

**ANKARA ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ**

**EĞİTİM YÖNETİMİ VE POLİTİKASI ANABİLİM DALI
EĞİTİM EKONOMİSİ VE PLANLAMASI PROGRAMI**

**KAMU OKULLARINA YÖNETİCİ GÖREVLENDİRME
SİSTEMİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

AYNUR AKYILDIZ TURAN

**ANKARA
EYLÜL, 2019**

**ANKARA ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ**

**EĞİTİM YÖNETİMİ VE POLİTİKASI ANABİLİM DALI
EĞİTİM EKONOMİSİ VE PLANLAMASI PROGRAMI**

**KAMU OKULLARINA YÖNETİCİ GÖREVLENDİRME
SİSTEMİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

AYNUR AKYILDIZ TURAN

DANIŞMAN: DOÇ. DR. TARIK SOYDAN

**ANKARA
EYLÜL, 2019**

Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Müdürlüğüne,

Aynur AKYILDIZ TURAN adlı öğrencinin hazırladığı “Kamu Okullarına Yönetici Görevlendirme Sisteminin Değerlendirilmesi” başlıklı bu çalışma Eğitim Yönetimi ve Politikası Anabilim Dalı / Eğitim Ekonomisi ve Planlaması Programı’nda jüri üyelerince oy birliği / ~~oy çokluğu~~ ile **Yüksek Lisans Tezi** olarak kabul edilmiştir.

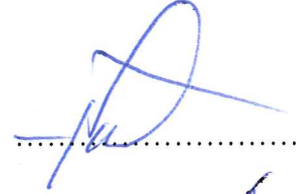
Jüri Üyeleri

İmza

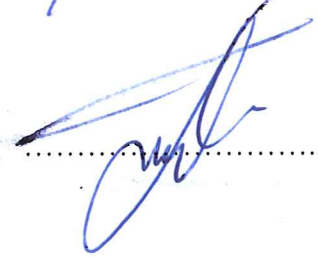
Başkan Prof. Dr. Kasım Karakütük



Üye Doç. Dr. Hüseyin Yolcu



Üye Doç. Dr. Tarık Soydan



ONAY

Bu tez Ankara Üniversitesi Lisansüstü Eğitim-Öğretim ve Sınav Yönetmeliği’nin ilgili maddeleri uyarınca jüri üyeleri tarafından .../.../2019 tarihinde, Enstitü Yönetim Kurulunca .../.../2019 tarihinde kabul edilmiştir.

Prof. Dr. Yasemin KARAMAN KEPENEKÇİ

Eğitim Bilimleri Enstitüsü Müdürü

ETİK İLKELERE UYGUNLUK BİLDİRİMİ

Tez içindeki bütün bilgileri akademik yazım kurallarına uygun biçimde raporlaştırdığımı ve bunları etik ilkelere (atıfta bulunulan tüm yapıtlara kaynaklarda yer verilmesi, tezde kullanılan bilgi ve belgelere resmi yollarla ulaşılması ve bunların aslı bozulmadan kullanılması vb.) uygun olarak elde ettiğimi ve sunduğumu bildiririm.



Aynur AKYILDIZ TURAN

ÖZET

KAMU OKULLARINA YÖNETİCİ GÖREVLENDİRME SİSTEMİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ

AKYILDIZ TURAN, Aynur

Yüksek Lisans Tezi, Eğitim Yönetimi ve Politikası Anabilim Dalı

Tez Danışmanı: Doç. Dr. Tarık SOYDAN

Eylül, 2019, xii + 121

Bu araştırmanın amacı, kamu okullarında geçerli olan yönetici görevlendirme sistemini, yönetici ve öğretmen görüşlerine dayalı olarak çözümlemek ve değerlendirmektir. Bu çalışma olgubilim deseninde nitel bir araştırma olup çalışmada nitel araştırma süreçleri izlenmiş ve yarı yapılandırılmış görüşme tekniği kullanılmıştır. Araştırmanın çalışma grubunu, 2018 - 2019 öğretim yılında Ankara’da ilkokul ve ortaokul basamaklarındaki devlet okullarında görev yapan okul yöneticileri ve öğretmenler oluşturmaktadır. Araştırma kapsamında, amaçlı örnekleme tekniklerinden maksimum çeşitlilik sağlamaya yönelik örnekleme tekniği kullanılarak belirlenen 25 katılımcı ile görüşmeler yapılmıştır.

Araştırmacı, bu araştırma ile, Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı kamu okullarına yönetici görevlendirme sistemiyle ilgili olarak, okul yöneticileri ve öğretmenlerin görüş ve önerileri üzerinden, yaşanan sorunları ortaya koymak ve bazı çözüm önerileri geliştirmeye çalışmakla politika alanına ve alanyazına bir katkı yapmayı hedeflemiştir.

Araştırma kapsamında ulaşılan önemli sonuçlar şöyle sıralanabilir: Okul yönetici görevlendirme sistemi mevcut hali ile objektif nitelik taşımamaktadır. Bunun en önemli sebebi sınav komisyonlarının niteliği ve sözlü sınav (mülakat) uygulamasıdır. Yönetici görevlendirme sistemi liyakate dayalı bir seçme yapmak açısından önemli kuşklar ve sorunlar barındırmaktadır. Mülakat ve yazılı sınav uygulaması liyakat sahibi yöneticileri saptamak açısından kendi başına ve uygulandığı tarzda elverişli değildir. Mevcut haliyle yönetici görevlendirme sistemi okulların kalitesini artırmaya katkı sağlayacak nitelikte değildir. Çünkü okul sisteminin kalitesi, objektif ve liyakate dayalı bir sistemle atanmış eğitim-öğretim liderlerinin sistematik çabası ile geliştirilebilir. Bu açıdan yönetici görevlendirme sisteminin taşıdığı olumsuz nitelikler yanında sistemin sürekli

dönüşüme uğratılması temel bir sorundur. Araştırma kapsamında ulaşılan sonuçlara dayalı olarak sistemin objektif, liyakate dayalı ve okul sisteminin kalitesini geliştirmeye yönelik olarak düzenlenmesi için çeşitli öneriler geliştirilmiştir. Yönetici adaylarında eğitim alanında yüksek lisans aranması, okul yöneticilerinin hizmet öncesi ve hizmet içi eğitim alması ve bir okul yöneticisi staj uygulamasının yapılması önemli öneriler arasındadır.

Anahtar Sözcükler: Okul yöneticisi, liyakat, objektiflik, yönetici görevlendirme, eğitimde kalite.



ABSTRACT

EVALUATION OF ADMINISTRATOR ASSIGNMENT SYSTEM FOR PUBLIC SCHOOLS

AKYILDIZ TURAN, Aynur

Master, Department of Educational Administration and Policy

Thesis Advisor: Asst. Prof. Tarık SOYDAN

September, 2019, xii + 121

The aim of this research is to analyze and evaluate the current administrator assignment system in public schools based on the opinions of the administrators and teachers. The administrator assignment system, which is already valid in public schools. This research, being a qualitative research in phenomenology pattern is followed in accordance with qualitative search procedures and it's been used semi-structured interview technique. School administrators and teachers who work at primary and secondary public schools in Ankara in 2018-2019 education year, are forming the study group. According to the content of the research by utilizing maximum variety techniques, 25 identified participants have been interviewed.

With this search, the researcher aims at a modest contribution to policy area and literature, by revealing the problems and trying to come up with some solutions, on the ideas and suggestions of school administrator and teachers, related with the administrator assignment system to public schools connected to Ministry of Education.

The important results, according to content of research can be put in order like this: with its current state the administrator assignment system does not convey objective quality. The most important reason of this is the quality of exam committee and application of oral examination. In terms of making a meritocratic choice, the administrator assignment system reserves important hesitation and trouble. In terms of determining administrators who have merit, oral interview and written examination are not convenient, if they are applied alone. At its current state, administrator assignment system is not in a quality that contributes to enhancing the standard of schools. Given that the quality of school system can be improved by systematic effort of education leader who is assigned in an objective and meritocratic way. In this respect, in addition

to the negative qualities that are reserved by administrator assignment system, the continuous transformation of system is a funamental issue. In the scope of the research, in order to organize the system, based on the achieved outcomes, in an objective, aimed at improving the quality od scholl system and meritocratic way, various suggestions have been developed. Demending master graduate degree for administrator candidates, scholl administrators' attending pre-sevice and in-service training and internship application are among important suggestions.

Key Words: School administrator, merit, objektivitiy, administrator assignment, quality in aducation.



ÖNSÖZ

Eğitim sistemimizin temelini oluşturan okulların yönetimi konusu ülkemizde sürekli tartışılan bir konu olagelmıştır. Konu, sıklıkla değişen yönetmelikler nedeniyle eğitim camiasında önemli tereddütlere ve tartışmalara neden olmuştur. Ülkemizde yönetici atama sistemi bir düzene kavuşmamış, her çıkan yönetmelikle birlikte değişikliğe uğramış, bu konuda farklı yönetici seçme ve atama/görevlendirme ölçütleri ile hareket edilmiştir. Oysa okulların yönetimini üstlenecek yöneticilerin seçimi ve atanması/görevlendirilmesi okul sisteminin niteliği açısından oldukça önemlidir.

Bu araştırmada 2018 yılında çıkarılan ve 2019 yılında değişikliğe uğrayan “Milli Eğitim Bakanlığı (MEB) Eğitim Kurumlarına Yönetici Görevlendirme Yönetmeliği”ne göre işleyen yönetici görevlendirme sistemine ilişkin yönetici ve öğretmen görüşleri belirlenmiş ve bu görüşlere dayalı olarak sistemi geliştirmeye yönelik öneriler sunulmuştur.

Bu araştırmanın her aşamasında bana yol gösteren ve desteğini esirgemeyen değerli danışman hocam Doç. Dr. Tarık SOYDAN’a, yüksek lisans öğrenimim süresince ve görüşme formumu hazırlarken değerli görüşleriyle katkı sunan Sayın Prof. Dr. Kasım KARAKÜTÜK’e, Prof. Dr. Yasemin KEPENEKÇİ’ye, Prof. Dr. İnayet AYDIN’a, Prof. Dr. Ali BALCI’ya, Prof. Dr. Hasan Hüseyin AKSOY’a ve jüri üyem sayın Doç. Dr. Hüseyin YOLCU’ya, araştırmam süresince manevi desteğini esirgemeyen çalışma arkadaşlarıma ve bu araştırmaya değerli görüşleriyle katkı sunan değerli katılımcılara çok teşekkür ederim.

Hayatımın her aşamasında yanımda olan ve her daim beni destekleyen ailem ve canım eşim Deniz ve sevgili kızım Ada’ya, teşekkür ederim.

Aynur AKYILDIZ TURAN

İÇİNDEKİLER

ONAY.....	ii
ETİK İLKELERE UYGUNLUK BİLDİRİMİ.....	iii
ÖZET.....	iv
ABSTRACT.....	vi
ÖNSÖZ.....	viii
TABLolar DİZİNİ.....	xi
KISALTMALAR.....	xii
BÖLÜM 1.....	1
GİRİŞ.....	1
Problem.....	1
Amaç.....	9
Önem.....	9
Sınırlılıklar.....	10
Tanımlar.....	10
BÖLÜM 2.....	12
YÖNTEM.....	12
Araştırmanın Modeli.....	12
Çalışma Grubu.....	12
Verilerin Toplanması.....	14
Verilerin Çözümlemesi.....	14
BÖLÜM 3.....	15
KURAMSAL ÇERÇEVE.....	15
Eğitim Yönetimi.....	15
Okul Yönetimi.....	17
Okul Yöneticiliği.....	18
Okul Yönetiminde Liderlik.....	19
Okul Yöneticisinin Görev, Yetki ve Sorumlulukları.....	21
Okul Yöneticisinin Roller ve Yeterlikleri.....	23
Okul Yöneticisi Seçme Uygulamaları.....	25
Türkiye'de Okul Yöneticisi Seçme Uygulamaları.....	25
1998 Yılı Milli Eğitime Bağlı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirmelerine İlişkin Yönetmelik.....	29
2004 Yılı Milli Eğitime Bağlı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirme Yönetmeliği.....	30
2007 Yılı Millî Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama Yönetmeliği.....	31
2008 Millî Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticileri Yönetmeliği.....	32

2009 Millî Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirmelerine İlişkin Yönetmelik	33
2013 Yılı Millî Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumu Yöneticileri Atama ve Yer Değiştirme Yönetmeliği	34
2014 Yılı Milli Eğitime Bağlı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Görevlendirilmelerine İlişkin Yönetmelik	36
22 Nisan 2017 Millî Eğitim Bakanlığına Bağlı Eğitim Kurumlarına Yönetici Görevlendirme Yönetmeliği.....	37
Türkiye’de 2019 Yılında Okul Yöneticisi Görevlendirme Sistemi.....	38
Yurt Dışında Bazı Ülkelerde Okul Yöneticilerinin Seçimi, Yetiştirilmesi ve Görevlendirilmesine İlişkin Uygulamalar.....	44
Amerika Birleşik Devletleri	44
İngiltere	46
Almanya	48
Fransa	49
Finlandiya.....	50
İlgili Araştırmalar.....	52
BÖLÜM 4.....	59
BULGULAR VE YORUMLAR	59
Yönetici Görevlendirme Sisteminin Objektifliği	59
Yönetici Görevlendirme Sistemi ve Liyakat.....	71
Yönetici Görevlendirme Sistemi ve Okul Sisteminin Kalitesi	77
Yönetici ve Öğretmenlerin Yönetici Atama/Görevlendirme Alanında Yeni Model/Uygulama Önerilerine İlişkin Bulgular	86
BÖLÜM 5.....	101
SONUÇLAR VE ÖNERİLER	101
Sonuçlar.....	101
Katılımcıların Okul Yöneticisi Görevlendirme Sisteminin Objektif Bir Seçme Yapma Açısından Değerlendirmelerine İlişkin Sonuçlar	101
Katılımcıların Okul Yöneticisi Görevlendirme Sisteminin Liyakate Dayalı Bir Seçme Yapmak Açısından Değerlendirmelerine İlişkin Sonuçlar.....	102
Katılımcıların Okul Yöneticisi Görevlendirme Sistemi, Okul Sisteminin Kalitesini Geliştirmek Açısından Değerlendirmelerine İlişkin Sonuçlar.....	102
Katılımcıların Objektif, Liyakate Dayalı ve Okul Sisteminin Kalitesini Geliştirmeye Dönük Bir Okul Yöneticisi Atama/Görevlendirme Sistemi Önerilerine İlişkin Sonuçlar	103
Öneriler	104
KAYNAKLAR.....	106
EKLER	114
EK 1. Etik Kurul Onayı.....	114
EK 2. Yarı Yapılandırılmış Görüşme Formu	115
EK 3. Benzerlik Bildirimi	118
EK 4. Araştırmaya Katılanların Kod İsimleri	119
EK 5. Özgeçmiş	121

TABLÖLAR DİZİNİ

Tablo 1 : Görüşme Yapılan Okul Yöneticisi ve Öğretmenlere İlişkin Bilgiler.....	13
Tablo 2 : Yönetici Görevlendirme ve Yeniden Görevlendirme Sisteminin Objektifliği Hakkında Katılımcı Görüşleri	59
Tablo 3 : Objektifliği Bozan Unsurlar	61
Tablo 4 : Yönetici Görevlendirme Sisteminin Liyakat İlkesi Hakkında Katılımcı Görüşleri	71
Tablo 5 : Liyakat İlkesinin Baz Alınmamasının Sebepleri.....	73
Tablo 6 : Yönetici Görevlendirme Sisteminin Okul Sisteminin Kalitesini Değiştirmek Açısından Katılımcı Görüşleri.....	77
Tablo 7 : Okul Sisteminin Kalitesinin Gelişmemesinin Sebepleri	79
Tablo 8 : Yönetici Atamada Yeni Model-Uygulama Önerileri Açısından Katılımcı Görüşleri	87

KISALTMALAR

ABD	Amerika Birleşik Devletleri
ALES	Akademik Personel ve Lisansüstü Eğitimi Giriş Sınavı
DMK	Devlet Memurları Kanunu
MEB	Milli Eğitim Bakanlığı
MEHTAP	Merkezi Hükümet Teşkilatı Araştırma Projesi
OAB	Okul Aile Birliği
ÖSYM	Ölçme Seçme ve Yerleştirme Merkezi
TODAEİ	Türkiye ve Orta Doğu Anne İdaresi Enstitüsü



BÖLÜM 1

GİRİŞ

Bu bölümde araştırmanın problemine, amaçlarına, önemine, sınırlılıklarına ve işlevsel tanımlarına yer verilmiştir.

Problem

Eğitim ve öğretim etkinliklerinin planlı ve programlı olarak yürütüldüğü yerler okullardır. Okullar eğitimin amaçlarının yerine getirildiği, kişilerin birbirleriyle etkileşim içinde oldukları ve yeni öğrenmelerin gerçekleştirildiği kurumlardır. Okullarda eğitimin amaçlarını gerçekleştirmek üzere yönetici, öğretmen, öğrenci ve diğer personel bir araya gelmiştir.

Yönetim insanların toplum olarak yaşamaya başlamaları ile birlikte ortaya çıkmıştır; tarih boyunca insanlar hem yönetmiş hem yönetilmişlerdir. Yönetim, bir örgütte o örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için örgütte var olan madde ve insan kaynaklarını en iyi şekilde örgütleyerek, onlara yön verir, kullanır ve bu kaynakların kontrol edilmesini sağlar. Yönetim, kurumun amaçlarının gerçekleştirilebilmesi için kurumda var olan bütün imkân ve kaynakları en iyi biçimde kullanabilmektir (Erdoğan, 2006, s.17). Yönetim, yönetici olacak kişilerin zihinsel ve bedensel özellikleri ve yöneticilik konusundaki ilgileri, istekleri gibi özellikleri sebebiyle bir sanat, yöneticiliğin yapılmasındaki kurallar, ilkeler ve teknikler sebebiyle de bir bilim olarak görülür (Taymaz, 2001, s.17). Yönetim bir süreçtir ve bu süreçte sorun çözme, planlama, örgütleme, koordinasyon ve değerlendirme fonksiyonlarının en etkili şekilde uygulanması gerekir (Erdoğan, 2006).

Eğitim yönetimi, eğitim kurumlarını önceden belirlenen hedeflere ulaştırmak için gerekli kaynakların sağlanması ve bu kaynakların hedefleri gerçekleştirmek üzere en verimli şekilde kullanılması olarak ele alınabilir (Erdoğan, 2006, s.133). Eğitim sisteminin girdisi, işlediği varlık ve çıktısı genelde insandır. Bu açıdan eğitim yönetimi diğer sistemlerden ayrılır (Taymaz, 2001, s. 18, 19). Eğitim yönetimi, örgütler için belirlenmiş olan eğitim programlarının etkili olarak uygulanması, öğretim hizmetleri, personel yönetimi, bütçe, bina, araç ve gereçlerin verimli kullanılması amacıyla yöntem ve teknikler geliştirir (İlgar, 2005, s.14).

Okul yönetimi, eğitim yönetiminin daha sınırlı bir alanda uygulanması olup, okul düzeyindeki sorunlarla ilgilenir (Erdoğan, 2006). Okullarda eğitim ve öğretim sürecinin amaçlara uygun olarak gerçekleşmesi okul yöneticilerinin görevidir. Okul yöneticisinin örgütü amaçlarına uygun olarak yönetebilmesi için, okul yönetimi kavram ve süreçlerini iyi bilmesi ve bunları davranışa dönüştürebilmesi gerekmektedir. Okul yöneticisinin bu yeterliliklere sahip olabilmesi için akademik eğitim görmüş olması gerekir. Mesleğinde çok yönlü olarak kendini geliştirmiş bir yönetici, kurumdaki insan gücüyle daha rahat işbirliğinde bulunabilecektir (Bursalıoğlu, 2002, s.4-7). Türkiye'de okul yöneticiliği görevini, ilgili yönetmeliklere göre görevlendirilen okul müdürleri yürütmektedir. "Milli Eğitim İstatistikleri Örgün Eğitim 2017-2018" verilerine göre, Türkiye'de okul öncesi, ilk ve ortaöğretim olmak üzere toplam 53 bin 870 resmi okul bulunmaktadır. Bu okulların her birinde bir okul müdürü bulunmaktadır.

Okulun yönetiminden okul müdürü sorumludur. Okul müdürü kanunlar ve yönetmelikler çerçevesinde okulu etkili hale getirmek için tüm kaynakları olduğu gibi, personel kaynağını da etkili ve verimli yönetebilmelidir (Gülşen ve Gökyer, 2015, s. 214). Okul müdürünün en önemli görevi eğitim liderliğidir. Ona yardımcı olan müdür yardımcılarının, formaliteler ve yazışma işlerini yürütmeye birlikte, okul yönetiminde de etkili olmaları okul müdürünün işini kolaylaştıracaktır (Bursalıoğlu, 2002, s.42).

Okulların, yönetici, öğretmen, öğrenci ve eğitici olmayan diğer personelden oluşan iç ögeleri, okulun yapısında olmayan, ancak yönetimini etkileme gücü olan merkez yöneticileri, veliler, çevredeki baskı grupları, gönüllüler, sivil toplum örgütleri, meslek kuruluşları ve endüstri temsilcisi dış ögeleri bulunmaktadır. Bürokrasilerde yetki hiyerarşiden, meslekte yetki ise bilgi ve beceriden gelir. Okulun amaçlarını gerçekleştirecek iç ögelerin lideri okul müdürü olmalıdır. Müdürler okulun diğer ögeleri tarafından kabul edilirse lider olabilir. Liderin örgütte başarı sağlama ve var olan başarıyı sürdürme sorumluluğu bulunmaktadır. Bunu başarabilmesi için kurumdaki iletişimi ve etkileşimi arttırması ve problemleri çözmesi gerekmektedir. Başlangıçta atama ile gelen müdürler statü lideri iken, okulun iç ve dış ögelerinden gelecek sosyal yetki ve müdürün yönetim bilgi ve becerisinden gelecek teknik yetkiyle gerçek bir lider haline gelebilirler (Bursalıoğlu, 2002, s.6-7).

Okul müdürünün sorumlulukları çağın gereklerine göre değişebilmekle beraber şu şekilde sıralanabilir (Taymaz, 2001, s.59, 60):

- "Okulun amaçlarını ve felsefesini açıklamak,
- Okulun politikasını saptamak ve tanıtmak,

- Okul etkinlikleri için ihtiyaçları karşılamak,
- Okulda katılımcı ve demokratik yönetimi geliştirmek,
- Okulda kişiler ve gruplar arası ilişkileri kurmak,
- Öğretim ve eğitim etkinliklerini planlamak,
- evre değerlerini incelemek ve desteğini kazanmak,
- Okul içi ve dışı öğelerle iletişim ve eşgüdüm sağlamak,
- Etkili bir işletme yönetimi geliştirmek ve uygulamak,
- Yapılan alışmaları sürekli izlemek ve değerlendirmek."

Okul yönetimi, eğitim yönetiminin temeli olarak görülmektedir. Bir okul yöneticisinin okulun amaçlarını gerçekleştirmede başarılı olabilmesi için alan ile ilgili yeterliklere sahip olması, yönetim konusunda yetenekli olması ve yönetim süreçlerini iyi işletebilmesi gerekmektedir. Yöneticilik, sadece otorite ve g kullanmak değil, sorumluluk üstlenip çok çalışmaktır. Bu nedenle okul yöneticilerinin yönetimde başarı gösterebilmeleri için, iyi bir yönetici olarak yetiştirilmelerinin yanı sıra, okul yöneticisi seçiminin liyakat ilkeleri esas alınarak, mesleki bilgi ve becerilere dayandırılması önemlilik arz etmektedir (zmen ve Kömürlü, 2010).

Türkiye’de okul yöneticiliğinin gelişimine tarihsel olarak bakıldığında; Cumhuriyetinin kurulmasından sonra 3 Mart 1924 tarih ve 430 sayılı Tevhid-i Tedrisat Kanunu ile eğitim ğretim faaliyetleri ve değişik isimler altında işlev gören okullar birleştirilmiştir. Bunun yanı sıra bakanlık merkez ve taşra teşkilatları ğretim birliğini gerçekleştirmek üzere çalışmalar yürütmüştür. 1928 yılında Gazi niversitesi bünyesinde Pedagoji Bölümü açılarak yeni kurulan eğitim kurumlarının yönetici, müfettiş, ğretmen ihtiyacı karşılanmaya çalışılmıştır. Kamu alışanları için, bir hizmet içi eğitim kurumu olarak, 1953 yılında "Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü (TODAİE)" açılarak, eğitim yöneticileri ve öğretmenlerin katılabildiği, kamu yönetimine yönelik uzmanlık programları yürütülmüştür (Recepoğlu ve Kılınç, 2014). 1962 yılından itibaren yürütülen Merkezi Hükümet Teşkilatı Araştırma Projesi’nin (MEHTAP) raporunda, eğitim yöneticiliğinin uzmanlık gerektiren bir iş olduğu belirtilmiş ve eğitim yöneticilerini yetiştirmek üzere üniversitelerde bölümlerin açılması önerilmiştir (Cemaloğlu, 2005).

Üniversitelerde okul yöneticiliği ile ilgili açılan ilk fakülte Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi olmuştur. Ankara Üniversitesi Senatosu, 4936 niversiteler Kanunu’nun ikinci maddesine dayanarak, 31.03.1964 gün ve 463/2718 karar ile kurulmuş ve bu karar Milli Eğitim Bakanlığı tarafından onaylanmıştır. 1965-1966 ğretim yılında, öğretime başlayan Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi’nde, Eğitim

Yönetimi, Teftişi Bilim Dalı ve Eğitim Ekonomisi ve Planlaması Bilim Dalı kurulmuştur. Fakültenin adı 1982 yılında Eğitim Bilimleri Fakültesi olmuştur. Aynı yıl Gazi Eğitim Fakültesi, sonrasında Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi, İstanbul Üniversitesi Eğitim Fakültesi, 9 Eylül Üniversitesi Buca Eğitim Fakültesi, 100. Yıl Üniversitesi Eğitim Fakültesi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi açılarak, ülkede gereksinim duyulan yönetici, denetici ve uzman gereksinimi karşılanmaya çalışılmıştır. Fakat Yüksek Öğretim Kurulu'nun (YÖK) 06.11.1997 tarih ve B.30.0.000.0.01/534-22449 sayılı yazısı ile üniversitelerin eğitim yönetimi bölümlerinin lisans programları kapatılmıştır. Bu bölümler yöneticilik eğitimi, yüksek lisans ve doktora kademesinde veren akademik birimlere dönüştürülmüştür (Cemaloğlu, 2005).

Eğitim ve okul yöneticilerinin eğitimine ilişkin Milli Eğitim Şuraları'nda çeşitli görüşler bildirilmiştir. Milli Eğitim Şurası, Türk millî eğitim sisteminin niteliğini artırmak ve geliştirmek için eğitim ve öğretimle ilgili konularda tavsiye kararları alan Bakanlığın en yüksek danışma kurulumudur (Resmi gazete, 2014). 1921-1926 yılları arasında Heyeti İlmiye Toplantıları'nda yapılan çalışmalar Milli Eğitim Şuraları'nın temelini oluşturmuştur. 1939 yılından itibaren bugüne kadar 19 Milli Eğitim Şurası düzenlenmiştir. 8-11 Haziran 1982 yılında toplanan 11. Milli Eğitim Şurası'nda eğitim yöneticiliği bir uzmanlık alanı olarak görülmüş ve eğitim yöneticilerinin lisans tamamlama ve yüksek lisans eğitimi ile yöneticiliğe hazırlanması önerilerinde bulunulmuştur (MEB, 1982)

Son olarak 6 Aralık 2014'te toplanan, 19. Milli Eğitim Şurası'nda, yönetici görevlendirilmelerinde kadın yönetici adayları için pozitif ayrımcılık getirilmesi, kamu okullarında okul yöneticisi olabilmek için lisans mezunu olunması, okul yöneticisi adaylarının yapılacak yazılı sınavda başarılı olması, okul müdürü olabilmek için müdür yardımcısı olarak görev yapmış olma koşulu, okul yöneticiliğine atanmada adayların ilgili okula öğretmen olarak atanacak şartlara sahip olması, yönetici adaylarının yönetim alanında yüksek lisans yapmış olanlar arasından görevlendirilmesi ve yönetici görevlendirmelerinin mülakat komisyonunca yapılması önerileri benimsenmiştir. Müdür yardımcılığı görevlendirmelerinde ise okul müdürlerinin takdirlerinin dikkate alınması, müdür yardımcısı adaylarının üç yıllık öğretmenlik kıdemi olmak kaydıyla öğretmenlerden seçilmesi ve adayların yapılacak yazılı sınavda başarılı olmaları gerektiği şeklinde önerilerinde bulunulmuştur.

Eğitim yöneticiliklerine atanma ölçütleri Türkiye’de yönetmeliklerle sık sık değiştirilmektedir. 1990 yılından önce eğitim örgütlerine yönetici olarak atanacaklarda, eğitim-öğretim sınıfından bulunmak ve üç yıl öğretmen olarak görev yapmış olmak şeklinde genel ölçütler aranırken, daha sonraları çıkarılan her yeni yönetmelikle birlikte bazı standartlar oluşturulmaya çalışılmıştır. Yönetmeliklerce belirlenen bu standartlar ve bu standartların nasıl ölçüleceği konusu kamuoyunda sürekli tartışılmış ve zaman zaman süreç, ilgili yönetmeliklerin mahkemelerce iptali ile sonuçlanmıştır (Aslanargun, 2011).

İlk defa sınavla yönetici seçilmesi sistemi, "23.09.1998 tarih ve 23472 sayılı Resmî Gazete’de yayımlanan Milli Eğitim Bakanlığı’na Bağlı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirmelerine İlişkin Yönetmelik" ile birlikte uygulanmaya başlanmıştır. "30 Nisan 1999 tarih ve 23681 sayılı Resmî Gazete’de" yayımlanarak yürürlüğe giren “Milli Eğitim Bakanlığı Yönetici Atama, Değerlendirme, Görevde Yükselme ve Yer Değiştirme Yönetmeliği” Türkiye’de okul yöneticisi adaylarının, hizmet öncesinde yöneticilik alanında eğitim almaları gerektiğini düzenleyen ilk yönetmelik olmuştur (Kayıkçı, 2001).

1998 yılında oluşturulan (MEB, 1998) ve 2000 yılında ek düzenlemeler yapılan yönetici atama yönetmeliği (MEB, 2000) ile okul ve kurum müdürlüğü için iki aşamadan oluşan bir sınav sistemi oluşturulmuştur. Yönetici olacakları seçmek için yapılacak yazılı sınav birinci aşamayı oluştururken, ikinci aşama ise yazılı sınavda başarılı olanların katıldığı, hizmet içi eğitim sonrası düzenlenecek bir değerlendirme sınavı olmuştur (Aslanargun, 2011).

2004 yılındaki Yönetici Atama ve Yer Değiştirme Yönetmeliği’nde ve sonrasında çıkan tüm yönetmeliklerde yer alan maddelerde yönetici olabilme koşulu olarak; varsa yöneticilik görevi, sicil notu, yükseköğrenim görmüş olma, zorunlu çalışma süresini tamamlamış olma, disiplin cezası, adli veya idari soruşturma geçirmemiş olma ve atanacağı kuruma branşı itibariyle öğretmen olabilme şartları yer almıştır (Recepoglu ve Kılınç, 2014). 2004 yılında çıkarılan yönetmelikte 2006 yılında yapılan düzenlemeyle, yalnızca müdür yardımcılığı adaylarına yönelik yapılan “Seçme Sınavı”na ek olarak, okul müdürü adayları için de “Düzey Belirleme Sınavı” yapılması uygun görülmüştür (Aslanargun, 2011).

2007 yılında çıkarılan yönetici atama yönetmeliğine göre "eğitim kurumları yöneticiliklerine ilçe ve il milli eğitim müdürlüklerinin görüşleri doğrultusunda atamaya yetkili amirlerce yönetici ataması yapılması" öngörülmüştür (MEB, 2007). 2007 yılında

Çıkarılan bu yönetmelik, idare mahkemesi tarafından iptal edilmiştir (Doğan, Demir ve Pınar, 2014).

2008 yılında çıkarılan yönetmelikle birlikte okul yöneticiliğine atamalarda “yönetici değerlendirme formu” üzerinden alınacak puanlar esas alınmış, daha önce uygulanan sınavla yönetici alma veya üst düzey yöneticilerinin uygun görüşü ile atamalardan vazgeçilmiştir. İlgili yönetmelik bir süre sonra idare mahkemesince iptal edilmiştir (Aslanargun, 2011).

2009 yılı Yönetici Atama Yönetmeliğinin, öncesinde çıkan yönetmeliklerin bir sentezi olduğu söylenebilir (Recepğlu ve Kılınç, 2014). Bu yönetmelikle müdür yardımcılığı sınavı tekrar getirilmiş ve müdürlük için ayrı bir sınav yapılması ngrlmştir. Daha nceki yıllarda öğretmenlikten direkt müdürlüğe geçiş yolu açık iken, 2009 yılında müdür olabilmek için müdür yardımcılığı yapmış olma şartı getirilmiştir (MEB, 2009). 2011 yılında yayımlanan yönetmelik ile atama yapılacak eğitim kurumlarına, Talim Terbiye Kurulu Kararlarınca ğretmen olarak atanabilecek şartları taşıma koşulu getirilmiştir (MEB, 2011). 2013 yılındaki yönetmelikte görülen asıl değişiklik, sözlü sınav uygulamasının getirilmesidir. Hem yazılı hem de sözlü sınav puanlarının etkisiyle yönetici atanmaya başlanmıştır. Mülakatın %20’lik bölümü yazılı sınav gibi mevzuat bilgisine ayrılmıştır (MEB, 2013).

2014 yılında değişen yönetmelikle birlikte mülakat ve teklifli görevlendirmeler görülmektedir. Bu yönetmelikle birlikte okul yöneticilerinin atanması uygulamasından vazgeçilerek okul yöneticiliğine görevlendirme sistemi uygulanmaya başlanmıştır. 2014 yılında müdürlük için müdür yardımcılığı yapmış olma şartı kaldırılmış ve sekiz yıllık öğretmene de doğrudan müdür olma hakkı verilmiştir. "Müdür yardımcılığı için dört yıl öğretmenlik yapmış olma" koşulu da yönetmelikten çıkarılmıştır (MEB, 2014).

2015 yılında yayınlanan yönetici görevlendirme yönetmeliği incelendiğinde müdür olarak grevlendirilebilmek için "Bakanlık kadrolarında ğretmen olarak asaleten en az sekiz yıl görev yapmış olma" maddesinin kaldırılması dikkat çekmektedir. Bu maddenin kaldırılması, ğretmenlikte görev yapmış olma süresi yerine yöneticilik tecrübesinin müdür görevlendirmelerinde tercih sebebi olması açısından önemlidir. Bu yönetmelikte "müdür başyardımcılığı ve müdür yardımcılığına görevlendirmelerin yazılı sınav sonucuna göre, müdürlüğe görevlendirmelerinin ise Ek-1 formu ve sözlü sınav sonucuna göre yapılacağı" belirtilmektedir (MEB, 2015).

2017 yılında yayınlanan yönetmelikle 2015 yönetmeliğindeki "Kurucu müdür, müdür yardımcısı ve müdür yetkili ğretmen olarak ayrı ayrı veya müdür

başyardımcılığı dâhil toplam en az üç yıl görev yapmış olmak" ibaresi üç yerine bir yıl olarak değiştirilmiştir. Yazılı sınav uygulaması kaldırılarak, yönetici görevlendirmelerinin yönetmelikte yer alan "Ek-1 formu üzerinden verilen değerlendirme puanı ve yapılacak olan sözlü sınav puanının aritmetik ortalaması alınarak puan üstünlüğüne göre yapılması" kararlaştırılmıştır (MEB, 2017).

21 Haziran 2018 tarih ve 30455 sayılı Resmi Gazetede yayınlanarak yürürlüğe giren "Millî Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumlarına Yönetici Görevlendirme Yönetmeliği" hali hazırda yürürlükte olan en son yönetmeliktir. Bu yönetmelikte ilk defa yönetici olarak görevlendirilecekler için yazılı ve sözlü sınav şartı aranırken yeniden yönetici olarak görevlendirilmek isteyenler için sadece Ek- 1 Formu üzerinden görevlendirme yapılması şartı getirilmiştir (MEB, 2018).

Yönetmelikte belirtildiği üzere, “yönetici adayları, genel olarak, yükseköğretim mezunu olmalı, hali hazırda Bakanlık kadrolarında görev yapıyor olmalı ve son dört yıl içinde adli veya idarî soruşturma sonucu yöneticilik görevi, üzerinden alınmamış ve zorunlu çalışma yükümlülüğünü tamamlamış, erteletmiş ya da bu yükümlülüğünden muaf tutulmuş olmalıdır (md.5).” İlgili yönetmeliğin özel koşulları incelendiğinde, “müdür kadrolarında görevlendirilecekler; daha önce müdür olarak görev yapmış olmak, müdür başyardımcısı olarak en az iki yıl görev yapmış olmak, kurucu müdür, müdür yardımcısı ve müdür yetkili öğretmen olarak ayrı ayrı veya müdür başyardımcılığı dâhil toplam en az bir yıl görev yapmış olmak ve Bakanlığın şube müdürü veya daha üst unvanlı kadrolarında görev yapmış olmak, koşullarından en az birine sahip olmalıdır (md.6).” “Müdür başyardımcılığı ve müdür yardımcılığı kadrolarında görevlendirilecekler ise, müdür, kurucu müdür, müdür başyardımcısı, müdür yardımcısı veya müdür yetkili öğretmen olarak görev yapmış olmak, Bakanlığın şube müdürü veya daha üst unvanlı kadrolarında görev yapmış olmak, Bakanlık kadrolarında adaylık dâhil en az iki yıl öğretmen olarak görev yapmış olmak koşullarından en az birine sahip olmalıdır (md.7).”

Okul yöneticilerinin görevlendirilmesiyle ilgili sınavlar için yazılı sınav komisyonu, sözlü sınav komisyonu ve değerlendirme komisyonu oluşturulmuştur. İlgili komisyonlar yazılı, sözlü sınavların yapılması ve Ek-1 formlarının değerlendirilmesinden ve bu sınavlara yapılacak itirazların değerlendirilmesinden sorumlu olmuşlardır (MEB, 2018). Ek-1 formu incelendiğinde adayların yöneticilikte geçirdiği süreler, öğrenim durumu, ödülleri, başarıları, geçirmiş oldukları soruşturmalar ve aldıkları cezalar gibi ölçme kriterlerinin olduğu görülmektedir.

Yönetmelikçe yazılı ve sözlü sınavdan "100 üzerinden 60 puan alan adaylar "başarılı"" kabul edilmiş. Yazılı sınav konuları ve konuların ağırlıkları şu şekildedir: "Okul yönetimi ve halkla ilişkiler (%10), Türkçe ve dil bilgisi (%10), genel kültür (%10), Atatürk İlkeleri ve İnkılâp Tarihi (%10), resmî yazışma kuralları ve protokol kuralları (%5), değerler eğitimi (%5), eğitim ve öğretimde etik (%5), yaşam becerileri ve sosyal etkinlik (%5) mevzuat (%40) şeklinde bir dağılım söz konusudur. Sözlü sınav konularına ve konuların ağırlıklarına bakıldığında ise: Yazılı sınav konuları (mevzuat ve genel kültür) (%20), bir konuyu kavrayıp özetleme, ifade yeteneği ve muhakeme gücü (%20), temsil kabiliyeti, liyakati, tutum ve davranışlarının göreve uygunluğu (%20), özgüveni, ikna kabiliyeti ve inandırıcılığı (%20), bilimsel ve teknolojik gelişmelere açıklığı (%20)" (MEB, 2018).

"Bulundukları eğitim kurumunda aynı unvanda dört yıllık görev süresini dolduran müdürlerin ve müdür yardımcılarının aynı ya da farklı eğitim kurumlarına, bulundukları eğitim kurumunda aynı unvanda sekiz yıllık görev süresini dolduran müdürlerin ise farklı eğitim kurumlarına müdür ve müdür yardımcısı olarak yeniden görevlendirilmelerinde, yönetmeliğin Ek-1'inde yer alan form üzerinden yapılacak değerlendirme etkili olacaktır" (md.27 ve md. 28).

1998 yılından itibaren günümüze kadar çok sayıda yönetici atama yönetmeliği yayımlanmış olmasına rağmen sorunların bir türlü çözülememiş olması; sistemin bir standarda kavuşturulamamış olması, atamalarda kullanılan ölçme kriterleri ve ölçme değerlendirme sürecinde rol alanların niteliği gibi konular yaygın olarak tartışılmış ve bu konularda birçok araştırma yapılmıştır.

Kamu okullarına yönetici ataması konusunda günümüze kadar birçok yönetmelik ve genelge çıkarılmıştır, ancak sorunlar tam anlamı ile çözülememiştir. Her çıkan yönetmelik beraberinde sorunlar getirmiş ciddi bir şekilde kamuoyunda eleştirilere uğramış, zaman zaman Danıştay kararlarıyla iptal edilmiştir. Yönetici atama/görevlendirme ilgili sürekli yeni yönetmelikler çıkarılması, mülakatlardan kamuoyuna yansıyan uygulamanın objektifliğine yönelik eleştiriler, Danıştay'ın iptal kararları göz önüne alındığında yönetici seçme ve görevlendirme sisteminin, mülakat kullanılarak yapılan görevlendirmelerde liyakate dayalı ve yansız hareket edilmediği, aksine kayırmacılığın ön planda tutulduğu, bu nedenlerden ötürü de okullarda birçok sorunun yaşandığı iddiaları ortaya atılmıştır (Soydan, 2018). Bu araştırmanın problemini Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı kamu okullarına yönetici olarak

görevlendirileceklerin seçilme ve görevlendirme sürecine ilişkin, okul yöneticileri ve öğretmenlerin görüşlerinin neler olduğu oluşturmaktadır.

Amaç

Bu çalışmanın genel amacı, kamu okullarında geçerli olan yönetici görevlendirme sistemini, yönetici ve öğretmen görüşlerine dayalı olarak, çözümlemek ve değerlendirmektir. Genel amaç doğrultusunda araştırmada aşağıdaki sorulara yanıt aranmıştır.

- Okul yöneticisi görevlendirme sistemi, objektif bir seçme yapmak açısından nasıl değerlendirilebilir?
- Okul yöneticisi görevlendirme sistemi liyakate dayalı bir seçme yapmak açısından nasıl değerlendirilebilir?
- Okul yöneticisi görevlendirme sistemi, okul sisteminin kalitesini geliştirmek açısından nasıl değerlendirilebilir?
- Objektif, liyakate dayalı ve okul sisteminin kalitesini geliştirmeye dönük bir okul yöneticisi atama/görevlendirme sistemi oluşturabilmek için neler önerilebilir?

