici ve %4,1'i (n=5) akademisyen olmak üzere toplam 122 denek cevap vermiştir. Katılımcıların verdiği cevapların çoğunluk oranına göre ilk sırayı %57,4 ile (n=70) "Bakanlıkça yapılmalıdır" seçeneği, ikinci sırayı da %23,8 ile (n=29) "Başka" seçeneği almıştır. Bu soruya oldukça yüksek denilebilecek düzeyde öneri gelmiştir. Bu önerilerin sayısı ve yüzde dağılımı aşağıda (Çizelge 53) gösterilmiştir. Üçüncü sırayı, arada fazla bir fark olmaması nedeniyle %18,9'luk (n=23) tercihle "Valiliklerce yapılmalıdır" seçeneği almıştır.

Anketin bu sorusunda yöneticiler, ilk tercih olarak %62,5'lik (n=15) oranla "Bakanlıkça yapılmalıdır", ikinci tercih olarak da %20,8'lik (n=5) tercihle "Valiliklerce yapılmalıdır" ifadesini kullanmışlardır. Öğretmenler ise, ilk tercihe %29,1'lik (n=55) oranla katılırken, ikinci tercih olarak %24,7 ile (n=23) "Başka" seçeneğini kullanmışlar ve farklı öneriler getirmişlerdir. Aynı anlamda sendika üyesi olan katılımcılarda öğretmenler gibi ilk tercihe %47,6'lık (n=20), ikinci tercihe de %40,5'lik oranla (n=17) katılmaktadırlar.

Bu soruya, herhangi bir eğitim sendikasına üye olanlar ile olmayanların verdikleri cevaplar arasında anlamlı bir fark bulunmaktadır. 119 kişiden %56,3'ü (n=67) "Bakanlıkça yapılmalıdır" seçeneğini, %24,4'ü de (n=29) "Başka" seçeneğini işaretlemişlerdir. Sendika üyesi olan 42 kişiden %47,6'sı (n=20) "Bakanlıkça yapılmalıdır" seçeneğini, %40,5'i de (n=17) "Başka" seçeneğini kullanarak yukarıdaki düşünceye katılmakta olup, farklı öneriler getirmişlerdir. Bu önerilerin sayısı ve yüzde dağılımı aşağıda (Çizelge 73) gösterilmiştir. Sendika üyesi olmayanların yaklaşımı ise, birinci tercih olarak %61,0'lık (n=47) oranla birinci sıradaki ifadeye katılırken, ikinci sırada %23,4'lük (n=18) oranla "Valiliklerce yapılmalıdır" ifadesine yer vermişlerdir. Katılımcıların sendika üyesi olup olmaması ile ortaöğretim kurumlarına yönetici atamaya ilişkin görüşlerinde gözlenen bu farkın anlamlı olduğu bulunmuştur [$X^2(2)=9.62$, $p<.05$]. Başka bir anlatımla, katılımcıların sendika üyesi olup olmaması ile ortaöğretim kurumlarına yönetici atamaya ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir fark vardır.

Verilen cevaplara bakıldığında, ortaöğretim kurumu yöneticiliklerine atama iş ve işlemlerinin Bakanlıkça yapılması tercih edilmektedir. Bakanlığın, yaptığı şeffaf uygulamalar neticesinde diğer atama birimlerine göre daha objektif olabileceği düşüncesi ağır bastığı gözlenmektedir. Bakanlığın dışında, "Başka" seçeneği kullanılarak getirilen öneriler incelendiğinde; "Okul çalışanlarınca veya okul yönetim kurullarınca seçilip atanmalıdır" görüşü %78,9'luk (n=15) oranla önemli derecede dikkati çekmektedir.

"Valiliklerce yapılmalıdır" seçeneği, %18,9'luk (n=23) oranla diğerine göre oldukça düşük düzeyde tercih edilmiştir.

Yirmi üçüncü soruya verilecek cevaplar arasında bulunan "Başka" seçeneği oldukça çok sayılabilecek düzeyde tercih edilerek ileri sürülen 29 öneriden birbirine yakın bulunan ifadelerden 19'u iki grupta toplanarak çoğunluk sırasına göre Çizelge 53'te gösterilmiştir.

Çizelge 53. Ankete Katılanların 23'üncü Sorunun "Başka" Seçeneğine Verilen Cevaplardaki Önerilerin Dağılımı

Sıra No	Getirilen Öneri	f	%
1	Okul çalışanlarınca veya okul yönetim kurullarınca seçilip atanmalıdır.	15	78,9
2	Okul müdürünü millî eğitim müdürleri, müdür başyardımcısını ve müdür yardımcısını okul müdürü atamalıdır.	4	21,1
Toplam		19	100,0

Bu bulgulara göre; ortaöğretim kurumlarına yönetici atamalarının öncelikle Bakanlıkça yapılması öngörülmektedir. Bakanlığın dışında, "Okul çalışanlarınca veya okul yönetim kurullarınca seçilip atanmalıdır" görüşü de önerilmektedir.

Ankete katılanlardan "Eğitim kurumlarına atanacak yöneticiler için mülâkat sınavı yapılmalı mıdır?" sorusuna cevap verenlerin görev unvanları ve herhangi bir eğitim sendikasına üyelik değişkenleri için Kay-Kare Testi sonuçları Çizelge 54'te gösterilmiştir.

Çizelge 54. Ankete Katılanların 24'üncü Soru ve Görev Unvanları İle Sendika Üyelik Değişkenleri İçin Kay-Kare Testi Sonuçları

Soru : 24			Seçenekler			Toplam	Toplamda %	
Eğitim kurumlarına atanacak yöneticiler için mülâkat sınavı yapılmalı mıdır?			Yapılmalıdır.	Yapılmamalıdır.	Başka			
Görev Unvanı	Yönetici	N	56	25	-	81	18,4	
		%	69,1	30,9	-	100,0		
	Öğretmen	N	228	109	6	343	78,0	
		%	66,5	31,8	1,7	100,0		
	Akademisyen	N	13	3	-	16	3,6	
		%	81,3	18,8	-	100,0		
Toplam		N	297	137	6	440	100,0	
		%	67,5	31,1	1,4	100,0		
Sendika	Üye	N	103	60	2	165	38,5	
		%	62,4	36,4	1,2	100,0		
	Üye Değil	N	184	76	4	264	61,5	
		%	69,7	28,8	1,5	100,0		
	Toplam		N	287	136	6	429	100,0
			%	66,9	31,7	1,4	100,0	

Çizelge 54'te görüldüğü gibi; anketin 24'üncü sorusuna %78,0'ı (n=343) öğretmen, %18,4'ü (n=81) yönetici ve %3,6'sı (n=16) akademisyen olmak üzere toplam 440 denek cevap vermiştir. Katılımcıların verdiği cevapların çoğunluk oranına göre ilk sırayı %67,5'lik (n=297) oranla "Yapılmalıdır" seçeneği, ikinci sırayı da %31,1'lik (n=137) oranla "Yapılmamalıdır" seçeneği almıştır. Bu soruya "Başka" seçeneği kullanılarak getirilen önerilerin sayısı ve yüzde dağılımı aşağıda (Çizelge 55) gösterilmiştir.

Aynı soruya, herhangi bir eğitim sendikasına üye olanlar ile olmayanların verdikleri cevaplar arasında anlamlı bir fark bulunmamaktadır. 429 kişiden %56,9'u (n=287) "Yapılmalıdır" seçeneğini, %31,7'si de (n=136) "Yapılmamalıdır" seçeneğini işaretlemişlerdir. Sendika üyesi 165 kişiden %62,4'ü (n=103) "Yapılmalıdır" seçeneğini, %36,4'ü de (n=60) "Yapılmamalıdır" seçeneğini tercih etmişlerdir.

Bu soruya verilen cevaplara göre, eğitim kurumu yöneticiliklerine atanacak adayların mülâkat sınavından geçmeleri istenmektedir. Ancak, mülâkat sınavının güvenilir olması, uygulanacak yöntem ve getirilecek olan objektif kriterlere bağlıdır. Bunun aksine yapılacak uygulamalar adam kayırma, siyasi görüşe göre seçim yapma vb. olumsuz gelişmelere neden olabilecektir. "Yapılmamalıdır" seçeneği, %31,1'lik (n=131) oranla diğerine göre daha düşük düzeyde tercih edilmiştir.

Yirmi dördüncü sorunun cevapları arasında bulunan "Başka" seçeneği tercih edilerek ileri sürülen 10 öneriden birbirine yakın bulunan ifadelerden 6'sı iki grupta toplanarak çoğunluk sırasına göre Çizelge 55'te gösterilmiştir.

Çizelge 55. Ankete Katılanların 24'üncü Sorunun "Başka" Seçeneğine Verilen Cevaplardaki Önerilerin Dağılımı

Sıra No	Getirilen Öneri	f	%
1	Objektif bir değerlendirme olacaksa mülâkat sınavı yapılabilir.	5	83,3
2	Hem mülâkat hem de psikolojik test uygulanmalıdır.	1	16,7
Toplam		6	100,0

Bu bulgulara göre; eğitim kurumlarına yönetici atamalarında mülâkat sınavının yapılması öngörülmektedir. Ancak, bu sınavın getirebileceği olumsuz sonuçları önceden kestirmek ve gerekli hazırlıkları, önlemleri uygulama başlamadan önce almak gerekmektedir.

11.01.2004 tarihli Millî Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirme Yönetmeliği, mülâkat değerlendirmesini getirmiştir. Ankete cevap verenler mülâkat değerlendirilmesinin yapılmasını desteklemektedirler. Amacına uygun olarak yapılacak mülâkat sınavları, sisteme kazandırılacak okul yöneticilerinin tercihinde önemli bir aşama olacaktır. Komisyonda görev alacak üyelerce yönetici adaylarının genel görünümü, projeleri, diksiyonu, genel kültürü, iletişim becerisi, tutum ve davranışları, yönetim becerileri, eğitim kurumlarına ilişkin görüşleri, araştırmaları, başarılı çalışmaları puan verilerek değerlendirilecektir.

Görünümü, “Türkçe”yi doğru kullanabilme becerisi, belgeye dayalı başarılı çalışmaları ve projeleri, yönetimle ilgili görüş ve düşünceleri ile değerlendirilip atanan okul yöneticileri, görev yapacakları okullarda birlikte çalışacağı kişilerle deneyimlerini paylaşarak, kendisinden beklenen performansı göstermeye gayret edecektir. Performans değerlendirmesinin uygulamaya geçirilmesinin de, okul yöneticilerin yeteneklerini en üst düzeyde kullanmalarına neden olacaktır. Bu sonuç, yönetimdeki başarıyı artıracığı gibi eğitim hizmetlerinde de kaliteyi sağlayacaktır.

Ankete katılanlardan “Eğitim kurumlarına yönetici atamalarında uygulanacak mülâkat sınavı kimlerce yapılmalıdır?” sorusuna cevap verenlerin görev unvanları ve herhangi bir eğitim sendikasına üyelik değişkenleri için Kay-Kare Testi sonuçları Çizelge 56’da gösterilmiştir.

Çizelge 56. Ankete Katılanların 25'inci Soru ve Görev Unvanları İle Sendika Üyelik Değişkenleri İçin Kay-Kare Testi Sonuçları

Soru : 25			Seçenekler						Toplam	Toplamda %
Eğitim kurumlarına yönetici atamalarında uygulanacak mülakat sınavı kimlerce yapılmalıdır?			Bakanlık ve üniversitelerce oluşturulacak ortak komisyonca yapılmalıdır.	Bakanlıkta oluşturulacak komisyonca yapılmalıdır.	Üniversitelerde oluşturulacak komisyonca yapılmalıdır.	Vaiiliklerde oluşturulacak komisyonca yapılmalıdır.	Vaiilik ve üniversitelerce oluşturulacak ortak komisyonca yapılmalıdır.	Başka		
Görev Unvanı	Yönetici	N	20	11	1	10	12	1	55	18,3
		%	36,4	20,0	1,8	18,2	21,8	1,8	100,0	
	Öğretmen	N	124	51	12	9	32	3	231	77,0
		%	53,7	22,1	5,2	3,9	13,9	1,3	100,0	
	Akademisyen	N	8	3	-	1	2	-	14	4,7
		%	57,1	21,4	-	7,1	14,3	-	100,0	
Toplam	N	152	65	13	20	46	4	300	100,0	
	%	50,7	21,7	4,3	6,7	15,3	1,3	100,0		
Sendika	Üye	N	51	21	4	6	21	3	106	36,6
		%	48,1	19,8	3,8	5,7	19,8	2,8	100,0	
	Üye Değil	N	94	41	9	14	25	1	184	63,4
		%	51,1	22,3	4,9	7,6	13,6	0,5	100,0	
	Toplam	N	145	62	13	20	46	4	290	100,0
		%	50,0	21,4	4,5	6,9	15,9	1,4	100,0	

Çizelge 56 incelendiğinde; anketin 25'inci sorusuna %77,0'ı (n=231) öğretmen, %18,3'ü (n=55) yönetici ve %4,7'si (n=14) akademisyen olmak üzere toplam 300 denek cevap vermiştir. Katılımcıların verdiği cevapların çoğunluk oranına göre ilk sırayı %50,7'lik (n=152) oranla “Bakanlık ve üniversitelerce oluşturulacak ortak komisyonca yapılmalıdır” seçeneği, ikinci sırayı da %21,7'lik (n=65) oranla “Bakanlıkta oluşturulacak komisyonca yapılmalıdır” seçeneği almıştır. Bu soruya getirilen önerilerin sayısı ve yüzde dağılımı Çizelge 57'de verilmiştir.

Aynı soruya, herhangi bir eğitim sendikasına üye olanlar ile olmayanların verdikleri cevaplar arasında anlamlı bir fark bulunmamaktadır. 290 kişiden %50,0'ı (n=145) “Bakanlık ve üniversitelerce oluşturulacak ortak komisyonca yapılmalıdır” seçeneğini, %21,4'ü de (n=62) “Bakanlıkta oluşturulacak komisyonca yapılmalıdır” seçeneğini işaretlemiştir. Sendika üyesi 106 kişiden %48,1'i (n=51) yukarıda belirtilen ilk sıradaki, %19,8'i

(n=21) ikinci sıradaki ifadeyi tercih ederken, diğer %19,8'i de (n=21) "Valilik ve üniversitelerce oluşturulacak ortak komisyonca yapılmalıdır" seçeneğini aynı oranda tercih etmişlerdir.

Bu soruya alınan cevaplara bakıldığında, eğitim kurumu yöneticiliklerine atanacak adayların mülâkat sınavının Bakanlık ve üniversitelerce oluşturulacak ortak komisyonca yapılması istenmektedir. Bunun dışında mülâkat sınavının Bakanlıkça yapılması da ikinci tercih olarak belirtilmektedir.

"Üniversitelerde oluşturulacak komisyonca yapılmalıdır" seçeneği, %4,3'lük (n=13) oranla oldukça düşük en az düzeyde tercih edilmiştir. Eğitim kurumlarına yönetici atamalarında üniversitelerin tek başına yeterli olmadığı görüşü oraya çıkmaktadır.

Yirmi beşinci sorunun cevapları arasında bulunan "Başka" seçeneği tercih edilerek ileri sürülen 7 öneriden birbirine yakın bulunan ifadelerden 6'sı üç grupta toplanarak çoğunluk sırasına göre Çizelge 57'de gösterilmiştir.

Çizelge 57. Ankete Katılanların 25'inci Sorunun "Başka" Seçeneğine Verilen Cevaplardaki Önerilerin Dağılımı

Sıra No	Getirilen Öneri	f	%
1	Kurumun bileşenleri olan öğretmenler, öğrenciler, çalışanlar ve veliler arasından seçilecek üyelere oluşturulan ortak komisyonca yapılmalıdır.	3	50,0
2	Bakanlık, yerel yönetim ve meslekî kuruluşlardan seçilen temsilcilerden oluşturulacak ortak komisyonca yapılmalıdır.	2	37,5
3	Millî Eğitim Akademisi kurulmalı ve atamalarda rolü olmalıdır.	1	12,5
Toplam		6	100,0

Bu bulgulara göre; eğitim kurumlarına yönetici atamalarında mülâkat sınavının Bakanlık ve üniversitelerce oluşturulacak ortak komisyonca yapılması öngörülmektedir. Yönetici adaylarının genel görünümü, projeleri,

diksiyonu, genel kültürü, iletişim becerisi, tutum ve davranışları, yönetim becerileri, eğitim kurumlarına ilişkin görüşleri, araştırmaları, başarılı çalışmalarının en iyi biçimde değerlendirilebilmesi için Bakanlık ile üniversitelerin işbirliği ile alanında uzman kişilerden oluşturulacak ortak komisyonun başarılı çalışmalarına bağlı olacaktır.

Anketin, “Eğitim kurumlarına atanacak yöneticiler için mülâkat sınavı neden uygulanmamalıdır?” sorusuna cevap verenlerin görev unvanları ve herhangi bir eğitim sendikasına üyelik değişkenleri için Kay-Kare Testi sonuçları Çizelge 58’de gösterilmiştir.

Çizelge 58. Ankete Katılanların 26’ncı Soru ve Görev Unvanları İle Sendika Üyelik Değişkenleri İçin Kay-Kare Testi Sonuçları

Soru : 26			Seçenekler			Toplam	Toplamda %
Eğitim kurumlarına atanacak yöneticiler için mülâkat sınavı neden uygulanmamalıdır?			Mülâkat sınavının objektifliği tartışmalıdır.	Mülâkat sınavı amaçlarına uygun biçimde yapılmamaktadır.	Başka		
Görev Unvanı	Yönetici	N	11	13	2	26	18,4
		%	42,3	50,0	7,7	100,0	
	Öğretmen	N	54	52	7	113	80,1
		%	47,8	46,0	6,2	100,0	
	Akademisyen	N	2	-	-	2	1,4
%		100,0	-	-	100,0		
Toplam	N	67	65	9	141	100,0	
	%	47,5	46,1	6,4	100,0		
Sendika	Üye	N	31	27	3	61	43,9
		%	50,8	44,3	4,9	100,0	
	Üye Değil	N	36	36	6	78	56,1
		%	46,2	46,2	7,7	100,0	
	Toplam	N	67	63	9	139	100,0
%	48,2	45,3	6,5	100,0			

Çizelge 58’de görüldüğü üzere; anketin 26’ncı sorusuna %80,1’i (n=113) öğretmen, %18,4’ü (n=26) yönetici ve %1,4’ü (n=2) akademisyen olmak üzere toplam 141 denek cevap vermiştir. Katılımcıların verdiği cevapların çoğunluk oranına göre ilk sırayı %47,5 ile (n=67) “Mülâkat sınavının objektifliği tartışmalıdır” seçeneği, ikinci sırayı da %46,0 ile (n=65) “Mülâkat sınavı amaçlarına uygun biçimde yapılmamaktadır” seçeneği almıştır. Bu

soruya getirilen önerilerin sayısı ve yüzde dağılımı Çizelge 59'da yer almaktadır.