Önem

Eğitim sisteminin temelini oluşturan okullarda eğitim ve öğretim sürecinin amaçlara uygun olarak gerçekleşmesi okul yöneticilerinin görevidir (Bursalıoğlu, 2013). Okul yöneticileri seçilirken yöneticilikle ilgili belli yeterliklere sahip olmaları ve yöneticilerin seçimi ve ataması sürecinin adaletli bir şekilde yapılması gerekir. 1998 yılından günümüze kadar çıkarılan her yeni yönetici atama yönetmeliğiyle birlikte ortaya atılan eleştiriler ve açılan iptal davaları, yönetici atama sisteminin henüz tam anlamıyla düzgün işleyen bir sistem olmadığını göstermektedir. 23 Ekim 2018 tarihinde kamuoyuna duyurulan “2023 Eğitim Vizyonu” ve Milli Eğitim Bakanı Ziya Selçuk’un açıklamaları incelendiği zaman, eğitim yönetimi alanında liyakat ilkesini geçerli kılmayı amaçlayan çalışmalar yapılacağına belirtildiği görülmektedir. Önümüzdeki yıllarda yapılacak olan yönetici atamalarında liyakat sahibi yöneticilerin nasıl seçileceği sorunu önem kazanmıştır.

Bu araştırma, Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı kamu okullarına yönetici görevlendirme sistemi hakkında okul yöneticileri ve öğretmenlerin görüş ve önerilerinin değerlendirilmesi üzerinden, okul yöneticilerinin seçilmesi ve görevlendirilmesi konusunda yaşanan sorunları ortaya koymayı hedeflemektedir. Bu açıdan politika alanına ve alanyazına bir katkı yapma iddiası taşımaktadır.

Sınırlılıklar

Bu araştırma, Ankara ilinde 2018-2019 öğretim yılında Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı kamu okullarında ilk ve ortaokul basamağında görev yapan okul yöneticileri ve öğretmenlerle yapılan görüşmelerle sınırlıdır.

Tanımlar

Okul Yöneticisi: "Millî Eğitim Bakanlığına bağlı resmi eğitim kurumlarında müdür ve müdür yardımcısı görevlerini 657 sayılı Kanunun 88 inci ve 652 sayılı Kanun Hükmünde Kararnamenin 37. maddelerine göre ikinci görev kapsamında yürütenlerdir" (MEB, 2018).

Öğretmen: "Millî Eğitim Bakanlığına bağlı resmi eğitim kurumlarında 657 sayılı Kanunun 4 üncü maddesinin birinci fıkrasının (A) ve (B) bentleri kapsamında eğitim ve öğretim hizmeti yürütenlerdir" (MEB, 2018).

Objektiflik: Herhangi bir konuda tarafsız değerlendirme yapmak, kişisel görüşünü değerlendirmenin dışında tutmaktır. Kamu alanında, personel seçme, atama/görevlendirme sisteminde sürecin standart gerekleri dışında bir motivasyonla hareket etmemektir.

Liyakat: Bir kimsenin, kendisine iş verilmeye uygunluk, yaraşırılık durumu (www.tdk.gov.tr). 657 Sayılı Devlet Memurları Kanunu'nun temel ilkelerinden biri olan liyakat, uygunluk, layık olma, yeterlilik anlamlarına gelmektedir. Başka bir deyişle liyakat bir kimseye iş verilirken güven duyulmasını sağlayan niteliktir.

Kalite/Eğitim Sisteminde Kalite: Kalite, Türk Dil Kurumu sözlüğünde nitelik olarak karşılanmış ve nitelik ise bir şeyin nasıl olduğunu belirten, onu başka şeylerden ayıran özellik, vasıf, keyfiyet olarak tanımlanmıştır (Türk Dil Kurumu, 2018). Eğitim sisteminde kalite/nitelik; öğretmenin, fiziksel ortamın, girdiler ve eğitim sürecinin

özelliklerini içine alan, eğitimde eşitliği, adilliğı, hakkaniyeti barındıran bir kavramdır (Aksoy,2007).



BÖLÜM 2

YÖNTEM

Bu başlık altında araştırma modeli, çalışma grubu, veri toplama aracı, verilerin toplanması ve analizi alt başlıklarına yer verilmiştir.

Araştırmanın Modeli

Bu çalışma nitel araştırma süreçlerinin izlendiği olgubilim deseninde nitel bir araştırmadır. “Nitel araştırma, gözlem, görüşme ve doküman analizi gibi nitel veri toplama tekniklerinin kullanıldığı, olguların ve algıların doğal ortamında gerçekçi ve bütüncül bir biçimde ortaya konulmasına yönelik nitel bir sürecin izlendiği araştırma” olarak tanımlanmıştır. Nitel araştırmalarda olgubilim deseni ise, farkında olunan ancak derinlemesine ve/veya ayrıntılı olarak bilgisine vakıf olunmayan konuları açığa kavuşturmaya yönelik bir araştırma deseni olarak ele alınmıştır (Yıldırım ve Şimşek, 2011).

Araştırmada nitel araştırma tekniği olarak, görüşme kullanılmıştır. Görüşme, doğrudan soru sorma ve yanıt almaya dayanan bir araştırma tekniğidir (Punch, 2005). Görüşmeleri, amacına, katılanların sayısına, kuralların katılığına ve görüşülen kişiye göre sınıflandırmak mümkündür. Kuralların katılığına göre görüşmeler, yapılandırılmış, yarı yapılandırılmış ve yapılandırılmamış olarak üç grupta ele alınmıştır (Karasar, 2009). Bu çalışmada yarı yapılandırılmış görüşme tekniği kullanılmıştır. Yani görüşme formunda yer alan sorular açıkıcı/görüşmeyi yönlendirici alt sorular ve küçük açıklamalarla desteklenmiştir

Çalışma Grubu

Araştırmanın çalışma grubunu, 2018 - 2019 öğretim yılında Ankara’da ilkökul ve ortaokul basamaklarındaki devlet okullarında görev yapan okul yöneticileri ve öğretmenler oluşturmaktadır. Araştırma kapsamında 25 kişi ile görüşmeler yapılmıştır. Yarı yapılandırılmış görüşme için katılımcılar belirlenirken amaçlı örnekleme tekniklerinden maksimum çeşitlilik sağlamaya yönelik örnekleme tekniği kullanılmıştır. Katılımcılar Ankara’nın farklı merkez ilçelerinde (Çankaya, Mamak,

Altındağ ve Etimesgut) bulunan 8'i ilkököl ve 4'ü ortaokul olmak üzere 12 okuldan, öğretmen, müdür yardımcısı ve müdür olmak üzere üç farklı görev ifa eden, farklı kıdemlere sahip, farklı eğitim basamağı mezunu olan ve farklı cinsiyetlerden kişiler arasından, belirli bir dağılım gözetilerek, seçilmiştir. Aşağıda Tablo 1'de görüşme yapılan okul yöneticisi ve öğretmenlere ilişkin bilgiler verilmiştir.

Tablo 1

Görüşme Yapılan Okul Yöneticisi ve Öğretmenlere İlişkin Bilgiler

Değişken	Düzeş	n
Görev	Öğretmen	11
	Müdür Yardımcısı	8
	Müdür	6
	Toplam	25
Cinsiyet	Kadın	12
	Erkek	13
	Toplam	25
Kıdem	1-5 Yıl	0
	6-10 Yıl	2
	11 yıl ve üstü	23
	Toplam	25
Yöneticilik Kıdemi	1-5 Yıl	9
	6-10 Yıl	4
	11 yıl ve üstü	3
	Toplam	16
Eğitim Basamağı	Ön lisans	1
	Lisans	10
	Yüksek Lisans	12
	Doktora	2
	Toplam	25

Tablo 1'de görüldüğü gibi, görüşmeye katılanların 11'i öğretmen, sekizi müdür yardımcısı ve beşi müdür olarak görev yapmaktadır. Katılımcıların 12'si kadın, 13'ü ise erkektir. Katılımcıların 23'ü 11 yıl ve üstü, 2'si 6-10 yıl arası kıdeme sahiptir. Katılımcıların 3'ü 11 yıl ve üstü, 4'ü 6-10 yıl arası ve 9'u 1-5 yıl arası yöneticilik kademine sahiptir. Katılımcıların 1'i ön lisans, 10'u lisans, 12'si yüksek lisans ve 2'si doktora eğitimini tamamlamıştır.

Verilerin Toplanması

Bu çalışmada, danışmanın yardımı ile araştırmacı tarafından iki bölümden oluşan bir görüşme formu geliştirilmiştir. Taslak form oluşturulur ve forma son şekli verilirken literatür taranmış ve ilgili olabilecek araştırmalarda kullanılan veri toplama araçları gözden geçirilmiş, alanda uzman 6 öğretim elemanın formlara ilişkin görüşleri alınmış, bir öğretmen, bir müdür yardımcısı ve bir müdürün katılımı ile soruların anlaşılabilirliği ve araştırma amaçlarına uygunluğu test edilmiştir. Veri toplama aracının birinci bölümünde kişisel bilgiler ve ikinci bölümünde görüşme soruları bulunmaktadır. Görüşmeler araştırmacı tarafından yüz yüze gerçekleştirilmiştir.

Verilerin Çözümlemesi

Görüşme formu araştırmacı tarafından çalışma grubunu oluşturan okul yöneticileri ve öğretmenlere uygulanmıştır. Görüşmeler kayıt altına alınmıştır. Kaydedilen görüşmeler çözümlenmiş ve word ortamına aktarılmıştır. Görüşme dökümleri katılımcılar ile paylaşılmış ve verileri teyit etmeleri sağlanmıştır. Bu şekilde 12 punto, 1.5 satır aralığı, Times News Roman yazı karakteriyle yaklaşık 59 sayfa görüşme verisi toplanmıştır. Veriler önce betimsel olarak değerlendirilmiş, sonra içerik analizi yapılmış ve içinde anlam kazandıkları bağlam göz önüne alınarak değerlendirilmiştir. Veriler analiz edilirken, her bir soruya ilişkin görüşler temalara ayrılmış, öne çıkan temalara ilişkin frekanslar belirlenmiş ve tipik ifadeler aktararak yorumlanmıştır. Ayrıca elde edilen veriler yer yer katılımcıların kişisel özelliklerine göre de değerlendirilmiştir.

BÖLÜM 3

KURAMSAL ÇERÇEVE

Bu bölümde ilk olarak yönetim, eğitim yönetimi, okul yönetimi ve okul yöneticiliği kavramları açıklanmış, sonra okul yönetiminde liderlik, okul yöneticisinin özellikleri, görev, yetki ve sorumlulukları ele alınmıştır. Daha sonra ise, Türkiye'de yönetici seçme uygulamalarına değinilmiş, 1998 yılından itibaren sürekli değişen yönetici atama/görevlendirme yönetmelikleri karşılaştırılmış ve bazı ülkelerde uygulanan okul yöneticisi seçme sistemlerine ilişkin bilgiler aktarılmıştır. Ayrıca ilgili araştırmalar tanıtılmıştır.

Eğitim Yönetimi

Yönetim, kurumun amaçlarının gerçekleştirilebilmesi için kurumun kaynaklarını en iyi biçimde kullanabilme bilimi ve sanatı olarak tanımlanmıştır (Erdoğan, 2006, s.17). Yönetim, yönetici olacak kişilerin zihinsel ve bedensel özellikleri ve yöneticilik konusundaki ilgileri, istekleri gibi özellikleri nedeniyle bir sanat, yöneticiliğin yapılmasındaki kurallar, ilkeler ve teknikler nedeniyle de bir bilim olarak değerlendirilmektedir (Taymaz, 2001, s.17). Yönetim, sahip olunan kaynaklarla işleri yapabilme, karşılaşılan güçlükleri aşma ve öngörülemeyen güçlüklerle başa çıkabilme olarak ele alınabilir. Bu niteliği ile yönetim, bilimsel temellere ve kişisel yeteneklere dayalı bir süreç olarak görülmelidir (Erdoğan, 2006, s.18).

Yönetim için yapılan farklı tanımlamaların ortak özellikleri Taymaz'a (2001) göre şu şekilde sıralanabilir:

- “Örgütü belirlenen hedeflere ulaştırabilme ve hedeflerine uygun olarak devam ettirme,
- İnsan ve madde kaynaklarını temin etme ve etkili olarak kullanma,
- Örgütün politika ve kararlarını uygulayarak, işlerin gerçekleşmesini sağlama,
- Örgütün çalışmalarını takip etme, denetleme ve gelişimini sağlamaktır.”

Eğitim yönetimi, kamu yönetiminin özel bir alanıdır. Eğitim yönetimi, eğitim kurumlarının belirlenmiş olan hedeflere ulaşmasını sağlamak için var olan kaynakları verimli bir biçimde kullanarak, belirlenen politikaları ve alınan kararları uygulamaktır (Taymaz, 2001, s.18).

Eğitim yönetimi, eğitim bilimlerinin bir alt dalıdır. Eğitim bilimleri, eğitimi bir bütün olarak ele alarak onu geliştirmeye çalışan kapsamlı bir alandır. Eğitim bilimleri, eğitim konusuyla, eğitimde program geliştirme, eğitimde ölçme ve değerlendirme, eğitim psikolojisi, eğitim sosyolojisi, eğitim ekonomisi, eğitim tarihi ve eğitim felsefesi gibi alt disiplinler üzerinden ilgilenir. Bu alt disiplinlerden biri de eğitim yönetimidir (Erdoğan, 2006, s.134, 135). Akademik açıdan eğitim yönetimi ilk kez yirminci yüzyılın başlarında Amerika Birleşik Devletleri'ndeki üniversitelerde çalışılmaya başlanmıştır (Örücü ve Şimşek, 2011, s. 170).

Girdisi, işlediği varlık ve çıktısı insan olan eğitim sistemi bu özelliğiyle diğer sistemlerden ayrılır. Eğitim yönetiminin özellikleri aşağıdaki şekilde sıralanmıştır (Taymaz, 2001, s.18, 19):

- "Eğitim sistemi doğrudan veya dolaylı olarak insanlarla ilgili hizmette bulunur, yeni davranışlar kazandırır. İnsan davranışlarında oluşturulan değişiklikler, veliler ve toplum tarafından beklenenlerden farklılaştığında çatışmalara neden olabilir.
- Eğitim amaçlarından biri, insanlarda düşünme ve eleştirme davranışlarını da geliştirmedir. Öğrenciler okulda eleştirici düşünceyi geliştirince, farklı görüşlere sahip olanların tepkisi artar.
- Eğitim kurumlarında yetiştirilenler eğitildikleri alanlar dışında çalışmak isteyebilirler, bu durumda eğitim-insan-iş dengesi bozulabilir.
- Eğitim sisteminde insan davranışlarında oluşturulan değişikliğin veya kazandırılan davranışın ölçülmesi, amaçlara ulaşma derecesinin saptanarak başarının değerlendirilmesi güçtür.
- Eğitim sisteminin girdisi ve çıktısı çevre insanıdır. Bu nedenle çevrenin gereksinimlerini karşılama durumundadır ve çevrenin etkisi kaçınılmazdır.
- Eğitimle ilgilenen ve eğitim sistemini doğrudan veya dolaylı olarak denetleyenlerin sayısı çoktur. Değişik birey ve grupların beklentileri de farklı olacağından, özellikle okul yöneticileri değişik baskılar altında çalışırlar.
- Toplumun eğitim sisteminden beklentisi ile ilgisi dengeli değildir. Beklentiye kıyasla ilgisi azdır, bu nedenle işbirliğinin sağlanması güçtür.
- Eğitim kurumu olan okullarda görev alan öğretici personel genelde mesleki eğitim görmüş öğretmenlerden oluşur. Okul müdürleri Bakanlık tarafından çoğunlukla öğretmenler arasından seçilerek atanır. Bunların büyük bir kısmının okul yöneticiliği konusunda öğrenim ve deneyimleri olmadan atanması teknik yetkinin kullanılmasını güçleştirmektedir.

- Eğitim kurumları ülkenin her yerinde ve en küçük yerleşim birimi olan köylere kadar yayılmıştır. Eğitim yönetimi çeşitli kademelerde ve alanlarda öğrenim yapan tüm kurumların verimli biçimde yönetilmesinden sorumludur.
- Eğitim kurumları çevre ve yörenin gereksinimlerini karşılamakla yükümlü olmalarına karşın yönetim genelde merkezi sisteme bağlıdır.”

Eğitim sistemindeki mevcut örgütlerin yönetimi, eğitim yönetiminin kapsamındadır. Hazırlanan eğitim programlarının kurumlarda uygulanması, bütçenin kullanılması, öğretim hizmetlerinin yürütülmesi, mevcut kaynakların etkili bir şekilde kullanılması için eğitim yönetimi çeşitli yöntemler geliştirir (İlgar, 2005, s.14).

Okul Yönetimi

Okullar, eğitim ve öğretimin gerçekleştiği kurumlardır. Eğitim yönetimi içerisinde yönetimin en somut alan olarak uygulandığı alanların başında okul yönetimi gelir. Yönetimin görevi, örgütün hedeflerine yönelik olarak devamlılığını sağlamaktır. Okul yönetiminin görevi, okulu hedefleri doğrultusunda işleyişine devam ettirmektir. Okul yönetiminde okul yöneticisinin yetki ve sorumlulukları önemlidir. Okul yöneticiliğinde yöneticiye çok yönlü yetki ve sorumluluklar yüklenir. Örgütü hedefleri doğrultusunda yönetmek, örgütteki kaynakları en iyi şekilde kullanarak başarılabılır. Okul yöneticisinin başarılı olabilmesi için okul yönetimiyle ilgili kavramları ve süreçleri bilmesi gereklidir (Bursalıoğlu, 2001, s.6, 7).

Okul yönetiminin eğitim yönetiminden farkı, eğitim yönetiminin sistemin tamamıyla ilgilenmesi, okul yönetiminin ise okul düzeyindeki yönetsel işlerle ilgilenmesidir. Eğitim ve okul yönetimi çerçevesinde yapılan işler iki grupta toplanabilir. Birinci grupta sorun çözme, karar verme, planlama, örgütlenme ve iletişim olarak yönetsel süreçler, ikinci grupta ise öğrenci işleri, personel işleri, öğretim işleri, eğitim işleri ve okul işleri olarak işlevsel süreçler yer alır (Erdoğan, 2006, s.140, 141).

Okul sisteminde müdür formal yetkilerden güç alan bir üsttür. Müdürler okulun diğer paydaşları tarafından kabul edilirse lider olabilir. Liderin örgütte başarı sağlama ve var olan başarıyı sürdürme sorumluluğu bulunmaktadır (Bursalıoğlu, 2002, s.6, 7). Okulların çok amaçlı yapılar olması ve kaynağının insan olması sebebi ile yönetimi zordur. Okullar farklı değerlere sahip bireyleri bir araya getiren yapılardır ve okul mezunu insanları ölçmek, ürünü kontrol etmek zordur (Gülşen ve Gökyer, 2015,s.183).

Okul Yöneticiliği

Eğitim - öğretim işleri okullarda planlı bir şekilde yapılmaktadır. Bu nedenle eğitim sisteminin en stratejik ve vazgeçilmez parçası okullardır. Okul, eğitim sisteminde temel sistemdir. Eğitim sisteminin başarısı okulların başarısına bakılarak belirlenebilir. Son yıllarda yapılan çalışmalar sonucunda okulların başarısındaki anahtarın okul yöneticileri olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Çelik, 2003, s.132, 133).

Okul yöneticisi yerine "okul müdürü" kavramı daha yaygın olarak kullanılmaktadır. Okul müdürü, okulu yöneten kişidir. Okul müdürü, okulda ihtiyaç duyulan kaynaklarının temin edilmesi ve etkili bir şekilde kullanılması, eğitsel etkinliklerin planlanması, uygulanması, denetlenmesi, okulda olumlu iletişim ve işbirliği ortamının sağlanması ve karşılaşılan sorunların çözümünden sorumludur (Memduhoğlu vd, 2011, s.168).

Okulun yönetiminden okul müdürü sorumludur. Okul müdürü kanunlar ve yönetmelikler çerçevesinde okulu etkili hale getirmek için tüm kaynakları olduğu gibi personel kaynağını da etkili ve verimli yönetebilmelidir. (Gülşen ve Gökyer, 2015, s:214). Okul müdürünün en önemli görevi eğitim liderliğidir. Ona yardımcı olan Müdür yardımcılarının formaliteler ve yazışma işlerini yürütmeye birlikte, okul yönetiminde de etkili olmaları okul müdürünün işini kolaylaştıracaktır (Bursalıoğlu, 2002, s.42).

Okul müdürü, okulda çalışan personelin ihtiyacı olan mesleki bilgiyi ulaştırmaktan sorumludur. Bunun yanı sıra okul müdürü, okulun dış çevresinin ihtiyaç duyduğu bilgiyi sağlamakla da görevlidir. Okulun dış çevresi, aileler, iş çevreleri, meslek örgütleri vb., okulla ilgili ihtiyaç duydukları bilgileri, okul müdürüyle iletişime geçerek elde edebilirler. Bu iletişimi güçlendirmek adına okul müdürünün iletişim kuracağı dış çevreyi tanıması ve gerekli hazırlıkları yapması gerekmektedir (Buluç, 2007, s.6, 7).

Bir okul yöneticisinin okulun amaçlarını gerçekleştirmede başarılı olabilmesi için alan ile ilgili yeterliklere sahip olması, yönetim konusunda yetenekli olması ve yönetim süreçlerini iyi kullanabilmesi gerekmektedir. Yöneticilik, sadece otorite ve güç kullanmak değil, sorumluluk üstlenip çok çalışmaktır. Bu nedenle okul yöneticilerinin, yönetim aşamalarında başarılı olmaları için, iyi bir yönetici olarak yetiştirilmelerinin yanı sıra, okul yöneticilerini seçme ve atanma ölçütlerinin liyakat ilkeleri esas alınarak, mesleki bilgi ve becerilere dayandırılması önemlilik arz etmektedir (Özmen ve Kömürlü, 2010).

Okul Yönetiminde Liderlik

Liderler içinde bulunduğu grubu etkileyip ona yön verebilen kişilerdir. Liderler kendine güveni yüksek, eyleme geçebilen ve çevresine duyarlı kişilerdir. Liderliğin kişisel özelliklerden mi, yoksa durumdan mı kaynaklandığı tartışmaları henüz sonuçlanmamış bir tartışmadır (Bursalıoğlu, 2002, s.206). Liderlik her ne kadar yöneticilikle benzer şekilde kullanılabilen bir kavramdır ise de iki kavram birbirinden farklıdır. Liderlik özelliklerine sahip yöneticiler olabileceği kadar yetki sahibi olmayan liderler de mevcuttur. Liderler yön belirler, örgütte motivasyon sağlar. Bu yönüyle liderlik, yöneticilerde bulunması gereken önemli bir özelliktir (Akyüz, 2002, s. 110).

Okul yönetiminde liderler sorunları olduğu gibi görüp, onlara çözümler üretebilmektedir. Liderler sorunları görmezden gelmez, çatışma durumlarından kaçınmaz, çözüm için üstlerine danışmak yerine inisiyatif alabilirler. Okul yönetiminde liderler okulun paydaşlarının desteğini kazanır ve okul personelini baskılara karşı koruyabilirler. Eğitim liderleri alanında bilgili, çok yönlü ve çevresini etkileme becerisine sahip olmalıdır (Bursalıoğlu, 2002, s.209).

Okulu yöneten okul yöneticisinin liderlik özelliğinin okulun etkililiğine katkı sağladığı yapılan araştırmalarla ortaya konulmuştur (Balcı, 2002, s. 113). Okul yöneticisi liderlik özelliğine sahipse ve farklı liderlik rollerini benimseyip uyguluyorsa okuldaki personel ve öğrenciler üzerinde olumlu etkiler oluşturabilir. Yönetici uyguladığı liderlik rolleriyle öğretmenler ve öğrenciler için bir model olabilmektedir (Akçekoçe ve Bilgin, 2016).

Liderlik rolleri; vizyoner liderlik, öğretimsel liderlik, kültürel liderlik, dönüşümcü liderlik, toplumsal liderlik, örgütsel liderlik, etik liderlik ve politik liderlik şeklinde sıralanabilmektedir. Okullarda, dönüşümcü, öğretimsel, kültürel ve vizyoner liderlik rollerinin öne çıktığı belirlenmiştir (Tahaoğlu, 2007, s. 9). Vizyon bir örgütün gelecekte olması düşünülen halidir. Vizyoner liderlik, insanları topluca etkileyebilecek ve harekete geçirebilecek vizyonları oluşturabilme ve iletebilmeye dayalı olan bir liderliktir (Erdoğan, 2002, s. 48). Vizyoner liderler örgüt için bir vizyon belirleyerek örgütü geleceğe taşıyabilirler. Okul paydaşlarınca kabul görececek bir vizyon belirleyen lider, çalışanların motivasyonunu ve bağlılığını arttırabilir (Tahaoğlu, 2009). Vizyoner liderlik göstergeleri şu şekilde sıralanabilir (Aytaç, 1999):

- Belirlenen vizyonu örgütteki üyelere anlatabilme ve kabul ettirebilme yeteneği,
- Vizyonu davranışlarıyla gösterme yeteneği,
- Farklı liderlik rollerine vizyonu aktarabilme yeteneği.

Okul yöneticilerinin yönetsel rolleri eski liderlik anlayışlarında ön planda yer alırken, öğretimsel liderlikte amaç öğretimin, eğitimin niteliğini artırıcı çalışmalarının desteklenmesidir. Okul yöneticisi öğretim süreçlerine liderlik yapar. Öğretimsel liderler "okulun misyonunu belirleme, öğretimsel programı yönetme ve okulun iklimini geliştirme rollerine başarıyla uygularlar (Çelik, 2012, s. 43, 44, 227). Öğretimsel liderler öğrenciler için uygun öğrenme ve öğretmenler için de etkili öğretim ortamlarını içeren bir örgüt iklimi oluşturabilirler (Aksoy ve Işık, 2008).

Okul müdürünün öğretim lideri olarak nitelendirilebilmesi için aşağıdaki davranışları sergilemesi beklenmektedir (DDE, 1998; CCSSO, 1996; Akt: Gümüşeli: 2001, s. 540):

- "Okuldaki tüm ilgililerin katılımı ile öğretimi geliştirmeye ve öğrenci başarısını yükseltmeye odaklanmış bir okul kültürü oluşturmak,
- Hedeflenen öğrenci başarısına uygun öğretim stratejilerinin uygulamasına olanak verecek örgüt yapıları ve program modelleri geliştirmek ve uygulamak,
- Farklı öğrenci ihtiyaçları ve öğretim yöntemlerine cevap verecek nitelikte öğretim malzemesi ve yaşantılarının temin edilmesi ve oluşturulmasını sağlamak,
- Düşünme ve sorun çözme becerilerini geliştiren, öğrenme yaşantılarına uygulayan öğretimi teşvik etmek,
- Öğrenci başarısını sürekli ve sistemli olarak ölçmek ve değerlendirmek,
- Başarı ölçümünde farklı değerlendirme stratejilerini uygulamaya koymak için öğretmenlere destek olmak,
- Müfredat ve öğretimin geliştirilmesi için başarı değerlendirmeye yönelik olarak elde edilen verilerden yararlanmak,
- Eğitimle ilgili yeni teknolojileri izlemek ve okulda kullanılmasını sağlamak,
- Eğitime yardımcı ders dışı etkinliklerin öğretim programı ile bütünleşmesini sağlamak,
- Okul vizyon ve misyonu ile tutarlı, sürekli gelişime olanak sağlayacak nitelikte personel geliştirme plan ve programları hazırlamak ve uygulamak,
- Yaşam boyu öğrenmeyi özendirmek ve bu konuda personele model olmak,
- Okulu başarıya dönük şekilde örgütlemek,
- Öğrenci ve personelin kendilerine değer verildiğini hissetmelerine olanak sağlayacak bir iletişim yapısı oluşturmak,
- Kendisi de dâhil tüm çalışanların performansına yönelik yüksek beklenti kültürü oluşturmak,
- Öğrenci ve çalışanların başarılarını tanımak ve ödüllendirmek,
- İlgililerin katılımıyla okul kültürü ve iklimini düzenli olarak değerlendirmek,
- Karar almada mümkün olduğunda çeşitli bilgi kaynaklarından yararlanmak,

- Öğrenci ve velilerin ihtiyaçlarına cevap verebilecek nitelikte öğrenci hizmet programları geliştirmek ve uygulamak."

Her okulun bir kültürü vardır ve kültürel lider olarak okul yöneticisi, bu kültürün oluşturulması ve yönetilmesinden sorumludur. "Okul müdürünün yorumlayıcı, sunucu ve resmi olmak üzere üç tür kültürel liderlik rolü vardır"(Akçekoce ve Bilgin, 2016). Kültürel lider olarak okul müdürü okulun değerlerini, görevlerini yorumlayıp sunmak ve kamu için bunun temsilciliğini yapmaktadır (Tahaoğlu, 2009).

Örgütlerin varlığını sürdürebilmesi, yaşanan gelişmelere bağlı olarak çevresine uyum sağlayabilmesine bağlıdır. Bu uyum sağlama örgütsel değişimle mümkün olmaktadır. Dönüşümcü liderlik örgütte ani ve etkili bir değişimi oluşturmayı amaçlayan liderlik biçimidir (Çelik, 1999). Bu liderlik stili 1990'lı yıllardan itibaren yaygınlaşmıştır. Dönüşümcü liderler gerektiğinde vizyon, misyon ve uygulamalarda değişiklikler yaparak personeli etkiler ve dönüştürürler. Dönüşümcü liderler değişikliğe açık, amaç oluşturabilen ve ikna yeteneğine sahip kişilerdir (Tahaoğlu, 2009).

Dönüşümcü liderliğin dört ögesi şu şekildedir (Çelik, 2012, s. 148):

- "Karizma: Vizyon ve misyon duygusu oluşturma, övünç duyma, güven ve saygı kazanma;
- Telkin etme: Yüksek beklentileri karşılama, çabaları yönlendiren sembollerden yararlanma, önemli amaçları basit bir biçimde açıklama;
- Entelektüel uyarım: Zekâyı geliştirme, akılcılık, sorun çözmede dikkatli olma;
- Bireysel destek: Personele hakkaniyete uygun ödül verme, her işgörene bireysel olarak danışmanlık yapma ve iş görenleri yetiştirme."

Okul yöneticisinin sahip olduğu liderlik stili; çalışanların iş doyumunu etkilemesi, öğretme ortamlarının şekillenmesi, öğrencilerin öğrenme etkililiğinin artırılması, paydaşların katılımının sağlanması ve okulun çevrede yaşanan değişimlere ayak uydurarak okul örgütünün misyonunu uygulayıp vizyonuna ulaşabilmesi için önemli bir anahtardır.

Okul Yöneticisinin Görev, Yetki ve Sorumlulukları

Okul yönetiminin görevi, kurumlarını belirlenmiş hedeflere uygun olarak yönetmek ve devamını sağlamaktır. Okul müdürlerinin ve yardımcılarının görev, yetki ve sorumlulukları ilgili yönetmeliklerce belirlenmiştir (Taymaz, 2001, s.55). Okul yöneticiliği, kamu ve özel kesim olmak üzere, Milli Eğitim Bakanlığı'nın belirlediği

esaslara göre yapılmaktadır. MEB'e bağlı ilköğretim okullarında, okul yöneticisinin görev ve sorumlulukları "İlköğretim Kurumları Yönetmeliğinde" aşağıdaki şekilde ifade " Milli Eğitim Bakanlığı Okul Öncesi Eğitim ve İlköğretim Kurumları Yönetmeliği'nde" aşağıdaki şekilde ifade edilmektedir (MEB, 2014b):

"Okul müdürünün görev, yetki ve sorumluluğu;

Madde 39 – (1) Okul öncesi eğitim ve ilköğretim kurumları, ilgili mevzuat hükümleri doğrultusunda diğer çalışanlarla birlikte müdür tarafından yönetilir. Müdür; okulun öğrenci, her türlü eğitim ve öğretim, yönetim, personel, tahakkuk, taşınır mal, yazışma, eğitici ve sosyal etkinlikler, yatılılık, bursluluk, taşınır mal, taşımalı eğitim, güvenlik, beslenme, bakım, koruma, temizlik, düzen, nöbet, halkla ilişkiler ve benzeri görevler ile Bakanlık ve il/ilçe millî eğitim müdürlüklerince verilen görevler ile görev tanımında belirtilen diğer görevlerin yerine getirilmesini sağlar.

Müdür başyardımcısı:

Madde 40 – (1) Müdür başyardımcısı, müdürün olmadığı zamanlarda müdüre vekâlet eder ve müdürden sonra okulun yönetiminde birinci derecede sorumludur. Müdür başyardımcısı, görev tanımında belirtilen görevler ile müdür tarafından verilen görevleri yerine getirir.

Müdür yardımcısı:

Madde 41 – (1) Müdürün ve müdür başyardımcısının olmadığı zamanlarda müdüre vekâlet eder. Müdür yardımcısı, görev tanımında belirtilen görevler ile müdür tarafından verilen görevleri yerine getirir.

Yetki örgüt içerisindeki yönetsel makamlara ait bir özelliktir. Yetki, karar verme, örgütsel amaçları yerine getirme için belirli görevleri yaptırma hakkıdır. Yetki bir haktır, yetkinin kullanılması beraberinde karar vermeyi getirir ve yetki örgütsel hedeflerin başarılmaması amacıyla kullanılır (Çelik, 2003, s.133).

Yetkiyi üç ana grupta toplayabiliriz (Bursalıoğlu, 2005, s.183):

- “Geleneksel yetki; üstün davranışlarını yasal görür ve astın mutlak itaatini bekler.
- Rasyonel yetki; mantığa dönüktür ve demokratik ilkeleri izler
- Karizmatik yetki; kişisel bir güçtür, daha çok büyük liderlerde görülür.”

Sorumluluğun esası zorunluluktur, yani yetkiyi kullanma zorunluluğudur. Okul müdürünün sorumlulukları çağın gereklerine göre değişebilmekle beraber şu şekilde sıralanabilir (Taymaz, 2001,s.59, 60):

- “Okulun amaçlarını ve felsefesini açıklamak,
- Okulun politikasını saptamak ve tanıtmak,
- Okul etkinlikleri için ihtiyaçları karşılamak,
- Okulda katılımcı ve demokratik yönetimi geliştirmek,
- Okulda kişiler ve gruplar arası ilişkileri kurmak,
- Öğretim ve eğitim etkinliklerini planlamak,

- Çevre değerlerini incelemek ve desteğini kazanmak,
- Okul içi ve dışı öğelerle iletişim ve eşgüdüm sağlamak,
- Etkili bir işletme yönetimi geliştirmek ve uygulamak,
- Yapılan çalışmaları sürekli izlemek ve değerlendirmek."

Okul Yöneticisinin Roller ve Yeterlikleri

Her makam için belirlenmiş eylemler ve beklenen davranışlar mevcuttur. Bu eylemler o makamdaki yöneticinin yapması gerekenleri oluşturur. "Bu rolleri oynayan ve makamda bulunan okul müdürü bir kamu yöneticisi, politika saptayıcısı, alan uzmanı, profesyonel eğitimci, eğitsel lider ve toplumun aktif bir üyesi olmalıdır" (Taymaz, 2001, s.54).

Yeterlik, bir kimsede bir görevi ya da bir rolü yapabilmek için bulunması gereken bilgi ve becerilerdir. Tüm alanlarda olduğu gibi yönetim alanında da bilgi de hızlı bir değişme söz konusudur. Bu değişimle birlikte okul yöneticilerinin de farklı yeterliklere sahip olması beklenmektedir (Memduhoğlu ve Yılmaz, 2011, s.182).

Okul yöneticisi eğitim ile ilgili kuram ve kavramları bilmeli, eğitim ile ilgili yeniliklerin takipçisi olmalıdır. Okul yöneticisi bilgi sahibi olmanın yanı sıra sorunları çözebilme, karar verme, iletişim konularında beceri sahibi olmalıdır. Yetkilerini en iyi şekilde kullanmalı ve sorumluluklarını yerine getirmelidir (Erdoğan, 2006, s.145).

Yöneticilerde bulunması gerekli yeterlikler, teknik yeterlilikler, insancıl yeterlilikler ve kavramsal yeterlilikler olmak üzere üç grupta ele alınmıştır. Teknik yeterlilikler: Teknik yeterlilik, öğretim yöntem ve teknikleri, süreçleri ve işlemleri konusunda uzmanlık gerektirmektedir. Yöneticinin somut olarak gerçekleştirebileceği, uzmanlık bilgisiyle ilgili bilgi ve yetenekleridir. Yöneticinin muhasebe, inşaat, finansman gibi alanlardaki yeterlikleri teknik yeterliklere girmektedir. Yöneticinin örgütün yapısı, politikalar ve programlar üzerindeki etkisi de teknik yeterlikler içinde yer alır. Teknik yeterlikler göreve ilişkin etkinlik alanlarındaki teknik bilgi ve becerilerin tümünü kapsamaktadır (Memduhoğlu ve Yılmaz, 2011, s.183). Teknik yeterlilik alanında yönetici sorumluluğu 4 kategoride toplanmaktadır. Bunlar (Gülşen ve Gökyer, 2015, s.173);

- "Yöneticinin, okul maliyesinin kuram ve ilkelerinde uzman olması,
- Okulun iç maliyesi ve işletme yönetimi: Bütçeleme, muhasebe, satın alma, sigorta, maaş ve ücret bordrosu ve genel işletme giderleri ve benzeri konular,
- Okul binalarının bakımı ve hizmete hazır olarak tutulması,
- Okul binalarının planlanmasıdır."

İnsancıl yeterlikler: Çalışanları motive etme ve moralini yükseltme, çatışmaları yönetebilme, iletişim ve eşgüdüm sağlama gibi insanlar arası ilişkiler açısından yöneticilerin sahip olmaları istenen yeterliliklerdir. Bu yeterlikler, yöneticinin bir lider olabilmesi ve diğer insanlarla iyi ilişkiler geliştirebilmesi gibi daha çok insani konularda sahip olması beklenen yeterliliklerdir (Şişman, 2012, s.211-212). Bu yeterliğe sahip olmak için çalışanları güdüleme, tutum geliştirme, grup dinamiği, insan gereksinimleri, moral ve insan kaynağını geliştirme hakkında bilgi sahibi olunması gerekir. Bu yeterliklere sahip yönetici örgütün etkin bir üyesi olur ve grup içi işbirliğini sağlama yeterliliğine kavuşur (Memduhoğlu ve Yılmaz, 2011, s.183).

Kavramsal yeterlilikler: Kavramsal yeterlilik, okul yöneticisinin eğitimle ilgili kuramsal gelişmeleri takip edip, kavrayıp, karşısına çıkan eğitimle ilgili durumları bu kuramsal çerçeve ile değerlendirebilme ve okulu tüm bileşenleriyle birlikte evrensel ölçülerle birlikte değerlendirebilme becerisidir (Memduhoğlu ve Yılmaz, 2011, s.186).

"Millî Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumlarına Yönetici Görevlendirme Yönetmeliği' ne (2018)" göre yöneticilerin sahip olması gereken yeterlikler şu şekildedir:

"Yönetici olarak görevlendirileceklerde aranacak genel şartlar:

Madde 5 – (1) Yönetici olarak görevlendirileceklerde aşağıdaki genel şartlar aranır:

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

Müdür olarak görevlendirileceklerde aranacak özel şartlar

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

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

Müdür yardımcısı olarak görevlendirileceklerde aranacak özel şartlar:

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

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

- b) Bakanlığın şube müdürü veya daha üst unvanlı kadrolarında görev yapmış olmak.
- c) Adaylık dâhil en az iki yıl öğretmen olarak görev yapmış olmak."

Okul Yöneticisi Seçme Uygulamaları

Okul yöneticisi seçme konusunda dünyada farklı uygulamalar görülmektedir. Bu çalışmada ilk önce Türkiye’de geçmişten günümüze kadar yapılan uygulamalara yer verilip daha sonra diğer ülkelerdeki uygulanan modellere yer verilmiştir.

Türkiye’de Okul Yöneticisi Seçme Uygulamaları

Eğitim yönetimi son zamanlarda bir bilim olarak kabul görmekte ve yönetici örgütün hedeflerini gerçekleştirmek üzere görevlendirilen bir eğitim lideri olarak nitelendirilmektedir. Okul yöneticiliği alanı uzmanlık gerektiren bir alan olması sebebiyle, eğitim yöneticiliğinin meslekleşmesi önemli görülmektedir. Bu sebepten dolayı, okul yöneticilerinin objektif ölçütler belirlenerek seçilmesi, okul yöneticilerinin yönetim alanında yüksek lisans yapmış olması ve hizmet içi eğitim almaları, özlük haklarının iyileştirilmesi, yetkiye göre bir sorumluluk dengesinin oluşturulması önemlidir (Taymaz, 2011).

Türkiye Cumhuriyetinin kurulmasından sonra 3 Mart 1924 Tarih ve 430 Sayılı "Tevhid-i Tedrisat Kanunu" ile eğitim -öğretim faaliyetleri ve farklı isimlerle çalışma yapan okullar birleştirilmiş, bakanlık merkez ve taşra teşkilatları öğretim birliğini gerçekleştirmek üzere çalışmalar yürütmüştür. 1928 yılında Gazi Üniversitesi Pedagoji Bölümü açılarak, kurulan eğitim kurumlarının yönetici, müfettiş, öğretmen ihtiyacı karşılanmaya çalışılmıştır (Recepoglu ve Kılınç, 2014).

Kamu çalışanları için, bir hizmet içi eğitim kurumu olarak 1953 yılında TODAİE açılarak eğitim yöneticileri ve öğretmenlerin katılabildiği, kamu yönetimine yönelik uzmanlık programları yürütülmüştür (Recepoglu ve Kılınç, 2014). TODAİE, lisansüstü eğitimler ve yöneticilik programları ile kurumların ihtiyacı olan yönetim alanlarında kurslar ve eğitim programları düzenlemiştir (Turhan ve Karabatak, 2015, s.81).

Öğretmen ve eğitim yöneticilerini de kabul eden TODAİE programlarının, kamu görevlilerine yöneticilikle ilgili genel bilgileri kazandırma, eğitsel problemlerle ilgili

alışmalar düzenleyerek katılımcılara ortak bir bakış açısı kazandırma açısından faydalı olduğu düşünülmektedir. Ancak eğitim yöneticilerine yönelik hazırlanan programlarda eğitim ve eğitim yönetimi konularına yer verilmemesi, eğitimlere yıl içerisinde yalnızca 5-10 arasında eğitim yöneticisinin katılıyor olabildiği vb. kurumun işlevsel olmaktan uzak olduğunu göstermektedir. TODAİE 1979-1980 ğretim yılıyla birlikte “Eğitim Yönetiminde Uzmanlık Programı” başlatmasıyla eğitim yönetimi alanının gelişmesine katkı sağlamıştır (Balcı,2008, s.194). TODAİE 9 Temmuz 2018 Tarihli ve 30473 Sayılı Resmî Gazete'de yayınlanan "KHK/703 Anayasada Yapılan Değişikliklere Uyum Sağlanması Amacıyla Bazı Kanun ve Kanun Hükmünde Kararnamelerde Değişiklik Yapılması Hakkında Kanun Hükmünde Kararname" ile kapatılmıştır (Resmi gazete, 2018).