Bu soruya cevap veren öğretmenlerin %80,6'sı (n=54) ve akademisyenlerin %100'ü (n=2) "Mülâkat sınavının objektifliği tartışmalıdır" seçeneğini tercih ederken, yöneticiler %16,4'lük (n=11) oranla bu seçeneğe katılırken, daha yüksek sayılabilecek %20,0'lık (n=13) oranla da "Mülâkat sınavı amaçlarına uygun biçimde yapılmamaktadır" seçeneğine katılarak ilk sırada tercih etmişlerdir.

Aynı soruya, herhangi bir eğitim sendikasına üye olanlar ile olmayanların verdikleri cevaplar arasında anlamlı bir fark bulunmamaktadır. 139 kişiden %48,2'si (n=67) "Mülâkat sınavının objektifliği tartışmalıdır" seçeneğini, %45,3'ü (n=63) "Mülâkat sınavı amaçlarına uygun biçimde yapılmamaktadır" seçeneğini işaretlemişlerdir. Sendika üyesi 61 kişiden %60,7'si (n=37) yukarıda belirtilen ilk sıradaki, %34,4'ü (n=21) ikinci sıradaki ifadeyi tercih ederlerken, sendika üyesi olmayan katılımcılar her iki seçeneği de %46,2'lik (n=36) dağılımla tercih etmişlerdir.

Verilen cevaplar incelendiğinde, eğitim kurumu yöneticiliklerine atanacak adaylar için mülâkat sınavının yapılması düşüncesine karşı olanlar her iki seçeneği de gerekçe göstermektedirler. Mülâkat sınavının objektifliğinin tartışmalı olduğu ve amaçlarına uygun biçimde yapılmadığı belirtilmektedir.

"Mülâkat sınavı amaçlarına uygun biçimde yapılmamaktadır" seçeneği, diğerine göre çok da önemli olmayacak düzeyde %46,1'lik (n=65) oranla en az tercih edilmiştir.

Anketin yirmi altıncı sorusuna verilecek cevaplar arasında bulunan "Başka" seçeneği tercih edilerek ileri sürülen 10 öneriden 7'si birbirine yakın ifadeler olması nedeniyle üç grupta düzenlenerek çoğunluk sırasına göre Çizelge 59'da gösterilmiştir.

Çizelge 59. Ankete Katılanların 26'ncı Sorunun "Başka" Seçeneğine Verilen Cevaplardaki Önerilerin Dağılımı

Sıra No	Getirilen Öneri	f	%
1	Mülâkat demek, kayırma demektir.	3	42,8
2	1 ve 2'nci seçeneğin her ikisine de katılıyorum.	2	28,6
3	Teori ile pratik arasında çok fark vardır.	2	28,6
Toplam		7	100,0

Bu bulgulara göre; eğitim kurumlarına yönetici atamalarında yapılması düşünülen mülâkat sınavına karşı olanlar; sınavın objektifliğinin tartışmalı olduğu ve amaçlarına uygun biçimde yapılmadığı görüşüne hemen hemen aynı oranda katıldıklarını belirtmişlerdir.

11 Ocak 2004 tarihli Millî Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirme Yönetmeliği ile getirilen mülâkat değerlendirilmesinin amacına uygun olarak objektif ölçütlerle yapılması durumunda, bu değerlendirmeye ilişkin endişeleri olanlara verilebilecek en güzel cevap olacaktır. Günümüzde daha da anlam kazanan şeffaflık ilkesi, mülâkat değerlendirmesinin önkoşulu olmalıdır. Bu yaklaşımla yapılacak mülâkat değerlendirmesi, eğitim sistemine ve bu hizmetten yararlanan insanlara güven duygusunu kazandıracaktır.

Katılımcılardan "Eğitim kurumlarına atanacak yöneticilerin aynı kurumda çalışma süreleri sınırlandırılmalı mıdır?" sorusuna cevap verenlerin görev unvanları ve herhangi bir eğitim sendikasına üyelik değişkenleri için Kay-Kare Testi sonuçları Çizelge 60'da gösterilmiştir.

Çizelge 60. Ankete Katılanların 27'nci Soru ve Görev Unvanları İle Sendika Üyelik Değişkenleri İçin Kay-Kare Testi Sonuçları

Soru : 27			Seçenekler			Toplam	Toplamda %
Eğitim kurumlarına atanacak yöneticilerin aynı kurumda çalışma süreleri sınırlandırılmalı mıdır?			Sınırlandırılmalıdır.	Sınırlandırılmasına gerek yoktur.	Başka		
Görev Unvanı	Yönetici	N	43	37	1	81	18,4
		%	53,1	45,7	1,2	100,0	
	Öğretmen	N	221	116	6	343	78,0
		%	64,4	33,8	1,7	100,0	
	Akademisyen	N	8	8	-	16	3,6
		%	50,0	50,0	-	100,0	
Toplam	N	272	161	-	440	100,0	
	%	61,8	36,6	-	100,0		
Sendika	Üye	N	101	61	3	165	38,5
		%	61,2	37,0	1,8	100,0	
	Üye Değil	N	163	97	4	264	61,5
		%	61,7	36,7	1,5	100,0	
	Toplam	N	264	158	7	429	100,0
		%	61,5	36,8	1,6	100,0	

Çizelge 60 incelendiğinde; anketin 27'inci sorusuna %78,0'ı (n=343) öğretmen, %18,4'ü (n=81) yönetici ve %3,6'sı (n=16) akademisyen olmak üzere toplam 440 denek cevap vermiştir. Katılımcıların verdiği cevapların çoğunluk oranına göre ilk sırayı %61,8'lik (n=272) oranla "Sınırlandırılmalıdır" seçeneği, ikinci sırayı da %36,6'lık (n=161) oranla da "Sınırlandırılmasına gerek yoktur" seçeneği almıştır. Bu soruya getirilen önerilerin sayısal dökümü ve yüzde oranları Çizelge 61'de gösterilmiştir.

Anketin bu sorusuna, herhangi bir eğitim sendikasına üye olanlar ile olmayanların verdikleri cevaplar arasında anlamlı bir fark bulunmamaktadır. 429 kişiden %61,5'i (n=264) "Sınırlandırılmalıdır" seçeneğini, %35,9'u da (n=158) "Sınırlandırılmasına gerek yoktur" seçeneğini işaretlemişlerdir. Sendika üyesi 165 kişiden %61,2'si (n=101) oranla yukarıda belirtilen ilk sıradaki, %37,0'ı da (n=61) ikinci sıradaki ifadeyi tercih etmişlerdir.

Verilen cevaplara bakıldığında, eğitim kurumu yöneticiliklerine atanacak yöneticilerin aynı kurumda çalışma sürelerinin sınırlandırılması gerektiği belirtilmektedir.

“Sınırlandırılmasına gerek yoktur” seçeneği, diğerine göre daha düşük düzeyde %36,6’lık (n=161) oranla en az tercih edilen seçenek olmuştur.

Yirmi yedinci soruya verilecek cevaplar arasında bulunan “Başka” seçeneği tercih edilerek ileri sürülen 7 öneriden 6’sı birbirine yakın ifadeler olması nedeniyle iki grupta düzenlenerek çoğunluk sırasına göre Çizelge 61’de gösterilmiştir.

Çizelge 61. Ankete Katılanların 27’nci Sorunun “Başka” Seçeneğine Verilen Cevaplardaki Önerilerin Dağılımı

Sıra No	Getirilen Öneri	f	%
1	Okul çalışanlarınca veya yönetim kurulunca başarısına göre süresi belirlenmelidir.	4	66,7
2	Başarıya göre değişmeli ve sözleşmesi iptal edilebilmelidir.	2	33,3
Toplam		6	100,0

Bu bulgular kapsamında; eğitim kurumu yöneticiliklerine atanacak yöneticilerin aynı kurumda çalışma sürelerinin sınırlandırılması öngörülmektedir. Performansı yüksek düzeyde olan yöneticilerin yerinde kalarak başarılarının devamlılığı sağlanabilir. Ancak, performans düşüklüğü gösteren okul yöneticilerinin, belli bir süre sonra görev yeri değiştirilmeli ve kendisinden istenilen başarıyı göstermesi beklenilmelidir.

Ankete katılanlardan “Eğitim kurumlarına atanacak yöneticilerin aynı kurumda çalışmaları belli bir süre ile sınırlı olacaksa, bu süre ne kadar olmalıdır?” sorusuna cevap verenlerin görev unvanları ve herhangi bir eğitim sendikasına üyelik değişkenleri için Kay-Kare Testi sonuçları Çizelge 62’de gösterilmiştir.

Çizelge 62. Ankete Katılanların 28'inci Soru ve Görev Unvanları İle Sendika Üyelik Değişkenleri İçin Kay-Kare Testi Sonuçları

Soru : 28			Seçenekler				Toplam	Toplamda %
Eğitim kurumlarına atanacak yöneticilerin aynı kurumda çalışmaları belli bir süre ile sınırlı olacaksa, bu süre ne kadar olmalıdır?			En az 3, en fazla 5 yıl olmalıdır.	En az 5, en fazla 8 yıl olmalıdır.	En az 5, en fazla 10 yıl olmalıdır.	Başka		
Görev Unvanı	Yönetici	N	19	9	13	4	45	16,1
		%	42,2	20,0	28,9	8,9	100,0	
	Öğretmen	N	92	76	54	4	226	80,7
		%	40,7	33,6	23,9	1,8	100,0	
	Akademisyen	N	6	3	-	-	9	3,2
%		66,7	33,3	-	-	100,0		
Toplam	N	117	88	67	8	280	100,0	
	%	41,8	31,4	23,9	2,9	100,0		
Sendika	Üye	N	44	34	22	2	102	37,6
		%	43,1	33,3	21,6	2,0	100,0	
	Üye Değil	N	68	52	43	6	169	62,4
		%	40,2	30,8	25,4	3,6	100,0	
	Toplam	N	112	86	65	8	271	100,0
		%	41,3	31,7	24,0	3,0	100,0	

Çizelge 62 incelendiğinde; anketin 28'inci sorusuna %80,7'si (n=226) öğretmen, %16,1'i (n=45) yönetici ve %3,2'si (n=9) akademisyen olmak üzere toplam 280 denek cevap vermiştir. Katılımcıların verdiği cevapların çoğunluk oranına göre ilk sırayı %41,8' ile (n=117) "En az 3, en fazla 5 yıl olmalıdır" seçeneği, ikinci sırayı da %31,4 ile (n=88) "En az 5, en fazla 8 yıl olmalıdır" seçeneği almıştır. Bu soruya getirilen önerilerin sayısı ve yüzde dağılımı aşağıda (Çizelge 63) gösterilmiştir.

Bu soruda yöneticiler, çoğunlukla ilk sırada tercih edilen ifadeye %16,2'lik (n=19) oranla katılırken, ikinci sıradaki ifadeye katılımları farklı olmuş ve %28,9 (n=13) ile "En az 5, en fazla 10 yıl olmalıdır" ifadesini tercih etmişlerdir.

Aynı soruya, herhangi bir eğitim sendikasına üye olanlar ile olmayanların verdikleri cevaplar arasında anlamlı bir fark bulunmamaktadır. 271 kişiden %41,3'ü (n=112) "En az 3, en fazla 5 yıl olmalıdır" seçeneğini, %31,7'si de (n=86) "En az 5, en fazla 8 yıl olmalıdır" seçeneğini

işaretlemişlerdir. Sendika üyesi 102 kişiden %43,1'i (n=44) yukarıda belirtilen ilk sıradaki, %33,3'ü de (n=34) ikinci sıradaki ifadeyi tercih etmişlerdir.

Bu soruya verilen cevaplar incelendiğinde, eğitim kurumu yöneticiliklerine atanacak adayların aynı kurumda en az 3, en fazla 5 yıl süreyle görev yapmaları önerilmektedir. Bu orana yakın olması nedeniyle ikinci tercihte sunulan en az 5, en fazla 8 yıl olmalıdır ifadesinin de dikkate alınması gerekmektedir. “En az 5, en fazla 10 yıl olmalıdır” seçeneği, diğerlerine göre daha düşük düzeyde %23,9'luk (n=67) oranla en az tercih edilen seçenek olmuştur.

Anketin yirmi sekizinci sorusuna verilecek cevaplar arasında bulunan “Başka” seçeneği tercih edilerek ileri sürülen 9 öneriden 6'sı birbirine yakın ifadeler olması nedeniyle iki grupta düzenlenerek çoğunluk sırasına göre Çizelge 63'te gösterilmiştir.

Çizelge 63. Ankete Katılanların 28'inci Sorunun “Başka” Seçeneğine Verilen Cevaplardaki Önerilerin Dağılımı

Sıra No	Getirilen Öneri	f	%
1	Başarıya ve okul çalışanların görüşlerine göre değişmelidir.	4	66,7
2	İsteklerine bağlı olmalı veya aynı okulda devam edebilmelidir.	2	33,3
Toplam		6	100,0

Bu bulgular kapsamında; eğitim kurumlarına atanacak yöneticilerin aynı kurumda en az 3, en fazla 5 yıl süreyle görev yapmaları, bu sürenin gerekiyorsa en fazla 8 yıla kadar uzatılması öngörülmektedir.

Ankete katılanlardan “Eğitim kurumlarına atanan müdürler, yüksek düzeyde başarı göstermeleri durumunda hangi göreve yükseltilmelidirler?” sorusuna cevap verenlerin görev unvanları ve herhangi bir eğitim sendikasına üyelik değişkenleri için Kay-Kare Testi sonuçları Çizelge 64'te gösterilmiştir.

Çizelge 64. Ankete Katılanların 29'uncu Soru ve Görev Unvanları İle Sendika Üyelik Değişkenleri İçin Kay-Kare Testi Sonuçları

Soru : 29			Seçenekler					Toplam	Toplamda %
Eğitim kurumlarına atanan müdürler, yüksek düzeyde başarı göstermeleri durumunda hangi göreve yükseltilmelidir?			3 yıl sonra öğretmen-öğrenci sayısı daha çok olan bir okula müdür olarak atanmalıdır.	Bir üst tip okul/kurum müdürlüğüne atanmalıdır.	5 yıl sonra ilçe millî eğitim müdürlüklerindeki yöneticilik görevlerine atanmalıdır.	8 yıl sonra il millî eğitim müdürlüklerindeki yöneticilik görevlerine atanmalıdır.	Başka		
Görev Unvanı	Yönetici	N	6	31	20	9	12	78	18,0
		%	7,7	39,7	25,6	11,5	15,4	100,0	
	Öğretmen	N	62	155	60	29	34	340	78,5
		%	18,2	45,6	17,6	8,5	10,0	100,0	
	Akademisyen	N	3	5	1	-	6	16	3,5
%		20,0	33,3	6,7	-	40,0	100,0		
Toplam	N	71	191	81	38	52	433	100,0	
	%	16,4	44,1	18,7	8,8	12,0	100,0		
Sendika	Üye	N	35	71	30	9	19	164	38,9
		%	21,3	43,3	18,3	5,5	11,6	100,0	
	Üye Değil	N	34	118	48	26	32	258	61,1
		%	13,2	45,7	18,6	10,1	12,4	100,0	
	Toplam	N	69	189	78	35	51	422	100,0
	%	16,4	44,8	18,5	8,3	12,1	100,0		

Çizelge 64'ün incelenmesi sonucunda; anketin 29'uncu sorusuna %78,5'i (n=340) öğretmen, %18,0'ı (n=78) yönetici ve %3,5'i (n=16) akademisyen olmak üzere toplam 433 deneğin cevap verdiği görülmektedir. Katılımcıların verdiği cevapların çoğunluk oranına göre ilk sırayı %44,4'lük (n=191) oranla "Bir üst tip okul/kurum müdürlüğüne atanmalıdır" seçeneği, ikinci sırayı da %21,0'lık (n=91) oranla da "5 yıl sonra ilçe millî eğitim müdürlüklerindeki yöneticilik görevlerine atanmalıdır" seçeneği almıştır. Bu oranlara yakın olması nedeniyle %16,4'lük (n=71) oranla "3 yıl sonra öğretmen-öğrenci sayısı daha çok olan bir okula müdür olarak atanmalıdır" seçeneğini işaretlemişlerdir. Bu soruya getirilen önerilerin oldukça çok olması dikkate değer olup, sayısı ve yüzde dağılımı Çizelge 65'te gösterilmiştir.

Bu soruya cevap veren öğretmenler, yukarıda belirtilen ilk sıradaki ifade yerine, “3 yıl sonra öğretmen-öğrenci sayısı daha çok olan bir okula müdür olarak atanmalıdır” ifadesine %87,3'lük (n=62) katılımı ile ikinci tercih olarak seçmişlerdir. Akademisyenler de, çoğunluk sayısına göre %11,5'lik (n=6) katılımı ile buldukları ve ilk sırada tercih ettikleri “Başka” seçeneğini kullanarak getirdikleri öneriler aşağıda (Çizelge 65) gösterilmiştir. Akademisyenler, ikinci sırada %2,6'lık (n=5) katılımı ile “Bir üst tip okul/kurum müdürlüğüne atanmalıdır” ifadesini, üçüncü sırada da %4,2'lik (n=3) katılımı ile “3 yıl sonra öğretmen-öğrenci sayısı daha çok olan bir okula müdür olarak atanmalıdır” ifadesini tercih etmişlerdir.

Aynı soruya, herhangi bir eğitim sendikasına üye olanlar ile olmayanların verdikleri cevaplar arasında anlamlı bir fark bulunmamaktadır. 422 kişiden %44,8'i (n=189) “Bir üst tip okul/kurum müdürlüğüne atanmalıdır” seçeneğini, %18,5'i (n=78) “5 yıl sonra ilçe millî eğitim müdürlüklerindeki yöneticilik görevlerine atanmalıdır” seçeneğini işaretlemişlerdir. Sendika üyesi 164 kişiden %43,3'ü (n=71) yukarıda belirtilen ilk sıradaki ifadeye katılırken, %21,3'ü (n=35) “3 yıl sonra öğretmen-öğrenci sayısı daha çok olan bir okula müdür olarak atanmalıdır”, %18,3'ü de (n=30) çoğunlukla belirlenen ikinci sıradaki ifadeyi tercih etmişlerdir.

Verilen cevaplara bakıldığında, eğitim kurumlarına atanan müdürler, ilk sırada yüksek düzeyde başarı göstermeleri durumunda bir üst tip okul/kurum müdürlüğüne atanmaları gerektiği önerilmektedir. İkinci sırada 5 yıl sonra ilçe millî eğitim müdürlüklerindeki yöneticilik görevlerine atanmaları gerektiği belirtilmektedir. Yüzde oranları birbirine yakın olmaları nedeniyle üçüncü sırada başarılı okul müdürlerinin, yine okullarda kalması ve başarısının bu kurumlarda sürdürülmesi görüşü ortaya çıkmaktadır.

“8 yıl sonra il millî eğitim müdürlüklerindeki yöneticilik görevlerine atanmalıdır” seçeneği, diğerlerine göre %8,8'lik (n=38) oranla oldukça düşük sayılabilecek düzeyde en az tercih edilen seçenek olmuştur. Burada ifade edilen görevin deneklerde, daha üst düzeyde ve profesyonelce bir yaklaşımı gerektirdiği düşüncesini ortaya çıkarmış olabilir.

Yirmi sekizinci soruya verilecek cevaplar arasında bulunan “Başka” seçeneği oldukça yüksek düzeyde tercih edilerek ileri sürülen 52 öneriden 36’sı birbirine yakın ifadeler olması nedeniyle üç grupta düzenlenerek çoğunluk sırasına göre Çizelge 65’te gösterilmiştir.

Çizelge 65. Ankete Katılanların 29’uncu Sorunun “Başka” Seçeneğine Verilen Cevaplardaki Önerilerin Dağılımı

Sıra No	Getirilen Öneri	f	%
1	Ödüllendirilmeli ve kendi isteğine bırakılmalıdır.	25	69,4
2	Başarılı olduğu sürece kademeli olarak yükseltilmeli ve değerlendirilmelidir.	7	19,4
3	Başarı nedenleri raporlaştırılmalı ve diğer kurum yöneticileri de yararlanmalıdır.	4	11,1
Toplam		36	100,0

Bu bulgulara göre; eğitim kurumlarına atanan müdürler, yüksek düzeyde başarı göstermeleri durumunda bir üst tip okul / kurum müdürlüğüne atanmaları gerektiği önerilmektedir.

Eğitim kurumlarının donanımları ve kapasiteleri dikkate alınarak A, B ve C tipi kurum olarak tespit edilmektedir. Okul yöneticileri, yönetim başarılarına paralel olarak kurum tipleri arasında geçiş yapabilmeleri sağlanmalıdır. Sözü geçen Yönetmelikte bu geçişlere imkân veren düzenlemeler yer almaktadır.

Ankete katılanlardan “Eğitim kurumlarına atanacak yöneticiler (müdür başyardımcısı, müdür yardımcısı) nasıl atanmalıdır?” sorusuna cevap verenlerin görev unvanları ve herhangi bir eğitim sendikasına üyelik değişkenleri için Kay-Kare Testi sonuçları Çizelge 66’da gösterilmiştir.

Çizelge 66. Ankete Katılanların 30'uncu Soru ve Görev Unvanları İle Sendika Üyelik Değişkenleri İçin Kay-Kare Testi Sonuçları

Soru : 30			Seçenekler				Toplam	Toplamda %
Eğitim kurumlarına atanacak yöneticiler (müdür başyardımcısı, müdür yardımcısı) nasıl atanmalıdır?			Kurum müdürünce belirlenip teklif edilmelidir.	Aynı ilçe içinde puan üstünlüğüne göre belirlenip atanmalıdır.	Aynı il içinde puan üstünlüğüne göre belirlenip atanmalıdır.	Başka		
Görev Unvanı	Yönetici	N	57	10	8	6	81	18,5
		%	70,4	12,3	9,9	7,4	100,0	
	Öğretmen	N	129	103	72	30	340	77,8
		%	37,9	30,3	21,2	10,6	100,0	
	Akademisyen	N	7	5	3	1	16	3,7
		%	43,8	31,3	18,8	6,3	100,0	
Toplam	N	193	118	83	43	437	100,0	
	%	44,2	27,0	19,0	9,8	100,0		
Sendika	Üye	N	62	46	34	21	163	38,3
		%	38,0	28,2	20,0	12,9	100,0	
	Üye Değil	N	126	69	48	20	263	61,7
		%	47,9	26,2	18,3	7,6	100,0	
	Toplam	N	188	115	82	41	426	100,0
		%	44,1	27,0	19,2	9,6	100,0	

Çizelge 66 incelendiğinde; anketin 30'uncu sorusuna %77,8'i (n=340) öğretmen, %18,5'i (n=81) yönetici ve %3,7'si (n=16) akademisyen olmak üzere toplam 437 denek cevap vermiştir. Katılımcıların verdiği cevapların çoğunluk oranına göre ilk sırayı %44,2'lik (n=193) oranla “Kurum müdürünce belirlenip teklif edilmelidir” seçeneği, ikinci sırayı %27,0'lık (n=118) oranla “Aynı ilçe içinde puan üstünlüğüne göre belirlenip atanmalıdır” seçeneği, üçüncü sırayı da %9,8'lik (n=43) oranla “Aynı il içinde puan üstünlüğüne göre belirlenip atanmalıdır” almıştır. Bu soruya getirilen öneriler oldukça çok olup, sayısı ve yüzde dağılımı aşağıda (Çizelge 67) gösterilmiştir.

Bu soruya, herhangi bir eğitim sendikasına üye olanlar ile olmayanların verdikleri cevaplar arasında anlamlı bir fark bulunmamaktadır. 429 kişiden %43,8'i (n=188) “Kurum müdürünce belirlenip teklif edilmelidir” seçeneğini, %26,8'i (n=115) “Aynı ilçe içinde puan üstünlüğüne göre belirlenip atanmalıdır” seçeneğini işaretlemişlerdir. Sendika üyesi 163 kişiden %38,0'ı (n=62) yukarıda belirtilen ilk sıradaki, %28,2'i de (n=46) ikinci sıradaki ifadeyi tercih etmişlerdir.

Anketin bu sorusuna verilen cevaplara bakıldığında, eğitim kurumlarına atanacak müdür başyardımcısı veya müdür yardımcısı, kurum müdürünce belirlenip teklif edilmesi gerektiği görüşü ortaya çıkmıştır. Öğretmenlik deneyimi olan, eğitim yönetimi programını tamamlamış, sınavlardan başarıyla geçmiş adaylar arasından birlikte çalışacağı okul müdürünce seçilip teklif edilmesinin daha uygun olacağı belirtilmektedir. Bunun dışında öncelikle aynı ilçe veya daha sonra il içinde puan üstünlüğüne göre belirlenip atanması önerisinde de bulunmaktadır.

“Aynı il içinde puan üstünlüğüne göre belirlenip atanmalıdır” seçeneği, diğerlerine göre %19,0 ile (n=83) düşük sayılabilecek düzeyde en az tercih edilen seçenek olmuştur. Buradaki ifade, okul müdürünün teklif edeceği veya aynı ilçede görevli adaylardan sonra düşünülmesi gereken bir seçenek olarak ortaya çıkmaktadır.

Anketin otuzuncu sorusuna verilecek cevaplar arasında bulunan “Başka” seçeneği tercih edilerek ileri sürülen 50 öneriden 38’i birbirine yakın ifade olması nedeniyle 4 grupta toplanmış ve çoğunluk sırasına göre Çizelge 67’de gösterilmiştir.

Çizelge 67. Ankete Katılanların 30’uncu Sorunun “Başka” Seçeneğine Verilen Cevaplardaki Önerilerin Dağılımı

Sıra No	Getirilen Öneri	f	%
1	Yönetici olacağı kurumun çalışanlarınca seçilmelidir.	18	47,4
2	Yöneticilik eğitimi alanlar arasından sınavla seçilip atanmalıdır.	13	34,2
3	Yöneticilik sınavını başaranlar arasından okul müdürü seçmelidir.	4	10,5
4	Müdür yardımcılığı kadrosu da kurumsallaştırılmalıdır. Belli eğitim ve koşullara bağlanmalı, onların içinden seçilip atanmalıdır.	3	7,9
Toplam		38	100,0

Bu bulgulara göre; eğitim kurumlarına atanacak müdür başyardımcısı veya müdür yardımcısı, kurum müdürünce belirlenip teklif edilmesi gerektiği görüşü ortaya çıkmaktadır. Okul çalışanlarınca seçilmiş olma önerisinin de dikkate alınması gerekmektedir.

Bir eğitim kurumu olarak okul, takım çalışması anlayışı içinde yönetilmesi gerekmektedir. Toplam Kalite Yönetiminin ilke ve uygulamalarındaki başarı, okulun sahip olduğu kaynakların ve çalışanlarının iyi örgütlenip koordine sağlanarak harekete geçirilmesine bağlıdır. Bu düşünce ekip çalışmasını gerektirir. Okul müdürünün de birlikte çalışabileceği ve en yakın yönetim desteğini alabileceği kişiyi kendisinin belirleyip atanmasını teklif etmesinin en doğru yöntem olacağı görüşü benimsenmektedir.

Genel görünümü, projeleri, diksiyonu, genel kültürü, iletişim becerisi, tutum ve davranışları, yönetim becerileri, eğitim kurumlarına ilişkin görüşleri, araştırmaları, başarılı çalışmaları değerlendirilerek göreve getirilen okul müdürünün, yeni görevinde de başarılı bir performans göstermesi oluşturacağı yönetim ekibinin başarısına bağlıdır. Okul müdürünün okul yönetimine yönelik düşüncelerini ve görüşlerini paylaştığı en yakın kişi müdür başyardımcısı olmaktadır. Günümüzün çağdaş yönetim anlayışı takım ruhu içinde uygulanması kararlaştırılan projelerin başarıyla sonuçlanmasını öngörmektedir. Ankete katılanlarca da doğru bulunup desteklenen görüş, Millî Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirme Yönetmeliği'ndeki benzer hükümlerle paralellik taşımaktadır. Müdür başyardımcısını, gerekli koşulları taşıyanlar arasından eğitim kurumunun müdürü belirlemeli, teklif etmeli ve atanması sağlanmalıdır.

Eğitim Kurumlarına Yönetici Atama Değerlendirmelerinde Esas Alınacak Ölçütlerin Tercih Edilmesine ve Puanlandırılmasına İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Ankete katılanlardan “Eğitim kurumlarına yönetici atama değerlendirmelerinde esas alınacak ölçütler ve puan değerleri ne olmalıdır?” sorusuna verilen cevapların puan değerleri, frekans, yüzde ve aritmetik ortalama sonuçları Çizelge 68’de gösterilmiştir. Seçeneklerin aritmetik ortalamaları; $\text{Aritmetik Ortalama (x)} = (\text{Takdir Edilen Puan} \times (\text{N) Bu Puanı Tercih Edenlerin Sayısı}) \div \text{Seçeneğe Evet Diyenlerin Toplam Sayısı (N)}$ formülüyle hesaplanmıştır.

Çizelge 68. Ankete Katılanlarca Eğitim Kurumlarına Yönetici Atama Değerlendirmelerinde Esas Alınacak Ölçütlere Verilen Cevapların, Puan Değerlerinin Frekans, Yüzde ve Aritmetik Ortalaması

Soru No: 31 Değerlendirmeye Esas Alınacak Ölçüt	Hayır	Evet	N / %	Takdir Edilen Puan										Toplam
				1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
1 Eğitim Yönetimi, Teftişi, Ekonomisi ve Planlaması (EYTEP) alanında tezsiz yüksek lisans derecesine sahip olma	148	261	N	23	10	8	11	48	21	32	34	17	57	1 696
	36,2	63,8	%	5,6	2,4	2,0	2,7	11,7	5,1	7,8	8,3	4,2	13,9	100,0
	Arit. Ortalama				6,5									
2 EYTEP dışında herhangi bir alanda tezsiz yüksek lisans derecesine sahip olma	219	180	N	23	15	15	17	35	13	26	11	11	14	928
	54,9	45,2	%	5,8	3,8	3,8	4,3	8,8	3,3	6,5	2,8	2,8	3,5	100,0
	Arit. Ortalama				5,2									
3 EYTEP alanında tezli yüksek lisans derecesine sahip olma	140	259	N	21	5	12	6	28	28	27	37	23	72	1 811
	35,1	64,9	%	5,3	1,3	3,0	1,5	7,0	7,0	6,8	9,3	5,8	18,0	100,0
	Arit. Ortalama				7,0									
4 EYTEP dışında herhangi bir alanda tezli yüksek lisans derecesine sahip olma	221	172	N	24	10	15	11	36	12	18	13	14	19	931
	56,2	43,8	%	6,1	2,5	3,8	2,8	9,2	3,1	4,6	3,3	3,6	4,8	100,0
	Arit. Ortalama				5,4									
5 EYTEP alanında doktora derecesine sahip olma	165	232	N	14	6	13	1	24	15	13	26	14	106	1 764
	41,6	58,4	%	3,5	1,5	3,3	0,3	6,0	3,8	3,3	6,5	3,5	26,7	100,0
	Arit. Ortalama				7,6									

Çizelge 68'in Devamı

Soru No : 31 Değerlendirmeye Esas Alınacak Ölçüt	Hayır	Evet	N / %	Takdir Edilen Puan										Toplam
				1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
6 EYTEP alanı dışında doktora derecesine sahip olma	243	147	N	14	6	6	7	18	18	11	24	15	28	954
	62,3	37,7	%	3,6	1,5	1,5	1,8	4,6	4,6	2,8	6,2	3,8	7,2	100,0
	Arit. Ortalama			6,5										
7 EYTEP alanında alınmış hizmet içi kurs ya da seminerler	54	350	N	40	15	22	22	44	20	24	52	33	78	2 225
	13,4	84,6	%	9,9	3,7	5,4	5,4	10,9	5,0	5,9	12,9	8,2	19,3	100,0
	Arit. Ortalama			6,4										
8 Aylıkla ödüllendirilme	140	267	N	42	24	20	24	39	14	17	20	17	49	1 447
	34,4	65,6	%	10,3	5,9	4,9	5,9	9,8	3,4	4,2	4,9	4,2	12,0	100,0
	Arit. Ortalama			5,4										
9 Takdirle ödüllendirilme	106	301	N	48	24	20	24	42	18	21	31	22	51	1 673
	26,0	74,0	%	11,8	5,9	4,9	5,9	10,3	4,4	5,2	7,6	5,4	12,5	100,0
	Arit. Ortalama			5,6										
10 Teşekkürle ödüllendirilme	118	279	N	56	32	21	22	37	19	18	26	15	33	1 369
	29,7	70,3	%	14,1	8,1	5,3	5,5	9,3	4,8	4,5	6,5	3,8	8,3	100,0
	Arit. Ortalama			4,9										
11 Müdür vekili olarak görev yapmış olma	116	294	N	41	21	25	16	50	10	22	40	27	42	1 669
	28,3	71,7	%	10,0	5,1	6,1	3,9	12,2	2,4	5,4	9,8	6,6	10,2	100,0
	Arit. Ortalama			5,7										
12 Kurucu müdür (bina inşaatından itibaren) olarak görev yapmış olma	163	236	N	25	16	21	18	43	16	21	28	13	35	1 341
	40,9	59,1	%	6,3	4,0	5,3	4,5	10,8	4,0	5,3	7,0	3,3	8,8	100,0
	Arit. Ortalama			5,7										
13 Müdür yetkili öğretmen olarak görev yapmış olma	161	237	N	28	29	24	13	39	10	23	23	15	38	1 325
	40,5	59,5	%	7,0	7,3	6,0	3,3	9,8	2,5	5,8	5,8	3,8	8,3	100,0
	Arit. Ortalama			5,6										
14 Müdür yardımcılığı görevinde bulunmuş olma	58	359	N	45	19	28	19	47	10	29	52	32	78	2 225
	13,9	86,1	%	10,8	4,6	6,7	4,6	11,3	2,4	7,0	12,5	7,7	18,7	100,0
	Arit. Ortalama			6,2										
15 Müdür başyardımcılığı görevinde bulunmuş olma	75	334	N	35	10	26	15	44	15	19	50	46	74	2 190
	18,3	81,7	%	8,6	2,4	6,4	3,7	10,8	3,7	4,6	12,2	11,2	18,1	100,0
	Arit. Ortalama			6,6										

Çizelge 68'in Devamı

Soru No : 31 Değerlendirmeye Esas Alınacak Ölçüt	Hayır	Evet	N / %	Takdir Edilen Puan										Toplam
				1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
16 Öğretmenlik deneyimi	28	390	N	46	15	19	11	56	15	17	28	32	151	2 689
	6,7	93,3	%	11,0	3,6	4,5	2,6	13,4	3,6	4,1	6,7	7,7	36,1	100,0
	Arit. Ortalama			6,9										
17 Hakemli dergilerde yayımlanmış makale	220	177	N	26	13	18	18	31	18	14	16	5	18	892
	55,4	44,6	%	6,5	3,3	4,5	4,5	7,8	4,5	3,5	4,0	1,3	4,5	100,0
	Arit. Ortalama			5,0										
18 Yayımlanmış şiir, öykü, roman ve diğer sanatsal ürünler (ISBN numarası almış)	214	182	N	30	22	24	10	25	15	13	13	10	20	886
	54,0	46,0	%	7,6	5,6	6,1	2,5	6,3	3,8	3,3	3,3	2,5	5,1	100,0
	Arit. Ortalama			4,9										
19 EYTEP alanında basılmış ya da okutulan ders kitabı	179	225	N	20	21	19	14	33	21	19	25	9	44	1 320
	44,3	55,7	%	5,0	5,2	4,7	3,5	8,2	5,2	4,7	6,2	2,2	10,9	100,0
	Arit. Ortalama			5,9										
20 Bir araştırma-geliştirme ürünü olarak ders aracı geliştirmiş olma	171	234	N	24	17	22	12	37	11	19	34	11	47	1 401
	42,2	57,8	%	5,9	4,2	5,4	3,0	9,1	2,7	4,7	8,4	2,7	11,6	100,0
	Arit. Ortalama			6,0										
21 Yurt dışında öğretmenlik yapmış olma	264	132	N	27	10	20	9	21	6	10	13	4	12	614
	66,7	33,3	%	6,8	2,5	5,1	2,3	5,3	1,5	2,5	3,3	1,0	3,0	100,0
	Arit. Ortalama			4,7										
22 Branşı dışında yabancı bir dil (İngilizce, Almanca, Fransızca) bilme	121	286	N	31	16	24	15	36	16	30	40	19	59	1 762
	29,7	70,3	%	7,6	3,9	5,9	3,7	8,8	3,9	7,4	9,8	4,7	14,5	100,0
	Arit. Ortalama			6,2										
23 Son üç yıl için sicil notu ortalamasının 90 ve yukarı olması	85	332	N	38	16	14	14	45	15	16	39	28	107	2 229
	20,4	79,6	%	9,1	3,8	3,4	3,4	10,8	3,6	3,8	9,4	6,7	25,7	100,0
	Arit. Ortalama			6,7										

Anketin 31’inci sorusuna verilen cevaplara göre hazırlanan Çizelge 68 incelendiğinde; eğitim kurumlarına yönetici olarak atanacakların değerlendirilmesinde dikkate alınması gereken 23 farklı ölçüt; ankete katılanlarca “Evet” veya “Hayır” tercihinde bulunanların sayıları ile yüzde oranları, “Evet” diyerek puan takdir edenlerin puanları ve sayıları, yüzde oranları, toplam puan değeri ile aritmetik ortalaması hesaplanarak gösterilmiştir.