1962 yılında MEHTAP kurulmuştur. MEHTAP raporunda ülkemizdeki eğitim yöneticilerinin nasıl yetiştirilebileceği hakkında görüşler yer almıştır. Raporda; Milli Eğitim Bakanlığı (MEB) yönetim görevlerini öğretmenlerin üstlendiği belirtilmiş ve öğretmenlerden eğitim politikalarının saptayıcısı ve uygulayıcısı olmak gibi önemli roller üstlenmelerinin beklendiği belirtilmiştir. Öğretmenlerin bu rolü oynayabilmek için eğitim yönetimi, sosyal politika; bu politika içinde eğitim politikası, ülkenin genel ekonomik hedefleri konularında genel kültür kazandıran bir eğitimden geçmeden yönetim görevlerine atandıkları, kendilerinin de eğitim politikalarına bir ğretmen gözüyle bakma alışkanlıklarını sürdürdükleri, bu yüzden de sorunları geniş açıdan göremedikleri saptamalarında bulunulmuştur (Balcı,2008, s.194-195). MEHTAP raporu eğitim yöneticiliğinin uzmanlık gerektiren bir iş olduğu ve eğitim yöneticilerini yetiştirmek üzere üniversitelerde ilgili bölümlerin açılması gerektiğini önermesi açısından önemlidir (Cemaloğlu, 2005). MEHTAP, planlı kalkınma döneminde merkezi hükümet alanındaki en kapsamlı araştırmadır. Bu kadar kapsamlı olması sebebiyle sonrasında yapılan idari yeniliklere rehber olmuştur (Turhan ve Karabatak, 2015, s.81).

Kamu personel yönetimi açısından 1965 yılında itibaren bugün de yürürlüğünü koruyan, Türk kamu personel yönetimi modelini belirleyen, "657 sayılı Devlet Memurları Kanununun" yapılmış olması önemli bir gelişmedir. "657 sayılı Devlet Memurları Kanunu", yürürlüğe girdiği tarihten itibaren üzerine yapılan tartışmalar ve Anayasa Mahkemesi tarafından iptal edilme durumuna rağmen "1327 Sayılı Kanunla" yarısına yakını değiştirilerek, 1970 yılında uygulanmaya koyulmuştur. Sonraki yıllarda da birçok kanun ve kanun hükmünde kararnamelerle "Devlet Memurları Kanunu" nun" ilk şekli sürekli değişikliğe uğramıştır (Yılmazöz, 2009, s.297).

"657 sayılı Devlet Memurları Kanunu", liyakat, kariyer, sınıflandırma olmak üzere üç temel ilke üzerinde inşa edilmiştir. Liyakat ilkesi, bilgi, görgü, beceri ve eğitim düzeyini göreve başlamada ve hizmet içindeki kariyer basamaklarında esas alan bir ilkedir. Kariyer ilkesi, devlet memurluğunu bir meslek haline getirerek, çalışanların, hizmet koşunlarını düzenleyen, personelin çalışarak yetişmesi ve idari hiyerarşide yükselebilmesi olarak değerlendirilebilir. Sınıflandırma ilkesi, kamu çalışanlarının, görevleri için gerekli yeterliliklere ve mesleklere göre sınıflara ayrılmasıdır (Yılmazöz, 2009, s.298).

Türkiye'de okul yöneticiliği alanıyla ilgili Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi açılan ilk fakültedir. Ankara Üniversitesi Senatosu, "4936 Üniversiteler Kanunun İkinci maddesine" dayanarak, 31.03.1964 gün ve 463/2718 karar ile kurulmuştur. Karar MEB tarafından onaylanmıştır. 1965-1966 öğretim yılında Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi'nde öğretim dört yıl süreli olarak başlamıştır. Bu fakültede "Eğitim İdaresi, Teftişi Bilim Dalı, Eğitim Ekonomisi ve Planlaması Bilim Dalı" kurulmuştur. 1982 yılında adı Eğitim Bilimleri Fakültesi olmuştur. Aynı yıl Gazi Eğitim Fakültesi, Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi, İstanbul Üniversitesi Eğitim Fakültesi, 9 Eylül Üniversitesi Buca Eğitim Fakültesi, 100. Yıl Üniversitesi Eğitim Fakültesi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi açılarak ihtiyaç duyulan yönetici ihtiyacı karşılanmıştır. Ancak YÖK'ün "06.11.1997 tarih ve B.30.0.000.0.01/534-22449 sayılı yazısı" ile üniversitelerin bu bölümleri kapatılarak alanda yalnızca lisansüstü ve doktora eğitimi düzenleyen kurumlara dönüştürülmüşler (Cemaloğlu, 2005).

MEB tarafından ülkenin ihtiyacı olan eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesi amacıyla 23.10.1989-385 tarih ve sayılı Kanun Hükmünde Kararname ile Millî Eğitim Akademisi kurulması kararlaştırılmıştır. Bu karar, eğitim yöneticiliğinin uzmanlık alanı olarak görüldüğünün bir işareti olarak değerlendirilebilir (Günay, 2004).

Eğitim ve okul yöneticilerinin eğitime ilişkin Milli Eğitim Şuraları'nda çeşitli görüşler dile getirilmiştir. "Milli Eğitim Şuraları Türk millî eğitim sistemini geliştirmek, niteliğini yükseltmek için eğitim ve öğretimle ilgili konulara yönelik tavsiye kararları alan Bakanlığın en yüksek danışma kuruludur" (Resmi gazete,2014). 1921-1926 yılları arasında Heyeti İlmiye Toplantıları ismiyle düzenlenen çalışmalar Milli Eğitim Şuraları'nın temelini oluşturmuştur (Recepoğlu ve Kılınç, 2014). 1939 yılından günümüze kadar 19 tane Milli Eğitim Şurası düzenlenmiştir (ttkb.meb.gov.tr). Bu Milli Eğitim Şuralarının bazılarında eğitim yöneticilerinin çağın gerektirdiği yeterliliklere sahip olacak şekilde yetiştirilmeleri, eğitim yönetiminde uzmanlaşmanın önemsenmesi,

eğitim yöneticiliğinin politik etkenlerden arındırılması gerektiği önerilmiştir (Recepoğlu ve Kılınç, 2014).

Şuralarda yönetici seçimi ve atanması ile ilgili olarak çeşitli tavsiyelerde bulunulmuştur. 1993 yılında düzenlenen 14. Milli Eğitim Şurası'nda yöneticilikle ilgili MEB ve üniversitelerin beraberce hazırladıkları bir eğitim yöneticiliği programıyla yönetici yeterliliğine sahip adayların ve mevcut yöneticilerin yetiştirildiği eğitimler düzenlenmesi, eğitim yöneticilerinin yetkilerinin artırılması ve alanda uzmanlaşma ve yükselmenin esas alınması tavsiye edilmiştir.

1996 yılı mayıs ayında toplanan 15. Milli Eğitim Şurası'nda yöneticilikle ilgili; yönetici adaylarının öğretmen olması, adaylarda kariyer, başarı ve liyakat ilkelerinin gözetilmesi ve seçimlerin objektif ölçütlere göre yapılması ve eğitim yöneticiliğinin lisansüstü eğitimle meslek haline getirilmesi gerektiği tavsiye edilmiştir.

Kasım 1999 yılında toplanan 16. Milli Eğitim Şurasında; okul yöneticisi adaylarından, alanında ya da diğer alanlarda yüksek lisans yapmış olanlara öncelik verilmesi, yöneticilerin görevden alınma ve yer değişikliklerinde, objektif ölçütlere göre işlem yapılması tavsiye edilmiştir.

Kasım 2010'da düzenlenen 18. Milli Eğitim Şurasında; okul yöneticisi seçiminde yüksek lisansın esas alınması, okul yöneticiliği için kadro tahsis edilmesi, yönetici seçme süreçlerinde portfolyo, süreç değerlendirme gibi farklı yöntemler kullanılması, kadın yönetici sayısının arttırılmasına yönelik çalışılması, okul müdürünün yetkilerinin arttırılması ve müdür yardımcısını seçebilme yetkisi sağlanması gerektiği belirtilmiştir. Ayrıca "okul yöneticilerinin yeterliliklerinin geliştirilmesi için, beş yılda bir yönetim, bilişim, iletişim, liderlik, toplantı ve zaman yönetimi vb. konulardan hizmet içi eğitim seminerlerine alınması" tavsiye edilmiştir.

En son olarak Aralık 2014'te toplanan 19. Milli Eğitim Şurasında şu hususlar kabul edilmiştir:

"Atamalarda kadın yönetici lehine pozitif ayrımcılık getirilmesi, devlet okullarında eğitim yöneticisi olmak için lisans derecesine sahip olunması, okul yöneticilerinin merkezi olarak yapılan yazılı sınavda başarılı olması, okul müdürlerinin, belli bir süre görev yapmış müdür yardımcıları arasından seçilmesi, okul yöneticiliğine atanmada, o okula öğretmen olarak atanma şartlarını taşımanın esas olması, atanmada, eğitim yönetimi alanında lisansüstü eğitim almış olma ile okul yöneticisinin görevlendirilmesinin Okul Müdürü Görevlendirme Mülakat Komisyonunca yürütülmesi önerileri benimsendi. Eğitim yöneticiliğinin ilk basamağı olan müdür yardımcılığı konumlarına yapılacak görevlendirmelerde ise okul müdürünün takdirinin öncelikli olması,

okul veya kurum müdür yardımcısının, en az üç yıl görev yapmış ve merkezi sınavda başarılı olmuş öğretmenler arasından müdürün teklifi ve üst makamın onayı ile görevlendirilmesi."

"657 Sayılı Devlet Memurları Kanunu'nun 76. Maddesi", "kurumların görev ve unvan eşitliği gözetmeden memurları, bulundukları kadro derecelerine eşit veya daha üst kadrolara naklen atama yapabileceğini" belirtmektedir. Milli Eğitim Bakanlığı'nın yönetici atama yönetmeliklerine bağlı kalmadan "657 Sayılı Devlet Memurları Kanunu'nun 76. maddesine" dayanarak eğitim yöneticisi ataması, çoğunlukla kullanılan bir yöntemdir. Bu çeşit atamalar yapılırken herhangi bir değerlendirme ölçütüne bakılmadan okul yöneticisi atamaları yapılmıştır. 1990 yılından sonra atama yönetmelikleri olmasına rağmen ilgili maddeye dayalı olarak yöneticiler atanmış, yönetmelikler dikkate alınmamıştır. Siyasi ve bürokratik etkiyle öğretmenlerin liyakatine bakılmadan okul yöneticisi olarak atanabilmeleri sağlanmıştır (Aslanargun, 2011).

Eğitim yöneticiliklerine atanma ölçütleri, Türkiye’de yönetmeliklerle sık sık değiştirilmektedir. 1990 yılından önce eğitim örgütlerine yönetici olarak atanacaklarda, "eğitim-öğretim sınıfından olmak ve üç yıl başarılı öğretmenlik yapmak" gibi özellikler aranırken, sonrasında çıkarılan her yeni yönetmelikle birlikte bazı standartlar oluşturulmaya çalışılmıştır. Yönetmeliklerce belirlenen bu standartlar ve bu standartların nasıl ölçüleceği konusu kamuoyunda sürekli tartışılmış ve zaman zaman ilgili yönetmeliklerin mahkemelerce iptali ile sonuçlanmıştır (Aslanargun, 2011).

1998 Yılı Milli Eğitime Bağlı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirmelerine İlişkin Yönetmelik

İlk sınavla yönetici seçilmesi sistemi, 23.09.1998 tarih ve 23472 sayılı Resmî Gazete’de yayımlanan "MEB’e Bağlı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirmelerine İlişkin Yönetmelikle" birlikte uygulanmaya başlanmıştır. 30 Nisan 1999 tarih ve 23681 sayılı Resmî Gazete’de yayımlanarak yürürlüğe giren “MEB Yönetici Atama, Değerlendirme, Görevde Yükselme ve Yer Değiştirme Yönetmeliği” Türk eğitim tarihinde okul yöneticilerinin hizmet öncesinde yönetimle ilgili bir eğitim almalarını belirten ilk yönetmelik olarak kabul edilmektedir (Kayıkçı, 2001).

1998 yılında yayımlanan "Milli Eğitim Bakanlığına Bağlı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirmelerine İlişkin Yönetmelikle" okul

yöneticiliğine istekli olanların bir seçme sınavına tabi tutulması ve sınavı başarıyla tamamlayan adayların hizmet içi eğitime alınması öngörülmüştür. Hizmet içi eğitimin süresi 120 saat olarak belirlenmiştir. Bu eğitim sonrasında yapılan değerlendirme sınavından 100 puan üzerinden 70 puan alan adaylara, yöneticilik sertifikası verilmesi kararlaştırılmıştır. Bu maddeye ek olarak, eğer bir aday beş yıllık öğretmen olup, lisansüstü gibi bir sertifika ile eğitim yönetiminde uzmanlığa sahipse, sınavlara tabii olmadan istediği kurum türündeki hizmet içi eğitim faaliyetine katılma hakkına sahip olmaktadır.

Bu yönetmelikle birlikte Türkiye'deki okul yöneticilerine, görevlerine başlamadan önce, niteliklerini arttırmaya yönelik 120 saatlik bir hizmet öncesi eğitim verilmiştir. Ancak 30 Kasım 2000' de Resmi Gazete'de yayımlanan, "Milli Eğitim Bakanlığına Bağlı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirmelerine İlişkin Yönetmelikte Değişiklik Yapılmasına Dair Yönetmelikteki" 12. madde ve geçici 6. madde ile yapılan düzenlemeler ile birlikte, eski okul müdürleri sınavlarından ve hizmet içi eğitimlerden muaf tutulmuştur. Bu durum sınavda başarılı olan adayların önünü kapatan bir uygulama olmuştur (Turhan ve Karabatak,2015, s.82).

Yapılan seçme sınavının içeriği farklı niteliklere sahip adaylar arasından ihtiyaç duyulan niteliklere sahip adayları seçmek açısından önem taşımaktadır. Uygulamaların her adaya eşit fırsat sunuyor olması gerekmektedir. Yönetmelikte yapılan değişiklikle birlikte sınav konularının dağılımında değişiklik olmuştur. Bir önceki sınava oranla farklı alan ve branşlardan öğretmenlerin bu sınavda eşit şansa sahip olmadığı, Türkçe ve tarih gibi belli branşların başarısında artış olurken diğer branşların başarısında düşüş yaşandığı, seçme sınavına giren yönetici adaylarının başarı düzeylerinin incelediği araştırmalarda görülmektedir (Yolcu ve Kavalcılar, 2005).

2004 Yılı Milli Eğitime Bağlı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirme Yönetmeliği

11 Ocak 2004 tarihine yayımlanan 25343 sayılı "Milli Eğitime Bağlı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirme Yönetmeliği" 2007 yılında yürürlükten kaldırılmasına kadar geçen sürede uygulanan yönetmeliktir (Mevzuat MEB,2004). "11 Ocak 2004 tarih ve 25343 sayılı Resmi Gazete'de" yayımlanan yönetmelik, "13 Nisan 2007 tarih ve 26492 sayılı Resmi Gazete'de yayımlanan Millî

Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama Yönetmeliği” ile yürürlükten kaldırılmıştır.

2004 yılında yayımlanan yönetmelikte dört yönetim kademesine bulunmaktadır. Birinci kademe müdür yardımcılığıdır. Müdür yardımcısı adayları seçme sınavına girmek zorundadır. Müdür başyardımcısı ve C, B ve A tipi okul müdürü olabilmek içinse belirli yıl müdür yardımcılığı yapmış olma ön koşuluna bağlı olarak, yapılacak mülakatta başarılı olmak gerekmektedir (Günay, 2004; MEB, 2004).

2006 yılında yapılan düzenlemeyle, 2004 yılında yayımlanan yönetmelik yeniden düzenlenerek, müdür yardımcılığı için öngörülen seçme sınavına benzer olarak, okul müdürlüğü için de “Düzey Belirleme Sınavı” getirilmiştir. "Düzey belirleme sınavından 100 üzerinden 70 alan adayların başarılı sayılarak, sözlü sınava alınacakları" belirtilmiştir (MEB, 2006; Doğan, Demir ve Pınar 2014, s.227).

2004 yönetmeliği ile farklı okul tipleri belirlenmiş ve bunlar A, B ve C tipi okul olarak adlandırılmıştır. Bu okullara müdür atanırken belirlenen ölçütlerde farklılık bulunabilmektedir. "C tipi için eğitim kurumu olarak en az iki yıl, B tipi okul için üç yıl ve A tipi okul için biri B tipinde olmak üzere dört yıl görev yapmış olmak şartları" getirilmiştir (MEB, 2004).

2007 Yılı Millî Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama Yönetmeliği

13 Nisan 2007 tarih ve 26492 sayılı resmi gazetede yayımlanan "Millî Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama Yönetmeliği" berberinde birçok değişikliği de getirmiştir. Yönetici olarak atanacaklarda aranacak genel şartlara "öğretmenlikte adaylığı kalkmış olmak" maddesi getirilmiştir. Yazılı sınav kaldırılmış ve eğitim kurumu yöneticilerinin atanmasının, bakanlık ve valiliklerce yapılması kararlaştırılmıştır. Müdür yardımcısı atamalarında "öncelikle o eğitim kurumunda görev yapan öğretmenler arasından, eğitim kurumu müdürünün görüşlerini de belirterek önereceği bir aday, ilçe millî eğitim müdürünün teklifi ve il millî eğitim müdürünün uygun görüşü üzerine vali tarafından atanır.", okul müdürleri için ise "yöneticiler arasından; atama yetkisi valiliklerde bulunanlar için ilçe millî eğitim müdürünün teklifi ve il millî eğitim müdürünün uygun görmesi üzerine vali tarafından atama yapılır" şeklinde düzenlemeler yapılmıştır (Resmi Gazete, 2007). Bu yönetmelikle birlikte

seçme sınavı kaldırılmış, yöneticilerin belirlenmesinde en önemli ölçüt mesleki kıdem olarak görölmüş ve atamaların MEB' nca ve Valiliklerce yapılması uygun görölmüşdür (Recepoğlu ve Kılınç,2014, s.1825).

Önceki yönetmeliklerde yer alan, yönetici olarak atanacakların aynı puanı aldıklarında dikkate alınacak tercih sebepleri ve yönetici açığı bulunan eğitim kurumuna başvurmak isteyen yönetici adaylarının başvuru yapabilmeleri için gerekli olan duyuru hükmü, bu yönetmelikte kaldırılanlar arasındadır. Yönetici değerlendirme formu da yine bu yönetmelikle yürürlükten kaldırılanlar arasındadır (Resmi Gazete, 2007).

2007 yönetmeliğine göre; müdür yardımcısı olarak atanabilmek için "öğretmenlikte adaylığı kaldırılmış olmak" yeterli görülürken, "okul müdürlüğü için kurum tipine göre bir, iki veya üç yıl müdür yardımcılığı yapmış olanlar arasında ilçe milli eğitim müdürünün teklifi ve il müdürünün uygun görüşü üzerine atamaya yetkili amir tarafından atama yapılacağı" hükme bağlanmıştır. Bu yönetmelikte sınav uygulamasının kaldırılarak, milli eğitim üst düzey yöneticilerinin önerileri doğrultusunda, okul yöneticilerinin atanması uygun bulunmuştur. İlgili yönetmelik, idare mahkemesince çok kısa bir süre sonra iptal edilmiştir (MEB, 2007; Doğan, Demir ve Pınar, 2014, s.228).

Yönetmelikteki müdür atama ölçütlerinin azlığı sebebiyle bu yönetmelikle yapılan atamalar, yönetici adayları ve sendikaları memnun etmemiş ve sendikaların açtığı davalar neticesinde Danıştay'ın iptal kararıyla birlikte, yönetmelik yürürlükten kalkmıştır.Yönetici ataması yapılmadan önce, yönetici adaylarının tamamının haberdar olabileceği bir duyurunun yapılmamış olması, idare mahkemelerinin iptal gerekçelerinden biridir. (Aslanargun, 2012).

2008 Millî Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticileri Yönetmeliğı

MEB, "24 Nisan 2008 Tarih ve 26856 Sayılı Resmi Gazetede yayımlanan Millî Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticileri Yönetmeliğı" ile birlikte yönetici atamaları için bir değerlendirme komisyonu kurulması kararlaştırılmıştır. "Değerlendirme komisyonu il millî eğitim müdürü veya görevlendireceğı bir müdür yardımcısının ya da şube müdürünün başkanlığında, yönetici atamadan sorumlu şube müdürü, atama yapılacak eğitim kurumunun bulunduğu ilçenin millî eğitim müdürü, bir ilköğretim müfettişı ve (A) tipi bir eğitim kurumu müdürü olmak üzere toplam beş

kişiden oluşmaktadır." Yönetici adaylarının Ek-2 formuna göre bir değerlendirmeye tabi tutulmaları esas alınmaktadır.

2008 yılında çıkarılan yönetmeliğe göre, yönetim görevlerine atanma ölçütü olarak "Yönetici Değerlendirme Formu" üzerinden yapılacak puanlama esas alınmış, daha önceki yönetmeliklerde yer alan sınav uygulaması veya üst düzey yöneticilerinin görüşü ile atama yer almamıştır. Değerlendirme formunda öğretmen ve yöneticilik kıdemleri, alınan ödüller ve hizmet içi eğitim belgeleri puanlandırılmış; alınan puanlara göre eğitim kurumlarına yönetici atanması yapılmıştır. Adayların puan eşitliğinde ise sırasıyla; lisansüstü eğitim, başöğretmen, uzman öğretmen, yöneticilik ve öğretmenlik hizmet sürelerinin dikkate alınması kararlaştırılmış; ancak bir süre sonra ilgili yönetmelik idare mahkemesince iptal edilmiştir (MEB, 2008; Doğan, Demir ve Pınar, 2014, s.228).

2009 Millî Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirmelerine İlişkin Yönetmelik

13 Ağustos 2009 tarih ve 27318 sayılı Resmi Gazetede yayımlanan "Millî Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirmelerine İlişkin Yönetmelik" ile birlikte, atamada öğretmenlikte adaylığı kalmış olma şartı değiştirilmiş ve üç yıl öğretmenlik yapmış olma koşulu getirilmiştir. Seçme sınavı komisyonu üye sayısı sekize yükseltilmiş, müdürlük ve müdür yardımcılığı için farklı sınavlar düzenlenmesi belirlenmiştir. Yönetmelikte seçme sınavından "100 tam puan üzerinden 60 puan alanların başarılı kabul edileceği ve adayların atamalarının sınav puanı üstünlüğüne göre yapılacağı" ifadesi yer almıştır.

2009 yılı Yönetici Atama Yönetmeliği'nin, öncesinde çıkan yönetmeliklerin bir sentezi olduğu söylenebilir (Recepoglu ve Kılınç, 2014). 2004 yılında var olan müdür yardımcılığı sınavı tekrar getirilmiş ve müdürlük için ayrı bir sınav oluşturulmuştur. Yer değiştirmeler için yönetici değerlendirme formu kullanılması gerekliliği getirilmiş, bu durumda 2007'de kaldırılan form geri getirildiği görülmektedir. Duyuru süresine de yönetmelikte tekrar yer verilmiştir. Şimdiye kadar ki yönetmeliklerde olduğu gibi bu yönetmelikte de lisansüstü eğitimin getirisi, sadece puan eşitliği halinde olmuştur. 2009 yılı yönetmeliğince getirilen yeniliklerden biri de müdür yardımcısı olmadan, müdür olamamaktır. 2009 yılı yönetmeliğinde görülen bir farklılık da atamaların merkezi

sistemden çıkarılarak, valiliklere verilmesi, yani kısmen bir yerleşmenin olmasıdır. Avrupa'da ve Amerika'da baştan beri süre gelen yerleşmeye, Türkiye'de 2009 yılında kısmen geçildiği görülmektedir (Hastürk, 2017).

Yönetmelik maddeleri incelendiğinde de okul yöneticisi olabilmek için, yönetim eğitimi alma şartı gerekmemektedir. Yönetici olabilmek için, belirli bir süre öğretmen olmak ve belirlenen sınavda başarılı olmak yeterli sayılmaktadır (Recepoğlu ve Kılınç, 2014, s.182). "13.08.2009 tarihinde yayımlanan Yönetici Atama Yönetmeliği 29.08.2009, 10.09.2009, 15.05.2010, 09.10.2010 ve 09.08.2011 tarihlerinde olmak üzere beş kez değişikliğe uğramıştır" (Resmi Gazete, 2009b; 2009c; 2010a; 2010b; 2011). Yapılan ilk değişiklikle beraber "müdür yetkili öğretmenlikteki hizmet süresi ile öğretmenlikte geçen hizmet süresi (yöneticilik hariç) yöneticilik istek formundan çıkarılmıştır". Yapılan bir diğer değişiklik ise "en az üç yıl öğretmen olarak görev yapmış olmak ibaresinin, öğretmenlikte adaylığı kalmış olmak" şeklinde değiştirilmesidir (Resmi Gazete, 2009b; 2009c; 2010a; 2010b; 2011).

2013 Yılı Millî Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumu Yöneticileri Atama ve Yer Değiştirme Yönetmeliği

28 Şubat 2013 tarih ve 28573 sayılı Resmi Gazete'de yayımlanan "Millî Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumu Yöneticileri Atama ve Yer Değiştirme Yönetmeliği" okul yöneticisi olarak atanmalarda "müdürlük için en az beş yıl ve müdür yardımcılığı için en az üç yıl öğretmen olarak görev yapmış olma şartını" getirmiş ve beş üyeden oluşan bir sözlü sınav ve değerlendirme komisyonu oluşturularak, mülakatla yönetici atamalarını başlatmıştır.

Eğitim kurumu yöneticiliği için yazılı bir sınavın ardından, mülakat ile birlikte "Ek-1 Yönetici Değerlendirme Formuna" göre atama yapılırken, müdür yardımcılığı için "yazılı sınav ve Ek-1 Değerlendirme Formu" üzerinden atamaların yapılması öngörülmüştür. "Yazılı sınavdan 100 tam puan üzerinden 70 puan alan adaylar başarılı" sayılmıştır. Eğitim kurumu yöneticiliği için yazılı sınavın %50 ile, sözlü sınav puanının %30 ve Ek-1 değerlendirme formunda elde edilen puanın %20 si ile bir atama puanı belirlenmektedir. Adaylar İlan edilen boş yöneticilik kadrolarına yazılı sınav puanlarına göre başvuru yapmakta ve puan üstünlüğüne göre ilk altı aday sözlü sınava çağrılmaktadır. Belirlenen puan üstünlüğüne göre her eğitim kurumu yöneticiliği için

valiliğe sunulmak üzere üç aday belirlenir. Sunulan üç adaydan uygun görülen aday, vali tarafından atanır.

2013 yılında yürürlüğe giren yönetmeliğe göre ise 2011 yılındaki yönetmelikte bulunan kurum tipleri (A, B, C) kaldırılmış, bu yönetmeliğe göre "tüm eğitim kurumlarının tek tip eğitim kurumu olarak değerlendirilmesi esas alınmıştır." 2011 yılındaki yönetmeliğe göre "müdürlük sınavına girmek için yöneticilik yapmış olmak şartı aranırken", yeni yönetmelikte "beş yıl öğretmen kadrosunda görev yapmış olmak" şartı getirilmiştir. İlk defa 2011 yılındaki yönetmelikle uygulamaya konulan okul idarecilerine rotasyon uygulaması yeni yönetmelikte müdür başyardımcıları ve müdür yardımcıları için sekiz yıl olarak uygulamaya devam ederken, okul müdürlerin zorunlu yer değiştirme süresi beş yıldan sekiz yıla çıkarılmıştır.

Bu yönetmelikte düzenlenen sözlü sınavda, adaylar yazılı sınav konularından sorumlu olmakta ve daha önce ölçülen konulara ait bilgilerin tekrar ölçülmesi sözlü sınavın anlamını sorgulatır niteliktedir. Kamuoyunda "ucube yönetmelik" şeklinde tanımlanan yönetmelik, hiç atama yapılamadan MEB tarafından askıya alınarak durdurulmuştur.

Son olarak "28 Şubat 2013 tarihli ve 28573 Sayılı Resmî Gazetede Yayımlanan Millî Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticileri Atama ve Yer Değiştirme Yönetmeliği" ile "13 Ağustos 2009 tarihli ve 27318 sayılı Resmî Gazete'de yayımlanan Millî Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirmelerine İlişkin Yönetmelik" yürürlükten kaldırılmıştır (MEB, 2009 ; MEB, 2013).

"4 Ağustos 2013 tarih ve 28728 sayılı resmi gazetede yayımlanan Millî Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumu Yöneticileri Atama ve Yer Değiştirme Yönetmeliği" ile birlikte "müdürlük sınavı için bir yıl müdür başyardımcılığı veya müdür yardımcılığı ya da müdür yetkili öğretmenlik yapmış olmak; müdür yardımcılığı sınavı için de en az iki yıl asıl öğretmenlik yapmış olmak" koşulu getirilerek değişiklik yapılmıştır. Yazılı ve sözlü sınav için puanlama aynı kalırken, Ek-1 değerlendirme formundan elde edilen puanın tamamı hesaplamaya dâhil edilmiştir. Adaylara 20 tercih hakkı verilmiştir (Resmi Gazete, 2013). Bu yönetmelik ile yapılan önemli bir değişiklik de okul müdürlükleri için yazılı sınavın yanına mülakatın getirilmiş olmasıdır.

2014 Yılı Milli Eğitime Bağlı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Görevlendirilmelerine İlişkin Yönetmelik

10 Haziran 2014 tarih ve 29026 sayılı resmi gazete yayınlanan "Milli Eğitime Bağlı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Görevlendirilmelerine İlişkin Yönetmelik" ile birlikte yapılan en büyük değişiklik, artık yöneticilerin atanmak yerine, dört yıllık süre boyunca görevlendirilmelerinin esas alınması olmuştur. "Aynı unvanla aynı eğitim kurumunda sekiz yıldan fazla süreyle yönetici olarak görev yapamayacağı" yönetmelikte ifade edilmiştir.

Görevlendirmeler ilk defa ve yeniden yöneticilik görevlendirmeleri şeklinde hazırlanmıştır. Müdürlük başvurusu için koşullar bir önceki yönetmelikten farklı olarak "kurucu müdür, müdür yardımcısı ve müdür yetkili öğretmenlikte üç yıl görev yapmış olma ile öğretmenlikte sekiz yıl görev yapmış olmak" şeklinde değiştirilmiştir. Müdür yardımcılığın da ise iki yıl olan öğretmen olarak çalışma şartı, dört yıl olarak düzenlenmiştir. Ayrıca "öğrencileri tamamen kız olan eğitim kurumları için müdür yardımcılarının en az birinin kadın olması koşulu ile birlikte karma eğitim yapılan ve müdür yardımcısı sayısı üç ve daha fazla olan eğitim kurumlarının müdür yardımcılarının en az biri kadın adaylar arasından görevlendirilir" düzenlemeleriyle kadın adaylara öncelik getirilmiştir.

İlgili yönetmelikle yazılı sınav kaldırılmıştır. İlk defa müdürlüğe görevlendirmeler değerlendirme kurulu tarafından Ek-2'de yer alan "Eğitim Kurumu Müdürlüğüne İlk Defa ve Yeniden Görevlendirileceklere İlişkin Değerlendirme Formu" üzerinden sözlü sınava katılacak adayların belirlenmesi yapılmıştır. Sözlü sınav komisyonunun oy çokluğuyla alacağı kararla yöneticiler belirlenmektedir. 100 tam puan üzerinde 70 alan adaylar başarılı kabul edilmektedir. Dört ve sekiz yılını dolduran müdürlerin görevlendirilmesi ise Ek-1'de yer alan "Görev Süreleri Uzatılacak Eğitim Kurumu Müdürleri Değerlendirme Formu" üzerinden yapılmaktadır. "100 üzerinden 75 ve daha üstü puan almaları halinde, il millî eğitim müdürünün teklifi üzerine valinin onayı ile uzatılmaktadır" (Resmi Gazete, 2014). Bu yönetmelikteki bir diğer değişiklik ise adayların eşit puan almaları halinde önceki yönetmeliklerde yer alan eğitim durumu yerine, "hizmet puanı, yöneticilikteki hizmet süresi, öğretmenlikteki hizmet süresi fazla olan adayın" görevlendirmesinin yapılacak olmasıdır.

Bu yönetmelikle birlikte müdür yardımcılığı için sınavlar kaldırılmış ve kuruma "yeni görevlendirilen müdürün inhası üzerine il milli eğitim müdürünün teklifi ve

valinin onayı ile müdür yardımcılığı görevlendirilmesi" yapılmasının önü açılmıştır. Yazılı sınav olmayan bu yönetmelikte, sözlü sınav konuları incelendiğinde, bir önceki yönetmelikte yazılı sınav için belirlenmiş konulardan sadece mevzuata yer verildiği görülmektedir.

"06.10.2015 tarih ve 29494 sayılı Resmi Gazetede yayımlanan Milli Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Görevlendirilmelerine Dair Yönetmelik" ile birlikte "10.06.2014 tarih ve 29026 sayılı Resmi Gazetede yayımlanan Milli Eğitim Bakanlığına Bağlı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Görevlendirilmelerine İlişkin Yönetmelik" yürürlükten kaldırılmıştır. Eski yönetmelikte "müdür olarak görevlendirileceklerde aranacak özel şartlar" arasında yer alan "Bakanlık kadrolarında öğretmen olarak asaleten en az sekiz yıl görev yapmış olmak" şartı yeni yönetmelikte yer almamaktadır. Yeni yönetmelikte, "müdür başyardımcılığı ve müdür yardımcılığına görevlendirmenin yazılı sınav sonucuna göre, müdürlüğe görevlendirmenin ise değerlendirme ve sözlü sınav sonucuna göre yapılacağı" düzenlenmiştir. 2015 yönetmeliği 22 Nisan 2017 tarih ve 30046 sayılı resmi gazetede yayınlanan "Millî Eğitim Bakanlığına Bağlı Eğitim Kurumlarına Yönetici Görevlendirme Yönetmeliği" ile yürürlükten kaldırılmıştır.

22 Nisan 2017 Millî Eğitim Bakanlığına Bağlı Eğitim Kurumlarına Yönetici Görevlendirme Yönetmeliği

Bu yönetmelikle birlikte bir önceki yönetmelikte yer alan "Başvurunun son günü itibarıyla, son dört yıl içinde adlî veya idarî soruşturma sonucu yöneticilik görevi üzerinden alınmamış olmak" koşulu kaldırılmıştır. Daha önce üç yıl olan "kurucu müdür, müdür başyardımcısı, müdür yardımcısı ve müdür yetkili öğretmen olarak görev yapma şartı bir yıl" olarak değiştirilmiş ve yazılı sınav kaldırılmıştır. Yönetici olmak isteyen adayların "Ek-1 formu üzerinden verilen değerlendirme puanı ile sözlü sınav puanının aritmetik ortalaması alınarak puan üstünlüğüne göre" değerlendirilmeleri esas alınmıştır.

Sözlü sınav konuları önceki yönetmelikle karşılaştırıldığında, mevzuatın ağırlığının %50' den, %40'a düştüğü ve Atatürk İlkeleri ve İnkılap Tarihi konusunun yeniden eklendiği görülmektedir. Sözlü sınavda 100 tam puandan 60 alan aday başarılı kabul edilmektedir. Değerlendirmede kullanılacak Ek-1 formunda ise herhangi bir

değişiklik yapılmamıştır. Yönetmeliğin “Müdürlüğe görevlendirme” başlıklı 18. Maddesinde; "görevlendirmeye esas puanların, kesin sonuçların ilan edildiği tarihten itibaren en fazla altı ay süreyle geçerli olduğu" belirtilmiştir. Önceki yönetmelikte bu süre bir yıl olarak belirlenmiştir.

İlgili yönetmelikle birlikte mülakata dayalı görevlendirmeler yapılmış ama kamuoyunda tartışılan ve eğitim sendikaları tarafından Danıştay’a, yürütmenin durdurulması ve iptali yönünde, davalar açılan bir yönetmelik halini almıştır. Nitekim bu yönetmelik de "21 Haziran 2018 tarih ve 30455 sayılı Millî Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumlarına Yönetici Görevlendirme Yönetmeliği" ile yürürlükten kaldırılmıştır (MEB, 2018).

Türkiye’de 2019 Yılında Okul Yöneticisi Görevlendirme Sistemi

Türkiye’de kamu okullarının yönetici ihtiyacı atama yerine dört yıl süreli görevlendirmeler şeklinde, “Millî Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumlarına Yönetici Görevlendirme Yönetmeliği” hükümleri çerçevesinde yapılmaktadır. "21 Haziran 2018 tarih ve 30455 sayılı Resmi Gazetede" yayımlanan "Millî Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumlarına Yönetici Görevlendirme Yönetmeliği'nin" birinci, üçüncü ve on altıncı maddelerinde, 12 Ocak 2019 Tarih ve 30653 Sayılı Resmi Gazete’de yayımlanan “Millî Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumlarına Yönetici Görevlendirme Yönetmeliğinde Değişiklik Yapılmasına Dair Yönetmelik” ile değişiklikler yapılarak, hali hazırda geçerli olan en son yönetici görevlendirme yönetmeliği olmuştur.

Yayımlanmasının üzerinden altı ay geçmeden değişikliğe uğramış olan 2018 yönetici görevlendirmeye ilişkin yönetmeliği, araştırmanın bu bölümünde, Türkiye’de okul yöneticisi görevlendirmeleri açısından, okul yöneticisi olarak görevlendirileceklerde aranan koşullar ve tercih nedenleri, yöneticilik duyuruları ve başvuruların değerlendirilmesi, okul yöneticiliklerine ilk defa ve yeniden görevlendirmeler ve okul yöneticilerinin yer değiştirmeleri ve görevden alınmaları olmak üzere, dört başlık altında incelemek mümkündür. Aşağıda bu başlıklara ilişkin bilgilere ayrıntılı bir şekilde yer verilmektedir (MEB, 2018; 2019).

"Millî Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumlarına Yönetici Görevlendirme Yönetmeliği'nin" 5. maddesinde okul yöneticiliğine görevlendirileceklerde olması gereken genel şartlar belirtilmiştir. Bu şartlar “Yükseköğretim mezunu olmak, Bakanlık

kadrolarında öğretmen olarak görev yapıyor olmak, görevlendirileceği eğitim kurumu ile aynı türdeki eğitim kurumlarından birine öğretmen olarak atanabilecek nitelikte olmak ve görevlendirileceği eğitim kurumu ile aynı türdeki eğitim kurumlarından birinde aylık karşılığında okutabileceği ders bulunmak, yazılı sınav başvurusunun son günü itibarıyla, son dört yıl içinde adli veya idarî soruşturma sonucu yöneticilik görevi üzerinden alınmamış olmak, zorunlu çalışma gerektiren yerler dışındaki eğitim kurumu yöneticiliklerine görevlendirilecekler bakımından, ilgili mevzuatına göre zorunlu çalışma yükümlülüğünü tamamlamış, erteletmiş ya da bu yükümlülüğünden muaf tutulmuş olmak” şeklindedir (MEB 2018; 2019).

Bu yönetmelikçe genel şartların yanı sıra, 6. ve 7. maddelerinde müdür ve müdür yardımcılığı için özel şartlarda belirlenmiştir. Okul müdürlüğü için; “Müdür olarak görev yapmış olmak. Kurucu müdür, müdür başyardımcısı, müdür yardımcısı ve müdür yetkili öğretmen olarak ayrı ayrı veya toplam en az bir yıl görev yapmış olmak. Bakanlığın şube müdürü veya daha üst unvanlı kadrolarında görev yapmış olmak.” Okul müdür yardımcılığı için; “Müdür, kurucu müdür, müdür başyardımcısı, müdür yardımcısı veya müdür yetkili öğretmen olarak görev yapmış olmak. Bakanlığın şube müdürü veya daha üst unvanlı kadrolarında görev yapmış olmak. Adaylık dâhil en az iki yıl öğretmen olarak görev yapmış olmak” (MEB, 2018; 2019).

İlgili yönetmelik, bir önceki yönetmelikten farklı olarak, yazılı sınav uygulamasını getirmiş, müdür başyardımcılığı unvanına yer vermemiş, yönetici adayları için öğretmenlikte dört yıl çalışmış olma şartını ise iki yıl olarak düzenlemiştir. 12 Ocak 2019 tarihinde ilgili yönetmelikte değişiklik yapılarak yazılı sınavların “Bakanlık Ölçme, Değerlendirme ve Sınav Hizmetleri Genel Müdürlüğünce” düzenlenmesi ibaresine ek olarak, “Ölçme, Seçme ve Yerleştirme Merkezi Başkanlığınca test usulü yapılır” şeklinde düzenleme getirilmiştir. 21 Nisan 2019 tarihinde ilk defa görevlendirilecek müdür ve müdür yardımcıları için, ÖSYM tarafından hazırlanan “Milli Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumlarına Yönetici Seçme Sınavı (EKYS)” düzenlenmiş, bu sınav için görev süresi dolmamış olan yöneticilere de başvuru hakkı tanınmıştır. Hali hazırda dört ve sekiz yıllık görev süresini tamamlayan yöneticilere ise, yazılı sınava başvurmadan Ek-1 formu üzerinden tekrar değerlendirme fırsatı sunulmuştur. İlgili yöneticilerin görevlendirmelerinin sınava tabi tutulan yöneticilerden önce yapılacak olması, adaylar arası eşitlik açısından, mevcut yöneticilere bir ayrıcalık olarak sunulmuş gibi gözükmektedir (MEB, 2019).

Yöneticiliğe ilk defa görevlendirilecek adaylar için görev süresini doldurmuş olan yöneticilerden boşalacak okulların listesinin il millî eğitim müdürlüklerinin internet sitesinde duyurulacağı belirtilmiştir (MEB, 2018; 2019).

Müdür ve müdür yardımcılığı için yazılı sınav ve mülakatta 100 puan üzerinden 60 puan alan adaylar yönetmelikçe başarılı kabul edilmektedir (MEB, 2018). Başarılı olan adaylar arasından yapılacak değerlendirme için, ilgili yönetmelikte 12 Ocak 2019 tarihinde yapılan değişiklikle birlikte, adayların görevlendirmeye esas puanları; yazılı sınavdan alacakları puanın %80'ı ile mülakattan alacakları puanın %20'si toplanarak hesaplanacaktır. Adayların puanlarının eşitliği halinde sırasıyla; yazılı sınav puanı, mülakat puanı, yönetici olarak geçirdikleri hizmet süresi, öğretmenlikteki hizmet puanı fazla olan adayın görevlendirmede önceliği söz konusu olmaktadır. Eşitliğin bozulmaması durumunda yapılacak kura ile adaylar görevlendirilmektedir. Yazılı sınavda baraj uygulamasını geçebilen adayların karşısına, sözlü sınavda tekrar baraj uygulamasının çıkması, yazılı sınavda başarılı olan adayların elenmesine yol açmakta, yazılı sınav da kazanılan başarının önemini hiçe saymaktadır. Sınavları başarıyla tamamlayan ilk defa yönetici olarak görevlendirilecekler 20 eğitim kurumu seçme hakkı verilmekte ve adaylar başvuru işlemlerini elektronik ortamda yapmaktadırlar (MEB, 2018; 2019).

Yöneticilikte dört ve sekiz yılı doldurup, yönetici olarak yeniden görevlendirilecek adaylar için durum çok farklıdır. Onlar herhangi bir yazılı veya sözlü sınava tabi tutulmadan, sadece Ek1 Formu üzerinden, değerlendirme komisyonun yapacağı değerlendirme sonucu başvuru hakkı kazanmaktadırlar. Yönetmelikte, görev süresini dolduran okul yöneticisi adaylarının başvurularının ilk defa yönetici olarak görevlendirilecek olan adaylardan önce yapılması uygun görülmüştür. Yönetmelikte bu uygulamayla yeniden atanacak yönetici adayları, açık yönetici normlarına görevlendirme açısından ilk defa atanacakların bir adım önüne geçme şansına sahip olmaktadır. Tekrar yönetici olarak görevlendirilecek adaylar başvurularını elektronik ortamda yapmakta ve yönetmelikçe belirlendiği üzere 10 okul tercihi yapabilmektedirler. Müdürlükte ve müdür yardımcılığında dört yıllık görev süresini tamamlayanlar görev yaptıkları kurumu tercih etmeleri halinde puanlarına dört puan daha ilave edilmektedir (MEB, 2018; 2019).

“Adayların puanlarının eşitliği halinde, sırasıyla yönetim alanında doktora yapan, diğer alanlarda doktora yapan, yönetim alanında yüksek lisans yapan, diğer alanlarda yüksek lisans yapan, yöneticilikteki hizmet süresi fazla olan,

öğretmenlikteki hizmet puanı fazla olan adayın görevlendirmesi yapılır. Eşitliğin devamı hâlinde görevlendirilecek aday kura ile belirlenir.” İbareleri uyarınca işlemlerin yürütülmesi planlanmıştır (MEB, 2018).

İlk defa yönetici olarak atanacaklar için yazılı ve sözlü sınavdan oluşan iki aşamalı bir sistem vardır. Yeniden görevlendirilecek olan yöneticiler için ise sadece Ek1 Formu üzerinden yapılacak değerlendirme ile görevlendirme sisteminin yer aldığı bu yönetmelikle, iş ve işlemleri yürütmek üzere üç komisyon oluşturulmuştur. Bunlar; yazılı sınav komisyonu, sözlü sınav komisyonu ve değerlendirme komisyonudur.

Yazılı sınav komisyonu; "Bakan onayıyla Bakanlık Ölçme, Değerlendirme ve Sınav Hizmetleri Genel Müdürlüğünün bağlı olduğu müsteşar yardımcısının başkanlığında, biri İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğünden olmak üzere üç daire başkanı ve bir hukuk müşavirinden oluşur." 12 Ocak 2019 tarihinde ilgili yönetmeliğin 15. Maddesinde yapılan değişiklikle yazılı sınavların “Bakanlık Ölçme, Değerlendirme ve Sınav Hizmetleri Genel Müdürlüğünce düzenlenmesi ibaresine ek olarak Ölçme, Seçme ve Yerleştirme Merkezi Başkanlığınca test usulü yapılır” şeklinde düzenlenmiştir. Yazılı sınav puanları üç yıl geçerli olmaktadır (MEB, 2018).

Yazılı sınav konuları ve ağırlıkları 2019 yılında yapılan değişiklikle birlikte şu şekildedir:

a) Genel kültür ve genel yetenek: %35.

b) Atatürk İlkeleri ve İnkılâp Tarihi: %10.

c) Değerler eğitimi: %5.

ç) Eğitim ve öğretimde etik: %5.

d) Eğitim bilimleri: %35.

e) Mevzuat (T.C. Anayasası, 5/1/1961 tarihli ve 222 sayılı İlköğretim ve Eğitim Kanunu, 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu, 14/6/1973 tarihli ve 1739 sayılı Millî Eğitim Temel Kanunu, 1/11/1984 tarihli ve 3071 sayılı Dilekçe Hakkının Kullanılmasına Dair Kanun, 2/12/1999 tarihli ve 4483 sayılı Memurlar ve Diğer Kamu Görevlilerinin Yargılanması Hakkında Kanun, 25/6/2001 tarihli ve 4688 sayılı Kamu Görevlileri Sendikaları ve Toplu Sözleşme Kanunu, 10/12/2003 tarihli ve 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu, 10/6/1949 tarihli ve 5442 sayılı İl İdaresi Kanunu, 1 sayılı Cumhurbaşkanlığı Teşkilatı Hakkında Cumhurbaşkanlığı Kararnamesinin Millî Eğitim Bakanlığı başlıklı Onuncu Bölümünde yer alan hükümler): %10. Yazılı sınav duyurusu Bakanlığın internet sitesinden, sınavdan 30 gün önce yapılmaktadır. Sınav başvurularıyla ilgili iş ve işlemler elektronik ortam yapılmaktadır.

Başvuruda bulunacak adaylar yöneticilik unvanlarından sadece biri için başvuru yapabilmektedir (MEB, 2019).

Sözlü sınav komisyonunda; "il millî eğitim müdürünün ya da görevlendireceği bir il millî eğitim müdür yardımcısı, ilçe millî eğitim müdürü veya il millî eğitim müdürlüğü insan kaynaklarından sorumlu şube müdürünün başkanlığında, il millî eğitim müdürünce il/ilçe millî eğitim şube müdürleri arasından belirlenecek iki üye" bulunmaktadır (MEB, 2019)."

Sözlü sınava katılan adayların

- "Yazılı sınav konuları (mevzuat ve genel kültür): %20,
- Bir konuyu kavrayıp özetleme, ifade yeteneği ve muhakeme gücü: %20,
- Temsil kabiliyeti, liyakati, tutum ve davranışlarının göreve uygunluğu: %20,
- Özgüveni, ikna kabiliyeti ve inandırıcılığı: %20,
- Bilimsel ve teknolojik gelişmelere açıklığı: %20" açısından değerlendirmeleri yapılmaktadır. Sözlü sınava katılacak adaylar yazılı sınavdaki başarılarına göre belirlenmektedir. Yazılı sınavdan aldıkları puana göre sıralanan adaylarda görevlendirilecek okul yöneticisi sayısının üç katı kadar aday sözlü sınava katılabilmektedir (MEB, 2019).

Yeniden görevlendirilecek olan yönetici adaylarıyla ilgili işlemler Değerlendirme komisyonu tarafından yürütülmekte olup komisyonda "il millî eğitim müdürünün ya da görevlendireceği bir il millî eğitim müdür yardımcısı, ilçe millî eğitim müdürü veya il millî eğitim müdürlüğü insan kaynaklarından sorumlu şube müdürünün başkanlığında, il millî eğitim müdürünce il/ilçe millî eğitim şube müdürleri arasından belirlenecek iki üye" bulunur. Komisyon değerlendirmelerini Ek-1 Yönetici Değerlendirme Formu aracılığıyla yapmaktadır (MEB, 2018).

Müdür olarak ilk kez görevlendirilecek adaylar puan üstünlüğüne göre tercih ettikleri eğitim kurumlarına il millî eğitim müdürünün teklifi üzerine valinin onayı ile görevlendirilmektedirler. Müdür olarak tekrar görevlendirilecek adaylar da puan üstünlüğüne tercih ettikleri eğitim kurumlarına aynı usulle görevlendirilmektedirler. Yönetici görevlendirmeleri dört yıl süreli olarak yapılmaktadır. Aynı okulda müdür ya da müdür yardımcısı olarak en fazla sekiz yıl görev yapılabilmektedir (MEB, 2018).

Kurucu müdürlüğe müdürlük şartlarına sahip adaylardan; müdür yetkili öğretmenliğe ise o okuldaki öğretmenler arasından il millî eğitim müdürünün teklifiyle vali tarafından görevlendirmeler yapılmaktadır (MEB, 2018).

Yöneticilik görevi;

- “Görevlendirildikleri tarihe göre dört yıllık hizmet süresinin dolduğu tarihin içinde bulunduğu ders yılının, dört yıllık sürenin dolduğu tarihin ders yılının dışında olması halinde ise dört yıllık sürenin dolduğu tarihi takip eden ders yılının bittiği,
- Aynı eğitim kurumunda aynı unvanla sekiz yıllık hizmet süresinin dolduğu tarihin içinde bulunduğu ders yılının, sekiz yıllık sürenin dolduğu tarihin ders yılının dışında olması halinde ise sekiz yıllık sürenin dolduğu tarihi takip eden ders yılının bittiği” sürede sona ermektedir (MEB, 2018).

Günümüzde, Türkiye’de yönetici yetiştirmeye yönelik üniversitelerin eğitim yönetimi bölümlerinde açılan tezsiz, tezli yüksek lisans ve doktora programları mevcuttur. Bu eğitimler hali hazırda uygulanan yöneticilik görevlendirmelerinde sadece yeniden yönetici görevlendirilirken kullanılan Ek-1 formunda ve adaylar arasında puanlarda eşitlik olması durumunda yönetici adaylarına öncelik sağlayabilmektedir. Türkiye’de yönetici yetiştirmek yerine meslekte öğretmenlikten gelmenin yeterli sayıldığı bir sistem uygulanmaktadır. Müdür yardımcılığı için meslekte iki yıl kıdem yeterli görülürken, müdürlük için ise yöneticilik kademesinde bir yıl çalışmış olmak kafi görülmektedir. Yönetmelikte 2019 yılında yapılan değişiklikle yazılı sınav konularından, yöneticilerin okul yönetirken en çok ihtiyaç duyacağı konular olan, okul yönetimi ve halkla ilişkiler ve resmi yazışma kuralları çıkarılmış, mevzuat bilgisinin ağırlığı %40 dan %10’a düşürülmüştür. Yazılı sınavda ağırlık %35 ile genel kültür ve yetenek ile %35 ile eğitim bilimlerine verilmiştir.

Sözlü sınavda komisyonun ölçmesi gereken yeterlilikler arasında yazılı sınavda zaten ölçmüş olan yazılı sınav konularının yer alıyor olması şaşırtıcıdır. Aynı zamanda sözlü sınav konularının ölçülmesi için her adaya ne kadar süre tanınacağı, sözlü sınav konularının nasıl ölçüleceği konularına açıklık getirilememiş olması sınavın objektifliğine gölge düşürmektedir. Sözlü sınavın objektifliği ve liyakati ölçeceği konusunda kayıracı olduğu yönündeki eleştiriler kamuoyunda geniş yer almıştır. Milli Eğitim Bakanı Ziya SELÇUK’un Ankara’da Şehit Ömer Halisdemir İmam Hatip Lisesinde öğretmenlere yaptığı konuşmada *“Yönetici atamalarıyla ilgili sınav yapacağız, adamı olan değil, işin ehli olanı atayacağız ve güvenlikte sıkıntı yoksa yönetici atama mülakatlarında herkese sınav puanının aynısını vereceğiz.”* ifadeleriyle adayların yazılı sınavda aldıkları puanın aynısının sözlü sınavda verileceğini söylemesi,

mülakatların varlığını sorguladır niteliktedir (Ziya Selçuk: "Yönetici Atama Mülakatlarında Sınav Puanının Aynısı Verilecek, 2019).

Yurt Dışında Bazı Ülkelerde Okul Yöneticilerinin Seçimi, Yetiştirilmesi ve Görevlendirilmesine İlişkin Uygulamalar

Dünyadaki bazı gelişmiş ülkelerin yönetici yetiştirme ve seçme sistemleri incelendiğinde okul yöneticiliğinin profesyonel bir meslek olarak görüldüğü göze çarpmaktadır. Kimi ülkelerde okul müdürleri için süreli görevlendirme usulü uygulanırken, bazı ülkelerde ise sürekli görevlendirmelerle okul müdürlerinin görevlendirildiği görülmektedir. Bazı ülkelerde okullara yön verecek olan okul müdürlerinin yetiştirilmesi oldukça önemli görülmektedir. Müdür adaylarının öğretmenlikten geliyor olması bir ön koşul olarak görülmekte, ayrıca belli eğitimleri önceden tamamlamış olmaları adaylardan beklenmektedir.

Ülkelerin bazılarında müdür adayları için lisansüstü eğitim bir şart olarak aranmaktadır. Avrupa'nın bazı ülkelerinde ise yönetici seçimi yerel yönetimlerce yürütülmekte olup, seçim sürecine profesyonellerin, öğretmenlerin ve velilerin katılımın da sağlandığı görülmektedir (Akbaşlı vd., 2017).

Araştırmanın bu bölümünde Amerika Birleşik Devletleri, İngiltere, Almanya, Fransa ve Finlandiya da uygulanmakta olan okul yöneticilerinin yetiştirilmesi ve seçilmesi uygulamaları incelenmiştir. Bu ülkelerin seçilme nedeni eğitim kalitesi açısından belirli standartları yakalamış kabul edilmeleri, uluslararası sınavlardaki başarıları ve kendi okul yöneticisi yetiştirme modelini benimsemiş olmalarıdır.

Amerika Birleşik Devletleri

Amerika Birleşik Devletleri'nde profesyonel bir meslek olarak görülen okul yöneticiliği konusu oldukça önemsenmektedir. Yönetici seçiminde karar eyaletler tarafından verilmektedir. Amerika Birleşik Devletleri'nde okul müdürlerinin formal olarak yetiştirilmesine 19. yüzyılda üniversitelerde başlanmıştır. Amerika Birleşik Devletleri'nin okul yöneticisi yetiştirmede öncü bir ülke olduğu söylenebilir. Amerika Birleşik Devletleri'nde merkezi bir eğitim bakanlığı bulunmadığından, eğitim, eyaletlerde eyalet eğitim müdürleri sorumluluğundadır. Okul müdürleri yerel yönetimlere

bağlıdır. Okul müdürlerin yetiştirilmesinin önemli kabul edildiği Amerika Birleşik Devletleri'nde, yöneticilerin hizmet öncesinde yetiştirilmesinin yanı sıra hizmetleri sırasında da eğitimlerini devam ettirme şartı bulunmaktadır (Akın, 2012, s.8).

Okul müdürü olma şartları eyaletten eyalete değişmekle birlikte ortak olan ön koşullar şu şekildedir (Şişman ve Turan, 2002):

- “Eğitim yönetimi alanında yüksek lisans derecesi almış olmak,
- Okul müdürü olmak için geçerli bir sertifika almış olmak,
- Kamu okullarında belirli bir süre deneyimi olmak,
- Yönetim kurullarınca kabul edilecek niteliklere sahip olmak.”

Amerika Birleşik Devletleri'nde birçok eyalette okul yönetici olabilmek için tamamlanması zorunlu programlar yer almaktadır. Bu programların yanı sıra okul müdürlerinin yetiştirilmesine yönelik faaliyet gösteren birçok dernek ve kuruluş vardır. Bu kuruluşlar arasında; Ulusal Ortaöğretim Okul Müdürleri Derneği (NASSP), Indiana Okul Müdürleri Liderlik Akademisi (IPLA), Okul Liderliği Eğitim Programı (SLEP) ve İlk ve Ortaokul Müdürleri Milli Kuruluşu (NAESP) yer almaktadır (Özmen, 2002; Şişman ve Turan, 2002).

Amerika Birleşik Devletleri'nde eyaletlerin neredeyse tamamı okul yöneticisi adaylarının yüksek lisans yapmış olmasını istemektedir (Şişman ve Turan, 2002). Bu programlar üniversite ve okullarla işbirliği halinde yapılmakta ve kuramsal bilgi ile uygulamayı birleştirmeyi amaçlamaktadır. Programlarda ortak olan içerikler şu şekildedir (Balcı ve Çınkır, 2002):

- "Eğitim yönetimi ve teftişi,
- Okul hukuku,
- Okul finansmanı,
- Okul fiziki kaynaklarının yönetimi,
- Okul toplum ilişkileri,
- Uygulama."

Öğretmenler bir yüksek lisans ya da doktora derecesi aldıktan sonra Okul müdürlüğüne başvurumaktadırlar. Adaylardan beklenen 30 kredilik bir programı iki sene içerisinde tamamlamalarıdır. Üniversitelerin ve okulların birlikte yürüttüğü bu programda her aday için bir mentor görevlendirilir. Adayların programları teorik bilginin yanı sıra pratik uygulamaları da içermektedir. Ayrıca Okul yöneticiliği için öğretmenlik deneyimi şarttır. Gerekli koşulları sağlayan aday öğretmenlerden bazıları müdür olarak görevlendirilirken, bazıları önce müdür yardımcısı olarak görevlendirilir. Okul yönetimi konularında deneyim kazanan müdür yardımcıları, daha sonra müdür olarak görevlendirilirler (Balyer ve Gündüz, 2011).

Amerika Birleşik Devletleri'nde seçilen okul yöneticileri bu görevi sürekli yapacak olarak görülmemekte, okul müdürlerinden sürekli kendilerini geliştirmeleri beklenmektedir. Hizmet içi yetiştirme programlarıyla okul müdürlerinin kişisel ve mesleki gelişimlerinin sağlanmasının yanı sıra okul geliştirme, meslektaş destek grubu oluşturma çalışmaları da yapılmaktadır (Akın, 2012).

Kamu ve çeşitli özel dernek ve kuruluşlar tarafından düzenlenen müdürlük hazırlık programlarını başarılı bir şekilde tamamlayan adaylara, yöneticilik sertifikası verilmektedir. Eyaletlerin eğitim daireleri okul yöneticisi olarak alınacaklarla ilgili koşulları ve istenecek sertifikaları web sitelerinden duyururlar (Balcı ve Çınkır, 2002). Her eyalette farklı uygulamaların da görülmesiyle birlikte, genel olarak yönetici seçimlerinde adaylar yazılı bir teste tabi olmakta, gerekli formlar doldurup, istenen sertifikalar ve tavsiye mektupları adaylar tarafından teslim edilmektedir. Daha sonra adaylarla mülakat yapılmaktadır. Bölge yönetimince seçilen adaylar ilgili okula müdür olarak görevlendirilir. Bu görevlendirmeler belli süreler için yapılmaktadır (Akbaşlı, Şahin ve Gül, 2017).

İngiltere

İngiltere de okul müdürleri için esas ilke müdürlerin liyakat sahibi olmalarıdır. Ülkede ulusal düzeyde sunuluna liyakat programlarına müdür adaylarının katılması gerekmektedir. İngiltere'de "Ulusal Okul Müdürlüğü Liyakat Programı'nı" sunan 12 Adet "Yetiştirme ve Geliştirme Merkezi" (Training and Development Centres) bulunmakta, ayrıca adayların öğrenme ihtiyaçlarını belirlemek üzere 11 adet "Değerlendirme Merkezi" bulunmaktadır. Programlar yılda iki kez açılmaktadır. Ulusal Okul Müdürlüğü Liyakat Programı, diğer örgüt türlerindeki en iyi yönetim uygulamalarından yararlanarak, okul müdürlerinin sahip olması gereken bilgi, beceri ile kişilik özelliklerini ortaya koyan "Ulusal Okul Müdürleri Standartlarına (National Standards) dayanmaktadır. Adaylardan bu programı başarıyla tamamlamaları beklenmektedir. Değerlendirme merkezlerinde de müdür adaylarının bireysel öğrenme gereksinimleri, adaylarla birebir görüşme yoluyla bir günde tamamlanmaktadır. Adaylar için en uygun yetiştirme planı bu görüşme sonrası hazırlanmaktadır. Okul müdür adaylarının eş değer bir standartta olabilmeleri için hizmet öncesi eğitime önem verilmektedir. (Balyer ve Gündüz, 2011, s.187).

İngiltere’de, eğitim politikalarını Eğitim Bakanlığı (Department for Education) oluşturmaktadır. İngiltere’deki okullarda yönetim kurulu (governing body) bulunmakta ve kurulda kurumun tüm paydaşları temsil edilmektedir. Yerel yönetimler tarafından, öğretmenler ve okul müdürü işe alınmaktadır. Yerel yönetimlerce işe alınan okul müdürü ve öğretmenlerin belirlenmesi, okul yönetim kurulunca yapılmaktadır. Okulun yönetimle ilgili birçok işini okul müdürü yürütmekte ve okullun performansı ile ilgili raporunu yönetim kuruluna sunmaktadır. Ancak okulun işleyişi açısından birinci derecede okul yönetimi sorumludur. Öğretmenler, veliler, öğrenciler ve yerel yöneticilerin yer aldığı okul kurulları, okul paydaşlarından oluşmaktadır (Eurydice, 2010b).

Okul müdürlüğüne başvurular, duyurulan boş kadrolara başvurarak gerçekleşmektedir. Başvurular okul kurullarınca değerlendirilip yerel yönetimlere bildirilmekte ve atamalar yerel yönetimlerce yapılmaktadır. Okul müdürü olmak isteyenlerin öğretmen olması ve yüksek lisans ya da doktora diploması bulunması gereklidir. Yöneticilik için alınmış ve hükümet tarafından tanınan eşdeğer belgeler de kabul edilmektedir. Adaylarla görüşmeler yapılmakta, müdürlerin yeterlikleri sınanmaktadır. Görüşmelerde adaylardan özgeçmişleri, deneyimleri, meslekteki başarıları vb. konular hakkında bilgiler istenmektedir (Akın, 2012). Müdür adayları, bir toplantıdayken ya da ders anlatırken gözlenebilmektedir. Deneyimli bir müdürün yanında çalışmak, projelerde görev almak gibi etkinlikler de yetiştirme sürecinde yer almaktadır (Balcı vd., 2007).

İngiltere’de okul müdürlerin hizmet öncesi ve hizmet içi eğitimi Öğretmen Yetiştirme Merkezi (TTA) tarafından yürütülmektedir. Bu eğitim programlarında yer alan konulardan bazıları şunlardır (Balcı vd., 2007):

Kaliteli eğitim,

- Yüksek standartlar,
- Çevreyle işbirliği,
- Madde ve insan kaynaklarının yönetimi,
- Etkili okul,
- Okul finansmanı,
- Liderlik,
- Karar verme,
- İletişim,

- Okul vizyonu ve misyonu,
- Stratejik hedefler

İngiltere’de okul müdür ve müdür yardımcısı olarak görevlendirilenler, görevlerine başlamadan önce geliştirmeye ihtiyaç duydukları alanlarla ilgili olarak bireysel bazda hazırlanan eğitimlere tabi olmaktadır. Üç aşamadan oluşan eğitimler "Giriş, Geliştirme ve Mezuniyet" olarak gerçekleştirilir ve adaylar eğitimlerde birebir mentorlük desteği almaktadırlar. Adaylar eğitimleri standart olarak değil bilgi ve deneyim düzeyine göre kendilerine en uygun kademedan başlayarak almaktadırlar (Süngü, 2012). Yönetici ilanına başvuran adaylar arasından seçim yaparken; mülakat, adayın kendini tanıttığı bir sunum yapması, psikolojik testler, velilerin görüşlerini almak gibi yöntemler kullanılmaktadır (Süngü, 2012).

Almanya

Almanya’da eğitim yönetimi, yerel düzeyde eyaletler tarafından yürütülmektedir. Öğretmenler devlet memuru olarak kabul edilmekte ve eyalet yönetimince atanmaktadır. Okul müdürleri, bulunduğu öğretim kademesinde öğretmen olabilecek özelliklere sahip, öğretmenlik ve yöneticilik deneyimine bulunan öğretmenler arasından atanmaktadır. Müdürler yöneticilik görevlerinin yanında okulda öğretmenlik de yapmaktadırlar. Ders saatleri, yöneticilik yaptıkları için daha az olmaktadır (Eurydice, 2010c). Okul müdürünün seçilmesinde okul paydaşları da etkilidir. Yöneticiliğe başvuran adayın sicili ve çalıştığı okulun müdürünün adayla ilgili raporu da değerlendirmektedir (Süngü, 2012).

Almanya’da okul müdürü olabilmek için beş yıl öğretmenlik yapmış, 30–56 yaşları arasında ve A sınıfı devlet memuru olma şartları getirilmiştir. Hemen hemen her eyalette yapılan sözlü sınavlara ek olarak kimi eyaletlerde adaylara yazılı sınav yapılmaktadır. Yapılan sınavlarda adayların özgeçmişleri, mesleki deneyimleri ve başarıları incelenmektedir. Adayların başvuruları okul kurulları tarafından kabul edilmektedir. Başvuruda bulunan adaylar değerlendirildikten sonra sonuçlar yerel yöneticilere gönderilmektedir. Atama yerel otoritelerce yapılmaktadır (Balcı vd., 2007). Yerel yönetimlerce düzenlenen hizmet içi eğitimler yönetici atamalarında önemli görülmektedir. Okul müdürleri göreve başlamadan önce ve görev başında hizmet içi eğitim şeklinde yetiştirilmektedir (Akın, 2012). Almanya’da okul müdürlerinin

yetiştirildiği programlar eyaletin öğretmen yetiştiren kurumlarınca yapılmaktadır. Dört modülden oluşan program bir yıl içinde bitirilmektedir.

Fransa

Fransa'da ilk ve ortaokul müdürleri farklı süreçlerle atanmaktadır. Ortaokul ve lise müdürlerinin atanmasında daha ayrıntılı bir süreç yürütülmektedir. Bu durum ilkokul müdürlerine diğer kademedeki müdürlerden daha az sorumluluk verilmiş olmasından kaynaklanmaktadır (Balyer ve Gündüz, 2011, s.189, 190).

Fransa'da Eğitim Bakanlığı okul müdürlerinin seçilme, yetiştirilme ve atanmasına işlerinden sorumludur. Müdürlerin yetiştirilmelerinde okulda yaşanılacak deneyim önemli görülmekte ve program süresince okul stajı yapılmaktadır. Müdür adaylarının staj yaptıkları okulun müdürü ile işbirliği içerisinde proje oluşturup, yönetmeleri beklenmektedir. Staj yapılacak okulun müdürü üç gün süren bir hazırlık eğitimi almaktadır. Ayrıca bu eğitimden sonra müdür, stajyerlere rehberlik (mentor) yapmak üzere görevlendirilmektedir. Stajyer okul müdürleri okulda yapılan staj döneminin yanı sıra dört veya altı hafta süreler için işyerlerinde ve iki hafta süre ile bir kamu kuruluşunda staj yapmak zorundadırlar (Balyer ve Gündüz, 2011, s.182-197).

Hizmet öncesi programlarını başarıyla bitiren müdür adayları, eylül ayında öncelikle müdür yardımcısı olarak görevlerine başlarlar. İki-üç yıl müdür yardımcılığı yapan müdür adayları iki yıl boyunca kurslara katılırlar. Müdür yetiştirme programları toplamda 41 ile 51 kurs günü sürmektedir (Balyer ve Gündüz, 2011, s.182-197).

Fransa'da ilköğretim müdürleri hizmet öncesi eğitim almamakta; atamada adayların öğretmenlik tecrübeleri dikkate alınmaktadır. Ortaöğretim müdür adayları için ise hizmet öncesi eğitim zorunlu tutulmaktadır. Ayrıca ortaöğretim müdürleri için katılımın zorunlu olmadığı bölgesel ve ulusal düzeyde hizmet içi eğitim etkinlikleri de düzenlenmektedir (Peck ve Ramsay, 1998, s. 100; Balyer ve Gündüz, 2011, s.182-197).

Müdür adayları sınava alınmaktadır. Sınavların içeriği oldukça kapsamlıdır. Yönetici adayları çeşitli etkinlikler yaparken gözlenmekte ve örnek olay çözümlemeleri istenmektedir. Okul yöneticisi yetiştirme programlarında işlenen konulara örnek olarak şunlar verilebilir (Balcı vd., 2007):

- Devleti temsil etmek,
- Sınavları takip etmek,

- Güvenliği sağlamak,
- Eğitim-öğretim işleriyle ilgilenmek.

İlköğretim okullarında müdür yardımcılığı kadrosu bulunmamaktadır. Öğretmen olarak derse giren okul müdürleri yönetsel etkinliklerini de kalan zamanlarda gerçekleştirmektedirler. İlkokul müdürü olabilme şartı okul öncesi öğretmeni olmak ya da iki yıl öğrenmen olarak çalışmış olmaktır. Okul müdürlüğü başvuruları ulusal eğitim müfettişin tarafından alınmaktadır. Ön değerlendirmenin ardından yapılan başvurular mülakat komitesince değerlendirilmektedir. Komitede bölge eğitim müfettişi ya da bölge eğitim müfettişi temsilcisi, bir ulusal eğitim müfettişi ve bir okul müdürü bulunmaktadır. Komite yapılan başvuruları inceledikten sonra adaylarla görüşüp son kararını vermektedir. Şu özellikleri taşıyan adaylar okul müdürü olarak atanabilmektedirler (Eurydice, 2010a):

- "Mevcut okul yöneticileri,
- Resmî kabul listesine alınmış olan öğretmenler,
- Başka bir eğitim bölgesinden gelmiş olan okul müdürleri,
- Meslek yaşamlarında en az 3 yıllık yöneticilik deneyimi olan öğretmenler."

Fransa'da orta öğretimde görev yapan okul müdürlerinin üç yıllık görev sürelerini doldurduktan sonra yer değiştirme hakları bulunmaktadır. Aynı kurumda müdür olarak en fazla beş yıl görev yapılabilir. Bu uygulama ile Fransa'da zorunlu yer değiştirme ve rotasyon uygulaması geçerli olduğu görölmektedir.

Finlandiya

Ülkenin eğitim ve öğretim planlaması, bakanlık tarafından yapılmaktadır. Fin eğitim sistemi, öğretmenlerin eğitim kalitesini arttırmanın en önemli öğgesi olduğunu kabul etmekte bu sebepten dolayı da öğretmenlerin ve eğitim yöneticilerinin hizmet öncesi, sonrası ve hizmet içi eğitiminin önemini kabul etmektedir. Finlandiya'da okullara verilecek özerkliğe, yerel yetkililerce karar verilmektedir. Genel haliyle belirlenmiş yasal, yönetsel kanun ve yönetmeliklere uydukları takdirde, kendi yönetsel düzenlemelerini yapmakta ve eğitimi sunma hakkına sahiptirler (Ekinci, Öter, 2010, s. 21). Okul müdürü, okul yönetim kurulu tarafından kabul edilen kurumsal düzenlemelerin ve yaptırımların işlemlerini sağlayan kişidir (Eurydice, 2015). Okul liderlerinin görev ve sorumlulukları kapsamı geniştir. Görev ve sorumlulukları yerine

getirecek olan kişilerin öğretmen yeterlilik belgesine, eğitim yönetimi ve öğretim deneyimi sertifikasına sahip olması gerekmektedir (OECD, 2013, s.10). Belediyelerin ve yerel yönetimlerin sorumluluğundaki okul liderlerini, eğitime katma konusunda ulusal bir düzenleme bulunmamaktadır. Ulusal mevzuat, okul müdürünün görevlerini şu şekilde sıralamıştır:

- a. İdari konular,
- b. Mali yönetim,
- c. Pedagojik konular, öğrenci değerlendirilmesi, personelin değerlendirilmesi,
- d. Personel yönetimi,
- e. Öğretim.

Finlandiya'da okul müdürleri, haftada iki saatten - 20 saate kadar aktif olarak sınıfta öğretime katılmaktadırlar. Bu uygulamanın amacı okul müdürlerinin, öğretmenleri ile güven bağına desteklemesi, öğrencilerle bir araya gelmesi, okul işlerini yürütmenin yanı sıra pedagojik liderliği de pekiştirmelerini sağlamaktır. Eğitim yöneticilerinden, yüksek bir akademik eğitimden geçmiş olmaları ve öğretim becerilerine sahip olmaları beklenmektedir. Ayrıca müdürlerden eğitim yönetimi alanında sertifikalar ve yöneticilik deneyimlerine ait belgeler istenmektedir. Finlandiya'da, okul müdürlerinin ulusal yeterlilik belgesine sahip olması gerekmektedir. Bu yeterlilikler öğrenci, veli ve öğretmenlerle olan ilişkileri yönetme ve geliştirmede etkilidir. Finlandiya'da okul müdür adaylarının öğretmen kökenli olmaları ve yöneticilikte deneyimlerinin bulunması seçilmeleri için önemli bir artı olarak kabul edilmektedir (Esen, 2017). Ayrıca yöneticilerden üç programdan en az birini tamamlamış olmaları beklenir. Bunlar: Finlandiya Eğitim Bakanlığı tarafından verilen eğitim yöneticiliği programı, üniversiteler tarafından verilen eğitim yöneticiliği programı, üniversiteler tarafından verilen eğitim liderliği programıdır (Mutlusoy, 2019).

Okul lideri yetiştirmek, yeterlik kazandırmak amacıyla eğitim bakanlığı tarafından onaylan üniversiteler tarafından 25 AKTS' den az olmamak üzere bir ile bir buçuk yıl süren eğitim yönetimi kursları düzenlenmektedir. Finlandiya'da kanunen yöneticiler öğretme yeterliğine sahip olmak zorundadır ve bulundukları okulda derse girmeleri gerekmektedir. Bu sebeple, eğitim dışından birisi müdür olamayacağı gibi bir ilkokul öğretmeni de lisede müdürlük yapamamaktadır. Okul müdürlerinden eğitim lideri olmaları, öğretim programını hâkim olmaları, öğretmenlere rehberlik ve destek sağlamaları beklenmektedir (Uludüz, 2016)

İlgili Araştırmalar

1998 yılından itibaren günümüze kadar çok sayıda yönetici atama yönetmeliği yayımlanmış olmasına rağmen sorunların bir türlü çözülemediği olması, sistemin bir standarda kavuşturulamaması, atamalarda kullanılan ölçme kriterlerinin ve bu ölçme değerlendirme sürecini yönetenlerin liyakat belirlemede ne kadar yetkin oldukları sorusu kamuoyunda merak uyandırmış ve birçok araştırmanın konusu olmuştur.

Şişman ve Turan'ın (2002), “Dünyada Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesine İlişkin Başlıca Yönelimler ve Türkiye İçin Çıkarılabilecek Bazı Sonuçlar” adlı araştırmasında öncelikle gelişmiş ülkeler olmak üzere dünyada eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesine ilişkin yönelimler incelenmiş ve Türkiye açısından bazı tespitler ve sonuçlara ulaşılmıştır. Bu tespit ve sonuçlar şunlardır:

- Türkiye’de yönetici atamalarında standartlar oluşturulamadığı görülmektedir.
- Türkiye’de eğitim yönetici adaylarının belirli bir süre öğretmenlik yapmış olmaları gerekmektedir.
- Yönetici adaylarının yetiştirilmesinde lisansüstü eğitim programı uygulanması hizmet içi eğitim programlarından yerine daha faydalı olacaktır.
- Yönetici adaylarının tezsiz yüksek lisans yapması faydalı olacaktır.

Cemaloğlu'nun (2005), “Türkiye’de Okul Yöneticisi Yetiştirme ve İstihdamı: Var olan Durum, Gelecekteki Olası Gelişmeler ve Sorunlar” konulu araştırması, Türkiye’de okul yöneticisi yetiştirilmesinin tarihi gelişimi, okul yöneticisi yetiştirme programı, okul yöneticileri yetiştirme programının var olan durumu, bugünkü sorunlar ve muhtemel gelişmeler üzerinedir. Bu çalışmada okul yöneticisinin yetiştirilmesi ve istihdamı bakımından şu sonuçlara ulaşılmıştır:

- Okul yöneticilerinin günümüzde şekil değiştiren uygulamalara rağmen hala öğretmenler arasından seçilmesi uygulamasının devam ettiği ve okul yöneticiliğinin ayrı bir yeterlilik alanını içerdiği göz ardı edildiği,
- Okullara kurum dışından bir yönetici seçildiğinde öğretmenleri motive eden unsurların ortadan kalktığı,
- Merkezi yönetimin güçlü olduğu kamu bürokrasisinde, okul yöneticilerinin atanma yetkisi merkezin elinde bulundurduğu,
- Yöneticiliğin Türkiye’de meslekleşmediği,
- Okul yöneticiliği programında mesleki deneyimin çok önemli olduğu,

- Türkiye’de okul yöneticisi atamalarına iktidarların müdahale etmesiyle mesleki güvencesinin olmadığı,
- Okul yöneticiliğinin meslek olarak görülmesi gerektiği,
- Seçme sürecinde kullanılan ölçütlerin geçerlik ve güvenirliğinin artırılması gerektiği, sınavlarda okul yöneticiliği alanına uygun sorular hazırlanması gerektiği,
- Okulu değiştirebilmek için okul yöneticisinin yetki ve sorumluluklarının artırılması, müdürün kendi kadrosunu oluşturabilme fırsatı olması gerektiği belirtilmiştir.

Özmen ve Kömürlü’nün (2010) “Eğitim örgütlerine yönetici seçme ve atamada yaşanan sorunlar ve yönetici görüşleri temelinde çözüm önerileri” adlı araştırmalarında yönetici atama ve yetiştirme sürecine ilişkin, sorunların belirlenmesi ve bunlara karşı çözüm önerilerinin geliştirilmesi amaçlanmıştır. Elazığ ili merkezindeki beş eğitim bölgesinin her birinden tesadüfî olarak seçilen iki ilköğretim ve iki ortaöğretim okulu yöneticilerinin oluşturduğu bir örneklem grubundaki okul yöneticileri ile yüz yüze görüşme yapılmış; görüşmede yöneticilere yarı yapılandırılmış sorular yöneltilmiştir. Niteliksel çözümleme teknikleri kullanılarak yapılan çözümleme sonucunda, ulaşılan bulgular yorumlanmıştır. Buna göre; katılımcılar MEB’in yönetici atama programlarını yeterli bulmamış ve sistemin sıklıkla değiştiğini belirtmişlerdir. Seçme sürecinde yazılı sınav uygulamasının yapılması ve yöneticilerin hizmet içi eğitimlerle yetiştirilmesi gerektiğini ifade etmişlerdir. EK-2 Yönetici Değerlendirme Formu’nun ödüller bölümünün puanlamadaki ağırlığının azaltılması gerektiği çünkü ödüllerin objektif verilmediğini belirtmişlerdir. Katılımcılar arasında yönetici adaylarının eğitimle ilgili lisansüstü eğitim yapmış olmaları gerektiği fikri öne çıkmıştır.

Taş ve Önder’in (2010), "2004 Yılı Ve Sonrasında Yayınlanan Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama Ve Yer Değiştirmelerine İlişkin Yönetmeliklerin Karşılaştırması araştırmasında Yönetmeliklerin yönetici atamada getirdiği ortak ve farklı kriterleri belirlemek amaçlanmıştır.” Literatür taramasına dayalı olarak gerçekleştirilen araştırmada;

- Yönetici atamada standartlar oluşturulamamıştır.
- Millî Eğitim Şûraları’nda okul yöneticilerine yönelik verilen tavsiyeler uygulamaya konulmamıştır.

- Okul yöneticiliğinin yaklaşık yarısı vekil ve görevlendirmelerle yapılmaktadır. Bu hususta:
- Eğitim yöneticiliğine atama konusunda standartlar oluşturulması
- Kayırmacılıktan uzak, liyakatin dikkate alındığı bir sistem oluşturulması
- Eğitim yöneticiliğinin meslekleşebilmesi için Milli Eğitim Şuraları'nda alınan kararların hayata geçirilmesi,
- Eğitim yöneticiliğine vekâlet ve görevlendirmelerle atamaların yapılmaması
- Yeni göreve başlayan bir öğretmenin müdür olarak görevlendirilmemesi önerilerine yer verilmiştir.

Aslanargun'un (2011), "Türkiye'de Okul Yönetimi Ve Atama Yönetmelikleri" adlı araştırmasında 1990 yılından itibaren okul yöneticiliğine atama ölçütlerini belirleyen atama yönetmelikleri incelenip ön plana çıkan özellikler karşılaştırmalı olarak tartışıldığı çalışmanın sonucunda şu sonuçlara varılmıştır:

- Yönetmelikler ve süreç incelendiğinde yöneticiliğin uzmanlık gerektiren bir alan olarak görülmediği sonucuna ulaşılmıştır.
- Okul yöneticilikleri idare tarafından keyfi tasarrufuna göre dağıtılmaktadır.
- Yazılı sınavla sadece bilgiyi ölçme amaçlı uygulanmaktadır.
- Okul yönetici adayının liderlik, iletişim, birlikte çalışma ve problem çözme gibi becerilerini ölçecek bir sisteme ihtiyaç vardır.
- Okul yöneticisi olabilmek için yöneticilik alanında bir eğitim alınması gerekliliği mevcuttur.
- Yönetici adaylarında yüksek lisans ve belli bir süre öğretmenlik yapma şartı aranmalıdır.

Balyer ve Gündüz'ün (2011), "Değişik Ülkelerde Okul Müdürlerinin Yetiştirilmesi: Türk Eğitim Sistemi İçin Bir Model Önerisi" isimli çalışmasında ABD, İngiltere ve Fransa'daki okul müdürü yetiştirme uygulamalarını incelemiş ve bu incelemeler sonucunda Türkiye için bir müdür yetiştirme modeli geliştirilmesi amaçlanmıştır. Bu eğitim yöneticisi yetiştirme modelinin özellikleri şu şekildedir:

- Müdür olabilmek için öğretmen olunmalıdır.
- Bağımsız komisyonlarca düzenlenen yazılı bir sınav ve ardından mülakatla okul yöneticisi seçilmelidir.
- Okul yöneticisi adayları Üniversite-MEB tarafından ortaklaşa düzenlenen uygulamanın da yer aldığı eğitim programlarına katılmalıdır.

- Yönetici adayları hizmet öncesi ve hizmet içi eğitimlere katılmalıdır.

Aslanargun (2012), "Okul Müdürlerinin Atanmaları Sürecinde İdari Yargı Kararları ve Öne Çıkan Değerler" adlı araştırmasında, çalışma alanı olarak bakanlık tarafından doğrudan yapılan atamalar (kamuoyunda bilindiği şekliyle 657/76 madde atamaları) belirlendiğinden, ölçüt örnekleme yöntemi kullanılarak sadece bu kapsama giren yargı kararları incelemiştir. Araştırmada İdare mahkemeler tarafından vurgulanan değerler olarak *kanuna uygunluk, hizmet gereği, kamu yararı, eşitlik, yerindelik, objektiflik, yetkililik* gibi kavramlar dikkat çekmektedir. Halk ve yönetim arasındaki güven duygusunun oluşabilmesi için kamu kurumlarının toplumun kabul edebileceği meşru davranışlarda bulunması gerektiği sonucu çıkarılmıştır.