Ankete katılanların 31’inci sorudaki değerlendirme ölçütlerine verdikleri cevaplardan “Evet” seçeneğine göre sıralama durumu Çizelge 69’da gösterilmiştir. “Evet” diyenlerin sayısı ve yüzde oranları yüksek olan ölçütler, ankete cevap verenlerce en çok tercih edilen ve okul yöneticiliklerine atanacaklarda aranması gereken ölçütler olarak değerlendirilmiştir.

Çizelge 69. Ankete Katılanların 31’inci Sorudaki Değerlendirme Ölçütlerine Verdikleri Cevaplardan “Evet” Seçeneğine Göre Sıralama Durumu

Soru No (31)	Soru Cümlesi	Hayır		Evet		Takdir Edilen Puanların Aritmetik Ortalaması
		n	%	n	%	
1	Öğretmenlik deneyimi	28	6,7	390	93,3	6,9
2	Müdür yardımcılığı görevinde bulunmuş olma	58	13,9	359	86,1	6,2
3	EYTEP alanında alınmış hizmet içi kurs ya da seminerler	54	13,4	350	84,6	6,4
4	Müdür başyardımcılığı görevinde bulunmuş olma	75	18,3	334	81,7	6,6
5	Son üç yıl için sicil notu ortalamasının 90 ve yukarı olması	85	20,4	332	79,6	6,7
6	Takdirle ödüllendirilme	106	26,0	301	74,0	5,6
7	Müdür vekili olarak görev yapmış olma	116	28,3	294	71,7	5,7
8	Branşı dışında yabancı bir dil (İngilizce, Almanca, Fransızca) bilme	121	29,7	286	70,3	6,2
9	Teşekkürle ödüllendirilme	118	29,7	279	70,3	4,9
10	Aylıkla ödüllendirilme	140	34,4	267	65,6	5,4
11	Eğitim Yönetimi, Teftişi, Ekonomisi ve Planlaması (EYTEP) alanında tezsiz yüksek lisans derecesine sahip olma	148	36,2	261	63,8	6,5
12	EYTEP alanında tezli yüksek lisans derecesine sahip olma	140	35,1	259	64,9	7,0

Çizelge 69'un Devamı

Soru No (31)	Soru Cümlesi	Hayır		Evet		
		n	%	n	%	Takdir Edilen Puanların Aritmetik Ortalaması
13	Müdür yetkili öğretmen olarak görev yapmış olma	161	40,5	237	59,5	5,6
14	Kurucu müdür (bina inşaatından itibaren) olarak görev yapmış olma	28,3	71,7	236	59,1	5,7
15	Bir araştırma-geliştirme ürünü olarak ders aracı geliştirmiş olma	171	42,2	234	57,8	6,0
16	EYTEP alanında doktora derecesine sahip olma	165	41,6	232	58,4	7,6
17	EYTEP alanında basılmış ya da okutulan ders kitabı	179	44,3	225	55,7	5,9
18	Yayımlanmış şiir, öykü, roman ve diğer sanatsal ürünler (ISBN numarası almış)	214	54,0	182	46,0	4,9
19	EYTEP dışında herhangi bir alanda tezsiz yüksek lisans derecesine sahip olma	219	54,9	180	45,2	5,2
20	Hakemli dergilerde yayımlanmış makale	220	55,4	177	44,6	5,0
21	EYTEP dışında herhangi bir alanda tezli yüksek lisans derecesine sahip olma	221	56,2	172	43,8	5,4
22	EYTEP alanı dışında doktora derecesine sahip olma	243	62,3	147	37,7	6,5
23	Yurt dışında öğretmenlik yapmış olma	264	66,7	132	33,3	4,7

Çizelge 69'da görüldüğü üzere; "Evet" seçeneğini işaretleyenlerin yüzde oranlarının yüksekliğine göre yapılan sıralamada, ilk sırayı %93,3'lük (n=390) oranla "Öğretmenlik deneyimi" ölçütü, ikinci sırayı %86,1'lik (n=359) oranla "Müdür yardımcılığı görevinde bulunmuş olma" ölçütü, üçüncü sırayı da %84,6'lık (n=350) oranla da "EYTEP alanında alınmış hizmet içi kurs ya da seminerler" ölçütü almaktadır. Ankete katılanların görüşleri doğrultusunda ortaya çıkan bu bulgular, "Meslekte esas olan öğretmenliktir" görüşünü doğrulamaktadır. Gerek alan yazında gerekse ankete cevap verenlerin görüşlerinde paralellik olduğu gözlenmektedir. Meslekte deneyim kazanılmış olması da, teorinin gerçek anlamda uygulanabilir olmasına bağlı olarak daha güçlü bir yönetim ve yöneticinin sisteme kazandırılması anlamına gelmektedir. Bu kapsamda, eğitim yönetimi alanında düzenlenecek olan kurs ve seminerler oldukça önem kazanmaktadır.

Bu bulgulara göre; okul yöneticiliğine aday olanlarda kesinlikle belli bir süre öğretmenlik deneyimi aranmalıdır. Okul yöneticilerinin, öğretmen kökenli olması tercih edilmektedir. Müdür yardımcılığında geçen süreler ile EYTEP alanında alınmış hizmet içi kurs ya da seminerler de okul yöneticiliklerine atanma sürecinde değerlendirilmeye alınması gereken üç önemli ölçüt olarak karşımıza çıkmaktadır.

Okul yöneticiliğine aday olacaklar, yetenekli ve yönetim görevine istekli öğretmenlerden seçilmelidir. Müdür yardımcılığı, okul müdürlüğüne geçişler için iyi bir deneyim süreci olmalıdır. Okul müdürlüğü görevine yükselecek kişi, kazandığı deneyimi kullanabileceği ortamlar için hazırlanmalıdır. Gelecekte bir üst görev alacağını bilen yönetici, üst görevin gerektirdiği bilgi, beceri, tutum ve davranışları kendinde bulabilmelidir. EYTEP alanındaki kurs ve seminerler bu görüşü destekleyen programlar olarak düzenlenmeli ve süreklilik kazandırılmalıdır.

Ankete katılan akademisyenlerin 31'inci sorudaki değerlendirme ölçütlerine verdikleri cevaplardan "Evet" seçeneğini tercih ederek takdir ettikleri puanların aritmetik ortalamaları Çizelge 70'te gösterilmiştir. Seçeneklerin aritmetik ortalamaları; Aritmetik Ortalama (x) = (Takdir Edilen Puan × (N) Bu Puanı Tercih Edenlerin Sayısı) ÷ Seçeneğe Evet Diyenlerin Toplam Sayısı (N) formülüyle hesaplanmıştır.

Çizelge 70. Akademisyenlerce Eğitim Kurumlarına Yönetici Atama Değerlendirmelerinde Esas Alınacak Ölçütlere Verilen Cevapların, Puan Değerlerinin Frekans, Yüzde ve Aritmetik Ortalaması

Soru No: 31 Değerlendirmeye Esas Alınacak Ölçüt	Hayır	Evet	N / %	Takdir Edilen Puan										Toplam
				1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
1	1	15	N	1				2	1	3	1	2	5	114
Eğitim Yönetimi, Teftişi, Ekonomisi ve Planlaması (EYTEP) alanında tezsiz yüksek lisans derecesine sahip olma	6,2	93,8	%	6,3				12,4	6,3	18,8	6,3	12,4	31,3	100,0
	Arit. Ortalama			7,6										

Çizelge 70'in Devamı

Soru No : 31 Değerlendirmeye Esas Alınacak Ölçüt	Hayır	Evet	N / %	Takdir Edilen Puan										Toplam
				1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
2 EYTEP dışında herhangi bir alanda tezsiz yüksek lisans derecesine sahip olma	5	10	N	2	1	1	2	3	1					36
	33,3	66,7	%	13,3	6,7	6,7	13,3	20,0	6,7					100,0
	Arit. Ortalama				3,6									
3 EYTEP alanında tezli yüksek lisans derecesine sahip olma	-	16	N					2	2	1	2	3	5	122
	0,0	100,0	%					12,5	12,5	6,2	12,5	18,8	37,5	100,0
	Arit. Ortalama				7,6									
4 EYTEP dışında herhangi bir alanda tezli yüksek lisans derecesine sahip olma	4	11	N	3	1		3	3				1		41
	26,7	73,3	%	20,0	6,7		20,0	20,0				6,7		100,0
	Arit. Ortalama				2,7									
5 EYTEP alanında doktora derecesine sahip olma	1	15	N	1		1		1				3	9	126
	6,7	93,8	%	6,3		6,3		6,3				18,7	56,2	100,0
	Arit. Ortalama				7,9									
6 EYTEP alanı dışında doktora derecesine sahip olma	5	10	N	3			1		3	1			2	42
	33,3	66,7	%	20,0			6,7		20,0	6,7			13,3	100,0
	Arit. Ortalama				2,8									
7 EYTEP alanında alınmış hizmet içi kurs ya da seminerler	-	16	N	2	1	2	2	3	2		2	1	1	80
	0,0	100,0	%	12,5	6,3	12,5	12,5	18,6	12,5		12,5	6,3	6,3	100,0
	Arit. Ortalama				5,0									
8 Aylıkla ödüllendirilme	3	13	N	4	3	2			1	1	2			45
	20,0	80,0	%	24,6	18,5	12,3			6,2	6,2	12,3			100,0
	Arit. Ortalama				3,8									
9 Takdirle ödüllendirilme	3	13	N	3	3	2		1	2		1		1	50
	18,7	81,3	%	18,8	18,8	12,5		6,2	12,5		6,2		6,2	100,0
	Arit. Ortalama				3,8									
10 Teşekkürle ödüllendirilme	3	13	N	5	1	1	2	2	1		1			42
	18,7	81,3	%	31,3	6,2	6,2	12,6	12,6	6,2		6,2			100,0
	Arit. Ortalama				3,2									
11 Müdür vekili olarak görev yapmış olma	1	15	N	1	3	3	2	2			3		1	68
	6,2	93,8	%	6,2	18,8	18,8	12,5	12,5			18,8		6,2	100,0
	Arit. Ortalama				4,5									

Çizelge 70'in Devamı

Soru No : 31 Değerlendirmeye Esas Alınacak Ölçüt	Hayır	Evet	N / %	Takdir Edilen Puan										Toplam
				1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
12 Kurucu müdür (bina inşaatından itibaren) olarak görev yapmış olma	-	16	N	1	1	5	3	1	1	1	2		1	74
	0,0	100,0	%	6,2	6,2	31,3	18,8	6,2	6,2	6,2	12,5		6,2	100,0
	Arit. Ortalama				4,6									
13 Müdür yetkili öğretmen olarak görev yapmış olma	2	14	N		4	5	3			1	1			50
	12,5	87,5	%		25,0	31,3	18,8			6,2	6,2			100,0
	Arit. Ortalama				3,1									
14 Müdür yardımcılığı görevinde bulunmuş olma	-	16	N	2	4	3	1	1			2	2	1	72
	0,0	100,0	%	12,5	25,0	18,8	6,2	6,2			12,5	12,5	6,2	100,0
	Arit. Ortalama				4,5									
15 Müdür başyardımcılığı görevinde bulunmuş olma	-	16	N	1	3	5		2			1	2	2	78
	0,0	100,0	%	6,2	18,8	31,3		12,5			6,2	12,5	12,5	100,0
	Arit. Ortalama				4,9									
16 Öğretmenlik deneyimi	-	15	N	3	1	5	1	2	2				1	50
	0,0	100,0	%	20,0	6,7	33,3	6,7	13,3	13,3				6,7	100,0
	Arit. Ortalama				3,1									
17 Hakemli dergilerde yayımlanmış makale	3	12	N	1	1	4		5	1					46
	20,0	80,0	%	6,7	6,7	26,7		33,3	6,7					100,0
	Arit. Ortalama				3,8									
18 Yayımlanmış şiir, öykü, roman ve diğer sanatsal ürünler (ISBN numarası almış)	5	10	N	1	3	1	2	2	1					34
	33,3	66,7	%	6,7	20,0	6,7	13,3	13,3	6,7					100,0
	Arit. Ortalama				3,4									
19 EYTEP alanında basılmış ya da okutulan ders kitabı	2	14	N	2	1	2	2	3	4					57
	12,5	87,5	%	12,5	6,3	12,5	12,5	18,8	25,0					100,0
	Arit. Ortalama				4,1									
20 Bir araştırma-geliştirme ürünü olarak ders aracı geliştirmiş olma	4	12	N	1		3	2	3	1	2				53
	25,0	75,0	%	6,2		18,8	12,5	18,8	6,2	12,5				100,0
	Arit. Ortalama				4,4									
21 Yurt dışında öğretmenlik yapmış olma	3	12	N	2	4	3	2				1			35
	20,0	80,0	%	13,3	26,7	20,0	13,3				6,7			100,0
	Arit. Ortalama				2,9									

Çizelge 70'in Devamı

Soru No : 31 Değerlendirmeye Esas Alınacak Ölçüt	Hayır	Evet	N / %	Takdir Edilen Puan										Toplam
				1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
22 Branşı dışında yabancı bir dil (İngilizce, Almanca, Fransızca) bilme	2	14	N	2	2	2	3	2	1		1		2	68
	12,5	87,5	%	12,5	12,5	12,5	18,7	12,5	6,2		6,2		12,5	100,0
	Arit. Ortalama			4,9										
23 Son üç yıl için sicil notu ortalamasının 90 ve yukarı olması	2	14	N	2	2	2		4	2	1			1	61
	12,5	87,5	%	12,5	12,5	12,5		25,0	12,5	6,3			6,3	100,0
	Arit. Ortalama			4,4										

Akademisyen değerlendirmelerinin yer aldığı Çizelge 70 incelendiğinde; (x=7,9) aritmetik ortalama ile “EYTEP alanında doktora derecesine sahip olma” ölçütü ilk sırayı almıştır. İkinci sırayı ise (x=7,6) aritmetik ortalamalar ile “EYTEP alanında tezli yüksek lisans derecesine sahip olma” ile “Eğitim Yönetimi, Teftişi, Ekonomisi ve Planlaması (EYTEP) alanında tezsiz yüksek lisans derecesine sahip olma” ölçütleri yer almaktadır. “EYTEP alanında alınmış hizmet içi kurs ya da seminerler” de (x=5,0) aritmetik ortalama ile üçüncü sırada tercih edilen ölçüt olmuştur.

Akademisyenlerce en alt düzeyde değerlendirilmesi önerilen ölçüt (x=2,7) aritmetik ortalama ile “EYTEP dışında herhangi bir alanda tezli yüksek lisans derecesine sahip olma” yer almıştır. Daha sonra ise (x=2,9) aritmetik ortalama ile “Yurt dışında öğretmenlik yapmış olma” ölçütü gelmektedir.

Ankete katılanların genel olarak ilk iki sırada değerlendirilmeye alınmasını önerdikleri ölçütler akademisyenlerin önerdiği ölçütlerle aynı olup üçüncü sıradaki ölçütlerde farklılık göze çarpmaktadırlar. Genel olarak “Öğretmenlik deneyimi” ölçütü dikkate alınırken, akademisyenlerde ise “EYTEP alanında alınmış hizmet içi kurs ya da seminerler” ölçütüne yer verilmiştir. Akademisyenlerin ikinci sırada eşit oranda önerdikleri “Eğitim Yönetimi, Teftişi, Ekonomisi ve Planlaması (EYTEP) alanında tezsiz yüksek

lisans derecesine sahip olma” ölçütü genel değerlendirmede 6’ncı sırada yer almaktadır.

Genel değerlendirmede “Yurt dışında öğretmenlik yapmış olma” ile “Yayımlanmış şiir, öykü, roman ve diğer sanatsal ürünler (ISBN numarası almış)” ölçütleri en alt düzeyde dikkate alınırken, “Yurt dışında öğretmenlik yapmış olma” ölçütünün her iki durumda da tercih edilmediği görülmektedir.

“Yurt dışında öğretmenlik yapmış olma” ölçütünün en alt düzeyde değerlendirilmeye alınmasının yeterli olmadığı düşünülebilir. Yurt dışına öğretmen olarak gidebilmek için yazılı ve mülâkat sınavlarında başarılı olmanın, yabancı dil bilmenin, eğitim temsilcisi sorumluluğunu taşımanın, 5-6 yıl kalınarak görev yapılan ülke hakkında bilgi birikimine sahip olmanın, farklı eğitim ortamlarını görmenin, bu ortamlarda bulunmanın ve görev yapmış olmanın öğretmenlere oldukça zengin bir görüş açısı ve mesleki deneyim kazandırdığı söylenebilir. Ancak, kazanılan bu birikimin ankete katılanlarca okul yöneticiliğinde önemli olmadığı görüşü benimsenmektedir.