Can'ın (2014), "Eğitim Kurumları Yönetici Atama-Yer Değiştirme Usul Ve Kriterleri İle İlgili Yönetici Görüşleri" adlı araştırmasının amacı eğitim kurumlarında yönetici atama yönetmeliği ile belirlenen, yönetici atama kriterlerinin yönetici görüşleri açısından değerlendirilmesidir." tarama modelinde gerçekleştirilen araştırmada, araştırmanın evrenini, 2012-2013 eğitim öğretim yılında Uşak ilinde faaliyet gösteren ilköğretim kurumlarındaki okul yöneticileri, örneklemini ise evren içerisinde bulunan ve araştırmaya katılmayı gönüllü kabul eden, 168 müdür 10 müdür başyardımcısı ve 162 müdür yardımcısı olmak üzere toplam 310 okul yöneticisi oluşturmaktadır. Araştırmanın sonuçlarına göre:

- Yöneticiler, yönetici atama ölçütleri içerisinde en fazla yöneticinin kendine ait bilimsel veya mesleki eserleri olmasının, en az beş yıllık öğretmenlik deneyimi olması görüşünde olup, yönetici görevlendirme yönetmelikleri mevcut haliyle sorunları ortadan kaldıramamaktadır.
- Araştırmada okul yöneticilerinin okul yöneticisi seçme yöntemi olarak adaylara psikometrik testler yapılması gerektiği ve okul yöneticisi seçme sisteminin sürecinin siyasi müdahalelerden uzak tutulması gerektiği belirtilmiş. Araştırmada okul yöneticilerinin, okul yöneticiliğine atanmak için kesinlikle hizmet öncesi eğitim verilmesi ve bu eğitimin, Milli Eğitim Bakanlığı - Üniversiteler işbirliği ile kısa süreli veya millî eğitim akademisinde uzun süreli hizmet içi eğitim programı olarak düzenlenmesi görüşünde oldukları,
- Yönetici atamada yanlış davranabilecek yerel yönetici, mülki amir ve okuldaki öğrenci, veli ve öğretmen yönetici seçimine müdahil olmamaları gerektiği,

- Okul yöneticiliği hakkını kazanan adaylara, göreve başlamadan önce, programları belli olan uzun süreli hizmet içi eğitimlere ağırlık verilmelidir görüşünde oldukları saptanmıştır.

Doğan, Demir ve Pınar'ın (2014) "Yönetici görüşlerine göre MEB 2013 Yılı Yönetici Atama ve Yer Değiştirme Yönetmeliği" adlı araştırmalarının amacı 2013 tarihli Millî Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticileri Atama ve Yer Değiştirme Yönetmeliği'ne, yönetmelikte yer alan puanlama ölçütlerine ve yönetmeliğin uygulanışı sürecinde yaşanan aksaklıklara ilişkin kurum yöneticilerinin görüşlerini belirlemektir. Nitel araştırma tekniğinin kullanıldığı araştırmada yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılmıştır. Araştırmanın bulgularına göre katılımcıların hepsi yönetici atamalarında yazılı bir sınav olması gerektiğini belirtmiştir. Valiliklerce atama yapılmasına ilişkin katılımcılar olumsuz görüş bildirmiştir. Katılımcılar öğretmen ve okul müdürünün yetki ve sorumluluklarının farklı olduğunu, müdür olabilmek için müdür yardımcılığı yapmış olmanın önemini belirtmişlerdir. Yönetici adaylarına uygulanan mülakatın kaldırılıp, adayların performanslarına verilen ödüller ve alan ve eğitim alanında yapılan yüksek lisansa verilen puanların atamadaki ağırlıklarının arttırılabileceğini belirtmişlerdir. Katılımcıların çoğunluğu objektif kararlar alınabilmesi için İl Değerlendirme Komisyonu'nda birer sendika temsilcisinin bulunması gerektiğini ifade etmişlerdir.

Kılınç ve Receptoğlu' nun (2014), "Türkiye'de Okul Yöneticilerinin Seçilmesi Ve Yetiştirilmesi, Mevcut Sorunlar Ve Çözüm Önerileri" konulu araştırmasında "Okul yöneticilerinin sahip olmaları gereken yeterlikler göz önünde bulundurularak Türkiye'de okul yöneticisi yetiştirmede yaşanan sorunların tartışıldığı bu araştırmada, nitelikli okul yöneticisi yetiştirilmesine katkıda bulunacak çeşitli çözüm önerileri sunulmuştur." Bu çalışmanın sonucunda şu önerilerde bulunulmuştur:

- Okul yöneticilerinin görevleri anlaşılır ve açık bir şekilde belirlenmelidir.
- Hizmet öncesi ve hizmet içinde yönetici yetiştirme programı oluşturulmalıdır.
- Üniversiteler ile işbirliği yapılarak teorik ve uygulamalı yönetici yetiştirme programları açılmalı, yönetici adayları alanla ilgili yüksek lisans yapmalıdır.
- Yönetici adayları iletişim ve liderlik eğitimi almalıdır.
- Yönetici adaylarının seçiminde objektif olmayan müdahalelerden kaçınılmalıdır, sürece müdahalede bulunulmamalıdır.
- Sınav komisyonu bağımsız kuruluşlarca oluşturulmalıdır.

- Yönetici adaylarında yönetimle ilgili lisansüstü eğitim aranmalı, bir yıl süreli en z 30 kredili bir yöneticilik eğitimi almaları ve başarılı olan adayların yönetici olması sağlanmalıdır.

Yolcu ve Arslan (2016) "Okul ve Kurum Yöneticiliği Seçme Sınavı Kapsamında Yapılan Değişikler Öncesi ve Sonrası Seçme Sınavına Giren Yönetici Adaylarının Başarı Düzeylerinin Karşılaştırılması" araştırmalarında, okul yöneticisi seçme sürecine dahil olmuş yönetici adaylarının görüşlerine dayalı olarak sözlü sınav yöntemini değerlendirilmektedir. Araştırma sonuçlarından elde edilen bulgulara göre katılımcılar mülakat komisyonu üyelerinin yeterlilikleri konusunda kuşku duymakta ve seçme sürecinde kişisel yeterliliklerin dikkate alınmadığını düşünmektedirler. Sözlü sınavda adaylara yöneltilen sorular katılımcılar tarafından yönetici yeterliliğini belirleyebilecek nitelikte bulunmamıştır.

Hastürk (2017) "Milli Eğitim Bakanlığına Bağlı Kamu Okullarına Yönetici Atama Sisteminin Değerlendirilmesi" araştırmasında 1998, 2004, 2007, 2009, 2013 ve 2014 yılı Milli Eğitim Bakanlığına bağlı kamu okullarına yönetici atama yönetmeliklerinin incelenmesi ve yönetici atama sürecinde takdir ve yasal yetkinin kullanımının, okul müdürlerinin görüşleri doğrultusunda değerlendirilmesi amacı ile gerçekleştirdiği araştırmasında İstanbul'daki Kartal ve Sancaktepe ilçelerine bağlı ilköğretim, ortaokul ve lise müdürleri araştırmanın evrenini oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini Kartal'daki; dört ilköğretim müdürü, yedi ortaokul müdürü, yedi lise müdürü ve Sancaktepe'deki; dört ilköğretim müdürü, altı ortaokul müdürü, iki lise müdürü oluşturmaktadır. İlgili araştırma, nitel araştırma yöntemlerinden fenomenoloji deseni kullanılarak yapılmıştır. araştırmada elde edilen bulgular neticesinde şu sonuçlara ulaşılmıştır:

- Okul yöneticisinin "iletişim becerilerinin güçlü olması" katılımcılar tarafından en çok beklenen vasıflardan olmuştur.
- Yazılı sınavın müdür için istenilen ön koşulların tamamının ölçülebilmesi adına eksik kalacağı yorumu getirilmiştir.
- Müdür yardımcılığı yapmış olma ön koşulu, 30 katılımcının 26'sı tarafında kabul görmüştür. Çoğunluk müdürlükten önce tecrübe edilmiş olması gerekliliği üzerinde durmuştur. Müdür olacak kişinin, tüm kademelerden geçerek yükselmesinin önemi ve gerekliliği üzerinde durmuşlardır.

- Mülakat sorularının herkesçe kabul edilebilecek olması ve mülakatta sorumlu kurulun, toplumun her kesimini temsil edecek kişilerden belirlenmesi önemlidir. Bu anlamda Günay'ın 2004 yılındaki tezinde verdiği öneri ele alınabilir. Bakanlık ve üniversitelerin ortak akıl ile hazırladıkları soru ve üyelerle oluşturulmuş zengin bir mülakat, liyakatli seçimlerin önünü açabilir. Asıl olan öğretmenlik ilkesinden uzaklaşarak okul yöneticiliğine uygun lisans programı açılabilir.

Araştırmada şu önerilerde bulunulmuştur: Okul yöneticisi olmak için gerekli ön koşullara yönetim alanında yapılmış yüksek lisans veya makale yazımı gibi akademik, usta-çırak ilişkisi veya staj gibi deneyimsel gelişim sağlayıcı kriterler eklenebilir.



BÖLÜM 4

BULGULAR VE YORUMLAR

Bu bölümde araştırma kapsamında elde edilen veriler önce betimsel olarak analiz edilmiş, öne çıkan temalar belirlenmiş ve bu temalar bağlantılı oldukları konularla birlikte yorumlanmıştır.

Yönetici Görevlendirme Sisteminin Objektifliği

Katılımcılara ilk olarak, kamu okullarında günümüzde geçerli olan okul yöneticisi görevlendirme ve yeniden görevlendirme sisteminin objektiflik açısından nasıl değerlendirilebileceği sorulmuştur. Bu ana soru seçme sürecinin teknik özellikleri, sınav ve mülakat jürilerinin oluşturulması ve işleyişi, süreci etkileyen aktörler ve yeniden görevlendirme sürecinde kullanılan Ek-1 formunun niteliği gibi alt açıcı sorular ile desteklenmiştir.

Tablo 2

Yönetici Görevlendirme ve Yeniden Görevlendirme Sisteminin Objektifliği Hakkında Katılımcı Görüşleri, 2019

Görüşler	Sıklık(f)
Yönetici görevlendirme ve yeniden görevlendirme sistemi objektif uygulanmaktadır	3
Yönetici görevlendirme ve yeniden görevlendirme sistemi objektif uygulanmamaktadır	22
Toplam	25

Sistemin objektifliğine ilişkin katılımcı görüşleri olumlu ve olumsuz olarak kategorize edilerek değerlendirildiğinde, katılımcıların 22'si sistemin objektif bir değerlendirme yapmaya uygun olmadığını ya da bu konuda bazı problemler olduğunu belirtirken, katılımcıların 3'ü okul yöneticisi görevlendirme sürecinin objektif bir şekilde yapılandırıldığını belirtmişlerdir. Katılımcıların görüşlerine daha yakından bakıldığında; katılımcılar objektifliğe genel olarak ölçme ve değerlendirme yöntemi ve teknikleri üzerinden yaklaşmış (n=22), bu açıdan yönetici görevlendirme sisteminde

mülakat tekniğinin kullanılmasını (n=19), Milli Eğitim Müdürlüklerinin (MEM) seçme sürecindeki rolünü ve komisyonların oluşturulma biçimini (n=22) problemli olarak değerlendirmişlerdir. Bu soru açısından katılımcıların öne çıkan bazı tipik ifadeleri şöyle sıralanabilir:

Ö1: "Evet, şimdi yazılı sınavda herhalde eşit şartlara sahip olabiliyor. Ancak bu şartlarda şöyle bir sıkıntı söz konusu; bazı sendikaların hazırladığı kitapçıklarla sınavlarda çıkan soruların tipleri birbirine çok benziyor. Hatta birebir eşleşen sorular var. Bu yazılı sınavlarda eşitliği bozan bir durum."

Ö8: "Çünkü mülakatı yapan kişilerin yeterliliği nedir? Bu belli değil. Bence bu süre zarfında bu kişilerle onu ölçebilmeleri, objektif değerlendirmeleri mümkün değildir."

MY3: "Başarı belgesini bazı insanlar çalıştıkları yerde ahbap çavuş ilişkileriyle alabiliyorken, bazı insanlar çok çalışmalarına rağmen alamıyorlar."

M3: "Objektif bir uygulama yapılmıyor. Kesinlikle olmuyor. Bir kere mülakat olayı torpildir. Bu yandaş sendikanın verdiği kararlara komisyon uyuyor ve yöneticileri atıyorlar. İşin kötü tarafı, ehline vermiyorlar. İdareciler ehil değil. Yandaşlardan da atarken ehil olsaydı insan çok tereddüt etmeyecekti ama sıradan, bu işe vakıf olmayan insanlara veriyorlar. Sıkıntılar çıkıyor okullarda. Ben de Ek-1 ile atananlardanım ama bu haksızlık bana göre."

Yukarıda aktarılan M3'ün görüşüne yakından bakılacak olursa; sistem belli bir sendikaya üye olanlara ayrıcalık tanıdığı iddiası ile fazlaca eleştirilmektedir. Mevcut görevlendirme sistemi öncesinde müdür yardımcısı olarak görev yapan, 16 yıl kıdeme sahip erkek bir müdürün (M4) ifadesi oldukça dikkat çekicidir:

"Sendikanın aktif olduğu bir ortam var yönetici atamada. Bu sebeple objektif, gerçekten hak edenlerin yönetici olduğunu düşünmüyorum. Bunu çevremizde, atananlar da, kendim görevlendirilirken de bizzat yaşadım, gördüm."

Katılımcılardan sözlü sınavda başarılı olmuş olanların da, sistemi objektif bir seçim yapmadığı şeklinde eleştirmesi önemli bir bulgudur. Öğretmen olarak görev yapan 20 yıl kıdeme sahip kadın bir katılımcının (Ö3) ifadesi ise okul yöneticisi görevlendirme sistemindeki kayırmacılığa ve politizasyona işaret etmektedir:

"Yönetici atamaya geleceksek hükümete yakın bir sendikada üye olma zorunluluğu nerdeyse şu an şart gibi. Milli Eğitim Bakanlığı ile ilgili yapmak istediğim birkaç şey de hep benim karşıma çıktı. Sendikalı olun, malum sendikaya geçin. Öyle sendika olunca çok adil değil."

Günümüzde uygulanan yönetici görevlendirme ve yeniden görevlendirme sisteminin objektifliği konusunda katılımcıların sıklıkla dile getirdiği nokta, görevlendirmelerin belli bir sendikaya üye olanların lehine yapıldığı ve tanıdık ilişkilerinin ön plana çıktığı şeklindedir. Katılımcılar bu durumun görevlendirmeler sırasında her adayın eşit koşullara sahip bir şekilde değerlendirilmesine engel olduğunu belirtmişlerdir. Bu konuda daha önce yöneticilik yapmış 16 yıl kıdeme sahip Ö1'in görüşü oldukça çarpıcıdır:

“Evet kesinlikle sendikal bir ayrımın söz konusu olduğunu söyleyebilirim. Zaten mevcut idarecilerin hangi sendikalara üye olduğu, hangi sendikalardan bu sınavlarda başarıyla ayrıldıkları göz önünde alındığında bir adaletten söz edemeyiz”

Aşağıda Tablo 4’de katılımcıların görüşlerine göre sistemin objektifliğini bozan unsurlar verilmiştir.

Tablo 3

Objektifliği Bozan Etkenler

Görüşler	Sıklık (f)
Komisyon üyelerinin yanlış davranması	22
Ek-1 Formu (ödülleri)	20
Sözlü sınav (mülakat)	19
Sendikal aidiyet	17
Tanıdık ilişkisi	11
Siyasi Görüş	10
Yazılı sınav	8
Toplam	107

Tablo 4’de görüldüğü gibi, katılımcıların 17’si hükümete yakın sendikaya üye olmanın yönetici olarak görevlendirilebilmenin ön koşulu olduğunu belirtmiştir. Yönetici görevlendirmelerinde görev alan mülakat komisyonu üyelerinin yanlış davranarak, sınavlarda objektifliği bozduğunu belirten 22 katılımcı vardır. Yapılan görüşmelerin 10’unda siyasi görüşün, 11’inde tanıdık ilişkilerinin, sekizinde yazılı sınav konularının, 20’sinde Ek-1 Formunda yer alan ödüllerin hak edenlere verilmemesi, tanıdık ve yakınlık ilişkileriyle dağıtılmasının ve 19’ unda mülakatın uygulanış şeklinin ya da varlığının yönetici görevlendirmelerinde adaylar arası objektifliği bozduğu

belirtilmiştir. Sistemin belli bir sendikaya üye olanların lehine işlediğini yönünde görüş belirten MY2, Ö4, Ö9 VE M3' ün görüşlerine aşağıda yer verilmiştir.

MY2: *“Her aday bence eşit şansa sahip değil. Sendika, dünya görüşü ve siyasi görüş eşitliği bozuyor.”*

Ö4: *“Sendikal faaliyetleri güçlü olan kişilerin görevlendirildiğini, diğer kişilerin göz ardı edildiğini, çok yetenekli, çok kıdemli olan insanların yönetici olarak atanmadığını düşünüyorum.”*

Ö9: *“Her aday eşit şansa sahip değildir. Çünkü okul yöneticisini belirleme kriteri "yandaş sendikaya üye olmaktır.”*

23 yıl yöneticilik kıdemine sahip M3 ün ifadesi sendikal aidiyetin yönetici atamada öncelikli bir kriter olduğunu açıkça ifade etmektedir:

“M3: Mülakat olayı baştan sona kadar haksızlık, adaletsizlik. Çünkü mülakata giren insanlardan aldığımız duyumlarda mutlaka senin bağlı olduğun sendikaya göre değişiyor. Çektiğin soru zarfları bile değişiyor. Bu hoş olmuyor.”

Katılımcıların sendikal aidiyet, siyasi görüş sebebiyle mülakatlarda adaylara eşit davranılmadığı görüşleri, Aslanargun'un (2011) araştırmasında okul yöneticiliğinin, üst makamların istediği öğretmene rant olarak verebileceği bir makam olarak görüldüğü sonucuyla örtüşmektedir. Günümüzde olduğu gibi önceki yıllarda yapılan yönetici atama uygulamaları da benzer şekilde eleştirilmiş, atamalar yargıya taşınmıştır. Ancak yargı kararıyla ataması iptal edilen kişiler idare tarafından okul yöneticiliğine vekâleten görevlendirilmiştir. Bu durum kamuoyunda güvensizliğe sebep olmuştur (Aslanargun, 2012). 2018 yılı yönetici görevlendirme süreçleri sonucunda aynı eleştiriler sistemin objektifliğini sorgulatmış ve yönetici adaylarının, görevlendirmelerin "adil bir şekilde yapıldığı" inancını sarsmıştır. Görevlendirme süreçleri takip edildiğinde, mülakatlarda yaşanan sendikal ayırım iddialarının sistemde bir karmaşaya sebep olduğu açıkça görülmektedir. Katılımcıların da belirttiği üzere belli bir sendikaya üye olmanın liyakat ilkesinin önüne geçtiği (Ö4), okul yöneticisi olabilmenin ön koşulunun yandaş bir sendika ya üye olmak olduğu düşüncesinin (Ö9) günümüzde tartışılıyor olması, sistemin sağlıklı işlemediğinin önemli bir göstergesidir. Doğan, Demir ve Pınar'ın (2014), araştırmalarında ulaştığı sonuçlardan biri olan komisyonlarda sendika temsilcilerinin de olması, belirli bir sendikal aidiyete sahip yönetici adaylarının kayırıldığı iddialarını sona erdirebilir gözükmemektedir.

Yönetici görevlendirme sisteminde objektiflik konusunda öne çıkan temalardan biri komisyonların oluşturulma tarzı ve işleyişine ilişkin tereddütlerdir. Mülakat

komisyonlarının oluşturulma biçimi ve komisyon üyelerinin yanlış davranarak mülakattaki objektifliği bozduğuna ilişkin Ö1, MY1, MY7, M3, ve Ö6'nin görüşlerine aşağıda yer verilmiştir.

Ö1: “Değerlendirme komisyonlarının oluşturulmasında benim geçmişte bir tecrübem var. Hatta komisyonda değerlendiren üyelerden biri iki saat sonra aynı komisyonun karşısına okul müdürlüğü için çıkmıştı. Yani daha müdürlüğü hak etmemiş o liyakatte görülmemiş kişinin komisyonun bir üyesi olup, başkalarını değerlendirmesi çok yanlış bir tutumdur.”

MY1: “Oradaki komisyonda olanlardan bulunan öğretmenlerden tanındık olabiliyor. Böyle bir arkadaşım da denk geldi. Onun daha önce çalıştığı arkadaşları komisyonda, hatta komisyon başkanıydı. Muhakkak orda farklı bir puanlama sistemi oluyor. Kesinlikle her aday eşit şansa sahip değildir.”

MY7: “Jürilerin objektif bir seçim yapabilmesi için önce o kişilerin de objektif olması gerekir. Şuanda il milli eğitim müdürleri, şube müdürleri tarafsız mı? Tarafsızlar içinden mi seçiliyor? On dakikalık bir mülakatla yapılan bir konuşmayla kişilere ne kadar objektif davranabilirler.”

M3: “Çünkü oradakiler sonuçta bir siyasi iktidarın kararına göre oraya geliyorlar, onlar da ona göre karar veriyorlar.”

Ö6: “Belli bir siyasal düşüncenin kadrolaştığı bir yerde seçilen sınav jürilerinin objektif davranma gibi lüksü olamaz. Sınav jürisinin muhalif bir adaya yüksek not vermesi beklenemez çünkü jüri olmak için itaat etmiştir. Daha doğrusu sınav jürisi yönetici değil yeni itaatkârları seçmek için özel kişilerden oluşturulmuştur.”

10 yıllık yöneticilik kıdemine sahip yüksek lisans mezunu MY4' ün görüşleri hali hazırda mülakatlarda görev alanların objektifliği konusunda çok çarpıcı ifadeler içermektedir.

“MY4: “Objektif bakmadıklarını düşünüyorum. Sendikal baskı olduğu sürece, yukarıdan ya da tanındık vasıtasıyla kayırmacılık olursa, objektif karar vermelerini etkiler.”

Katılımcıların mülakat komisyonlarında görev alan komisyon üyelerine güvenleri olmadığı, mülakatlarda tanındık ilişkileri, siyasi ve sendikal yakınlığa göre adaylara puan verildiğine işaret etmektedir. Bu konuda Balyer ve Gündüz'ün (2011), “ çalışmada yönetici adayları belirlenirken uygulanacak olan yazılı sınav ve mülakatın, tarafsız bir kurulca düzenlenmesi gerektiği sonucu adil bir uygulamanın önünü açabilir.

Kayıkçı, Özdemir ve Özyıldırım'ın (2015) araştırmasında sözlü sınav komisyonlarında akademisyen, müfettiş, öğretmen, veli, öğrenci ve sendika temsilcilerin yer almasının komisyonların çevreden gelen baskılardan daha az etkileneceği, bu sayede objektif değerlendirmelerin önünü açacağı ifade edilmiştir.

Yönetici görevlendirme sisteminde objektiflik konusunda öne çıkan bir tema politizasyondur. Sistemin belli bir siyasi görüşe sahip olanların lehine işlediğine ilişkin Ö2, Ö7 ve M3'ün görüşlerine aşağıda yer verilmiştir.

Ö2: “Sınava üzerinde bir sembolle girmek, ya da sözlü bir şekilde dile getiriyorsam görüşümü olumlu ya da olumsuz değerlendirme kriterlerinden birisi olabiliyor bu.”

Ö7: “Yönetici görevlendirme ve yeniden görevlendirme sürecinde sendika, siyaset belirleyici.”

M3: “Oradakiler sonuçta bir siyasi iktidarın kararına göre oraya geliyorlar. Onlarda ona göre karar veriyorlar. Sonuçta eğitim bir uzmanlık işidir. Sıradan bir faaliyet değil. Bu işi bire bir yürüten insanların da objektif değerlendirmelerle gelmesi lazım.”

Burada katılımcıların dikkat çekmek istediği durum mülakat uygulamalarında komisyon üyelerinin sınav süresi boyunca adayın siyasi görüşünü anlayabileceği, ona göre yanlış davranabileceğidir. Türkiye'de uygulanan mülakatların kayıt altına alınmaması, itiraz sürecinde adayların elinde herhangi bir belge bulunmayışı bu endişeyi doğrular niteliktedir. Akın'ın (2012) araştırmasında belirttiği gibi Türkiye'de yönetici görevlendirmeleri merkeziyetçi bir yapı içerisinde işlemektedir. Mevcut iktidarlar, okul yöneticiliğini eğitim faaliyetlerini kontrol edebilmek için önemli bir araç olarak gördükleri için, görevlendirmelerin objektif olduğu söylenememektedir. Can'ın (2014), araştırmasının sonuçları incelendiğinde de yönetici seçme, yetiştirme ve atama sürecinin siyasi kayırmalardan bağımsız olması gerektiği önemli bir sonuç olarak karşımıza çıkmaktadır.

Yönetici görevlendirme sisteminde objektiflik konusunda öne çıkan temalardan biri tanıdıklığın süreçteki rolüne ilişkindir. Tanıdık ilişkilerinin sınavlardaki objektifliği bozduğuna ilişkin Ö2, MY2, MY5 ve M1'in görüşlerine aşağıda yer verilmiştir.

Ö2: “Türkiye'de her zaman tanıdıklar bir adım öndedir. Yakın arkadaş olmak mesela mülakatta komisyon üyelerinden biriyle, mülakat zaten bunu sağlayan

bir şey. Bu nedenle yazılı sınav belki objektifliği sağlayabilir, fakat işin içine mülakat girdiğinde, yüzde yirmilik bir sınırlama getirildiğinde bile bu objektifliği bozan bir şeydir.”

MY2: “Şöyle bir durum var ve bu çok rahatsız edici. Mülakatta boş kağıda imza atıyorsun, sana verilecek puana göre üzerini dolduruyorlar. Tabi bunu kendilerine yakın gördüklerine yapıyorlar.”

MY5: “Sınav jürileri de maalesef belli bir zihniyetle bakıyorlarsa olaya tabii ki kendisine daha yakın olan kişileri bu göreve daha uygun bulacaklarını düşünüyorum.”

M1: “Mülakatın bence böyle anlık değil de, o kişiyi tanıyan bilen kişilerin de komisyonda olması gerektiğini düşünüyorum. Örnek adam çok sıkıntılı, mesela adamını bulmuş kardeşim. Zaten bu tarz insanlar talepkâr. Öteki tarafta başarılı bir yönetici var ama gidip istemiyor. Bu konuda bir adaletsizlik var.”

8 yıl yöneticilik, 16 yıl mesleki kıdeme sahip erkek bir okul müdürünün ifadeleri yönetici atamalarında kayırmacılığın özetini yapar niteliktedir.

M4: “Bazı şube müdürleri tanıyorum ki adamlar direk belli yani, kimi seçeceği de belli. Adama söylenmiş, listesi de verilmiş veya kendisine bakıyor, giyimine kuşamına, düşüncesine ona göre bir not verip öğretmen veya idareci yapıyor.”

Katılımcı görüşleri bir arada ele alındığında Türkiye’de yönetici seçme sürecinde tanıdık ilişkilerinin belirleyici olduğu görülmektedir. Yönetici görevlendirme sürecinde ölçütlerin net olarak belirlenmesi, komisyondan kaynaklı etkenlerin önüne geçebilir. Ancak yönetici adaylarında aranacak kriterleri ölçebilecek ölçütleri geliştirilebilmesi ve bu ölçekleri uygulamak uzmanlık gerektiren bir iştir. Kayıkçı, Özdemir ve Yıldırım’ın (2015) araştırmasında, mülakatlarda başarılı ve başarısız olan adayların benzer şekilde “mülakatlarda başarılı olacakların önceden belli olduğuna” dair duyumlarının, mülakattan sonra doğrulandığı düşünceleri, objektif bir seçim yapmak adına durumun ne kadar vahim olduğunu gözler önüne sermektedir.

Yönetici görevlendirme sisteminde objektiflik konusunda öne çıkan temalardan biri mülakat uygulamasında yaşanan sıkıntılardır. Mülakat uygulamasının objektifliği bozduğuna ilişkin Ö8, Ö9, MY8 ve M2’nin görüşlerine aşağıda yer verilmiştir.

Ö8: “Mülakat süreleri çok uzun süreler değil dolayısıyla bu süre içerisinde karşıdaki insanın baktığında özgüveni karşıdakini ikna kabiliyeti ve inandırıcılığı. Bu kısıtlı süre içerisinde karşıdaki insanı hangi konuda ikna

edeceksin? Nasıl bir inandırıcılık kazandıracaksın ve buradan 20 puan alacaksın. Bu dar zaman aralığında bunu sağlamak biraz zor. Burada puanlamada direk olarak şey devreye giriyor. Daha çok senin dış görünüşün ve sendikal düşüncelerin ön planda tutuluyor.”

Ö9: “Mülakatın yapılış biçimi ve mülakatı yapan kişilerin yeterliliği mülakatın objektifliğini etkilemektedir.”

MY8: “Özel bir şirketin olsa bir çalışan alacak olsan mülakat yaparsın. Ama bir devlet dairesi kurumsal bir yere mülakat yaparken bir kere önce mülakatı yapacak kişileri iyi seçmen lazım. Onların tam olarak güven sağlanması lazım. Ha şuan mülakat yapanlara ben güvenmiyorum meselesi de değil bu. Kendi işin değilse mülakatın olması çok doğru değil bence. Böyle kurumlarda, bir yerde mülakat varsa onun objektif olma imkânı yok.”

M2: “Mülakatlarda bilemiyorum konuşmaya gerek var mı? Mülakata girip çıkan arkadaşlarımız, duyduğumuz içler acısı bir durum var.”

17 yıl kıdeme sahip öğretmenin (Ö6) ifadeleri ülkemizde yapılan mülakatlara olan güvensizliği tesciller niteliktedir: *“Türkiye’de mülakatın Türkçesi aslında torpil demektir. Ülkemizde mülakat tekniği torpili yasal hale getirmek için kullanılıyor.”*

Katılımcılar mülakatın uygulanış biçimi nedeniyle yönetici yeterliliklerini ölçemeyeceğini, kayırmacılığa açık olduğu ve objektifliği olamayacağı nedeniyle eleştirmektedirler.

Akın'ın (2012) araştırmasında da ifade ettiği gibi, Türkiye'de okul yöneticisi seçme açısından en dikkat çeken sorun uygulamaların objektif olmamasıdır. Mevcut iktidarlar okul yöneticiliklerini "bahşiş" olarak dağıtmaya devam ettikleri sürece seçme süreçlerinde objektifliğin sağlanması zordur. Doğan, Demir ve Pınar'ın (2014), araştırmalarında yönetici görevlendirme sürecinde mülakat komisyonlarının farklı baskılar nedeniyle objektif bir seçme yapamayacağı, bu sebepten mülakatın okul yöneticiliği görevlendirmelerinde kullanılmaması gerektiği ifade edilmiştir. Fakat yazılı sınavlarda ölçülen alan bilgisi, genel kültür, mevzuat gibi konuların ölçülmesi iyi bir okul yöneticisi ve lider olabilmek için tek başına yeterli midir? Okul yöneticisi olabilmek için gerekli liderlik özellikleri, iletişim becerileri, misyon ve vizyon oluşturabilme gibi becerileri ölçebilecek bir sistemin geliştirilebilmesi önemlidir. Bunların ölçülmesi mevcut mülakat ve yazılı sınav uygulamalarıyla yapılabilecek gibi gözükmemektedir.

Yönetici görevlendirme sisteminde objektiflik konusunda öne çıkan temalardan biri yazılı sınav uygulamasına ilişkin tereddütlerdir. Yazılı sınav uygulamasının

objektifliğini tartışmalı bulan M1, M2, M3, MY7 ve Ö6'nın görüşlerine aşağıda yer verilmiştir.

M1: “Yani birçok sistem denendi. Karma sistemler denendi tamamen sınav puanıyla atamalar da idarecilerin daha çok çatıştığı gözlemlendi. Sınavın tek başına, yani sınavın çok başarılı olacakken değerli insanı da başarısız kıldığını görüyorum. Sistemin dışına ittiğini görüyorum.”

M2: “Soruların nasıl sorulduğu da önemli. Mesela değerlerle ilgili sorular nasıl sorulacak? Türkiye çok kültürlü bir ülkedir. Bir sürü etnik grup, farklı mezhepler var. Diyelim ki siz o değerleri belli bir mezhebi veya etnik grubu dikkate alarak hazırlar, onların bilebileceği günlük hayatta onlar için rutin olana yerleşmiş değerleri baz alırsanız, diğer grupların bu sorularda başarılı olması imkansız gibi bir şey. Yine tarih, bu soruları nasıl hazırladığınız önemli. Neyi baz alıyorsunuz. Bu soru hazırlayan komisyonda da bu durum söz konusu. ÖSYM’de bu soruları hazırlarken öğretmenlerin geldiği kesimleri aidiyetlerini ne kadar dikkate alacak? Bu önemli.”

M3: “Ben de Ek-1 ile atanarlardanım ama bu haksızlık bana göre. Çünkü eğer idareciliği bir sisteme bağladıysan onu niye sınav yapmıyorsun? Diğerini yazılı sınava sokuyorsun. Ya da onu mülakata çağırıyorsun da Ayşe’yi çağırıp Fatma’yı çağırılmıyorsun. Bu da adaletsiz.”

MY7: “Dört ve 8 yılı dolan yöneticilerin yazılı sınava girmemeleri zaten eşitliği bozuyor. Bu müdürler kendi aralarında yer değiştirecekler onlardan bize kadro kalacak mı? Aldığımız puanla belki de hiçbir okul yazamayacağız. Yazılıda sorulan konuların da içeriğe hizmet ettiğini düşünmüyorum. Konuların gerçekten alakasız olduğunu, çok seçici olabileceğini düşünmüyorum.”

Ö6: “Türkiye’de yapılan sınavlarda, soru ve cevapların servis edildiği gerçeği hafızalardayken objektiflikten bahsedemeyiz. Geçmiş yıllarda sınav öncesi hükümete yakın sendikanın sadece kendi üyelerine kurs vermesi, sınav hazırlık kitapçıklarının imza karşılığı üyelerine vermesi ve sınav sorularının %80-90’ının bu kitapçıktaki sorularla birebir örtüşmesi acı gerçeği gözler önüne seriyor.”

Katılımcıların görüşleri incelendiğinde yeniden görevlendirilecek yönetici adaylarının farklı uygulamalara tabi olması, yazılı sınava girmeyecek olmalarının ve tercih dönemlerinin önce olmasının objektifliği bozduğunu dile getirmektedirler. Milli

Eğitim Bakanı Ziya Selçuk'un bütün yönetici adaylarının yazılı sınava gireceğini kamuoyunda belirtip, daha sonra iktidara yakın sendika temsilcileriyle görüşüp, bu kararından vazgeçmesi, mevcut yöneticilerden dört ve sekiz yılı dolanların tekrar görev almak istemeleri durumunda yazılı sınava girmelerine gerek olmadığı, sadece Ek-1 puanı ile talepte bulunabileceklerini açıklaması, yönetici seçme sisteminin objektifliği konusunda akıllarda soru işareti oluşturmaktadır. Balyer ve Gündüz'ün (2011) araştırmaları incelendiğinde, Türkiye için önerdikleri modelde bağımsız bir kurul tarafından yazılı ve sözlü sınav yapılması önerisi yer almıştır.

Yönetici görevlendirme sisteminde objektiflik konusunda öne çıkan temalardan biri Ek-1 Formunun niteliğidir. Ek 1 Formunu objektiflik açısından problemli bulan Ö10, MY2, MY4 ve MY6'nın görüşlerine aşağıda yer verilmiştir.

Ö10: “Ek-1 formundaki kriterleri incelediğimiz zaman takdir belgesi, teşekkür belgesi buradaki ödülleri göz önünde bulundurarak hakkaniyet içerisinde insanlara dağıtılmıyor takdir ve ya teşekkür belgeleri. Yine ahbap çavuş ilişkisi içerisinde tanıdıklara verilen takdir teşekkür belgeleri var. Gerçekten hak edipte takdir ve teşekkür belgesi alan sayısı çok azdır kanımca.”

MY2: “Ek-1 formunun objektif seçim yapmadığını düşünüyorum. Çünkü bu formdaki ödül sistemi hatalı, ödüller hatır gönül ilişkisine, sendikasına ve siyasi görüşüne göre veriliyor insanlara.”

MY4: “Başarı belgelerinin kime göre neye göre verildiği konusunda biz huzursuzuz. Yönetimle, üst taraflarla arası iyi olanlara ve ya sadece okul müdürlerine başarılı belgeleri dağıtılıyor. Ya da ilçelere göre başarı belgesi dağıtımı farklılık gösteriyor. Mesela Altındağ ilçesinde son dört yıldır kimseye başarı belgesi verilmedi. İşte darbedir, darbe sonrası etkilerdir denilerek geçen sene sadece okul müdürlerine verildi. Onda da çalışan çalışmayan ayrımı yapılmadı. Bir kriter gözetilmedi. Müdür yardımcısı ve öğretmenlere de verilseydi bu belgeler başarı düzeylerine göre, bizim de şansımız olurdu. Buradan alacağın üç puan yüksek lisans, doktora yapan yöneticilerin atanmalarını zorlaştırıyor. Bir belge puanı yüksek lisansa verilen puanı sıfırlıyor. İki sene emek vermiş, gece gündüz derse gitmiş, okumuş etmiş ve hali hazırda çalışmalarına devam etmiş kişiler daha etkili olabilecek kişiler. Bu başarı belgeleri yüzünden arka plana düşüyor. Herhangi bir önemi kalmıyor. Ek-1 formundan ödüllerin çıkarılması gerektiğini düşünüyorum.”

MY6: *“O ödüllerin neye göre verildiğini bilmiyoruz ve objektif bulmuyorum. Ondan dolayı Ek-1 formunda yüksek lisans olmalı, doktora olmalı bunlara puan verilmeli. Çünkü alanında uzmanlaşmış ve tecrübe önemli. Hem öğretmenlikte hem idarecilikte geçen süre bence çok önemli ama ödüller konusunda şüpheliyim.”*

Yeniden görevlendirmelerde kullanılan Ek-1 Formunun ödüller bölümü katılımcılar tarafından en tartışmalı bulunan bölümdür. 12 yıl kıdeme sahip doktora mezunu bir öğretmenin (Ö2) ifadeleri durumu özetler niteliktedir:

"Ödüller ve cezalar kesinlikle bir kriter olmamalı. Çünkü o ödülleri verecek kişiler de işyerinde arkadaşlık ilişkilerine bağlı olarak veriyor. Yaptığın ya da gerçekten olumlu bir şeyden ödül alan çok az kişi var. O ödül almış, "A niye ödül almış?" diyerek bakıyoruz hepimiz."

Demir ve Pınar'ın (2011), araştırmalarında da katılımcılar ödüllere verilen puanlar yerine bu araştırmadaki sonuçlara benzer şekilde, ödüllerin objektif kriterler belirlenerek verilmediği konusunda eleştiriler sunmuşlardır. Bu açıdan bakıldığında ödüllere verilen puanların yönetici görevlendirmelerinde haksız bir rekabete neden olduğu görüşü ortaya konmuştur. Özmen ve Kömürlü (2010) araştırmalarında aynı duruma değinmiş ödüllerin öğretmenlerin liyakatine göre objektif ölçütler gözetilmeden verildiğini belirtmişlerdir. Bu araştırmada katılımcı görüşleri alan yazında konu ile ilgili yapılan araştırmalarla paralellik göstermektedir.

Katılımcılar Ek-1 Formunda yer alan eğitim bölümünü yönetici seçmede önemli bir kriter olarak görmüşlerdir. Alınan eğitimler kişilerin liyakat sahibi alması konusunda etkilidir. Bu araştırmada elde edilen bulgulara benzer şekilde Doğan, Demir ve Pınar'ın (2014) araştırmalarında yönetici adaylarının eğitimle ilgili yapılan yüksek lisans çalışmalarının yönetici atamadaki puanlarının arttırılması gerektiğini belirtmişlerdir. Recepoğlu ve Kılınç (2014) araştırmalarında günümüzde yaşanan teknolojik ve bilimsel gelişmeler neticesinde dönüşen toplumlarda, liderlik özelliğine sahip yöneticileri yetiştirmenin önemine değinmişlerdir. Okullarda öğrencilerin başarısını arttırabilmek için öğrenme ortamları oluşturabilen, dönüşümcü, örgüt üyelerince benimsenen bir vizyon oluşturabilen, paydaşlarla işbirliği yapabilen, teknolojiden faydalanabilen, personelini gelişimi için destekleyebilen ve yeni liderlik stillerini öğrenme konusunda istekli yöneticilerin yetiştirilmesi gerekmektedir. Okul yöneticilerinin bu becerilere sahip olabilmeleri, lisansüstü düzeyde bu alanlarda eğitim alması ile mümkün olabilir.

Yönetici görevlendirme ve yeniden görevlendirme sistemi yalnızca negatif olarak değerlendirilmemektedir. Bazı katılımcılar sistemin objektif özellikler gösterdiği yönünde görüş belirtmişlerdir. Konuyla ilgili M1, M5 ve M6'nın görüşlerine aşağıda yer verilmiştir.

M1: “Yani aslında her sistem, her değerlendirme sistemi objektifliği tartışılabilir çünkü buradaki kriterler değişebildiği gibi, ama bunun en doğrusunu bulmak gerekiyor en doğrusu da sanırım pratik şekli en başarılı şekilde uygulanan diye düşünüyorum. Yani birçok sistem denendi. Karma sistemler denendi tamamen sınav puanıyla atamalar da idarecilerin daha çok çatıştığı gözlemlendi.”

M5: “ÖSYM'nin yapacağı sınavı sınavda kazanılan puanın mülakatta da aynısının verileceğinin söylenmesi manasında mülakatın artık ortadan kalktığını düşünüyorum. İnsanlar artık sınavla yönetici olacak o anlamda objektif. Çünkü söylentiler, şaibeler artık çoğaldı. Bu yüzden Bakan Bey de dedi ki “Biz yazılı sınav puanının aynısını vereceğiz” mülakat olayı yok. Bu anlamda adildir. Bu arada yeniden görevlendirilecek yöneticilerle ilgili de süreç ne? Bir uzman doktor her sene uzmanlık sınavına girmez, bir polis her sene sınava girmez. İçimizden yeniden görevlendirilen yöneticilerin %90'ı yıllarca yöneticilik yapmış. Bu anlamda onların sınava girmesi gibi bir şeyi saçma bulurum.

M6: “Şimdi şöyle bir sistem var yeniden değerlendirilecekler bu sistemde daha şanslı çünkü Ek-1 puanına göre atanacaklar ve boş olan kadrolar dolacak. Geri kalan daha az yönetici kadrosuna da sınavla atanacaklar. Sınav ÖSYM tarafından yapıldığı için objektif olarak değerlendirildiğini düşünüyorum. Mülakat %20 yani atanma sürecini çok fazla etkiyeceğini düşünmüyorum. Torpil dahi girse değerlendirmeye %20'lik dilim, orda bakanın açıklamasına göre orda bir mülakatta aldığı puanın %10 altı ya da üstü olacağı için, çok fazla sıkıntılı bir süreç yaşanacağını düşünmüyorum. Sınav sürecinin objektif olacağını düşünüyorum.”

Mevcut yönetici görevlendirme ve yeniden görevlendirme sistemini olumlayan kişilerin hali hazırda okul müdürü olması dikkat çekicidir. Ayrıca katılımcılar mülakatların objektif olacağını Bakan'ın açıklamalarına dayanarak yapmakta ancak mevcut yönetmelikte bu durumu destekler herhangi bir ifade yer almamaktadır.

Yönetici Görevlendirme Sistemi ve Liyakat

Katılımcılara ikinci olarak Milli Eğitimde günümüzde geçerli olan okul yöneticisi görevlendirme ve yeniden görevlendirme sisteminin liyakat ilkesi açısından nasıl değerlendirilebileceği sorulmuştur. Bu ana soru seçme sürecinin teknik özellikleri, sınav ve mülakat jürilerinin oluşturulması ve işleyişi, süreci etkileyen aktörler ve yeniden görevlendirme sürecinde kullanılan Ek-1 formunun niteliği gibi alt açıcı sorular ile desteklenmiştir. Yönetici görevlendirme sisteminin liyakat ilkesi hakkında katılımcı görüşleri Tablo 4'te sunulmuştur.

Tablo 4

<i>Yönetici Görevlendirme Sisteminin Liyakat İlkesi Hakkında Katılımcı Görüşleri</i>	
Görüşler	Sıklık (f)
Yönetici görevlendirme ve yeniden görevlendirme sistemi liyakat sahibi kişileri seçmemektedir	20
Yönetici görevlendirme ve yeniden görevlendirme sistemi liyakat sahibi kişileri kısmen seçmektedir	5
Toplam	25

Bu soruya verilen katılımcı görüşleri olumlu ve olumsuz olarak kategorize edilerek değerlendirildiğinde katılımcıların hiçbirisi sistemi tamamen olumlu bulmamıştır. Sistemin bir ölçüde liyakate dayalı bir seçme sağladığını ifade eden 4 katılımcı, sadece yazılı sınavın liyakati ölçebildiğini belirten bir katılımcı dışındaki katılımcılar, yönetici görevlendirme ve yeniden görevlendirme sisteminin liyakate dayalı bir seçme yapma imkânı sağlamadığı (n=20) düşüncesindedir.

Bu soru açısından öne çıkan bazı tipik ifadeler şunlardır:

M1: “Hakkaniyetli bir komisyon tarafından kişinin değerlendirmesi gerekiyor. Kişiyi bilen süreçlerini takip edenler tarafından kişinin değerlendirilmesi gerekir. Atama değil takdir edilme diye düşünüyorum ben bunu. Yani o kişiyi birileri takdir etsin. Yani şu şekilde; kişiyi yönetici yapmak için aslında birileri çağırırsın. “Yani sen buraya yönetici ol” denilsin. Yani bu kişi o kadar takdir edilsin ki, kişinin talebi değil de o kişiyi biz talep edelim.”

MY1: “Liyakat açısından bakıldığında sadece yazılı sınav, mülakattan verilen puanlar yeterli değil. Liyakat dendiği zaman aklımıza o koltuğu hak eden kişinin oturması geliyor. Sadece orda bir on-on beş dakikalık mülakattaki verilen

puanla ya da sınavda çıkan sorulara vereceği cevapla oraya yönetici olarak seçilmemesi gerekir. Farklı bir sistemin geliştirilmesi gerekir.”

MY3: “Şu anda önce görev süresini dolduranlara görev verecekler, onların içerisinde gerçekten liyakat sahibi olup da bir adım daha önde olanlar var mıdır yok mudur bu bir süzgeçten geçirilmeden, belki onlara ek puan verilerek onlar daha öne geçecekler. Dolayısıyla liyakatin gözetildiğini düşünmüyorum.”

MY5: “Maalesef liyakatin çok fazla baz alındığını düşünmüyorum. Mülakatlarda bu çok bariz, nettir. Herkes tarafından da bilinen bir gerçektir. Belli bir görüşteki insanlar bir iki adım daha diğerlerine göre önde olurlar.”

Ö3: “O komisyonlardaki insanların da siyasi olarak geldiğini, liyakatlerinin olup olmadığını açıkçası bilmiyorum. Bence o komisyonda eğitim bilimlerinde ders veren üniversite hocalarının olması gerekir. Bu işleri yapan bir öğretim görevlisi grubu şube müdürlerinden daha az siyasi olur diye düşünüyorum.”

Yukarıda aktarılan yüksek lisans yapmış 15 yıl kıdeme sahip MY5'in ifadesi; sistemin belli bir görüşe sahip kişilere ayrıcalık tanıdığı iddiası ile fazlaca eleştirildiğine işaret etmektedir. Mevcut görevlendirme sistemi öncesinde müdür yardımcısı olarak görev yapan 45yıl kıdeme sahip 25 yıl yöneticilik yapmış erkek bir müdürün (M3) ifadesi oldukça dikkat çekicidir:

"Bu sistem liyakati ölçmüyor zaten önem de vermiyor. Çünkü sistem yandaş sistemdir. Yandaş sistemde liyakat olmaz. Sınavı düzenleyen komisyonlar da yer alanlar da yandaş bir atamadan geldiği için, yandaşlar yandaş atıyor. Ne olacak sonuçta durum bu."

Öğretmen olarak görev yapan 12 yıl kıdeme sahip doktora mezunu kadın bir katılımcının (Ö2) ifadesi ise okul yöneticisi görevlendirme sisteminde liyakat ilkesi yerine kayırmacılığın ve politizasyonun ön plana çıktığına işaret etmektedir; *"Liyakati ölçemiyorlar genelde. Zaten istemiyorlar da. Onların eline ya bir liste veriliyor ya da kendileri oluşturuyor o listeyi. Ona göre, işte bunu alalım bunu almayalım. Daha öncesinden zaten belli olduğunu duyuyoruz. Sınavın hiç bir anlamı yok. Daha önceden seçilecek ve seçilmeyecekler belli. Sadece göstermelik bir sınav yapıldığını duyuyoruz."*

Katılımcıların liyakate dayalı seçmeyi ölçme ve değerlendirme süreci (n=22) ve kriterleri (n=17) açısından ele aldıkları, politizasyon ve kayırmacılıkla ilişkili eleştirileri (n=15) ve komisyonların oluşturulma ve çalışma biçimiyle ilgili eleştirileri (n=14) sıklıkla dillendirdikleri tespit edilmiştir. Liyakat ilkesinin baz alınmamasının nedenleri Tablo 5'te sunulmuştur.

Tablo 5

Liyakat İlkesinin Baz Alınmamasının Nedenleri

Görüşler	Şıklık (f)
Ölçme ve değerlendirme süreci	22
Ölçme ve değerlendirme Kriterleri	17
Sınav Komisyonların oluşturulma biçimi ve yanlış davranması	15
Politizasyon ve kayırmacılık	14
Toplam	58

Katılımcıların 22'si ölçme değerlendirme sürecinde uygulanan mülakat ve yazılı sınav uygulamasının liyakati ölçmede yetersiz kalabileceği sistemin değişmesi gerektiğini ifade etmişlerdir. Katılımcıların 17'si ölçme ve değerlendirme sürecindeki ölçütlerinin net belirlenmediği, Ek-1 formundaki kriterlerinde tamamen liyakat sahibi kişileri belirlemede yeterli olmayacağını belirtmişlerdir. Katılımcıların 15'i sınav komisyonlarının güvenilirliğini sorgulamış ve yönetmelikte yer alan kişilerin dışında akademisyen, müfettiş ve sendika temsilcilerinin de komisyonlarda yer alması gerektiği önünde görüş belirtmişlerdir. On katılımcı ise sistemin liyakat sahibi kişileri seçmek yerine belli bir görüşe yakın kişileri yönetici olarak sisteme kazandırdığı uygulamanın tamamen politizasyon ve kayırmacılık üzerine yapılandırıldığını ifade etmişlerdir.

Yönetici görevlendirme sisteminde ölçme ve değerlendirme sürecinin sorunlarına işaret eden ve sistemin liyakat ilkesini baz almadığını belirten M5 ve Ö6'nın görüşlerine aşağıda yer verilmiştir.

M5: “Şu an uygulanan sistemde liyakat pek hâkim değil. Önceden kazanılmış haklar var. Bu haklara istinaden insanlar sistemin içinden çıkmamak için zorluyor şartları. Bu anlamda sitemde şuan yönetici olan arkadaşların içinde daha bilgisayar kullanmayı bilmeyen, 42 yıllık hizmeti olanlar var. O kadar hırs var ki bu insanlarda, altı ay sonra emekli olacak ama yüksek lisans yapmış, yönetici yeterliliği olan insanların önlerini kapatıyorlar. 42 yıllık bir kişinin hizmet puanını tahmini hesapladığımızda 31-32 ham puanları var. Bu insanlar yüksek lisans hatta doktora yapmış kişilerin önüne geçiyor. Bu kişilerin artık sistemden çıkması gerekir.”

Ö6: “Mevcut sistem, kendini yaşatmak için yeni elemanlara bayrak devri şeklinde işlemektedir. Kendi içinde her aşaması sorunlu olan bu sistem, meslek

elemanını seçmesini beklemek aslında kendini kandırmaktır. İnsanların gördüğü bu sorunlu sistem ile idareci olamayacağını gören gerçek meslek elemanları, kendi şansının olmadığını düşünerek idarecilik talebi başlamadan bitiyor.”

Katılımcıların görüşleri birlikte ele alındığında değerlendirmede kullanılan Ek-1 formundaki puanlamanın liyakati ölçmede yetersiz kaldığı, eğitime verilen puanların diğer puanların altında kaybolduğunu ifade etmektedirler. Çoğu yönetici adayının ise sistemde yaşanan sıkıntılar nedeniyle yolun başında bu seçme sınavlarına dâhil olmaktan vazgeçtiği dile getirilmektedir. Sistemin liyakati ölçmediğini düşünen adaylar adil ve en yeterli meslek elemanlarının seçileceği konusunda güvensizlik yaşamaktadır.

Araştırma bulguların Taş ve Önder'in (2010) araştırmasıyla örtüşmektedir. Yönetici seçiminde kayırmacılığın önüne geçebilmek için görevlendirmelerde adayların kariyer ve liyakatlerine özen gösterilmesi önem arz etmektedir.

Yönetici görevlendirme sisteminde ölçme ve değerlendirme kriterlerinin niteliğine yönelik önemli katılımcı görüşleri şöyle sıralanabilir:

MY7: “Şu anda biliyorsunuz ÖSYM ile de ilgili çok fazla söylenti oldu soruların çalınmasıyla ilgili. O yüzden ÖSYM' ye de MEB'e güvenimiz yok. Sınavın içeriği ile ilgi soruların ne kadarı bilgi düzeyinde mi analiz düzeyinde mi uygulama düzeyinde mi soruları görmedik.”

M6: “Sınavdaki içerik Ek-1'deki içerikler liyakate değil, tamamen mevzuat ve alan bilgisiyle alakalı. Yöneticilik aslında liyakat demektir. Ama ne sözlü ne yazılı sınav ölçemiyor. Sözlü sınavda da yine mevzuat genel kültür sorulacak. O yine bilgiyi ölçüyor.”

Yazılı sınavda adayın "Genel kültür ve genel yetenek, Atatürk İlkeleri ve İnkılâp Tarihi, değerler eğitimi, eğitim ve öğretimde etik, eğitim bilimleri ve mevzuat" konularındaki bilgisi ölçülmekte ve görevlendirmelerde yazılı sınavın ağırlığı %80 olarak belirlenmiştir. Bu ölçütlere bakıldığında Aslanargun'nun (2011), araştırmasında belirttiği gibi mevzuat ve genel kültür ağırlıklı test usulü bir sınav ezber kabiliyeti yüksek kişilerin seçilmesini sağlamaktadır. Mülakatlarda da yazılı sınav konularına yer verilmesi yöneticilik becerilerinin ne zaman ölçüleceği sorusunu akıllara getiriyor. Mülakatlara katılıp soru zarfı çeken adaylar mevzuat ve genel kültür sorularıyla baş başa kalmaktadır. Bir öğretim lideri olarak okul yöneticilerinden beklenen, vizyon geliştirebilme, öğrenciler için öğrenme ortamları oluşturabilme, personelinin gelişimine

destek olabilme, okulun paydaşlarıyla olumlu bir iletişim geliştirebilme (Balcı, 2002) gibi davranışları ölçebilecek ölçütlerin belirlenmesi gerekmektedir.

Yönetici görevlendirme sisteminde sınav komisyonlarının oluşturulma tarzına ve yanlılığına yönelik önemli katılımcı görüşlerinden MY1, Ö1 ve Ö10'nun görüşlerine aşağıda yer verilmiştir.

MY1: “Sistem kesinlikle liyakati baz alarak işlememektedir. Sistem tamamen farklı bir şekilde kurulmuş gibi geliyor bana. Sanki sistemde sözlü mülakatlarda bizden mi değil mi gibi kurulmuş bir sistemmiş gibi geliyor.”

Ö1: “Değerlendirecek kişilerin bir uzmanlığının olması gerekiyor. Mesela bu komisyonları şube müdürleri, görevlendirme çalışan şube müdürleri alınacağına, alanında uzman olduğunu düşündüğümüz eğitim müfettişlerinin alınması çok daha sağlıklı olabilir. Mevzuatla ilgili, eğitimle ilgili müfettişlerin uzmanlığının ben şube müdürlerinin uzmanlığından daha fazla olduğunu düşünüyor bu şekilde bir objektiflik belki sağlanabilir.”

Ö10: “Burada jüriyi oluşturan üyelerin yüksek kademedeki milli eğitim müdürü, şube müdürü gibi personelden oluşması mülakata gölge düşüren bir unsur. Burada biraz önce söylediğim gibi hakim sendikalardan birer tane üyenin söz hakkı olmasıyla biraz daha adil olabilir ve gerçekten liyakat sahibi kişilerin müdür olması sağlanabilirdi.”

Katılımcı görüşlerin bütün olarak bakıldığında, sınav komisyonlarının yönetici adaylarının liyakatini ölçme konusunda yetersiz kaldıkları görülmektedir. Sınav komisyonlarının sistemin uygulayıcıları oldukları düşünüldüğünde ise bu durum oldukça endişe verici olmaktadır.

Yolcu ve Arslan'nın (2015) araştırmalarında sınav komisyonunda görev alan kişilerin yeterlikleri konusunda sınava giren yönetici adaylarının ciddi anlamda kuşku sahibi olması, Güçlü ve diğerlerinin (2016) araştırmalarında okul yöneticisi görevlendirmelerinde, değerlendirme ölçütlerinin kullanılması ve daha çok paydaşın sürece katılmasıyla objektif ve adil bir seçim olabileceği ifade edilmektedir. Ayrıca değerlendirme ölçütlerinin uygulama bakımından tarafsızlığını sağlayarak informal güç odaklarının müdahaleleri engellenmesi gerektiği sonucuna ulaşılmıştır. Değerlendirme yapan ilgili komisyonların, adayının mesleki niteliklerini yeterince bilmesi gerektiği ve değerlendirme kriterleri dışındaki unsurların süreci etkilememesi için gerekli yasal düzenlemelerin yapılması önerilmektedir.

Yönetici görevlendirme sisteminde sınav komisyonlarının politizasyonuna ve kayırmacı hareket ettiğine yönelik Ö9, Ö5, MY7 ve Ö8'in görüşlerine aşağıda yer verilmiştir.

Ö9: *“Sistem, yeterlilik ve liyakat gözetilmemekte yandaşlık tek belirleyici unsurdur.”*

Ö5: *“Mevcut yöneticilerin doğru dürüst bilgi sahibi olduklarını da düşünmüyorum. Bilgi sahibi olmadan geldiğini düşünüyorum. Kendi düşüncesine siyasi anlamda yakın olan kişilerin seçildiğini düşünüyorum. Bilgili ya da bilgisiz olması değil benim yanımda mı değil mi o daha çok önem arz ediyormuş gibi geliyor bence.”*

MY7: *“Liyakati baz alarak işlemiyor sistem. Tarafsızlığı baz almıyor yine yandaşlığı baz alıyor.”*

Ö8: *“Liyakatten daha çok bakılan şey insanların siyasi görüşü sendikal faaliyetleri, bulunduğu konumu dikkate alınıyor. Bunlardan yola çıkılarak yerleştirmeler yapıldığını düşünüyorum.”*

Katılımcı görüşleri birlikte ele alındığında komisyonların tarafsızca liyakat sahibi kişileri seçemediklerine işaret ettikleri görülmektedir. Bu durum Kayıkçı, Özdemir ve Özyıldırım'ın (2015) "İlk Defa ve Yeniden Okul Müdürü Görevlendirilmesi: Sözlü Sınav Üzerine Bir Değerlendirme" adlı araştırmasında "Müdür adayları, sözlü sınav komisyonuna akademisyenlerin, müfettişlerin, öğretmen, veli, öğrenci ve sendika temsilcilerinin dâhil edilerek, katılımın arttırılmasını ve bu sayede sınavın daha objektif yapılabileceğini düşünmektedirler." sonucuyla örtüşmektedir.

Yönetici Görevlendirme Sistemi ve Okul Sisteminin Kalitesi

Katılımcılara üçüncü olarak Milli Eğitimde günümüzde geçerli olan okul yöneticisi görevlendirme ve yeniden görevlendirme sisteminin okul sisteminin kalitesini geliştirmek açısından nasıl değerlendirilebileceği sorulmuştur. Bu ana soru sistemin uygulanması ile okul sisteminde kalite standartları geliştirmekte midir, yöneticiler okul sisteminin kalitesini geliştirebilmek adına yeterlilik taşımakta mıdır, Ek-1 formu okul sisteminin kalitesinin geliştirilmesi açısından teşvik edici midir şeklinde alt açıcı sorular ile desteklenmiştir. Yönetici görevlendirme sisteminin okul sisteminin kalitesini geliştirmek açısından katılımcı görüşleri Tablo 6'da sunulmuştur.

Tablo 6

Yönetici Görevlendirme Sisteminin Okul Sisteminin Kalitesini Geliştirmek Açısından Katılımcı Görüşleri

Görüşler	Sıklık (f)
Yönetici görevlendirme ve yeniden görevlendirme sistemi okul sisteminin kalitesini geliştirmek adına tek başına yeterli değildir	56
Yönetici görevlendirme ve yeniden görevlendirme sistemi okul sisteminin kalitesini geliştirememektedir.	16
Karar verilemez	2
Kararsız	1
Toplam	25

Tablo 6 incelendiğinde katılımcı görüşleri olumlu ve olumsuz olarak kategorize edilerek taktirde katılımcıların hiçbirisi yönetici görevlendirme ve yeniden görevlendirme sisteminin okulların kalitesini geliştirmek açısından sistemi tamamen olumlu bulmamıştır. Seçme sisteminin yanı sıra ekonomik gerekçeler, şans faktörü, yöneticilerin kişisel becerilerinin de okul sisteminin kalitesinin geliştirmekte etkili olabileceğini ifade eden altı katılımcı, konuyla ilgili olumlu ya da olumsuz fikir belirtmeyen bir katılımcı ve sistemin sürekliliği olmadığı için bu konuda karar verilemeyeceğini düşünen iki katılımcı dışındaki katılımcılar, yönetici görevlendirme ve yeniden görevlendirme sisteminin okul sisteminin kalitesini geliştirmeye katkı sağlamadığı (n=16) düşüncesindedir.

Bu soru açısından öne çıkan bazı tipik ifadeler şunlardır:

Ö1: “Zaten bizim okul yöneticisi görevlendirme sistemiz de bir istikrara ihtiyaç var. Yani görevlendirme sistemi nasıl olacak, kim neye hazırlanacak görevlendirme bekleyenlerin karşısına hangi şartlar çıkacak?”

Ö4: “Şu andaki atanmış yöneticilerin niteliği arttırdığını düşünmüyorum. Genelde okula şöyle bakılıyor: lavabosu temiz mi, çöpü toplanmış mı? Eğitimden çok biraz da reklam için yapıyorlar bazı şeyleri yeni yöneticiler. Yeni yöneticiler buna yönelik çalışmalar yapıyorlar. Çünkü gelen çocuğu değerlendirmiyor, gelen binayı, okulu değerlendiriyor. Yok yeşil bayrak, yok beyaz bayrak diye değerlendirme yapıldığı için genellikle yöneticiler bunun üzerine çalışıyorlar. Öğrencinin başarısından öte okulun fiziki anlamda başarısını daha önde tutuyorlar. Muhakkak bunun bir istikrara kavuşması lazım. Kişiler kendilerini ona göre dizayn etmeli, ayarlamalı.”

MY1: “Okul kalite standartlarının gelişmesi için farklı etkenler olduğunu düşünüyorum. Yönetici ne kadar iyi olursa olsun elinde imkân olmadığı sürece o okul sisteminin kalite standartlarını geliştiremez. O mülakatta, o sistemde orayı hak etmeyen bir yöneticiyi görevlendirdiğimiz zaman zaten o standartları gerçekleştirmeyeceği apaçık ortadadır.”

MY2: “Şöyle bir durum var; okullarda belirli bir kadro kuruldu, dışarıdan biri bu sisteme dâhil olacak, bu kişinin niteliği arttırması zor. Mülakatın objektif olmayışı, nitelikli kişilerin sistemle seçilmemesi bu durumu etkiliyor.”

M4: “Mesela bazı kişiler atanacaklarını önceden bildikleri için, atanmak için birilerinin yanına giderek veya birilerini kullanarak atanacaklarını bildikleri için, onlar için önemli olanın ne olduğunu karıştırıyorlar bence. Görüyoruz. Bir şekilde gelmiş. O göreve onların yetiştireceği kişilerin bu ilçeye değil, bu ülkeye hiçbir faydası olmaz. Üç gün geleyim iki gün gelmeyeyim, yarım saat önce geleyim bir saat sonra gideyim diyerek bu şekilde okul yönetilmez.”

Ö8: “Katkı sunduğunu düşünmüyorum. Genel çark içerisinde zor. Genel amaçlarının eğitim öğretimden ziyade ilçeye sorun götürmeyen müdür, okul idaresi olarak şikâyet almayan ve şikâyet göndermeyen müdür çizgisinde ilerliyorlar.”

MY5: “Bu seçim kriterlerinin dışında yöneticilerin tamamen kişisel becerileri devreye giriyor. Bazı kişiler gerçekten yöneticilik için doğmuş diye düşünüyorum. Çok güzel okulda pozitif bir kurum iklimi oluşturuyor.

Öğretmenlerini ve diğer paydaşlarının hepsini sürece katıp, okulunu çok güzel kalkındırıyor.”

Yönetici görevlendirme ve yeniden görevlendirme sistemiyle göreve gelen yöneticilerin okul sisteminin kalitesini geliştirmeye yönelik katkısını olumsuz bulan ve bu durumun tek başına yöneticilere bağlı olmadığı düşünen katılımcıların, liyakat sahibi olmama (n=14), yandaşlık (n=9), sistemin istikrarsızlığı (n=3), ekonomik sebepler (n=3) hizmet öncesi ve hizmet içi eğitim eksikliği (n=5) ile ilgili eleştirileri sıklıkla dillendirdikleri saptanmıştır. Okul sisteminin kalitesinin gelişmemesinin nedenleri Tablo 7'de sunulmuştur.

Tablo 7

<i>Okul Sisteminin Kalitesinin Gelişmemesinin Nedenleri</i>	
Görüşler	Sıklık (f)
Yöneticilerin liyakat sahibi olmaması	14
Yandaşlık	9
Hizmet öncesi ve hizmet içi eğitim eksikliği	5
Yönetici görevlendirme sisteminin istikrarsızlığı	3
Ekonomik sebepler	3
Toplam	34

Tablo 7'ye göre katılımcıların 14'ü bu sistemle göreve gelen yöneticilerin liyakat ilkesi baz alınmadan seçildiğini dolayısıyla liyakat sahibi olmayan kişilerin okulların kalitesine katkı sunmayı başaramayacaklarını belirtmişlerdir. Dokuz katılımcı göreve gelen kişilerin siyasi görüş, sendika gibi yandaşlık sebebiyle seçildiğini belirtmiş, bu şekilde göreve gelenlerin okulların kalitesini geliştirmek yerine kendilerini göreve getiren siyasi düşünceye itaat ve hizmet edeceklerini belirtmişlerdir. Üç katılımcı yönetici görevlendirme ve yeniden görevlendirme sisteminin sürekli değişmesini eleştirmiş yönetici adaylarının hazırlanma sürecinde haksızlığa uğradığını, sistemin göreve getirdiği kişilerin okullara sağlayacağı katkıların bu kadar kısa sürelerde gözlemlenemeyeceğini ifade etmiştir. Katılımcıların üçü okulların kalitesinin gelişmesinin sadece yöneticilere bağlı olmadığını, okulların maddi imkânlarının da büyük ölçüde etkili olduğunu belirtmişlerdir. Beş katılımcı, göreve başlayacak yöneticilerin hizmet öncesi ve hizmet içi okul yöneticiliği konusunda eğitim almaları ve yöneticilerin kendilerini sürekli geliştirmeleri gerektiğini belirtmişlerdir.

Yöneticilerin liyakat sahibi olmaması sebebiyle okul sisteminin kalitesinin geliştirilemediğini ifade eden MY3, MY7, Ö6, Ö2, MY2 ve M3'ün görüşlerine aşağıda yer verilmiştir.

MY3: “Bu konular hiç bir zaman düşünülmediği gibi şimdi de düşünülmemiş. Sınav sistemine çok eleştiri geldiği için bunları yok edebilmek için, sınav sistemi makyajlanmış.”

MY7: “Şu an için on yıllık hayatımda birçok müdür değiştirdim. On yıl boyunca ne gördün ne yaşadın dersiniz, değişen hiçbir şey görmedim. Hep aynı şekilde sistem ilerliyor. Demek ki çok fazla değişen bir şey olmadığına göre yeterlilikleri ölçtüğünü düşünmüyorum.”

Ö6: “Ülkemizde sözde lider seçme işini üstlenen sınav komisyonlarının oluşturma işini yürütenlerin tarafsızlığı, liyakat anlayışları sorunun temelini oluşturuyor. Bu sorunlu durum komisyonlara taşınıyor ve seçilen aday ile birlikte adayın idareci olduğu okula taşınıyor. Artık bu sistem ile 'adam kayırma hastalığı' normalleşiyor. Her aşamada bu durumu gören aday 'böyle gördüm demek ki böyle yapmalıyım' anlayışını oluşturur. Yönetici gittiği okulda ilk önce kimin kendisine yakın anlayıştan ya da aynı sendikadan olduğunun bir etüt çalışmasını yapar. Öğretmenler arasında ayrımcılık tohumlarının atıldığı bu safhadan sonra kendince tehlikeli olan öğretmenlere angarya yüklerken, kendine yakın bulduklarına ise daha hassas görevler verirler. Zamanla öğretmenler arasında tartışmalar başlar ve iş barışı bozulur. Hiçbir öğretmen isteyerek ve severek işini yapmak istemez. Bu sorunu maalesef asıl hedef kitle olan öğrencilere yansır. Öğretmenin isteksizliği psikolojisi sınıfın havasını olumsuz yönde etkiler. Öğretmenin verimi düştüğü zaman eğitimin niteliği ve öğrencilerin başarısı düşer.”

Ö2: “Seçilenler daha önce seçilmiş kişiler olduğu, liyakati hiç ciddiye almayan bir sistem olduğu için, eğitim üzerine gerçekten kafa yoranlar için olumsuz.”

MY2: “Mülakatın objektif olmayışı, nitelikli kişilerin sistemle seçilmemesi bu durumu etkiliyor.”

M3: “Yani çok istisnalar var iyi insanlar. Bu işi iyi yapma gayret içinde olanlar. Ama genelleme yaparsak genellemesi iyi değil. Ortalama %70'i liyakat sahibi olmadığından okulu bir adım ileri götüremiyorlar.”

Katılımcı görüşleri bir bütün olarak değerlendirildiği zaman liyakat sahibi kişilerin seçilmemesi ve görev başına getirilemiyor olması sebebiyle okulların niteliğinin arttırılamadığı ortadadır. Oysaki liyakat sahibi yöneticilerin okulların niteliğine katkı sunması ve sürdürülebilir bir okul başarısı sağlamada ki rolü önemlidir. Katılımcı görüşleri, Çelik'in (2003), okulların başarısındaki anahtarın okul yöneticisi olduğunu, Bursalıoğlu'nun (2002), okullarda eğitim ve öğretim sürecinin amaçlara uygun olarak gerçekleşmesi okul yöneticilerinin görevi olduğunu belirten görüşleriyle örtüşmektedir. Okul yöneticisinin sahip olduğu yeterlilikler sayesinde çalışanların iş doyumunu etkilemesi, öğretme ortamlarının şekillenmesi, öğrencilerin öğrenme etkililiğinin arttırılması, paydaşların katılımının sağlanması ve okulun çevrede yaşanan değişimlere ayak uydurarak okul örgütünün misyonunu uygulayıp vizyonuna ulaşabilmesi için önemli bir anahtardır. Okul yöneticisinin bu yeterliliklere sahip olabilmesinin yolu akademik anlamda bir eğitim almasından geçmektedir. Görevlendirme sistemi incelendiğinde, ilk defa okul yönetici olarak görevlendirilecekler için yönetim alanında yüksek lisans ya da doktora yapmış olmanın adaya bir katkı sağlamadığı, yeniden görevlendirmeler de ise "Ek-1 formunun dışında" ancak adayların puan eşitliği halinde katkı sunduğu görülmektedir.

Yöneticilerin yandaşlık ilişkileriyle göreve gelmeleri sebebiyle okul sisteminin kalitesinin geliştirilemediğini ifade eden M2, M4, Ö7, Ö9 ve Ö5'in görüşlerine aşağıda yer verilmiştir.

M2: “Eğer siz mülakata girmeden öce puanınızı biliyorsanız işte benim 100, 98 bana 96 söz verdiler gibi giriliyorsa mülakata, size o puanı verenler size ne derse onu yapmak zorundasınız o mevkide kalmak için. Aksi takdirde orda kalamazsınız. Ancak kendi emeğiniz, gücünüz çabanızla gelerseniz o zaman işinize bakarsınız. Başkası ne diyecek diye onun ağızına bakmazsınız.”

M4: “Atanan kişiler yazılıyı geçti diyelim. Mesela bazı kişiler atanacaklarını önceden bildikleri için, atanmak için birilerinin yanına giderek, veya birilerini kullanarak atanacaklarını bildikleri için onlar için önemli olanın ne olduğunu karıştırıyorlar bence. Biz eğitimciyiz. Yapacağımız şey belli. Kimseye yalakalık yapmak, omurgasız davranmak gibi şeyleri biz yaparsak bizim eğittiğimiz çocuklarda omurgasız, kişiliksiz, karaktersiz, Türklüğünü, vatan sevgisini bilmez, millet sevgisini bilmez şekilde yetişir.”

Ö7: “Yeniden görevlendirme sistemi (EK-1 Formu) yöneticileri okulda kalite standartlarını geliştirmek yerine atandıktan sonra var olan konumlarını korumak konusunda teşvik etmektedir. Zaten kalite adına bir beklenti yok yöneticilerden.”

Ö9: “Mevcut sistemde görevlendirilen yöneticiler belirli bir siyasi düşünceye mensup oldukları için seçilmektedirler. Liyakat ve yetkinlik gözetilmediği için okul kalitesini geliştirmekte yetersiz kalmaktadırlar.”

Ö5: “Gelen insanları gözlemlediğim kadarıyla çok da yeterli değil. Yeterli olmadıkları için hangi çerçeve ilerleyecekleri konusunda çok da bilgi sahibi değiller. Bu da ister istemez bir kısır döngüye sebep oluyor. Bir ilerlemeyi kaydettirecek bilgi yok, bilgi olmayınca da ilerleme kaydedilemiyor. Bakılan kriterlerin benim yanımda mı benim düşüncemde mi diye düşünülüp yapılması ister istemez bazı şeylere ket vuruyor.”

Katılımcı görüşleri birlikte ele alındığında yönetici seçme sürecinde adayların liyakatlerinin değil yandaş olup olmadıklarının dikkatte alındığının ifade edildiği görülmektedir. Bu durum okullarının niteliğini arttıracak yeterlilik sahibi yöneticilere okullarımızı emanet edemediğimize işaret etmektedir.

Güçlü'nün (2016) araştırmasında da belirttiği gibi okul yöneticilerinin kişileri arası ilişkilere yön verebilme, değişime yönelik kararlar alabilme, karar verme becerilerine sahip olma ve tutarlı olma gibi yönetsel beceriler ile iletişim ve sunum becerilerine sahip olmaları önemlidir.

Yandaşlık ilişkileriyle görev başına gelen yöneticilerin okullardaki yöneticilik uygulamaları düşünüldüğünde durum endişe vericidir. Herhangi bir yöneticilik ya da liderlik becerisi bulunmayan kişilerin sadece yandaş oluşu nedeniyle göreve gelmesi, okullarda bu yöneticilerin neye hizmet edeceğini düşündürmektedir. Herhangi bir yöneticilik vasfı olmayan kişiler okullarda personel ilişkilerini nasıl düzenleyecektir? Farklı düşüncedeki personellerle karşı hangi tutumları sergileyecektir? Okullarda da göreve geldiği şekilde yandaşlık durumlarına göre personel arası ayırım yapacak mıdır? Elbette ki bu tarz ilişkilerle göreve gelmiş yöneticilerin okullarında objektif ve liyakate dayalı davranması beklenemez. Bu tarz bir yöneticiyle çalışmak çalışanlar arası huzursuzluğa ve zamanla okulda farklı çatışma grupları oluşmasına neden olur. Okulda yaşanacak sıkıntıların yanı sıra bu durum gerçekten liyakat sahibi, liderlik becerilerine sahip yönetici adaylarının sisteme dâhil olabilmesinin önünü kesmektedir.

Yönetici görevlendirme sisteminin istikrarsızlığı sebebiyle okul sisteminin kalitesinin geliştirilemediği yönünde görüş M2 ve M3'ün görüşlerine aşağıda yer verilmiştir.

M2: “Bu konuda bir karar verilemez. Neden? Sık sık sistem değiştiği için. Ben dört yıl önce okul yöneticiliğinden ayrıldığım zaman bu altı ay içinde bir döndüm yöneticilerin %90'nı değişmiş. Bakın yöneticilerin bu kadar hızlı değiştiği bir dönemde bir etkililik ve verimlilik değerlendirmesi yapılamaz. Çünkü eğitimde sonuç almak için, bir süreye ihtiyaç var.”

MY3: “Sistem sürekli değişiyor. Elbette bir sınav sistemi olması gerekir. Yazılı bir sınav. Bir kere eğitim yönetimi diye bir alan var ve alana gittiğinizde müdür, müdür yardımcılarının yüksek lisansı yok. Bu alanda neden eğitim yapmayanlar sistemde? Yapanlar sistemde değil.”

Katılımcılar sistemin sürekli değişmesini eleştirmiş ve görev alan yöneticilerin okula katkılarının ölçülmesi için yeterince süre tanınmadığını düşünmektedir. Yönetici atama yönetmeliklerinin sürekli değişmesi, farklı yönetici atama/görevlendirme süreçlerini ortaya çıkarmıştır. Bu süreçlerle göreve gelen yöneticilerin ne kadar liyakat sahibi olduğu, okullara ne kadar katkı sunduğu konusunda araştırma yapanlar sürecin tekrar değiştiğine şahit olmuşlardır. Hali hazırda bu araştırma yürütülürken dahi yönetmelikte değişiklik yapılmıştır. 1998 yılından itibaren bakıldığında düzgün işleyen, kamuoyunda ve eğitim camiasında kabul görmüş bir yönetici atama sisteminin oluşturulamamış olması katılımcı görüşlerini destekler niteliktedir.

Yaşanan bilimsel ve teknolojik gelişmelerle birlikte eğitimden ve okullardan beklentiler değişmiş, ezberci sistemlerden bilgiyi üreten, dönüştüren sistemlere geçilmeye başlanmıştır. Bu süreçte okul yöneticilerinden dönüşümcü bir lider olarak okulların değişime ayak uydurmasını sağlaması beklenmiştir (Recepoglu ve Kılınç, 2014). Ancak bu şekilde okulların kalitesi arttırılabilir ve okul yöneticisi okulun kalitesinin arttırılmasında en önemli role sahiptir (Karip, 2004). Sürekli değişen bir yönetici görevlendirme sistemiyle okulların dönüşümüne katkı sağlayacak liderleri seçebilmek oldukça zor görünmektedir.

Ekonomik sebeplerden dolayı okul sisteminin kalitesinin geliştirilemediğini ifade eden Ö3 ve Ö10'un görüşlerine aşağıda yer verilmiştir.

Ö3: Bu sistemle gelen bütün müdürler kötü ya da iyi diyemem. Evet, müdürlerin ilerlettiği okullarda var, ciddi anlamda hiçbir şey yapmayıp oturan, gününü

kurtaran müdürde var. Kişiyile alakası var. Bir öğretmen bir çocuğa dokunuyor ya, onun gibi. Kesinlikle kişisel özellik olarak görüyorum. İnsan bu konuda idealist ve hırslıysa kesinlikle bu işi başarır. Ne yazık ki şu anki müdürleri bağlayan ekonomik güç müdürlerin belini büküyor. Yapmak istediğin şeyde maddiyat karşına çıkıyor.”

Ö10: “Burada maddiyat çok öncelikli bir durum. Her müdür maddi kaynağa rahatlıkla ulaşamıyor.”

Katılımcılar okullarının niteliğini arttıracak çalışmalar için kaynak ihtiyacını ön planda tutmuşlardır. MEB tarafından Türkiye' de ilk ve ortaokullara aylık ya da yıllık belirli bir ödenek tahsis edilmeyişi okul yöneticilerini Okul Aile Birliklerine (OAB) muhtaç bırakmaktadır. OAB okul için maddi kaynak sağlamada ne kadar başarılı olursa okul yöneticisi o kaynağı okul faaliyetleri için kullanabilmektedir. Maddi kaynağı az ya da yetersiz yönetici istediği faaliyetleri gerçekleştirememektedir. Okulda düzenlenecek sosyal, kültürel faaliyetler, eğitim-öğretim hizmetleri için gerekli olacak araç gerecin sağlanabilmesi maddi kaynak gerektirmektedir. Dolayısıyla maddi kaynaklar eğitimin niteliğinin artırılmasında önemlidir.

Aslanargun ve Bozkurt'un (2012), çalışmasında elde edilen bulgular incelendiğinde okul yöneticilerinin karşılaştığı problemler arasında okul bütçesi ile genel ve idari hizmetlerin yönetimine ilişkin sıkıntıların öncelikli olduğu görülmektedir. Okul yöneticilerinin bazı sorunlar karşısında maddi imkânsızlıktan dolayı çaresiz kalabildikleri elde edilen bulgular arasındadır. Araştırmada okulların maddi anlamda yalnız bırakıldığı okul yöneticilerin çok az bütçeler ile okulda işleri yürütmeye çalıştıkları ifade edilmiştir.

Eğitimin niteliğinin yüksek olduğu düşünülen okullara bakıldığında zaman fiziki koşulları iyileştirilmiş, öğretim ortamları öğrenciye göre düzenlenmiş, teknolojik donanımı yüksek, güvenlik ve temizlik koşulları iyileştirilmiş, okul veli ilişkileri olumlu, okul yöneticisinin aktif olarak öğretim süreçlerini takip eden ve personelinin gelen taleplere cevap veren, öğrenci bilimsel ve sosyal başarısının önemsendiği yerler olduğu görülmektedir. Yöneticilerin okulları bu konuma getirebilmesi belirli bir bütçeyi gerektirmektedir. Okul müdürünün teknik yeterliliklerinden biri de iyi bir finansman yönetici olmasıdır (Taymaz, 2001). Ancak kendisine tahsis edilmiş bütçesi olmayan okul müdürü ne yapabilir? Okula bütçe sağlamak isteyen okul müdürü günümüzde okul aile birlikleri aracılığıyla hayırsever ve velilerden bağış toplama ya da il ve ilçe milli eğitim müdürlüğü çalışanlarıyla kuracağı ilişkilerle kaynak sağlama

yoluna gidecektir. Türkiye'de ilk ve ortaokul müdürlüklerinin yılbaşlarında ödenek talepleri MEBBİS modülü üzerinden alınmakta uygun bulunan talepler değerlendirilmekte, uygun bulunmayan ödenek talepleri geri çevrilmektedir. Ancak okul müdürlerinin kurduğu kişisel ilişkiler sayesinde İl MEM'den okullarına ödenek sağlaması artık milli eğitim camiasında bilinen bir gerçektir. Bu durumun eğitim öğretim koşullarında her bireyin eşit koşullara sahip olabilmesi adına artık bir düzenlemeye ihtiyacı vardır.

Yöneticilerin eğitim eksikliği sebebiyle okul sisteminin kalitesinin geliştirilemediğini ifade eden MY6, M6 ve MY8'in görüşlerine aşağıda yer verilmiştir.

MY6: “Yönetici olsa bile eğitimlerin devam etmesi gerekiyor. Ondan dolayı biz kaliteyi arttıramıyoruz.”

M6: “Bu sistemde hizmet içi eğitim sıfır. Burada ben sizi seçtim, yönetici yaptım, uygulayın deniyor. Ama hazır bulunuşluk düzeyi yok. Şimdi, biz anasınıflarına çocukları neden bir hafta önce alıyoruz? Oryantasyon haftası oluyor. Ama yöneticilerde bu dönem yok. Burada stajyer öğretmene bile altı ay bir öğretmenin yanında gözlem yaptırılıyor. Ama hiçbir yöneticinin herhangi bir deneyimli bir yöneticiyle çalışma şansı yok. Yani oraya hiç bilmeyen birini oturtuyorsunuz, hadi uygula. Bu anlamda sıkıntı oluyor.”

MY8: “Buna net bir şey söylemek mümkün değil. Benim gördüğüm kadarıyla. Evet, gerçekten bu sistemde de gelip dört dörtlük olanlar var. Bunu inkâr edemeyiz. Ama bu sistemle gelip de gerçek anlamda idarecilik vasfı olmayanda çok kişi var.”

Katılımcı görüşleri birlikte ele alındığında da okul yönetici adaylarının yönetim alanında bir eğitim almadan, deneyimli bir okul yöneticisinin yanında staj yapmadan görevlendiriliyor olması ve okul yöneticiliği süresince hizmet içi eğitim almadan yöneticilik görevlerini sürdürmelerinin sıklıkla eleştirildiği görülmektedir. Hali hazırda bir görevlendirme kriteri olan yönetim alanında yüksek lisansın, sadece yeniden görevlendirmelerde kullanılan Ek-1 Formunda yer alıyor olması, görevlendirilen yöneticilere zorunlu bir hizmet içi eğitim ya da staj programının olmayışı katılımcı görüşlerini desteklemektedir.

Kayıkçı, Özdemir ve Özyıldırım'ın (2015) araştırmasında bulgulardan elde edilen sonuçlarda , müdür yardımcılığı yapmadan müdürlük yapılmaması, hizmet öncesinde yöneticilik alanında eğitim alınması, Balyer ve Gündüz'ün (2011),

araştırmasında müdür adaylarının, üniversitelerle işbirliği yapılarak, teorik ve uygulamalı yetiştirme eğitimlerine alınması, başarılı yöneticiler yetiştirebilmek için, hizmet öncesi ve gelişen çağı yakalayabilmek için de hizmet içinde eğitimler verilmesi gerektiği ifadeleri bu araştırmanın katılımcı ifadeleriyle örtüşmektedir.

Aslanargun'un (2011) araştırmasında belirttiği gibi MEB okul yöneticiliği için öğretmen olmayı yeterli saymakta, adaylara yöneticilik alanında herhangi bir eğitim şartı koşmamaktadır. Öğretmenlikten gelmek alanı tanımak temel bir eğitim alan bilgisine sahip olmak açısından önemli olmasına rağmen yöneticilik öğretmenlikten farklı becerilerde gerektirmektedir. Balyer ve Gündüz (2011) ve Akın'ın (2012) farklı ülkelerdeki yönetici seçimi ve yetiştirilmesi üzerine yaptıkları araştırmaları incelendiğinde ABD, İngiltere, Fransa ve Almanya gibi ülkelerde yöneticiler yöneticilik alanında hizmet içi eğitimler almaktadır. ABD'de yüksek lisans yöneticiliğin önemli bir şartı haline gelmiştir.