Ankete katılanların 31’inci sorudaki değerlendirme ölçütlerine verdikleri cevaplardan “Hayır” seçeneğini işaretleyenler ile “Evet” seçeneğini işaretleyerek “toplamda takdir edilen puanların aritmetik ortalaması”na göre sıralama durumu Çizelge 71’de gösterilmiştir. Seçeneklerin aritmetik ortalamaları; $Aritmetik\ Ortalama\ (x) = \frac{(Takdir\ Edilen\ Puan \times (N)\ Bu\ Puanı\ Tercih\ Edenlerin\ Sayısı)}{Seçeneğe\ Evet\ ve\ Hayır\ Diyenlerin\ Toplam\ Sayısı}$ formülüyle hesaplanmıştır.

Çizelge 71. Ankete Katılanların 31'inci Sorudaki Değerlendirme Ölçütlerine Verdikleri "Evet" Seçeneğindeki "Puanların Aritmetik Ortalaması"na Göre Sıralama Durumu

Soru No (31)	Soru Cümlesi	Hayır		Evet		
		n	%	n	%	Evet Puanlarının Aritmetik Ortalaması
1	Öğretmenlik deneyimi	28	6,7	390	93,3	6,43
2	EYTEP alanında alınmış hizmet içi kurs ya da seminerler	54	13,4	350	84,6	5,50
3	Müdür başyardımcılığı görevinde bulunmuş olma	75	18,3	334	81,7	5,35
4	Son üç yıl için sicil notu ortalamasının 90 ve yukarı olması	85	20,4	332	79,6	5,34
5	Müdür yardımcılığı görevinde bulunmuş olma	58	13,9	359	86,1	5,33
6	EYTEP alanında tezli yüksek lisans derecesine sahip olma	140	35,1	259	64,9	4,53
7	EYTEP alanında doktora derecesine sahip olma	165	41,6	232	58,4	4,44
8	Branşı dışında yabancı bir dil (İngilizce, Almanca, Fransızca) bilme	121	29,7	286	70,3	4,32
9	Eğitim Yönetimi, Teftişi, Ekonomisi ve Planlaması (EYTEP) alanında tezsiz yüksek lisans derecesine sahip olma	148	36,2	261	63,8	4,14
10	Takdirle ödüllendirilme	106	26,0	301	74,0	4,11
11	Müdür vekili olarak görev yapmış olma	116	28,3	294	71,7	4,07
12	Aylıkla ödüllendirilme	140	34,4	267	65,6	3,56
13	Bir araştırma-geliştirme ürünü olarak ders aracı geliştirmiş olma	171	42,2	234	57,8	3,44
14	Teşekkürle ödüllendirilme	118	29,7	279	70,3	3,44
15	Kurucu müdür (bina inşaatından itibaren) olarak görev yapmış olma	28,3	71,7	236	59,1	3,36
16	EYTEP alanında basılmış ya da okutulan ders kitabı	179	44,3	225	55,7	3,26
17	Müdür yetkili öğretmen olarak görev yapmış olma	161	40,5	237	59,5	3,20
18	EYTEP dışında herhangi bir alanda tezli yüksek lisans derecesine sahip olma	221	56,2	172	43,8	2,48
19	EYTEP alanı dışında doktora derecesine sahip olma	243	62,3	147	37,7	2,44
20	EYTEP dışında herhangi bir alanda tezsiz yüksek lisans derecesine sahip olma	219	54,9	180	45,2	2,32
21	Hakemli dergilerde yayımlanmış makale	220	55,4	177	44,6	2,24
22	Yayımlanmış şiir, öykü, roman ve diğer sanatsal ürünler (ISBN numarası almış)	214	54,0	182	46,0	2,23
23	Yurt dışında öğretmenlik yapmış olma	264	66,7	132	33,3	1,55

Çizelge 71 incelendiğinde; “Hayır” seçeneğini işaretleyenler ile “Evet” seçeneğini işaretleyenlerin toplamda takdir edilen puanların aritmetik ortalamalarına göre yapılan sıralamada, ilk sırayı ($x=6,43$) ile “Öğretmenlik deneyimi” ölçütü, ikinci sırayı ($x=5,50$) ile “EYTEP alanında alınmış hizmet içi kurs ya da seminerler” ölçütü, üçüncü sırayı da ($x=5,35$) ile “Müdür yardımcılığı görevinde bulunmuş olma” ölçütü almaktadır.

Bu bulgulara göre; okul yöneticiliğine aday olanlarda kesinlikle belli bir süre öğretmenlik deneyimi aranmalıdır. EYTEP alanında alınmış hizmet içi kurs ya da seminerler ile müdür yardımcılığında geçen süreler de okul yöneticiliklerine atanma sürecinde değerlendirilmeye alınması gereken üç önemli ölçüt olarak karşımıza çıkmaktadır.

Ankete katılanların 31’inci sorudaki değerlendirme ölçütlerine verdikleri cevaplardan “Evet” seçeneğindeki “puanların aritmetik ortalaması”na göre sıralama durumu Çizelge 72’de gösterilmiştir. Seçeneklerin bu çizelgedeki aritmetik ortalamaları; $Aritmetik\ Ortalama\ (x) = \frac{(Takdir\ Edilen\ Puan \times (N))}{(N)}$ Bu Puanı Tercih Edenlerin Sayısı) \div (N) Seçeneğe Evet Diyenlerin Toplam Sayısı formülüyle bulunarak en yüksek aritmetik ortalamadan en düşük aritmetik ortalamaya doğru sıralanmıştır.

Çizelge 72. Ankete Katılanların 31’inci Sorudaki Değerlendirme Ölçütlerine Verdikleri “Evet” Seçeneğindeki Puanların “Aritmetik Ortalaması”na Göre Sıralama Durumu

Soru No (31)	Soru Cümlesi	Hayır		Evet		
		n	%	n	%	Takdir Edilen Puanların Aritmetik Ortalaması
1	EYTEP alanında doktora derecesine sahip olma	165	41,6	232	58,4	7,6
2	EYTEP alanında tezli yüksek lisans derecesine sahip olma	140	35,1	259	64,9	7,0
3	Öğretmenlik deneyimi	28	6,7	390	93,3	6,9
4	Son üç yıl için sicil notu ortalamasının 90 ve yukarı olması	85	20,4	332	79,6	6,7
5	Müdür başyardımcılığı görevinde bulunmuş olma	75	18,3	334	81,7	6,6

Çizelge 72'in Devamı

Soru No (31)	Soru Cümlesi	Hayır		Evet		
		n	%	n	%	Takdir Edilen Puanların Ağırlıklı Aritmetik Ortalaması
6	Eğitim Yönetimi, Teftişi, Ekonomisi ve Planlaması (EYTEP) alanında tezsiz yüksek lisans derecesine sahip olma	148	36,2	261	63,8	6,5
7	EYTEP alanı dışında doktora derecesine sahip olma	243	62,3	147	37,7	6,5
8	EYTEP alanında alınmış hizmet içi kurs ya da seminerler	54	13,4	350	84,6	6,4
9	Müdür yardımcılığı görevinde bulunmuş olma	58	13,9	359	86,1	6,2
10	Branşı dışında yabancı bir dil (İngilizce, Almanca, Fransızca) bilme	121	29,7	286	70,3	6,2
11	Bir araştırma-geliştirme ürünü olarak ders aracı geliştirmiş olma	171	42,2	234	57,8	6,0
12	EYTEP alanında basılmış ya da okutulan ders kitabı	179	44,3	225	55,7	5,9
13	Müdür vekili olarak görev yapmış olma	116	28,3	294	71,7	5,7
14	Kurucu müdür (bina inşaatından itibaren) olarak görev yapmış olma	28,3	71,7	236	59,1	5,7
15	Takdirle ödüllendirilme	106	26,0	301	74,0	5,6
16	Müdür yetkili öğretmen olarak görev yapmış olma	161	40,5	237	59,5	5,6
17	Aylıkla ödüllendirilme	140	34,4	267	65,6	5,4
18	EYTEP dışında herhangi bir alanda tezli yüksek lisans derecesine sahip olma	221	56,2	172	43,8	5,4
19	EYTEP dışında herhangi bir alanda tezsiz yüksek lisans derecesine sahip olma	219	54,9	180	45,2	5,2
20	Hakemli dergilerde yayımlanmış makale	220	55,4	177	44,6	5,0
21	Teşekkürle ödüllendirilme	118	29,7	279	70,3	4,9
22	Yayımlanmış şiir, öykü, roman ve diğer sanatsal ürünler (ISBN numarası almış)	214	54,0	182	46,0	4,9
23	Yurt dışında öğretmenlik yapmış olma	264	66,7	132	33,3	4,7

Çizelge 72 incelendiğinde; “Evet” seçeneğini işaretleyenlerin takdir ettikleri puanların ağırlıklı aritmetik ortalamalarına göre yapılan sıralamada, ilk sırayı (x=7,6) ile “EYTEP alanında doktora derecesine sahip olma” ölçütü, ikinci sırayı (x=7,0) ile “EYTEP alanında tezli yüksek lisans derecesine sahip olma” ölçütü, üçüncü sırayı da (x=6,9) ile “Öğretmenlik deneyimi” ölçütü almaktadır.

Bu bulgulara göre; okul yöneticiliğine aday olanlar arasında atamada öncelik EYTEP alanında yapılmış doktora ve tezli yüksek lisans derecesine sahip olanlara verilmesi gerekmektedir. Bunun yanında öğretmenlik deneyimi her zaman esas alınması gereken bir ölçüt olarak karşımıza çıkmaktadır.

Ankete katılanların 31’inci sorudaki değerlendirme ölçütlerine verdikleri cevaplardan en çok “Hayır” seçeneği ve yüzde oranına göre sıralama durumu Çizelge 73’te gösterilmiştir.

Çizelge 73. Ankete Katılanların 31’inci Sorudaki Değerlendirme Ölçütlerine Verdikleri Cevaplardan “Hayır” Seçeneğine Göre Sıralama Durumu

Soru No (31)	Soru Cümlesi	Hayır		Evet	
		n	%	n	%
1	Yurt dışında öğretmenlik yapmış olma	264	66,7	132	33,3
2	EYTEP alanı dışında doktora derecesine sahip olma	243	62,3	147	37,7
3	EYTEP dışında herhangi bir alanda tezli yüksek lisans derecesine sahip olma	221	56,2	172	43,8
4	Hakemli dergilerde yayımlanmış makale	220	55,4	177	44,6
5	EYTEP dışında herhangi bir alanda tezsiz yüksek lisans derecesine sahip olma	219	54,9	180	45,2
6	Yayımlanmış şiir, öykü, roman ve diğer sanatsal ürünler (ISBN numarası almış)	214	54,0	182	46,0
7	EYTEP alanında basılmış ya da okutulan ders kitabı	179	44,3	225	55,7
8	Bir araştırma-geliştirme ürünü olarak ders aracı geliştirmiş olma	171	42,2	234	57,8
9	EYTEP alanında doktora derecesine sahip olma	165	41,6	232	58,4

Çizelge 73'ün Devamı

Soru No (31)	Soru Cümlesi	Hayır		Evet	
		n	%	n	%
10	Kurucu müdür (bina inşaatından itibaren) olarak görev yapmış olma	163	40,9	236	59,1
11	Müdür yetkili öğretmen olarak görev yapmış olma	161	40,5	237	59,5
12	Eğitim Yönetimi, Teftişi, Ekonomisi ve Planlaması (EYTEP) alanında tezsiz yüksek lisans derecesine sahip olma	148	36,2	261	63,8
13	EYTEP alanında tezli yüksek lisans derecesine sahip olma	140	35,1	259	64,9
14	Aylıkla ödüllendirilme	140	34,4	267	65,6
15	Branşı dışında yabancı bir dil (İngilizce, Almanca, Fransızca) bilme	121	29,7	286	70,3
16	Teşekkürle ödüllendirilme	118	29,7	279	70,3
17	Müdür vekili olarak görev yapmış olma	116	28,3	294	71,7
18	Takdirle ödüllendirilme	106	26,0	301	74,0
19	Son üç yıl için sicil notu ortalamasının 90 ve yukarı olması	85	20,4	332	79,6
20	Müdür başyardımcılığı görevinde bulunmuş olma	75	18,3	334	81,7
21	Müdür yardımcılığı görevinde bulunmuş olma	58	13,9	359	86,1
22	EYTEP alanında alınmış hizmet içi kurs ya da seminerler	54	13,4	350	84,6
23	Öğretmenlik deneyimi	28	6,7	390	93,3

Otuz birinci soruya “Hayır” seçeneğini işaretleyerek cevap verenlerin değerlendirildiği Çizelge 73 incelendiğinde; yüzde oranlarının yüksekliğine göre yapılan sıralamada, ilk sırayı %66,7’lik (n=264) oranla “Yurt dışında öğretmenlik yapmış olma” ölçütü, ikinci sırayı %62,3’lük (n=243) oranla “EYTEP alanı dışında doktora derecesine sahip olma” ölçütü, üçüncü sırayı da %56,2’lik (n=221) oranla da “EYTEP dışında herhangi bir alanda tezli yüksek lisans derecesine sahip olma” ölçütü almaktadır.

Bu bulgulara göre; okul yöneticiliğine aday olanlarda yurt dışında öğretmenlik yapmış olma deneyiminin önemli olmadığı, eğitim yönetimi alanı dışında doktora ve tezli yüksek lisans yapmış olma ölçütünün dikkate alınması gerekmediği görüşü ortaya çıkmaktadır.

Otuz birinci soruya verilecek cevaplar arasında bulunan “Başka” seçeneği tercih edilerek ileri sürülen 64 öneriden 46’sı ifade olarak birbirine yakın olanlar 3 grupta toplanarak çoğunluk sırasına göre Çizelge 74’te gösterilmiştir.

Çizelge 74. Ankete Katılanların 31’inci Sorunun “Başka” Seçeneğine Verilen Cevaplardaki Önerilerin Dağılımı

Sıra No	Getirilen Öneri	f	%
1	İnsan ilişkileri ve psikolojisi (çocuk, ergen, yetişkin) konularında eğitim almış olma ölçütü gerekir.	18	39,1
2	Yöneticilik eğitimi almış, deneyimli, alanında uzman/profesyonel, yöneticilik özelliği taşıyan bir karaktere sahip, bilgisayar, eğitim teknolojisi, iletişim becerileri, LTK (Liderlik Temeleğitim Kursu) kurslarını bitirmiş olma ölçütü de değerlendirilmelidir.	16	34,8
3	Çalıştığı kurumun öğretmenlerince, tarafsız ve akademik ölçütler esas alınarak seçilmiş olma ölçütü değerlendirilmelidir.	12	26,1
Toplam		46	100,0

Ankete katılanlar, okul yöneticiliklerine atanacaklarda yöneticilik deneyiminin yanında insan ilişkileri ve psikolojisi (çocuk, ergen, yetişkin) konularında eğitim almış, bu testlerden geçmiş, alanında uzman/profesyonel, yöneticilik özelliği taşıyan bir karaktere sahip, bilgisayar, eğitim teknolojisi, iletişim becerileri, LTK (Liderlik Temeleğitim Kursu) kurslarını bitirmiş, çalıştığı kurum çalışanlarınca sevilen, tercih edilen ve kendini yetiştirmiş olma ölçütlerinin de belgelendirilmesi ve değerlendirilmesinin dikkate alınması gerektiğini belirtmektedirler.

V. BÖLÜM

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu bölümde, araştırmanın bulgularına dayalı olarak çıkarılan sonuçlar ve bu sonuçlara göre geliştirilen öneriler aşağıda verilmiştir.

Sonuçlar

Araştırmanın bulgularına dayalı sonuçları, anketin bölümlerine göre maddeler hâlinde aşağıda sıralanmıştır:

Eğitim Kurumlarına Yönetici Olarak Atanacakların Seçimine İlişkin Sonuçlar

1. Okul yöneticiliklerine, eğitim yönetimi alanında lisans veya lisans üstü eğitim almış öğretmenlik deneyimi olan kişilerin başvurması tercih edilmektedir.

2. Okul yöneticilerinin, yönetim alanında lisans veya lisans üstü eğitim almış öğretmenlik deneyimi olan kişiler arasından sınavla seçilmeleri tercih edilmektedir.

3. Okul yöneticilerinin, başvuran adaylar arasından adil ve nesnel bir uygulamayı sağlayan sınav sistemiyle seçilmeleri, dolayısıyla siyasi kayırmalardan uzak durmaları tercih edilmektedir.

4. Okul yöneticisi olarak seçilecek kişilerin hem yazılı, hem de mülakat sınavından geçmeleri, sınavlar arasından da genel yetenek, eğitim yönetimi ve mevzuat ağırlıklı yazılı sınav uygulamasına ağırlık verilmesi gerekmektedir.

5. Okul yöneticilikleri için yapılan sınavın; hem müdürlük, hem de müdür yardımcılığı unvanları için uygulanması gerektiği vurgulanmaktadır.

6. Okul yöneticilikleri için yapılacak seçme sınavının; MEB, ÖSYM ve üniversite öğretim üyelerinden oluşturulacak karma komisyonca yapılması gerekmektedir.

7. Özellikle ÖSYM'nin sınavı uygulayan ve değerlendiren deneyimli bir kurum olarak komisyonda kesinlikle yer alması önerilmektedir.

8. Okul yöneticiliklerine atanacak olanların sınavla seçilmeleri ilk koşul olmasına rağmen, bunun yanında yönetim bilgi ve becerisi ile meslekî deneyimin de dikkat alınması gerekmektedir.

9. Okul yöneticiliklerine atanacakların başvurusunda dikkate alınan gizli sicil raporlarının objektif ve güvenilir görülmediği anlaşılmaktadır.

10. 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.

11. Okul müdürlüğüne atanmak için yapılacak olan sınava başvuru yapan adaylarda en az ortalama 7,0 yıl süreli öğretmenlik, en az ortalama 4,5 yıl süreli yöneticilik (müdür başyardımcılığı / müdür yardımcılığı) yapmış olma deneyiminin aranması yeterli görülmektedir.

Eğitim Kurumlarına Yönetici Olarak Atanacakların Hizmet İçi Eğitimine İlişkin Sonuçlar

1. Okul yöneticiliklerine atanmak için seçilenlere kesinlikle hizmet öncesi eğitim verilmesi gerekmektedir.

2. Hizmet öncesi eğitimin, okul yönetiminde görev alacak yönetici adayları açısından ne denli önemli ve yararlı bir etkinlik olduğu yargısı ortaya çıkmaktadır.