Yönetici ve Öğretmenlerin Yönetici Atama/Görevlendirme Alanında Yeni Model/Uygulama Önerilerine İlişkin Bulgular

Katılımcılara dördüncü olarak Milli Eğitimde nasıl bir okul yöneticisi görevlendirme/atama sistemi olması gerektiği konusunda görüşleri sorulmuştur. Bu ana soru sistemin uygulanması sırasında objektif bir seçim yapabilme, liyakat sahibi kişileri göreve getirebilme ve göreve gelen kişilerin okul sisteminin kalitesini geliştirmeye katkı sunmasını sağlamasına yardımcı olmasını nasıl sağladığını ifade etme şeklinde alt açıcı sorular ile desteklenmiştir. Yönetici atamada yeni model/uygulama önerileri açısından katılımcı görüşleri Tablo 8'de verilmiştir.

Tablo 8

Yönetici Atamada Yeni Model/Uygulama Önerileri Açısından Katılımcı Görüşleri

Görüşler	Sıklık (f)
Eğitim yönetimi yüksek lisansının ardından yazılı sınav olmalı	3
Liyakat sahibi iletişim becerileri olan kişiler seçilmeli	15
Yazılı sınavın ardından farklı görüşlerin temsil edildiği, sendika temsilcilerinin, akademisyenlerin yer aldığı objektif bir mülakat olmalı	12
Görevlendirilmeli atanmamalı	6
Öğretmenlikte tecrübeli olunmalı	6
Eğitim yönetimi yüksek lisansının ardından yazılı sınav, hizmet içi eğitim, staj	5
Atanmalı görevlendirilmemeli	4
Sınav ve paydaşların görüşleriyle görevlendirilmeli	4
Eğitim yönetimi yüksek lisansının ardından yazılı sınav ve staj olmalı	2
Sınavın ardından hizmet içi eğitime alınmalı.	3
Müdür ekibini kurmalı	3
Performans ve projelerine göre atanmalı.	3
Öğretmenlikten gelen yönetici adayları müdür yardımcılığından sonra	3
müdür olmalı	
Kalıcı bir yönetici görevlendirme sistemi oluşturulmalı	2
Yöneticilik kursunu başarıyla tamamlamalı	2
Görüşler	Sıklık (f)
Sınavın ardından staj yapmalı	1
Psikolojik testler ve iletişim testleri uygulanmalı	1
ALES şartı getirilmeli	1
Sınav, hazırlayıcı eğitim ve staj olmalı	1
Toplam	77

Tablo 8 incelendiğinde katılımcıların yeni bir yönetici atama/görevlendirme sistemi için önerdikleri model/uygulama önerileriyle ilgili bulgular incelendiğinde üç katılımcı eğitim alanında yüksek lisans yapmış olanların yazılı bir sınava girmesi gerektiğini, iki katılımcı eğitim alanında yüksek lisans yapmış olanların yazılı bir sınavın ardından okullarda deneyimli bir müdürün yanında belirli bir süre staj yapmaları gerektiğini, beş katılımcı adayların eğitim alanında yüksek lisans yapmış olanların yazılı bir sınavın ardından hizmet içi eğitim alıp okullarda deneyimli bir müdürün yanında belirli bir süre staj yapmalarının gerektiğini, bir katılımcı sınavın ardından hizmet içi eğitim ve belirli süre staj yapılması gerektiği, dört katılımcı sınavın ardından paydaşların görüşlerinin alınması gerektiğini, üç katılımcı sınavın ardından hizmet içi eğitim alınması gerektiğini, bir katılımcı sınavın ardından staj yapılması gerektiğini, 12 katılımcı mülakatların daha objektif yapılabilmesi adına komisyonlardaki üyelere

sendika temsilcileri, akademisyenler gibi farklı görüşlerden temsilcilerin katılması gerektiğini, iki katılımcı yöneticilik kursu açılması gerektiği ve adayların kursu başarıyla tamamlaması gerektiğini, bir katılımcı adayların Psikolojik testler ve iletişim testleri uygulanması gerektiğini, bir katılımcı yönetici adaylarının Akademik Personel ve Lisansüstü Eğitim Giriş Sınavı (ALES) sınavına girmesi gerektiğini, üç katılımcı müdür seçildikten sonra çalışacağı ekibini kendisinin seçmesi gerektiğini, üç katılımcı yönetici seçerken adayların daha önceki performansı ve yapmış oldukları projelerinde değerlendirilmesi gerektiğini, 15 katılımcı adayların liyakat kriterlerine uygunluğu ve iletişim becerilerinin dikkate alınarak görevlendirilmeleri gerektiğini, üç katılımcı yöneticilikte öğretmenlikten başlayarak kademeli bir geçiş olması gerektiğini, iki katılımcı yönetici görevlendirme sistemin sürekli değişmemesi sabit bir sistem oluşturulması gerektiğini, altı katılımcı öğretmenlikte belirli bir yıl tecrübe kazanıldıktan sonra yönetici olunması gerektiğini, dört katılımcı yöneticilerin atanması gerektiğini ve altı katılımcı ise yöneticilerin kadro yerine görevlendirme çalışmaları gerektiği ifadelerini dile getirmişlerdir.

Bu soru açısından öne çıkan bazı tipik ifadeler şunlardır:

MY1: “Kesinlikle bir sınav sistemi olmalı. Yazılı sınav. Ama sadece yazılı sınavla değerlendirmek yeterli değil. Aynı zamanda sözlü mülakata da ben karşı değilim. Onun da olması gerekiyor. Ama oradaki komisyonun oluşumu, oradaki kişilerin farklı yerlerden seçilmesini isterim. Sadece ilçe milli eğitim müdürü ya da şube müdürleri değil. Çünkü bunlarda kendi adamları olduğu için hep aynı kişiler olmuş oluyor. Hep aynı sendikadan, aynı görüşten olan insanlar oluyor. Daha farklı görüşe sahip öğretmenlerden, idarecilerden seçilmiş bir komisyon olmalı.”

Ö1: “Ben açıkçası mevcut haliyle mülakatın tamamen kaldırılması gerektiğini düşünüyorum. Mülakatı kaldırıp, sınavdan gerekli puanı alan okul müdürlerinin okullarda staja gönderilmesi, diğer müdürlerin yanında belirli bir süre staj yapması, daha sonra boş okullara altı aylık görevlendirilmesi ve o altı ay içinde sürecin izlenerek, değerlendirmenin yapılması taraftarıyım.”

M1: “Bir komisyon kurulsun ve onlar teklif etsin. Bu komisyonda da tabi liyakat esaslı birileri bulunsun. O kadar aşmış olsunlar ki insana değer versinler. Alıp ta bir tarafa vermesin. Bir pencereden bakmasın sadece. O insanları bulup bir araya getirmek de ne kadar başarılabilir bilemiyorum tabi. Yani kriterler ne kadar çoğalırsa o kadar başarılı değerlendirilebilir.”

MY2: “Yazılı sınavlar olmalı, mülakatta baraj olmamalı. Öğretmen olarak en az on yıl çalışılmış olmalı. Müdür yardımcılığı yapmadan müdür olunmamalı.”

M4: “Öncelikli bu iş tecrübe işidir. Öğretmenlikte belli bir yıl çalışma, arkasından müdür yardımcılığı ve müdür başyardımcılığında çalışma, müdürlük, şube müdürlüğü arasındaki kademeli geçişte mutlaka belli bir yıl kriteri olmalı.”

M5: “Yöneticilik için kadrolar ilan edilecek, hizmet içi eğitimlere çok önem verilecek. On sene önceki müdürle şu anki müdürün kullandığı sistemler tamamen farklı. Bu anlamda sürekli revize edilecek şeyler var. Hizmet içi eğitimde küçük gruplar halinde, birebir eğitimler yapılmalı. 100-400-500 kişilik salonlarda bir konuyu anlatmakla kişi eğitimden geçmiş olmaz.”

Ö7: “Sendika ve siyaset işin içine girmesin. Görev alanları, görev tanımları belirlenmeli. Performans göstergeleri hazırlanmalı. Yönetim becerileri bütünsel olarak değerlendirilmeli.”

Eğitim yönetimi yüksek lisansının ardından yazılı sınav olmalı diyen katılımcı görüşü:

MY3: Elbette bir sınav sistemi olması gerekir. Yazılı bir sınav. Kişi bir kere eğitim yönetimi diye bir alan var ve alana gittiğinizde müdür, müdür yardımcılarının yüksek lisansı yok. Bu alanda neden eğitim yapmayanlar sistemde? Yapanlar sistemde değil. Olanlarda bu alanda master yaptıkları için görevde değiller. Birilerinin tanıdığı olduğu için görevdeler. Bunu kaldırmak gerekir. Bu alanda uzmanlığını almamış insanların burada oturmaması gerekiyor. Sınav ve eğitim yönetimi alanında yüksek lisansı olan, bunlarda seçilmesi gerekir. Yüksek lisans şartı olmalı.

MY3'ün ifadeleri incelendiğinde eğitim yönetimi alanında yüksek lisans yapanların bu sebeple sisteme dâhil olamamasını sert bir şekilde eleştirdiği görülmektedir. Benzer şekilde Can'ın (2014), araştırmasında da katılımcılar yönetici adaylarından eğitim yönetimi alanında yüksek lisans yapmış olan adaylara öncelik tanıyacak bir maddenin yönetmeliğe konulması gerektiğini belirtmişlerdir. Dayıoğlu'nun (2015) araştırmasında ise katılımcılar Okul müdürlerinin, müdür adaylarının en az yüksek lisans eğitimi almış olmaları gerektiği konusunda fikir birliğine vardığı görülmektedir.

MY4: “Yönetici olmak isteyenler bir sınava girsin. Sınavı geçince ayrı bir eğitime alınsın altı ay, bir yıl. Ondan sonra bu işe gönül verenler, kurs olur ama hizmetçi eğitimler çok faydalı olmuyor. Bir üniversitede yüksek lisans olabilir.”

Ö6: “Ülkemizde sınavsız bir seçim yapmak zor görünüyor. Sınav puanlarına ek olarak adayın akademik başarısı örneğin doktora ve yüksek lisansı olanlara öncelik verilmeli ve yöneticiliğe teşvik edilmelidirler.”

Katılımcı görüşleri birlikte ele alındığında yönetici atamalarında yazılı bir sınav olmasını önermişler ve yüksek lisans yapmış olan adayların öncelikli olmaları gerektiğini ifade etmişlerdir. Bazı katılımcılar sınava yüksek lisans mezunlarının alınmasını önermiştir. Yöneticilik alanında yüksek lisans yapmış olmanın liyakat sahibi olmaya katkı sağlayacağı düşünüldüğünde, katılımcı görüşlerinin sisteme katkı sunacağı söylenebilir. Sözlü sınav uygulamaları açısından adayların yaşadığı kayırmacılık, sendikal ve siyasal ayrımcılık endişeleri göz önüne alındığında, adayların yöneticilikle ilgili sahip olduğu kavramsal ve kuramsal bilgiyi ölçebilmek adına; adil koşullarda, bağımsız komisyonlarca hazırlanmış bir yazılı sınav uygulaması adaylarda güven duygusu oluşturmaya katkı sunacaktır.

Recepoglu ve Kılınç'ın (2014), araştırmalarında yönetici adaylarında tezsiz yada tezli lisansüstü bir eğitimin yanı sıra, bağımsız ve tarafsız bir komisyonca düzenlenecek bir yazılı sınav olması gerektiği sonuçları da katılımcı görüşlerini desteklemektedir. Ayrıca Günay (2004), Cemaloğlu (2005) ve Özmen ve Kömürlü (2010) araştırmalarında bu araştırmanın katılımcılarının önerdikleriyle benzer şekilde yöneticilik alanında lisansüstü eğitim yapmanın adaylar için belirleyici bir özellik olarak görülmesi gerektiğini ifade etmişlerdir.

Eğitim yönetimi yüksek lisansının ardından yazılı sınav ve staj olmalı diyen katılımcı görüşleri:

Ö1: “Ben açıkçası mevcut haliyle mülakatın tamamen kaldırılması gerektiğini düşünüyorum. Mülakatı kaldırıp, sınavdan gerekli puanı alan okul müdürlerinin okullarda staja gönderilmesi, diğer müdürlerin yanında belirli bir süre staj yapması daha sonra boş okullara altı aylık görevlendirilmesi ve o altı ay içinde de sürecin izlenerek değerlendirilmesinin yapılması taraftarıyım. Bir de bakanımızın bir açıklaması oldu eğitim yönetimiyle ilgili; zorunlu yüksek lisans. Bu tarz bir uygulama da en azından yöneticilik becerilerin gelişmesi açısından

uygun olur. Sınava sadece yüksek lisans bitirenler girebilsin. Bu iş profesyonel hale gelsin istiyor bakan, ben buna katılıyorum.”

MY7: “Mutlaka eğitim alınması gerekir. Yüksek lisans mezunu olmalı, eğitimin bir alanında. Tabii sınav da olsun. Yazılı sınav. Sözlü değil tabii ki. Daha önceden müdürlük yaptıysa, idareciliği varsa, başarı belgeleri, projeleri varsa hani yazılıdan belli puan aldıktan sonra mülakat yapmadan da bir okul teslim edilebilir. Ama daha öncesinde yoksa idareciliği bu da eğitilmiş. Sınava girdi, bir başarı aldı sınavdan. Bir idarecinin yanında belki birkaç ay çalışabilirler. Onlardan fikir alabilirler.”

Türkiye' de okul yöneticisi olabilmek için herhangi bir yöneticilik eğitimi ya da staj uygulaması mevcut değildir. "Meslekte asıl olan öğretmenlik" prensibiyle hareket edilmekte okul yöneticiliği için yeterli görülmektedir. Oysaki öğretmenlikten farklı yeterlilik alanları olan yöneticiliğin teorik yeterliliği için bir yüksek lisans eğitimi, pratik yeterliliği için bir staj uygulaması olması önemli görülmelidir. Alanı tanımak, uygulamadaki örnekleri görebilmek, sorun çözme aşamalarına şahitlik edebilmek adına deneyimli bir yöneticinin okulunda uygulama yapabilmek yönetici adaylarına olumlu katkı sunar.

Çelik'in (2002), araştırmasında katılımcıların ifadelerine benzer şekilde yönetici adaylarının yüksek lisansını başarı ile tamamladıktan sonra yönetici adaylarının sistemi tanımaları ve teoriyi pratiğe dönüştürebilmeleri için bir yıl süre ile staj yapmaları önerilmiştir. Cemaloğlu (2005) da araştırmasında yönetici adaylarının yetiştirilmesinde öğretmenlikten gelenlere yönelik alanda bir yüksek lisans eğitimi ve okul yöneticisi yanında bir yıllık bir çalışma önermiştir. Yine aynı şekilde Balyer ve Gündüz (2011) araştırmalarında yönetici adayları için teorik ve uygulamalı eğitimlerin Bakanlık ve Üniversite işbirliğince düzenlenmesinin okullar için faydalı olacağı belirtilmiştir.

Eğitim yönetimi yüksek lisansının ardından yazılı sınav, hizmet içi eğitim, staj olmalı diyen katılımcı görüşleri:

MY6: “Başta yüksek lisansı zorunlu tutmalıyız. Hizmeti içi eğitimlerde puanlamaya dâhil olmalı. Uygulamalar yapılabilir. İsteyen kişiler mesela stajyerlik gibi yapılabilir. Bizim ülkemizde liyakatin olması için sınavın olması gerekiyor. Yazılı sınav olmalı sonrada mülakat.”

M6: “Bir, herkes yöneticilik alanında yüksek lisansa yönlendirilmeli. Onu yaptıktan sonrada hizmet içi eğitim alınarak, uygulamalı eğitimler yapılarak,

liyakat oluşturuluyor. Eğer eğitim yönetiminde bir yüksek lisans yaparsan, orda kurumsal bilgiyi de teoriyi de öğrenmiş oluyorsun. Sonrasın da hizmet içi. Çünkü yüksek lisans da teoride kalıyor. İşin mutfağı okullar. Okullarda örnek olaylar, kişisel tecrübeler birer staj.”

Katılımcılar hizmet içi eğitimleri yönetici görevlendirme sürecinde önemli bulmuştur. Okullarda göreve başlayan yöneticiler, iş ve işleyişte kullanılan süreçler konusunda bilgi sahibi olabilmek ve çağın gelişmesiyle birlikte okulların değişen ihtiyaçlarını karşılayabilmek için hizmet içi eğitim faaliyetlerinden faydalananarak gelişimlerine katkı sağlayabilirler. Gerçekten alanında bilgi sahibi olan uzmanlarca, küçük gruplara, teori ve uygulamanın birlikte verileceği hizmet içi eğitimler yöneticilere katkı sağlayabilir. Balyer ve Gündüz (2011) araştırma sonuçları incelendiğinde bu araştırmadaki benzer şekilde nitelikli bir okul müdürü yetiştirebilmek için hizmet öncesi ve hizmet içi eğitim faaliyetlerinden yöneticilerin yararlanmasının önemli olduğu belirtilmiştir.

Sınav, hazırlayıcı eğitim ve staj olmalı diyen katılımcı görüşü aşağıdaki gibidir:
MY5: “Aslında keşke şöyle bir şans olsa. Nasıl öğretmenler göreve başladıkları ilk sene stajyerlik oluyor, bence bizim bilgi birikimimiz mevzuata, anayasa neyse uygulanması gereken kanun, bunlara ilişkin bilginiz, insan ilişkileri çok önemli, yönetsel beceriler çok önemli. Ama bütün bunları biz mülakat, yazılı sınav, Ek 1... Bunların üçü de ölçmek için tek başlarına yeterli değil.”

Yöneticilikle ilgili teorik bilginin yanı sıra günümüzde okulların işleyişiyle ilgili birçok işlem teknolojik gelişmelere ayak uydurarak çeşitli bilgisayar program ve uygulamalarıyla yapılmaya başlanmıştır. Öğretmenlikten gelmiş olan bir yöneticinin okulun iş ve işleyişinde kullanacağı temel bilgisayar programları, resmi yazışma programları, öğrenci ve personel işleriyle ilgili programları bilmemektedir. Bunları hizmete başladıktan sonra bireysel çabasıyla öğrenmeye çalışmaktadır. Hizmet öncesinde alınacak bir eğitimle bu açığını kapatmış olan bir yöneticinin zamanını eğitim ve öğretim faaliyetlerinin geliştirilmesine harcaması daha verimli olacaktır.

Bursalıoğlu'nun (2002) belirttiği gibi, iyi bir okul yöneticisi okul yönetim kavram ve süreçlerini iyi bilmeli, var olan kaynakları en iyi şekilde yönetebilmeli, kurumdaki çalışanlarla etkili iletişim sağlayabilmelidir. Bu da ancak okul yöneticisinin bu alanlarda eğitim alarak kendini geliştirmesiyle mümkün olabilmektedir.

Farklı görüşlerin temsil edildiği, sendika temsilcilerinin, akademisyenlerin yer aldığı objektif bir mülakat olmalı diyen katılımcı görüşleri:

M1: “Tecrübesi yüksek, siyasi olarak çok da marjinal olmayan birileri bir komisyon kursun. Her görüşten insanlar olabilir bunun içinde. “Bu adam başarılı olabilir, bu makamı güçlendirir, bizi iyi temsil eder” demesi o komisyondakilerin hepsi. Tabi haksızlık yapmadan.”

M2: “Çok renkli bir ülke önce objektif kriterlere ortaya konulmalı. Bu kriterler ortaya konurken de aynı şekilde. Farklı kesimlerin görüşlerinin katkısının alınması farklı etnik grup ve mezheplerin temsilcilerinin görüşlerinin alınıp bir değerlendirme kriteri konulabilir.”

M4: “Bence herkes samimi olmalı. Bu işte samimiysen komisyonunu ona göre kurar, taslaklarını hazırlar sendikaların görüşüne sunar. Ama kanun çıktıktan sonra sen taslak gönderip, görüş istiyorsun. Napıcaz bu düzeltmeyeceğimiz şeyi?”

MY5: “Komisyon üyelerinin tarafsız değerlendirme yapması gerekir. Komisyonda yönetim becerilerini ölçebilecek biri olmalı. Üniversitelerin eğitim bölümündeki hocalarda olabilir.”

Ö-6: “Sınav puanı, akademik başarı ve tarafsız bir komisyon tarafından mülakat yaptırılabilir. Bu komisyon üyeleri akademisyenlerden seçilmeli, Komisyon üyelerine hesap verilebilirlik açısından güvence verilmemeli. Mülakatta adaya verilen notun gerekçeleri adaya bildirilmeli ve yargı yolu açık olmalı. Mülakat esnasında sınav kamera sistemi ile kayıt altına alınabilmeli. Öğretmen sendikaları uygulamaların her aşamasında gözlemci olarak katılmalı gibi öneriler yapılabilir.”

Ö-10: “Mülakat kısmı zor ama yönetici atıyorsanız mülakatta yapmalısınız. Bazı insanlara bakıyorsunuz sınavdan çok yüksek puan almış olabiliyor ama bakıyorsunuz; konuşma, iletişim yeteneği olmadığı zamanda başarısız kalıyor. Mülakatı da nasıl yaparız? En mantıklısı milli eğitimden katılanların yanı sıra sendikalardan da mutlaka birer üye katılırsa daha adil puanlama olabileceğini düşünüyorum.”

Katılımcılar sınav komisyonlarının farklı kesimlerden katılımcılarla zenginleştirilmesinin daha objektif olacağı ve adayların kendini, hakları açısından güvende hissedebileceği bir süreçte yer alma şansına sahip olacaklarına işaret

etmişlerdir. Yönetici atamalarındaki mülakat süreçlerinin liyakat sahibi kişileri seçme ve objektif bir seçim yapma hususları oldukça tartışmalıdır. Çeşitli etkenler ve baskı grupları mülakat süreçlerini etkilemektedir. Durum böyleyken mülakatın yer almadığı tek başına yazılı bir sınavla okul yöneticisi seçmek de ne kadar uygundur? Tek başına yazılı sınavla ölçülemeyecek yeterliliklere sahip okul yöneticilerinin seçimi nasıl yapılacaktır? Doğan, Demir ve Pınar (2014), araştırmalarında mülakatın kaldırılıp yöneticilerin performanslarıyla almış oldukları ödüller ve alandaki yüksek lisans eğitimlerinin bir ölçüt olarak alınması önerisinin yanı sıra mülakat tekniğinin objektifliğinin artırılmasına yönelik öneri sunan araştırmalarda mevcuttur.

Kayıkçı, Özdemir ve Özyıldırım'ın (2015) araştırmasındaki bulgular incelendiğinde de katılımcıların çoğunluğu mülakatta verilen cevapların doğruluğu konusunda adaylara herhangi bir dönüt verilmediği, mülakatta yazılı ya da görüntülü kayıt yapılmadığı, henüz sınavlar yapılmadan başarılı olacak kişilere yönelik haberlerin olduğunu, mülakattan sonra başarılı olan adayların söylentilerle uyuşması nedeniyle mülakatlarda objektif bir değerlendirme yapılmadığını belirtmişlerdir. Can'ın (2014), araştırmasında da katılımcıların görüşlerine benzer şekilde okul yöneticisi atamalarında mülakatlarda paydaşların ve eğitim yönetimi alanındaki lisansüstü programlarda deneyimli öğretim üyelerinin yer almasının daha adil ve siyasi kayırmacılığın önüne geçeceği ifade edilmiştir.

Yöneticilik kursunu başarıyla tamamlamalı diyen katılımcı görüşleri:

M3: “Kişiyi alacaksınız. Nerden? Ortaokuldan. Öğretmen yetiştirmek üzere akademiye kazandıracaksınız. Bu kişi öğretmen olmak için hazırlanacak. Bitirdiğinde yöneticilik kursuna gidecek. O kişi pedagojik eğitimi almış olacak, öğrenci davranışlarını almış olacak. Yaş grubuna göre çocuk eğitimi almış olacak. Bunun yanında da bilgi birikimiyle donatılmış olacak. Sonra sahaya göndereceksin.”

MY8: “Kriterlerimiz net belli olacak. Minimum on yıl öğretmenlik yapmış olacak. Sonra gerekli seminerleri alacak. Mevzuat, yasa, yönetmelik, insan ilişkileri, halkla ilişkiler semineri... Eğitimi alıp sınavından geçecek. Kurs gibi. İdarecilik kursu olacak.”

Katılımcılar okul yöneticilerinin öğretmen kökenli olmasını önemsenmişlerdir. Öğretmen olmak beraberinde pedagojik eğitimi getirdiği için okul yöneticilerin öğrenci işlerini yürütürken karşılaştığı sorunları çözmesinde yardımcı olması beklenebilir. Ancak personel ve bütçe yönetimi, okul yöneticilerin kullanması gereken idari

programlar, okulun işleyişiyle ilgili sorun çözme becerisi ve yönetsel kavram ve kurumlar gibi gerekli temel yöneticilik becerileri için bir eğitime ihtiyaç olduğu gerçeği de ortadadır.

Psikolojik testler ve iletişim testleri uygulanmalı diyen katılımcı görüşü:

MY7: *“Kişiliksel olarak da şu bankaların yapmış olduğu kişilik testlerinden olabilir. Çünkü herkes akademik olarak iyi olsa bile, kişilikle ilgili sıkıntılar çıkabiliyor. Bilmiyorum. Psikolojik testte olabilir. Onlarda önemli. İdarecilerin yaptığı iş insanla birebir iletişim bu yüzden biraz daha kişilikleriyle ilgili testlere tabi tutulmaları gerektiğini düşünüyorum.”*

Sözlü sınavlarda adaya tanınana süreler dikkate alındığında, okul yöneticisinin sahip olması gerekli önemli yeterliliklerinden biri olan iletişim becerisinin ölçülmesinin yeterli yapılamayacağı ortadadır. Bu açıdan bu becerinin ölçülmesinde geçerliliği ve güvenilirliği kabul edilmiş testlerden yararlanmak durum değerlendirmesi açısından faydalı görülmektedir.

ALES şartı getirilmeli diyen katılımcı görüşü:

MY2: *“ALES şartı getirilsin. Belli bir baraj olsun. ALES'i beğeniyorum. Zeki, okuduğunu anlayan, hızlı düşünen kişileri ölçtüğünü düşünüyorum.”*

Katılımcı görüşüne benzer şekilde Cemaloğlu (2005) da araştırmasında yönetici seçme ölçütlerine "LES", "KPDS" ve "KPSS" gibi sınav puanlarının da eklenmesinin faydalı olacağını ifade etmiştir. Ancak bahsi geçen sınavlar özelinde yöneticilik alanına hitap eden sınavlar olmadıkları için yönetici seçme sınavının özel olarak hazırlanmasının daha uygun olacağı düşünülmektedir.

Müdür ekibini kurmalı diyen katılımcı görüşleri:

Ö1: *“Okul müdürleri kendi yeterlilikleri doğrultusunda kendi ekibini oluşturmali.”*

Ö7: *“Okul müdürünün ekibini kurmasına izin verilmeli.”*

MY8: *“Ben yanımda çalışmasını istediğim birini seçerken, kişinin vasıfları olsun, özellikleri olsun, sınav yapacağım mı derim yoksa şuna mı bakarım: Ben bununla çalışırım, diye karar veririm. Senin şirketin olsa sen seçmek istersin. Sana yakın olan ve işini iyi yapacak olanı seçmek istersin. O zaman müdüre bu hakkı vermek bence önemli. O zamanda ya işte müdür istediğini atıyor. Olsun atasın. Ama işte hangi müdür? Biraz önce bahsettiğim vasıflara sahip, liyakat*

sahibi müdür. O müdür diyecek ki ben bu işimi bu arkadaşlarla daha iyi yaparım. Kendi ekibini kurabilmeli.”

Katılımcılar okul müdürünün kendi müdür yardımcılarını belirleyebilmesinin okuldaki iş ve işlemleri yürütürken çatışma ortamı olmaması açısından önemli olduğu üzerinde durmuşlardır. Dayıoğlu'nun (2015) araştırmasının sonuçları arasında da müdür yardımcılığı görevlendirmelerinde okul müdürlerinin görüşlerinin alınması gerektiği belirtilmiştir. Ancak geçmiş yıllarda buna benzer uygulamalar yapılmış ve bu durum yönetici adayları açısından bir engel teşkil edilmiştir. Okul müdürlerinin müdür yardımcısı seçiminde ne kadar objektif olabilecekleri konusu tartışmalıdır. Gerçekten liyakat sahibi kişileri mi yoksa kendi görüşlerine yakın kişileri mi müdür yardımcısı olarak seçmektedirler? Hastürk'ün (2017) takdir yetkisiyle atamaların yapıldığı dönemde hazırladığı tezinde araştırdığı "yönetici atamada yasal yetki ve takdir yetkisini" konusunda vardığı sonuca göre sistem başarılı okul liderlerini göreve getirememektedir.

Liyakat sahibi, iletişim becerileri olan kişiler seçilmeli diyen katılımcı görüşleri:

Ö3: *“Gerçekten hak eden insanların gelmesini isterim. İletişim becerileri konusunda eğitim almış, ciddi bir eğitimden geçmiş bu konuda.”*

MY5: *“Bence bizim bilgi birikimimiz mevzuata, anayasa neyse uygulanması gereken kanun, bunlara ilişkin bilgimiz, insan ilişkileri çok önemli, yönetsel beceriler çok önemli.”*

Ö6: *“Liyakate dayalı meslek uzmanlarına ve bunları koordine etmeyi bilecek yapısal özellik taşıyan liderlere ihtiyaç vardır. Eğitim kurumlarında görev alacak yöneticilerin entelektüel, ufku geniş, eşitlik adalet duygularını özümsemiş kişilerden seçilmelidir.”*

MY8: *“Bir okulu yönetecek müdürün vasıflarının çok iyi olması lazım. İnsani ilişkileri, yasası yönetmeliği, mevzuat bilgisi, liderlik vasfı... Bir kere böyle müdürlerin tespitini yapmak lazım.”*

Ö8: *“İlk aşamada görev alacak kişilerin liyakatle seçilmesi lazım.”*

Ö9: *“Seminerler almış, okulu için çalışan araştırmacı ruha sahip, kendisini okulu için geliştiren, öğretmen ve öğrenci ile iletişimi iyi olması gerekir.”*

Okul yöneticisinin sahip olması gereken yeterliliklerin başında iletişim ve insan ilişkileri gelmektedir. Katılımcı görüşleri de bu durumu destekler niteliktedir. Okul içi paydaşların sürece dâhil edilmesi, öğretmenler arası ilişkilerin olumlu

gelişmesi için okul müdürünün tüm süreçleri iyi yönetmesi, üst düzeyde iletişim becerileri sergilemesi gerekmektedir. Turan ve Şişman (2004) etkili bir iletişim becerisine sahip olmanın okul yöneticileri için önemli bir yeterlilik alanı olarak tanımlamış, Recepoğlu ve Kılınç (2014) ise araştırmalarında okul yöneticilerinin hizmet öncesi ve hizmet içi eğitimlerde liderlik ve iletişim alanlarında eğitim almalarının önemine vurgu yapmışlardır.

Okul yöneticilerinin liyakat sahibi kişiler arasından seçilmesi gerektiği görüşü Milli Eğitim Şuraları'nda yer almış ve yönetici görevlendirme yönetmeliklerinde de liyakat bir ölçüt olarak yer almıştır. Yönetici seçme uygulamalarda bu ölçütün ölçülmesi önem arz etmekte, eğitim öğretimin niteliğinin artırılması adına okulların liyakat sahibi yöneticilere emanet edilmesi gerekmektedir.

Öğretmenlikten gelen yönetici adayları müdür yardımcılığından sonra müdür olmalı diyen katılımcı görüşleri:

MY2: “Öğretmen olarak en az on yıl çalışılmış olmalı. Müdür yardımcılığı yapmadan müdür olunmamalı.”

M4: “Öncelikli bu iş tecrübe işidir. Öğretmenlikte belli bir yıl çalışma, arkasından müdür yardımcılığı ve müdür başyardımcılığında çalışma, müdürlük, şube müdürlüğü arasındaki kademeli geçişte, mutlaka belli bir yıl kriteri olmalı. Bu yıl tabi kişiye göre değişir. Herkesin öğrenme hızı farklı. Belki bu konuda bir çalışma yapılabilir. Üç yıl mesela beş yıl olabilir.”

M5: “Eğitim kademelerinin her aşamasında geçmiş kişiler yönetici olsun. Belli süreler konsun. O süreleri bitirdikten sonra, tepeden inme yönetici değil. İlk başlangıcından öğretmenlik, müdür yardımcılığı, müdürlük. Belli süre müdür yardımcısı olup yazışmaları yapmadan, sistemde kullanılan programları görmeden, OAB gelir giderlerini bilmeden, taşınır işlemlerini öğrenmeden, sistemde yapılan işleri öğrenmeden insan müdür olmamalı.”

Türkiye' de bir yöneticilik eğitimi ya da bu alanda bir staj uygulaması olmadığı için yönetsel süreçlerle ilgili okul müdürünün tecrübe kazanması ancak müdür yardımcılığı yapmasıyla mümkün gözükmektedir. Katılımcılar okulun işleyişini yürüten, öğrenci işleri, resmi yazışmalar ve maddi süreçlerle ilgili işleri yürüten müdür yardımcılığı görevini önemsemiş ve okul müdürlüğü için bir ön koşul olarak sunmuştur.

Kalıcı bir yönetici görevlendirme sistemi oluşturulmalı diyen katılımcı görüşleri aşağıdaki gibidir:

M-2: “Eğitim bir bilimsel faaliyet. Yönetici atama sisteminin, bakan değişti, efendim bu sistemi beğenmiyor olmasın. Hükümet değişti, bu sistemde değişecek. Bu olmaz. Eğitim sabahtan akşama, akşamdan sabaha sonuç veren bir faaliyet değil. Uzun süreler gerekiyor. Sistemin aksayan yönleri süreç içinde düzeltilabilir ama bakanın ya da birilerinin keyfine göre olmamalı. Sistem değişecekse o sistemin içinde bulunan öğretmenlerin, yöneticilerin talepleri üzerine, ya da araştırmalarda ortaya çıkan sonuçlara göre olmalı.”

M-4: “Bakan değişti sistem değişecek gibi bir algı var. Bu olmamalı. Yöneticimizi iyi seçmeliyiz.”

Türkiye’de yönetici seçme uygulamaları sıkça değiştirilmiş, farklı yöntemler denenmiştir. Üniversitelerde yöneticilik alanında bölümler açma, hizmet içi eğitimle yönetici yetiştirme, inha ile atamalar, yazılı sınavlarla atamalar, mülakatla atamalar ve görevlendirme usulüyle yöneticiler seçilmiştir. Yapılan uygulamalar rağmen kalıcı ve düzgün işleyen bir yönetici sistemi oluşturulamamıştır. Bu durum okullara yansımış, öğretmenler ve öğrenciler bu süreçlerden etkilenmiştir. Katılımcılar da okul yöneticisi görevlendirme sisteminin sıklıkla eleştirilen hususunu bir kez daha işaret etmiş, yönetici görevlendirme sisteminin sürekli değişmesini eleştirmişlerdir.

Öğretmenlikte tecrübeli olunmalı diyen katılımcı görüşleri:

MY4: “Yöneticilikte tabi ön koşul öğretmenlik yapmış olmak. En az bir dört yılı bitirip, bütün sınıf seviyeleri görülmeli. Daha sonra yönetici olmak isteyenler bir sınava girsin.”

Ö5: “Bence biz bu işin mutfağındayız. Yönetici kesinlikle mutfağındaki insana daha çok söz hakkı verilmeli. Öğretmenlikten gelmeli, öğretmenliği bilmeli, onu unutmamalı.”

MY8: “Bir kere işin içinden mutfaktan gelmeli bu kişi. Öğretmen olmalı. Bir kişi müdür oluyorsa en az sekiz-on yıl öğretmenlik yapacak. Bu öğretmenliği yaparken de şehrin en güzel okulunda değil. Yeri gelecek köy okulu, ilçe ve merkezde yapacak. Bunları bir kere görecektir. Çünkü eğitim meselesi yasa yönetmelik işi değil. Gönül işi eğitim meselesi.”

Yönetici seçme yönetmeliklerinde öğretmen olmak okul yöneticisi olabilmek için her zaman bir koşul olarak karşımıza çıkmaktadır. Cemaloğlu (2005), bu durumu

öğretmenler için meslekte ilerleme ve yükselme imkânı olarak bir güdüleyici unsur olarak tarif etmektedir. Aslanargun (2011) de lisansütü eğitim almış olan belirli bir yıl öğretmenlik tecrübesi olan kişilerden yönetici seçilmesini etkin bir yöntem olarak değerlendirmektedir.

Okul Yöneticileri Atanmalı Görevlendirilmemeli Diyen Katılımcı Görüşleri:

MY4: *“Yöneticilik yeterlilik belgesi mi diyelim artık öyle bir belge alınsın ki hep yöneticiliğe yönelirsin. Dört sene sonra ne olacağım kaygısı olmasın. Dört yılı dolanlar puan üstünlüğü, başarı belgesi gibi nedenler yüzünden, o kadar emek verdiği, tam emeklerinin meyvesini aldığı zaman, puanı yetersiz kalınca ayrılmak zorunda kalıyor. Mesela aynı okulunda tekrar öğretmenliğe dönmek, herkes onun altından kalkamayabilir. Yönetici olmak isteyen, o işe gönül veren kişiler öğretmenliğini yapsın eğitimini tamamlasın o belgeyi aldıktan sonra ömür boyu yönetici kadrosunda duracak, yöneticiler kendi arasında yer değiştirecek gibi bir sistem olabilir.”*

M4: *“Şimdi ben müdürüm ama asli görevim öğretmenlik. Ben bir kimlik karmaşası yaşıyorum. Acaba dört sene sonra ne olacak diyorum. Kaygım var. Dört sene sonra çalışabilir miyim öğretmen olarak? Sen burada öğrencilerin çıkarlarını gözeterek öğretmenlerle çalışıyorsun. Milli eğitim yukarıdan bastırıyor. Veliler, öğrenciler, hizmetliler aşağıdan. Sen arada kalıyorsun. Hep baskıyı yaşıyorsun. Önce bunun bir tanımı yapılmalı. Okul müdürü olduktan sonra bu bitti. Artık okul müdürüsün denmeli. Görevlendirme olmamalı. Seni istediğim gibi görevlendiririm denmemeli. Kimse böyle idarecilik yapmaz.”*

M5: *“Yöneticilik kadrolu olmalı. İnsanların iki dudağının arasında kalmamalı. Veli şikâyet edecek diye korkmamalı. Şikâyeteye karşı, iftiraya karşı, korunma hakkımız olmalı. İsimsiz yapılan şikâyetlerle mağdur oluyoruz.”*

Cemaloğlu'nun (2005, s: 249-274), araştırması okul yöneticiliğinin mesleki güvencesinin olması gerektiğini belirtmesi, Taş ve Önder'in (2010), "2004 Yılı Ve Sonrasında Yayınlanan Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirmelerine İlişkin Yönetmeliklerin Karşılaştırması" araştırmasının eğitim yöneticiliğinin meslekleşebilmesi için Milli Eğitim Şuraları'nda alınan kararların uygulanması gerektiği sonuçları katılımcı görüşlerini desteklemektedir.

Okul yöneticileri görevlendirilmeli, atanmamalı diyen katılımcı görüşleri:

MY1: “Görevlendirme olması gerekiyor. Sabit kadrolu atama olursa o koltuk hep benim gibi düşünürse, ben çok fazla çalışacağını düşünmüyorum. Dört yıl görevlendirme bana mantıklı geliyor.”

Ö7: “Görevde kalacağı süre en az dört yıl olmalı. Okul müdürünün taahhütleri alınmalı, yıllık olarak hesap verilebilirlik kapsamında denetlenmeli.”

Ö8: “Bence müdürlük yapan kişinin müdürlük yaptığı bölgede öğrenciler, veli ve çevre tarafından ne kadar beğeni gördüğü, ne kadar başarı sağladığı belirlenmeli. Okulu hangi fiziki koşullardan alıp hangi şartlara kadar getirdiği belirlenmeli. Bunların bir genel değerlendirmesi yapılmalı. Bu anlamda bir başarı sağlamış kişilerin görevi uzatılmalı ama bir başarı sağlamamış kişilerin, bence görevi sonlandırılmalı.”

Mesleki güvencesi olmayan kişilerin alanlarında ilerlemesi, çalıştıkları alanda kendilerini geliştirmek adına ne kadar çaba harcayacakları ve makamlarında kalabilmek için tarafsızlıklarını ne kadar koruyacakları konusu hala araştırmaların konusudur.

BÖLÜM 5

SONUÇLAR VE ÖNERİLER

Bu bölümde araştırmada elde edilen bulgulara dayalı olarak ulaşılan sonuçlara ve bu sonuçlara dayalı olarak geliştirilen önerilere yer verilmiştir.

Sonuçlar

Araştırmanın bulgularından elde edilen sonuçlar, araştırmanın amaç soruları ile paralel bir şekilde, aşağıda başlıklar altında sunulmuştur.

Katılımcıların Okul Yöneticisi Görevlendirme Sisteminin Objektif Bir Seçme Yapma Açısından Değerlendirmelerine İlişkin Sonuçlar

- Araştırmada okul yönetici atama sisteminin objektif bir seçim yapamadığı, bunun en önemli sebebinin sınav komisyonlarının oluşturma biçimi ve sözlü sınav (mülakat) uygulamasının olduğu,
- Katılımcıların, adayların sendikal aidiyet ve siyasi görüşlerinin sözlü sınav komisyonu üyeleri tarafından dikkate alındığı ve komisyon üyelerinin yanlı davranıp tanıdık ilişkilerini değerlendirmeye kattıkları,
- Yazılı sınav uygulamasının her yönetici adayına uygulanmayışının adil olmadığı,
- Mülakat uygulamasının okul yönetici seçiminde değerlendirme ölçütünün tam olarak belirlenip uygulanmamasından, mülakat sürelerinin yeterli olmamasından, tanıdık ilişkilerinin devreye girmesinin önüne geçilemeyeceğinden kaynaklı objektif bir değerlendirmeye olanak sağlamayacağı,
- Yöneticilerin yeniden görevlendirmelerde kullanılan Ek-1 formunun ödüller bölümünün, ödüller adil olarak öğretmen ve yöneticilere verilmediği, okul idaresi ile yakınlık ilişkisine dayalı olarak verildiği düşüncesi nedeniyle, puanlamadaki ağırlığının düşürülmesi gerektiği,
- Ek-1 formundaki ölçütlerden yüksek lisans ve doktora eğitime verilen puanlamanın az olduğu ve artırılması gerektiği sonuçlarına ulaşılmıştır.