3. 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 gerektiği önerilmektedir.

4. Millî Eğitim Akademisinin, diğer kamu kurum ve kuruluşlarında olduğu gibi gerçek amacına uygun, endişelere yol açmayacak biçimde örgütlenmesi, hizmete alınması ve hizmet içi eğitim için yararlanılması gerekmektedir.

5. Eğitim fakülteleri bünyesinde yürütülen eğitim yönetimi alanındaki lisans üstü programlarından ve bu alanda deneyimli öğretim üyelerinden yönetici yetiştirme sistemi için yararlanılması gerektiği belirtilmektedir.

6. Okul yöneticiliği için seçilenlere verilmesi gerekli olan görev öncesi hizmet içi eğitimin düzenlenmesinde Bakanlık ile üniversitelerin işbirliği yapmaları gerekmektedir.

7. Eğitim kurumlarına yönetici olarak seçilip atanacak olan kişiler için göreve başlamadan önce düzenlenecek olan hizmet içi eğitim yönetimi kursunun ardından bir sınavın yapılması gerekmektedir.

Eğitim Kurumlarına Yönetici Olarak Atanacakların Atanmalarına İlişkin Sonuçlar

1. İlk ve ortaöğretim kurumlarına yönetici atama iş ve işlemlerinin öncelikle Bakanlıkça yapılması öngörülmektedir. Bakanlığın dışında, okul çalışanlarınca veya okul yönetim kurullarınca seçilip atanma önerisinin de dikkate alınması gerektiği önerilmektedir.

2. Eğitim kurumlarına yönetici atamalarında mülakat sınavının yapılması öngörülmektedir. Ancak, bu sınavın getirebileceği olumsuz sonuçlarının da önüne geçilebilmesi amacıyla Bakanlık ve üniversitelerce oluşturulacak ortak komisyonca yapılması öngörülmektedir.

3. Eğitim kurumlarına yönetici atamalarında yapılması düşünülen mülakat sınavına karşı olanlar; sınavın objektifliğinin tartışmalı olduğu ve amaçlarına uygun biçimde yapılmadığı görüşüne hemen hemen aynı oranda katılmaktadırlar.

4. Eğitim kurumu yöneticiliklerine atanacak yöneticilerin aynı kurumda en az 3, en fazla 5 yıl çalışma süresiyle sınırlandırılması öngörülmektedir.

5. Eğitim kurumlarına atanan müdürlerin, yüksek düzeyde başarı göstermeleri durumunda öncelikle bir üst tip okul/kurum müdürlüğüne atanmaları gerektiği önerilmektedir.

6. Yüksek düzeyde başarı gösteren okul müdürünün, 5 yıl sonra ilçe millî eğitim müdürlüklerindeki yöneticilik görevlerine atanma durumunun, isteğine bırakılması gerekmektedir.

7. Eğitim kurumlarına atanacak müdür başyardımcısı veya müdür yardımcısının, kurum müdürünce belirlenip teklif edilmesi görüşü genel olarak benimsenmiştir.

8. Eğitim kurumlarına atanacak müdür başyardımcısı veya müdür yardımcısının okul çalışanlarınca seçilmiş olma ölçütünün de dikkate alınması önerilmektedir.

Eğitim Kurumlarına Yönetici Olarak Atanacakların Atanmalarına Esas Değerlendirme Ölçütlerine İlişkin Sonuçlar

1. Okul yöneticiliğine aday olanlar arasında atamada öncelik, EYTEP alanında yapılmış doktora ve tezli yüksek lisans derecesine sahip olanlara verilmesi gerekmektedir.

2. Okul yöneticiliğine atanacak adaylarda, eğitim yönetimi alanı dışında doktora ve tezli yüksek lisans yapmış olma derecesinin dikkate alınmaması gerektiği belirtilmektedir.

3. Okul yöneticiliğine atanacak adaylarda, yurt dışında öğretmenlik yapmış olma deneyimi, ankete katılanlarca önemli bulunmamaktadır.

Öneriler

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

Eğitim Kurumlarına Yönetici Olarak Atanacakların Seçimine İlişkin Öneriler

1. Okul yöneticiliğinde “Meslekte aslanan öğretmenliktir” görüşü benimsendiğinden, yöneticiliğe başvuran adaylarda kesinlikle öğretmenlik deneyimi aranmalıdır.

2. Eğitim yönetimi alanında lisans veya lisans üstü eğitim almış adaylar, okul yöneticilikleri için yapılan seçimlerde öncelikli olarak tercih edilmelidir.

3. Okul yöneticilikleri için yapılacak seçim kesinlikle sınavla yapılmalıdır.

4. Sınav; hem yazılı, hem de mülakat şeklinde uygulanmalıdır.

5. Yazılı sınav; genel yetenek, eğitim yönetimi ve mevzuat ağırlıklı olmalıdır.

6. Yöneticilerde bulunması gereken liderlik, insan ilişkileri, diksiyon, hitap etme vb. özelliklerin test edilmesi ve sonuçlarının da yönetici atama değerlendirmelerinde dikkate alınması gereklidir.

7. Yapılacak sınav; hem müdürlük, hem de müdür yardımcılığı için uygulanmalıdır.

8. Okul yöneticilikleri için yapılacak seçme sınavı; MEB, ÖSYM ve üniversite öğretim üyelerinden oluşturulacak bir karma komisyonca yapılmalıdır.

9. ÖSYM, sınavı uygulayan ve değerlendiren kurum olarak komisyonda kesinlikle yer almalıdır.

10. Okul yöneticiliklerine atanacak olanların sınavla seçilmeleri ilk koşul olmasına rağmen, bunun yanında yönetim bilgi ve becerisi ile meslekî deneyim de dikkate alınmalıdır.

11. Okul yöneticiliklerine atanacakların başvurusunda önkoşul olan gizli sicil raporlarının objektif ve güvenilir olmamasından dolayı; kriterleri belirlenmiş olan objektif bir performans değerlendirmesi uygulaması başlatılmalı ve elde edilecek sonuçlar dikkate alınmalıdır.

12. Okul yöneticiliklerine (müdür başyardımcılığı / müdür yardımcılığı) atanmak için yapılacak olan sınava başvuru yapan adaylarda en az ortalama 6,5 yıl süreyle öğretmenlik yapmış olma deneyimi önkoşul olarak aranmalıdır.

13. Okul müdürlüğüne atanmak için yapılacak olan sınava başvuru yapan adaylarda en az ortalama 7,0 yıl süreyle öğretmenlik, en az ortalama 4,5 yıl süreyle yöneticilik (müdür başyardımcılığı / müdür yardımcılığı) yapmış olma deneyimi önkoşul olarak aranmalıdır.

Eğitim Kurumlarına Yönetici Olarak Atanacakların Hizmet İçi Eğitimine İlişkin Öneriler

1. 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.

2. Millî Eğitim Akademisi, diğer kamu kurum ve kuruluşlarında olduğu gibi gerçek amacına uygun, endişelere yol açmayacak biçimde örgütlenmeli, hizmete alınmalı ve hizmet içi eğitim için yararlanılmalıdır.

3. Okul yöneticiliklerine atanmak için seçilenlere, göreve başlamadan önce Millî Eğitim Akademisinde uzun süreli bir eğitim yönetimi programı düzenlenmelidir.

4. Eğitim fakülteleri bünyesinde yürütülen eğitim yönetimi alanındaki lisans üstü programlardan ve bu alanda deneyimli öğretim üyelerinden yönetici yetiştirme sistemi için yararlanılmalıdır.

5. Okul yöneticiliği için seçilenlere verilmesi gerekli olan görev öncesi hizmet içi eğitimin düzenlenmesinde Bakanlık ile üniversiteler işbirliği yapmalıdır.

6. Eğitim kurumlarına yönetici olarak seçilip atanacak olan kişiler için göreve başlamadan önce düzenlenecek olan hizmet içi eğitim yönetimi kursunun ardından bir sınav yapılmalıdır.

Eğitim Kurumlarına Yönetici Olarak Atanacakların Atanmalarına İlişkin Öneriler

1. Eğitim kurumlarına yönetici atamaları öncelikle Bakanlıkça yapılmalıdır. Bakanlığın elinde bulundurduğu atama yetkisini, gelişen ve yaygınlaşan çağdaş uygulamalar paralelinde daha sonra valiliklere devretmesi düşünülmelidir.

2. İlk ve ortaöğretim kurumlarına yönetici atama iş ve işlemleri öncelikle Bakanlıkça yapılmalıdır.

3. İlk ve ortaöğretim okullarına yöneticilerin Bakanlığın dışında, okul çalışanlarınca veya okul yönetim kurullarınca seçilip atanma önerisi de dikkate alınmalıdır.

4. Eğitim kurumlarına yönetici atamalarında; adam kayırma, siyasi görüşe göre seçme vb. olumsuz sonuçların da önüne geçilebilmesi için Bakanlık ve üniversitelerce oluşturulacak ortak komisyonca mülakat sınavı yapılmalıdır. Bu tür uygulamalarla mülakat sınavına duyulan “objektifliği tartışmalı” ve “amaçlarına uygun biçimde yapılmadığı”na ilişkin endişelerin giderilmesi gereklidir.

5. Eğitim kurumu yöneticiliklerine atanacak yöneticilerin aynı kurumda çalışma süreleri en az 3, en fazla 5 yıl olarak sınırlandırılmalıdır.

6. Eğitim kurumlarına atanan müdürler, yüksek düzeyde başarı göstermeleri durumunda bir üst tip okul/kurum müdürlüğüne atanmalıdırlar.

7. Eğitim kurumlarına atanan müdürler, yüksek düzeyde başarı göstermeleri durumunda öncelikle bir üst tip okul/kurum müdürlüğüne atanmalıdırlar.

8. Yüksek düzeyde başarı gösteren bir okul müdürünün, 5 yıl sonra ilçe millî eğitim müdürlüklerindeki yöneticilik görevlerine atanmasında, müdürün isteği dikkate alınmalıdır.

9. Eğitim kurumlarına atanacak müdür başyardımcısı veya müdür yardımcısı, kurum müdürünce belirlenip teklif edilmelidir.

10. Eğitim kurumlarına atanacak müdür başyardımcısı veya müdür yardımcısının okul çalışanlarınca seçilmiş olma önerisi de dikkate alınmalıdır.

Eğitim Kurumlarına Yönetici Olarak Atanacakların Atanmalarına Esas Değerlendirme Ölçütlerine İlişkin Öneriler

1. Okul yöneticiliğine aday olanlar arasından atamada öncelik, belli bir süre öğretmenlik deneyiminden sonra EYTEP alanında yapılmış doktora ve tezli yüksek lisans derecesine sahip olanlara verilmelidir.

2. Okul yöneticiliğine atanacak adaylarda, eğitim yönetimi alanı dışında doktora ve tezli yüksek lisans yapmış olma derecesi, değerlendirme ölçütü olarak dikkate alınmamalıdır.

3. Okul yöneticiliğine atanacak adaylarda, yurt dışında öğretmenlik yapmış olma deneyimi değerlendirme ölçütü olarak dikkate alınmamalıdır. Ancak, bu görevlerde bulunmuş olanların elde ettikleri bilgi, beceri ve görgülerinden eğitim sistemi içinde yararlanılmalıdır.

KAYNAKÇA

Acar, H. (2002). Okul yöneticileri nasıl yetiştirilmeli? **21. yüzyıl eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesi sempozyumu**. Ankara:Ankara Üniversitesi Basımevi.

Açıkalin, A. (1994). **Toplumsal kurumsal ve teknik yönleriyle okul yöneticiliği**. Ankara: PEGEM Yayınları.

Açıkalin, A. (1995). 2000 yılında benim okulum. **Eğitim Yönetimi**, (1).

Açıkalin, A. (1998). **Okul yöneticiliği**. Ankara: Öncü Basımevi.

Âdem, M. (1997). **Eğitim planlaması**. Ankara: Şafak Matbaacılık.

Âdem, M. (2000). Sunu. **Yönetici adaylarının eğitimi semineri**. Ankara: Ankara Üniversitesi Basımevi.

Ağaoğlu, E., Gültekin, M. ve Çubukçu, Z. (2002). Okul yöneticisi yeterliklerine dayalı eğitim programı önerisi. **21. yüzyıl eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesi sempozyumu**. Ankara:Ankara Üniversitesi Basımevi.

Aksoy, H. H. (2000). Değişme ve yenileşme. **Yönetici adaylarının eğitimi semineri**. Ankara: Ankara Üniversitesi Basımevi.

Akyüz, E. (2000). Yönetim hukuku. **Yönetici adaylarının eğitimi semineri**. Ankara: Ankara Üniversitesi Basımevi.

Akyüz, Y. (1985). **Türk eğitim tarihi**. Ankara: Ankara Üniversitesi Basımevi.

Alkan, C., Deryakulu, D. ve Şimşek, N. (1995). **Eğitim teknolojisine giriş**. Ankara: Önder Matbaacılık.

Arslan, H. (2002). Okul müdürlüğünü geliştirme programları. **21. yüzyıl eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesi sempozyumu**. Ankara:Ankara Üniversitesi Basımevi.

Atay, K. (2002). Okul müdürlerinin duygusal zekâ düzeyleri ile çatışmaları çözümüleme stratejileri arasındaki ilişki. **Eğitim Yönetimi**, (31), 344-355.

Aydemir, S. (2000). Rehberlik ve özel eğitim. **Yönetici adaylarının eğitimi semineri**. Ankara: Ankara Üniversitesi Basımevi.

Aydın, M. (2000). **Eğitim yönetimi**. Ankara:Hatipoğlu Yayınevi.

Aytaç, T. (2002). Türkiye’de eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesi. **21. yüzyıl eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesi sempozyumu**. Ankara:Ankara Üniversitesi Basımevi.

Balcı, A. (1988). Türkiye’deki ilk ve orta dereceli okul yöneticileri üzerinde yapılan bir araştırma. **Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi**, 21 (1-2), 435-448.

Balcı, A. (2000). **Örgütsel sosyalleşme**. Ankara:Pegem A Yayıncılık.

Balcı, A. (2001a). **Etkili okul ve okul geliştirme**. Ankara:Pegem A Yayıncılık.

Balcı, A. (2001b). **Sosyal bilimlerde araştırma**. Ankara:Pegem A Yayıncılık.

Balcı, A. (2002). Türkiye’de eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesi. **21. yüzyıl eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesi sempozyumu**. Ankara:Ankara Üniversitesi Basımevi.

Balcı, A. (2003). Türkiye’de eğitim yöneticisi ve eğitim müfettişi yetiştirme uygulamaları: Sorunlar ve öneriler. **Çağdaş eğitim sistemlerinde öğretmen yetiştirme**. Ankara:Tekişik Yayıncılık.

Balcı, A. ve Çinkır, Ş. (2002). Türkiye’de eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesi. **21. yüzyıl eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesi sempozyumu**. Ankara:Ankara Üniversitesi Basımevi.

Başar, H. (2000). **Eğitim denetçisi**. Ankara:Pegem A Yayıncılık.

Başar, H.(2002). **Sınıf yönetimi**. Ankara:Pegem A Yayıncılık.

Başaran, İ. E. (2000a). **Yönetim**. Ankara:Feryal Matbaası.

Başaran, İ. E. (2000b). **Örgütsel davranış**. Ankara:Feryal Matbaası.

Başbakanlık. (11.01.2004). Millî eğitim bakanlığı eğitim kurumları yöneticilerinin atama ve yer değiştirmelerine ilişkin yönetmelik. **Resmî Gazete**, (25343).

Başbakanlık. (23.09.1998). Millî eğitim bakanlığına bağlı eğitim kurumları yöneticilerinin atama ve yer değiştirmelerine ilişkin yönetmelik. **Resmî Gazete**, (23742).

Bulut,Y. ve Bakan, İ. (2002), Yöneticilerin eğitimi; Kahramanmaraş’taki yöneticiler üzerinde bir uygulama. **Amme İdaresi**, 35 (2), 93-116.

Bursalıoğlu, Z. (1997). **Eğitim yönetiminde teori ve uygulama**. Ankara:Pegem Yayıncılık.

Bursalioğlu, Z. (2002). **Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış**. Ankara: Pegem A Yayıncılık.

Büyüköztürk, ř. (2002). **Sosyal bilimler için veri analizi el kitabı**. Ankara:Pegem A Yayıncılık.

Can, N. ve elikten, M. (2000). Türkiye'de eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesi süreci. **Milli Eğitim**, (148).

Cemaloğlu, N. (2000). Değişme ve yenileşme. **Yönetici adaylarının eğitimi semineri**. Ankara: Gazi niversitesi.

elik, V. (1996). Eğitimsel reform için yeni bir okul kültürü. **Eğitimimize Bakışlar**.

elik, V. (2002a). **Okul kültürü ve yönetimi**. Ankara:Pegem A Yayıncılık.

elik, V. (2002b). Eğitim yöneticisi yetiştirme politikasına yön veren temel eğilimler. **21. yüzyıl eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesi sempozyumu**. Ankara:Ankara Üniversitesi Basımevi.

elik, V. (2003). **Eğitimsel liderlik**. Ankara:Pegem A Yayıncılık.

elik, V. (2004). Liderlik. **Eğitim ve okul yöneticiliği el kitabı**. Ankara:Pegem A Yayıncılık.

Çınkır, ř. (2000). Yönetim biliminin alanı ve kapsamı. **Yönetici adaylarının eğitimi semineri**. Ankara: Ankara Üniversitesi Basımevi.

Çınkır, ř. (2003). Okul müdürlüğü beceri-nitelikler ve temel görev alanları. **Ankara** (36), 18-19.

Demir, K. (2003). **İmaj yönetimi**. Ankara: Sandal Yayınları.

Eren, M. A. (1991). **Türk eğitim sistemi yönetim teşkilatındaki yenileşmeler ve yönetici yetiştirme politikasının incelenmesi**. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Selçuk Üniversitesi Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Bilim Dalı, Konya.

Gözübüyük, ř. (2000). **Yönetim hukuku**. Ankara:Turhan Kitabevi Yayınları.

Güçlü, N. (2000). Eğitim ve okul yönetimi. **Yönetici adaylarının eğitimi semineri**. Ankara: Gazi Üniversitesi Basımevi.

Gürkan, T. ve Gözütok, D. (2000). ğrenme-ğretme kuram ve yöntemleri. **Yönetici adaylarının eğitimi semineri**. Ankara: Ankara Üniversitesi Basımevi.

Gürsoy, C. (1979). **Eğitim yöneticiliğinin Türk millî eğitim sistemindeki konumu.** Yayınlanmamış kamu yönetimi uzmanlık tezi, TODAİE, Ankara.

Kalaycı, N. (2000). Öğretme-öğrenme süreçleri. **Yönetici adaylarının eğitimi semineri.** Ankara: Gazi Üniversitesi Basımevi.

Kalkandelen, A. H. (1985). Yöneticilerin yetiştirilmesi ve geliştirilmesi. **Amme İdaresi, 18 (2).**

Karip, E. (2000). **Çatışma Yönetimi.** Ankara:Pegem A Yayıncılık.

Karip, E. ve Köksal, K. (1999). Okul yöneticilerinin yetiştirilmesi. **Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, (18), 193-207.**

Karip, E. (2004). Yönetim biliminin alanı ve kapsamı. **Eğitim ve okul yöneticiliği el kitabı.** Ankara:Pegem A Yayıncılık.

Kaya, Y. K. (1984). **Eğitim yönetimi, kuram ve Türkiye'deki uygulama.** Ankara:TODAİE Yayınları.

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

Kepenekçi,K, Y. (2000). **İnsan hakları eğitimi.** Ankara: Anı Yayıncılık.

Köklü, N. ve Büyüköztürk, Ş. (2000). **İstatistiğe giriş.** Ankara:Pegem A Yayıncılık.

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

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

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

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

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

MEB. (30.11.1998). Millî eğitim bakanlığı eğitim kurumları yöneticilerinin atama ve yer değiştirmelerine ilişkin yönetmelik. **Millî Eğitim Bakanlığı Tebliğler Dergisi, (2494).**

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

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

Özdemir, A. (2000). Liderlik ve okul yöneticiliği. **Yönetici Adaylarının Eğitim Semineri**. Ankara: Gazi Üniversitesi.

Özdemir, İ. (2003). Öğretmenlerin iş başında yetiştirilmesinde okul yöneticisinin rolü. **Eğitim Yönetimi**, (35).

Özdemir, S. (2000). Okul yönetimi. **Yönetici adaylarının eğitimi semineri**. Ankara: Gazi Üniversitesi Basımevi.

Özden, Y. (2000). **Eğitimde yeni değerler**. Ankara:Pegem A Yayıncılık.

Özden, Y. (2004). **Eğitim ve okul yöneticiliği el kitabı**. Ankara:Pegem A Yayıncılık.

Özmen, F. (2002). Okul müdürlerinin yetiştirilmesi-gelişmiş ülkelerdeki uygulamalardan örnekler. **21. yüzyıl eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesi sempozyumu**. Ankara:Ankara Üniversitesi Basımevi.

Pehlivan, A,İ. (2002a). **İş yaşamında stres**. Ankara:Pegem A Yayıncılık.

Pehlivan, A,İ. (2002b). **Yönetmel mesleki ve örgütsel etik**. Ankara:Pegem A Yayıncılık.

Pehlivan, A,İ. (2002c). **Alternatif okullar**. Ankara:Pegem A Yayıncılık.

Pehlivan, İ. (2000). Eğitim ve okul yönetimi. **Yönetici adaylarının eğitimi semineri**. Ankara: Ankara Üniversitesi Basımevi.

Pehlivan, İ, A. (2004). Okul çevre ilişkileri. **Eğitim ve okul yöneticiliği el kitabı**. Ankara:Pegem A Yayıncılık.

Peker, Ö. (1994). **Yönetici eğitimi**. Ankara:TODAİE Yayınları.

Şahin, N. (2002). Eğitim yöneticisi adaylarının eğitim yöneticiliği sınavı başarı düzeyleri. **Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi**, (31).

Şimşek, H. (2003). Eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesi: Karşılaştırmalı örnekler ve Türkiye için çıkarımlar. **Çağdaş eğitim sistemlerinde öğretmen yetiştirme**. Ankara:Tekişik Yayıncılık.

Şimşek, H. (2004). Eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesi: karşılaştırılmalı örnekler ve Türkiye için öneriler. **Çağdaş Eğitim Dergisi**, (Mart 2004, Sayı:307, s.13-21).

Şişman, M. Ve Turan, S. (2002). Türkiye’de eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesi. **21. yüzyıl eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesi sempozyumu**. Ankara:Ankara Üniversitesi Basımevi.

Şişman, M. (2004). Eğitim ve okul yönetimi. **Eğitim ve okul yöneticiliği el kitabı**. Ankara:Pegem A Yayıncılık.

Taymaz, H. (1992). **Hizmet içi eğitim**. Ankara:Pegem Yayınları.

Taymaz, H. (1997). **Eğitim sisteminde teftiş**. Ankara:TAKAV Matbaası.

Taymaz, H. (2003). **Okul yönetimi**. Ankara:Pegem A Yayıncılık.

Tekışık, H.H. (1994). Eğitimde yöneticilik sorunu ve millî eğitim akademisi. **Çağdaş Eğitim**, (192), 2-3.

Toklucu, E. (2001). **Millî eğitim bakanlığına bağlı eğitim kurumları yöneticilerinin seçimi ve yetiştirilmesinin değerlendirilmesi**. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

Tortop, N. (1994), **Personel yönetimi**. Ankara:Yargı Yayınları.

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

Tural, N. ve Karakütük, K. (2000). İnsan kaynakları yönetimi. **Yönetici adaylarının eğitimi semineri**. Ankara: Ankara Üniversitesi Basımevi.

Turan, S. (2002). Teknolojinin okul yönetiminde etkin kullanımında eğitim yöneticisinin rolü. **Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi**, (30).

Turan, S. ve Ebiçlioğlu, N. (2002). Okul müdürlerinin liderlik özelliklerinin cinsiyet açısından değerlendirilmesi. **Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi**, (31), 444-458.

Türkiye Büyük Millet Meclisi (2004). Kamu yönetimi temel kanunu tasarısı. Web:<http://www.tbmm.gov.tr>

Ünal, L. I. (1996). **Eğitim ve yetiştirme ekonomisi**. Ankara:Epar Yayınları.

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

.....İlköğretim Okulu / Lisesi

.....
Sayın Müdürü / Müdür Başyardımcısı / Müdür Yardımcısı / Öğretmeni

Millî Eğitim Bakanlığına bağlı eğitim kurumlarının (ilk ve orta dereceli okullar) yöneticiliklerine (okul müdürlüğü, müdür başyardımcılığı, müdür yardımcılığı) atanacakların; seçilme, yetiştirilme ve atanma sürecine ilişkin; eğitim kurumu yöneticilerinin, öğretmenlerin ve alanında uzman akademisyenlerin görüş ve düşüncelerini değerlendirmek amacıyla bir tez çalışması yapmaktayım.

Tez çalışmasının genel amacı doğrultusunda aşağıdaki sorulara cevap aranacaktır:

1. Eğitim kurumları yönetici adaylarının seçilmesinde ve atanmasında aranılan ölçütler neler olmalıdır?
2. Bu ölçütlere ilişkin görüşler; cinsiyet, kıdem, branş, öğrenim düzeyi, yönetim deneyiminin olup olmamasına göre farklılık göstermekte midir?
3. Eğitim kurumları yöneticilerinin hizmet içinde yetiştirilmelerine ilişkin olarak, yönetici ve öğretmenlerin görüşleri nelerdir?

Bu amaçla, eğitim kurumları yöneticiliklerine aday olacak öğretmenlerin, mevcut eğitim kurumu yöneticilerinin, konunun alan uzmanı öğretim üyelerinin görüş ve düşüncelerini kapsayan ve beş bölümden oluşan bir anket geliştirilmiştir. Anketin amacına ulaşabilmesi için değerli görüş ve düşüncelerinize ihtiyacım var. Anket sorularına içtenlikle vereceğiniz görüş ve düşünceleriniz, araştırmanın amacına ulaşmasında büyük katkı sağlayacaktır.

Katkılarınız için teşekkür eder, saygılarımı sunarım.

Erol GÜNAY

Eğitim Uzmanı

Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü

Yüksek Lisans Öğrencisi

e-posta: egunay@meb.gov.tr

Tel (İş): **413 14 10** Tel (Cep): **0 505 483 60 57**

BÖLÜM I

KİŞİSEL BİLGİLER

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

1. Cinsiyetiniz nedir?

- 1.() K 2.() E

2. Yaşınız kaçtır ?

- 1.() 25 yaş ve altı 2.() 26-30 yaş 3.() 31-35 yaş 4.() 36-40 yaş 5.() 41 yaş ve üstü

3. Şu andaki göreviniz nedir ?

- 1.() Müdür 2.() Müdür Başyrd./ Md. Yrd. 3.() Öğretmen

4. Öğretmenlikteki kıdeminiz nedir?

- 1.() 5 yıl ve altı 2.() 6-10 yıl 3.() 11-15 yıl 4.() 16-20 yıl 5.() 21 yıl ve üstü

5. Yöneticilikteki kıdeminiz nedir?

- 1.() Hiç yok 2.() 5 yıl ve altı 3.() 6-10 yıl 4.() 11-15 yıl 5.() 16-20 yıl 6.() 21 yıl ve üstü

6. Herhangi bir eğitim sendikasına üye olma durumunuz nedir?

- 1.() Üyeyim 2.() Üye değilim

BÖLÜM II

EĞİTİM KURUMLARINA YÖNETİCİ SEÇMEYE İLİŞKİN GÖRÜŞLER

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

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

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

8. Eğitim kurumlarına atanacak yöneticiler;

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

9. Size göre yöneticilerin sınavla seçilmesinin temel gerekçesi aşağıdakilerden hangisidir ?

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

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

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

11. Sınav, hangi yönetim kademesi için uygulanmalıdır?

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

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

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

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

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

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

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

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

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

BÖLÜM III

HİZMET İÇİ EĞİTİME İLİŞKİN GÖRÜŞLER

Bu kısımda eğitim yöneticilerinin görev öncesi eğitimlerine ilişkin sorular yer almaktadır. Lütfen uygun bulduğunuz **sadece bir seçeneği (X)** işareti ile belirtiniz.

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

- 1.() Gereklidir.
- 2.() Gerekli değildir. (Bu seçeneği işaretlediyseniz **21**'nci soruya geçiniz.)
- 3.() Başka (lütfen yazınız):.....

17- Eğitim kurumlarına atanacak yöneticiler görev öncesinde ne tür bir eğitim almalıdır?

- 1.() Kısa süreli hizmet içi eğitim kursu olarak düzenlenmelidir.
- 2.() Tezli yüksek lisans programı olarak düzenlenmelidir.
(Bu seçeneği işaretlediyseniz **19**'uncu soruya geçiniz.)
- 3.() Tezsiz yüksek lisans programı olarak düzenlenmelidir.
(Bu seçeneği işaretlediyseniz **19**'uncu soruya geçiniz.)
- 4.() Millî Eğitim Akademisinde uzun süreli eğitim yönetimi programı olarak düzenlenmelidir.
(Bu seçeneği işaretlediyseniz **19**'uncu soruya geçiniz.)
- 5.() Kamu yönetimi, işletme, iktisat vb. fakültelerde düzenlenmelidir.
(Bu seçeneği işaretlediyseniz **19**'uncu soruya geçiniz.)
- 6.() Başka (lütfen yazınız):.....

18- Eğitim kurumlarına atanacak yöneticiler için görev öncesi kısa süreli hizmet içi eğitim kursu olarak gerekli ise, bu program;

- 1.() Bakanlıkça düzenlenmelidir.
- 2.() Valiliklerce düzenlenmelidir.
- 3.() Üniversitelerce düzenlenmelidir.
- 4.() Bakanlık ve üniversitelerin işbirliği ile düzenlenmelidir.
- 5.() Başka (lütfen yazınız):.....

19. Görev öncesi eğitimin ardından bir sınav uygulanmalı mıdır?

1. () Evet
2. () Hayır (Bu seçeneği işaretlediyseniz **21**'inci soruya geçiniz)

20. Görev öncesi eğitimin ardından yapılacak bu sınav, atama için bir önkoşul olmalı mıdır?

1. () Evet
2. () Hayır

BÖLÜM IV

ATAMA SÜRECİNE İLİŞKİN GÖRÜŞLER

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

21. Eğitim kurumlarına yönetici atamaları;

- 1.() Valiliklerce yapılmalıdır. (Bu seçeneği işaretlediyseniz **24**'üncü soruya geçiniz.)
- 2.() Bakanlıkça yapılmalıdır. (Bu seçeneği işaretlediyseniz **24**'üncü soruya geçiniz.)
- 3.() İlköğretim ve ortaöğretim kurumu yöneticiliğine göre farklılaşmalıdır.
- 4.() Başka (lütfen yazınız):.....

22. İlköğretim kurumlarına yönetici atamaları;

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

23. Ortaöğretim kurumlarına yönetici atamaları;

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

24. Eğitim kurumlarına atanacak yöneticiler için mülakat sınavı;

- 1.() Yapılmalıdır.
- 2.() Yapılmamalıdır. (Bu seçeneği işaretlediyseniz **26**'ncı soruya geçiniz.)
- 3.() Başka (lütfen yazınız):.....

25. Eğitim kurumlarına yönetici atamalarında uygulanacak mülakat sınavı;

- 1.() Bakanlık ve üniversitelerce oluşturulacak ortak komisyonca yapılmalıdır.
- 2.() Bakanlıkta oluşturulacak komisyonca yapılmalıdır.
- 3.() Üniversitelerde oluşturulacak komisyonca yapılmalıdır.
- 4.() Valiliklerde oluşturulacak komisyonca yapılmalıdır.
- 5.() Valilik ve üniversitelerce oluşturulacak ortak komisyonca yapılmalıdır.
- 6.() Başka (lütfen yazınız):.....

26. Eğitim kurumlarına atanacak yöneticiler için mülakat sınavı neden uygulanmamalıdır?

- (**24**'üncü soruda "**Yapılmalıdır**" seçeneğini işaretleyenler cevaplandırmayacaklardır.)
- 1.() Mülakat sınavının objektifliği tartışmalıdır.
 - 2.() Mülakat sınavı amaçlarına uygun biçimde yapılmamaktadır.
 - 3.() Başka (lütfen yazınız):.....

27. Eğitim kurumlarına atanacak yöneticilerin aynı kurumda çalışma süreleri ;

- 1.() Sınırlandırılmalıdır.
- 2.() Sınırlandırılmasına gerek yoktur. (Bu seçeneği işaretlediyseniz **29**'uncu soruya geçiniz.)
- 3.() Başka (lütfen yazınız):.....

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

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

29. Eğitim kurumlarına atanan yöneticilerin yüksek başarı göstermeleri durumunda;

- 1.() 3 yıl sonra öğretmen-öğrenci sayısı daha çok olan bir kuruma yönetici olarak atanmalıdır.
- 2.() Bir üst tip okul/kurum müdürlüğüne atanmalıdır.
- 3.() 5 yıl sonra ilçe milli eğitim müdürlüğündeki yöneticilik görevlerine atanmalıdır.
- 4.() 8 yıl sonra il milli eğitim müdürlüğündeki yöneticilik görevlerine atanmalıdır.
- 5.() Başka (lütfen yazınız):.....

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

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

BÖLÜM V

ATAMADA DEĞERLENDİRME ÖLÇÜTLERİNE İLİŞKİN GÖRÜŞLER

Eğitim kurumlarına yönetici atama değerlendirmelerinde esas alınabilecek ölçütler aşağıda gösterilmiştir. Değerlendirilmesini önerdiğiniz ölçütü **EVET**, önermediğinizi de **HAYIR** seçeneğini (X) ile işaretleyiniz. **EVET** olarak işaretlediğiniz ölçütlere 1-10 arasında (en düşükten yükseğe doğru) **bir puanı** (X) ile belirtiniz. **HAYIR** cevabını işaretlediyseniz puan vermeyip **boş** bırakınız.

31. Eğitim kurumlarına atanacak yöneticilerin değerlendirmesinde esas alınacak ölçütler ve puan değerleri:

EĞİTİM KURUMLARINA YÖNETİCİ ATAMA DEĞERLENDİRMELERİNDE ESAS ALINACAK ÖLÇÜTLER	EVET	HAYIR	TAKDİR ETTİĞİNİZ PUAN									
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Eğitim Yönetimi, Teftişi, Ekonomisi ve Planlaması (EYTEP) alanında tezsiz yüksek lisans derecesine sahip olma			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2. EYTEP dışında herhangi bir alanda tezsiz yüksek lisans derecesine sahip olma			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
3. EYTEP alanında tezli yüksek lisans derecesine sahip olma			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
4. EYTEP dışında herhangi bir alanda tezli yüksek lisans derecesine sahip olma			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
5. EYTEP alanında doktora derecesine sahip olma			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
6. EYTEP alanı dışında doktora derecesine sahip olma			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
7. EYTEP alanında alınmış hizmet içi kurs ya da seminerler			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
8. Aylıkla ödüllendirilme			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
9. Takdirle ödüllendirilme			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
10. Teşekkürle ödüllendirilme			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
11. Müdür vekili olarak görev yapmış olma			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
12. Kurucu müdür (bina inşaatından itibaren) olarak görev yapmış olma			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
13. Müdür yetkili öğretmen olarak görev yapmış olma			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
14. Müdür yardımcılığı görevinde bulunmuş olma			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
15. Müdür başyardımcılığı görevinde bulunmuş olma			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
16. Öğretmenlik deneyimi			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
17. Hakemli dergilerde yayımlanmış makale			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
18. Yayımlanmış şiir, öykü, roman ve diğer sanatsal ürünler (ISBN numarası almış)			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
19. EYTEP alanında basılmış ya da okutulan ders kitabı			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
20. Bir araştırma-geliştirme ürünü olarak ders aracı geliştirmiş olma			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
21. Yurt dışında öğretmenlik yapmış olma			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
22. Branşı dışında yabancı bir dil (İngilizce, Almanca, Fransızca) bilme			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
23. Son üç yıl için sicil notu ortalamasının 90 ve yukarı olması			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

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

Anketi cevaplandığı için teşekkür ederim.