Katılımcıların Okul Yöneticisi Görevlendirme Sisteminin Liyakate Dayalı Bir Seçme Yaptmak Açısından Değerlendirmelerine İlişkin Sonuçlar

- Araştırmada hali hazırda uygulanan yönetici görevlendirme sisteminin liyakate dayalı bir seçim yapamadığı,
- Mülakat ve yazılı sınav uygulamasının liyakat sahibi yöneticileri tespit etmede yeterli olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.
- Ek-1 formunda yer alan ölçütlerin liyakat sahibi yöneticileri belirlemede yeterli olmadığı,
- Mülakatta görev alan komisyon üyelerine güvenirliliğin az olduğu ve bu komisyonlara sendika temsilcileri, akademisyen ve okul paydaşlarından katılımcıların da olması gerektiği,
- Sistemin belli bir görüşe yakın kişileri seçmek yerine liyakat sahibi kişileri seçmesi gerektiği,
- Sistemin yeniden düzenlenerek, kayırmacılığın önüne geçmesi gerektiği sonuçlarına ulaşılmıştır.

Katılımcıların Okul Yöneticisi Görevlendirme Sistemi, Okul Sisteminin Kalitesini Geliştirmek Açısından Değerlendirmelerine İlişkin Sonuçlar

- Mevcut haliyle yönetici seçme sisteminin okulların kalitesini arttırmaya katkı sunamayacağı,
- Seçme sisteminin yanı sıra ekonomik gerekçeler, şans faktörü, kişisel becerilerinin de okul sisteminin kalitesinin geliştirmekte etkili olabileceği,
- Liyakat sahibi yöneticilerin seçilememesi okulların niteliğini arttırmada önemli bir etken olduğu,
- Sürekli değişen bir yönetici atama sistemi olması nedeniyle bu sistemle göreve gelen yöneticilerin okullara katkılarının ölçülmesi için yeterince süre tanınmadığını,
- Okulların niteliğini arttırabilmek adına okul yöneticilerinin kullanabileceği bütçeleri olması gerektiği,
- Yöneticilerin hizmet öncesi ve hizmet içi eğitimler alması gerektiği, sonuçlarına ulaşılmıştır

Katılımcıların Objektif, Liyakate Dayalı ve Okul Sisteminin Kalitesini Geliştirmeye Dönük Bir Okul Yöneticisi Atama/Görevlendirme Sistemi Önerilerine İlişkin Sonuçlar

- Yazılı sınava yüksek lisans yapmış adayların başvurabilmesi gerektiği,
- Yazılı sınavda başarılı olan adayların, okullarda deneyimli bir okul yöneticisinin yanında staj yapması gerektiği,
- Yöneticilerin uygun koşullarda hizmet öncesi ve hizmet içi eğitim alması gerektiği,
- Mülakat uygulamalarının objektif olabilmesi için komisyonlardaki üyelere sendika temsilcileri, akademisyenler gibi farklı görüşlerden temsilcilerin katılması gerektiği,
- Adaylara yönelik yöneticilik kursları açılması gerektiği,
- Yönetici adaylarına Psikolojik testler ve iletişim testleri uygulanması gerektiği,
- Okul müdürünün müdür yardımcısını seçme konusunda yetkisinin olması gerektiği,
- Yönetici adaylarını değerlendirirken daha önce yapmış oldukları projelerin ve performanslarının bir ölçüt olarak puanlamaya dâhil edilmesi gerektiği,
- Liyakat ve iletişim becerisinin değerlendirmede en önemli ölçüt olması gerektiği,
- Okul müdürü olmak isteyen adayların öğretmenlikte belli bir süre çalıştıktan sonra, müdür yardımcılığı yapmış olması gerektiği,
- Okul Yönetici görevlendirme sisteminin sürekli değişmemesi gerektiği,
- Okul yöneticilerin görevlendirme olarak çalışmalarının daha uygun olacağı sonuçlarına ulaşılmıştır.

Öneriler

Araştırmanın sonuçlarına dayalı olarak uygulamaya yönelik aşağıdaki öneriler geliştirilmiştir:

- Sözlü sınav komisyonunda görev alan üyelerin yanlış davranmasının önüne geçebilmek adına komisyona sendika temsilcileri, üniversitelerin eğitim yönetimi bölümünde görev yapan akademisyenler dâhil edilebilir.
- Objektif bir seçim yapmak ve adayların itiraz süreçlerini sağlıklı yönetebilmek adına mülakatlar kamera ile kayıt altına alınabilir.
- Mülakatların objektif olabilmesi için değerlendirme ölçütleri açık bir şekilde belirlenmeli, her aday aynı ölçütlere göre değerlendirilmelidir.
- İlk defa ve yeniden görevlendirilecek okul yöneticisi adaylarının hak kaybına uğraması açısından yazılı sınav sürecine dahil edilebilir ve görevlendirme takvimi her iki grup içinde aynı süre içerisinde düzenlenebilir.
- Mülakat süreçlerinin okul yöneticisi adayının liyakat sahibi olup olmadığını belirleyebilmek için yetersiz olduğu ortadadır. Mülakat sürecine yayılarak adaylar değerlendirilebilir.
- Türkiye'de mülakat uygulamalarının sendikal, siyasi ve tanıdık ilişkileri baz alarak işlemekte olduğu göz önüne alındığında liyakat sahibi kişileri göreve getirebilmek için okul yöneticisi görevlendirme sürecinde mülakat tamamen kaldırılabilir.
- Yeniden görevlendirmede kullanılan Ek-1 formundaki yüksek lisans ve doktora eğitime verilen puanlar arttırılabilir.
- Yeniden görevlendirmede kullanılan Ek-1 formundaki ödüller bölümü öğretmenler ve yöneticiler tarafından verilmiş şekli açısından değerlendirildiğinde adil bulunmamış olup bu sebeple bu bölümün bir değerlendirme ölçütü olarak görülmemesi gerekir.
- Yönetici görevlendirme sistemi kayırmacılıktan uzak tutulmalıdır.
- Okul yöneticisi adayları belirli yıl öğretmen olarak çalışmış olanlardan seçilmelidir.
- Müdür yardımcısı olunmadan okul müdürü olunmamalıdır.

- Göreve başlayacak yönetici adayları hizmet öncesi ve hizmet içi eğitimlerle desteklenmelidir.
- Yönetici görevlendirme sisteminin bir düzene kavuşması, sürekli değişmemesi sağlanmalıdır.
- Yönetici adayları deneyimli bir okul müdürünün yanında belli bir süre staj yapabilir,
- Okul yöneticiliği için eğitim yönetimi alanında yüksek lisans yapmış olma şartı olmalıdır.

Araştırmanın sonuçlarına dayalı olarak araştırmacılara yönelik aşağıdaki öneri geliştirilmiştir:

- Bu araştırma Ankara ilindeki öğretmen ve okul yöneticisi görüşlerine dayalı olarak yapılmıştır. Araştırma genişletilerek Türkiye genelindeki öğretmen ve okul yöneticisi görüşleri alınarak yapılabilir.

KAYNAKLAR

- Akbaşlı, S., Şahin, M., ve Gül, B. (2017). Selection process of school principals in Turkey and some other countries: A comparative study. *Universal Journal of Educational Research* . 5(12), 2251-2258. doi: 10.13189/ujer.2017.051215
- Akçekoca, A. ve Bilgin, K.U. (2016). Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri ve Öğretmen Performansı. *Çağdaş Yönetim Bilimleri Dergisi*. (2) 2,1-23. Erişim adresi: <https://dergipark.org.tr/cybd/issue/34551/381719>
- Akın, U. (2012). Okul Yöneticilerinin Seçimi ve Yetiştirilmesi: Türkiye Ve Seçilmiş Ülkelerden Farklı Uygulamalar, Karşılaştırmalar. *AİBÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 12(2), 1-30. Erişim adresi: <https://www.academia.edu/35323198/>
- Aksoy, E. ve Işık, H. (2008). İlköğretim Okul Müdürlerinin Öğretim Liderliği Rollerini, *Sosyal Bilimler Dergisi*, 19, 235-249. Erişim adresi: [http://journals.manas.edu.kg/mjsr/oldarchives/Vol10_Issue19_2008/589-1580-1 PB.pdf](http://journals.manas.edu.kg/mjsr/oldarchives/Vol10_Issue19_2008/589-1580-1_PB.pdf)
- Aksoy, H.H. (2007). Seçilmiş Göstergeler Yoluyla Eğitimde Nitelik'e İlişkin Bir Tartışma. *Abece Eğitim ve Ekin Dergisi*.249.2-6.
- Akyüz, M.Y. (2002). Çağdaş Okulda Etkili Liderlik. *Ege Eğitim Dergisi*. (1), 2: 109-119. Erişim adresi: <https://dergipark.gov.tr/download/article-file/57145>
- Aslanargun, E. (2012). Okul Müdürlerinin Atanmaları Sürecinde İdari Yargı Kararları ve Öne Çıkan Değerler. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*.18(3),347-376. Erişim adresi: <https://www.pegem.net/dosyalar/dokuman/136512-20121127102029-makale-1.pdf>
- Aslanargun, E. (2011).Türkiye’de Okul Yönetimi ve Atama Yönetmelikleri .*e-Journal of New World Sciences Academy*. 6 (4),2646-2659.
- Aslanargun, E. ve Bozkurt, S. (2012). Okul Müdürlerinin Okul Yönetiminde Karşılaştığı Sorunlar. *Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 11(2), 349 - 368. ISSN: 1303-0094
- Aytaç, T. (1999).Vizyoner Liderlik. *Çağdaş Eğitim*. Sayı: 256, 43.
- Balcı, A. (2002). *Etkili Okul Okul Geliştirme Kuram Uygulama ve Araştırma*. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Balcı, A. (2008). Türkiye’de Eğitim Yönetiminin Bilimleşme Düzeyi, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*. 54, 181-209. Erişim adresi: <https://www.pegem.net/dosyalar/dokuman/9896-20110603102812-03.-balci.pdf>
- Balcı, A. ve Çınkır, Ş. (2002). Türkiye’de Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi. C. Elma ve Ş. Çınkır (Editörler), *21. Yüzyıl Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi Sempozyumu*. (s.211-238). Erişim adresi: <http://kitaplar.ankara.edu.tr/dosyalar/pdf/100.pdf>

- Balcı, A. ve Diğerleri. (2007), *Karşılaştırmalı Eğitim Sistemleri*. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Balcı, A., Memduhoğlu, H. B., İlğan, A., Erdem, M. ve Taşdan, M. (2007). Bazı Avrupa Birliği Ülkeleri İlköğretim Okul Yöneticilerinin Seçilmesi ve Yetiştirilmesi. II. *Ulusal Eğitim Yönetimi Kongresi*, Ankara.
- Balyer, A.ve Gündüz, Y. (2011). Değişik Ülkelerde Okul Müdürlerinin Yetiştirilmesi: Türk Eğitim Sistemi İçin Bir Model Önerisi. *Kuramsal Eğitimbilim*: 4(2), 182-197. Erişim adresi: <https://keg.aku.edu.tr/arsiv/c4s2/c4s2m11.pdf>.
- Basaran , İ. E. (2004). *Yönetimde İnsan İlişkileri*. Ankara: Nobel Yayın.
- Buluç, B. (2007). İlk ve Ortaöğretim Kurumlarında Okul Yöneticilerinin Bilgilendirme İşlevini Gerçekleştirme Düzeyleri. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 5 (1), 1-23. Erişim adresi: <https://dergipark.org.tr/download/article-file/256350>
- Bursalıoğlu, Z. (2002). *Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranışlar*. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Can, T.E. (2014). *Eğitim Kurumları Yönetici Atama-Yer Değiştirme Usul ve Kriterleri İle İlgili Yönetici Görüşleri*. Yüksek Lisans Tezi.Uşak Üniversitesi, Uşak, Türkiye.
- Cemaloğlu, N. (2005). Türkiye’de Okul Yöneticisi Yetiştirme Ve İstihdamı: Var olan Durum, Gelecekteki Olası Gelişmeler Ve Sorunlar. *Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 25 (2), 249-274. Erişim adresi: <http://gefad.gazi.edu.tr/article/view/5000078731>
- Çelik, V. (1999). *Eğitimde Dönüşümcü Liderlik*. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Çelik, V. (2012). *Eğitimsel liderlik*. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Çelik, V. (2013). *Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi*. Ankara: Pegem Akademi.
- Dayıoğlu, Ş. (2015). *Milli Eğitim Bakanlığına Bağlı Okullara Yönetici Atama Kriterleri Konusunda Okul Yöneticilerinin Görüşleri: İstanbul İli Örneği*. Yüksek Lisans Tezi. Fatih Üniversitesi, İstanbul, Türkiye.
- Devlet Memurları Kanunu. (1965, 14 Temmuz). *Resmi Gazete*. (Sayı: 12056). Erişim adresi: <https://www.mevzuat.gov.tr/MevzuatMetin/1.5.657.pdf> Son Erişim Tarihi: 15.12.2018.
- Doğan,S., Demir,S. ve Pınar M.A. (2014). Yönetici Görüşlerine Göre MEB 2013 Yılı Yönetici Atama Ve Yer Değiştirme Yönetmeliği. *Kuramsal Eğitimbilim Dergisi*. 7(2), 224-245. Erişim adresi: <https://dergipark.org.tr/akukeg/issue/29353/314099>
- Erdoğan, İ. (2006). *Okul Yönetimi ve Öğretim Liderliği*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.

- Ertürk Kayman, E.A. (2017). *Türkiye, Finlandiya, İngiltere Ve Şili'deki Okul Yöneticiliğine İlişkin Yaklaşımların İncelenmesi*, Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi, Ankara, Türkiye.
- Eurydice (2010a). *Organisation of the education system in Finland. Network on education system and policies in Europe*. European Commission. http://eacea.ec.europa.eu/education/eurydice/documents/eurybase/eurybase_full_reports/FI_EN.pdf Son Erişim Tarihi: 20 Aralık 2018.
- Eurydice (2010b). *Organisation of the education system in the United Kingdom – England, Wales and Northern Ireland*. http://eacea.ec.europa.eu/education/eurydice/documents/eurybase/eurybase_full_reports/UN_EN.pdf Son Erişim Tarihi: 20 Aralık 2018.
- Eurydice (2010c). *National system overviews on education systems in Europe and ongoing reforms: Germany*. http://eacea.ec.europa.eu/education/eurydice/documents/eurybase/national_summary_sheets/047_DE_EN.pdf Son Erişim Tarihi: 20 Aralık 2018.
- Eurydice (2010d). *Organisation of the education system in France*. http://eacea.ec.europa.eu/education/eurydice/documents/eurybase/eurybase_full_reports/FR_EN.pdf Son Erişim Tarihi: 20 Aralık 2018.
- Eurydice (2015). *Administration and Governance at Local and/or Institutional Level*. <https://webgate.ec.europa.eu/fpfis/mwikis/eurydice/index.php/> Finland: Administration and Governance at Local and/or Institutional Level Son Erişim Tarihi: 20 Aralık 2018.
- Eurydice (2015). *Quality Assurance in Early Childhood and School Education*. <https://webgate.ec.europa.eu/fpfis/mwikis/eurydice/index.php/> Finland: Quality Assurance in Early Childhood and School Education Son Erişim Tarihi: 20 Aralık 2018.
- Güçlü, N. (2003). Stratejik Yönetim. *Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*. 23 (2), 61-85. Erişim adresi: <http://gefad.gazi.edu.tr/article/view/5000078841>
- Güçlü, N., Şahin, F., Yavuz Tabak, B. ve Sönmez E. (2016). Türkiye’de Okul Yöneticisi Görevlendirmeye İlişkin Yönetici Adayı Görüşleri. *Gazi Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*. 36(1). 51-71.
- Gülşen, C. ve Gökyer, N. (2012). *Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Gümüşeli, A. İ. (2001). Çağdaş Okul Müdürünün Liderlik Alanları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 7(4): 531-548. Erişim adresi: <http://www.kuey.net/index.php/kuey/article/view/550>

- Günay, E. (2004). Millî Eğitim Bakanlığına Bağlı Okul ve Kurum Yöneticilerinin Seçimi, Yetiştirilmesi ve Atanmaları Üzerine Araştırma. *Milli Eğitim Dergisi*, 161, 86-97. Erişim adresi: http://dhgm.meb.gov.tr/yayimlar/dergiler/Milli_Egitim_Dergisi/161/161icindekiler.htm
- Hastürk, D.G. (2017). *Milli Eğitim Bakanlığına Bağlı Kamu Okullarına Yönetici Atama Sisteminin Değerlendirilmesi*, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, İstanbul, Türkiye.
- <http://www.kamudanhaber.net/guncel/bakan-ziya-selcuktan-yonetici-atama-aciklamasi-h393969.html> Son erişim tarihi: 20.04.2019
- Ilgar, L. (2005). *Eğitim Yönetimi Okul Yönetimi Sınıf Yönetimi*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Karasar, N. (2009). *Bilimsel Araştırma Yöntemi*, Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Karip, E. (2004). *Eğitim ve Okul Yöneticiliği El Kitabı*. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Kayıkçı, K. (2001). Yönetici yetiştirme sorunu, *Milli Eğitim Dergisi*, 150. Erişim adresi: https://dhgm.meb.gov.tr/yayimlar/dergiler/Milli_Egitim_Dergisi/150/kayikci.htm
- Kayıkçı, K., Özdemir, K. ve Özyıldırım, G.(2015). İlk Defa ve Yeniden Okul Müdürü Görevlendirilmesi: Sözlü Sınav Üzerine Bir Değerlendirme. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*. 21(4). 471-498.
- KHK/703 Anayasada Yapılan Değişikliklere Uyum Sağlanması Amacıyla Bazı Kanun ve Kanun Hükmünde Kararnamelerde Değişiklik Yapılması Hakkında Kanun Hükmünde Kararname. (2018, 9 Temmuz). *Resmi Gazete*. (Sayı: 30473). Erişim adresi: http://213.14.3.44/20180709_1/20180709M3-1.pdf
- Memduhoğlu H. B. ve Yılmaz, K. (2011), *Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi*, Ankara: Pegem Yayıncılık.
- MEB Strateji Geliştirme Başkanlığı (2018), http://sgb.meb.gov.tr/www/icerik_goruntule.php?KNO=327 Son Erişim Tarihi: 30 Aralık 2018
- Milli Eğitim Bakanlığına Bağlı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirmelerine İlişkin Yönetmelik. (1998, 23 Eylül). *Resmi Gazete* (Sayı: 23472). Erişim adresi: <http://www.resmigazete.gov.tr/arsiv/23472.pdf>
- Milli Eğitim Bakanlığına Bağlı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirmelerine İlişkin Yönetmelikte Değişiklik Yapılmasına Dair Yönetmelik (2000, 30 Kasım). *Resmi Gazete*. (Sayı: 24246). Erişim adresi: <http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2000/11/20001130.htm#4>
- Milli Eğitim Bakanlığına Bağlı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirmelerine İlişkin Yönetmelik. (2004, 11 Ocak). *Resmi Gazete*. (Sayı: 25343). Erişim adresi: <http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2004/01/20040111.htm#4>

- Milli Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirme Yönetmeliğinde Değişiklik Yapılmasına Dair Yönetmelik (2006, 4 Mart). *Resmi Gazete*. (Sayı: 26098). Erişim adresi: <http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2006/03/20060304-6.htm>
- Milli Eğitim Bakanlığına Bağlı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirmelerine İlişkin Yönetmelik. (2007, 13 Nisan). *Resmi Gazete*. (Sayı: 26492). Erişim adresi: <http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2007/04/20070413-6.htm>
- Milli Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticileri Yönetmeliği. (2008, 24 Nisan). *Resmi Gazete*. (Sayı: 26856). Erişim adresi: <http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2008/04/20080424-4.htm>
- Millî Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirmelerine İlişkin Yönetmelik. (2009a, 13 Ağustos). *Resmi Gazete*. (Sayı: 27318). Erişim adresi: <http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2009/08/20090813-2.htm>
- Millî Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirmelerine İlişkin Yönetmelikte Değişiklik Yapılmasına Dair Yönetmelik. (2009b, 29 Ağustos). *Resmi Gazete*. (Sayı: 27334). Erişim adresi: <http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2009/08/20090829-3.htm>
- Millî Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirmelerine İlişkin Yönetmelikte Değişiklik Yapılmasına Dair Yönetmelik. (2009c, 10 Eylül). *Resmi Gazete*. (Sayı: 27345). Erişim adresi: <http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2009/09/20090910-3.htm>
- Millî Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirmelerine İlişkin Yönetmelikte Değişiklik Yapılmasına Dair Yönetmelik. (2010, 15 Mayıs). *Resmi Gazete*. (Sayı: 27582). Erişim adresi: <http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2010/05/20100515-2.htm>
- Milli Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirmelerine İlişkin Yönetmeliğinde Değişiklik Yapılmasına Dair Yönetmelik. (2011, 9 Ağustos). *Resmi Gazete*. (Sayı: 28020). Erişim adresi: <http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2011/08/20110809-3.htm>
- Milli Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirmelerine İlişkin Yönetmelikte Değişiklik Yapılmasına Dair Yönetmelik. (2012, 21 Temmuz). *Resmi Gazete*. (Sayı: 28360). Erişim adresi: <http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2012/07/20120721-2.htm>
- Milli Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticileri Atama ve Yer Değiştirme Yönetmeliği. (2013a, 28 Şubat). *Resmi Gazete*. (Sayı: 28573). Erişim adresi: <http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2013/02/20130228-12.htm>

- Millî Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumu Yöneticileri Atama ve Yer Değiştirme Yönetmeliği. (2013b, 4 Ağustos). *Resmi Gazete*. (Sayı: 28728). Erişim adresi: <http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2013/08/20130804-11.htm>
- Milli Eğitim Bakanlığına Bağlı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Görevlendirilmelerine İlişkin Yönetmelik. (2014, 10 Haziran). *Resmi Gazete*. (Sayı: 29026). Erişim adresi: <http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2014/06/20140610-7.htm>
- Milli Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Görevlendirilmelerine Dair Yönetmelik. (2015, Ekim). *Resmi Gazete*. (Sayı: 29494). Erişim adresi: <http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2015/10/20151006-2.htm>
- Milli Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumlarına Yönetici Görevlendirme Yönetmeliği. (2017, 22 Nisan). *Resmi Gazete*. (Sayı: 30046). Erişim adresi: <http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2017/04/20170422-6.htm>
- Milli Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumlarına Yönetici Görevlendirme Yönetmeliği. (2018, 21 Haziran). *Resmi Gazete*. (Sayı: 30455). Erişim adresi: <http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2018/06/20180621-8.htm>
- Milli Eğitim Bakanlığı Okul Öncesi Eğitim ve İlköğretim Kurumları Yönetmeliği. (2014b, 26 Temmuz). *Resmi Gazete*. (Sayı: 29072). Erişim adresi: <http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2014/07/20140726-4.htm>
- Milli Eğitim Şurası Yönetmeliği. (2014, 8 Temmuz). *Resmi Gazete*. (Sayı: 29054). Erişim adresi: <http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2014/07/20140708-4.htm>
- Mutlusoy, S. (2019). *Okul Yöneticilerinin Yöneticilik Görev Sürelerinin Sınırlandırılmasına İlişkin Görüşleri*, Yüksek Lisans Tezi. Yıldız Teknik Üniversitesi, İstanbul, Türkiye.
- Örücü, D. ve Şimşek, H. (2011). Akademisyenlerin Gözünden Türkiye’de Eğitim Yönetiminin Akademik Durumu: Nitel Bir Analiz. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 17 (2), 167-197. Erişim adresi: <https://www.pegem.net/dosyalar/dokuman/122447-20110630141421-2.pdf>
- Özmen, F. ve Kömürlü, F. (2010). Eğitim Örgütlerine Yönetici Seçme ve Atamada Yaşanan Sorunlar ve Yönetici Görüşleri Temelinde Çözüm Önerileri. *Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi*, 2(1), 25-33. Erişim adresi: <https://dergipark.org.tr/sobiadsbd/issue/11349/135616>
- Punch, K.F. (2005). *Sosyal Araştırmalara Giriş – Nitel ve Nicel Yaklaşımlar*. Ankara: Siyasal Yayınevi.
- Recepoglu, E. ve Kılınç, A. Ç. (2014). Türkiye’de Okul Yöneticilerinin Seçilmesi Ve Yetiştirilmesi, Mevcut Sorunlar ve Çözüm Önerileri. *Turkish Studies- International Periodical For The Languages, Literature And History Of Turkish Or Turkic Volume*, 9(2), 1817-1845. Erişim adresi: http://turkishstudies.net/files/turkishstudies/886396155_102Recepoglu%20ve%20Kilinc-vd-sos-1817-1845.pdf

- Soydan, T. (2018). Türkiye’de Milli Eğitim Sisteminde Okul Yöneticisi Görevlendirme: Tereddütler ve Sorunlar. *Uluslararası Multidisipliner Çalışmaları Sempozyumu* (ISMS). 16-17 Kasım 2018, Ankara.
- Süngü, H. (2012). Türkiye, Almanya, Fransa ve İngiltere’de Okul Müdürlerinin Atanması ve Yetiştirilmesi. *Sakarya University Journal of Education*, 2(1), s.33-48. Erişim adresi: <http://www.acarindex.com/dosyalar/makale/acarindex-1423911423.pdf>
- Şişman, M. (2012). *Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi*. Ankara: Pegem Akademi.
- Şişman, M, ve Turan, S, (2001), *Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi-Kavramsal Bir Çözümleme*. Ankara: Pegem Yayınları.
- Şişman, M. ve Turan, S. (2002). Dünyada Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesine Yönelik Başlıca Yönelimler ve Türkiye İçin Çıkarılabilecek Bazı Sonuçlar. C. Elma ve Ş. Çinkır (Editörler), *21. Yüzyıl Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi Sempozyumu*. (239-254). Erişim adresi: <http://kitaplar.ankara.edu.tr/dosyalar/pdf/100.pdf>
- Tahaoğlu, F. (2007). *İlköğretim Okulu Müdürlerinin Liderlik Rollerinin Örgüt Kültürü Üzerine Etkisi :Gaziantep İli Örneği* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Gaziantep Üniversitesi, Gaziantep, Türkiye.
- Tahaoğlu, F. ve Gedikoğlu, T. (2009). İlköğretim Okulu Müdürlerinin Liderlik Rollerini. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 15(58), 274-298. Erişim adresi: <https://www.pegem.net/dosyalar/dokuman/49385-20110602162250-5-tahaoglu.pdf>
- Talim ve Terbiye Kurulu Başkanlığı, (2018). <http://ttkb.meb.gov.tr/www/gecmisten-gunumuze-mill-egitim-sralari/icerik/328> Son Erişim Tarihi: 20 .02.2019
- Taş, A. ve Önder, E. (2010). 2004 Yılı ve Sonrasında Yayınlanan Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirmelerine İlişkin Yönetmeliklerin Karşılaştırması. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 2(12),171-185.
- Taymaz, H. (2001). *Okul Yönetimi*. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Toprakçı, E. (2002). *Sınıf Örgütünün Yönetimi*. Ankara: Ütopya Yayın Evi.
- Turhan, M. ve Karabatak, S. (2015). Türkiye’de Okul Yöneticilerinin Yetiştirilmesi ve Yurtiçi Alanyazında Sunulan Model Önerilerinin İncelenmesi. *Turkish Journal of Educational Studies*, 2 (3,) 79-107. Erişim adresi: <https://dergipark.org.tr/download/article-file/402939>
- Uludüz, H. (2016). *Finlandiya ve Türkiye Eğitim Sistemine Karşılaştırmalı Bir Yaklaşım*. Doktora Tezi. İstanbul Üniversitesi, İstanbul, Türkiye.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2011). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri* Ankara: Seçkin Yayıncılık.

- Yılmazöz, M.(2009). Türkiye’de Kamu Personel Yönetimi Sorunu. *Maliye Dergisi*, 157, 293-302. Erişim adresi: <https://maliyedergisi.sgb.gov.tr/yayinlar/md/157/19.Mehmet.YILMAZOZ.pdf>
- Yolcu H. ve Kavalcılar M. (2005). Okul ve Kurum Yöneticiliği Seçme Sınavı Kapsamında Yapılan Değişikler Öncesi ve Sonrası Seçme Sınavına Giren Yönetici Adaylarının Başarı Düzeylerinin Karşılaştırılması. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*. 41, 87- 111. Erişim adresi: <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/108381>
- Yolcu, H. ve Bayram, A. (2015). Okul yöneticisi seçme sürecini deneyimleyen yönetici adaylarının sözlü sınav yöntemine ilişkin algıları. *Eğitimde Nitel Araştırmalar Dergisi - Journal of Qualitative Research in Education*, 3(3), 102-126. <http://dx.doi.org/10.14689/issn.21482624.1.3c3s5m> [Online] www.enadonline.com
- Ziya Selçuk: "Yönetici Atama Mülakatlarında Sınav Puanının Aynısı Verilecek. (2019, 16 Mart). MebPersonel, Erişim Adresi: <http://www.mebpersonel.com/yonetici-atamaları/ziya-selcuk-yonetici-atama-mulakatlarında-sinav-puanının-aynisi-verilecek-h229145.html> Son erişim tarihi: 20.04.2019
- XI. Milli Eğitim Şûrası. (1982, 8 Haziran). Erişim adresi: http://ttkb.meb.gov.tr/meb_iys_dosyalar/2017_09/29165200_11_sura.pdf
- XIV. Milli Eğitim Şûrası. (1993, 27 Eylül). Erişim adresi: https://ttkb.meb.gov.tr/meb_iys_dosyalar/2017_09/29165401_14_sura.pdf
- XV. Milli Eğitim Şûrası. (1996, 13 Mayıs). Erişim adres: https://ttkb.meb.gov.tr/meb_iys_dosyalar/2017_09/29165430_15_sura.pdf
- XVI. Milli Eğitim Şûrası. (1999,13 Kasım).Erişim adresi: https://ttkb.meb.gov.tr/meb_iys_dosyalar/2017_09/29165513_16_sura.pdf
- XVIII. Milli Eğitim Şûrası. (2010, 1 Kasım). Erişim adresi: https://ttkb.meb.gov.tr/meb_iys_dosyalar/2017_09/29170222_18_sura.pdf
- XIX. Milli Eğitim Şûrası. (2014, 6 Aralık). Erişim adresi: <http://www.meb.gov.tr/19-mill-egitim-srasi-sona-erdi/haber/7594/tr> Son Erişim Tarihi: 20 Ocak 2019.

EKLER

EK 1. Etik Kurul Onayı

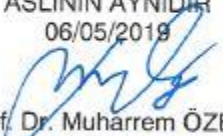
ANKARA ÜNİVERSİTESİ SOSYAL BİLİMLER ALT ETİK KURULU KARAR ÖRNEĞİ

Karar Tarihi : 06/05/2019
Toplantı Sayısı : 06
Karar Sayısı : 187

187- Üniversitemiz Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Yönetimi ve Politikası Anabilim Dalı yüksek lisans öğrencisi **Aynur Akyıldız Turan**'ın "Kamu Okullarına Yönetici Görevlendirme Sisteminin Değerlendirilmesi" başlıklı tezi ile ilgili 09/04/2019 tarihli "İnsan Üzerinde Yapılan Klinik Dışı Araştırmalar Başvuru Formu" Etik Kurulumuzca incelendi.

Üniversitemiz Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Yönetimi ve Politikası Anabilim Dalı yüksek lisans öğrencisi **Aynur Akyıldız Turan**'ın "Kamu Okullarına Yönetici Görevlendirme Sisteminin Değerlendirilmesi" başlıklı tezinin, araştırma protokolüne uyulması ve etik onay tarihinden itibaren geçerli olması koşuluyla uygulanmasının etik açıdan uygun olduğuna oy birliği ile karar verildi.

ASLININ AYNIDIR
06/05/2019


Prof. Dr. Muharrem ÖZEN
Ankara Üniversitesi
Etik Kurulu Başkanı

EK 2. Yarı Yapılandırılmış Görüşme Formu

KAMU OKULLARINA YÖNETİCİ GÖREVLENDİRME SİSTEMİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ ARAŞTIRMASI GÖRÜŞME FORMU

Sayın Katılımcı,

Bu görüşme formu Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü'nde yapılmakta olan **“Kamu Okullarına Yönetici Görevlendirme Sisteminin Değerlendirilmesi”** başlıklı araştırma için veri toplamak amacıyla hazırlanmıştır. Görüşme sorularına vereceğiniz yanıtlar yalnızca araştırma amaçları doğrultusunda kullanılacak; bilimsel amaçlar dışında herhangi bir kişi, kurum ya da kuruluşla paylaşılmayacaktır. Sakıncası yoksa veri kaybını önlemek üzere görüşmeyi kayıt altına almak istiyorum.

Araştırmaya gösterdiğiniz ilgi ve duyarlıktan dolayı teşekkür ederim.

İletişim

aynurakyildiz4@hotmail.com
Eğitim Bilimleri Enstitüsü
Eğitim Yönetimi Bilim Dalı

Aynur AKYILDIZ TURAN
Ankara Üniversitesi

Tezli Yüksek Lisans Programı

1. BÖLÜM KİŞİSEL BİLGİLER

Cinsiyetiniz:

() Kadın () Erkek

Göreviniz:

() Öğretmen () Müdür () Müdür Yardımcısı () Müdür Başyardımcısı

Mevcut görevlendirme uygulamalarından önce ki göreviniz:

() Öğretmen () Müdür () Müdür Yardımcısı

Hizmet süreniz (Lütfen öğretmenlik ve yöneticilikteki hizmet sürenizi ayrı ayrı belirtiniz):

.....

Öğrenim Durumunuz:

() Lisans () Tezli Yüksek Lisans () Tezsiz Yüksek Lisans () Doktora

II. BÖLÜM

AÇIKLAMA

Günümüz Türkiye'sinde, eğitim alanında amaç, yapı ve işleyiş boyutları ile kapsamlı bir yeniden yapılandırma süreci yaşanmaktadır. Bu sürecin önemli ögelerinden birini eğitim yöneticisi atama/görevlendirme sisteminde gerçekleştirilen değişiklikler oluşturmaktadır. Türkiye'de eğitim yöneticisi atama/görevlendirme sistemi geçmişten bu yana, yeni yönetmelikler ve genelgeler aracılığı ile, sıklıkla büyük değişiklikler yapılan bir alandır. Son yıllarda çıkarılan yönetmeliklere dayalı olarak okul yöneticileri, genel olarak, performans ve durum değerlendirme formları ile sözlü sınav (mülakat) kullanılarak görevlendirilmişlerdir. Hâlihazırda geçerli olan 21 Haziran 2018 tarihli "Milli Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumlarına Yönetici Görevlendirme Yönetmeliği"ne göre, okul yöneticisi görevlendirmede, yazılı sınav ve sözlü sınav (mülakat) kullanılacaktır. Dört yılını tamamlamış okul yöneticilerinin yeniden görevlendirilmelerinde ise, söz konusu yönetmeliğin eki niteliğindeki EK-1 Formu kullanılacaktır.

GÖRÜŞME SORULARI

1. Sizce, Milli Eğitimde halihazırda geçerli olan okul yöneticisi görevlendirme ve yeniden görevlendirme sistemi objektiflik açısından nasıl değerlendirilebilir?
 - Her aday eşit şansa sahip midir? Seçme sürecinde eşitliği bozan hususlar nelerdir?
 - Yönetici görevlendirme ve yeniden görevlendirme sürecinde sendika, siyaset, idare gibi tedrici belirleyicilerden söz edilebilir mi?
 - Sınav jürilerinin oluşturulma ve çalışma tarzı ile sınavın içeriği ve uygulanma tarzı objektif midir? Bu hususlarda ne tür sorunlar yaşanmaktadır?
 - Genel olarak, mülakat tekniği objektiflik açısından nasıl değerlendirilebilir?
 - Mülakat jürilerinin oluşturulma ve çalışma tarzı ile mülakatın içeriği ve uygulanma tarzı objektif midir?
 - Yeniden görevlendirmelerde kullanılan EK-1 Formu objektif bir seçme yapmak açısından uygun mudur?

2. Sizce, Milli Eğitimde geçerli olan okul yöneticisi görevlendirme ve yeniden görevlendirme sistemi liyakat ilkesi açısından nasıl değerlendirilebilir?

- *Sistem, görevin gerektirdiği yeterlikleri baz alarak mı işlemektedir?*
- *Genel olarak sistem, en yeterli meslek elemanlarının yönetici görevlere seçilmesi açısından nasıl değerlendirilebilir?*
- *Yönetici görevlendirme ve yeniden görevlendirme sürecinde, görevin doğası ve nitelikleri dışında farklı değişkenlerden/etkilerden söz edilebilir mi?*
- *Sınav jürilerinin oluşturulma ve çalışma tarzı ile sınavın içeriği ve uygulanma tarzı yeterli meslek elemanlarını sisteme kazanmaya uygun mudur?*
- *Genel olarak, mülakat tekniği liyakat açısından nasıl değerlendirilebilir?*
- *Mülakat jürilerinin oluşturulma ve çalışma tarzı ile mülakatın içeriği ve uygulanma tarzı, yeterli meslek elemanlarını sisteme kazanmaya uygun mudur?*
- *Yeniden görevlendirmelerde kullanılan EK-1 Formu yönetici yeterliklerini belirlemek açısından uygun mudur?*

3. Sizce, Milli Eğitimde geçerli olan okul yöneticisi görevlendirme ve yeniden görevlendirme sistemi okul sisteminin kalitesini geliştirmek açısından nasıl değerlendirilebilir?

- *Yeni okul yöneticisi görevlendirme sisteminin uygulanması ile okul sisteminde kalite standartları gelişmekte midir? Nasıl?*
- *Mevcut sistemde okul yöneticisi olarak görevlendirilen kişiler okul sisteminin kalitesini geliştirmek açısından yeterlik taşımakta mıdır? Değilse bu hususta ne gibi eksikliklerden söz edilebilir.*
- *Yeniden görevlendirme sistemi (EK-1 Formu) yöneticileri okulda kalite standartlarını geliştirmek açısından teşvik etmekte midir?*

4. Sizce Milli Eğitimde nasıl bir okul yöneticisi atama/görevlendirme sistemi olmalıdır?

- *Objektif bir değerlendirme yapmak açısından neler önerirsiniz?*
- *Liyakata dayalı bir seçme yapmak açısından neler önerirsiniz?*
- *Okul sisteminin kalitesini geliştirmek açısından neler önerirsiniz?*

EK 3. Benzerlik Bildirimi

BENZERLİK BİLDİRİMİ

“Kamu Okullarına Yönetici Görevlendirme Sisteminin Değerlendirilmesi” başlıklı tezimin ana bölümü (ön bölüm, kaynaklar ve ekler hariç) Turnitin İntihali Engelleme Programı aracılığıyla incelenmiş ve ilgili rapor danışmanım tarafından da kontrol edilmiştir. Kontrol sırasında (1)“Kapak, Önsöz, Özet, İçindekiler, Kısaltmalar/ Simgeler Sayfası, Tablolar Dizini, Şekiller Dizini, Dipnotlar, Kaynaklar, Ekler, Özgeçmiş” (2)“Tırnak içinde ve blok olarak verilen (doğrudan) alıntılar” (3) “Yedi sözcüğe kadar olan benzerlik/örtüşme içeren metin kısımları” (4) “Öğrencinin lisansüstü tezi ile ilgili yapmış olduğu yayınlar ile yararlandığı mevzuat metinleri”dışarıda tutulmuştur. Benzerlik kontrolüne ilişkin rapordan elde edilen sonuçlar aşağıda sunulmuştur.

Rapor Tarihi	: 31.07.2019
Gönderim Numarası	: 1156453717
Sayfa Sayısı	: 131
Sözcük Sayısı	: 29155
Karakter Sayısı	: 211955
Benzerlik Oranı	: %10
Savunma Tarihi	: 06.09.2019

Yukarıda belirtilen sonuçları gösteren Turnitin İntihali Engelleme Programı’na ilişkin orijinal raporu, sonuçlarda herhangi bir değişiklik yapmaksızın bu bildirimin ekinde Enstitüye teslim ettiğimi, tezimin %10’dan fazla benzerlik oranı içerdiğinin ve tek bir kaynakla eşleşme oranının %2’yi geçtiğinin belirlenmesi durumunda, bundan doğabilecek tüm yasal sorumluluğu kabul ettiğimi bildirir, saygılarımı sunarım.

Öğrencinin Adı Soyadı: Aynur AKYILDIZ TURAN

Tarih: 31.07.2019

İmza: 

EK 4. Araştırmaya Katılanların Kod İsimleri
Araştırmaya Katılanların Kod İsimleri

Kodlama	Görevi	Cinsiyet	Yöneticilik kıdemi	Mesleki kıdem	Öğrenim durumu
M1	Müdür	Erkek	14	19	Lisans
M2	Müdür	Erkek	17	27	Tezli
M3	Müdür	Erkek	25	41	Ön lisans
M4	Müdür	Erkek	8	16	Tezsiz
M5	Müdür	Kadın	18	22	Tezsiz
M6	Müdür	Kadın	5	15	Tezli
MY1	Müdür yardımcısı	Erkek	2	14	Lisans
MY2	Müdür yardımcısı	Erkek	4	12	Tezli
MY3	Müdür yardımcısı	Kadın	3	16	Tezsiz
MY4	Müdür yardımcısı	Erkek	10	10	Tezli
MY5	Müdür yardımcısı	Kadın	3	15	Tezsiz
MY6	Müdür yardımcısı	Kadın	2	11	Tezli
MY7	Müdür yardımcısı	Kadın	3	10	Lisans
MY8	Müdür yardımcısı	Erkek	5.5	13	Lisans
Ö1	Öğretmen	Erkek	8.5	16	Lisans
Ö2	Öğretmen	Kadın	0	14	Doktora
Ö3	Öğretmen	Kadın	0	20	Lisans
Ö4	Öğretmen	Kadın	0	13	Lisans
Ö5	Öğretmen	Kadın	0	13	Lisans

Kodlama	Görevi	Cinsiyet	Yöneticilik kıdemi	Mesleki kıdem	Öğrenim durumu
Ö6	Öğretmen	Erkek	0	17	Tezsiz
Ö7	Öğretmen	Kadın	6.5	16	Doktora
Ö8	Öğretmen	Erkek	2	20	Lisans
Ö9	Öğretmen	Erkek	3	21	Tezsiz
Ö10	Öğretmen	Erkek	0	15	Lisans
Ö11	Öğretmen	Kadın	0	12	Tezsiz
Toplam					

EK 5. Özgeçmiş

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler

Adı ve Soyadı : Aynur AKYILDIZ TURAN
E-Posta Adresi : aynurakyildiz4@hotmail.com

İş Deneyimi :

Unvan	Görev Yeri	Yıl
Müdür yardımcısı	Şehit Piyade Er Murat Eroğlu İlkokulu/ ANKARA	2016-...
Sınıf Öğretmeni	Nedim İnal İlkokulu/ ANKARA	2013-2016
Sınıf Öğretmeni	Balçıkhisar İlköğretim Okulu-Sınıf Öğretmeni/ ANKARA	2008-2013
Sınıf Öğretmeni	Barbaros İlköğretim Okulu/ KOCAELİ	2006-2008

Akademik Bilgiler

Öğrenim Durumu:

Derece	Bölüm/Program	Üniversite	Yıl
Yüksek Lisans	Eğitim Ekonomisi ve Planlaması	Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü	2015-...
Lisans	Sınıf Öğretmenliği	Kocaeli Üniversitesi Eğitim Fakültesi	2001-2005
Lise	Fen	İzmit Mimar Sinan Lisesi	1998-2001