**ANKARA İLİ MERKEZ İLÇELERİNDE
ANKET UYGULANACAK OKULLAR**

SIRA NO	İLÇE ADI	OKUL ADI	ADRES VE TELEFON	
			Adres	Telefon
1	Altındağ	Çalışkanlar İ.O.	Babür Caddesi Çiçin Dört Yol No:2	316 50 95
		Telsizler İ.O.	Örnek Mah. H. Körmükçü Sk. No:4	317 11 15
		Yıldırım Beyazıt İ.O.	Plevne Mah. Babür Cad. No:36	316 59 08
		Ankara Anadolu L.	Altındağ Kaymakamlık Yanı	341 27 81
		Yıldırım Beyazıt L.	Babür Caddesi No:40	316 54 60
2	Çankaya	Akşemsettin İ.O.	İlker 1.Cad. No:141	470 63 09
		Gökçe Karataş İ.O.	Dikmen Deresi 5.Cad.	480 66 99
		Tevfik İleri İ.O.	Ziya Gökalp Cad. No:90 -Kurtuluş	431 57 73
		Dikmen E.M.L.	1.Cadde -İlker	482 87 97
		Kurtuluş L.	Uğurlu Sokak No:1 -Kurtuluş	431 63 23
3	Etimesgut	Dumlupınar İ.O.	30 Ağustos M. Mezarlık İçi	243 10 29
		Etimesgut İ.O.	İstasyon M. İstasyon C. No:23	243 10 45
		Kadri Suyabakan İ.O.	Etiler C. Şeker Mah. İçi	243 17 07
		Etimesgut L.	30 Ağustos M. Pazar Yanı	244 31 39
		Mehmetçik L.	Etiler C. Şeker Fab. İçi	234 16 44
4	Gölbaşı	Atatürk İ.O.	Şafak Mah. 21.Sok.	484 11 17
		İnönü İ.O.	Bahçelievler Mah.	484 11 19
		Gündüzalp İ.O.	Seymenler Mah.	484 19 20
		Dr. Ş. Tombuloğlu L.	Gazi Osman Paşa Mah.	484 11 13
		Gölbaşı K.M.L.	Gazi Osman Paşa Mah.	484 11 16
5	Keçiören	Hacı M.Tarman İ.O.	Kasalar 6.Cad. altı 52.Sok.-Etilik	323 30 50
		İbn-i Sina İ.O.	Adnan Yüksel Cd. Kızıldağ S.N:6	321 22 22
		Satuk Buğra İ.O.	Ayvalı Mh.Seval Cd.Seda Sk.N:9	323 38 91
		Etilik K.M.L.	Atadan Cd.Karlıova Sk.No:22	321 08 59
		Kanuni L.	Gn.Dr.T.Sağlam C.Uludere S.N:1	325 14 11
6	Mamak	29 Ekim İ.O.	Tıp Fakültesi C.No:77	319 37 41
		Abidinpaşa İ.O.	Tıp Fak.C.Okul S.No.8	363 36 15
		Demirlibahçe İ.O.	Uzgörenler S. No:15 -D.Bahçe	319 33 19
		Abidinpaşa L.	Tıp Fakültesi C. No:113	364 39 51
		Başkent L.	Balkiraz M. Saraycık S.No:6	319 22 27
7	Sincan	100. Yıl İ.O.	Atatürk Mah. Çileç Sok.	270 23 60
		Ahmet Andiçen İ.O.	Ayaş Cad. İstasyon Mah.	270 23 61
		Plevne İ.O.	Plevne M. Plevne S. No:11	270 21 61
		Sincan İ.H.L.	Atatürk M. Meltem S. No:21	270 21 67
		Sincan L.	İstasyon M. Ayaş C. Top Sahası Yanı	270 21 60
8	Yenimahalle	Atatürk İ.O.	Yahya Kemal Caddesi	315 57 63
		Gaziosmanpaşa İ.O.	Gülderen Sok.No:17	314 45 92
		Barbaros İ.O.	Damladol Sok.133/A	315 35 52
		Yahya Kemal Beyatlı L.	Yahya Kemal Caddesi	315 37 28
		Yenimahalle K.M.L.	İvedik Cad.1.Durak	315 54 29

**ANKARA İLİ MERKEZ İLÇELERİNDE
ANKET UYGULANACAK OKULLAR**

SIRA NO	İLÇE ADI	OKUL ADI	PERSONEL SAYISI					
			Okulun Personel Sayısı	%	Anket Uygulanacak Personel Sayısı			
					Md.	Md. Yrd.	Öğret.	Toplam
1	Altındağ	Çalışkanlar İ.O.	35	15	1	1	3	5
		Telsizler İ.O.	49		1	1	6	8
		Yıldırım Beyazıt İ.O.	35		1	1	3	5
		Ankara Anadolu L.	74		1	1	9	11
		Yıldırım Beyazıt L.	44		1	1	5	7
		İlçe Toplamı	237		5	5	26	36
2	Çankaya	Akşemsettin İ.O.	78	15	1	1	10	12
		Gökçe Karataş İ.O.	39		1	1	4	6
		Tevfik İleri İ.O.	103		1	1	14	16
		Dikmen E.M.L.	95		1	1	12	14
		Kurtuluş L.	89		1	1	11	13
		İlçe Toplamı	404		5	5	51	61
3	Etimesgut	Dumlupınar İ.O.	84	15	1	1	11	13
		Etimesgut İ.O.	80		1	1	10	12
		Kadri Suyabakan İ.O.	50		1	1	6	8
		Etimesgut L.	90		1	1	11	13
		Mehmetçik L.	71		1	1	8	10
		İlçe Toplamı	375		5	5	46	56
4	Gölbaşı	Atatürk İ.O.	61	15	1	1	7	9
		İnönü İ.O.	57		1	1	7	9
		Gündüzalp İ.O.	61		1	1	7	9
		Dr. Ş. Tombuloğlu L.	68		1	1	8	10
		Gölbaşı K.M.L.	60		1	1	7	9
		İlçe Toplamı	307		5	5	36	46
5	Keçiören	Hacı M. Tarman İ.O.	141	15	1	1	19	21
		İbn-i Sina İ.O.	76		1	1	9	11
		Satuk Buğra İ.O.	56		1	1	6	8
		Etilik K.M.L.	84		1	1	11	13
		Kanuni L.	172		1	1	24	26
		İlçe Toplamı	529		5	5	69	79
6	Mamak	29 Ekim İ.O.	59	15	1	1	7	9
		Abidinpaşa İ.O.	70		1	1	9	11
		Demirlibahçe İ.O.	55		1	1	6	8
		Başkent L.	105		1	1	14	16
		Abidinpaşa L.	74		1	1	9	11
		İlçe Toplamı	363		5	5	45	55
7	Sincan	100. Yıl İ.O.	144	15	1	1	20	22
		Ahmet Andiçen İ.O.	62		1	1	7	9
		Plevne İ.O.	52		1	1	6	8
		Sincan İ.H.L.	42		1	1	4	6
		Sincan L.	143		1	1	19	21
		İlçe Toplamı	443		5	5	56	66
8	Y.Mahalle	Atatürk İ.O.	86	15	1	1	11	13
		Gaziosmanpaşa İ.O.	81		1	1	10	12
		Barbaros İ.O.	44		1	1	5	7
		Yahya Kemal Beyatlı L.	105		1	1	13	15
		Yenimahalle K.M.L.	197		1	1	28	30
		İlçe Toplamı	513		5	5	67	77
TOPLAM			3.171	15	40	40	396	476

**ANKARA İLİ MERKEZ İLÇELERİNDE
ANKET UYGULANAN OKULLAR**

SIRA NO	İLÇE ADI	OKUL ADI	Toplam Personel Sayısı	%	Anket Uygulanan Personel Sayısı		
					Dağıtılan Anket Sayısı	Geri Dönen Anket Sayısı	Geri Dönen Anketlerin % Oranı
1	Altındağ	Çalışkanlar İ.O.	237	15	36	34	94,4
		Telsizler İ.O.					
		Yıldırım Beyazıt İ.O.					
		Ankara Anadolu L.					
		Yıldırım Beyazıt L.					
2	Çankaya	Akşemsettin İ.O.	404	15	61	55	90,2
		Gökçe Karataş İ.O.					
		Tevfik İleri İ.O.					
		Dikmen E.M.L.					
		Kurtuluş L.					
3	Etimesgut	Dumlupınar İ.O.	375	15	56	50	89,3
		Etimesgut İ.O.					
		Kadri Suyabakan İ.O.					
		Etimesgut L.					
		Mehmetçik L.					
4	Gölbaşı	Atatürk İ.O.	307	15	46	43	93,5
		İnönü İ.O.					
		Gündüzalp İ.O.					
		Dr. Ş. Tombuloğlu L.					
		Gölbaşı K.M.L.					
5	Keçiören	Hacı M. Tarman İ.O.	529	15	79	72	91,2
		İbn-i Sina İ.O.					
		Satuk Buğra İ.O.					
		Etilik K.M.L.					
		Kanuni L.					
6	Mamak	29 Ekim İ.O.	363	15	55	44	80,0
		Abidinpaşa İ.O.					
		Demirlibahçe İ.O.					
		Abidinpaşa L.					
		Başkent L.					
7	Sincan	100. Yıl İ.O.	443	15	66	55	83,3
		Ahmet Andiçen İ.O.					
		Plevne İ.O.					
		Sincan İ.H.L.					
		Sincan L.					
8	Y.Mahalle	Atatürk İ.O.	513	15	77	72	93,5
		Gaziosmanpaşa İ.O.					
		Barbaros İ.O.					
		Yahya Kemal Beyatlı L.					
		Yenimahalle K.M.L.					
TOPLAM			3.171	15	476	425	89,3

ÖZET

EĞİTİM KURUMLARINA YÖNETİCİ SEÇME, YETİŞTİRME VE ATAMAYA İLİŞKİN YÖNETİCİ VE ÖĞRETMEN GÖRÜŞLERİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ (Ankara İli Örneği)

Günay, Erol

Yüksek Lisans

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Nejla Tural

Haziran 2004, 207 sayfa

Anahtar Kelimeler: Eğitim yöneticisi, okul yöneticisi, eğitim kurumu, seçme sınavı, hizmet içi eğitim.

Bu araştırmanın amacı, 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 değerlendirilmesidir. Araştırmaya esas olan anketle mevcut eğitim kurumu yöneticilerinden, öğretmenlerden ve alan uzmanı akademisyenlerden görüş ve düşünceler alınmıştır. Anket, Ankara'nın sekiz merkez ilçesinde bulunan ve tesadüfi olarak belirlenen üçer ilköğretim ve ikişer orta öğretim okulunda görev yapan yönetici ve öğretmenler ile Ankara'da bulunan dört devlet üniversitesinin alan uzmanı öğretim üyelerine uygulanmıştır. Toplam 441 katılımcının görüş ve düşünceleri değerlendirmeye alınmıştır.

Araştırmanın sonuçları şu şekilde sıralanabilir:

Aday okul yöneticilerinin, öğretmenlik deneyimi olan ve eğitim yönetimi programlarından mezun olanlar arasından sınavla seçilmeleri gerekmektedir. Sınav, hem okul müdürlüğü hem de müdür yardımcılıkları için yazılı ve mülakat değerlendirmesi şeklinde yapılmalıdır. Sınav; MEB, ÖSYM ve üniversite öğretim üyelerinden oluşacak karma bir komisyonca yapılmalıdır. Atanacak yöneticiler kesinlikle görev öncesi eğitim almalı ve sonucunda da başarı düzeyini tespit edebilecek sınav yapılmalıdır. Eğitim kurumlarına atanacak yöneticiler, atandığı kurumda belli bir süre çalışmalı ve başarısına göre üst kademe yöneticiliklerine yükselbilmelidirler.

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.

ABSTRACT

EVALUATION OF THE VIEWS OF THE ADMINISTRATORS AND TEACHERS ON THE SELECTION, TRAINING AND APPOINTMENT OF EDUCATION ADMINISTRATORS (Province Ankara Sample)

Günay, Erol

Master Thesis

Adviser: Prof. Dr. Nejla Tural

June 2004, 207 pages

Key Words: Education administrator, school administrator, education institute, aptitude test, on-the-job training.

The purpose of this research is the selection of the administrators (principal, head assistant to the principal, assistant principal positions) in the educational facilities of the Ministry of Education, on-the-job training of pre and post assignment, evaluation of the considerations for the appointment. Opinions and views were received from the current administrators, teachers and academicians who are experts in their fields, through the use of questionnaires. The questionnaires were used on the administrators and teachers assigned to three primary schools and two secondary schools respectively situated in eight counties of Ankara and selected randomly and on members of the faculty who were experts in their fields of four state universities in Ankara. Views and opinions of a total 441 participants were evaluated.

The conclusions of this research may be listed as below:

Candidate school administrators should be selected among the teachers with experience and who have graduated from the education management programs, through examination. The examination should be a written examination followed by an interview for the selection of principals and assistant principals. The examination should be conducted by a mixed commission comprised of members from the Ministry of Education, University Entrance Examination Center, and faculty members of universities. Individuals to be assigned as administrators must receive training prior to their assignment and should be tested to determine their level of success. Individuals to be assigned to education facilities should work at the facilities they are assigned to for a certain period and should be promoted to higher positions according to their success rate. Candidates for administrative positions in educational facilities should be selected by the employees or the board of an educational facility according to a specific criterion and recommendations should be made to the office of the governors/Ministry and this system should be taken into consideration if the future implementation. Experience in teaching, a doctorate in education management, post-graduate degrees, and the certificates received on on-the-job training, are the criteria which should be taken into consideration in the evaluation. The candidates should be self-trained with know-how in technology and should have the ability and skills to communicate and solve conflicts.

Erol Günay
Haziran, 2004

EĞİTİM KURUMLARINA YÖNETİCİ SEÇME, YETİŞTİRME VE ATAMAYA İLİŞKİN
YÖNETİCİ VE ÖĞRETMEN GÖRÜŞLERİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ
(Ankara İli Örneği)

Erol Günay
Haziran, 2004

EĞİTİM KURUMLARINA YÖNETİCİ SEÇME, YETİŞTİRME VE ATAMAYA İLİŞKİN
YÖNETİCİ VE ÖĞRETMEN GÖRÜŞLERİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ
(Ankara İli Örneği)

Erol Günay
Haziran, 2004

EĞİTİM KURUMLARINA YÖNETİCİ SEÇME, YETİŞTİRME VE ATAMAYA İLİŞKİN
YÖNETİCİ VE ÖĞRETMEN GÖRÜŞLERİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ
(Ankara İli Örneği)

Erol Günay
Haziran, 2004

EĞİTİM KURUMLARINA YÖNETİCİ SEÇME, YETİŞTİRME VE ATAMAYA İLİŞKİN
YÖNETİCİ VE ÖĞRETMEN GÖRÜŞLERİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ
(Ankara İli Örneği)

Erol Günay
Haziran, 2004

EĞİTİM KURUMLARINA YÖNETİCİ SEÇME, YETİŞTİRME VE ATAMAYA İLİŞKİN
YÖNETİCİ VE ÖĞRETMEN GÖRÜŞLERİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ
(Ankara İli Örneği)

ANKARA ÜNİVERSİTESİ TEZ TESLİM FORMU

1. Tezi Hazırlayanın Soyadı, Adı: GÜNAY, Erol

2. Tezin Derecesi

Yüksek Lisans

Doktora

3. Enstitüsü : Eğitim Bilimleri Enstitüsü

4. Tezin Adı : Eğitim Kurumlarına Yönetici Seçme, Yetiştirme ve Atamaya İlişkin Yönetici ve Öğretmen Görüşlerinin Değerlendirilmesi (Ankara İli Örneği)

5. Anahtar Kelimeler: Türkçe: Eğitim yöneticisi, okul yöneticisi, eğitim kurumu, seçme sınavı, hizmet içi eğitim.

İngilizce : Education administrator, school administrator, education institute, aptitude test, on-the-job training.

6. Danışmanı : Prof. Dr. Nejla TURAL

7. Çalışmanızı ne zaman tam metin olarak genel kullanıma açmak istiyorsunuz.

Hemen

ay içinde (Basıma hazırlamak için)

1 yıl içinde (Sponsor mülkiyet haklarını temizleme ve veya patentini almak için)

8. Tezimizin sadece Abstract ve özü ile kaynakçasının genel kullanıma açılmasını istiyorum

9. Telif Hakkı Anlaşması

Bu anlaşma ile Tez çalışmanın, Ankara Üniversitesi Kütüphane ve Dokümantasyon Daire Başkanlığı tarafından her türlü elektronik formatta arşivlenmesine ve kullanılma sunulmasına, tüm mülkiyet ve patent hakları ile tezimin tümü veya bir bölümüm ile gelecekte yapacağım çalışmaların (makale, kitap vb.) kullanım haklarını elimde tutmak koşuluyla, izin veriyorum.

Kabul Ediyorum

Kabul Etmiyorum

İmza

**YÜKSEKÖĞRETİM KURULU DÖKÜMANTASYONMERKEZİ
TEZ VERİ FORMU**

Tez No:

Konu Kodu:

Üniv. Kodu

***Not: Bu bölüm merkezimiz tarafından doldurulacaktır.**

Tezin yazarının

Soyadı: GÜNAY

Adı: Erol

Tezin Türkçe adı: Eğitim Kurumlarına Yönetici Seçme, Yetiştirme ve Atamaya İlişkin Yönetici ve Öğretmen Görüşlerinin Değerlendirilmesi (Ankara İli Örneği)

Tezin Yabancı dildeki adı: Evaluation Of The Views Of The Administrators and Teachers On The Selection, Training and Appointment Of Education Administrators (Province Ankara Sample)

Tezin yapıldığı

Üniversite: Ankara Üniversitesi

Enstitü: Eğitim Bilimleri Enstitüsü

Yılı: Haziran, 2004

Diğer kuruluşlar:

Tezin Türü: 1-Yüksek Lisans
2-Doktora
3-Tıpta Uzm.
4-Sanatta Yeterlilik

Dili : Türkçe
Sayfa sayısı : 207
Referans sayısı: 94

Tez Danışmalarının

Ünvanı: Prof. Dr.

Adı: Nejla

Soyadı: TURAL

Ünvanı:

Adı:

Soyadı:

Türkçe anahtar kelimeler:

- 1- Eğitim yöneticisi
- 2- Okul yöneticisi
- 3- Eğitim kurumu
- 4- Seçme sınavı
- 5- Hizmet içi eğitim

İngilizce anahtar kelimeler:

- 1- Education administrator
- 2- School administrator
- 3- Education institute
- 4- Aptitude test
- 5- On-the- job training

Tarih: 30.09.2004

İmza: